

UNIVERZITA KARLOVA
HUSITSKÁ TEOLOGICKÁ FAKULTA

Efektivita práce v doprovázející organizaci Dobrá rodina, o. p. s.

Work efficiency in the organization called Dobrá rodina, o. p. s. supporting foster care

Bakalářská práce

Vedoucí práce:

PaedDr. Mgr. Hana Žáčková

Autor:

Tereza Bayerová

Praha 2019

Poděkování

Děkuji PaedDr. Mgr. Haně Žáčkové za odborné vedení a cenné rady při zpracování mé práce. Také bych ráda poděkovala všem pracovníkům a klientům Dobré rodiny, o. p. s., kteří se ochotně zúčastnili dotazníkového šetření. Můj nemalý dík patří zejména vedoucí doprovázení Mgr. Tereze Knytlové a všem členům metodického centra za inspirativní podněty a odborné konzultace, za strávený čas a cenné připomínky při realizaci pilotního šetření. V neposlední řadě velmi děkuji svým trpělivým rodičům za jejich pomoc a podporu, které se mi dostávalo po celou dobu mého studia.

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem předkládanou bakalářskou práci „*Efektivita práce v doprovázející organizaci Dobrá rodina, o. p. s.*“ vypracovala samostatně. Dále prohlašuji, že všechny použité prameny a literatura byly řádně citovány a že tato práce nebyla využita k získání jiného nebo stejného titulu.

V Praze dne 5. 5. 2019

Tereza Bayerová

Anotace

Bakalářská práce se zabývá efektivitou práce v doprovázející organizaci Dobrá rodina, o. p. s. Tato organizace doprovází pěstouny a pěstounské rodiny, proto je na začátku práce zmapován systém náhradní rodinné péče v České republice a související právní normy (legislativa). Vzhledem k tématu je podrobněji popsána pěstounská péče, specifika neziskových organizací a aspekty ovlivňující efektivitu těchto právnických osob. Následně je představena doprovázející organizace Dobrá rodina, o. p. s., její vznik a vývoj, poslání a smysl celé organizace. Cílem práce je zjistit, zda je činnost této organizace efektivní. Bylo provedeno dotazníkové šetření nejen s klienty, ale i se zaměstnanci organizace. Výsledky dotazníkového šetření jsou znázorněny do přehledných grafů.

Klíčová slova

Sociálně-právní ochrana dětí, náhradní rodinná péče, pěstounská péče, nestátní neziskové organizace, doprovázení pěstounů, efektivita neziskové organizace

Annotation

The bachelor thesis analyses the effectiveness of the work routine in the organization called Dobrá rodina, o.p.s. This organization accompanies and helps foster-parents and foster-families, therefore the system of substitute family care in the Czech republic and related legal norms (legislation) are mapped at the beginning. In regard of the topic, the foster care, specifics of the non-profit organizations and aspects affecting the effectiveness of this type of legal entities are described in more detail. Subsequently, the accompanying organization Dobrá rodina, o. p. s. is presented – its origin and development, its mission and purpose. The aim of the thesis is to find out whether the activity of the organization is effective. The questionnaire survey was carried out with both the clients and the employees of the organization. The results of the survey are presented in well-arranged graphs.

Key words

Social and legal protection of children, substitute family care, foster care, non-governmental organizations, accompanying of foster parents, effectiveness of non-profit organization

Obsah

Seznam zkratk	7
ÚVOD	8
1 NÁHRADNÍ RODINNÁ PÉČE V ČESKÉ REPUBLICE	9
1.1 Legislativní vymezení	9
1.2 Formy náhradní rodinné péče v České republice	10
1.3 Sociálně-právní ochrana dětí.....	12
1.3.1 Standardy sociálně-právní ochrany dětí	13
2 MOTIVACE K PĚSTOUNSTVÍ	16
3 PĚSTOUNSKÁ PÉČE	18
3.1 Dlouhodobá pěstounská péče	19
3.1.1 Příbuzenská pěstounská péče	19
3.1.2 Zprostředkovaná pěstounská péče	22
3.2 Pěstounská péče na přechodnou dobu.....	22
3.3 Zprostředkování a vznik pěstounské péče.....	24
4 NESTÁTNÍ NEZISKOVÉ ORGANIZACE	25
4.1 Obecně prospěšné společnosti.....	26
4.2 Efektivita neziskových organizací	27
5 DOBRÁ RODINA, obecně prospěšná společnost	31
5.1 Poslání a cíle	31
5.2 Zásady práce.....	32
5.3 Vznik a vývoj společnosti	33
5.4 Organizační struktura	34
5.5 Činnost společnosti	35
5.5.1 Hlavní činnost společnosti.....	35
5.5.2 Další činnost společnosti	41
6 METODOLOGIE VÝZKUMU	44

6.1	Dotazník	44
6.2	Charakteristika zkoumaného vzorku.....	45
6.3	Cíl výzkumu	45
7	INTERPRETACE A GRAFICKÉ ZNÁZORNĚNÍ ZÍSKANÝCH DAT	46
7.1	DOTAZNÍK KLIENT.....	47
7.2	Další doplňující dotazníkové šetření.....	58
7.2.1	DOTAZNÍK SOCIÁLNÍ/KLÍČOVÝ PRACOVNÍK	59
7.2.2	DOTAZNÍK BACK OFFICE.....	69
8	SHRNUTÍ VÝZKUMU	81
8.1	Výsledky	82
9	DISKUZE	87
	ZÁVĚR	89
	Seznam literatury.....	91
	Seznam obrázků	96
	Seznam tabulek	96

Seznam zkratek

DR – Dobrá rodina, o. p. s.

IPOD – Individuální plán ochrany dítěte

MPSV – Ministerstvo práce a sociálních věcí

MŠMT – Ministerstvo školství mládeže a tělovýchovy

MV – Ministerstvo vnitra

NNO – Nestátní nezisková organizace

NO – Nezisková organizace

NRP – Náhradní rodinná péče

OSPOD – Orgán sociálně právní ochrany dětí

PP – Pěstounská péče

PPPD – Pěstounská péče na přechodnou dobu

ÚVOD

O problematiku náhradní výchovy se zajímám už od počátku svého studia oboru sociální a charitativní práce. V rámci své odborné školní i dobrovolnické praxe jsem působila ve Fondu ohrožených dětí Klokánek, Dětském domově se školou v Praze 2 a v organizaci SOS dětské vesničky. Vhled do oblasti náhradní výchovy z pohledu těchto tří různých subjektů byl pro mne natolik zajímavý a podnětný, že jsem se rozhodla dané problematice věnovat i v dalším studiu a nadále i ve svém profesním životě.

Nyní pracuji jako specialista administrativy v obecně prospěšné společnosti Dobrá rodina, o. p. s. (dále jen „Dobrá rodina“). Smysl této organizace a především usilovná práce a profesionalita všech lidí, kteří v dané organizaci působí, jsou pro mě inspirací pro napsání bakalářské práce.

Ve své práci se zaměřím na popis náhradní rodinné péče v České republice a charakteristiku jednotlivých forem náhradní rodinné péče s důrazem na pěstounskou péči a doprovázející organizaci Dobrá rodina, kterou představím a zmapuji její činnost. Cílem mé práce je zjistit, zda je činnost této organizace efektivní.

Bakalářská práce je rozdělena na dvě části. V první části definuji a legislativně vymezuji náhradní rodinnou péči, komplexně mapuji celý systém náhradní rodinné péče v České republice se zaměřením na pěstounskou péči a její formy. V této části se také zmiňuji o motivaci k pěstounství jako důležitém faktoru při rozhodování zájemců o náhradní rodinnou péči. První část uzavírá kapitola, ve které představím organizaci Dobrá rodina a seznamuji s činnostmi a službami, které tato organizace klientům poskytuje. Novela zákona č. 359/1999 Sb., o sociálně-právní ochraně dětí, ukládá povinnost se při výkonu sociálně-právní ochrany dětí řídit příslušnými standardy. Z tohoto důvodu považuji za důležité informovat také o standardech Dobré rodiny a některých dalších dokumentech této organizace.

Druhá část je zpracována jako kvantitativní výzkum za použití metody dotazníkového šetření se zaměstnanci a klienty Dobré rodiny. Pro každou skupinu respondentů byl dotazník vytvořen tak, aby bylo možné zodpovědět výzkumné otázky: „Je činnost organizace Dobrá rodina efektivní?“, „Jakým způsobem se organizace snaží zvyšovat svou efektivitu?“, „Jsou tyto způsoby pro zvýšení efektivity účinné z pohledu dotázaných skupin respondentů (klienti, sociální pracovníci, pracovníci back office)?“

1 NÁHRADNÍ RODINNÁ PÉČE V ČESKÉ REPUBLICE

„Náhradní rodinná péče - je forma péče o děti, kdy je dítě vychováváno „náhradními“ rodiči v prostředí, které se nejvíce podobá životu v přirozené rodině. Tou je u nás zejména adopce (osvojení) a pěstounská péče.“ (Matějček a kol., 1999, s. 31)
Takto náhradní rodinnou péči definovali Věduna Bubleová a Jiří Kovařík v jedné z kapitol knihy Náhradní rodinná péče, kterou editoroval Zdeněk Matějček.

Navázat opravdu trvalý vztah může dítě jen v rodině. Nemůže-li vyrůstat v rodině vlastní, je nutné mu zařídit výchovu náhradní. Nejlepším řešením je pro děti náhradní rodinná péče (dále také „NRP“), která je modelu vlastní rodiny nejbližší. Je to alternativa k péči ústavní, nikoliv k prostředí biologické rodiny, která má vždy přednost. (Dobrá rodina, o. p. s., 2015 [online])

1.1 Legislativní vymezení

V roce 1991 Česká republika (dále jen „ČR“) přijala významnou mezinárodní dohodu, schválenou roku 1989 Valným shromážděním OSN – **Úmluva o právech dítěte**. Touto úmluvou je ČR vázána od 1. ledna 1993. Jedná se o nejvýznamnější mezinárodní dohodu deklarující práva na ochranu dětí. Členské země tak mají povinnost respektovat rodinu jako základní jednotku společnosti a jako přirozené prostředí, ve kterém se mohou rozvíjet a prospívat všichni její členové, zejména děti. Rodinám je deklarováno právo na potřebnou ochranu a pomoc. Děti mají právo vyrůstat ve stabilním rodinném prostředí, je nutné jim poskytnout zvláštní záruky, péči a odpovídající právní ochranu před i po narození. (Vávrová, Bubleová, 2007, s. 59-60) Smluvní státy tato práva musí nejen dodržovat, ale také dohlížet na jejich dodržování. Dalšími důležitými mezinárodními dokumenty jsou např. Všeobecná listina lidských práv OSN, Úmluva o ochraně dětí a spolupráci při mezinárodním osvojení, Listina základních práv EU. (Vyskočil, 2014, s. 2 [online])

Nejvyššími právními předpisy v ČR, které se dotýkají i NRP, je **Ústava ČR** (Ústavní zákon č. 1/1993 Sb.) a **Listina základních práv a svobod** (Ústavní zákon č. 2/1993 Sb.), zejména čl. 32 odst. 4, který uvádí: *„Děti mají právo na rodičovskou výchovu a péči“*. (Vyskočil, 2014, s. 4 [online])

Hlavní právní předpisy, které NRP upravují nebo s ní přímo souvisí, jsou:

- 1) **zákon č. 89/2012 Sb., občanský zákoník** (dále také „OZ“), ve znění pozdějších předpisů;

2) **zákon č. 359/1999 Sb., o sociálně-právní ochraně dětí**, ve znění pozdějších předpisů.

Další právní předpisy dotýkající se institutu NRP jsou např. zákon č. 117/1995 Sb., o státní sociální podpoře, ve znění pozdějších předpisů; zákon č. 108/2006 Sb., o sociálních službách, ve znění pozdějších předpisů; zákon č. 109/2002 Sb., o výkonu ústavní výchovy nebo ochranné výchovy ve školských zařízeních, ve znění pozdějších předpisů.

Hlavním prováděcím předpisem, který se vztahuje k uvedené problematice, je vyhláška Ministerstva práce a sociálních věcí (dále jen „MPSV“) č. 473/2012 Sb., o provedení některých ustanovení zákona o sociálně-právní ochraně dětí, ve znění pozdějších předpisů.

Dávky pěstounské péče upravuje např. zákon č. 117/1995 Sb., o státní sociální podpoře, ve znění pozdějších předpisů; zákon č. 110/2006 Sb., o životním a existenčním minimu, ve znění pozdějších předpisů; zákon č. 187/2006 Sb., o nemocenském pojištění, ve znění pozdějších předpisů; zákon č. 111/2006 Sb., o pomoci v hmotné nouzi, ve znění pozdějších předpisů a zákon č. 155/1995 Sb., o důchodovém pojištění, ve znění pozdějších předpisů.

Velkým mezníkem v problematice sociálně-právní ochrany dětí a NRP jsou roky 2013 a 2014. S účinností k 1. 1. 2013 došlo k rozsáhlým změnám v této oblasti – novela zákona č. 359/1999 Sb., o sociálně-právní ochraně dětí. Tento zákon v některých aspektech doplňuje obecnou právní úpravu v oblasti pěstounské péče (speciální norma). K 1. 1. 2014 nastala účinnost zákona č. 89/2012 Sb., občanského zákoníku a zákonů na něj navazujících. Tato nová právní úprava přenesla rozhodovací pravomoc téměř ve všech zásadních záležitostech NRP na moc soudní.

1.2 Formy náhradní rodinné péče v České republice

Matějček uvádí: „*Všem formám náhradní rodinné péče je však jedna základní charakteristika společná – dítě je vychovááno lidmi, jimž se nenarodilo. Genetickým vkladem do života je vybavili cizí a zpravidla docela neznámí lidé*“. (Matějček a kol., 1999, s. 45)

V ČR rozlišujeme tyto formy NRP:

Pěstounská péče (dále také „PP“) – ta se dále dělí:

- **Dlouhodobá pěstounská péče:** Je nejrozšířenější a tradiční forma pěstounství. Většina dětí zůstává v této péči až do své dospělosti, mnohdy vztahy

s náhradními rodiči se stanou vztahy trvalými. V tomto případě je podporován kontakt s biologickou rodinou, pokud není v rozporu se zájmy dítěte.

- **Pěstounská péče na přechodnou dobu** (dále také “PPPD“): Smyslem tohoto institutu je poskytnout okamžitou pomoc ohroženým dětem a zároveň poskytnout biologickým rodičům čas, aby si mohli upravit své poměry tak, aby byli znovu schopni převzít dítě do své péče, nebo se pro dítě našla jiná, vhodná, nová stabilní rodina. Jedná se tedy o institut krizový a pouze přechodný. (Bubleová, 2014, s. 7– 11)

Poručnická péče (poručnictví): Je jednou z forem zákonného zastoupení. Poručníka ustanovuje soud. Zpravidla je tato forma NRP využívána u tzv. právně volných dětí staršího věku. (Gabriel, Novák, 2008) V podstatných záležitostech týkajících se dítěte, kdy například u pěstounské péče musí mít pěstoun souhlas zákonného zástupce dítěte, zde k těmto záležitostem musí mít poručník schválení soudu. (Gabriel, Novák, 2008, s. 53) Poručníkem může být také ustanoven orgán sociálně právní ochrany dětí.

Svěření do péče jiné osoby než rodiče: Svěření dítěte do péče jiné osoby bývá využíváno v případech, že se najde v okruhu dítěte někdo z jeho příbuzných či osob dítěti blízkých, kdo je schopen a má zájem se dítěte ujmout. Soud v těchto případech vymezí rozsah práv a povinností pečujících osob vůči dítěti (jinak se přiměřeně použijí ustanovení o pěstounství). Také stanoví rodičům dítěte rozsah výživného. Pečující osoby mají právo s výživným pro dítě hospodařit v souladu s jeho zájmy a potřebami. Osoby, kterým bylo svěřeno dítě v tomto režimu, nemají nárok na zvláštní státní finanční podporu. (Virtuální knihovna NRP [online])

Osvojení (adopce): Mezi osvojiteli a dítětem vznikají z hlediska práva stejné příbuzenské vztahy jako mezi rodiči a dětmi. Příbuzenské vztahy dítěte s původní rodinou rozhodnutím soudu o osvojení zanikají. Osvojitelé jsou zapsáni v rodném listu dítěte na místě jeho rodičů a stávají se zákonnými zástupci dítěte s veškerou rodičovskou odpovědností. Dítě získává příjmení osvojitelů. Z tohoto důvodu musí být dítě tzv. právně volné, biologičtí rodiče souhlasí s osvojením, nebo jsou zbavení svéprávnosti. (Matoušek, Pazlarová, 2016) Tento typ NRP nepodléhá ze strany státních institucí žádnému zvláštnímu doзору. Rodiny mohou případně využívat podporu nestátních organizací, které se této oblasti věnují, nebo se obrátit

na oddělení sociálně-právní ochrany dětí obcí s rozšířenou působností. Osvojit lze v současnosti i zletilého, a to v případě, není-li to v rozporu s dobrými mravy a jsou zde stanoveny jiné podmínky, které upravuje ustanovení § 846 a následující občanského zákoníku. (Bubleová a kol., 2018, s. 8)

Hostitelská péče: Je to další forma **pomoci** dětem žijícím v ústavní péči, **není však institutem náhradní rodinné péče**. Jedná se o dlouhodobé a opakující se kontakty - zpravidla víkendový nebo prázdninový pobyt mimo ústavní zařízení a to s rodinou či jednotlivci, kteří nejsou biologickými příbuznými dítěte. Při této formě péče se zpravidla nepředpokládá možnost trvalého umístění dítěte v hostitelské rodině. (Blahutová, Zezulová, 2011, s. 11)

1.3 Sociálně-právní ochrana dětí

Zdeněk Matoušek ve své knize definuje sociálně-právní ochranu dětí jako: „*Soubor činností upravených zákony směřujících k zajištění práva dětí na příznivý vývoj, výchovu a ochranu zájmů. Protože dítě potřebuje ke svému vývoji rodinné prostředí, zahrnuje SPOD i činnosti, jejichž cílem je obnovení narušených funkcí rodiny.*“ (Matoušek, Pazlarová, 2016, s. 12)

Co znamená zkratka „OSPOD?“ V odborné literatuře, novinách i televizi se tato zkratka běžně vyskytuje a užívá, je tak zpravidla myšleno příslušné oddělení obecního úřadu s rozšířenou působností. (Matoušek, Pazlarová, 2016)

„*Zjednodušeně lze říci, že orgán sociálně-právní ochrany dětí (tzv. "sociálka") je odbor péče o děti a mládež příslušného pověřeného městského úřadu. Tento orgán má mimo jiné zastupovat zájmy dítěte v řízeních, v nichž se rozhoduje o nezletilých dětech (např. komu bude dítě svěřeno do výchovy, jaké bude výživné, jak bude upraven styk rodičů s dětmi)*“.
(Ospod.info [online])

Orgány sociálně-právní ochrany dětí jsou:

- obecní úřady,
- obecní úřady obcí s rozšířenou působností,
- krajské úřady (v Praze Magistrát hl. m. Prahy),
- Ministerstvo práce a sociálních věcí ČR (MPSV),
- Úřad pro mezinárodní ochranu dětí. (Bubleová a kol., 2011, s. 21)

„Krajské a magistrátní úřady mohou výkonem sociálně-právní ochrany dětí (dále jen „SPOD“) pověřit jiné subjekty, z nichž se pak stanou tzv. pověřené osoby.“ (Matoušek, Pazlarová, 2016, s. 12-13)

Činnost orgánů sociálně-právní ochrany dětí je např.:

- řízení a kontrola výkonu státní správy na úseku sociálně-právní ochrany dětí,
- metodické vedení sociálních pracovníků SPOD a vytváření metodických materiálů,
- zajištění preventivní a poradenské činnosti v oblasti náhradní rodinné péče,
- spolupráce s Úřadem pro mezinárodněprávní ochranu dětí a s dalšími státními orgány, zejména MPSV, příslušnými institucemi i s nestátními organizacemi, které mají v působnosti ochranu dětí,
- vyřizování stížností, oznámení a podněty občanů na úseku sociálně-právní ochrany dětí,
- vydávání (odnímání) pověření k výkonu sociálně-právní ochrany dětí a kontrola činnosti těchto osob,
- vedení evidence:
 - dětí, jimž je třeba zajistit péči v náhradní rodinné péči (§ 22 ZSPOD),
 - osob pečujících,
 - žadatelů o zprostředkování PP,
- doprovázení osob pečujících a osob v evidenci,
- rozhodování o nároku a výplatě státního příspěvku. (Portál pro sociální oblast města Prahy, ©2008-2011 [online])

1.3.1 Standardy sociálně-právní ochrany dětí

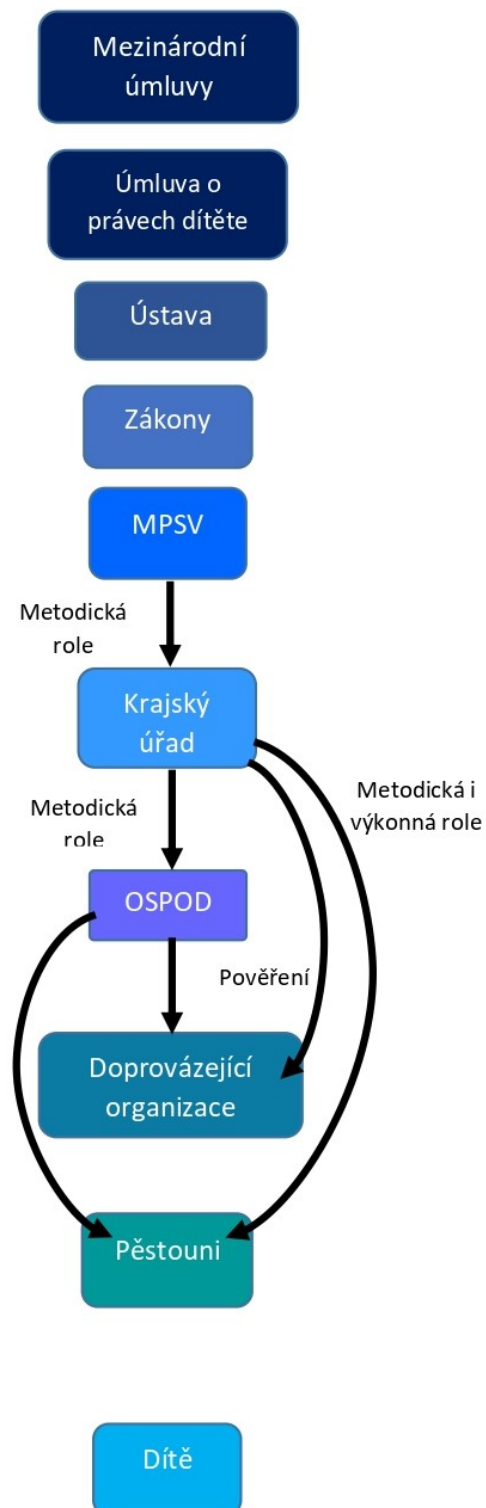
V souvislosti s platností vyhlášky č. 473/2012 Sb., jsou vymezeny základní okruhy standardů, jimiž jsou postupy sociální práce s klienty, personální standardy a technicko provozní zajištění této agendy. Součástí jsou také zásady, jejichž hlavním cílem je ochrana práv dětí. (Arnoldová, 2016, s. 244) Jedná se o soubor kritérií zaručující minimální státem tolerovanou kvalitu při ochraně zájmů dětí. Dodržování standardů SPOD je závazné pro všechny orgány vykonávající SPOD. (Matoušek, Pazlarová, 2016)

Hlavním cílem standardů SPOD je vytvoření podmínek pro zavedení systematické, kontrolovatelné sociální práce s dětmi a rodinami. (Arnoldová, 2016, s. 244) V souladu s novelou zákona o sociálně-právní ochraně dětí jsou osoby pověřené k výkonu SPOD povinny se řídit standardy kvality a také mají povinnosti, které vyplývají

z příslušných nařízení. Dalším cílem procesu standardizace je postupné sbližování pravidel činnosti osob pověřených k výkonu sociálně-právní ochrany a systému sociálních služeb upraveného zákonem č. 108/2006 Sb., o sociálních službách – např. nastavením kvalifikačních podmínek, tzv. odborné způsobilosti (§ 49a zákona o SPOD), kontrola pověřených osob k výkonu SPOD. Jedná se v zásadě o proces faktického zvýšení kvality poskytované sociálně-právní ochrany nikoli pouze formální naplňování zákonné povinnosti prostřednictvím zpracování rozsáhlých písemných dokumentů. Vyhotovení písemných standardů kvality je pouze nástrojem, nikoli cílem. (MPSV, Manuál implementace standardů kvality sociálně-právní ochrany dětí, 2014 [online])

Obrázek 1 Hierarchie sociálně-právní ochrany dětí

HIERARCHIE SPOD:



Zdroj: Dobrá rodina, o. p. s. [online]

2 MOTIVACE K PĚSTOUNSTVÍ

Tuto kapitolu jsem zahrnula do své práce z důvodu, neboť jsem toho názoru, že motivace je jedním z velmi důležitých určujících faktorů pro budoucí přístup k pěstounské péči a zajištění nejlepších podmínek pro zdravý vývoj svěřeného dítěte a snahu navyšovat své rodičovské a výchovné kompetence. Proto si myslím, že je vhodné se o motivaci k PP, alespoň v krátkosti zmínit.

Manuál NRP ji definuje následovně: „*Motivaci můžeme chápat jako souhrn pohnutek k určitému jednání.*“ (MPSV, Sborník příspěvků k aktuálním tématům náhradní rodinné péče, 2015)

Zezulová (2012, s. 18) například uvádí, že motivací k pěstounské péči je mnohem více než jenom touha mít dítě. Tato touha by měla být ovšem rozhodující. Motivace se může překrývat i s motivací k adopci – přání mít sourozence pro dítě, které už v rodině je, řešení úmrtí dítěte v rodině apod., či v případech, kdy žadatelé nechtějí čekat několik let na dítě vhodné do adopce a rozhodnou se pro PP.

V současné době se stává častým faktorem motivace k NRP neplodnost, která má mimořádnou sílu i osobní závažnost. (Matějček a kol., 1999, s. 54). Neplodnost však bývá nejčastější motivací k adopci. U PP je hlavní motivací především touha mít další dítě, nebo více dětí a pomoci potřebným. (Koluchová, Matějček, 2002, s. 54)

Zájemci o PP mohou být rovněž motivováni či ovlivněni dojemným příběhem ze svého okolí, novinovým článkem o dětech, které žijí v ústavních zařízeních, zhlédnutím filmu či reportáže o jejich životní situaci. Dalším podnětem při jejich rozhodování může být snaha zúročit své vlastní vychovatelské dovednosti. Silným faktorem bývá také touha pomoci dítěti. (Bubleová, 2014, s. 13-14)

Finanční motivace zájemců o NRP je často kritizována veřejností a obvykle bezdůvodně vzbuzuje velké obavy. „*Pokud mají zájemci o NRP vysoký potenciál stát se kvalitními pěstouny a nabízí prostředí, ve kterém bude dítě prospívat (byť dočasně a byť za finanční odměnu jeho pěstounů), prostředí, ve kterém se mu dostane individuální péče a dostatek lásky, pak tato motivace není špatná ani odsouzeníhodná.*“ (MPSV, 2015, s. 42) Vezmeme-li v potaz finanční náklady na výchovu a péči o dítě a na současnou ekonomickou situaci, měli bychom si naopak cenit lidí, kteří se nebojí prezentovat své pohnutky pro pěstounství pouze jako přehnaně altruistické, ale otevřeně mluví o své finanční motivaci. V Manuálu NRP autoři trefně uvádějí: „*Finanční motivace je nevhodnou a neakceptovatelnou pouze v těch případech, kdy se jedná o motivaci jedinou nebo primární.*“ (MPSV, Sborník příspěvků k aktuálním tématům náhradní rodinné péče, 2015, s. 42)

Při rozhodování je důležité zvážit i možná rizika PP. Je to například přecenění vlastních fyzických i psychických sil nebo nenaplněné očekávání vděčnosti za vynaložené úsilí. Toto může vést až k odvržení dítěte. (Zezulová, 2012, s. 19)

Každý zájemce o PP by měl pečlivě zhodnotit, zdali disponuje potřebnými vlastnostmi k zvládnutí řádné a stabilní péče o dítě, které je nepříznivě ovlivněno svou minulostí. Je potřeba dostatek empatie, velkorysosti a schopnost přijmout dítě i s jeho limity, a to nejen z oblasti inteligence, charakteru či přístupu k životu. Je nutné si uvědomit, že s příchodem nového člena rodiny dojde ke změně zaběhnutého životního stylu a celá rodina se bude muset přizpůsobit jeho potřebám. Rovněž může dojít k omezení či ztrátě profesní kariéry, ale i k nepochopení ze strany okolí, školy, přátel a širší rodiny. (Bubleová, 2014, s. 14-15)

3 PĚSTOUNSKÁ PÉČE

Pěstounská péče je státem garantovaná forma péče o děti, o něž se jejich rodiče nemohou, nechtějí nebo neumějí starat (Sobotková, Očenášková, 2013).

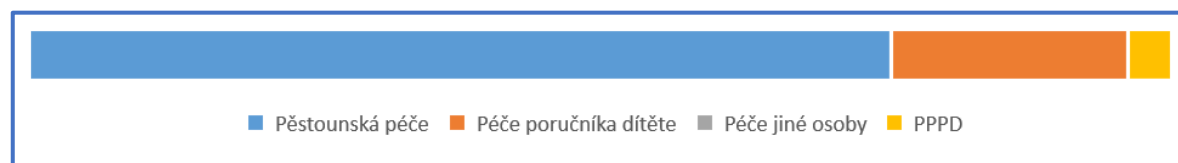
Pěstounská péče je podle OZ forma náhradní rodinné péče, při které pěstoun o dítě osobně pečuje a je zodpovědný za jeho výchovu. Z právního hlediska ale mezi pěstounem a dítětem nevzniká takový poměr, jaký je mezi rodiči a dítětem tak, jak je tomu v případě osvojení. Pěstoun má právo zastupovat dítě a spravovat jeho záležitosti jen v běžných věcech a nemá k dítěti vyživovací povinnost. K výkonu mimořádných záležitostí (např. vyřízení cestovního dokladu) musí požádat o souhlas zákonného zástupce dítěte, případně soud. Pokud je pěstoun přesvědčen o rozporu mezi zájmem dítěte a rozhodnutím jeho zákonného zástupce, může se domáhat rozhodnutí soudu. Stát zajišťuje hmotné zabezpečení dítěte a přiměřenou odměnu těm, kteří se ho ujali, dávkami pěstounské péče. Rodiče dítěte zároveň plní svou vyživovací povinnost k rukám úřadu.

PP by měla být vnímána spíše jako péče dočasná. Soud ji může vymezit na dobu určitou (například po dobu pobytu rodiče v léčebně), ale i na dobu neurčitou. Tato forma péče může dočasně překlenout nastalé krize v rodině a může také trvat až do zletilosti dítěte. Pěstoun má povinnost udržovat, rozvíjet a prohlubovat sounáležitost dítěte s jeho rodiči, dalšími příbuznými a osobami dítěti blízkými. Konkrétní náplň této povinnosti může být upravena soudem. Rodiče mohou děti požadovat i zpět (to je v souladu s judikaturou Evropského soudu pro lidská práva). Pěstounská péče má přednost před péčí o dítě v ústavech nebo v jiných zařízeních ústavního typu. Při hledání náhradní péče o dítě se upřednostňují osoby příbuzné nebo osoby blízké. (Bubleová, 2014, s. 7)

Pěstounská péče vzniká rozhodnutím soudu a jedině soud může rozhodnout o jejím zrušení. Může tak učinit pouze ze závažných důvodů, vždy ji ale musí zrušit v případě, že o to požádá pěstoun. Pěstounská péče zaniká mimo jiné dosažením zletilosti dítěte. (Bubleová, 2014, s. 9)

Obrázek 2 Počet osob vykonávajících NRP 2016

Počet osob vykonávajících náhradní rodinnou péči (včetně péče příbuzných) k 31. 12. 2016



Zdroj: MPSV 2016, Roční výkaz o výkonu sociálně právní ochrany dětí za rok 2016 [online].

Tabulka 1 Počet dětí v pěstounské péči

Typ péče	Počet osob celkem	Z toho prarodiče	Z toho jiní příbuzní
Pěstounská péče (PP)	11 075	6 373	1636
Péče poručníka dítěte (poručnictví)	3 305	1 147	498
Péče jiné osoby	4 227	3 539	419
Pěstounská péče na přechodnou dobu (PPPD)	719	0	0
CELKEM	19 326	11 059	2558

Zdroj: Dobrá rodina, 2016

3.1 Dlouhodobá pěstounská péče

Dlouhodobá pěstounská péče je **příbuzenská a zprostředkovaná** (nepříbuzenská). Dle nového občanského zákoníku soud zpravidla umístí dítě do péče pěstounů na dobu, po kterou trvá rodičům překážka v osobní péči o dítě s tím, že rodič může kdykoli požádat soud o vrácení dítěte zpět do své osobní péče. Proto i takzvaná klasická dlouhodobá pěstounská péče může mít jen dočasné trvání. Pokud však biologický rodič zájem neprojeví, trvá dlouhodobá pěstounská péče do 18 let věku svěřeného dítěte. (Horáčková, 2018 [online])

Ustanovení § 47a zákona o sociálně-právní ochraně dětí definuje druhy pomoci a služeb, na něž má dítě svěřené do pěstounské péče a pěstoun nárok. Vedle nich je pěstounským rodinám poskytováno poradenství (jeho minimální rozsah je upraven v § 4 prováděcí vyhlášky č. 473/2012 Sb.) a prováděn dohled nad dodržováním dohody o výkonu pěstounské péče. Na úhradu nákladů spojených s těmito činnostmi je určen státní příspěvek na výkon pěstounské péče ve výši 48 000 Kč ročně na jednu dohodu o výkonu pěstounské péče, který je vyplácen subjektu, s nímž pěstoun tuto dohodu uzavřel.

3.1.1 Příbuzenská pěstounská péče

Pro dítě je přirozenější vyrůstat v širší biologické rodině např. u prarodičů, sourozenců a dalších členů širší rodiny. Děti přicházejí do příbuzenské pěstounské péče až po vyřešení jejich akutní situace, zpravidla z pěstounské péče na přechodnou dobu nebo ze zařízení ústavní výchovy. V roce 2017 bylo v ČR téměř 70 % pěstounů příbuzenských, což představovalo 13 892 těchto pěstounů. V loňském roce došlo k mírnému

nárůstu počtu příbuzenských pěstounů na 70,2 %, což představuje 13 943 osob. (MPSV, 2017, 2018, Roční výkaz o výkonu sociálně právní ochrany dětí za rok 2017, 2018 [online])

Tabulka 2 Počet osob vykonávajících NRP (2017):

	celkem k 31. 12. 2017	prarodiče	jiný příbuzný	cizí
PP	11451	6557	1786	3108
PPPD	792	0	2	898
Poručnictví	3270	1118	492	1660
Péče jiné osoby	4177	3494	443	240
CELKEM	19798	11169	2723	5906

Zdroj: vlastní zpracování, MPSV, 2017, Roční výkaz o výkonu SPOD za rok 2017 [online].

Tabulka 3 Počet osob vykonávajících NRP (2018):

	celkem k 31. 12. 2018	prarodiče	jiný příbuzný	cizí
PP	11529	6537	1766	3226
PPPD	792	3	0	789*
Poručnictví	3344	1170	528	1646
Péče jiné osoby	4185	3572	367	246
CELKEM	19850	11282	2661	5907

Zdroj: vlastní zpracování, MPSV, 2018, Roční výkaz o výkonu SPOD za rok 2018 [online].

„Když se děti dostanou do péče širší rodiny, dá se očekávat, že nebudou trpět poruchami vnímání vlastní identity – na rozdíl od dětí vyrůstajících v jiné náhradní péči. Znají své kořeny, rodinné hodnoty a rituály, prostě vědí, odkud pocházejí.“ (MPSV, Sborník příspěvků k aktuálním tématům náhradní rodinné péče, 2015, s. 79 [online])

„Z určitého pohledu je příbuzenská péče nejvhodnějším řešením. Zpravidla se noví pečovatelé a dítě znají, dítě zná prostředí, kam přichází. Nejsou mu cizí zvyky a životní styl rodiny. Trauma z odchodu bývá menší, na druhou stranu má toto řešení i určitá rizika.“ (Matoušek, Pazlarová, 2014, s. 150)

Tito pěstouni mohou prožívat nevyřešená traumata ze selhání ve výchově vlastního dítěte, které následně selhalo v dospělosti jako rodič, nebo do něj vkládají naděje,

* V dubnu 2019 byly na webových stránkách MPSV zveřejněny nejnovější statistické údaje platné k 31. 12. 2018. Z neaktuálnějších údajů o počtu osob vykonávajících NRP je možné si povšimnout značného poklesu počtu osob vykonávající PPPD.

kteří oni sami ani jejich děti nedokázali naplnit. Nebezpečí tkví např. v příliš přísné výchově nebo naopak v přemíře lásky a shovívavosti či nedůslednosti ve výchově. Často také dochází k nevhodným intervencím ze strany rodičů, kteří *„vůči svým příbuzným necítí respekt či zábrany a mohou negativně zasahovat do péče a výchovy, pokud s umístěním dítěte nesouhlasí“* (Matoušek, Pazlarová, 2014, s. 150). Matějček se ve své knize odkazuje na prof. J. Koluchovou (1999, s. 51), která uvádí další časté chyby, kterých se při výchově dopouštějí prarodiče: *„Babičky a dědečkové ve funkci pěstounů bývají totiž celkově méně ochotni vyhledávat pro svěřené děti odbornou pomoc, i když by jí bylo třeba – nabízenou pomoc častěji odmítají – bývají méně připravení přijmout poučení a zkušenosti druhých, spíše se drží stranou od činnosti různých svépomocných sdružení pěstounských rodin, projevují méně solidarity, v prostém zájmu svého okolí mají sklon hned spatřovat nemístnou vtíravost a v zájmu úředních osob nemístnou kontrolu.“* (Matějček, 1999, s. 51). Jejich přístup je ovlivněn vyšším věkem, pokrevní rodinnou sounáležitostí, ale zároveň i pocitem rodinné nedotknutelnosti. (Matějček, 1999, s. 51)

Dalším problémem v tomto typu výchovy je neporozumění traumatu dítěte. Pěstouni se považují za experty v péči o děti, nemají potřebu se dál vzdělávat a hledat jiné výchovné metody, neuvědomují si, že v nejlepším zájmu dítěte je spolupráce s odborníky, neboť toto dítě má jiné výchovné potřeby. Pěstouni k němu přistupují jako k vlastnímu potomku, kterého dobře znají, a spojuje je pokrevní pouto. Z toho důvodu nevnímají potřebu jiného výchovného přístupu a odborné pomoci. V rámci vzdělávání a poradenství se s uvedenou skupinou pracuje obtížně, neboť není nakloněna změnám.

V příbuzenské PP se mohou projevat i patologické výchovné styly, které se předávají na další generace. Tyto výchovné styly a typy vztahů mezi členy rodiny jsou pak zdrojem problémů a selhávání výchovy i rodičovské role. Dítě, které je svěřeno do takto zatížené rodiny, si pak většinou automaticky osvojí nevhodné modely chování. Často se jedná o agresivní chování, nepřiměřené tresty a fyzické násilí, které ani sami pěstouni nevyhodnotí jako problémové, neboť v těchto podmínkách sami vyrůstali.

„V případě, kdy fyzická osoba dítěti příbuzná nebo blízká nebo osoba blízká rodině dítěte podala návrh na svěřeni dítěte do pěstounské péče přímo příslušnému soudu, zprostředkování pěstounské péče se neprovádí. V tomto případě neproběhne odborné posouzení žadatelů a také příprava budoucích pěstounů k přijetí dítěte do rodiny. Soud má před vydáním rozhodnutí pouze povinnost zjistit, zda je v zájmu dítěte jeho svěřeni do této PP a zda osoba pěstouna zaručuje jeho řádnou výchovu“ (Volechová, 2012, s. 21)

3.1.2 Zprostředkovaná pěstounská péče

Dlouhodobí pěstouni, kteří přijímají do rodiny cizí dítě, procházejí přípravou v rozsahu 48 hodin, kde se vzdělávají v tématech např.:

- právní/sociální aspekty náhradní rodinné péče,
- práva/povinnosti/sociálního zabezpečení pěstounů,
- úskalí náhradní rodinné péče,
- zdraví dětí/zdravotní/vývojové handicapy,
- fyzický/psychický vývoj/psychické potřeby dítěte,
- genetika,
- potřeby dětí přicházejících do náhradní rodiny,
- adaptace a výchova dětí v nové rodině,
- rodinná komunikace/komunikace s původní rodinou,
- síť sociálních služeb. (Středisko náhradní péče, spolek, 2010, s. 14)

Tato příprava je skupinová a je vedena mimo jiné zážitkovou formou. (PrahaDnes.info, 2017 [online])

Zájemci v průběhu příprav zvažují své možnosti či schopnosti a rozhodují se, zda zvládnou přijetí dítěte určitého věku, etnického původu či zdravotního postižení. U zprostředkované pěstounské péče se vypracovávají psychologické posudky žadatelů, případně jim je doporučena individuální terapie, kde mohou řešit svoji minulost a jiná osobní traumata. Důležitým faktorem při rozhodování o zařazení do evidence žadatelů o PP je jejich výchovný styl, zkušenosti s vlastními dětmi a rovněž vzájemný partnerský vztah žadatelů. V obecné rovině to znamená, jak jejich rodina funguje jako celek, jaká je podpora širší rodiny a jejich okolí. (PrahaDnes.info, 2017 [online])

3.2 Pěstounská péče na přechodnou dobu

„Jedná se o dočasnou péči o děti, u kterých je vysoká pravděpodobnost rychlého trvalého řešení – buď v dlouhodobé formě NRP (osvojení, popř. dlouhodobá PP), nebo návratu do původní rodiny. Jedná se o jedinou formu prevence citové deprivace, která současně respektuje práva biologických rodičů, přitom ale umožňuje vytvoření specifického citového příklonu a pocitu bezpečného světa“ (Zezulová, 2012, s. 174)

Pěstounská péče na přechodnou dobu (dále také „PPPD“) je forma náhradní rodinné péče, která je garantována státem, při níž je dostatečně zajištěno hmotné zabezpečení dítěte i přiměřená odměna těm, kteří jej přijali. Dítě může být svěřeno do pěstounské péče fyzické

osobě nebo do společné pěstounské péče manželů. Pěstoun má právo zastupovat dítě a spravovat jeho záležitosti v běžných věcech, k výkonu mimořádných záležitostí žádá souhlas zákonného zástupce dítěte. (Amalthea, o. s., 2016 [online])

Tento druh péče může pomoci při dočasné nepřítomnosti biologických rodičů, při dlouhodobé či opakované léčbě, výkonu trestu apod. Je podporována úzká spolupráce původní a pěstounské rodiny a pěstounská rodina by měla plnit funkci doprovodnou a respitní. Tato spolupráce by měla mít týmový charakter. (Zezulová, 2012, s. 175) Dítě může být v rodině přechodných pěstounů maximálně 1 rok. Žadatelé jsou před zařazením do evidence žadatelů o PPPD odborně posuzování a jsou povinni absolvovat odbornou přípravu v celkovém rozsahu 72 hodin.

Odborné posouzení žadatelů zahrnuje:

- **psychologické vyšetření**, při kterém se posuzuje charakteristika osobnosti, psychický stav, výchovné schopnosti, motivace, která vedla k podání žádosti, stabilita manželského nebo partnerského vztahu, prostředí v rodině atd.,
- posouzení zdravotního stavu žadatele,
- **psychologické vyšetření a příprava dětí** žijících v rodině, posouzení jejich schopnosti přijmout dítě do rodiny,
- **zjištění bezúhonnosti dalších osob**, které žijí s žadatelem ve společné domácnosti;
- zhodnocení přípravy k přijetí dítěte do rodiny (program PRIDE, viz níže)
- **posouzení sociálního prostředí** – zvláště bydlení a domácnosti, etnické, náboženské a kulturní prostředí,
- u žadatelů o pěstounskou péči na přechodnou dobu se posuzuje jejich schopnost pečovat o děti vyžadující speciální péči a schopnost spolupráce s rodiči těchto dětí. (Středočeský kraj, 2019 [online])

V současné době se v ČR využívá metodika programu PRIDE „Parent Resources for Information, Development and Education“ („Zdroje pro informování, rozvoj a vzdělávání náhradních rodičů“), jehož licenci zakoupilo MPSV v roce 2012. Ten představuje mj. standardizovaný rámec pro odbornou přípravu žadatelů. Důraz je kladen zejména na kompetence budoucích náhradních rodičů tak, aby zajistili pro přijaté dítě bezpečné a stabilní prostředí a vztahy pro jeho zdravý vývoj. Jedná se o ucelený způsob práce se zájemci o náhradní rodinnou péči a s náhradními rodiči. Program vznikl na základě impulzu náhradních rodičů jako reflexe jejich vlastních zkušeností a potřeb. Je výsledkem

spolupráce státních, nestátních a soukromých subjektů a vysokoškolských pracovišť. (Dobrá rodina, o. p. s., 2015 [online])

V programu PRIDE je rozvíjeno **pět základních kompetencí**:

1. ochrana a výchova dětí a péče o ně,
2. naplňování potřeb dětí spojených s jejich vývojem a věnování se problémům spojeným s opožděným vývojem,
3. podpora vztahů mezi dětmi a jejich rodinami,
4. pomáhání dětem budovat bezpečné pozitivní vztahy, které přetrvávají celý život,
5. zapojení se do práce profesionálního týmu. (Dobrá rodina, o. p. s., 2015 [online])

3.3 Zprostředkování a vznik pěstounské péče

Vzhledem k tomu, že téma zprostředkování PP není primárně předmětem mé práce, zmíním se o ní pouze okrajově v krátkém shrnutí.

Proces zprostředkování představuje (upraven zákonem č. 359/1999 Sb., o sociálně-právní ochraně dětí, ve znění pozdějších předpisů):

1. **Podání žádosti** o zařazení do evidence žadatelů vhodných stát se pěstouny;
2. Posuzování žadatelů obecním úřadem obce s rozšířenou působností;
3. **Posuzování žadatelů krajským úřadem** – psychologický posudek, lékařské vyšetření, přípravné kurzy, motivace žadatelů, kvalita jejich vztahů a stabilita jejich rodinného prostředí, postoj ostatních členů rodiny, zhodnocení přípravy na přijetí dítěte do pěstounské péče;
4. Rozhodnutí o zařazení nebo nezařazení do evidence;
5. **Výběr vhodné rodiny pro dítě** (úspěšnost pěstounské péče, je mimo jiné závislá na nalezení nejvhodnějšího pěstouna pro konkrétní dítě);
6. **Navazování kontaktu s dítětem** – vybraná rodina je krajským úřadem oslovena, podrobně seznámena se situací a dokumentací dítěte a následně je jí zprostředkován osobní kontakt. (Středisko náhradní rodinné péče, spolek, Průvodce náhradní rodinnou péčí 2014, s. 19 [online])

4 NESTÁTNÍ NEZISKOVÉ ORGANIZACE

Nestátní neziskové organizace (dále také „NNO“) jsou právnické osoby soukromého práva, založené za jiným účelem, než je dosahování zisku a jeho následným rozdělováním mezi oprávněné osoby. NNO se naopak zakládají za účelem uspokojování potřeb určité skupiny obyvatel či se záměrem dosáhnout určitého cíle. Pro označení těchto právnických osob se dále užívají pojmy jako „nevýdělečné“, „obecně“ nebo „veřejně prospěšné“, „nevládní“. Všechny tyto pojmy vystihují podstatu těchto subjektů a vypovídají o jejich charakteru.

Význam pojmu „veřejná prospěšnost“ byl poprvé upraven až novým občanským zákoníkem (§146). Je jedním ze základních znaků NNO. Posláním „veřejně prospěšné“ společnosti je tedy přispívat k obecnému blahu ve společnosti, hospodárně využívat svého majetku nabytého z poctivých zdrojů. Vzhledem k veřejně prospěšnému charakteru mají NO možnost žádat o dotace z veřejných zdrojů a požívat dalších výhod (např. daňových úlev). (Cimrmannová, 2014, s. 9) Primárním cílem těchto společností sice není dosažení zisku, to však pochopitelně neznamená, že by tyto organizace nemohly ziskovou činnost vykonávat. Naopak mohou v mezích zákona dokonce i podnikat a případné zisky z této činnosti, musí použít výhradně k zajištění naplnění hlavního účelu, za kterým byly založeny. Dalším znakem je jejich nezávislost na vládě či státní moci obecně. Jejich činnost je proto omezena pouze zákony (což je mj. odlišuje od neziskových organizací založených institucemi veřejného práva). V určitých oblastech doplňují nebo nahrazují činnost veřejné správy, a to zejména díky jejich schopnosti pracovat efektivněji, pružněji a adresněji než veřejná správa. (ANNOJMK, z. s., 2016 [online])

NNO patří mezi formalizované struktury občanské společnosti, typické NNO naplňují znaky mezinárodně sdílené definice NNO, jejímiž autory jsou americký sociolog L. M. Salamon a německý sociolog H. K. Anheier. (Neziskovky, 2015 [online]) K tomuto členění se rovněž přiklání Schwartzhoffová (2018).

Tyto znaky jsou:

- organizovanost (stálá, formalizovaná struktura),
- soukromý charakter a nezávislost na státu (soukromoprávnost),
- nerozdělování zisku (mezi členy a rozhodující osoby),
- samosprávnost (vnitřní struktura),
- dobrovolnost (ve smyslu „s účastí dobrovolníků“).

Dle této definice zpracovala Rada vlády pro NNO vymezení (právní formy) NNO a jsou to:

- **spolky a pobočné spolky** (nově podle NOZ), dříve občanská sdružení a jejich organizační jednotky (podle zákona č. 83/1990 Sb., o sdružování občanů),
- **nadace a nadační fondy** (dříve podle zákona č. 227/1997 Sb., o nadacích a nadačních fondech, nyní podle NOZ),
- **účelová zařízení církví**, zřizované církvemi a náboženskými společnostmi podle zákona č. 3/2002 Sb., o svobodě náboženského vyznání a postavení církví a náboženských společností, v platném znění; dříve Církevní právnické osoby,
- **obecně prospěšné společnosti** podle zákona č. 248/1995 Sb., o obecně prospěšných společnostech (nyní již zrušeného; existující obecně prospěšné společnosti však podle něj stále fungují),
- **ústavy** (podle NOZ),
- **školské právnické osoby**, registrované Ministerstvem školství, mládeže a tělovýchovy (jsou zde zahrnuty i církevní školy). (Neziskovky, 2015 [online])

4.1 Obecně prospěšné společnosti

Obecně prospěšné společnosti (dále také „OPS“) jsou upraveny zákonem č. 248/1995 Sb., o obecně prospěšných společnostech. Pro úplnost uvádím, že zákon o obecně prospěšných společnostech byl s účinností od 1. 1. 2014 zrušen. Nové OPS tedy již nemohou být zakládány. OPS, které byly založeny do 31. 12. 2013, se však i nadále řídí tímto zrušeným zákonem. (ANNOJMK, z. s., 2014 [online])

OPS jsou typem neziskové právnické osoby, jejímž hlavním posláním je poskytovat obecně prospěšné služby. Zákon sám neurčoval, které služby jsou obecně prospěšné. Otázku obecné prospěšnosti služeb, které chtěla společnost poskytovat, posuzoval až soud při rozhodování o zápisu obecně prospěšné společnosti do rejstříku. Základním vodítkem k jeho rozhodování bylo posouzení, zda budou služby poskytovány „pro všechny uživatele za předem stanovených a pro všechny stejných podmínek.“

OPS, kterým již nevyhovuje tato právní forma, se mohou podle NOZ transformovat na ústav, nadaci či nadační fond. (ANNOJMK, z. s., 2014 [online])

4.2 Efektivita neziskových organizací

Pojem efektivita v obecné rovině znamená, zdali je vykonávaná činnost účinná a užitečná. Jiná definice např. popisuje tento pojem: „základem slova je „efekt“, tj. výsledek, účinek, následek. Efektem organizace jsou poskytované výrobky a služby (statky), tj. výstup (output) organizace“. (JAKASI, 2015 [online]) „Efektivnost (efficiency) je často přirovnávána k rčení „do the things right“ (dělej věci správně). Rozumíme jí buď tzv. produktivitu, nebo také nákladovou efektivnost. Produktivitou je myšleno takové použití veřejných prostředků, jímž se dosáhne nejvýše možného rozsahu, kvality a přínosu plněných úkolů, ve srovnání s objemem prostředků, vynaložených na jejich plnění (tj. nejproduktivnější je ten, kdo dosáhne největšího množství výstupů).“ (MV, Analýza měření a hodnocení výkonu veřejné správy v ČR, 2016 [online])

Například PhDr. Zdeněk Palán k tomuto pojmu uvádí, že je to poměr mezi přínosem a vynaloženými náklady (event. úsilím). Maximalizace výsledků při minimalizaci nákladů. Hledání optimálního vztahu mezi vstupy (stupeň náročnosti přípravy, vynaložené náklady) a výstupy (dosažený efekt, přínos pro jednotlivce, přínos pro organizaci). Pokud k tomuto vztahu dojde, lze považovat tuto činnost za úspěšnou. (Andromedia, 2016 [online])

V oblasti sociální práce je však dosažení optimálního vztahu mezi vstupy a výstupy velice složité. Vzhledem k tomu, že neusilují o tradiční zisk, potřebují zaměstnanci neziskových organizací (dále také „NO“) takové řízení, aby se organizace mohla soustředit na své poslání. Přitom v oblasti řízení najdeme jen velmi málo metod, které jsou určeny pro NO. Výsledky, které jsou cílem NO, vyžadují určitou marketingovou strategii a získávání finančních prostředků, nutných pro její provoz, specifické lidské a organizační přístupy. NO je potřeba personálně řídit tak, aby dosahovaly stanovených cílů, orientovaly se na vztahy s nejrůznějšími vrstvami spoluobčanů, na získávání finančních prostředků a hospodaření s nimi. Důležitý je rovněž aspekt lidské vyčerpanosti, který je obzvláště v NO akutním problémem, protože zde individuální angažovanost dosahuje mimořádné intenzity. (Vašítková, 2014, s. 225)

Jako faktor úspěšnosti NO vidí Šedivý a Medlíková (2011) ve srozumitelnosti poslání. Za úspěšnou a prosperující organizaci lze považovat takovou, která má srozumitelné poslání, má funkční statutární orgány (správní radu), strategicky plánuje, má vícezdrojové financování a fundraisera. Je vidět a slyšet, rozvíjí firemní kulturu, má jasné vnitřní procesy i pravidla a zajímá se o budoucnost. Je schopna odhadnout změny a reagovat na ně. (Špička, Boukal, Vávrová, 2016).

Důležité je rovněž vytváření jasných hodnot organizace. Šedivý a Medlíková uvádějí: „*Hodnoty mají rozvíjet a podporovat poslání organizace. Určují, jak se organizace chová ke svým lidem uvnitř i jak vystupuje navenek. Lidé v organizaci musejí chápat hodnoty a rozumět jim, aby je mohli sdílet*“ (Šedivý, Medlíková, 2011, s. 32).

Dále např. Stahl (2013, dle cit. Špička, Boukal, Vávrová, 2016 [online]) konstatuje, že výchozím faktorem určujícím výkonnost a celkovou efektivitu NO jsou schopnosti lidí, i když jejich význam zůstává v praxi nedoceněn.

Veřejnost však vnímá tento sektor jako málo profesionální, ač opak je pravdou. Je to způsobeno zejména stereotypními představami veřejnosti, že lidé v této oblasti pracují buď zadarmo, nebo pouze za symbolickou odměnu či minimální plat, protože přece „*dělají dobro*“, jak uvedla Barbora Němcová z organizace ADRA. (Němcová, Umění darovat, 2015, s. 8 [online]). Nedostatek financí též ovlivňuje získávání většího počtu dobrých ekonomů, právníků a manažerů. Miroslav Kudrnata (ředitel Nadace Partnerství) uvádí: „*Přestože v neziskovém sektoru pracují vysoce kvalifikovaní lidé se znalostmi jazyků a velkým pracovním nasazením, není společensky akceptovatelné, aby platy přesahovaly normativy pro úřední sféru,*“ (Kudrnata, Umění darovat, 2015, s. 9 [online]). S výše uvedenými názory se ztotožňují i další, například Petr Sýkora spoluzakladatel nadace Dobrý Anděl říká: „*Lidé v neziskovém sektoru jsou ochotni akceptovat o něco nižší mzdu, protože jsou ke své práci vedeni ideály. Nepracují totiž primárně pro peníze,*“. A dále dodává: „*Přesto bychom neměli dopustit, aby je zjevný nedostatek peněz demotivoval v jejich práci*“, a také Pavel Gruber ředitel českých Lékařů bez hranic uvedl: „*Koneckonců, pokud chcete poskytovat profesionální pomoc, tak potřebujete zkušené odborníky. I zaměstnanci neziskových organizací zakládají rodiny a platí hypotéky*“. (Gruber, Umění darovat, 2015, s. 10 [online]) K této problematice promluvil i David Ondračka z Transparency International, který dodává: „*Reálně přece nemůžeme dělat odbornou práci a žít ze vzduchu a hřejivého pocitu dobra*“. (Ondračka, Umění darovat, 2015, s. 8 [online])

V současné době se stává velkým problémem angažovat do neziskového sektoru nové pracovníky. Částečně to může být v důsledku neschopnosti NO prezentovat příležitosti, které mohou talentovaní lidé v organizaci najít, ale také i udržení pracovníků v důsledku nízkých mezd, méně atraktivních benefitů vůči firemní praxi a obtížnému rozvoji talentů v NO. V souvislosti se mzdami však Cheverton (2007, dle cit. Špička, Boukal, Vávrová, 2016 [online]) již dříve upozornil na specifikum NO, v nichž jsou pracovníci často ochotni pracovat za nižší mzdu, pokud se pracovníci identifikují s posláním NO. Identifikace hodnot pracovníků s posláním organizace je v literatuře shodně vnímána jako klíčový faktor

efektivitu NO, který přispívá k vyšší jejich motivaci, loajalitě, a nakonec i k uspokojení všech zájmových skupin (Ridder, McCandless, 2010, dle cit. Špička, Boukal, Vávrová, 2016 [online]). Vyšší míra vnitřní motivace pracovníků v NO v porovnání se ziskově orientovaným sektorem vyžaduje, aby manažeři NO kladli na udržení motivace a naplnění hodnot pracovníků zvláště velký důraz (Devaro, Brookshire, 2007, dle cit. Špička, Boukal, Vávrová, 2016 [online]).

Podle výsledků práce Beckerové a kol. (2011 dle cit. Špička, Boukal, Vávrová, 2016 [online]) je možné vyzdvihnout význam organizační kultury pro efektivitu NO. Vztah mezi organizační kulturou a efektivitou a celkovou úspěšností u NO nebyl dosud dostatečně ověřen, nicméně hypotézu o pozitivním vlivu organizační kultury lze formulovat ze studií, které potvrdily vztah mezi transformačním vůdcovstvím (transformational leadership), formováním organizační kultury a inovativností neziskových organizací (Jaskyte, 2004, dle cit. Špička, Boukal, Vávrová, 2016 [online]).

Výsledkem literární rešerše je zjištění, že významnými faktory při hodnocení efektivitu (úspěšnosti) neziskové organizace hraje roli motivace pracovníků, která ovlivňuje jejich loajalitu vůči organizaci, kvalifikace pracovníků včetně vedení NO a práce se zaměstnanci a dobrovolníky. (Špička, Boukal, Vávrová, 2016 [online])

Neziskové organizace pracují ve velké míře s finančními prostředky, které získávají především z vnějších zdrojů. Úspěšnost při jejich získávání závisí na důvěryhodnosti neziskové organizace. Je proto v zájmu neziskové organizace (a to jak akcentované nestátní soukromoprávní, tak i veřejnoprávní příspěvkové organizace) snažit si vybudovat dobrou pověst.

Poslání určuje smysl bytí NO, a je proto důležitější v neziskovém prostředí v porovnání s podnikatelskými subjekty, které pohání ziskový motiv. Poslání je v NO vnímáno jako výchozí nástroj komunikace se stakeholdery¹, kterým sděluje základní hodnoty sdílené v NO (Kirk, 2010, dle cit. Špička, Boukal, Vávrová, 2016 [online]).

Šedivý (2011) mimo jiné uvádí, že NO musí cíle formulovat jednoznačně, aby bylo zřejmé, čeho chtějí dosáhnout, přičemž dlouhodobé cíle se rovnají vizi NO. Tím se určuje obecný směr, kterým se NO hodlá ubírat, resp. kam se chce dostat. Z dlouhodobých cílů jsou odvozeny cíle střednědobé a krátkodobé, které vyjadřují misi NO, tj. její aktuální nabídku.

¹ Stakeholder: je kdokoliv, kdo jakýmkoliv způsobem přichází do kontaktu s firmou. Kdokoliv, jehož život nebo chod firmy ovlivňuje, a to třeba i nepřímo. Dělí na vnitřní a vnější. Vnitřními jsou zaměstnanci, manažeři a vlastníci. Vnějšími jsou zákazníci, dodavatelé, obchodní partneři, věřitelé, místní samospráva, vláda a také veřejnost (Businessvize, 2010 [online])

Správná formulace hierarchicky uspořádaných cílů motivuje lidi jak v NO, tak v jejím okolí a koordinuje jejich aktivity. Zásadní význam má míra konkrétnosti formulovaného cíle, tj. zda se nejedná o obecné fráze.

Činnost NO musí mít konkrétní specifický přínos, který lze prezentovat potenciálnímu podporovateli. (Boukal, Vávrová 2015)

Marek Šedivý a Olga Medlíková (2011) uvádí tři faktory, které mohou podporovat efektivnost:

- transparentnost – organizace zveřejňuje výsledky své činnosti (výkaz zisků a ztrát); veřejnost zná organizační strukturu NO, včetně osob v organizaci,
- důvěryhodnost – organizace informuje veřejnost o své historii a tradicích, je spolehlivá při plnění závazků vůči dodavatelům, dárcům, klientům a zaměstnancům; buduje kvalitní vztahy a posiluje dobré jméno NO,
- odbornost – organizace poskytuje kvalitní služby, reagující na potřeby svých klientů, zaměstnává a spolupracuje s profesionálními a kompetentními odborníky; rozvíjí a zkvalitňuje své vnitřní procesy, sleduje současné trendy v oboru; vytváří nové přístupy a metody pro práci v daném oboru.

5 DOBRÁ RODINA, obecně prospěšná společnost

„Rodiče čekají na dítě 9 měsíců, některé děti na rodiče i 10 let. My všichni v Dobré rodině se to snažíme změnit. Myslíme si, že žádné dítě nepatří do ústavu. Naším posláním je rozvoj náhradní rodinné péče pro ty z dětí, které z různých důvodů nemohou vyrůstat ve stabilním prostředí vlastní rodiny. Jako doprovázející organizace nabízíme podporu přechodným a dlouhodobým pěstounům. Pořádáme vzdělávací semináře a kurzy a aktivně se účastníme diskuse o způsobech zajištění péče o ohrožené děti. Ve všem, co děláme, klademe důraz na kvalitu a odbornost a naší prioritou je vždy zájem dítěte a jeho rodiny. Přečtěte si o nás víc, k prohlédnutí vám doporučujeme i příběhy pěstounů, které doprovázíme. Máme radost z každého, kdo s námi šíří povědomí o pomoci dětem v nouzi!“ (Dobrá rodina, o. p. s., 2015 [online])



dobrá rodina
každé dítě patří do rodiny

5.1 Poslání a cíle

Posláním Dobré rodiny, o. p. s. (dále také „Dobrá rodina“ nebo „DR“) je ochrana dětí, prosazování a podpora jejich nejlepšího zájmu, zejména pak dětí, které nemohou vyrůstat ve vlastní rodině. Dobrá rodina podporuje rozvoj náhradní rodinné péče v ČR jako nejvhodnější alternativu řešení pro děti, s vědomím, že ani tato péče nemůže plnohodnotně nahradit péči rodiny vlastní. Společnost usiluje o naplnění nejlepšího zájmu dětí zejména prostřednictvím profesionálních služeb doprovázení pěstounských rodin založených na odborné sociální práci s dětmi a rodinami, vyhledáváním a přípravami zájemců o náhradní rodinnou péči, vzdělávací a osvětovou činností a spoluprací na zkvalitňování a rozvíjení systému péče o ohrožené děti. (kolektiv autorů, Dobrá rodina, o. p. s., 2016, s. 2)

Hlavním cílem Dobré rodiny je umožnit dětem vyrůstajícím v náhradních rodinách prožít co nejpřirozenější dětství (kolektiv autorů, Dobrá rodina, o. p. s., 2016, s. 2) a zároveň spoluvytvářet komplexní systém podpory pro tyto ohrožené děti a jejich rodiny.

Dílčími cíli jsou:

- a) zajištění a podpora bezpečné péče o děti a jejich všestranný rozvoj,

- b) poskytování co nejkvalitnějších služeb pro děti, pěstounské rodiny a zájemce o náhradní rodinnou péči s důrazem na profesionalitu, vysokou odbornost poskytovaných služeb a spolehlivost,
- c) podpora návratu dítěte do vlastní rodiny,
- d) rozvoj metod sociální práce v oblasti náhradní rodinné péče a jejich sdílení,
- e) provedení změn v systému péče o ohrožené děti v ČR ve směru k větší podpoře setrvání ohrožených dětí v přirozeném, tj. rodinném prostředí a deinstitucionalizace péče o tyto děti; pro naplnění tohoto cíle se Dobrá rodina aktivně účastní veřejné diskuse o způsobech zajištění péče o ohrožené děti a spolupracuje se všemi klíčovými aktéry systému. (kolektiv autorů, Dobrá rodina, o. p. s.)

Dobrá rodina si je vědoma, že vztah mezi rodičem a dítětem nebo pěstounem a dítětem je vztahem soukromoprávním. Právo a povinnost pečovat o dítě přísluší rodičům nebo osobám odpovědným za výchovu dítěte. Aktivity Dobré rodiny jsou zaměřeny na podporu této péče a rozvoj kompetencí osob, které mají právo a povinnost o dítě pečovat a dítě zastupovat. (kolektiv autorů, Dobrá rodina, o. p. s.)

5.2 Zásady práce

Celá organizace se řídí základními principy Úmluvy o právech dítěte, která je založena na principu osobní svobody a zodpovědnosti, otevřenosti a respektu k dítěti a jeho rodině. Respektuje základní hledisko sociálně-právní ochrany dětí. Vždy je pro ni prioritou zájem dítěte a jeho rodiny. Klade důraz na kvalitu péče o dítě a stabilitu prostředí, v němž dítě vyrůstá. Podporuje vznik vztahu mezi dítětem a pěstounem, mapuje potřeby dítěte i pěstounské rodiny a reaguje na ně. Rozvíjí znalosti i kompetence náhradních rodičů. Zajišťuje služby potřebné pro výkon náhradní rodinné péče a rovněž spolupracuje i s dalšími organizacemi a institucemi v oblasti péče o ohrožené děti. Podporuje a respektuje vazby dítěte na biologické rodiče, příbuzné, blízké osoby i jeho vazby na přirozené sociální prostředí. S dítětem i s pěstounem je komunikováno otevřeně a v přátelském duchu. Je kladen důraz na názor dítěte a je mu věnována patřičná pozornost. Dítě je současně informováno o všech záležitostech, které se jej týkají. Jako správná doprovázející organizace dohlíží na to, aby děti byly zapojovány do každodenního rozhodování také v pěstounských rodinách. Je respektována identita dítěte (včetně etnicity, kulturní příslušnosti, původu, náboženského vyznání a dalších faktorů vytvářejících identitu osobnosti) a jedinečnost

každé pěstounské rodiny. Díky mnohaletým zkušenostem jsou zaměstnanci organizace schopni poradit, jak zvládat situace, kdy děti či celé pěstounské rodiny zažívají diskriminaci, přičemž současně podporují různorodost a prosazují rovný přístup ke všem.

5.3 Vznik a vývoj společnosti

Jako první v ČR přišli v roce 2008 manželé Hláskovi s radikální změnou péče o novorozence odkázané ihned po porodu na péči státu. Zbořili tak do té doby neotřesitelnou představu, že je pro tyto děti ústavní péče tím nejlepším řešením. Podařilo se jim přimět sociální pracovnice, aby využily existující legislativu a začaly upřednostňovat umístění novorozenců do pěstounské péče na přechodnou dobu, namísto dosud zažitého zvyku umístění do kojeneckého ústavu. Zároveň se úspěšnou medializací prvních úspěchů podařilo vzbudit i u české veřejnosti zájem o toto řešení, které je ve světě běžné. Nastartoval se tak proces výběru a školení dalších zájemců o takovouto formu pěstounské péče. Dobrá rodina vznikla na základě myšlenek, které jsou zároveň základními myšlenkami projektu Raná pěstounská péče.

Organizace vznikla na impuls samotných pěstounů jako nástroj systémové změny. Byla založena jako právnická osoba dne 11. dubna 2012. Zaměřuje se na moderní metody v oblasti výchovy a vzdělávání, ochranu dětí a podporu náhradní rodinné péče. Tato společnost podporuje vazby dítěte na rodiče, příbuzné a další blízké osoby a vazby na přirozené sociální prostředí. Klade důraz na kvalitu péče, profesionalitu, spolehlivost a vysokou odbornost poskytovaných služeb. Její činnost je vykonávána s respektem k právům dětí a všem jejich potřebám, které se v systému SPOD a v rodinách vyskytují, a na kompetence pečujících osob tak, aby bylo zajištěno bezpečí a stabilita pro děti a rodiny.

Tato organizace disponuje pověřením pro výkon SPOD na území celé ČR i akreditacemi vzdělávacích programů MPSV a MV. Organizace působí ve všech krajích. V každém regionu zastupuje Dobrou rodinu koordinátor, který řídí místní doprovázející pracovníky a plánuje všechny aktivity v regionu. Všichni zaměstnanci pracující s pěstounskými rodinami jsou odborně způsobilí k výkonu sociálně-právní ochrany dětí a jsou pravidelně proškolení. V jednotlivých regionech je také navázána spolupráce s dalšími odborníky a institucemi, které v případě potřeby mohou pěstounským rodinám zajistit terapeutickou či jinou péči. V současnosti pracovníci Dobré rodiny doprovázejí 826 rodin, ve kterých je přes 1 331 dětí. Aktuálně také doprovázejí 185 zájemců o NRP.

V níže uvedené tabulce pro doplnění uvádím vývoj společnosti Dobrá rodina od doby jejího založení.

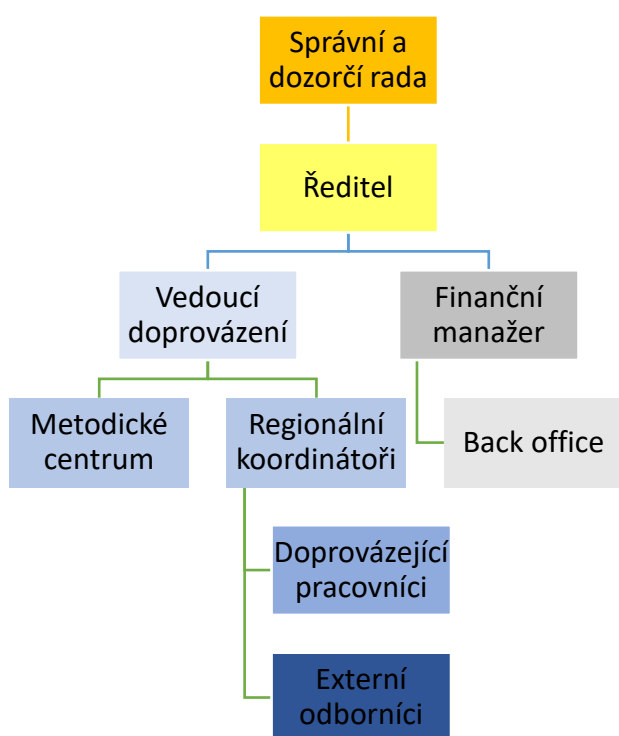
Tabulka 4 Jak rostla Dobrá rodina

	2012	2013	2014	2015	2016	2017-2018
zaměstnanci	0	10	30	40	60	80+
rodiny	0	60	300	700	750	800
kraje	0	6	8	10	12	14

Zdroj: Dobrá rodina, o. p. s.

5.4 Organizační struktura

Obrázek 3 Organizační struktura



Zdroj: Dobrá rodina, o. p. s.

- **Doprovázející pracovníci**
- **Externí odborníci**

- **Správní a dozorčí rada**

- **Vedení:** Ředitel a vedoucí doprovázení a vzdělávání a finanční ředitel

- **Metodické centrum:** (podpora, kontrola a rozvoj, tvorba metodických materiálů): 2 metodici práce, 1 metodik PPPD, 1 metodik pro asistované kontakty, 1 metodik odborné pomoci, 1 metodik rozvoje (zájemci, přípravy, nové služby pro náhradní rodiny, vzdělávání)

- **Zázemí a back office:** centrála v Praze: finanční, administrativní, projektová a provozní podpora, personalistka, pracovnice pro PR a marketing (celkem 11 osob) a účetní (externě).

- **Regionální koordinátoři** = vedoucí regionů, dále zástupci koordinátorů

5.5 Činnost společnosti

Dobrá rodina je největší organizací, která je podle § 48 zák. č. 359/1999 Sb. pověřeným subjektem, který poskytuje odbornou podporu pěstounským rodinám. Její výhodou je celostátní pověření a působnost. Na výkon své služby získává státní příspěvek. Hospodaření s ním je státem kontrolováno. Při úhradě služeb pro pěstounské rodiny je povinna se řídit normativní instrukcí MPSV.

Organizace se snaží získávat na podporu svých aktivit i jiné finanční zdroje. Zúčastňuje se různých soutěží na získání finančních grantů a různých projektů. Např. evropský projekt CEDR, grant MPSV, grant MHMP. Dalším finančním i materiálním podporovatelem jsou firmy a podnikatelé, ale také drobní dárci. Díky finanční podpoře mohla Dobrá rodina rozšířit okruh poskytovaných činností a zaměřit se tak na pomoc osobám, které mají zájem stát se osvojiteli nebo pěstouny, a v souvislosti s osvojením či svěřením dítěte do pěstounské péče poskytovat odborné poradenství.

Zajišťuje přípravy a psychologická posouzení žadatelů o zprostředkování osvojení, pěstounské péče nebo pěstounské péče na přechodnou dobu (Program Pride). Podporuje a odborně doprovází pěstounské rodiny, které o svěřené děti pečují. Mimo jiné realizuje vzdělávací a osvětovou činnost a spolupracuje na zkvalitňování a rozvíjení systému péče o ohrožené děti v ČR. Aktivně se účastní diskuze nad právy a ochranou ohrožených dětí. Snaží se prosadit přesvědčení, že „každé dítě patří do rodiny“.

V ČR je dnes více než 26 000 dětí, které vyrůstají mimo svou biologickou rodinu. Zhruba 8 500 z nich stále ještě tráví dětství v kojeneckých ústavech a dětských domovech. Je jim poskytována maximální možná péče zdravotnického personálu, bohužel však nemají možnost vytvořit si trvalý vztah s blízkou osobou. (Výroční zpráva, 2017)

5.5.1 Hlavní činnost společnosti

Dobrá rodina je jako obecně prospěšná společnost jednou z nestátních neziskových organizací, s níž mohou pěstouni dohodu o výkonu pěstounské péče uzavřít od roku 2013. Dnes doprovází více než 800 pěstounských rodin z celé ČR. (Výroční zpráva, 2018)

a) Dohoda o výkonu pěstounské péče

Ze zákona má každý pěstoun povinnost uzavřít dohodu do 30 dnů ode dne nabytí právní moci rozhodnutí příslušného orgánu o svěřením prvního dítěte do péče osoby pečující (v případě dlouhodobých pěstounů), o zařazení do evidence osob, které mohou vykonávat pěstounskou péči na přechodnou dobu (v případě pěstounů na přechodnou dobu). Dohoda

je veřejnoprávní smlouvou, kterou může pěstoun uzavřít se subjektem pověřeným dle zákona č. 359/1999 Sb., o sociálně-právní ochraně dětí.

Každý nový i stávající pěstoun může využít nabídku uzavření dohody o výkonu pěstounské péče a služby doprovázení DR. Doprovázení je od roku 2018 nově nabízeno také osvojitelům a těm, kteří mají dítě svěřeno do péče jiné osoby. Dohoda o výkonu pěstounské péče dává vzájemné spolupráci pěstouna a doprovázející organizace právní rámec.

b) Doprovázení

Doprovázením pěstounských rodin se rozumí poskytování služeb pěstounům a jejich svěřeným dětem, jejichž oprávnění vychází z práv a povinností pěstouna ukotvených v zákoně o sociálně-právní ochraně dětí. Na úhradu nákladů spojených s těmito činnostmi je určen, jak již bylo dříve uvedeno, státní příspěvek na výkon pěstounské péče ve výši 48 000 Kč ročně na jednu dohodu o výkonu pěstounské péče, který je vyplácen subjektu, s nímž pěstoun tuto dohodu uzavřel. S každou pěstounskou rodinou je uzavírána jen jedna dohoda o výkonu pěstounské péče, a to i v případech, kdy jsou pěstouny oba manželé nebo v případě, kdy se jedná o souběh pěstounské péče a pěstounské péče na přechodnou dobu.

Služba doprovázení je založena na kvalitním vyhodnocení potřeb celé pěstounské rodiny a následném společném vypracování plánu průběhu pobytu dítěte v pěstounské péči – tzv. plánu výkonu pěstounské péče. Ten odráží stanové cíle z Individuálního plánu ochrany dítěte (IPOD), který zpracovává příslušný OSPOD.

Do pěstounské rodiny dochází doprovázející pracovník, vždy po předchozí domluvě s pěstouny, a to minimálně jednou za dva měsíce (viz obrázek níže). První návštěva je pro doprovázejícího pracovníka velmi důležitá k získání co nejvíce informací o dítěti. Zajímá se o minulost dítěte a zjišťuje důvody, kvůli kterým je dítě v NRP a zda je, či není v jakémkoli kontaktu se svými rodiči či jinými blízkými lidmi. Na základě těchto zjištění pak může doprovázející pracovník lépe poskytnout následnou podporu, pomoc a poradenství při výchově a péči o svěřené dítě.

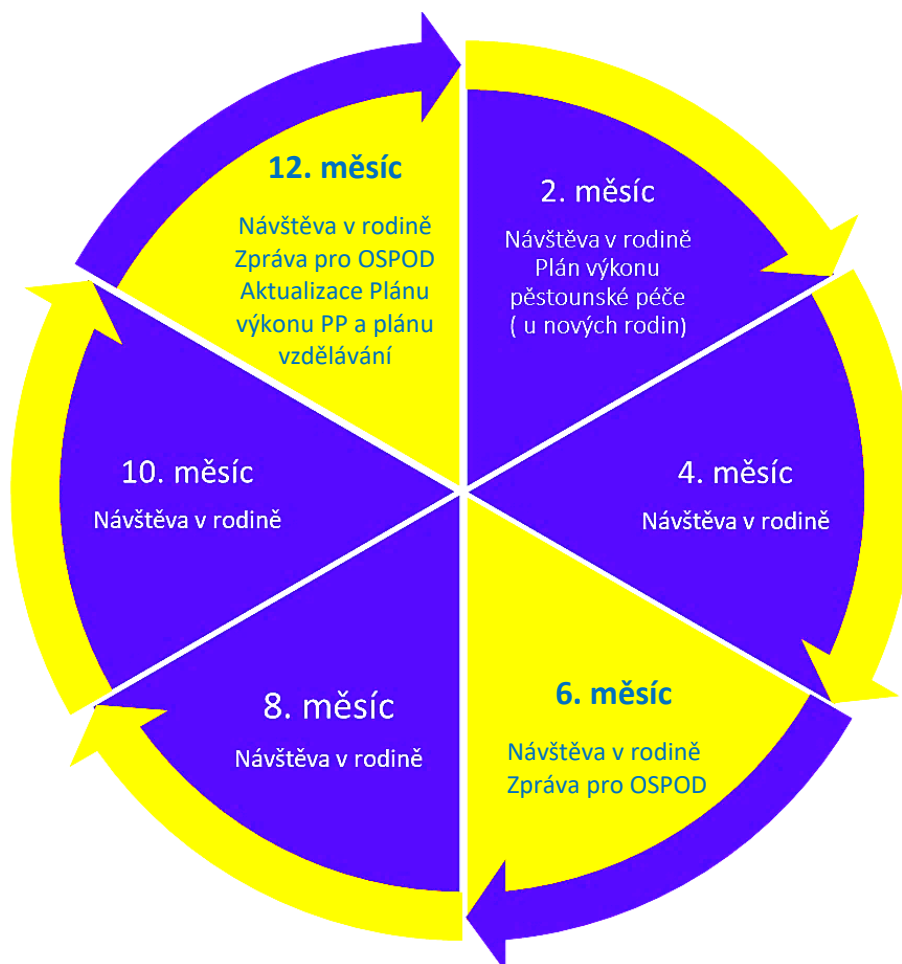
Doprovázející sociální pracovník se zajímá také o potřeby pěstounů, o témata, která pěstouni při výchově a péči řeší. Na základě těchto informací pak společně s pěstouny tvoří Plán výkonu pěstounské péče (PVPP).

Uvedený plán upravuje cíle, na kterých budou společně pracovat. V rámci PVPP jsou určena důležitá témata, která jsou podstatná ke společnému sdílení, kompetence, které si pěstouni přejí získat nebo navýšit, a také podrobnosti o tom, jakým způsobem bude

pěstounská rodina čerpat služby. PVPP je stvrzen podpisem pěstouna/ů a je každoročně aktualizován.

Setkání se může uskutečnit doma u pěstounů, v prostorách Dobré rodiny či na jiném vhodném místě. Je potřeba, aby se společného setkání účastnili pěstouni a také všechny svěřené děti. S doprovázejícím pracovníkem může pěstounská rodina konzultovat vše, co souvisí s péčí o svěřené dítě. Pracovník mluví se všemi o tom, co se stalo od jeho poslední návštěvy, jak se daří dítěti a jak se daří pěstounské rodině. V rámci konzultací jsou otevírána a sdílána témata, která jsou definována v cílech v rámci Plánu výkonu pěstounské péče. Pro objektivní zjištění konkrétní situace v rodině je mnohdy potřeba mluvit s dětmi o samotě.

Obrázek 4 Systém doprovázení DR a pravidelných návštěv v rodinách



Zdroj: Na společné cestě, Dobrá rodina, o. p. s., 2017

Častými tématy návštěv a následně plánu výkonu pěstounské péče jsou:

- Jak zvládnout období při přijetí dítěti?

- Jak dobře nastavit či udržet vztah dítěte s pěstouny, sourozenci, původními rodiči či dalšími blízkými osobami dítěte?
 - Jaké výchovné přístupy pomohou dítěti tyto vztahy rozvíjet?
 - Jak pomoci dítěti se zpracováním těžkých událostí, které v minulosti prožilo?
 - Jak rozvíjet dovednosti a znalosti dítěte, jak spolupracovat se školkami a školami?
 - Jak nepřehlédnout a dále rozvíjet nadání dítěte?
 - Jak řešit zdravotní problémy dítěte?
 - Jak připravit dítě na odchod do samostatného života?
 - Jak vyřídít sociální dávky a jak využít pomoc dalších sociálních služeb?
 - Jaká témata jsou pro pěstouny důležitá, jaké možnosti vzdělávání využít (jak nastavit plán vzdělávání)?
 - Potřebuje rodina vyhledat odbornou pomoc? Na koho se může obrátit?
 - Potřebuje rodina odpočinek? Jak je možné využít pomoc při péči o svěřené dítě?
- (Na společné cestě, 2017)

Sociální pracovník příslušný k danému dítěti (klíčový pracovník) v pěstounské péči vytváří IPOD. Tohoto plánování a vyhodnocení potřeb daného dítěte se častokrát účastní i pěstouni i doprovázející sociální pracovník. IPOD je určující dokument při doprovázení dané pěstounské rodiny. Pěstouni jsou ze zákona povinni umožnit sledování naplňování plánu výkonu pěstounské péče. O vzájemné spolupráci rodiny a doprovázejícího pracovníka je dle zákona informován příslušný sociální pracovník OSPOD 1x za 6 měsíců (Zpráva pro OSPOD o výkonu pěstounské péče). Ve zprávě je popsáno, jak se dítěti daří, jaké pokroky pěstouni s dítětem během uplynulého půlroku udělali, jaká témata byla předmětem rozhovoru s doprovázejícím sociálním pracovníkem a zda pěstouni plní své zákonné povinnosti. Pěstouni mají právo na vyžádání obdržet kopii zprávy. Na základě zprávy o vývoji „příběhu“ dítěte následně probíhá spolupráce pěstounů a doprovázejícího sociálního pracovníka se sociálními pracovníci úřadů. Dle potřeby je také aktualizován IPOD.

c) Pomoc s péčí o svěřené dítě

Tato pomoc znamená zajištění odpočinku pro pečující osobu. Jedná se tedy o odlehčovací službu, při které je zajištěna plnohodnotná náhradní péče o svěřenou osobu, a to po celou dobu odpočinku pěstounů. (MPSV, 2015, s. 211)

Pěstouni se o svěřené děti starají 24 hodin denně, 7 dní v týdnu. V situacích, kdy pěstouni potřebují pomoci s péčí o svěřené dítě, se organizace snaží nelézt bezpečná

řešení a zajistit hlídání svěřeného dítěte. Osoba, která dítě hlídá, uzavře s pěstounem smlouvu. Při opakovaném hlídání se jedná o tzv. rámcovou smlouvu. Vzory obou těchto smluv jim poskytne jejich doprovázející pracovník.

Krátkodobé zajištění péče: Pěstouni, stejně jako ostatní rodiče, si občas potřebují vyřídit řadu záležitostí, rozvíjet své zájmy nebo odpočívat. Z těchto důvodů potřebují zajistit hlídání dítěte. V těchto případech hovoříme o tzv. krátkodobém zajištění péče. V první řadě se pěstoun snaží využít pomoc osob ve společné domácnosti (manžel/manželka, druh/družka, prarodič, dospělé dítě) Následně se obrátí na osoby z blízkého okolí, případně požádá o pomoc sociálního pracovníka, který pěstounům pomůže vyhledat jiné zajištění péče (např. služby mateřského centra nebo hlídacího koutku).

Krátkodobé zajištění péče je možné finančně podpořit v těchto případech:

- při vyřizování nezbytných záležitostí (návštěva lékaře, soud, úřady apod.),
- v době nemoci,
- v době účasti na vzdělávacích akcích pro pěstouny,
- při porodu pěstounky a období po porodu,
- při úmrtí v rodině.

Dlouhodobé zajištění péče: Pěstouni pečující o dítě starší 2 let mají dále nárok odpočinout si 14 dní v roce od péče formou tzv. dlouhodobého zajištění péče. Takto zajištěná péče se může čerpat najednou nebo po jednotlivých dnech. I zde se často využívá pomoci osob z okolí pěstounů tak, aby s dítětem trávil čas někdo, kdo zná jeho potřeby. Klíčový pracovník pomáhá pěstounům při výběru náhradního programu pro svěřené dítě (zpravidla například účast na táboře nebo jiné akci pro děti). V některých regionech Dobrá rodina pořádá různé víkendové akce, příměstské tábory aj.

Dlouhodobé zajištění péče slouží k:

- odpočínutí pěstounů, tedy k obnovení jejich psychických a fyzických sil,
- načerpání nových sil k péči o svěřené dítě/děti,
- k odbourání sociální izolaci pěstounů, kterým většinu času zabere péče o svěřené dítě/děti,
- ke zlepšení rodinných vazeb a vztahů – při snížení zátěže se pěstouni mohou věnovat ostatním dětem nebo dalším členům rodiny.

d) Vzdělávání

Pěstoun je povinen se pravidelně vzdělávat. Současně má nárok na zprostředkování nebo zajištění bezplatné možnosti vzdělávání za účelem zvyšování a prohlubování svých

znalostí a dovedností v oblasti výchovy a péče o svěřené dítě v rozsahu 24 hodin za rok (dle § 47a odst. 2 písm. d) a f) zákona o sociálně-právní ochraně dětí).

Dobrá rodina připravuje vzdělávání s ohledem na různé potřeby konkrétních pěstounských rodin, v souvislosti se zajištěním potřeb dětí, které se v systému SPOD a v rodinách vyskytují, a na kompetence pečujících osob tak, aby bylo zajištěno bezpečí a stabilita pro děti a rodiny. Během seminářů je vyhrazen prostor pro sdílení zkušeností a hledání řešení na nejrůznější situace, do kterých se mohou pěstouni dostat. Každý rok doprovázející pracovník společně s pěstounem vytvářejí plán vzdělávání.

Jsou také pořádány vzdělávací semináře a školení pro zaměstnance OSPOD, nebo pro sociální pracovníky jiných organizací. Organizace disponuje akreditacemi MPSV a MV na vzdělávací semináře. Dobrá rodina spolupracuje se zajímavými osobnostmi a odborníky v oblasti náhradní rodinné péče, hledá nová důležitá témata a aktualizuje nabídku akreditovaných i neakreditovaných seminářů.

e) Asistovaný kontakt

„Jedná se o pomoc a součinnost při zajištění kontaktu dítěte s původní rodinou, tj. pomoc při plnění povinnosti udržovat, rozvíjet a prohlubovat sounáležitost dítěte s osobami dítěti blízkými, zejména rodiči a umožnit styk rodičů s dítětem v pěstounské péči, včetně pomoci při zajištění místa.“ (Dobrá rodina, o. p. s., 2015 [online])

Na pěstounské péči je specifické to, že kromě lidí, kteří se o dítě starají, jsou v jeho životě ještě další důležité osoby. Dítě potřebuje vědět, jakou roli tito lidé v jeho životě mají. Při případných kontaktech mohou vznikat i velmi náročné situace. Tato setkání vzbuzují u pěstounů, biologických rodičů a zejména u dětí obavy a nejistoty. Proto pracovníci Dobré rodiny stojí při pěstounech, kterým pomáhají přijmout jejich roli, porozumět smyslu a důležitosti vztahu dítěte s jeho blízkými. (Dobrá rodina, o. p. s., 2017, s. 18)

f) Odborná pomoc

Poradenství a odborná pomoc je důležitou součástí doprovázení. Tato pomoc může představovat různé administrativní úkony, právní poradenství, řešení výchovných problémů s dítětem, otázku školní úspěšnosti, začlenění dítěte do kolektivu apod. (MPSV, Sborník příspěvků k aktuálním tématům náhradní rodinné péče, 2015, s. 215) Odborná pomoc spočívá ve zprostředkování psychologické, terapeutické nebo jiné odborné pomoci alespoň jednou za 6 měsíců dle § 47a odst. 2 písm. c) zákona o sociálně-právní ochraně dětí.

V případě, kdy pěstoun nebo dítě potřebují odbornou pomoc či terapii, pomáhá klíčový pracovník zajistit konzultaci se specializovaným pracovníkem, terapeutem, psychologem nebo prověřeným spolupracujícím odborníkem.

5.5.2 Další činnost společnosti

a) Přípravy žadatelů o PP a PPPD

Zájemci o náhradní rodinnou péči musí ze zákona projít přípravami, na kterých se musí aktivně účastnit. Témata probíraná v rámci těchto příprav mají za cíl navýšit kompetence budoucích náhradních rodičů tak, aby mohli dítěti poskytovat co nejlepší péči a zázemí, jsou to např.:

- sebezpoznání zájemců, jejich rodinného systému a sociálních kontaktů,
- poznání a naplňování práv a potřeb přijatého dítěte,
- spolupráce s dalšími odborníky,
- komunikace s dítětem a přístup k dítěti s vědomím jeho důstojnosti a lidských hodnot,
- pochopení specifik dětí v pěstounské péči,
- rozvoj schopností a zájmů dítěte,
- uspokojení citových, vývojových, sociálních a vzdělávacích potřeb dítěte a péče o zdraví dítěte,
- styk přijatého dítěte s rodiči a dalšími osobami blízkými,
- práce s dětmi žijícími v rodině žadatele.

b) Práce s dobrovolníky i stážisty

S dobrovolníky je uzavírána smlouva o dobrovolnictví, ve které jsou stanovena veškerá práva a povinnosti. Nejčastěji dobrovolníci pomáhají v konkrétních rodinách např. doučováním dětí, dále při organizaci různých akcí nebo hlídáním dětí během vzdělávacího semináře pro pěstouny. Dobrovolníci jsou považováni za součást týmu Dobré rodiny.

c) Metodické centrum

Toto centrum, bylo vytvořeno, aby na systémové problémy nebyli pěstouni sami. Metodici se zde zaměřují zejména na hledání řešení, jak pomoci pěstounům s problémy, na které naráží v systému náhradní rodinné péče. Na základě současné legislativy a praxe tak bylo zjištěno mnoho témat, která je potřeba zpracovat či přepracovat.

Metodické centrum spolupracuje s odborníky v ČR a čerpá ze znalostí a zkušeností zahraničních odborníků. Jednotlivá témata jsou konzultována s MPSV, pracovníky Generálního ředitelství Úřadu práce, Úřadu pro mezinárodně-právní ochranu dětí, lékaři, psychology, speciálními pedagogy a dalšími specialisty pro dané oblasti. Zároveň vycházejí ze zkušeností a potřeb samotných pěstounů.

d) Projekty

Grant MHMP – Projekt se zaměřuje na podporu osvojených dětí a osvojitelských rodin, na které se v současnosti státní příspěvek nevztahuje. Podpora je předávána formou vzdělávání a sdílení zkušeností v rámci pořádaných klubů, seminářů a pobytů se zaměřením na problematiku náhradního rodičovství a specifika vývoje osvojených dětí.

Projekt ESF – CEDR se zaměřuje na všechny rodiny se svěřenými dětmi a rodiny, kde hrozí odebrání dítěte, nebo bylo dítě již odebráno. Je zajištěno právní poradenství a také psychologická a terapeutická činnost či jiná odborná pomoc.

Grant MPSV – Jedná se zejména o osvětu laické a odborné veřejnosti v oblasti ohrožených dětí a rodin (letáky, facebook, web, video spoty s náhradními rodiči, populárně naučné články, kontaktní nevzdělávací akce atp.). Usiluje se o získání nových náhradních rodičů a podpora těchto osob od procesu rozhodování až ke svěřením dítěte do péče (poradenství, semináře Moderní pěstounství). V neposlední řadě grant zahrnuje také poradenství, podporu a pomoc rodinám, se svěřenými dětmi, které řeší specifika vývoje, péče a výchovy dětí, které nevyrostají se svými biologickými rodiči.

e) Snaha o spolupráci a komplexní služby

Organizace spolupracuje se všemi krajskými úřady a s více než 137 OSPOD v ČR. Cílem spolupráce s OSPOD je mapovat potřeby rodin, mapovat poptávku po službách. Přinášet nové podněty a moderní nástroje práce pro práci s rodinou a zajišťovat dostupnost pomoci. Dobrá rodina se snaží o sjednocení systému SPOD. Proto pracovníci organizace pořádají nebo se aktivně zapojují do debat či se účastní kulatých stolů, řešících různé oblasti pro ochranu dětí: např. nastavení kontaktů dítěte v NRP s jeho rodinou.

Cílem spolupráce s dalšími subjekty (státní i nestátní subjekty a organizace) je zajištění návaznosti a komplexnosti pomoci rodinám, případně nedublování pomoci.

Každý regionální tým organizace má zmapovány služby v dosahu, které může rodině nabídnout. Organizace je členem Asociace Dítě a rodina a spolupracuje s dalšími organizacemi v oblasti NRP na vytváření dobré praxe (Amalthea, Rozum a cit, Středisko náhradní rodinné péče – Adopční centrum aj.) a s organizacemi pověřenými k výkonu SPOD a nabízejícími sociální služby např. v oblastech drogové závislosti (organizace Drop in, Sananim aj.), psychiatrických onemocnění (sdružení Práh, Fokus) či poskytují sanaci rodiny (organizace Střep aj.). Pracovníci Dobré rodiny jsou v kontaktu se zařízeními spadajícími pod MPSV, MZ (např. dětská centra) i MŠMT (např. dětské domovy, pedagogicko-psychologické poradny). V rámci mezioborové spolupráce spolu nastavují funkční systém

na podporu ohrožených dětí komunikací se soudci, zdravotníky a pedagogy. (Dobrá rodina, o. p. s., 2018, s. 2)

V roce 2018 uspořádala Dobrá rodina historicky první setkání všech doprovázejících organizací v ČR. Cílem tohoto setkání bylo předávání zkušeností a poznatků. Snahou tohoto setkání bylo posílit vzájemnou spolupráci a součinnost.

6 METODOLOGIE VÝZKUMU

Po prostudování odborné literatury, která je zaměřena na problematiku sociálně-právní ochrany dětí, NRP a také interních dokumentů DR (např. interní metodiky, směrnice, výroční zprávy, standardy kvality SPOD) jsem zvolila jako nejvhodnější metodu výzkumu - dotazníkové šetření. Účelem bylo zjištění, zda tato organizace vykonává svou činnost efektivně, tzn., že poskytované služby zohledňují individuální potřeby, jsou kvalitní a celkově přínosné pro cílovou skupinu. Za hlavní výzkumnou skupinu jsem si zvolila klienty DR. Do výzkumu jsem také z důvodu zjištění objektivních údajů zařadila i pracovníky této organizace. Pracovníky jsem rozdělila na dvě části: sociální/klíčové pracovníky, kteří provádějí odbornou práci s rodinami a na tzv. back office/centrála společnosti, který zajišťuje administrativní, finanční, materiální aj. podporu. Do této části jsem zahrнула také názory vedení společnosti.

6.1 Dotazník

Za účelem prokázání efektivity činnosti organizace DR jsem zvolila metodu kvantitativního výzkumu za použití metody anonymních, online dotazníků. Pro každou skupinu respondentů byl vypracován dotazník tak, aby bylo možné posoudit efektivitu z různých úhlů pohledu. Proto jsem vypracovala 3 typy dotazníku. Dotazník určený klientům organizace obsahoval celkem 15 otázek. Dotazníky pro sociální/klíčové pracovníky a zaměstnance back office celkem obsahovaly 16 otázek. Při vytváření dotazníků a následně i během samotného dotazníkového šetření a následného vyhodnocování získaných dat jsem vycházela z knihy Petera Gavory: „Úvod do pedagogického výzkumu“. Podklady pro vyhodnocení jsem získávala pomocí využití Likertovy škály. „*Tímto nástrojem je možné získat názor, míru vlastnosti jevu anebo jeho intenzitu. Posuzovatel vyjadřuje svoje hodnocení určením polohy na škále.*“ (Gavora, 2000, s. 88). Dotazníky jsem vytvořila prostřednictvím portálu <https://www.surveymonkey.com/en/>, aby byla zachována skutečná anonymita respondentů a pravdivost odpovědí. V jeho obsahu se objevují i otevřené otázky. Získaná data byla vyhodnocena a znázorněna do grafů a poté porovnávána se stanovenými výzkumnými otázkami. Dotazníkové šetření probíhalo pro všechny tři skupiny respondentů současně v březnu 2019.

6.2 Charakteristika zkoumaného vzorku

Jako hlavní cílová skupina byli zvoleni klienti z Ústeckého, Olomouckého, Středočeského kraje a hl. m. Prahy. Klienty jsem oslovila e-mailem prostřednictvím jejich sociálních/klíčových pracovníků, a to z důvodu předpokládané vyšší návratnosti zodpovězených dotazníků. Pro druhou skupinu (sociální pracovníci) byl dotazník distribuován také e-mailem prostřednictvím jejich nadřízených regionálních koordinátorů. Třetí skupina byla oslovena (back office) rovněž formou e-mailu.

6.3 Cíl výzkumu

Strauss a Corbinová (1999, s. 24) uvádějí: „Není možné, aby badatel prozkoumal všechny aspekty zkoumaného problému. Výzkumná otázka nám umožňuje zúžit výzkumný problém na velikost, která je reálně zkoumatelná.“

Cílem výzkumu bylo zjistit, zda jsou činnosti a služby poskytované organizací Dobrá rodina efektivní, zda odbornost jejích pracovníků skutečně zvyšuje spokojenost klientů s danými službami a jak jsou hodnoceny další činnosti organizace a jak se snaží organizace Dobrá rodina zvyšovat svou efektivitu.

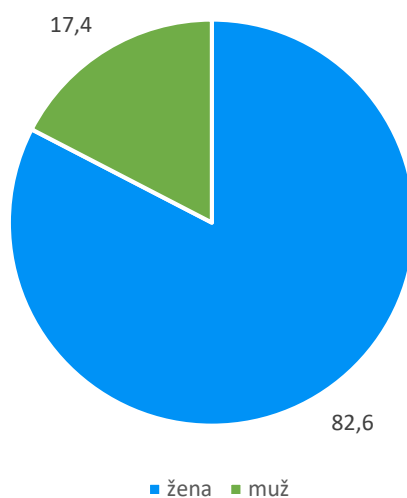
7 INTERPRETACE A GRAFICKÉ ZNÁZORNĚNÍ ZÍSKANÝCH DAT

Výsledky dotazníkového šetření jsou znázorněny postupně po jednotlivých otázkách v přehledných tabulkách i s procentuálním znázorněním ve výsečových grafech. Tohoto šetření se zúčastnilo celkem 69 klientů (pěstouni, osvojitelé, pěstouni na přechodnou dobu atd.), 27 sociálních pracovníků a všichni zaměstnanci back office (11).

7.1 DOTAZNÍK KLIENT

1. Pohlaví?

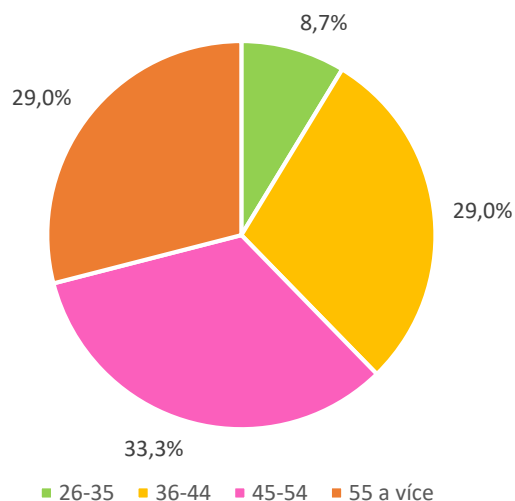
Možnosti odpovědí	Responzí	Podíl
žena	57	82,6 %
muž	12	17,4 %



Z odpovědí na otázku č. 1 vyplynulo, že z celkového počtu 69 respondentů tvoří 82,6% ženy.

2. Kolik je Vám let?

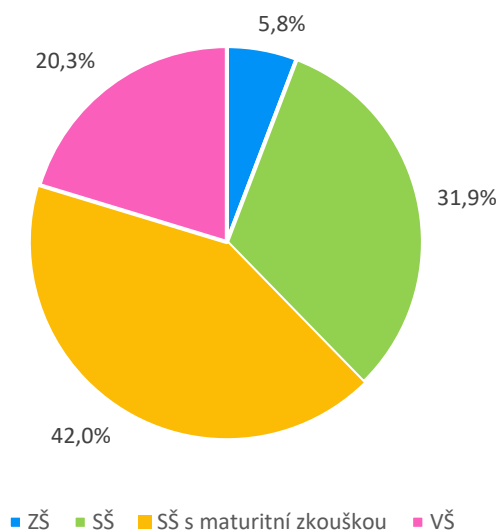
Možnosti odpovědí	Responzí	Podíl
18–25	0	0 %
26–35	6	8,7 %
36–44	20	29,0 %
45–54	23	33,3 %
55 a více	20	29,0 %



Z odpovědí na otázku č. 2 vyplynulo, že náhradní rodinnou péči poskytují zejména lidé ve věku 36–44 let (29 %), ve věku 45–54 let (33,3 %) a ve věku 55 let a starších (29 %).

3. Nejvyšší dosažené vzdělání?

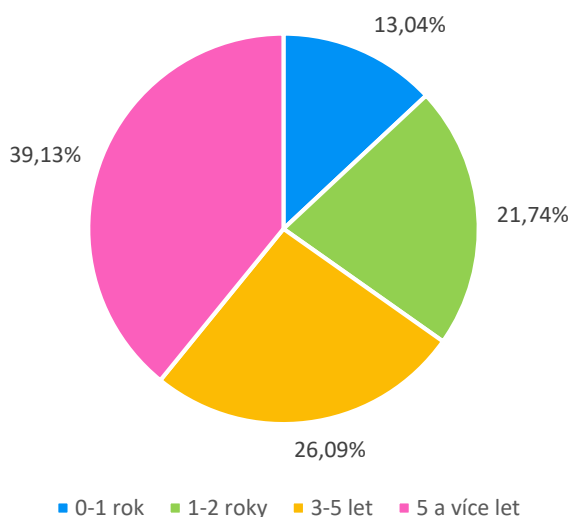
Možnosti odpovědí	Responzí	Podíl
ZŠ	4	5,8 %
SŠ	22	31,9 %
SŠ s maturitní zkouškou	29	42,0 %
VŠ	14	20,3 %



Z odpovědí na otázku č. 3 bylo zjištěno, že nejvíce respondentů jsou absolventy středoškolského vzdělání (73,9 %), z toho SŠ s maturitou má 42 % a bez maturitní zkoušky 31,9 %.

4. Jak dlouho jste klienty Dobré rodiny?

Možnosti odpovědí	Responzí	Podíl
0-1 rok	9	13,04 %
1-2 roky	15	21,74 %
3-5 let	18	26,09 %
5 a více let	27	39,13 %

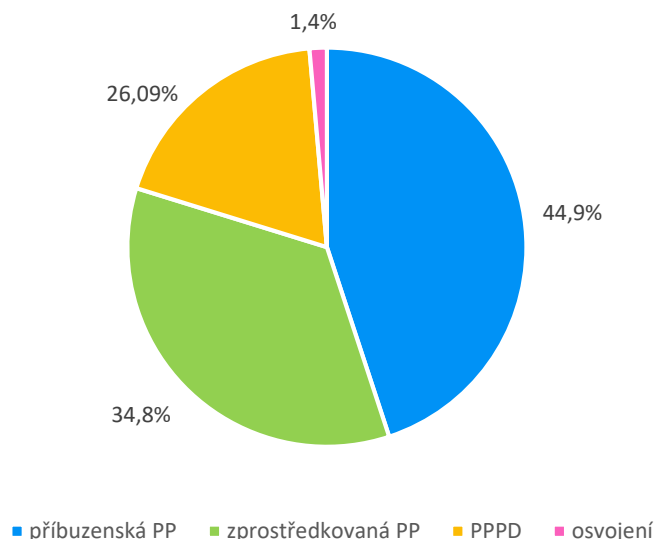


Z těchto dat vyplývá, že 39,13 % respondentů je klienty DR více než 5 let. Další nejpočetnější skupinou jsou klienti, kteří spolupracují s DR 3-5 let a služeb DR využívá 21,74 % respondentů 1-2 roky. Pouze 13 % spolupracuje s organizací méně než jeden rok.

5. Jakou formu náhradní rodinné péče poskytujete? (zakroužkujte všechny odpovědi, které pro Vás platí)

Možnosti odpovědí	Responzí	Podíl
příbuzenská pěstounská péče	31	44,9 %

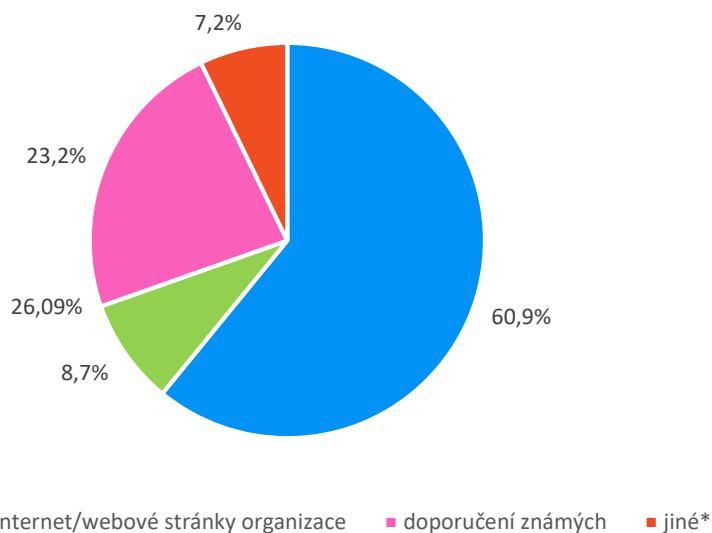
zprostředkovaná pěstounská péče	24	34,8 %
pěstounská péče na přechodnou dobu (PPPD)	13	18,8 %
osvojení	1	1,4 %



Z odpovědí na otázku č. 5 vyplynulo, že se šetření zúčastnilo 44,9 % pěstounů, kteří mají dítě svěřené do příbuzenské PP. Další skupinou, která je nejvíce zastoupena, jsou pěstouni, kteří poskytují zprostředkovanou PP (34,8 %). Pěstounů poskytujících PPPD odpovědělo 18,8 % a pouze 1 osvojitel, což představuje 1,4 %.

6. Z jakého zdroje jste se dozvěděli o Dobré rodině?

Možnosti odpovědí	Responzí	Podíl
úřad	42	60,9 %
internet/webové stránky organizace	6	8,7 %
sociální sítě/Facebook	0	0 %
doporučení známých	16	23,2 %
jiné*	5	7,2 %



*jiné:

„pokračování v doprovodu², kterou měla PPPD“

„doporučení od sociální pracovníce DD“

„od organizace Natama“

„televizní pořad“

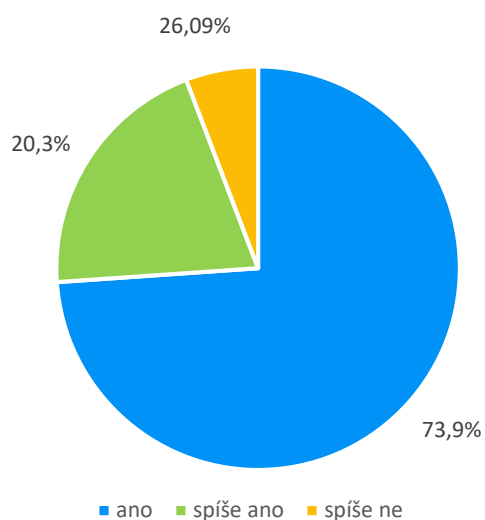
„v porodnici“

Z uvedených odpovědí na otázku č. 6 bylo zjištěno, že 60,9 % respondentů se o DR dozvědělo od pracovníků úřadu (OSPOD, pracovní úřad, MPSV, MHML). Informace o DR získalo na doporučení svých známých 23,2 %. Pouze 8,7 % se o činnosti DR dozvědělo z webových stránek organizace. Z jiných zdrojů (viz výše) bylo informováno 7,2 %.

7. Myslíte si, že Vám doprovázející sociální pracovník poskytuje dostatek potřebných informací?

Možnosti odpovědí	Responzí	Podíl
ano	51	73,9 %
spíše ano	14	20,3 %
spíše ne	4	5,8 %
ne	0	0 %

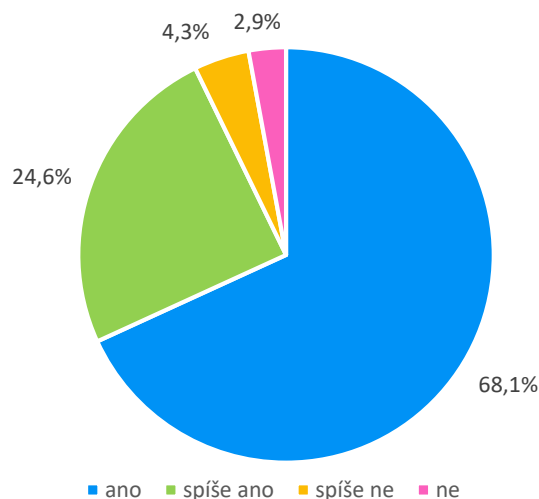
² „doprovodka“ doprovázející organizace (poznámka autora)



Z výše uvedeného vyplývá, že 73,9 % respondentům jsou poskytovány veškeré potřebné informace prostřednictvím sociálního pracovníka. Téměř spokojeno je 20,3 % respondentů a spíše nespokojeno je pouze 5,8 % klientů.

8. Vnímáte doprovázení Dobrou rodinou jako přínosné pro Vás jako člověka pečujícího o svěřené nebo osvojené dítě?

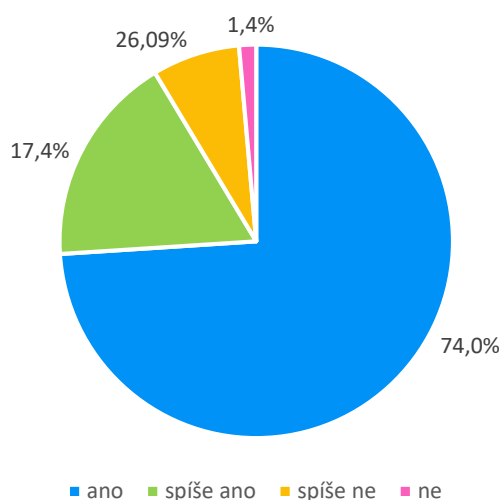
Možnosti odpovědí	Responzí	Podíl
ano	47	68,1 %
spíše ano	17	24,6 %
spíše ne	3	4,3 %
ne	2	2,9 %



Za přínosné doprovázení DR považuje 68,1 % respondentů. Pozitivně je také organizace hodnocena 24,6 % klienty. Negativní postoj vyjádřilo 4,3 % a záporný postoj 2,9 % respondentů.

9. Dokáže organizace k Vám (tj. klientům) přistupovat individuálně, porozumět Vaším specifickým potřebám?

Možnosti odpovědi	Responzí	Podíl
ano	51	73,9 %
spíše ano	12	17,4 %
spíše ne	5	7,2 %
ne	1	1,4 %

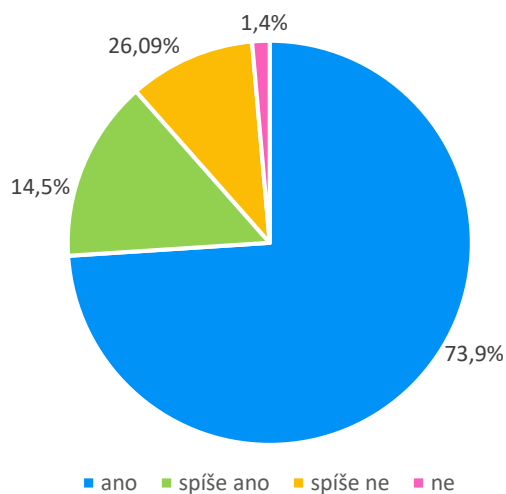


Individuální přístup kladně hodnotí 73,9 % a téměř kladně 17,4 % klientů. Částečnou nespokojenost vyjádřilo 7,2 % a nespokojenost pouze 1,4 % klientů.

10. Doporučili byste služby organizace i dalším lidem, rodině nebo přátelům?

Možnosti odpovědi	Responzí	Podíl
ano	51	73,9 %
spíše ano	10	14,5 %

spíše ne	7	10,1 %
ne	1	1,4 %



Z reakcí na otázku č. 10 bylo zjištěno, že 73,9 % klientů by tuto organizaci rozhodně doporučilo a 14,5 % by ji pravděpodobně doporučilo také. Doporučení by spíše nedalo 10,1 % a určitě 1,4 % klientů.

11. Jak jste spokojeni s odborností a profesionalitou doprovázejících pracovníků?

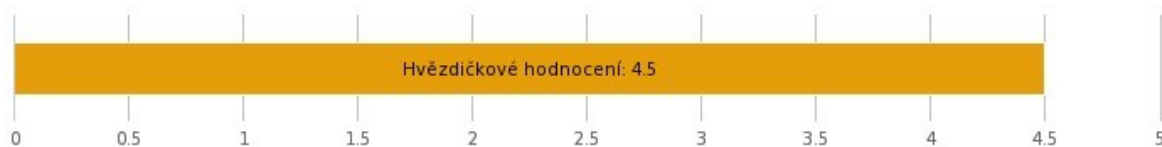
Možnosti odpovědí	Responzí	Podíl
1 / 5	3	4,4 %
2 / 5	2	2,9 %
3 / 5	5	7,3 %
4 / 5	10	14,5 %
5 / 5	49	71,0 %



S odborností a profesionalitou doprovázejících pracovníků je spokojeno 71 % respondentů.

12. Jak hodnotíte komunikaci s doprovázejícím pracovníkem?

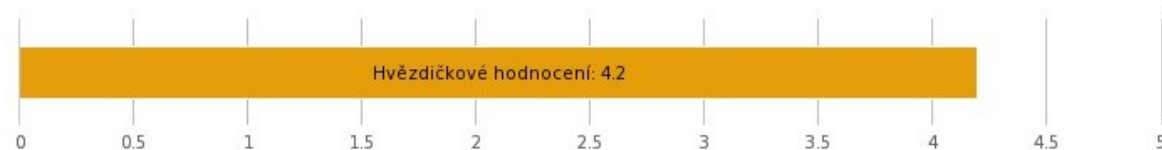
Možnosti odpovědí	Responzí	Podíl
1 / 5	3	4,4 %
2 / 5	2	2,9 %
3 / 5	3	4,4 %
4 / 5	8	11,6 %
5 / 5	53	76,8 %



Z výsledků je zřejmé, že 76,8 % respondentů je spokojeno s komunikací.

13. Jak hodnotíte ostatní služby poskytované organizací Dobrá rodina? (vzdělávací semináře, vzdělávací pobyty, volnočasové aktivity pro děti, odborná pomoc, přípravy žadatelů Pride, aj.)

Možnosti odpovědí	Responzí	Podíl
1 / 5	3	4,4 %
2 / 5	3	4,4 %
3 / 5	7	10,1 %
4 / 5	21	30,4 %
5 / 5	35	50,7 %

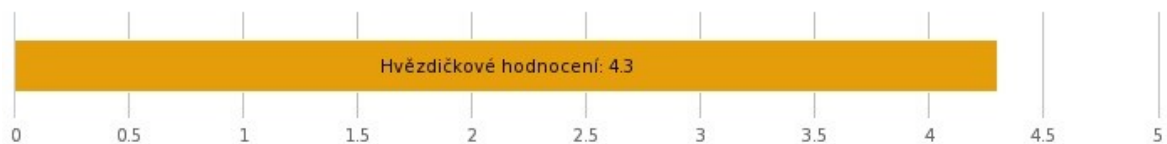




Z odpovědí na otázku č. 13 vyplynulo, že s ostatními poskytovanými službami je spokojeno 50,7 % a téměř spokojeno je 30,4 % respondentů.

14. Jak hodnotíte kvalitu lektorů na vzdělávacích akcích organizace?

Možnosti odpovědí	Responzí	Podíl
1 / 5	2	2,9 %
2 / 5	4	5,8 %
3 / 5	6	8,7 %
4 / 5	18	26,1 %
5 / 5	39	56,5 %



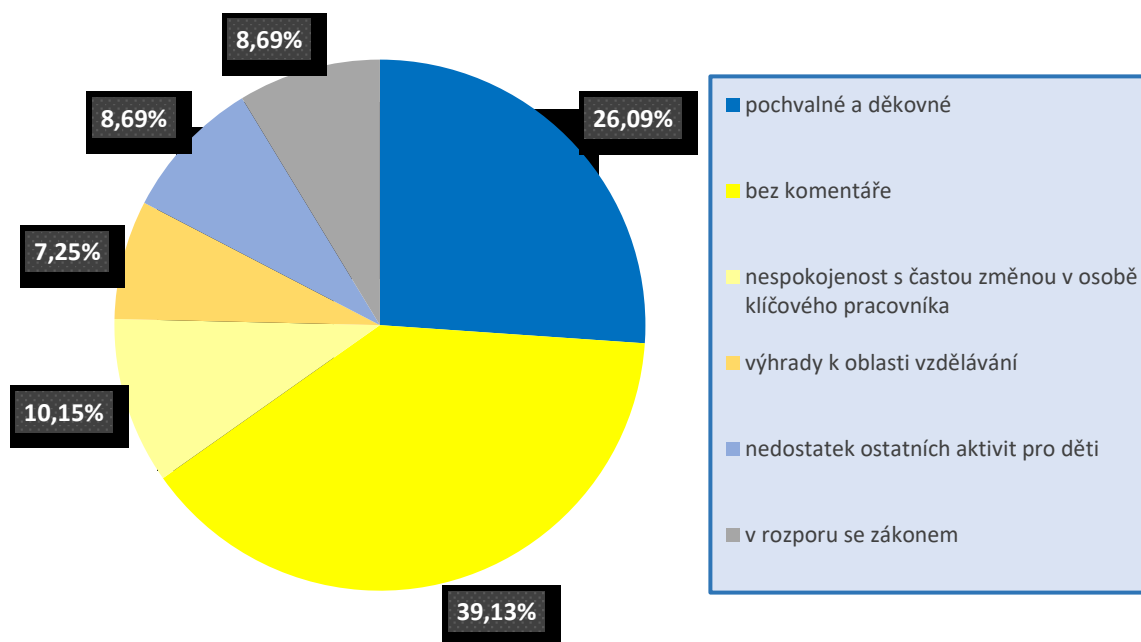
Maximální spokojenost s lektory na vzdělávacích akcích DR projevilo 56,5 % klientů a 26,1 % klientů vyjádřilo spokojenost.

15. Máte nějaké nápady nebo připomínky ke zlepšení poskytovaných služeb?

Možnosti odpovědí	Responzí	Podíl
komentáře pochvalné a děkovné ¹	18	26,09 %
bez připomínek	27	39,13 %
nespokojenost s častým střídáním sociálního/klíčového pracovníka ²	7	10,15 %
výhrady k oblasti vzdělávání ³	5	7,25 %
nedostatek ostatních aktivit (víkendové pobyty, tábory, dětské dny atd.) ⁴	6	8,69 %
v rozporu se zákonem ⁵	6	8,69 %

* Některé odpovědi zahrnovaly komentáře, připomínky, názory atd. na více oblastí. Z tohoto důvodu byly tyto odpovědi rozděleny a přiřazeny k odpovídajícím oblastem. V tomto případě nebude odpovídat celkový počet klientů (69) k uvedeným responzím.

- 1 *„Děkuji pracovníkům Dobré rodiny za jejich podporu a přeji vše dobré jejich práci!“, „Budte prosím stále tak skvělí ♡“, „S doprovázející organizací jsme velmi spokojeni. Je nám velkým pomocníkem. Rádi se zúčastňujeme vzdělávacích kurzů. Jako velkou slabinu v systému péstounské péče vnímáme spíše práci soudů a úřadů (ÚP) - dlouhé lhůty při vyřizování prakticky čehokoli (správní řád), úředníci se často v problematice dostatečně neorientují, přestože jí mají na starost, neporadí. Proto jsme i využili právních poradenských služeb, které Dobrá rodina zprostředkovává“.*
- 2 *„Bylo by vhodné neměnit doprovázející pracovníky bez vážných důvodů. Už takto nám prochází rodinou spousta cizích lidí.“, „Jediné, co nás mrzelo, byla změna doprovázející, protože je skvělá!!!!“, „Lépe dlouhodobě jednoho pracovníka-časté střídání pracovníků je velmi nepříjemné, často i bez důvěry k osobě doprovázejícího pracovníka.“.*
- 3 *„čas semináře by neměl být v měsíci, kdy jsou jarní prázdniny“, „Některá školení nemají dost prostoru na otevřenou komunikaci“.*
- 4 *„V Praze absence aktivit pro náhradní rodiny např. pálení čarodějnic, nějaký organizovaný výlet, návštěva divadla za sníženou cenu atd.“, „- více víkendových seminářů v Praze pro zaměstnané/spol., víkendové pobyty s dětmi, - burza/výměna literatury, oblečení, hraček a j.“.*
- 5 *„Po delší době spolupráce by stačilo uskutečnit návštěvy v domácnosti v delších intervalech, čtvrtletně“, „Zcela zbytečné návštěvy doprovázejícího pracovníka, ztráta času pro obě strany, rigidní lpění na formalitách.“.*



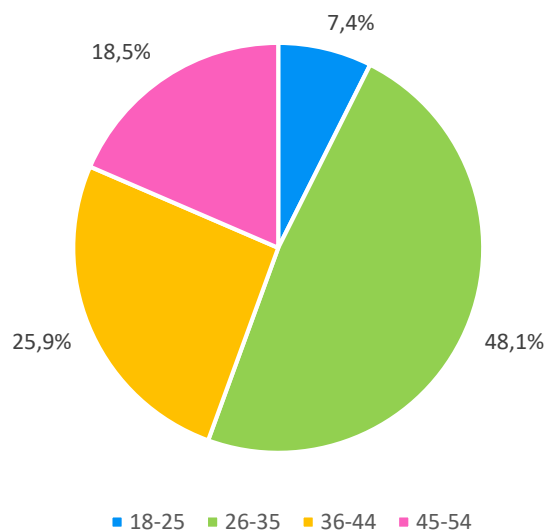
7.2 Další doplňující dotazníkové šetření

Pro objektivní zjištění názorů všech zainteresovaných stran, které jsou součástí systému NRP, jsem zpracovala také dotazníky pro zaměstnance organizace. Zajímalo mě úhel pohledu jak ze strany sociálních pracovníků, kteří vykonávají odbornou práci v terénu, tak i pracovníků back office, kteří zajišťují administrativní podporu.

7.2.1 DOTAZNÍK SOCIÁLNÍ/KLÍČOVÝ PRACOVNÍK

1. Kolik je vám let?

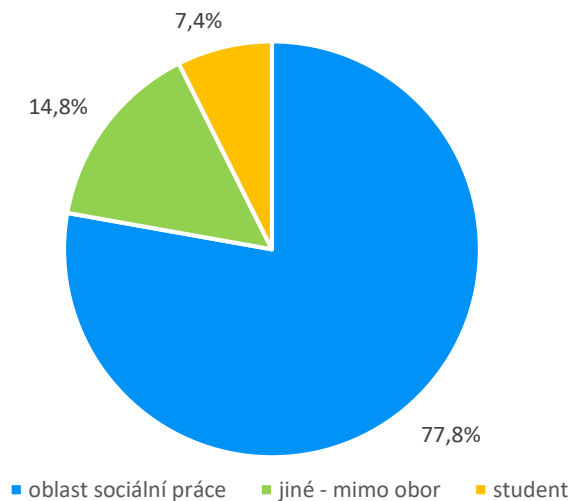
Možnosti odpovědí	Responzí	Podíl
18–25	2	7,4 %
26–35	13	48,1 %
36–44	7	25,9 %
45–55	5	18,5 %
56 a více	0	0 %



Z otázky č. 1 vyplynulo, že nejvíce sociálních pracovníků je ve věku 26-35 let.

2. Vaše předchozí zaměstnání?

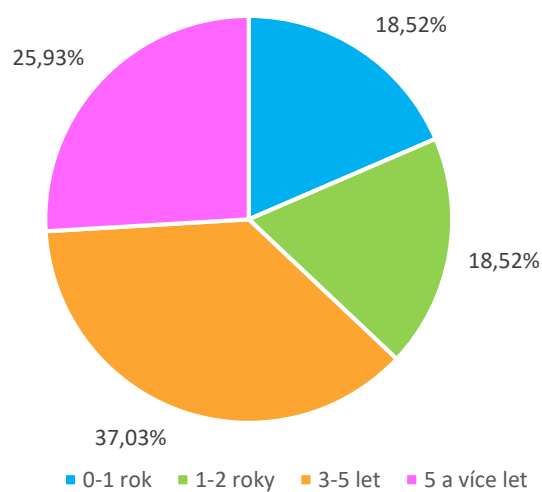
Možnosti odpovědí	Responzí	Podíl
oblast sociální práce	21	77,8 %
jiné – mimo obor	4	14,8 %
student	2	7,4 %



Z odpovědí na otázku č. 2 je zřejmé, že téměř 78 % respondentů pracovalo převážně v sociální sféře.

3. Jak dlouho pracujete v této organizaci?

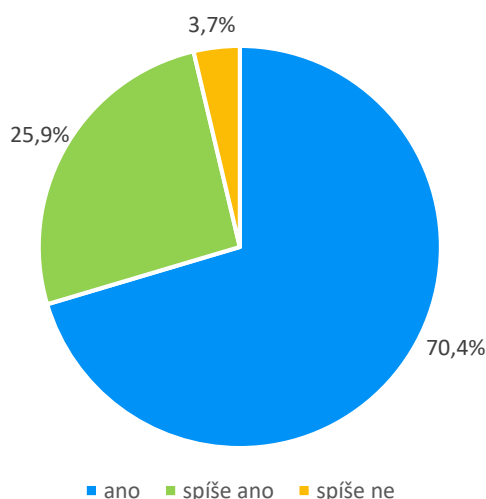
Možnosti odpovědí	Responzí	Podíl
0-1 rok	5	18,52 %
1-2 roky	5	18,52 %
3-5 let	10	37,03 %
5 a více let	7	25,93 %



Z odpovědí na otázku č. 3 jsem zjistila, že nejvíce respondentů pracuje v organizaci 3-5 let a dále pak 5 a více let.

4. Máte důvěru v současné vedení a způsob řízení organizace?

Možnosti odpovědí	Responzí	Podíl
ano	19	70,4 %
spíše ano	7	25,9 %
spíše ne	1	3,7 %
ne	0	0 %

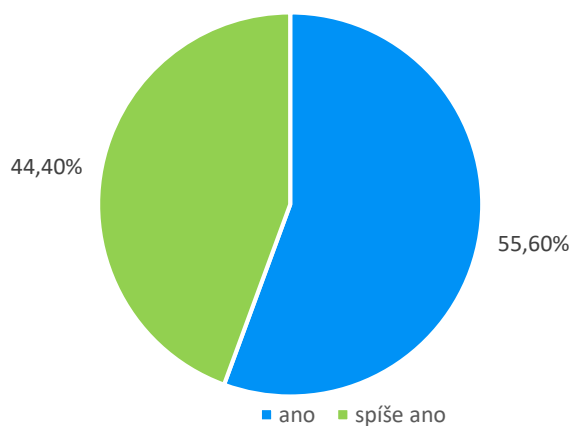


Plnou důvěru ve vedení organizace má 70,4 % sociálních pracovníků a se způsobem vedení organizace je spíše spokojeno 25,9 % respondentů.

5. Je vedení organizace otevřeno připomínkám a názorům všech svých zaměstnanců?

Možnosti odpovědí	Responzí	Podíl
ano	15	55,6 %
spíše ano	12	44,4 %
spíše ne	0	0 %

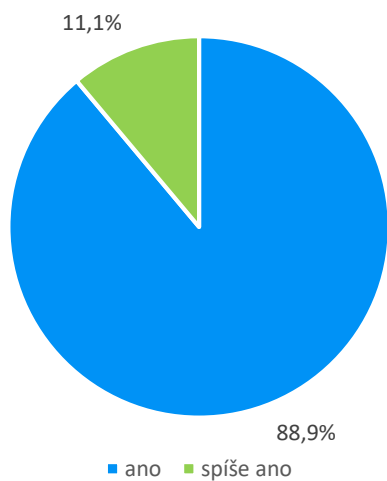
ne	0	0 %
----	---	-----



Ze zjištěných dat vyplývá, že vedení organizace je otevřeno připomínkám všech svých zaměstnanců.

6. Ztotožňujete se s cíli a posláním organizace?

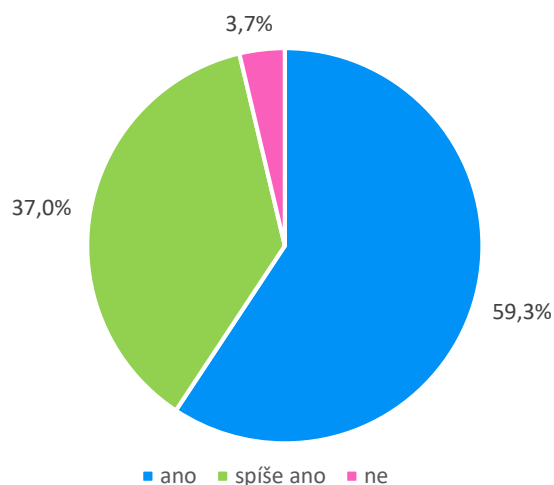
Možnosti odpovědí	Responzí	Podíl
ano	24	88,9 %
spíše ano	3	11,1 %
spíše ne	0	0 %
ne	0	0 %



Na základě získaných dat je zřejmé, že se sociální pracovníci ztotožňují s cíli a posláním DR.

7. Získáváte od nadřízených dostatečnou zpětnou vazbu na Vaši práci?

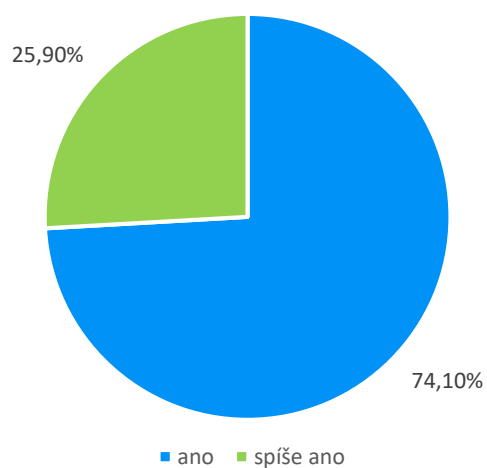
Možnosti odpovědí	Responzí	Podíl
ano	16	59,3 %
spíše ano	10	37,0 %
spíše ne	0	0 %
ne	1	3,7 %



Z odpovědí na otázku č. 7 vyplynulo, že 59,3 % respondentů dostává plně dostačující zpětnou vazbu a 37 % respondentů je téměř spokojeno.

8. Jste hrdý/á na to, že jste součástí Dobré rodiny?

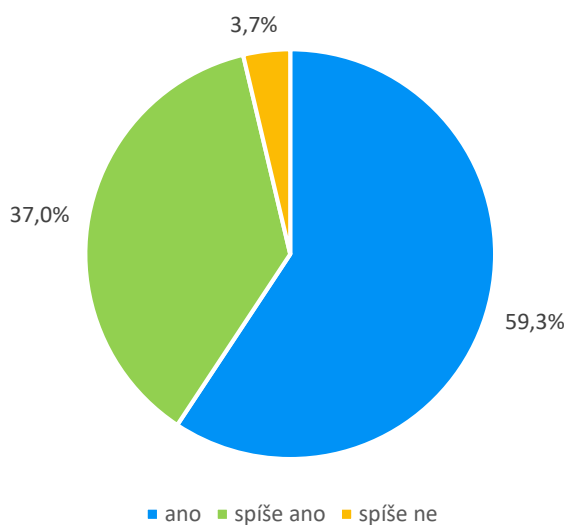
Možnosti odpovědí	Responzí	Podíl
ano	20	74,1 %
spíše ano	7	25,9 %
spíše ne	0	0 %
ne	0	0 %



K otázce č. 8 vyjádřilo téměř 75 % sociálních pracovníků „hrdost“, že jsou zaměstnanci DR.

9. Je Vám poskytnuto dostatečné technické vybavení pro řádný výkon Vaší práce?

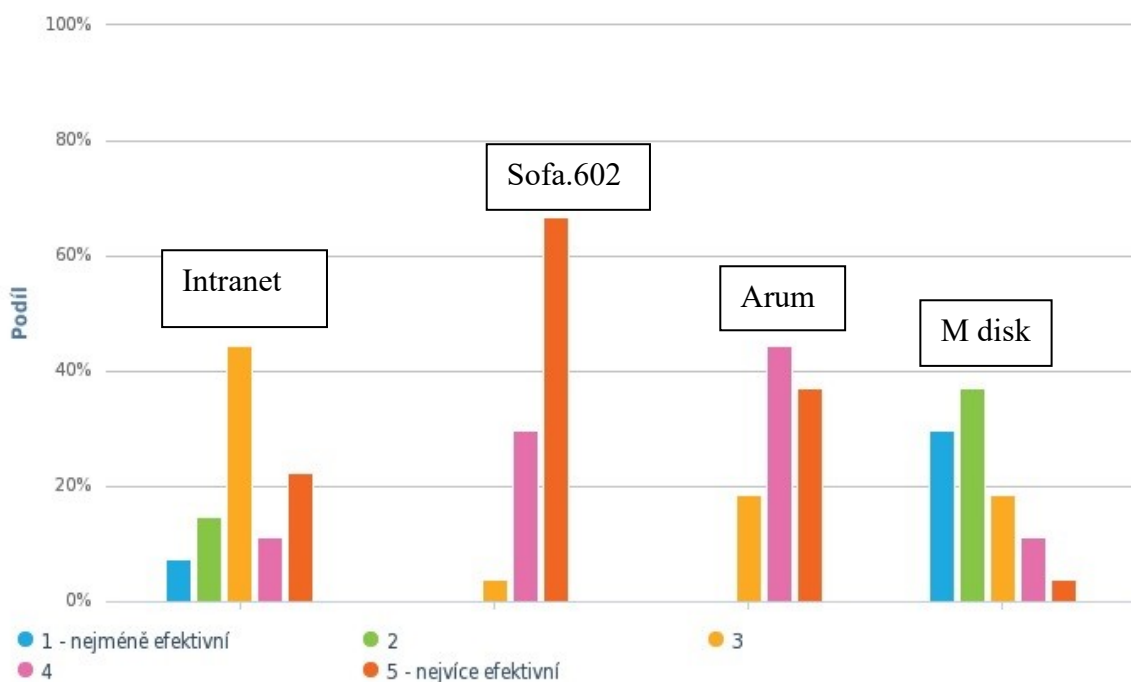
Možnosti odpovědí	Responzí	Podíl
ano	16	59,3 %
spíše ano	10	37,0 %
spíše ne	1	3,7 %
ne	0	0 %



Z těchto dat vyplývá, že 59,3 % má ke své práci dostačující technické vybavení a 37% shledává drobné nedostatky.

10. Jak hodnotíte následující systémy a softwary využívané v Dobré rodině?

	1 - nejméně efektivní	2	3	4	5 - nejvíce efektivní
Intranet	2	4	12	3	6
Sofa.602	0	0	1	8	18
Arum – klientská databáze	0	0	5	12	10
sdílené úložiště "M disk"	8	10	5	3	1



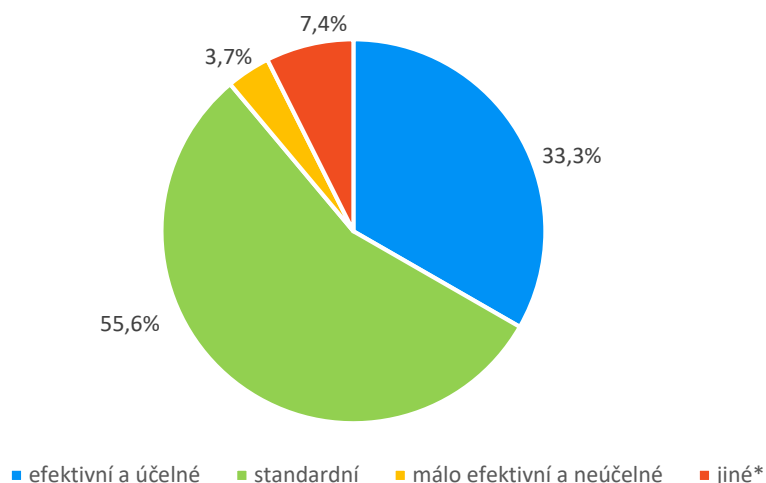
Jako nejefektivnější byl ohodnocen systém Sofa.602, který usnadňuje agendu cestovních příkazů nebo evidenci faktur a objednávek. Systém Arum (klientská databáze) sociální pracovníci ohodnotili jako druhý nejvíce efektivní systém využívaný v DR. Jako nejméně efektivní je, považováno sdílené úložiště tzv. M disk.

11. Jak hodnotíte hospodaření organizace s finančními prostředky?

Možnosti odpovědí	Responzí	Podíl
efektivní a účelné	9	33,3 %
standardní	15	55,6 %
málo efektivní a neúčelné	1	3,7 %
netransparentní a špatné	0	0 %
jiné*	2	7,4 %

*jiné (celkem 2 odpovědi):

- *nevím*, finance jsou běžným pracovníkům v terénu nedostupné, takže nevím
- *nevím*, nemám dostatek přesných informací, nemohu hodnotit

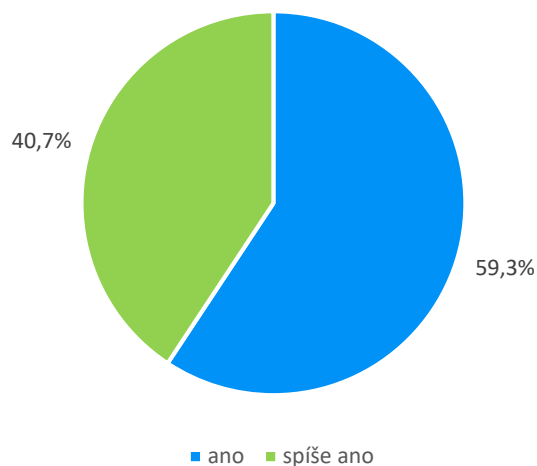


Více než polovina respondentů vnímá hospodaření organizace jako standardní a maximální spokojenost vyjádřilo 33,3 % respondentů.

12. Vnímáte PR a propagaci organizace jako efektivní?

Možnosti odpovědí	Responzí	Podíl
ano	16	59,3 %
spíše ano	11	40,7 %
spíše ne	0	0 %

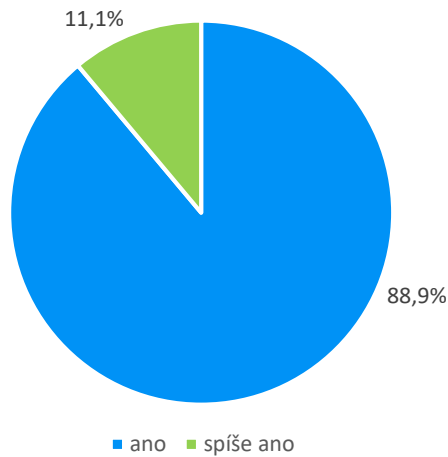
ne	0	0 %
----	---	-----



Oblast PR a propagace společnosti vnímá téměř 60 % respondentů jako velmi efektivní a 40,7 % jako efektivní.

13. Doporučili byste služby organizace i dalším lidem, rodině nebo přátelům?

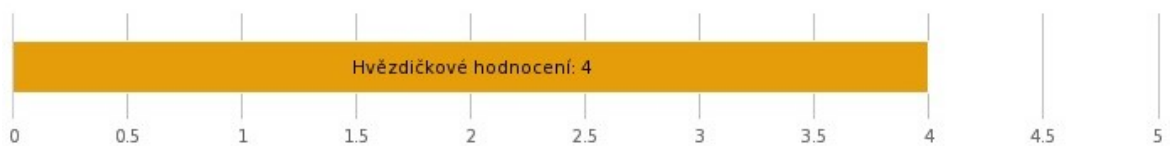
Možnosti odpovědi	Responzí	Podíl
ano	24	88,9 %
spíše ano	3	11,1 %
spíše ne	0	0 %
ne	0	0 %



V odpovědích na otázku č. 13 uvedlo 88,9 % sociálních pracovníků, že by služby DR určitě doporučilo a 11,1 % s největší pravděpodobností doporučilo ostatním.

14. Jak hodnotíte témata interního vzdělávání zaměstnanců?

Možnosti odpovědí	Responzí	Podíl
1 / 5	0	0 %
2 / 5	2	7,4 %
3 / 5	6	22,2 %
4 / 5	8	29,6 %
5 / 5	11	40,7 %



S vhodností témat interního vzdělávání je spokojeno téměř 71 % sociálních pracovníků.

15. Jak hodnotíte spolupráci a vzájemnou pomoc sociálních pracovníků ve Vašem regionu?

Možnosti odpovědí	Responzí	Podíl
1 / 5	0	0 %

2 / 5	0	0 %
3 / 5	2	7,4 %
4 / 5	11	40,7 %
5 / 5	14	51,9 %



Tuto činnost jako kvalitní hodnotí více než 92 % respondentů.

16. Jak hodnotíte spolupráci s centrálou (back office)?

Možnosti odpovědí	Responzí	Podíl
1 / 5	0	0 %
2 / 5	0	0 %
3 / 5	0	0 %
4 / 5	5	18,5 %
5 / 5	22	81,5 %



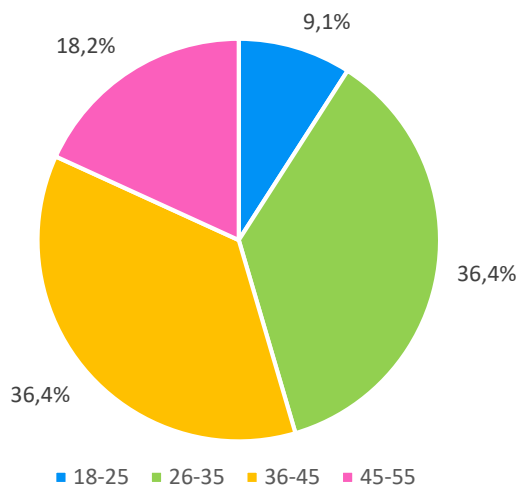
Spolupráci s kolegy z centrály si chválí téměř 100 % sociálních pracovníků.

7.2.2 DOTAZNÍK BACK OFFICE

1. Kolik je Vám let?

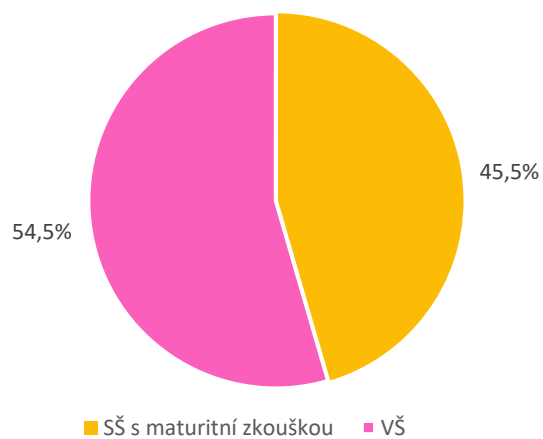
Možnosti odpovědí	Responzí	Podíl
18-25	1	9,1 %
26-35	4	36,4 %
36-45	4	36,4 %

46-55	2	18,2 %
56 a více	0	0 %



2. Nejvyšší dosažené vzdělání?

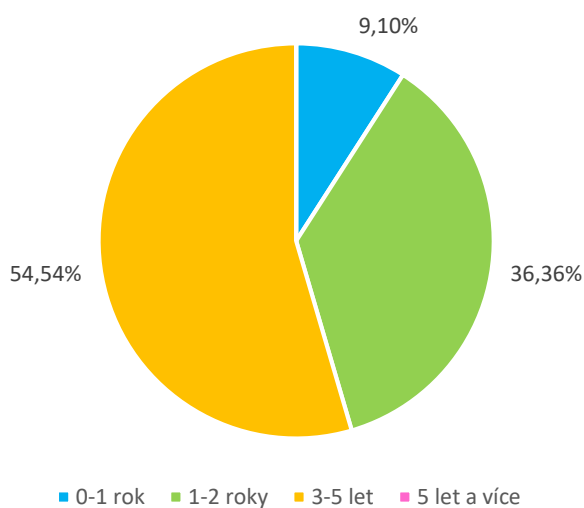
Možnosti odpovědí	Responzí	Podíl
ZŠ	0	0 %
SŠ	0	0 %
SŠ s maturitní zkouškou	5	45,5 %
VŠ	6	54,5 %



Z uvedené tabulky vyplývá, že pracovníci back office jsou převážně vysokoškolsky vzdělání anebo jsou absolventy středoškolského vzdělání zakončeného maturitní zkouškou.

3. Jak dlouho pracujete v Dobré rodině?

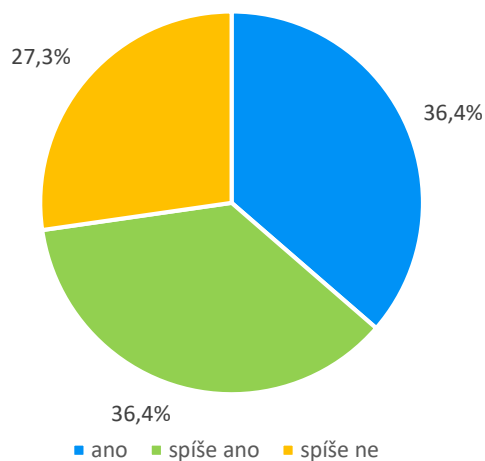
Možnosti odpovědí	Responzí	Podíl
0-1 rok	1	9,1 %
1-2 roky	4	36,36 %
3-5 let	6	54,54 %
5 a více	0	0 %



Více než 54 % pracovníků back office v DR působí 3-5 let.

4. Máte důvěru v současné vedení a způsob řízení organizace?

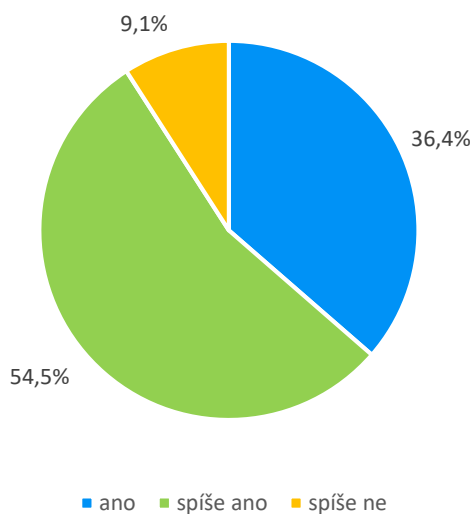
Možnosti odpovědí	Responzí	Podíl
ano	4	36,4 %
spíše ano	4	36,4 %
spíše ne	3	27,3 %
ne	0	0 %



Se současným vedením organizace je velmi nebo téměř spokojeno shodně 36,4 %, což je téměř 73 % respondentů. Spíše nespokojenost vyjádřilo 27,3 % respondentů.

5. Je vedení organizace otevřeno připomínkám a názorům všech svých zaměstnanců?

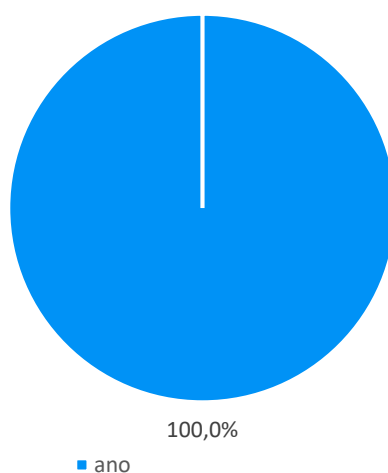
Možnosti odpovědí	Responzí	Podíl
ano	4	36,4 %
spíše ano	6	54,5 %
spíše ne	1	9,1 %
ne	0	0 %



Dle zjištěných názorů více než 90 % pracovníků je názoru, že vedení DR je přístupné připomínekách a názorům svých zaměstnanců.

6. Ztotožňujete se s cíli a posláním organizace?

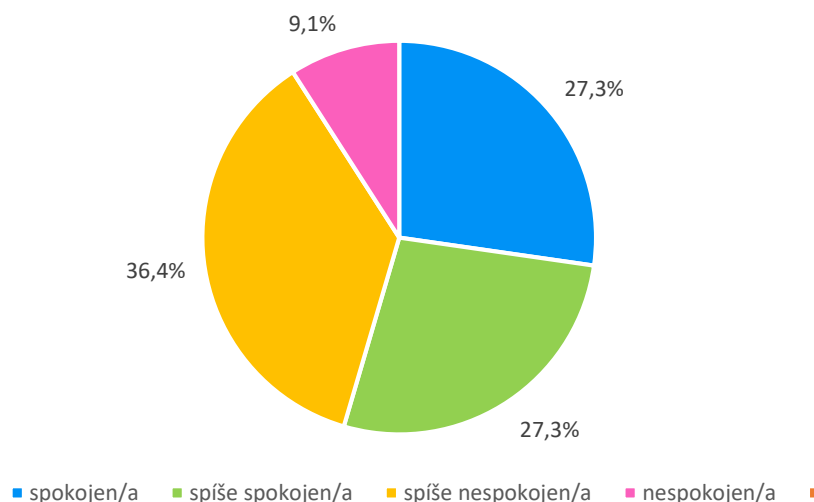
Možnosti odpovědí	Responzí	Podíl
ano	11	100 %
spíše ano	0	0 %
spíše ne	0	0 %
ne	0	0 %



Všichni pracovníci back office se s cíli a posláním organizace plně ztotožňují.

7. Získáváte od nadřízených dostatečnou zpětnou vazbu na Vaši práci?

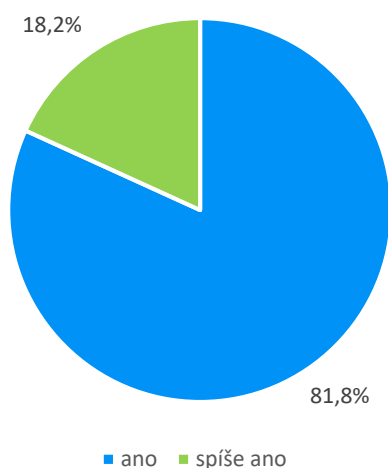
Možnosti odpovědí	Responzí	Podíl
spokojen/a	3	27,3 %
spíše spokojen/a	3	27,3 %
spíše nespokojen/a	4	36,4 %
nespokojen/a	1	9,1 %



Nedostatečnost zpětné vazby vnímají zaměstnanci back office v 36,4 %, nespokojenost vyjádřilo 9,1 % a spokojenost spíše 27,3 % a maximální spokojenost rovněž 27,3 %.

8. Jste hrdý/á na to, že jste součástí Dobré rodiny?

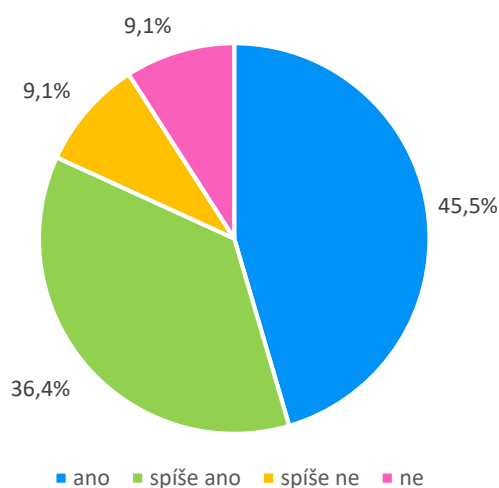
Možnosti odpovědí	Responzí	Podíl
ano	9	81,8 %
spíše ano	2	18,2 %
spíše ne	0	0 %
ne	0	0 %



Ze zjištěných odpovědí na otázku č. 8 je zřejmé, že tým back office vyjádřilo „hrdost“, že jsou členy této organizace.

9. Je Vám poskytnuto dostatečné technické vybavení pro řádný výkon Vaší práce?

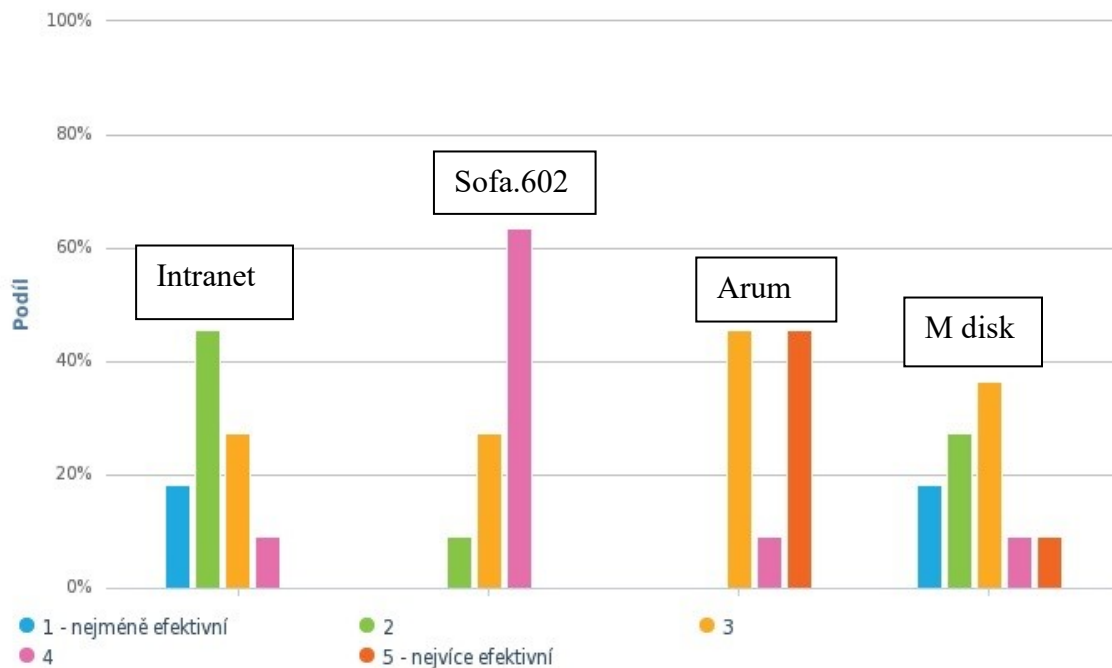
Možnosti odpovědí	Responzí	Podíl
ano	5	45,5 %
spíše ano	4	36,4 %
spíše ne	1	9,1 %
ne	1	9,1 %



Z odpovědí vyplynulo, že téměř 82 % respondentů technické vybavení vyhovuje.

10. Jak hodnotíte následující systémy a softwary využívané v Dobré rodině?

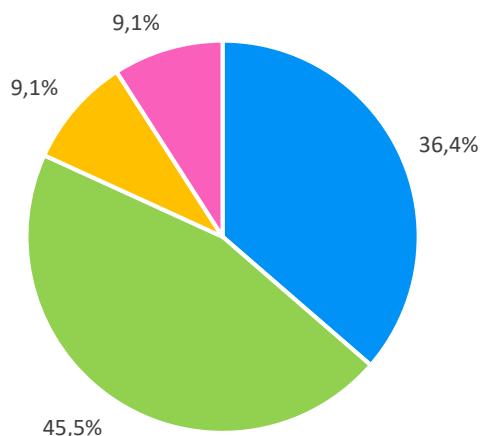
	1 nejméně efektivní	2	3	4	5 - nejvíce efektivní
Intranet	2	5	3	1	0
Sofa 602	0	1	3	7	0
Arum	0	0	5	1	5
sdílené úložiště "M disk"	2	3	4	1	1



Jako nejefektivnější byl ohodnocen systém Sofa.602, který usnadňuje agendu cestovních příkazů nebo evidenci faktur a objednávek. Systém Arum (klientská databáze) pracovníci centrály ohodnotili jako druhý nejvíce efektivní systém využívaný v DR. Jako nejméně efektivní je považováno sdílené úložiště tzv. M disk.

11. Jak hodnotíte hospodaření organizace s finančními prostředky?

Možnosti odpovědí	Responzí	Podíl
efektivní a účelné	4	36,4 %
standardní	5	45,5 %
málo efektivní a neúčelné	1	9,1 %
netransparentní a špatné	1	9,1 %

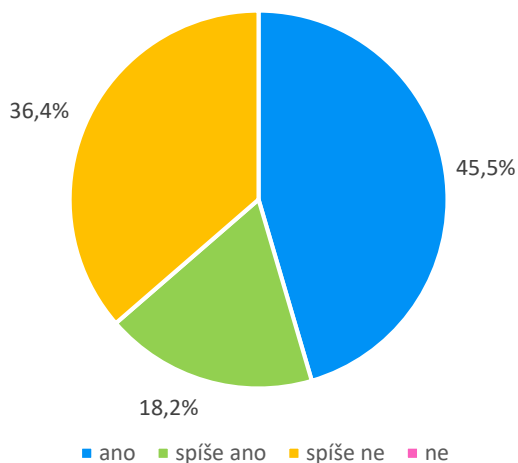


■ efektivní a účelné ■ standardní ■ málo efektivní a neúčelné ■ netransparentní a špatné

Téměř polovina respondentů vnímá hospodaření organizace jako standardní a maximální spokojenost vyjádřilo 36,4 % respondentů. Jako málo efektivní, neúčelné či dokonce netransparentní vnímá hospodaření shodně 9,1 % respondentů.

12. Vnímáte PR a propagaci organizace jako efektivní?

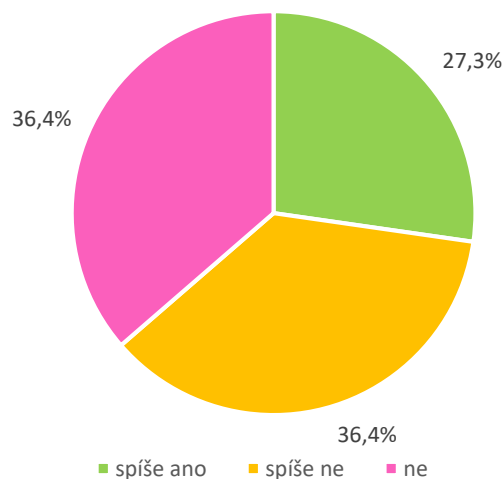
Možnosti odpovědi	Responzí	Podíl
ano	5	45,5 %
spíše ano	2	18,2 %
spíše ne	4	36,4 %
ne	0	0 %



K otázce č. 12 se velmi pozitivně vyjádřilo 45,5 % respondentů. 18,2 % vnímá PR jako propagaci jako částečně efektivní. Nedostatky vidí 36,4 % respondentů.

13. Klade organizace dostatečný důraz na zvyšování odbornosti pracovníků back office? (vzdělávací kurzy, semináře, školení, aj.)

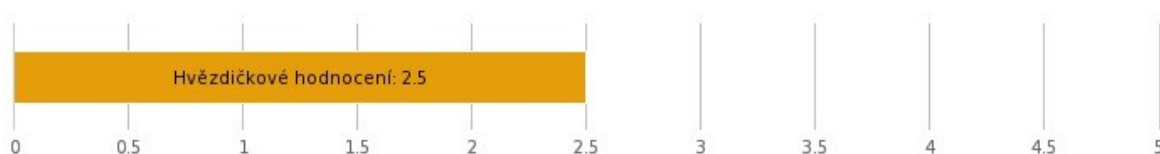
Možnosti odpovědí	Responzí	Podíl
ano	0	0 %
spíše ano	3	27,3 %
spíše ne	4	36,4 %
ne	4	36,4 %



Zaměstnanci back office uvedl k otázce č. 13, že vedení organizace této oblasti nevěnuje patřičnou pozornost.

14. Jak jste spokojen/a s vedením porad?

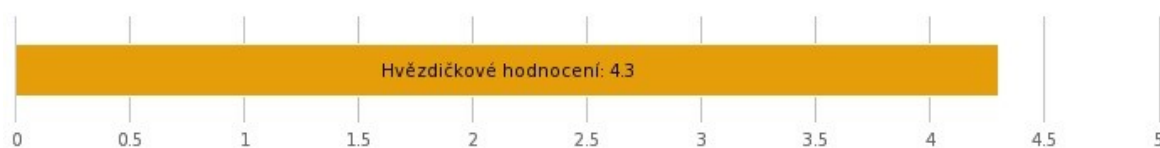
Možnosti odpovědí	Responzí	Podíl
1 / 5	3	27,3 %
2 / 5	4	36,4 %
3 / 5	1	9,1 %
4 / 5	2	18,2 %
5 / 5	1	9,1 %



Získaná data vypovídají o nespokojenosti pracovníků back office s vedením porad.

15. Jak hodnotíte spolupráci a vzájemnou pomoc v týmu back office?

Možnosti odpovědí	Responzí	Podíl
1 / 5	0	0 %
2 / 5	0	0 %
3 / 5	1	9,1 %
4 / 5	6	54,6 %
5 / 5	4	36,4 %



Tuto činnost jako kvalitní hodnotí více než 90 % respondentů.

16. Jak hodnotíte spolupráci s terénem (sociálními doprovázejícími pracovníky)?

Možnosti odpovědí	Responzí	Podíl
1 / 5	1	9,1 %
2 / 5	0	0 %
3 / 5	3	27,3 %
4 / 5	4	36,4 %
5 / 5	3	27,3 %



Spolupráci s terénem ohodnotili pracovníci back office jako spíše pozitivní.

8 SHRNU TÍ VÝZKUMU

Tato kapitola je zaměřena na shrnutí a objasnění výsledků zjištěných v dotazníkovém šetření. Cílem práce bylo za pomoci metody písemného dotazování, formou online anonymních dotazníků, zjistit odpověď na hlavní výzkumnou otázku: „*Je činnost doprovázející organizace Dobrá rodina, o. p. s. efektivní?*“. Metoda online dotazníku byla vybrána jako nejvhodnější pro získání upřímných a nezkrášených odpovědí od všech skupin respondentů (klienti DR, sociální pracovníci, pracovníci back office). Pro konkrétnější vymezení výzkumného záměru jsem si stanovila vedlejší výzkumné otázky: „*Jakým způsobem se organizace snaží zvyšovat svou efektivitu?*“, „*Jsou tyto způsoby pro zvýšení efektivit y účinné z pohledu dotázaných skupin respondentů?*“

Dle prostudované odborné literatury uvedené v teoretické části a dat z již provedených výzkumů či analýz na obdobná témata (Bachmann, 2012 - *Transparentnost a veřejná prospěšnost českých neziskových organizací*; Boukal, Vávrová, 2008 - *Problematika měření výkonosti nestátních neziskových organizací*; Boukal, Vávrová, 2009 - *Ekonomika a financování neziskových organizací*; Špička, Boukal, Vávrová, 2016 - *Diskuse k hodnocení úspěšnosti nestátních neziskových organizací*) jsem si stanovila kritéria, která byla rozhodující pro zodpovězení hlavní výzkumné otázky.

Stanovená kritéria efektivit y NO:

- konkrétně a srozumitelně stanovené **cíle a poslání**,
- poskytování **kvalitních služeb**, které reagují na potřeby klientů – **spokojenost klientů**,
- **odbornost zaměstnanců** (profesionalizace),
- **transparentnost** (údaje, které by měly být zveřejňovány – poslání, aktivity, dokumenty, organizační struktura, finanční zdroje, hospodaření, výroční zprávy, pravidelné finanční audity, spolupráce s partnery),
- **marketing, PR a fundraising**,
- **firemní kultura**, atmosféra na pracovišti,
- **motivace zaměstnanců**,
- **dobrá pověst**, důvěryhodnost.

Dále jsem také využila metodu analýzy dostupných dokumentů a informace z diskuzí s vedením organizace, které mi poskytly odpovědi na vedlejší výzkumné otázky. Analýza

dostupných dokumentů organizace zahrnovala shromažďování poznatků o organizaci vztahujících se k její činnosti, k personálnímu a projektovému zajištění a hospodaření. V rámci diskuze jsem sbírala informace o záměrech dalšího rozvoje organizace.

8.1 Výsledky

Na základě dotazníkového šetření s **klienty DR**, jsem získala odpovědi na kritéria:

- poskytování **kvalitních služeb**, které reagují na potřeby klientů – **spokojenost klientů**,
- **odbornost zaměstnanců** (profesionalizace),
- **marketing, PR a fundraising**,
- **dobrá pověst**, důvěryhodnost.

Spokojenost klientů s organizací a kvalitou poskytovaných služeb byla zjištěna z odpovědí na otázky č. 4, č. 8, č. 9, č. 10 a č. 13. Z uvedených odpovědí vyplynulo, že převážná část respondentů je klienty DR 5 a více let. Z toho je možné vyvodit, že jsou klienti s činností organizace spokojeni, a tedy neměli důvod ukončit dohodu o výkonu PP. Necelých 70 % dotázaných klientů se shoduje, že je pro ně doprovázení DR přínosné a téměř 74 % oceňuje individuální přístup organizace a snahu řešit jejich specifické potřeby. Organizaci by doporučilo 88,4 % respondentů. Dotázaní klienti také vyjádřili spokojenost s ostatními službami na hodnotící škále, kdy 5 hvězdiček značí nejvyšší maximální spokojenost a 1 hvězdička nejmenší možné uspokojení. Výsledná hodnota je 4,2.

Odbornost zaměstnanců zjišťují otázky č. 7, č. 11 a č. 14. Z odpovědí je zřejmé, že dotázaní klienti hodnotí sociální pracovníky a lektory jako vysoce kvalifikované.

Souvislost s marketingem, PR a fundraisingem je možné částečně vyvodit z otázky č. 6 a z některých odpovědí na otevřenou otázku č. 15. Zde klienti uvádějí, že se o DR dozvěděli zejména od pracovníků úřadů, nikoliv však z webových stránek či osvětových kampaní nebo sociálních sítí. Mezi připomínkami klientů v poslední otázce byla vyjádřena nespokojenost s nedostatkem dalších aktivit (např. víkendové pobyty, tábory, dětské dny).

Dobrá pověst a důvěryhodnost organizace vyplývá z otázek č. 6, č. 10 a z některých odpovědí na otevřenou otázku č. 15. Ze zjištěných výsledků je zřejmé pozitivní hodnocení. Pro úplnost uvádím, že o dobré pověsti a kvalitě této organizace vypovídá i fakt, že někteří klienti získali informace o činnosti DR i z jiných zdrojů např. od organizace Natama nebo od sociálních pracovníků dětského domova.

V dotazníku určeného pro **klienty DR** byla v závěru použita otevřená otázka (č. 15). V této otázce měli možnost vyjádřit svůj názor a připomínky na služby poskytované organizací nebo navrhnout změny na zlepšení. Ze získaných dat je evidentní, že většina klientů je s činností organizace spokojena a nemá připomínky.

Nedostatky někteří spatřují v oblasti vzdělávání, např. by si přáli větší prostor pro otevřenou komunikaci. Rezervy jsou vnímány v pořádání dalších aktivit (tábory, dětské dny, atd.). Tento nedostatek zejména zmiňovali klienti z regionu Praha a Středočeský kraj. Dále jako závažný byl konstatován problém týkající se častého střídání osoby doprovázejícího pracovníka (sociálního pracovníka). Se změnami v osobě sociálního pracovníka se potýkalo mnoho rodin, zejména pak v Praze.

Dotazníkové šetření **se sociálními pracovníky DR** přineslo odpovědi na kritéria:

- konkrétně a srozumitelně stanovené **cíle a poslání**,
- poskytování **kvalitních služeb**, které reagují na potřeby klientů – **spokojenost klientů**,
- **odbornost zaměstnanců** (profesionalizace),
- **transparentnost** (údaje, které by měly být zveřejňovány – poslání, aktivity, dokumenty, organizační struktura, finanční zdroje, hospodaření, výroční zprávy, pravidelné finanční audity, spolupráce s partnery),
- **marketing, PR a fundraising**,
- **firemní kultura**, atmosféra na pracovišti,
- **motivace zaměstnanců**.

Z výsledků v otázce č. 6 je zřejmé, že se sociální pracovníci s cíli a posláním organizace ztotožňují, což výrazně přispívá ke zvýšení efektivity organizace. Odpovědi na otázku č. 8 a č. 13 potvrzují, že sociální pracovníci jsou hrdými zaměstnanci této organizace a její služby by doporučili ostatním. To svědčí o tom, že věří práci svých kolegů i kontrolním mechanismům organizace.

Otázka č. 14 se vztahuje k hodnocení výběru témat pro zvyšování odbornosti sociálních pracovníků. Je vyjádřeno na hodnotící škále, kdy 5 hvězdiček značí nejvyšší maximální spokojenost a 1 hvězdička nejmenší možné uspokojení. Výsledná hodnota je 4. Zde jsou patrné rezervy, které se potvrdily i během analýzy dokumentů DR a v diskuzi s vedením organizace. V současné době DR pracuje na úpravě systému interního vzdělávání.

V rámci kritéria transparentnosti bylo hodnoceno hospodaření organizace s finančními prostředky (otázka č. 11) jako standardní, dále pak jako efektivní a účelné. Transparentnost organizace potvrzují i veřejně dostupné informace na webových stránkách DR, např. výroční zprávy, finanční audity.

Výsledky v oblasti PR a propagace ukázaly, že ji sociální pracovníci hodnotí kladně.

V oblasti firemní kultury, která byla vyjádřena v odpovědích na otázky č. 4, č. 5, č. 8, č. 15 a č. 16, je hodnocení nadprůměrné. V organizaci panuje přátelská atmosféra, která je podpořena vstřícností vedení. Každoročně je pořádáno několikadenní setkání všech zaměstnanců DR (teambuilding) pro zkvalitnění vztahů mezi zaměstnanci. Sociální pracovníci jsou se zpětnou vazbou od nadřízených, která souvisí s motivováním zaměstnanců v otázce č. 7, spokojeni. Z informací získaných během analýzy dokumentů se tyto údaje potvrdily.

V poslední části dotazníkového šetření jsem získala informace od **pracovníků back office** a ti hodnotili kritéria:

- konkrétně a srozumitelně stanovené **cíle a poslání**,
- poskytování **kvalitních služeb**, které reagují na potřeby klientů – **spokojenost klientů**,
- **odbornost zaměstnanců** (profesionalizace),
- **transparentnost** (údaje, které by měly být zveřejňovány – poslání, aktivity, dokumenty, organizační struktura, finanční zdroje, hospodaření, výroční zprávy, pravidelné finanční audity, spolupráce s partnery),
- **marketing, PR a fundraising**,
- **firemní kultura**, atmosféra na pracovišti,
- **motivace zaměstnanců**.

Z výsledků, které vyplynuly z otázky č. 6, je zřejmé, že i zaměstnanci back office se s cíli a posláním organizace ztotožňují. Jak již bylo zmíněno, sounáležitost s organizací výrazně přispívá ke zvýšení efektivity její činnosti. Z odpovědí na otázku č. 13 vyplynulo, že organizace nevěnuje pozornost navyšování odbornosti zaměstnanců centrály. Pracovníci back office by ocenili, kdyby byla ze strany vedení tato oblast více podporována.

Kritérium transparentnosti, které bylo obsaženo v otázce č. 11, kdy bylo hodnoceno hospodaření organizace s finančními prostředky, odpovídali shodně jako sociální

pracovníci. To opět potvrzují i veřejně dostupné informace na webových stránkách DR např. výroční zprávy, finanční audity.

Oblast PR a propagace (otázka č. 12) je uvedenou skupinou respondentů hodnocena kritičtěji a to z toho důvodu, že problematika spadá do činnosti centrály organizace. Jak již bylo zmíněno, tato oblast trpí nedostatkem kvalifikovaných zaměstnanců.

V oblasti firemní kultury, která byla vyjádřena v odpovědích na otázky č. 4, č. 5, č. 8, č. 15 a č. 16, je hodnocení nadprůměrné ze stejných důvodů jako u sociálních pracovníků. Motivaci zaměstnanců, kterou ovlivňuje také zpětná vazba od nadřízených (otázka č. 7), by měla být posílena, protože je hodnocena jako průměrná. Pro motivaci k práci zaměstnanců jsou neméně důležité kvalitně vedené porady, které byly vyhodnoceny v otázce č. 14 rovněž jako průměrné. Vedení organizace by mělo dbát na pravidelnost a efektivnost pracovních porad v týmu back office.

V dotaznících pro **sociální pracovníky** i pro **pracovníky back office** byla použita baterie otázek, hodnotících elektronické systémy využívané v DR. Bylo tak možné v rámci jedné otázky zjistit názor na efektivitu všech těchto programů. Nejlépe hodnotili sociální pracovníci i pracovníci centrály online software Sofa, který jak již zmiňuji výše, urychluje běžné administrativní činnosti a také vytváří elektronickou databázi nákupních požadavků, objednávek, faktur i služebních cest a cestovních příkazů. O přínosu tohoto systému není pochyb, i když by zejména pracovníci centrály a vedení uvítali další možnosti nastavení, funkcí a nástrojů, které by přinesly další zefektivnění. Při diskuzi s vedením DR jsem získala informace, že se v současné době jedná s firmou Software.602 o možnostech případného přechodu na novou verzi programu Sofa. Tento software například využívá i Psychiatrická nemocnice Bohnice, Czech POINT nebo Fakulta humanitních studií UK. (Software.602, <https://www.602.cz/reference/>).

Jako druhý nejvíce efektivní systém byl zaměstnanci vyhodnocen systém Arum. Tento systém využívají i další společnosti v sociální sféře pro databázi svých klientů např. Člověk v tísni, Amalthea, Náruč dětem. (BinBoat.cz, <https://www.binboat.cz/?q=content/reference-arum>) DR je povinna o svých klientech shromažďovat velké množství osobních údajů, které sociální pracovníci při své práci neustále aktualizují a doplňují. Aplikace nabízí možnost evidovat značné množství informací, ke kterým se oprávněné osoby mohou dostat z různých zařízení. Nyní je v režimu „testování“ nová upgradovaná verze, ze které měli sociální pracovníci obavy, ale nyní již oceňují nové nástroje a funkce, které tato verze poskytuje. Zápisy jsou přehledné

a srozumitelné, vykazování dat je jednodušší a rychlejší. DR zejména oceňuje možnou variabilitu, díky které bylo možné pružně upravit kontrolní mechanismy a způsoby zpracovávání výstupů a statistik. Systém zvyšuje kvalitu i efektivitu, protože šetří čas a usnadňuje jinak náročnou administrativní práci.

Nejhůře ohodnoceny byly systémy Intranetu a sdíleného úložiště „M Disk“. Uživatelské prostředí a správa těchto aplikací je náročná a nespolehlivá. Vnitřní síť pro sdílení dat a komunikaci (Intranet) je v současnosti velmi nepřehledná, zahlcena mnohdy již zastaralými informacemi. Jako velice nespolehlivé a mnohdy i zcela nefunkční je úložiště „M Disk“, kde se nejen sociální pracovníci, ale i centrála a vedení společnosti mnohdy potýkali s nemožností se „připojit“, a tak jejich práce byla zdržována a někdy i znemožněna. Uživatelsky náročné připojení přes VPN se ukázalo jako nevhodné a pro potřeby organizace nedostačující.

Zaměstnancům organizace je k výkonu jejich práce poskytnuto elektronické zařízení v podobě notebooku a mobilního telefonu, jejichž provoz je hrazen zaměstnavatelem. Na regionální pobočky jsou instalovány tiskárny, které má organizace v pronájmu. Výhodou je tak v případě poruch rychlý servis a zároveň je v rámci smlouvy zdarma poskytován kancelářský papír. Organizace se snaží reagovat na rychlý vývoj současných technologií, avšak s omezenými finančními možnostmi. Možnost využívat firemní elektroniku rovněž přispívá ke zvýšení efektivity práce.

9 DISKUZE

Moje očekávání o efektivitě práce v DR se potvrdilo. Vzhledem k tomu, že ve společnosti pracuji téměř 2 roky, jsem předpokládala, že činnost organizace bude vyhodnocena pozitivně a to od všech skupin respondentů.

Také se potvrdil můj předpoklad, že zaměstnanci DR budou svou práci hodnotit přísněji a kritičtěji, neboť se v dané problematice velmi dobře orientují a vidí další možnosti a příležitosti v jejich profesním posunu.

Rovněž se ztotožňuji s výsledky, které vyplynuly z otázek určených klientům v souvislosti s marketingem, PR a fundraisingem. Zde klienti uvedli, že se o DR dozvěděli zejména od pracovníků úřadů. Doporučení úřadů sice hodnotím pozitivně a vypovídá to o dobré pověsti organizace, nicméně vlastní propagace je minimální. Tato oblast není dostatečně personálně zajištěna a z toho důvodu je povědomí o DR nízké.

K připomínkám klientů ohledně minimálního pořádání aktivit, možnou příčinu spatřuji v nedostatku finančních prostředků k realizaci těchto akcí. To souvisí s tím, že organizace nemá fundraisera. Důvodem je nízký státní příspěvek, který neumožňuje při současných platových možnostech získat na tuto pozici odborníka.

Jako velmi vážný vnímám problém, který byl zjištěn z odpovědí na otevřenou otázku č. 15 (v dotazníku pro klienty DR). Zde vyplynula značná nespokojenost s častým střídáním osoby doprovázejícího pracovníka. Důvodem těchto personálních změn je dle mého názoru skutečnost, že na tuto profesi jsou kladeny vysoké nároky, jimž však neodpovídají platové podmínky, které je organizace ze státního příspěvku schopna nabídnout.

Z důvodu náročnosti a velké odpovědnosti odcházejí již během tříměsíční zkušební doby nebo využijí nabídky na lépe placená místa ve státní správě nebo korporátních společnostech. Snaha získat nové zaměstnance je ztížena nejen nízkým platovým ohodnocením, ale i nutností splnit požadované kvalifikační předpoklady (kvalifikace na sociálního pracovníka dle zákona č. 359/1999 Sb., o sociálně-právní ochraně dětí a zákona č. 108/2006 Sb., o sociálních službách).

Rovněž si myslím, že je nezbytné navýšit státní příspěvek a platové ohodnocení sociálních pracovníků, neboť v důsledku jejich přetěžování může docházet nejen k jejich odchodu či vyhoření, ale i ke snížení kvality poskytovaných služeb.

Z hodnocení zaměstnanců společnosti DR také vyplynula mnou očekávaná negativa v oblasti nedostatečné technické podpory. Jsem toho názoru, že ke zvýšení efektivity dané oblasti by přispělo určení odpovědné osoby, která by nejen zajišťovala správu, kontrolu, ale i aktualizaci dat.

V současné době se i já podílím na přípravě k migraci e-mailové domény dobrarodina.cz, intranetu a dat uložených na „M Disku“ pod společnost Microsoft a jejich Office 365. Ten v sobě nabízí i možnosti pro tvorbu Intranetu a velkokapacitního online úložiště. Věřím, že přechod k Microsoftu zjednoduší a urychlí mnoho procesů a současně sjednotí úložiště dat a jejich správu.

Naopak nečekané pro mě byly výsledky hodnocení zaměstnanců na oblast PR a marketingu, kde na rozdíl od nich vidím určité nedostatky. Osobně se s tímto názorem neztotožňuji. DR je největší doprovázející organizací v ČR, avšak pro širší veřejnost je téměř neznámá. Při psaní této práce jsem si uvědomila, že DR na rozdíl od jiných, třeba i menších doprovázejících organizací, nevykonává žádnou publikační činnost.

I když jsem zaměstnancem týmu back office, byl můj přístup k celému výzkumu objektivní a zdravě kritický, neboť jsem nechtěla dopustit, aby došlo k nadhodnocení výsledků. Tyto výstupy by pak nemohly být pro vývoj organizace přínosné, protože by jí neposkytovaly adekvátní zpětnou vazbu.

ZÁVĚR

V bakalářské práci jsem se nejprve věnovala popisu náhradní rodinné péče v České republice a charakteristice jejích jednotlivých forem. Podrobněji jsem se zaměřila na pěstounskou péči a doprovázející organizaci Dobrá rodina, o. p. s. Cílem mé práce bylo zjistit, zda je činnost této organizace efektivní a jakými způsoby se snaží svou efektivitu zvyšovat a zda jsou tyto způsoby účinné.

Práce je rozdělena na dvě části. V první části jsem se soustředila hlavně na teoretické poznatky, které nabízí dostupná odborná literatura a internetové zdroje. V druhé části jsem se zaměřila na metodologii dotazníkového šetření jako stěžejní metody mého výzkumu. Získané výsledky z dotazníkového šetření byly graficky znázorněny. Také byla provedena analýza dostupných dokumentů organizace a výstupů dat z již realizovaných výzkumů na obdobná témata. Poslední část je věnována shrnutí výsledků a diskuzi.

Hlavním těžištěm výzkumu jsou zkušenosti klientů Dobré rodiny, ale také jejích pracovníků. Po zhodnocení a analyzování vyplněných dotazníků jsem dostala odpověď na hlavní výzkumnou otázku. Aby byla zjištěná efektivita posouzena objektivně, bylo nutné zodpovědět i vedlejší výzkumné otázky, které byly součástí dotazování sociálních pracovníků a pracovníků back office.

Z výzkumu vyplynulo, že stanovený cíl práce byl splněn. Činnost organizace Dobrá rodina je efektivní, odbornost jejích zaměstnanců a kvalita poskytovaných služeb pozitivně ovlivňuje celkovou spokojenost jejích klientů. Organizace se neustále snaží o zkvalitňování služeb využíváním různých programů, které usnadňují náročnou administrativu spojenou se sociálně-právní ochranou dětí. Dále také podporuje a zajišťuje navyšování odborných znalostí sociálních pracovníků. Organizace rovněž usiluje o legislativní změny v náhradní rodinné péči a o zkvalitňování spolupráce s orgány sociálně-právní ochrany dětí.

Na základě poznatků získaných z provedeného výzkumu, ale i z mého působení v organizaci, si dovoluji navrhnout doporučení, která by mohla být vhodným pozitivem pro organizaci. Vzhledem k tomu, že ve společnosti působí mnoho zkušených a kvalitních odborníků na problematiku náhradní rodinné péče, postrádám odbornou publikaci, která by mohla být prospěšná nejen pro odborníky, studenty vysokých škol, sociální pracovníky, pěstouny, ale jistě by pomohla rozšířit povědomí i u laické veřejnosti. I přes nečinnost ministerstev a laxní přístup zákonodárců doporučuji nepolevovat v úsilí o prosazení legislativních změn, protože zdravý vývoj dětí a ochrana jejich práv je jedním z prvořadých úkolů každé společnosti.

Největším přáním a vizí všech v Dobré rodině je, aby žádné dítě již nemuselo vyrůstat v ústavu. Podle Asociace Dítě a rodina je Česká republika poslední zemí v Evropě, kde jsou ještě děti mladší tří let umístovány do ústavní péče. Počty těchto dětí mírně klesají, ale legislativní podpora stále chybí.

Tato práce přinesla zejména důkaz o nezastupitelnosti doprovázející organizace v systému náhradní rodinné péče. Výsledky však nelze zobecnit na všechny doprovázející organizace. Myslím si, že by bylo jistě zajímavé rozšířit výzkum i na jiné společnosti podobného zaměření, neboť tímto způsobem vedené činnosti pomáhají zefektivňovat a odlehčovat práci již tak vytiženým pracovníkům OSPOD. Dotazníkové šetření s klienty bude mimo jiné využito v rámci plánované aktualizace standardů DR jako zpětná vazba od klientů.

Z těchto důvodů proto věřím, že bakalářská práce bude alespoň dílčím přínosem pro všechny, kterým není lhostejný osud opuštěných dětí.

Seznam literatury

1. ARNOLDOVÁ, Anna. *Sociální péče: učebnice pro obor sociální činnost*. Praha: Grada, 2016. ISBN 978-80-247-5148-1.
2. BLAHUTOVÁ, Michaela a Dagmar ZEZULOVÁ. *Hostitelská péče a příprava k ní: odborná metodika*. Děti patří domů, o. s., 2011. ISBN 978-80-86062-41-9.
3. BUBLEOVÁ, Věduna a kol. *Základní informace o osvojení (adopci)*. 4. přepracované vydání. Praha: Středisko náhradní rodinné péče, spolek, 2018. ISBN 978-80-87455-29-6.
4. BUBLEOVÁ, Věduna, Alena VÁVROVÁ, Lucie VRÁNOVÁ a Jana FRANTÍKOVÁ. *Základní informace o náhradní rodinné péči*. Praha: Středisko náhradní rodinné péče, 2011. ISBN 978-80-87455-01-2.
5. BUBLEOVÁ, Věduna. *Základní informace o pěstounské péči a péči poručníka*. 3.přeprac. vyd. Praha: Středisko náhradní rodinné péče, 2014. ISBN 978-80-87455-19-7.
6. GAVORA, Peter. *Úvod do pedagogického výzkumu*. Brno: Paido, 2000. Edice pedagogické literatury. ISBN 80-85931-79-6.
7. KOLUCHOVÁ, Jarmila. *Úskalí adopce a pěstounské péče*. In MATĚJČEK, Z. (ed.) *Osvojení a pěstounská péče*. Praha: Portál, 2002. ISBN 80-717-8637-3.
8. MATOUŠEK, Oldřich a Hana PAZLAROVÁ. *Podpora rodiny: manuál pro pomáhající profese*. Praha: Portál, 2014. ISBN 978-80-262-0697-2.
9. MATOUŠEK, Oldřich a Hana PAZLAROVÁ. *Státní orgány sociálněprávní ochrany dětí: dobrá praxe z pohledu rodin a pracovníků*. Praha: Univerzita Karlova v Praze, nakladatelství Karolinum, 2016. ISBN 978-80-246-3336-7.
10. SCHWARTZHOFFOVÁ, Eva. *Ekonomika a legislativa ziskových a neziskových subjektů*. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2018. ISBN 978-80-244-5417-7.
11. SOBOTKOVÁ, Irena, OČENÁŠKOVÁ, Veronika. *Pěstounská péče očima dospělých, kteří v ní vyrostli: trendy vs. zkušenosti*. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2013. ISBN 978-80-244-3821-4.
12. STRAUSS, Anselm L. a Juliet CORBIN. *Základy kvalitativního výzkumu: postupy a techniky metody zakotvené teorie*. Brno: Sdružení Podané ruce, 1999. SCAN. ISBN 80-85834-60-X.
13. ŠEDIVÝ, Marek a Olga MEDLÍKOVÁ. *Úspěšná nezisková organizace*. 2., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-4041-6.

14. VAŠTÍKOVÁ, Miroslava. *Marketing služeb: efektivně a moderně. 2.*, aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2014. ISBN 978-80-247-5037-8.
15. VÁVROVÁ, Alena, BUBLEOVÁ, Věduna. *Současná legislativní situace v oblasti náhradní rodinné péče v ČR*. In: Pěstouni mají právo na služby- praktický průvodce pro náhradní rodinnou péči. Praha: Občanské sdružení Rozum a cit, 2007.
16. ZEZULOVÁ, Dagmar. *Pěstounská péče a adopce*. Praha: Portál, 2012. ISBN 978-80-262-0065-9.

Internetové zdroje

1. Adopce neboli Osvojení. *Středisko náhradní rodinné péče* [online]. Praha [cit. 2019-04-20]. Dostupné z: <https://www.nahradnirodina.cz/adopce-nebo-li-osvojeni>
2. Analýza měření a hodnocení výkonu veřejné správy v ČR: Výstupy Strategického rámce rozvoje veřejné správy. *Ministerstvo vnitra* [online]. Praha, 2016 [cit. 2019-05-01]. Dostupné z: <https://www.mvcr.cz/gdpr/docDetail.aspx?docid=22000085&doctype=ART>
3. BOUKAL, Petr a Hana VÁVROVÁ. *Analýza důvěryhodnosti neziskové organizace* [online]. 2016 [cit. 2019-04-28]. Dostupné z: <https://www.vse.cz/aop/543>
4. BOUKAL, Petr a Hana VÁVROVÁ. *Společenská zodpovědnost jako jeden z rysů firem v nové ekonomice*. *Ekonomika a Management*, 2008 [cit. 2019-04-20]. Dostupné z: <https://www.vse.cz/aop/157>
5. CIMRMANNOVÁ, Tereza. *Management a komunitní sociální práce v neziskovém sektoru*. In: *Husitská teologická fakulta UK* [online]. Praha, ©2019, 2014 [cit. 2019-05-01]. Dostupné z: https://htf.cuni.cz/HTF-103-version1-cimrmannova_management.pdf
6. Co děláme: Přípravy Pride. *Dobrarodina.cz* [online]. Praha, ©2015 [cit. 2019-04-20]. Dostupné z: <https://www.dobrarodina.cz/co-delame/pripravy/pride>
7. Co to jsou NNO: Právní poradenství. *Neziskovky.cz* [online]. Praha, 2016 [cit. 2019-04-20]. Dostupné z: https://www.neziskovky.cz/clanky/511_692/fakta_typy-neziskovych-organizaci/
8. *Dobrá rodina, o. p. s.* [online]. Praha, ©2015 [cit. 2019-04-20]. Dostupné z: <http://www.dobrarodina.cz/o-nas>
9. *Dobrá rodina, o. p. s.: Na společné cestě* [online]. Praha [cit. 2019-05-01]. Dostupné z: <https://www.dobrarodina.cz/o-nas/146-ke-stazeni>
10. *Dobrá rodina, o. p. s.: Výroční zpráva 2017* [online]. Praha [cit. 2019-05-01]. Dostupné z: <https://www.dobrarodina.cz/o-nas/146-ke-stazeni>

11. HORÁČKOVÁ, Zuzana. Zajímá vás pěstounská péče. Jaké podmínky musíte splnit? *Mother Club* [online]. ©2018 [cit. 2019-04-20]. Dostupné z: <https://motherclub.cz/zajima-vas-pestounska-pece-jake-podminky-musite-splnit/>
12. Jaké jsou u nás formy náhradní rodinné péče?. *Amalthea.cz* [online]. Praha, ©2016 [cit. 2019-04-20]. Dostupné z: <http://www.amalthea.cz/casto-kladene-otazky/>
13. *Manuál implementace standardů kvality sociálně-právní ochrany dětí: pro pověřené osoby podle § 48 odst. 2 písm. d) až f) zákona č. 359/1999 Sb., o sociálně-právní ochraně dětí* [online]. Praha: MPSV, 2014 [cit. 2019-04-20]. Dostupné z: https://www.mpsv.cz/files/clanky/19081/manual_PO.pdf
14. Náhradní rodinná péče. *Dobrá rodina, o. p. s.* [online]. Praha, ©2015 [cit. 2019-04-19]. Dostupné z: <https://www.dobrarodina.cz/co-delame/hledame/zajemci/proc-nrp>
15. Orgán sociálně-právní ochrany dětí. *Ospod.info* [online]. [cit. 2019-04-20]. Dostupné z: <http://www.ospod.info/index.html>
16. PALÁN, Zdeněk. *Efektivnost: efektivita, účinnost*. In: *Andromedia* [online]. Praha: Asociace institucí vzdělávání dospělých ČR., ©2016 [cit. 2019-04-20]. Dostupné z: <http://www.andromedia.cz/andragogicky-slovník/efektivnost-efektivita-ucinnost-vzdelavani>
17. Portál pro sociální oblast města Praha. *Sociálně-právní ochrana dětí- zaměření činnosti* [online]. Praha, ©2008-2011 [cit. 2019-04-20]. Dostupné z: http://socialni.praha.eu/jnp/cz/rodina/socialne_pravni_ochrana/index.xhtml
18. Právní poradenství. *ANNOJMK* [online]. ©2019, 2016 [cit. 2019-04-20]. Dostupné z: <http://www.annojmk.cz/co-jsou-nejstatni-neziskove-organizace-nno>
19. *Průvodce náhradní rodinnou péčí*. Středisko náhradní rodinné péče [online]. Praha: Středisko náhradní rodinné péče, 2010 [cit. 2019-04-20]. Dostupné z: www.nahradnirodina.cz/files/File/pruvodce_NRP_2010.pdf
20. PRŮVODCE STANDARDY KVALITY SOCIÁLNĚ PRÁVNÍ OCHRANY. In: *Dobrá rodina, o. p. s.* [online]. Praha, 2017 [cit. 2019-04-20]. Dostupné z: <http://www.dobrarodina.cz/images/cwattachments/Pruvodce-standardy-kvality.pdf>
21. Příbuzenská pěstounská péče vs. Zprostředkovaná pěstounská péče. *PrahaDnes.info* [online]. Praha, 2017 [cit. 2019-04-20]. Dostupné z: <https://www.prahadnes.info/zpravy/9652-pribuzenska-pestounska-pece-vs-zprostredkovana-pestounska-pece/>

22. *Sborník příspěvků k aktuálním tématům náhradní rodinné péče* [online]. Praha: MPSV, 2015 [cit. 2019-04-20]. ISBN 978-80-7421-103 Dostupné z: http://www.pravonadetstvi.cz/files/files/Manual_NRP.pdf
23. Statistika: Roční výkaz o výkonu sociálně právní ochrany dětí za rok 2017. *MPSV* [online]. Praha, 2017 [cit. 2019-04-20]. Dostupné z: <https://www.mpsv.cz/cs/7260>
24. Statistika: Roční výkaz o výkonu sociálně právní ochrany dětí za rok 2018. *MPSV* [online]. Praha, 2018 [cit. 2019-05-01]. Dostupné z: <https://www.mpsv.cz/cs/7260>
25. *Středisko náhradní rodinné péče, spolek. Průvodce náhradní rodinnou péčí* [online]. 6. vydání. Praha: Spolu dětem, 2014 [cit. 2019-04-20]. Dostupné z: <http://www.adoptce.com/app/templates/adoptce/brozura2014.pdf>
26. ŠPIČKA, Jindřich; BOUKAL, Petr; VÁVROVÁ, Hana. *Diskuse k hodnocení úspěšnosti nestátních neziskových organizací. (Discussion to an assessment of nongovernmental nonprofit organizations.)* *Ekonomika a Management*, 2016 [cit. 2019-04-20]. Dostupné z: <https://www.vse.cz/eam/cislo.php?cislo=2&rocnik=2016>
27. *Umění darovat: Efektivita neziskových organizací* [online]. Praha: Nadace VIA, 2015, (13) [cit. 2019-04-20]. ISSN 1805-4390. Dostupné z: <https://umenidarovat.cz/wp-content/uploads/2017/12/Umeni-darovat-13.pdf>
28. *Virtuální knihovna NRP* [online]. Praha [cit. 2019-04-20]. Dostupné z: <http://www.knihovnanrp.cz/nahradni-rodinna-pece/system-nahradni-rodinne-pece-v-cr/typy-nrp/>
29. VYSKOČIL, Filip. *Právní úprava náhradní rodinné péče v České republice*. In: *Adopce.com* [online]. Praha: Středisko náhradní rodinné péče, 2014 [cit. 2019-04-20]. Dostupné z: http://www.adoptce.com/files/adoptce/c16b8539cdfc77d5464b987e0926efd8/13_03_2014_pravni_uprava_nrp_v_cr_2014.pdf
30. VOLECHOVÁ, Olga. *Příbuzenská pěstounská péče z pohledu sociálního pracovníka orgánu sociálně-právní ochrany dětí*. České Budějovice, 2012. Diplomová práce. Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích. Vedoucí práce Adéla Mojžíšová. Dostupné z: https://theses.cz/id/rso16z/DP_Bc_O_Volechov_2012.pdf
31. Výroční zpráva 2017. *Dobrá rodina, o. p. s.* [online]. Praha, ©2015 [cit. 2019-04-22]. Dostupné z: <https://www.dobrarodina.cz/o-nas/146-ke-stazeni>

32. Základní informace o procesu zprostředkování NRP: Odborné posouzení žadatelů. *Středočeský kraj: Sociálně-právní ochrana dětí* [online]. ©2019 [cit. 2019-04-20]. Dostupné z: <https://www.kr-stredocesky.cz/web/socialni-oblast/zadost-o-nrp>
33. ZIKMUND, Martin. In: *Businessvize.cz* [online]. 2010 [cit. 2019-04-21]. ISSN 1805-0263. Dostupné z: <http://www.businessvize.cz/strategie/kdo-jsou-to-vlastne-stakeholders-a-proc-a-jak-se-o-ne-zajimat>

Seznam obrázků

Obrázek 1 Hierarchie orgánů sociálně právní ochrany dětí	15
Obrázek 2 Počet osob vykonávající NRP.....	18
Obrázek 3 Organizační struktura Dobré rodiny	34
Obrázek 4 Systém doprovázení v Dobré rodině a pravidelných návštěv v rodinách	37

Seznam tabulek

Tabulka 1 Počet dětí v pěstounské péči	19
Tabulka 2 Počet osob vykonávajících NRP 2017.....	20
Tabulka 3 Počet osob vykonávajících NRP 2018.....	20
Tabulka 4 Jak rostla Dobrá rodina	34