



Zdravotně  
sociální fakulta  
Faculty of Health  
and Social Sciences

Jihočeská univerzita  
v Českých Budějovicích  
University of South Bohemia  
in České Budějovice

**Kultura organizací, které poskytují sociální služby**

## **DIPLOMOVÁ PRÁCE**

Studijní program:

**REHABILITACE**

**Autor:** Bc. Veronika Kudrličková

**Vedoucí práce:** Doc. Mgr. et Mgr. Jitka Vacková Ph.D.

České Budějovice 2020

## **Prohlášení**

Prohlašuji, že svoji diplomovou práci s názvem „*Kultura organizací, které poskytují sociální služby*“ jsem vypracovala samostatně pouze s použitím pramenů v seznamu citované literatury.

Prohlašuji, že v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 Sb. v platném znění souhlasím se zveřejněním své diplomové 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 diplomové práce. Rovněž souhlasím s porovnáním textu mé diplomové práce s databází kvalifikačních prací Theses.cz provozovanou Národním registrem vysokoškolských kvalifikačních prací a systémem na odhalování plagiátů.

V Českých Budějovicích dne 11. 8. 2020

.....

Bc. Veronika Kudrličková

### **Poděkování**

Na tomto místě bych ráda poděkovala Doc. Mgr. et Mgr. Jitce Vackové Ph.D. za pomoc s vedením této diplomové práce, především za odborné a cenné rady. Dále bych ráda poděkovala paní Ing. Radce Prokešové, Ph.D. za odborné konzultace a pomoc v průběhu zpracování této diplomové práce. Poděkování patří také všem respondentům a informantům, kteří se podíleli na výzkumné části této práce.

# **Kultura organizací, které poskytují sociální služby**

## **Abstrakt**

Tato diplomová práce je součástí projektu s názvem Vybrané aspekty managementu sociální práce (registrační číslo GAJU 052/2019/S).

Cíle diplomové práce byly následující: Zjistit a popsat organizační kulturu v sociální práci (zejména s ohledem na formální a neformální koncepci) dle typologie pracoviště, zjistit, zda se na pracovištích objevují konflikty v souvislosti organizační kulturou daného pracoviště a zjistit, jaká jsou očekávání managementu od nově nastupujících pracovníků na konkrétním pracovišti. Práce je rozdělena na teoretickou a praktickou část.

Teoretická část je rozdělena na dvě části. První část obsahuje definice a uchopení organizační kultury, její nejznámější modely, typy a funkce v organizacích poskytujících sociální služby. Druhá část definuje sociální služby, její druhy a formy poskytování, ziskový a neziskový sektor, který je organizacemi využíváný.

Pro praktickou část diplomové práce byla zvolena smíšená strategie výzkumu pomocí strategie výzkumu pomocí schématu QUAN-qual (The QUAN-Qual Model).

Kvantitativní část byla hodnocena pomocí škálové dimenze, kdy se hodnoty objevovaly od 1-10. 1- 5 – nepříznivá škálová dimenze, 5-10- příznivá škálová dimenze. V kvalitativní části byla použita technika rozhovoru dle návodu a data byla zpracována pomocí otevřeného, selektivního a axiálního kódování.

Kvalitativní část slouží k doplnění kvantitativní části výzkumu o znalosti manažerů vybraných organizací, které poskytují sociální služby. Rozhovory byly realizovány s 24 informanty (manažery organizací).

Kvantitativní výzkum byl realizován prostřednictvím dotazníku profesora Theodora Kollarika, od kterého byl sjednaný souhlas k jeho použití. Dotazník byl strukturován ve formě škály dimenze 1-10. Kvantitativní část výzkumu byla směřovaná pro ředitele organizací, které poskytují sociální služby, ale také pro sociální pracovníky v šesti náhodně vybraných krajích na území České republiky.

Byl proveden totální výběr organizací z Registru poskytovatelů sociálních služeb a dohromady bylo osloveno 1245 organizací, které poskytují sociální služby. Do výzkumu bylo dohromady zapojeno 396 ředitelů a 331 sociálních pracovníků organizací, které poskytují sociální služby.

Pomocí dotazníkového šetření bylo zjištěno, že u všech oblastí výrazně převažovala pozitivní hodnocení. Téměř ve všech případech se objevuje hodnota 8 nebo 9, tj. hodnota, blíží se maximálně pozitivnímu hodnocení (10). To potvrzuje, že na pracovištích, kde byl výzkum realizován, se neobjevují prvky případné šikany, či již vzniklé konflikty.

V rámci výzkumných otázek dle sestaveného rozhovoru bylo zjišťováno, co si zaměstnavatelé představují pod pojmem organizační kultura. Dále bylo zjišťováno, zda se na pracovištích objevují konflikty v souvislosti organizační kultury daného pracoviště a jaká je organizační kultura daného pracoviště. V rámci kvalitativního výzkumu bylo dále zahrnuto očekávání ředitelů od nově nastupujících pracovníků na konkrétním pracovišti. Z kvalitativního výzkumu je zřejmé, že organizační kultura je hodnocena pozitivním směrem.

Výsledky mé diplomové práce jsou dílčí částí celkových výsledků projektu GAJU s názvem Vybrané aspekty managementu sociální práce (registrační číslo GAJU 052/2019/S). Získaná data budou použita k dalším rozšiřujícím výzkumům, popřípadě mohou být využita k vytvoření návrhu na zlepšení řízení organizací v sociální oblasti.

### **Klíčová slova**

Sociální práce; sociální vědy; obchodní kultura; organizační dovednosti; formální a neformální koncepty; nařízení; směrnice

## **Culture of organizations that provide social services**

### **Abstract**

This diploma thesis is part of a project entitled Selected Aspects of Social Work Management (registration number GAJU 052/2019 / S).

The objectives of the diploma thesis are following: To find out and describe the organizational culture in social work (especially with regard to formal and informal conception) according to the typology of workplaces, to find out whether there are conflicts in workplaces new employees at a specific workplace and what are the management expectations from freshly employed workers. The thesis is divided into theoretical and practical part.

The theoretical part is divided into two parts. The first part contains the definition and understanding of organizational culture, its best-known models, types and functions in organizations providing social services. The second part defines social services, its types and forms of provision, for-profit and non-profit sector, which is used by organizations. For the practical part of the diploma thesis, a mixed research strategy using the QUAN-qual scheme (The QUAN-Qual Model) was chosen.

The quantitative part was evaluated using a scale dimension, where the values appeared from 1-10. 1-5 - unfavorable scale dimension, 5-10- favorable scale dimension. In the qualitative part, the interview technique was used according to the instructions and the data were processed using open, selective and axial coding.

The qualitative part serves to supplement the quantitative part of the research with the knowledge of the managers of selected organizations that provide social services. Interviews were conducted with 24 informants. Quantitative research was carried out through a questionnaire by Professor Theodor Kollarik, from whom consent for its use was agreed. The questionnaire was structured in the form of a scale of size 1-10. The quantitative part of the research was aimed at directors of organizations that provide social services, but also for social workers in six randomly selected regions in the Czech Republic.

A total of 396 directors and 331 social workers from organizations providing social services were included in the research. A total selection of organizations from the

Register of Social Service Providers was made and a total of 1245 organizations providing social services were addressed. The results of my diploma thesis are a partial part of the overall results of the GAJU project entitled Selected Aspects of Social Work Management (registration number GAJU 052/2019 / S).

Using a questionnaire survey, it was found that positive evaluations significantly prevailed in all areas. In almost all cases, a value of 8 or 9 appears, ie a value close to the maximum positive rating (10). This confirms that in the workplaces where the research was carried out, there are no elements of possible bullying or conflicts that have already arisen.

As part of the research questions according to the interview, it was found out what employers imagine under the term organizational culture. It was also found out whether there are conflicts in the workplace in connection with the organizational culture of the workplace and what is the organizational culture of the workplace. The qualitative research also included the expectations of directors from new employees at a specific workplace. From qualitative research it is clear that organizational culture is evaluated in a positive direction.

The obtained data will be used for further extension research, or can be used to create a proposal to improve the management of organizations in the social field.

### **Key words**

Social work; social sciences; business culture; organization skills; formal and informal concepts; ordinance; guideline

## Obsah

Úvod.....	10
<b>1 Současný stav.....</b>	<b>11</b>
1.1 Organizační kultura .....	11
1.2 Prvky organizační kultury.....	13
1.2.2 Hodnoty a normy chování.....	14
1.2.3 Základní předpoklady .....	14
1.3 Struktura organizační kultury.....	15
1.3.1 Scheinův model organizační kultury .....	15
1.3.2 Hofstedeho cibulový model organizační kultury .....	16
1.3.3 Model organizační kultury podle Fonse Trompenaarse a Charlese Hampdena-Turnera.....	17
1.4 Síla organizační kultury .....	21
1.4.1 Výhody silné organizační kultury.....	22
1.4.2 Nevýhody silné organizační kultury .....	22
1.5 Typy organizační kultury .....	22
1.5.1 Typologie R. Harrisona a Ch. Handyho.....	23
1.5.2 Typologie E. Deal a A. A. Kennedyho .....	25
1.5.3 Typologie podle R. Goffeeho a G. Jonese: Teorie „krychle 2S“ .....	26
1.6 Sociální služby .....	28
1.6.1 Základní rozdělení sociálních služeb.....	29
1.6.1.1 Sociální poradenství.....	29
1.6.1.2 Služby sociální péče.....	30
1.6.1.3 Služby sociální prevence.....	31
1.7 Cíle sociálních služeb .....	33
1.8 Poskytovatelé sociálních služeb .....	33
1.8.1 Organizace ziskového a neziskového sektoru .....	35



<b>2 Cíl a výzkumné otázky .....</b>	<b>37</b>
2.1 Cíl práce .....	37
2.2 Výzkumné otázky .....	37
2.3 Hypotézy .....	37
2.4 Operacionalizace .....	37
<b>3 Metodika .....</b>	<b>39</b>
3.1 Kvantitativní výzkum .....	39
3.2 Kvalitativní výzkum .....	43
<b>4 Výsledky .....</b>	<b>48</b>
4. 1 Výsledky kvantitativního výzkumu .....	48
4.1.1 Organizační struktura v pracovních skupinách sociálních pracovníků- porovnání středních hodnot .....	49
4.2 Výsledky kvalitativního výzkumu .....	67
4.2.1 Očekávání managementu od nově nastupujících pracovníků na konkrétním pracovišti.....	68
4.2.2 Pojem organizační kultura.....	77
4.2.3 Organizační kultura v jednotlivých zařízeních.....	82
<b>5 Diskuze.....</b>	<b>86</b>
<b>6 Závěr .....</b>	<b>92</b>
<b>7 Seznam zdrojů .....</b>	<b>96</b>
<b>8 Seznam příloh .....</b>	<b>102</b>

## Úvod

Organizační kultura se postupem času svým vývojem stává čím dál více důležitou nejen pro zaměstnance, ale také pro celkový chod organizace a především pro jejich manažery (Lukášová, 2010). V anglické literatuře se setkáváme s pojmenováním *Corporate Culture* nebo *Organizational Culture*, německá literatura upřednostňuje název *Unternehmenskultur* (Bedrnová et al., 2012).

Ačkoliv každému z nás nemusí být jasné, co vše se pod pojmem organizační kultura skrývá, je velmi důležité vnímat určité prvky, které se nedají obejít v žádné organizaci či firmě. Hailey (2013) chápe organizační kulturu jako lepidlo, které drží organizace pohromadě, často tváří v tvář protivenství. Pro některé organizace je kultura o tom, jak se věci dělají uvnitř organizace, ale celistvým pohledem pohlíží na organizační kulturu jako na metaforu organizačního života (Hailey, 2013).

V organizacích velmi důležitou roli sehrávají manažeři, kteří organizaci vedou, mají na starost veškerou administrativu, která se týká organizační kultury, jejich pravidel a nařízení, které by měly dodržovat (Lukášová, 2010). Pravidla se dle autorky rozdělují na pravidla psaná a nepsaná. Psaná pravidla jsou různé směrnice, nařízení, standardy kvality a podmínky, které je zaměstnanec povinen dodržovat. Nepsanými pravidly jsou pravidla, která si nastavuje každá organizace dle svého uvážení. Jedná se zejména o neformální pravidla, jako jsou například zvyky, oděv, komunikace mezi kolegy, různé akce, porady, večírky apod. (Lukášová, 2010).

Vlivem správně fungující organizační kultury v organizacích, které poskytují sociální služby, je zcela zřejmé, že se nebudou objevovat nežádoucí patologické jevy, které mohou narušovat chod a vztahy mezi zaměstnanci na pracovištích (Driskill, 2018). Ovšem ne vždy jsou všechna pravidla, nařízení či směrnice, které jsou nařízeny danou organizací dodržovány, a proto může dojít k narušení fungování veškerých vztahů, spolupráce a funkčnosti celé organizace (Drucker, 2006).

Organizační kultura v organizacích, které poskytují sociální služby, zastává velmi důležitou roli (Schein, 2018). Správně fungující ucelený systém organizační kultury v organizacích, které poskytují sociální služby, se odráží na efektivitě zaměstnanců a jejich celkové motivaci k jejich výkonu profese (Schein, 2010).

# 1 Současný stav

## 1.1 Organizační kultura

Organizační kultura se dle Lukášové (2010) začala vyvíjet zejména v 70. letech, i přes fakt, že první zmínky o organizační kultuře se objevily již v letech šedesátých. Schein (2018) tvrdí, že o vzniku organizační kultury vypovídají zejména zkušenosti organizací, které se během historie nahromadily. Vývoj metod v rámci organizační kultury se zaměřují nástroje, které měří aspekty kultury, které souvisejí s účinností celé organizace a organizačního chování (Denison et al., 2014).

K rozvoji organizační kultury bylo mnoho příčin, například američtí manažeři a organizační teoretici se začali zabývat kulturními aspekty organizací, což znamenalo pro americký průmysl výzvu (Lukášová, 2010).

Bedrnová et al., (2012) nazývají organizační kulturu jako kulturu podnikovou. V anglické literatuře se setkáváme s pojmenováním *Corporate Culture* nebo *Organizational Culture*, německá literatura upřednostňuje název *Unternehmenskultur*. Fuller (2015) pokládá organizační neboli podnikovou kulturu jako základ pro růst a rozvoj moderních organizací. Dále autor uvádí, že organizační kultura je jednou ze základních podmínek, které tvoří základ účinného fungování a úspěchu společnosti. Christiansen et al., (2017) tvrdí, že v dnešní globalizované ekonomice je pochopení organizační kultury v moderní pracovní síle zásadní pro zvýšení produktivity a zisku společnosti.

Schein et al., (2018) popisuje, že organizace se ve většině případů setkávají s řadou úkolů a úkonů, které řídí vedení organizace, mají na starost velmi důležitý prvek, jako je důvěryhodnost, a s tím související komunikace mezi zaměstnanci a nadřízenými. Autor dále uvádí, že v rámci otevřené komunikace se v organizaci vytváří příjemnější atmosféra spojená s řešením problémů, které organizaci zastihnou, tvrdí, že celková atmosféra, otevřenost a důvěryhodná komunikace je klíčem k vyššímu stupni na žebříčku hodnot organizace (Schein et al., 2018). Většina z nás se účastní v různých organizacích a tato účast drancuje umění a dovednost určovat komunikační postupy a hodnoty, které formují etičtější a účinnější organizační a organizační postupy (Driskill, 2018).

Schein (2016) definuje organizační kulturu jako schéma primárních dispozic, které si skupina v organizaci vytvořila a podle kterých se dál zlepšuje, především proto, aby v organizacích byli schopni vyrovnávat se s vzniklými problémy, ať už se to týká vnějšího či vnitřního prostředí organizace. Toto schéma je vnímáno za závazné k předávání správného způsobu jednání, myšlení a řešení problémů v kolektivu organizace (Schein, 2016). Velmi podobná definice je od autora Armstronga (2015), který tvrdí, že schémata sdílených názorů, postojů nebo přesvědčení, ovlivňuje chování zaměstnanců uvnitř organizace.

Bedrnová (2012) vnímá kulturu organizace jako postoj zaměstnanců k jejich zaměstnání, v souvislosti jejich kompletního pohledu na jejich životy a na celý svět. Organizační kultura je podle autorky obvykle neúmyslná. Pokud jsou společnosti a zaměstnanci schopny efektivně spravovat své znalostní zdroje, lze využít širokou škálu výhod, jako je zlepšená podniková efektivita, efektivita, inovace a zákaznický servis (Chang et al., 2015).

Vysekalová et al., (2009) uvádí pět bodů v souvislosti s organizační kulturou v organizacích. Dle autorky se jedná se o vztahy mezi zaměstnanci, jejich chování, myšlení, celkovou atmosféru na pracovišti, o jisté zvyky a rituály, které se na pracovišti uskutečňují.

Podle Druckera (2006) se podniková kultura jeví jako organizace společnosti. Jejich existence je postavena na plnění společenských poslání a cílem je uspokojení určité nutnosti neboli potřeby jednotlivce, společnosti nebo okolního kolektivu.

Tureckiová (2004) chápe organizační kulturu jako součást, která sjednocuje a tvoří většinu vztahových vazeb v organizaci, díky nimž považuje organizační kulturu jako pomůcku k vedení a dalšímu vývoji dalších podsystémů firmy.

Hailey (2013) uvádí, že organizační kultura je lepidlem, které drží organizace pohromadě, často tváří v tvář protivenství. Dále tvrdí, že pro některé organizace není kultura o tom, jak se věci dělají uvnitř organizace, ale celistvým pohledem pohlíží na organizační kulturu jako na metaforu organizačního života.

Lukášová (2010) tvrdí, že v hospodářském prostředí se celkově za poslední roky zvýšil smysl organizační kultury, větší pozornost získala organizační kultura v ohledu

na Japonsko, kde se ekonomika kvapně čím dál více zlepšovala a díky tomu vzrostl i zájem o způsob vedení těchto japonských firem. Expanze v oblasti organizačních změn vede k velkému počtu konceptů, štítků a modelů (Alvesson, Sveningsson, 2015).

Ze všech vybraných definic o organizační kultuře lze vidět, že v definicích organizační kultury se objevují společné znaky. Společným znakem je zejména vliv organizační kultury na celkové chování a vnímání jedinců uvnitř organizace a následně i celé organizace.

## ***1.2 Prvky organizační kultury***

Kotter, Holger (2016) uvádí, že organizační kultura se rozděluje na dvě úrovně. V úrovních se nacházejí prvky organizační kultury, které jsou ovlivněny svou viditelností. V hlubší části schématu organizační kultury se nacházejí hodnoty a základní předpoklady. Na vrcholku se zobrazují prvky, které jsou viditelné, jedná se především o způsob chování organizace, což je ovlivněno působením zaměstnanců v dané firmě. V tomto vrcholku se nacházejí tzv. artefakty, které je snadné vyzorovat (Kotter, 2016). Lukášová, Nový (2004) definuje kulturní prvky jako: „*nejjednodušší strukturální a funkční jednotky, představující základní skladební komponenty kulturního systému.*“ (Lukášová Nový, 2004, s. 22). Organizační kulturu lze rozdělit na užší nebo širší pojetí. V širším pojetí jsou to artefakty, hodnoty a normy, ideje a instituce, v pojetí užším se organizační kultura označována jako sdílené hodnoty (Organizační kultura, 2016).

### ***1.2.1 Artefakty***

Cejthamr (2010) popisuje artefakty jako nejvíce viditelné elementy organizační kultury. Je velmi snadné je vyzorovat, ale z druhé stránky je velmi složité je uchopit a zcela správně pochopit (Hofstede et al., 2010). Do artefaktů jsou zahrnuty i produkty, což je například jazyk (psaný i mluvený), zázemí organizace, chování zaměstnanců v organizacích (Cejthamr, 2010).

Hofstede et al. (2010) rozděluje artefakty na materiální a nemateriální povahy. Mezi artefakty nemateriální řadíme jazyk, zvyky, rituály, historky a mýty, ceremoniály, hrdiny. Do materiálních artefaktů je zahrnuta podniková architektura, vybavení

organizace, styl oblékání (Hofstede et al., 2010). V následujícím odstavci budou vysvětleny vybrané artefakty.

### ***1.2.2 Hodnoty a normy chování***

Hofstede et al., (2010) charakterizuje **hodnoty** jako obecný sklon, který upřednostňuje v konkrétních případech jistá fakta před fakty jinými. Hodnoty jsou dle autora vnímány jako pocity, který mají buď směr kladný či záporný. Armstrong (2015) uvádí, že hodnoty ovlivňují celkové chování kolektivu v organizaci, pokud jsou v organizaci pevně ukotveny.

Urban (2014) uvádí, že hodnoty v organizaci vyznačují důležité prvky ve skupině, dává se zde najevo nejdůležitější význam určitých hodnot, o které daná organizace usiluje. Dále tvrdí, že mezi hodnoty v organizaci lze zařadit kvalifikace zaměstnanců, jejich zlepšování v pracovních postupech, týmovou spolupráci a celkové standardy kvality v organizaci.

Hofstede et al., (2010) předkládá následující: „*zlého vůči dobrému, špinavého vůči čistému, nebezpečného vůči bezpečnému, zakázaného vůči povolenému, slušného vůči neslušnému, morálnímu vůči nemorálnímu, ošklivého vůči krásnému, nepřírozeného vůči přirozenému, paradoxního vůči logickému, iracionálního vůči racionálnímu*“ (Hofstede et al., 2010, s. 17).

**Normy** uvádí Armstrong (2015) jako nepsaná pravidla, která se v organizaci využívají. Tvrdí, že normy informují zaměstnance o tom, co se od nich přepokládá, což znamená: co v organizacích budou dělat, co budou říkat nebo jak se budou oblékat (Armstrong, 2015).

Podle Hofstede et al., (2010) jsou normy chování označovány jako pravidla, která se rozdělují na pravidla nepsaná a zásady chování, které jsou doplněny i psanými a danými pravidly organizace. Tato pravidla jsou vnímána jako velmi důležitá a význačná, jsou předávána formou ústní, anebo chováním ostatních zaměstnanců (Hofstede et al., 2010).

### ***1.2.3 Základní předpoklady***

Základní předpoklady dle Scheina (2010) fungují samočinně a jsou velmi imunní a pevné vůči změnám. Základní předpoklady jsou vnímány jako samozřejmost. Popisuje

je jako zakotvené chování a myšlení lidí, které byly vytvořeny v organizaci prvotním chováním, které se přenáší z generace na generaci vedoucích či podřízených pracovníků (Schein, 2010).

### ***1.3 Struktura organizační kultury***

Struktura organizační kultury je mnohdy zobrazována pomocí známých modelů, mezi které patří nejčastěji model Edgara H. Scheina, Fonse Trompenaarse a Charlese Hampden-Turnera, Geerta Hofstedeho a Helene Spencer-Oatey.

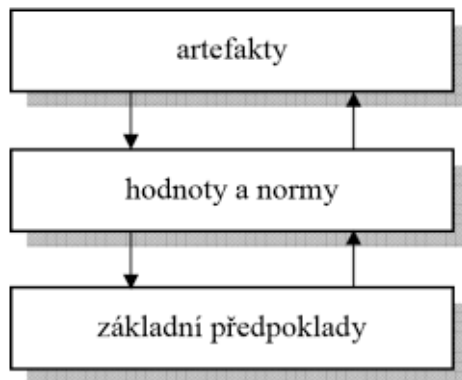
#### ***1.3.1 Scheinův model organizační kultury***

Jako prvním a nejznámějším modelem je model podle Scheina (2018). Model je rozvětven do tří vrstev, kdy první vrstvou jsou již zmíněné artefakty, hodnoty a normy chování a základní předpoklady. Podle Scheina (2018) nejlépe uchopitelnou vrstvou je vrstva artefaktů, které se dají lehce a snadno vyzorovat.

Druhou vrstvou modelu organizační kultury jsou podle Scheina (2018) organizační hodnoty a normy chování. Jedná se zejména o řízení a vnímání chování zaměstnanců a celého kolektivu v organizaci. Velmi důležitým prvkem je řízení z pozice manažerů, které celkově ovlivňuje chování a využívání hodnot organizace, které nemusí být organizací vždy pochopeny a uvědomovány, pro okolí jsou hodnoty a normy chování neviditelné (Schein, 2018).

Třetí vrstvu tvoří základní předpoklady, kdy podle Scheina (2016) jsou mnohdy skryté a zaměstnanci si je ve většině případů neuvědomují. V rámci skrytosti základních předpokladů je velmi náročné poznat a určit jejich existenci. Tyto předpoklady slouží k dlouhodobému posouvání organizace na vyšší úroveň především z hlediska chování a vnímání kolektivu v organizacích. Podle Scheina (2018) se jedná o přetvořené hodnoty, které vytvářejí co nejvyšší úroveň a šplhání se na žebříčku hodnot organizace.

**Obr. č. 1 Scheinův model organizační kultury**



(Zdroj: Schein, 2007, s. 29).

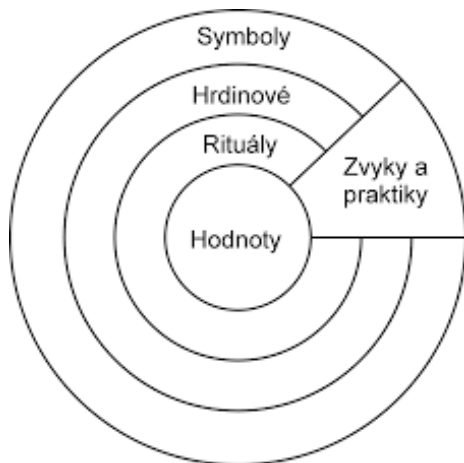
### **1.3.2 Hofstedeho cibulový model organizační kultury**

Podle Hofstedeho et al., (2010) existuje takzvaný cibulový model organizační kultury. Na tomto modelu jsou určeny dvě úrovně organizační kultury. Jedná se o úroveň, která je pro okolí viditelná a druhá úroveň, která je okolím neviditelná.

Do cibulového modelu se zahrnují symboly, hrdinové, rituály a hodnoty. Symboly jsou umístěni v zevnějšku modelu, zahrnují slova, festa, účesy, vlajky. Ve většině případů se symboly obměňují za nové a staré zmizí (Hofstede et al., 2010). Hrdinové mohou být skuteční, anebo smyšlení. Hrdinové vytváří cenný vzor pro danou kulturu a jsou příkladem pro společnost. Rituály jsou způsob chování, který je ovlivněn tradicemi, pravidly nebo normami. Příkladem mohou být např. vojenské přehlídky. Symboly, rituály a hrdinové jsou označovány jako okolím viditelné prvky organizační kultury. Dohromady tvoří takzvané praktiky. Posledním neviditelným prvkem jsou hodnoty, které jsou vloženy nejhluběji. Významově se jedná o pocity, které mohou být kladné či záporné (Hofstede et al., 2010).



**Obr. č. 2 Hofstedův model organizační kultury – „Cibulový diagram“**



(Zdroj: Hofstede, 2010, s. 17).

### ***1.3.3 Model organizační kultury podle Fonse Trompenaarse a Charlese Hampden-Turnera***

Trompenaars a Hampden-Turner vycházejí z Hofstedeho et al., (2010) modelu, kdy se jedná o podobný cibulový model organizační struktury.

Do cibulového modelu autoři využívají jako Schein (2016) artefakty, normy a základní přesvědčení. Vnější vrstvou, kde se nacházejí artefakty a způsob chování, je například styl oblékání, komunikace a jazyk, který se v dané organizaci využívá. Do střední vrstvy autoři zahrnují normy chování, kdy se klade důraz na správné a nesprávné, dobré a špatné. Normy chování společně s hodnotami se vyskytují v každé organizaci velmi odlišně (Turner, Trompenaars, 2011). Do vnitřní vrstvy organizační kultury spadá základní přesvědčení, které se opět shoduje dle Scheina (2016). Autoři do vnitřní vrstvy zahrnují základního přesvědčení především porozumění, které je dle jejich názoru velmi důležitou složkou organizační kultury v organizacích (Turner, Trompenaars, 2011).

**Obr. č. 3 Model organizační kultury podle Fonse Trompenaarse a Charlese Hampdena- Turnera**



(Zdroj: Trompenaars, Turner, 2011 s. 17)

#### **1.3.4 Model organizační kultury podle H. Spencer-Oatey**

Tento model je bráný jako nejnovější model struktury organizační kultury. Autorka (Spencer-Oatey et al., 2009) v modelu využila již zmíněné modely dle Scheina (2016), Hofstedeho (2010) a Trompenaarse a Hampden-Turnera (2011).

Model se podle H. Spencer- Oatey et al., (2009) rozděluje do dvou složek. Do první složky jsou zahrnuty artefakty a produkty (jazyk, styl oblékání, sociální pravidla, zařízení budov) do druhé složky jsou zahrnuty rituály, chování a zavedené zvyklosti (vzdělávací, právní systém), názory, postoje, morální chování, nemorální chování, přesvědčení a hodnoty (rovnost, nerovnost, tradice, individuální potřeby členů skupiny).

**Obr. č. 4 Organizační kultura podle H. Spencer- Oatey**



(Zdroj: H. Spencer- Oatey, 2009 s. 5)

Z výše zmíněných modelů si lze všimnout, že autoři, kteří se zabývali modely organizační kultury a určovali její strukturu, nedošli k jasné shodě. Shodovali se ovšem v tom, že v organizační kultuře existuje vrstva vnější, která se dá snadněji určit a objevit, tudíž se stává lehce viditelnou, ale také prvky vnitřní vrstvy, kde se skrývají méně viditelné prvky, které se objevují v kultuře organizace. Odlišnosti těchto vrstev lze znázornit jako tzv. **ledovec** (Obr. č. 6), kde lze snadno uchopit a pochopit rozdíl a viditelnost určitých prvků v organizační kultuře.

### ***Kulturní ledovec***

Dle Lukášové (2010) je kulturní ledovec schéma toho, že viditelné projevy organizační kultury, které se dají snadno definovat, jsou pouze vrcholkem celého kulturního systému. Velmi důležitými prvky jsou hlubší vrstvy, které nejsou viditelné – pod hladinou (Lukášová, 2010). Organizační kultura je měněna a rozvíjena různými faktory, nejčastěji jde o čas, díky kterému mohou být proměněné i různé a skryté vrstvy organizační kultury. Organizační kultura je budována roky a její změna je velmi složitá a těžká (Žaludek, 2020).

**Obrázek č. 6 Schéma kulturního ledovce**



(Zdroj: Lukášová, 2010, s. 31)

#### ***1.4 Síla organizační kultury***

Pospíšilová (2018) předpokládá, že organizační kultura má za úkol především ovlivňovat celkový chod organizace a její procesy, které jsou v organizaci využívány. Silou organizační kultury autorka rozumí, jakým způsobem a jakou silou jsou v organizacích využívány dané předpoklady, normy a hodnoty, z kterých vyplývají sdílené vzorce chování zavedené v organizaci (Pospíšilová, 2018). Vliv síly organizační kultury je postaven především na finanční výkonnosti organizace, kdy se klade velký důraz na životní prostředí a na ekonomické činnosti (Hiršová et al., 2017).

Podle Hiršové et al., (2017) síla organizační kultury v organizaci závisí zejména na zaměstnancích v organizaci a na jejich výkonu, který je možné zkoumat z různých úhlů pohledu. Síla organizace je velmi ovlivněna přítomností jistých prvků, a to především norem a hodnot. Vhodné využití norem a hodnot napomáhá organizacím řešit jisté problémy. Hodnoty a normy chování napomáhají k motivaci zaměstnanců v organizaci a tím pádem se zvyšuje míra energie při jejich pracovních úkonech. Velmi podstatným faktorem je celková identifikace jedince s organizací. Pokud zaměstnanci využívají nastavené normy a hodnoty, které nejsou pouze nařízenými pravidly, podle kterých se mají chovat, účinek motivace zaměstnanců stoupá (Hiršová et al., 2017).

Pospíšilová (2018) uvádí znaky silné organizační kultury následovně:

##### ***Pregnantnost***

Každá oblast organizační kultury dává jasně najevo, jaké chování je v organizacích akceptované, očekávané a naopak jaké chování se v organizaci naprosto vylučuje. Princip pregnantnosti je uskutečněn tehdy, pokud jsou v organizaci správně využívány stanovené hodnoty a standardy organizace, které vytvářejí logicky uspořádaný komplex (Pospíšilová, 2018).

##### ***Rozšířenost a zakotvenost***

Pod pojem „rozšířenost“ autorka chápe informovanost zaměstnanců s organizační kulturou konkrétní organizace. Zaměstnanci by měli být seznámeni s pravidly, hodnotami a standardy organizační kultury ve všech situacích. Zakotvenost představuje míru hodnot, vzorů a norem chování v organizaci (Pospíšilová, 2018).

Podle Lukášové (2010) je síla organizační kultury ovlivněna již zmíněnými prvky organizační kultury. Pokud jsou v organizaci využívány prvky organizační kultury, předpokladem je, že organizační kultura v organizaci bude na vyšší úrovni, než v organizacích, kde se prvky organizační kultury využívají velmi zřídka. Využití prvků organizační kultury má výrazný vliv na sílu organizační kultury a celkové atmosféry a fungování celé organizace (Lukášová, 2010).

Lukášová (2010) ve své knize uvádí výhody a nevýhody silné organizační kultury následovně:

#### ***1.4.1 Výhody silné organizační kultury***

Silná kultura vytváří harmonii na pracovišti ve smyslu vnímání a myšlení zaměstnanců. Harmonický vztah mezi zaměstnanci usnadňuje komunikaci mezi nimi a zamezuje tím vzniku konfliktů.

Silná kultura má kladný dopad na chování zaměstnanců. Zaměstnanci jsou schopni sdílet stejné názory, mají stejné hodnoty a normy a způsob chování.

#### ***1.4.2 Nevýhody silné organizační kultury***

Silná organizační kultura může způsobit uzavřenost a přehlížení již vzniklých problémů v minulosti. Nejsou zde prvky ke změnám, které mohou organizační kulturu dále zlepšovat. Silná organizační kultura brání v dalších možnostech myšlení.

### ***1.5 Typy organizační kultury***

Typologie organizační kultury je takzvaným rychlým přehledem o organizační kultuře v organizacích. Podle typu organizační kultury lze získat stručný a okamžitý popis pozitivních a negativních stránek dané kultury organizace. Správný typ organizační kultury je vhodný také při možných vzniklých problémech v organizaci (Seitl, 2015).

Typy organizační kultury jsou zejména poznávacím nástrojem, který je vlivem jejího obsahu nástrojem ke zlepšení a zjednodušení již složitého obsahu celkové skutečnosti (Lukášová, 2010). V rámci studií organizační kultury vědci rozlišili mnoho různých typů, formátů a funkcí organizační kultury. Podle Cejhamra (2010) se rozdělují následovně:

**a) *Silová kultura***

Silová kultura se vyskytuje zejména v malých organizacích, při tomto typu je kladen velký důraz na komunikaci, důvěru a empatii. Tento typ kultury je bráný jako přátelské, útulné pracovní prostředí, na kterém je pracovní kolektiv vnímán jako rozšířená rodina. Zaměstnanci jsou vnímáni s vysokým nasazením do práce a celkovým rozvíjením organizace a přátelských vztahů na její půdě.

**b) *Úlohová kultura***

Je postavena především na experimentech organizace. V úlohové kultuře jsou zahrnuty finance, výroba organizace a její nákup, jedná se o tzv. nosné pilíře organizace. Úlohová kultura má velmi důležitou roli, probíhá na principu racionality a logiky.

**c) *Úkolová kultura***

Úkolová kultura se zabývá různými projekty organizace, zastává důležitou roli při spojování vhodných kandidátů se zdroji, které se využívají při sjednocování tendence dané skupiny.

**d) *Osobní kultura***

Osobní kultura se vyznačuje středem zájmu jednoho člověka, v podstatě záleží na rozhodnutí ve středu zájmů jednotlivců ve skupině. Dle Lukášové (2010) typologie organizační kultury je vnímaná jako jeden z hlavních nástrojů, které dopomáhají k rozčlenění a k lepší orientaci v obsahu sociální reality. Typy organizační kultury jsou poznávacím nástrojem, který je důležitým prvkem pro její uspořádání.

***1.5.1 Typologie R. Harrisona a Ch. Handyho***

Typologie dle Lukášové et al., (2004) zastupuje typologie dle R. Harrisona převládající pozici má jednatel v centru organizace. Strukturou této typologie je tzv. pavučina, u které se pavučina tvoří ze středu a znamenají především sílu a společné vzájemné vztah na pracovišti. V typologii R. Harrisona se neobjevuje mnoho pravidel a administrativy, řízení má na starost jednatel v daném centru organizace, který má neohrazenou moc (Lukášová et al., 2004).

Typologie je rozdělena na kulturu moci, kulturu rolí, kulturu úkolů a kulturu orientovanou na lidi (Lukášová, 2010). Podle Handyho (1993) je typologie moci znázorněna tzv. pavučinou, následná kultura rolí je znázorněna jako řecký chrám, kde je zřejmé, že jeho štít popisuje nejvyšší stupeň managementu, ostatní sloupy mají znázorňovat zaměření, které organizace má. Dále Handy (1993) uvádí kulturu úkolů, která znázorňuje síť, kde některá vlákna jsou silnější a některá naopak, určuje se zde odbornost a jednotlivé pozice v organizaci. Další kulturou, je kultura osob, kde jsou zaměstnanci hodnoceni dle svých znalostí a výsledků, je zobrazována jako skupina osob (Handy, 1993).

### ***Kultura moci***

Lukášová (2010) uvádí, že kultura moci je především silná, ohebná a pevná. Svým smyslem je drsná, ale bývá považována za zdařilou při její realizaci. Jejím středem je právě moc a riziko. Kultura moci se využívá především v organizacích, které se zabývají financemi, jako jsou například i rodinné firmy či firmy menšího rázu. Velké firmy mohou mít s kulturou moci problém, pavučina, která zobrazuje moc, se může protrhnout.

### ***Kultura osob***

Důležitou osobou a celým středem kultury osob je jednotlivec. Kulturou osob můžeme nazvat spojení několika jedinců, kteří mají různé postavení a mají za cíl společně realizovat a spolupracovat v rámci např. náklady na provoz organizace, jeho vybavení atd. Jedná se o vytvoření týmu, kde nemá ani jeden jedinec více dominantní postavení, ale vytváří se zde partnerský vztah. Tento typ kultury je oblíbený především mezi lékaři, advokáty či architekty (Lukášová, 2010).

### ***Kultura úkolů***

Kultura úkolů řeší především úkoly, které jsou určeny k jejich splnění a na projekty, které jsou ve fázi následné realizace. Základnou je tzv. síť, která je propojena zejména s odborností než s určitými pozicemi v organizacích. Manažeři mají za úkol hledat vhodné adepty do jejich týmů, ve kterých se následně vypracovávají jednotlivé projekty. Kultura je velmi závislá na fungujících vztazích mezi kolegy, flexibilitě a kreativité. Velmi často kulturu úkolů využívají reklamní agentury (Lukášová, 2010).



## ***Kultura rolí***

Lukášová (2010) dále uvádí kulturu rolí. Tvrdí, že v kultuře rolí zastupuje každý jedinec svou pracovní pozici, klade velký důraz na pravidla, normy a celkové plánování organizace. Pracovní pozice jsou pro každého jiné a jasné. Kultura rolí se nejčastěji zobrazuje pomocí řeckého chrámu, kde jsou jednotlivé pilíře, po kterých může jednatlivec stoupat, což ovlivňuje také kariérní růst a posun pozice v organizaci. Nevýhodou této kultury jsou změny, které nemusí být včas rozpoznány. Tento typ kultury využívají zejména státní typy organizací, státní správa, armáda a další velké organizace (Lukášová, 2010).

### ***1 5.2 Typologie. E. Deala a A. A. Kennedyho***

V knize od Deala a Kennedyho (1982), s názvem firemní kultury: Obřady a rituály firemního života byl zobrazen a uveden jeden z prvních modelů organizační kultury. Tato typologie patří mezi typologie, které se zabývají prostředím a odezvou organizace na celkové prostředí.

Podle Deala a Kennedyho (1982), je základní složkou organizační kultury propojenost šesti kulturních prvků. Mezi prvky jsou řazeny: historie, informační síť, hodnoty a přesvědčení, rituály, předávané příběhy a hrdinové.

Autoři se zabývali těmito zmíněnými kulturními prvky a určili dva základní faktory prostřední organizací, které zejména ovlivňují kulturní vzorce a postupy. Faktory uvádí rizika a zpětnou vazbu. Riziky jsou vnímány aktivity organizace a zpětnou vazbu chápou jako prvek ke zjištění úspěšnosti jejich strategií a různých akcí. Typologie je nejvíce využita zejména organizacemi, které jsou schopny odhadnout svou míru rizika a mají odhad na zpětnou vazbu určitých rizik (Deal, Kennedy, 1982).

Model je rozdělen do čtyř následujících typologií podle Lukášové, Nového (2004):

#### ***a) Kultura drsných hochů***

Tento typ kultury vystihuje velké riziko a zpětnou vazbu, zpětná vazba určuje úspěšnost splnění daných akcí a stanovených cílů. Kultura drsných hochů se objevuje ve firmách, které mají velmi individualistický směr a objevuje se zde velká míra rizik a kolísavých stavů.

**b) *Kultura tvrdé práce***

Kultura tvrdé práce je klasická zejména pro firmy, kde se objevuje malé riziko, naopak od kultury drsných hochů. Pro tento typ kultury je typická týmovost, dobrá spolupráce a kreativita zaměstnanců. Celý tým se snaží co největší aktivity k naplnění určeného společného cíle, svou spoluprací dodávají vyšší šanci k rychlejšímu naplnění cíle.

**c) *Kultura sázky na budoucnost***

Tato kultura je velmi často využívána u organizací, které mají velké riziko. V takových firmách je velmi malá zpětná vazba. Výsledky práce všech zaměstnanců se projevují až po několika letech, kdy se zjišťuje, jakým způsobem byla práce odvedena a jaké jsou konečné výsledky. Tento typ využívají zejména organizace, které mají velký kapitál na uskutečňování velkých projektů a zakázek, jedná se např. o letecké společnosti.

**d) *Procesní kultura***

Pro procesní kulturu je typické zaměření se na detail. Kultura má velmi jasné vzorce chování, což se ztotožňuje s formalitami. Procesní kulturu využívají orgány státní správy a také školství.

**1.5.3 Typologie podle R. Goffeeho a G. Jonese: Teorie „krychle 2S“**

Autory tohoto modelu jsou R. Goffee a G. Jones, cílem celého modelu je úroveň sociability, pod čím se skrývají zejména vztahy na pracovištích, sdílení informací mezi kolegy a jejich vzájemná solidarita. Spojením těchto prvků vznikají čtyři typy kultur. Lukášová (2010) typy kultur uvádí následovně:

**a) *Sít'ová kultura***

V této kultuře jsou ve velké míře prvky vzájemných vztahů mezi kolegy, přátelská úroveň, komunikace mezi nimi a spolupráce, naopak se zde objevuje nízká úroveň solidarity. V sít'ové kultuře jsou ve velké míře zaznamenávány neformální a přátelské vztahy mezi kolegy na pracovišti.

**b) *Pospolitá kultura***

V pospolité kultuře převládá přátelská atmosféra, neformální pracovní vztahy a vysoká úroveň solidarity a pozitivních vztahů.

**c) *Námezdní kultura***

Naopak od síťové kultury si námezdní kultura zakládá na osobním zájmu konkrétního jedince. Hlavním cílem je, aby jedinec splnil úkol, který je zadán z nadřazených pozic. Atmosféra se odráží vlivem plnění úkolu, který byl jedinci přidělen. Přátelské vztahy se v organizaci rozvíjí pouze v souvislosti plnění daných úkolů zaměstnanců, jedná se tedy o velmi formální způsob komunikace mezi nimi.

**d) *Fragmentální kultura***

Tato kultura se skládá z jedinců, pro které je nejdůležitější jejich kariéra a určité postavení. V tomto typu kultury není zvykem sdílení informací ani komunikace a neformální úroveň pracovních vztahů. Pro fragmentární kulturu je typické soukromí a svoboda.

## ***1.6 Sociální služby***

Sociální služby jsou v České republice definovány v zákoně č. 108/2006 Sb., zákon o sociálních službách v §3, jako „činnost nebo soubor činností podle tohoto zákona zajišťujících pomoc a podporu osobám za účelem sociálního začlenění nebo prevence sociálního vyloučení“ (Zákon č. 108/2006 Sb. §3).

Malík Holasová (2014) uvádí, že sociální služby se dožadují rovného styku se zákazníkem, který se rozhodl využít sociální službu. Sociální služby se rozdělují na ziskové a neziskové, věcné a osobní nebo běžné a luxusní (Malík Holasová, 2014). Pro poskytování sociálních služeb skrz sociální práci je důležitým faktorem kontakt s klienty a důvěryhodný vztah, jsou využívány různé metody a techniky sociální práce při práci s klientem (Bruhn 2011).

Sociální služby společně se sociální prací jsou důležitým nástrojem sociální politiky, jedná se např. o děti, které nemají úplnou rodinu, lidi s postižením nebo lidi ve stáří. V anglosaském pojetí sociálními službami označuje vše, co umožňuje výhody těm, kdo mají problém (Matoušek, 2012). Sociální služby mají napomoci lidem, kteří jsou z důvodu svého věku, znevýhodnění či se setkali s konfliktem se společností a jsou nuceni využít sociální službu, která jim umožňuje návrat ke kvalitnějšímu životu (Nováková 2011).

Ministerstvo práce a sociálních věcí (2020) uvádí u sociálních služeb základní body k pochopení celé koncepce sociálních služeb v jeho spolupráci:

- vytváří pojetí k umožnění dostupnosti sociálních služeb v souvislosti zabezpečení a vykonání systému kvality a vzdělanosti v sociálních službách,
- účastní se na výkonu investiční politiky a přístupu ke kvalitním sítím sociálních služeb a sociální péče ve spolupráci s ekonomickým sektorem,
- buduje pojetí uceleného systému koordinované rehabilitace osob se zdravotním postižením a řeší problémy vzniklé v sociálně zdravotnické oblasti v odvětví sociálních služeb,
- oddělení sociálních služeb navrhuje různé způsoby k zajištění sociální péče osobám, které se nacházejí v nepříznivé životní situaci.

### **1.6.1 Základní rozdělení sociálních služeb**

Rozdělení sociálních služeb najdeme v zákoně č. 108/2006 Sb., o sociálních službách v § 32, ve znění pozdějších předpisů, základní druhy sociálních služeb rozděluje následovně:

- Sociální poradenství
- Služby sociální péče
- Služby sociální prevence

V zákoně č. 108/2006 Sb., o sociálních službách jsou taktéž rozděleny základní formy poskytování sociálních služeb následovně:

- Pobytové
- Ambulantní
- Terénní

V následujícím textu budou dle zákona č. 108/2006 Sb., o sociálních službách vymezeny základní druhy sociálních služeb.

#### **1.6.1.1 Sociální poradenství**

##### **a) Základní sociální poradenství**

Základní sociální poradenství využívají osoby, které potřebují informace, které jim napomáhají řešit jejich nepříznivé životní situace. Základní sociální poradenství je základem při poskytování všech druhů sociálních služeb, kdy poskytovatelé sociálních služeb mají povinnost pokaždé tuto činnost zabezpečit (Zákon č. 108/2006 Sb. § 37).

##### **b) Odborné sociální poradenství**

*Odborné sociální poradenství je poskytováno se zaměřením na potřeby jednotlivých okruhů sociálních skupin osob v občanských poradnách, manželských a rodinných poradnách, poradnách pro seniory, poradnách pro osoby se zdravotním postižením, poradnách pro oběti trestných činů a domácího násilí a ve speciálních lůžkových*

*zdravotnických zařízeních hospicového typu; zahrnuje též sociální práci s osobami, jejichž způsob života může vést ke konfliktu se společností (Zákon č. 108/2006 Sb. § 37).*

#### **1.6.1.2 Služby sociální péče**

Služby sociální péče jsou služby pro osoby, kterým je poskytována sociální péče a to ve smyslu zabezpečení psychické a fyzické soběstačnosti, podpora v přirozeném sociálním prostředí a zapojení se do běžného života v co největší míře (Zákon č. 108/2006 Sb. v § 38).

#### **Druhy služeb sociální péče dle zákona č. 108/2006 Sb., o sociálních službách §39 - §52:**

- Osobní asistence
- Pečovatelská služba
- Tísňová péče
- Průvodcovské a předčitatelské služby
- Podpora samostatného bydlení
- Odlehčovací služby
- Centra denních služeb
- Denní stacionáře
- Týdenní stacionáře
- Domovy pro osoby se zdravotním postižením
- Domovy pro seniory
- Domovy se zvláštním režimem
- Chráněné bydlení
- Sociální služby poskytované ve zdravotnických zařízeních lůžkové péče

*Vysvětlení vybraných zařízení sociálních služeb sociální péče:*

**Chráněné bydlení** – do chráněného bydlení se zařazuje poskytování ubytování, stravy, aktivizační činnosti, pomoc s běžným chodem domácnosti a pomoc s navazováním kontaktu s okolním prostředím (Čevela et. al., 2015).

**Denní stacionář** – denní stacionáře se zařazují mezi ambulantní služby, které využívají lidé, kteří mají sníženou soběstačnost. Pro osoby, které využívají služby denních stacionářů je zajištěn běžný režim jednotný s režimem, na který jsou zvyklí v prostředí domácím (Marková et al., 2019).

**Týdenní stacionář**- týdenní stacionáře se zařazují do pobytových sociálních služeb. Služba je poskytována cílovým skupinám se zdravotním postižením a osobám s chronickým a duševním onemocněním (Čeledová, Čevela, 2010).

**Domovy pro osoby se zdravotním postižením**- domovy pro osoby se zdravotním postižením se zařazují mezi služby pobytové, jsou zprostředkovávány osobám, které mají sníženou soběstačnost kvůli jistému zdravotnímu znevýhodnění (postižení), (Čeledová et al., 2017).

### ***1.6.1.3 Služby sociální prevence***

Služby sociální prevence zabraňují sociálnímu vyloučení osob, které se setkávají s rizikem vlivem způsobu života- životní návyky, krizová sociální situace, způsob života směřující ke konfliktu se společností, špatné prostředí, ohrožení lidských práv a osobních zájmů atd. Hlavním cílem služeb sociální prevence je pomoci osobám, které se nacházejí v některé již zmíněné nepříznivé situaci a zamezovat vzniku a šíření těchto patologických jevů (Zákon č. 108/2006 Sb.).

**Druhy služeb sociální prevence dle zákona č. 108/2006 Sb., o sociálních službách §54:**

- Raná péče
- Telefonická krizová pomoc
- Tlumočnické služby
- Azylové domy

- Domy na půl cesty
- Kontaktní centra
- Krizová pomoc
- Intervenční centra
- Nízkoprahová denní centra
- Noclehárny
- Služby následné péče
- Sociálně aktivizační služby pro rodiny s dětmi
- Sociálně aktivizační služby pro seniory a osoby se zdravotním postižením
- Sociálně terapeutické dílny
- Terapeutické komunity
- Terénní programy
- Sociální rehabilitace

*Vysvětlení vybraných zařízení sociálních služeb sociální péče:*

**Noclehárny** – noclehárny poskytují přístřeší lidem, kteří nemají jiné místo k přespání mimo ulice, jedná se o poskytnutí zázemí i v rámci osobní hygieny, potravin za velmi symbolický poplatek (Vágnerová et al., 2013).

**Intervenční centra**- intervenční centra navštěvují a využívají lidé, kteří jsou ohroženi v důsledku násilného chování, služby dopomáhají zdolávat tyto krizové situace (Špatenková, 2017).

**Azylové domy**- azylové domy poskytují ubytování osobám, kteří potřebují přístřeší na určitou dobu, služba podporuje osoby v těchto situacích v rozvoji samostatnosti těchto osob (Vágnerová et al., 2018).



**Domy na půl cesty** – domy na půl cesty poskytují prozatímní bydlení osobám do 26 let věku, tato služba je využívána zejména osoby, které byli ve výkonu trestu, služba také dopomáhá k zapojení osob do společenského života (Malíková, 2011).

**Nízkoprahová denní centra**- nízkoprahová denní centra se zařazují do ambulantních, ale i terénních sociálních služeb, poskytující službu a pomoc osobám, které se vyskytly v obtížné životní situaci (ztráta domova), (Arnoldová, 2016).

### ***1.7 Cíle sociálních služeb***

Nutnost sociální služeb ovlivňují základní činitelé (Dohnalová et al., 2011):

- Demografický vývoj
- Společenské a politické determinanty
- Mezinárodní hlediska

Hlavním cílem sociálních služeb je především pomoc osobám, které se nacházejí v těžké nebo nepříznivé životní situaci. Sociální služby mají za cíl mít co největší naplnění v jejich obsahu a účinnosti, nikoliv zisku, napomáhají klientům, aby mohli vést spokojený život ve společnosti i ve svém soukromém životě (Malík Holasová, 2014).

Cílem sociálních služeb je podle MPSV (2020) zejména uchovat lidskou důstojnost klientů, prohlubovat potenciál klientů, zdokonalovat soběstačnost klientů a poskytovat služby, o které mají klienti zájem v náležitě kvalitě.

Cíle sociálních služeb zejména jako podporu a rozvoj jedince v udržení jeho soběstačnosti a snížení zdravotně sociálních problémů a rizik, které jsou součástí života jedince (Nováková, 2011).

### ***1.8 Poskytovatelé sociálních služeb***

Podmínky k poskytování sociálních služeb jsou uvedeny v zákoně č. 108/2006 Sb., a to následovně: „*Sociální služby lze poskytovat jen na základě oprávnění k poskytování sociálních služeb, není-li v § 83 a 84 stanoveno jinak; toto oprávnění vzniká rozhodnutím o registraci. O registraci rozhoduje krajský úřad příslušný podle místa trvalého nebo hlášeného pobytu fyzické osoby nebo sídla právnické osoby, popřípadě podle umístění organizační složky zahraniční právnické osoby na území České*

republiky; v případě, že zřizovatelem poskytovatele sociálních služeb je ministerstvo, rozhoduje o registraci toto ministerstvo (dále jen "registrující orgán"), (Zákon č. 108/2006 Sb. §78). Gulová (2011) uvádí, že největší zodpovědnost je samozřejmě na zřizovateli za konkrétní činnost poskytovatele.

Matoušek (2012) vymezuje sociální sektor, který rozděluje do následujících podskupin:

- Organizace, které jsou zřizované obcemi, kraji a okresními úřady (domovy pro seniory, azylové domy),
- neziskové organizace, které jsou vytvořeny na základech zákonů: zákon o nadacích, zákon o obecně prospěšných společnostech, zákon o sdružování a spolčování občanů (obecně prospěšné společnosti, občanská sdružení),
- sociální služby- sociální obory městských úřadů, státní správa,
- instituce, které jsou zřizovány státem (ústavy sociální péče- dětské domovy).

MPSV (2020) uvádí poskytovatele sociálních služeb obce a kraje, které se starají o zhotovování příznivých podmínek pro vývoj sociálních služeb, především v souvislosti zabezpečovat potřeby lidí k jejich naplnění očekávání a mají na starost realizace organizací, které poskytují sociální služby. Dále zmiňují nestátní neziskové organizace a fyzické osoby, které poskytují rozsáhlou škálu sociálních služeb a oni sami jsou jejich poskytovateli. Jako dalším poskytovatelem je ministerstvo práce a sociálních věcí, které nyní vykonává pět specializovaných středisek ústavů sociální péče (MPSV 2020).

Sociální služby je možné rozdělit do dvou základních skupin, první skupinou jsou sociální **služby státní a obecní**, do druhé skupiny zařazuje **sociální služby nestátní** (Matoušek, 2012). Zejména v zemích západní Evropy a v severních státech Ameriky se začala postupem času objevovat dvojdielnost v souvislosti poskytování sociálních služeb, a to na služby státní a nestátní (Tomeš, 2012). V Evropské unii má každý stát za úkol zajistit dostupnou zdravotní péči, sociální služby a vzdělávání, služby jsou rozděleny na služby úplatné a služby bezúplatné (Tomeš, 2012).

Pokud se ohlédneme do historie, tak za nejstarší sociální službu jsou považovány útulky ve Francii- *Boží domy*, v Německu a Rakousku – *špitály*, v Anglii- *poor houses*,

což byly domy pro sirotky, chudé lidi či prostitutky (Tomeš, 2012). Tomeš (2012) také uvádí, že zejména v zemích západní Evropy a v severních státech Ameriky se začala postupem času objevovat dvojdílnost v souvislosti poskytování sociálních služeb, a to na služby státní a nestátní.

### ***1.8.1 Organizace ziskového a neziskového sektoru***

Klasifikace organizací na ziskový a neziskový sektor je dle převládající povahy provozu. V následujícím textu budou vysvětleny organizace ziskového a neziskového sektoru. Neziskový sektor je rozdělován na státní a nestátní neziskové organizace. Hlavním rozdílem mezi ziskovým a neziskovým sektorem je princip rozdělování (Ceed, 2019).

Ziskový sektor je rozdělován dle jeho množství, kvality a zdařilosti práce, naopak neziskový sektor je rozdělován podle potřeb. Pokud je tento hlavní rozdíl přehlížen a odlišnost není značná, může se vytvořit mylná představa, a to, že státní podnik (ziskový sektor) je schopen uplatňovat principy rozdělování sektoru neziskového, což může znamenat, že vedoucí organizací si dopřejí vysoký honorář, i přes skutečnost, že firma strádá (Ceed, 2019).

#### **a) Organizace ziskového sektoru**

Ziskový sektor pracuje na principu rozdělování konečného výsledku dle jeho množství, celkové kvality a zdařilosti práce (Ceed, 2019). Ziskový sektor svým byznysem vytváří produkty a služby, které jsou typické pro obchod (Skovajsa, 2010).

Organizace ziskového sektoru jsou působící především k získání a dosažení zisku, organizace ziskového sektoru mají možnost finančně podporovat sektor neziskový, za podmínky, že mají dostatek prostředků, aby nedocházelo ke krachu organizací sektoru ziskového (Ceed, 2019).

#### **a) Organizace neziskového sektoru**

Neziskový sektor v sobě zahrnuje mnoho lidských potřeb, jako jsou: hájení lidských práv, duchovních hodnot, životního prostředí, kultury a zvyků, vývoj vzdělávání a sportu atd. (Ceed, 2019). Organizace neziskového sektoru slouží k realizaci činností, které jsou užitečné, hlavním úkolem na rozdíl od ziskového sektoru není dosahovat

zisk, jak již jde odvodit z názvu. Organizace neziskového sektoru se rozdělují na státní neziskové organizace a nestátní neziskové organizace (Ceed, 2019).

V následujícím textu budou v krátkosti definovány státní a nestátní neziskové organizace.

### ***Státní neziskové organizace***

Podle Pelikánové (2018), jsou státní neziskové organizace vytvářeny státem a obcemi nebo jejich řídicími prvky. Autorka uvádí, že do státních neziskových organizací jsou zahrnuty organizace, které jsou vytvářeny orgány veřejného sektoru, který zajišťuje osobám veřejnou pomoc (služby).

Mezi státní neziskové organizace řadíme rozpočtové a příspěvkové organizace. Rozpočtové organizace čerpají finance zejména z veřejných rozpočtů, příspěvkové organizace získávají finance z rozpočtu, ale nevyklučují se i jiné zdroje příjmů (Ceed, 2019). Do státních neziskových organizací zahrnujeme školství, zdravotnictví, ochranu životního prostředí, ochranu kultury a kulturních památek, státní správu atd. (Ceed, 2019).

### ***Nestátní neziskové organizace***

Pelikánová (2018) uvádí základní rysy nestátních neziskových organizací. Dle autorky je nejdůležitější úsilí rozšiřovat dobro, jak veřejnosti, tak u jednotlivých jedinců, kteří se rozhodnout využívat sociální služby. Dalším velmi důležitým prvkem je dobrovolnost, kdy organizace utváří různé dobrovolné aktivity, získávají dary a snaží se tímto směrem organizaci rozvíjet. Velmi důležitým prvkem je, že zisk, který organizace získá, není rozdělen mezi majitele, také tyto organizace nejsou pod kontrolou státu, či jinými institucemi, nestátní neziskové organizace jsou v soukromém vlastnictví (Pelikánová, 2018).

Do neziskového sektoru jsou zahrnuty církevní organizace, obecně prospěšné společnosti, občanská sdružení, nadace (Ceed, 2019).

## **2 Cíl a výzkumné otázky**

### **2.1 Cíl práce**

- Zjistit a popsat organizační kulturu v sociální práci (zejména s ohledem na formální a neformální koncepci) dle typologie pracoviště.
- Zjistit, zda se na pracovištích objevují konflikty v souvislosti s organizační kulturou daného pracoviště
- Zjistit, jaká jsou očekávání managementu od nově nastupujících pracovníků na konkrétním pracovišti.

### **2.2 Výzkumné otázky**

- Jaká jsou Vaše očekávání od nově nastupujících pracovníků?
- Co si představujete pod pojmem organizační kultura?
- Jaká je organizační kultura u Vás v zařízení?

### **2.3 Hypotézy**

V této diplomové práci byla stanovena jedna hypotéza: V organizaci, kde dochází k hodnocení pracovní spokojenosti, je celková spokojenost pracovníků větší.

### **2.4 Operacionalizace**

V této diplomové práci byla využita smíšená strategie výzkumu. Pro připravený kvantitativní výzkum (deduktivní povahy) byl využit kvalitativní výzkum pro doplnění informací. Pro kvantitativní výzkum byl využit standardizovaný dotazník prof. PhDr. Teodora Kollarika, DrSc. Spokojenost a odpovědi vybraných pracovníků v této diplomové práci jsou měřena pomocí škálové dimenze. Byla využita škála v deseti stupních. Výsledky kvantitativního výzkumu jsou znázorněny grafickým zpracováním.

Do kvalitativního výzkumu organizační kultury byly stanoveny tyto: tři výzkumné otázky:

- Jaká jsou Vaše očekávání od nově nastupujících pracovníků?
- Co si představujete pod pojmem organizační kultura?
- Jaká je organizační kultura u Vás v zařízení?

Odpovědi jednotlivých informantů jsou znázorněny pomocí sítí, které pojednávají o nejčastěji se opakujících odpovědích všech informantů. Sítě byly zpracované v programu Atlas. Ti. Vybrané odpovědi informantů jsou k dispozici pod jednotlivými sítěmi.

Stanovená hypotéza byla testována ve výzkumném souboru vedoucích organizací poskytujících sociální služby.

### 3 Metodika

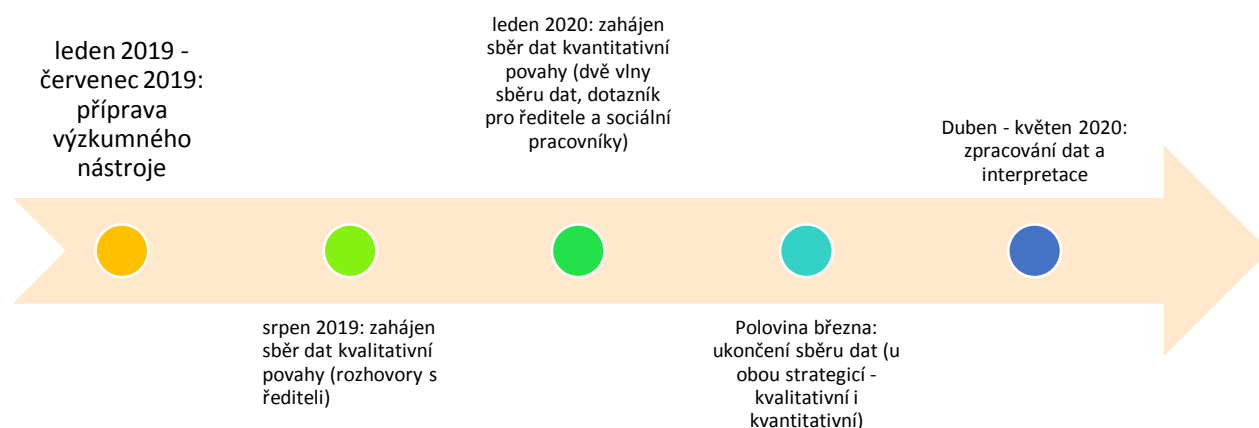
#### *Popis výzkumné strategie*

V projektu byla využita smíšená strategie výzkumu („mixed strategy“) pomocí schématu **QUAN-qual** (*The QUAN-Qual Model*) – tzn. pro připravený kvantitativní výzkum (deduktivní povahy) byl využit kvalitativní výzkum pro doplnění informací. Pro kvantitativní výzkum byl využit standardizovaný dotazník prof. PhDr. Teodora Kollarika, DrSc.

Kvalitativní výzkum byl realizovaný pomocí rozhovoru dle návodu (otázky byly konstruovány všemi členy projektového týmu).

#### *Harmonogram výzkumu*

##### **Graf č. 1 Harmonogram výzkumu**



Zdroj: Zpracováno v rámci projektu GAJU s názvem „Vybrané aspekty managementu sociální práce“ (reg. č. GAJU 052/2019/S Vacková).

#### **3.1 Kvantitativní výzkum**

##### ***Sběr dat kvantitativní povahy***

Sběr dat kvantitativní povahy (tedy pomocí dotazníku vlastní konstrukce doplněného standardizovaným dotazníkem dle prof. PhDr. Teodora Kollarika, DrSc. určeného pro výzkum kultury organizací (získán souhlas autora – viz příloha č. 2), byl zahájen dne 6.

ledna 2020 a trval do poloviny března 2020, nebyl tedy ovlivněn mimořádnou situací způsobenou pandemií COVID-19. V rámci kvantitativního zpracování proběhl **náhodný výběr 6 krajů v České republice**. Jednalo se o tyto kraje: Středočeský, Moravskoslezský, Jihomoravský, Praha, Olomoucký a Jihočeský (počty organizací v jednotlivých krajích jsou uvedeny v tab. 1).

### *Charakteristika výzkumných souborů*

V těchto krajích byl realizován **totální výběr organizací poskytujících sociální služby**. K datu 6. ledna 2020 bylo v Registru poskytovatelů sociálních služeb (dostupné z: <http://iregistr.mpsv.cz>) v těchto krajích **1245 organizací** (po odstranění duplicit organizací mezi krajem Středočeským a Prahou, viz tab. č. 1).

Z tohoto počtu organizací odpovědělo celkem **331 sociálních pracovníků a 396 ředitelů** organizací poskytujících sociální služby.

### *Počty oslovených organizací v náhodně vybraných šesti krajích*

**Tabulka č. 1: Celkový počet oslovených organizací v náhodně vybraných šesti krajích ČR**

<b>Kraj</b>	<b>Počet oslovených organizací (totální výběr dle Registru poskytovatelů soc. služeb)</b>
Středočeský	326
Moravskoslezský	241
Jihomoravský	205
Praha	183
Olomoucký	159
Jihočeský	131
<b>Celkem</b>	<b>1245</b>

Zdroj: Zpracováno v rámci projektu GAJU s názvem „Vybrané aspekty managementu sociální práce“ a registračním číslem GAJU 052/2019/S Vacková. Organizace osloveny v termínu od 6. 1. 2020 do cca poloviny března, sběr dat nebyl ovlivněn mimořádnou situací způsobenou pandemií COVID-19.



**Pozn.:** U kraje Hlavní město Praha bylo z důvodu duplicity organizací s krajem Středočeským vyřazeno 29 organizací.

### *Výzkumné soubory*

#### *Popis výzkumného souboru – ředitelé organizací poskytujících sociální služby*

**Tabulka č. 2: Vybrané charakteristiky výzkumného souboru – ředitelé**

	Pohlaví		Věk			Délka praxe					
	muži	ženy	do 35 let	36-50 let	51 a více let	Do 1 roku	2-3 roky	4-5 let	6-9 let	10-13 let	14 a více let
<b>Ředitelé</b>											
<b>Četnosti</b>	273	123	27	201	168	15	27	36	56	93	169
<b>Procenta</b>	68,9 %	31,1 %	6,8%	50,8%	42,4%	3,8%	6,8%	9,1%	14,1%	23,5%	42,7%
<b>Celkem</b>	<b>396 (100%)</b>		<b>396 (100%)</b>			<b>396 (100%)</b>					

Zdroj: Zpracováno v rámci projektu GAJU s názvem „Vybrané aspekty managementu sociální práce“ (reg. č. GAJU 052/2019/S Vacková). Zpracováno v SASD, upraveno ve WORDu.

Průměrná délka praxe ředitelů je 4,75 let.

**Popis výzkumného souboru - sociální pracovníci z organizací poskytujících sociální služby**

**Tabulka 3: Vybrané charakteristiky výzkumného souboru – sociální pracovníci**

	Pohlaví		Věk			Délka praxe					
	muži	Ženy	do 35 let	36-50 let	51 a více let	Do 1 roku	2-3 roky	4-5 let	6-9 let	10-13 let	14 a více let
<b>Sociální pracovníci</b>											
<b>Četnosti</b>	35	296	110	171	50	27	46	41	60	82	75
<b>Procenta</b>	10,6 %	89,4%	33,2%	51,7%	15,1%	8,2%	13,9%	12,4%	18,1%	24,8%	22,7%
<b>Celkem</b>	<b>331 (100%)</b>		<b>331 (100%)</b>			<b>331 (100%)</b>					

Zdroj: Zpracováno v rámci projektu GAJU s názvem „Vybrané aspekty managementu sociální práce“ (reg. č. GAJU 052/2019/S Vacková). Zpracováno v SASD, upraveno ve WORDu.

Průměrná délka praxe sociálních pracovníků je 4,05 let.

**Zpracování dat**

Data z kvantitativní části byla zpracována v programu SASD a SPSS, dále pomocí Microsoft Excel (v některých případech u popisné statistiky). Pro testování hypotéz byly vybrány tyto statistické testy: Pearson Chí-kvadrát test (minimální zvolenou hladinou významnosti pro jednotlivé testy byla  $\alpha \leq 0,05$ ), pro odhalení vybraných signifikantních vztahů v kontingenčních tabulkách a směru závislosti byla využita Analýza adjustovaných reziduí.

Data byla zpracována statistikem financovaným z rozpočtu projektu GAJU s názvem „Vybrané aspekty managementu sociální práce“ (reg. č. GAJU 052/2019/S Vacková).

Deskriptivní statistika byla využita pro identifikaci základních charakteristik ve výzkumných souborech (tedy v souboru ředitelů a sociálních pracovníků organizací poskytujících sociální služby z šesti náhodně vybraných krajů).

Rozesílání dotazníků bylo zahájeno dne 6. ledna 2020 prostřednictvím dvou výzkumných nástrojů (dotazník pro ředitele a dotazník pro soc. pracovníky), elektronickou formou a bylo dokončeno v polovině března 2020.

### ***3.2 Kvalitativní výzkum***

#### ***Sběr dat kvalitativní povahy***

Sběr dat kvalitativní povahy byl zahájen již v srpnu 2019. První rozhovor s řediteli organizací proběhl dne 30. srpna 2019, poslední rozhovory byly realizovány do poloviny března roku 2020 – tedy opět nebyly ovlivněny mimořádnou situací způsobenou pandemií COVID-19.

Zdroj: Zpracováno v rámci projektu GAJU s názvem „Vybrané aspekty managementu sociální práce“ (reg. č. GAJU 052/2019/S Vacková).

#### ***Výzkumné soubory***

##### ***Popis výzkumného souboru – rozhovory s řediteli (kvalitativní sběr dat)***

Celkem bylo realizováno 24 rozhovorů, a to v termínu od srpna 2019 do poloviny března 2020.

**Tabulka č. 4: Výzkumný soubor pro kvalitativní analýzu dat – ředitelé organizací**

	Pohlaví		Věk			Délka praxe					
	muži	ženy	do 35 let	36-50 let	51 a více let	Do 1 roku	2-3 roky	4-5 let	6-9 let	10-13 let	14 a více let
<b>Ředitelé</b>											
<b>Četnosti</b>	7	17	0	13	11	1	2	2	4	4	11
<b>Procenta</b>	29,2%	70,8%	0%	54,2%	45,8%	4,2%	8,3%	8,3%	16,7%	16,7%	45,8%
<b>Celkem</b>	<b>24 (100%)</b>		<b>24 (100%)</b>			<b>24 (100%)</b>					

Zdroj: Zpracováno v rámci projektu GAJU s názvem „Vybrané aspekty managementu sociální práce“ (reg. č. GAJU 052/2019/S Vacková). Zpracováno v SASD, upraveno ve WORDu.

**Ředitelé pro rozhovor byli vybráni na základě těchto kritérií:**

- dle velikosti organizace, dle počtu zaregistrovaných služeb (dle Registru poskytovatelů sociálních služeb)
  - o malá (1 sociální služba) – 5 organizací
  - o střední organizace (2-3 sociální služby) – 12 organizací
  - o velká organizace (4 a více sociálních služeb) – 17 organizací
- dále typ zřizovatele
  - o Nestátní nezisková organizace – 15 organizací
  - o Kraj – 4 organizace
  - o Církev – 3 organizace
  - o Obec – 2 organizace

- zastoupení organizací poskytujících sociální služby podle působnosti v jednotlivých okresech Jihočeského kraje s ohledem na spádovost jednotlivých oblastí a počet obyvatel

- okres České Budějovice – 12 organizací
- okres Tábor – 3 organizace
- okres Jindřichův Hradec – 3 organizace
- okres Písek – 2 organizace
- okres Strakonice – 1 organizace
- okres Prachatice – 1 organizace
- okres Český Krumlov – 1 organizace

- poslední kritérium byl výběr organizací tak, aby ve vybraném seznamu byl zastoupen co největší počet druhů sociálních služeb (opět dle Registru poskytovatelů soc. služeb)

- Azylové domy – 3 sociální služby
- Denní stacionáře – 6 sociálních služeb
- Domovy pro seniory – 5 sociálních služeb
- Krizová pomoc – 2 sociální služby
- Nízkoprahová zařízení pro děti a mládež – 5 sociálních služeb
- Odborné sociální poradenství – 6 sociálních služeb
- Osobní asistence - 3 sociální služby
- Raná péče - 2 sociální služby
- Sociálně aktivizační služby pro rodiny s dětmi – 1 sociální služba
- Sociálně terapeutické dílny - 5 sociálních služeb
- Terénní programy - 3 sociální služby

- Centra denních služeb - 1 sociální služba
- Domovy pro osoby se zdravotním postižením - 2 sociální služby
- Domovy se zvláštním režimem – 5 sociálních služeb
- Chráněné bydlení – 5 sociálních služeb
- Kontaktní centra - 1 sociální služba
- Nízkoprahová denní centra - 1 sociální služba
- Noclehárny - 1 sociální služba
- Odlehčovací služby – 10 sociálních služeb
- Pečovatelská služba - 4 sociální služby
- Služby následné péče - 2 sociální služby
- Sociálně aktivizační služby pro seniory a osoby se zdravotním postižením - 1 sociální služba
- Sociální rehabilitace - 4 sociální služby
- Tísňová péče - 1 sociální služba
- Týdenní stacionáře – 4 sociální služby

Sociální služby Domy na půl cesty, Intervenční centra, Podpora samostatného bydlení, Telefonická krizová pomoc, Tlumočnické služby, Průvodcovské a předčitatelské služby, Terapeutické komunity nemají v seznamu vybraných organizací zastoupení.

### ***Zpracování dat kvalitativního výzkumu***

Data z kvalitativní výzkumné části byla zpracována v programu ATLAS.ti pomocí **otevřeného, selektivního a axiálního kódování**. Výsledkem jsou tzv. sítě, které pomáhají vysvětlit vybrané fenomény v oblasti organizační kultury na pracovištích, které poskytují sociální služby. První rozhovor s řediteli organizací proběhl dne 30. srpna 2019, poslední rozhovory byly realizovány do poloviny března roku 2020 – tedy opět nebyly ovlivněny mimořádnou situací způsobenou pandemií COVID-19.

**Celkový počet realizovaných rozhovorů byl 24. Průměrná délka trvání rozhovoru byla cca 1 hodinu.**

Kritéria pro výběr informantů byla: velikost organizace dle počtu zaregistrovaných služeb (dle Registru poskytovatelů sociálních služeb), dále typ zřizovatele a posledním kritériem byl výběr organizací tak, aby ve vybraném seznamu byl zastoupen co největší počet druhů sociálních služeb (opět dle Registru poskytovatelů soc. služeb).

### **Etika výzkumu**

Projekt a jeho výzkumné zaměření, včetně sběru a zpracování dat, byl schválen Etickou komisí Zdravotně sociální fakulty JU (viz příloha č. 1). Všechny osobní údaje byly v rámci výzkumného projektu zpracovány v souladu s nařízením Evropského parlamentu a Rady EU 2016/679 ze dne 27. dubna 2016 o ochraně fyzických osob v souvislosti se zpracováním osobních údajů a o volném pohybu těchto údajů a o zrušení směrnice 95/46/ES. Při sběru dat byla zajištěna anonymita a z účasti na výzkumu neplynula pro respondenty či informanty žádná rizika.

### **Rizika výzkumného záměru**

Studie si neklade za cíl hodnotit řízení organizací, její význam je v kvantitativní a kvalitativní analýze vybraných aspektů řízení organizací v sociálních službách, a to před vypuknutím pandemie COVID-19 v březnu 2020, která s sebou přinesla mimořádná státní opatření (včetně vyhlášení stavu karantény).

## **4 Výsledky**

V následující kapitole jsou uvedeny výsledky z provedeného výzkumu. V první části budou uvedeny výsledky kvantitativní povahy a vyhodnocení pomocí škálové dimenze a grafové zpracování odpovědí. Kvantitativní data byla zpracována pomocí programu SASD - Statistická analýza dat a SPSS. Výsledky jsou znázorněny grafy, které přehledně ukazují odpovědi všech respondentů.

V druhé části této kapitoly budou uvedeny výsledky z kvalitativní výzkumné části. Data byla zpracována v programu ATLAS.ti pomocí otevřeného, selektivního a axiálního kódování. Výsledkem jsou tzv. sítě, které pomáhají vysvětlit vybrané fenomény v oblasti organizační kultury na pracovištích, které poskytují sociální služby.

V druhé části této kapitoly budou výsledky provedených rozhovorů a vypracované sítě vytvořené v programu ATLAS. ti.

### ***4. 1 Výsledky kvantitativního výzkumu***

Analýza dat byla provedena prostřednictvím programů SASD 1. 4. 10 (Statistická analýza dat) a SPSS.

K vyhodnocení organizační kultury v kolektivech sociálních pracovníků dle mínění vedoucích pracovníků těchto kolektivů byl využit standardizovaný nástroj, vytvořený Kollárikem. Dle něj je organizační kultura tvořena následujícími 10 základními dimenzemi:

- psychologickou atmosférou;
- vztahy mezi členy týmu;
- zralostí – rozvojem týmu;
- sociální začleněností;
- spokojeností;
- kooperací;
- komunikací;



- stylem řízení týmu;
- vztahem k práci;
- zaměřením na úspěch.

Tyto dimenze jsou hodnoceny pomocí desetistupňové škály (1 – nejhorší možný stav, 10 – nejlepší možný stav). Škála je určena k diagnostice sociální atmosféry v pracovních skupinách. Suma hodnot ve zmíněných 10 dimenzích dává souhrnnou hodnotu o celkové sociální atmosféře.

#### ***4.1.1 Organizační struktura v pracovních skupinách sociálních pracovníků- porovnání středních hodnot***

Standardní škála odpovědí u otázek, týkajících se organizační kultury, (1 – nejhorší možný stav ... 10 – nejlepší možný stav) umožňuje porovnat střední hodnoty, zjistit, jakou míru spokojenosti vyjadřovali respondenti s jednotlivými oblastmi a porovnat je mezi sebou. Vzhledem k tomu, že jde o první stupeň třídění, nebyly znaky redukovány a škály byly zachovány v podobě, kterou měly v dotazníku. Platí, že čím vyšší je hodnota modu, mediánu a průměru, tím větší je spokojenost s danou oblastí.

**Tabulka č. 8 – Faktory ovlivňující organizační kulturu v pracovních skupinách sociálních pracovníků - porovnání středních hodnot**

POLOŽKA	N	Mo	Me	Průměr	s <sup>2</sup>	s
1. PSYCHOLOGICKÁ ATMOSFÉRA	396	8	9	8,169	2,050	1,432
2. VZTAHY MEZI ČLENY TÝMU	396	8	8	8,061	1,825	1,351
3. ZRALOST – ROZVOJ TÝMU	396	8	8	7,818	1,987	1,410
4. SOCIÁLNÍ ZAČLENĚNOST	396	9	8	8,227	1,458	1,208
5. SPOKOJENOST	396	8	8	8,088	1,389	1,178
6. KOOPERACE	396	8	8	8,164	1,662	1,289
7. KOMUNIKACE	396	9	9	8,058	1,944	1,394
8. STYL ŘÍZENÍ TÝMU	396	9	9	8,278	1,696	1,302
9. VZTAH K PRÁCI	396	9	8	8,227	1,686	1,298
10. ZAMĚŘENÍ NA ÚSPĚCH	396	8	8	7,710	1,964	1,401

Mo = modus; Me = medián; s<sup>2</sup> = rozptyl; s = směrodatná odchylka.

Zdroj: Výzkum s názvem „Vybrané aspekty managementu sociální práce (registrační číslo GAJU 052/2019/S)“

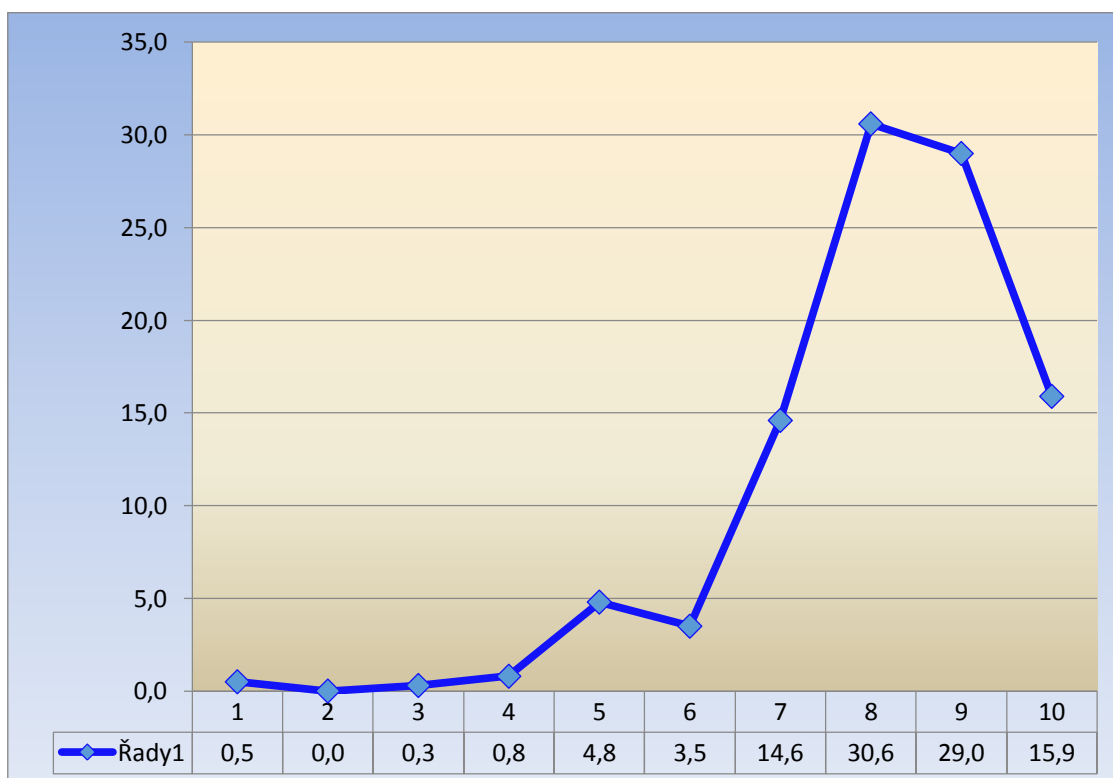
Z porovnání středních hodnot jednoznačně vyplývá, že u všech oblastí výrazně převažovala pozitivní hodnocení. Medián (prostřední člen statistického souboru uspořádaného podle velikosti) a modus (nejčastěji se vyskytující člen statistického souboru) mají ve všech případech hodnotu 8 nebo 9, tj. hodnotu blízkou se maximálně pozitivnímu hodnocení. Z porovnání hodnot aritmetického průměru vyplývá, že nejvíce pozitivně hodnotili respondenti styl řízení týmu, což je pochopitelné, neboť hodnotili vlastní práci, nejméně pozitivně hodnotili respondenti zaměření na úspěch a zralost – rozvoj týmu. I v těchto případech však vysoce převažoval pozitivní pohled. Nejmenší rozptyl a směrodatná odchylka a tedy nejvíce jednoznačné bylo vyjádření respondentů v případě spokojenosti, nejméně jednoznačné a tedy nejmenší shoda v případě psychologické atmosféry.

### Psychologická atmosféra v pracovních skupinách sociálních pracovníků

Dimenze zahrnuje globální a základní ukazatel vztahů ve skupině zejména neformálního charakteru podmíněný emocionálními a osobními vazbami jednotlivých členů skupiny a skupiny jako celku (struktura skupiny, její složení, normy a hodnoty skupiny, psychologické aspekty jako vzájemná důvěra a účast na společném rozhodování, úroveň vztahů, nálada ve skupině, jednota názorů, porozumění, vzájemná podpora, dodržování pravidel, otevřenost, přátelskost členů skupiny).

Graf č. 1 – Psychologická atmosféra ve skupinách sociálních pracovníků

N = 396 (v %)



Zdroj: Výzkum s názvem „Vybrané aspekty managementu sociální práce (registrační číslo GAJU 052/2019/S)“

### Škála dimenze – psychologická atmosféra:

10    9    8    7    6                    5    4    3    2    1

V týmu vládne dobrá, přátelská, otevřená atmosféra, je tu příjemná nálada, vzájemné respektování se, důvěra a podpora, dominují pozitivní emocionální vztahy.	V týmu vládne chladná a nedůvěřivá atmosféra, lidé jsou k sobě zdrženliví, je tu nevhodná nálada, vzájemné nerespektování se, dominují negativní emocionální vztahy.
---	--

Dle názoru vedoucích sociálních pracovníků vysoce převažuje v pracovních skupinách sociálních pracovníků příznivá psychologická atmosféra, charakterizovaná otevřeností, přátelstvem, příjemnou náladou, vzájemným respektováním jednotlivých členů skupiny. V týmech převažuje důvěra a podpora, dominují pozitivní emocionální vztahy.

Pro potřeby vyhodnocení statisticky významných souvislostí byla desetibodová škála stupnice charakterizující psychologickou atmosféru redukována do dvou znaků: 1 – 5 (nepříznivá psychologická atmosféra) a 6 – 10 (příznivá psychologická atmosféra). Byla identifikována statisticky významná souvislost mezi hodnocením psychologické atmosféry a hodnocením pracovní spokojenosti sociálních pracovníků. Platí, že tam, kde probíhá hodnocení pracovní spokojenosti sociálních pracovníků, je psychologická atmosféra v pracovní skupině hodnocena příznivěji. Chí kvadrát charakteristika testu nezávislosti ( $\chi^2$ ) má v případě tohoto rozdělení hodnotu 20,890 při 1 stupni volnosti,  $P < 0,001$ .

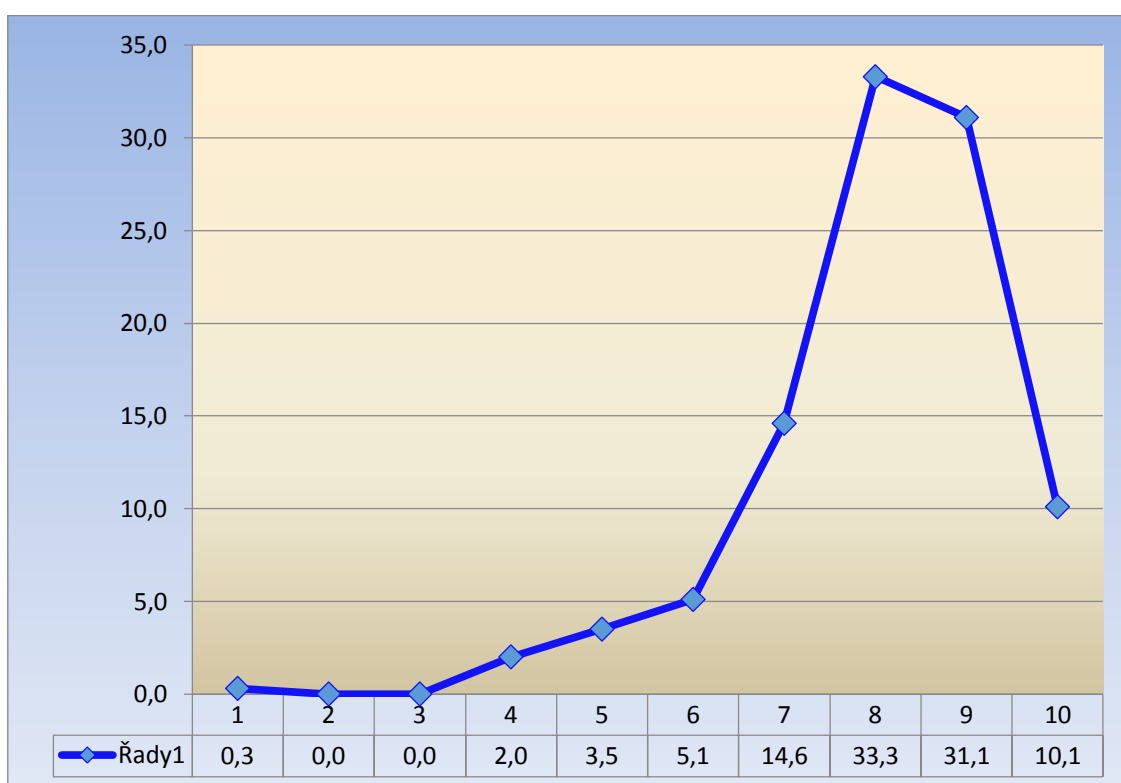
Byla identifikována statisticky významná souvislost mezi hodnocením psychologické atmosféry a hodnocením pracovní spokojenosti jiných než sociálních pracovníků. Platí, že tam, kde probíhá hodnocení pracovní spokojenosti těchto ostatních pracovníků, je psychologická atmosféra v pracovní skupině hodnocena příznivěji. Statisticky významná souvislost mezi psychologickou atmosférou a četností hodnocení ostatních pracovníků nebyla identifikována.

## Vztahy mezi členy týmu u sociálních pracovníků

Dimenze zahrnuje úroveň a kvalitu neformálních osobních vztahů mezi členy skupiny v pracovním procesu projevujících se v objektivních formách vzájemného soužití od vysoké harmonie až po nadměrnou konfliktnost (vzájemné porozumění a pochopení, frekvence a závažnost konfliktů, navazování osobních nepracovních vztahů, napjatost vztahů, upřímnost, rozpory a nedorozumění, zájem o druhé).

**Graf č. 2 – Vztahy mezi členy týmu u sociálních pracovníků**

**N = 396 (v %)**



Zdroj: Výzkum s názvem „Vybrané aspekty managementu sociální práce (registrační číslo GAJU 052/2019/S)“

### Škála dimenze – vztahy mezi členy týmu:

10    9    8    7    6                    5    4    3    2    1

Mezi pracovníky vládne upřímnost a uvolněnost, vzájemné porozumění, tolerance, zájem o spolupracovníky, pozitivní vzájemné vztahy a vazby.	V týmu vládne napětí, rozpory, nedorozumění, konflikty, spory, nezájem o spolupracovníky, mezilidské vztahy jsou problémové, negativní.
--	---

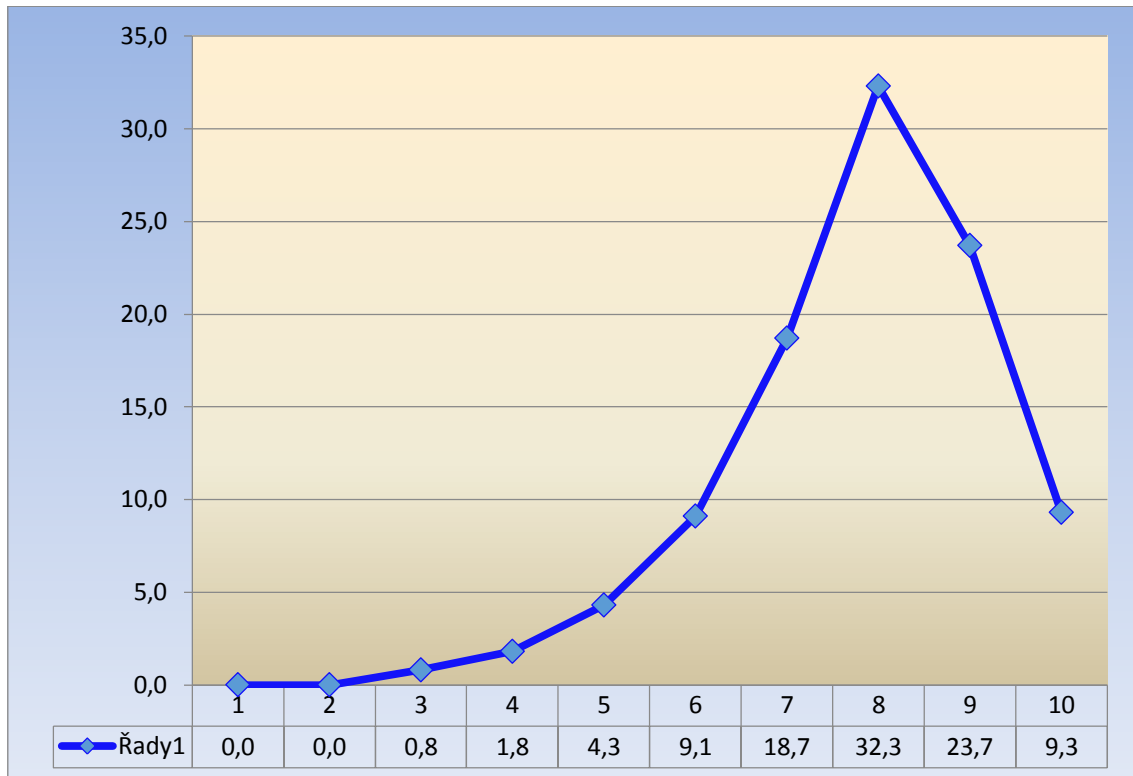
Dle názoru vedoucích sociálních pracovníků vládne v týmech sociálních pracovníků v převážné míře upřímnost a uvolněnost, vzájemné porozumění a tolerance, vysoce převažuje zájem o spolupracovníky, výrazně převládají pozitivní vzájemné vztahy a vazby.

### Zralost- rozvoj týmu sociálních pracovníků

Dimenze vyjadřuje kvalitu rozvoje skupiny a úroveň její zralosti, které se projevují od vysokých forem vzájemných vztahů a orientace ve skupině až po skupiny s neujasněnými vnitřními vztahy mezi jednotlivými členy a také vztahy vnějšími s ohledem na společenské cíle a jiné skupiny (inicitiva a aktivita členů týmu, využívání vlastních schopností, ochota přijímat úkoly mimo plán, zájem o plnění úkolů, nadšení v kolektivu, zapojení do různých forem práce, kritická náročnost, snaha prosadit se, pocit spolunáležitosti, orientace na skupinové cíle a vyvážený podíl členů na jejich plnění).

**Graf č. 3 – Zralost – rozvoj týmu sociálních pracovníků**

**N = 396 (v %)**



Zdroj: Výzkum s názvem „Vybrané aspekty managementu sociální práce (registrační číslo GAJU 052/2019/S)“

**Škála dimenze – zralost – rozvoj týmu:**

10 9 8 7 6 5 4 3 2 1

Je to zralý, sociálně i pracovně rozvinutý tým, vládne v něm pocit sounáležitosti, soulad formálních i neformálních vztahů, schopnost sebereflexe a sebeřízení.	Difuzní, nesjednocená skupina, vládne v ní vzájemná zdrženlivost, neujasněné vztahy, tým existuje jen formálně, neschopnost sebereflexe a sebeřízení.
---	---

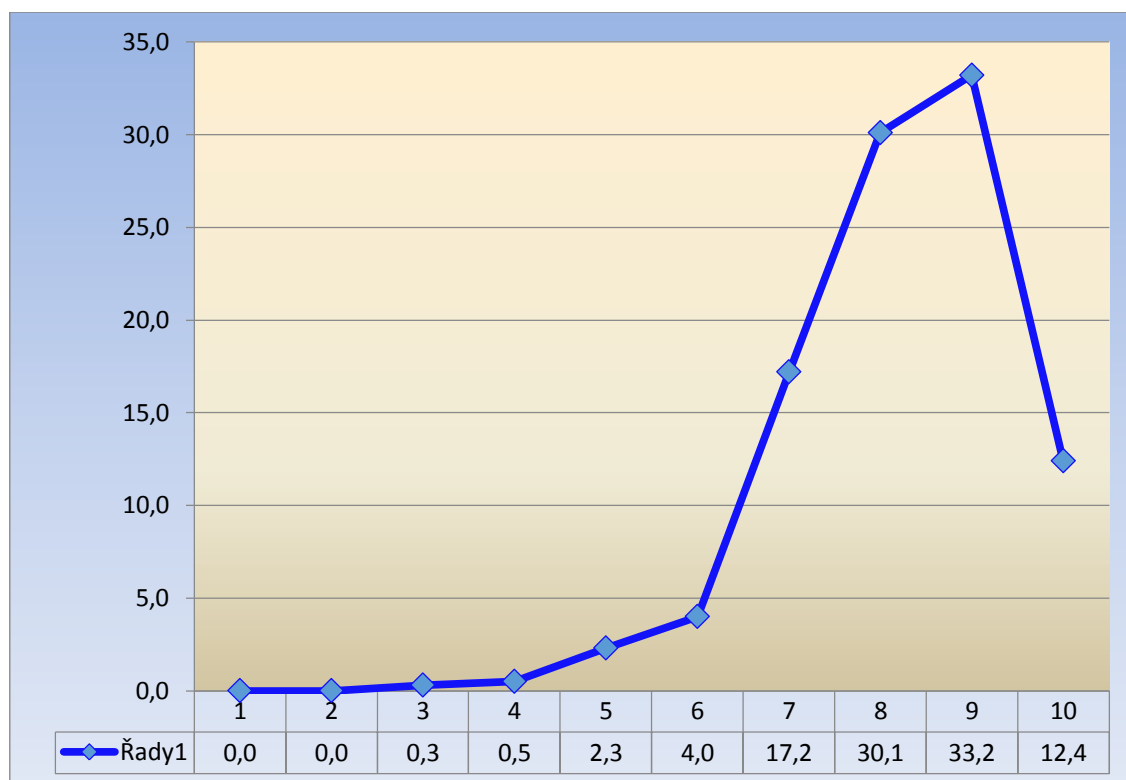
Vedoucí sociální pracovníci hodnotí týmy sociálních pracovníků ve velké většině případů jako zralé, sociálně a pracovně rozvinuté, ve kterých vládne pocit sounáležitosti, neformální a formální vztahy jsou v souladu, převládá schopnost sebereflexe a sebeřízení.

## Sociální začlenění

Dimenze vyjadřuje sociálnost, společenskost jako všeobecný lidský fenomén a jeho složky, rovinu tendencí členů skupiny začlenit se do skupiny, postihuje úroveň aktuálního sociálního stavu, dobrou nebo špatnou situaci z hlediska začlenění jednotlivců do skupiny a celkové atmosféry (ochota pomoci spolupracovníkům, vzájemná zdvořilost, ohleduplnost, tolerance, respektování osobností jednotlivců, orientaci na utváření dobrých vztahů, otevřenost, smýšlení, vzájemný takt a respekt).

**Graf č. 4 – Sociální začlenění sociálních pracovníků**

**N = 396 (v %)**



Zdroj: Výzkum s názvem „Vybrané aspekty managementu sociální práce (registrační číslo GAJU 052/2019/S)“



### Škála dimenze – sociální začleněnost:

10    9    8    7    6            5    4    3    2    1

Vysoká orientace na sociální vztahy, formy prosociálního chování, otevřenost ke ztahům, vzájemný takt a respektování se, dobrá začleněnost pracovníků do týmu.	Nízká orientace na sociální vztahy, neochota akceptování druhých, nerespektování se, netolerance, nevyzrálost vzájemných vazeb, chladné a složité vztahy.
--	---

Vedoucí sociální pracovníci jsou toho názoru, že v týmech sociálních pracovníků ve velké míře převažuje orientace na sociální vztahy a formy prosociálního chování, vysoce zde převládá otevřenost ke vztahům, vzájemný takt a respektování se, je zde dobrá začleněnost jednotlivých pracovníků do týmu.

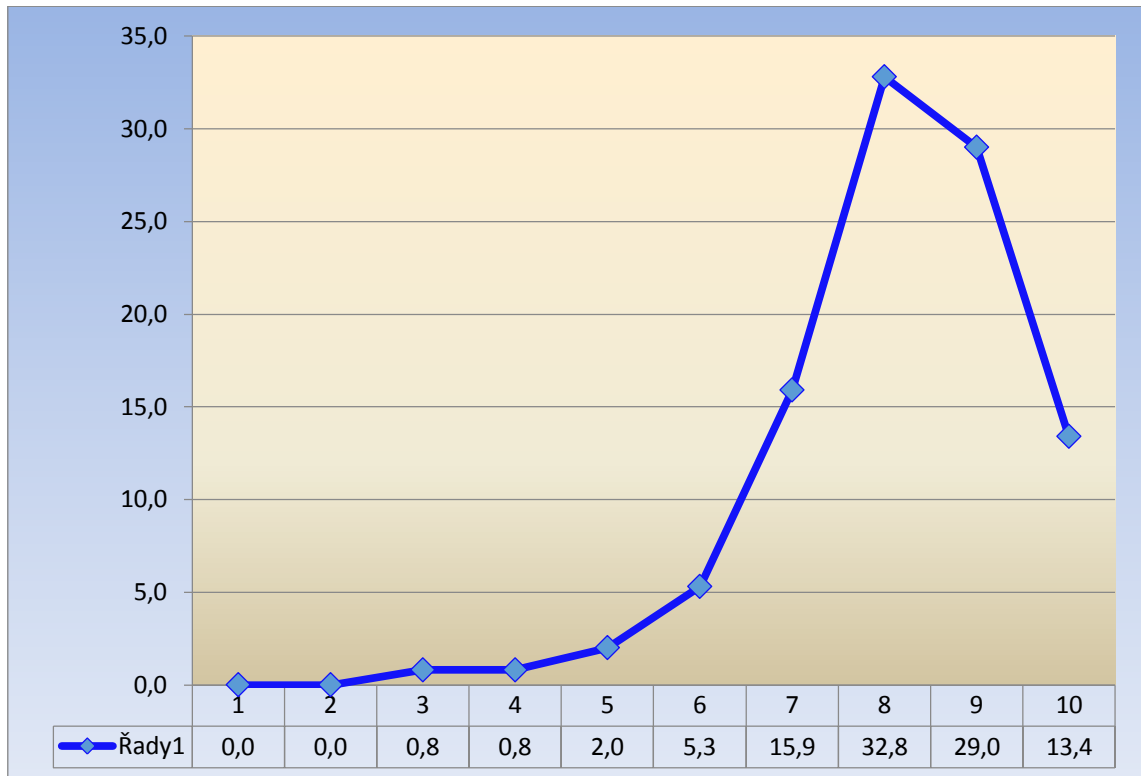
Pro potřeby vyhodnocení statisticky významných souvislostí byla využita desetibodová škála stupnice charakterizující sociální začleněnost redukovanou do dvou znaků: 1 – 5 (nízká sociální začleněnost) a 6 – 10 (vysoká sociální začleněnost). Nebyla identifikována statisticky významná souvislost mezi hodnocením sociální začleněnosti a délkou zapracování nového sociálního pracovníka. Chí kvadrát charakteristika testu nezávislosti ( $X^2$ ) má v případě tohoto rozdělení hodnotu 5,274 při stupni volnosti,  $P = 383$  (n.s.).

### Spokojenost

Dimenze vyjadřuje úroveň subjektivního vyrovnání se členů skupiny s prací a jejími aspekty, míru uspokojení a jednotlivých potřeb členů skupiny, projev vztahu mezi tím, co práce nabízí a tím, co pracovník od práce očekává, ve výsledku projevující se jako míra spokojenosti s prací (zajímavost a charakter práce, osobní zaujetí členů skupiny prací, pozitivní vztah k práci, odměny, které práce poskytuje, prestiž práce, přednosti a nedostatky práce).

**Graf č. 5 – Spokojenost sociálních pracovníků**

**N = 396 (v %)**



Zdroj: Výzkum s názvem „Vybrané aspekty managementu sociální práce (registrační číslo GAJU 052/2019/S)“

**Škála dimenze – spokojenost:**

10    9    8    7    6                    5    4    3    2    1

Vysoká spokojenost pracovníků i celého týmu, pozitivní vyrovnávání se se stavem v týmu, možnosti a podmínky pro uspokojení členů týmu.	Vysoká nespokojenost pracovníků, subjektivní nevyrovnanost se stavem v týmu, v týmu nejsou možnosti a podmínky pro uspokojení členů týmu.
--	---

Dle vedoucích pracovníků vysoce převládá v týmech sociálních pracovníků spokojenost jednotlivců i celého týmu, pracovníci se pozitivně vyrovnávají se stavem v týmu, ve velké míře jsou zde zastoupeny možnosti a podmínky pro uspokojení členů týmu.

Pro potřeby vyhodnocení statisticky významných souvislostí byla využita desetibodová škála stupnice charakterizující spokojenost redukována do dvou znaků: 1 – 5 (malá spokojenost) a 6 – 10 (velká spokojenost).

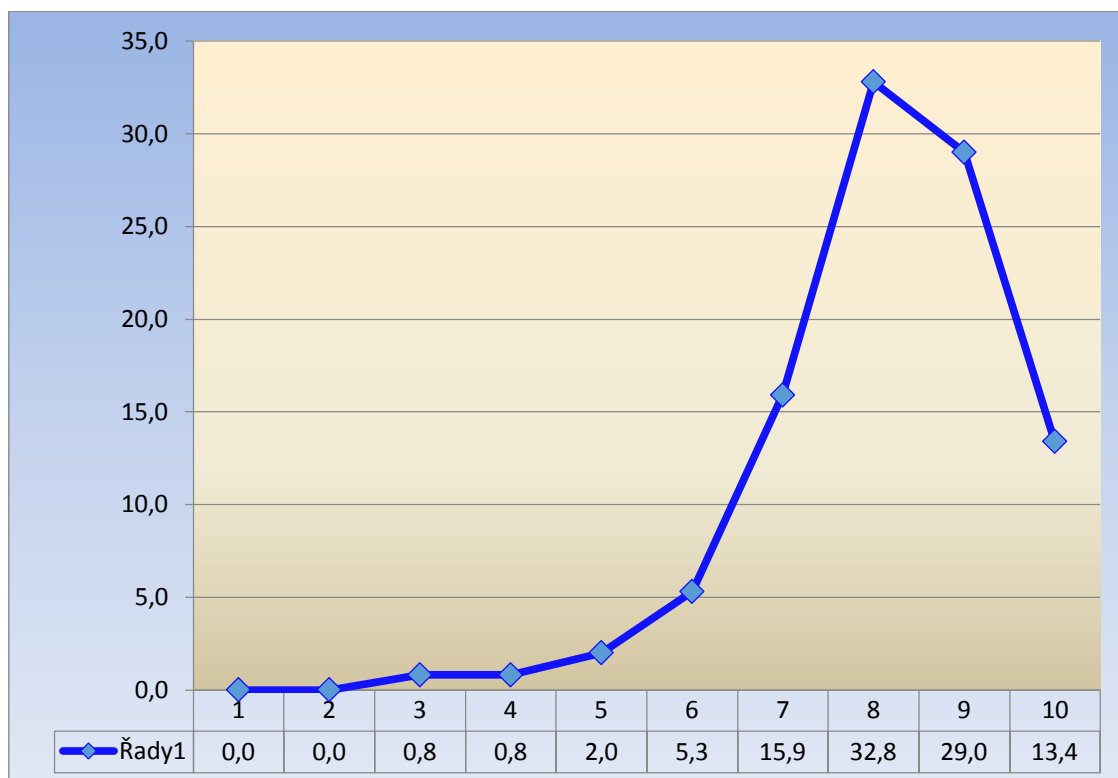
Byla identifikována statisticky významná souvislost mezi hodnocením spokojenosti a hodnocením pracovní spokojenosti ostatních pracovníků. Platí, že tam, kde probíhá hodnocení pracovní spokojenosti ostatních pracovníků, je celková spokojenost pracovníků v týmu hodnocena jako větší.

### **Kooperace**

Dimenze zachycuje kromě formálních pracovních oblastí spolupráce i psychologickou složku kooperace na úrovni mezilidských vztahů, jejich kvality a průběh spolupráce, chápání významu spolupráce ve skupině (sladění a návaznost úkonů, úroveň společného řešení úkolů a problémů, uvědomování si nevyhnutelnosti a potřeby spolupráce, vytváření prostoru pro spolupráci, schopnost a ochota spolupracovat).

**Graf č. 6 – Kooperace sociálních pracovníků**

**N = 396 (v %)**



Zdroj: Výzkum s názvem „Vybrané aspekty managementu sociální práce (registrační číslo GAJU 052/2019/S)“

**Škála dimenze – kooperace:**

10    9    8    7    6                    5    4    3    2    1

Vysoká schopnost a ochota členů týmu kooperovat, dobré podmínky a zájem pracovníků o spolupráci v týmu i o vztahy se spolupracovníky.	Nízká schopnost a ochota členů týmu kooperovat, v týmu nejsou podmínky pro spolupráci, převládá individualismus v pracovním i sociálním působení.
---	---

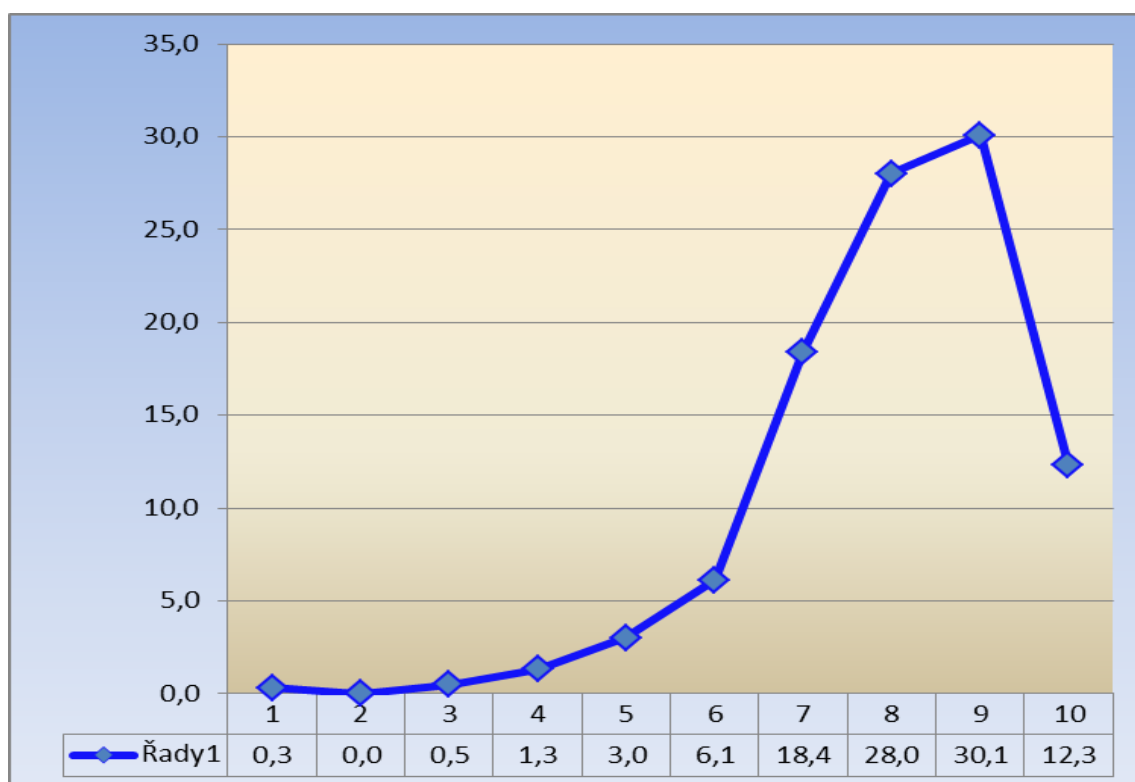
Dle mínění vedoucích sociálních pracovníků dominuje v týmech sociálních pracovníků vysoká schopnost a ochota členů týmů kooperovat, panují v nich dobré podmínky a zájem pracovníků o spolupráci v týmu i o dobré vztahy se spolupracovníky.

## Komunikace

Dimenze zahrnuje vzájemné dorozumívání se mezi členy skupiny v souvislosti s plněním a zabezpečováním pracovních úkolů a v souvislosti s formováním vzájemných vztahů mezi členy skupiny a jejich vzájemných kontaktů, vyjadřuje vhodnost nebo nevhodnost systému komunikace směrem od vedoucího k ostatním členům skupiny, možnosti komunikace od podřízených směrem k vedoucímu skupiny, jednostrannost či oboustrannost pracovní komunikace (včasnost komunikace, přesnost, srozumitelnost, pravdivost informací, úplnost informovanosti, zabezpečení informací pro všechny členy skupiny, úroveň, rozsah a kvalitu osobní informovanosti členů skupiny ve vztahu k pracovním i mimopracovním otázkám).

**Graf č. 7– Komunikace sociálních pracovníků**

**N = 396 (v %)**



Zdroj: Výzkum s názvem „Vybrané aspekty managementu sociální práce (registrační číslo GAJU 052/2019/S)“

### Škála dimenze – komunikace:

10    9    8    7    6                    5    4    3    2    1

Vhodný a stabilizovaný systém komunikace v týmu, otevřenost k poskytování i přijímání informací, zapojení všech členů týmu do komunikace.	Nevhodný a nestabilizovaný systém komunikace v týmu, nezájem členů týmu o poskytování i přijímání informací, nejasná struktura komunikace.
---	--

Vedoucí sociální pracovníci hodnotí úroveň komunikace v týmech sociálních pracovníků ve velké většině případů jako otevřenou k poskytování a přijímání informací, kdy do komunikace jsou zapojeni všichni členové týmu a ta tvoří vhodný a stabilizovaný systém.

### Styl řízení týmu

Dimenze se váže ke konkrétní činnosti a práci s lidmi vedoucího pracovníka, jeho přístupu k podřízeným, vytváření podmínek pro práci skupiny, řešení konfliktů, ochotě a schopnosti řešit problémy podřízených, psychologické začlenění vedoucího do skupiny, blízkosti vztahů s podřízenými, otevřenosti a přímosti ke členům skupiny, schopnosti spojit prvky formálnosti a neformálnosti ve své práci (promítá se zde i styl vedení řídicího pracovníka, tj. způsob rozhodování, vydávání příkazů a úkolů, jeho pozice mezi podřízenými i orientace směrem k nadřízeným či podřízeným), celkově hodnotí vhodnost nebo nevhodnost celkového stylu práce vedoucího a jeho pozici ve skupině, kterou vede.

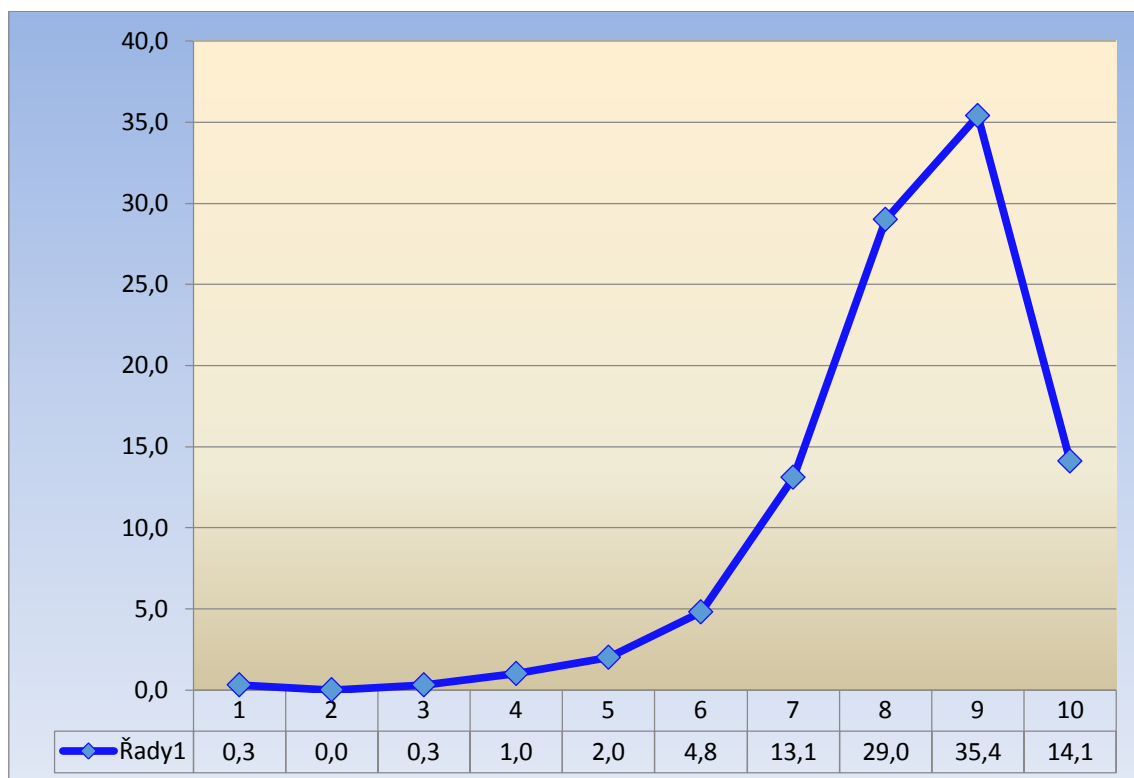
### Škála dimenze – styl řízení týmu:

10    9    8    7    6                    5    4    3    2    1

Styl orientovaný na lidi, formování dobrých mezilidských vztahů, manažer je psychologicky začleněn do týmu, vytváří dobrou atmosféru a spokojenost členů týmu.	Styl orientovaný na výsledný efekt práce, aplikuje formální přístup k pracovníkům, nevytváří psychologické vazby, nevěnuje pozornost vztahům v týmu.
--	--

**Graf č. 8 – Styl řízení týmu sociálních pracovníků**

**N = 396 (v %)**



Zdroj: Výzkum s názvem „Vybrané aspekty managementu sociální práce (registrační číslo GAJU 052/2019/S)“

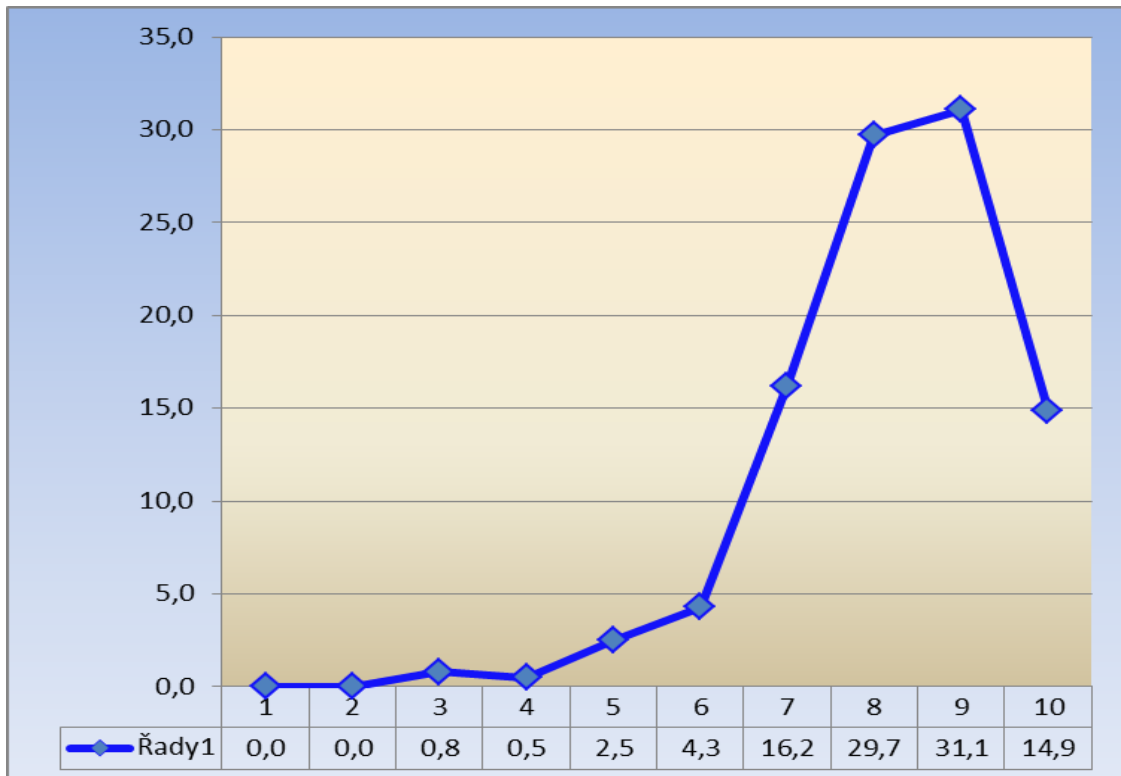
Vysoce pozitivně hodnotí vedoucí sociální pracovníci i styl řízení týmu. Dle velké většiny z nich je to styl orientovaný na lidi, formování dobrých mezilidských vztahů, kdy manažer je psychologicky začleněný do týmu, vytváří dobrou atmosféru a spokojenost členů týmu. Nutno připomenout, že v tomto případě hodnotili vedoucí sociální pracovníci většinou vlastní styl řízení.

### **Vztah k práci**

Dimenze vyjadřuje celkový vztah k práci a váhu motivačních prvků i projev pracovního chování, projevuje se jako souhrnný postoj vyjadřující shodu či neshodu mezi osobními kritérii a vykonávanou prací (angažovanost na plnění úkolů, aktivitu členů i celé skupiny, zájem o progresivní formy práce, kvalitu a osobní investici do práce nad rámec plánu, ochotu udělat něco navíc, ochotu pracovat za jiné odměny, nejen plat).

**Graf č. 9 – Vztah k práci sociálních pracovníků**

**N = 396 (v %)**



Zdroj: Výzkum s názvem „Vybrané aspekty managementu sociální práce (registrační číslo GAJU 052/2019/S)“

**Škála dimenze – vztah k práci:**

10    9    8    7    6            5    4    3    2    1

<p>Pozitivní vztah a postoj k práci, silná pozitivní motivace pracovníků, pracovní nadšení, ochota a zájem investovat čas i námahu do práce.</p>	<p>Negativní vztah a postoj k práci, nedostatek motivace k práci, nezájem o pracovní problémy a výsledky, pracovníci nejsou ochotni angažovat se v oblasti práce.</p>
--	---

Vedoucí pracovníci hodnotí ve velké většině případů vztah k práci sociálních pracovníků jako pozitivní, se silnou pozitivní motivací, pracovním nadšením, ochotou a zájmem investovat do práce čas a námahu.

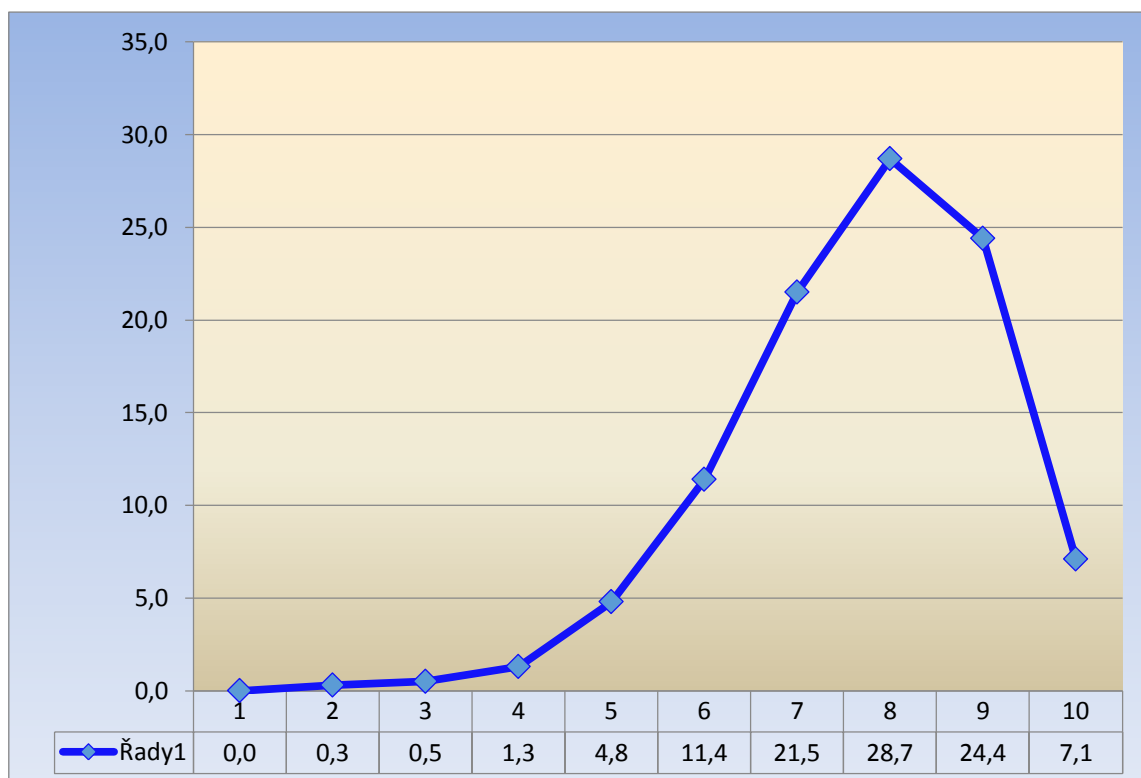


## Zaměření na úspěch

Dimenze postihuje orientaci členů skupiny na dosahování stanovených cílů a úkolů, potřebu úspěšného výkonu nikoli jako motivační složky, ale z aspektu hodnocení a projevů v podmínkách práce, celkově jde o interpersonální a intrapersonální hodnocení úspěchu jednotlivce i celé skupiny, porovnávání vlastního výkonu a úspěšnosti s jinými a úspěšnosti celé skupiny, ve které pracovník je (osobní angažovanost, uvědomování si potřeby kvalitní práce, potřeba dosahování úspěchů, iniciativa, schopnost skupinového nabuzení k práci, pocit zodpovědnosti za úspěšnost skupiny, vytrvalost, aktivita a iniciativa, schopnost rychlé mobilizace sil a pracovníků, priorita dosažení cílů skupiny).

**Graf č. 10 – Zaměření na úspěch u sociálních pracovníků**

**N = 396** (v %)



Zdroj: Výzkum s názvem „Vybrané aspekty managementu sociální práce (registrační číslo GAJU 052/2019/S)“

**Škála dimenze – zaměření na úspěch:**

10    9    8    7    6                    5    4    3    2    1

V týmu je vysoká aktuální potřeba být úspěšnými, silná zaangažovanost na plnění úkolů, vysoký pocit zodpovědnosti za úspěšnost, schopnost „vyburcování se“ k výkonu.	V týmu absentuje potřeba být úspěšnými, nezaangažovanost pracovníků na úspěšnosti týmu, potlačování aktivity a iniciativy v týmu, nízká zodpovědnost za neúspěch.
--	---

Dle vedoucích pracovníků existuje u sociálních pracovníků vysoká aktuální potřeba být úspěšnými, silná zaangažovanost na plnění úkolů, vysoký pocit zodpovědnosti za úspěšnost a schopnost „vyburcování se k výkonu“.

## **4.2 Výsledky kvalitativního výzkumu**

V této kapitole budou zobrazeny výsledky, které byly získané pomocí rozhovorů. Data byla získána v podání otevřeného, selektivního a axiálního kódování.

Nástrojem pro kvalitativní výzkum byly rozhovory, které obsahovaly 3 otázky, které sloužily k rozšíření kvantitativní části výzkumného souboru. Odpovědi na položené otázky byly zakódovány a rozděleny do jednotlivých kategorií, které souvisí s kulturou organizací, které poskytují sociální služby. Kategorie byly vyobrazeny sítěmi, které uspořádaně zachycují jednotlivé vztahy mezi kategoriemi. Dohromady byly vytvořeny tři kategorie. První kategorií je kategorie vymežující „*očekávání managementu od nově nastupujících pracovníků na konkrétním pracovišti*“, druhou kategorií je kategorie s názvem „*Kategorie vymežující pojem organizační kultury*“ a třetí kategorie s názvem „*Kategorie vymežující pojem organizační kultury v jednotlivých zařízeních- osobnostní předpoklady*“. Výčet konkrétních kódů a jejich zařazení do kategorií je obsažen v příloze č. 6.

### ***Kategorie vymežující očekávání managementu od nově nastupujících pracovníků na konkrétním pracovišti:***

- Obecné předpoklady zaměstnavatele
- Pracovní podmínky organizace
- Vlastnosti zaměstnance
- Znalosti zaměstnance

### ***Kategorie vymežující pojem organizační kultury***

- Organizační kultura
- Týmová spolupráce

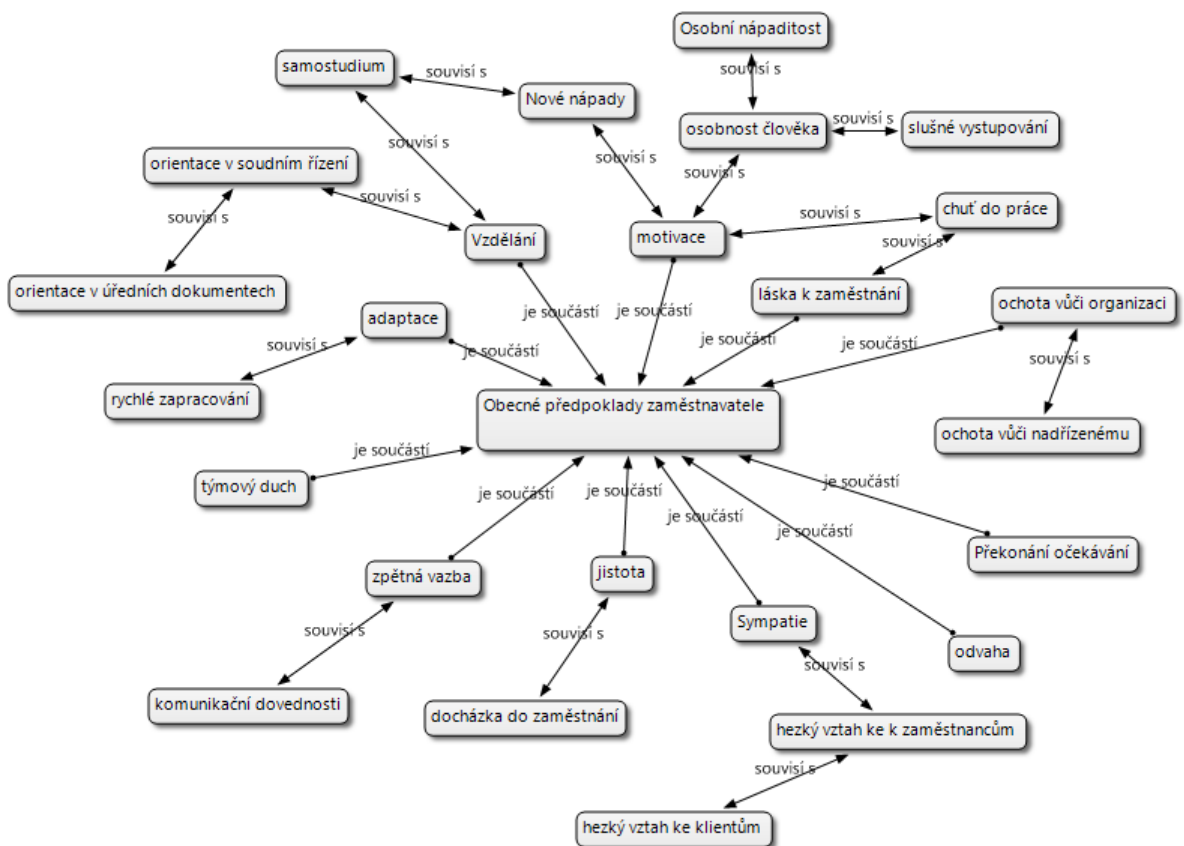
### ***Kategorie vymežující pojem organizační kultury v jednotlivých zařízeních- osobnostní předpoklady***

- Organizační kultura v jednotlivých zařízeních
- Organizační kultura v jednotlivých zařízeních- osobnostní předpoklady

#### 4.2.1 Očekávání managementu od nově nastupujících pracovníků na konkrétním pracovišti

K následné analýze dat byly primárně provedeny polostrukturované rozhovory s řediteli a manažery v souvislosti s očekáváním celkového managementu od nově nastupujících pracovníků na konkrétním pracovišti. V tomto případě budou stanoveny čtyři kategorie, které rozdělují očekávání do různých odvětví. U jednotlivých kategorií budou následovně zobrazeny vybrané výpovědi informantů.

Sít' č. 1: Obecné předpoklady zaměstnavatele



Zdroj: Výzkum s názvem „Vybrané aspekty managementu sociální práce (registrační číslo GAJU 052/2019/S)“. Zpracováno v programu Atlas.ti 7

V síti č. 1 jsou znázorněny odpovědi informantů, které se týkají obecných předpokladů od nově nastupujících pracovníků. Kategorie obsahuje větší množství výpovědí, které se opakovali nejčastěji. Jak jde vidět, velmi zaměstnavatelům záleží na motivaci, lásce

k zaměstnání, ochotě vůči organizaci, sympatií, jistotě, adaptaci, vzdělání a týmového duchu. V souvislosti s těmito prvky jsou nabalující se další velmi důležité předpoklady, které by měl splňovat každý nově nastupující pracovník. Jednotlivé rozdělení v rámci žebříčku hodnot je velmi individuální.

Otázka číslo jedna má za cíl zjistit, jaká jsou očekávání od nově nastupujících pracovníků, informant č. 13 poznamenal „*Určitě, aby měli svou práci, kterou chtějí vykonávat rádi, aby ji dělali v podstatě s láskou, aby to nedělali pouze pro peníze. Samozřejmě peníze jsou hlavní, proto lidé chodí do práce, ale s ohledem na tuto profesi, která je náročná, jelikož se pracuje s lidmi, není to samozřejmě srovnatelné s prací ve fabrice*“, informant č. 19 odpověděl „*Že budeme tým, že budeme umět spolu komunikovat, a že se nám podaří tu organizaci posunout o kousek dál*“.

Informanti se shodují především v motivaci k zaměstnání a určité spolehlivosti zaměstnance. Informant č. 16 uvádí opět obdobnou odpověď: „*Samozřejmě je pro nás důležitý, aby ten zájemce jednak chtěl u nás pracovat a chtěl vykonávat tu profesi za těch podmínek, které nabízíme. A jednak, aby měl zájem a chuť na sobě pracovat a zlepšovat se, tak aby ta činnost, kterou dělá, byla neustále lepší a lepší. To jsou v podstatě základní požadavky*“,

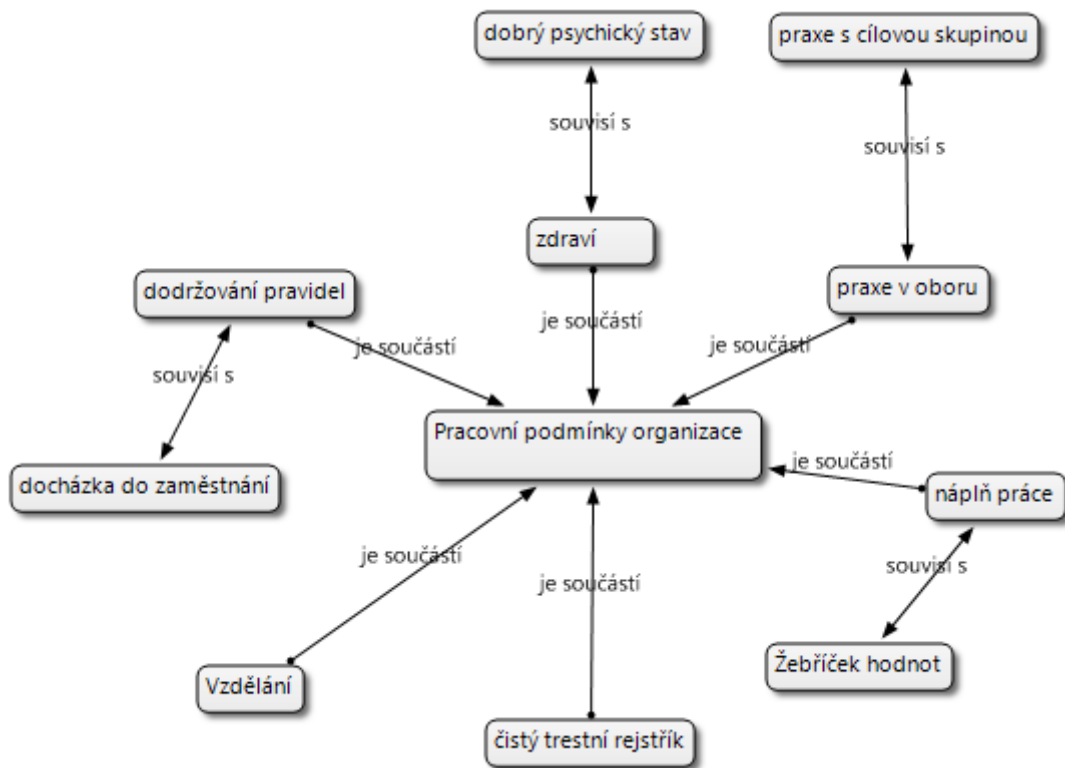
Nasazení zaměstnanců je velmi důležitým prvkem, aby zaměstnanec dosáhl spokojenosti na straně vedení. Informant č. 17 odpověděl „*podstatě asi, aby měli stejný nasazení, jaká mám to nasazení já. Aby tu práci brali zodpovědně, aby toho klienta nebrali jako kus, aby ho vnímali jako osobu. Chtěli mu pomoci, řešili s ním ty věci jako zodpovědně a svědomitě, dodržovali nějaký parametry té sociální práce, byli vstřícný. Dobrá komunikace s klientem, citlivé zacházení, začlenit se do týmu*“, „*Liší se to, na jakou pozici je přijímán do určité míry, ale potom přijímáme na základě našich hodnot. Když vypisujeme výběrové řízení, tak je už tam sepsán náš žebříček hodnot. Takže na základě našich hodnot*“ (informant č. 8),

Co se týká vzdělání, které je pro výkon v organizacích sociálních služeb na určitých pozicích důležité, vybraní informanti odpovídali následovně: informant č. 9 uvádí „*Všeobecný nedostatek lidí, tady je fakt, že pracovník v sociálních službách si to vzdělání může do roka a půl od nástupu dodělat, jedná se o kurz pracovníka v sociálních službách*“, Jak jde vyzpořovat, tak pouze vzdělání nemá největší váhu,

nedostatek sociálních pracovníků a hodnota lidské stránky má své významné postavení. Informant č. 4 odpověděl následovně *„Když přijde někdo a prezentuje se tím, že studoval sociálního pracovníka, všechno ví a najednou zjistíte, že znalosti prostě nejsou tak to nejde. Takže opravdu i ta lidská stránka i ta stránka vědomostní“*, informant č. 7 dodává *„no prostě praxe v oboru vzdělání samozřejmě, ale zase jako třeba střední vzdělání jako v sociálních službách něco jako na úrovni vyučen s maturitou, tak to vlastně není“*. Jak již zmiňoval informant č. 4 o důležitosti lidské stránky, velmi podobný názor má i informant č. 12 *„Spíš jsem náročná na to, jak to mají k sobě, jak to mají k ostatním lidem. Hodně poslouchám, co říkají, protože to o nich hodně řekne, jak to mají ve svém okolí a tak, protože to do těch lidí jako nenahustíte, aby nebyli mocenský, aby se nepovyšovali nad někoho, jenom protože nevím, třeba smrdí nebo nemá peníze. To ten člověk musí mít v sobě a je to vlastně hrozně velký požadavek na toho člověka, protože on přijde s tím, že splňuje školu, že má vysokoškolské vzdělání atd., no a vy na něj koukáte a říkáte, no jo ty na to, ale nemáš jako člověk, a to se i těžko říká, protože na to nenajdete paragraf“*.

Více konkretizované pracovní podmínky v síti č. 2, kde budou znázorněny jednotlivé pracovní podmínky, které byly nejčastěji zmiňovány informanty.

## Sít' č. 2 Pracovní podmínky organizace



Zdroj: Výzkum s názvem „Vybrané aspekty managementu sociální práce (registrační číslo GAJU 052/2019/S)“. Zpracováno v programu Atlas.ti 7

V síti č. 2 jsou zdůrazněny pracovní podmínky organizací, které se opakovaly ve výpovědích většiny informantů. Pracovní podmínky jsou součástí otázky číslo jedna, která zahrnuje očekávání managementu od nově nastupujících pracovníků.

Jak je vidět, velmi důležitým prvkem je dodržování pravidel, náplň práce, zdraví, praxe v oboru, vzdělání a čistý trestní rejstřík. Všechny odpovědi jsou velmi propojeny a jsou na sebe v určitých situacích závislé. Sít' č. 2 znázorňuje zjednodušeně podmínky zaměstnavatelů pro nově nastupující pracovníky.

V obecných předpokladech byla zmíněná motivace a spolehlivost, síť č. 1 a síť č. 2, jsou částečně propojeny. Informanti k pracovním podmínkám řadí také vzdělání, které ovšem, jak již bylo zmíněno, ne vždy má rozhodující postavení.

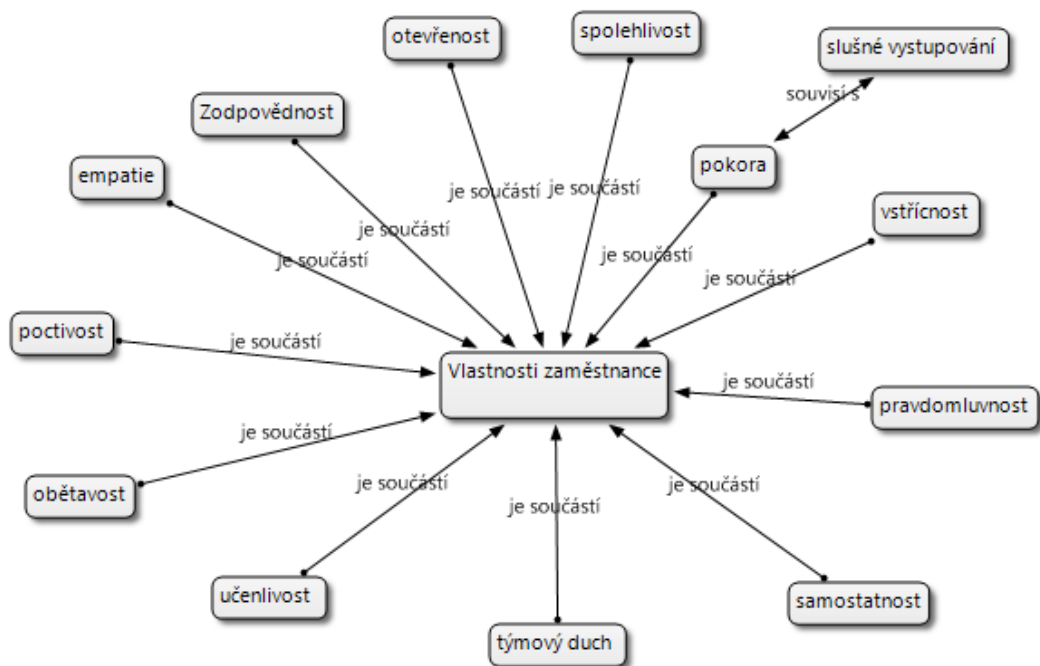
V síti č. 2 je znázorněno „dodržování pravidel“, informant č. 5 odpověděl „*máme jasný řád, máme jasná pravidla, co ten den se musí udělat, ať už je to někde nějaká dokumentace*“, informant č. 14 „*Mé očekávání jsou, že osvědčí, že když už se pro nového člověka rozhodneme, tak že alespoň po roce doby určité na pracovišti jsem schopná říct a být si jista v tom, že mu chci smlouvu prodloužit. Stojí mi na něm dát mu úvazek a vzájemně spolupracovat. Záleží mi i na názorech a přijetí většiny našeho týmu*“ informant č. 17 „*Aby tu práci brali zodpovědně, aby toho klienta nebrali jako kus, aby ho vnímali jako osobu*“,

Důležitým prvkem je pro zaměstnavatele také délka praxe a celkový zdravotní stav zaměstnance. Informant č. 22 „*Vždycky člověk čeká, že když nastoupí nový zaměstnanec, že ho ta práce bude naplňovat a nebude ho frustrovat*“. Informant č. 11 zmiňuje zdravotní stav následovně „*také je velmi důležitá odolnost vůči stresu, protože ta práce s lidmi je opravdu hodně psychicky náročná. Zvláště v situaci, kdy pracujete s rodinou, která prochází nějakou těžkou krizí, těžkou situací. Je to o tom opravdu, nenechat se do toho vtáhnout a prostě ustát tu svoji situaci, zvládnou ten stres a k tomu ještě zodpovědně plnit dané úkoly*“.

Informant č. 23 „*No a pak musí taky splnit ty zákonné podmínky. Musí doložit výpis z rejstříku trestu a doložit vzdělání nebo si ho dodělat v průběhu*“.



### Síť č. 3- Vlastnosti zaměstnance



Zdroj: Výzkum s názvem „Vybrané aspekty managementu sociální práce (registrační číslo GAJU 052/2019/S)“. Zpracováno v programu Atlas.ti 7

Síť č. 3 pojednává o vlastnostech zaměstnanců, které jsou očima ředitelů, manažerů velmi významné pro správné fungování celé organizace. V síti lze vidět dvanáct vlastností, které byly v rozhovorech nejčastěji zmíněny. Jedná se o otevřenost, spolehlivost, pokoru, vstřícnost, pravdomlupnost, samostatnost, týmového ducha, učenívost, obětavost, poctivost, empatii a zodpovědnost.

Všechny tyto vlastnosti jsou podstatnými pro chod organizace a výkon určité pracovní pozice v dané organizaci. Síť číslo 1 je součástí první otázky, jako síť předcházející. Tyto vlastnosti jsou tedy očekávány od nově nastupujících pracovníků do pracovního poměru v organizacích, které poskytují sociální služby. Následně budou zmíněny vybrané odpovědi informantů, se kterými byl proveden rozhovor.

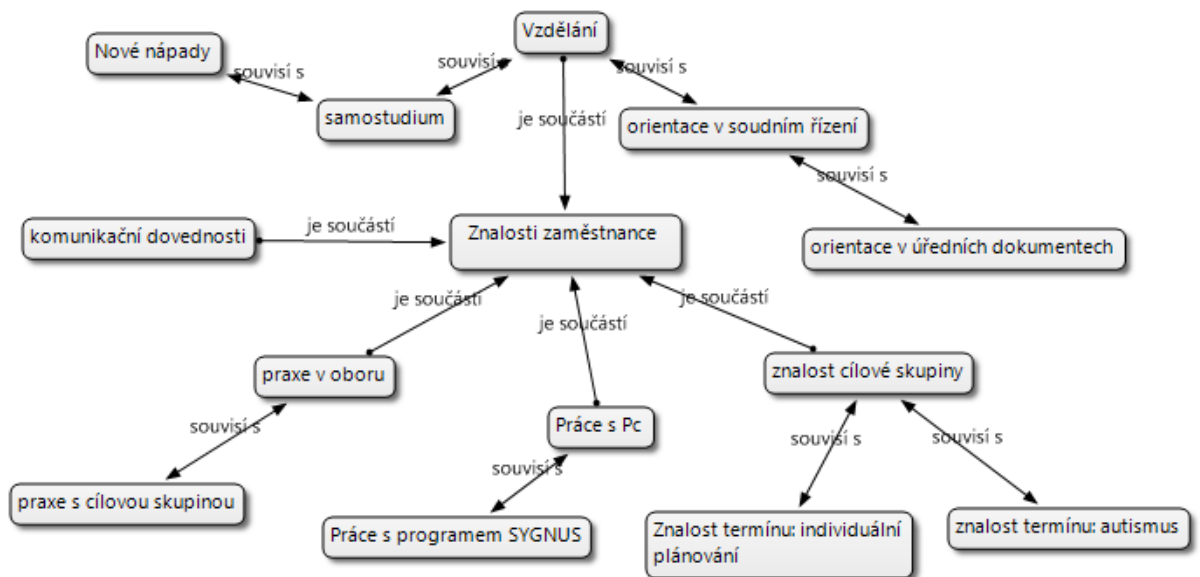
Následující odpovědi se budou týkat zejména empatie, zodpovědnosti a svědomitosti zaměstnanců ke svému zaměstnání. Informant č. 1 odpověděl „Aby dokázali být maximálně empatictí, komunikačně obratní“, informant č. 3 „Musí být nadšený, empatický. Já jako vedoucí očekávám, že s tím pracovníkem budu moct spolupracovat, že se na něj můžu spolehnout“, obdobně odpověděl také informant č. 9 „očekávám od

*těch lidí, že budou učenlivý, empatický a že zapadnou do kolektivu, což je pro mě hrozně důležité. Že budou v podstatě odborníci, neříkám, že za rok, ale v tom svém úseku že budou vědět, budou znát, budou umět“, informant č. 19 „V podstatě asi, aby měli stejný nasazení, jaká mám to nasazení já. Aby tu práci brali zodpovědně, aby toho klienta nebrali jako kus, aby ho vnímali jako osobu. Chtěli mu pomoci, řešili s ním ty věci jako zodpovědně a svědomitě, dodržovali nějaký parametry té sociální práce, byli vstřícný“. Informant č. 4 „musí být určitě znalosti a musí být vystupování vůči lidem. A je jedno, jestli vůči zaměstnancům nebo vůči klientům nebo rodinným příslušníkům, ale opravdu empatie, slušné chování prostě jako by ten základ, přes to nejde vlak“.*

Jak si lze všimnout, již ve třech případech se objevuje empatie, což je velmi důležitý prvek při rozhovoru s klienty o jejich závažné situaci. Informant č. 20 odpověděl i v souvislosti spolupráce a učenlivosti *„Očekávám, že dobře zapadnou do týmu, to mi přijde nejdůležitější. Dále na sobě budou chtít pracovat, není podle mě podstatné, zda tu práci již dříve dělali, ale je důležitá touha po seberozvoji a progresu“, informant č. 19 „Že budeme tým, že budeme umět spolu komunikovat“, informant č. 15 „Tak asi že se vlastně začlení do kolektivu, že se vlastně ztotožní s nějakými hodnotami, který ta organizace má“, informant č. 14 „Stojí mi na něm dát mu úvazek a vzájemně spolupracovat. Záleží mi i na názorech a přijetí většiny našeho týmu“, informant č. 2 „Napadá mě ještě zodpovědnost za společnou práci, za týmovost, která je u nás jedna z důležitých hodnot. Sice pracujeme individuálně z velké části s klienty, ale je to prostě týmové“.*

V souvislosti zmíněné spolehlivosti a poctivosti odpověděli informanti následovně: informant č. 23 *„Musí na ně být spolehnutí, bez toho to nejde“, informant č. 24 „Otevřenost, pokora, motivovanost, odvaha“, informant č. 18 „V první řadě je základem pro spolupráci je poctivost a pravdomluvnost“, informant č. 3 „Chci mít jistotu, že se někde nedozvím něco, co pracovník řekl či provedl. Já si myslím, že je důležité, aby mi byl pracovník sympatický, a aby dodržoval pravidla, který jsou daný“.*

#### Sít' č. 4 – Znalosti zaměstnance



Zdroj: Výzkum s názvem „Vybrané aspekty managementu sociální práce (registrační číslo GAJU 052/2019/S)“. Zpracováno v programu Atlas.ti 7

V síti č. 3 jsou vymezeny znalosti zaměstnance, které jsou očekávány od nadřízených vůči podřízenému. V rozhovorech, které proběhly, se objevovalo velmi často již zmíněné vzdělání, pod které v tomto případě spadají jednotlivé úkony, které se od zaměstnance očekávají. Se vzděláním souvisí také praxe, která je rozvětvena na praxi v oboru nebo nejlépe na praxi se stejnou cílovou skupinou, na kterou se organizace zaměřuje. Pro vedoucí organizací je mnohdy důležité, aby zaměstnanec znal velmi důkladně cílovou skupinu, se kterou organizace pracuje. Další častou odpovědí se objevuje manipulace s PC, kterou lze chápat jako schopnost manipulace s různými odbornými programy. Pro výkon určité pozice v organizacích poskytující sociální služby je zřejmé, že velmi důležitým prvkem je komunikace. Z rozhovorů, které proběhly, byl na komunikační schopnosti kladen velký důraz.

Ve smyslu vzdělání, se kterým souvisí samostudium, nové nápady a orientace v úředních a soudních řízení. Informant č. 1 „já očekávám, že nově příchozí zaměstnanci se nezacyklí v tom, jak teď pracují nebo budou pracovat, ale že oni sami budou přicházet s novými nápady, co dělat jinak“, informant č. 2 „Očekávám nějaký osobní vklad od každého pracovníka, který tady pracují na všech úrovních“,

pod čím si můžeme představit i formu vlastního samostudia a nových nápadů, jak je znázorněno v síti č. 3. Informant č. 4 „*Jo sem tam do toho přijde nějaký jednání u soudu, nebo jednání na úradě ale to ve směr zastávají jakoby děvčata, protože si myslím, že i pro ně je jako velmi zajímavý*“, informant č. 6 „*Potřebuji, aby o tom vlastně aspoň něco věděl. Protože se nám stává, že k nám chodí studentky a vůbec neví, co to autismus je. Ani si o tom pomalu nic nepřčetly, jenom jakože že je to zajímavý a chtěly by to zkusit s nima. Teď vlastně pozorujeme nebo něco co je pro nás je takový ten znak toho, že to ty holky zajímá je, že si půjčují z naší knihovny, kde máme takové to gró autismu, tak je super, že si ty knížky půjčí a samy si jdou pro ty informace. A podle toho si pak začnou nastavovat i to vzdělávání třeba*“.

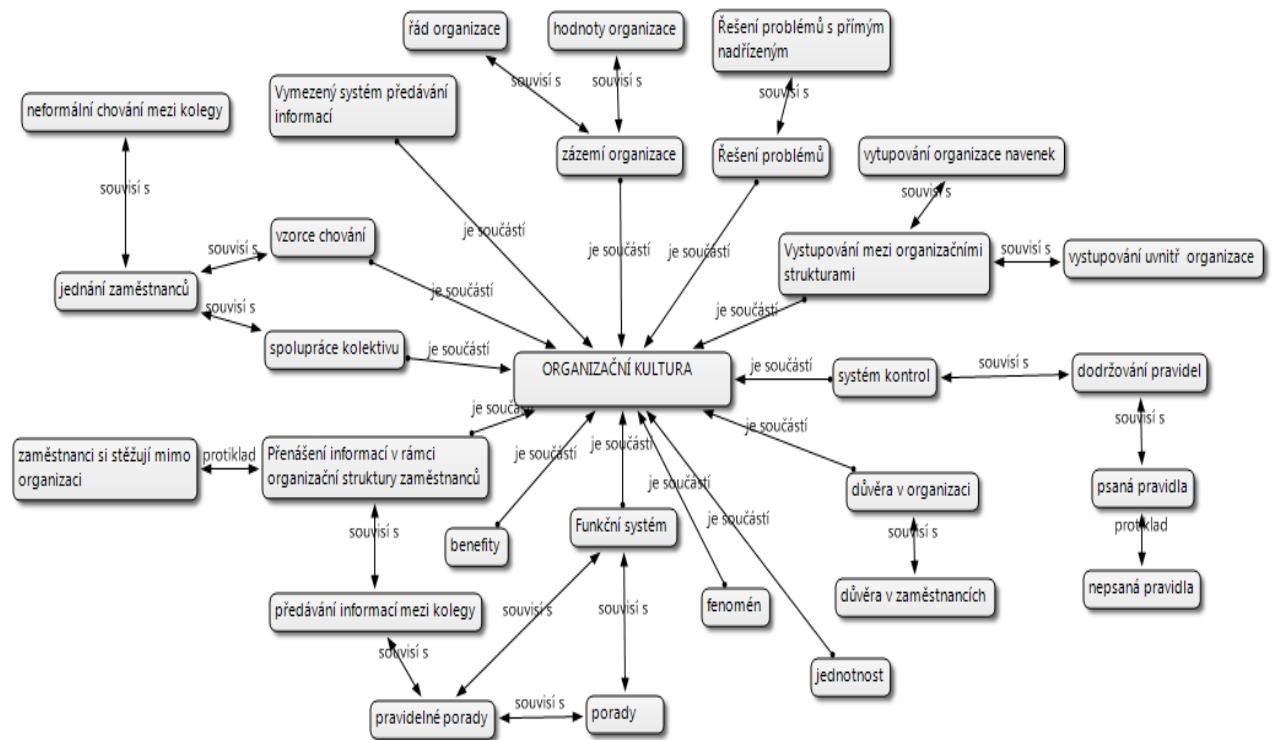
Informant č. 12 uvádí svůj postoj, co se týká vzdělání a znalostí u pracovníků „*Jsem náročná v tom, aby ten člověk sem lidsky jako zapadal, což je hrozně těžký, ale když ten člověk nepadne, tak to dělá nepořádek, ale nejsem náročná na znalosti, jako že mě nenapadlo ty lidi zkoušet z nějakých zákonů, to mi přijde jako nesmyslný. Spíš jsem náročná na to, jak to mají k sobě, jak to mají k ostatním lidem*“, obdobný názor má i informant č. 20 „*očekávám, že budou chtít na sobě pracovat, není podle mě podstatné, zda tu práci již dříve dělali, ale je důležitá touha po seberozvoji a progresu. Vcelku nám tady funguje sdílení zkušeností a vzájemné zaučování, což je pro nového pracovníka velikým přínosem*“, informant č. 16 „*A jednak, aby měl zájem a chuť na sobě pracovat a zlepšovat se, tak aby ta činnost, kterou dělá, byla neustále lepší a lepší. To jsou v podstatě základní požadavky*“, informant č. 15 „*Hledám pracovníka, který není spjatý s tou každodenní rutinou a praxí. Co by třeba změnil, co ho zarazilo, i taková ta zpětná vazba od toho nového člověka je teda důležitá*“.

Znalosti v oblasti výpočetní techniky uvádí informant č. 1 „*Na určitých pozicích chci, aby měli znalosti a dovednosti, to znamená, že budou umět pracovat s výpočetní technikou. U sociálních pracovníků očekávám, že budou umět pracovat s programem CYGNUS, budou rozumět termínům jako je individuální plánování a podobně. Budou přicházet s novými podněty*“.

#### 4.2.2 Pojem organizační kultura

K následné analýze dat byly primárně provedeny polostrukturované rozhovory s řediteli a manažery v souvislosti s očekáváním celkového managementu od nově nastupujících pracovníků na konkrétním pracovišti. V tomto případě budou stanoveny tři kategorie, které pojednávají o pojmu „Organizační kultura“. První kategorií je „Organizační kultura“ druhou kategorií je „Organizační kultura- osobnostní předpoklady“ a třetí kategorie je „Týmová spolupráce“. U jednotlivých kategorií budou následovně zobrazeny vybrané výpovědi informantů.

#### Sít' č. 5 Organizační kultura



Zdroj: Výzkum s názvem „Vybrané aspekty managementu sociální práce (registrační číslo GAJU 052/2019/S)“. Zpracováno v programu Atlas.ti 7

V síti č. 5 jsou zobrazeny odpovědi informantů týkající se znalosti pojmu organizační kultury. Sít' č. 5 se vztahuje k otázce č. 2 v kvalitativní části výzkumného souboru. Na otázky odpovídali ředitelé šesti náhodně vybraných krajů organizací, které poskytují sociální služby.

Sít' č. 5 vypovídá o znalosti termínu „*Organizační kultura*“. Pod pojmem organizační kultura se dá zobrazit mnoho pojmů, které o tomto termínu vypovídají. Organizační kultura dle odpovědí informantů znamená následující: zázemí organizace a s tím související hodnoty a řád organizace, řešení problémů a řešení problémů s nadřazeným, vystupování mezi organizačními strukturami a vystupování organizace navenek i uvnitř organizace, systém kontrol a s tím související dodržování pravidel, která jsou rozdělena na psaná a nepsaná pravidla, důvěra v organizaci a důvěra v zaměstnancích, jednotnost, fenomén, funkční systém a s tím související porady, pravidelné porady, předávání informací mezi kolegy, v rámci organizace i mimo organizaci, dále představuje určité benefity, spolupráce kolektivu, vzorce chování, jednání zaměstnanců, formální a neformální chování mezi kolegy a vymezený systém pro předávání informací. Všechny tyto zmíněné odpovědi jsou součástí sítě č. 5. V následujícím textu budou vybrány jednotlivé odpovědi informantů.

Informant č. 1 odpověděl „*Organizační kultura je určitý nástroj, který přenáší informace v rámci organizační struktury zaměstnanců*“, dodal ještě příklad, jak přesně organizační kulturu vnímá konkrétně „*Když za mnou přijde uklízečka, že má nějaký problém s kolegyní nebo s někým dalším, interpersonální problémy se objevují, tak v podstatě jí vyslechnu, ale já jí sdělím, že z hlediska organizační kultury by bylo fajn, kdyby to prioritně řešila se svým přímým nadřízeným a až poté, co k řešení nedojde, tak potom to můžeme řešit dál. Každý z toho středního managementu má vymezené své pole působnosti. Jde o to, aby se ke mně dostávaly informace, problémy a věci, které musím řešit já jako ředitelka a v případě těchto menších věcí jsem pouze informována, že se něco takového na pracovišti řešilo, bylo vyřešeno a jestli pro nás do budoucna z toho plyne nějaké opatření, které by se mělo do zařízení zavést.*

*Vždy je to na postavené na organizační struktuře té organizace, přesně vymezený systém řízení odpovědnosti a předávání informací*“(informant č. 1).

Informant č. 3 odpověděl obdobně jako informant č. 1 „*Vystupování mezi jednotlivými organizačními strukturami. My máme povinně školení, potkáváme se tam se všemi různými pracovníky/instruktory/vedoucími z celé republiky, jak se k sobě chováme je výborný*“. Ve stejném duchu odpovídali i ostatní informanti. Informant č. 4 „*Je to celkové vystupování té organizace navenek a vlastně i vevnitř té organizace. A je to to, co se neustále všem zaměstnancům musí pravidelně připomínat. A opravdu*

*se to stává, že se porušuje a že to není úplně jako dobré“, „Já to vnímám jako nějaký jednotný, promyšlený, vizuální styl, a i třeba jednání pracovníků, kteří vystupují za tu danou organizaci. V podstatě asi práci takového vizuálu, pod který spadá třeba to, že používáme nějaké hlavičkové papíry, logo, letáky v jednotném stylu. Tím, jak máme různé služby, tak pro každou tu službu musí být zajištěna propagace (informant č. 11), „Organizační kultura? Je to jakýsi soubor psaných i nepsaných vlastně pravidel a vzorců chování, který jsou v té organizaci. Je to vlastně i to, já tam dávám, jak se teda chováme ke klientům, máme vlastně vypsány i principy že jo těch sociálních služeb. Jak vlastně ta organizace funguje, my máme třeba pravidelný porady, a to všechno se dodržuje“ (informant č. 15), „Jak vzájemně vychází management se zaměstnanci. Jaké je pracovní zázemí a jaké jsou vstřícnosti od vedení směrem k zaměstnancům (informant č. 22).*

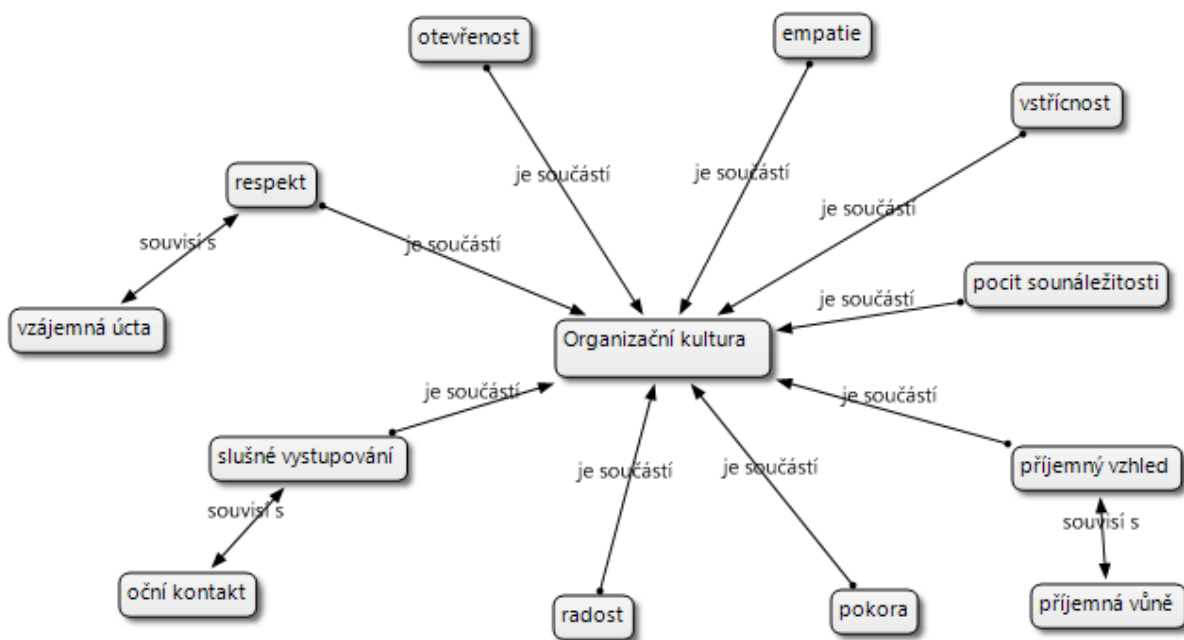
Informant č. 18 odpověděl s velkou částí s mnoha prvky, které jsou v síti č. 5 zmíněné „*Organizace by měla mít přehledně nastavenou strukturu porad, komunikace, benefity pro zaměstnance a vcelku průhledně a transparentně to deklarovat. Pakliže přijímám zaměstnance dejme tomu na pozici vedoucího nějakého pracoviště, tak ho v první řadě seznámím se zaměstnanci, jeho povinnostmi, řeknu mu, u koho mám hledat rady a u koho si může stěžovat. Prostě takové ta pravidla hry a potom samozřejmě komunikace organizace směrem na venek“.*

Z vybraných odpovědí informantů si lze všimnout, že většina vybraných odpovědí má v podtextu celkový management, řád, vzorců chování a pravidla organizací. Za velmi důležité informanti považují také komunikaci a vztahy mezi zaměstnanci a celkové postavení v organizaci a její následné prezentování.

Informant č. 24 odpověděl následovně: „*Způsob vyjadřování, chování mezi zaměstnanci i ke klientům, logo, prospekty, leaflety, design webu“*, komunikaci a vzorce chování využil ve své odpovědi i informant č. 2 „*Já se snažím ze své pozice, aby organizační kultura u nás v zařízení byla co nejvyšší, aby zaměstnanci byli mezi sebou v organizaci, co se týče vztahů, v pořádku. Pokud mám pocit, že se něco děje, tak se snažím tyto situace, co nejrychleji řešit. Narušuje to týmovost“*, informant č. 6 využil velmi stručné odpovědi, která vystihuje obě předešlé odpovědi „*Přátelské rodinné klima“*, co se vztahů týče, v organizacích jsou vztahy velmi důležitou složkou, přátelské a klidné prostředí dodává zaměstnancům větší motivaci k výkonu jejich profese.

Informant č. 17 se také zmiňuje o důležitosti chování nejen uvnitř organizace mezi kolegy, ale i s klienty „Nějak se ten člověk na pracovišti chová, nějak je to vnímáno, někde na to můžou mít i předpisy, my na to předpisy nemáme, ale máme třeba zásady, jakým způsobem komunikovat při prvním kontaktu s klientem, to je zřejmý, my tomu říkáme rituál, a to bych všechno zařadila do organizační kultury“.

### Sít' č. 6 Organizační kultura- osobnostní předpoklady



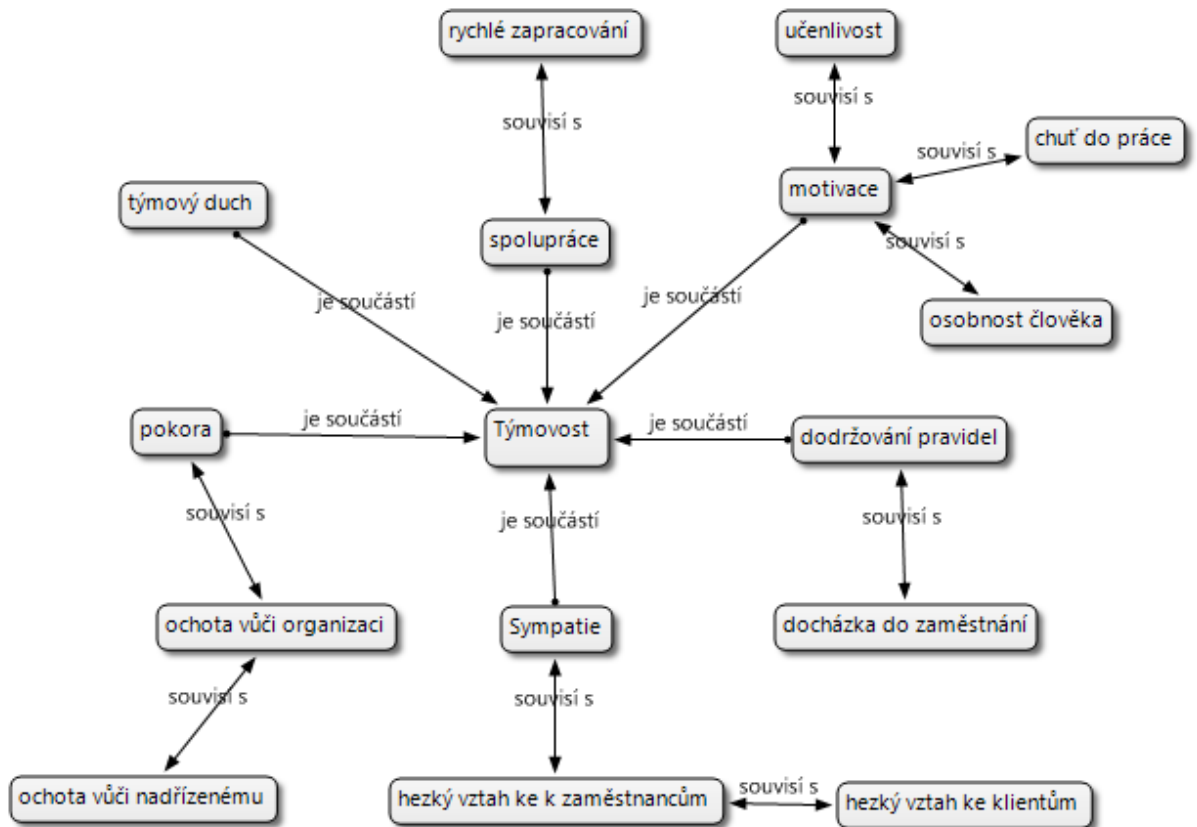
Zdroj: Výzkum s názvem „Vybrané aspekty managementu sociální práce (registrační číslo GAJU 052/2019/S)“. Zpracováno v programu Atlas.ti 7

V síti č. 6 jsou zobrazeny osobnostní předpoklady zaměstnanců. Sít' č. 6 slouží jako doplňkové schéma k síti č. 5 s názvem „organizační kultura“. Sít' č. 6 se vztahuje k otázce č. 2 v kvalitativní části výzkumného souboru.

V síti č. 6 jsou znázorněny osobnostní předpoklady, které při rozhovoru odpověděli ředitelé vybraných organizací. Mezi nejčastěji opakující se předpoklady pro organizační kulturu v organizacích patří: otevřenost, empatie, vstřícnost, pocit sounáležitosti, slušné vystupování, oční kontakt, pokora, respekt a vzájemná úcta, příjemný vzhled a příjemná vůně.



### Sít' č. 7 Týmová spolupráce



Zdroj: Výzkum s názvem „Vybrané aspekty managementu sociální práce (registrační číslo GAJU 052/2019/S)“. Zpracováno v programu Atlas.ti 7

V síti č. 7 s názvem „Týmová spolupráce“ jsou zobrazeny prvky zjednodušeným schématem, než v síti č. 5. S názvem „organizační kultura“. Síť č. 7 je dodatek k síti předcházející, vztahuje se zejména na týmovost na pracovištích. Výpovědi informantů týkající se organizační kultury ve smyslu týmové spolupráce, která je dle nich v organizacích velmi důležitá.

V síti č. 7 jsou přenesené odpovědi informantů následovné: Od týmovosti se odráží mnoho prvků, které ji ovlivňují, je to zejména sympatie s kterou se pojí hezké vztahy zaměstnanců vůči sobě, ale i ke klientům, dále je to pokora, která souvisí s ochotou vůči celé organizace a vedení, dalším prvkem je týmový duch, což je klíčem k dobré spolupráci zaměstnanců, aby mohli správným způsobem spolupracovat a dosahovat co nejrychlejšímu a nejkvalitnějšímu zapracování. Velmi významným prvkem je motivace a dodržování pravidel. Motivace se rozvětňuje na učenlivost, chuť do práce

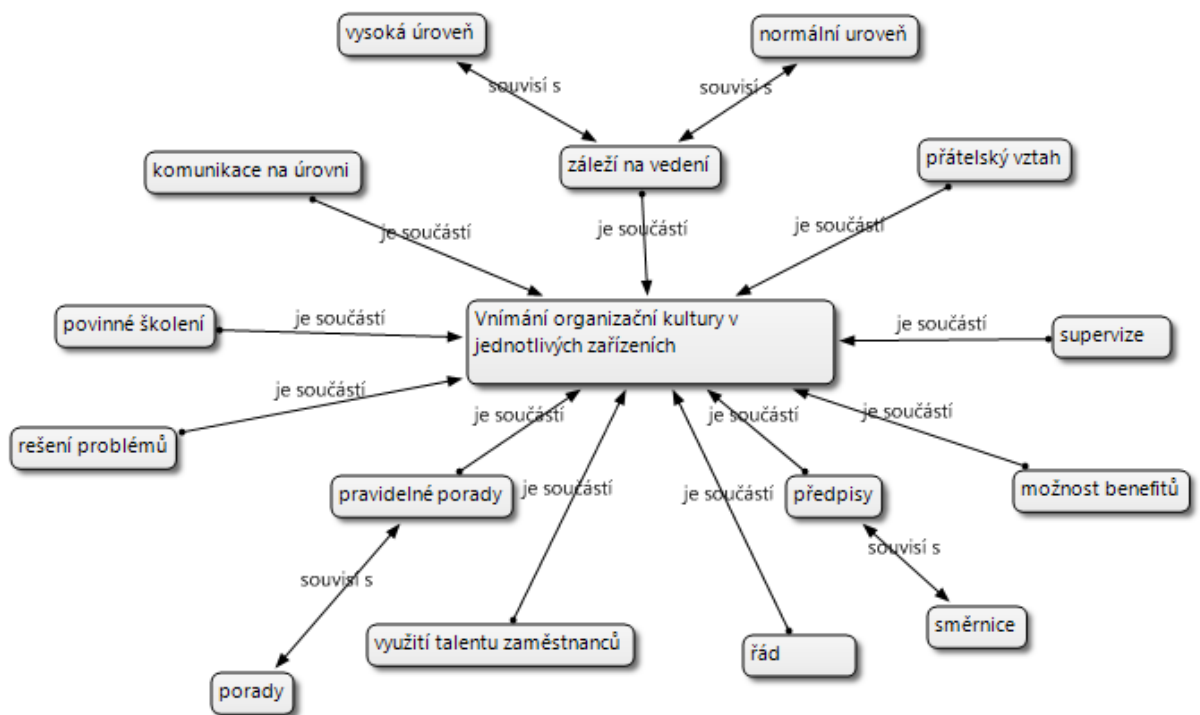
a na osobnost jedince, pozitivní motivací k práci lze dosáhnout lepších a kvalitnějších výsledků. Dodržování pravidel je také velmi důležitým prvkem celého týmu. Tým by měl mít své pravidla nastavená a dle nich by se měl každý účastník týmu řídit.

Informant č. 6 odpověděl „*Kultura v organizaci. Vlastně asi nějaký klima, nastavený pravidla. Asi i nějaká loajalita k organizaci, důvěra v tu organizaci*“, „*Všichni za jednoho, jeden za všechny*“ (informant č. 10), „*Asi to, o čem celou dobu mluvím. My taky máme svou kulturu, že máme nějaké systémy, věci, toky, nějak spolu komunikujeme, nějak řešíme věci, nějak řešíme konflikty, nějak řešíme party. Je to něco, co je tady zavedený a není na to ani moc metodických pokynů. Je to něco, co je mezi námi*“ (informant č. 12), „*Podle mého názoru je nejdůležitější vzájemná úcta, uznávání druhých názorů*“ (informant č. 13), „*Prostě takové ta pravidla hry a potom samozřejmě komunikace organizace směrem na venek*“ (informant č. 18), informant č. 20 odpověděl následovně „*Pod tímto pojmem si představuji nejvíce vztahy mezi lidmi a to, jak je organizace vnímána okolím. Nemělo by záležet na tom, který pracovník za nás jedná a vystupuje, případně který plní práci v terénu. U každého z nich by mělo být znát, že zastupuje stejnou organizaci*“, velmi obdobně odpověděl informant č. 22 „*Jak vzájemně vychází management se zaměstnanci. Jaké je pracovní zázemí a jaké jsou vstřícnosti od vedení směrem k zaměstnancům. To jsou i benefity a všechny tyto věci, které se dokážou vzájemně kombinovat a dochází vzájemné vstřícnosti jak mezi vedením, tak mezi zaměstnanci*“, „*Jak se k sobě chováme je výborný. Můžeme si předávat zkušenosti, všechno si řekneme. Není to tak, že se nad sebe povyšujeme, my si hrozně pomáháme. To si myslím, že v té sociální sféře má být*“ (informant č. 3).

#### **4.2.3 Organizační kultura v jednotlivých zařízeních**

K následné analýze dat byly primárně provedeny polostrukturované rozhovory s řediteli a manažery, jakou organizační kulturu vnímají v jejich zařízení. V tomto případě byla stanovena kategorie, která pojednává o pojmu „*organizační kultura v jednotlivých zařízeních*“ a „Tyto odpovědi se vztahují k otázce č. 3. U jednotlivých kategorií budou následovně zobrazeny vybrané výpovědi informantů.“

### Sít' č. 8 Organizační kultura v jednotlivých zařízeních



Zdroj: Výzkum s názvem „Vybrané aspekty managementu sociální práce (registrační číslo GAJU 052/2019/S)“. Zpracováno v programu Atlas.ti 7

V síti č. 8 je zobrazena organizační kultura pohledem ředitelů jednotlivých organizací. Pojednává o způsobu realizace organizační kultury v daných organizacích. Ředitelé organizační kulturu vnímají následovně. Organizační kulturu uváděli ředitelé ve dvou úrovních, a to na úroveň vysokou a úroveň normální. Velmi často se objevovaly v odpovědích komunikačních partnerů supervize, porady, řád, směrnice a povinné školení. Důležitou složku organizační kultury uvedli ředitelé organizací například komunikaci a jisté řešení problémů, pokud na pracovišti vzniknou. V síti č. 8 se objevuje také talent zaměstnanců a jeho vhodné využití na pracovišti.

V následujícím textu budou uvedeny odpovědi informantů, jakým způsobem vnímají organizační kulturu u nich na pracovištích.

Informant č. 24 odpověděl „Myslím, že je na poměrně slušné úrovni a stále se ji snažíme zvyšovat“, „Snažíme se, jedeme pomalu a postupně, máme nové webové stránky, které budou navazovat na jednotlivé propagační materiály jednotlivých služeb, s tím souvisí hlavičkový papír, jde to prostě postupně a postupně v rámci těch směrnic, myslím si, že máme nastavenou firemní kulturu průměrně. Odpovídající tomu, co děláme“ (informant č. 19), „Já se snažím ze své pozice, aby organizační kultura u nás v zařízení byla co nejvyšší, aby zaměstnanci byli mezi sebou v organizaci, co se týče vztahů, v pořádku. Pokud mám pocit, že se něco děje, tak se snažím tyto situace, co nejrychleji řešit. Narušuje to týmovost. Snažíme se na tom neustále pracovat, je to proces, stav, ke kterému míříme“ (informant č. 2), „Myslím si, že to tady máme, teď to budu brát asi ohledně toho pavouka, z těch pozic. Máme to hodně vyvážené, hodně vyrovnané. Moc tady opravdu nehrajeme na to, jestli je to ředitel nebo vrchní sestra, všichni děláme všechno, pokud je potřeba“ (informant č. 5), „Myslím si, že vždy je co zlepšovat, ale v zásadě jí vnímám jako dobrou“ (informant č. 11), „Skoro všichni za jednoho, jeden skoro za všechny“ (informant č. 10).

Z odpovědí informantů si lze všimnout, že většina odpovídala podobným způsobem. Organizační kultura je v zařízeních většinou na úrovních normálních, což z odpovědí lze vidět, ale také je zřejmé, že se organizace snaží organizační kulturu neustále zlepšovat.

V rámci komunikačních dovedností, spolehlivosti a přátelských vztahů odpověděl informant č. 18 velmi obsáhle „Myslím si, že poměrně dost solidní. My máme pravidelnou strukturu porad vedení a potom vedoucí každého pracoviště si své porady svolává na svém pracovišti plus jako ředitel na ty porady čas od času chodím, abych byla v kontaktu opravdu i s uklízečkou na jednotlivém pracovišti. To, co považuji za velice podstatné je otevřená komunikace. Na toto téma my jsme i prodělali všichni školení a v i v rámci povinného vzdělávání pracovníků v sociálních službách děláme nějaké školení, které si pracovník vybere individuálně, ale minimálně jednou ročně si pozveme lektora k nám na nějaké akreditované školení. Snažíme se, aby všichni zaměstnanci sociálních služeb na tom školení byli. V zásadě pro to, abychom všichni mluvili stejným jazykem, protože dnešní doba je tak obrovsky zahlcená množstvím slov a množstvím pojmů, že i když říkáme stejná slova, ještě to neznámá, že si rozumíme. Víceméně k té naší organizační kultuře patří i to, že se snažíme některá školení prodělat

*všichni. Pak samozřejmě máme sjednaného supervizora, který tu organizaci zná, a vidím, že dokáže účinně pomoci.“*

Informant č. 18 uvedl téměř všechny prvky, které jsou znázorněny v síti č. 7, velmi podobně odpověděl informant č. 21 *„Perfektní (usmívá se). První věc, kterou jsem provedl po nástupu na pozici ředitele, byla kompletní reforma struktury. Vytvořil jsem pavouka a strukturu, která podle mě funguje. Úkolem ředitele je rozpoznávat v lidech talent. Technicky zaměřené lidi je třeba zařadit na pozice, kde svůj talent plně využijí“*.

## 5 Diskuze

Cílem této diplomové práce bylo zjistit, co podle manažerů znamená pojem organizační kultura, zjistit, zda se na pracovištích objevují konflikty v souvislosti s organizační kulturou daného pracoviště a zjistit jaká jsou očekávání managementu od nově nastupujících pracovníků na konkrétním pracovišti. Ve výzkumné části byla využita smíšená strategie, složená z kvantitativního a kvalitativního výzkumu.

Výzkumu, který byl zaměřený na ředitele, se zúčastnilo 68,9 % mužů a 31,1% žen. Pozoruhodné je, že výzkumu, který byl v rámci projektu směřovaný na sociální pracovníky, se zúčastnilo 89,4 % žen a 10,6 % mužů. Jak si lze všimnout, pozice ředitelů jsou obsazeny ve větší míře mužským pohlavím, naopak u sociálních pracovníků je ve velké míře velké zastoupení žen.

Čermáková (1996) tvrdí, že rozlišení pozic profesí je různorodé, zastoupením mužské a ženské práce a harmonizací vazeb mezi sociální politikou, rodinou a pracovním systémem je takzvaný gender konflikt. Vzhledem ke zjištěným výsledkům zastupují pozice ředitelů zejména muži. Ženy zastupují pozice v rámci sociální práce na pozici sociálního pracovníka nebo pracovníka v sociálních službách.

Z hlediska věkové kategorie se 50,8% vedoucích pracovníků uvedlo 36-50 let, dále 42,4 % uvedlo 50 let a více a jen 6,8% respondentů uvedlo věk mladší 35 let. Z těchto skutečností, které byly zjištěny prostřednictvím dotazníku pro vedoucí pracovníky je zřejmé, že pozice ředitelů jsou obsazeny spíše pracovníky od 36-50 let věku. Jedná se tedy o starší pracovníky, kteří mohou využívat své dřívější zkušenosti, které mohly získat během své praxe v oboru. V souvislosti s touto otázkou 42,7% respondentů uvedlo svou délku praxe 14 let a více, ve 23,5% uvádí respondenti délku praxe 10-13 let, v ostatních případech jsou vedoucí pracovníci méně než 10 let.

V souvislosti se stanovenými cíli byla zvolena hypotéza: V organizaci, kde dochází k hodnocení pracovní spokojenosti, je celková spokojenost pracovníků větší. Hypotéza byla potvrzena a v rámci spokojenosti byla identifikována statisticky významná souvislost mezi hodnocením spokojenosti a hodnocením pracovní spokojenosti ostatních pracovníků. Tam, kde je hodnocení pracovní spokojenosti ostatních pracovníků, je tím pádem spokojenost v týmu větší. S ohledem na skutečnost vysoké

spokojenosti zaměstnanců dle vedoucích je jasné, že spokojenost je i v týmech, které jsou tvořené členy jednotlivé organizace. Pokud by byla spokojenost pracovníků nízká, je pravděpodobné, že v týmu bude docházet k nedorozumění nebo konfliktům.

První dimenzí je **psychologická atmosféra**. Dle názoru respondentů vysoce převažuje v pracovních skupinách sociálních pracovníků příznivá psychologická atmosféra, charakterizovaná otevřeností, přátelstvem, příjemnou náladou, vzájemným respektováním jednotlivých členů skupiny. V týmech převažuje důvěra a podpora, dominují pozitivní emocionální vztahy. Schein (2018) uvádí, že základními vrstvami organizační kultury jsou normy chování, základní předpoklady a hodnoty. Pokud srovnáme tvrzení dle Scheina (2018) a výpovědi respondentů, objevuje se shoda zejména v chování a základních předpokladech, jako je: otevřenost, vzájemné respektování a přátelské vztahy mezi zaměstnanci.

Franková (2011) zmiňuje, že vlivem kreativity a inovací vzniká správná a pozitivní psychologická atmosféra na pracovištích. V souvislosti zjištěných skutečností a tvrzení autorky o psychologické atmosféře, je na pracovištích nejdůležitějším prvkem hlavně vzájemné respektování a vzorce chování. Ve výzkumné části byla identifikována statisticky významná souvislost mezi hodnocením psychologické atmosféry a hodnocením pracovní spokojenosti jiných než sociálních pracovníků. Platí, že tam, kde probíhá hodnocení pracovní spokojenosti těchto ostatních pracovníků je psychologická atmosféra v pracovní skupině hodnocena příznivěji.

Druhou dimenzí jsou zkoumány **vztahy mezi členy týmu**. Dle respondentů vládne v týmech sociálních pracovníků v převážné míře upřímnost a uvolněnost, vzájemné porozumění a tolerance. Vysoce převažuje zájem o spolupracovníky, výrazně převládají pozitivní vzájemné vztahy a vazby. Vztahy mezi členy týmu jsou ovlivněny způsobem, kterým je organizace vedena a organizována, jako velmi důležitými prvky jsou emoce a způsob chování, které vedou k celkovému sjednocení týmu a vztahu mezi kolegy (Mládková, 2005). Ze zmíněných skutečností je zřejmé, že velmi důležité je na pracovištích chování a emocionální stránka člověka, což vede k vytvoření příjemných vztahů mezi členy v organizaci.

Třetí dimenzí je **zralost – rozvoj týmu**. v tomto případě bylo hodnocení opět hodnoceno vysokým číslem na stupnici škály dimenze. Evangelu (2011) k rozvoji týmu

uvádí zkušenosti jednotlivců, jejich znalosti a společenskou rovinu. Důležité je vyhledat ústupek buď ze strany zaměstnavatele, nebo zaměstnance (Evangelu, 2011). Respondenti hodnotí týmy sociálních pracovníků ve velké většině případů jako zralé, sociálně a pracovně rozvinuté, ve kterých vládne pocit sounáležitosti. Vzhledem k formálním a neformálním vztahům, vedoucí pracovníci uvádí, že v organizacích převládá schopnost sebereflexe a sebeřízení. Plevová (2012) má obdobný názor na zralost a rozvoj týmu v organizacích, které poskytují sociální služby, dynamika a zralost je dle autorky propojena ve vztazích mezi členy týmu, v jejich společných prosperitách, ale i v možném neúspěchu, který se může v týmu vyskytnout.

Čtvrtá dimenze pojednává o **sociální začleněnosti** v organizacích, které poskytují sociální služby. Čevela (2015) uvádí hodnocení sociálního začlenění v zaměstnání především jako hodnocení psychického, fyzického zdraví a kvalifikačních schopností. Respondenti tvrdí, že v týmech sociálních pracovníků ve velké míře převažuje orientace na sociální vztahy a formy prosociálního chování. V organizacích převládá otevřenost ke vztahům, vzájemný takt a respektování se. Týmová spolupráce je na dobré úrovni. Prosociální chování je velmi důležité a také očekávané od osob, které vykonávají pomáhající profese. Podle Špidurové (2015) má prosociální chování vliv a jisté důsledky na druhou osobu. Z druhé stránky pohledu nemusí v každé organizaci vládnout pozitivní atmosféra, ovšem vlivem prvků, které byly v textu zmíněny, jak autory, ale i respondenty, se pozitivní atmosféra, vztahy mezi členy, zralost nebo sociální začleněnost utváří snadněji.

Pátou dimenzí je **spokojenost**. Podle respondentů na pracovištích převládá v týmech sociálních pracovníků spokojenost jednotlivců i v týmové spolupráci. Vodák (2011) popisuje, že právě ke spokojenosti zaměstnanců vedou vhodné vzorce chování členů týmů, čímž směřují k zlepšování efektivity a produktivity všech zaměstnanců a jejich následné spokojenosti na pracovišti. V rámci spokojenosti byla identifikována statisticky významná souvislost mezi hodnocením spokojenosti a hodnocením pracovní spokojenosti ostatních pracovníků. Tam, kde je hodnocení pracovní spokojenosti ostatních pracovníků, je tím pádem spokojenost v týmu větší. S ohledem na skutečnost vysoké spokojenosti zaměstnanců dle vedoucích je jasné, že spokojenost je i v týmech, které jsou tvořené členy jednotlivé organizace. Pokud by byla spokojenost pracovníků nízká, je pravděpodobné, že v týmu bude docházet k nedorozumění nebo konfliktům.



Šestou dimenzí je **kooperace**. Respondenti uvádí, že v kolektivech převládá vysoká schopnost a ochota všech členů kooperovat. Svozilová (2016) uvádí, že stupeň kooperace, který je v organizacích považován za uspokojivý má určité složky, které napomáhají k zajištění uspokojivé spolupráce. Jedná se především o komunikaci mezi členy skupiny, která dopomáhá k lepší týmové spolupráci v týmu, stylu řízení a následnému budování vztahů mezi členy v týmu (Svozilová, 2016). Respondenti uvádí, že zájem pracovníků o společnou spolupráci v týmu je na vysoké úrovni a vypovídají o tom dobré vztahy mezi kolegy. Vzhledem k vysoké úrovni kooperace na pracovištích se výpovědi respondentů shodují s tvrzením autorky.

Sedmá dimenze se týká **komunikace**. Karlíček (2011) definuje marketingovou komunikaci jako vedené sdělování informací jednotlivým skupinám či jednotlivcům, díky kterému jsou schopny naplňovat ostatní organizace své cíle. Komunikace jako taková je velmi důležitou složkou celé organizační kultury. Plamínek (2012) definuje komunikaci jako společné sdělování informací. Tým a celková spolupráce vytváří stabilizovaný systém. Vzhledem k výpovědím respondentů je komunikace hodnocena pozitivně, ovšem musíme brát v potaz, že komunikace je u každého z nás jiná.

Osmá dimenze se vztahuje ke **stylu řízení týmu**. Respondenti opět uváděli vysoké hodnoty dle škálové dimenze, kde pozitivně hodnotí styl řízení celého týmu. Manažer je začleněn do týmu pracovníků, kde vytváří pozitivní atmosféru a spokojenost všech členů v týmu. Toto hodnocení je ovšem velmi spekulativní, jelikož hodnocení stylu řízení týmu uváděli vedoucí pracovníci, tudíž uváděli většinou svůj vlastní styl řízení v jednotlivých organizacích. Otázkou zůstává, zda na pracovištích opravdu vždy převládá vysoká úroveň jak už vedení, ale i vztahů na pracovištích. Ovšem dle získaných výsledků je hodnota vysoká.

Devátou dimenzí je **vztah k práci** pracovníků v jednotlivých organizacích. Pokud se bavíme o vztahu k práci, Křivohlavý (2006) je přesvědčen, že na práci je možné nahlížet z vícera stran, dle autora se nejedná pouze o činnost, kterou vykonáváme za účelem zisku. Dále se autor domnívá, že existuje intimní vztah k zaměstnání, jedná se o „milování vlastní práce“. Respondenti i v tomto případě uvedli vysoké hodnoty hodnocení na stupnici od 1-10. Vztah k zaměstnání formulují jako velmi pozitivní. Ve vztahu k zaměstnání uvádějí motivaci, ochotu, zájem se zlepšovat a investovat do své profese čas a námahu k dosažení co nejlepšího výsledku.

Poslední desátou dimenzí je **zaměření na úspěch**. Respondenti uvádí vysokou potřebu být úspěšnými, chtějí se angažovat v plnění svých náležitostí a úkolů, jsou motivováni k úspěšnosti a schopnosti se posunout k co nejlepšímu výkonu. Plamínek (2010) uvádí, že základem trvalého úspěchu je myšlenka na ostatní a na budoucnost.

V kvalitativní části diplomové práce byly stanoveny 3 výzkumné otázky. První otázka se týká očekávání od nově nastupujících pracovníků, druhá otázka pojednává o představě o pojmu organizační kultura a třetí otázka se věnuje organizační kultuře v jednotlivých zařízeních. Nástrojem pro kvalitativní výzkum byly rozhovory, které obsahovaly 3 otázky pro rozhovor, který byl sestaven všemi členy týmu. Otázky sloužily k rozšíření kvantitativní části výzkumného souboru. Odpovědi, které byly získané, byly zakódovány a rozděleny do jednotlivých kategorií, které souvisí s kulturou organizací poskytující sociální služby. Jednotlivé kategorie jsou v této diplomové práci zobrazeny pomocí sítí, které uspořádaně zachycují jednotlivé vztahy mezi kategoriemi.

V rámci kvalitativního výzkumu byly stanoveny tři kategorie. První kategorie pojednává o očekávání managementu od nově nastupujících pracovníků. Kategorie je rozdělena na čtyři podkategorie: obecné předpoklady zaměstnavatele, pracovní podmínky organizace, vlastnosti a znalosti zaměstnance. Druhá kategorie se týkala pojmu organizační kultury, kategorie se rozděluje na dvě podkategorie: organizační kultura a týmová spolupráce. Třetí a poslední kategorií je kategorie vymezující pojem organizační kultury v jednotlivých zařízeních a s ní související osobností předpoklady zaměstnanců v jednotlivých organizacích.

Podle odpovědí všech informantů je organizační kultura opět na vysoké úrovni. Doplňující informace vedoucích pracovníků poukazují na jejich nároky a očekávání, které by měli splňovat jejich zaměstnanci v organizaci.

První kategorie vymezující očekávání, pojednává zejména o formální, ale i neformální stránce celého pracovního poměru zaměstnance. Pokud se budeme bavit o formálních náležitostech, jsou pro vedoucí pracovníky velmi důležité pracovní podmínky a předpoklady zaměstnance. Podmínky má každá organizace jiné, ovšem ve většině případů se shodují především na dodržování pravidel, náplni práce, zdraví, praxi v oboru, vzdělání a čistém trestním rejstříku, dále na motivaci, lásce k zaměstnání, ochotě vůči organizaci, sympatii, jistotě, adaptaci, vzdělání a týmovém duchu.

Druhá kategorie se týká organizační kultury a týmové spolupráce. V tomto případě bylo zjištěno, že organizační kulturu informanti uváděli v různém znění. Organizační kultura je chápána jako zázemí a řád organizace, řešení problémů a řešení problémů s nadřízeným, vystupování mezi organizačními strukturami a vystupování organizace navenek i uvnitř organizace, systém kontrol a s tím související dodržování pravidel, která jsou rozdělena na psaná a nepsaná pravidla, důvěra v organizaci a důvěra v zaměstnancích, jednotnost, fenomén, funkční systém a s tím související porady, pravidelné porady, předávání informací mezi kolegy, v rámci organizace i mimo organizaci, dále představuje určité benefity, spolupráce kolektivu, vzorce chování, jednání zaměstnanců, formální a neformální chování mezi kolegy a vymezený systém pro předávání informací. Bedrnová (2012), vnímá kulturu organizace jako postoj zaměstnanců k jejich zaměstnání, v souvislosti kompletního pohledu na jejich životy a na celý svět. Lukášová et al., (2004) uvádí síťovou kulturu, kde jsou ve velké míře projevovány prvky vzájemných vztahů mezi kolegy, přátelská úroveň, komunikace mezi nimi a spolupráci. Informanti uváděli zejména sympatii, hezké vztahy zaměstnanců vůči sobě, ale i ke klientům, pokoru, ochotu, týmový duch, dodržování pravidel v kolektivu. Všechny tyto prvky, jsou klíčem k dobré spolupráci členů celého týmu.

Třetí a poslední kategorií je organizační kultura v jednotlivých zařízeních. Cílem této otázky bylo zjistit, jaká organizační kultura nebo její prvky se vyskytují v jednotlivých organizacích poskytující sociální služby. Dle výpovědí informantů se jedná zejména o normální nebo vysokou úroveň organizační kultury v jejich zařízení. V žádném z případů se na pracovištích neobjevuje špatná nebo velmi nízká úroveň organizační kultury. Organizační kultura je na jednotlivých pracovištích vnímána jako porady, řád, směrnice, povinné školení, ale také jako komunikace a řešení problémů, které se mohou v organizaci objevit. Hailey (2013) uvádí, že organizační kultura je lepidlem, které drží organizace pohromadě. Informanti se s tímto výrokiem shodují v tom, že bez dodržování určitých pravidel, směrnic, ale i například komunikace mezi všemi členy v organizaci nedocílí úspěšné organizační kultury. Pro informanty je velmi důležitá komunikace mezi kolegy i nadřízenými. Hailey (2013) dále poukazuje na celistvý pohled na organizační kulturu jako na metaforu organizačního života.

## 6 Závěr

Tato diplomová práce vznikla jako jeden z výsledků projektu GAJU s názvem Vybrané aspekty managementu sociální práce (registrační číslo GAJU 052/2019/S)“.

Diplomová práce obsahuje teoretickou a praktickou část. V teoretické části je popsána organizační kultura, s ní spjaté prvky, struktura, modely, síla a jednotlivé typologie. V teoretické části je taktéž oblast sociálních služeb, s ní související základní rozdělení sociálních služeb, jejich představení, cíle a poskytovatelé sociálních služeb.

Cílem diplomové práce bylo zjistit, co podle manažerů znamená pojem organizační kultura, zjistit, zda se na pracovištích objevují konflikty v souvislosti s organizační kulturou daného pracoviště a zjistit jaká jsou očekávání managementu od nově nastupujících pracovníků na konkrétním pracovišti.

Výzkum byl realizován prostřednictvím smíšené strategie výzkumu („mixed strategy“) pomocí schématu QUAN-qual (The QUAN-Qual Model). Pro již připravený kvantitativní výzkum byl použit ještě výzkum kvalitativní povahy, který sloužil k doplnění informací. Kvantitativní část výzkumu byla provedena pomocí standardizovaného dotazníku dle pana prof. PhDr. Teodora Kollárika, DrSc. Dotazník byl zasílán ředitelům organizací, které poskytují sociální služby. Dotazníkové šetření bylo provedeno v 6 náhodně vybraných krajích České republiky. Data, která byla získána, byla zpracována prostřednictvím programu SASD 1. 4. 10 (Statistická analýza dat) a SPSS. U kvalitativní části byla data byla zpracována prostřednictvím programu ATLAS.ti. Kvalitativní výzkum byl proveden technikou rozhovoru dle návodu. Rozhovory proběhly s 24 informanty.

Dohromady bylo osloveno 1245 organizací, z toho odpovědělo 396 ředitelů (byl proveden totální výběr organizací, které poskytují sociální služby dle Registru poskytovatelů sociálních služeb).

V souvislosti se stanovenými cíli byla zvolena hypotéza: V organizaci, kde dochází k hodnocení pracovní spokojenosti, je celková spokojenost pracovníků větší.

Hypotéza byla potvrzena a v rámci spokojenosti byla identifikována statisticky významná souvislost mezi hodnocením spokojenosti a hodnocením pracovní spokojenosti ostatních pracovníků. Tam, kde je hodnocení pracovní spokojenosti

ostatních pracovníků, je tím pádem spokojenost v týmu větší. S ohledem na skutečnost vysoké spokojenosti zaměstnanců dle vedoucích je jasné, že spokojenost je i v týmech, které jsou tvořené členy jednotlivé organizace. Pokud by byla spokojenost pracovníků nízká, je pravděpodobné, že v týmu bude docházet k nedorozumění nebo konfliktům.

Prvním cílem této diplomové práce bylo zjistit a popsat organizační kulturu v sociální práci (zejména s ohledem na formální a neformální koncepci). Druhým cílem této diplomové práce bylo zjistit, zda se na pracovištích objevují konflikty v souvislosti organizační kultury daného pracoviště. Třetí cílem bylo zjistit, jaká jsou očekávání managementu od nově nastupujících pracovníků na konkrétním pracovišti.

Pomocí dotazníkového šetření bylo zjištěno, že u všech oblastí výrazně převažovala pozitivní hodnocení. Téměř ve všech případech se objevuje hodnota 8 nebo 9, tj. hodnota, blíží se maximálně pozitivnímu hodnocení (10). To potvrzuje, že na pracovištích, kde byl výzkum realizován, je organizační kultura hodnocena pozitivně a na pracovištích se neobjevují konflikty.

Respondenti uvádějí ve všech případech hodnotu 8 nebo 9, tj. hodnotu, blíží se nejvyššímu pozitivnímu hodnocení. Z porovnání hodnot aritmetického průměru vyplývá, že nejvíce pozitivně hodnotili respondenti styl řízení týmu, což je pochopitelné, neboť hodnotili vlastní práci, nejméně pozitivně hodnotili respondenti zaměření na úspěch a zralost – rozvoj týmu. I v těchto případech však vysoce převažoval pozitivní pohled. Nejmenší rozptyl a směrodatná odchylka a tedy nejvíce jednoznačné bylo vyjádření respondentů v případě spokojenosti, nejméně jednoznačné a tedy nejmenší shoda v případě psychologické atmosféry. Byla identifikována statisticky významná souvislost mezi hodnocením psychologické atmosféry a hodnocením pracovní spokojenosti sociálních pracovníků. Platí, že tam, kde probíhá hodnocení pracovní spokojenosti sociálních pracovníků je psychologická atmosféra v pracovní skupině hodnocena příznivěji.

V kvalitativní části byla využita technika rozhovoru dle návodu. Technika rozhovoru sloužila k doplnění kvantitativní části výzkumu. Data byla zpracována prostřednictvím programu ATLAS.ti. Výsledkem jsou tzv. sítě, které pojednávají o nejčastěji se opakujících odpovědích všech informantů.

Součástí kvalitativního výzkumu byly tři výzkumné otázky. První otázka se zabývala očekáváním managementu od nově nastupujících pracovníků do organizací poskytující sociální služby, druhá otázka byla zaměřena na pojem organizační kultury očima ředitelů., třetí otázka měla za cíl zjistit, jaká je organizační kultura v jednotlivých zařízeních poskytující sociální služby.

V rámci výzkumných otázek dle sestaveného rozhovoru bylo zjišťováno, co si zaměstnavatelé představují pod pojmem organizační kultura. Organizační kultura dle odpovědí informantů znamená následující: zázemí organizace a s tím související hodnoty a řád organizace, řešení problémů a řešení problémů s nadřazeným, vystupování mezi organizačními strukturami a vystupování organizace navenek i uvnitř, systém kontrol a s tím související dodržování pravidel, která jsou rozdělena na psaná a nepsaná pravidla, důvěra v organizaci a důvěra v zaměstnancích, jednotnost, fenomén, funkční systém a s tím související porady, pravidelné porady, předávání informací mezi kolegy, v rámci organizace i mimo ní, dále představuje určité benefity, spolupráce kolektivu, vzorce chování, jednání zaměstnanců, formální a neformální chování mezi kolegy a vymezený systém pro předávání informací.

Dále bylo zjišťováno, zda se na pracovištích objevují konflikty v souvislosti organizační kultury daného pracoviště a jaká je organizační kultura daného pracoviště. V souvislosti šetření pomocí sítí bylo zjištěno, jaká je organizační kultura na vybraných pracovištích a zda je na pracovištích týmová spolupráce nebo se objevují patologické nežádoucí jevy. Organizační kulturu uváděli ředitelé ve dvou úrovních a to na úroveň vysokou a úroveň normální. Velmi často se objevovaly v odpovědích informantů supervize, porady, řád, směrnice a povinné školení. Důležitou složkou dle ředitelů organizací je komunikace a jisté řešení problémů, pokud na pracovišti vzniknou.

V rámci kvalitativního výzkumu bylo dále zahrnuto očekávání ředitelů od nově nastupujících pracovníků na konkrétním pracovišti. V rámci získaných dat byly vytvořeny 4 kategorie: obecné předpoklady zaměstnavatele, pracovní podmínky organizace, vlastnosti zaměstnance a znalosti zaměstnance.

Očekávání od nově nastupujících pracovníků jsou v konečném výsledku velmi náročná a rozmanitá. Každý zaměstnavatel očekává něco jiného, ovšem mezi nejdůležitější zaměstnavatelé zahrnovaly zejména empatii, komunikaci, vzorce chování, vzdělání,

týmovou spolupráci, sebevzdělávání, praxi, znalosti jisté cílové skupiny, jistotu, spolehlivost a další.

Výsledky této diplomové práce jsou součástí komplexních výsledků projektu GAJU s názvem Vybrané aspekty managementu sociální práce (registrační číslo GAJU 052/2019/S)“. Výsledky mohou být inspirací pro manažery. Mohou posloužit jako podnět ke zlepšení postupů adaptačního procesu, k rozšíření obzoru v této oblasti. Data budou také využita k dalším rozšiřujícím výzkumům. Ucelené výsledky z výše zmíněného projektu budou zpracovány v připravených člancích.

## 7 Seznam zdrojů

1. ALVESSON, M., SVENINGSSON, S., 2015. *Changing Organizational Culture: Cultural Change Work in Progress*. Routledge. 2. vydání. 210 s. ISBN 9781317421047.
2. ARMSTRONG, M. et al. 2015. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy: 13. vydání*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-5258-7.
3. BEDRNOVÁ, E. et al., 2012. *Manažerská psychologie a sociologie*. Praha: Management Press, 2012. 615 s. ISBN 978-80-7261-239-0.
4. BRUHN, J., G., 2011. *Sociologie komunitních vazeb. Nizozemsko: Springer*. 2. vydání. 328 s. ISBN 978-94-007-1632-2.
5. CEED, 2019. *Ziskový a neziskový sektor*. [online]. [cit. 2020- 07-16]. Dostupné z: [http://www.ceed.cz/podnikani/14\\_ziskovy\\_a\\_neziskovy\\_sektor.htm](http://www.ceed.cz/podnikani/14_ziskovy_a_neziskovy_sektor.htm)
6. CEJHAMR, V. 2010. *Management a organizační chování*. 2. vydání. Praha: Grada. 344 s. ISBN 9788024733487.
7. ČELEDOVÁ L., ČEVELA, R., 2010. *Výchova ke zdraví. Vybrané kapitoly*. Praha: Grada. 128 s. ISBN 978-80-247-3213-8.
8. ČELEDOVÁ, L. et al., 2017. *Člověk ve zdraví i v nemoci. Podpora zdraví a prevence nemoci ve stáří*. Univerzita Karlova: Karolinum. 511 s. ISBN 978-80-246-38287.
9. ČERMÁKOVÁ, M., 1997. - *Postavení žen na trhu práce / Ženy na trhu práce*. 33 (4). 389-404. Sociologický ústav České akademie věd. Doi. <https://www.jstor.org/stable/41131343>.
10. ČEVELA, R. et al., 2015. *Sociální a posudkové lékařství*. Praha: Karolinum. 154 s. ISBN 978-80-246-2938-4.
11. DEAL, T., E., KENNEDY, A., 1982. *Corporate cultures: ceremonies and rituals of firefighting*. 18. vydání. Addison-Wesley Publishing Company. 232 s. ISBN 9780201102871.



12. DENISON, D. et al., 2014. *Diagnostika organizačních kultur: Koncepční a empirické shrnutí průzkumů účinnosti kultury, Evropský věstník práce a organizační psychologie.* 23 (1). 145-161. Doi. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2012.713173>.
13. DOHNALOVÁ, M., et al., 2011. *Sociální ekonomika.* Wolters Kluwer. 176 s. ISBN 978-80-7357-573-1.
14. DRISKILL, WC., G., 2018. *Organizational Culture in Action: A Cultural Analysis Workbook.* Routledge. 3. vydání. 270 s. ISBN 9780429764080.
15. DRUCKER., P, F., 2006. *Classic Drucker: Essential Wisdom of Peter Drucker from the Pages of Harvard Business Review.* Harvard Business Press. 221 s. ISBN 9781422101681.
16. EVANGELU, J., FRIDRICH, o., 2011. *133 her pro motivaci a rozvoj týmů.* 2. vydání. Praha: Grada. 176 s. ISBN 978-80-247-3927-4.
17. FRANKOVÁ, E., 2011. *Kreativita a inovace v organizaci.* Praha: Grada. 256 s. ISBN 978-80-247-3317-3.
18. FULLER, C., 2015. *Organizational Culture: Leadership Strategies, Outcomes and Effectiveness.* Nova Science Publishers, Incorporated. 163 s. ISBN 9781634825955.
19. GULOVÁ, L., 2011. *Sociální práce pro pedagogické obory.* Praha: Grada. 208 s. ISBN 978-80-247-3379-1.
20. HAILEY, J., 2013. *Managing for Change: Leadership, Strategy and Management in Asian NGOs.* 240 s. ISBN 9781134201068.
21. HANDY, CH., 1993. *Understanding Organizations.* Penguin Adult. 445 s. ISBN 9780140156034.
22. HIRŠOVÁ, M. et al., 2017. *Silnější vítězství? Vliv síly organizační kultury na finanční výkonnost organizací.* Plzeň: ZČU. 17 (4). ISSN 1805-0603.
23. HOFSTEDE, G., et al., 2010. *Cultures and organizations: Software of the Mind.* 3. vydání. McGraw Hill Professional. 576 s. ISBN 9780071770156.

24. CHANG, CL-H., Lin, T., C., 2015. *Úloha organizační kultury v procesu řízení znalostí. Journal of Knowledge Management.* 19 (3). 433-455. Doi. <https://doi.org/10.1108/JKM-08-2014-0353>.
25. CHRISTIANSEN, B. et al. 2017. *Handbook of Research on Organizational Culture and Diversity in the Modern Workforce.* IGI Global. 506 s. ISBN 9781522522515.
26. KARLÍČEK, M., KRÁL, P., 2011. *Marketingová komunikace: jak komunikovat na našem trhu.* Praha: Grada. 224 s. ISBN 978-80-247-3541-2.
27. KOLLÁRIK, T., 2011. *Sociálna psychológia + psychológia práce = sociálna psychológia práca?* Bratislava: Univerzita Komenského v Bratislavě. ISBN: 9788022329651.
28. KOTTER, J., HOLGER, R., 2016. *Our Iceberg Is Melting: Changing and Succeeding Under Any Conditions.* Penguin. 160 s. ISBN 9780399563928.
29. KŘIVOHLAVÝ, J., 2006. *Psychologie smysluplnosti existence: otázky na vrcholu života.* Praha: Grada. 204 s. ISBN 80-247-1370-5.
30. LUKÁŠOVÁ, R., 2010. *Organizační kultura a její změna.* Praha: Grada. 240 s. ISBN 978-80-247-2951-0.
31. LUKÁŠOVÁ, R., NOVÝ, I., 2004. *Organizační kultura: od sdílených hodnot a cílů k vyšší výkonnosti podniku.* Praha: Grada. 174 s. ISBN 978802470648.
32. MALÍK HOLASOVÁ, V., 2014. *Kvalita v sociální práci a sociálních službách.* Praha: Grada. 160 s. ISBN 978-80-247-4315-8.
33. MALÍKOVÁ, E., 2011. *Péče o seniory v pobytových sociálních zařízeních.* Praha: Grada. 328 s. ISBN 978-80-247-3148-3.
34. MANAGEMENT MANIA, 2016. [online] *Organizační kultura.* Management Mania's Series of Management. [cit. 11. 07. 2020]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/organizacni-kultura>. ISSN 2327-3658.
35. MARKOVÁ, H. et al. 2019. *V bludišti jménem Alzheimer.* Brno: Albatros. 432 s. ISBN 9788026428411.

36. MATOUŠEK, O. et al., 2007. *Sociální služby: legislativa, ekonomika, plánování, hodnocení*. 184 s., ISBN 978-80-7367-310-9.
37. MATOUŠEK, O., 2012. *Základy sociální práce*. Praha: Grada. 3. vydání. 310 s. ISBN 978-80-262-0211-0.
38. MPSV. © 2020. *Sociální služby*. [online]. Ministerstvo práce a sociálních věcí. [cit. 2020-07-16]. Dostupné z: <https://www.mpsv.cz/socialni-sluzby-1>
39. NOVÁKOVÁ, I., 2012. *Zdravotní nauka: učebnice pro obor sociální činnost*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-3708-9.
40. PELIKÁNOVÁ, A., 2018. *Účetnictví, daně a financování pro nestátní neziskovky*. 3. vydání. Praha: Grada. 336 s. ISBN 978-80-271-2117-5.
41. PLAMÍNEK, J., 2010. *Tajemství úspěchu*. Praha: Grada. 192 s. ISBN 9788024773001
42. PLAMÍNEK, J., FRANC D., 2012. *Komunikace a prezentace: umění mluvit, slyšet a rozumět*. 2. vydání. Praha: Grada. 200 s. ISBN 978-80-247-4484-1.
43. PLEVOVÁ, I., 2012. *Management v ošetrovatelství*. Praha: Grada. 304 s. ISBN 978-80-247-3871-0.
44. POSPÍŠILOVÁ, J., 2018. *Malovaná pýcha*. Praha: MOBA. 240 s. ISBN 9788024380360.
45. SEITL, M., 2015. *Testové psychodiagnostické metody pro výběr zaměstnanců*. Olomouc: Univerzita Palackého. 134s. ISBN 9788024445137.
46. SCHEIN, E. et al. 2018. *Humble Leadership: The Power of Relationships, Openness, and Trust*. Berrett-Koehler Publishers. 192 s. ISBN 9781523095407.
47. SCHEIN, E., 2007. *Organizational culture and leadership*. Wiley: Michiganská univerzita. 2. vydání. 418 s. s. 29. ISBN 1555424872.
48. SCHEIN, E., 2010. *Organizational Culture and Leadership*. John Wiley & Sons 4. vydání. 464 s. ISBN 9780470185865.

49. SCHEIN, E., 2016. *Organizational Culture and Leadership*. John Wiley & Sons. 416 s. ISBN 9781119212041.
50. SCHEIN, E., SCHEIN, P., 2018. *Humble Leadership: The Power of Relationships, Openness, and Trust*. Berrett-Koehler Publishers. 192 s. ISBN 9781523095391.
51. SKOVAJSA, M. et al., 2010. *Občanský sektor: Organizovaná občanská společnost v České republice*. Praha: Portál. 376 s. ISBN 978-80-7367-681-0.
52. SPENCER- OATAY, H., et al., 2009. *Intercultural interaction: A multidisciplinary Approach to Intercultural Communication*. USA: Palgrave. 367 s. ISBN 9781403986313.
53. SVOZILOVÁ, A., 2016. *Projektový management: Systémový přístup k řízení projektů*. 3. vydání. Praha: Grada. 424 s. ISBN 9788027194735.
54. ŠPATENKOVÁ, N., 2017. *Krize a krizová intervence*. Pardubice: Tiskárna v Ráji. 288 s. ISBN 978-80-271-9951-8.
55. ŠPIRUDOVÁ, L., 2015. *Doprovázení v ošetrovatelství I: pomáhající profese, doprovázení a systém podpor pro pacienty*. Praha: Grada. 144 s. ISBN 978-80-247-5710-0.
56. TOMEŠ, I., 2012. *Sociální správa: Úvod do teorie a praxe*. Praha: Portál. 302 s. ISBN 978-80-7367-483-0.
57. TURECKIOVÁ, M., 2004. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Praha: Grada. ISBN 9788024704050.
58. TURNER, CH. H., TROMPENAARS, F. 2011. *Riding the Waves of Culture: Understanding Diversity in Global Business*. UK: Hachette. 400 s. ISBN 9781904838401.
59. URBAN, J., 2014. *Firemní kultura a identita*. Ústav práva a právní vědy. 110 s. ISBN 9788087974056.
60. VÁGNEROVÁ M. et al., 2013. *Bezdomovectví jako alternativní existence mladých lidí*. Praha: Karolinum. 338 s. ISBN 978-80.246-2418-1.

61. VÁGNEROVÁ M. et al., 2018. *Bezdomovectví ve středním věku. Příčiny, souvislosti a perspektivy*. Praha: Karolinum. 295 s. ISBN 978-80-246-4054-9.
62. VODÁK, J., 2011. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. 2. vydání. Praha: Grada. 240 s. ISBN 978-80-247-3651-8.
63. VYSEKALOVÁ, J., et al. 2009. *Image a firemní identita*. Praha: Grada. 192 s. ISBN 9788024727905.
64. Zákon č. 108/2006 Sb., o sociálních službách. 2006. [online]. [cit .2020-07-16]. In: *Sbírka zákonů České republiky*. Částka 37. ISSN 1211-1244. Dostupné z: <https://aplikace.mvcr.cz/sbirka-zakonu/>.
65. ŽALUDEK, A., 2020. *Management kvality a rizik psychiatrické péče*. Praha: Grada. 248 s. ISBN 9788027122752.

## **8 Seznam příloh**

Příloha č. 1: Vyjádření etické komise ZSF JU

Příloha č. 2: Písemný souhlas s využitím standardizovaného dotazníku prof. PhDr. Teodora Kollarika, DrSc.

Příloha č. 3: Standardizovaný dotazník dle prof. PhDr. Teodora Kollarika, DrSc.

Příloha č. 4 : Kompletní dotazník pro ředitele organizací poskytujících sociální služby

Příloha č. 5: Kompletní podklad pro rozhovor pro ředitele organizací poskytujících sociální služby

Příloha č. 6: Výčet kódů

## Příloha č. 1: Vyjádření etické komise ZSF JU



Zdravotně  
sociální fakulta  
Faculty of Health  
and Social Studies  
**Etická komise**  
Ethics Committee

Jihočeská univerzita  
v Českých Budějovicích  
University of South Bohemia  
in České Budějovice

# VYJÁDŘENÍ ETICKÉ KOMISE ZSF JU

V Českých Budějovicích 12.8.2019.

Jméno předkladatele projektu: **Doc. Mgr. et Mgr. Jitka VACKOVÁ Ph.D.**

Název projektu: **Vybrané aspekty managementu sociální práce (GAJU 052/2019/S)**

Dne **12.8.2019** etická komise ZSF JU projednala projekt výzkumu a s jeho provedením souhlasí.

Odůvodnění: Jde o projekt řešící významné téma, metodicky je kvalitní, ochrana osobních dat je adekvátně zajištěna.

  
.....  
doc. MUDr. Jiří ŠIMEK, CSc.  
předseda etické komise ZSF JU

**JIHOČESKÁ UNIVERZITA  
V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH  
ZDRAVOTNĚ SOCIÁLNÍ FAKULTA  
ETICKÁ KOMISE  
(2)**

Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích  
Zdravotně sociální fakulta  
Etická komise Zdravotně sociální fakulty  
Jírovcova 1347/24  
CZ – 370 04 České Budějovice

Vyřizuje:  
Doc. MUDr. Jiří Šimek, CSc.  
jr.simek@volny.cz  
Pracoviště: J. Boreckého 27  
370 11 České Budějovice

+420 389 037 650  
www.zsf.jcu.cz  
www.jcu.cz

**Příloha č. 2: Písemný souhlas s využitím standardizovaného dotazníku prof. PhDr. Teodora Kollarika, DrSc.**



Zdravotně  
sociální fakulta  
Faculty of Health  
and Social Sciences

Jihočeská univerzita  
v Českých Budějovicích  
University of South Bohemia  
in České Budějovice

Ústav sociálních a speciálně pedagogických věd  
Institute of Social and Special-paedagogical Sciences

**Dne 6. srpna 2019**

**Souhlas s použitím dotazníku pro zkoumání dimenzí organizační kultury**

Souhlasím s využitím krátké i dlouhé verze dotazníků určeného pro zkoumání organizační kultury pro výzkumné účely Zdravotně sociální fakulty Jihočeské univerzity v Českých Budějovicích.

**Prof. PhDr. Teodor Kollárik, DrSc.**



### **Příloha č. 3: Standardizovaný dotazník dle prof. PhDr. Teodora Kollárika, DrSc.**

Podle Kollárika (2011) je organizační kultura tvořena následujícími 10 základními dimenzemi:

- psychologickou atmosférou;
- vztahy mezi členy týmu;
- zralostí – rozvojem týmu;
- sociální začleněností;
- spokojeností;
- kooperací;
- komunikací;
- stylem řízení týmu;
- vztahem k práci;
- zaměřením na úspěch.

Tyto dimenze jsou hodnoceny pomocí desetistupňové škály (1 – nejhorší možný stav, 10 – nejlepší možný stav). Škála je určena k diagnostice sociální atmosféry v pracovních skupinách. Suma hodnot ve zmíněných 10 dimenzích dává souhrnnou hodnotu o celkové sociální atmosféře.

*Východiska pro konstrukci a obsahové chápání jednotlivých dimenzí (Kollárik, 2011, s. 272–275):*

**1. Psychologická atmosféra** – dimenze zahrnuje globální a základní ukazatel vztahů ve skupině zejména neformálního charakteru podmíněný emocionálními a osobními vazbami jednotlivých členů skupiny a skupiny jako celku (struktura skupiny, její složení, normy a hodnoty skupiny, psychologické aspekty jako vzájemná důvěra a účast na společném rozhodování, úroveň vztahů, nálada ve skupině, jednota názorů, porozumění, vzájemná podpora, dodržování pravidel, otevřenost, přátelskost členů skupiny).

*Škála dimenze – psychologická atmosféra:*

10    9    8    7    6                          5    4    3    2    1

V týmu vládne dobrá, přátelská, otevřená atmosféra, je tu příjemná nálada, vzájemné respektování se, důvěra a podpora, dominují pozitivní emocionální vztahy.	V týmu vládne chladná a nedůvěřivá atmosféra, lidé jsou k sobě zdrženliví, je tu nevhodná nálada, vzájemné nerespektování se, dominují negativní emocionální vztahy.
---	--

**2. Vztahy mezi členy týmu** – dimenze zahrnuje úroveň a kvalitu neformálních osobních vztahů mezi členy skupiny v pracovním procesu projevujících se v objektivních formách vzájemného soužití od vysoké harmonie až po nadměrnou konfliktnost (vzájemné porozumění a pochopení, frekvence a závažnost konfliktů, navazování osobních nepracovních vztahů, napjatost vztahů, upřímnost, rozpory a nedorozumění, zájem o druhé).

*Škála dimenze – vztahy mezi členy týmu:*

10    9    8    7    6                          5    4    3    2    1

Mezi pracovníky vládne upřímnost a uvolněnost, vzájemné porozumění, tolerance, zájem o spolupracovníky, pozitivní vzájemné vztahy a vazby.	V týmu vládne napětí, rozpory, nedorozumění, konflikty, spory, nezájem o spolupracovníky, mezilidské vztahy jsou problémové, negativní.
--	---

**3. Zralost – rozvoj týmu** – dimenze vyjadřuje kvalitu rozvoje skupiny a úroveň její zralosti, které se projevují od vysokých forem vzájemných vztahů a orientace ve skupině až po skupiny s nejasnými vnitřními vztahy mezi jednotlivými členy a také vztahy vnějšími s ohledem na společenské cíle a jiné skupiny (inicitiva a aktivita členů týmu, využívání vlastních schopností, ochota přijímat úkoly mimo plán, zájem o plnění úkolů, nadšení v kolektivu, zapojení do různých forem práce, kritická náročnost, snaha prosadit se, pocit spolunáležitosti, orientace na skupinové cíle a vyvážený podíl členů na jejich plnění).

*Škála dimenze – zralost – rozvoj týmu:*

10    9    8    7    6                                      5    4    3    2    1

Je to zralý, sociálně i pracovně rozvinutý tým, vládne v něm pocit sounáležitosti, soulad formálních i neformálních vztahů, schopnost sebereflexe a sebeřízení.	Difuzní, nesjednocená skupina, vládne v ní vzájemná zdrženlivost, nejasné vztahy, tým existuje jen formálně, neschopnost sebereflexe a sebeřízení.
---	--

**4. Sociální začleněnost** – dimenze vyjadřuje sociálnost, společenskost jako všeobecný lidský fenomén a jeho složky, rovinnu tendencí členů skupiny začlenit se do skupiny, postihuje úroveň aktuálního sociálního stavu, dobrou nebo špatnou situaci z hlediska začlenění jednotlivců do skupiny a celkové atmosféry (ochota pomoci spolupracovníkům, vzájemná zdvořilost, ohleduplnost, tolerance, respektování osobností jednotlivců, orientaci na utváření dobrých vztahů, otevřenost, smýšlení, vzájemný takt a respekt).

*Škála dimenze – sociální začleněnost:*

10    9    8    7    6                                      5    4    3    2    1

Vysoká orientace na sociální vztahy, formy prosociálního chování, otevřenost k vztahům, vzájemný takt a respektování se, dobrá začleněnost pracovníků do týmu.	Nízká orientace na sociální vztahy, neochota akceptování druhých, nerespektování se, netolerance, nevyzrálost vzájemných vazeb, chladné a složité vztahy.
--	---

**5. Spokojenost** – dimenze vyjadřuje úroveň subjektivního vyrovnání se členů skupiny s prací a jejími aspekty, míru uspokojení a jednotlivých potřeb členů skupiny, projev vztahu mezi tím, co práce nabízí, a tím, co pracovník od práce očekává, ve výsledku projevující se jako míra spokojenosti s prací (zajímavost a charakter práce, osobní zaujetí členů skupiny prací, pozitivní vztah k práci, odměny, které práce poskytuje, prestiž práce, přednosti a nedostatky práce).

*Škála dimenze – spokojenost:*

10 9 8 7 6 5 4 3 2 1

Vysoká spokojenost pracovníků i celého týmu, pozitivní vyrovnávání se se stavem v týmu, možnosti a podmínky pro uspokojení členů týmu.	Vysoká nespokojenost pracovníků, subjektivní nevyrovnanost se stavem v týmu, v týmu nejsou možnosti a podmínky pro uspokojení členů týmu.
--	---

**6. Kooperace** – dimenze zachycuje kromě formálních pracovních oblastí spolupráce i psychologickou složku kooperace na úrovni mezilidských vztahů, jejich kvality a průběh spolupráce, chápání významu spolupráce ve skupině (sladění a návaznost úkonů, úroveň společného řešení úkolů a problémů, uvědomování si nevyhnutelnosti a potřeby spolupráce, vytváření prostoru pro spolupráci, schopnost a ochota spolupracovat).

*Škála dimenze – kooperace:*

10 9 8 7 6 5 4 3 2 1

Vysoká schopnost a ochota členů týmu kooperovat, dobré podmínky a zájem pracovníků o spolupráci v týmu i o vztahy se spolupracovníky.	Nízká schopnost a ochota členů týmu kooperovat, v týmu nejsou podmínky pro spolupráci, převládá individualismus v pracovním i sociálním působení.
---	---

**7. Komunikace** – dimenze zahrnuje vzájemné dorozumívání se mezi členy skupiny v souvislosti s plněním a zabezpečováním pracovních úkolů a v souvislosti s formováním vzájemných vztahů mezi členy skupiny a jejich vzájemných kontaktů, vyjadřuje vhodnost nebo nevhodnost systému komunikace směrem od vedoucího k ostatním členům skupiny, možnosti komunikace od podřízených směrem k vedoucímu skupiny, jednostrannost či oboustrannost pracovní komunikace (včasnost komunikace, přesnost, srozumitelnost, pravdivost informací, úplnost informovanosti, zabezpečení informací pro všechny členy skupiny, úroveň, rozsah a kvalitu osobní informovanosti členů skupiny ve vztahu k pracovním i mimopracovním otázkám).

*Škála dimenze – komunikace:*

10    9    8    7    6                    5    4    3    2    1

Vhodný a stabilizovaný systém komunikace v týmu, otevřenost k poskytování i přijímání informací, zapojení všech členů týmu do komunikace.	Nevhodný a nestabilizovaný systém komunikace v týmu, nezájem členů týmu o poskytování i přijímání informací, nejasná struktura komunikace.
---	--

**8. Styl řízení týmu** – dimenze se váže ke konkrétní činnosti a práci s lidmi vedoucího pracovníka, jeho přístupu k podřízeným, vytváření podmínek pro práci skupiny, řešení konfliktů, ochotě a schopnosti řešit problémy podřízených, psychologické začlenění vedoucího do skupiny, blízkosti vztahů s podřízenými, otevřenosti a přímosti ke členům skupiny, schopnosti spojit prvky formálnosti a neformálnosti ve své práci (promítá se zde i styl vedení řídicího pracovníka, tj. způsob rozhodování, vydávání příkazů a úkolů, jeho pozice mezi podřízenými i orientace směrem k nadřízeným či podřízeným), celkově hodnotí vhodnost nebo nevhodnost celkového stylu práce vedoucího a jeho pozici ve skupině, kterou vede.

*Škála dimenze – styl řízení týmu:*

10 9 8 7 6 5 4 3 2 1

Styl orientovaný na lidi, formování dobrých mezilidských vztahů, manažer je psychologicky začleněn do týmu, vytváří dobrou atmosféru a spokojenost členů týmu.	Styl orientovaný na výsledný efekt práce, aplikuje formální přístup k pracovníkům, nevytváří psychologické vazby, nevěnuje pozornost vztahům v týmu.
--	--

**9. Vztah k práci** – dimenze vyjadřuje celkový vztah k práci a váhu motivačních prvků i projev pracovního chování, projevuje se jako souhrnný postoj vyjadřující shodu či neshodu mezi osobními kritérii a vykonávanou prací (angažovanost na plnění úkolů, aktivitu členů i celé skupiny, zájem o progresivní formy práce, kvalitu a osobní investici do práce nad rámec plánu, ochotu udělat něco navíc, ochotu pracovat za jiné odměny, nejen plat).

*Škála dimenze – vztah k práci:*

10 9 8 7 6 5 4 3 2 1

Pozitivní vztah a postoj k práci, silná pozitivní motivace pracovníků, pracovní nadšení, ochota a zájem investovat čas i námahu do práce.	Negativní vztah a postoj k práci, nedostatek motivace k práci, nezájem o pracovní problémy a výsledky, pracovníci nejsou ochotni angažovat se v oblasti práce.
---	--



**Příloha č. 4 : Kompletní dotazník pro ředitele organizací poskytujících sociální služby**

**A) SOCIODEMOGRAFICKÉ ÚDAJE**

**1. Jaké je Vaše pohlaví?**

- Muž
- Žena

**2. Jaký je Váš věk? Uved'te prosím v letech: .....**

**3. Jaká je Vaše délka praxe v organizaci poskytující sociální služby?**

- Do 1 roku
- 2-3 roky
- 4-5 let
- 6-9 let
- 10-13 let
- 14 let a více

**4. Jaká je Vaše pracovní pozice?**

- Ředitel/ředitelka či vedoucí
- Vedoucí sociální pracovník/pracovnice
- Sociální pracovník/pracovnice
- Pracovník/pracovnice v sociálních službách
- Projektový manažer/manažerka
- Personalista/personalistka
- Staniční sestra
- Vrchní sestra



- Jiná, uveďte prosím jaká:

.....

**5. Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?**

- Středoškolské
- Středoškolské s maturitou
- Vyšší odborné (DiS)
- Vysokoškolské – Bc. titul
- Vysokoškolské – Mgr. titul
- Jiné, uveďte prosím jaké:

.....

**6. Jaké je zaměření Vašeho vzdělání? (Můžete uvést více možností):**

- Ekonomie a management
- Sociální práce
- Ošetrovatelství
- Další nelékařské obory (mimo ošetrovatelství)
- Jiné, uveďte prosím jaké:

.....

.....

**7. Kdo je zřizovatelem Vaší organizace?**

- Církev
- Obec
- Kraj
- Neziskový sektor (NNO)
- Stát

- Jiné, uveďte prosím jaký:

.....  
.....

**8. Jak velká je Vaše organizace?**

- Mikro organizace (0-9 lidí)
- Malá – dle počtu (10-49 lidí)
- Malá – dle počtu (50-99 lidí)
- Střední (100–249 lidí)
- Velká (250 lidí a více)

**9. Jaká je cílová skupina Vaší organizace? (Můžete uvést více možností):**

- Senioři
- Dospělí
- Děti
- Cizinci

**B) PERSONÁLNÍ ŘÍZENÍ**

**10. Kdo ze zaměstnanců Vaší organizace zajišťuje řízení lidských zdrojů? (Můžete uvést více možností):**

- Ředitel/ředitelka
- Personalista/personalistka
- Manažer/manažerka
- Sociální pracovník/pracovnice

- Jiné – vypište:
- .....
- .....

**11. Provádíte v organizaci hodnocení pracovníků? Jak často hodnocení pracovníků realizujete?**

- Neprovádíme
- Provádíme nepravidelně
- Pravidelně ročně
- Pravidelně pololetně
- Pravidelně čtvrtletně
- Pravidelně měsíčně

**12. Kdo ve Vaší organizaci provádí hodnocení zaměstnanců? (Můžete uvést více možností):**

- Ředitel/ředitelka
- Personalista/personalistka
- Manažer/manažerka
- Sociální pracovník/pracovnice
- Jiné – vypište:

.....

.....

**13. Jaké metody využíváte při hodnocení pracovníků? (Můžete uvést více možností):**

- Písemné hodnocení
- Hodnotící pohovor

- Hodnotící pohovor v kombinaci s písemnými podklady
- Sebehodnotící dotazník
- Jiné – vypište

.....  
.....

**14. Je ve Vaší organizaci hodnocení pracovníků propojené s jejich odměňováním?**

- Ano
- Ne

**15. Kdo ve Vaší organizaci zajišťuje nábor nových zaměstnanců? (Můžete uvést více možností):**

- Ředitel/ředitelka
- Personalista/personalistka
- Manažer/manažerka
- Sociální pracovník/pracovnice
- Jiné vypište:.....

.....

**16. Jaké zdroje využíváte při náboru nových zaměstnanců? (Můžete uvést více možností):**

- Úřad práce
- Doporučení jiného zaměstnance
- Internet
- Inzerce
- Spolupráce se vzdělávacími institucemi
- Jiné – vypište:.....

**17. Jaká jsou nejdůležitější kritéria při výběru nových pracovníků? (Můžete uvést více možností):**

- Pracovní zkušenosti
- Hodnocení jiného zaměstnavatele
- Dosažené vzdělání
- Pracovní pohovor
- Jiné – vypište:

.....  
.....

**18. Jakým způsobem zajišťujete vzdělávání zaměstnanců? (Můžete uvést více možností):**

- Nezajišťujeme
- Dle aktuální potřeby organizace
- Dle aktuální potřeby jednotlivce
- Na žádost jednotlivých zaměstnanců
- Jiné vypište:.....

.....

**19. Jaké využíváte metody pro rozvoj a vzdělávání zaměstnanců? (Můžete uvést více možností):**

- Plánovaná školení
- Semináře, workshopy, konference
- Samostudium
- E – learning
- Jiné – vypište:.....

**20. Máte v organizaci kariérní řád?**

- Ano
- Ne

**21. Pracujete v organizaci s kariéerními mapami?**

- Ano
- Ne

**22. Kdo je pověřen prací s kariéerními mapami? (Můžete uvést více možností):**

(Neodpovídejte na tuto otázku, pokud jste na otázku 21 odpověděli „Ne“).

- Ředitel/ředitelka
- Personalista / personalistka
- Manažer / manažerka
- Sociální pracovník / pracovnice
- Jiné – vypište:

.....  
.....

**C) PROJEKTOVÉ ŘÍZENÍ**

**23. Jaké jsou zdroje financování Vaší organizace? (Můžete uvést více možností):**

- Příjmy z vlastní činnosti organizace
- Státní rozpočet
- Krajský rozpočet
- Obecní rozpočet (město, obec)
- Příjmy z loterií a her
- Nadační investiční fond

- Nadační zdroje zahraniční
- Nadační zdroje vnitrostátní
- Veřejné sbírky a dary fyzických a právnických osob
- Daňová zvýhodnění
- Jiné vypište:.....  
.....

**24. Kdo je ve Vaší organizaci pověřen přípravou projektů? (Můžete uvést více možností):**

- sociální pracovník/pracovnice
- projektový manažer/manažerka
- ředitel/ředitelka
- Jiná osoba – uveďte prosím, jaká:  
.....  
.....

**25. Uveďte číslem, kolik projektů jste realizovali v posledních v období 01/2014-09/2019:**

.....  
.....

**26. Uveďte prosím číslem, kolik projektů jste podávali v období 01/2014-09/2019:**

.....  
.....

**27. Řešíte v současné době nějaký projekt?**

- ano
- ne

**28. Pokud ano, kolik v současné době řešíte projektů? (Uveďte číslem)**

.....  
.....

**29. O jaké typy projektů žádáte? (Do jakých projektových výzev podáváte projekty?) (Můžete uvést více možností):**

- Projektové výzvy měst/magistrátu
- Projektové výzvy kraje
- Projektové výzvy ministerstev
- Operační programy
- Program rozvoje venkova
- Nadační programy
- Jiné – vypište:

.....  
.....

**30. Jak jste spokojen/a s řízením projektů ve Vaší organizaci?**

- velmi nespokojen/a
- spíše nespokojen/a
- průměrně spokojen/a
- spíše spokojen/a
- velmi spokojen/a



## **D) STRATEGICKÉ PLÁNOVÁNÍ**

### **31. Má Vaše organizace vytvořený strategický plán?**

- Ano
- Ne
- Nevím

Pokud jste odpověděl/a na otázku 30 „ano“, vyplňte prosím níže uvedené otázky číslo 31–36.

### **32. Kdo je zodpovědný za přípravu strategického plánu ve Vaší organizaci?**

(Můžete uvést více možností):

- Ředitel/ředitelka
- Sociální pracovník/sociální pracovnice
- Tajemník/tajemnice
- Hlavní ekonom/ekonomka
- Personalista/personalistka
- Někdo jiný, uveďte prosím, kdo:

.....  
.....

### **33. Kdo se podílí na tvorbě strategického plánu? (Můžete uvést více možností):**

- Ředitel/ředitelka
- Sociální pracovník/sociální pracovnice
- Tajemník/tajemnice
- Hlavní ekonom/ekonomka
- Personalista/personalistka

- Všichni vedoucí oddělení/úseků apod.
- PR pracovník (Public Relations – pracovník zodpovědný za vztah s veřejností)
- Externí firma
- Někdo jiný, uveďte prosím, kdo:

.....  
.....

**34. Zhodnoťte význam strategického plánu pro rozvoj Vaší organizace:**

- Strategický plán je formální dokument, rozvoj organizace se dle něj neřídí
- Rozvoj organizace probíhá dle strategického plánu
- Jiné, uveďte, prosím, jaké:

.....  
.....

**35. Na jak dlouho vytváříte strategický plán**

- Na rok
- Na dva roky
- Na tři roky
- Na čtyři roky
- Na pět let
- Jiné, vypište:

.....  
.....

**36. Děláte revize strategického plánu?**

- Ano

- Ne
- Nevím

**37. Po jak dlouhé době děláte revize strategického plánu?**

- Po roce
- Po dvou letech
- Po třech letech
- Po čtyřech letech
- Po pěti a více letech

#### **E) PRACOVNÍ PODMÍNKY**

**38. Hodnotíte pracovní spokojenost sociálních pracovníků?**

- Ano
- Ne

**39. Hodnotíte pracovní spokojenost i u dalších pracovníků ve Vaší organizaci?**

- Ano
- Ne

**40. Pokud ano, jak často hodnocení provádíte?**

- 1x za rok
- 1x za dva roky
- 1x za tři roky
- 1x za pět let
- Podle potřeby

**41. Jak dlouho trvá podle Vašeho odhadu zapracování nového sociálního pracovníka?**

- 1 měsíc
- 2 měsíce
- 3 měsíce
- ½ roku
- Více než půl roku
- Nedokážu odhadnout

**F) ORGANIZAČNÍ KULTURA**

Podle Kollárika (2011) je organizační kultura tvořena následujícími 10 základními dimenzemi:

- psychologickou atmosférou;
- vztahy mezi členy týmu;
- zralostí – rozvojem týmu;
- sociální začleněností;
- spokojeností;
- kooperací;
- komunikací;
- stylem řízení týmu;
- vztahem k práci;
- zaměřením na úspěch.

Tyto dimenze jsou hodnoceny pomocí desetistupňové škály (1 – nejhorší možný stav, 10 – nejlepší možný stav). Škála je určena k diagnostice sociální atmosféry

v pracovních skupinách. Suma hodnot ve zmíněných 10 dimenzích dává souhrnnou hodnotu o celkové sociální atmosféře.

Východiska pro konstrukci a obsahové chápání jednotlivých dimenzí (Kollárik, 2011, s. 272–275):

**42. Psychologická atmosféra** – dimenze zahrnuje globální a základní ukazatel vztahů ve skupině zejména neformálního charakteru podmíněný emocionálními a osobními vazbami jednotlivých členů skupiny a skupiny jako celku (struktura skupiny, její složení, normy a hodnoty skupiny, psychologické aspekty jako vzájemná důvěra a účast na společném rozhodování, úroveň vztahů, nálada ve skupině, jednota názorů, porozumění, vzájemná podpora, dodržování pravidel, otevřenost, přátelskost členů skupiny).

*Škála dimenze – psychologická atmosféra:*

10 9 8 7 6 5 4 3 2 1

V týmu vládne dobrá, přátelská, otevřená atmosféra, je tu příjemná nálada, vzájemné respektování se, důvěra a podpora, dominují pozitivní emocionální vztahy.	V týmu vládne chladná a nedůvěřivá atmosféra, lidé jsou k sobě zdrženliví, je tu nevhodná nálada, vzájemné nerespektování se, dominují negativní emocionální vztahy.
---	--

**43. Vztahy mezi členy týmu** – dimenze zahrnuje úroveň a kvalitu neformálních osobních vztahů mezi členy skupiny v pracovním procesu projevujících se v objektivních formách vzájemného soužití od vysoké harmonie až po nadměrnou konfliktnost (vzájemné porozumění a pochopení, frekvence a závažnost konfliktů, navazování osobních nepracovních vztahů, napjatost vztahů, upřímnost, rozpory a nedorozumění, zájem o druhé).

*Škála dimenze – vztahy mezi členy týmu:*

10 9 8 7 6 5 4 3 2 1

Mezi pracovníky vládne upřímnost a uvolněnost, vzájemné porozumění, tolerance, zájem o spolupracovníky, pozitivní vzájemné vztahy a vazby.	V týmu vládne napětí, rozpory, nedorozumění, konflikty, spory, nezám o spolupracovníky, mezilidské vztahy jsou problémové, negativní.
--	---

**44. Zralost – rozvoj týmu** – dimenze vyjadřuje kvalitu rozvoje skupiny a úroveň její zralosti, které se projevují od vysokých forem vzájemných vztahů a orientace ve skupině až po skupiny s nejasnými vnitřními vztahy mezi jednotlivými členy a také vztahy vnějšími s ohledem na společenské cíle a jiné skupiny (inicitiva a aktivita členů týmu, využívání vlastních schopností, ochota přijímat úkoly mimo plán, zájem o plnění úkolů, nadšení v kolektivu, zapojení do různých forem práce, kritická náročnost, snaha prosadit se, pocit spolunáležitosti, orientace na skupinové cíle a vyvážený podíl členů na jejich plnění).

*Škála dimenze – zralost – rozvoj týmu:*

10   9   8   7   6                      5   4   3   2   1

Je to zralý, sociálně i pracovně rozvinutý tým, vládne v něm pocit sounáležitosti, soulad formálních i neformálních vztahů, schopnost sebereflexe a sebeřízení.	Difuzní, nesjednocená skupina, vládne v ní vzájemná zdrženlivost, nejasné vztahy, tým existuje jen formálně, neschopnost sebereflexe a sebeřízení.
---	--

**45. Sociální začleněnost** – dimenze vyjadřuje sociálnost, společenskost jako všeobecný lidský fenomén a jeho složky, rovnu tendencí členů skupiny začlenit se do skupiny, postihuje úroveň aktuálního sociálního stavu, dobrou nebo špatnou situaci z hlediska začlenění jednotlivců do skupiny a celkové atmosféry (ochota pomoci spolupracovníkům, vzájemná zdvořilost, ohleduplnost, tolerance, respektování osobností jednotlivců, orientaci na utváření dobrých vztahů, otevřenost, smýšlení, vzájemný takt a respekt).

*Škála dimenze – sociální začleněnost:*

10 9 8 7 6 5 4 3 2 1

Vysoká orientace na sociální vztahy, formy prosociálního chování, otevřenost k vztahům, vzájemný takt a respektování se, dobrá začleněnost pracovníků do týmu.	Nízká orientace na sociální vztahy, neochota akceptování druhých, nerespektování se, netolerance, nevyzrálост vzájemných vazeb, chladné a složité vztahy.
--	---

**46. Spokojenost** – dimenze vyjadřuje úroveň subjektivního vyrovnání se členů skupiny s prací a jejími aspekty, míru uspokojení a jednotlivých potřeb členů skupiny, projev vztahu mezi tím, co práce nabízí, a tím, co pracovník od práce očekává, ve výsledku projevující se jako míra spokojenosti s prací (zajímavost a charakter práce, osobní zaujetí členů skupiny prací, pozitivní vztah k práci, odměny, které práce poskytuje, prestiž práce, přednosti a nedostatky práce).

*Škála dimenze – spokojenost:*

10 9 8 7 6 5 4 3 2 1

Vysoká spokojenost pracovníků i celého týmu, pozitivní vyrovnávání se se stavem v týmu, možnosti a podmínky pro uspokojení členů týmu.	Vysoká nespokojenost pracovníků, subjektivní nevyrovnanost se stavem v týmu, v týmu nejsou možnosti a podmínky pro uspokojení členů týmu.
--	---

**47. Kooperace** – dimenze zachycuje kromě formálních pracovních oblastí spolupráce i psychologickou složku kooperace na úrovni mezilidských vztahů, jejich kvality a průběh spolupráce, chápání významu spolupráce ve skupině (sladění a návaznost úkonů, úroveň společného řešení úkolů a problémů, uvědomování si nevyhnutelnosti a potřeby spolupráce, vytváření prostoru pro spolupráci, schopnost a ochota spolupracovat).

*Škála dimenze – kooperace:*

10    9    8    7    6                            5    4    3    2    1

Vysoká schopnost a ochota členů týmu kooperovat, dobré podmínky a zájem pracovníků o spolupráci v týmu i o vztahy se spolupracovníky.	Nízká schopnost a ochota členů týmu kooperovat, v týmu nejsou podmínky pro spolupráci, převládá individualismus v pracovním i sociálním působení.
---	---

**48. Komunikace** – dimenze zahrnuje vzájemné dorozumívání se mezi členy skupiny v souvislosti s plněním a zabezpečováním pracovních úkolů a v souvislosti s formováním vzájemných vztahů mezi členy skupiny a jejich vzájemných kontaktů, vyjadřuje vhodnost nebo nevhodnost systému komunikace směrem od vedoucího k ostatním členům skupiny, možnosti komunikace od podřízených směrem k vedoucímu skupiny, jednostrannost či oboustrannost pracovní komunikace (včasnost komunikace, přesnost, srozumitelnost, pravdivost informací, úplnost informovanosti, zabezpečení informací pro všechny členy skupiny, úroveň, rozsah a kvalitu osobní informovanosti členů skupiny ve vztahu k pracovním i mimopracovním otázkám).

*Škála dimenze – komunikace:*

10    9    8    7    6                            5    4    3    2    1

Vhodný a stabilizovaný systém komunikace v týmu, otevřenost k poskytování i přijímání informací, zapojení všech členů týmu do komunikace.	Nevhodný a nestabilizovaný systém komunikace v týmu, nezájem členů týmu o poskytování i přijímání informací, nejasná struktura komunikace.
---	--

**49. Styl řízení týmu** – dimenze se váže ke konkrétní činnosti a práci s lidmi vedoucího pracovníka, jeho přístupu k podřízeným, vytváření podmínek pro práci skupiny, řešení konfliktů, ochotě a schopnosti řešit problémy podřízených, psychologické začlenění



vedoucího do skupiny, blízkosti vztahů s podřízenými, otevřenosti a přímosti ke členům skupiny, schopnosti spojit prvky formálnosti a neformálnosti ve své práci (promítá se zde i styl vedení řídicího pracovníka, tj. způsob rozhodování, vydávání příkazů a úkolů, jeho pozice mezi podřízenými i orientace směrem k nadřízeným či podřízeným), celkově hodnotí vhodnost nebo nevhodnost celkového stylu práce vedoucího a jeho pozici ve skupině, kterou vede.

*Škála dimenze – styl řízení týmu:*

10    9    8    7    6                                    5    4    3    2    1

Styl orientovaný na lidi, formování dobrých mezilidských vztahů, manažer je psychologicky začleněn do týmu, vytváří dobrou atmosféru a spokojenost členů týmu.	Styl orientovaný na výsledný efekt práce, aplikuje formální přístup k pracovníkům, nevytváří psychologické vazby, nevěnuje pozornost vztahům v týmu.
--	--

**50. Vztah k práci** – dimenze vyjadřuje celkový vztah k práci a váhu motivačních prvků i projev pracovního chování, projevuje se jako souhrnný postoj vyjadřující shodu či neshodu mezi osobními kritérii a vykonávanou prací (angažovanost na plnění úkolů, aktivitu členů i celé skupiny, zájem o progresivní formy práce, kvalitu a osobní investici do práce nad rámec plánu, ochotu udělat něco navíc, ochotu pracovat za jiné odměny, nejen plat).

*Škála dimenze – vztah k práci:*

10    9    8    7    6                                    5    4    3    2    1

Pozitivní vztah a postoj k práci, silná pozitivní motivace pracovníků, pracovní nadšení, ochota a zájem investovat čas i námahu do práce.	Negativní vztah a postoj k práci, nedostatek motivace k práci, nezájem o pracovní problémy a výsledky, pracovníci nejsou ochotni angažovat se v oblasti práce.
---	--

**51. Zaměření na úspěch** – dimenze postihuje orientaci členů skupiny na dosahování stanovených cílů a úkolů, potřebu úspěšného výkonu nikoli jako motivační složky, ale z aspektu hodnocení a projevů v podmínkách práce, celkově jde o interpersonální a intrapersonální hodnocení úspěchu jednotlivce i celé skupiny, porovnávání vlastního výkonu a úspěšnosti s jinými a úspěšnosti celé skupiny, ve které pracovník je (osobní angažovanost, uvědomování si potřeby kvalitní práce, potřeba dosahování úspěchů, iniciativa, schopnost skupinového nabuzení k práci, pocit zodpovědnosti za úspěšnost skupiny, vytrvalost, aktivita a iniciativa, schopnost rychlé mobilizace sil a pracovníků, priorita dosažení cílů skupiny).

*Škála dimenze – zaměření na úspěch:*

10    9    8    7    6                      5    4    3    2    1

V týmu je vysoká aktuální potřeba být úspěšnými, silná zaangažovanost na plnění úkolů, vysoký pocit zodpovědnosti za úspěšnost, schopnost „vyburcování se“ k výkonu.	V týmu absentuje potřeba být úspěšnými, nezaangažovanost pracovníků na úspěšnosti týmu, potlačování aktivity a iniciativy v týmu, nízká zodpovědnost za neúspěch.
--	---

## **Příloha č. 5: Kompletní podklad pro rozhovor pro ředitele organizací poskytujících sociální služby**

*„Kompletní výzkumný nástroj určený pro ředitele organizací poskytujících sociální služby, který byl distribuován v rámci projektu „Vybrané aspekty managementu sociální práce (registrační číslo GAJU 052/2019/S)“.*

1. Popište prosím svůj pracovní den...
2. Jak je vaše náplň práce?
3. Jaké dovednosti potřebuje podle vašeho názoru manažer k řízení organizace poskytující sociální služby?
4. Jaké znalosti podle vašeho názoru potřebuje manažer v organizaci poskytující sociální služby?
5. Jaké kompetence má podle vašeho názoru manažer v organizaci poskytující sociální služby?
6. Jaké vlastnosti by podle Vašeho názoru měl manažer mít v organizacích poskytujících sociální služby?
7. Proč si myslíte, že právě Vy zastáváte tuto pozici?
8. Co se Vás na Vaší práci nejvíce baví? Naopak – co je pro Vás nejobtížnější (co Vás baví nejméně)?
9. V čem je Vaše práce specifická ve srovnání s jinými organizacemi poskytujícími sociální služby? (V čem se liší, v čem je shodná?)
10. Jak se liší Vaše pracovní náplň v průběhu roku?
11. Jaká jsou Vaše očekávání od nově nastupujících pracovníků?
12. Co si představujete pod pojmem organizační kultura?
13. Jaká je organizační kultura u Vás v zařízení?
14. Pokud realizujete ve Vaší organizaci projektovou činnost, uveďte:

15. Jak probíhá zadání projektu pro externí firmu (pokud Vám projekt zpracovává externí firma)?
16. Popište fáze přípravy projektu:
17. Pokud má vaše organizace strategický plán, pak:
18. Jakým způsobem tvoříte strategický plán?
19. Jakou má strukturu?
20. Jak je strategický plán provázán s financování rozvoje organizace?
21. Setkáváte se s nějakými problémy pro plánování nebo realizaci strategického plánu? Popř. s jakými problémy se setkáváte?
22. Jaké jsou pracovní podmínky sociálních pracovníků ve vaší organizaci?
23. Jak řešíte nespokojenost pracovníků ve Vaší organizaci? (zejména s ohledem na sociální pracovníky)
24. Kde a kdy je sociální pracovník seznámen s pracovními podmínkami? Kdo ho s pracovními podmínkami seznamuje?
25. Popište, jak probíhá proces začleňování nových sociálních pracovníků?
26. Nabízí Vaše organizace nějaké pracovní benefity pro zaměstnance?
27. Jakým způsobem zajišťujete profesní rozvoj zaměstnanců?
28. Jakým způsobem v organizaci pracujete s kariérními mapami?
29. Jakým způsobem v organizaci využíváte kariérní řád?

## **Příloha č. 6: Výčet kódů**

*Záměrně zmenšené písmo (velikost 9) z důvodu vysokého počtu stran uvedeného výčtu kódů. Na základě těchto kódů byly vytvořeny sítě v kvalitativní části. Jedná se o kontrolní soubor, že jsem kvalitativní výzkum provedla a zpracovala.*

---

HU: Kultura organizací, které poskytují sociální služby  
File: [C:\Users\Kudrlv01\Desktop\Kultura organizací, které poskytují sociální služby.hpr7]  
Edited by: Super  
Date/Time: 2020-08-10 11:14:23

---

### **adaptace**

Created: 2020-05-05 12:49:24 by Super  
Modified: 2020-05-05 14:56:38

Families (2): Schopnosti zaměstnance, Obecné předpoklady na výkon práce  
Quotations: 1

---

### **benefity**

Created: 2020-05-19 15:46:14 by Super  
Modified: 2020-05-25 16:22:33

Families (2): Předpoklady, Organizační kultura  
Quotations: 1

---

### **čistý trestní rejstřík**

Created: 2020-05-05 13:29:02 by Super  
Modified: 2020-05-05 14:25:38

Families (1): Pracovní podmínky organizace  
Quotations: 1

---

### **dobrý psychický stav**

Created: 2020-05-05 12:58:31 by Super  
Modified: 2020-05-05 14:57:52

Families (2): Pracovní podmínky organizace, Obecné předpoklady na výkon práce  
Quotations: 1

---

### **dodržování pravidel**

Created: 2020-05-05 12:27:16 by Super  
Modified: 2020-05-25 16:20:27

Families (5): Obecné předpoklady na výkon práce, Vztahy na pracovišti, Týmovost, Pracovní podmínky organizace, Organizační kultura  
Quotations: 9

---

### **docházka do zaměstnání**

Created: 2020-05-05 13:20:54 by Super  
Modified: 2020-05-05 15:06:45

Families (3): Pracovní podmínky organizace, Obecné předpoklady na výkon práce, Týmovost  
Quotations: 1

---

### **důvěra v organizaci**

Created: 2020-05-19 15:28:41 by Super

Modified: 2020-05-25 16:20:45

Families (1): Vztahy na pracovišti

Quotations: 7

---

### **důvěra v zaměstnancích**

Created: 2020-05-19 14:40:57 by Super

Modified: 2020-05-25 16:20:46

Families (2): Vztahy na pracovišti, Organizační kultura

Quotations: 6

---

### **empatie**

Created: 2020-04-27 12:28:02 by Super

Modified: 2020-05-05 13:33:26

Families (1): Vlastností zaměstnance

Quotations: 8

---

### **fenomén**

Created: 2020-05-19 14:47:32 by Super

Modified: 2020-05-25 16:14:40

Families (1): Organizační kultura

Quotations: 1

---

### **Funkční systém**

Created: 2020-05-19 14:38:43 by Super

Modified: 2020-05-25 16:14:41

Families (1): Organizační kultura

Quotations: 4

---

### **hezký vztah ke k zaměstnancům**

Created: 2020-05-05 12:28:32 by Super

Modified: 2020-05-05 15:06:53

Families (2): Týmovost, Obecné předpoklady na výkon práce

Quotations: 2

---

### **hezký vztah ke klientům**

Created: 2020-05-05 12:26:36 by Super

Modified: 2020-05-05 14:38:27

Families (1): Obecné předpoklady na výkon práce

Quotations: 5

---

### **hodnoty organizace**

Created: 2020-05-19 15:28:57 by Super

Modified: 2020-05-25 16:14:45

Families (1): Organizační kultura

Quotations: 2

---

### **chuť do práce**

Created: 2020-05-05 12:22:01 by Super

Modified: 2020-05-05 14:30:14

Families (1): Obecné předpoklady na výkon práce

Quotations: 8

---

### **jednání zaměstnanců**

Created: 2020-05-19 15:36:26 by Super

Modified: 2020-05-25 16:14:48

Families (1): Organizační kultura

Quotations: 5

---

### **jednotnost**

Created: 2020-05-19 15:36:50 by Super

Modified: 2020-05-25 16:22:46

Families (2): Předpoklady, Organizační kultura

Quotations: 4

---

### **jistota**

Created: 2020-05-05 13:06:26 by Super

Modified: 2020-05-05 14:30:16

Families (1): Obecné předpoklady na výkon práce

Quotations: 1

---

### **komunikace mezi kolegy**

Created: 2020-05-19 15:39:09 by Super

Modified: 2020-05-25 16:17:14

Families (1): Vztahy na pracovišti

Quotations: 7

---

### **komunikace na úrovni**

Created: 2020-06-27 14:50:33 by Super

Modified: 2020-06-27 14:50:33

Quotations: 8

---

### **komunikační dovednosti**

Created: 2020-04-27 12:28:30 by Super

Modified: 2020-05-25 16:17:16

Families (2): Schopnosti zaměstnance, Vztahy na pracovišti

Quotations: 3

---

### **láska k zaměstnání**

Created: 2020-05-05 13:05:11 by Super

Modified: 2020-05-05 14:30:19

Families (1): Obecné předpoklady na výkon práce

Quotations: 2

---

### **motivace**

Created: 2020-05-05 13:17:46 by Super

Modified: 2020-05-05 15:06:59

Families (2): Týmovost, Obecné předpoklady na výkon práce  
Quotations: 4

---

#### **možnost benefitů**

Created: 2020-06-27 15:00:15 by Super  
Modified: 2020-06-27 15:00:15

Quotations: 1

---

#### **náplň práce**

Created: 2020-05-05 13:15:55 by Super  
Modified: 2020-05-05 14:26:09

Families (1): Pracovní podmínky organizace  
Quotations: 1

---

#### **nařízení**

Created: 2020-06-27 15:03:54 by Super  
Modified: 2020-06-27 15:03:54

Quotations: 1

---

#### **neformální chování mezi kolegy**

Created: 2020-05-19 15:31:20 by Super  
Modified: 2020-05-25 16:17:20

Families (2): Vztahy na pracovišti, Organizační kultura  
Quotations: 1

---

#### **neformální úroveň**

Created: 2020-06-27 14:51:26 by Super  
Modified: 2020-06-27 14:51:26

Quotations: 3

---

#### **nepsaná pravidla**

Created: 2020-05-19 15:41:14 by Super  
Modified: 2020-05-25 16:15:04

Families (1): Organizační kultura  
Quotations: 4

---

#### **nevím**

Created: 2020-06-27 14:55:54 by Super  
Modified: 2020-06-27 14:55:54

Quotations: 1

---

#### **normální úroveň**

Created: 2020-06-27 14:47:59 by Super  
Modified: 2020-06-27 14:57:14

Quotations: 7

---

#### **Nové nápady**

Created: 2020-05-05 12:21:10 by Super  
Modified: 2020-05-25 16:15:06



Families (2): Schopnosti zaměstnance, Obecné předpoklady na výkon práce  
Quotations: 3

---

**obětavost**

Created: 2020-05-05 12:25:58 by Super  
Modified: 2020-05-05 13:34:04

Families (1): Vlastnosti zaměstnance  
Quotations: 1

---

**očekávání**

Created: 2020-04-27 12:35:09 by Super  
Modified: 2020-04-27 12:39:31

Quotations: 0

---

**oční kontakt**

Created: 2020-05-19 15:40:28 by Super  
Modified: 2020-05-25 16:26:00

Families (1): Vztahy na pracovišti  
Quotations: 1

---

**odvaha**

Created: 2020-05-05 13:29:48 by Super  
Modified: 2020-05-05 14:51:23

Families (2): Schopnosti zaměstnance, Obecné předpoklady na výkon práce  
Quotations: 1

---

**ochota vůči nadřízenému**

Created: 2020-05-05 12:57:20 by Super  
Modified: 2020-05-05 14:30:33

Families (1): Obecné předpoklady na výkon práce  
Quotations: 2

---

**ochota vůči organizaci**

Created: 2020-05-05 12:57:08 by Super  
Modified: 2020-05-05 14:30:39

Families (1): Obecné předpoklady na výkon práce  
Quotations: 2

---

**orientace v soudním řízení**

Created: 2020-05-05 12:30:58 by Super  
Modified: 2020-05-05 14:51:28

Families (2): Schopnosti zaměstnance, Obecné předpoklady na výkon práce  
Quotations: 1

---

**orientace v úředních dokumentech**

Created: 2020-05-05 12:31:26 by Super  
Modified: 2020-05-05 14:51:30

Families (2): Schopnosti zaměstnance, Obecné předpoklady na výkon práce  
Quotations: 1

---

**Osobní nápaditost**

Created: 2020-05-05 12:22:31 by Super

Modified: 2020-05-05 14:51:40

Families (2): Schopnosti zaměstnance, Obecné předpoklady na výkon práce

Quotations: 5

---

**osobnost člověka**

Created: 2020-05-05 12:29:27 by Super

Modified: 2020-05-05 15:07:09

Families (2): Týmovost, Schopnosti zaměstnance

Quotations: 4

---

**otevřenost**

Created: 2020-05-05 13:29:48 by Super

Modified: 2020-05-05 13:34:12

Families (1): Vlastnosti zaměstnance

Quotations: 2

---

**pocit sounáležitosti**

Created: 2020-05-19 14:40:26 by Super

Modified: 2020-05-19 14:40:26

Quotations: 1

---

**poctivost**

Created: 2020-05-05 13:16:28 by Super

Modified: 2020-05-05 13:34:16

Families (1): Vlastnosti zaměstnance

Quotations: 1

---

**podpora zaměstnanců**

Created: 2020-06-27 14:58:33 by Super

Modified: 2020-06-27 14:58:33

Quotations: 1

---

**pokora**

Created: 2020-05-05 13:29:48 by Super

Modified: 2020-05-05 13:34:18

Families (1): Vlastnosti zaměstnance

Quotations: 1

---

**porady**

Created: 2020-05-19 15:45:40 by Super

Modified: 2020-05-25 16:15:26

Families (1): Organizační kultura

Quotations: 2

---

**povinné školení**

Created: 2020-06-27 15:03:04 by Super

Modified: 2020-06-27 15:03:04

Quotations: 2

---

**Práce s Pc**

Created: 2020-05-05 12:19:22 by Super

Modified: 2020-05-05 14:51:52

Families (1): Schopnosti zaměstnance

Quotations: 2

---

**Práce s programem SYGNUS**

Created: 2020-05-05 12:20:00 by Super

Modified: 2020-05-05 14:51:50

Families (1): Schopnosti zaměstnance

Quotations: 1

---

**pravdomluvnost**

Created: 2020-05-05 13:16:57 by Super

Modified: 2020-05-05 13:35:04

Families (1): Vlastnosti zaměstnance

Quotations: 1

---

**pravidelné porady**

Created: 2020-05-19 19:17:30 by Super

Modified: 2020-05-25 16:15:29

Families (1): Organizační kultura

Quotations: 1

---

**praxe s cílovou skupinou**

Created: 2020-05-05 12:32:39 by Super

Modified: 2020-05-05 14:51:58

Families (2): Schopnosti zaměstnance, Pracovní podmínky organizace

Quotations: 1

---

**praxe v oboru**

Created: 2020-05-05 12:35:16 by Super

Modified: 2020-05-05 14:52:00

Families (2): Schopnosti zaměstnance, Pracovní podmínky organizace

Quotations: 1

---

**přátelský vztah**

Created: 2020-05-19 19:16:20 by Super

Modified: 2020-05-25 16:17:39

Families (1): Vztahy na pracovišti

Quotations: 9

---

**předávání informací mezi kolegy**

Created: 2020-05-19 14:43:47 by Super

Modified: 2020-05-25 16:17:40

Families (2): Vztahy na pracovišti, Organizační kultura

Quotations: 2

---

**předpisy**

Created: 2020-06-27 14:58:59 by Super

Modified: 2020-06-27 14:58:59

Quotations: 1

---

**Překonání očekávání**

Created: 2020-05-05 12:55:45 by Super

Modified: 2020-05-05 14:58:09

Families (2): Schopnosti zaměstnance, Obecné předpoklady na výkon práce

Quotations: 2

---

**Přenášení informací v rámci organizační struktury zaměstnanců**

Created: 2020-05-19 14:34:50 by Super

Modified: 2020-05-25 16:23:29

Families (2): Vztahy na pracovišti, Organizační kultura

Quotations: 2

---

**příjemná vůně**

Created: 2020-05-19 15:40:28 by Super

Modified: 2020-05-25 16:23:28

Families (1): Předpoklady

Quotations: 2

---

**příjemný vzhled**

Created: 2020-05-19 15:40:28 by Super

Modified: 2020-05-25 16:23:32

Families (1): Předpoklady

Quotations: 2

---

**psaná pravidla**

Created: 2020-05-19 15:41:14 by Super

Modified: 2020-05-25 16:19:33

Families (1): Organizační kultura

Quotations: 3

---

**radost**

Created: 2020-05-19 15:30:54 by Super

Modified: 2020-05-19 15:30:54

Quotations: 1

---

**respekt**

Created: 2020-05-19 15:30:54 by Super

Modified: 2020-05-25 16:23:46

Families (1): Předpoklady

Quotations: 1

---

**respekt k nadřízenému**

Created: 2020-05-19 15:33:54 by Super

Modified: 2020-05-25 16:23:43

Families (2): Vztahy na pracovišti, Předpoklady  
Quotations: 1

---

#### **řešení problémů**

Created: 2020-06-27 14:45:45 by Super  
Modified: 2020-06-27 14:45:45

Quotations: 1

---

#### **rozdělení činnosti**

Created: 2020-05-19 19:17:20 by Super  
Modified: 2020-05-25 16:15:56

Families (1): Organizační kultura  
Quotations: 1

---

#### **rychlé zapracování**

Created: 2020-05-05 12:48:50 by Super  
Modified: 2020-05-05 15:07:18

Families (2): Týmovost, Schopnosti zaměstnance  
Quotations: 0

---

#### **řád**

Created: 2020-06-27 14:53:59 by Super  
Modified: 2020-06-27 14:53:59

Quotations: 1

---

#### **řád organizace**

Created: 2020-05-19 14:48:27 by Super  
Modified: 2020-05-25 16:16:01

Families (1): Organizační kultura  
Quotations: 10

---

#### **Řešení problémů**

Created: 2020-05-19 14:36:12 by Super  
Modified: 2020-05-25 16:18:17

Families (2): Vztahy na pracovišti, Organizační kultura  
Quotations: 1

---

#### **Řešení problémů s přímým nadřízeným**

Created: 2020-05-19 14:36:12 by Super  
Modified: 2020-05-25 16:18:18

Families (2): Vztahy na pracovišti, Organizační kultura  
Quotations: 2

---

#### **samostatnost**

Created: 2020-05-05 12:26:14 by Super  
Modified: 2020-05-05 14:58:19

Families (3): Obecné předpoklady na výkon práce, Schopnosti zaměstnance, Vlastnosti zaměstnance  
Quotations: 4

---

**samostudium**

Created: 2020-05-05 12:34:09 by Super

Modified: 2020-05-05 14:55:56

Families (1): Schopnosti zaměstnance

Quotations: 3

---

**slušné vystupování**

Created: 2020-05-05 12:29:02 by Super

Modified: 2020-05-05 14:52:11

Families (1): Schopnosti zaměstnance

Quotations: 2

---

**směrnice**

Created: 2020-06-27 14:53:59 by Super

Modified: 2020-06-27 14:53:59

Quotations: 3

---

**spolehlivost**

Created: 2020-05-05 12:25:38 by Super

Modified: 2020-05-05 13:34:53

Families (1): Vlastnosti zaměstnance

Quotations: 3

---

**spolupráce**

Created: 2020-05-05 12:25:30 by Super

Modified: 2020-05-05 15:07:24

Families (2): Týmovost, Obecné předpoklady na výkon práce

Quotations: 3

---

**spolupráce kolektivu**

Created: 2020-05-19 14:40:26 by Super

Modified: 2020-05-25 16:23:58

Families (3): Předpoklady, Organizační kultura, Vztahy na pracovišti

Quotations: 5

---

**supervize**

Created: 2020-06-27 15:03:34 by Super

Modified: 2020-06-27 15:03:34

Quotations: 1

---

**Sympatie**

Created: 2020-05-05 12:26:55 by Super

Modified: 2020-05-05 15:01:18

Families (2): Obecné předpoklady na výkon práce, Vlastnosti zaměstnance

Quotations: 1

---

**systém kontrol**

Created: 2020-05-19 19:17:51 by Super

Modified: 2020-05-25 16:16:13

Families (1): Organizační kultura  
Quotations: 1

---

#### **týmovost**

Created: 2020-05-19 15:34:44 by Super  
Modified: 2020-05-25 16:24:02

Families (2): Vztahy na pracovišti, Předpoklady  
Quotations: 3

---

#### **týmový duch**

Created: 2020-05-05 12:24:32 by Super  
Modified: 2020-05-05 15:07:25

Families (3): Obecné předpoklady na výkon práce, Schopnosti zaměstnance, Týmovost  
Quotations: 8

---

#### **učenívost**

Created: 2020-05-05 12:50:20 by Super  
Modified: 2020-05-05 15:07:28

Families (2): Týmovost, Vlastnosti zaměstnance  
Quotations: 1

---

#### **vstřícnost**

Created: 2020-05-05 13:14:50 by Super  
Modified: 2020-05-25 16:24:07

Families (2): Předpoklady, Vlastnosti zaměstnance  
Quotations: 3

---

#### **Vymezený systém předávání informací**

Created: 2020-05-19 14:37:46 by Super  
Modified: 2020-05-25 16:16:21

Families (1): Organizační kultura  
Quotations: 1

---

#### **vysoká úroveň**

Created: 2020-06-27 14:47:04 by Super  
Modified: 2020-06-27 14:47:04

Quotations: 4

---

#### **Vystupování mezi organizačními strukturami**

Created: 2020-05-19 14:41:43 by Super  
Modified: 2020-05-25 16:16:22

Families (1): Organizační kultura  
Quotations: 2

---

#### **vystupování uvnitř organizace**

Created: 2020-05-19 14:44:59 by Super  
Modified: 2020-05-25 16:16:24

Families (1): Organizační kultura  
Quotations: 4

---

**vytupování organizace navenek**

Created: 2020-05-19 14:44:59 by Super

Modified: 2020-05-25 16:16:24

Families (1): Organizační kultura

Quotations: 6

---

**využití talentu zaměstnanců**

Created: 2020-06-27 15:05:13 by Super

Modified: 2020-06-27 15:05:13

Quotations: 1

---

**vzájemná pomoc mezi kolegy**

Created: 2020-05-19 14:43:47 by Super

Modified: 2020-05-25 16:18:38

Families (1): Vztahy na pracovišti

Quotations: 3

---

**vzájemná úcta**

Created: 2020-05-19 15:39:09 by Super

Modified: 2020-05-25 16:24:15

Families (2): Vztahy na pracovišti, Předpoklady

Quotations: 2

---

**Vzdělání**

Created: 2020-05-05 12:34:30 by Super

Modified: 2020-05-25 16:16:29

Families (3): Organizační kultura, Pracovní podmínky organizace, Obecné předpoklady na výkon práce

Quotations: 5

---

**vzorce chování**

Created: 2020-05-19 15:41:14 by Super

Modified: 2020-05-25 16:18:40

Families (2): Vztahy na pracovišti, Organizační kultura

Quotations: 4

---

**zabezpečení zaměstnanců**

Created: 2020-05-19 15:42:25 by Super

Modified: 2020-05-25 16:16:31

Families (1): Organizační kultura

Quotations: 1

---

**záleží na vedení**

Created: 2020-06-27 14:47:24 by Super

Modified: 2020-06-27 14:47:24

Quotations: 4

---



**zaměstnanci si stěžují mimo organizaci**

Created: 2020-05-19 14:47:32 by Super

Modified: 2020-05-25 16:18:45

Families (2): Vztahy na pracovišti, Organizační kultura

Quotations: 1

---

**zázemí organizace**

Created: 2020-05-19 15:50:28 by Super

Modified: 2020-05-25 16:16:33

Families (1): Organizační kultura

Quotations: 1

---

**zdraví**

Created: 2020-05-05 13:27:19 by Super

Modified: 2020-05-05 14:26:59

Families (1): Pracovní podmínky organizace

Quotations: 1

---

**znalost cílové skupiny**

Created: 2020-04-27 12:26:01 by Super

Modified: 2020-05-05 15:03:02

Families (1): Schopnosti zaměstnance

Quotations: 9

---

**znalost termínu: autismus**

Created: 2020-05-05 12:33:48 by Super

Modified: 2020-05-05 15:03:05

Families (1): Schopnosti zaměstnance

Quotations: 1

---

**Znalost termínu: individuální plánování**

Created: 2020-05-05 12:20:43 by Super

Modified: 2020-05-05 15:03:03

Families (1): Schopnosti zaměstnance

Quotations: 1

---

**znalosti**

Created: 2020-05-05 12:29:50 by Super

Modified: 2020-05-05 12:29:50

Quotations: 1

---

**Zodpovědnost**

Created: 2020-05-05 12:23:00 by Super

Modified: 2020-05-05 13:34:42

Families (1): Vlastnosti zaměstnance

Quotations: 3

---

**zpětná vazba**

Created: 2020-05-05 13:08:53 by Super

Modified: 2020-05-05 15:02:08

Families (1): Obecné předpoklady na výkon práce  
Quotations: 1

---

**Žebříček hodnot**

Created: 2020-05-05 12:36:22 by Super

Modified: 2020-05-05 15:02:26

Families (2): Pracovní podmínky organizace, Obecné předpoklady na výkon práce  
Quotations: 4

---