

UNIVERZITA KARLOVA V PRAZE

FAKULTA HUMANITNÍCH STUDIÍ

Katedra studií občanské společnosti

Bc. Drahomíra Chvojanová

**Organizační kultura samosprávy a neziskových
organizací a její vliv na dosahování cílů**

Diplomová práce

Vedoucí práce: Alena Košák Felcmanová., M. A., Ph. D.

Praha 2022

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem tuto diplomovou práci vypracovala samostatně a s použitím pramenů a literatury řádně citovaných a uvedených v seznamu literatury. Práci jsem nevyužila k získání jiného nebo stejného titulu.

Souhlasím s tím, že tato diplomová práce může být zveřejněna v elektronické knihovně FHS UK a může být využita i jako studijní text.

V Liberci dne 6. 5. 2022

Drahomíra Chvojanová

Poděkování

Na tomto místě bych ráda poděkovala vedoucí práce Aleně Košák Felcmanové, M.A.,Ph.D. za cenné připomínky a trpělivost. Poděkování patří i mé rodině za podporu během studia.

Obsah

1.	Organizace občanské společnosti.....	9
1.1.	Vymezení pojmu občanská společnost	9
1.2.	Organizace občanské společnosti.....	9
1.2.1.	Typologie organizací občanské společnosti v České republice	12
1.2.2.	Vymezení pojmu neziskové organizace	13
2.	Veřejná správa.....	16
2.1.	Vymezení pojmu veřejná správa	16
2.2.	Vztahy organizací občanské společnosti a veřejné správy.....	18
3.	Organizační kultura	23
3.1.	Vymezení pojmu organizační kultury	23
3.2.	Složky organizační kultur.....	24
3.3.	Typologie organizační kultury	26
3.4.	Organizační kultura a dosahování cílů	28
3.5.	Střet organizačních kultur	29
3.6.	Organizační kultura neziskových organizací ve výzkumu.....	31
3.7.	Organizační kultura územní samosprávy ve výzkumu	32
4.	Projekt Housing First	34
4.1.	Historie projektu Housing First.....	34
4.2.	Projekt Housing First v České republice.....	35
4.2.1.	Cíle projektu Housing First.....	36
4.2.2.	Projekt Housing First a spolupráce OOS a veřejné správy	37
5.	Empirická část.....	39
5.1.	Cíl práce a výzkumné otázky	39
5.2.	Výzkumná metodologie	40
5.3.	Výzkumný vzorek	41
5.4.	Sběr dat.....	43
5.5.	Analýza dat.....	44
5.6.	Etika ve výzkumu.....	45

5.7.	Limity výzkumu	46
6.	Výsledky výzkumného šetření	47
6.1.	Analýza organizační kultury neziskových organizací a samosprávy	47
6.1.1.	Poslání a hodnoty organizace	48
6.1.2.	Komunikace v organizaci	50
6.1.3.	Vztahy v organizaci	53
6.1.4.	Způsoby naplňování cílů	56
6.1.5.	Shrnutí	59
6.2.	Realizace projektu Housing First	61
6.2.1.	Cíle a způsoby jejich dosahování	62
6.2.2.	Spolupráce a komunikace v projektu	64
6.2.3.	Rozdělení kompetencí	69
6.2.4.	Zhodnocení projektu	70
6.2.5.	Shrnutí	72
7.	Závěr	76
	Použité zdroje	80
	Přílohy	85

Abstrakt

Diplomová práce se zabývá organizační kulturou neziskových organizací a samosprávy a jejímu vlivu na dosahování stanovených cílů v projektu Housing First. V teoretické části byla věnována hlavní pozornost organizacím občanské společnosti a veřejné správě, organizační kultuře a projektu Housing First. Empirická část diplomové práce se zabývala organizační kulturou obou sektorů. Stěžejním prvkem bylo objasnit, zda organizační kultura má vliv na dosahování cílů v projektu, na jehož realizaci se oba sektory podílely.

Klíčová slova:

Organizace občanské společnosti, samospráva, organizační kultura, Krychle 2S, projekt

Abstract

This diploma thesis is focused on the organizational culture of self-government and non-governmental organizations and its impact on the goals set for the Housing First project. Civil society organizations, public administration, organizational culture, and the project itself are discussed in the thesis. The empirical part focuses on the organizational culture of both sectors. The main focus was to clarify whether organizational culture has an impact on the achievement of the project's goals.

Key words:

civil society organizations, self-government, organizational culture, cube 2S, project

Rozsah práce: 161 299 znaků vč. mezer

ÚVOD

Kultura je nedílnou součástí každého společenství. Zahrnuje určité hodnoty a normy, které lidé žijící v těchto společenstvích považují za přirozené a pro všechny akceptovatelné. Nejsou to pouze hodnoty a normy, ale jsou to i vzájemné interakce mezi nimi. To, jak se k sobě navzájem chovají. Jak uvádí Goffee a Jones stejně jako rodiny, vesnice, školy a kluby i organizace stojí na vzorcích sociální interakce, které je v průběhu času udržují, nebo je naopak ničí (Goffee R., Jones G., 1996). Je tedy zřejmé, že kultura každého společenství je založena na vztazích mezi lidmi, kteří jsou jeho součástí.

Stejně jako je kultura nedílnou součástí rodiny, je součástí i organizací. Pro tento typ kultury je používán název organizační nebo firemní kultura. V minulosti byl její význam sledován převážně v komerčních firmách. V dnešní době je ale pozornost zaměřena i na kulturu v neziskových organizacích nebo na kulturu veřejné správy. Organizační kultura je souborem sdílených významů typických pro konkrétní organizaci. Tyto významy odráží to, jaká je organizace uvnitř a prezentují ji i navenek. Autoři věnující se tomuto mnohohrstevnému fenoménu se shodují, že organizační kultura má významný vliv i na efektivnost organizace.

Neziskový a veřejný, dva sektory, které plní v naší společnosti svoji nezastupitelnou funkci. Stejně, jako mají svou nezastupitelnou funkci, mají i svou vlastní organizační kulturu vyznačující se sdílenými významy, pro ně typickými, a i ony dosahují svých cílů. V současné době je stále častější, že tyto dva sektory společně spolupracují například v rámci projektů zaměřených na bydlení. Vzhledem k tomu, že jsou mi oba sektory blízké z mé profesní a dobrovolnické kariéry, vybrala jsem si je pro svou práci. Zaměřila jsem se právě na organizační kulturu a její vliv na dosahování cílů. Vybrány byly neziskové organizace poskytující sociální služby a místní samospráva, které byly zapojeny v projektu Housing First. Tématem diplomové práce je organizační kultura neziskových organizací a samosprávy a její vliv na dosahování cílů. Cílem je prozkoumat organizační kulturu obou sektorů s pomocí typologie Goffeeho a Jonese Krychle 2S, zaměřené na vztahy v organizaci. Konkrétně jsem se zaměřila na její dvě hlavní složky: solidaritu a sociabilitu. Dále bych v práci chtěla objasnit, jak organizační kultura těchto dvou sektorů ovlivňuje dosahování předem stanovených cílů v projektu Housing First. Projekt Housing First je zaměřen na ukončování bezdomovectví. Tato metoda vznikla v devadesátých letech v USA a v České republice se začala používat v roce 2016.

Diplomová práce je rozdělena na dvě části: teoretickou a empirickou. V první kapitole teoretické části se věnuji vymezení pojmů občanská společnost jako celek. Vzhledem k tomu, že v České republice je pro organizace občanské společnosti zakořeněno označení neziskové

organizace, je v práci používán tento pojem. Následně jsou představeny neziskové organizace poskytující sociální služby. Obsahem druhé kapitoly je představení veřejné správy, jejích složek a možnostech spolupráce mezi veřejnou správou a neziskovými organizacemi. Třetí kapitola se věnuje vymezení pojmu organizační kultura, jejím složkám, nejčastěji používaným typologiím včetně Krychle 2S, vlivu organizační kultury na dosahování cílů a možným střetům organizačních kultur. Čtvrtá kapitola krátce představuje metodu Housing First.

V empirické části je představena výzkumná metodologie. Pro tuto diplomovou práci je použita kvalitativní výzkumná strategie. Jako výzkumný design byla použita případová studie. Dále jsou představeny referující organizace a odbory místní samosprávy a postup práce s daty. Data byla čerpána z polostrukturovaných rozhovorů a z analýzy relevantních dokumentů. Výsledky výzkumného šetření jsou rozděleny do dvou částí. V první části je prezentováno vnímání organizační kultury z percepce respondentů a v druhé části její vliv na realizaci a dosahování cílů projektu Housing First.

Tato práce přináší poznatky o vztazích v obou sektorech. Jak mezi zaměstnanci samotnými, směrem k vedení organizací, ale i směrem ke klientům. O způsobech komunikace, jejich poslání a hodnotách a způsobech dosahování cílů. Za významné považují poznatky o tom, jak tyto vztahy, postoje, hodnoty mohou ovlivnit jejich vzájemnou spolupráci. Rovněž ale práce přináší možná doporučení, jak se některým úskalím vyvarovat.

1. Organizace občanské společnosti

1.1. Vymezení pojmu občanská společnost

S pojmem občanská společnost se v současné době setkáváme velmi často. Nacházíme ho v odborné literatuře, v projevech politických elit, v médiích ale i v každodenním soukromém nebo pracovním životě. Obecně by se dalo říct, že občanská společnost je nedílnou součástí všech demokratických systémů a pro rozvoj demokracie je nezbytná.

Přestože je pojem občanská společnost často užívaný, není snadné jej definovat. V odborné literatuře můžeme najít různá vymezení tohoto konstruktů. Pavol Frič například uvádí, že „zdrojem občanské společnosti jsou aktivní občané, kteří se dobrovolně podílejí na spravování věcí veřejných“ (Frič 2016, s. 13). Bez aktivních dobrovolně se podílejících občanů, kteří nejsou lhostejní k dění ve společnosti není a ani nemůže existovat skutečná občanská společnost. Karel Müller uvádí, že „občanská společnost by měla představovat prostor neomezeného a nezávislého lidského spolčování, které vytváří ochranný val proti rozpínavosti státní moci“ (Müller 2003, s. 28). Minimalisté, mezi které patří například Hannah Arendtová, vnímají občanskou sféru mimo rodinu, stát i trh. Toto minimalistické pojetí převládalo v České republice nebo v Československé republice po pádu komunismu (Skovajsa 2010, s. 68, 70). Nejsou to pouze aktivní občané, kteří tvoří občanskou společnost, ale rovněž je to i síť organizací, ve kterých se mohou občané dobrovolně sdružovat a podílet se na věcech veřejných. Tato síť organizací je označována jako organizovaná občanská společnost nebo občanský sektor. Pro komplexnost je nutno zmínit, že občanská společnost zahrnuje i neorganizovanou občanskou společnost, do které patří neformální společenství a sítě, veřejná shromáždění a demonstrace (Skovajsa 2010, s. 30). Pro účely práce je podstatná organizovaná občanská společnost, které se budu věnovat dále.

1.2. Organizace občanské společnosti

Organizace občanské společnosti jsou sítí organizací, ve kterých se mohou lidé dobrovolně sdružovat. Existují v určité formě ve všech zemích světa, jedná se o velmi rozmanitou síť, což je patrné z různorodostí jejího označení např.:

- Civic sector – občanský sektor klade důraz na občanský rozměr aktivit, které v něm probíhají.
- Third sector – třetí sektor, který aktivně působí mezi státem a trhem.
- Nonprofit sector – neziskový sektor, poukazuje na rozdíl od komerčního není jeho cílem produkovat zisk a přerozdělovat ho mezi členy.

- Voluntary sector – dobrovolný sektor.
- Non state organizations – nestátní organizace, upozorňuje, že tyto organizace jsou nezávislé na státu (Potůček 2010, s. 155).

V České republice převládá označení neziskový sektor, což je patrné z odborné literatury a z názvu Rady vlády pro nestátní neziskové organizace, která je „stálým poradním, iniciativním a koordinačním orgánem vlády České republiky“ (Vláda České republiky).

Mezinárodní definici organizací občanské společnosti vytvořili Lester Salamon a Helmut Anheier. Dle jejich strukturálně-operacionální definice musí organizace občanské společnosti splňovat následující kritéria:

- „Organizované, tj. do určité míry institucionalizované. Je důležité, aby organizace měla určitou institucionální realitu a vnitřní organizační strukturu. To obvykle znamená, že organizace má právní zakládací listinu. V zemích, kde právní zakládání není běžné, je možné to prokázat i jinými způsoby.
- Soukromé, tj. institucionálně oddělené od vlády. Neziskové organizace jsou nevládní v tom smyslu, že jsou strukturálně oddělené od vládních nástrojů. To ovšem neznamená, že nemusí dostávat významnou vládní podporu, nebo dokonce, že vládní úředníci nemohou sedět v jejich radách.
- Nepřerozdělování zisku, tj. nepřerozdělování zisků jejich vlastníkům nebo ředitelům. Neziskové organizace mohou v daném roce akumulovat zisky, ale tyto zisky je třeba vracet zpět do základního poslání agentury, nikoli je rozdělit vlastníkům, členům, zakladatelům nebo správní radě organizací. Neziskové organizace jsou soukromé organizace, které neexistují primárně k vytváření zisků, ať už přímo nebo nepřímo, a které se primárně neřídí obchodními cíli a úvahami.
- Samosprávné, tj. vybavené k řízení svých vlastních činností. Neziskové organizace musí být samosprávné a musí mít možnost kontrolovat své vlastní činnosti prostřednictvím postupů vnitřní správy a musí mít smysluplnou míru autonomie.
- Dobrovolné, tj. zahrnující určitou smysluplnou míru dobrovolné účasti. Aby mohly být organizace zahrnuty do neziskového sektoru, musí ve smysluplné míře ztělesňovat koncept dobrovolnictví“ (Salamon, Anheier 1996, s. 3).

Díky této definici je možné identifikovat organizace občanské společnosti na mezinárodní úrovni bez ohledu na národní specifika.

S ohledem na skutečnost, že se tato práce věnuje organizacím poskytující sociální služby je nezbytné představit jejich definování z hlediska funkce, kterou plní ve společnosti. V odborné

literatuře najdeme několik možných dělení. Pro účely této práce jsem vybrala dělení dle Lestra Salamona, který uvádí pět funkcí občanské společnosti:

- Funkce servisní – jedná se o poskytování služeb, které neposkytuje komerční sektor a ani stát. Tyto služby jsou díky svým veřejným či kolektivním vlastnostem dostupné pro všechny občany bez ohledu na to, zda za ně bylo zapláceno nebo zda jejich uživatelé mají prostředky na jejich zaplacení. Tyto služby vyžadují při jejich poskytování určitý speciální prvek důvěry.
- Inovační funkce – organizace jsou průkopníky v určitých oblastech, identifikují zanedbávaná témata a přitahují k nim pozornost, objevují či vytvářejí nové přístupy k problémům a obecně řečeno slouží jako zdroje inovací při řešení společenských problémů.
- Advokační funkce - prosazují změny politiky nebo společenských podmínek, slouží jako prostředník mezi individuálním občanem a širším politickým děním, uvádějí skupinové požadavky do širšího veřejného povědomí a požadují politické nebo širší společenské změny, nejen jménem příslušníků vlastní skupiny ale i jménem celé veřejnosti.
- Expresivní funkce – prostředek sebevyjádření pro jednotlivce a skupiny. Organizace nabízejí prostředky k vyjádření kulturních, duchovních, profesních nebo politických hodnot, zájmů a názorů. Podporují pluralismus a rozmanitost ve společnosti.
- Budování komunity a demokratizace – podporou sociální interakce pomáhají vytvářet návyky důvěry a vzájemnosti a tím také přispívají k sounáležitosti komunity. Tyto zvyky rovněž podporují demokratické hodnoty (Salamon 2000, s. 5-7).

Výše uvedený výčet funkcí není vyčerpávající. V odborné literatuře najdeme další funkce, jako například filantropickou, charitativní. Výše uvedené funkce jsou základní a relevantní pro tuto práci, která se zaměřuje na servisní organizace občanské společnosti. Přehledně ukazují, jakou funkci mohou organizace občanské společnosti ve společnosti plnit a čím mohou být pro společnost užitečné. Není to pouze forma, čím se tyto organizace vyznačují, musí mít rovněž právní formu, která musí být v souladu s právem dané země, ve které působí.

1.2.1. Typologie organizací občanské společnosti v České republice

Organizace občanské společnosti mohou mít různou právní formu. Záleží na legislativě konkrétní země. V České republice jsou běžně používané právní formy dle Potůčka:

- Občanská sdružení – organizace lidí spojených společným zájmem, kteří pro podporu tohoto zájmu považují za vhodné, užitečné a praktické sdružovat své aktivity a svůj majetek (není nezbytné). Občanské sdružení často nesou názvy, jako kluby, aliance, spolky atd.
- Nadace a fondy – představují sdružení majetku pro veřejné účely.
- Círky a církevní společnosti – jsou založena na svobodě projevu a svobodě šíření náboženské víry.
- Obecně prospěšné společnosti nebo také soukromé neziskové organizace – jsou zakládány pro poskytování veřejných služeb (Potůček 2010, s. 157 – 158).

K výše uvedenému je nutné dodat, že od ledna 2014 došlo ke změnám právních úprav organizací občanské společnosti díky přijetí Nového občanského zákoníku. Občanská sdružení byla nahrazena spolky a vznikla nová právní forma zapsaný ústav. Obecně prospěšné společnosti již nemohou být zakládány. Zákon o obecně prospěšných společnostech byl zrušen bez náhrady. Stávající mohou dále fungovat a nemusí měnit svou právní formu.

Všechny tyto právní formy splňují všech pět kritérií strukturálně – operacionální definice. Skovajsa uvádí další typy právních úprav, které jsou hraniční a splňují pouze některá kritéria. Jsou to například družstva, která podle zákona mohou vytvářet a rozdělovat zisk což je v rozporu s kritériem nepřerozdělování zisku (Skovajsa 2010, s. 40). Toto potvrzuje i Hyánek, který uvádí, že právě družstva mohou klást přehnaný akcent na dosahování zisku neboli využívat neziskový status pro ziskové aktivity (Hyánek 2011, s. 14).

Pokud bychom se zaměřili na organizace z hlediska funkčního zaměření a sledovaného zájmu, můžeme rozlišit čtyři základní typy organizací v České republice (viz tabulka č. 1). Dle Friče první typ tvoří tradiční zájmové organizace – spolky a sdružení, které poskytují servis pro realizaci volnočasových aktivit svých členů, a to například v oblastech sportu, kultury nebo rekreace. Druhým typem jsou nové servisní organizace, které poskytují služby v oblasti sociální a zdravotní péče, vzdělávání, humanitární pomoci a charity. Tyto organizace mohly vzniknout až po roce 1989, tedy po pádu komunismu u nás. Třetím typem jsou tradiční advokační organizace tedy odbory, zaměstnanecké svazy, profesní komory a politické strany. Tyto organizace hájí zájmy svých členů a navazují na stará politická hnutí typická pro industriální společnost. Čtvrtým typem jsou nové advokační organizace neboli organizace nových

sociálních hnutí, které se soustřeďují na ochranu lidských a občanských práv, životního prostředí a práv zvířat (Frič 2016, s. 16-17).

Tabulka č. 1

FUNKCE:	SLEDOVANÝ ZÁJEM:	
	VZÁJEMNĚ PROSPĚŠNÝ	OBCENĚ PROSPĚŠNÝ
Servisní	1. Tradiční zájmové organizace sport, rekreace, komunitní rozvoj, zájmové spolky.	2. Nové servisní organizace sociální a zdravotní péče, vzdělávání, humanitární pomoc, charita.
Advokační	3. Tradiční advokační organizace odborné svazy, zaměstnanecké svazy, profesní organizace (komory), politické strany.	4. Nové advokační organizace ochrana životního prostředí a práv zvířat, ochrana lidských práv, ochrana občanských práv (práv spotřebitelů, minorit...).

(zdroj Frič 2016, s. 17)

Tuto typologii jsem zvolila, protože dle Friče není pouhou ideální typologií, ale odráží reálnou strukturu organizací občanské společnosti v České republice (Frič 2016, s. 17).

Pro účely této práce jsou podstatné servisní neziskové organizace, kterým se bude práce věnovat v následující kapitole. Jak už bylo uvedeno výše servisní organizace jsou ty, které poskytují například sociální nebo zdravotní služby svým klientům. V mnoha případech poskytují služby v oblastech, které nejsou poskytovány státem, ale stát na ně poskytuje finanční podporu. Ve většině případů nedisponují členskou základnou. Jak uvádí Frič je na tyto organizace vytvářen tlak, aby se staly profesionalizovanější (Frič 2016). Typologie organizace je významná i z hlediska toho, jak se organizace chová vně i uvnitř neboli, jaká je její organizační kultura.

Běžně užívaným názvem pro organizace občanské společnosti je v České republice pojem neziskové organizace, z tohoto důvodu bude v práci pracováno s tímto pojmem.

1.2.2. Vymezení pojmu neziskové organizace

Původ neziskových organizací můžeme najít ve dvou pojmech. Jedním z nich je charita a filantropicky motivovaná činnost lidí a druhou je sdružování (Hyánek 2011, s. 17). Slovo charita pochází z latinského caritas, což je výraz označující křesťanskou lásku. Ve středověku a raném novověku měla církev významnou roli v českých zemích. Církev zakládaly špitály, domovy pro přestárlé, útulky pro chudé a další. K těmto dobročinným neboli

charitativním aktivitám se postupně přidávala i aristokracie. Až s ohledem na oslabující moc církve a aristokracie, přebírá tuto roli stát. Činnost dnešních neziskových organizací můžeme spíše spojovat s pojmem filantropie na jejichž základech stojí dnešní neziskové organizace (Hyánek 2011, s. 17).

Nejsou to pouze dobročinné aktivity a pomoc bližnímu, ale také svoboda sdružování, která je jedním ze základů demokratického státu. Občané se mohou sdružovat v různých neziskových organizacích, mohou se organizovat a vzájemně usměřňovat své chování bez korigujícího vlivu státní moci (Hyánek 2011, s. 31). Hyánek uvádí, že svoboda sdružování je základní podmínkou většiny ostatních svobod, díky ní můžeme lépe využívat ostatní svobody. Svoboda sdružování je formou účasti na moci, je jedním z nástrojů prosazování společenských změn, je to důležitý faktor informovanosti občanů, je to prostředek obrany a vzájemné podpory (Hyánek 2011, s. 32).

Neziskové organizace jsou nedílnou součástí organizované občanské společnosti a plní ve společnosti různé funkce. Jednou z těchto funkcí je funkce servisní tedy poskytování služeb v různých oblastech, jsou to například sociální, zdravotní nebo kulturní. „Podle modelů tržního selhání služby dokonce obecně přispívají k vysvětlení existence neziskového sektoru jako takového, neboť neziskové organizace poskytují služby buď výlučně nebo primárně nebo komplementárně ke službám nabízených státem“ (Pospíšil, Neumayer, Škarabelová, Malý, Meyer, Schneider 2009, s. 4). Servisní funkce dle Kendalla znamená zajišťování „produkce ve sférách ekonomické aktivity, v nichž selhává trh i stát“, zčásti kvůli inherentním vlastnostem veřejných statků a zčásti kvůli nedostatku důvěry, ale také proto, že „někteří jednotlivci v nouzi nejsou schopni za službu zaplatit“ (Kendall in Pospíšil, Neumayer, Škarabelová, Malý, Meyer, Schneider 2009, s. 5).

Za neziskové organizace plnící servisní funkci ve společnosti můžeme považovat poskytovatele sociálních služeb. Neziskové organizace zaměřené na poskytování sociálních služeb jsou jednou z důležitých oblastí, na které se práce zaměřuje. S ohledem na tuto skutečnost se pokusím tyto organizace krátce představit.

Dle Zákona o sociálních službách 108/2006 Sb. se sociální službou rozumí „činnost nebo soubor činností zajišťujících pomoc a podporu osobám za účelem sociálního začlenění nebo prevence sociálního vyloučení. Sociální služby napomáhají při řešení nepříznivé sociální situace. Nepříznivou situací se dle zákona rozumí oslabení nebo ztráta schopností z důvodu věku, nepříznivého zdravotního stavu, pro krizovou sociální situaci, životní návyky a způsob života vedoucí ke konfliktu se společností, sociálně znevýhodňující prostředí, ohrožení práv a zájmů trestnou činností jiné osoby.“

Neziskový poskytovatelé sociálních služeb se zaměřují na jednotlivce či skupiny lidí, kteří propadli sítem společnosti a neposkytují jim potřebnou pomoc státní nebo komerční poskytovatelé. Neziskové organizace poskytují své služby tam, kde v jejich poskytování selhává trh a stát. Sociální služby jsou v České republice rozděleny do dvou oblastí:

- služby sociální péče – jejich cílem je podpořit osoby, kterým jsou poskytovány v jejich soběstačnosti a samostatnosti a zajistit jim důstojné prostředí a péči, pokud již nemohou zůstat ve svém přirozeném prostředí, jedná se například o pečovatelské služby, osobní asistenty, domovy pro seniory, domovy se zvláštním režimem,
- služby sociální prevence – jejich cílem je předcházet sociálnímu vyloučení osob, které žijí rizikovým způsobem života (např. uživatelé návykových látek) a tento rizikový způsob života může vést ke konfliktům se společností, protože se neshodují se všeobecně uznávanými normami, organizace poskytující služby sociální prevence hájí nejen práva svých klientů, ale rovněž chrání společnost před sociálně patologickými jevy, jedná se například o terénní programy, nízkoprahová denní centra.

Pro tuto práci jsou podstatní poskytovatelé služeb sociální prevence, kteří poskytují své služby rozmanité cílové skupině (národnostní menšiny, uživatelé návykových látek, osoby bez přístřeší) a v rozmanitých oblastech jejich života (finanční, rodinné).

Jednou z problematických oblastí je oblast dostupného bydlení pro všechny. V této oblasti se angažuje Platforma pro sociální bydlení, která sdružuje nevládní subjekty. Tato platforma v roce 2013 napadla návrhy koncepce bytové politiky na Ministerstvu pro místní rozvoj. Tím projednávání skončilo a začal se připravovat návrh zákona o sociálním bydlení, pod záštitou Ministerstva práce a sociálních věcí. Platforma byla v jednáních velmi aktivní a bylo vytvořeno několik dokumentů, koncepcí. Tento postup ovšem znamenal odložení řešení problematiky o sedm let a vyřešený není do dnešní doby. Rovněž finanční podpora organizací, které poskytují sociální služby, jako Azylové domy nebo Domy na půl cesty není vyřešena. Tyto služby jsou odkázány na státní dotace, které nejsou garantovány. Podpora ze strany státu by byla významným řešením pro organizace poskytující tyto služby, které jsou mnohdy jediné, kdo je poskytují, protože obce a ani stát nemají zájem je poskytovat (Víšek, Kotíková, Sadílková 2020, s. 9-12). Situace v České republice není v této oblasti příznivá, ale vznikají i projekty na podporu bydlení, jako je například Housing First jemuž se budu věnovat v kapitole 4 této práce.

2. Veřejná správa

2.1. Vymezení pojmu veřejná správa

Pojmu veřejná správa je přikládán dvojitý význam, a to materiální a formální (Potůček 2010, s. 133). „V materiálním pojetí je veřejná správa obvykle vymezována velmi široce jako souhrn všech správních činností, které jsou vykonávány ve veřejném zájmu a souvisejí s vládnutím a řízením společnosti na určitém území“ (Ochrana, Potůček, Špaček 2015, s. 27). Ve formálním pojetí je veřejná správa chápána, jako „soubor institucí, které převážným charakterem svých činností jsou institucemi exekutiv, tj. nejsou typicky ani legislativními ani soudními institucemi, ale vykonávají především to, co je v legislativě, a jsou soudnictvím kontrolovány“ (Ochrana, Potůček, Špaček 2015, s. 27).

Veřejná správa v České republice prošla po roce 1989 několika významnými mezníky. Za první mezník v jejím vývoji můžeme považovat samotný rok 1989 kdy skončila totalitní nadvláda komunistické strany a začala vznikat nová demokratická republika. V této době byla Česká republika součástí československého federativního státu. Již v této době měla všechny nejvyšší státní orgány: Česká národní rada jako zákonodárny orgán, vláda České republiky jako nejvyšší výkonný orgán a Nejvyšší soud České republiky jako nejvyšší orgán soudní moci. V této době dochází ke změnám ve skladbě orgánů státní správy, je snížen jejich počet a dochází ke změnám v jejich fungování (Postránecký a kol. 2005, s. 6). Druhým významným mezníkem je rozpad federativní republiky. Dne 1. ledna 1993 vzniká samostatná Česká republika. Jsou rušeny okresní a krajské národní výbory. Vznikají okresní úřady, ale krajské národní výbory nahrazeny nejsou. Tím byla samospráva omezena na okresní úroveň, chyběl mezičlánek na úrovni krajů. Tato situace se postupně stávala neúnosnou, jak z pohledu decentralizačních tendencí charakteristických pro současnou evropskou správu, tak z pohledu efektivnosti výkonu státní správy. „Východisko bylo nalezeno v obnovení krajského zřízení, které se stalo současně počátkem druhého období reformy územní veřejné správy“ (Postránecký a kol. 2005, s. 8). Nutno říct, že první krajské volby se konaly až v roce 2000. V současné době je v České republice dvoustupňový systém samosprávy. To znamená členění na základní a vyšší územní samosprávné celky. Základními územními celky jsou obce a vyšší územní celky představují kraje. Neznamena to, že by byly jedny pořízené druhým. Každý celek je samostatný a žádný z nich nemůže zasahovat do kompetencí druhého. „V České republice byl zvolen tzv. spojený model veřejné správy, tzn. že obce a kraje vykonávají vedle samostatných působností také státní správu v přenesené působnosti“ (Postránecký a kol. 2005, s. 27).

Současnou státní správu dělíme na:

Ústřední

- Vláda
- Ministerstva
- Ostatní ústřední orgány státní správy např. Český statistický úřad

Územní

- Dekoncentráty (finanční úřad, úřad práce,)
- Obecní a krajské úřady v přenesené působnosti

Samospráva

Oprávnění orgánu spravovat, jednat, rozhodovat v určitých věcech samostatně.

Samospráva se dělí na:

- Městskou - výkon politické, soudní a hospodářské správy ve městě.
- Územní - oprávnění obyvatel územních samosprávních celků rozhodovat samostatně (obecní úřad, městský úřad, krajský úřad, magistrát v samostatné působnosti).
- Profesní - sdružení osob činných v příslušné oblasti, např. lékařská komora, česká advokátní komora, česká komora architektů.
- Zájmová sdružení osob, které spojuje určitý společenský zájem.

(Veřejná správa)

Samospráva má velký význam pro demokratické správní uspořádání. V rámci státu se přiznává samostatným správním celkům možnost spravovat si své záležitosti samostatně, vydávat za tím účelem právní předpisy, uzavírat smlouvy o spolupráci s jinými subjekty a být členy mezinárodního sdružení místních společenství. Stát si ponechává právo pro stanovení podmínek pro takovou činnost v právních předpisech a rovněž právo pro kontrolu (Potůček 2010, s. 127).

Činnost územních samosprávních celků se dělí na vyšší a nižší samosprávné celky. Tato práce se zaměřuje na nižší samosprávné celky. Považuji za přínosné, zmínit se i o činnosti vyšších samosprávních celků.

Činnost vyšších územně právních celků započala 1. ledna 2000. Kdy vzniklo 14 nových krajů. „Kraj je územním společenstvím občanů, kterému náleží právo na samosprávu. Má vlastní majetek a vlastní příjmy vymezené zákonem a hospodaří s nimi. V právních vztazích vystupuje vlastním jménem a nese odpovědnost z těchto vztahů vyplývající. Kraj pečuje o všestranný rozvoj svého území a o potřeby svých občanů“ (Postránecký a kol. 2005, s. 31).

Činnost základních územních samosprávných celků byla v České republice obnovena v roce 1990. Obce se od sebe liší rozsahem výkonu státní správy v přenesené působnosti. „Rozlišujeme obce se základním rozsahem přenesené působnosti (do této kategorie spadají všechny obce) a obce s širším rozsahem přenesené působnosti. Jedná se o obce, které vykonávají státní správu v přenesené působnosti i na území druhých obcí, tj. pro obce spadající do jejich správního obvodu“ (Postránecký a kol. 2005, s. 27). Při výkonu správy se obec řídí Zákonem o obcích. Ve své působnosti obec spravuje záležitosti ve prospěch občanů žijících na jejím území. Jedná se o následující oblasti: bydlení, ochrana a rozvoj zdraví, dopravy, výchovy a vzdělávání, kulturní rozvoj nebo ochrana veřejného pořádku (Jeřábková, Peková 2012, s. 20). Jednou z důležitých činností obce je řešení sociálních problémů obyvatel žijících na jejím území. Při řešení tohoto problému musí dodržovat a uspokojovat základní lidská práva. V sociální oblasti to znamená „zajištění životního minima, přístřeší a sociálních služeb“ (Jeřábková, Peková 2012, s. 87).

Při řešení těchto problémů mohou účinně napomáhat neziskové organizace, které dobře znají prostředí, ve kterém poskytují své služby a rovněž znají potřeby a problémy lidí, kterým své služby poskytují. Tato skutečnost si vyžaduje určitou míru spolupráce mezi samosprávou a neziskovým sektorem. Formám a vztahům organizací občanské společnosti a veřejné správy se budu věnovat v následující kapitole naší práce.

2.2. Vztahy organizací občanské společnosti a veřejné správy

Předcházející kapitoly byly věnovány vymezení občanské společnosti, organizacím občanské společnosti a veřejné neboli státní správě. Nyní bych chtěla přiblížit jejich vzájemné vztahy. Ze své dlouholeté praxe ve státní správě vím, jak je vzájemná spolupráce důležitá ne vždy je jednoduchá a mnohdy velmi problematická.

Teorii zabývající se vztahem mezi organizovanou občanskou společností a veřejnou správou je mnoho. Marek Rymsza a Annette Zimmer ve své výzkumné studii Začlenění neziskových organizací uvádějí: vztahy mezi vládou a neziskovými organizacemi představují čtyři modely možných vztahů. Nejprve je nutno zmínit, že tyto modely jsou ve společenských vědách popsány, jako ideální typy, v reálném světě je nelze nalézt v jejich čisté formě (Rymsza in Zimmer, Priller 2004, s. 170).

Model 4C

Autorem tohoto modelu je Adil Najam. Jeho analýza vztahů mezi sektory státu a občanské společnosti je založen na vzájemné interakci a důležitou roli hrají cíle a prostředky kterými tyto dva sektory chtějí cílů dosáhnout (Rymsza, Zimmer, 2004 s. 172). Autoři uvádí čtyři kategorie vzájemných vztahů:

- Kooperace – využívají stejné cíle i prostředky a směřují ke stejnému cíli.
- Konfrontace – nesdílejí společné cíle ani strategie.
- Komplementarita – cíle jsou shodné, ale dávají přednost rozdílným prostředkům.
- Kooptace – rozdílné cíle, ale využívají shodné prostředky.

(Rymsza in Zimmer, Priller 2004, s. 173)

Tento model pokrývá široké spektrum vztahů mezi státem a občanským sektorem. Tento analytický nástroj může být využit ve všech zemích světa (Rymsza in Zimmer, Priller 2004, s. 173).

Alternativní model vztahů mezi státním a občanským sektorem dle Dennise Younga

Tento model nepokrývá celé spektrum organizací občanské společnosti, ale zaměřuje se na poskytovatele služeb. Youngova typologie je založena na předpokladu, že zlepšení produkce zejména poskytování sociálních služeb představuje základní zdůvodnění vztahů mezi těmito sektory. Tento předpoklad vychází z ekonomického myšlení autora (Rymsza in Zimmer, Priller 2004, s. 175).

- Prvním modelem je model suplementární. Organizace občanské společnosti uspokojují poptávku po veřejných statcích tam kde je neuspokojuje stát.
- Druhým modelem je model komplementární. Organizace občanské společnosti i stát jsou ve vzájemném partnerském vztahu. Společně se podílejí na zajištění veřejných služeb. Stát finančně podporuje organizace občanské společnosti.
- Třetím modelem je konflikt mezi sektory (Rymsza in Zimmer, Priller 2004, s. 175, 176).

Model sociálních počátků Salomona a Anheiera

Tento model reflektuje rozdíly ve velikosti a složení občanského sektoru v různých zemích. Autoři si pokládali např. otázku „proč toto odvětví hraje významnou roli v Německu a ve Švédsku tomu tak není?“ (Salamon, Anheier in Zimmer, Priller 2004, s. 178). Dle jejich výkladu lze tyto rozdíly vysvětlit pomocí odkazu na sociální a politický vývoj v průběhu času.

Identifikovali čtyři rozdílné cesty tohoto vývoje:

- Liberální model – nízké výdaje státu na sociální zabezpečení jsou spojeny s relativně velkým neziskovým sektorem. Jinými slovy, tento typ zakořeněnosti ponechává dostatek prostoru pro dodávku neziskových sociálních služeb.
- Sociálně demokratický model – tento model je charakteristický vysokým podílem státních výdajů na sociální zabezpečení a neziskovému sektoru je ponechán velmi malý prostor.
- Korporativistický model – model typický velkým neziskovým sektorem a vysokými státními výdaji na sociální zabezpečení.
- Etatický model – tento model typický pro silný stát, který příliš neinvestuje do sociálního zabezpečení a je v něm malá občanská společnost.

(Salamon, Anheier in Rymsza, Zimmer 2004, s. 179)

Model dle Esping-Andersen Tři světy kapitalismu a neziskových organizací

Tento model představuje tři režimy, ve kterých se mohou jednotlivé státy ve vztahu s neziskovým sektorem nacházet. Základními kategoriemi jsou výdaje na sociální stát, postavení a podíl neziskových organizací v sociální politice a dopad vedlejších účinků na tyto organizace (Rymsza in Zimmer, Priller 2004, s. 182).

Liberální režim – vyniká omezenými výdaji sociálního státu, čímž marginalizuje zásah státu do sociální politiky. Proto je státní zásah přípustný pouze v případech, kdy selhávají přirozené kanály distribuce zboží, zejména trh a rodina. Role státu je minimální a striktně oddělena od neziskového sektoru. Spolupráce se státem je silně formalizovaná a obchodně orientovaná. Neziskový sektor je nucen soutěžit o zakázky ve výběrových řízeních s jinými neziskovými nebo tržními subjekty.

Sociálně demokratický režim – tento režim, který v mnoha ohledech představuje protiklad k liberálnímu režimu, vyniká velkorysími vládními výdaji a širokým spektrem sociálních služeb nabízených státními institucemi. Prostor pro aktivity neziskových organizací v oblasti poskytování sociálních služeb je malý. Role, kterou neziskové organizace hrají v sociální politice, je spíše omezená, protože většina služeb je financována a poskytována státem.

Konzervativní režim – tento model představuje jakýsi kompromis mezi zmíněnými modely. Státní výdaje jsou vysoké a je ponechán velký prostor pro neziskové organizace. Konkrétní neziskové organizace mají privilegované postavení na trhu poskytováním sociálních služeb, který je zákonem chráněn proti konkurenci. Neziskové organizace v tomto režimu mají tendence kopírovat státní subjekty s ohledem na jejich řídicí postupy. Nadměrná byrokratizace neziskových organizací je jen jedním úskalím konzervativního režimu, ve kterých se nevládní organizace finančně stávají klientskými organizacemi veřejné správy. (Rymsza in Zimmer, Priller 2004, s. 185).

Výše byly přestaveny čtyři zahraniční modely vztahů mezi občanským sektorem a veřejnou neboli státní správou. Pro názornost představím model českých autorů Pavla Friče a Martina Bútory. Dle tohoto modelu mohou být vztahy mezi státem a občanským sektorem kooperativní nebo konfliktní. Kooperativní vychází z teorie vzájemné závislosti, kdy oba aktéři usoudí, že vzájemná spolupráce je výhodnější než konflikt. Definují model A vzájemné spolupráce. Dle něj organizace občanské společnosti monitorují a identifikují problémové oblasti ve společnosti a tlačí na stát, aby se o ně začal zajímat. Stát tyto podněty vnímá vstřícně, vypracuje programy, vynaloží finanční prostředky pro jejich řešení a obrátí se na občanský a komerční sektor, aby poskytly potřebné služby. V modelu B stát nereaguje na identifikované problémy a organizace občanské společnosti se je snaží řešit samy. Stát si po čase uvědomí, že je ve veřejném zájmu tyto problémy řešit. Ocení úsilí organizací, využije jejich nabytých zkušeností a začne jim částečně přispívat (Frič, Bútor in Potůček 2010, s. 170-171).

Dále představují model C, který se týká konfliktu. Organizace občanské společnosti přicházejí s novými problémy, nápady a metodami pro jejich řešení. Stát je ignoruje, a i nadále podporuje své příspěvkové organizace. Časem se státem podporované organizace přizpůsobí novým trendům a mnohdy převezmou i metody a metodiku organizací občanské společnosti. Ty se proti takovému postupu bouří a ukazují na neefektivnost státních organizací a na jejich zkosnatělost (Frič, Bútor in Potůček 2010, s. 172).

Jak je vidět z výše uvedených modelů mohou mít vztahy mezi těmito sektory různou povahu a mohou být ovlivněny různými faktory.

V České republice jsou vztahy mezi neziskovými organizacemi a státem ovlivněny dlouholetým působením autoritářského režimu a následným proměnlivým postojem vlády (Frič 2010, s. 48). Vzhledem k tomu, že se diplomová práce věnuje spolupráci na úrovni neziskových organizací a samosprávy, je nutno zmínit, že dle Kadeřábkové mohou neziskové organizace významně přispět k rozvoji regionů a mohou být významným partnerem samosprávy. Oproti samosprávě jsou flexibilnější při poskytování veřejných služeb a nejsou

tolik zatíženy byrokracií (Kadeřábková, Peková, 2012, s. 181). Z výzkumů provedených autorkou v obcích středních a jižních Čech vyplývá, že spolupráce mezi samosprávou a neziskovými organizacemi není na regionální úrovni ideální. Přesto v některých lokalitách funguje na úrovni komunitního plánování nebo v projektech zaměřených na sociální oblasti. Za největší bariéry je považován nedostatek důvěry ve spolupráci, malé zkušenosti, právní, institucionální i politické prostředí (Kadeřábková, Peková, 2012, s. 182 - 183).

Tyto možné bariéry se budu snažit objasnit na konkrétním příkladu z perspektivy rozdílných organizačních kultur.

3. Organizační kultura

3.1. Vymezení pojmu organizační kultury

Pojem kultura je široký mezioborový pojem, který označuje sdílený a naučený způsob myšlení, cítění a chování. Vzniká adaptací skupin na vnější podmínky, ale rovněž je účinným nástrojem pro zvládání těchto vnějších podmínek a s ohledem na jeho účinnost je v rámci sociální skupiny dále předáván (Lukášová 2010, s. 12). Kultura tedy existuje v každém z nás, a to v podobě názorů, hodnot, postojů a vzorců chování, které si osvojujeme uvnitř sociální skupiny a předáváme je dalším jedincům ve skupině, a to z jednoduchého důvodu, protože se osvědčily (Lukášová 2010, s. 5). V odborné literatuře se setkáváme s různými druhy kultur. Předmětem zájmu této práce je organizační kultura, které se budu věnovat v dalším textu.

Pojem organizační kultura se v souvislosti s managementem objevil již v 60 letech minulého století. Největšího rozmachu tento pojem zaznamenal v 70. a 80. letech minulého století. Důvodů tohoto zájmu je více, ale za jeden z významných je považován ekonomický růst Japonska. Ten vyvolal otázky spojené s efektivitou západních manažerských technik a byl podnětem pro poznání filozofie a řízení firem v Japonsku (Lukášová 2010, s. 15).

V odborné literatuře může najít různé definice organizační kultury. Autoři zabývající se kulturou organizace ji definují například takto:

- „Kultura organizace zahrnuje hodnoty, normy, přesvědčení, postoje a předpoklady, které nemusí být nijak vyjádřené, ale rozhodně určují způsob chování lidí i způsob vykonávání práce. „Hodnoty“ vyjadřují to, co se v chování lidí a organizace považuje za důležité. „Normy“ představují nepsaná pravidla chování (Amstrong 2015, s. 164).
- Silná kultura je systém neformálních pravidel, který vysvětluje, jak se mají lidé po většinu času chovat (Deal a Kenedy in Amstrong 2015, s. 165).
- Kultura organizace představuje jedinečné spojení norem, hodnot, přesvědčení a způsobů chování, které vyjadřují styl, na němž se skupiny a jednotlivci shodnou, aby mohli vykonávat svou práci (Eldridge a Crombie in Amstrong 2015, s. 165).
- Kultura organizace vyjadřuje sdílený systém významů, který je základem komunikace a vzájemného porozumění (Furnham a Gunter in Amstrong 2015, s. 165).
- Kultura organizace představuje systém základních předpokladů, které se skupina naučila při řešení problémů externí adaptace a interní integrace, které se natolik osvědčily, že jsou považovány za platné a jsou předávány dalším členům organizace,

jako správný způsob vnímání, myšlení a cítění ve vztahu k těmto problémům“ (Schein 2004, s. 17).

Pokud bychom chtěli zobecnit současné pojetí organizační kultury, můžeme konstatovat, že se „jedná o soubor základních přesvědčení, hodnot, postojů, norem chování, které jsou sdíleny v rámci organizace a projevují se v myšlení, cítění a chování členů organizace a v artefaktech materiální a nemateriální povahy“ (Lukášová 2010, s. 18). Za významné pro cíl této práce považují spojení komunikace a efektivnosti organizace, který představuje Armstrong „kultura organizace nabízí sdílený systém významů, který je základem komunikace a vzájemného pochopení. Jestliže nejsou tyto funkce uspokojivě naplněny, může kultura významně oslabovat efektivnost organizace“ (Armstrong 2015, s. 164).

Z výše uvedených definic je patrné, že zahrnují společné složky organizační kultury. Jedná se především o hodnoty, normy, postoje, základní přesvědčení, artefakty. Artefakty mohou mít materiální i nemateriální povahu.

3.2. Složky organizační kultur

Jak bylo naznačeno výše organizační kultura obsahuje určité složky, které se vyskytují v definicích autorů zabývajících se touto problematikou. Jedná se především o hodnoty, normy, postoje, základní přesvědčení, artefakty. Armstrong za složku organizační kultury považuje i styl řízení nebo vedení lidí (Armstrong 2015, s. 166).

Hodnoty

Hodnoty představují to, co jednotlivci nebo organizace považují za nejlepší, na co se klade největší důraz, co je žádoucí. Nepřímo vyjádřené a hluboce zakořeněné hodnoty, které jsou navíc posilovány vedením mohou mít významnější vliv než hodnoty výslovně přijaté, které jsou pouhými slovy a nekorrespondují s praxí. Hodnoty mohou být vyjádřeny například v oblasti péče o zaměstnance, služby zákazníkům, týmová práce atd. (Armstrong 2015, s. 166).

Normy

Normy jsou nepsaná pravidla neboli formy chování akceptované všemi členy skupiny. Normy nikdy nejsou vyjádřeny v písemné podobě. Jak uvádí Armstrong, kdyby byly vyjádřeny v písemné podobě jednalo by se „o postupy nebo zásady“ (Armstrong 2015, s. 166). Pokud chtějí být jedinci skupinou přijati mají tendence tato nepsaná pravidla akceptovat (Lukášová 2010, s. 22). Normy se dotýkají různých oblastí života v organizaci. Jedná se například o pracovní činnosti, komunikaci ve skupině, ale i stylu oblékání a podobně. Normy mohou ovlivňovat i výkonnost organizace, a to jak negativně, tak i pozitivně (Lukášová 2010, s. 22). V pozitivním

slova smyslu se jedná například o „chovat se aktivně ve prospěch organizace“, „pracovat nad rámec svých pracovních povinností“, „být vstřícný k připomínkám a podnětů zákazníků“ (Lukášová 2010, s. 22). Z negativního pohledu se jedná například o „vyhýbání se odpovědnosti“, „neprojevení svého názoru“, „nebýt iniciativní“ a další (Lukášová 2010, s. 22).

Postoje

Tímto termínem se rozumí vztah k nějaké osobě, věci, události nebo problému. Jedná se o pozitivní nebo negativní vztah (Lukášová 2010, s. 22).

Základní přesvědčení

Jedná se určité hluboce zafixované představy o fungování reality, které jsou lidmi považovány za zcela samozřejmé. Fungují automaticky a je velmi problematické je změnit. Bývají natolik samozřejmé, že je považováno za nemístné a nevhodné o nich diskutovat (Lukášová 2010, s. 19).

Artefakty

Jak už bylo zmíněno výše artefakty mají materiální a nemateriální povahu. Za materiální povahu jsou považovány například produkty vytvářené organizací. Za artefakty nemateriální povahy jsou považovány jazyk, historiky a mýty, zvyky, rituály a ceremoniály.

Styl řízení

Vyjadřují způsob, jakým jsou lidé v organizaci vedeni nebo řízeni. Styl řízení a vedení představuje významnou složku kultury organizace. Armstrong uvádí následující extrémní styly řízení:

- charismatický – necharismatický,
- autokratický – demokratický,
- kontrolující – podporující,
- transakční – transformační.

(Armstrong 2015, s. 167)

Předložené styly jsou považovány za extrémní a většina lídrů uplatňuje vedení někde mezi těmito styly. Někteří se řídí dle aktuální situace, někteří dle pocitu. Styl řízení může být ovlivněn organizační kulturou, která může vytvořit převažující styl v souladu s očekávanými normami (Armstrong 2015, s. 167).

3.3. Typologie organizační kultury

Organizační kultura je nedílnou součástí každé organizace. Její obsah lze jen velmi těžko popsat a poznat, protože je to mnohovrstevný a těžko uchopitelný jev a většina lidí ji bere jako samozřejmou, neuvědomovanou (Lukášová 2010, s. 98). Abychom mohli organizační kulturu poznat a porozumět jí potřebujeme k tomu určitý nástroj. Jedním z nástrojů používanými vědci k rozčlenění, utřídění a zřehlednění sociální reality je „konstrukce typologií“ (Lukášová 2010, s. 98).

V oblasti organizační kultury se vývoji typologií věnují vědci několik desetiletí. Nejznámější typologie, které byly zveřejněny v odborné literatuře lze dle Lukášové (Lukášová 2010, s. 99) rozdělit do těchto oblastí:

1. typologie formulované ve vztahu k organizační struktuře,
2. typologie formulované ve vztahu k vlivu prostředí a reakci organizace na prostředí,
3. typologie formulované ve vztahu k fázi vývoje organizace,
4. typologie formulované ve vztahu k tendencím v chování organizace.

Ze strukturálního pohledu se typologii ve své práci věnoval Charles Handy. Tato typologie spoléhá na to, jak jsou strukturovány role v organizaci. Tato typologie dostatečně nerozlišuje strukturu a kulturu a naznačuje, že pokud dojde ke strukturální změně nastane i změna kulturní. Dále tvrdí, že určitý typ kultury vzniká z určitého daného souboru strukturálních kritérií. Tato typologie je považována za příliš povrchní a byla vědci mnohokrát zpochybněna (Brooks 2003, s. 223).

Typologie Deala a Kennedyho uvádí, že organizační kultura je nejvíce ovlivněna širším sociálním a podnikatelským prostředím, ve které se organizace pohybuje a v němž funguje. Třídícím kritériem této typologie je míra rizika a rychlost zpětné vazby trhu (Lukášová 2010, s. 104). Další typologií, která se věnuje reakci organizace na prostředí je typologie dle Milese a Snowa. Na rozdíl od předcházející typologie, která se věnuje vlivu trhu na organizační kulturu, je práce těchto autorů zaměřena nejen na vliv vnějšího prostředí, ale i na vliv vnitřních faktorů (Lukášová 2010, s. 107).

Oblasti vztahu kultury k fázi vývoje organizace se věnoval Müller. Dle něj každá organizace prochází určitým přirozeným vývojem. Pokud jsou pochopeny fáze vývoje organizace je možné poznat v jaké fázi se právě nachází a dle toho určit vhodný typ vedení (Lukášová 2010, s. 10).

Poslední oblastí jsou typologie rozdělující organizační kulturu podle chování na trhu a chování vůči jiným organizacím a typologie která se věnuje vztahům v organizaci a jak tento charakter

vztahů ovlivňuje efektivnost (Lukášová 2010, s. 128). Jedná se práci Goffeeho a Jonese „Krychle 2S“.

Existují ještě další specifické typologie věnující se například patologickým obsahům kultury organizace (Lukášová 2010, s.132).

V práci budu používat typologii dle Goffeeho a Jonese Krychle 2S. Tato typologie byla vybrána z důvodu jejího zaměření na vztahy uvnitř organizace a jejich vlivu na efektivnost, které jsou významné pro cíl této práce a také s ohledem na skutečnost, že tato metoda byla použita ve výzkumu věnujícímu se organizační kultuře v sociálních službách, které jsou rovněž předmětem zájmu této práce. S ohledem na tyto skutečnosti se budu této typologii věnovat blíže v dalším textu.

Krychle 2S

Tato typologie se věnuje vztahům v organizaci a jak charakter vztahů ovlivňuje efektivnost organizace (Lukášová 2010, s. 128). Autoři viděli charakter, jako ekvivalent kultury a vytvořili typologickou základnu na dvou klíčových dimenzích (Schein 2004, s. 193). Jedná se o solidaritu a sociabilitu (Schein 2004, s. 193).

Solidarita představuje soudržnost, která „není založena na citech, ale vychází z rozumu“ (Goffee a Jones 1996). Základem jsou společné úkoly, zájmy a společné sdílené cíle, které přinesou užitek všem zapojeným. Vztahy nemusí být založeny na přátelství, a přesto při vysoké míře solidarity, mohou zaměstnanci účinně spolupracovat (Goffee a Jones 1996).

Sociabilita je v podání autorů míra přátelství mezi zaměstnanci organizace. Pokud je její míra v organizaci vysoká, projevuje se vysokou mírou sociální interakce a sdílením informací. Pokud je nízká jsou zaměstnanci zaměřeni spíše sami na sebe (Lukášová 2010, s. 128). Dle Goffeeho a Jonese z těchto dvou složek vznikají čtyři typy kultury: síťovitá, námezdní, fragmentální a pospolitá (Goffee, Jones in Lukášová 2010, s. 128). Každý z těchto typů kultury se může vyznačovat jak pozitivně, tak i negativně, to znamená, že „její obsah může být ve vztahu k výkonosti firmy produktivní či kontraproduktivní“ (Lukášová 2010, s. 128).

Síťová kultura se vyznačuje vysokou mírou sociability a nízkou mírou solidarity. Je založena na přátelských vztazích, které jsou důležitější než samotná organizace (Havrdová a kol. 2011, s. 111). Pozitiva této kultury jsou přátelské vztahy v organizaci. Za nevýhodu lze považovat nízkou míru loajality zaměstnanců vůči organizaci, a to včetně k vizím a cílům organizace.

Námezdní kultura se vyznačuje vysokou solidaritou a nízkou sociabilitou. V tomto typu kultury je na prvním místě plnění úkolů a práce je považována za výzvu. Prvořadé je vítězství nad konkurencí. Vztahy mezi zaměstnanci jsou druhořadé a navazují se pouze z prospěchu například k získání určitých informací (Lukášová 2010, s. 130).

Fragmentální kultura se vyznačuje individualistickým přístupem zaměstnanců. Vztahy na pracovišti jsou neutrální a nijak zvlášť nejsou podporovány cíle organizace. Rizikem této kultury je, že individualismus přeroste v sobectví a aroganci (Lukášová 2010, s. 130).

Pospolitá kultura se vyznačuje rovnováhou složek solidarity a sociability. Zaměstnanci mají přátelské vztahy na pracovišti a jsou loajální vůči organizaci. Rovnováha mezi solidaritou a sociabilitou přináší efektivitu organizace. Negativem této kultury je odliv kvalitních zaměstnanců z důvodu nízké motivovanosti. Toto se děje v případě, že organizace působí nadřazeně a neporazitelně (Havrdová a kol. 2011, s. 112).

3.4. Organizační kultura a dosahování cílů

Organizační kultura hraje významnou roli v životě organizace a ovlivňuje její činnost v mnoha ohledech. Za významný lze považovat vliv organizační kultury na efektivnost organizace neboli na dosahování jejích cílů. Jak uvádí Molek „Organizační kultura není jen příznivá atmosféra mezi spolupracovníky, ale také další kulturní atributy, které jako celek přispívají k realizaci cílů organizace“ (Molek 2011, s. 195). Pokud manažeři chtějí, aby organizace byla efektivní je nezbytné, aby se zaměřili na její organizační kulturu. Významný vliv na dosahování cílů organizace je obsah a síla organizační kultury.

Silnou organizační kulturu můžeme rozpoznat dle následujících hledisek:

- „zprostředkovává a usnadňuje pohled na hodnoty a normy organizace, které tak činí přehlednými a relativně snadno pochopitelnými,
- vytváří předpoklady pro přímou, jednoznačnou a otevřenou komunikaci,
- umožňuje rychlé rozhodování a urychluje plynulou implementaci,
- snižuje nároky na kontrolu spolupracovníků,
- zvyšuje motivaci a týmového ducha,
- zajišťuje stabilitu sociálního systému“ (Molek 2011, s. 205).

Silná organizační kultura může mít i své negativní stránky. Může být uzavřená a přehlížet signály z vnějšího prostředí. Dle Kottera a Hesketa může vézt až k aroganci, čímž poškozují „ekonomickou výkonnost firmy“ (Kotter a Hackett 1992 in Lukášová, Nový a kol. 2004, s. 53). Dále může podporovat konformitu a vzdoruje změnám (Lukášová, Nový a kol. 2004, s. 53).

Obsah organizační kultury obsahuje základní předpoklady, hodnoty a normy chování sdílené v organizaci, které jsou prezentovány vnějšímu prostředí pomocí chování a artefaktů (Lukášová, Nový a kol. 2004, s. 52).

Tyto dva aspekty organizační kultury jsou ve vzájemné interakci. Pokud obsah organizační kultury podporuje výkonnost organizace, pomáhá silná organizační kultura k dobrému výkonu, ale může to být i opačně (Lukášová, Nový a kol. 2004, s. 53).

V odborné literatuře zaměřující se na organizační kulturu je kladen důraz na pohodu a spokojenost zaměstnanců. Tyto faktory zvyšují jejich angažovanost a motivaci, což přispívá k vyšší efektivnosti organizace (Denison a Mishra, 1995; Kotter a Heskett, 1992 in Ehrhart, Schneider 2016, Organizational Climate and Culture).

Dle Denisona je výkonnost organizace funkcí angažovanosti a participace zaměstnanců. Tyto funkce se projevují tím, že zaměstnanci jsou iniciativní ve prospěch cílů organizace, přijímají odpovědnost za svou práci a jsou samostatní při řešení problémů a projevují věrnost organizaci (Lukášová 2010, s. 76).

Dalšími důležitými faktory, které přispívají k efektivitě organizací, je možnost zaměstnanců podílet se na rozhodování v organizaci. Pocit, že díky jejich činnosti je dosaženo požadovaných cílů (Denison 1990 in Lukášová 2010, s. 77). Za klíčové je považováno, jak je management schopen lidi motivovat, způsob jejich vedení, komunikace vizí a předkládání priorit (Kotter a Heskett 1992, Denison 1990, Wiley a Brooks 2000 in Lukášová 2010, s. 77).

Z dostupné odborné literatury vyplývá, že organizační kultura je pro efektivitu organizace důležitá a má na ni významný vliv.

3.5. Střet organizačních kultur

V dnešní moderní době jsou stále častější a samozřejmější různé druhy spolupráce mezi organizacemi. V rámci této spolupráce dochází ke střetávání různých druhů organizačních kultur. K tomuto střetu nedochází pouze mezi organizacemi, ale i v rámci organizací. Lukášová uvádí tři možné střety kultur:

- na úrovni subkultur v rámci organizace,
- na úrovni organizačních kultur v rámci fúzí, akvizic i jiných forem spolupráce,
- na úrovni organizačních a národních kultur při mezinárodní spolupráci.

(Lukášová 2010, s. 87)

S ohledem na účel práce se budu v této části práce zabývat střetem organizačních kultur v rámci spolupráce mezi organizacemi. Lukášová uvádí, že pokud chce organizace udržet dobré konkurenční postavení, často se spojuje s jednou či více organizacemi, a to prostřednictvím fúzí a akvizic, strategických aliancí či jiných forem spolupráce (Lukášová 2010, s.88). Přestože míra této spolupráce stoupá, studie úspěšnosti spolupráce ukazují, že velká část nepřináší

očekávané výsledky (Lukášová 2010, s. 88). Za příčinu selhání je považováno nezvládnutí a opomíjení problémů pramenících ze střetu odlišných kultur a sociálně-psychologické stránky integrace (Lukášová 2010, s. 89). Management organizací klade důraz na strategii a finanční stránku a opomíjí kulturní rozměr. Význam kulturního rozměru pro úspěšnost projektu si management ve většině případů uvědomí až po uzavření spolupráce (Gertsen, Soderberg a Torp in Lukášová 2010, s. 89).

Jak už bylo uvedeno výše diverzita kultur se projevuje v rámci organizací, uvnitř organizací nebo se jedná o rozdíly na národní úrovni. Diverzita se může projevit i při navazování spolupráce mezi sektory v rámci projektů. Jedním z příkladů mezisektorové spolupráce je Komunitní plánování sociálních služeb na obcích. Tímto tématem se zabýval Leoš Zatloukal ve svém článku Komunitní plánování sociálních služeb – střet organizačních kultur? (Zatloukal 2006). V tomto projektu jsou zapojeni poskytovatelé sociálních služeb, místní samospráva a uživatelé služeb. Zatloukal upozorňuje na možný střet kultur v oblasti organizace a kontroly (Zatloukal 2006).

Organizovanost a kontrola se u místní samosprávy projevuje vysokou mírou kontroly. Zaměstnanci musí jednat v rámci stanovených předpisů, které striktně definují jejich kompetence a mají jen malý nebo vůbec žádný prostor pro seberealizaci. Typická je hierarchie a zásahy politiků. Politici mají kontrolu nad realizovanými činnostmi, aby byly v souladu s jejich programem. Naopak poskytovatelé sociálních služeb a uživatelé služeb podílející se na komunitním plánování dbají na odbornost, týmovou práci, jsou pro ně důležitá přání a potřeby klientů. S politiky mají spíše partnerské vztahy (Zatloukal 2006). Takových mezisektorových spoluprací bychom našli mnoho, a to nejen mezi neziskovým sektorem a místní samosprávou, ale rovněž mezi tržním a neziskovým sektorem. Příkladem je firemní dobrovolnictví, které je dnes stále častější. Příkladem mezisektorového střetu kultur jsem vybrala, neboť má přímou souvislost s touto prací, ve které bude prezentován v rámci projektu Housing First, kde se střetávají stejné sektory. Tomuto projektu se budu věnovat v kapitole 4.

3.6. Organizační kultura neziskových organizací ve výzkumu

Předcházející kapitoly se zaměřily na organizační kulturu, jako celek a tomu, jak ovlivňuje vnější i vnitřní chování organizace. Odborníci věnující se tomuto komplexnímu oboru se shodují v tom, že ji mají všechny organizace, ať už se jedná o tržně orientované, neziskové nebo státní organizace. Nyní bude pozornost věnována neziskovým organizacím, a to konkrétně poskytovatelům sociálních služeb, kteří jsou předmětem zájmu této práce.

Organizační kultura hraje významnou roli v organizacích poskytujících sociální služby, a to s ohledem jejich činnosti, kterými je práce s lidmi, kteří se ocitli v nepříznivé životní situaci (Molek, 2011, s. 195). V České republice se výzkumu organizační kultury věnuje kolektiv autorů z Výzkumného ústavu práce a sociálních věcí Musil, Kubalčíková, Havlíková, kteří v letech 2007 provedli výzkum na téma „Využití Standardů kvality v politice vybraného nestátního subjektu a jeho vliv na přístup pracovníků sociálních služeb ke klientům“ (Musil, Kubalčíková, Havlíková 2009 s. 7). V tomto výzkumu se autoři zaměřili na to, jak zavádění standardů kvality ovlivní kulturu v organizacích poskytující individuální sociální služby. Problematice organizační kultury se věnují i Havrdová, Štegmanová a Šafr, kteří v roce 2010 provedli výzkum v Moravskoslezském kraji v osmi zařízeních poskytujících sociální služby seniorům (Havrdová, Štegmanová a Šafr in Havrdová, Šmídová, Šafr, Štegmanová 2011, s. 83). Pro účely této práce je významný výzkum, který provedli autoři Techlová, Šafr, Gorčíková. Tito autoři provedli výzkum v neziskové organizaci poskytující sociální služby lidem s postižením, a to sociální rehabilitaci a osobní asistenci. K popisu organizační kultury použili teorii „Krychle 2S“ v souvislosti s komunikací v organizaci, která tvoří významnou složku organizační kultury (Techlová, Šafr, Gorčíková in Havrdová, Šmídová, Šafr, Štegmanová 2011, s. 117). Z tohoto výzkumu vyplynulo, že organizační kultura přes komunikaci je ve zkoumané organizaci pospolitá (Techlová, Šafr, Gorčíková in Havrdová, Šmídová, Šafr, Štegmanová 2011, s.131).

Organizační kultura neziskových organizací je zkoumána i v zahraničí. V polském Dolním Slezsku byl v letech 2005, 2006 proveden výzkum ve 120 neziskových organizacích. Organizační kultura zde byla zkoumána dle různých projevů například stupně participace, komunikace, stylu řízení atd. (Kwiecińska 2008, s. 144). Bylo zjištěno, že zaměstnanci sdílejí společné normy zaměřené na plnění cíle, převažuje participativní styl řízení, komunikace je neformální a decentralizovaná a umějí se přizpůsobit změnám (Kwiecińska 2008, s. 150).

V Alabamě byl proveden kvantitativní výzkum organizační kultury ve 20 organizacích poskytujících sociální služby mentálně postiženým osobám (Jaskyne, Dressler 2005, s. 29). Tento výzkum zkoumal souvislost organizační kultury a inovací. Z jejich výzkumu vyplynulo,

že vhodně nastavená organizační kultura může mít pozitivní vliv na inovace v organizaci (Jaskyne, Dressler 2005, s. 37).

3.7. Organizační kultura územní samosprávy ve výzkumu

Samosprávou rozumíme spravování vlastních záležitostí bezprostředně se týkajících obyvatel, a to prostřednictvím veřejnoprávních korporací (Kadeřábková, Peková 2012, s. 16). Za veřejnoprávní korporaci územní samosprávy jsou považovány kraje a obce. Ty stejně, jako jiné korporace mají svou vlastní kulturu. „Organizační kultura by mohla sehrát velmi významnou roli v dalším zvyšování efektivnosti a z ní plynoucí autority těchto orgánů i ve zlepšování společenského postavení jejich pracovníků“ (Kadeřábková, Peková 2012, s. 150).

Veřejnoprávní korporace se od tržních či neziskových liší tím, že podléhají veřejné kontrole. Jsou ovlivněny konkrétní legislativou, jasně danou organizační strukturou, pracovními a úředními postupy. Parker a Bradley uvažují o tom, že veřejné organizace jsou omezovány politickou autoritou a politickými aktivitami. Jejich činnost je součástí širší vládní strategie ekonomického řízení a sociálního rozvoje. V důsledku toho se liší rozmanitost jejich cílů, přístup ke zdrojům a povaha organizačních omezení. Vědomí těchto rozdílů by mohlo vysvětlit odolnost hierarchické kultury ve veřejném sektoru (Parker, Bradley in Riordian 2015, s. 19).

Organizační kulturou lokálních samospráv se ve studii zabývaly Střítecká a Sein. Zaměřily se na tři severské země Norsko, Švédsko a Finsko. Jejich studie si klade za cíl definovat soubor klíčových charakteristik organizační kultury, které přispívají k efektivitě měření a řízení výkonnosti organizací veřejného sektoru (Střítecká, Sein 2021, s. 1). Z jejich zjištění vyplývá, že všechny místní samosprávy úspěšně vybudovaly a implementovaly systém měření a řízení výkonnosti a aplikovaly nové plány řízení výkonnosti (Střítecká, Sein 2021, s.11). Současně praktikují klíčové charakteristiky kultury řízené výkonem, aby dosáhly svých organizačních cílů bez jakýchkoliv značných obtíží. Za klíčové charakteristiky jsou považovány silné vedení řízené výkonem, podávat zprávy a komunikovat výkon, kontrolovat a diskutovat o výkonu a systému odměn (Střítecká, Sein 2021, s. 1). Jak uvádějí autorky, zavedení těchto charakteristik bylo velkým přínosem. Například podáváním zpráv o výkonu se všechny organizace ve studii zlepšily v oblasti odpovědnosti, reputace, legitimacy a hodnocení výkonu. Kromě toho byla vylepšena také transparentnost, účinnost a efektivita, takže existuje větší vzájemná důvěra ve vztazích mezi zákazníky, stakeholdery a zaměstnanci. Největší úspěchy vykázala samospráva v Helsinkách, která uplatnila všechny čtyři charakteristiky. Ostatní tři

uplatnily pouze tři, a to silné vedení řízené výkonem, podávat zprávy a komunikovat výkon, kontrolovat a diskutovat o výkonu (Střítecká, Seen 2021, s.12).

V České republice není zatím organizační kultura územní samosprávy zmapována nebo nebyly dohledány výzkumy věnující se této problematice.

4. Projekt Housing First

4.1. Historie projektu Housing First

Metodu Housing First neboli Bydlení především vyvinul Dr. Sam Tsemberis z organizace Pathways to Housing v New Yorku na začátku devadesátých let. Jedná se o metodu, která nahradila tak zvaný vícestupňový model, který se ukázal v řešení problematiky bezdomovectví jako neefektivní. Model vícestupňového systému je založen na několika úrovních, které musí člověk bez domova splnit, aby na bydlení dosáhl. V České republice je tento pojen znám pod názvem prostupné bydlení.

Osoba bez domova musí například podstoupit léčbu nebo abstinenci, což může být pro některé z nich nepřekonatelný problém. Cílem vícestupňového systému je připravit, trénovat osoby bez domova, aby byly schopné samostatného života. Tento systém byl v Severní Americe pevně zakotven, ale v devadesátých letech se ukázalo, že systém není efektivní, a to hned z několika důvodů:

- „klienti se v systému „zasekli“, protože nebyli vždy schopni splnit všechny požadované kroky,
- klienti byli často vystěhováváni z přechodného i stálého bydlení kvůli přísným pravidlům, jako například požadavkům na absolutní abstinenci od drog a alkoholu a povinnost absolvovat psychiatrickou léčbu,
- vyvstaly také pochybnosti, zda vícestupňový systém nenastavuje nedosažitelné normy ve formě nároků, které byly kladeny na lidi bez domova, tzn. že se od uživatelů služeb očekávalo, že se budou chovat lépe než ostatní lidé. Bylo od nich vyžadováno, aby se chovali spíše jako perfektní občané než běžní občané“ (Pleace 2017, s. 21).

Jednoduše by se dalo říct, že tento vícestupňový systém má pro některé osoby příliš „vysoké prahy“. Tyto osoby ho využívají a následně opět tímto systémem propadnou.

Oproti tomu metoda Housing First je postavena na opačném principu. Osoba bez domova nejprve získá bydlení a až následně jsou řešeny ostatní doprovodné problémy které má, a to za pomoci terénních týmů, které s ním pracují v jeho přirozeném prostředí nebo na jím vybraném místě. Nemusí se obávat, že o bydlení přijde v případě, když nebude například abstinovat. Díky tomu má osoba pocit kontroly nad svým životem a možnost vlastní svobodné volby (Pleace 2017, s. 22).

Metoda Housing First byla jako alternativa vícestupňového systému přijata také v Evropě. Výzkum vedený Volkerem Busch-Geertsemou v rámci Evropy přinesl poznatky o tom, že tato metoda je efektivnější i v rámci Evropy (Pleace 2017, s. 24).

Metoda začala být využívána v Rakousku, Belgii, Dánsku, Finsku, Francii, Irsku, Itálii, Nizozemsku, Norsku, Portugalsku, Španělsku, Švédsku, Velká Británii. Na přelomu roku 2015 a 2016 se experimenty s touto metodou uskutečnily i v České republice (Pleace, 2017, s. 24).

4.2. Projekt Housing First v České republice

Česká republika stejně, jako ostatní země západní Evropy řeší problematiku ukončování bezdomovectví. Přestože stále nemá schválený zákon o sociálním bydlení mnoho obcí již tuto problematiku intenzivně řeší, a to pomocí různých dotačních programů a ve spolupráci s Ministerstvem práce a sociálních věcí v rámci projektu Podpora sociálního bydlení. Jedním z nástrojů pro ukončování bezdomovectví je již zmiňovaný projekt Housing First (Ministerstvo práce. bez data, s. 24).

Metoda Housing First neboli Bydlení především, je v současné době považována za nejefektivnější přístup v ukončování bezdomovectví. V České republice se s touto metodou začalo experimentovat na přelomu roku 2015, 2016. První pilotní program byl v roce 2016 spuštěn v Brně a byl určen pro rodiny s dětmi. Již po jednom roce od zabydlení bylo zjištěno, že míra udržení bydlení dosáhla 96 % a po druhém roce 80 % (Ministerstvo práce 2019, s. 3). Pilotní projekty byly uskutečněny úspěšně i v jiných městech například v Praze. Díky úspěšnosti pilotních projektů vznikla v roce 2018 v rámci Operačního programu Zaměstnanost Evropského sociálního fondu výzva č. 108 s názvem Podpora programu Housing First (Bydlení především). Tento projekt podpořil a spolupracuje s realizátory třinácti projektů Housing First jsou mezi nimi obce i neziskové organizace z šestnácti měst v České republice (Ministerstvo práce. bez data, s. 24). Metodickou podporu poskytuje realizátorům projektů Platforma pro sociální bydlení.

4.2.1. Cíle projektu Housing First

Hlavním cílem Housing first je snižování bezdomovectví neboli poskytnout lidem bez přístřeší bydlení, jako základní lidskou potřebu bez překážek a bez předchozí přípravy, jak je tomu v prostupném nebo víceúrovňovém systému. Aby mohlo být tohoto cíle dosaženo, je nutné při jeho realizaci dodržovat základní principy, jedná se o:

- „bydlení je lidské právo,
- možnost volby a kontroly na straně klientů (podpora je individuální a rozvíjí silné stránky klienta),
- oddělení bydlení a podpory (je vyžadováno plnění běžných povinností nájemníka, avšak bydlení není podmíněno např. abstinencí),
- zaměření na zotavení (důraz na individuální prospěch a smysluplnost s důrazem na rozhodování a směřování svého života),
- minimalizace rizik neboli „harm reduction“ (holistický přístup zaměřený na celou osobnost, např. při užívání drog a alkoholu, usiluje o řešení všech příčin a následků, nikoliv pouze o detoxikační léčbu),
- aktivní zapojení bez donucení (pracovníci podpory aktivně nabízí klientovi podporu),
- individuální plánování,
- flexibilní podpora na potřebnou dobu.“ (Sociální bydlení)

Těchto osm principů bylo navrženo speciálně pro oblast Evropy, a to týmem odborníků součástí kterého byl i Dr. Sam Tsemberis zakladatel metody Housing first.

Výše uvedenými principy se řídí i realizátoři metody v České republice. Je patrné, že Housing First má předem stanovený hlavní cíl, který se snaží aktéři v něm zapojení naplňovat. Jedná se o poskytnutí bydlení lidem bez domova, a to bez jakýchkoliv bariér. V České republice ovšem bývají v některých případech stanoveny klientům drobné bariéry. Příkladem může být situace kdy klient může mít dluh u obce jen do určité výše. Což částečně popírá filozofii Housing First.

4.2.2. Projekt Housing First a spolupráce OOS a veřejné správy

Projekt Housing first poskytuje lidem bez domova nejen bydlení, ale zároveň i podporu při řešení jejich dalších problémů nebo nepříznivé životní situace. Může se jednat například o zdravotní nebo finanční problémy nebo o kombinaci více faktorů. Je tedy nezbytné, aby tým Housing First zahrnoval více zúčastněných aktérů. Týmy mohou mít různou podobu a složení. Například všichni aktéři zapojení do projektu (např. sociální pracovníci, psychologové atd.) jsou zaměstnání v projektu Housing first nebo jsou do projektu zapojeny externími službami (Pleace 2017, s. 52). Velmi častá je například meziresortní spolupráce mezi samosprávou včetně jejich odborů a neziskovými organizacemi. Kdy samospráva poskytne bytový fond a neziskové organizace potřebnou podporu klientovi, aby si udržel bydlení a následně zlepšoval svou nepříznivou životní situaci. Meziresortní spolupráce je častá v České republice, ale objevuje se i ve státech západní Evropy.

Dle příručky Ministerstva práce a sociálních věcí role samosprávy a jejich odborů (sociální a bytový) spočívá například ve:

- „stanovení základních pravidel pro výběr zájemců,
- stanovení pravidel pro přidělování bytu,
- stanovení výše nájemného atd.“

Sociální odbor poskytuje poradenství i přímou práci klientům, spolupracuje s ostatními aktéry zapojenými do problematiky Housing first, poskytuje podporu klientům v řešení v udržení bydlení, vyhledává osoby, které mají problémy s bydlením atd. Role bytového odboru spočívá ve správě bytového fondu, včasné odhalování problémů s úhradou nájemného a následném informování sociálního pracovníka o těchto problémech, se souhlasem klientů zajišťuje splátkové kalendáře na již vzniklé dluhy atd.

Role poskytovatelů sociálních služeb a neziskových organizací spočívá dle výše uvedené příručky například v:

- „zajištění konkrétní formy pomoci,
- spolupracují s obcí a s poskytovateli bydlení na řešení obtížné situace nájemců,
- pomáhají při řešení sousedských sporů atd.“ (Ministerstvo práce bez data, s. 26 - 27).

Mezisektorová spolupráce probíhala nebo probíhá v mnoha městech v České republice jedná se například o Brno, Plzeň. V Brně město projekt zaštitilo a poskytlo bytový fond a nezisková organizace poskytovala klientům potřebnou podporu, aby si bydlení udrželo. Z výsledků projektu, které jsou uvedeny v kapitole 4.2 je zřejmé, že projekt byl úspěšný.

V rámci této spolupráce v projektu je nezbytně nutné, aby byly jasně stanoveny postupy, kompetence aktérů a nastavena efektivní komunikace, která povede ke zlepšování nepříznivé situace klientů. Oba sektory mohou mít odlišené představy, jak dosáhnout předem stanovených cílů v projektu. Zde hraje významnou roli organizační kultura obou sektorů, která se může lišit. Může dojít k situaci, kdy management organizací klade důraz na strategii a finanční stránku a opomíjí kulturní rozměr. Význam kulturního rozměru pro úspěšnost projektu si management ve většině případů uvědomí až po uzavření spolupráce (Gertsen, Soderberg a Torp in Lukášová 2010, s. 89).

5. Empirická část

5.1. Cíl práce a výzkumné otázky

Cílem diplomové práce je prozkoumat povahu organizační kultury samosprávy a neziskových organizací zapojených v projektu Housing First a porozumět, jak povaha organizační kultury ovlivňuje dosahování předem stanovených cílů projektu. Jak již bylo vysvětleno v teoretické části jedná se o dva odlišné sektory, které vnikaly z rozličných důvodů a vyznačují se vlastními specifickými vlastnostmi, jako jsou cíle, poslání a další. Každá z těchto organizací má svůj vlastní charakter a podobu, která je pro ni typická a projevuje se uvnitř i navenek. Nezaměnitelnou podobu organizace tvoří její kultura. Ta je tvořena nejen hodnotami, předpoklady a přesvědčením, ale i vztahy mezi zaměstnanci, stylem řízení nebo pracovními podmínkami (Havrdová, Šmídová, Šafr, Štegmannová a kol. 2011, s.73).

Přes rozdílnost mezi výše uvedenými organizacemi je v dnešní době běžná jejich spolupráce, a to právě v projektu Housing First. Projekt Housing First je v dnešní době pokládán za jednu z nejučinnějších metod v oblasti ukončování bezdomovectví. Je určen lidem, kteří dlouhodobě přebývají mimo standardní bydlení a mainstreamové sociální služby a nejsou z různých důvodů schopni se reintegrovat do bydlení (patří mezi ně lidé, kteří jsou bez přístřeší, využívají dlouhodobě azylového bydlení nebo komerčních ubytoven, opouštějí instituce, jako jsou dětské domovy, psychiatrické léčebny, výkon trestu, odnětí svobody apod. a současně mají vysokou potřebu podpory) (Metodika Housing First, 2019). V rámci projektu mají obě entity možnost spolupracovat v oblasti bydlení.

Při zkoumání povahy organizační kultury těchto dvou entit vycházím z teoretické typologie Goffeeho a Jonese Krychle 2 S, kterou jsem představila v teoretické části.

Výzkumné otázky jsou formulovány takto:

Hlavní výzkumná otázka

Jakým způsobem ovlivňuje organizační kultury neziskových organizací a samosprávy dosahování stanovených cílů při realizaci projektu Housing First?

Podotázky

Jaké jsou rozdíly mezi organizačními kulturami neziskových organizací a samosprávy zapojených v projektu Housing First?

Jak ovlivňuje organizační kultura neziskových organizací dosahování cílů stanovených projektem Housing First?

Jak ovlivňuje organizační kultura samosprávy dosahování cílů stanovených projektem Housing First?

5.2. Výzkumná metodologie

V diplomové práci je použita kvalitativní výzkumná strategie. Kvalitativní výzkumná strategie je kolekce možností, jak přemýšlet o společenské realitě (Punch 2008, s. 12). Neboli vhléd a porozumění, snaha o předložení pestrosti sociálního světa. To, jak ho různí lidé vnímají, jaké mu přisuzují významy, včetně kontextů, které se na jeho pestrosti podílejí (Novotná, Špaček, Jantulová 2019, s. 260). Porozumět sociálnímu světu se snažíme přímo v prostředí, kde se zkoumaný jev nachází, a ne v uměle vytvořeném prostředí (Novotná, Špaček, Jantulová 2019, s.261).

Jako výzkumný design jsem vybrala případovou studii. Případovou studii můžeme definovat, jako „intenzivní studium jednoho případu (jedné situace, jednoho problému, jednoho člověka)“ (Yin 2010 in Pechová, Šišová 2015, s. 41). Lze ji také definovat jako „situaci zaměřenou na specifické téma, zahrnující jak teoretický aspekt problému, tak jeho projev v aplikované podobě v konkrétním prostředí“ (Pechová, Šišová 2015, s. 41). Umožňuje identifikovat případ, který je významný pro výzkumnou otázku a objasní, co ještě k případu patří a jaké metodické přístupy vyžaduje jeho rekonstrukce (Flick 2014, s. 121).

Jednotkou případové studie je případ. Ve většině případů se jedná o konkrétní entitu např. osobu, organizaci, instituci, ale i program nebo proces (Yin 2014 in Mareš 2015, s. 115). Jednotkou však může být i větší celek například region či stát. V rámci sociální jednotky jsou zkoumány „sociální vztahy mezi lidmi, sociální role aktérů, určitý proces, zajímavý jev, událost, způsob fungování instituce“ (Mareš 2015, s.115). V této diplomové práci je případem spolupráce neziskových organizací a samosprávy na projektu Housing First.

Případová studie plní ve výzkumu určité funkce. Mareš uvádí tyto funkce: deskriptivní (popisná), exploratorní (průzkumná), explanační (vysvětlující), instrumentální, intrinzitní, evaluační (Mareš 2015, s. 121).

S ohledem na cíl této práce bude použita exploratorní případová studie, která se používá v případě, že „hledáme odpověď na předpokládané příčinné vztahy, které se odehrávají v reálném životě a jsou příliš složité na to, abychom je zkoumali pomocí dotazníků“ (Mareš 2015, s. 121). V mém případě hledání příčinných vztahů mezi organizační kulturou a dosahování cílů v projektu Housing First.

5.3. Výzkumný vzorek

Výzkumný vzorek tvoří reprezentanti čtyř neziskových organizací a dvou oddělení samosprávy přímo zapojených v projektu Housing First. Neziskové organizace byly vybírány s ohledem na to, aby každá z nich pracovala s jinou cílovou skupinou a byly přímo zapojeny v projektu. Jinak řečeno, aby se přímo podílely na jeho realizaci. Výběr oddělení samosprávy byl jednodušší, oddělení muselo být přímo zapojeno na realizaci projektu. Dalším kritériem byla ochota respondentů z příslušných organizací se na výzkumném šetření podílet. Tento problém nastal u některých zaměstnanců samosprávy, kteří odmítli účast na rozhovorech. Organizace zapojené do výzkumného šetření budou představeny níže.

Z výše uvedeného je patrné, že se jedná se o účelový výběr, který vyplynul z výzkumné otázky. Účelový výběr je používán, když se jedná „o jasně vymezený sociální jev či fenomén v nějaké jasně vymezené skupině aktérů či lokalitě“ (Novotná, Špaček, Jantulová 2019, s.295). U případových studií se používá i označení cílený výběr (Novotná, Špaček, Jantulová 2019, s.301). V tomto případě je uvažováno na úrovni případů. V odborné literatuře lze najít různé typologie případů. Dle Škvaříčka a Šed'ové se jedná o extrémní případ, který vykazuje výjimečné charakteristiky a vlastnosti nebo jsou vzácné svým výskytem nebo naopak případ typický, který zachycuje obvyklé podmínky (Škvaříček, Šed'ová, 2007, s. 104 – 105). Novotná, Špaček, Jantulová uvádějí další příklady, jako např. jedinečný, deviantní, případ s velkou vypovídající hodnotou (Novotná, Špaček, Jantulová 2019, s.301). Důležité je, že tyto typy případů se mohou navzájem překrývat a jejich hranice jsou tenké.

V této diplomové práci je případem spolupráce neziskových organizací a samosprávy na realizaci projektu Housing First v kontextu organizační kultury.

Za pomoci níže uvedených metod sběru dat bylo identifikováno, jak organizační kultura těchto dvou odlišných sektorů ovlivňuje realizaci projektu Housing First.

Představení organizací

Jak už bylo uvedeno výše, do výzkumného šetření byly zapojeny 4 neziskové organizace a 2 odbory místní samosprávy přímo zapojené do projektu. S ohledem na ochranu osobních údajů byly organizace a respondenti anonymizováni. Místo realizace projektu bylo s ohledem na ochranu osobních údajů respondentů rovněž anonymizováno. Neziskové organizace jsou pro účely této práce označeny jako NNO 1- 4 a odbory samosprávy SAM 1, 2. Výzkumného šetření za SAM 1 se účastnili 3 respondenti, budou označeni, jak zaměstnanec 1 – 3 SAM 1.

NNO 1

Nezisková organizace je zapsaným spolkem a poskytuje služby sociální prevence. Jí poskytované služby jsou zapsány do Registru poskytovatelů sociálních služeb a jsou poskytovány v souladu se Zákonem o sociálních službách č.108/2006 Sb. Cílovou skupinou jsou primárně osoby bez přístřeší, a to muži i ženy ve věku 18 až 80 let. Těmto osobám jsou poskytovány základní činnosti dle Zákona o sociálních službách. Konkrétně pomoc při osobní hygieně nebo poskytnutí podmínek pro osobní hygienu, poskytnutí stravy nebo pomoc při zajištění stravy, pomoc při uplatňování práv, oprávněných zájmů a obstarávání osobních záležitostí (Zákon o sociálních službách č.108/2006 Sb. § 61). Respondentem byl vedoucí sociální služby. Spolu se sociálním pracovníkem byl zapojen do projektu Housing First.

NNO 2

Nezisková organizace je obecně prospěšná společnost a poskytuje služby sociální prevence. Jí poskytované služby jsou zapsány do Registru poskytovatelů sociálních služeb a jsou poskytovány v souladu se Zákonem o sociálních službách č.108/2006 Sb. Cílovou skupinou jsou primárně etnické menšiny. Těmto osobám jsou poskytovány základní činnosti dle Zákona o sociálních službách. Konkrétně zprostředkování kontaktu se společenským prostředím, pomoc při uplatňování práv, oprávněných zájmů a při obstarávání osobních záležitostí (Zákon o sociálních službách č.108/2006 Sb. § 69). Respondentem byl vedoucí sociální služby, který byl přímo zapojen do projektu Housing First.

NNO 3

Nezisková organizace je obecně prospěšná společnost a poskytuje služby sociální prevence. Jí poskytované služby jsou zapsány do Registru poskytovatelů sociálních služeb a jsou poskytovány v souladu se Zákonem o sociálních službách č.108/2006 Sb. Cílovou skupinou dle Registru poskytovatelů sociálních služeb jsou děti a mládež ve věku od 6 do 26 let ohrožené společensky nežádoucími jevy, osoby v krizi, osoby žijící v sociálně vyloučených komunitách, rodiny s dětmi. Těmto osobám jsou poskytovány základní činnosti dle Zákona o sociálních službách. Konkrétně zprostředkování kontaktu se společenským prostředím, pomoc při uplatňování práv, oprávněných zájmů a při obstarávání osobních záležitostí (Zákon o sociálních službách č.108/2006 Sb. § 69). Respondentem byl vedoucí sociální služby.

NNO 4

Nezisková organizace je zapsaným spolkem a poskytuje služby sociální prevence. Jí poskytované služby jsou zapsány do Registru poskytovatelů sociálních služeb a jsou poskytovány v souladu se Zákonem o sociálních službách č.108/2006 Sb. Cílovou skupinou jsou osoby ohrožené závislostí nebo závislé na návykových látkách. Těmto osobám jsou

poskytovány základní činnosti dle Zákona o sociálních službách. Konkrétně sociálně terapeutické činnosti, pomoc při uplatňování práv, oprávněných zájmů a při obstarávání osobních záležitostí, poskytnutí podmínek pro osobní hygienu (Zákon o sociálních službách č.108/2006 Sb. § 59). Respondentem byl ředitel neziskové organizace.

SAM 1

Jedná se o oddělení místní samosprávy, které se věnuje bytové problematice, zabezpečuje činnost příspěvkových organizací poskytujících sociální a zdravotní služby zřízených městem a dále pak koordinuje komunitní plánování. Rovněž se podílí na realizaci projektů zaměřených proti sociálnímu vyloučení. Respondenty byli tři zaměstnanci, kteří se podílejí na realizaci projektu Housing First.

SAM 2

Jedná se o odbor, který se věnuje správě majetku samosprávy. Tento odbor má na starosti byty, které byly určeny pro klienty projektu Housing First. Respondentem byl vedoucí odboru.

5.4. Sběr dat

Sběr dat probíhal v několika částech. Jako první jsem si připravila strukturu otázek pro polostrukturovaný rozhovor. Při jeho přípravě mi byla nápomocná typologie Krychle 2S Goffeeho a Jonese.

Ve druhé fázi jsem provedla polostrukturované rozhovory s reprezentanty neziskových organizací a samosprávy zapojených v projektu Housing First. Tuto metodu sběru dat - polostrukturovaný rozhovor jsem zvolila ve své práci z důvodu, že mi umožňuje zachytit výpovědi a slova v jejich přirozené podobě, což je jeden ze základních principů kvalitativního výzkumu (Škvaříček, Šed'ová, 2007, s. 159). Použila jsem metodu s předem připravenou strukturou otázek. Jednalo se o otevřené otázky, aby byl respondentům poskytnut dostatečný prostor pro vlastní vyjádření a vlastní formulace a současně mě poskytl prostor pro improvizaci a reagování na nové situace či témata, která se během rozhovoru mohla objevit ((Novotná, Špaček, Jantulová 2019, s.323). Otázky byly rozděleny do dvou částí. První část se zaměřuje na organizační kulturu a druhá na dosahování cílů v projektu. Přesný seznam otázek přikládám v příloze, viz příloha č. 1. Rozhovory byly zaznamenány na audionosič a následně doslovně přepsány. Rozhovory byly ponechány v hovorové mluvě, aby nedošlo k jejich zkreslení a byla jim ponechána jejich autenticita. Dotazování proběhlo v měsíci dubnu 2021.

Další metodou sběru dat byla analýza dokumentů. Analyzovány byly písemné dokumenty běžně zveřejňované neziskovými organizacemi a samosprávou. Dle Bowena jsou organizační

a institucionální dokumenty základem kvalitativního výzkumu řadu let (Bowen 2009, s. 27). Analýza dokumentů je systematický postup pro přezkoumání nebo vyhodnocení dokumentů tištěných i elektronických. Atkinson a Coffey označují dokumenty jako „sociální fakta“, která jsou vytvářena, sdílána, a používána sociálně organizovanými způsoby (Atkinson a Coffey in Bowen 2009, s. 28). Dokumenty, které mohou být pro výzkumné účely použity mají různé formy. Výhodou dokumentů je, že jsou stabilní v čase, obsahují přesná data a pokrývají širokou oblast témat (Bowen 2009, s. 31). Pro účely této práce byly zkoumány veřejně dostupné dokumenty, jakou jsou výroční zprávy, akční plány, metodiky. Konkrétní dokumenty byly analyzovány od ledna do května 2021.

5.5. Analýza dat

U případové studie stejně, jako u jiných kvalitativních designů je smyslem analýzy postupnými kroky pracovat na objasnění případu a přinášet odpovědi na položené výzkumné otázky. Dle Škvaříčka a Šed'ové je analýza dat u případové studie specifickou částí, a to z důvodu, že pro ni neexistují konkrétní analytické postupy. Díky tomu je každá případová studie vždy svým způsobem originální. To dává výzkumníkovi prostor pro vlastní analytický a interpretační přístup (Škvaříček, Šed'ová 2007, s. 109).

Jak je popsáno v předcházející kapitole, sběr dat probíhal pomocí polostrukturovaných rozhovorů a analýzy dokumentů. Rozhovory byly následně doslovně přepsány a nahrány do počítačového programu Atlas.ti. Jeho pomocí bylo provedeno otevřené kódování. Metoda spočívá v rozdělení textu na jednotky, kterým jsou přidělena jména a s tímto nově fragmentovaným textem výzkumník dále pracuje (Škvaříček, Šed'ová 2007, s. 211). Při kódování mi byla nápomocná typologie organizační kultury Krychle 2 S, kterou jsem vybrala pro prozkoumání organizační kultury. Zde jsem se zaměřila na její dvě hlavní složky, a to solidaritu a sociabilitu. Na závěr byly analyzovány veřejně dostupné dokumenty zveřejňované zkoumanými subjekty. Některé dokumenty mi byly doporučeny přímo respondenty. Informace získané z dokumentů doplnily informace získané z výpovědí respondentů v rozhovorech.

5.6. Etika ve výzkumu

Před zahájením výzkumného šetření jsem dlouho promýšlela, jak zachovat etický rámec výzkumu a nedopustit se nějakých etických pochybení. Dle Novotná, Špaček, Jantulová je nezbytně nutné důkladně promýšlet, jaké dopady může mít výzkum na účastníky i na výzkumníka samotného (Novotná, Špaček, Jantulová 2019, s. 61). Vzhledem k tomu, že výzkumné šetření probíhalo na území jednoho města, v rámci jednoho projektu a jedná se o spolupráci mezi neziskovými organizacemi a samosprávou obce, jsem se rozhodla ho celý anonymizovat. Nebude tedy uvedeno město, ve kterém výzkum probíhal a rovněž nebudou uvedeny názvy organizací a respondentů.

Před začátkem šetření jsem telefonicky kontaktovala vedoucí čtyř vybraných neziskových organizací a požádala jsem je o souhlas s výzkumem v jejich organizaci. Ve třech organizacích se sami vedoucí rozhodli, že se do výzkumu zapojí a u jedné mi doporučil konkrétního zaměstnance, kterého jsem na základě jeho souhlasu oslovila. V případě samosprávy byl nutný souhlas s dotazováním sekčního náměstka a vedoucího odboru. Tento souhlas jsem obdržela emailem. Všem respondentům byl vysvětlen obsah a účel výzkumného šetření. Přibližná doba trvání dotazování a skutečnost, že rozhovor bude nahráván. Respondenti byli ujištěni, že žádná jmenovitá data o něm, o organizaci a místě nebudou zveřejněna. Všechna tato data budou uvedena pod pseudonymem, a to z důvodu ochrany jejich soukromí. Respondenti s rozhovorem souhlasili, záznam o souhlasu byl nahrán na audionosič.

Respondentům bylo nabídnuto, že po obhajobě diplomové práce jim může být poslána k nahlédnutí.

Dalším etickým dilematem bylo, jakým způsobem zohlednit moje pracovní zkušenosti, jak s obecní samosprávou, tak i s neziskovými organizacemi. V letech 2007 až 2012 jsem pracovala jako vedoucí sociálních pracovníků pro obecní samosprávu. Místo výkonu práce bylo v jiném městě a v jiném kraji. Považuji tuto mou bývalou pracovní pozici za přínos pro svou diplomovou práci, neboť jsem měla znalost s pracovními postupy a procesy, ale pouze na obecní úrovni. Neznala jsem tedy fungování obecní samosprávy v místě výzkumu. V případě neziskových organizací je mi jejich fungování známo, jak z mé dobrovolnické činnosti, ale rovněž z mé současné pracovní pozice. Momentálně pracuji pro státní správu a s neziskovými organizacemi jsem v kontaktu minimálně 1 x za měsíc, a to v různých krajích České republiky. Předmětem výkonu mé práce je kvalita sociálních služeb, netýká se tedy projektové činnosti. Se třemi zaměstnanci neziskových organizací, se kterými bylo provedeno výzkumné šetření, jsem se setkala osobně v rámci výkonu svého zaměstnání. Jak ale bylo výše uvedeno, respondenti byli s předmětem výzkumu seznámeni a mohli účast na něm odmítnout. Žádný

z oslovených respondentů neziskových organizací neprojevil nesouhlas podílet se na výzkumu a ani s mojí osobou jako realizátorem výzkumu.

5.7. Limity výzkumu

Toto výzkumné šetření nesporně obsahuje určité limity. Za zásadní považuji neochotu některých zaměstnanců samosprávy se na výzkumu podílet. Za další zásadní limit lze považovat pandemickou situaci, která panovala v době realizace výzkumu. Většina zaměstnanců neziskových organizací měla důležitější pracovní povinnosti a rozhovory byly realizovány s vedoucími pracovníky.

Zaměstnanci mohli v rozhovorech zkreslovat některé informace, aby se organizace jevila v lepším světle a nepoškodili ji. Při realizaci rozhovorů jsem se setkala se vstřícným a otevřeným přístupem zaměstnanců.

Za limit lze považovat i mou znalost prostředí jak samosprávy, tak i neziskových organizací. Domnívám se, že tato skutečnost nebyla limitující, jelikož jsem ani pro jednu z neziskových organizací nepracovala a prostředí samosprávy je mi známo z jiného města. Naopak to považuji za přínos. Věděla jsem, jak se v prostředí obou sektorů pohybovat a jakým způsobem jednat.

6. Výsledky výzkumného šetření

Cílem této kapitoly je prezentace zjištěných skutečností z výzkumného šetření. V první fázi byla prozkoumána organizační kultura neziskových organizací a místní samosprávy, dle typologie Krychle 2S, která je zaměřena na vztahy v organizaci. Dále bylo šetřeno, jak organizační kultura těchto dvou odlišných sektorů ovlivňuje dosahování předem stanovených cílů v projektu Housing First, na kterém oba sektory spolupracovaly. Jak je uvedeno v kapitole 5.5 této práce šetření probíhalo pomocí polostrukturovaných rozhovorů, které byly dále analyzovány pomocí otevřeného kódování. Kódy byly následně seskupeny do konkrétních kategorií, s ohledem na výzkumné otázky.

6.1. Analýza organizační kultury neziskových organizací a samosprávy

Abych mohla zodpovědět hlavní výzkumnou otázku bylo nutné zaměřit se nejprve na organizační kulturu neziskových organizací a samosprávy a na rozdíly v ní. Při jejím zkoumání jsem se zaměřila na vztahy mezi lidmi, kteří jsou součástí těchto sektorů. V následujícím textu se pokusím odpovědět na výzkumnou podotázku č. 1 Jaké jsou rozdíly mezi organizačními kulturami neziskových organizací a samosprávy zapojených v projektu Housing First? Vztahy v organizacích byly zkoumány z percepce respondentů.

Pro přehlednost jsem výsledky rozdělila do následujících kategorií, které budou dále rozpracovány:

- Poslání a hodnoty organizace,
- komunikace v organizaci,
- vztahy v organizaci,
- způsoby naplňování cílů.

6.1.1. Poslání a hodnoty organizace

Z rozhovorů vyplynulo, že zaměstnanci neziskových organizací vnímají své poslání, jako pomoc lidem, kteří se ocitli v nepříznivé životní situaci. Snaží se tuto situaci stabilizovat a postupně zlepšovat. Poskytují svým klientům bezpečné místo, ve kterém si mohou svůj život dát opět dohromady. Přestože neziskové organizace pracují s různými cílovými skupinami a práce s nimi se v mnoha ohledech liší, jejich posláním je pomoc klientům jejich situaci řešit bez předsudků.

Zaměstnanec NNO 1 uvedl:

„V naší službě je to nějaké zachování základní důstojnosti člověka, který je na ulici a takhle, lidé bez domova se setkávají i s předsudky, někdo říká, nemělo by se jim pomáhat a my si to právě myslíme naopak, že by se mělo pomáhat, že vlastně je to pořád člověk, který si zaslouží nějaké slušné zacházení a nějakou úctu.“

Poslání jako pomoc člověku v nouzi je patrné i z dokumentů neziskových organizací a z jejich webových stránek. NNO 1 na svých webových stránkách uvádí: *„Chovat se ke každému klientovi vždy uctivě a s vědomím, že naše služby jsou určeny právě jemu. Vidět v něm svého bližního a přistupovat k němu laskavě, zdvořile, s láskou a s respektem. Vytvářet atmosféru důvěry a bezpečí.“* NNO 2 má na webových stránkách uveřejněno: *„Respektování zájemce či uživatele jako jedinečné bytosti s jedinečnými schopnostmi a dovednostmi.“*

Za nejdůležitější hodnoty zaměstnanci neziskových organizací považují rovný přístup ke klientům, naslouchání, důvěru, respekt, partnerství. Další významnou hodnotou je flexibilita a rychlé reakce a přizpůsobení se změnám.

Zaměstnanec NNO 4 uvedl:

„Naše hodnoty jsou respektovat toho člověka takovej, jaký je, nic mu nevnucovat, ale zároveň mu říct svůj názor na danou situaci. Snažíme se jednat narovinu, což si myslím, je jedna z největších devíz a druhá deviza je vytváření vztahu.“

Zaměstnanci samosprávy vnímají poslání své organizace dle nastavení vnitřních pravidel konkrétního odboru nebo oddělení. Každý odbor nebo oddělení mají ve struktuře místní samosprávy svou roli a od toho se odvíjí jejich poslání.

Zaměstnanec SAM 2 uvedl:

„Tak to se řídí naším organizačním řádem, kterej je volně k stažení. Ta organizační struktura a posláním je správa a údržba majetku stávajícího.“

Zaměstnanec 2 SAM 1 uvedl:

„Náš odbor zajišťuje všechno, co nedělá přenesená působnost na území města. Vykrývá vlastně nedostatky v nastavení sociálního systému České republiky, snaží se ty místa zaplnit, případně prostřednictvím svých organizací pomáhá. Například teď nově pod náš odbor budou přesunuty dvě organizace.“

Na webových stránkách samosprávy, konkrétně dvou odborů zapojených do výzkumného šetření, jsou uveřejněny informace, jaké činnosti vykonává a v jakých oblastech. SAM 1 *„Na území svého správního obvodu plní úkoly napomáhající výkonu práv příslušníků romské komunity, realizuje opatření a projekty proti sociálnímu vyloučení a podporuje aktivity pro děti a mládež z ohrožených skupin.“*

K hodnotám zaměstnanci samosprávy uvedli, že se hlavně řídí Zákonem o obcích a rozhodnutími rady a zastupitelstva města. Ke klientům jsou vstřícní, ale vždy v mezích stanovených nastavenými předpisy. Za významné považují prevenci a nové projekty, které realizují. Díky těmto projektům nestagnují a posouvají se jako organizace dál.

Zaměstnanec SAM 2 k tomu uvedl:

„Tak hodnoty my se hlavně řídíme podle zákonů a na samosprávě hlavně podle zákona o obcích a pak podle rozhodnutí zastupitelstva a rady města. To jsou vlastně ty nejdůležitější věci, kterými se řídíme a pak především se řídíme podle toho, jak je projednaný rozpočet schválený a podle toho jsou určeny jasné priority a cíle. Zachováváme, standartní prostě nějaký procesní přístup úřednický podle nějakých předpisů, ale obecně třeba s veřejností mluvíme lidsky a vstřícně.“

Zaměstnanec 2 SAM 1 uvedl:

„Nestagnujeme právě, že využíváme těch trendů. Už to tady padlo, třeba těch projektů Housing First máme pod sebou projekty asistentů prevence kriminality, připojujeme se do celorepublikových platforem, kam přinášíme tu naši zkušenost, případně získáváme další zkušenosti ať už v přidělování bytů či v práci s klienty v těch bytových fondech. Snažíme se

podchytávat díky těm věcem, který jsme se naučili v těch letech předcházet jim, dělat tu prevenci, aby člověk, kterej se dostane k nám do bytu, nespádl ještě níž.“

Shrnutí

Poslání a hodnoty jsou odborníky na organizační kulturu vnímány, jako jedna z jejích hlavních složek. Vyjadřují to, na co je v organizaci kladen důraz, co je pro ni důležité. Z analýzy vyplývá, že zaměstnanci neziskových organizací vnímají své poslání jako pomoc lidem, kteří se ocitli v nepříznivé životní situaci. Nejdůležitějšími hodnotami je pro ně rovný přístup ke klientům, naslouchání, důvěra, respekt a partnerství. Oproti tomu zaměstnanci samosprávy vnímají své poslání dle nastavených vnitřních norem organizace. Hodnoty spatřují v dodržování příslušných zákonných norem a rozhodnutí samosprávných orgánů.

6.1.2. Komunikace v organizaci

Komunikace z pohledu zaměstnanců zkoumaných neziskových organizací probíhá převážně ústně, zaměstnanci se mohou obrátit na kteréhokoliv zaměstnance, a to i na vedoucí pracovníky. V případě, že informace dostanou emailem a úplně jim nerozumí, mohou se bez obav obrátit na vedoucího pracovníka. Mají pravidelné porady, kde se mohou vyjádřit, pravidelné supervize, na kterých mohou řešit pracovní problémy, a to s klienty i mezi sebou navzájem. Supervizi považují zaměstnanci za velmi významný nástroj pro řešení problematických situací. Vyjadřují se k chodu organizace a mohou se podílet na tvorbě metodik, jsou podporováni v kreativitě. Mají pravidelné hodnocení, na kterém mohou vyjádřit svůj názor. Komunikace s klienty je vstřícná, založená na vzájemné důvěře a reálných možnostech klientů i organizace. Při komunikaci s klienty zohledňují jejich individuální možnosti a schopnosti. V případě potřeby jsou používány alternativní formy komunikace. Příkladem může být tlumočení jak do cizího, tak do znakového jazyka.

Zaměstnanec NNO 4 ke komunikaci mezi zaměstnanci uvedl:

„No, já si myslím, že aby to fungovalo dobře směrem ke klientům, tak musí dobře fungovat i mezi náma zaměstnancema, a to v úplně stejným smyslu přímosti. Takže možná pro někoho, kdo na to není zvyklý, můžeme působit lehce drsně, cynicky a třeba až jakoby neomaleně, nicméně si říkáme věci napřímo tak, jak jsou, nemažeme med kolem huby klientům, takže si nemažeme med kolem huby ani vzájemně. Tak jsou důležité tyhle vztahy alespoň pro mě, moje kolegy a je důležitý, aby to ti kolegové taky ustáli, aby si nemysleli, že když řeknu, že někdo

něco udělal špatně že si automaticky myslím, že on je špatnej.“ Dále uvedl, že: „snažíme se s nima (s klienty) jednat narovinu, což si myslím, je jedna z největších devíz.“ Ohledně komunikace směrem k vedení uvedl: „v momentě kdy zaměstnanec má pocit, že nebyl vyslyšen ze strany vedoucího, tak se prostě obrátí přímo na mě jako na ředitele, ale tohle se nestává často nebo to nezaznamenávám.“

Toto nastavení je patrné i z výroční zprávy NNO 3 z roku 2017, kde je uvedeno: *„Domníváme se, že za tímto úspěchem našeho centra stojí především vnitřní stabilita týmu. Pro naše klienty je samozřejmě důležité, když si k jednotlivým pracovníkům vytvoří vztah, který se zpravidla buduje především formou přímé práce a dlouhodobého spolupůsobení. Na toto má vliv především důkladný výběr pracovníků v rámci výběrových řízení, která nepodceňujeme a klademe důraz na osobnostní předpoklady každého jednoho zájemce o práci v našem týmu. Významnou roli při dobrém fungování celého týmu sehrávají i vnitřní mechanismy zajišťující důkladné ošetření týmu; porady, intervize, kvalitní supervize etc.“* (Výroční zpráva NNO3, 2017, s. 7).

Zaměstnanec NNO 2 uvedl:

„Většinou v pondělí na poradě naplánujeme celý týden, proto říkám, že nám to trvá čtyři hodiny třeba. Projedeme klienta od klienta, řekneme třeba, ty toho máš teď hodně, můžeš si vzít tady moje dva klienty, já řeším složitější kauzu, můžeš tam jet se mnou. Takže hodně si řeknem v to pondělí, když je nějaká změna, tak si zavoláme. U nás to funguje tak, že si každé ráno dáme společné kafe, pak se rozjedou do terénu. Protože naši klienti vstávají trochu později no. Když teda nejsou úřední dny na úřadech. Víím, že se na ně můžu spolehnout, že to, co mi říkají, tak tam fakt jsou, což je obrovský benefit, že je není potřeba kontrolovat.“ Ke komunikaci s klienty uvedl, že s nimi komunikují *„jejich přirozeným komunikátorem“*, toto sdělení následně upřesnil: *„přijedeme jako do bytu, kde je ženská, může být z majority nebo minority, to je jedno, ale nějakým způsobem třeba i studovala, je na tom nějakým způsobem líp, co se týče IQ, tak s ní prostě komunikujeme naprosto jako my dvě spolu třeba a pak jsou typy lidí, kteří jsou třeba na ubytovně, pobíhají tam všude kolem dětí a tam je to všechno polopatě.“*

NNO 2 na svých webových stránkách uvádí: *„pracovník při jednání s uživateli nikomu nestraní, uplatňuje k uživatelům rovný přístup.“*

Respondenti ze samosprávy vnímají komunikaci více formálně, a to převážně mezi odděleními nebo směrem k vedoucím pracovníkům. Komunikují převážně elektronicky a zachovávají hierarchii. V rámci jednoho oddělení komunikují rovněž na společných poradách, kde si předávají informace. Z rozhovoru bylo patrné, že v rámci oddělení komunikace probíhá převážně ústně. Při komunikaci s jinými odděleními nebo odbory probíhá komunikace elektronicky a zásadně přes vedoucí pracovníky. S klienty komunikují vstřícně a lidsky.

Zaměstnanec 3 SAM 1 ke komunikaci mezi zaměstnanci uvedl:

„V rámci týmu se snažíme ty zkušenosti s klienty sdílet konkrétně to vypadá tak, že ráno se sejdeme tady v práci uděláme si všichni kafe, říkáme tomu společná snídane a vlastně každý mluví o tom co ho ten den čeká nebo co bylo předchozí den, jaké události ho potkali a vlastně během té snídane 20 - 30 minut si říkáme i o těch našich klientech probíráme na čem se pracuje a máme sdílený disk kam si ukládáme ty zakázky že v případě potřeby, když někdo jde na dovolenou nebo náhle onemocní tak je možnost vlastně ty záznamy sdílet a nahlížet do nich.“ Ke komunikaci mimo oddělení sdělil: *„spolupráce s odbory města, tak samozřejmě musíme dodržovat nějakou hierarchii, ale když potřebují oslovit nějakého pracovníka, tak je tam teda nějaká emailová žádost nebo žádost na vedoucí a postupně na toho klíčového pracovníka.“* Ke komunikaci s klienty uvedl: *„je to ten partnerský vztah a mnohdy nám klienti říkají věci, které by jinak někomu z instituce asi neřekli, vnímají nás víc pozitivně než nějaké strážníky.“*

Zaměstnanec SAM 2 ke komunikaci mezi zaměstnanci uvedl:

„Máme pravidelný porady, ale prostě politická vůle je politická vůle často a bohužel čím víc lidi komunikují elektronicky a písemně, tak chybí takové to prodiskutování toho pohledu na věc.“ Ke komunikaci s klienty zmiňuje: *„s veřejností mluvíme lidsky a vstřícně. Samozřejmě, když to řeknu jinak, když zasejvají vítr, tak stejně jednáme. Když někdo si přijde stěžovat a je tady sprostěj, tak vždycky mince má obě strany, a když mi někdo tady křičí na lidi, tak prostě s ním taky nebudu jednat v rukavičkách. Jo, prostě očekávám, že stejně k sobě se lidi budou chovat a když někdo řekne, platím si vás ze svých daní, tak to je věta, kdy mi úplně naskakuje husí kůže, protože nic o daňovém systému neví a většinou je to člověk, který nezaplatil za celý život ani Kč na daních.“*

Shrnutí

Komunikace je společenský proces, pomocí kterého dochází ke vzájemnému předávání informací mezi lidmi. Může se jednat o osobní předávání informací tedy tváří v tvář nebo o neosobní například digitální prostřednictvím emailu. Z analýzy vyplynulo, že v neziskových

organizacích je na úrovni celé organizace přirozená a častěji využívaná osobní komunikace, a to jak na úrovni zaměstnanců, s vedením, ale i s klienty.

V samosprávě je dle respondentů na úrovni oddělení častější komunikace osobní. Na úrovni celé organizace je typická neosobní komunikace pomocí emailů. Rovněž s vedením je komunikováno elektronicky. Typickým znakem je dodržování hierarchie. S klienty je komunikováno způsobem, který si zvolí sám klient. Může se jednat o osobní, ale i o elektronickou či telefonickou komunikaci.

Zásadním rozdílem v komunikaci těchto dvou entit je, že zaměstnanci samosprávy musí striktně dodržovat hierarchii. Naopak zaměstnanci neziskových organizací tuto povinnost nemají.

6.1.3. Vztahy v organizaci

Vztahy v organizaci vnímají zaměstnanci neziskových organizací spíše neformálně, jsou založeny na vzájemné důvěře, respektu a sdílení společných hodnot v organizaci. Vztahy jsou udržovány v rovině pracovní, ale i mimo pracoviště. Neziskové organizace pořádají různé neformální akce, které slouží ke stmelování kolektivu. Akce jsou pořádány pro celou organizaci. Těchto akcí se účastní, jak řadový zaměstnanec, tak i vedoucí pracovníci. Při některých akcích dochází k výměně rolí, kdy pořádanou akci vede řadový zaměstnanec a vedoucí je v roli zaměstnance. Je podporována kreativita a samostatnost. Vztahy s klienty jsou na formální úrovni v rámci předem stanovených pravidel, která jsou srozumitelná pro obě strany. Klienti mají jasně vymezené hranice a vědí co mohou očekávat. Zaměstnanci se snaží, aby byl vztah s klientem založen na vzájemné důvěře.

Zaměstnanec NNO 2 uvedl:

„Co se týče mě tak pro mě je to jako rodinná organizace, jako že já k nim mám vztah jako k rodině, jako k přátelům myslím si, že ten vztah je dobrý, každej se tam snaží každému pomoc. Narozeniny slavíme společně, když jsou nějaký větší, takže to jako utužujeme. Takže se jako vidáme potkáváme se i volném čase. Když jsme měli ještě tábor dětský tak jsme tam měli teambuildingy, celý týmy jezdíme na předvánoční večírky a ta společná setkání jsou v půlce roku při hodnocení a pak před konce roku a já vnímám takový benefit pro svůj tým, že vyjíždíme na wellness jednou za rok na tři dny v rámci supervize.“ Ke vztahům s klienty respondent uvedl *„Terénaři jsou si schopný s klientama nastavit pravidla a u nás je dobrý, že ten klient vyhledá nás. My už jsme v takovým jako, no vlastně my už máme takovou klientelu, že si to mezi sebou rozkřiknou.“*

NNO 2 na svých webových stránkách zdůrazňuje respekt ke klientů „*rozhodnutí klienta při výběru možnosti řešení jeho nepříznivé situace je pracovníky plně respektováno, pracovník přistupuje ke každému uživateli individuálně s ohledem na jeho potřeby, možnosti, zdroje, sociální situaci a osobní plány.*“

V dokumentu Popis realizace sociální služby NNO 2 uvádí „*Každý uživatel sociální služby je na počátku spolupráce s pracovníkem v přímé péči proškolen ve svých právech a povinnostech a právech a povinnostech poskytovatele sociální služby.*“ (Popis realizace sociální služby NNO 2, 2015)

Zaměstnanec NNO 3 uvedl:

„*Vztahy spíš neformální u nás si všichni tykáme a já to беру jako znak neformálnosti. Ty kolegové se navzájem podporují v řešení těch případů, úplně běžné je, že člověk přijde má nějakou těžkou konzultaci nebo zajímavou nebo se mu něco povedlo a přijde do kanceláře hned se o to podělí vlastně s ostatními a ostatní mají radost, že se mu něco povedlo nebo prostě ho podpoří. Máme setkávání celé organizace a pak máme jednou ročně minimálně něco jako teambuilding, který je spojený i s nějakým plánováním do budoucna nebo s něčím na co bychom se chtěli podívat dohromady a pak k tomu je nějaká teambuildingová aktivita, občas jdeme do hospody (smích) takže jo několikrát jsme šli místo do hospody, protože ne všechny hospoda baví, takže jsme šli na Ještěd společně nebo na nějakou procházku, takže tokové věci. Máme velkou svobodu v tom, co jak děláme a co můžeme dělat. Lidi jsou vyzývaný, aby se ozývali, a tak to i dělají. Lidi tady zůstávají i přes to, že jim v nějaký jiný organizaci nabídnou víc peněz a ten důvod toho zůstávání u nás je ten že tady se jim pracuje dobře.*“ Ve vztazích s klienty se dle respondenta „*Tak snažíme se o individuální přístup to znamená, že jako bychom se s tím klientem potkali poprvé, já nevím jestli to říkám šikovně, ale dokážu si představit, protože jsem pracoval i v jiných zaměstnáních, že ty kolegové to měli třeba tak jako nějaký pojmenování tady to jsou bezdomovci a už měli v hlavě co to znamená takže myslíte bez nějakých předsudků? Jo bez předsudků přesně tak, každej ten příběh toho klienta je jedinečnej je to něco jo přesně bez předsudků.*“

Zaměstnanci samosprávy vnímají vztahy v organizaci, jako formální. Jsou na pracovní bázi, ale i zde se v omezené míře vytváří přátelské vztahy mezi dlouholetými zaměstnanci v rámci jednoho oddělení. Organizací nejsou pořádány žádné mimopracovní aktivity, které by podporovaly utužování a stmelování kolektivu. Je zde patrný i politický vliv. Malý prostor pro

kreativitu a participaci na rozhodování. Zaměstnanci mají pro jednání jasně vymezené hranice a pro kreativitu není prostor. Vztahy s klienty jsou formální a korektní s předem jasně danými pravidly. Projektový zaměstnanec se v tomto ohledu liší, uplatňuje individuální přístup.

Zaměstnanec 1 SAM 1 uvedl:

„Tady jsou vztahy přátelsko formální a zároveň je to pro nás všechny náročný, protože furt ty věci vymýšlíme a nastavujeme, jsme nový projekt, je důležitý abychom se teď v krátké době zajeli a fungovali v trochu zjetějších kolejkách, což potřebujeme. Co se týče vztahů s humanitním oddělením tak tam bych řekl, že ty vztahy jsou korektní že se snažíme si navzájem vyhovět samozřejmě to provází teďka konkrétně se znova ladíme abychom se navzájem informovali. Vztahy, který jsou vzdálenější třeba k majetkářům nebo s ekonomickým kde ověřujeme dluhy. Nejvíce asi s majetkářema a tam jsou ty vztahy řekl bych formálně korektní s tím, že se vzájemně poznáváme a jak s tím tématem sociálního bydlení jsou spojený nějaký předsudky, tak tam jsou nějaký obavy, ale z obou stran protože my zase můžeme být kritický k jejich práci.“ Ke vztahům s klienty uvedl *„S klienty řekl bych, že klienti vnímají ten terén jako hodně neformální, že tam není taková ta úřednická jakoby pozice, že to jsou terénní pracovníci, kteří sice mají nějakou vazbu na ten úřad, ale nejsou tak byrokratičtí asi by řekl a prostě jednají s nimi jako rovný s rovným.“*

Zaměstnanec SAM 2 uvedl:

„Vztahy jsou korektní, tak 80% lidí si tady tyká a jsou tady dlouhodobě některý 20, 25 let takže se víc znají i v osobní rovině. Na otázku, zda se zaměstnanci stýkají i soukromě odpověděl: Ne, ne, ale tak si sdělují i některý věci ze soukromí. Jak říkám soukromí nepatří do práce a co si lidi dělají po práci je mi celkem jedno. Pokud to nemá vliv na pracovní věci potom jo. Já tohle držím celej život nikoho nedrbu tak nechci, aby drbali oni, že jo prostě tak to mám. Samozřejmě některý lidi drbou tak to je. Vztahy s vedením jsou korektní bych řekl, samozřejmě někdy to někde zaskřípe, když vám dávají úplně nesplnitelný úkol nebo někteří se sami ještě neorientovali v gesci jednotlivých odborů, takže když dostáváte úkoly od zvolených radních tak musíte vysvětlovat, že vám to nepatří a patří to jinam a vypadá to jako byste jim házela klacky pod nohy, že to nechcete dělat, ale ono vám to fakt nepatří.“

Zaměstnanec 2 SAM 1 ještě ke vztahu ke klientům uvedl:

„Tak to je samozřejmě jsme pozitivní k našim klientům, ale tím, že spravujeme ten bytový fond nebo případně nemůžeme každému vyjít vstříc tak jsme tady kolikrát atakováni. Problém může nastat, a to je to co na tý státní správě není a na samosprávě je že ten člověk může přijít za politikem. Politik samozřejmě vychází vstříc občanovi, protože on je volený a ten moment může být trošku konflikt z toho, že my vlastně na jednu stranu něco nechceme, protože ten klient neplní dělá nám příkoří a pak přijde za tím politikem ať je to kterýkoliv politik celého zastupitelstva a přeprosí ho, on mu vyjde vstříc a v podstatě ten slib který on mu dal tak nám jakoby, dá abychom ho takovým způsobem splnili. Byť my s tím, jako úředníci nesouhlasíme.“

Zaměstnanec SAM 2 uvedl:

„Tak maj jasně svěřený, co mají spravovat a kdo co má dělat. Některý lidi se bojí cokoliv napsat nebo udělat, a tak volají vedoucím. S lidma je to prostě denní práce, to není jako že jim dáte kuchařku na všechno a že budou dělat. Anebo když jsou inovativní tak vymyslí něco, co je úplně blbě. Když mi paní referentka řekne já jsem si myslela, že to v radě projde, jak ona si může myslet, že to projde, když je to daný prostě předpisem města, že takto ne to je legislativa, člověk by se měl zamýšlet co je v tom zákoně, a ne to obcházet.“

Shrnutí

Vztahy v organizaci odráží určité způsoby chování mezi zaměstnanci k sobě navzájem, ale i směrem k veřejnosti nebo ke klientům. Z analýzy vyplynulo, že pro neziskové organizace jsou mezi zaměstnanci typické neformální vztahy, udržované i mimo organizaci. Vedení podporuje zaměstnance ke kreativitě a k inovativnímu myšlení. Vztahy s klienty jsou spíše formální a mají jasná pravidla, která jsou srozumitelná pro obě strany.

Oproti tomu zaměstnanci samosprávy mají vztahy spíše formální, které nemají přesah mimo pracoviště. I zde v rámci dlouholetých vztahů mezi kolegy na oddělení vznikají i neformální vztahy, ale ani ty nemají přesah mimo pracoviště.

6.1.4. Způsoby naplňování cílů

Zaměstnanci zkoumaných neziskových organizací vnímají naplňování cílů jako týmovou spolupráci, která se soustřeďuje na individuální přístup ke klientům. Mají metodiky a pracovní postupy, ale tyto jim slouží, jako pomůcka, protože metodiky nemohou obsáhnout všechny situace, které při jejich práci vzniknou nebo se, kterými se setkají. Mají vlastní systémy

hodnocení pomoci, kterých získávají informace o tom, zda jsou jejich cíle v souladu s posláním organizace.

Zaměstnanec NNO 3 uvedl:

„Jedním z cílů je nemytizovat naše klienty okolo nich je spousta mýtů a předsudků většinová společnost k nim má odsuzující pohled.“ K naplňování cílů dále uvedl *„když to vezmeme přes tu metodickou stránku tak jedeme určitě podle manuálů, který se každoročně aktualizují. Ta metodika má sloužit tak abychom se o ni opřeli a aby za náma stála ale co klient to jiný příběh a je potřeba k tomu přistupovat s nějakým rozmyslem zkušenostma atd.“*

Ve Výroční zprávě z roku 2017 NNO3 ve výhledu pro rok 2018 je uvedeno: *„samozřejmě se budeme soustředit především na samotnou realizaci služby a tím je, zachování stejné kvality poskytovaných služeb i v roce 2018. Ruku v ruce s tímto, doufáme, především v udržení stávajícího týmu, který již za dobu svého působení, mnohokrát prověřil své kvality.“* (Výroční zpráva NNO3, 2017, s. 10).

Zaměstnanec NNO 1 uvedl:

„Máme metodiku samozřejmě. No metodika neobsáhne všechno takže nedá se říct, že se vše dělá podle metodiky, protože jeden člověk to bude dělat podle metodiky, ale pokud k tomu nebude mít nějaký osobní vztah, když to tak řeknu k tomu klientovi tak jako to bude zbytečné, no a druhý to bude dělat ne úplně podle metodiky, ale bude tam mít ten osobní vztah a bude to mít efekt, ten klient ho bude daleko víc respektovat a bude v tom daleko úspěšnější, protože se tam naváže ten vztah klient a pracovník jo, že to není anonymní poskytování, jako že to nejsou dvě osoby které by se neznali, vždycky to je interakce klienta a zaměstnance společně a je to o nějakém dlouhodobém vztahu, když to tak řeknu a o budování nějaké důvěry a tady toho no.“

Ve své Výroční zprávě z roku 2019 NNO 1 zveřejňuje své cíle do budoucna, které chce realizovat. Uvádí zde například: *„ověření a aktualizace metodik sociální práce v praxi, Pořádání aktivit zaměřených na sebepoznání a získání či zlepšení pracovních kompetencí klientů“* (Výroční zpráva NNO 1, 2019, s. 24).

Zaměstnanci samosprávy se při naplňování cílů řídí dle strategických dokumentů města a Zákonem o obcích a Zákonem o úřednících samosprávných územních celků. Každý odbor má své cíle podle konkrétních činností, kterými se ve své působnosti zabývá. Při stanovování cílů

se snaží, aby byly reálné a splnitelné. Naplňování cílů je ovlivněno výší finančních prostředků, které mají k dispozici a politickou vůlí, která se každé čtyři roky mění, což výrazně ovlivňuje a mnohdy komplikuje jejich práci. Politické priority se v čase mění a stává se, že v každém volebním období je podporována jiná oblast. Tyto faktory vnímají zaměstnanci, jako největší překážky při naplňování cílů.

Zaměstnanec 2 SAM 1 uvedl:

„Tak my si nastavujeme takové cíle, nejsou tak ambiciózní, abychom je nemohli splnit nebo jich dosáhnout v nějakém horizontu i vlastně v těch našich strategických dokumentech si dáváme cíle splnitelné z našeho pohledu jo, ať už je to třeba v těch strategických dokumentech strategie sociálního začleňování, tak víme že je to cesta, že je to proveditelný jo dáváme si reálné cíle, ne něco, co je nereálné. Je to o penězích ale to je vždycky od sociálních služeb přes tyhle různé doplňkové služby terénní služby vždy je to o penězích. Věcí by se dalo vymyslet bezpočet, protože my jako jdeme na tu efektivitu a každou korunu se snažíme investovat co nejlépe umíme.“

Zaměstnanec SAM 2 uvedl:

„Jak můžu naplňovat nějaký cíle jsem rád, když se mi nic nepodělá a ještě, protože dělám majetkovou správu tak nemůžu úplně dočerpat rozpočet, kdybych měl havárku což se mi stává tak prostě to nemůžu v listopadu vybrat do mrtě musím si tam nechat nějaký peníze. Já jsem závislý já udělám ten cíl, když mám prachy. Tak samozřejmě je to rozhodnutí zastupitelstva a rady města co se bude dělat ale to není problém jenom náš to je i na jiných odborech.“

Zaměstnanci samosprávy se musí řídit zákonnými normami, tuto povinnost jim ukládá Zákon č. 312/2002 Sb., o úřednících územních samosprávných celků, kde je v § 16 b) uvedeno: *„dodržovat právní předpisy vztahující se k práci jím vykonávané; dodržovat ostatní předpisy vztahující se k práci jím vykonávané, pokud s nimi byl řádně seznámen.“*

Shrnutí

Analýza ukázala, že neziskové organizace naplňují cíle se svým posláním, což v praxi znamená – pomoc lidem, kteří se ocitli v nepříznivé situaci. Cíle jsou naplňovány týmově. Ke svým klientům uplatňují individuální přístup, i přestože mají vypracované metodiky. Metodiky a postupy jim slouží jako podpora, snaží se v nich reflektovat reálné příklady z praxe.

Samospráva se drží zákonů, postupů a nařízení orgánů samosprávy. K dosahování cílů potřebují finanční prostředky, výše prostředků je často závislá na politické vůli. Cíle se mění v závislosti na rozložení politické vůle, což může ovlivňovat práci zaměstnancům samosprávy.

6.1.5. Shrnutí

Záměrem této kapitoly bylo odpovědět na výzkumnou podotázku č. 1: Jaké jsou rozdíly mezi organizačními kulturami neziskových organizací a samosprávy zapojených v projektu Housing First?

S odkazem na teoretickou část byly rozdíly v organizační kultuře těchto dvou sektorů zkoumány z míry solidarity a sociability.

Z výzkumného šetření vyplynulo, že v neziskových organizacích zaměstnanci sdílejí poslání a hodnoty své organizace, které jsou zaměřeny na jejich cílovou skupinu. Jedná se o skupiny lidí, kteří jsou z různých důvodů vyloučeni ze společnosti nebo jim toto vyloučení hrozí. Oproti tomu zaměstnanci samosprávy vnímají poslání a hodnoty dle jasně nastavených zákonných a pracovních postupů, které je pro každé oddělení jiné. Jsou primárně zaměřeni na většinovou společnost.

Vztahy v neziskových organizacích jsou spíše neformální a zaměstnanci se pravidelně stýkají i mimo prostor vyhrazený k práci. Je podporována týmová spolupráce, kreativita, participace na chodu organizace a individuální přístup. Zaměstnanci samosprávy vnímají vztahy v organizaci spíše jako formální. Vztahy jsou převážně pracovního rázu a nemají přesah do osobní roviny. Komunikace v neziskových organizacích probíhá převážně ústní formou. Zaměstnanci si mezi sebou pravidelně předávají potřebné informace. Z toho je patrná vysoká míra důvěry jak mezi zaměstnanci samotnými, tak i směrem k vedením. Oproti tomu v samosprávě komunikace probíhá převážně elektronicky a je samozřejmostí dodržování hierarchie. Což v neziskových organizacích není vyžadováno.

Cílů je v neziskových organizacích dosahováno kolektivně a zaměstnanci se navzájem podporují. Při jejich dosahování jsou využívány inovace a kreativita zaměstnanců. Zaměstnanci pracují pro společný cíl a osobní či finanční prospěch je druhotný. Pracovní postupy a metodiky jsou pouze podpůrným prostředkem pro výkon jejich činnosti. Vždy se přihlíží k vzniklé situaci a potřebám klienta. Metodiky jsou pravidelně aktualizovány v souladu s praxí. Zaměstnanci samosprávy při dosahování cílů striktně dodržují strategické dokumenty a zákonné normy. Pro kreativitu a participaci není prostor a není ani podporovaná. Významnou roli při dosahování cílů hrají finanční prostředky a politická vůle, která se v čase mění. Z těchto zjištění je patrné,

že organizační kultury těchto dvou sektorů jsou odlišné. Neziskové organizace kladou důraz na lidskost a řešení komplexních problémů svých cílových skupin. Samospráva klade důraz na pravidla, na strukturu, na formálnost a na vztahy mezi zaměstnanci není kladen takový důraz. Výjimkou jsou projektový pracovníci samosprávy, kteří jsou více navázáni na klienty, se kterými pracují. Rovněž zaměstnanci, kteří tvoří strategické plány anebo pracují na projektech, kde si musí vytvářet vlastní metodiky. Základní rozdíly shrnuje tabulka č. 2.

Z výše uvedeného vyplývá, že organizační kultura zkoumaných neziskových organizací vykazuje vyšší míru sociability, ale i známky solidarity. Sociabilita je „míra emocionálních, neinstrumentálních vztahů (těch, ve kterých lidé nevidí druhé jako prostředek k uspokojení svých vlastních cílů) mezi jednotlivci, kteří se navzájem považují za přátele“ (Goffee R., Jones G., 1996, s. 2). Neziskové organizace nevidí člověka jako prostředek k naplňování cílů, ale snaží se ke klientům ale i sami k sobě jako k týmu přistupovat individuálně s vysokou mírou důvěry. Každý zaměstnanec zná své kompetence, ale tím, že jsou zvyklí pracovat týmově vzájemně znají svou práci a mohou se navzájem zastupovat. Solidarita se v neziskových organizacích projevuje tím, že znají poslání, hodnoty a cíle organizace a jsou s nimi v souladu. Pracují pro společné cíle a zájmy skupiny, aniž by přihlíželi k vlastním ziskům a osobním zájmům. Při naplňování cílů využívají metodiky, ale pouze jako podporu ke své práci.

Samospráva naopak vykazuje vyšší míru solidarity, která je založena „spíše na myslí a vztahy jsou založeny na společných úkolech, společných zájmech nebo společných cílech, které přinesou prospěch všem zúčastněným stranám“ (Goffee R., Jones G., 1996, s. 3). Zaměstnanci mají zákonné normy, pracovní postupy, nařízení, kterých se striktně drží, významnou roli při dosahování cílů hrají finanční prostředky. Definice pracovních míst je jasná a zaměstnanci z ní nevybočují. Zaměstnanci plní jasně zadané úkoly, dle jasně daných pravidel. Pro kreativitu není prostor. Vztahy u samosprávy jsou formální a není na ně kladen takový důraz, jako u neziskových organizací.

Tabulka č. 2

KATEGORIE	TYP ORGANIZACE	
	Neziskové organizace	Samospráva
Poslání a hodnoty	Zaměřeno na cílovou skupinu	Zákonné normy
Komunikace	Neformální, osobní	Formální osobní
Vztahy v organizaci	Přátelské s přesahem do osobní roviny	Formální, ojedinele přátelské, bez přesahu do osobní roviny
Naplňování cílů	Týmově, individuálně	Striktně dle strategických dokumentů

(vytvoreno autorkou)

6.2. Realizace projektu Housing First

Projekt Housing First je určen lidem, kteří dlouhodobě přebývají mimo standardní bydlení a mainstreamové sociální služby a nejsou z různých důvodů schopni se reintegrovat do bydlení patří mezi ně lidé, kteří jsou bez přístřeší, využívají dlouhodobě azylového bydlení nebo komerčních ubytoven, opouštějí instituce, jako jsou dětské domovy, psychiatrické léčebny, výkon trestu odnětí svobody apod. a současně mají vysokou potřebu podpory. Cílem projektu je zprostředkovat této cílové skupině nezásluhový způsobem a co nejdříve především vlastní bydlení jako základní lidskou potřebu a východisko pro důstojnou existenci, odtud název HF (Metodika Housing First, 2019). V rámci tohoto projektu spolupracují neziskové organizace a samospráva. Samospráva je realizátorem a neziskové organizace byly přizvány ke spolupráci na něm.

Cílem této kapitoly je prezentovat zjištěné poznatky o tom, jak neziskové organizace a samospráva vnímaly realizaci projektu Housing First a jak jeho realizaci ovlivnila organizační kultura těchto dvou sektorů. Rozdíly v organizační kultuře byly prezentovány v předcházející kapitole. V následujícím textu této práce se pokusím odpovědět na druhou a třetí výzkumnou podotázku:

Jak ovlivňuje organizační kultura neziskových organizací dosahování cílů stanovených projektem Housing First?

Jak ovlivňuje organizační kultura samosprávy dosahování cílů stanovených projektem Housing First?

Pro přehlednost jsem výsledky rozdělila do následujících kategorií:

- Cíle a způsoby jejich dosahování,
- spolupráce a komunikace v projektu,
- rozdělení kompetencí,
- zhodnocení projektu.

6.2.1. Cíle a způsoby jejich dosahování

Cíl projektu byl jasně daný již před jeho realizací. Jedná se přidělení bytu klientovi v nepříznivé životní situaci a následně mu pomoci bydlení si udržet a řešit s ním dle jeho potřeb další související problémy. Zaměstnanci realizaci projektu na území města přivítali. Vnímali ho, jako pomoc pro klienty v oblasti bydlení. Pro většinu jejich klientů je kvalitní bydlení jen velmi těžko dostupné. Způsob naplňování cílů projektu již tak pozitivně nevnímali a mnohdy vnímali, že to není v souladu s posláním jejich organizace.

Zaměstnanec NNO 2 uvedl:

„Housing First už z toho jako názvu by mělo bejt, že teď budem řešit bydlení a pak budem řešit co dál. Nám to přišlo jako užitečný. Šli jsme do toho projektu, aby naši klienti měli šanci na bydlení.“ K dosahování cílů uvedl, že měli v projektu klientku, které vznikl dluh, ale koordinátor s nimi řešil *„vy jste se měli podívat, že jsou zničený zárubně na dveřích to musíte hlásit toho si musíte všimát vy jste tam měli fungovat jako nějaká kontrola? No oni si to tak jako představovali. Já je nebudu kontrolovat naše klienty to není poslání naší služby.“*

Zaměstnanec NNO 4 uvedl:

„Cílem je, aby lidi bydleli a tím pádem oni začnou řešit i další oblasti svého života jo prostě lidi co nebydlej tak tady to nemají kapacitu řešit jo, takže cílem je, aby se prostě dostali ti potřebný, aby se dostali do bytu.“ K dosahování cílů zaměstnanec uvedl: *„naše úloha byla poskytovat klientovi potřebnou podporu, ale samozřejmě tam měla být i nějaká kontrola a nějaká komunikace s tím oddělením, který konroluje jestli ty lidi platí nájmy a tak. Což ale od začátku projektu drhlo, protože ten styl toho úředníka, kterej, tam buď má zaplacený nájem nebo nemá a mezitím má velký prázdný a my tam mezi tím vidíme ještě spoustu možností, jak s tím klientem pracovat, tak vlastně na sebe od začátku narážel.“*

Zaměstnanci samosprávy vnímali projekt spíše, jako pomoc městu v řešení problematiky bezdomovectví. Cílů se snažili dosáhnout ve spolupráci s neziskovými organizacemi, ale pouze z důvodu nedostatečných finančních zdrojů a nedostatečné personální kapacity. Z jejich pohledu je k dosažení cíle nutná větší kontrola klientů zapojených do projektu.

Zaměstnanec 2 SAM 1 uvedl:

„Obsahem projektu nebo ta idea je dostat lidi ideálně vlastně je to idea převzatá ze Skotska anebo ze západních zemí, kde tyto projekty fungují, dostat bezdomovce rovnou do bydlení. S tím, že se tom bydlení začne dělat intenzivní práce s tím člověkem. Tady u nás ve městě je to unikátní oproti jiným městům v tom, že my jsme tu podporu dělali s neziskovkami, my jsme se snažili rozšířit tu nabídku o paletu těch služeb, a hlavně jsme neměli tolik těch zdrojů na zaplacení těch sociálních pracovníků a ty kapacity tak jsme využili i neziskovýho sektoru, který s náma vlastně souhlasil v té spolupráci, že do toho půjde.“

Zaměstnanec 3 SAM 1 uvedl:

„Je potřeba mít na zřeteli, co je společným cílem a společným cílem je, aby se platil nájem a náš cíl je, aby se maximalizovaly šance těch slabších na to bydlení, společným cílem všech na městě je, aby se platil nájem, a nebyl bordel a byl klid a zatím někde je ta péče o ty občany že chceme pomoci těm lidem a aby platili nájem a nedělali problémy. A byli spokojení. Tam je ta obec pečující a obec řádný hospodář. To se musí vyvážit.“

Zaměstnanec SAM 2 k cílům projektu ještě uvedl:

„Uznávám to, že lidi z ulice se potřebují nebo potřebují, některý z nich se chtějí třeba vrátit do normálního života, ale samozřejmě i ti někteří, který žili několik let na ulici, tak jako lidi ztrácejí pracovní návyky tak oni ztrácejí návyky bydlení doma. A je třeba aby fungoval především sociální dohled nebo jako práce těch sociálních pracovníků a ne že je navštíví jednou za měsíc ale že je budou navštěvovat několikrát do měsíce, protože prostě tyhle lidi, když ztratíte pracovní návyk nebo něco nebo návyk toho bydlení tak samozřejmě se to chová nějakým způsobem a je třeba s nima pracovat třeba zaplatil si ten nájem, zaplatil si ty služby, tu elektriku ukaž mi složenku.“

Dílčí shrnutí

Cílem výše uvedeného textu bylo popsat, jak zaměstnanci obou sektorů vnímají cíl projektu a hodnotí způsoby naplnění cíle projektu. Zaměstnanci neziskových organizací vnímali projekt a jeho cíl pozitivně. Viděli v něm šanci pro své klienty, jak získat bydlení bez překážek. Způsoby naplňování cíle byly z jejich pohledu problematické. Jsou zvyklí pracovat s klientem, dle jeho požadavků a spolupráce je dobrovolná a nedirektivní. Město od nich očekávalo, že budou uplatňovat vyšší míru kontroly, což nebylo v souladu s jejich posláním.

Zaměstnanci samosprávy vnímali projekt, jako přínos pro město a až následně přínos pro lidi, kterým měl pomoci. Při dosahování cílů očekávali dohled a kontrolu nad klienty. Klientům byl svěřen majetek města a je tedy nutné kontrolovat, jak je s ním nakládáno a zda jsou zaplacené poplatky. Využití spolupráce s neziskovými organizacemi nevycházelo z potřeby, ale z nutnosti. Město nemělo finanční prostředky a personální kapacity.

V rozdílnosti vnímání a realizování cílů projektu se odráží i organizační kultura obou sektorů. V organizační kultuře neziskových organizací převládá sociabilita, jsou více zaměřeny na klienta a na jeho podporu. Oproti tomu v samosprávě převládá solidarita, neváhali tedy využít neziskové organizace k naplnění společného cíle projektu.

6.2.2. Spolupráce a komunikace v projektu

Zaměstnanci neziskových organizací uvedli, že do spolupráce na projektu vstupovali, protože si uvědomovali, že pro jejich klienty bude tento systém získání bydlení jednodušší. Předcházející způsoby získání bytů byly pro jejich klienty mnohdy nedosažitelné, protože nebyli schopni splnit stanovené podmínky. Při navázání spolupráce museli vyvinout aktivitu sami, město až následně přišlo s nabídkou spolupráce. Ke spolupráci se zpočátku vyjadřovali pozitivně. Pozvolna v průběhu rozhovoru uvedli, že nebyla úplně ideální. Jako nejzávažnější problém uváděli nepřipravenost bytů, které byly určeny pro klienty. Dalším problémem byla neochota některých zaměstnanců města ke spolupráce s nimi. Negativně vnímali i politický vliv.

Zaměstnanec NNO 2 uvedl:

„My jsme jako navníмали jednu rodinu zrovna naši, kde se měla stěhovat, byla nějakým způsobem zneužívána bývalým partnerem, měla problémy s děckama a měla opustit azylový dům, úplně ideální klientka do housingu. No a klientka, co se nestalo úplně si nevybavuju kdy to bylo se měla stěhovat a ono nic, protože ti, co se o to staraj o ty byty z toho města tak tam

nebylo topení, podlahy zařízená voda, byt v katastrofálním stavu. Spousta úředníků si pořád myslí, že jsme přítěž, ale každý postoj úředníka je jinej a pak se podle toho odvíjí ta spolupráce. Měli jsme tam tři klienty, všichni dopadli podobně, a to nás vedlo k tomu, že jsme si udělali vlastní sociální bydlení.“

Zaměstnanec NNO 3 uvedl:

„Já, ač jsem v tom od začátku, tak jsem se to dozvěděl z novin, takže ano, je to tak takže já jsem si v novinách přečetl, že město prostě bude mít projekt HF, takže jsem byl překvapenej a říkal jsem si jo to je příležitost a zavola jsem náměstkovi a on mi to potvrdil. My jako neziskovky musíme být aktivní, a pokud nejste aktivní tak se do té skupiny nedostanete a řeší se to bez vás. Takhle je to na městě i na kraji. My jsme oznamovali lidem, že dostali byt a pak nastal největší průšvih v okamžiku, kdy některý ty byty nebyly připravený. My jsme takto zavedli klientku do bytu, kterej byl úplně vybydlenej, nebylo tam třeba okno, koupelna se nedala použít a prostě nedalo se to použít. My jsme chtěli po městu, aby to opravilo a tam zas nastal další konflikt, protože to oddělení, který má na starosti ty byty, tak tady s tím projektem zásadně nesouhlasilo a řeklo že to opraví až někdy, až bude mít čas.“

Komunikaci v projektu zaměstnanci hodnotili jako problematickou. Problémy v komunikaci byly od samé začátku projektu, kdy po nich zaměstnanci města chtěli informace o klientech, které jim předávat nemohli ze, zákonem uložených podmínek. Informace, které potřebovali ke své činnosti v projektu s k nim dostávaly pozdě nebo vůbec. Problémem byla i komunikace mezi odbory města a zájmy náměstků, které mají příslušné odbory ve své gesci. Koordinátor města je spíše kontroval, než aby s nimi komunikoval.

Zaměstnanec NNO 1 uvedl:

„Komunikace je na formální bázi a plus na neformální mezi některými pracovníky jednotlivých organizací, že si navzájem poradí. Celek je ale na formální bázi řekl bych. Úskalí byla komunikace mezi jednotlivými odbory města což jsme se setkali u našeho klienta, kdy sociální odbor nějak funguje a pak je tam odbor majetku který jinak funguje a na odboru majetku byli lidé kteří v podstatě byli proti tomu projektu a jsou to ti správci bytů. Jo ale jejich názory jsou takové prostě, že tihle lidé si byt nezaslouží a vůbec by ho dostat neměli a stejně to jenom zničí a podle toho ten byt byl pak i připraven, že se měl někdo nastěhovat do bytu a pak se zjistilo, že tam nefunguje topení a měsíc se řešilo, že je tam odstavený nějaký jistič. Už na počátku toho projektu strašný problém, protože tento projekt vyžaduje rychlý přenos informací a když ten

odbor, na který chodí platby za nájem řekne po třech měsících, že nebyly placeny nájem tak to je pozdě pro sociální práci. To potřebuju vědět třetí den, že to nepřišlo, a ne za měsíc.“

Zaměstnanec NNO 4 uvedl:

„Měli jsme poskytovat nějaký informace o těch klientech tomu městu což jako nešlo, protože my jsme pod zákonem o sociálních službách, který nám tohle nedovoluje.“

Zaměstnanci města v rozhovoru uvedli, že spolupráce na projektu s neziskovým sektorem nebyla od začátku úplně ideální a některé věci se musely v průběhu jeho realizace přenastavit. Jednalo se o práci s klienty, kdy se představy města lišily od představ neziskových organizací a nebyly v souladu s jejich posláním. Zároveň ani ze strany některých zaměstnanců města nebyl ke spolupráci úplně vstřícný a nebyly v souladu s projektem. Nevěřili, že by mohl fungovat.

Zaměstnanec 1 SAM 1 uvedl:

„Nejdřív byl ten projekt představen na pracovních skupinách bydlení což jsou skupiny, které svolává město a jsou na ně zvány hlavně ředitelé neziskových organizací, vedoucí odborů města, kde jim byla tato myšlenka představena a vlastně na základě pozitivních reakcí na ten projekt město nabídlo spolupráci a vlastně podílet se na té podpoře klientů. Trošičku to vyvstalo z nějaké potřeby města, protože v té době jsme ještě neměli kompletní tým kontaktních pracovníků, takže i město chtělo nějakým způsobem zajistit, aby skutečně byli pracovníci, kteří se tomu problému HF budou věnovat. Je nutné oddělit tu kontrolu od podpory, protože v počátku se nám tohle trošičku stíralo, kdy vlastně klíčový pracovníci nevěděli nebo neměli vymezenou tu jejich roli ke klientovi. Někdy se stávalo, že vlastně město objevilo nějaký problém zavolalo se klíčovému pracovníkovi a ten měl tu informaci předat nebo nějak pracovat s tím klientem. Ukázalo se však, že to vlastně nabourává ten vztah klíčového pracovníka s klientem. Klient pak vnímal pracovníka, jako nějakého hlídacího psa a spolupráce pak začala zadržávat. Takže v tohle bylo jasné určit kdo zodpovídá za kontrolu za ty dluhy a ten klíčový pracovník je tam skutečně jen pro podporu toho klienta. V roce 2019 vydali novou přepracovanou metodiku kde se jasně stanovilo jaké složky města mají na starosti tu kontrolní činnost a klíčový pracovníci jsou pouze pro tu podporu.“

Zaměstnanec 2 SAM 1 doplnil:

„Na druhou stranu já to hodně zjednoduším, my jsme si to i kontrolovali, jak se s tím klientem intenzivně pracuje. Takže vy jste kontrolovali ty neziskovky, jak pracují s tím klientem? No to ne my jsme kontrolovali to fungování v tom bytě, v podstatě ano no já nemám rád výraz kontrola, ale v podstatě jsme tam byli jako dohled. Jako garant. Měli jsme i neziskovku která odstoupila, řekla nám, že ji nebudeme kontrolovat, jak oni pracují. Přitom jsme třeba z našeho pohledu my si myslíme, že to jako zanedbávali a vykašlali se na to, že prostě tak jak jsme si to nastavili, že to v podstatě vůbec nedodržovali.“

Zaměstnanec 3 SAM 1 uvedl:

„Naladit úředníka na změnu je vždycky těžký, principiálně úředníci nejsou stavění na změny. Jestliže máme nějaký zavedený postupy a všichni se opírají o ty postupy a buzerují člověka za to, že je překračuje, tak ve chvíli, kdy po nich chci nějakou inovaci tak já jim ji musím přikázat, aby tu inovaci, jako dělali oni sami iniciativní nebudou, nemají důvod proč by měl začít dělat věci jinak, když mu směrnice ty obce říkají něco jinýho. Proč by měl byť dělat terénní práci, když to po něm žádná regule na městě nechce. Má to dělat vedle jiný odbor.“

Zaměstnanec SAM 2 ke spolupráci uvedl:

„Vnímám jsem to skepticky když chcete někoho umístit, když budete mít vlastní nemovitost a budete chtít dát někoho do bytu tak se s ním minimálně domluvíte na nějaký kauci, tady se nedomluvíte na žádný kauci protože ty lidi nemají nic tak když někoho umístíte tak je to buď výhra nebo černej Petr kterej vám zůstane v ruce a proto je tam důležitá ta role toho sociálního pracovníka kterej to má prostě kontrolovat protože tam nevíte koho jste si tam dali no nevíte a proto je potřeba s ním pracovat. Tak ten projekt a teď nebudu alibista se připravoval odborama který jsou blízky k sociálnímu a nám se řeklo připravíte byty. To je naše role to, koho tam umístíte, my už se s tím musíme jenom stavebně poprat.“

Z rozhovorů se zaměstnanci samosprávy vyplynulo, že komunikace probíhala pravidelně na pracovních skupinách. Projekt nebyl vedením města dobře se zaměstnanci vykomunikován a z toho následovaly problémy s tím, že zaměstnanci nepřijali projekt za svůj a podíleli se na něm bez nadšení, protože to dostali příkazem. Měli, ale pocit, že je spolupráce a komunikace dobře nastavená a že si hned od začátku stanovili pravidla. Takže celkově vnímali komunikaci

ze strany města, jako dobrou. Ze strany neziskových organizací už to tak pozitivně nevnímali, měli za to, že ne vždy jednají dle stanovených pravidel.

Zaměstnanec 2 SAM 1 uvedl:

„Tak my s tím že máme s neziskovkama různé ty platformy a pracovní skupiny, ve kterých s nima spolupracujeme tak jsme ty neziskovky natvrdo oslovili s tím, že chceme tohle rozjet a že bychom je chtěli do toho zapojit. No a v podstatě se vyjádřily poměrně kladně ty neziskovky s tím, že jsme si vyjasnili, jakým způsobem bude fungovat předávání těch citlivých údajů, a to jsou věci i s tím klient musel souhlasit, že to tak bude. Furt je tam nějaká ta rovina, že je to na dobrovolnosti toho klienta, s tím že klient třeba vstoupil do bydlení a po čase by nechtěl třeba tu intenzivní sociální práci využít která u toho je potřebná a teď když se bavím tak jako 2x týdně vidět toho člověka face to face v tom bytě jo to je fakt intenzivní práce byť třeba i řešení věci na rámeč standartních sociálních služeb, kdy člověk potřebuje jako fakt pomoc s nějakýma banalitama který úplně běžně sociální pracovníci nedělají, vysvětlit nebo pomoci se zapojením sifonu a opravou protékajícího záchoda a tak. Otevřeně říkám zjistili jsme, že třeba neříkaj nám úplně všechny informace, já nebudu říkat úplně celou pravdu, ale neříkali nám všechny informace jo o tom, co se třeba děje v tom bytě. Klíčovej pracovník třeba věděl, že za klientem se někdo sestěhoval nebo tam bydlí třeba, ale samozřejmě tam bydlel neoprávněně a neměl tam co dělat. Jo a ten pracovník to věděl a neřekl nám to, uchovával svoje tajemství.“

Zaměstnanec 3 SAM 1 k tomu uvedl:

„Náměstek dal zakázku, vedoucí odboru s tím souhlasil, protože to chtěl náměstek a byla tam vedoucí oddělení, která to dostala na starosti.“

Zaměstnanec SAM 2 uvedl:

„S náměstkem a s kolegou vedoucím odboru, bylo to politické rozhodnutí a my jsme řekli, že ty byty budeme připravovat tak, jak oni budou chtít, ale rozhodnutí je vždy na radě města komu přidělit byt. Probírali jsme to s panem náměstkem on říkal, že to chce tady, že to maj v Brně tehda a je to jejich politická vůle přišli si na to že by to bylo dobrý, že je třeba těm lidem pomáhat.“

Dílčí shrnutí

Cílem předcházejícího textu bylo objasnit, jak vnímali zaměstnanci neziskových organizací a samosprávy spolupráci a komunikaci v projektu Housing First. Z rozhovorů vyplynulo, že zaměstnanci neziskových organizací vnímali v těchto oblastech pro ně zásadní problémy. Projekt z jejich pohledu nebyl dobře nastaven od samého začátku. Jsou zvyklí spolupracovat týmově, při spolupráci uplatňují vysokou míru důvěry a nízkou míru kontroly. Informace si předávají včas a navzájem se zastupují. Toto v projektu nefungovalo a u jedné z organizací došlo k odstoupení z projektu.

Z pohledu zaměstnanců samosprávy byla pravidla pro spolupráci nastavena již od samého začátku a naopak cítili, že neziskové organizace si neplní své povinnosti a nepředávají jim všechny informace. I oni, ale v některých případech přiznali, že ne vše fungovalo dobře a některé věci, jako například předávání informací o klientech bylo nutné v průběhu realizace projektu upravit. Jinak, ale nevnímali zásadní problémy ze své strany.

Z výše uvedeného jsou patrné zásadní rozdíly, jak si zaměstnanci obou sektorů představovali spolupráci a komunikaci v projektu. Oba sektory jsou v rámci svých organizací zvyklí komunikovat a spolupracovat odlišně. Neziskové organizace jsou flexibilní a zvyklé na rychlý přenos informací, spolupracují, jako tým a ve prospěch klienta. Oproti tomu samospráva není flexibilní a přenos informací je vzhledem ke striktnímu dodržování hierarchie pomalejší. Zaměstnanci samosprávy jsou zvyklí pracovat dle jasně stanoveného pracovního zařazení a podle zákonných norem a z tohoto nevybočovat. Z analýzy vyplynulo, že se zaměstnanci samosprávy nebyl význam projektu řádně vykomunikován. Z toho pramenila jejich neochota se na projektu podílet. Výše uvedené problémy vedly ke vzájemné nedůvěře obou sektorů.

6.2.3. Rozdělení kompetencí

Zaměstnanci neziskových organizací uvedli, že jejich role v projektu byla práce s klienty, pomoc jim při udržení si přiděleného bytu a následně řešit další navazující problémy. Role města byla správa a přidělování bytů. Kompetence byly tedy rozděleny od samého začátku, ale i v této oblasti docházelo k problematickým situacím.

Zaměstnanec NNO 1 uvedl:

„Technická stránka věci, když to tak řeknu je na městě a ta sociální práce a podpora toho konkrétního klienta je na pracovníkovi naší organizace. Takže když například klient neplatí nájem, tak mi to nezjistíme, pokud nám to klient neřekne, ale ten pracovník z města informuje

o tom, že nebyl zaplacen nájem a tím pádem to začneme řešit my, ale ne z pozice direktivní jako vystěhujeme vás, ale pojďme to vyřešit, jak vám můžeme pomoci, co se stalo.“

Zaměstnanec NNO 3 uvedl:

„Město si určovalo věci v otázce bydlení na druhou stranu neziskovky se zase staraly o ty klienty, takže to bylo vlastně rozčleněný takto.“

Zaměstnanci samosprávy v rozhovorech uvedli, že kompetence byly jasně dané. Město bude projekt zaštiťovat a neziskové organizace budou mít na starosti sociální práci s klientem.

Zaměstnanec 2 SAM 1 uvedl:

„Město dávalo byty, koordinovalo scházení se vlastně těch klíčových pracovníků, předávalo informace, co se týkalo fungování toho klienta z pohledu toho pronajímatele plus případně když přišla nějaká stížnost, ošetřovali jsme to z toho pohledu GDPR a všech těch smluvních vztahů a ta neziskovka vykonávala tu jako sociální práci s tím klientem pro udržení toho bydlení.“

Zaměstnanec SAM 2 uvedl:

„Po stavební stránce, vymalovat, kuchyňskou linku připravit, aby se mohl nastěhovat. Jednotlivý byty se snažíme dělat postupně tak jak jsou uvolňovány těma lidma a jak jsou přidělovány to je na rozhodnutí rady města.“

Dílčí shrnutí

Z výše uvedeného textu je patrné, že rozdělení kompetencí z pohledu zaměstnanců, jak neziskových organizací, tak i samosprávy byly dány hned samého počátku. Neziskové organizace, ale vnímaly svou úlohu šířeji a práci s klientem komplexněji. Toto se v některých případech neslučovalo s přístupem zaměstnanců samosprávy, kteří jsou zaměřeni pouze na svou konkrétní úlohu a nezohledňují vedlejší faktory.

6.2.4. Zhodnocení projektu

Projekt Housing First měl ve městě řešit problémy s bezdomovectvím a předcházet mu. Pomocí něj se měla řešit jejich nepříznivá sociální situace. Jak už vyplývá z předcházejícího textu zaměstnanci ho nehodnotí, jako příliš úspěšný. Zaměstnanci neziskového sektoru uváděli, že

vize je dobrá, ale v praxi to nefungovalo. Jsou kritičtí k fungování odborů města a k jejich neochotě ke spolupráci a komunikaci.

Zaměstnanec NNO 1 uvedl:

„Vůbec nefungovala komunikace mezi odbory a s odbory magistrátu, tam jde o to, že lidi, který to mají dělat o to nemají zájem a spíše se jim to nelíbí, tak spíše budou dělat vše proto, aby to nemuseli dělat, než aby to dělali. S tím se pak těžko spolupracuje. To je, jak kdybych tady já měl člověka, který nechce pomáhat lidem bez domova, a přesto by tady pracoval. To prostě nejde. Můžou se udělat pěkné vize pěkné knížečky pěkné metodiky, ale praxe je jiná.“

Zaměstnanec NNO 3

„Myslím si, že nepřipravenost na začátku byla velká a ta první metodika tak když si srovnáte metodiku postupného bydlení a úplně tu první metodiku tak je to samé tam se změnil název a pár bodů. Pak přišla další metodika, takže ta nepřipravenost a pak to nepochopení toho města jsem vnímal hodně ze strany města a pak nepřipravenost těch bytů a nevhodný lokality. Ty byty byly v místech kde ty problémy byly docela velký a tam přidělit bylo pro ty lidi nešťastný.“

Zaměstnanec NNO 4 uvedl:

„Na počátku bylo prvotní nadšení pana náměstka pro projekt což super, nicméně nejsem si úplně jistý jestli to jakoby dopředu probíral, s těma jednotlivýma návaznýma odborama který na to měly nepoměrně vliv. Spousta věcí je pro nezisk nepochopitelných ve směru k městu a obráceně. Pomalé procesy města jsou pro neziskovky nepochopitelné. Myslím si, že pokud se město pustilo do takového projektu tak by to mělo mít předpřipravené nějaké schvalovací procesy a tím to výrazně urychlit. Což je poměrně problém, že tohle nebylo.“

Zaměstnanci samosprávy rovněž vnímají, že se vše v projektu úplně nepodařilo, na druhou stranu uvádějí, že se z toho poučili, jako organizace a dnes už se snaží v oblasti sociálního bydlení těmto problematickým oblastem předcházet. Výsledkem je zřízení vlastního centra, které se problematice věnuje. Problematiku řeší vlastními personálními zdroji a nezapojují již další subjekty. Zapojení dalších subjektů vnímají jako velmi problematickou.

Zaměstnanec 2 SAM 1 uvedl:

„Co jsme si z toho projektu vzali třeba tak teď máme projekt Centra bydlení všechny byty se přidělují přes centrum, kde na začátku zkušený teréňáci a sociální pracovníci si zjišťují informace o klientech dělají si místní šetření a vyhodnocují rizika toho člověka. Dnes bychom spoustu věcí dělali jinak já bych za sebe a říkám to na rovinu dělal bych si to v užším kruhu určitě ne s neziskovkama v širokém plénu a dělal bych to s vlastníma pracovníkama.“

Zaměstnanec 1 SAM 1 uvedl:

„Trošku nešťastně jsme to řešili všechno za běhu. Město mělo od nezisku velká očekávání, že ten nezisk tam bude víc jako ten kontrolní prvek, který přiměje ty klienty třeba nedělat ty dluhy.“

Zaměstnanec 3 SAM 1 uvedl:

„Za mě by to chtělo delší čas, ale to je otázka celý ty politiky začleňování, která nemá podporu z hora, má podporu jen z projektů ESF a vlastně, když přijde něco z hora tak to ti úředníci vykonají zatímco když to přijde někde bokem nebo je to jen z hora jakože to chce náměstek, ale není to opřený o nějaký zákon tak prostě to trvá. Myslím si, že to taky chtělo delší čas na individuální vyjednávání s neziskem aby se prostě řeklo, jestli do toho půjdou, jak do toho půjdou, co opravdu jsou ochotný garantovat.“

6.2.5. Shrnutí

Cílem této kapitoly bylo zodpovědět, jak organizační kultura neziskových organizací a samosprávy ovlivňuje dosahování cílů v projektu Housing First. Jak už bylo uvedeno v textu výše cílem projektu je přidělení bytu klientovi v nepříznivé životní situaci a následně mu pomoci bydlení si udržet a řešit s ním dle jeho potřeb další související problémy. Na realizaci projektu se podílely dva odlišné sektory, s odlišnou organizační kulturou. Při takovéto spolupráci dvou odlišných sektorů na společném projektu může jeho úspěšnost či neúspěšnost významně ovlivnit organizační kultura zapojených subjektů. Jak uvádějí odborníci na organizační kulturu realizátoři takových projektů podceňují kulturní rozměr spolupráce. Ten se pak následně projeví až v jeho průběhu. V následujícím textu bude představeno, jak z pohledu zaměstnanců obou sektorů kulturní odlišnost ovlivnila dosažení cílů a úspěšnost projektu.

Organizační kultura neziskových organizací se vyznačuje neformálními vztahy, důvěrou, týmovou spoluprací, individuálním přístupem, intenzivním předáváním informací, flexibilitou a kreativitou. Zaměstnanci při své práci uplatňují proklientský přístup a používají nedirektivní

způsoby práce s klientem. Klientům poskytují míru podpory dle jejich požadavků a s jejich souhlasem. Zaměstnanci sdílejí poslání, hodnoty a cíle organizace.

Organizační kultura samosprávy se vyznačuje formálními vztahy, striktním dodržováním předpisů a zákonů, hierarchií, nízkou mírou flexibility a důvěry. Komunikace probíhá převážně elektronickou formou a do práce zaměstnanců zasahuje politický vliv.

Tyto specifické znaky obou sektorů se projeví i při realizaci projektu. Z výpovědí respondentů vyplynuly následující problematické oblasti, které ovlivnily průběh projektu.

Motivace

Významným faktorem, který ovlivňuje úspěšné dosažení stanoveného cíle projektu je motivace zainteresovaných aktérů. Pokud má být projekt úspěšný musí ho všichni zúčastnění aktéři přijmout za svůj. V případě mnou prezentovaného projektu se to úplně nepodařilo.

Na realizaci projektu měl zájem především náměstek města (politická funkce), který realizaci projektu dal za úkol úředníkům samosprávy. Problém spočíval v tom, že jeho potřebnost nebyla s úředníky dostatečně komunikována a oni ho nepřijali za svůj. Necháпали, proč se v něm mají angažovat, když jim to žádný předpis nebo zákon neukládá. Podíleli se na něm z povinnosti, protože příkaz přišel shora. Oproti tomu neziskové organizace jejichž organizační kultura se vyznačuje v pomoci druhým, v něm viděly příležitost svých klientů ke zlepšení své nepříznivé životní situace. Zaměstnanci samosprávy jsou zvyklí vykonávat své pracovní úkoly dle jasně stanoveného pracovního zařazení. Naopak zaměstnanci neziskových organizací pružně reagují na změny a jsou inovativní. Z této rozdílnosti vznikaly problémy v podobě neochoty ke spolupráci na projektu. Angažovanost a motivovanost zaměstnanců zvyšuje efektivitu při dosahování cílů.

Komunikace – kontrola

Dalšími významnými faktory, které ovlivňují úspěšnost projektu jsou kontrola a komunikace. Město jako realizátor projektu odpovídalo za jeho úspěšnost a neziskové organizace do projektu zapojilo hlavně z důvodu nedostatku vlastních zdrojů. Role města jako garanta projektu byla vidět i ve snaze o kontrolu práce neziskových organizací, kdy město se musí primárně chovat, jako dobrý hospodář a kontrolovat, jak je nakládáno s jeho majetkem. Zaměstnanci neziskových organizací jsou zvyklí pracovat samostatně a navzájem si důvěřovat. Snaha o kontrolu vyvolávala vzájemnou nedůvěru. Vzájemná nedůvěra mohla mít významný vliv na

dosahování cílů. Pokud si spolupracující subjekty navzájem nedůvěřují, nemůže být efektivně dosaženo stanoveného cíle.

Velmi problematickou oblastí v projektu byla komunikace. Informace o klientech podstatné pro činnost neziskových organizací v projektu se k nim dostávali pozdě nebo vůbec. Očekávalo se, že budou klienty kontrolovat, což je proti jejich filosofii, která se zakládá na individuálním přístupu ke klientovi, který je založen na přáních, potřebách a cílech klienta. Problémy s komunikací byly i mezi odbory samosprávy. Jak už bylo uvedeno v textu výše někteří zaměstnanci samosprávy nepřijali projekt za svůj a od toho se také odvíjela jejich ochota komunikovat a spolupracovat.

Procesy

Organizační kultura samosprávy se vyznačuje striktním dodržováním hierarchie, zákonných norem a pracovních postupů. To zahrnuje dodržování zákonem nastavených lhůt. Oproti tomu neziskové organizace jsou flexibilní, přestože i ony se musí řídit zákonem a vlastními pracovními postupy. Považují je, ale spíše za podpůrné mechanismy. Z této rozdílnosti vznikaly rozpory, které vedly ke snížení efektivity a úspěšnosti projektu. Pokud má být projekt úspěšný a má být efektivně dosaženo cíle musí být všechny zainteresované osoby iniciativní a rychle reagovat na změny. K tomu je nutné nastavit i funkční procesy, které to budou umožňovat.

Výše jsem uvedla tři základní oblasti, které měly vliv na dosažení cíle projektu v kontextu organizační kultury. Z analýzy vyplynuly ještě další faktory, které měly vliv na úspěšnost celého projektu.

Z percepce neziskových organizací se jedná o celkovou nepřipravenost projektu, nedostatek bytů určených pro projekt, nekompetentnost koordinátora projektu (zaměstnanec města), byty určené pro projekt byly ve špatném stavu nebo v nevyhovujících lokalitách. Nedostatek bytů a nevyhovující lokality uvedli jak slabinu projektu i zaměstnanci samosprávy. Zaměstnanci samosprávy dále uvedli i nedostatek času na přípravu projektu. Oba sektory se shodnou i na určité roztržiténosti projektu, ve kterém bylo zapojeno moc subjektů.

Z analýzy vyplynulo, že faktory, které nejvíce ovlivnily dosažení cíle projektu jsou motivace, komunikace, kontrola a procesy. Odborníci na organizační kulturu se shodují ve tvrzení, že pokud do spolupráce na projektu vstupuje více rozdílných subjektů, je nutné zohlednit jejich kulturní rozměr (Lukášová 2010).

V případě mnou presentovaného projektu vedení města dávalo důraz na strategii a finanční prostředky a nezohlednilo kulturní rozměr obou sektorů. Rozdíly mezi sektory se následně ukázaly až v průběhu realizace projektu. Pro jednu neziskovou organizaci byly tak zásadní, že z projektu vystoupila. Samosprávu to naopak vedlo ke zřízení samostatného pracoviště, které

se věnuje sociálnímu bydlení. Z pohledu teorie Model 4C jejímž autorem je Adil Najam, která zaměřující se na spolupráci veřejné správy a neziskových organizací vyplývá, že se jedná o komplementaritu – cíle jsou shodné, ale dávají přednost rozdílným prostředkům. Oba sektory měly při spolupráci stejný cíl, kterým byla realizace projektu Housing First na území města. Prostřednictvím tohoto projektu mělo být pomoci lidem v nepříznivé životní situaci získat bydlení a následně s ním řešit další problémy. Měly, ale různé postupy, jak ho naplnit. Samospráva formou kontroly a neziskové organizace pomocí otevřené komunikace a individuálního přístupu.

7. Závěr

Tématem diplomové práce bylo prozkoumat organizační kulturu neziskových organizací a samosprávy a následně porozumět, jak povaha organizační kultury ovlivňuje naplňování předem stanovených cílů projektu. Pro jejich dosažení jsem si definovala jednu hlavní otázku a tři výzkumné podotázky, na které jsem hledala odpovědi. Hlavní výzkumná otázka zněla: Jakým způsobem ovlivňuje organizační kultury neziskových organizací a samosprávy dosahování stanovených cílů při realizaci projektu Housing First? Podotázky se zaměřovaly na rozdíly mezi organizačními kulturami samosprávy a neziskových organizací a jak organizační kultury těchto subjektů ovlivňují dosahování cílů projektu Housing First.

Výzkumný design, který jsem pro tuto práci zvolila byla případová studie. Data pro naplnění cílů a zodpovězení výzkumných otázek byla získána za pomoci polostrukturovaných rozhovorů se zaměstnanci čtyř neziskových organizací a čtyř zaměstnanců samosprávy zapojených do projektu Housing First. Dále byly analyzovány dokumenty, konkrétně výroční zprávy, strategické plány, zákony, metodiky a webové stránky.

Aby bylo možno zodpovědět hlavní výzkumnou otázku, bylo nutné nejprve prozkoumat organizační kulturu obou sektorů a zodpovědět si, jaké jsou mezi nimi rozdíly. Pro zkoumání organizační kultury byla použita typologie Krychle 2S. Tato typologie se věnuje vztahům v organizaci a jak charakter vztahů ovlivňuje efektivnost organizace (Lukášová 2010, s. 128).

Zaměřila jsem se na její dvě hlavní složky sociabilitu a solidaritu. Sociabilita neboli společenskost se vyznačuje mírou emocionálních a neinstrumentálních vztahů. Lidé se navzájem považují za přátele (Goffee R., Jones G., 1996). Oproti tomu solidarita je založena na myšlení. Vztahy jsou založeny na společných úkolech, společných zájmech nebo společných cílech, které přinesou prospěch všem zúčastněným stranám (Goffee R., Jones G., 1996). Získaná data byla dle této typologie rozdělena do čtyř oblastí. Poslání a hodnoty, komunikace, vztahy a způsoby naplňování cílů.

Z výzkumného šetření vyplynulo, že organizační kultura neziskových organizací se vyznačuje především neformálními vztahy mezi zaměstnanci, které mají přesah i mimo pracovní prostředí. Vedoucí pracovníci toto mimopracovní setkávání podporují pořádáním různých aktivit. Jedná se například o teambuildingy a oslavy narozenin. Těchto neformálních akcí se účastní zaměstnanci celé organizace i vedoucí pracovníci. Pořádané akce přispívají ke stmelování kolektivu a dobrému klimatu na pracovišti. Vztahy ke klientům jsou na formální úrovni v rámci stanovených pravidel, která jsou srozumitelná pro obě strany. Komunikace na úrovni celé organizace probíhá převážně na osobní úrovni, a to jak na úrovni zaměstnanců, s vedením ale i s klienty. Zaměstnanci neziskových organizací vnímají poslání své organizace

jako pomoc lidem, kteří se ocitli v nepříznivé životní situaci. Nejdůležitějšími hodnotami je pro ně rovný přístup ke klientům, naslouchání, důvěra, respekt a partnerství. Cílů dosahují týmově a soustřeďují se na individuální přístup ke klientům. Při naplňování cílů využívají metodiky a pracovní postupy jako podpůrný nástroj. Z výše uvedeného vyplývá, že organizační kultura neziskových organizací vykazuje vyšší míru sociability. Neziskové organizace nevidí člověka jako prostředek k naplňování cílů, ale snaží se ke klientům ale i sami k sobě jako k týmu přistupovat individuálně s vysokou mírou důvěry. Je zde ale patrná i míra solidarity, a to v oblasti dosahování cílů, které přináší prospěch všem zúčastněným stranám.

Organizační kultura samosprávy se vyznačuje převážně formálními vztahy. Vztahy jsou převážně pracovního rázu a nemají přesah mimo pracovní prostředí. Mimopracovní setkávání nejsou vedoucími pracovníky nijak podporována. Komunikace probíhá převážně elektronicky a samozřejmostí je dodržování hierarchie. Pouze v rámci jednotlivých oddělení probíhá komunikace na osobní úrovni. Zaměstnanci samosprávy vnímají posláním a hodnoty dle jasně nastavených zákonných a pracovních postupů, které je pro každé oddělení jiné. Jsou primárně zaměřeni na většinovou společnost. Při dosahování cílů se striktně dodržují strategické dokumenty a zákonné normy. Pro kreativitu a participaci zde není prostor a nejsou ani cíleně podporovány. Významnou roli při dosahování cílů hrají finanční prostředky a politická vůle, která se v čase mění. Organizační kultura samosprávy se vyznačuje spíše solidaritou. Vztahy nejsou založeny na přátelství, ale spíše na jasně stanovených cílech.

Výše uvedená zjištění nelze generalizovat na všechny neziskové organizace a ani na samosprávu obecně. Data byla získána od malého vzorku respondentů. Mohou ale přispět k dalšímu zkoumání této problematiky.

Popsané rozdíly v organizační kultuře neziskových organizací a samosprávy se částečně promítly i do úspěšnosti realizovaného projektu Housing First. Nutno ale dodat, že to nebyly jediné faktory, které jeho úspěšnost ovlivnily. Za hlavní faktory v kontextu organizační kultury považují následující oblasti: motivaci, komunikaci, kontrolu a procesy. Zaměstnanci některých oddělení nepřijali projekt za svůj a nechápali, proč by se na něm měli podílet, když to nemají ve své pracovní náplni a neukládá jim to žádná zákonná norma. Oproti tomu zaměstnanci neziskových organizací vnímali účast na projektu jako příležitost pro své klienty a byli velmi motivovaní a angažovaní.

Pro sektor samosprávy je typická kontrola. To vyplývá i z jeho postavení ve společnosti, neboť je pod veřejnou kontrolou. Tento prvek byl uplatňován i v rámci projektu. Zaměstnanci samosprávy kontrolovali nejen samotné neziskové organizace, ale rovněž vyžadovali, aby neziskové organizace kontrolovaly klienty. Zaměstnanci neziskových organizací jsou zvyklí

pracovat samostatně a navzájem si důvěřovat. Snaha o kontrolu vyvolávala vzájemnou nedůvěru.

Problematickou oblastí byla komunikace v rámci projektu. Zaměstnanci neziskových organizací jsou zvyklí na rychlou a otevřenou komunikaci. Oproti tomu zaměstnanci samosprávy jsou zvyklí komunikovat elektronicky a v rámci zákonných lhůt. To vedlo k pozdnímu předávání důležitých informací o klientech a komplikacím při řešení některých situací. Problém komunikace v rámci samosprávy byl již před začátkem realizace projektu, kdy vedení města nedokázalo se zainteresovanými odbory vykomunikovat potencionální přínos a význam projektu.

Na základě zjištěných informací se dá obecně konstatovat, že organizační kultura samosprávy se vyznačuje striktním dodržováním hierarchie, zákonných norem a pracovních postupů. To zahrnuje dodržování zákonem nastavených lhůt. Oproti tomu neziskové organizace jsou flexibilní, přestože i ony se musí řídit zákonem a vlastními pracovními postupy. Považují je spíše za podpůrné mechanismy. Z této rozdílnosti vznikaly rozpory, které vedly ke snížení efektivity a úspěšnosti projektu.

Další problematické faktory, které z pohledu respondentů měly vliv na úspěšnost projektu, jsou následující. Z pohledu neziskových organizací se jedná o celkovou nepřipravenost projektu, nedostatek bytů určených pro projekt, nekompetentnost koordinátora projektu (zaměstnanec města), byty určené pro projekt byly ve špatném stavu nebo v nevyhovujících lokalitách. Nedostatek bytů a nevyhovující lokality uvedli jako slabinu projektu i zaměstnanci samosprávy. Dále uvedli, že nebyl dostatek času na přípravu projektu. Oba sektory se shodnou i na určité roztržiténosti projektu, ve kterém bylo zapojeno mnoho subjektů.

Výzkumné šetření ukázalo, že organizační kultura hraje významnou roli pro úspěšné dosažení cílů v rámci spolupráce dvou rozdílných subjektů na jednom projektu. Je třeba, aby vrcholový management nepodcenil kulturní rozměr spolupracujících subjektů. Za významné považují dopřát si dostatečný časový prostor pro seznámení se s vnitřním nastavením spolupracujících subjektů, zaměřit se na způsoby práce v organizacích, na komunikační přenosy v rámci organizací ale i mimo ni, na mechanismy, které jsou zaměstnanci spolupracujících organizací zvyklí využívat pro dosahování cílů. Je důležité dostatečně vysvětlit zapojeným zaměstnancům význam a prospěšnost spolupráce. Domnívám se, že pokud nebude zohledněn a sladěn tento kulturní rozměr, pokud zaměstnanci spolupracujících organizací nepřijmou cíl projektu za svůj, je ohrožena jeho úspěšnost a efektivita.

Závěrem mohu říci, že mi tato práce pomohla lépe a hlouběji pochopit vztahy, které jsou v obou sektorech, a to jak mezi zaměstnanci samotnými, směrem k vedení organizací, ale i směrem ke

klientům. Přestože mám osobní zkušenost s fungováním obou sektorů, bylo pro mě velmi překvapivé, jak významně se jejich organizační kultura liší, a to obzvláště v komunikaci a v nastavení pracovních procesů.

Za hlavní přínos této práce považuji, že by mohla být určitým návodem pro organizace, které by chtěly podobný projekt realizovat. Uvádí několik problematických situací, kterým je dobré předejít a vyhnout se tak případným komplikacím. Práce přináší určitý vhled do zkoumané problematiky a může být inspirací pro další výzkumy.

Použité zdroje

- Amstrong, Michael. 2015. „Řízení lidských zdrojů Moderní postupy a pojetí“. Praha: Grada
- Bowen, Glenn A. 2009. „Document Analysis as a Qualitative Research Method“ [online]. WESTERN CAROLINA UNIVERSITY [cit.6. 3.2021]. Dostupné z: <https://www.researchgate.net/publication/240807798_Document_Analysis_as_a_Qualitative_Research_Method>
- Brooks, Ian. 2003. „Firemní kultura“. Brno: Computer Press
- Denison a Mishra, 1995; Kotter a Heskett, 1992 in Ehrhart M., Schneider B. 2016. „Organizational Culture and Climate“ [online]. Oxford Research Enciclopedias [cit. 6. 3. 2021]. Dostupné z: <<https://oxfordre.com/psychology/view/10.1093/acrefore/9780190236557.001.0001/acrefore-9780190236557-e-3?msclid=0bd90ea3c54f11eca6af684894ed4e10>>
- amstrbFlick, Uwe 2014. „An Introduction to Qualitative Research“. SAGE Publications Ltd; 5th ed. Edition.
- Frič, Pavol., 2010. „Stát a neziskový sektor v ČR“ in Antoine Marès (Ed.) „Vznikání demokratické praxe v České republice“ [online]. s. 48 – 58. Cahiers du CEFRES [cit. 16. 1. 2021]. Dostupné z: <https://www.cefres.cz/IMG/pdf/fric_1999_neziskovy_sektor.pdf>
- Frič, Pavol a další autoři. 2016. „Občanský sektor v ohrožení“. Praha: Sociologické nakladatelství
- Frič, Pavol, Martin Bútorá 2010. „Role občanského sektoru ve veřejné politice“ in Potůček, Martin a kol. 2010. Veřejná politika. Praha: Sociologické nakladatelství. s. 153 - 181
- Goffee,Rob, Jones,Gareth 1996. „What Holds the Modern Company Together?“ [online]. Haeward: Busines Review [cit. 12. 4. 2022]. Dostupné z: <<https://hbr.org/1996/11/what-holds-the-modern-company-together>>
- Havrdová Z., Štegmanová I. a Šafr J. 2011. „Organizační kultura a kvalita péče“ in Havrdová, Zuzana, Šmídová Olga. 2011. „Organizační kultura v sociálních službách jako předmět výzkumu“. Praha: Fakulta humanitních studií UK. s. 63 - 103
- Hyánek, Vladimír. 2011. „Neziskové organizace: teorie a mýty“. Brno: Masarykova univerzita
- Jaskyte, Kristina, Dressler, William. 2005. „Organizational Culture and Innovation in Nonprofit Human Service Organizations“ [online]. In Social Work, Vol. 29(2) 2005 [cit. 6. 3. 2021] dostupné z:

<https://www.researchgate.net/publication/280610376_Jaskyte_Kristina_and_William_W_Dressler_2005_Organizational_culture_and_innovation_in_nonprofit_human_service_organizations_Administration_in_Social_Work_29_2341?msclkid=788df369c54c11eca860efbfe5859dba>

Kadeřábková, Jaroslava, Peková, Jitka. 2012. „Územní samospráva – udržitelný rozvoj a finance“. Praha: Wolters Kluwer ČR, a.s.

Kwiecińska, Monika. 2008. „ORGANIZATIONAL CULTURE IN NON-PROFIT - RESEARCH FINDINGS“ [online]. Wrocław: University of Economics [cit. 8. 3. 2021]. Dostupné z:

<https://www.researchgate.net/publication/326450230_ORGANIZATIONAL_CULTURE_IN_NON-PROFIT_ORGANIZATIONS_-_RESEARCH_FINDINGS>

Lukášová, Růžena 2010. „Organizační kultura a její změna“. Praha: Grada Publishing

Lukášová, Růžena, Nový Ivan a kol. 2004. „Organizační kultura od sdílených hodnot a cílů k vyšší výkonnosti podniku“. Praha: Grada Publishing

Mareš, Jiří. 2015. „Tvorba případových studií pro výzkumné účely“ [online]. Pedagogika, roč. 65, č. 2 [cit. 9. 3. 2021]. s. 115,121 Dostupné z:

<[http://downloads/Ped_2015_2_02_Mareš_113_142%20\(1\).pdf](http://downloads/Ped_2015_2_02_Mareš_113_142%20(1).pdf)>

Ministerstvo práce a sociálních věcí. 2019. „Úvod do Housing First“ [online]. MPSV [cit. 10. 10. 2021]. Dostupné z:

<http://socialnibydeni.mpsv.cz/images/soubory/HF/vod_do_Housing_First_MPSV_2019.pdf

Ministerstvo práce a sociálních věcí. „Housing First v ČR“ [online]. [cit. 9. 10. 2021]. Dostupné z: <www.sociálníbydeni.cz>

Ministerstvo práce a sociálních věcí. bez data. „Sociální bydlení v ČR“.

Molek, Jan. 2011. „Řízení organizací sociálních služeb, vybrané problémy“. Praha: VÚPSV

Musil, L., Kubalčíková, K., Havlíková, J. 2009. „Přístup pracovníků vybraného zařízení sociálních služeb ke klientům v kontextu implementace Standardů kvality“. Praha: VÚPSV

Müller, Karel jr. 2016. „Češi a občanská společnost pojem, problémy, východiska“. Praha: Triton

Nezisková organizace 1.2019. „Výroční zpráva“. [online]. [cit. 10. 2. 2022]. Dostupné z webových stránek neziskové organizace 1

Nezisková organizace 1. „Zásady poskytování sociální služby“ [online]. [cit. 10. 2. 2022]. Dostupné z: webové stránky neziskové organizace 1.

- Nezisková organizace 2. „Co nabízíme“ [online]. [cit. 10. 2. 2022]. Dostupné z: webové stránky neziskové organizace 2
- Nezisková organizace 2. 2015. „Popis realizace sociální služby“. [online]. [cit. 10. 2. 2022]. Dostupné z webových stránek neziskové organizace 2.
- Nezisková organizace 3. 2017. „Výroční zpráva 2017“ [online]. [cit. 11. 2. 2022]. Dostupné z webových stránek neziskové organizace 3.
- Novotná, H., Špaček, O., Šťovíčková Jantulová, M. (eds.). 2020. „Metody Výzkumu ve Společenských Vědách“. Fakulta humanitních studií Univerzity Karlovy.
- Ochrana, F., Půček, M., Špaček, D. 2015. „Veřejná správa“ [online]. Brno: Masarykova univerzita [cit. 1. 3. 2021]. Dostupné z:
<https://is.muni.cz/el/1456/jaro2017/MKV_VES2/um/68159517/VEREJNA.SPRAVA.OCHRANA.PUCEK.SPACEK.pdf>
- Pechová J., Šišová V. 2015. „Manažerské případové studie“. Praha: Press 21
- Pleace, Nicolas. 2017. „Evropská příručka Bydlení především“ [online]. Praha: Úřad vlády ČR – Sekce pro lidská práva [cit. 10. 10. 2021]. Dostupné z:
<<http://www.socialnibydeni.mpsv.cz/cs/co-je-socialni-bydleni/housing-first-v-cr>>
- Pospíšil, M., Neumayer, M., Škarabelová, S., Malý, I., Meyer, M., Schneider, U. 2009. „Neziskové organizace a jejich funkce v demokratické společnosti“ [online]. Brno: Společnost pro studium neziskového sektoru [cit. 1. 3. 2021]. Dostupné z:
<https://is.muni.cz/el/econ/jaro2020/BPV_ERNO/um/prednaska_1_19_02/RoleNNO.pdf>
- Postránecký, Josef a kol. 2005. „Veřejná správa“. Praha: Ministerstvo vnitra ČR
- Potůček, Martin a kol. 2010. Veřejná politika. Praha: Sociologické nakladatelství.
- Punch, Keith F. 2008. „Úspěšný návrh výzkumu“. Praha: Portál
- Riordian, Joanna O. 2015. „Organisational culture in the public service“ [online]. State of the public service series [cit. 8. 3. 2021]. Dostupné z:
<https://www.ipa.ie/_fileUpload/Documents/Organisational_Culture.pdf>
- Rymsza, M., Zimmer A. 2004. „Embeddedness of Nonprofit Organizations: Government - Nonprofit Relationships“. in: Zimmer A., Priller E. (eds) „Future of Civil Society“ [online]. VS Verlag für Sozialwissenschaften, Wiesbaden, s. 170 -196 [cit. 16. 1. 2021]. Dostupné z:
<http://moodle.fhs.cuni.cz/pluginfile.php/51231/mod_resource/content/0/Rymsza_Embeddedness.pdf>

Salamon, L. 2000. „The Nonprofit Sector: For What and for Whom?“ [online]. Baltimore: The Johns Hopkins Center for Civil [cit. 3. 3. 2021]. Dostupné z:

<https://thirdsectorimpact.eu/site/assets/uploads/page/documentsresearchers/CNP_WP37_2000.pdf>

Salomon, Lester M., Anheier, Helmut K. 1996. „Social Origins of Civil Society: Explaining the Nonprofit Sector Cross-Nationally“ [online]. The Johns Hopkins University Institute for Policy Studies [cit. 3. 3. 2021]. Dostupné z:

http://ccss.jhu.edu/wpcontent/uploads/downloads/2011/09/CNP_WP22_1996.pdf

Samospráva 1. 2019. „Metodika systému přidělování bytů v programu Housing First“ [online]. [cit. 9. 3. 2022]. Dostupné z: webové stránky samosprávy 1

Samospráva 1. „webové stránky samosprávy 1“ [cit. 11. 2. 2022].

Schein, Edgar. 2004 „Organizational culture and leadership“. San Francisco: Jossey -Bass

Skovajsa, Marek. 2009. Občanský sektor: organizovaná občanská společnost. Prah: Portál

Střítecká, Kotková, Michaela., Sein, Yee, Yee. 2021. „Performance Driven Culture in the Public Sector: The Case of Nordic Countries“ [online]. ResearchGate [cit. 9. 11. 2021].

Dostupné z:

<https://www.researchgate.net/publication/348447046_Performance_Driven_Culture_in_the_Public_Sector_The_Case_of_Nordic_Countries>

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

Techlová, P., Šafr, J., Gorčíková P. 2011. „Sociální interakce a organizační struktura: případová studie komunikace v organizaci s uplatněním analýzy sociálních sítí“ in Havrdová, Zuzana, Šmídová Olga. 2011. „Organizační kultura v sociálních službách jako předmět výzkumu“. Praha: Fakulta humanitních studií UK. s. 106 - 132

Víšek, P., Kotíková, J., Sadílková, K. 2020 „Geneze, problémy a šance sociálního a dostupného bydlení.“ Praha: Výzkumný ústav práce a sociálních věcí. Dostupné z:

<<https://www.vupsv.cz/download/policy-papers-vupsv-v-v-i-c-1-2020>>

Veřejná správa <<https://verejnasprava.estranky.cz/clanky/1.-verejna-sprava.html>>

Zatloukal Leoš. 2006. „Komunitní plánování v obcích – střet zájmů?“ [online]. ResearchGate [cit. 9. 3. 2021] dostupné z:

<https://www.researchgate.net/publication/316582491_Komunitni_planovani_socialnich_sluzeb_v_obcich_-_stret_organizacnich_kultur>

Zákon č. 108/2006 Sb., „Zákon o sociálních službách“ [online]. MPSV [cit. 31. 3. 2021]. Dostupné z: <Zákon č. 108/2006 Sb., o sociálních službách - Příručka pro personální agendu a odměňování zaměstnanců (mpsv.cz)>

Zákon č. 312/2002 Sb. „Zákon o úřednících územních samosprávných celků“ [online]. [cit. 31. 3. 2022]. Dostupné z: <312/2002 Sb. Zákon o úřednících územních samosprávných celků (zakonyprolidi.cz)>

Přílohy

Příloha č. 1 - Otázky do polostrukturovaného rozhovoru

Rozděleny do dvou oblastí

První oblast zaměřena na organizační kulturu

1. Jaké je poslání a hodnoty vaší organizace?
2. Jak toto poslání a hodnoty vnímáte vy osobně?
3. Jaké jsou vztahy ve vaší organizaci (mezi zaměstnanci, s vedením, s klienty)?
4. Jak probíhá komunikace ve vaší organizaci?
5. Jaký je styl vedení ve vaší organizaci?
6. Jaké jsou cíle vaší organizace?
7. Jak je cílů ve vaší organizaci dosahováno?

Druhá oblast projekt Housing First

1. Co je obsahem projektu?
2. Jaké jsou jeho cíle?
3. Jak jsou cíle v rámci projektu komunikovány?
4. Jak hodnotíte naplňování cílů projektu?
5. Jak hodnotíte komunikaci v rámci projektu?
6. Jak jsou stanoveny kompetence v rámci projektu?
7. Změnili byste něco při realizaci projektu?