

**Univerzita Palackého v Olomouci
Cyrilometodějská teologická fakulta**

Katedra křesťanské sociální práce

Bakalářská práce

2012

Zdeněk Staněk

**Univerzita Palackého v Olomouci
Cyrilometodějská teologická fakulta**

Katedra křesťanské sociální práce

Charitativní a sociální práce

Zdeněk Staněk

*Kultura organizace a její vliv na styl řízení a vedení lidí
v sociálních službách charitních organizací*
Bakalářská práce

Vedoucí práce: Mgr. Jana Paloušková

2012

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem práci vypracoval samostatně a že jsem všechny použité informační zdroje uvedl v seznamu literatury.

V Olomouci 8. srpna 2012

Zdeněk Staněk

Poděkování

Chtěl bych poděkovat vedoucí práce Mgr. Janě Palouškové za odborné vedení mé bakalářské práce. Také za její trpělivost, ochotu a čas, který mi při konzultacích věnovala. Mé díky patří také Mgr. Petru Kudělkovi za pomoc při zpracování výzkumné části a manželce Martině za nevadnoucí podporu během realizace celé práce.

Obsah

Úvod.....	5
A. Teoretická část	7
1. Organizační kultura	7
1.1. Pojem a význam organizační kultury	7
1.2. Definice organizační kultury a její klasifikace.....	8
1.2.1. Typologie formulovaná ve vztahu k organizační struktuře	9
1.2.2. Typologie formulované ve vztahu k vlivu prostředí a reakci organizace na prostředí.....	10
1.2.3. Typologie formulované ve vztahu k chování organizace.....	13
2. Řízení a vedení lidí	17
2.1. Vedení lidí.....	18
2.1.1. Složky systému vedení.....	18
2.2. Řízení lidí.....	21
2.2.1. Faktory řízení	21
2.2.2. Styly řízení	22
3. Neziskové organizace	24
3.1. Vymezení pojmu nezisková organizace	24
3.2. Typy neziskových organizací a jejich znaky	24
3.2.1 Církevní a náboženské společnosti	25
3.2.2 Charita.....	25
3.3 Specifika organizační kultury v Charitě	26
B. Výzkumná část.....	31
Závěr.....	51
Literatura a zdroje	53
Přílohy	55
Dotazník	68

Úvod

Kulturou organizace a jejím vlivem na řízení a vedení lidí se zabývá stále více výzkumů a v poslední době se tomuto tématu věnuje velké množství odborníků, což souvisí s nadnárodní činností firem a s celkovou globalizací dnešního světa. Zrychlující se životní tempo nutí organizace k tomu, aby neustále inovovaly svou organizační strukturu a snažily se jí zefektivnit. V souvislosti se změnami v organizacích je očekávána zvýšená výkonnost zaměstnanců a zlepšení pracovních výkonů.

Metodika práce vychází z poznatků, které jsem získal studiem literatury související s daným tématem. Snažil jsem se využít všech dostupných pramenů, abych získal co nejvíce konkrétnějších informací o stylech řízení využívaných v komerčním prostředí i v neziskových organizacích. Většina literatury se zaměřuje převážně na komerční sféru, zejména v rámci prvních dvou kapitol, je tedy docela obtížné aplikovat a převzít informace z literatury bez dalších úprav na prostředí charitativních organizací. V práci je využita zároveň metoda komparace, dochází ke srovnání jednotlivých typologií. Názory jednotlivých autorů jsou analyzovány, srovnávány, vyhodnocovány a aplikovány na specifika charitního prostředí. Metodika v praktické části je založena na analýze získaných výsledků, názory respondentů jsou zároveň komparativně srovnávány mezi jednotlivými Charitami.

Hlavním cílem této bakalářské práce je snaha nalézt typ organizační kultury, který je dle mého názoru pro charitní oblast nejtypičtější. Teoretické poznatky ohledně organizační kultury či vedení a řízení lidí sepsány v prvních dvou kapitolách jsou základem k hlubší analýze specifík organizační kultury Charity, přispívají k detailnějšímu teoretickému přehledu o znacích typických pro styly řízení a vedení, jejichž je možné v organizaci využít.

V této absolventské práci je pozornost věnována nejdříve jednotlivým pojmům, definována je organizační kultura, vysvětlen je význam a změna definice organizační kultury v průběhu posledních desetiletí. Konkrétnější informace týkající se organizační kultury pak detailněji osvětlují jednotlivé podkapitoly daného tématu, zejména část týkající se typů organizační kultury. Jednotlivé typologie jsou dále specifikovány, pozornost je věnována odlišnostem ve zmíněných typologiích. Kapitola tak poskytuje souhrn poznatků a teorií ohledně typologií organizační kultury.

Ve druhé kapitole teoretické části je pozornost soustředěna na vedení a řízení lidí. Jsou zde vymezeny pojmy vedení a řízení lidí. Jejich vzájemné odlišnosti jsou pro srozumitelnější pochopení vysvětleny na krátkých příkladech. Oběma pojmům vedení lidí i řízení lidí je

věnována samostatná část, popisovány jsou jednotlivé složky systému vedení, taktéž styly vedení a kapitola je doplněná o faktory a styly řízení lidí.

Třetí kapitola se zabývá tématem neziskových organizací, vysvětluje pojem „nezisková organizace“, dále pak podává informace o rozdělení neziskového sektoru. Poznanky týkající se organizační kultury a vedení a řízení lidí popisovány v předcházejících kapitolách spíše po teoretické stránce jsou využity při praktickém a konkrétnějším popisu v charitativní sféře. V kapitole jsou uvedeny hypotézy týkající se organizační kultury v Charitě vyplývající ze studia teoretických poznatků, dostupné literatury a praktických znalostí. Podle těchto hypotéz je dle mého názoru organizační kultuře v Charitě nejbližší a nejpodobnější tzv. kultura klanová, nejodlišnější je pak dle mne kultura drsných hochů. Stylem vedení nejvíce se blížícím tomu v Charitě je pak podle mého mínění styl participativní.

Pro lepší pochopení souvislostí mezi teoretickým popisem organizačních kultur, řízení a vedení lidí v charitní organizaci je přínosné ověřit daná zjištění praktickým výzkumem. Výzkum je založený na empirickém výzkumu dotazníkového typu. Otázky v něm obsažené se týkají praktické stránky organizační kultury, stylu vedení a řízení lidí, tak, jak je v praxi používají a jak se svými spolupracovníky jednají vedoucí pracovníci v charitní organizaci. Získané informace jsou základem komparativní analýzy teoretických východisek a praktického chování a jednání vedoucích pracovníků. Tato analýza by pomohla lépe objasnit – ověřit či vyvrátit nejen charakteristické, ale taktéž odlišné znaky typické pro organizační kulturu v charitativní organizaci a tím potvrdit či pozměnit závěry založené na teoretických i prakticky získaných znalostech. Práce rozšiřující znalosti v této oblasti by byla jistě přínosem pro lepší pochopení organizační kultury v charitativní organizaci a porozumění její specifčnosti, což je hlavním cílem této bakalářské práce.

Praktická část této bakalářské práce by měla teoretické hypotézy potvrdit či vyvrátit. Každopádně by dotazníkový výzkum měl přinést velké množství informací, jejichž analýza může přinést detailnější pohled na organizační kulturu v rámci charitativního prostředí. Odpovědi respondentů týkající se mnoha oblastí pracovního prostředí a pracovních vztahů zahrnují důležitá zjištění o pracovním prostředí zaměstnanců, o jejich postavení v rámci Charity, o stylu vedení i postavení klienta.

Pro možnost srovnání a hlubší analýzy byly zvoleny 4 Charity z Moravskoslezského kraje, v nichž byl dotazník distribuován všem sociálním pracovníkům, jejichž celkový počet byl 72. Na základě analýzy jejich odpovědí bylo možné srovnávat, zda, v čem a v jaké míře se pracovní prostředí a organizační kultura v jednotlivých Charitách vzájemně odlišuje.

A. Teoretická část

V teoretické části práce jsou v pozměněné formě využity odstavce, které jsou součástí absolventské práce odevzdané na VOŠs Caritas v říjnu 2011.

1. Organizační kultura

Každou organizaci pohybující se v tržním nebo netržním sektoru lze dle jejího chování a struktury přiřadit k určitému typu organizační kultury. Struktura se utváří vnitřními procesy jednotlivé organizace, která se tímto vnitřně formuje do svého určitého způsobu života. Konkrétně se jedná o pravidla v organizaci, vztahy mezi nadřízenými, podřízenými a o další zákonitosti.

1.1. Pojem a význam organizační kultury

Předmětem zájmu odborníků se tento obor stal na počátku osmdesátých let. Jednou z příčin zájmů, zejména amerických badatelů, kteří se zaměřili zejména na kulturní aspekty organizací, byl silný růst japonské ekonomiky, jenž se stal velkou konkurencí pro americký průmysl. Další z příčin bylo vydávání publikací zabývajících se hledáním nových cest ke změně v oblasti firemního řízení (Lukášová, Nový a kol., 2004, s. 20)

Významným podnětem se v této oblasti staly dvě knihy. Kniha Peterse a Watermana *In search of excellence* (1982), ve které autoři tvrdí, že vynikající společnosti musí naplňovat taktéž kulturní kvality, které jim rovněž zajišťují úspěch. V díle Deala a Kennedyho (1982) *Corporate cultures* mající podtitul *The rites and rituals of corporate life*, je explicitně aplikován pohled na kulturu (Lukášová, Nový a kol. 2004, s. 20).

Pokud hovoříme o kulturních aspektech při pohledu na organizace, v české odborné literatuře se objevují tři pojmy. S „podnikovou kulturou“ pracuje Bedrnová a Nový (1994) či Nový a kol. (1996), „firemní kulturou“ se ve svých dílech zabývají Pfeifer a Umlaufová (1993) či Šigut (2004). Termínem „organizační kultura“ se zabývají Bělohávek (1996) a Vláčil a kol. (1997). Přes rozdílné termíny se autoři zabývají stejným problémem (Lukášová, Nový a kol., 2004, s. 21).

V anglicky psané literatuře se nejčastěji vyskytuje pojem *organizational culture* (organizační kultura). Důvodem rozdílnosti termínů je skutečnost, že u nás je daná problematika aplikována především k řízení podniků, v zahraničí je organizační kultura vztahována ke studiu specifické disciplíny zahrnující poznatky z oblasti psychologie, sociologie, managementu, ekonomiky a také ve vztahu k neziskovým organizacím (Lukášová, Nový a kol., 2004, s. 21).

Organizační kultura má normativní význam, po členech organizace se požaduje určité chování. Je dáno, za jaké chování bude člen oceněn či naopak postižen. Jsou-li pravidla jednoznačná, dodržována většinou členů organizace a jimi vyžadována, jedná se o silnou organizační strukturu. Naproti tomu, ve slabé organizační kultuře jednotné normy chování chybí, existují zde i mnohé odchylky. V silné organizační kultuře není nutné vydávat a kontrolovat velké množství nařízení a pokynů, neboť sama tato kultura usměřňuje chování jednotlivce v organizaci. (Bělohlávek, 1996, s. 108)

1.2. Definice organizační kultury a její klasifikace

O definici termínu organizační kultura se pokusili mnozí zahraniční i čeští autoři. Rámcově se autoři v mnohém se svými definicemi shodují, v konkrétním vymezení však bývají rozdílní. Pro srovnání přikládám soubor několika volných vymezení tohoto pojmu:

- „sdílené filozofie, ideologie, hodnoty, předpoklady, názory, očekávání, postoje a normy...., které odhalují implicitní či explicitní skupinový souhlas s tím, jak rozhodovat a řešit problémy: jako způsob, jak se věci u nás dělají“ Kilmann, Saxton, Serpa (1985, podle Lukášová, Nový a kol., 2004, s. 21),
- „soubor společně sdílených představ, který si členové organizace osvojili ve snaze přizpůsobit se prostředí a vnitřně se stmelit“ Schein (1992, podle Bělohlávek 1996, s.108),
- „firemní kultura vyjadřuje vždy určitý charakter, duch podniku, vnitřní pravidla, která ovlivňují myšlení a jednání pracovníků, ale i celkovou atmosféru, ve které probíhá vnitropodnikový život“ (Šigut, 2004, s.9-10)

Výše uvedené definice jen potvrzují skutečnost, že zatímco definice autorů se sobě navzájem podobají, při definici organizační kultury se jejich popisy v konkrétnostech liší.

„Organizační kultura je něco jedinečného, co se samo svou podstatou, kterou je barvitý kolorit a historii života organizace vzpírá klasifikaci, přesto se objevily některé zdařilé typologie“ (Bělohlávek 1996, s. 112).

Mnozí autoři vytvořili různé pohledy na typologii organizační kultury. S překotným vývojem společnosti a změnami v organizacích se rozvoj typologií neustále posouval vpřed. Při vytváření jednotlivých typologií používali autoři různá hlediska definic pro klasifikaci a taktéž jiná měřítko (Staněk, 2011, s. 9).

Dle souhrnu typologií, tak jak je ve své knize popisují Lukášová, Nový a kol. (2004, s. 76) rozlišujeme na tři základní skupiny typologií organizační kultury:

- 1) typologie formulované ve vztahu k organizační struktuře
- 2) typologie formulované ve vztahu k vlivu prostředí a reakci organizace na prostředí
- 3) typologie formulované ve vztahu k tendencím v chování organizace

1.2.1. Typologie formulovaná ve vztahu k organizační struktuře

Typologie **R. Harrisona a Ch. Handyho** je jednou z prvních typologií, byla publikována Rogerem Harrisonem (1972). Díky prvenství se stala známou i v širokém okruhu odborné veřejnosti. Rozlišuje čtyři základní typy, které Harrison vymezil jako kulturu moci, kulturu rolí, kulturu úkolů a kulturu osob. Na Harrisona navázal Charles Handy (1976), který rozpracoval Harrisonovy myšlenky v souvislosti s organizační strukturou firmy. Jednotlivé typy organizačních kultur popisuje Bělohlávek (1996, s.76).

Kultura moci, ve které některé osoby panují, ostatní jsou jim podřízeni. Vedoucí mohou všechno, všechno vědí nejlépe, podřízení je musí jen poslouchat. Autorita je často založena na strachu. Takový typ kultury je typický pro zločinecké organizace.

Kultura rolí – firma je složena z jednotlivých článků do jediného řetězce. Na začátku jsou ředitelé, kteří mají vytyčený cíl od správní rady a potvrzenou autoritu, pod nimi je pak střední management následován řadovými zaměstnanci. Celá organizace tvarově připomíná pyramidu, o čím vyšší úroveň se jedná, tím méně lidí je v ní zařazeno. Lze se s ní setkat u velkých komerčních organizací nebo na státních úřadech.

Kultura výkonu – organizace se soustřeďuje spíše na plnění úkolů, než na dodržování formálních předpisů. Důležitým motivačním faktorem je radost a uspokojení z vykonané práce. Kultura výkonu je typická pro malé soukromé firmy.

Kultura podpory – poskytuje svým členům pocit radosti z práce skrze vzájemné vztahy, pocit sounáležitosti a spolupráci. Lidé jsou v první řadě členy organizace a pociťují potřebu individuálního příspěvku ve prospěch organizace.

Základním kamenem typologie prezentované **Trompenaarsem** (1993) jsou dvě dimenze: orientace na úkoly versus orientaci na vztahy a hierarchie versus rovnost. Kombinací těchto dimenzí vznikají čtyři kultury, autorem nazvané: rodina, Eiffelova věž, řízená střela a inkubátor. Popis jednotlivých typologií naleznem u Lukášové, Nového a kol. (2004, s.78):

Rodina – kulturu charakterizují blízké vztahy členů ve spojení s hierarchií. V čele rodiny stojí „otec“, jenž má zkušenosti, autoritu a ví nejlépe, co je třeba dělat. Tlak vede k respektování

moci, hierarchie je především v morální rovině. Hlavní sankcí je ztráta náklonnosti a místa v rodině. Rozdílné postavení členů v organizaci je přirozeně dáno.

Kultura Eiffelovy věže přesně rozděluje role a funkce. Ty jsou koordinovány z výše postavených pozic. Jedná se o stupňovitou kulturu, naplňováním předepsaných rolí člověk splňuje úkoly. Lidé jsou do rolí dosazováni na základě kvalifikace a dovedností.

Kultura řízené střely je rovnostářská a neosobní. Neorientuje se na vztahy, ale na úkoly. Ve středu zájmu stojí cíle, jichž chce organizace dosáhnout. Pracovníci musí sami hledat cestu, využívat expertů a informací zpětné vazby, aby střelu řídili k cíli. Hodnota lidí je odvozována podle míry dosahování cílů.

Kultura inkubátoru je založena na sdílení myšlenky, že organizace slouží především pro seberealizaci pracovníků. Struktura v organizaci je minimální, autorita je pouze osobní předností jednotlivce. Tendence k inovacím je charakteristickým rysem. Ostatní pracovníci působí na jednotlivce, aby mu oponovali, podporovali jej, pomáhali mu nalézat zdroje jeho vlastních tvůrčích činností.

1.2.2. Typologie formulované ve vztahu k vlivu prostředí a reakci organizace na prostředí

Následující část je věnována typologiím podle Deala a Kennedyho, dle Ansoffa, autorů Milese a Snowa a typologii Quinna a spolupracovníků. U typologie podle **Deala a Kennedyho** (1982) je kultura organizací nejsilněji ovlivněna širším sociálním prostředím, ve kterém firma funguje. Autoři prostudovali organizaci stovky firem a dospěli k závěru, že s přihlédnutím k vlivu prostředí je možné definovat čtyři základní typy kultury: kultura drsných hochů, kultura tvrdé práce, kultura sázky na budoucnost a procesní kultura. Lukášová, Nový a kol. (2004, s. 79-80) jednotlivé kultury popisují takto:

Kultura drsných hochů¹ – je světem individualistů, kteří jsou zvyklí podstupovat vysoké riziko, potřebují však rychle zjistit, zda jsou ve svých aktivitách úspěšní. Jejím heslem je: všechno nebo nic, chyby nejsou povoleny. Příslušníci této kultury postrádají trpělivost, nechtějí být týmovými hráči, ale hvězdami. Organizace podstupují velké riziko, masivně investují do reklamních kampaní, financování drahých stavebních projektů. V organizacích panuje velká soupeřivost a napětí, což končí často velice rychlým vyhořením pracovníků. S organizacemi tohoto typu se setkáváme v zábavním průmyslu (film, televize), v manažerském poradenství v oblasti kosmetiky atd.

¹ Bělohlávek (1996) ve svém překladu označil tuto kulturu jako „Kulturu frajerů“

Kultura tvrdé práce – typická pro firmy, při jejichž podnikání je míra rizika nízká a zpětná vazba trhu rychlá. Klade důraz na aktivitu, týmovou práci, nejčastěji jde o kulturu prodejních organizací zabývajících se prodejem po domech a o společnosti orientované na masového konzumenta. Úspěch přichází s aktivitou (množstvím, rychlostí). Důležitou hodnotou je zaměření na zákazníka a jeho potřeby. Úspěšnými zaměstnanci této kultury bývají prodejci či dělníci, za kterými jde vidět největší počet vyrobeného či prodaného zboží. Zaměstnanci se ztotožňují spíše s činností firmy nežli s firmou samotnou. Jestliže jejich aktivita nepřinese kýžené ovoce, přicházejí o iluze.

Kultura sázky na budoucnost – v těchto firmách je váha rozhodování velká, ale zpětná vazba pomalá, investice do budoucna bývají v řádech milionů až miliard a trvá roky, než společnost zjistí, zda investice byly úspěšné či nikoliv. Příkladem mohou být letecké, naftařské, farmaceutické nebo chemické společnosti, které investují do výzkumu či rozšiřování nových technologií. Od vedoucích pracovníků se vyžaduje správné rozhodnutí, protože riskují budoucnost celé organizace, rizika musí být maximálně omezena (důležitá je kontrola). Lidé fungující v této struktuře respektují hierarchii, autoritu, umí spolupracovat a jsou schopni pracovat pod tlakem. Pracovníci jsou na sobě značně závislí, kariérový postup je velmi pomalý.

Procesní kultura – je vlastní organizacím s nízkým rizikem a s téměř nulovou zpětnou vazbou, zde se pracovníci spíše soustředí na to, jak se věci dělají, než na to, co dělají. Jako příklad lze uvést banky, pojišťovny, státní sféru. Hodnoty uznávané touto kulturou jsou technická dokonalost, správný postup, zaměřenost na detaily. Pracovníci v těchto organizacích nemají zpětnou vazbu, mají tendence chránit systém a přeceňovat maličkosti. Chybí zde jasně definovatelný úspěch, což zvýrazňuje spíše pozice než osoby. Úspěchem jednotlivce je pak postup ve funkci směrem nahoru. Procesní kultura je funkční ve stabilním a předvídatelném prostředí, není však schopna rychlé reakce a pohledu do budoucna.

Ansoffova typologie rozlišuje typy podle toho, jak organizace reaguje na požadavky prostředí. Popsal následujících pět typů, které nalezneme u Lukášové, Nového a kol. (2004, s. 82):

Stabilní – organizace je introvertní, orientovaná do minulosti, nerada riskuje.

Reaktivní – organizace je také introvertní, orientuje se však i na současnost a akceptuje alespoň malé množství rizika.

Anticipující – společnost se orientuje na současnost, je schopna většího rizika (ty druhy rizika, které zná), a zároveň je schopna i dílčích změn.

Prozkoumávající – organizace je extrovertně orientována, na současnost a budoucnost, riziko i změny akceptuje ve značné míře.

Tvořivá – organizace velmi extrovertně orientovaná, převládá u ní sázka na budoucnost, riziko je běžnou součástí každodenního života organizace.

Typologie **R. E. Milese a C. C. Snowa** byla vyvinuta dle způsobu adaptace na vnější prostředí. Kromě tendencí a strategického chování je zde zohledněn i vliv vnitřních faktorů na kulturu. Tři základní pojetí jsou nazvány průzkumník, obránce a analyzátor. Lukášová, Nový a kol. (2004, s. 82-83) detailně popisují jednotlivé typy kultur.

Průzkumník – organizace trvale hledá tržní příležitosti, neustále monitoruje podmínky na trhu. Patrná je snaha o vývoj, inovaci a umístování nových výrobků na trhu. Efektivnost je měřena na základě porovnávání s konkurencí. Organizační struktury jsou flexibilní a decentralizované.

Obránce – organizace se orientuje jen na úzkou oblast trhu, snaha o stabilitu zákazníků. Strategii organizace jsou rozdílnost a nízké náklady. Firma se koncentruje jen na trh, na němž se pohybuje. Zaměřuje se na účinnost výroby, distribuci zboží a služeb, klade důraz na kontrolu. Organizace je centralizovaná, velký podíl zde mají výrobní a ekonomický útvar.

Analyzátor – obsahuje prvky z „obránce“ i „průzkumníka“. Usiluje o stabilitu i dynamiku a expanzi. Prosazuje rozvoj nových výrobků, snaží se však udržet stabilní základny svých výrobků i zákazníků. Důraz je kladen na koordinaci, organizační struktury jsou smíšené.

Typologie **R. E. Quinna** a jeho spolupracovníků je založena na „modelu soupeřících hodnot“, Na základě dvou dimenzí rozvíjí teorii čtyř typů organizační kultury - flexibilita versus stabilita a interní versus externí zaměření. Dle tohoto vymezení pak pojmenovali čtyři typy organizační kultury jako kulturu klanovou, hierarchickou, adhocokratickou a tržní. Každý typ je charakteristický určitými cíli a chce cíle dosáhnout různými nástroji. Jednotlivé typy kultur popisuje Lukášová, Nový a kol. (2004, s. 82-83):

Klanová kultura – již název poukazuje na podobnost s organizacemi rodinného typu, charakterizuje jej přátelské prostředí. Typickým znakem je sdílení hodnot, cílů a týmové myšlení. Připomíná spíše rozšířenou rodinu než podnik. Vedoucí zastávají pozici „rodičů“, organizace stmeluje loajalita a tradice, zaměstnanci jsou oddaní firmě, důraz je kladen na dlouhodobý užitek jedince. Zákazníci jsou bráni jako partneři. Organizace se řídí týmovou prací, spoluúčastí všech a shodě všech zainteresovaných na směřování firmy.

Hierarchická kultura – představuje formalizované pracovní prostředí, zdůrazňuje předpisy a postupy, ve kterém formální pravidla stmelují. Vedoucí jsou dobrými koordinátory

a organizátory. Jedním z nejdůležitějších bodů je bezproblémový chod organizace, jehož cílem je stabilita a efektivnost.

Adhokratická kultura – pracoviště je tvůrčím, dynamickým prostředím. Latinský výraz „ad hoc“ v překladu znějící jako „jen k tomuto účelu“ odráží charakteristické rysy této kultury. Zaměstnanci se nebojí podstoupit riziko, vedoucí jsou vizionáři a inovátoři. Propojují se zde experimentování, nové přístupy a myšlení, které jsou vnímány jako zdroj ziskovosti. Úkolem vedení je podporovat individuální iniciativu, tvořivost a svobodu.

Tržní kultura – je organizací orientovanou na výsledky. Lidé pracující v tomto prostředí se zaměřují na cíle. Vedoucí zaměstnanci „nutí“ podřízené k vyšším výkonům, jsou přísní a důslední. V organizaci je pozornost dlouhodobě upřena na konkurenci, důležitými kritérii jsou konkurenční cena a snaha být jedničkou na trhu.

1.2.3. Typologie formulované ve vztahu k chování organizace

Typologie formulované ve vztahu k chování organizace se zaměřují na vzorce chování, projevující se v chování na trhu a vzhledem k jiným organizacím (typologie W. Halla, typologie W. Bridgise).

Kompasový model podle W. Halla prezentuje charakteristické vzorce chování, které se objevují v rámci kultur společenství či národních kultur. Výzkum založila na dvou základních dimenzích, a to dimenzi asertivity a dimenzi citlivosti. V kompasovém modelu vymezují dimenze čtyři základní kulturní styly organizace: severní, jižní, západní a východní (Lukášová, Nový a kol., 2004, s. 84):

Severní styl – (málo asertivní, velmi citlivý) je důkladný, jeho rozhodnutí jsou přijímána po detailním prostudování faktů, firma nemůže udělat ukvapené rozhodnutí. To, co je vyzkoušené a prověřené, vítězí nad novým. Pozornost je věnována detailům. Firmy se orientují na malý, ale stabilní úspěch bez zbytečných problémů a rizika.

Jižní styl – (velmi asertivní, málo citlivý) je dynamický a podnikatelský, organizace bývají nepředvídatelné. Rozhodování je spontánní, založené na dobrém instinktu, silnou stránkou je nezávislost a kreativita. Typickým přístupem je hodit do vody a nechat plavat, řešení problémů lze popsat heslem: vyhrňme si rukávy a pojďme na to. Organizace usilují o větší projekty a uplatňují se hlavně v době, kdy v daném oboru vládne neklid a chaos.

Východní styl – (málo asertivní, vysoce citlivý) klade důraz na budování vztahů a harmonii uvnitř organizace, je orientován spíše na lidi. Rozhodnutí je prováděno na základě shody, existuje tendence ponechat si vlastní názor pro sebe, v případě, že by vyvolal neshody. Preferována je soudržnost vztahů a harmonie před diskusemi. Tento styl odměňuje pokoru

a skromnost, proto výkony jedinců zůstávají často bez povšimnutí, pokud na ně někdo neupozorní. Vedoucí pracovníci jen neradi dávají příkazy a vyslovují nesouhlas.

Západní styl – (vysoce asertivní, málo citlivý) zdůrazňuje postupný pokrok, rozhodování je založené na faktech a na zvažování případných rizik. Směr je orientován spíše na úkoly než na lidi. Problémy jsou řešeny stylem „my se o to postaráme“ nebo stylem příkazů. Firmy, mají silnou potřebu mít věci pod kontrolou, oceňují výsledky. Problémy musí mít někoho, kdo je za ně zodpovědný.

Typologie organizačního charakteru, prezentována **W. Bridgesem** je založena na analogii mezi chováním jednotlivce a chováním organizace. Bridges vychází ze čtyř dvojic protikladných tendencí prezentovaných původně C. Jungem, tak jak jsou popsány u Lukášové, Nového a kol. (2004, s. 90):

- extroverze versus introverze
- smyslové versus intuitivní vnímání
- analytické versus citové zpracování
- usuzování versus vnímání

Extrovertní/introvertní organizace

Extroverze a introverze představují dva základní typy orientace organizace – navenek a dovnitř – a také dva odlišné zdroje organizační energie.

Extrovertní organizace staví strategii na interpretaci podmínek trhu a požadavcích zákazníků. Rozhodnutí jsou výsledkem spolupráce, možnost ovlivňovat rozhodnutí je odlišná, závisí na moci a pozici. Organizace jsou netrpělivé v získávání informací ke zkvalitnění analýzy a interpretace. Převažuje komunikace ústní, i při důležitých rozhodnutích. Firmy podporují spolupráci mezi úseky.

Introvertní organizace - strategie je zaměřena na technické možnosti, myšlenky nebo hodnoty vedoucích pracovníků. Rozhodnutí probíhá za zavřenými dveřmi, vyhýbají se unáhleným akcím, raději důkladně prozkoumávají všechny alternativy. Organizace spoléhají na písemnou komunikaci, i mezi lidmi, kteří se často setkávají. Mají tendenci fungovat formou víceméně uzavřených úseků.

Organizace s převahou smyslového/intuitivního vnímání

Druhá dimenze dané typologie, tj. smyslové versus intuitivní, se týká způsobu, jakým organizace získává zdroje a jaký druh informací upřednostňuje.

Smyslové vnímání je u organizací, které jsou zaměřeny na detailně uspořádané informace. Preferují rutinní postupy, změna je chápána jako vylepšení něčeho starého, plánují

až na základě analýzy dat. Organizace věří ve zkušenosti, což znamená, že postavení a moc získávají většinou lidé mající zkušenosti, zde definovány jako dovednosti.

Intuitivní vnímání se orientují na celkový obraz a detaily jim unikají, dovedou odhadnout nadcházející vývoj a trendy. Soustředí se na možnosti, rutina je obtěžuje. Budoucnost konstruuji pomocí své představivosti. Postavení nezískávají nejzkušenější, ale ti, kteří vynikají svými schopnostmi. Zaměstnanci jsou učeni hodnotám a duchu, jak se věci dělají.

Organizace s převahou myšlení/cítění

Třetí dimenze se týká způsobu zpracovávání informací, hodnocení situací a způsobu rozhodování.

Organizace s převahou myšlení rozhodují na základě principů, strategii formulují se zřetelem na výsledek a bez ohledu na zaměstnance. Mají tendenci ke generalizování, vyhýbají se individuálním řešením, důraz je kladen na cíle a efektivitu. Považují za dobré každou situaci kriticky posoudit, věří v to, že díky kritice se lidé zdokonalují.

Organizace založené na cítění vycházejí při rozhodování z hodnot, berou ohled na lidi. Nejednají podle principů, ale podle individuálních okolností. Před hodnocením a kritikou je přednost dána individuálnímu přístupu k lidem, z čehož pramení přesvědčení, že v takovém prostředí budou lidé podávat nejlepší výkony.

Organizace s převahou usuzování/vnímání

Poslední dimenze typologie W. Bridges usuzování versus vnímání vystihuje, zda v organizaci převažuje tendence spíše uplatňovat hodnotící funkce (myšlení nebo cítění), či spíše funkce vnímání (smyslové nebo intuitivní).

Organizace s převahou usuzování směřují vždy k dosažení rozhodnutí, nelze-li z nějakého důvodu rozhodnout, cítí se členové organizace nepříjemně. Často získávají a zpracovávají informace pouze povrchně. Usilují o co nejpřesnější definice.

Organizace s převahou vnímání nemají rozhodnutí jako klíčový význam. Lidé nejsou tlačeni k rozhodnutí, nechávají je mnohdy otevřená a hledají další informace. Často se dostávají do potíží, protože se konečnému rozhodnutí vyhýbají. Jsou přesvědčeny, že přesné definování situací a problémů omezuje kreativitu a svobodu.

Vzhledem k cíli práce, kterým je snaha zjistit organizační kulturu v Charitním prostředí je nutná znalost teorie o organizačních kulturách. Bez ní nelze vytvářet hypotézy o organizačních kulturách, které jsou charitnímu prostředí dle mého názoru nejbližší či nejvzdálenější. Pouze na základě charakteristických znaků jednotlivých organizačních kultur lze nalézt podobnosti, shodu či rozpory. Z teoretických znalostí o pracovním prostředí,

vztazích na pracovišti a dalších znacích je pak možné vytvořit otázky pro dotazník, takovým způsobem, aby dotazník ukázal co nejlépe realitu typickou pro prostředí v Charitě.

2. Řízení a vedení lidí

Řízení a vedení lidí jsou dva na první pohled podobné pojmy, avšak každý z nich znamená jinou činnost s naprosto odlišným výsledkem. Řízením lidí se myslí především rozdělování činností způsobem, který by byl efektivní. Používáme zde přirovnání, že řízení je děláním věcí správně. Naopak vedením lidí se myslí vytvářením jeho kompetencí, aby byli schopni vykonávat práci sami. Ve zkratce vedení je děláním správných věcí, kdy správné věci jsou myšleny jako věci mající význam z důvodů dlouhodobých cílů. Podle stylu komunikace lze jednoduše zjistit zda-li manažer vede lidi nebo je řídí. Řízení se velmi často spojuje s oznamovacími větami, kdy se podřízenému pouze oznámí úkol. U vedení lidí vedoucí svým podřízeným pokládá otázky, které podněcují lidi k přemyšlení, jak daný úkol či práci vykonat a tím je nutí převzít odpovědnost za svá rozhodnutí. (Hernych, 2009)

Plamínek (2000, s. 195) se snaží ve své knize Synergický management pod slovem řízení především vidět způsob, jak lze usměrňovat tok událostí k určitému cíli. Výraz vedení používá pro stanovení cílů, ke kterým bychom měli dojít. V zahraničí se takové rozlišení běžně používá, například angličtina dost striktně rozlišuje vedení (leadership) a řízení (management).

„K doložení svých slov a lepšímu pochopení těchto rozdílů uvádím příklady, na kterých se ještě více pokusím vysvětlit rozdíly, aby mohlo být ještě více patrné, co si představit pod pojmem řízení lidí a co pod pojmem vedení lidí“ (Staněk, 2011, s.23).

Řídit lze kromě lidí například i auto. Auto je komplikovaný a v poslední době velice často stroj napěchovaný moderní elektronikou, ale také je velkým pomocníkem, který nám pomůže v rychlosti a poměrně bezpečně se přemístit na libovolné místo. Co je však nejdůležitější, že bez nás řidičů neudělá vůbec nic (Hernych, 2009).

Vést lze kromě lidí například i psa na pravidelné procházce. Na první pohled by se nám mohlo zdát, že nás neposlouchá, utíká nám (pokud není na vodítku), dělá si, co se mu zamane. Když se však pozdě večer dostaneme do nesnází s chuligány, dovede (nebo se alespoň pokusí) nás ochránit a to sám a bez příkazů (Hernych, 2009).

Další příklad, na kterém by se dalo vysvětlit vedení lidí vidím přímo v jedné z činností naší charity. Jako většina ostatních Charit organizujeme v určitých částech města Ostravy tříkrálovou sbírku. Jelikož není v možnostech naší charity zabezpečit hladký průběh sbírky

hlásí se nám desítky dobrovolníků, kteří bez příkazů nabízejí svoji pomoc. Společnými silami a pod vedením charitních zaměstnanců jsme zatím vždy došli ke zdárnému cíli.

V současnosti se hojně používá termín: řízení lidských zdrojů. Klimeš (2002) definuje manažera jako profesionálního řídicího pracovníka, jehož úkolem je nařizovat, rozhodovat, kontrolovat, radit, informovat a posuzovat. Na druhé straně Drucker (2002) uvádí, že lidé se neřídí, úkolem je lidi vést. Svě tvrzení odůvodňuje vzrůstajícím počtem pracovníků, kteří díky svým znalostem nechtějí být řízeni, ale vedeni. Ke svým schopnostem potřebují výzvy, aby mohli vidět výsledky odvedené práce, a též vyžadují jednání jako s rovnocennými partnery (Šedivý, Mendlíková, 2009, s. 87).

„V neziskovém sektoru je ideální vedení v rukou správní rady, řízení naopak v rukou manažera. Ve skutečnosti často ředitel organizace ve své práci slučuje vedení a řízení“ (Šedivý, Mendlíková, 2009, s. 89).

2.1. Vedení lidí

Vedení lidí, nebo některými autory označován jako leadership (Tureckiová 2007), je soustředěno směrem nahoru. Jeho moc je odvozena od hodnot a principů a je na nejvyšším stupni řízení. Dále jsou zde důležité vize, strategie, hodnoty a cíle (Šedivý, Mendlíková, 2009, s. 87-88).

V posledních desetiletích se nejvíce začalo prosazovat takzvané týmové vedení, v současné době bývá často nahrazováno delegováním nebo zmocňováním. Universálně použitelný styl jednoduše řečeno neexistuje. Základní otázkou není, jaký styl v organizaci použijeme, ale spíše k jakému uspořádání vztahů v organizaci směřujeme (Tureckiová, 2007, s. 13).

Vedení by mělo předcházet řízení. Dříve než sebe, tým či firmu uvedeme do nějakého pohybu, měli bychom si definovat svůj cíl a směr té či oné cesty k cíli. K efektivnímu vedení lidí potřebujeme vytvářet systém schopný přizpůsobit se měnícím se podmínkám. Složky systému by měly být definovány a využívány tak, aby se mohly měnit a vyvíjet (Plamínek, 2000, s. 196).

2.1.1. Složky systému vedení

Plamínek ve svém knize Synergický management (2000, s. 196-203) popisuje sedm složek systému vedení: vize, záměr, status quo, poslání, cesta, cíle, zpětná vazby.

Vize

Klíčoví lidé ve firmě mají zpravidla nějakou představu o tom, jak by firma měla v budoucnu vypadat. Jelikož jsou jejich představy subjektivní je velmi důležité o těchto představách mluvit. Pomáhají vzájemnému pochopení a vytvoření spojenecké atmosféry, neříkají však nic o tom, co by lidé měli dělat.

Záměr

S formulací záměru vstupuje do procesu rozum. Záměr jednoznačně určuje, kam firma hodlá směřovat. Abychom záměr stanovili, musíme znát alespoň přibližný časový rámeček, ke kterému jej budeme vztahovat a zvolit parametry, pomocí nichž bude záměr definován. Záměry i vize se mohou v průběhu času měnit, proto je dobré zkontrolovat, zda všechny prvky vize a všechny parametry záměru a jejich cílové hodnoty jsou odpovídající situaci v daném stádiu vývoje firmy.

Status quo

Status quo znamená současný stav, který se snaží firma vyhodnotit a naplnit tím svým záměrem. Je vyjádřen rozdílem mezi cílovou a současnou hodnotou určitého parametru záměru a tím určuje cestu, kterou chce firma projít. To, co činí úvahy o naplnění záměrů složitými, je skutečnost, že všechny tyto rozměry jsou vzájemně závislé.

Poslání

Posláním nastává otázka, jak lze k naplnění záměru dojít. Zprvu nám nejde o konkrétní metody, ale o jakési citové souznění klíčových lidí ve firmě. Podobně jako vize má svůj konkrétní protipól v záměru, také poslání určují zcela uznávaná a sdílená pravidla života firmy, vyžaduje svůj ryze konkrétní protipól, který je měřitelný. Nazýváme ho cesta.

Cesta

Cesta vychází z konkrétní roviny problematiky, kterou vyjadřuje záměr. Cesta pomáhá při rozhodování o běžných operativních procesech. I u cesty bychom se měli vracet ověřovat, zdali vyjadřují potřeby firmy stále stejně dobře jako dříve, proto je nezbytnou součástí systému vedení také jeho průběžné testování.

Cíle

Cíle se vztahují k určitým termínům a stanovují očekávané hodnoty základních parametrů, které jsou tu součástí záměru. Jedním z hlavních charitních cílů je „ochrana člověka v jeho důstojnosti od početí až po přirozenou smrt“ (www.charita.cz). Cíle se liší mimo jiné tím, jak dlouhé doby se týkají. Nejdélhodobější typ cíle představuje záměr.

Zpětné vazby

Aby byl systém životaschopný, musí v něm probíhat systematický monitoring výsledků. Výsledky monitoringu jsou srovnávány s očekávanými hodnotami parametrů, popisující cestu ke splnění záměru. Vyhodnocují se odchylky, a případně se mění i samotné cíle (vedení firmy). Zavedením zpětných vazeb přinášíme do systému vedení prvek učení se z firemních zkušeností.

Šedivý a Medlíková (2009, s. 88) popisují ve své knize úspěšná nezisková organizace čtyři požadavky, které jsou podmínkou úspěchu lídra (vůdce).

- 1) **Vůdce je „jeden z nás“** – identifikuje se skupinou, má se svými lidmi určité společné vlastnosti.
- 2) **Vůdce je „největší z nás“** – velmi silně prezentuje hodnoty a vize, které skupina považuje za prioritní.
- 3) **Vůdce je „nejlepší z nás“** – je odborník a umí řídit odborníky, hlavně však umí dosáhnout spolupráce uvnitř skupiny lidí, se kterou pracuje.
- 4) **Vůdce naplňuje očekávání svých podřízených** – tato očekávání se přirozeně u různých lidí liší, ale nejčastějším očekáváním je přímost, spravedlnost, spolehlivost, ohleduplnost a přátelskost vůdce.

Každý z vedoucích pracovníků má určité charakterové vlastnosti a převažuje u něj určitý styl vedení, kterým působí na své spolupracovníky a vytváří pracovní prostředí ve svém okolí. Jednotlivé styly vedení vystihuje přehledně následující podkapitola.

2.1.2 Styly vedení

Styly vedení jsou obvyklé způsoby jednání manažera (lídra) ve vztahu ke skupině, jejímž je vedoucím. Vztah manažera k členům skupiny se projevuje mírou zodpovědnosti, jakou jsou členové skupiny ochotni přijmout a také samotným vztahem k nim (Tureckiová, 2007, s. 99).

M. Tureckiová ve své publikaci Klíč k účinnému vedení lidí (2007, s. 99-100) popisuje šest různých stylů vedení lidí.

Autoritářský styl – nazýván je též vykořisťovatelským stylem, kdy manažer nejenom sám rozhoduje, ale také zneužívá své pravomoci. V zásadě je tento styl neefektivní, odporující principům z hlediska organizačního řízení a efektivního managementu.

Autoritativní styl – je zaměřen na manažera. Ten se rozhoduje sám, rozdává příkazy a očekává jejich plnění. Je efektivní v situacích vyžadujících okamžité rozhodnutí bez konfrontace s ostatními. Jednou z podob tohoto stylu je Benevolentně-autoritativní neboli styl posledního mohykána (nejčastěji majitel menší firmy rodinného typu), kdy manažer o všem

rozhoduje sám, aby ostatní oprostil od nejistoty rozhodování. Výsledkem je neefektivnost a malá možnost pro rozvoj pracovníků.

Konzultativní styl – označován jako styl demokratický, kdy manažer rozhoduje sám na základě konzultací s vybranými členy skupiny. Styl je vhodný v období stability a dílčích změn, je velmi náročný na komunikační schopnosti manažera. Lze zde pracovat na samostatném rozvoji členů. U neziskových organizací je vhodný například v době, kdy se píšou různé granty, manažer komunikuje s týmem lidí, kteří pracují na žádosti o grant.

Participativní styl – jedná se o pokročilou variantu stylu demokratického, kdy lídr rozhodovací proces vede, usměrňuje, nebo jeho průběh usnadňuje. Příkladem může být týmové vedení, kdy lídr podporuje vysokou výkonnost týmu a současně podporuje rozvoj mezilidských vztahů nejenom uvnitř skupiny, ale i v rámci celé organizace.

Delegativní styl – je to efektivní varianta, kdy je mezi manažerem a spolupracovníkem vysoká míra důvěry. Manažer přenáší na pracovníka část zodpovědnosti (významné, nerutinní úkoly), které vedou k rozvoji jeho schopností, motivace a výkonu. Pozici vedoucího je první mezi rovnými, jeho míra přímého vlivu je velice nízká, podpora pracovníků je stabilní. Efektivita tohoto stylu je v delegování lídra a u spolupracovníků schopnost a ochota plnit zadané úkoly a cíle samostatně.

Zmocňování – rozšířená varianta delegování, kde rozhodnutí jsou přijímána na místě realizace úkolu. Kompetence má ve svých rukou ten, který danému problému nejvíce rozumí, tato osoba také nese odpovědnost za výsledek. Předpokladem je schopnost a ochota pracovníků jít se svojí kůží na trh.

2.2. Řízení lidí

Řízení lidí (management) se organizuje lidské, finanční a časové zdroje k tomu, aby byla uskutečněna vize vedení, inspiruje a motivuje lidi pracovat dohromady na společném cíli. Řídící pracovník využívá svůj vliv k maximálnímu zefektivnění práce v týmu. Členové týmu mají roli dělat to, co je nezbytné k vyřešení problému a k dosahování žádoucích výsledků (Šedivý, Mendlíková, 2009, s. 99).

2.2.1. Faktory řízení

Pro existenci a funkčnost skupin, které jsou nesoudružné mají podle Plamínka (2000, s. 148) klíčový význam čtyři aspekty. Jmenovitě jsou to tyto:

- 1) **Věc** – jde o smysl, povahu a cíle dané činnosti. Věcný aspekt řízení souvisí s otázkou: Proč skupina existuje? Jaké výsledky se očekávají?

- 2) **Procesy** – zde jde o cesty, kterými skupina hodlá jít za svými cíle. Klíčová otázka zní: Jakým způsobem skupina pracuje a jakých metod používá k dosažení výsledků?
- 3) **Lidé** – pod tímto slovem má autor na mysli objekty řízení, tedy členy skupiny či zaměstnance firmy, vykonávající různé činnosti dle pokynů manažerů. Tento aspekt se tedy soustřeďuje na otázku: Jací lidé tvoří výkonnou část skupiny, jaké mají k práci pro skupinu motivy a schopnosti a jak práce ve skupině naplňuje jejich osobní potřeby?
- 4) **Manažer** – jde o subjekt řízení, tedy o osobu, která vydává pokyny pro činnost jiných lidí. Příslušná otázka pro tento aspekt zní: Jaký člověk skupinu řídí, jaké má k tomu motivy a schopnosti a jak práce pro skupinu naplňuje jeho osobní potřeby?

2.2.2. Styly řízení

Základní styly řízení jsou definovány čtyřmi klíčovými faktory řízení, které do určité míry bere manažer v úvahu a klade na ně důraz (Plamínek 2000, s. 149). Sedm stylů řízení je popsáno následovně.

Přátelské řízení – vede k vytvoření příznivých podmínek ve skupině a je charakterizováno dobrými vztahy, které mají přednost před výsledky. V případě neuspokojivých výsledků se projeví krize autority manažera a následně narušení vzájemných vztahů.

Formální řízení – charakterizuje minimální úsilí a vysoké dodržováním procesních formalit. V krizovém stavu formálního řízení potěmkiniády nejrůznějšího typu (nic neříkající zprávy na křídovém papíře atp.). Běžně se rychle projeví tam, kde jsou výsledky a dobré vztahy ve skupině důležité.

Direktivní řízení – klade důraz na výsledky a osobu manažera. Mezilidské vztahy a jasně definované procesy ustupují do pozadí. Je úspěšné v prostředí, které mu jde na ruku (diktatury), při plnění úkolů vyžadujících rychle rozhodnutí manažera (hašení požárů). Vhodné je i tam, kde charisma a schopnosti lídra jsou dostatečné na to, aby ho většina spolupracovníku dokázala akceptovat.

Synergické řízení – zde je položen důraz na mezilidské vztahy a výsledky, vyžaduje individuální přístup k členům týmu a umět je motivovat. Procesní aspekty i osobnost lídra jsou podružné, pomáhají ke stabilním vztahům a úspěšným výsledkům. Čím vyšší náročnost, tím větší potřeba uplatnit tento styl. Lídr musí umět precizně poznat, kde je správná hranice důrazu mezi lidskými vztahy a výsledky. Takový úkol zvládne pouze silná osobnost, která pozná hranici mezi lidskými vztahy a výsledky.

Rutinní řízení – manažer projevuje svůj zájem přiměřeně, čímž předchází nejen hrozbu krize, ale i vynaložení zbytečného úsilí.

Proměnlivé řízení – takový styl řízení je také jinými slovy označován jako metoda cukru a biče. Nejčastěji se pohybuje mezi direktivním a přátelským stylem, na základě nálady manažera.

Chaotické řízení – zde se může krátkodobě vyskytnout každý z výše uvedených popsaných stylů řízení. Závisí na momentální náladě manažera nebo na vnějších podmínkách. Pokud není u charitních organizací jasně definovaný cíl, nebo záměr, může se její vedení vypadat chaoticky.

Organizační kultura v charitním prostředí je stejně jako v každé organizaci tvořena samozřejmě i způsobem vedení a řízení. Znalost teorie o této oblasti, která je součástí organizační kultury, je důležitá z hlediska pohledu zaměstnance na vedoucí pracovníky a vedení firmy. Proto je v této kapitole podán základní a stručný přehled jednotlivých stylů vedení a řízení. I v tomto případě jsou teoretické znalosti využity pro přípravu otázek v rámci dotazníku, které směřují ke zjištění vlastností vedoucího pracovníka, jeho přístupu k zaměstnancům a tedy k zjištění pracovního prostředí. Na základě odpovědí jsou pak zjišťovány typické znaky a převažující styl vedení podle mého názoru nejtypičtější pro charitní prostředí.

3. Neziskové organizace

3.1. Vymezení pojmu nezisková organizace

Prvotním cílem při založení neziskových organizací je společenská potřebnost. Jsou to organizace, které nejsou účelově založeny z důvodu finančního zisku.

Ještě v polovině minulého století se o neziskových organizacích nebo o veřejně prospěšném sektoru vůbec nemluvalo. Nemocnice byly vnímány jako nemocnice, skauti jako vyznavači skautingu, a další. K té době se taky datuje vznik termínu neziskové a ten se rozšířil na všechny veřejně prospěšné organizace. Tento pojem vyjadřuje to, co vlastně tyto organizace nejsou, ale i tak to dokumentuje existenci společného jmenovatele všech těchto institucí bez ohledu na jejich specifické zaměření. Nezisková organizace nedodává výrobky ani služby a také neřídí, jejím produktem je změněná lidská bytost (Drucker, 1994, s.7-8).

„Neziskové instituce jsou nástrojem změny v životě člověka. Jejich produktem je vyléčený pacient, dítě, které se něco naučí, mladá žena nebo muž z nichž vyrostou řádní dospělí lidi, zkrátka změněný lidský život“ (Drucker, 1994, s. 8).

Pojem **Nezisková organizace** není v ČR popsán platným právním předpisem, ale je velmi rozšířený. Dlouho se diskutovalo o zvláštním zákonu, který by specifikoval pojem nezisková organizace, její předmět činnosti, způsob vzniku, hospodaření apod. V určité míře se o neziskových organizacích zmiňuje zákon o dani z příjmu. Zde sice není pojem nezisková organizace přímo definován, ale v tomto zákonu jsou vyjmenovány všechny subjekty jako jedna skupina. V roce 2003 se zavedl pojem **nevýdělečné organizace**, momentálně je tato skupina nazývána jako subjekty hlavním předmětem není podnikání (Růžičková, 2007, s. 6).

3.2. Typy neziskových organizací a jejich znaky

V České republice máme čtyři formy nestátních neziskových organizací (občanská sdružení, obecně prospěšné společnosti, nadace a nadační fondy, církevní a náboženské společnosti) s širokým spektrem zástupců, jejichž činnost je legislativně upravena (www.czech.cz).

Šimková (2006, s. 10) charakterizuje neziskové organizace několika obecnými společnými znaky:

- jsou to právnické osoby
- nejsou založené za účelem podnikání nebo tvorby zisku
- uspokojují konkrétní potřeby občanů, skupin a komunit

- mohou být financovány z veřejných prostředků

Soukromé neziskové organizace mají ještě tyto další společné znaky:

- za zákona mají povolenou autonomii²
- členství v těchto organizacích je realizováno pouze na principu dobrovolnosti
- vytváří neformální členské struktury, ale vždy se drží legislativy, podle níž byly založeny a realizují svou činnost

3.2.1 Církevní a náboženské společnosti

Církevní a náboženské společnosti jsou dobrovolná společenství osob založená za účelem vyznávání určité náboženské víry, se kterým je spojeno společné slavení bohoslužeb, vyučování a duchovní služby. Jejich poslání jsou skutky zbožnosti i skutky lásky (typickým příkladem je činnost charit, diakonií), které od činnosti církví nelze oddělit. V žádosti o registraci u Ministerstva kultury se uvádí základní charakteristika činnosti, její učení, dále pak zápis o založení na území ČR, nutné jsou také podpisy 300 občanů, kteří tuto registraci podpoří. Církev a náboženské společnosti se řídí dle zákona č. 3/2002 (www.neziskovky.cz).

Církevní a náboženské společnosti ustanovují své orgány, své duchovní a zřizovat řeholní a jiné církevní instituce nezávisle na státu. Církev a náboženská společnost se stává právnickou osobou registrací, provedenou na základě žádosti splňující podmínky výše zmíněného zákona. Církevní právnická osoba vzniká založením příslušným orgánem registrované církve a náboženské společnosti podle jejího zakládajícího dokumentu (Svoboda, 2007, s. 7).

Neoddělitelnou součástí činnosti církve je činnost charit, diakonií a jiných organizací. Tyto instituce jsou zřízeny jako církevní právnické osoby a věnují se aktivitám napříč celou společností. Pro církevní právnické osoby stejně jako pro ostatní neziskové organizace zabývající se podobnými aktivitami platí stejné zákony (Svoboda, 2007, s. 17).

3.2.2 Charita

Slovo charita pochází z latinského caritatem, což je výraz označující křesťanskou lásku a do dnešních jazyků vešel z Bible. Do doby příchodu státu blahobytu (welfare state) byly charitativní organizace většinou výsledkem či vyjádřením dobročinnosti jednotlivce nebo státu. Se slábnoucím vlivem aristokracie přecházely dobročinné instituce a organizace pod vliv státu. To se týkalo, nejen organizací podporujících chudé (Rektořík, 2001, s. 20).

² Nejsou řízeny z vnějšího okolí.

Termínem charita se v katolické církvi označuje také nezištná pomáhající láska. Slovem potřebným se v církvi obvykle označuje člověk, který je v sociální situaci, ze které se není schopen dostat vlastními silami a k řešení je nutná intervence jiného subjektu (Kolařík, 2008, 75).

„Charita jako organizace v Československu vznikla v roce 1921, kdy sdružovala a zastřešovala veškeré charitativní aktivity katolické církve. V době totality byla její činnost násilně přerušena a obnovena až po roce 1989 Českou biskupskou konferencí. Charita je samostatnou právnickou osobou, avšak neoddělitelnou součástí římskokatolické církve, tedy své zakladatelky.“(Haičman, 2008, s. 18).

„Prvořadým úkolem Charity je služba lidem v nouzi, strádajícím, pomoc v nesnázích, podpora v těžkých životních situacích. Cílem Charity není jen řešení aktuální situace jednotlivců či rodin, ale v dlouhodobějším kontextu přivést jedince k osamostatnění, k tomu, aby dokázali svou situaci vyřešit sami a mohli se plně začlenit do běžného života. V některých případech však není tento cíl možno naplnit, Charita se tedy snaží o vytvoření lidských podmínek pro tyto jedince, o to, aby jejich život a konání mělo smysl. Z tohoto důvodu je nutné leckdy upravit podmínky přístupu při vedení a řízení, zejména u zdravotně postižených jedinců například v chráněných dílnách či v běžných zaměstnáních, kde se jim však musí vytvořit specifické podmínky“ (Staněk, 2011, s. 39).

3.3 Specifika organizační kultury v Charitě

Církev se od počátku snažila vytvořit pevný organizační rámec pro poskytování charity (Kolařík, 2008, s. 77). Je nutné si uvědomit, že existují určité zásady ovlivňující obsah organizační kultury v Charitě. Tyto zásady vycházející z působení řady vnitřních nebo vnějších faktorů majících různou intenzitu. Výsledný obsah kultury v Charitě není pouhou výslednicí působení těchto faktorů, ale také vzájemné interakce mezi těmito faktory a členy organizace (Kolařík, 2011, s. 60).

Sociokulturní faktory jsou hlavními faktory vycházející z prostředí, kde vývoj ovlivňuje organizační složku. Jmenovitě jsou to národní kultura, oblast a obor působnosti organizace, síla klientů, profesní kultura, historie organizace, zřizovatel organizace, její vlastníci a další (Kolařík, 2011, s. 62).

Je obtížné vybrat některou ze zmiňovaných organizačních typologií, která by co nejpodrobněji mohla vystihnout obsah charitní práce. Hlavním důvodem této skutečnosti je fakt, že většina typologií organizačních kultur se spíše vztahovalo k organizacím působícím v komerční sféře (Staněk, 2011, s.40).

I přesto existuje dle mých závěrů uvedených v absolventské práci typologie, která je velmi blízká realitě v charitní organizaci. Díky osobní zkušenosti s vedením lidí v církevní organizaci a na základě diskuzí s vedoucími kolegy si troufám tvrdit, že jednou z typologií, do které je možno církevní právnickou osobu typu Charity zařadit, je typologie formulována ve vztahu k vlivu prostředí a reakci na prostředí. Tento typ se nazývá klanová kultura. Detailně je popsána R. E. Quinnem a převládá vysoké sdílení firemních hodnot a cílů, přátelsky souznějící prostředí a možnost rozvoje jedince. Zákazník (klient nebo uživatel služby) je zde chápán jako rovnocenný partner, diskuze s ním je brána jako samozřejmost, existuje zde vzájemná úcta a snaha navzájem si vyjít vstříc.

Důraz na důležité postavení klienta je shodným znakem organizační kultury v Charitě s klanovou kulturou. Haičman (2008, s. 20) píše v rozhovoru uveřejněném v článku: Činnost Charity je zárukou důvěryhodné filantropie a veřejné prospěšnosti, že „centrem veškerého snažení v Charitě je klient“. Důraz je zde kladen na samostatné rozhodování a posilování role klienta nebo uživatele. Je zde poskytován také prostor pro motivaci pracovníka k práci a motivace zaměstnanců je podporována, což je další shodný znak s klanovou kulturou R.E.Quinna.

U typologií formulovaných ve vztahu k chování organizace se charitní praxi nejvíce blíží „kultura organizace s převahou citění“ popsána W. Bridgisem, která dává přednost individuálnímu přístupu k lidem a podporuje vytváření harmonického prostředí. Ve svých strategiích bere ohled na lidský potenciál, na názory zaměstnanců, vedoucí zde nejednají na základě daných principů, ale podle individuálních okolností. Organizace zaměstnancům důvěřují, kritika a hodnocení je velmi okrajová, filosofií firmy je podpora lidí, přičemž je očekáváno, že tato podpora přinese firmě ovoce ve formě zvýšené efektivity a přátelského prostředí.

Kolařík (2011, s. 2011) ve svém článku Identita a kultura organizace poukazuje na primární mechanismy ovlivňující rámeček organizační kultury, jimiž vedoucí pracovníci předávají hodnoty a postoje, o kterých chtějí, aby byly včleněny do organizační kultury. Mezi tyto předávací mechanismy řadí mimo jiné názory, postoje vyjadřované vedoucími pracovníky a zejména pak jejich skutečné chování, na což klade Charita důraz již při samotném výběru pracovníků, přičemž upřednostňuje osobnostní vlastnosti jako je spolehlivost, obětavost atd.

Přímo v Kodexu Charity se píše, že pracovníci se snaží na základě svého vzdělání a zkušeností o dosažení maximální možné kvality charitní služby. K tomu jsou nutné předpoklady jako je laskavost, lidskost ve smyslu laskavého přístupu k druhým, odpovědnost,

poctivost, dobré vztahy na pracovišti a vlastní aktivita spojená s tvořivým přístupem (www.charita.cz). Je dle mého názoru samozřejmostí, že vedoucí pracovníci by měli jít příkladem právě při dodržování Kodexu.

Protipólem těchto dvou výše zmíněných typologií, které mají nejvíce společných prvků s organizační kulturou v charitativní organizaci je kultura drsných hochů popsanou Dealem a Kennedym. Tento typ organizační kultury je světem individualistů, v němž vedoucí ani zaměstnanci nechtějí být týmovými hráči, důraz je kladen na osobní ambice, rychlý úspěch, zisk a úplně zde chybí trpělivost. Tyto organizace jsou tvrdé k sobě i ostatním firmám, chybí zde ohleduplnost, lidskost, což představuje velké riziko, zejména vzhledem k zaměstnancům, jimž hrozí možnost syndromu vyhoření, jehož důvodem je značný psychický nátlak na zaměstnance.

Tento typ je naprosto nevhodný pro použití v neziskovém prostředí, neboť se neshoduje s filozofií Charity a se způsobem dosažení cílů této církevní právnické osoby. Kašparová poukazuje na skutečnost, že vztahy mezi zaměstnanci v optimálně formované organizační kultuře v charitativních organizacích jsou založeny na principu spolupráce. Navíc se v nich uplatňují zpravidla lidé s vyšší schopností empatie, se snahou pomáhat druhým, chybí zde na rozdíl od komerční oblasti touha po tzv. maximalizaci zisku (Kašparová 2006, s. 4), což je tedy absolutně rozdílný přístup ve srovnání s výše uvedenou kulturou drsných hochů. Zatímco firmy řídicí se kulturou drsných hochů se snaží o zničení konkurence, Charita upřednostňuje spolupráci mezi organizacemi stejného typu a usiluje o to, aby mezi nimi nepřevládla rivalita a nekonstruktivní konkurence (www.charita.cz).

Je logické, že ve většině typologií organizační kultury lze nalézt společné znaky, podobnosti a shodné přístupy při řízení a vedení lidí, jako u neziskových církevních organizací. Například v typologii podle R. Harrisona a Ch. Handyho u „kultury podpory“ je společným znakem pocit uspokojení skrze vzájemné pozitivní vztahy. U typologie podle způsobu adaptace na vnější prostředí, konkrétně u typologie podle R.E.Milese a C.C. Snowa, kteří nazývá jeden z typů analyzátor, shodným prvkem je důraz na vzájemnou koordinaci zaměstnanců, zaměstnavatele a taktéž zákazníků. Mezi typologiemi formulovanými ve vztahu k chování organizace existují podobnosti u typologie kompasového modelu podle W. Halla, a to u typu, který je pojmenován jako „východní styl“. Shodu je možno nalézt v tom, že odměňuje pokoru a skromnost, proto výkony jedinců zůstávají bez povšimnutí, pokud na ně někdo neupozorní. Vedoucí pracovníci neradi vyslovují nesouhlas, jsou loajální k nadřízeným i podřízeným, snaží se o kompromis, důležitá je harmonie a snaha uchovat tuto harmonii uvnitř společnosti.

Vedení a řízení lidí v neziskovém prostředí a především v charitním zařízení má svá specifika. Tím, že se v neziskovém sektoru klade orientace na člověka je vedení a řízení těchto organizací odlišné od vedení a řízení lidí v komerčním prostředí.

Pokud se zaměříme přímo na organizace pohybující se v charitní sféře, zde se při práci s „lidskými zdroji“ bere větší ohled na člověka než ve společnostech, ve kterých jde pouze o zisk. V neziskových organizacích používáme spíše termín vedení lidí než jejich řízení. Podíváme-li se podrobněji na styly vedení v rámci neziskového sektoru, zejména pak Charity, lze nalézt shodné znaky u několika druhů stylu vedení.

Chceme – li charakterizovat styl vedení, který nejlépe odpovídá tomu, který se nejčastěji vyskytuje u Charity, je nutná kombinace několika stylů vedení, aby vznikl co nejplastičtější obraz a podrobný popis stylu vedení. Pokud bychom se striktně drželi pouze těch typů stylů vedení, které jsou podrobně popsány v druhé kapitole, těžko bychom se přiblížili k ideálu, který hledáme, neboť u každého typu lze nalézt určité neshodné vlastnosti.

Nejvíce prvků lze čerpat ze stylu participativního, mezi jehož základní charakteristické prvky patří vysoká soudržnost mezi členy, důraz je kladen na skutečnost, že každý názor má význam, svou váhu a názory členů jsou rovnoměrné, mají tedy stejnou váhu. Tento styl podporuje mezilidské vztahy právě tím, že bere každého jako rovnocenného partnera.

Při svých závěrech, ve kterých popisují participativní styl vedení, jakožto nejbližší ze všech výše popsaných stylů vycházím z Kodexu Charita Česká republika. Dle něj by se charitní pracovník (není důležité zda-li je v manažerské pozici či nikoli) měl na pracovišti chovat vstřícně, kolegiálně a korektně. Další důležitou vlastností je respektování znalostí a zkušeností svých kolegů a v neposlední řadě bych zde vyzdvihl respektování se navzájem při odlišných pohledech na jedno konkrétní téma, které vyvrcholí konsenzem v jedno ustálené řešení (www.charita.cz).

Dalším stylem vykazujícím prvky, jež nacházejí shodu, je styl konzultativní, který někteří autoři ve svých odborných publikacích nazývají také stylem demokratickým. K jeho kladům patří skutečnost, že vedoucí komunikuje s ostatními spolupracovníky své kroky zaměřené do budoucnosti. Důvody, proč tomu tak je píše ve svém článku Kolařík, který upozorňuje na riziko, kdy se vedení organizace orientuje na krátkodobé cíle, což má za následek, že ve skutečnosti vybudujeme dvě organizace, jednu fiktivní pro veřejnou a tu druhou, která je tou opravdovou. V případě použití vzdálenějšího cíle máme možnost vnímat dříve případné excesy a přikládat objektivnější váhu faktorům působícím na organizaci (Kolařík 2009, s. 95). Úspěšná komunikace je však nutně podmíněna vysokými komunikačními schopnostmi a dovednostmi vedoucího pracovníka.

Shodnosti lze najít i se stylem delegativním, v němž vedoucí vhodně rozděluje podíl zodpovědnosti na chodu organizace mezi ostatní pracovníky. Při tomto stylu je vedoucí brán jako rovný mezi rovnými, což v některých případech vede k nerespektování jeho autority.

Ke stylům, které jsou absolutně nevhodné při vedení lidí v charitní sféře patří autoritářský styl, neboť v církevní organizaci neexistuje možnost, že by o chodu organizace rozhodoval jediný člověk. Nelze tedy, aby člověk svých pravomocí zneužíval. Autoritativní styl je nevhodný hlavně z toho důvodu, že v něm je kladen důraz na výsledek (zisk), což u charitní organizace není podstatné, neboť i cesta k výsledku, k cíli má svůj význam pro rozvoj zaměstnance. Příkladem může být práce v azylovém domě, kde i přes maximální snahu zaměstnance o pomoc lidem bez domova dochází k situaci, že pouze malá část z nich se vrátí z ulice do normálního života.

Některé shodné charakteristické rysy lze nalézt i u stylů řízení, o kterém bylo již dříve řečeno, že v církevních organizacích jako je Charita není příliš využíván a je velmi až krajně nevhodný. Ze všech stylů řízení můžeme u přátelského typu řízení lidí nalézt shodnou skutečnost, která říká, že dobré vztahy mají přednost před výsledky organizace. Na druhou stranu se však může projevit narušením přátelských vztahů po nedosažení odpovídajících výsledků. Synergické řízení lze označit za nejpřijatelnější ze všech popisovaných stylů řízení, zvláště pro individuální přístup k členům týmu či pro umění vhodné motivace zaměstnanců.

Nevhodnými styly řízení je naopak styl formální, neboť v něm převládá malá starost o lidi i o výsledky, hlavním rysem je pak vyvíjení minimálního úsilí k vedení lidí, často mají formality a direktivní nařízení přednost před zaměstnanci a jejich potřebami. Nevhodný je taktéž styl direktivní, kde lidské vztahy ustupují do pozadí, přednost před člověkem dostávají výsledky, přičemž v charitním zařízení by tomu mělo být jinak.

B. Výzkumná část

Praktickou jinými slovy také výzkumnou část své závěrečné bakalářské práce jsem realizoval v různých střediscích rozličných charitních organizací. Jedná se o čtyři Charity, které provozují poskytování sociálních služeb v Moravskoslezském kraji. Jmenovitě jde o Charitu Ostrava, Charitu sv. Alexandra, Charitu Český Těšín a Charitu Hlučín. Tyto organizace jsem si vybral z důvodu jejich blízkosti a taktéž proto, že s uvedenými organizacemi na různých úrovních velmi úzce spolupracujeme. Dotazníky byly distribuovány v sociálních službách výše zmíněných charitních organizací. Dobrovolně byly vyplňovány zaměstnanci, kteří pracují na pozici sociálního pracovníka nebo pracovníka v sociálních službách. Jedná se samozřejmě o pracovníky různých věkových skupin, stejně tak mají i rozdílnou dobu praxe. Ve většině případů se jedná o ženy, které pracují v jednotlivých Charitách nanejvýš dlouho.

U otázek v dotazníku, kde byly možnosti a), b), c) a další jsou tyto otázky vyhodnoceny v grafické podobě. Naopak u otázek, kde respondenti odpovídali na stupnici od jedné do pěti jsou otázky vyhodnoceny v přehledných tabulkách. Podrobné výsledky za jednotlivé charity jsou přidány v grafech a tabulkách v příloze.

V případě rozsáhlých tabulek, u kladných vlastností jsou odpovědi ano a spíše ano považovány za odpovědi kladné. Odpověď nevím je brána jako neutrální, nemá pro naše měření žádnou specificky vypovídající hodnotu. Odpovědi respondentů spíše ne a ne jsou při tomto hodnocení považovány jako záporně míněné. V některých případech nastává situace, že někteří z tazatelů zapomněli, či úmyslně nevyplnili některé odpovědi, které zůstávají nezodpovězeny.

Tab. 1.

2. Vaše pracovní prostředí lze podle Vás charakterizovat těmito slovy						
	ANO	SPÍŠE ANO	NEVÍM	SPÍŠE NE	NE	NEZODPOVĚZENO
Harmonická atmosféra na pracovišti	38%	50%	6%	4%	1%	3%
Nápomocní kolegové	58%	33%	4%		1%	3%
Vzájemná přejícnost	33%	47%	11%	4%		4%
Nadřízení, kteří mě v práci podporují	71%	26%				3%
Individuální přístup ke každému	51%	36%	7%	3%		3%
Možnost seberealizace	47%	36%	9%	1%	1%	4%
Náročné a stresující	15%	35%	14%	29%	6%	1%
Konkurenční prostředí	3%	15%	17%	38%	21%	6%
V kolektivu panuje týmový duch	32%	42%	11%	10%	1%	4%
Peníze jsou důležitější než lidé	7%	3%	11%	31%	43%	3%
Neohleduplnost k sobě navzájem	3%	10%	10%	21%	51%	4%
Nepodporující mé potřeby a požadavky	4%	15%	7%	13%	56%	4%

Pracovní prostředí lze charakterizovat nespočtelným množstvím slovních vyjádření, v rámci tohoto dotazníku byly vybrány některé specifické vlastnosti, které respondenti vyplňující dotazník hodnotili škálou od jedné do pěti. Ve výběru je sedm výrazů, které vypovídají o pozitivní atmosféře na pracovišti, na druhou stranu je zde také pět charakteristik, které poukazují na negativní prostředí a náladu na pracovišti.

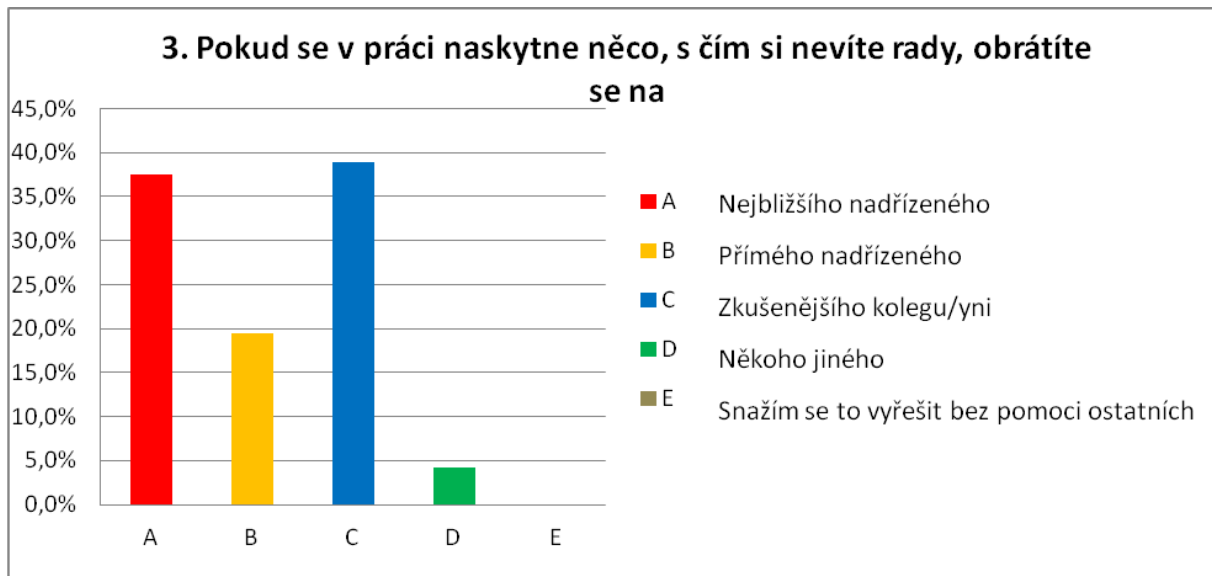
V případě odpovědí týkající se pozitivní atmosféry na pracovišti, je velmi zajímavým údajem jistě ten, že 100% respondentů zvolilo možnost ano či spíše ano v případě tvrzení, že v práci existují nadřízení, kteří je v jejich práci podporují. Necelých 90% dotázaných potvrdilo, že jejich pracovní prostředí je harmonické, úplně stejně dopadly výsledky při tvrzení, že v rámci pracovního prostředí existuje individuální přístup ke každému. Více než 91% pokládá své kolegy za nápomocné. Méně než 90%, přesto stále úctyhodných nejméně 80% získala tvrzení, že se zaměstnanci mohou v práci seberealizovat a jsou vzájemně přející. Konkrétně se jedná o 83% v případě možnosti seberealizace a 80% respondentů vnímá v rámci pracovního prostředí vzájemnou přejícnost. Nejméně procent z kladných odpovědí a to 74%, získalo tvrzení, že v zaměstnání panuje týmový duch.

U pěti charakteristik popisující pracovní prostředí z negativní stránky je nutné uvědomit si, že záporná odpověď je vlastně pozitivním vyjádřením. Pokud tedy více než 74% zvolilo možnost ne či spíše ne v případě tvrzení, že peníze jsou důležitější než lidé, potvrzují, že peníze jsou podle nich v jejich pracovním prostředí méně podstatné než lidé. Více nebo minimálně 70% dotázaných má pocit, že se zaměstnanci k sobě chovají navzájem ohleduplně, při své práci se cítí podporováni a na jejich požadavky je brán ohled. Téměř 60% z celkového počtu tázaných nepovažuje pracovní prostředí za konkurenční. Nejméně spokojeni jsou respondenti se stresem a náročností na jejich pracovním prostředí, 50% odpovídajících považuje pracovní prostředí za stresující a náročné.

Podíváme – li se na výsledky souhrnně, lze celkově jistě říct, že pracovní prostředí je v jednotlivých Charitách převážně harmonické, kolegové jsou nápomocní, vzájemně přející a k sobě ohleduplní, což vytváří pocit, že v kolektivu panuje týmový duch. Zaměstnanci v dotazníku potvrzují, že jejich nadřízení je podporují v jejich práci, přistupují k nim individuálně. Dále mají možnost seberealizace a jsou podporováni ve svých potřebách a požadavcích. Peníze nejsou to nejdůležitější, konkurenční prostředí zde nepanuje, přesto je pro mnohé náročné a stresující.

Vzájemná přejícínost, nápomocní kolegové a nadřízení, kteří zaměstnance v jejich práci podporují, všechny tyto skutečnosti nám zcela jasně potvrzují hypotézu, že nejvhodnějším typem organizační kultury v Charitě je kultura klanová. Ta je detailně popsána v teoretické části a shoduje se v mnoha pro tuto kulturu typických vlastnostech. Mnohé obdobné znaky jako je například harmonické prostředí, které se s výsledky z výzkumu shodují, lze nalézt u kultury organizace s převahou cítění. Přesto je klanová organizační kultura popisované organizační kultuře v Charitě nejbližší. Respondenti svými odpověďmi zcela jednoznačně potvrdili, že kultura drsných hochů charakterizovaná neohleduplností, snahou po rychlém zisku, nezájmem o tým jako celek či pouze osobními ambicemi se s organizační kulturou v sociálních službách charitní organizace absolutně neslučuje. Zcela průkazně je potvrzena skutečnost, že nejvíce odpovídajícím stylem vedení pro organizaci charitního typu je styl participativní, jenž je charakterizován podporou harmonických a ohleduplných mezilidských vztahů, vzájemnou úctou k spolupracovníkům a jejich názorům.

Graf 1.



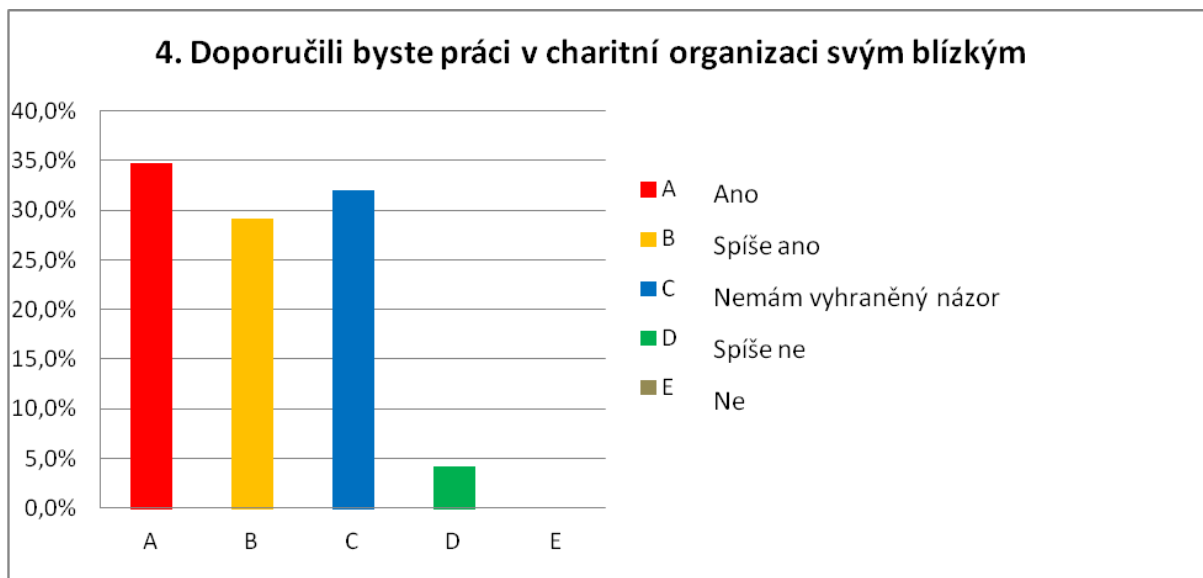
Z celkového počtu 72 dotazovaných respondentů se nejvíce z nich bezmála 40%, obrátilo na zkušenějšího spolupracovníka. Poradit se s zkušenějším kolegou nebo kolegyní bývá většinou nejrychlejší způsob, jak získat požadované informace a vyřešit problém. Zároveň je viditelné, že se zaměstnanci Charit neobávají zeptat svých kolegů, je zřejmé, že zde existuje přátelské pracovní prostředí, ve kterém kolegové umějí komunikovat mezi sebou navzájem. Zajímavou skutečností je fakt, že u 3 ze 4 Charit získala celkový nejvyšší počet hlasů právě možnost obrácení se na zkušenějšího kolegu či kolegyni, pouze u Charity Ostrava se zaměstnanci spíše přiklonili k možnosti obrátit se na nejbližšího nadřízeného.

Komunikativní prostředí existuje i mezi podřízenými a nadřízenými, sečteme – li totiž odpovědi, v nichž by se tazatelé obrátili na svého nadřízeného, ať už přímého či nejbližšího, dojdeme k 57% ze všech dotázaných. Je nutné poukázat na skutečnost, že zaměstnanci nemají problém obrátit se na nejbližšího nadřízeného, i když není přímo jejich nadřízeným. Je to pravděpodobně dáno tím, že chtějí, aby jejich rada byla zodpovězena co nejrychleji, a hledají nejefektivnější cestu, jak získat odpověď na svou otázku. Pouze 4% respondentů zvolili možnost, že se obrátí na někoho jiného a nikdo nevybral možnost, že by se snažil řešit situaci zcela sám.

Čísla zcela zřetelně ukazují, že ve všech Charitách převládá komunikativní prostředí, ve kterém se zaměstnanci nebojí obrátit s dotazem, problémem na nadřízené či na své kolegy. Přibližně 94% tázaných je toho více než jasným důkazem. Lze tedy poukázat na shodné znaky s kulturou klanových kultur, jako je přátelské a komunikativní prostředí, vztahy založené na

vzájemné důvěře. Ochota komunikovat s nadřízenými pak potvrzuje, že nejbližším stylem vedení, co se týká komunikace, jehož charakteristika odpovídá znakům ve zkoumaných Charitách je styl participativní, k jehož hlavním znakům patří, že bere každého jako rovnocenného partnera.

Graf 2.



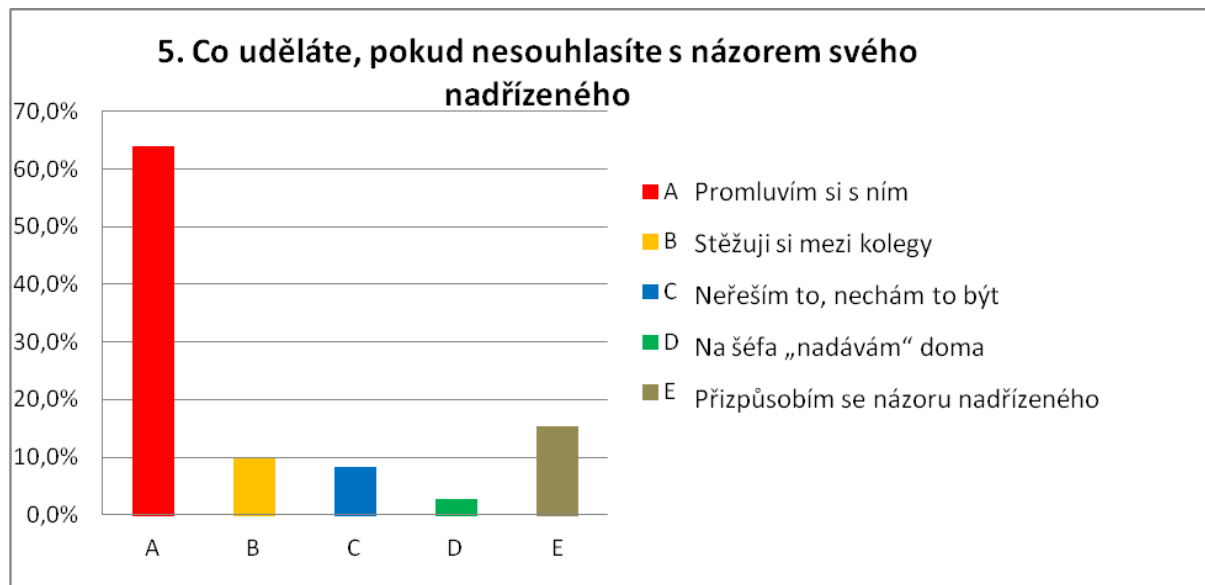
V rámci této otázky převažují zcela jednoznačným způsobem kladné odpovědi, ať už ve formě ano nebo spíše ano. Z dotazovaných osob se 64% vyslovilo pro doporučení práce v charitě svým blízkým. I když otázka nezodpovídá, proč tomu tak je, důvody mohou být jistě rozličné, je zcela zřejmé, že většina zaměstnanců vnímá svou práci v Charitě pozitivně.

Doporučit práci někomu opravdu blízkému, nejen známému člověku, je dle mého názoru potvrzením skutečnosti, že člověk hodnotí své pracovní prostředí, vztahy na pracovišti, své vedení a svou práci kladným způsobem. Z této skutečnosti vyplývá, že zaměstnanec práce baví a že jsou s ní spokojeni, i když k ní mohou mít taktéž své výhrady. Pokud by člověk doporučil svou práci někomu ze svých nejbližších, je to jistě potvrzením skutečnosti, že člověk je na svou práci a na firmu, ve které pracuje hrdý. Hrdost na firemní značku je taktéž jedním z charakteristických znaků klanové kultury.

32%, nemá na tuto otázku vyhraněný názor, lze jen velmi těžko odhadnout, zda se za jejich výběrem skrývá záporně míněná odpověď. Též je možné, že se respondenti nechtěli přímo přiznat, či zda neměli dostatek odvahy anebo chuti zvolit ano či spíše ano. To by muselo být předmětem detailnějšího, doplňujícího zkoumání. Pouhé 4% zakroužkovaly

možnost spíše ne, což je opravdu velice nízké číslo. Vůbec nikdo pak nevybral možnost ne, což společně s dalšími výsledky potvrzuje celkově jednoznačnou převahu kladných odpovědí.

Graf 3.



Odpovědi na tuto otázku lze hodnotit dosti obtížně, součástí odpovědí není jen skutečnost vypovídající o schopnosti a uskutečňování komunikace mezi podřízenými a nadřízenými, ale zároveň je nutné si uvědomit, že schopnost komunikace závisí i na charakterových vlastnostech každého jedince. Mnozí neradi diskutují, mají určitou přirozenou úctu ke svému nadřízenému, povahové vlastnosti, které pak ovlivňují rozhodnutí, zda vůbec chtějí se svým nadřízeným mluvit, což je důležité si uvědomit. Přesto je otázka položena způsobem, aby byla odpověď co nejjednoznačnější.

Z celkového počtu dotazovaných osob si jich 64% promluví se svým nadřízeným přímo, pokud nesouhlasí s jeho názorem. To je jasným znakem, že se zaměstnanci odváží komunikovat se svým nadřízeným a nebojí se mu/jí říct svůj názor, pokud je jiný než názor nadřízeného. Skutečnost, že skoro 70% všech zaměstnanců upřednostňuje přímou komunikaci, je jistě pozitivní a podporuje tezi o přátelském, komunikativním prostředí.

Přibližně 10% sice zvolilo možnost, že si stěžují mezi kolegy, ale právě v této skupině osob jsou dle mého názoru zahrnuti ti, kteří se neodvážejí říct svůj názor nahlas a doufají, že pokud řeknou svůj názor ostatním, že pak některý z nich jejich názor nadřízenému sdělí. 8% ze všech odpovědí bylo pro možnost, že i když mají jiný názor, neřeší to. Necelé 3% se k názorům svého nadřízeného nevyjadřují ani před ním, ani před kolegy, ale stěžují si doma.

Druhou nejpočetnější skupinou jsou ti, kteří zvolili možnost, že se názorům svého nadřízeného přizpůsobí, i když s ním nesouhlasí. Takových odpovědí bylo po celkovém součtu celých 15%. Právě v tomto případě je velmi obtížné určit, zda důvodem zvolení této možnosti je vlastní nejistota, přirozená úcta k nadřízenému nebo naopak obava z nadřízeného. V této souvislosti lze poukázat na skutečnost, že názoru svého nadřízeného se přizpůsobí převážně respondenti, kteří jsou v Charitě krátkou dobu, méně než rok, či 1-2 roky, přičemž v tomto případě lze předpokládat, že jejich obava říct svůj názor přímo souvisí s délkou jejich pracovního poměru a že časem se nebudou bát komunikovat se svým nadřízeným přímo.

Z uvedených skutečností je zřejmé, že zaměstnanci jsou schopni a ochotni diskutovat o svých názorech se svými nadřízenými, skoro dvě třetiny z celkového počtu dotázaných to potvrzují, což je důkazem přímé, účinné a přátelské komunikace mezi podřízenými a nadřízenými a potvrzením přátelského prostředí v Charitních organizacích. Podporuje zcela jasně hypotézu o participativním stylu, u kterého je kladen důraz na rovnocenný partnerský vztah nejen mezi zaměstnanci, ale také mezi zaměstnanci a nadřízenými.

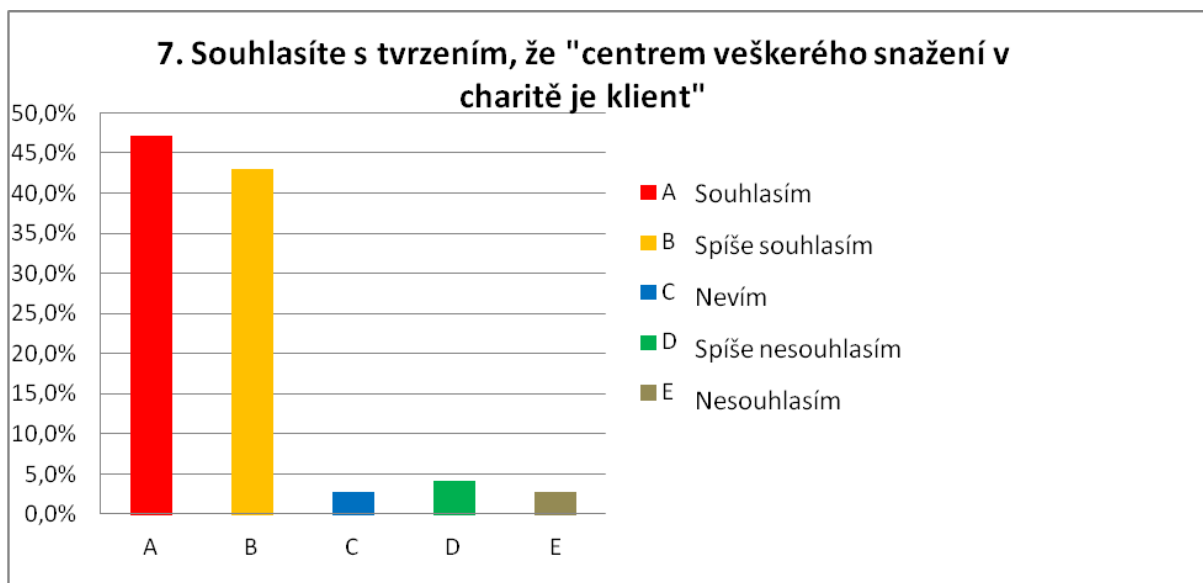
Tab. 2.

6. Kolegy na pracovišti a vzájemné pracovní vztahy charakterizují tyto vlastnosti						
	ANO	SPÍŠE ANO	NEVÍM	SPÍŠE NE	NE	NEZODPOVĚZENO
Empatie	39%	47%	7%	1%	1%	1%
Vzájemná rivalita	3%	10%	10%	29%	44%	4%
Ochota pomoci	64%	26%	6%	1%	1%	1%
Neosobní jednání	4%	7%	7%	17%	61%	4%
Odměněné vztahy	4%	14%	7%	21%	49%	6%
Otevřená komunikace	42%	40%	6%	8%		4%
Bezproblémová spolupráce	44%	32%	3%	8%	6%	4%
Kvalifikovaní odborníci	40%	44%	8%	1%		6%
Respektují mé názory a přání	26%	39%	21%		1%	6%
Sobeckost	1%	8%	6%	18%	63%	4%
Nepříjemné chování	1%	1%	6%	21%	64%	3%
Hrdost na svou práci	25%	33%	28%	6%	6%	3%
Náladovost		21%	15%	46%	13%	6%
Přehnaná kritičnost	3%	11%	19%	32%	28%	7%
Nespokojenost s prací jiných		13%	24%	28%	32%	4%

V této otázce se respondenti vyjadřovali ke svému pracovnímu prostředí a k vzájemným pracovním vztahům na pracovišti. K této charakteristice bylo zvoleno 15 vlastností, z čehož je 7 pozitivních a 8 negativních. V rámci hodnocení jednotlivých odpovědí je nutné si uvědomit, že obdobně jako u jiných otázek, pokud je negativní odpověď na zápornou otázku, celkový výsledek je pak pozitivní.

V rámci hodnocení mínění respondentů se v čele nejvíce získaných kladných hlasů umístila ochota pomoci, kdy 90% tvrdí, že je na pracovišti zřejmá. Na 86% tazatelů má pocit, že jejich prostředí je empatické. Minimálně 80% kladných hlasů v rámci mínění zaměstnanců týkající se jejich prostředí získala skutečnost týkající se otevřené a bezproblémové komunikace a taktéž přítomnost kvalifikovaných odborníků na charitních pracovištích. O svých spolupracovnících si bezmála 65% myslí, že respektují jejich názory a přání. Necelých 60% zaměstnanců předpokládá, že jejich kolegové jsou hrdí na svou práci v charitním prostředí. Nepříjemné chování, sobeckost a neosobní jednání zřetelně vyloučilo na pracovišti okolo 80% respondentů. Na případnou možnost vzájemné rivality a odměřených vztahů odpovědělo ne či spíše ne více než 70% a potvrdilo tím, že rivalita či nepřátelské vztahy nejsou součástí pracovního prostředí v Charitě. Náladovost a nespokojenost s prací jiných vyvrátilo skoro 60% dotázaných, přehnanou kritičnost pak vyloučilo rovněž 60%. Navíc je třeba si uvědomit, že u těchto dotazů vždy 20 – 30% respondentů zvolilo možnost nevím, což znamená, že počet kladných odpovědí byl velice nízký.

Graf 4.



Vyhodnocení této otázky je zcela jednoznačné, 47% z celkového počtu, což je téměř polovina, zvolila možnost ano. Navíc dalších 43% označilo odpověď spíše ano. Sečteme – li kladně míněné možnosti výběru, dojdeme v procentuálním vyjádření 90%. Kladné odpovědi převládají ve všech věkových skupinách, neliší se ani podle délky odpracované doby v Charitě na pozici sociálního pracovníka. Pouze 3% zvolily možnost nevím, stejně tak pouhé 3% zcela nesouhlasí s tvrzením, že centrem veškerého snažení v Charitě je klient. Zbývající počet osob, celkově 3, zvolily možnost spíše ne. Budeme – li považovat vybraní možnosti nevím za neutrální, pak je souhrnný počet záporně míněných odpovědí pouhých 7% celkového počtu.

Matematicky zjednodušeně řečeno, pro 9 z 10 zaměstnanců Charity je centrem jejich snažení klient, jeho potřeby a jeho přání. Klient je dle mínění zaměstnanců Charity tím, pro kterého je služba vytvářena, je v centru dění, což potvrzuje důležitost postavení klienta. Tato skutečnost je jasným důkazem a potvrzením teze o pro klientsky orientované organizační kultuře, která se podobá organizačnímu typu kultury klanové právě v tom, že klade důraz na klienta. Zcela jasným způsobem se v tomto případě ukazují rozdíly oproti kultuře drsných hochů, kde je prvořadým cílem zisk, bez ohledu na ostatní a celkem jedno, jestli se jedná o neziskové prostředí či komerční zóny.

Tab. 3.

8. Co Vás motivuje pracovat v sociálních službách v charitní organizaci						
	ANO	SPÍŠE ANO	NEVÍM	SPÍŠE NE	NE	NEZODPOVĚZENO
Vysoký plat		3%	8%	21%	57%	11%
Dobrá kolektiv	53%	24%	11%	1%	1%	10%
Jistota zaměstnání	32%	18%	32%	8%	7%	6%
Značka Charita	22%	25%	19%	14%	8%	11%
Lepší místo na trhu práce nebylo	1%	7%	18%	13%	50%	11%

Ať už člověk pracuje na jakékoli pozici, jako zaměstnanec, zaměstnavatel či osoba samostatně výdělečně činná, vždy je důležitá otázka motivace pro výkon daného povolání. Mezi hlavní motivační důvody k výkonu povolání byly vybrány plat, kolektiv, určitá jistota zaměstnání, značka charita či skutečnost, že lepší práce nebyla na trhu práce k sehnání.

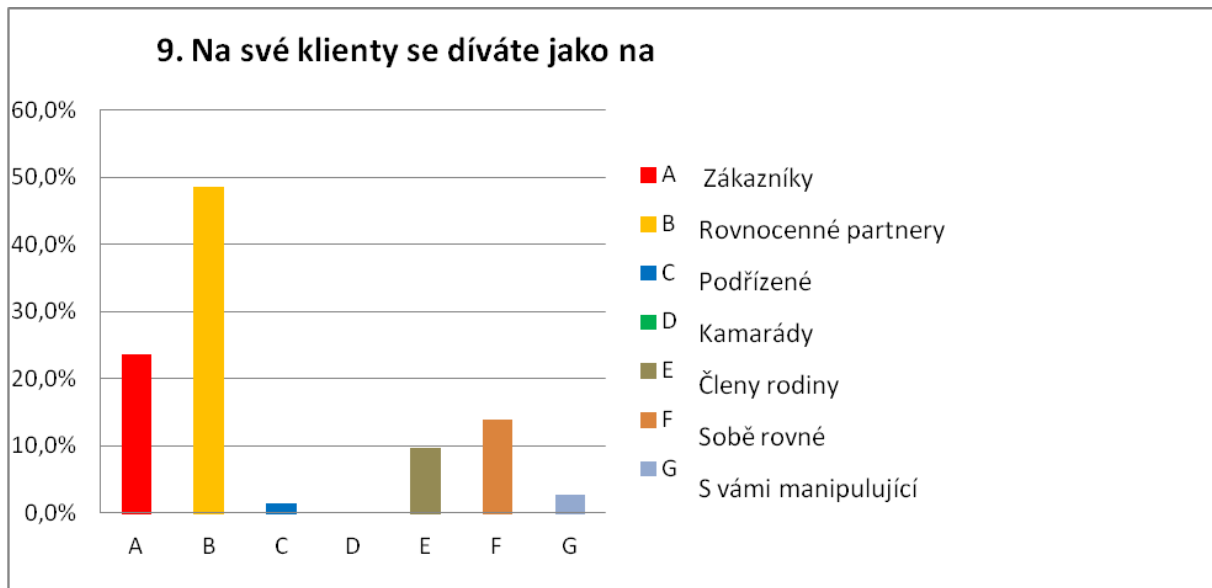
Motivace je důležitou součástí práce, pokud se člověk cítí motivován, ať už je důvodem jeho motivace cokoli, cítí se v práci spokojený a má pocit úspěšnosti.

Z analýzy celkových výsledků vyplývá, že nejvyšší procentuální shoda se objevuje v dotazu na vysoký plat. Jako motivaci pro svou práci v Charitě ji zamítlo bezmála 80%. Respondenti ve výrazné většině, s více než 70% všech odpovědí zároveň vyloučili možnost, že by pro ně práce v Charitě byla nouzovým východiskem, že by na trhu práce pro ně neexistovalo jiné pracovní uplatnění. Charitu, jako zaměstnavatele, který na ně svým způsobem zbyl, si vybralo pouze okolo 8% v celkovém měřítku. Výsledky rovněž potvrdily, že významnou motivací charitních zaměstnanců je přátelské pracovní prostředí uvnitř charitních kolektivů. Motivací pracovat v charitní organizaci je pro většinu respondentů právě dobrý kolektiv, pro tuto možnost se vyjádřilo kladně přibližně 77% ze všech tazatelů. Charita jako značka zaměstnavatele motivující zaměstnance byla zvolena kladně, tedy odpovědí ano nebo spíše ano u 47% všech odpovídajících. Dalších 19% zvolilo při této otázce možnost nevím. Podobný procentuální výsledek vzešel z výzkumu také u kolonky jistota zaměstnání, pro více než 50% respondentů byla i tato motivace důležitá.

Hlavním motivačním prvkem pro zaměstnance Charity je tedy dle zjištění výzkumu dobrý kolektiv, na druhém místě se pak shodně umístila jistota zaměstnání a význam Charity jako značky. Respondenti jednoznačně odmítli možnost, že by jejich motivací bylo platové ohodnocení

či nemožnost nalezení lepší pracovní pozice na trhu práce. Toto stručné shrnutí opět jednoznačně ukázalo opět, že kultura drsných hochů založená na motivaci rychlého zisku se s organizační kulturou neslučuje. Důraz na význam přátelského pracovního prostředí a dobrého kolektivu při motivaci je potvrzením shodných znaků s organizační kulturou klanového typu.

Graf 4.



Tato otázka je úzce spojena s otázkou číslo 7, ve které byli respondenti tázáni, zda je podle nich centrem veškerého snažení v Charitě klient. Výsledky vzájemného srovnání nám tedy mohou pomoci zodpovědět otázku, zda respondenti odpovídali konzistentně, tedy zda se výsledky na obdobnou otázku převážně shodují, nebo se liší. Je však důležité si uvědomit, že zatímco otázka číslo 7 byla směřována na pojetí klienta v rámci celé Charity, tato otázka je více individuální a táže se na jejich osobní pohled na klienta. Jedná se o skutečnost, jakým způsobem je klient vnímán v jejich očích, jak se k němu chovají a jakým způsobem chápou své postavení vůči klientovi, tedy o přístup ke klientovi na osobní, každodenní bázi.

Téměř polovina respondentů 49%, považuje klienty za rovnocenné partnery, což je neoddiskutovatelně pozitivní informace, podporující skutečnost o přátelském prostředí, ve kterém jsou zákazníci považováni nejen za partnery, ale dokonce za rovnocenné partnery. Určitě lze tuto skutečnost brát jako vyjádření úcty ke klientovi, jeho potřebám a je zřejmé, že mezi rovnocennými partnery musí existovat rovnocenná, uctivá a přátelská komunikace. Přibližně 25% tazatelů vnímá klienty jako své zákazníky. Tuto odpověď je nutno brát taktéž pozitivně, vyjadřují v ní úctu ke klientovi, snahu pomoci mu, vyhovět mu v jeho potřebách. Je vidět, že svou práci berou profesionálně, klient je zákazník a je zřejmé, že komunikace mezi nimi a klientem bude na profesionální úrovni. I ostatní odpovědi jsou zcela zřetelně kladné, tedy asi 10% z celkového počtu považují své klienty za členy své rodiny, existuje zde zcela jistě vzájemná úcta, ohleduplnost, laskavost a snaha klientovi pomoci. 14% považuje klienty za sobě rovné, pokud je tedy vnímají tímto způsobem, je jisté, že i zde existuje vzájemná úcta

a přátelské prostředí. Pouze přibližně 3% z celkového počtu má pocit, že jsou klienty manipulováni a že mezi nimi a klientem nevládne vzájemná rovnoprávnost a úcta. Nikdo z respondentů nepovažuje klienty za své kamarády, což je opět dle mého názoru potvrzením profesionality a úcty ke klientům ze strany zaměstnanců. Pouze marginální zlomek respondentů, 1 osoba považuje klienty za své podřízené.

Zajímavostí u této otázky je fakt, že oproti jiným otázkám se zde liší odpovědi respondentů jednotlivých Charit. Zatímco nejvyšší počet respondentů Charity Český Těšín klienta vnímají jako zákazníka, pracovníci Charity sv. Alexandra jednoznačně považují klienty za rovnocenné partnery. Uvedená skutečnost je pravděpodobně způsobena zaměřením činností jednotlivých Charit.

Při celkovém hodnocení je viditelný fakt, že mezi zaměstnanci a klienty panují přátelské vztahy, založené na vzájemné úctě, profesionalitě ze strany zaměstnanců jednotlivých Charit, kteří se snaží o vytváření přátelského prostředí. Je zřejmé, že považují své klienty za své zákazníky, rovnocenné partnery, sobě rovné či dokonce za členy své rodiny, ne za sobě podřízené. Tyto výsledky jsou srovnatelné s výsledky z otázky číslo sedm, ve které jednoznačně potvrdili názor, že centrem jejich snažení je klient, jeho potřeby a jeho přání.

Tab. 4.

10. Mého nadřízeného charakterizují tyto vlastnosti						
	ANO	SPÍŠE ANO	NEVÍM	SPÍŠE NE	NE	NEZODPOVĚZENO
Empatický/á	54%	26%	9%		4%	7%
Rozhodný/á	64%	21%	8%	4%		6%
Přátelský/á	68%	22%	4%			6%
Schopný/á	76%	14%	1%		1%	7%
Nestranný/á	40%	29%	21%	4%		8%
Erudovaný/á	44%	22%	14%	1%	3%	15%
Sobecký/á	1%	1%	6%	19%	65%	7%
Vstřícný/á	67%	24%	3%			7%
Člověk na svém místě	63%	22%	6%			10%
Přehnaně kritický/á	3%	3%	10%	26%	50%	8%
Pracovně vytížený/á	63%	15%	10%		3%	10%
Nemá na mne čas	7%	6%	1%	24%	54%	8%
Je ochoten vyslechnout jiný názor	79%	11%	1%	1%	1%	6%
Je mým vzorem	21%	24%	28%	13%	6%	10%
Lze mu věřit	64%	24%	6%			7%
Snaží se splnit, co slíbil	65%	24%	4%			7%

Důležitým aspektem pro fungující kolektiv je vedoucí pracovník, který by měl být osobou spojující všechny členy v jeden celek. Zároveň by měl být po osobnostní stránce jistě osobností profesionálně schopnou, nestrannou, erudovanou, vůči zaměstnancům přátelskou a vstřícnou, jehož rozhodnutí by měla být respektována a jeho podřízenými akceptována. Žádný z vedoucích pracovníků není však ideálem, každý je jinou osobností, má dané charakterové vlastnosti a tak jsou odpovědi zaměstnanců na otázky týkající se jejich vedoucích pracovníků jistě zajímavé.

Dotazování se kladným či záporným způsobem, odpověďmi pohybujícími se na škále od ano až po ne, se vyjadřovali pro souhrn vlastností uvedených v možnostech. K hodnocení bylo vybráno šestnáct různých vlastností, z nichž některé jsou samozřejmě pozitivní a respondenti zvolením kladných možností (ano či spíše ne) hodnotí nadřízeného příznivě. Jiné vlastnosti jsou již méně pozitivní, v tomto případě záleží tedy na tom, zda u nich dotazování zvolí kladnou nebo zápornou možnost.

Z vyhodnocení výsledků průzkumu vyplývá, že nadřízení jsou nejvíce pozitivně hodnoceni jako vstřícní a schopní, kdy kladně odpovědělo více než 90%. Jen o něco méně kladných mínění okolo 90%, hodnotilo svého šéfa jako přátelského, ochotného vyslechnout jiný názor a snažícího se splnit to, co slíbil. O něco méně než 90% ze všech odpovídajících popsalo svého šéfa jako na člověka na svém místě a také potvrdilo, že mu lze věřit. Pro skutečnost, že svého nadřízeného považují za empatického a rozhodného, se vyjádřilo 80% respektive 85%. Něco kolem dvou třetin všech dotázaných hodnotí svého nadřízeného jako nestranného (66%) a erudovaného (69%). Jako svůj vzor uvedlo svého nadřízeného 45%.

Na negativně zaměřenou otázku, zdali je jejich nadřízený sobecký projevilo negativní názor celých 84% lidí, což značí jednoznačné popření této vlastnosti u nadřízeného. Jako nesobeckého jej popsala drtivá většina dotázaných, pouze dva dotazování si myslí, že je jejich šéf sobecký. Sociální pracovníci a pracovníci v sociálních službách se v přibližně 78% shodli na tom, že jejich nadřízení na ně mají čas a nebývají přehnaně kritičtí ke svým podřízeným. Více než 78% respondentů potvrzuje skutečnost, že jejich nadřízení jsou velmi pracovně vytížení.

Celkové výsledky jsou až překvapivě velmi pozitivní, převážná většina respondentů považuje svého nadřízeného za vstřícného, schopného, přátelského, naslouchajícího jiným názorům. Tvrdí, že mu lze věřit a snaží se splnit, co slíbil. Zároveň je dle nich nadřízený empatický ale i rozhodný, nestranný a erudovaný, nesobecký a není přehnaně kritický. Jedinou výtkou je jen skutečnost, že na ně jejich nadřízení nemají dostatek času.

Výsledky opět potvrzují přátelské prostředí ve firmě a mezi nadřízenými a podřízenými, vzájemnou úctu a respekt mezi zaměstnanci i jejich vedoucími pracovníky, což patří mezi vcelku typické znaky klanové kultury.

Tab. 5.

11. Které vlastnosti jsou podle Vás předpokladem k výkonu práce sociálního pracovníka v charitní organizaci						
	ANO	SPIŠE ANO	NEVÍM	SPIŠE NE	NE	NEZODPOVĚZENO
Cílevědomost	46%	32%	11%	6%		6%
Pracovitost	78%	17%			1%	4%
Loajálnost	58%	22%	7%	1%	3%	4%
Ochota pomoci	82%	15%				3%
Skromnost	32%	40%	15%	6%	1%	3%
Průbojnost	32%	33%	19%	10%		6%
Optimismus	69%	17%	7%			7%
Morální zásadovost	69%	19%	3%	1%		7%
Víra v Boha	18%	8%	36%	10%	18%	8%
Ohleduplnost k druhým	75%	18%	1%		1%	4%
Vzájemná spolupráce	76%	17%	1%			6%
Egoismus	4%	3%	8%	19%	51%	14%
Trpělivost	76%	15%	1%		1%	6%
Lidskost	86%	10%				4%
Psychická odolnost	78%	13%	3%		1%	6%

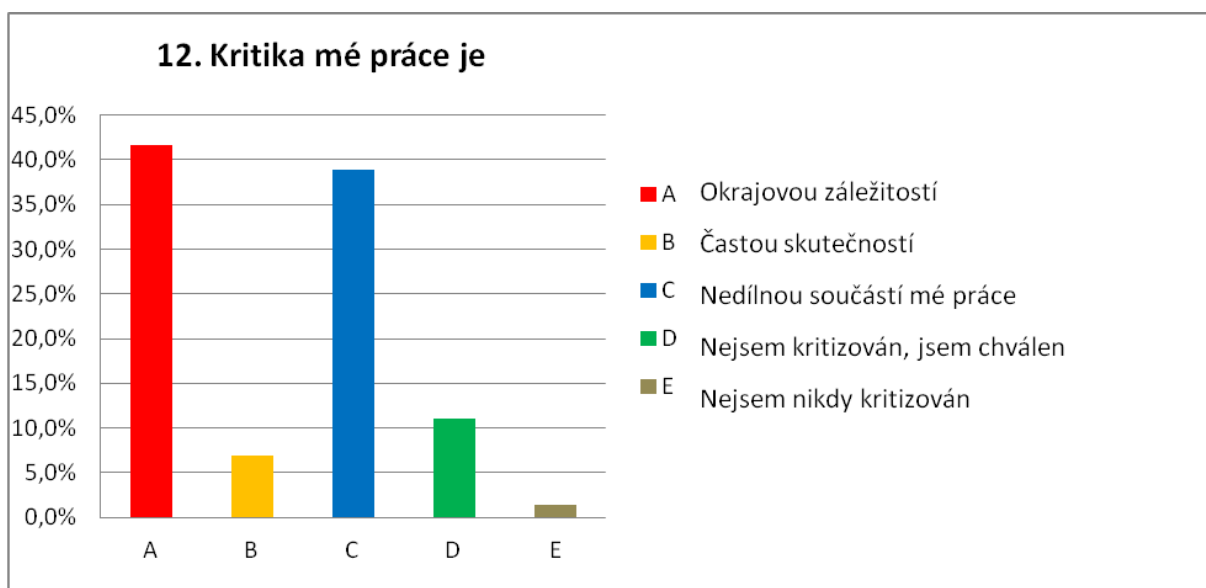
Pro výkon každého povolání je nutný souhrn určitých vlastností, neboť různorodá povolání vyžadují od zaměstnance specifické vlastnosti, které napomáhají lepšímu a kvalitnějšímu pracovnímu výkonu. Zatímco pro práci administrativního úředníka je nutné, aby zaměstnanci měli například cit pro detail a byli pečliví, pro práci sociálního pracovníka jsou nutné jiné vlastnosti. Pro získání detailů o skutečnosti, jaké vlastnosti považují za důležité samotní sociální pracovníci v Charitách, bylo vybráno patnáct různých vlastností. Respondenti měli u každé z vlastností určit, zda a v jaké míře je pro sociální pracovníky daná vlastnost důležitá. Z výsledku pak vyplývá, zdali je tedy určitá vlastnost dle zaměstnanců předpokladem pro práci na pozici sociálního pracovníka v charitní organizaci.

V odpovědích dotazovaných zaměstnanců charit byla většina kladných vlastností ohodnocena procentuálně velmi vysoko. Vlastnosti jako je ochota pomoci a lidskost získaly sto procent kladných odpovědí. Podle více než 85% respondentů jsou pro jejich práci důležité vlastnosti, jako je pracovitost 95%, vzájemná spolupráce 93%, psychická odolnost 91%, ohleduplnost k druhým 93%, trpělivost 91%, morální zásadovost 88% či optimismus 86%.

Z celkového počtu respondentů, kteří danou vlastnost zatrhli, více než 75% z nich tvrdí, že pro výkon jejich povolání je důležité být cílevědomý 78% a loajální 80%. Za méně důležité vlastnosti pak považují skromnost 72% či průbojnost 66%, přes tyto nižší čísla je stále více než dvě třetiny respondentů považují za důležité. V případě egoismu, jediné, záměrně zasazené negativní vlastnosti mezi ty kladné, odpovědělo záporně 70% ze všech odpovídajících, což znamená, že je dle jejich názoru pro výkon povolání sociálního pracovníka nežádoucí. 10% zvolilo odpověď nevím a pouze 8% se rozhodlo zvolilo možnost ano, že egoismus je požadovanou vlastností. Nejvíce rozporuplně odpovídali tazatelé na otázku ohledně důležitosti víry v Boha při jejich práci. 28% zvolilo možnost ano, avšak stejný počet zvolil zároveň i možnost ne. Zbylá část, tedy 36% pak vybrala možnost nevím. Je tedy zřejmé, že pro mnohé víra v Boha nesouvisí s charakterovými vlastnostmi člověka, které jsou pro výkon práce sociálního pracovníka důležité.

Výsledky průzkumu potvrzují hypotézu, že klanová kultura je typologicky nejbližší organizační kultuře v charitní organizaci poskytující sociální služby. Z vlastností, které jsou pro tuto kulturu charakteristické, patří přátelské prostředí a úcta ke klientovi. Pokud tedy považuje většina respondentů za důležité vlastnosti pro výkon povolání sociálního pracovníka ochotu pomoci, ohleduplnost k druhým, lidskost, trpělivost, pracovitost či optimismus a tyto vlastnosti se snaží aplikovat i ve své práci, vytvářejí přátelské a ohleduplné prostředí nejen ve vztahu k zákazníkovi, ale i k sobě navzájem. Z výsledku je taktéž patrné, zejména z odpovědi ohledně egoismu, že ve sledovaných organizacích charitativního typu je tato žádost nežádoucí, což je pravým opakem kultury drsných hochů, ve které je egoismus typickou vlastností.

Graf 5.



Převážná část respondentů tvrdí, že kritika jejich práce je jen okrajovou záležitostí, což znamená, že se s kritikou setkávají, ale nejsou kritizováni v nějak velké míře. 43% zvolilo právě tuto možnost. V rámci této studie je tato odpověď brána jako pozitivní. Je jisté, že kritika je nutná, pokud se jedná o konstruktivní kritiku, ale není nutná neustále. Otázkou zůstává, zda nadřízení mají dostatek času ke sledování práce svých podřízených a zda umí své podřízené kritizovat správným způsobem. Je taktéž možné, že v rámci této otázky považují zaměstnanci za kritiku své práce i kritické poznámky svých spolupracovníků, což by si vyžádalo detailnější zkoumání.

Významná část tazatelů a to celých 40%, zvolila možnost, že kritika je nedílnou součástí jejich práce. Předpokládejme, že se jedná o kritiku konstruktivní, účelnou a směřující ke zlepšení péče o zákazníky, v tomto případě je kritika nejen důležitá, ale i žádoucí. I v případě odpovědi, ve které zaměstnanec potvrzuje, že je chválen a , že není kritizován, jsou považovány za kladné, i když je nutné se v těchto případech ptát, zda jsou zaměstnanci opravdu tak skvělí, že nejsou vůbec kritizováni. 11% se vyjádřilo, že nejsou kritizováni, ale naopak jsou chváleni a pouhá 2% z celkového počtu nejsou nikdy kritizovány. 7% respondentů považuje kritiku za příliš častou, což je jistě i v tomto případě pozitivní, neboť se nejedná o nijak závratně vysoké procento.

Kritika je, jak dokazují výsledky nedílnou součástí práce, což neznámá, že by zaměstnanci byli pod neustálou kritikou, neboť mnozí z dotazovaných vnímají kritiku jen jako okrajovou záležitost. Uvedené výsledky můžeme vnímat pozitivně, kritika v Charitách existuje, je brána jako součást práce, není však častá, což poukazuje na transparentní prostředí, ve kterém nadřízení či kolegové umějí s kritikou zacházet a zároveň ji nepřehánět. Zajímavostí je skutečnost, že kritika je v Charitě Český Těšín a v Charitě Hlučín převážně okrajovou záležitostí, zatímco v Charitě Ostrava a Charitě sv. Alexandra je dle tazatelů nedílnou součástí práce.

Tab. 6.

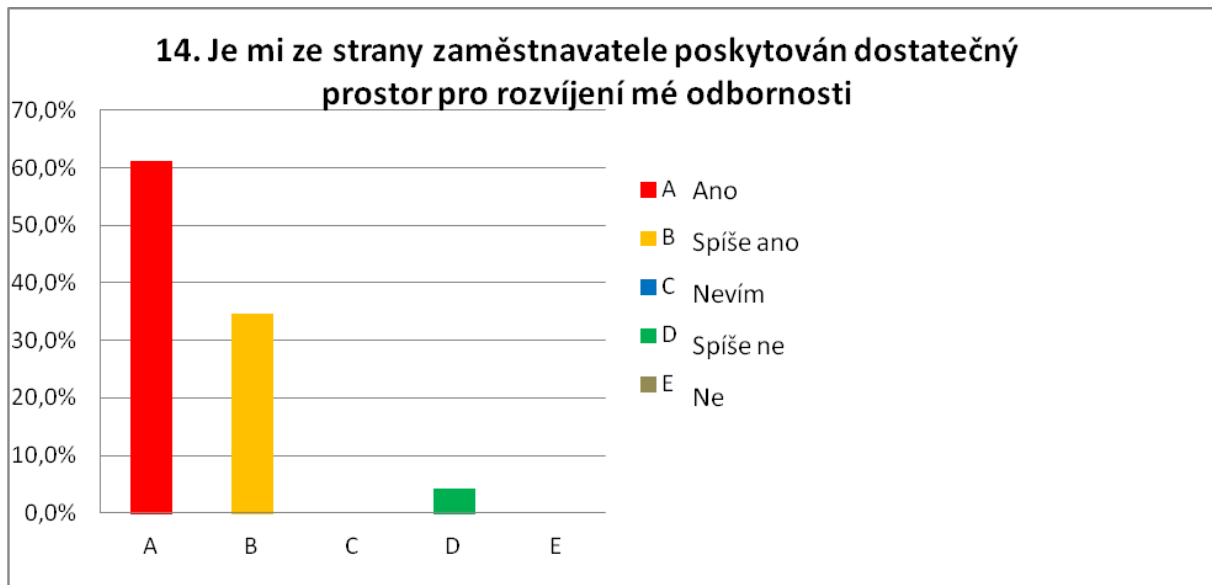
13. Mezi mnou a klientem existuje						
	ANO	SPÍŠE ANO	NEVÍM	SPÍŠE NE	NE	NEZODPOVĚZENO
Vzájemná úcta	49%	39%	4%	4%		8%
Respekt	46%	36%	3%	4%	1%	8%
Nedůvěra	1%	1%	7%	44%	36%	10%
Chladné vztahy	4%	3%	6%	26%	51%	10%
Pochopení	44%	38%	7%		1%	7%
Nevraživost	1%	3%	11%	24%	56%	11%

V rámci této otázky se přiklonilo k možnosti ano či spíše ano, tedy že mezi nimi a klienty existuje vzájemná úcta 88%. Zajímavostí je, že zaměstnanci Charity Český Těšín reagovali na tuto otázku dokonce 100% kladně. Obdobně reagovali tazatelé v případě respektu, kdy 83% odpovědělo pozitivně. Úplně stejně dopadly výsledky týkající se vzájemného pochopení mezi sociálními pracovníky a klienty, kdy se taktéž 82% odpovídajících vyslovilo pro pozitivní mínění, ať už odpovědí ano či spíše ano. V případě odpovědí negativně zaměřených, jako je nedůvěra, chladné vztahy a nevraživost se respondenti vyslovili velmi zajímavě, neboť u všech těchto vlastností zvolilo okolo 80% všech dotázaných možnost ne nebo spíše ne, čímž potvrdili, že tyto vztahy mezi nimi a klienty nepanují. Konkrétně 80% tvrdí, že ke klientům necítí nedůvěru a není tomu ani naopak. 77% potvrzuje, že jejich vztahy s klienty nejsou rozhodně chladné a 80% respondentů je rozhodně proti tomu, že by mezi nimi a klienty panovala nevraživost.

V případě této otázky je nutné si uvědomit, že kladné odpovědi u vzájemné úcty, respektu a pochopení jsou brány pozitivně ve smyslu potvrzení hypotézy týkající se organizační kultury v Charitě uvedené v úvodu práce. V organizační kultuře klanového typu existuje mezi klientem a poskytovatelem služby vzájemná úcta, respekt a snaha vyjít si vzájemně vstřícně. V případě negativních odpovědí, tedy odpovědi ne, či spíše ne u nedůvěry, chladných vztahů a nevraživosti je hypotéza o organizační kultuře klanového typu taktéž potvrzena. Negativní odpověď na negativní vlastnost totiž vytváří pozitivní hodnocení vztahu mezi klientem a pracovníky Charity.

Celkově lze hodnotit výsledky velmi pozitivně, pokud okolo 85%, či v některých případech i více než 85% tázaných odpovědělo, že mezi nimi a klientem existuje vzájemná úcta, respekt, důvěra, přátelské vztahy a pochopení, jsou to zcela neoddiskutovatelně pozitivní výsledky.

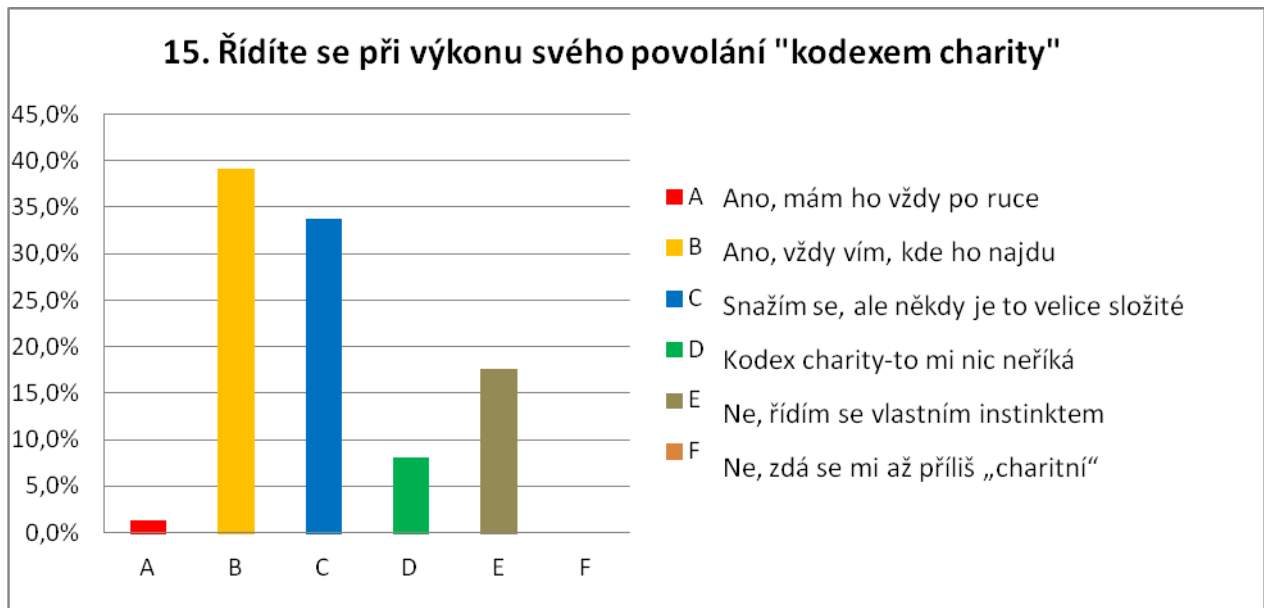
Graf 6.



V případě této otázky je zcela zřejmá převaha kladných odpovědí. Ze 72 dotazovaných odpovědělo na tuto otázku ano nebo spíše ano 96% respondentů, kteří vnímají pozitivním způsobem přístup svého zaměstnavatele k jejich rozvoji. Podle názorů dotázaných jim zaměstnavatel poskytuje dostatečný prostor pro rozvíjení odborných znalostí a umožňuje jim zlepšit své teoretické i praktické schopnosti týkající se jejich oboru. Pouhé 4%, zvolily možnost spíše ne, což je vzhledem k celkovému množství tázaných marginální počet.

Odpovědi tazatelů na tuto otázku výmluvně ilustrují skutečnost, že zaměstnavatel (jednotlivé Charity) podporuje své zaměstnance při rozvoji jejich odbornosti a že mu záleží na tom, mít mezi svými zaměstnanci vzdělané odborníky, lidi na svém místě. Výsledky jasně poukazují na důležitost a význam podpory zaměstnanců ze strany zaměstnavatele. Zároveň jsou důkazem podporujícího a přátelského prostředí, opět se tímto potvrzuje shodnost znaků s charakteristickými znaky s organizační kulturou klanového typu.

Graf 7.

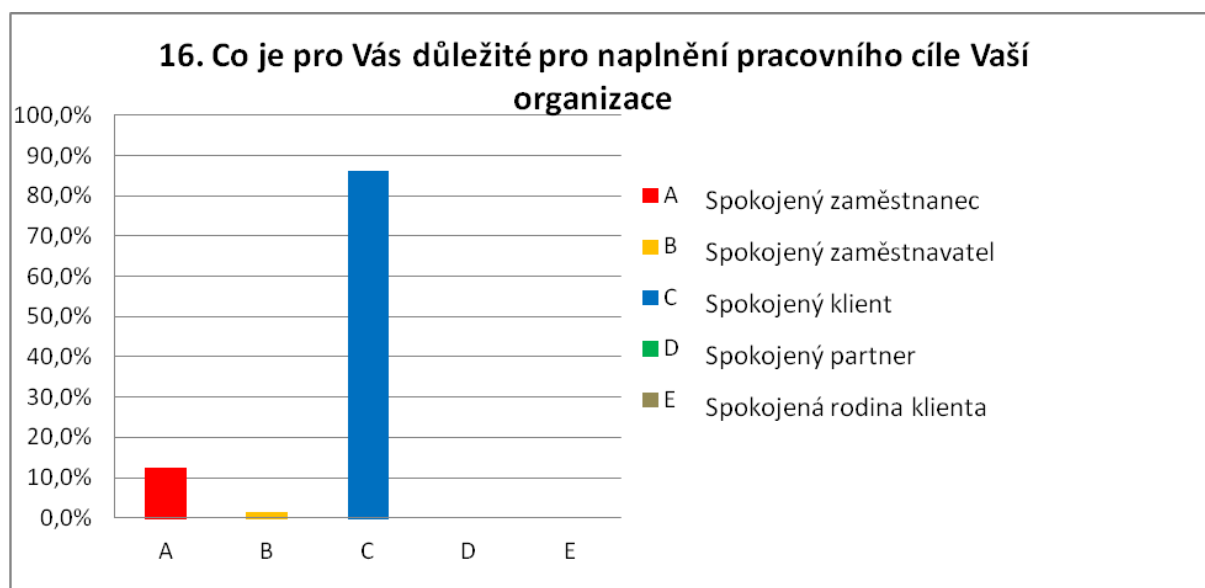


Nejvíce z nabízených možností více než 40% zvolilo možnost spíše ano, což je jistě velmi zajímavé číslo. Velká část respondentů 34% se kodex Charity snaží dodržovat, ale sebekriticky uznávají, že je mnohdy složité držet se kodexu a za všech okolností jej dodržovat. Cca 13% pak tvrdí, že se řídí vlastním instinktem a ne kodexem Charity, což jsou zřejmě ti, kteří si myslí, že kodex Charity nemůže plně popsat každodenní realitu dění a jejich chování a jednání v běžném pracovním životě úplně dokonale. Spoléhají se tedy na vlastní instinkt a životní zkušenosti. Pouze 8% z celkového počtu prohlásilo, že kodex Charity vůbec nezná. Z rozboru výsledků navíc vyplývá, že se jedná převážně o sociální pracovníky, kteří v Charitě působí jen krátkou dobu. Pouhé 1% naopak tvrdí, že má kodex Charity vždy po ruce.

Výsledky celkově vyznívají dle mého názoru pozitivně, více než 90% zaměstnanců kodex zná. Více než 40% navíc tvrdí, že se jím řídí, dalších 34% se jej snaží dodržovat, i když je to obtížné v realitě každodenních pracovních povinností. Přibližně 75% zaměstnanců tedy považuje kodex za normu, kterou je dobré a správné se řídit, i když mnozí uznávají, že to není snadné. Je nutné si uvědomit, že kodex Charity ukazuje ideál charitní činnosti, který je v realitě mnohdy nelehko dosažitelný.

Souznění s firmou, jejím směřováním a ideály je typické v rámci klanové kultury, oproti tomu v kultuře drsných hochů založené na individualismu, ctižádosti a „boji“ sám za sebe je souznění s firmou a jejími ideály výjimečným jevem.

Graf 8.



V případě této otázky je hodnocení mínění respondentů zcela jasné. Pro 86% všech tázaných sociálních pracovníků je nejdůležitějším pracovním cílem Charity spokojený klient. Pro přibližně 12% je to spokojený zaměstnanec. Pouhá 2% si myslí, že pracovním cílem organizace je spokojený zaměstnavatel. Zřetelná převaha odpovídajících vyjadřujících se pro spokojeného klienta, je důkazem skutečnosti, že podle sociálních pracovníků Charity je jejich firma pro klientsky orientovaná. Nejde ji o spokojenost zaměstnavatele, jeho zisk, či o spokojenost rodiny klienta, ale skoro v 9 z 10 odpovědí o spokojenost samotného klienta, k čemuž by pak měla směřovat i samotná práce a snaha zaměstnanců.

Výsledky jsou zřejmým důkazem, že organizační kultura drsných hochů upřednostňující rychlý zisk, úspěch a osobní prospěch je zcela odlišná a mívá se s pro klientsky orientovaným směřováním organizace jako je Charita. Jasně odpovědí samotných zaměstnanců na pozici sociálních pracovníků jsou toho důkazem.

Závěr

U organizací, které se pohybují v charitní sféře, má organizační kultura mnohem specifitější roli než je tomu u organizací mimo neziskový sektor. Po osobních několikaletých pracovních zkušenostech v tržním prostředí i v charitní neziskové organizaci se odvažují tvrdit, že organizační kultura je u neziskovek brána v mnohem užším pojetí. Orientace neziskových organizací na člověka, tedy na jeho potřeby a jeho problémy činí taktéž organizační kulturu elastičtější, než je tomu u organizací ziskového sektoru. Pod pojmem elastičtější vidím schopnost organizace se v daný moment přizpůsobit svou organizační kulturou potřebám jednotlivce. Kombinací jednotlivých typů organizační kultury vymezují v bakalářské práci konkrétněji typ organizační kultury charitního zařízení a jeho typické vlastnosti v praxi.

Jak již bylo uvedeno v úvodu, v teoretické části byly uvedeny organizační kultury, které se dle teoreticky získaných znalostí nejvíce podobají organizační kultuře v Charitě. Jednou z těchto typologií je typologie formulována ve vztahu k vlivu prostředí a reakci na prostředí. Tento typ se nazývá „klanová kultura“, detailně ji popsal R. E. Quinn, který ji vykresluje jako organizační kulturu, kde převládá vysoké sdílení hodnot a cílů, velmi přátelské prostředí a možnost rozvoje každého jedince. Je zde patrná vysoká oddanost k firmě, hrdost na firemní „značku“ a souznění mezi zaměstnanci. Určitě je nutno zdůraznit, že zákazník, klient nebo uživatel služby je zde chápán jako rovnocenný partner, diskuze s ním je brána jako samozřejmost, existuje zde vzájemná úcta a snaha navzájem si vyjít vstříc.

Další z typologií se shodnými znaky je kultura organizace s převahou cítění popsána W. Bridgismem, která dává přednost individuálnímu přístupu k lidem a podporuje vytváření harmonického prostředí. Ve svých strategiích bere ohled na lidský potenciál, na názory zaměstnanců, vedoucí zde nejednají na základě daných principů, ale podle individuálních okolností. Organizace zaměstnancům důvěřují, kritika a hodnocení je velmi okrajová. Filosofii firmy je podpora lidí, přičemž je očekáváno, že tato podpora přinese firmě ovoce ve formě zvýšené efektivity a přátelského prostředí.

Protipólem těchto dvou výše zmíněných typologií, které mají dle mého názoru nejvíce společných prvků s organizační kulturou v charitativní organizaci, je kultura drsných hochů“ popsanou Dealem a Kennedym. Tento typ organizační kultury je světem individualistů, v němž vedoucí ani zaměstnanci nechtějí být týmovými hráči, důraz je kladen na osobní ambice, rychlý úspěch, zisk a úplně zde chybí trpělivost. Tyto organizace jsou tvrdé k sobě i ostatním firmám, chybí zde ohleduplnost, lidskost, což představuje velké riziko,

zejména vzhledem k zaměstnancům, jimž hrozí možnost syndromu vyhoření, jehož důvodem je značný psychický nátlak na zaměstnance.

Nejvíce shodných prvků lze dle mých osobních zjištění nalézt ve stylu participativním, mezi jehož základní charakteristické prvky patří vysoká soudržnost mezi členy. Důraz je kladen na skutečnost, že každý názor má význam, svou váhu a názory členů jsou rovnoměrné, mají tedy stejnou váhu. Tento styl podporuje mezilidské vztahy právě tím, že bere každého jako rovnocenného partnera. Ke stylům, které jsou podle mého názoru absolutně nevhodné při vedení lidí v charitní sféře patří autoritářský styl, neboť v církevní organizaci neexistuje možnost, že by o chodu organizace rozhodoval jediný člověk. Nelze tedy, aby člověk svých pravomocí zneužíval.

Uvedené výsledky a jejich analýza potvrzují shodu v mnoha charakteristických znacích s organizační kulturou klanového typu. Zároveň se v mnoha ohledech shoduje s kulturou organizace s převahou cítění. Participativní styl vedení je dle praktických zjištění tím, který se dle výsledků ke stylu vedení v Charitě podle mého názoru nejvíce přibližuje. Analýza rovněž poukazuje na skutečnost, že hypotéza o neslučitelnosti kultury drsných hochů s kulturou v Charitě je opodstatněná. Celkově lze tedy dle mého názoru říci, že teoretické premisy vybrané v části této práce byly dle dosavadních výzkumů v mnohých oblastech praktickou analýzou potvrzeny a poukázaly na charakteristické znaky organizační kultury v Charitě. Je nutné si uvědomit, že v každé organizaci existuje mnoho proměnných faktorů, které mohou organizační kulturu proměnit. Uvedené výsledky jsou sice v mnohém reprezentativní a navíc se v rámci jednotlivých Charit shodují, nelze však tvrdit, že ve všech charitních prostředích se organizační kultura shoduje ve většině znaků s organizační kulturou klanového typu.

Literatura a zdroje

BĚLOHLÁVEK, F. (1996), *Organizační chování*. Olomouc: Rubico.

DRUCKER, P. F. (1994), *Řízení neziskových organizací: praxe a principy*. Praha: Management press.

HAIČMAN, O. (2008). Činnost charity je zárukou důvěryhodné filantropie a veřejné prospěšnosti. *Sociální práce: Časopis pro teorii, praxi a vzdělání v sociální práci*. Č. 4, s. 18-20.

HERNYCH, M. (2009): *Vedení a řízení lidí*. [online]. Dostupné 14.9.2009 z <http://www.tcbs.cz/weblog/2009-0914-vedeni-a-rizeni-lidi>

KAŠPAROVÁ, E. (2006). Optimálně formovaná organizační kultura posiluje motivaci pracovníků. *Sociální práce: Časopis pro teorii, praxi a vzdělání v sociální práci*, Č. 3, s. 3-6.

Kodex Charity Česká republika. (2009). [online]. Dostupné 21.1.2009 z <<http://www.charita.cz/res/data/000077.pdf>>

KOLAŘÍK, P. (2009). Samovolná změna organizační kultury, její přínosy a rizika. *Sociální práce: Časopis pro teorii, praxi a vzdělání v sociální práci*, Č. 2, s. 91-99.

KOLAŘÍK, P. (2011). Identita a kultura organizace. Vyhledávání a přijímání zaměstnanců Charity s ohledem na její identitu. *Sociální práce: Časopis pro teorii, praxi a vzdělání v sociální práci*, Č. 1, s. 60-67.

KOLAŘÍK, P. (2008). Identita sociálních služeb poskytovaných katolickou církví. *Sociální práce: Časopis pro teorii, praxi a vzdělání v sociální práci*, Č. 75-84, s. 3-6.

NEZISKOVKY.CZ, o.p.s. (2010): *Přehled základních typů nestátních neziskových organizací v ČR* [online]. Dostupný březen 2010 z <http://www.neziskovky.cz/data/prehled_nnotxt8382.pdf>

Neziskový sektor v České Republice. (2009) [online]. Dostupný 30.12.2009 z
<<http://www.czech.cz/cz/66483-neziskovy-sektor>>

PLAMÍNEK, J. (2000), *Synergický management: Vedení, spolupráce a konflikty lidí ve firmách a týmech.* Praha: Argo.

REKTOŘÍK, J. a kol. (2001), *Organizace neziskového sektoru: Základy ekonomiky, teorie a řízení.* Praha: EKOPRESS.

RŮŽIČKOVÁ, R. (2007), *Neziskové organizace: vznik, účetnictví, daně.* Olomouc: ANAG.

STANĚK, Z. (2011), *Kultura organizace a její vliv na styl řízení a vedení lidí* (absolventská práce). Olomouc: Caritas VOŠ sociální.

SVOBODA, F. (2007), *Legislativní prostředí pro činnost církví a náboženských společností.* Brno: Centrum pro výzkum neziskového sektoru.

ŠEDIVÝ, M. MEDLÍKOVÁ, O. (2009), *Úspěšná nezisková organizace.* Praha: Grada Publishing.

ŠIGUT, Z. (2004), *Firemní kultura a lidské zdroje.* Praha: ASPI.

ŠIMKOVÁ, E. (2006), *Management a marketing v praxi neziskových organizací.* Hradec Králové, Gaudeamus.

TURECKIOVÁ, M. (2007), *Klíč k účinnému vedení lidí: Odemkněte potenciál svých spolupracovníků.* Praha: Grada Publishing.

Přílohy

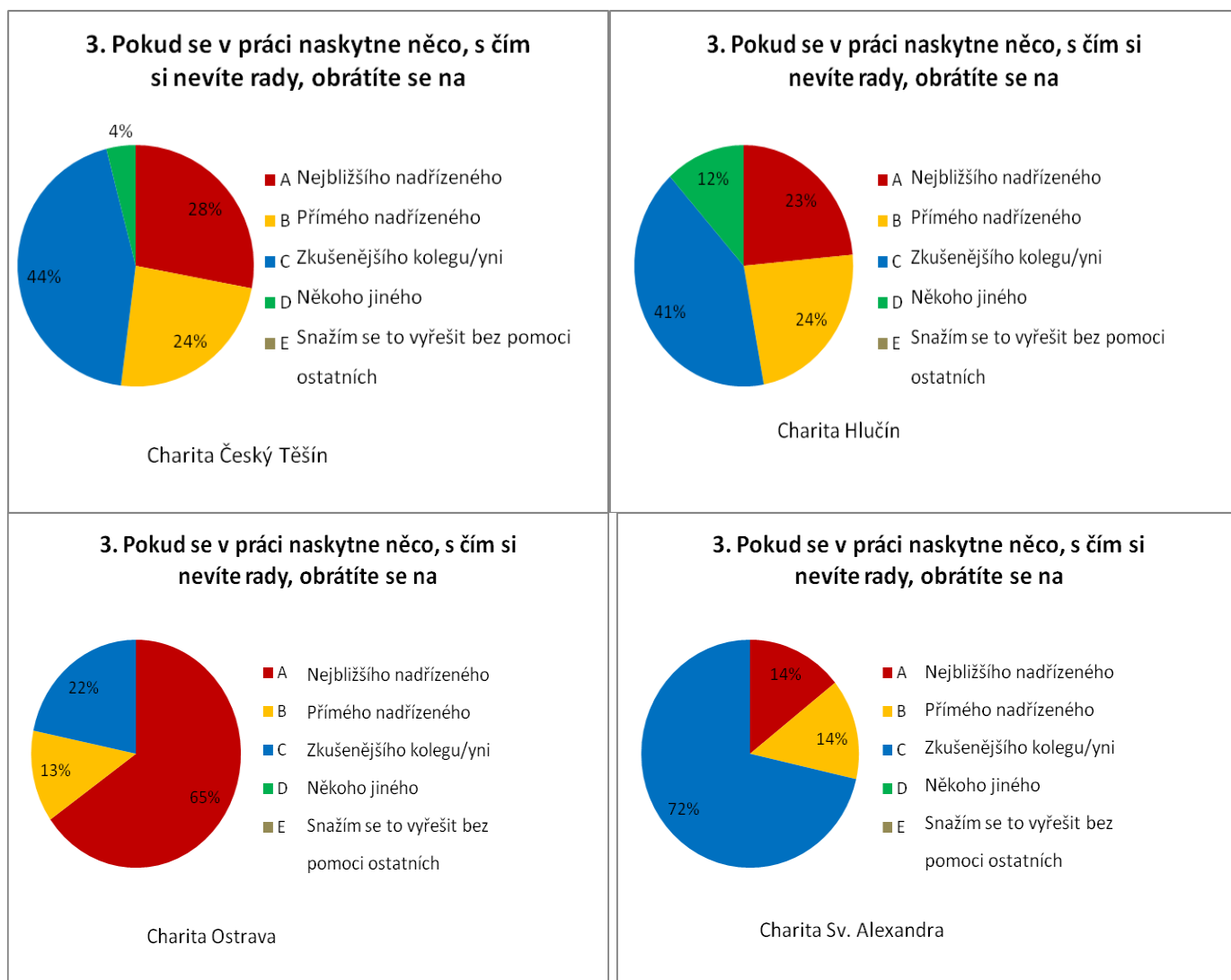
Tab. 7.

2. Vaše pracovní prostředí lze podle Vás charakterizovat těmito slovy				
	Charita Český Těšín	Charita Hlučín	Charita sv. Alexandra	Charita Ostrava
Harmonická atmosféra na pracovišti	44% ANO, 44% SPÍŠE ANO, 8% SPÍŠE NE, 4% NE	48% A, 52% SA	29% A, 57% SA, 14% NV	26% A, 53% SA, 13% NV, 4% SN, 4% NZ
Nápomocní kolegové	68% ANO, 24% SPÍŠE ANO, 4% NE, 4% NEVÍM	71% A, 29% SA	57% A, 29% SA, 14% NV	39% A, 48% SA, 4% NV, 9% NZ
Vzájemná přejícnost	28% ANO, 52% SPÍŠE ANO, 12% NEVÍM, 8% SPÍŠE NE	41% A, 41% SA, 18% NV	29% A, 71% SA	35% A, 39% SA, 9% NV, 4% SN, 13% NZ
Nadřizení, kteří mě v práci podporují	68% A, 32% SA	94% A, 6% SA	71% A, 29% SA	57% A, 35% SA, 7% NZ
Individuální přístup ke každému	45% A, 36% SA, 8% N, 8% SN	65% A, 29% SA, 6% N	71% A, 29% SA	39% A, 43% SA, 9% N, 9% NZ
Možnost seberealizace	68% A, 24% SA, 8% N	47% A, 41% SA, 6% SN, 6% N	57% A, 43% SA	22% A, 43% SA, 22% NV, 4% N, 9% NZ
Náročné a stresující	12% A, 16% SA, 32% NV, 36% SN, 4% N	41% A, 29% SA, 24% SN, 6% N	57% SA, 14% NV, 29% SN	4% A, 52% SA, 4% NV, 26% SN, 9% N, 4% NZ
Konkurenční prostředí	4% A, 16% SA, 24% NV, 44% SN, 4% N, 12% N	18% NV, 18% SN, 47% N, 18% NZ	57% SN, 43% N	4% A, 30% SA, 13% NV, 39% SN, 4% N, 4% NZ
V kolektivu panuje týmový duch	24% A, 44% SA, 16% NV, 12% SN, 4% N	41% A, 53% SA, 6% SN	57% A, 29% SA, 14% NV	26% A, 35% SA, 13% NV, 13% SN, 13% NZ
Peníze jsou důležitější než lidé	4% A, 24% NV, 28% SN, 44% N	12% A, 6% NV, 41% SN, 35% N, 5% N	14% A, 14% SA, 29% SN, 43% N	4% A, 4% SA, 4% NV, 26% SN, 48% N, 13% NZ
Neohleduplnost k sobě navzájem	4% A, 8% SA, 16% NV, 28% SN, 44% N	6% A, 18% SN, 76% N	14% NV, 29% SN, 57% N	22% SA, 9% NV, 13% SN, 43% N, 13% NZ
Nepodporující mé potřeby a požadavky	8% A, 12% SA, 4% NV, 12% SN, 64% N	18% SA, 6% NV, 12% SN, 65% N	14% A, 14% NV, 14% SN, 57% N	22% SA, 9% NV, 13% SN, 39% N, 13% NZ

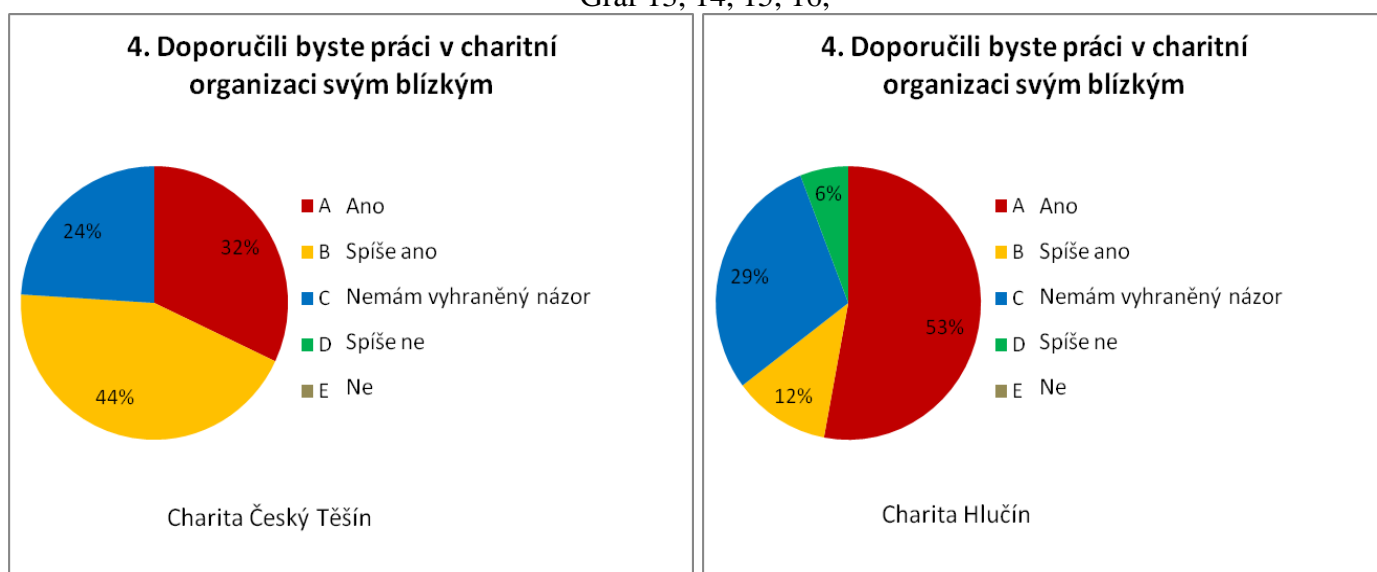
Legenda:

A-ANO, SA-SPÍŠE ANO, NV-NEVÍM, SN-SPÍŠE NE, N-NE, NZ-NEZODPOVĚZENO

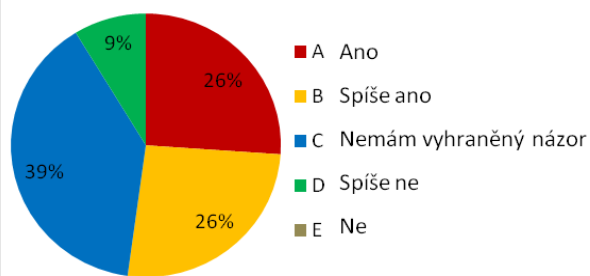
Graf 9, 10, 11, 12.



Graf 13, 14, 15, 16,

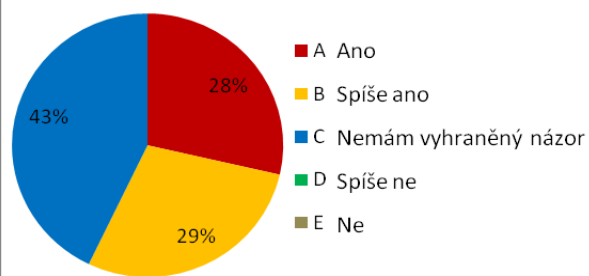


4. Doporučili byste práci v charitní organizaci svým blízkým



Charita Ostrava

4. Doporučili byste práci v charitní organizaci svým blízkým



Charit Sv. Alexandra

Graf 17, 18, 19, 20.

5. Co uděláte, pokud nesouhlasíte s názorem svého nadřízeného



Charita Český Těšín

5. Co uděláte, pokud nesouhlasíte s názorem svého nadřízeného



Charita Hlučín

5. Co uděláte, pokud nesouhlasíte s názorem svého nadřízeného



Charita Ostrava

5. Co uděláte, pokud nesouhlasíte s názorem svého nadřízeného



Charit Sv. Alexandra

Tab. 7.

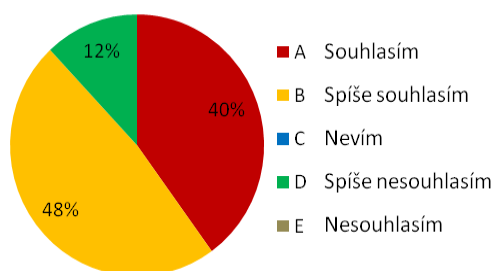
6. kolegy na pracovišti a vzájemné pracovní vztahy charakterizují tyto vlastnosti				
	Charita Český Těšín	Charita Hlučín	Charita sv. Alexandra	Charita Ostrava
Empatie	48% A, 36% SA, 12% NV 4% SN	47% A, 41% SA, 6% NV 6% N	14% A, 86% SA	30% A, 52% SA, 4% N V 13% NZ
Vzájemná rivalita	8% A, 8% SA, 8% NV 44% SN, 32% N	6% NV, 24% SN, 71% N	29% NV, 29% SN 43% N	22% SA, 9% NV, 17% S N 39% N, 13% NZ
Ochota pomoci	64% A, 20% SA, 8% N V 4% SN, 4% N	94% A, 6% SA	57% A, 43% SA	43% A, 43% SA, 9% N V 4% NZ
Neosobní jednání	8% A, 8% NV, 28% S N, 56% N	6% A, 6% SA, 6% SN, 82% N	14% SN, 86% N	18% SA, 13% NV, 13% S N 43% N, 13% NZ
Odměřené vztahy	8% A, 4% SA, 12% N V 28% SN, 48% N	6% A, 18% SA, 18% SN 53% N, 6% NZ	71% N, 29% SN	26% SA, 9% NV, 13% S N, 39% N, 13% NZ
Otevřená komunikace	28% A, 40% SA, 12% NV, 20% SN	59% A, 6% NV, 35% SA	57% A, 29% SA, 14% SN	39% A, 48% SA, 13% N Z
Bezproblémová spolupráce	40% A, 32% SA, 4% N V 20% SN, 4% N	59% A, 18% SA, 6% NV 18% N	43% A, 43% SA 14% SN	39% A, 39% SA, 9% N V 13% NZ
Kvalifikovaní odborníci	40% A, 44% SA, 12% NV 4% SN	65% A, 29% SA, 6% NV	43% A, 57% SA	27% A, 52% SA, 9% N V 17% NZ
Respektují mé názory a přání	32% A, 48% SA, 20% NV	41% A, 29% SA, 24% NV 6% NZ	29% A, 53% SA, 14% NV	30% A, 30% SA, 22% N V 4% N, 13% NZ
Sobeckost	4% A, 4% SA, 8% NV, 20% SN, 64% N	6% SA, 6% NV, 24% SN 65% N	29% SN, 71% N	9% SA, 9% NV, 13% S N 61% N, 9% NZ
Nepříjemné chování	4% A, 8% NV, 28% S N 56% N	6% SA, 18% SN, 76% N	29% SN, 71% N	9% SA, 9% NV, 13% S N 61% N, 9% NZ
Hrdost na svou práci	28% A, 44% SA, 24% NV 4% SN	47% A, 35% SA, 6% NV 12% N	29% A, 71% NV	4% A, 30% SA, 35% N V 13% SN, 9% N, 9% NZ
Náladovost	12% SA, 16% NV, 56% SN, 16% N	29% SA, 6% NV, 53% SN 12% N	71% SN, 29% NV	30% SA, 17% NV, 22% SN, 13% N, 17% N Z
Přehnaná kritičnost	4% A, 4% SA, 20% N V 52% SN, 20% N	24% SA, 18% NV, 18% SN 35% N, 6% NZ	14% NV, 43% SN, 43% N	4% A, 13% SA, 22% N V 17% SN, 26% N, 17% N Z
Nespokojenost s prací jiných	8% SA, 24% NV, 48% SN 20% N	18% SA, 35% NV, 18% SN 29% N	14% NV, 29% SN, 57% N	17% SA, 17% NV, 13% SN, 39% N, 13% N Z

Legenda:

A-ANO, SA-SPIŠE ANO, NV-NEVÍM, SN-SPIŠE NE, N-NE, NZ-NEZODPOVĚZENO

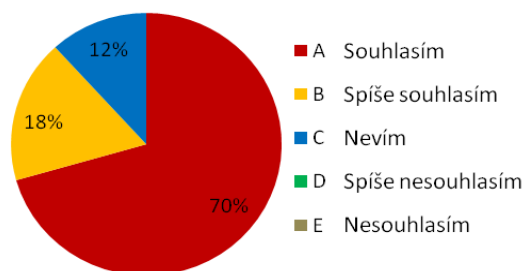
Graf 21, 22, 23, 24.

7. Souhlasíte s tvrzením, že "centrem veškerého snažení v charitě je klient"



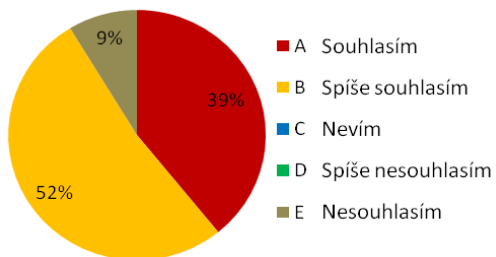
Charita Český Těšín

7. Souhlasíte s tvrzením, že "centrem veškerého snažení v charitě je klient"



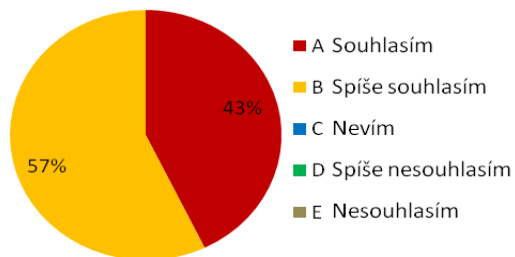
Charita Hlučín

7. Souhlasíte s tvrzením, že "centrem veškerého snažení v charitě je klient"



Charita Ostrava

7. Souhlasíte s tvrzením, že "centrem veškerého snažení v charitě je klient"



Charit Sv. Alexandra

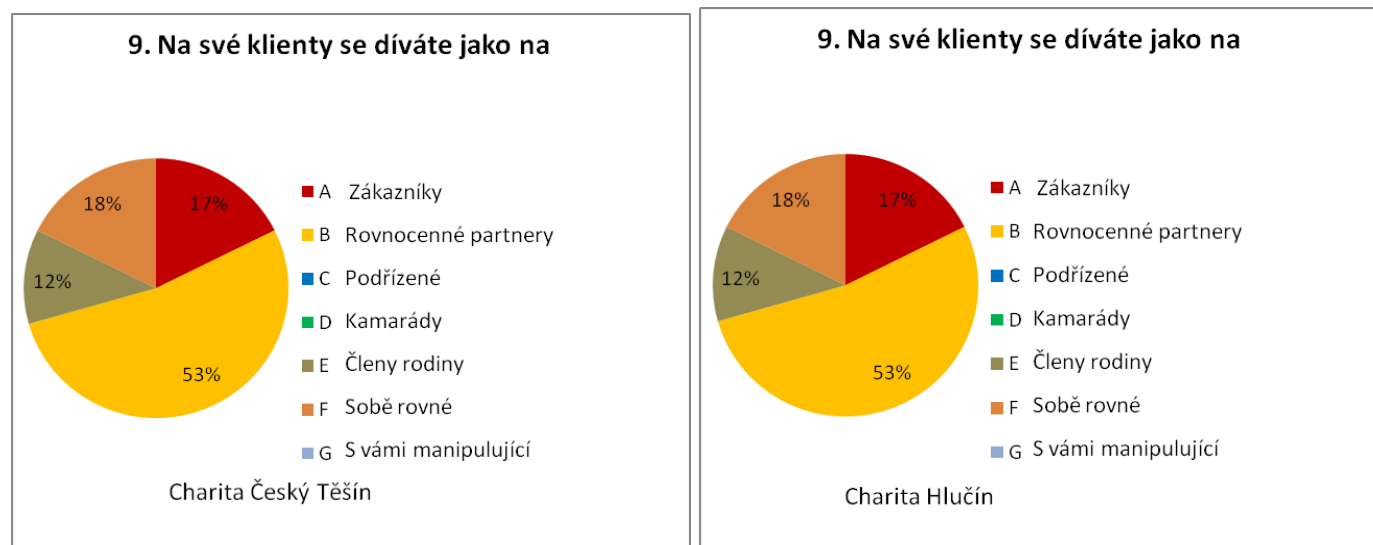
Tab. 8.

8. Co Vás motivuje pracovat v sociálních službách v charitní organizaci				
	Charita Český Těšín	Charita Hlučín	Charita sv. Alexandra	Charita Ostrava
Vysoký plat	4% SA, 4% NV, 24% SN 68% N	6% SN, 82% N, 12% N Z	14% SA, 29% NV, 29% SN 29% N	13% NV, 26% SN, 35% N 26% NZ
Dobrá kolektiv	64% A, 24% SA, 4% NV, 4% SN 4% NZ	71% A, 18% SA, 6% N 6% NZ	29% A, 14% NV, 57% SA	35% A, 17% SA, 26% NV 22% NZ
Jistota zaměstnání	24% A, 12% SA, 52% NV, 4% SN, 8% N	47% A, 24% SA, 12% NV 12% SN, 12% N, 6% N Z	14% A, 29% SA, 14% SN 43% NV	35% A, 17% SA, 22% NV 26% SN, 4% N, 13% NZ
Značka Charita	28% A, 32% SA, 16% NV 16% SN, 8% N	24% A, 24% SA, 29% NV 12% N, 12% NZ	14% A, 43% SA, 14% NV 29% N	17% A, 13% SA, 17% NV 26% SN, 26% NZ
Lepší místo na trhu práce nebylo	12% SA, 16% NV, 20% SN , 52% N	24% NV, 65% N, 12% NZ	14% SA, 14% SN, 72% N	4% A, 4% SA, 22% NV 13% SN, 30% N, 26% NZ

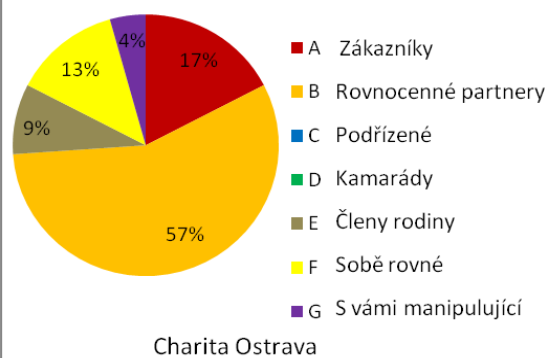
Legenda:

A-ANO, SA-SPÍŠE ANO, NV-NEVÍM, SN-SPÍŠE NE, N-NE, NZ-NEZODPOVĚZENO

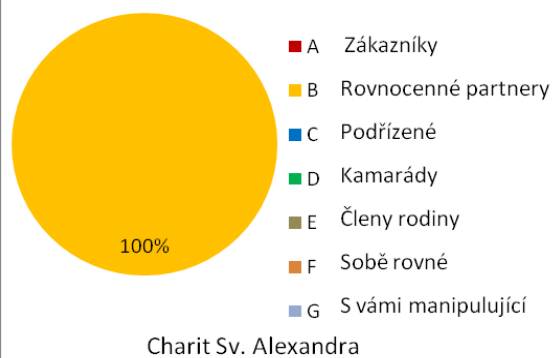
Graf 25, 26, 27, 28.



9. Na své klienty se díváte jako na



9. Na své klienty se díváte jako na



Tab 9.

10. Mého nadřazeného/ou charakterizují tyto vlastnosti				
	Charita Český Těšín	Charita Hlučín	Charita sv. Alexandra	Charita Ostrava
Empatický/á	52% A, 28% SA, 16% NV, 4% SN	76% A, 6% N, 12% NZ	57% A, 29% SA, 14% NV	39% A, 39% SA, 4% NV, 4% N, 13% NZ
Rozhodný/á	76% A, 16% SA, 8% NV	59% A, 12% SA, 12% NV, 6% N, 12% NZ	43% A, 14% SA, 14% NV, 29% SN	61% A, 26% SA, 4% NV, 9% NZ
Přátelský/á	84% A, 12% SA, 4% NV	88% A, 12% NZ	43% A, 57% SA	43% A, 39% SA, 9% NV, 9% NZ
Schopný/á	84% A, 16% SA	88% A, 12% SA	71% A, 14% SA, 14% SN	61% A, 22% SA, 4% NV, 13% NZ
Nestranný/á	36% A, 40% SA, 16% NV, 4% SN, 4% NZ	41% A, 24% SA, 18% NV, 12% SN, 18% NZ	57% A, 29% SA, 14% SN	39% A, 22% SA, 30% NV, 9% NZ
Erudovaný/á	52% A, 20% SA, 12% NV, 8% N, 8% NZ	53% A, 12% SA, 18% NV, 18% NZ	57% A, 43% SA	26% A, 26% SA, 17% NV, 4% SN, 26% NZ
Sobecký/á	4% A, 4% NV, 28% SN, 62% N	6% NV, 12% SN, 71% N, 12% NZ	43% SN, 57% N	4% SA, 9% NV, 9% SN, 65% N, 13% NZ
Vstřícný/á	72% A, 24% SA, 4% NV	76% A, 6% SA, 12% NZ	86% A, 14% SA	48% A, 39% SA, 4% NV, 9% NZ
Člověk na svém místě	64% A, 32% SA, 4% NV	76% A, 6% SA, 6% NV, 12% NZ	57% A, 29% SA, 14% NV	52% A, 22% SA, 4% NV, 22% NZ
Přehnaně kritický/á	8% A, 4% SA, 16% NV, 36% SN, 36% N	6% NV, 29% SN, 47% N, 12% NZ	100% N	22% A, 4% SA, 9% NV, 22% SN, 52% N, 13% NZ
Pracovně vytížený/á	64% A, 20% SA, 8% NV, 8% NZ	76% A, 6% SA, 6% NV, 12% NZ	71% A, 29% NV	48% A, 22% SA, 9% NV, 9% N, 13% NZ
Nemá na mne čas	8% A, 4% SA, 24% SN, 64% N	29% SN, 53% N, 18% NZ	29% SA, 14% SN, 57% N	13% A, 4% SA, 1% NV, 22% SN, 43% N, 13% NZ
Je ochoten vyslechnout jiný názor	76% A, 24% SA	82% A, 6% N, 12% NZ	86% A, 14% SN	78% A, 9% SA, 4% NV, 9% NZ
Je mým vzorem	12% A, 36% SA, 32% NV, 16% SN, 4% N	35% A, 24% SA, 24% NV, 6% N, 12% NZ	29% A, 29% SA, 29% NV, 14% N	17% A, 9% SA, 26% NV, 22% SN, 4% N, 22% NZ
Lze mu věřit	72% A, 24% SA, 4% NV	71% A, 12% SA, 6% NV, 12% NZ	57% A, 43% SA	52% A, 26% SA, 9% NV, 13% NZ
Snaží se splnit, co slíbil	84% A, 12% SA, 4% NV	59% A, 24% A, 6% NV, 12% NZ	57% A, 43% SA	52% A, 30% SA, 4% NV, 13% NZ

Legenda:

A-ANO, SA-SPIŠE ANO, NV-NEVÍM, SN-SPIŠE NE, N-NE, NZ-NEZODPOVĚZENO

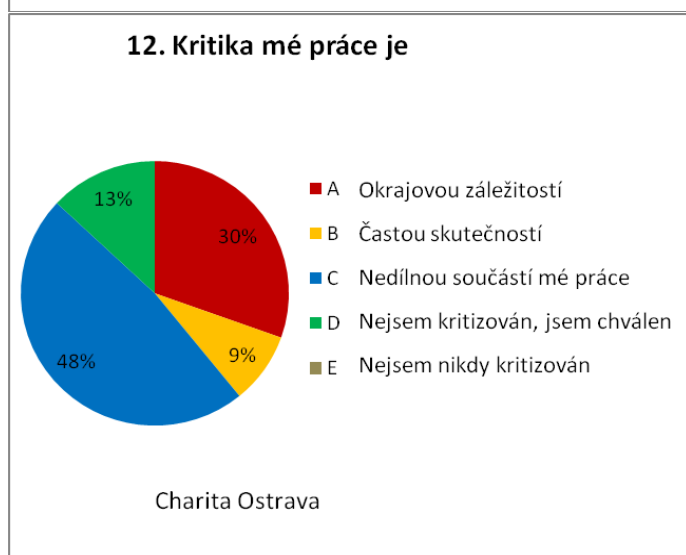
Tab. 10.

11. Které vlastnosti jsou podle Vás předpokladem k výkonu sociálního pracovníka v charitní organizaci				
	Charita Český Těšín	Charita Hlučín	Charita sv. Alexandra	Charita Ostrava
Cílevědomost	48% A, 28% SA, 8% NV V 12% SN, 4% NZ	71% A, 24% SA, 5% NV	14% A, 72% SA, 14% NV	35% A, 30% SA, 17% NV 4% SN, 13% NZ
Pracovitost	88% A, 8% SA, 4% NZ	100% A	71% A, 29% SA	52% A, 35% SA, 4% N, 9% NZ
Loajálnost	64% A, 20% SA, 4% N V 4% SN, 8% NZ	76% A, 12% SA, 12% N V	42% A, 29% SA, 29% NV	43% A, 30% SA, 13% NV 9% N, 4% NZ
Ochota pomoci	80% A, 16% SA, 4% NZ	88% A, 12% SA	86% A, 14% SA	78% A, 17% SA, 4% N
Skromnost	32% A, 36% SA, 12% N V 12% SN, 8% NZ	41% A, 41% SA, 18% N V	29% A, 57% NV, 14% SN	26% A, 57% SA, 4% NV 4% N, 9% NZ
Průbojnost	36% A, 36% SA, 20% NV 4% SN, 4% NZ	53% A, 29% SA, 5% NV , 12% SN	14% A, 57% SA, 29% NV	17% A, 26% SA, 26% NV 17% SN, 13% NZ
Optimismus	64% A, 24% SA, 4% N V 8% NZ	95% A, 5% SA	72% A, 14% SA, 14% NV	57% A, 17% SA, 13% NV 13% NZ
Morální zásadovost	72% A, 20% SA, 8% N Z	90% A, 5% SA, 5% SN	43% A, 57% SA	61% A, 17% SA, 9% NV 13% NZ
Víra v Boha	16% A, 8% SA, 48% N V 12% SN, 12% N, 4% NZ	29% A, 12% SA, 29% N V, 5% SN, 24% N	29% N, 57% NV, 14% SN	9% A, 13% SA, 30% NV 9% SN, 17% N, 22% NZ
Ohleduplnost k druhým	68% A, 24% SA, 8% NZ	88% A, 12% SA	86% A, 14% NV	70% A, 22% SA, 4% N 4% NZ
Vzájemná spolupráce	72% A, 24% SA, 4% NZ	100% A	71% A, 29% SA	65% A, 17% SA, 4% NV 13% NZ
Egoismus	4% A, 4% NV, 16% SN 64% N, 12% NZ	5% A, 18% NV, 18% SN 53% N, 5% NZ	43% N, 57% SN	4% A, 9% SA, 9% NV, 13% SN 39% N, 26% NZ
Trpělivost	80% A, 12% SA, 4% N V 9% NZ	88% A, 12% SA	86% A, 14% SA	61% A, 22% SA, 4% N 13% NZ
Lidskost	80% A, 16% SA, 4% NZ	100% A	100% A	78% A, 13% SA, 9% NZ
Psychická odolnost	80% A, 16% SA, 4% NZ	88% A, 12% SA,	100% A	61% A, 13% SA, 9% NV 4% SN, 13% NZ

Legenda:

A-ANO, SA-SPÍŠE ANO, NV-NEVÍM, SN-SPÍŠE NE, N-NE, NZ-NEZODPOVĚZENO

Graf 29, 30, 31, 32.



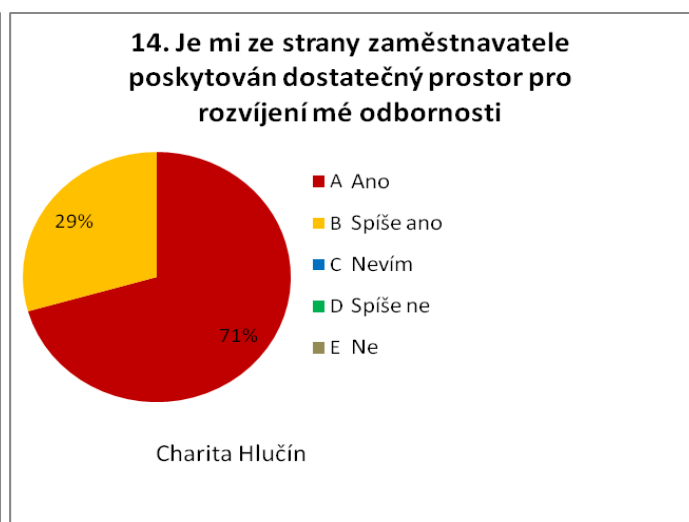
Tab. 11.

13. Mezi mnou a klientem existuje				
	Charita Český Těšín	Charita Hlučín	Charita sv. Alexandra	Charita Ostrava
Vzájemná úcta	56%A,44%SA	65%A,24%SA,11%NV	43%A,29%SA,29%NZ	30%A,48%SA,4%NV,17%NZ
Respekt	52%A,40%SA,4%SN,4%NZ	53%A,35%SA,6%SN,6%N	57%A,14%SA,29%NZ	35%A,39%SA,9%NV,4%SN,13%NZ
Nedůvěra	4%A,4%SA,4%NV,52%SN,32%N,4%NZ	6%NV,35%SN,59%N	14%NV,29%SN,29%N,29%NZ	17%SA,9%NV,30%SN,26%NV,17%NZ
Chladné vztahy	4%A,4%NV,36%SN,52%N,4%NZ	24%SN,76%N	14%NV,14%SN,43%N,29%NZ	9%A,9%SA,22%SN,9%NV,32%N,17%NZ
Pochopení	48%A,44%SA,4%NV,4%NZ	73%A,29%SA,6%NV	29%A,14%SA,29%NV,29%NZ	30%A,43%SA,9%NV,4%N,9%NZ
Nevraživost	16%NV,20%SN,60%N,4%NZ	6%A,6%SA,6%NV,24%SN,59%N	14%NV,43%N,43%NZ	4%SA,9%NV,18%SN,52%N,17%NZ

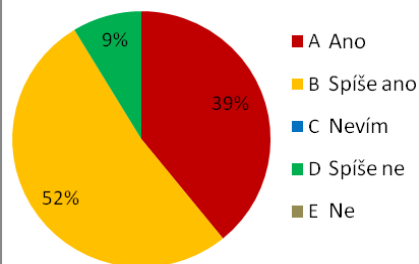
Legenda:

A-ANO, SA-SPÍŠE ANO, NV-NEVÍM, SN-SPÍŠE NE, N-NE, NZ-NEZODPOVĚZENO

Grafy 33, 34, 35, 36.

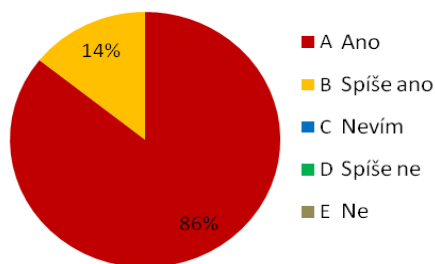


14. Je mi ze strany zaměstnavatele poskytován dostatečný prostor pro rozvíjení mé odbornosti



Charita Ostrava

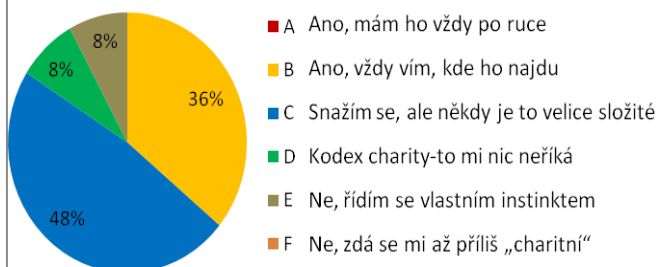
14. Je mi ze strany zaměstnavatele poskytován dostatečný prostor pro rozvíjení mé odbornosti



Charit Sv. Alexandra

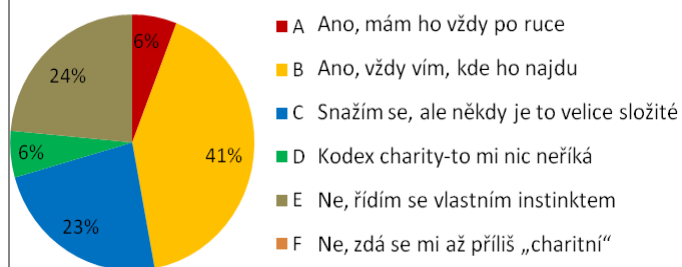
Graf 37, 38, 39, 40.

15. Řídíte se při výkonu svého povolání "kodexem charity"



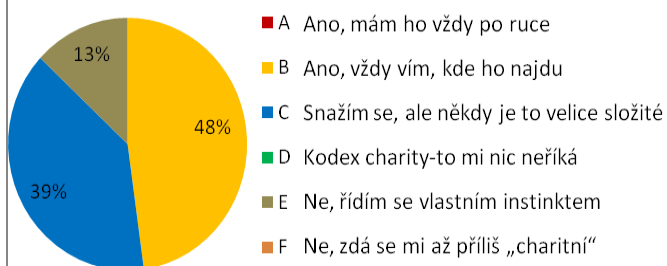
Charita Český Těšín

15. Řídíte se při výkonu svého povolání "kodexem charity"



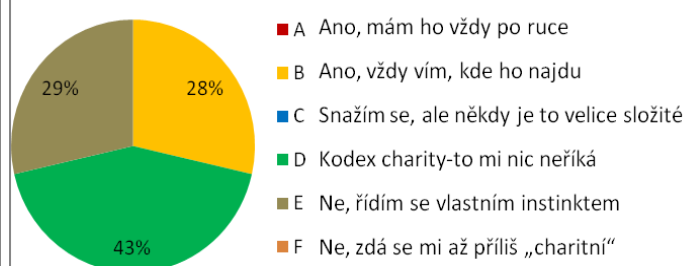
Charita Hlučín

15. Řídíte se při výkonu svého povolání "kodexem charity"



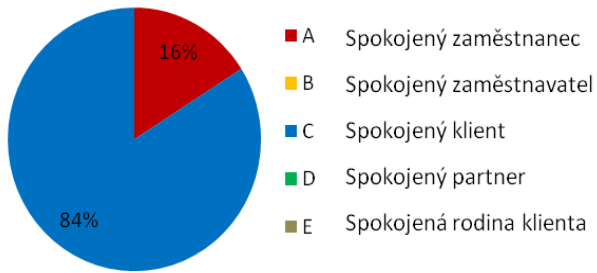
Charita Ostrava

15. Řídíte se při výkonu svého povolání "kodexem charity"



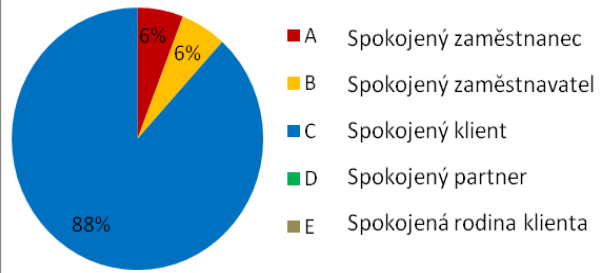
Charit Sv. Alexandra

16. Co je pro Vás důležité pro naplnění pracovního cíle Vaší organizace



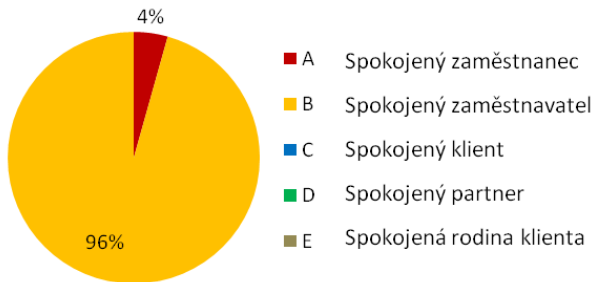
Charita Český Těšín

16. Co je pro Vás důležité pro naplnění pracovního cíle Vaší organizace



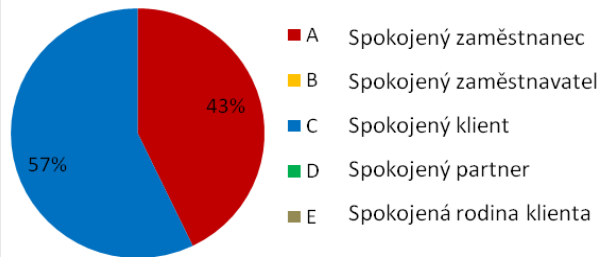
Charita Hlučín

16. Co je pro Vás důležité pro naplnění pracovního cíle Vaší organizace



Charita Ostrava

16. Co je pro Vás důležité pro naplnění pracovního cíle Vaší organizace



Charit Sv. Alexandra

Dotazník

Dobrý den, jsem studentem CMTF UP v Olomouci a ve své práci se budu zabývat kulturou organizace v sociálních službách charitních organizací. Chtěl bych Vás poprosit o vyplnění následujícího krátkého dotazníku, který je zcela anonymní. Výsledky dotazníku použiji pro praktickou část své bakalářské práce. Za jejich vyplnění předem děkuji.

Zdeněk Staněk

Při daných odpovědích zakroužkujte prosím pouze **jednu** možnost, která nejvíce vystihuje Váš názor.

U otázek s číselným kódem zakroužkujte pouze **jedno** číslo, přičemž škála označuje:

1 – ano, 2 – spíše ano, 3 – nevím, 4 – spíše ne, 5 - ne

1. Jak dlouho pracujete v charitě:

- a) Do 1 roku
- b) 1-2 roky
- c) 3-5 let
- d) 6-10 let
- e) více než 10 let

2. Vaše pracovní prostředí lze podle Vás charakterizovat těmito slovy:

Harmonická atmosféra na pracoviště	1	2	3	4	5
Nápomocní kolegové	1	2	3	4	5
Vzájemná přejícnost	1	2	3	4	5
Nadřízení, kteří mě v mé práci podporují	1	2	3	4	5
Individuální přístup ke každému	1	2	3	4	5
Možnost seberealizace	1	2	3	4	5
Náročné a stresující	1	2	3	4	5
Konkurenční prostředí	1	2	3	4	5
V kolektivu panuje „týmový duch“	1	2	3	4	5
Peníze jsou důležitější než lidé	1	2	3	4	5
Neohleduplnost k sobě navzájem	1	2	3	4	5
Nepodporující mé potřeby a požadavky	1	2	3	4	5

3. Pokud se v práci naskytne něco, s čím si nevíte rady, obrátíte se na:

- a) Nejbližšího nadřízeného
- b) Přímého nadřízeného
- c) Zkušenějšího kolegu/yni
- d) Někoho jiného
- e) Snažím se to vyřešit bez pomoci ostatních

4. Doporučili byste práci v charitní organizaci svým blízkým:

- a) Ano
- b) Spíše ano
- c) Nemám vyhraněný názor
- d) Spíše ne
- e) Ne

5. Co uděláte, pokud nesouhlasíte s názorem svého nadřízeného:
- Promluví si s ním
 - Stěžují si mezi kolegy
 - Neřeším to, nechám to být
 - Na šéfa „nadávám“ doma
 - Prizpůsobím se názoru nadřízeného
6. Kolegy na pracovišti a vzájemné pracovní vztahy charakterizují tyto vlastnosti:
- | | | | | | |
|------------------------------|---|---|---|---|---|
| Empatie | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Vzájemná rivalita | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Ochota pomoci | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Neosobní jednání | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Odměřené vztahy | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Otevřená komunikace | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Bezproblémová spolupráce | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Kvalifikovaní odborníci | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Respektují mé názory a přání | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Sobeckost | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Nepříjemné chování | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Hrdost na svou práci | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Náladovost | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Přehnaná kritičnost | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Nespokojenost s prací jiných | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
7. Souhlasíte s tvrzením, že „centrem veškerého snažení v charitě je klient“
- Souhlasím
 - Spíše souhlasím
 - Nevím
 - Spíše nesouhlasím
 - Nesouhlasím
8. Co Vás motivuje pracovat v sociálních službách v charitní organizaci:
- | | | | | | |
|----------------------------------|---|---|---|---|---|
| Vysoký plat | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Dobrý kolektiv | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Jistota zaměstnání | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Značka charita | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Lepší místo na trhu práce nebylo | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
9. Na své klienty se díváte jako na :
- Zákazníky
 - Rovnocenné partnery
 - Podřízené
 - Kamarády
 - Členy rodiny
 - Sobě rovné
 - S vámi manipulující

10. Mého nadřízeného/ou charakterizují tyto vlastnosti:

Empatický/á	1	2	3	4	5
Rozhodný/á	1	2	3	4	5
Přátelský	1	2	3	4	5
Schopný	1	2	3	4	5
Nestranný	1	2	3	4	5
Erudovaný	1	2	3	4	5
Sobecký	1	2	3	4	5
Vstřícný	1	2	3	4	5
Člověk na svém místě	1	2	3	4	5
Přehnaně kritický	1	2	3	4	5
Pracovně vytížený	1	2	3	4	5
Nemá na mne čas	1	2	3	4	5
Je ochoten vyslechnout jiný názor	1	2	3	4	5
Je mým vzorem	1	2	3	4	5
Lze mu věřit	1	2	3	4	5
Snaží se splnit, co slíbil	1	2	3	4	5

11. Které vlastnosti jsou podle vás předpokladem k výkonu práce sociálního pracovníka v charitní organizaci:

Cílevědomost	1	2	3	4	5
Pracovitost	1	2	3	4	5
Loajálnost	1	2	3	4	5
Ochota pomoci	1	2	3	4	5
Skromnost	1	2	3	4	5
Průbojnost	1	2	3	4	5
Optimismus	1	2	3	4	5
Morální zásadovost	1	2	3	4	5
Víra v Boha	1	2	3	4	5
Ohleduplnost k druhým	1	2	3	4	5
Vzájemná spolupráce	1	2	3	4	5
Egoismus	1	2	3	4	5
Trpělivost	1	2	3	4	5
Lidskost	1	2	3	4	5
Psychická odolnost	1	2	3	4	5

12. Kritika mé práce je:

- Okrajovou záležitostí
- Častou skutečností
- Nedílnou součástí mé práce
- Nejsem kritizován, jsem chválen
- Nejsem nikdy kritizován

13. Mezi mnou a klientem existuje:

Vzájemná úcta	1	2	3	4	5
Respekt	1	2	3	4	5
Nedůvěra	1	2	3	4	5
Chladné vztahy	1	2	3	4	5
Pochopení	1	2	3	4	5
Nevraživost	1	2	3	4	5

14. Je mi ze strany zaměstnavatele poskytován dostatečný prostor pro rozvíjení mé odbornosti:

- a) Ano
- b) Spíše ano
- c) Nevím
- d) Spíše ne
- e) Ne

15. Řídíte se při výkonu svého povolání „kodexem charity“:

- a) Ano, mám ho vždy po ruce
- b) Ano, vždy vím, kde ho najdu
- c) Snažím se, ale někdy je to velice složité
- d) Kodex charity-to mi nic neříká
- e) Ne, řídím se vlastním instinktem
- f) Ne, zdá se mi až příliš „charitní“

16. Co je pro Vás důležité pro naplnění pracovního cíle Vaší organizace:

- a) Spokojený zaměstnanec
- b) Spokojený zaměstnavatel
- c) Spokojený klient
- d) Spokojený partner
- e) Spokojená rodina klienta

17. Jak dlouho pracujete na pozici sociálního pracovníka (pracovníka v sociálních službách):

- a) Do 1 roku
- b) 1-2 roky
- c) 3-5 let
- d) 6-10 let
- e) Více než 10 let

18. Do jaké věkové kategorie patříte:

- a) Do 25 let
- b) 26 let – 35 let
- c) 36 let – 45 let
- d) 46 let – 55 let
- e) 56 let a více

19. Jste

- a) muž
- b) žena

20. Co byste změnili v organizační struktuře fungování Vaší charity:

.....
.....
.....
.....
.....