

UNIVERZITA KARLOVA
FAKULTA HUMANITNÍCH STUDIÍ

Disertační práce

2023

Mgr. Petr Vrzáček

Univerzita Karlova
Fakulta humanitních studií

Sociální práce



Kvalita řízení poskytovatelů sociálních služeb
Teorie organizace spolků a ústavů

Disertační práce

Mgr. Petr Vrzáček

Vedoucí práce: Prof. Walter A. Lorenz, Ph.D., MA, CQSW

2023

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem předkládanou práci zpracoval/a samostatně a použil/a jen uvedené prameny a literaturu. Současně dávám svolení k tomu, aby tato práce byla zpřístupněna v příslušné knihovně UK a prostřednictvím elektronické databáze vysokoškolských kvalifikačních prací v repozitáři Univerzity Karlovy a používána ke studijním účelům v souladu s autorským právem. Zároveň prohlašuji, že práce nebyla využita k získání jiného nebo stejného titulu.

V Praze dne: **15. září 2023**

Petr Vrzáček

Tvorba této disertační práce byla podpořena stipendiem z programu Progres Q20 Fakulty humanitních studií Univerzity Karlovy.

Poděkování:

- Děkuji svému školiteli Prof. Walteru Lorenzovi za trpělivé a odborné vedení a za všechna milá setkání, která přispěla k finální podobě této práce.
- Děkuji správní radě, managementu i zaměstnancům NROS za trvalou spolupráci a opakované zpřístupnění dat ze soutěže Neziskovka roku.
- Děkuji za sdílení interních dokumentů a za doplnění chybějících informací Mgr. Petře Mžourkové, ředitelce EDA cz; Ing. Tomáši Pospíšilovi, řediteli Portimo, o.p.s.; Mgr. et Ing. Evě Vondrákové, ředitelce Na počátku, o.p.s.; a Mgr. Michalu Odstrčilovi, řediteli ParaCENTRa Fenix, z.s.
- Děkuji své manželce Annamárii a dětem Lee Marii a Davidovi za jejich podporu a trpělivost, bez kterých by tato práce nevznikla.

Abstrakt:

Sociální smír má v demokraticky fungujících společnostech vysokou politickou hodnotu, zvláště pak v zemích se socialistickou minulostí. Za jeho dosažení nesou odpovědnost politici vytvořením vhodných legislativních a finančních podmínek, stejně jako organizace a jejich managementy, které v systému plní stanovené funkce. Významnou pozici při výkonu sociální práce mají poskytovatelé sociálních služeb. Zatímco pro sociální služby existují standardy kvality, pro kvalitu řízení zatím žádný oborově relevantní model vytvořen nebyl.

Cílem této disertační práce je na základě pragmatismu a konstruktivismu vytvořit model kvality řízení poskytovatele sociální služby. Tento model vzniká jako průnik poznatků obsažených v teorii organizace a aktuálního legislativního nastavení dvou právních forem poskytovatele, kterými jsou spolky a ústavy. Teorie organizace je v práci pojata jako meta teorie tvořená třemi perspektivami, které jsou obsahově syceny sadou sub teorií. Relevance vzniklého modelu je testována v prostředí organizací, které se v letech 2013 – 2019 umístily na čelních pozicích soutěže Neziskovka roku.

Vytvořený model kvality řízení má 14 perspektiv, přičemž relevance 12 z nich byla také ověřena. Každá perspektiva dále obsahuje kvalitativní dimenze, jejichž bližší specifikace již nebyla cílem této disertační práce. Dobré řízení je na základě vytvořeného modelu pojímáno duálně, tedy jako proces a současně jako jeho okamžitý výstup. Zároveň je k tomuto pojmu přistupováno dynamicky, neboť jeho podobu modifikují aktuální vnější a vnitřní vlivy. Umění managementu na základě tohoto modelu spočívá ve správné synchronizaci zavedených, rozvíjených a rozvíjejících se organizačních procesů s ohledem na stav vnitřního a vnějšího organizačního prostředí.

V oblasti sociální práce je úspěšnost managementu vždy demonstrována na úrovni konkrétního člověka, klienta sociální služby. Poskytovatelé sociálních služeb zůstanou „pouhými“ nástroji používanými ke zprostředkování sociální pomoci. Ta je účinná jen v případě, že si organizace osvojí model dobrého řízení, a jejich managementy dokáží zajistit organizační rozvoj v rámci tohoto modelu. Změna sociální situace klienta, se v tomto pojetí stává výslednicí míry zavedení modelu dobrého řízení do správy poskytovatele sociální služby.

Abstract:

Social peace has a high political value in democratically functioning societies, especially in countries with a socialist past. Politicians are responsible for its achievement by creating appropriate legislative and financial conditions, as well as organizations and their managements, which perform the specified functions in the system. Social service providers have an important position in the performance of social work. While there are quality standards for social services, no sector-relevant model has yet been created for management quality.

The aim of this dissertation is to create a quality model of social service provider management based on pragmatism and constructivism. This model is created as an intersection of knowledge contained in organization theory and the current legislative setting of the two legal forms of providers, which are associations and institutions. The theory of the organization is conceived in the work as a meta-theory consisting of three perspectives, which are saturated with content by a set of sub-theories. The relevance of the resulting model is tested in the environment of organizations that took top positions in the Nonprofit of the Year competition in 2013-2019.

The created management quality model has 14 perspectives, while the relevance of 12 of them was also verified. Each perspective contains qualitative dimensions, the detailed specification of which was no longer the goal of this dissertation. Based on the created model, good management is perceived dually, i.e. as a process and at the same time as its immediate outcome. At the same time, this concept is approached dynamically, as its form is modified by current external and internal influences. The art of management, based on this model, consists in the correct synchronization of established, developed and developing organizational processes with regard to the state of the internal and external organizational environment.

In the field of social work, the success of management is always demonstrated at the level of a specific person, a social service client. Social service providers will remain "mere" tools used to deliver social assistance. This is effective only if the organization adopts a model of good management, and their managements are able to ensure organizational development within this model. The change in the social situation of the client, in this concept, becomes the result of the introduction of a model of good management into the administration of the social service provider.

Obsah

Úvod	8
i. Osobní motivace pro výzkum	14
ii. „Implicitní znalosti“ obsažené v požadavcích kladených na organizace občanské společnosti	14
I. Interakce právního a organizačního kontextu sociálních služeb jako rámce pro formulaci výzkumné otázky	16
Úvahy o metodologii výzkumu	18
1.1 Slabí ve skupině, důsledky pro sociální práce	24
1.1.1 Perspektiva sociální psychologie	24
1.1.2 Kulturní a náboženské faktory.....	25
1.2 Sociální služby jako organizovaná forma sociální práce.....	28
1.3 Diagnostika v sociální práci a přístupy založené na důkazech	30
1.3.1 Hodnotící rámce a jejich vztah k sociální práci.....	31
1.3.2 Kritéria reflektivity a efektivity v poskytování sociálních služeb.....	34
1.3.3 Role vědeckých důkazů v praxi sociální práce.....	35
1.3.4 Praxe a management sociální práce.....	37
II. Vnímání organizace v čase	39
2. Organizace jako předmět sociologického zájmu	40
2.1 Racionální jádro organizace.....	41
2.2 Organizace jako plejáda vztahů.....	44
2.3 Organizační okolí a symbolická perspektiva.....	48
2.3.1 Kontingenční teorie	49
2.3.2 Populačně ekologická teorie a teorie závislosti na vnějších zdrojích.....	49
2.3.3 Organizace a metody jejich zkoumání.....	51
2.3.4 Sociologie aktéra	52
2.3.5 Informační teorie a teorie uzákoňování prostředí	53
2.3.6 Estetika organizací.....	54
2.4 Organizace z postmoderní perspektivy	56
2.4.1 O postmodernismu.....	56
2.4.2 Organizace v postmoderní době	57
2.5 Strukturní funkcionalismus a organizační dysfunkce	61
2.5.1 Parsons a Merton	61
2.5.2 Dysfunkce byrokracie.....	62
2.5.3 Další strukturní funkcionalisté a jejich zjištění	63
2.5.4 Crozier	63
2.6 Konceptualizace pojmu dobré řízení.....	66

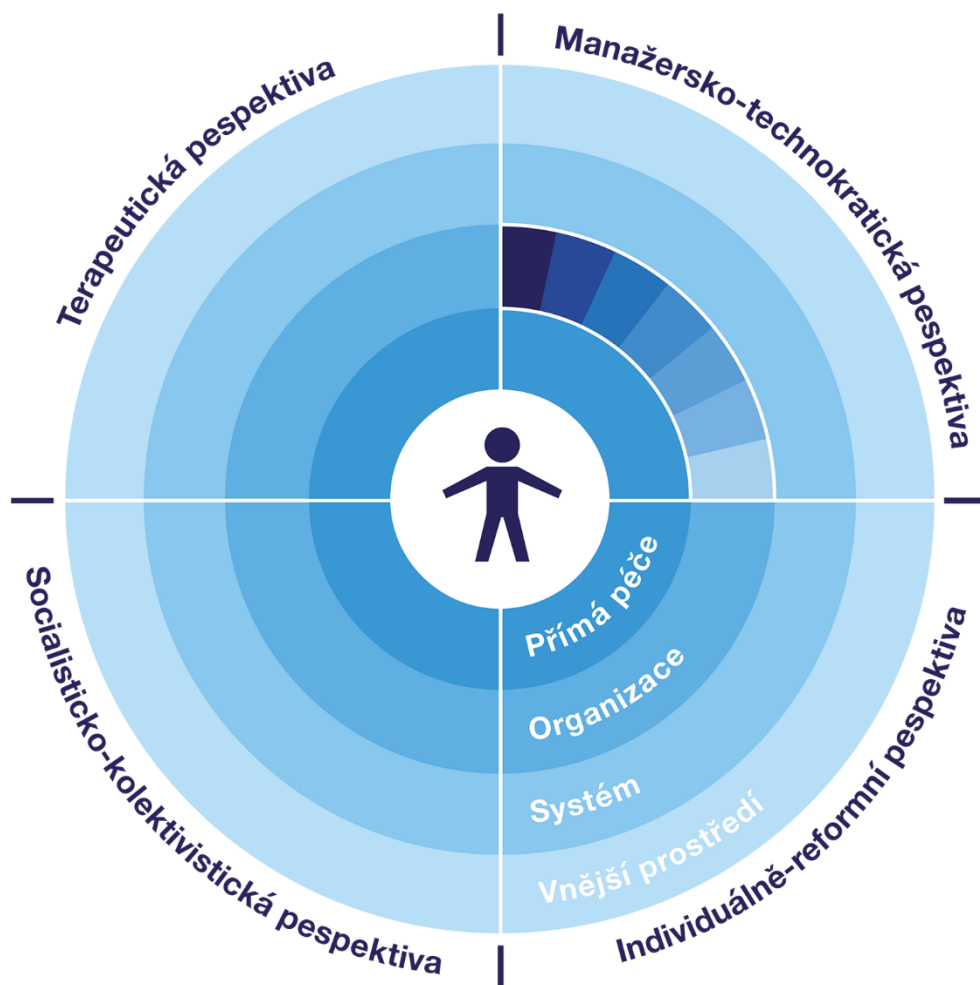
2.7	Specifika organizací občanského sektoru.....	74
2.7.2	Spolky	74
2.7.3	Obecně prospěšné společnosti a ústavy	80
2.7.4	Důsledky legislativního nastavení spolků a ústavů pro jejich management	89
III.	Kvalita řízení a řízení kvality – výzkumná část.....	111
1.	Cíl výzkumu a výzkumná otázka	111
2.	Metodologie výzkumu.....	113
3.	Představení organizací.....	121
4.	Výsledky výzkumu	126
5.	Diskuse.....	193
6.	Závěr	200
7.	Literatura:.....	204

Úvod

Cílem sociální práce je pomáhat lidem, skupinám a komunitám v jejich sociálním fungování (NASW). Nedílnou součástí plnění tohoto cíle je také identifikace sociálních problémů a hledání vhodných způsobů jejich zmírňování, ideálně pak řešení, které probíhá na několika úrovních. Tou první je přímá práce, tedy interakce mezi uživatelem služby a zástupcem jejího poskytovatele. Druhou úroveň vytváří organizační prostředí, její zaměstnanci a dobrovolníci, její metodicko-procesní know-how, její finanční zdroje a materiálně technické vybavení. Třetí úroveň je definována stavem systému, ve kterém organizace vykonává svou činnost, zejména pak jeho legislativním nastavením, finančními mechanismy, ale i procesy, kterými je na systémové úrovni řízena registrace a kontrola kvality. Čtvrtou úroveň pak definuje stav společnosti. Výkon sociální práce neprobíhá izolovaně, je potřeba jen vnímat kontextuálně a ve vazbě na změny, jež se odehrávají v jednotlivých výše uvedených úrovních.

Současně lze, jak je patrné z obrázku 1, který je inspirován Garrettem (2018) na sociální práci pohlížet ze čtyř vzájemně se prolínajících perspektiv. Vedle terapeutické se jedná o perspektivu socialisticko-kolektivistickou, individuálně-reformní a manažersky technokratickou. Průsečíky výše uvedených úrovní a perspektiv vytváří jedinečné buňky, do kterých je možné směřovat texty, jež si kladou za cíl vytvářet nové odborné diskursy a doplňovat nebo vyvracet ty existující.

Pohledy na sociální práci podle Garretta



Psát jakýkoliv odborný text znamená v prvé řadě odhalit perspektivu, ze které autor na vybrané téma nahlíží a současně identifikovat dominantní úroveň, na jaké jej zachycuje. Tato disertační práce se věnuje řízení sociální práce na organizační úrovni. Ještě přesněji řečeno se zabývá kvalitou tohoto řízení a dělá tak proto, že sociální práci v dnešní době zažíváme často jako výstup nějakého organizovaného úsilí, jež je navíc financováno dominantně z veřejných rozpočtů. Účelem práce je přispět k rozvoji hlubšího průřezového pohledu na praxi a teorii sociální práce soustředěním se na organizační perspektivu. Předmětem mého zájmu jsou organizace občanského sektoru, neboť v ČR patří mezi významné poskytovatele sociálních služeb, kteří jsou navíc schopni na plnění svých poslání získat finanční prostředky z darů, nebo příjmů generovaných z prodeje vlastních výrobků a služeb, a tím tak „šetřit“ veřejné rozpočty¹.

¹ Přestavme si stav, že by všichni poskytovatelé sociálních služeb byli příspěvkové organizace.

Při zpracovávání vybraného tématu volím manažersko-technokratickou perspektivu a to s plným vědomím dopadů, které s sebou tato volba nese.

Při volbě i zpracování vybraného tématu vycházím z předpokladu, že kvalitní služba je výsledkem kvalitního řízení a logicky s tímto konstatováním si tak kladu otázku, co to je, jakou podobu má kvalitní řízení sociální práce v druhé pětině 21. století? Nejedná se o otázku nikterak novou. Odpověď na ní hledají tvůrci a správci různých systémů řízení kvality. Dosavadní praxe však ukazuje, že k přebírání zavedených systémů řízení kvality dochází spíše v menšinové míře. Častější praxí je vytváření nových oborových systémů, které adresněji reagují na specifika provozů zajišťujících poskytování konkrétních služeb. Dobrým příkladem, jako ohledně často, je vývoj ve zdravotnictví, ve kterém vedle sebe existují mezinárodní systém JCI (2023) a národní SAK (2023).

Zkušenost vývoje různých oborových systémů řízení kvality ukazuje, že založit řízení kvality na ověřování sady univerzálních procesně výstupových standardů tak, jak tomu je doposud v ČR při poskytování registrovaných sociálních služeb, je jednak nedostatečné, ale také dlouhodobě neudržitelné. Současný způsob systémového řízení kvality sociálních služeb v ČR vychází mimo jiné z předpokladu, že jakýkoliv poskytovatel registrované sociální služby, bez ohledu na svůj právní statut, druh nebo druhy poskytovaných sociálních služeb, místo působení, počet zaměstnanců, výši obrátu musí být schopen naplnit Standardy kvality sociálních služeb (dále také Standardy kvality) v podobě, ve které je definuje zákon č. 108/2006 Sb. respektive k tomuto zákonu vydaná vyhláška 505/2006. Již v době vzniku zákona bylo zřejmé, že Standardy kvality mají vedle silných stránek také svoje rizika a nedostatky, jejichž výčet přinesli například již v roce 2007 Mátl a Jabůrková. S odstupem času je možné konstatovat, že řada počátečních obav se ukázala jako oprávněná. Na některé z námitek, například Musilem (2002) kritizovaná přílišná obecnost Standardů kvality, začali poskytovatelé relevantních služeb hledat řešení v podobě tvorby druhových standardů sociálních služeb (Mátl, Jabůrková 2007; Malík Holasová, 2014). Další, např. nedefinování minimálních standardů prostředí, norem technické a provozní vybavenosti, zůstávají na systémové úrovni neřešené. Nové slabé stránky a rizika, jako je například vysoká energetická náročnost, negativní dopad způsobů poskytování sociálních služeb na životní prostředí nebo nedostatek kvalifikovaného personálu, se objevily dodatečně. Vedle nich však kontinuálně dochází ke změně chápání klíčových pojmů, kterými v tomto případě jsou organizace na jedné straně a pojem kvalita na straně druhé. Významy těchto termínů se v čase mění a tyto proměny kladou nové nároky na naše pochopení. Má-li organizovaná sociální práce docházet k plnění jejího smyslu, pak je nezbytné, abychom

věnovali patřičnou pozornost pochopení obojího, tedy jak pojmům samotným, tak změnám, ke kterým v jejich porozumění dochází.

Tato práce si klade za cíl zdůraznit vazbu mezi kvalitou řízení organizace a kvalitou poskytované sociální služby. Zejména se však zabývá vymezením modelu dobrého řízení. Chce porozumět jeho struktuře a komplexnosti. Snaží se dokumentovat jeho přítomnost v prostředí konkrétních poskytovatelů služeb a definovat tento model pomocí sady standardů, které by se v první fázi mohly stát minimálními vodítky pro zlepšování kvality řízení spolků a ústavů².

Jestliže na začátku tisíciletí panovala v odborné veřejnosti obava z přílišné obecnosti Standardů vzhledem k širší spektra poskytovaných služeb (Mátal a Jabůrková 2007), neprávem upozaděna zůstala skutečnost, že každá služba je především výsledkem určitého organizovaného úsilí, a že chceme-li ovlivnit výslednou kvalitu služby samotné, musíme podle Donabediana (1982) kvalitu vnímat v jejích dalších dimenzích, tedy také strukturně a procesně. Standardy kvality, v jejich současné podobě organizaci poskytující službu nevěnují pozornost. A to navzdory tomu, že:

- K poskytování služeb dochází v rozdílném společenském, politickém, ekonomickém, technologickém, ekologickém a legislativním kontextu,
- poskytovateli služeb jsou především organizace, které jsou řízeny jedinečným způsobem, a které tvoří rozdílní jedinci a skupiny,
- organizace mají rozdílné vůdce a způsoby vedení,
- organizace také mají odlišnou minulost, přítomnost a jinak se staví ke své budoucnosti.

Snaha porozumět organizacím nás provází po celé minulé století a je zřejmé, že tomu tak bude i v 21. století. Není reálné, že by se objevil jiný subjekt, který by dokázal lepším způsobem zproduktivnit úsilí neorganizované skupiny lidí. Organizace různých právních forem tu s námi budou. Bude se jistě měnit způsob jejich fungování, bude také jistě růst podíl technologií využívaných při jejich provozu a společně s nimi bude stále častější zapojování algoritmů a umělé inteligence. Budou také zelenější, ohleduplnější k životnímu prostředí a nepochybně také budou vstřícnější ke svým vlastním zaměstnancům. Toto vše budou společné rysy, které bude možné dohledat ve způsobech organizování nejrůznějších subjektů a to bez ohledu na účel jejich existence. Specifické postavení budou mít organizace, které budou poskytovat sociální služby, případně se budou pohybovat na sociálně zdravotním pomezí. Udržení sociálního smíru

² Přeneseně lze těchto standardů využít samozřejmě i u stále ještě existujících obecně prospěšných společností.

bude i v budoucnosti bezpochyby patřit k politickým prioritám všech demokratických vlád. Dosažení tohoto cíle však bude stále politicky náročnějším a ekonomicky nákladnějším úkolem. Politici na všech úrovních budou přenášet společenský tlak na poskytovatele sociálních služeb, což se při jejich řízení a správě projeví rostoucí náročností. Manažerům těchto organizací nezbyde nic jiného, než hledat další způsoby racionalizace jimi řízených organizací a to ve všech oblastech. Přirozeně budou očekávat veřejnou podporu v tomto snažení. Společenský smír tak bude do značné míry záviset na tom, jak dobře budeme rozumět organizacím poskytujícím sociální služby nejrůznějšího druhu, jak efektivně dokážeme spravovat a řídit chod těchto organizací, a jak úspěšně dokážeme do tohoto prostředí zavádět širokou škálu inovací.

Zadavateli prvních sociologických zakázek z organizačního prostředí byly ve 20. letech minulého století dominantně korporátní organizace. V tomto prostředí se rodily první poznatky a teorie, po druhé světové válce se ve svobodném světě ke korporátu přidaly i organizace, jejichž primárním smyslem existence nebyl jenom zisk. Byly jimi veřejné instituce, školy a univerzity, muzea, církevní organizace, ale i organizace občanského sektoru a další. Země východního bloku byly odříznuty z ideologických důvodů od aktuálních vědeckých poznatků a možnosti provádět hlubší organizační výzkum (Lorenz, Havrdová, Matoušek 2021). Stejně jako v jiných oblastech zaostávaly a marnily čas. Změnu s sebou přinesl až rok 1989 a 90. léta minulého století, kdy se otevřel vědcům a manažerům přístup k aktuálním vědeckým poznatkům, ale také možnost zakládat nové organizace nejrůznějších právních forem a hledat potřebné způsoby racionalizace jejich provozu. První vlna poskytovatelů sociálních služeb v ČR byla založena právě v tomto období. Zakladatelé viděli ve vítězství demokracie možnost měnit přístup k člověku a s ním i odmítnout postupy, kterými do té doby byla prováděna organizovaná forma ideologicky pojaté sociální práce. Ve svém hledání našli porozumění a podporu na straně mnoha rozvinutých zemí i jedinců. S postupným rušením cestovních víz a otevíráním hranic docházelo ke stále četnější výměně znalostí, dovedností a zkušeností. V postkomunistických zemích byly zakládány nadace, které se staly zdrojem šíření aktuálního poznání v mnoha oblastech – lidskými právy počínaje, vzděláváním, kulturou a sociální prací konče. Možnosti sebelépe vzdělaných a motivovaných jedinců však byly omezené. Museli se vyrovnávat jednak s legislativním nastavením systému jako celku, ale také se způsoby uvažování, se kterými se každodenně setkávali ve svém okolí. Totalitní režim naučil lidi krátkozrakosti, pasivitě, skepticizmu, xenofobii, nedůvěře v systém i v sebe sama. Ve jménu třídní rovnosti a třídního boje v lidech podporoval závist a nenávisť. Aktivitami státní

policie prošpikovaná společnost byla infikovaná udavačstvím a donašečstvím, které přispívaly k šíření strachu a lži. Devadesátá léta minulého století s sebou přinesla naději na zahájení ozdravného procesu celé společnosti. Lékem se mělo stát budování silné občanské společnosti a podpora svobodného přístupu k informacím. Léčebné výsledky se překvapivě začaly dostavovat velice rychle. Mnozí lidé našli zapomenutou chuť do života a novou motivaci do intenzivní činnosti a to i v oblasti sociální práce. Začali se organizovat v samostatně vznikajících organizacích, nebo v programech fungujících pod hlavičkami v ČR založených poboček zahraničních nadací. Za všechny jmenujme např. Nadaci Open Society Fund Praha založenou již v roce 1992 americkým filantropem maďarského původu, G. Sorosem (1996).

Já sám jsem byl přímým účastníkem tohoto dění. V roce 1996 jsem získal magisterský titul na Pedagogické fakultě Univerzity Karlovy. O dva roky později jsem se stal zaměstnancem výše zmíněné nadace a nesl odpovědnost za zavádění komunitního vzdělávání do jedné z pražských základních škol. V roce 2000 nám dal zakladatel nadace možnost se osamostatnit a založit si vlastní organizaci. Využili jsme tuto možnost k založení občanského sdružení, které jsme pojmenovali po dosavadním názvu našeho vzdělávacího programu - Poryv. Vedle vlastní činnosti, kterou byla zejména demokratizace českého vzdělávacího systému, jsme začali získávat stále více zakázek, jež směřovaly především na podporu organizačního rozvoje jiných organizací občanské společnosti. Někde v této době se začal rodit můj zájem o porozumění tajům organizačního života. Přirozeně jsem si začal klást otázky po tom, čím se liší úspěšné organizace od méně úspěšných, proč některé organizace dokáží zdárně ovlivňovat jak systém, tak životy jednotlivců, a jiné v těchto snahách selhávají. Na začátku druhé dekády 21. století se na mě obrátila H. Šilhánová, tehdejší ředitelka Nadace rozvoje občanské společnosti (NROS) s žádostí o pomoc s tvorbou metodiky, která by dokázala posuzovat kvalitu v řízení nestátních neziskových organizací (NNO). Rád jsem tuto nabídku přijal. S týmem, který kromě ředitelky tvořili také další tehdejšími zaměstnanci NROS jsme začali připravovat první ročník soutěže Neziskovka roku, jenž proběhl v roce 2013. Zájem ze strany 120 přihlášených organizací občanského sektoru nás mile překvapil, ba co víc předčil naše očekávání. Ze zpětné vazby jsme se dozvěděli, že mnoho organizací soutěž vnímalo jako dobrou příležitost pro zviditelnění, ale také pro ověření kvality vlastního řízení. Náročnost přihlášení se do soutěže, vyplývající z vyplnění poměrně rozsáhlého sebehodnotícího dotazníku, zástupcům těchto organizací nedělala zásadní problém. Záštitu nad Neziskovkou roku 2013 převzali místopředsedkyně Senátu Mgr. Miluše Horská, která se stala zároveň patronkou slavnostního večera s vyhlášením výsledků ocenění, primátor hlavního města Prahy RNDr. Tomáš Hudeček, Ph.D., hejtman

Jihomoravského kraje JUDr. Michal Hašek a Ministerstvo práce a sociálních věcí ČR. Partnery ocenění se v témže roce staly - Skupina ČEZ, a.s. – v pozici generálního partnera, ČSOB, Telefónica Czech Republic, KPMG a IBM. Ocenění Neziskovka roku se od té doby koná každoročně a nic na tom nezměnila ani koronavirová pandemie, která zasáhla do organizace průběhu ocenění v letech 2020 a 2021.

i. Osobní motivace pro výzkum

Můj zájem o téma kvality řízení, doprovobený také přímým působením v mnoha českých i zahraničních organizacích mě přivedl na univerzitní půdu. Nejdříve jako externího lektora. Od roku 2003 pak v pozici odborného asistenta působícího³ na Fakultě humanitních studií Univerzity Karlovy. V roce 2018 jsem na téže fakultě zahájil studium doktorského programu, do kterého jsem si své téma přinesl v podobě výzkumného projektu. Stále častěji jsem se v terénu setkával s potřebou řešit dominantně organizační témata použitím vědeckých postupů založených na zjištěních sociálního výzkumu. Mezi řešená témata patřily: strategické plánování, procesní audity, zvyšování kapacity a zavádění organizačních změn různé míry obtížnosti a různé hloubky intervence. Zadavateli byly ve velké většině organizace poskytující registrované sociální služby. Při těchto zakázkách jsem měl možnost zahlédnout téma kvality řízení z různých úhlů pohledu a zároveň ve mně zrálo přesvědčení, že toto téma není možné oddělit od teorie organizace. Různí aktéři, aniž by si to mnohdy uvědomovali, vycházeli ve své argumentaci z některé z teorií patřících do svazku, jenž v souhrnu vytváří znalostní bázi organizační teorie. Ať působili ve městech, nebo na venkově, ať se jednalo o velké nebo malé organizace různé právní formy, vždy jejich managementy a manažery zajímalo hledání adekvátního způsobu organizování, který by organizaci umožňoval pomocí dostupných zdrojů plnit poslání a s ním pak také účel, ke kterému byly tyto organizace založeny. Témata, která jsme museli společně řešit, se nezdálo opakovat, jindy však dostávala svoji jedinečnou podobu a to zvláště v případech, kdy se organizace pouštěly do zavádění inovativních postupů, nebo do boje se systémem a převažujícím obecným přesvědčením.

ii. „Implicitní znalosti“ obsažené v požadavcích kladených na organizace občanské společnosti

³ V době psaní této disertační práce, tedy v lednu 2023, jsem na FHS UK zaměstnán jako lektor.

Za celou dobu spolupráce jsem došel k přesvědčení, že nemožné neexistuje. Byl jsem svědkem mnoha systémových změn, které svou činností pomáhaly vyvolat organizace občanského sektoru. Zažil jsem bouřlivé diskuse, které stály na začátku velkých změn a v několika případech jsem měl možnost rok co rok sledovat, jak se myšlenka a nápad stávají skutečností. Jak z idey vzniká něco hmatatelného, co mění zavedené pořádky. Uvědomoval jsem si přitom, že za těmito činy stojí sebevědomí a odvážní jedinci, kteří si osvojili umění řídit a vést. Lidé, kteří pronikli do komplexity pojmu řízení, a kteří dokázali tomuto pojmu dát formu v různých situačních podmínkách. Tato práce je o těchto lidech a pro lidi jim podobné. Přibližuje způsoby jejich myšlení a postupy, které uplatňují při řízení svých organizací, které spojuje snaha měnit svět v lepší místo k životu. Jejím těžištěm je zkoumání vazby mezi dvěma ústředními fenomény - organizací a kvalitou. Takto vyslovené jsou tyto pojmy příliš obecné. Úkolem této práce tak je tuto obecnost redukovat, učinit ji srozumitelnou a zakotvit činnost těchto organizací v prostředí poskytovatelů sociálních služeb, coby vykonavatelů organizované formy sociální práce. Primárně se bude jednat o organizace občanského sektoru, někdy také označované jako neziskové organizace. Jedná se o právnické osoby patřící podle svého charakteru do skupiny korporací anebo ústavů, které mají v českých podmínkách jednu z následujících právních forem: spolek (podle § 214 – 302 NOZ), ústav (podle § 402 – 418 NOZ), nebo obecně prospěšná společnost (podle dnes již neplatného zákona 248/1995 Sb. o obecně prospěšných společnostech). Vedle příspěvkových organizací patří tyto organizace k dominantním poskytovatelům registrovaných sociálních služeb v ČR a zatím nenasvědčuje nic tomu, že by se na této skutečnosti mělo v budoucnosti něco změnit.

Mým hlavním cílem bylo zjistit, zda existuje model, který by reprezentoval dobré řízení poskytovatele registrované sociální služby. Dále mě zajímalo, zda je možné validitu tohoto modelu ověřit důkazy pocházejícími z prostředí konkrétních poskytovatelů registrovaných sociálních služeb. Definování modelu dobrého řízení poskytovatele registrované sociální služby by organizacím dalo možnost sebehodnocení a řízeného rozvoje ve vymezených oblastech. Zároveň by model nabídl možnost vzájemného srovnávání, výměny zkušeností a identifikace dobré organizační praxe.

I. Interakce právního a organizačního kontextu sociálních služeb jako rámce pro formulaci výzkumné otázky

Chceme-li porozumět současné podobě sociální práce, musíme se snažit porozumět především její organizované formě, se kterou se v ČR setkáváme v podobě sociálních služeb vymezených zákonem č. 108/2006 Sb. o sociálních službách. Na každý zákon můžeme pohlížet jako na svébytný výstup aplikující určitou společenskou teorii, kterou do praxe zavádí buď jedna, nebo častěji koalice politických stran⁴. I když lze přijetí zákona o sociálních službách v jakékoliv zemi považovat za významný historický mezník, stranou naší pozornosti nesmí zůstat také skutečnost, že poskytovateli sociálních služeb jsou v českých podmínkách organizace trojího druhu – příspěvkové, komerční a tzv. neziskové, neboli organizace občanské společnosti. Vznik každého organizačního druhu vychází z jiného legislativního základu, je demonstrací jiné společenské teorie. V případě občanského sektoru platí stejné konstatování o každé z právních forem, kterou zakladatelé současných poskytovatelů sociálních služeb zvolili v době vzniku jimi zakládaných organizací. Pohnutky pro volbu právní formy mohou, ale také nemusí být současným organizačním správcům a manažerům zřejmé, přesto však mají zásadní vliv na způsob správy a řízení organizace a jako takové tudíž ovlivňují i průběh organizačních procesů, a tedy i kvalitu dosažených výsledků⁵. Při řízení kvality dosažené na úrovni organizačních výsledků, tak organizace nemůže zůstat stranou, neboť její stav, reprezentovaný kvalitou vstupů a fungujících organizačních procesů, ovlivňuje kvalitu dosažených výsledků.

K obecnému řízení kvality jsme si zvykli přistupovat normativně. Nejčastěji používanými normami jsou standardy. Měření kvality má pak podobu zjišťování shody, respektive stanovení odchylky, mezi definovaným standardem a zavedenou organizační praxí. Měření kvality je již několik desetiletí nedílnou součástí organizačního provozu. V 21. století bychom řekli nezbytnou podmínkou organizačního přežití. Lze jej provádět interně nebo externě, přičemž v obou případech tyto procesy ohrožuje formalismus a dysfunkčnost. V kontextu zavedené zahraniční praxe nepřekvapí skutečnost, že když se tvůrci zákona č. 108/2006 Sb. o sociálních službách, po konzultacích se svými zahraničními kolegy, rozhodovali o legislativním nastavení řízení kvality sociálních služeb, zvolili standardizaci. Teoretici sociální práce si byli dobře vědomi rizik, která jsou s touto volbou spojena ještě před přijetím zákona č. 106/2008 Sb. Musil

⁴ Každá politická strana opírá svou činnost o určitou společenskou teorii, respektive o porozumění a výklad této teorie.

⁵ Zde vycházím z Donabedianova (1980) konceptuálního modelu evaluace kvality zdravotní péče, který aplikuji do prostředí sociální péče.

(2002) varoval před vysokou mírou obecnosti a univerzálnosti standardů. Dvořákové (2004), Gabrielovi (2004) a Čáslavovi (2003) vadilo, že standardy v navržené podobě nestanovovaly kvalitu prostředí, ve kterém má k výkonu sociální služby docházet. Bílá (2004) a Čáslava (2003) měli obavy z vysoké administrativní zátěže, kterou přijetí standardů přinese. Na řadu dalších rizik pak upozornili např. Mátl a Jabůrková (2007). Ovlivňování kvality sociální služby rozdílnou právní formou organizace však nebylo za riskantní považováno a svým způsobem tato vazba zůstává stranou odborného zájmu dodnes.

Jednou z ambic této práce je na tuto závislost upozornit a následně pak na základě analýzy v ČR aktuálně platného zákona č. 89/2012 Sb. občanského zákoníku⁶, ukázat dopad legislativního nastavení organizace na způsob její správy a řízení. Dalším krokem je pak navržení standardů, které by měly splňovat správa a řízení organizací poskytujících registrované sociální služby podle zákona č. 106/2008 Sb. o sociálních službách. Je mi jasné, že v ČR aktuálně na systémové úrovni nepanují příhodné podmínky pro zavádění dalších standardů jakéhokoliv druhu, tedy ani standardy řízení poskytovatelů sociálních služeb. Na druhou stranu nelze na organizační úrovni přehlédnout snahu o zavádění systémů kontinuálního zvyšování kvality. Mnoho organizací má tendenci identifikovat dobrou praxi v různých oblastech řízení a na základě tohoto kroku pak proměňovat zavedené pracovní nástroje a postupy. Trvalý tlak na zvyšování efektivity, doplněný o historicky nevídaný růst cen energií nutí managementy organizací k radikálním krokům a k dramatickým změnám jak organizačního uspořádání, tak provozu. Třetím cílem tohoto textu je identifikovat dobrou praxi ve vybraných oblastech řízení a nabídnout tuto praxi k využití dalším organizacím.

Jestliže ke stanovení standardů kvality řízení poskytovatele sociální služby docházím na základě analýzy zákona č. 89/2012 Sb. občanského zákoníku. Zdroje inspirace z organizační úrovně pak čerpám z prostředí soutěže Neziskovka roku, kterou od roku 2013 v ČR pořádá Nadace rozvoje občanské společnosti. Soutěž samotnou velmi dobře znám, neboť jsem se podílel na vzniku její metodologie a od roku 2013 se každoročně účastním hodnocení středních organizací. Se stejnou frekvencí participuji na evaluaci metodologie. Tento proces charakterizuje zejména snaha o snižování počtu standardů, vyjasňování druhů důkazů, kterými je možné plnění standardu doložit a zapojování studentů Fakulty humanitních studií Univerzity Karlovy⁷ do hodnotícího procesu. V akademickém roce 2021/2022 jsem vypsál volitelný

⁶ Podle tohoto zákona jsou zřizovány spolky a ústavy, které jako reprezentanti občanské společnosti tvoří významnou část poskytovatelů sociálních služeb.

⁷ Jedná se o studenty oboru Sociální práce studující program Řízení a supervize v sociálních a zdravotnických organizacích.

předmět s názvem Kvalita řízení neziskových organizací, ve kterém se zapsaní studenti podíleli na první fázi hodnocení v soutěži Neziskovka roku. Zatímco cílem soutěže Neziskovka roku je identifikovat nejlépe řízené organizace občanského sektoru a skrze jejich činnost informovat veřejnost o jejich profesionalitě a jimi dosažených výsledcích, smyslem tohoto textu je věnovat pozornost především standardům, na základě kterých je možné kvalitu řízení poskytovatele registrované sociální služby konceptualizovat a na konkrétních příkladech pak ukázat, jak může plnění standardu vypadat v praxi konkrétního poskytovatele sociální služby. Předmětem mého zájmu je také změna, ke které ve vybraných organizacích došlo od jejich účasti v soutěži a rokem 2020. Tento rok jsem si vybral ze dvou hlavních důvodů. Prvním je, že se jedná o rok, ve kterém svět neočekávaně zasáhla pandemie způsobená koronavirem SARS-CoV-2, která významně prověřila schopnost organizačních managementů řídit poskytování sociálních služeb v krizových podmínkách. Druhým důvodem je pak skutečnost, že posledním obdobím, za které jsem měl k dispozici schválené výroční zprávy, byl právě rok 2020⁸.

Úvahy o metodologii výzkumu

a) Vstupní konceptuální úvahy

Mou výchozí teoreticko-paradigmatickou perspektivou je pragmatismus, ke kterému zaujímám stejnou pozici jako např. Creswell (2013). Tzn., že:

- nepřikláním se k žádnému systému filosofie a reality.
- ponechávám si svobodu volby při volbě výzkumných metod, technik a procedur. Klíčové pro mě je, aby co nejlépe reagovaly na definované systémové a organizační potřeby a cíl práce.
- nevnímám svět jako absolutní jednotu, při sběru a při analyzování dat používám více metod.
- pravdou pro mě je to, co v danou chvíli funguje. Nezakládám ji na dualitě mezi realitou, která by byla nezávislá na naší mysli, nebo tou, která se nachází uvnitř naší mysli.
- dívám se především na zamýšlené důsledky výzkumu a zajímá mě, k čemu je chci dále využít.
- jsem si vědom skutečnosti, že je výzkum vždy realizován v určitých společenských, historických a politických kontextech, a tyto kontexty na něj také mají vliv.

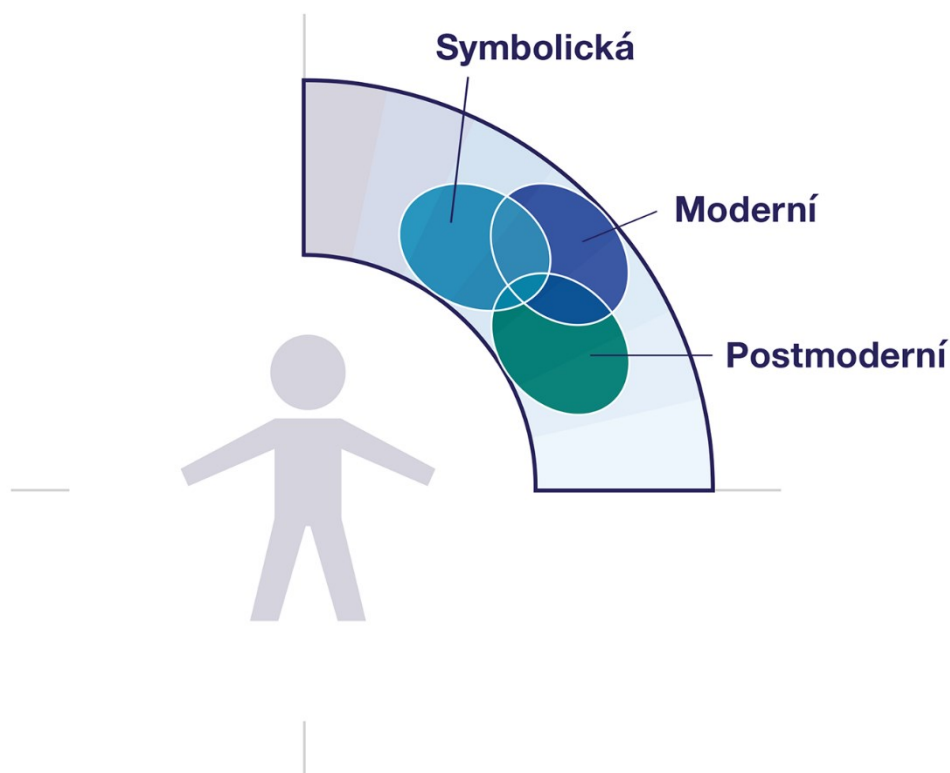
⁸ V době, kdy píše tyto řádky, nemá řada poskytovatelů sociálních služeb výroční zprávy za rok 2021 k dispozici.

- vnější svět vnímám nezávisle na mysli i na těch, které jsou usazeny v našich myslích. Společně s pragmatiky se domnívám, že se musíme přestat ptát na realitu a přírodní zákony, a že musíme jednoduše změnit témata našich zájmů.

Organizace, coby nositele registrace potřebné k poskytování sociální služby, vnímám jako kontinuální proces mající svou jedinečnou dynamiku⁹. Ve shodě s Cooperem a Burrellem (2006) akcentuji zejména jejich schopnost vytvářet systémy racionality. Současně však vycházím z poznatků, kterých za svou existenci dosáhla studia organizací. Na základě dosaženého poznání jsem si vědom, že se na organizace můžeme dívat z různých perspektiv, a že každá zvolená perspektiva ovlivňuje způsob našeho nahlížení, jeho výsledek i formu, jakou o dosaženém výsledku vypovídáme. Velmi blízké mi jsou kategorizace, se kterými přichází Strati (2000: 28-63). S odkazem na práci Woodwarda (1965) volím sociologický přístup. Na základě Stratiho rozboru (2000) přijímám dělení na jednotlivé školy pojmenované v 70. letech minulého století Nacamullim (1979). Stejně tak práci Grosse a Etzioniho (1985), kteří v souvislosti s organizacemi hovoří o modelech, Scotta (1992) nabízejícího dělení na systémy, Bonazziho (1995), jenž představuje témata, Morgana a jeho metafory (1996), Reeda (1992) s jeho analytickými rámci a Hatch (2018), která přichází se třemi perspektivami – racionální, symbolickou a postmoderní. Každá perspektiva v sobě skrývá jiný přístup, předmět studia a jiný organizační rys a má tak, při studiu organizací, svou relevanci. I když by se mohlo zdát, že tvorba standardů, ze své povahy, patří dominantně pod racionální perspektivu, snažím se při studiu organizací uplatnit i další přístupy, které svou podstatou patří pod symbolickou, nebo postmoderní perspektivu, viz obrázek č. 2. Tento inovativní přístup kombinování koncepčních rámců při studiu organizací jsem zvolil proto, že lépe zrcadlí komplexitu organizačního života. Připomínka jeho složitosti a poskytnutí diferencovaného teoretického základu má zajistit, aby navrhované standardy kvality managementu registrovaných poskytovatelů sociálních služeb z řad organizací občanského sektoru komplexnost odrážely a získaly tak větší akceptaci ze strany manažerů a provozovatelů organizací, kteří se musí s touto složitostí každodenně vyrovnávat.

⁹ Přijímám dělení navržené Chiou (1996) na „downstream“ a „upstream“ myšlení při provádění organizační analýzy a formulování teorie.

Tři perspektivy v rámci teorie organizace



Aplikací teorie organizace a analýzou zákona č. 89/2012 Sb. občanského zákoníku jsem identifikoval 12 oblastí¹⁰, ve kterých by měly být formulovány standardy. Přehled oblastí a popis využívaných přístupů přináší tabulka č. 1. V případě přístupu volím kategorizaci, se kterou přichází Giddens (2010), když rozlišuje funkcionalismus, symbolický interakcionismus, strukturalismus a sémiotiku¹¹ jako hlavní sociologické perspektivy, z nichž lze epistemologicky přistupovat k sociálním jevům potažmo k organizacím¹².

Tabulka č. 1: Přehled tematických oblastí určených ke standardizaci, dominující perspektiva a přístupy

Oblast	Perspektiva	Dominantní přístup
Účel (zájem)	postmoderní	strukturalismus a sémiotika

¹⁰ Počet se může přirozeně měnit.

¹¹ Jako jednu kategorii.

¹² Giddens (2010: 537) zmiňuje i marxistický přístup, který však po účel tohoto textu nebudu zohledňovat.

Podnikání	moderní/postmoderní ¹³	funkcionalismus/strukturalismus a sémiotika
Vnější prostředí	moderní a symbolická	Strukturalismus a sémiotika, symbolismus
Spolupráce	symbolická	symbolismus, strukturalismus a sémiotika
Politický vliv a legitimita	postmoderní	symbolismus, strukturalismus a sémiotika
Organizování a moc	moderní	funkcionalismus
Kontrola	moderní	funkcionalismus
Porady	moderní	funkcionalismus
Lidské zdroje	moderní a symbolická	funkcionalismus a symbolismus
Dobrovolníci	symbolická	symbolismus
Finance	moderní	funkcionalismu
Vnější komunikace a vztahy	symbolická	symbolismus

Návrh standardů kvality řízení jsem zformuloval na základě tematických souhrnů, které vycházely z popisů zavedené praxe řízení ve zkoumaných organizacích. Standardy kvality řízení mohou v navržené podobě sloužit k pilotáži na organizační úrovni. K jejich možnému systémovému zavedení vede dlouhá cesta. Jsem si vědom, že jejich aplikace ještě není v ČR na pořadu dne. Na druhou stranu je mým záměrem upozornit na skutečnost, že tento druh standardů v ČR chybí, a že jejich neexistence se ve střednědobém výhledu může stát problematickým prvkem při řízení kvality českých sociálních služeb.

b) Úvahy o sběru dat a výběru výzkumného vzorku

¹³ Postmoderní perspektiva bude uplatňována u nepodnikajících organizací.

Aby standardy vycházely z praxe konkrétních organizací, rozhodl jsem se tuto praxi studovat ve středních organizacích¹⁴, které se mezi roky 2015 – 2019 zapojily do soutěže Neziskovka roku. Vybrané organizace se v uvedených letech musely umístit nejhůře na třetím místě. Dále musely být poskytovatelem minimálně jedné registrované sociální služby, vyvíjet svou činnost i v roce 2000 a jejich právní forma musela být spolek, ústav nebo obecně prospěšná společnost¹⁵. Ze čtrnácti středních organizací, které se v letech 2015 – 2019 umístily na prvních třech místech v soutěži Neziskovka roku, jich 11 splňovalo výše uvedená kritéria. Z těchto 11 organizací jsem náhodným výběrem vylosoval čtyři. Jednalo se o: 1) EDA cz, zapsaný ústav – vítěze kategorie v roce 2015; 2) Portimo, obecně prospěšnou společnost – vítěze kategorie v roce 2016; 3) Na počátku, zapsaný ústav – vítěz kategorie v roce 2019; 4) ParaCENTRUM Fenix, zapsaný spolek – třetí organizaci v roce 2017 a první mezi velkými organizacemi¹⁶ v roce 2019.

Po náhodném výběru byli osloveni statutární zástupci všech vybraných organizací a byli požádáni o souhlas se zapojením do výzkumu a o součinnost při doplňování chybějících dat. Všichni statutární zástupci s obojím souhlasili. Na základě uděleného souhlasu jsem ve vybraných oblastech analyzoval sebehodnotící dotazníky a k nim přiložené důkazy. V případě, že jsem měl jakékoliv pochybnosti, nebo mi některé potřebné materiály chyběly, vyžádal jsem si u statutárních zástupců vysvětlení, nebo jsem je požádal o dodatečné zaslání chybějících materiálů. Na základě analýzy obsahu dodaných dokumentů jsem popsal organizační praxi v době účasti organizace v soutěži a v roce 2000. Zjištění jsem pak formuloval zvláště pro každou organizaci a na základě jejich obsahu jsem provedl v dané tematické oblasti sumarizaci.

V následujících podkapitolách se věnuji faktorům, které vytvářejí předpoklad pro výkon sociální práce v její mezinárodně definované podobě. Ukazují, že předpokladem její funkčnosti je existence univerzálního soucitu ve společnosti, její efektivní přenos do jakékoliv formy organizované činnosti a systémem podporovaná reflexivní práce reagující na nedokonalosti lidského chápání.

¹⁴ Střední organizace je v podmínkách soutěže definována tak, že má více, jak 3 zaměstnance roční obrat mezi 3 – 10 miliony Kč, tj. 120 000 – 400 000 EUR, při kurzu 25 Kč/EUR.

¹⁵ Obecně prospěšnou společnost jsem volil proto, že se její právní forma blíží právní formě ústavu. Dalším důvodem byla skutečnost, že i přes zneplatnění zákona č. 248/1997 Sb. o obecně prospěšných společnostech lze v praxi narazit na řadu poskytovatelů sociálních služeb, kteří si tuto právní formu rozhodli ponechat.

¹⁶ Za velkou je v soutěži považována každá organizace s ročním obratem vyšším než 10 milionů Kč (400 000 EUR při kurzu 25 Kč/EUR).

Disertační práci tvoří tři hlavní části. V první se zabývám sociální strukturou postmoderní společnosti. Zajímá mě pozice „slabých“ jedinců a způsoby organizování společnosti, které na potřeby této populační jednotky reagují. Sociální práci vnímám v kontextu výkonu sociální služby, kterou chápu jako výstup organizované činnosti a to na systémové (makro) a organizační (mezzo) úrovni. Následně mě zajímá pozice diagnostiky a její vztah k sociální práci.

Druhou kapitolu věnuji představení klíčové meta teorie, ze které při plnění cíle disertační práce vycházím. Jedná se o teorii organizace. Představuji její pojetí ve třech klíčových perspektivách i sub teorie, které formují její obsahové jádro. Výstupem tohoto tematického celku je vytvoření konceptu dobrého řízení, který následně konfrontuji s legislativním vymezením dvou právních forem – spolků a ústavů.

Třetí kapitola je zasvěcená výzkumu. Vedle metodologie v ní prezentuji zjištění, ke kterým jsem při výzkumu došel a velmi detailně se věnuji prezentaci zjištění v jednotlivých tematických oblastech. Výzkum mi pomáhá definovat zavedenou organizační praxi v době, ve které se organizace zapojily do soutěže Neziskovka roku a také v roce 2020. Toto srovnání má pomoci při lepším poznání organizačního vývoje a přispět tak k ověření relevance navrženého konceptu dobrého řízení.

1.1 Slabí ve skupině, důsledky pro sociální práce

Člověk je společenský živočich, zoón politikon. Této skutečnosti si byl vědom již řecký filosof Aristotelés. Podle Haririho (2014) začal vytvářet složitější struktury a hodnoty před 70 000 lety. Sokol (2012: 48 – 53) popisuje organizaci života v nejstarších lidských společenstvích a všímá si vzniku nerovnosti, prestiže a moci, které dává do souvislosti s přístupem k potravě a s jejím rozdělováním. Ferguson (2019: 34) pak odkazuje na zjištění etnografa Hutchinse a jím popsané „rozdělené poznávání“, ke kterému se ve svém textu přiklání i Sokol (2012). Všichni tito autoři jsou přesvědčeni, že naši předkové při zajišťování základních životních funkcí, tedy lovu a sběru potravy, museli spolupracovat, tedy vytvářet skupiny. Rozvoj řeči pak byl důsledkem této nutnosti.

Ferguson (2019: 36) dává do kontrastu dva způsoby organizace skupiny společenských živočichů, horizontální, reprezentovaný sítěmi a vertikální daný hierarchií. Připomíná, že tento pojem pochází z řečtiny a znamená „vládu velekněze.“ Současně si klade otázku (2019: 36) jak se to stalo, že jsme jako lidstvo dokázali být tak dlouho v područí vertikálně strukturovaných a přísně institucionalizovaných hierarchií? Zdá se, že si vertikální uspořádání neseme jako historickou zkušenost, a že přijetí alternativních způsobů společenského uspořádání pro nás, jako lidstvo, zdaleka není samozřejmé. V kontextu tohoto zjištění nabývá budování občanské společnosti zvláštního významu, neboť se jeví jako nesamozřejmé úsilí, které se nachází v trvalé opozici k hierarchickému společenskému uspořádání, které podpírá lidská historická zkušenost.

1.1.1 Perspektiva sociální psychologie

Tématikou vytváření a fungování malé sociální skupiny¹⁷ se zabývá i sociální psychologie. Dosavadní poznatky této vědní disciplíny ukazují (Lovaš, 2017: 321 - 337), že v každé malé sociální skupině, se již krátce po jejím vzniku začne vytvářet její kompozice a struktura. S růstem počtu členů skupiny dochází k nárůstu obtížnosti zvládnání její koordinace a ke snižování podílů jedinců na společných aktivitách, snižuje se kooperace jednotlivých členů. V případě skupinové struktury odkazuje Lovaš na práce Morelanda a Levina (1989), kteří vytváření statusového skupinového systému vysvětlují očekáváními, která si členové skupiny

¹⁷ Na všechny organizace lze v jejich počátcích nahlížet, jako na malé skupiny.

spojují s konkrétním jedincem při naplňování skupinových zájmů. Zmínění autoři připouští, že se status může v čase měnit, přičemž v případě nízkého počátečního statutu ke změně dochází jen ojediněle. Při definování skupinového statusu je důležité také chování a vzhled jedince. I v tomto případě, dokáží členové skupiny velmi rychle rozpoznat silné a slabé jedince a přiřadit jim adekvátní skupinové postavení.

Sociální práce je interakcí, jíž se účastní slabí jedinci. Podívejme se na její výkon nejdříve z pohledu vývojové psychologie a položme si nejzákladnější otázku – proč k ní vůbec může docházet. Odpověď nabízejí Barrett, Dunbar a Lycett (2007: 55 - 67). Připomínají práce Hamiltona (1964) popisující tzv. Hamiltonovo pravidlo a teorii příbuzenského výběru (the theory of kin selection). Platí, že u jedinců, kteří pomáhají geneticky příbuzným, čím bližším, tím více vzrůstá jejich biologická zdatnost. Ta se měří jako počet genů předaných dalším generacím, nikoliv jako počet potomků. Biologickou zdatnost lze tak zvyšovat dvojnásobným způsobem – přímo, předáváním vlastních genů, nebo nepřímo, tedy pomocí v reprodukci druhým nositelům totožného genu.

Proč se, ale setkáváme také s projevy nepříbuzenského altruismu? Trivers (1971) formuloval teorii recipročního altruismu. Podle této teorie platí, že altruistické jednání je jedinci v budoucnosti oplaceno. Pokud by na něj rezignoval, nemůže se později dočkat žádného zisku. Ten je sice nejistý i v okamžiku výkonu altruistického jednání, nicméně otvírá alespoň možnost pro jeho budoucí oplacení. Spojíme-li v tomto okamžiku poznatky sociální a evoluční psychologie pochopíme, proč se altruisticky chováme k jedincům, kteří dosahují ve skupině vyššího nebo stejného sociálního postavení. Otazník však visí nad altruismem vůči sociálně slabým členům skupiny, nebo ke členům s nižším sociálním statutem, když u těchto jedinců obvykle neočekáváme změnu jejich skupinového postavení.

1.1.2 Kulturní a náboženské faktory

Matoušek a Šustová (2012: 13) jsou přesvědčeni, že odpovědi je potřeba hledat v solidaritě odvozené od morálky založené na náboženském myšlení. Dějinám náboženského myšlení se velmi obsáhle ve svých textech věnuje Eliade (1995, 1996). Tento autor však ukazuje, že v náboženském myšlení šlo v první řadě o něco zcela jiného, a sice o definování vztahu člověka k posvátnému, které mu pomáhá rozlišit mezi tím, co je skutečné a tím, co je chaotické. Náboženství v první řadě přináší odpovědi na ty nejzákladnější otázky lidského bytí týkající se

kosmogonie, stvoření člověka, původu smrti apod. Součástí náboženského myšlení jsou i mýty přičítající se základním principům, které odhaluje evoluční psychologie. Příkladem je starozákonní žádost Boha, aby mu Abrahám obětoval syna Izáka. Eliade (1995: 171) tento požadavek interpretuje jako připomínku bezmoci lidského chápání. Připouští, že v životě člověka se mohou vyskytnout situace, ve kterých jen Bůh zná smysl a hodnotu činů, které se všem ostatním mohou zdát zločinnými.

Počáteční mýty jsou především popisem cesty k nesmrtelnosti. Jedině tímto způsobem se člověk může dostat na úroveň bohů. V další fázi mýty popisují, jaké důsledky má jednání člověka, které je v rozporu se zájmy některého z bohů. V tomto období člověk usiluje o boží náklonost a to především formou obětí nejrůznější povahy. Lidský život je spojován s utrpením, kterého nás zbavuje až smrt. Tomuto pojetí lidského života se vymykal ideál védského člověka. Podle Eliadeho (1995: 228) šlo lidský život využít také k osvobození z pout karmanu. Eliade (1995: 228) doslova říká: „Jakýkoliv skutek (karman), náboženský i světský, upevňuje a prodlužuje stěhování duší (sansára), nelze jím dosáhnout vysvobození ani pomocí oběti, ani díky úzkým vztahům s bohy, ba ani askezí či dobročinností.“

K dobročinnosti člověka nevede ani Desatero, tedy směrnice Izraele pro nový život v Exodu, Druhé knize Mojžíšově. Teprve šesté přikázání řeší podobu vztahu člověka k druhým a to velice stroze: „Nezabiješ.“ (Ex 20,13) Následuje: „Nesesmilníš. Nepokradeš. Nevydáš proti svému bližnímu křivé svědectví. Nebudeš dychtit po ženě svého bližního ani po jeho otroku ani po jeho otrokyni ani po jeho býku ani po jeho oslu, vůbec po ničem, co patří tvému bližnímu.“ (Ex 20, 14 – 17). Jahve člověku nepřikazuje pomáhat bližnímu svému jakéhokoliv postavení, toleruje dokonce i nevšímavost k potřebám druhého. Dramatický obrat k druhému a stavu, ve kterém se nachází, se odehrává především v Novém zákoně. I v této době je život vnímán hlavně, jako utrpení, kterého se člověk zbavuje svou smrtí. Jan Křitel ohlašuje přiblížení království nebeského a vyzývá k pokání (Mt 3,2). Vstup do království je spojován s posledním soudem, při kterém má dojít k oddělení dobra od zla. „Sekyra již je na kořeni stromů; a každý strom, který nenese dobré ovoce, bude vyťat a hozen do ohně.“ (Mt 3,10)

Významné je Ježíšovo kázání na hoře (Mt 5, 3 – 10). V něm se objevují pojmy jako: chudý, plačící, tichý, hladový, pronásledovaný pro spravedlnost, tedy jedinci, kteří jsou v daný okamžik slabší nebo se vůči Ježíši nachází v nižším postavení. Lze očekávat, že mezi těmito lidmi, byli jak geneticky příbuzní, tak nepřibuzní, kteří však byli pokřtěni, čímž dosáhli jiné formy příbuznosti. Všem těmto lidem Ježíš slibuje Boží blízkost a vstup do nebeského království. V popisu průběhu posledního soudu (Mt 25, 35 – 41) se objevují nazí, žízniví,

bloudící, nemocní, uvěznění. Opět lidé nižšího, ale stále ještě příbuzenského postavení – Matouš je nazývá bratři (Mt 25, 40). Všechny ty, kteří těmto jedincům prokázali milosrdenství, zve král do království. Pomoc slabším spojuje král s pomocí sobě samému. Lidem, kteří tento druh pomoci takto postiženým poskytnou, má být umožněn vstup do království. Ostatní mají být zahrnuti do věčného ohně. (Mt, 25, 41). V Lukášově evangeliu (Lk 6, 20 – 23) Ježíš blahoslaví chudé, hladové a plačící. V této části Písmo nevyzývá k žádné intervenci. Staví se na stranu strádajících a poskytuje jim naději a podporu. Chce je povzbudit ve zvládnání jejich nelehké situace a nabízí jim nebeskou odměnu. Lukáš se také věnuje přesnému vymezení bližního v Podobenství o milosrdném Samařanu (Lk 10, 29 – 37). Člověk, o kterém víme jen odkud, kam cestoval, je přepaden lupiči, zmlácen a polomrtvý ponechán u cesty. Míjí jej kněz i levita, u kterých se očekává, že pomoc bližnímu mají jaksi v popisu práce. Pomáhá mu až Samařan, příslušník kmene, jehož členy Židé považovali za nečisté. Teprve od člověka tohoto kmene se strádajícímu dostává pomoci. Křesťané vidí v pomoci jakýmkoliv lidem nižšího sociálního postavení cestu k vlastní spáse. Cestu, která vede do Božího království. Může se však dostat pomoci člověku nízkého postavení od muslima, budhisty, hinduisty, nebo ateisty? Pokud ano, jaké motivy vedou tyto lidi k milosrdenství?

Harari (2019: 222) na část takto položené otázky odpovídá: „K soucitu s trpícími nepotřebujeme mytologii ani náboženskou víru, stačí pochopit, jak velkou bolest působíme druhým, a přirozeně se tak chovat přestaneme.“ Tentýž autor (2019: 223) je přesvědčen, že působením bolesti druhým činíme příkoří především sami sobě. Každý násilný čin ničí duševní klid a spokojenost, a proto je v zájmu každého, aby mírnil svůj vztek a dokázal se jej postupně zcela zbavit. Zdá se, že univerzální soucit je předpokladem vzniku sociální práce. Některé jedince k jejímu výkonu motivuje vstup do božího království, který tento druh služby zprostředkovává. Jiní skrze ni věří, že dosáhnou vyšší biologickou zdatnost, nebo si podle Weaver (2013: 437) jako peřeí vybudují alternativní identitu. V každé společnosti se nachází slabí jedinci a v každé společnosti je přítomný univerzální soucit, který dává vzniknout sociální práci, jako specifické demonstraci tohoto soucitu. Demokratické společnosti směřují aplikaci univerzálního soucitu do sociální práce. Existence vitální demokratické společnosti je tak prvním předpokladem umožňujícím zrcadlení univerzálního soucitu do výkonu sociální práce.

1.2 Sociální služby jako organizovaná forma sociální práce

Sociální smír je významným faktorem, který dokumentuje vyspělost každé demokratické společnosti. Každá vláda aktivně pracuje na formulování a aplikaci sociálních politik, které reagují na aktuální stav společnosti. Sociální služby patří mezi nástroje sociální politiky. Tomeš (2012: 179) upozorňuje, že poskytováním sociální služby dochází také k realizaci sociální práce. Tu (Cree, 2013; Adams et al., 2009c) na základě „globální“ definice International Federation of Social Workers, ke které se hlásí i International Association of Schools of Social Work definují jako: „Profesi založenou na praxi a současně i akademickou disciplínu, která podporuje sociální změny a rozvoj, sociální soudržnost a posilování a osvobození lidí. Jejimi ústředními principy jsou sociální spravedlnost, lidská práva, kolektivní odpovědnost a respekt k rozmanitosti. Sociální práce je založená na teoriích sociální práce, společenských věd, humanitních věd a na z těchto teorií vycházejících znalostech, zapojuje lidi a struktury do řešení životních výzev a do zvyšování blahobytu. Výše uvedená definice může být rozšířena na národní a/nebo regionální úroveň.“ (IFSW 2019) Definice sociální práce¹⁸ v sobě obsahuje aspekty, na které již dříve upozornil Payne (2009). Je transformační, neboť podporuje sociální změnu a společenský rozvoj. Dále je terapeutická, neboť klade důraz na posilování podmínek života jedince (wellbeing). A je také evoluční, když iniciuje posilování lidských schopností a další osvobození člověka. Jaksi pod čarou každého popisu práce sociálního pracovníka tedy není „pouhý“ výkon praktické činnosti směřované na zlepšení životních podmínek konkrétního jedince, ale také jeho permanentní angažovanost při iniciování, ale i realizaci potřebných společenských změn. Vztahem mezi sociální prací a společností se zabývá například Cree (2013), která sociální práci staví doprostřed mezi společností a jednotlivcem. V okamžiku, kdy popisuje vývoj sociální práce (Cree, 2013: 5-15) začne si všímat role státu, respektive rodiny, anglického zákona o chudobě z roku 1601, tedy legislativní normě, role kostelů a klášterů při péči o nemocné, staré, chudé, nemohoucí a o sirotky. K devatenáctému století pak přiřadí agentury sociální práce zřizované orgány veřejné správy, ale i soukromými osobami. Pozornost také věnuje dobrovolným filantropickým aktivitám a veřejným agenturám, jež působily také mezi jedincem a státem, tedy v prostoru, ve kterém docházelo k výkonu sociální práce. Část sociální práce byla zjevně vždy výsledkem organizovaného úsilí, které produkovalo určité společenství. Ve dvacátém století jsme pak podle stejné autorky (Cree, 2013: 10) svědky začleňování sociálních služeb do fungování státu. Organizace občanského sektoru v některých

¹⁸ Připomeňme s odkazem na Cree (2013: 4), že má tato definice i své kritiky.

případech doplňovaly, v jiných nahrazovaly stát. Vyplňovaly bílá místa a experimentovaly, nebo aspoň experimentovat měly, s novými formami pomoci¹⁹. Současnou postmoderní společnost ovlivňuje globalizace, kterou podle Cree (2013: 15): „Doprovází škrty ve veřejných výdajích a hledání nových způsobů jak spravovat blahobyť.“ Přijměme Creein popis vývoje sociální práce jako základní rámec upozorňující na vliv společenských, ale i geopolitických změn na výkon sociální práce. Sociální práci pak stejně jako Tomeš (2012: 156) vnímejme jako produkt určitých neformalizovaných i formalizovaných sociálních systémů. Formalizovaný systém považujeme za výsledek organizování, v rámci kterého dochází k vytváření struktur, pravidel, norem a procesů. Berme jej za akt účelového jednání, který má vazbu na předem definovaný cíl. Schopnost formalizovaného systému plnit cíl, kvůli kterému vznikl, definujeme jako jeho funkčnost, v případě selhávání pak coby dysfunkčnost, k jejímuž zajišťování, respektive blokaci, dochází procesem řízení. Na řízení pak nahlížejme pomocí teorie organizace, na jejíž formulaci pracovali a nadále pracují sociologové organizací. Tuto teorii nahlížejme ve třech perspektivách, přičemž každé z nich přiřadíme všechny sub teorie, jenž vytvářely její obsahovou podstatu. Aktuální podobu sociální práce hledejme v sociálních službách a ty vnímejme jako výsledky organizovaného úsilí, jejichž podobu ovlivňuje kvalita, jakou jsou subjekty formalizovaných systémů, v našem případě zejména organizací občanského sektoru, řízeny. Druhým předpokladem pro výkon sociální práce tak je existence vlády, která usiluje o blahobyť pro všechny a o udržení sociálního smíru pomocí relevantní sociální politiky, jejichž nedílnou součástí je i nabídka adresných sociálních služeb.

¹⁹ Vše ve jménu potírání nouze, nemoci, nevědomosti, bídy a zahálky.

1.3 Diagnostika v sociální práci a přístupy založené na důkazech

Řekli jsme, že sociální práce v současné době má přispívat také k budování blahobytu. V reálném životě se její těžiště bude nacházet v podobě intervence sociálního pracovníka²⁰ do života konkrétního člověka, v případě formalizovaného systému, pak uživatele služby. Volba správné intervence bude vždy záležet na schopnosti poskytovatele porozumět aktuálním potřebám uživatele. Obecně řečeno - uživatelé budou od sociální práce očekávat především podporu ve zvládnání jejich životní situace. Matoušek (2010: 17 – 26) v tomto kontextu odkazuje na Husserlův koncept přirozeného světa, který Patočka ve svém díle (1970) rozvedl do třech životních pohybů, jež má člověk v jakékoliv fázi svého života k dispozici. Jedná se o pohyb zakotvení, sebeprodloužení a průlomu. Přijetí Patočkova konceptu před sociálním pracovníkem otvírá při práci s uživatelem služby tři základní trajektorie. Výběr trajektorie definuje cíl obsažený v uživatelské individuálním plánu, přičemž k formulaci cíle dochází dialogem vedeným mezi sociálním pracovníkem a uživatelem služby. V sociálních službách, stejně jako ve službách obecně, je základním předpokladem úspěšnosti a efektivity správné stanovení cíle a to s využitím dostupných diagnostických metod. Sociální pracovník musí zájemci o poskytnutí služby v první řadě důvěřovat. Musí být přesvědčen, že uživatel sám nejlépe rozumí své situaci a na základě svého porozumění tudíž dokáže nejlépe určit, co přesně od poskytovatelů služby očekává. Zkušenosti sociální pracovníci jistě dokáží identifikovat situace, při kterých berou slova uživatele s rezervou, nebo kdy se pomocí vhodně kladených otázek dokáží dostat k maximálně konkrétnímu stanovení klientova požadavku kladenému na poskytovatele služby, nicméně mají k dispozici jen omezené množství diagnostických metod, kterými by bylo možné například určit míru klientova nezakotvení, nebo rozsah podpory, která je potřebná k dosažení klientova sebe prodloužení, či průlomu, jakkoliv může být jeden nebo druhý stav v dané sociální službě definován. Nevědomě, ale zjevně se zájemce o poskytnutí sociální služby při prvním kontaktu se sociálním pracovníkem setkává také se systémem sociální péče. Ten sám o sobě je možné vnímat jako výstup racionalizace výkonu sociální práce, při kterém došlo a dochází k řadě zjednodušení a pochopitelně tak k dramatické redukci uživatelské sociální reality. Obojí se projevuje zejména u uživatelů, kteří jsou nositeli více sociálních problémů, které daného jedince buď udržují v sociální izolaci, nebo jej do ní ještě více posouvají. Na alkoholu závislý člověk bez přístřeší, který je psychicky nemocný, a jehož onemocnění není dlouhodobě léčeno, jednoznačně vyžaduje komplexní formu péče. Systém

²⁰ Může se přirozeně jednat i o neformálního pečujícího.

sociálních služeb je nastaven tak, aby v první řadě podporoval uživatelské zakotvení, tedy mu má umožňovat zvládnání každodenního života a oddalovat okamžik, ve kterém dojde k dramatickému zhoršení jeho kvality. Toto systémové nastavení se nutně dostává do konfrontace s očekáváními sociálních pracovníků. Část z nich a to i těch, kteří dlouhodobě pracují s velmi náročnými cílovými skupinami, může mít ambici mezi uživateli služeb vyhledávat ty, kteří jsou schopni dosáhnout sebe prodloužení a v ojedinělých případech také průlomů. Právě tito klienti a jejich životní příběhy sociální pracovníky motivují a tím jim umožňují zvládat každodenní rutinu, náročnou administrativní práci a náročnou práci spojenou se zakotvováním ostatních uživatelů služeb.

Diagnostický proces je zatížen řadou pochybení majících různé příčiny. Na selhání, ke kterým v tomto procesu dochází, upozorňuje například Munro (1999, 2002). Její výzkumy z oblasti práce se zneužívanými dětmi odhalují nedostatky při odhalování známých rizikových faktorů a nedostatek systematického vyhodnocování dostupných informací. Sociální pracovníci se podle zjištění této výzkumnice zaměřovali na analyzování aktuálně vzniklé události, spíše než aby posuzovali v krátkodobé a dlouhodobé perspektivě události ovlivňující chování, rizika a ochranu v incidentech vystupujících stran. Nedokázali také syntetizovat dostupné informace, dokumentovat zdroje, ze kterých informace čerpali a posoudit dlouhodobý dopad, jaký může mít zdokumentované jednání na uživatele služby, kterými v případě těchto výzkumů byly děti. Třetím předpokladem pro výkon sociální práce tak je stav systému a stav organizace. Vzhledem k tomu, že je sociální práce účelovou činností a jako takovou ji zakládá správné stanovení cíle, musí na obou úrovních docházet k eliminaci pochybení a to již ve fázi stanovování cíle, nebo jeho plnění. Kvalita provedení diagnostiky a její organizační nastavení vytvářejí předpoklady úspěšné sociální práce.

1.3.1 Hodnotící rámce a jejich vztah k sociální práci

Baldwin a Walker (2009, 209 - 228) představují klíčové principy, které má diagnostikování naplňovat, přičemž za nejvhodnější s ohledem na tyto principy považují ekologický rámec. Ekologický rámec tvoří čtyři domény, které tvoří soustředné kružnice, v jejichž středu je člověk jako jedinečná osobnost, s vlastní historií. Následně, tedy v dalších mezikružích, si ekologické rámce všimají člověka v jeho interakcích se svým nejbližším okolím, dominantně tvořeným rodinou. Na další úrovni posuzují postavení člověka v komunitě a ve společnosti. Účelem takto komplexního hodnocení je vyhnout se zužujícímu jedno faktorovému přístupu, který je pro sociální práci příliš zjednodušující a tudíž i zavádějící. Z dlouhodobého hlediska se jeví také

jako neefektivní. Alternativou k ekologickému rámci je tzv. Single Shared Assessment (Jednotně sdílené hodnocení). Scottish Executive Community Care (2000) je definuje jako: 1) orientované na osobu a její potřeby; odhalující intenzitu identifikovaných potřeb; proces spíše než časem a místem definovanou událost. 2) proces řízený profesionálem, který koordinuje a řídí distribuci žádoucích informací; proces, při kterém dochází ke koordinaci práce zapojených subjektů a jedinců; proces, jehož výstupem je jednotný souhrn potřeb; 3) proces, do kterého jsou aktivně zapojeni uživatelé služeb a jejich pečovatelé; sdílený proces podporující spolupráci (joint working); proces generující výstupy přijatelné pro všechny zapojené subjekty.

Smale a Tuson (1993) identifikovali tři druhy hodnocení používané v sociální práci. Dotazovací model, ve kterém je sociální pracovník vnímán jako odborník na získávání informací a jejich zpracování. V procedurálním modelu je úkolem sociálního pracovníka shromáždit informace, na základě kterých lze následně rozhodnout, zda je zájemce nebo uživatel služby jejím vhodným příjemcem. Ve třetím výměnném modelu jsou všichni zúčastnění vnímáni jako odborníci na vlastní problémy. V tomto modelu je úkolem sociálního pracovníka identifikovat a mobilizovat dostupné vnitřní a vnější zdroje, s jejichž pomocí lze následně plnit stanovené cíle. Poslední model považují Baldwin a Walker (2009: 220) za pro sociální práci nejvhodnější, neboť vychází z principů a hodnot, na kterých sociální práce stojí. V případě nástrojů používaných v hodnotícím procesu je možné identifikovat několik tematických linek. Hodnotící procesy a nástroje jsou sice do sociální práce zavedeny, zároveň však řada odborníků (Calder a Hackett, 2003; Maddock a Larson, 1995) doporučuje opatrnost při jejich využívání.

Z poznatků Caldera a Hacketta (2003) vyplývá, že provedení správného hodnocení potřeb uživatele služby, je výsledkem dlouhodobě budované erudice sociálního pracovníka, který se kriticky staví ke své práci a systematicky odhaluje důvody svých dříve provedených nesprávných úsudků. Zájmem každé demokraticky spravované společnosti je, aby podobných sociálních pracovníků měla k dispozici co nejvíce, a aby se takovými pracovníky stávali co nejdříve. Systém by tudíž měl těmto lidem pomáhat získávat potřebné kompetence a následně jim umožňovat, aby byli schopni své znalosti a dovednosti předávat dále. Nikoliv jen v organizacích, ve kterých pracují, ale především v pregraduální a postgraduální přípravě profesionálů. Takovéto pojetí hodnotícího procesu klade vysoké nároky na zralost sociálního pracovníka. Ten si musí být vědom své role v tomto procesu, ale musí být také schopen rozpoznat situace a vlivy, které jej mohou při hodnocení uživatelových potřeb mást, nebo zavádět do slepých uliček. Calderovými (2003) slovy řečeno – měl by být schopen nalézt ekologickou niku, ze které může uživateli přinášet užitek.

Sociální pracovníci, stejně jako každý člověk, se však musí umět při rozhodování vyrovnat se svým nedokonalým chápáním (Soros, 1997). Podle Sorosem formulované obecné teorie reflexivity²¹ (1997: 67) se myslící účastník nachází v obtížné pozici, když se snaží pochopit situaci, ve které je on sám jedním z činitelů. Soros (1997: 67 - 68) je přesvědčen, že mezi vnímáním účastníků a stavem událostí je téměř vždy rozpor, a mezi intencemi účastníků a skutečným výsledkem dochází k divergenci. Divergence jsou tedy produktem našeho nedokonalého chápání. V praxi tak podle Sorose (1997: 69) existuje rovnovážný stav, který se blíží normalitě, při níž není rozpor mezi myšlením a skutečností příliš velký, a existující síly k sobě obojí, tedy myšlení a skutečnost, přibližují. Vedle tohoto stavu Soros připouští i existenci nerovnováhy a to buď dynamické, nebo méně časté statické. Úkolem sociálního pracovníka v hodnotícím procesu je vytvářet pro uchazeče o službu, respektive pro uživatele služby, stav normality, tedy stav, ve kterém panuje minimální rozdíl mezi myšlením uživatele a skutečností. Sociální pracovník musí být schopen přijmout skutečnost, že nikdy nepronikne do myšlení uživatele služby, a že skutečnost může pouze interpretovat ze své perspektivy, aniž by měl jistotu, že jeho interpretace je správná. Pravděpodobnost vzniku divergence je za této situace vysoká, zvláště když si uvědomíme, že mnoho hodnotících nástrojů až přespříliš spoléhá na verbální výměnu.

McCarrick et al. (2000) doporučují snižování rizika využíváním interaktivního cvičení a pozorování. Síly, které přispívají k nastolení normality, musí být založeny na kontinuálně vedeném dialogu. Baldwin a Walker (2003: 222 - 223) navrhuje, aby hodnocení mělo podobu vyšetřování (inquiry). Zapojení profesionálové by v něm měli být schopni posoudit podmínky, ve kterých se jedinec nachází, ve vztahu k rizikům, potřebám a potenciálu pro změnu a to z organizační perspektivy, ve které je vždy přítomné napětí mezi časem určeným na provedení hodnocení a reálně potřebným časem. Uplatňovaným postupem je Heronův model vyšetřování, známý pod názvem cooperative nebo collaborative inquiry, který na přelomu tisíciletí rozpracovali Reason a Bradbury. V tomto procesu jde o rozlišení čtyř druhů znalostí (Heron, 1996): a) výrokové vědění (propositional knowing), b) praktické vědění (practical knowing), c) zkušenostní vědění (experiential knowing) a d) prezentační vědění (presentational knowing). Baldwin a Walker (2003: 223) doporučují, aby se první kolo reflexe týkalo aktuálních témat, formulování otázek, které mají být zodpovězeny a identifikace informací, jež mají být posbírány. Aktivitami, které nejlépe vyhovují této fázi, je sběr dat pomocí sady metod, jako jsou pozorování, šetření, pořizování nahrávek nebo spolupráce s ostatními. V další fázi reflexe

²¹ Teorie vznikla pro oblast investování, nicméně je-li obecná, pak ji lze přenést i do sféry sociální práce.

dochází k diskusím o vynořujících se kontroverzních tématech, vlastních a cizích hodnotách a také o předpokladech, ze kterých zúčastnění vychází. Činnostmi, které umožňují tento druh reflexe, jsou: analyzování informací, identifikace klíčových faktů a formulování odborných názorů. I v této části dochází ke spolupráci s ostatními aktéry. V následující fázi reflexe je vedena diskuse o dalších vynořujících se tématech, pokračuje hodnocení vlastní a dalších částí procesu. Relevantními aktivitami jsou intervence a poskytování příhodných služeb a zdrojů. Při čtvrté, finální, reflexi probíhá kolektivní posouzení pozice ve světle všech dostupných důkazů majících potenciál přeformátovat kolektivní perspektivy. Příhodnými aktivitami jsou evaluace intervence a hodnocení rozhodnutí.

1.3.2 Kritéria reflektivity a efektivity v poskytování sociálních služeb

Z řečeného je patrné, že k porozumění potřebám klienta musí při absenci široké škály diagnostických metod docházet cyklicky, a že součástí jednotlivých cyklů musí být reflexivní fáze a to jak na straně uživatele, tak na straně poskytovatele sociální služby. Holistický přístup a jeho komplexita jsou klíčovými požadavky, které musí být s průběhem a formou diagnostického procesu spojovány. Mlčky se předpokládá, že obojí aktuální nastavení systému sociální péče umožňuje. Současně je zájmem profesionálů a politiků mít vůči tomuto systému takovéto nároky, pravidelně měřit míru naplnění těchto nároků a na základě obdržených výsledků přijímat adekvátní politická, odborná a metodologická opatření. Jejich účelem má ve světle dříve řečeného být dominantně posilování schopnosti systému reagovat holisticky na specifické podmínky každého uchazeče o sociální službu, případně na podmínky uživatelů jednotlivých sociálních služeb. Přirozeným zájmem každé demokratické společnosti musí být pochopitelně i efektivita, s jakou sociální systém funguje. I v případě hledání a dosahování efektivního stavu fungování systému sociální péče se jedná o nikdy nekončící dynamický proces, který modifikují jak společenské změny, tak probíhající vnitřní procesy. Obojí musí být správci systému schopni monitorovat a musí být také schopni včas a adekvátně na tyto změny reagovat. To znamená, že i na úrovni správy systému lze definovat reflexivní procesy, které mají vést k vytváření příhodného rámce pro výkon v sociálních službách obsažené sociální práce. Čtvrtým předpokladem pro výkon sociální práce v její organizované formě je schopnost jedinců i organizací eliminovat v diagnostickém procesu dopady nedokonalého chápání. K eliminaci dochází volbou vhodné metodologie, jejíž zavádění je podporováno na jak na systémové, tak na organizační úrovni.

1.3.3 Role vědeckých důkazů v praxi sociální práce

I v sociální práci, podobně jako je tomu v lékařství, je podporováno rozhodování založené na faktech (evidence based decision making). Tento nárok je kladen na všechny fáze výkonu sociální práce, diagnostickou nevyjímaje. McLaughlin (2009: 143) je přesvědčen, že sociální práce samotná a její výkon se musí opírat o vědecké výsledky a také z nich vycházet. Výzkum v oblasti sociální práce je nutno vnímat jako nezbytný projev reflexivity deklarující také snahu o hledání efektivity práce jak na úrovni celého systému, tak pochopitelně jeho jednotlivých prvků. I přes systematické vyhledávání dobré praxe a podporu jejího šíření je pochopitelné, že situace každého uchazeče o službu a každého poskytovatele je svým způsobem unikátní. Tematické zaměření výzkumu, který se odehrává v oblasti sociální práce je však mnohem širší a nelze jej redukovat na „pouhé“ vyhledávání dobré praxe. Zatímco klinický výzkum je nedílnou součástí fungování zdravotního systému, v sociální práci se dosažení obdobného modelu integrace, minimálně v ČR, stále ještě hledá. Pochopitelně existují země, ve kterých již bylo v tomto procesu dosaženo značného pokroku, a které mohou ostatním sloužit jako inspirace. Ve Velké Británii v roce 2006 vypracoval Joint Universities Council Social Work Education Committee strategii, ve které kladl důraz na navyšování objemu finančních zdrojů alokovaných na výzkum sociální práce a sociální péče, zvyšování výzkumných kapacit a schopností, a posilování viditelnosti výzkumných výsledků a dopadu výzkumů (JUC SWEC, 2006). Profesionálové věnující se sociální práci, jak ukazují někteří vědci (McDonald, 2003, Hughes a Wearing, 2011) zatím nejsou ve fázi, že by byli schopni nabízet k přijetí evidence based practise alternativu. Odborná literatura tak do značné míry demonstruje napětí, ve kterém se vztah sociální práce k evidence based practise nachází. Na jedné straně chtějí všichni ti, kdo to se sociální prací myslí vážně, tento obor profilovat jako vědeckou disciplínu a tudíž jsou nuceni přijímat diskurs a metodologie používané v jiných vědeckých disciplínách. Na druhou stranu jsou si titíž jedinci vědomi skutečnosti, že jen obtížně jsou svými výzkumy schopni produkovat exaktní data, se kterými pracuje např. lékařský klinický výzkum při testování léčiv nebo nových léčebných postupů. Jedním z důsledků tohoto trvajících napětí je příklon ke kvalitativnímu výzkumu a budování metodologické a znalostní báze dominantně v těchto oblastech. Výstupem těchto výzkumných postupů jsou buď případové studie, metodiky nebo popisy dobré praxe, ve kterých jejich autoři hledají takovou míru konkrétnosti, která by na jedné straně dostatečně popisovala zvolený případ, nebo proces a na straně druhé byla zdrojem inspirace a tím i přenosu do jiných organizací. V decentralizovaných systémech veřejné správy

se však jedná o úkol nelehký a to i v rámci jedné země, v některých případech dokonce i v rámci jednoho kraje, nebo nižších územních celků. V ČR sice za správu systému sociální péče odpovídá MPSV, nicméně sociální práce je dominantně vykonávána skrze 14 krajských sítí sociálních služeb, které si každý krajský úřad, v případě hlavního města se pak jedná o Magistrát hlavního města Praha, spravuje samostatně.

Zatímco u léku a léčebných postupů je pomocí kontrolní skupiny a dlouhodobého testování možné celkem spolehlivě prokázat jejich míru účinnosti a na základě dosažených výsledků je zařadit do zdravotní praxe, při testování účinnosti postupů sociální práce jsme svědky obdobného přístupu jen výjimečně. Ne že by tento druh výzkumu nebyl možný. Jistě se mu i řada výzkumných týmů v rámci své vědecké práce věnuje, nicméně není doposud do výkonu sociální práce zavedený a nejsou na něj tudíž vynakládány ani dostatečné objemy finančních prostředků. Přitom by se dalo diskutovat o tom jaký druh zjištění má větší společenskou užitečnost. Je to lék, který prodlouží věk dožití o samotě žijícího seniora, nebo se jedná o definování účinných metod sociální práce, které témuž seniorovi zprostředkují začlenění do společnosti a zvýší jeho soběstačnost v domácím prostředí? V případě drogově závislého jedince je pro společnost užitečnější, když najde účinné chemické látky, které poslouží jako účinné náhražky opiátů, stimulantů a halucinogenů, nebo má pro společnost větší smysl investovat do hledání postupů, které by zvýšily úspěšnost léčby a snížily výskyt recidivy. Z humanistického hlediska je toto dělení nesmyslné. Obou postupů je potřeba, protože oba mají svůj společenský význam. Nicméně z ekonomického hlediska, které obvykle mývá při argumentaci největší váhu, je toto porovnávání na místě. Veřejné zdroje jsou a vždy budou omezené a budou politiky alokovány do těch oblastí veřejného života, ve kterých budou společnosti nést největší společenský užitek. Při definování těchto oblastí bude vždy hrát roli síla argumentů a jejich přesvědčivost. Dokud bude sociální práce politiky, ale i občany vnímána primárně jako činnost udržující současné status quo, případně činnost ochraňující zbytek společnosti před nositeli rizikového jednání, k žádným zásadním změnám při sestavování veřejných rozpočtů nedojde. Na sociálních pracovnících, akademících a celé profesní komunitě, kterou spojuje sociální práce, je, aby své okolí přesvědčili o nevyužívaném potenciálu, který se v sociální práci skrývá. Sociální práce je nositelkou jak individuální, tak společenské změny. Změny, kterými prošli jedinci, komunity, ale i regiony a některé země, ukazují, jak zásadně lze pomocí sociální práce zvýšit kvalitu života, a jak obrovský přínos tato změna pro dotčené subjekty může mít (např. Kanfer a Goldstein 1988). Pátým předpokladem pro výkon sociální

práce je společenská vůle pro zavedení rozhodování založeného na důkazech a alokování dostatku veřejných zdrojů, které by umožnily systémové zavedení této formy rozhodování.

1.3.4 Praxe a management sociální práce

Zatímco Hughes a Wearing (2011: 25) připomínají diskuse vedené na téma vyjasňování pojmu evidence. Stejnou pozornost si určitě zasluhuje i slovo „praxe“. Na vysvětlení obsahu tohoto pojmu se zaměřují jak Adams, Dominelli a Payne (2009a) a Davies a kol. (2013), tak v českých podmínkách např. Matoušek a kol. (2010). Jaksi přirozeně vnímáme za potřebné popisovat způsoby práce s různými cílovými skupinami. Rozumět jejich specifickým potřebám a umět na tyto potřeby reagovat adekvátním způsobem, kterým je dosahováno očekávaného dopadu sociálních intervencí²². Jsme si vědomi, že se praxe nějakým způsobem váže k některé z teorií, které formovaly nebo doposud formují způsoby našeho uvažování o světě, ve kterém žijeme a ke způsobům našeho bytí, včetně bytí, které definuje náš přístup k výkonu sociální práce. V textech a diskusích umíme poměrně dobře zachytit extrémní polohy vedeného diskursu a určit, zda se pohybuje v příliš teoretické rovině, anebo naopak když dosahuje přílišné míry konkrétnosti. Hledání oblastí, ve kterých je nutné definovat praxi a nalézání její rozumné úrovně, ve které se teorie propojuje s praxí, však zůstává trvalým úkolem všech profesionálů, kteří budování znalostí báze sociální práce považují za svůj celoživotní úkol.

Stále častěji je s pojmem „praxe“ spojováno i řízení (Hughes a Wearing, 2011, Adams, Dominelli a Payne, 2009b). Neoliberalismus a jím iniciovaný způsob výkonu sociální práce vyvolal v profesní komunitě silné reakce. Teoretikům sociální práce se velmi rychle podařilo identifikovat manažerismus a popsat jeho dopady na kvalitu sociální práce. Společně s tímto krokem logicky vyvstaly otázky: „Jaké existují alternativy, a jak jinak by měla vypadat dobrá praxe popisující řízení poskytovatelů sociálních služeb, coby jedněch z dominantních vykonavatelů sociální práce?“ Položení těchto otázek pochopitelně iniciovalo i hledání teorií, které by měly dominantní vliv na způsoby řízení poskytovatelů sociálních služeb, a zároveň odstartovalo hledání úrovně míry konkrétnosti, ve které by k popisům těchto praxí mělo docházet.

Podíváme-li se na texty, které za poslední dekádu na téma organizace a řízení sociální práce vznikly, velmi rychle zjistíme, že tento druh hledání stále ještě pokračuje a s největší pravděpodobností jen tak neskončí. Najdeme vedle sebe práce teoretické, ale i vysoce praktické

²² Opět připomeňme, že se jedná dominantně o zakotvování, prodlužování anebo průlom.

popisující způsoby, kterými je možné řídit organizační zdroje a v některých případech přistupovat k řízení jednoho nebo více organizačních procesů. Na praxi zachycující řízení sociální práce lze nahlížet z mnoha perspektiv. Studium tohoto druhu praktické činnosti není o nic méně důležité, než studium sociální práce s jakoukoliv cílovou skupinou. Přirozeným zájmem jakékoliv profesní skupiny, manažerů sociálních služeb stejně jako manažerů poskytovatelů registrovaných sociálních služeb, je identifikovat řešení, která umožňují pomocí efektivního řízení dosahovat vysoké kvality sociální práce. Jedině tento postoj vede k dalšímu posunu a vytváří předpoklady pro včasné odhalování příležitostí a eliminaci rizik v brzké fázi jejich výskytu. Šestým, závěrečným předpokladem pro výkon sociální práce, ze kterého jsem při tvorbě této disertační práce vycházel, je nutnost studia organizační praxe a transformace dosažených poznatků do podoby manažerských procesů a nástrojů. Zavedení této praxe do fungování organizací pracujících s různými cílovými skupinami, ale i do fungování celého sociálního systému, přispívá k rozvoji obou zmíněných segmentů. Tento druh rozvoje je založen na principech učících se sociálních struktur a je tudíž pro jejich evoluci nezbytný.

Jestliže jsem na předchozích stránkách představil předpoklady, ze kterých jsem při psaní disertace vycházel, následující kapitola popisuje teorii organizace a do ní integrované sub teorie, které obhajovaly výkon manažerské praxe v různých fázích jejího vytváření. Sociální práce, i v její organizované formě, je vysoce reflexivní disciplínou, ve které její aktéři kladou silný důraz na opouštění včerejších postupů. Obdobně řízení podléhá změně vyvolané učením založeném do značné míry na reflexi toho, co se děje vně i uvnitř organizace a pochopitelně také toho, co se odehrává v manažerovi a v týmu odpovědném za řízení sociální práce v konkrétní organizaci. Trvalým úkolem všech manažerů pak zůstává umět dostatečně včas tuto změnu rozpoznat a správným způsobem na ni také zareagovat (Margetta, 2004). Ti manažeři, kteří si tento druh kompetence včas osvojí, budou schopni svým organizacím přinášet správně načasované impulsy ke změnám, ostatním nezbude než řídit organizace reaktivním způsobem a tímto přístupem tak vyčerpávat jak sebe sama, tak své okolí (Drucker, 2000, Hamel, 2008).

II. Vnímání organizace v čase

Lidé se organizovali od nepaměti. Nejdříve v tlupách později v kmenech, rodech, městech, knížectvích, královstvích a v národních státech. Každé společenství vznikalo jedinečným způsobem a stejně tak si vytvářelo pravidla a normy, které umožňovaly bezkonfliktní soužití a tím i přežití, tedy trvání v čase. Industrializace 19. století se odehrávala v organizacích nového typu, ve výrobních podnicích. Do první světové války byly popsány všechny funkce výrobního podniku (Drucker, 2002: 17) a objevili se první teoretici, které začal výrobní podnik zajímat jako prostředí pro jejich výzkum. Ten měl, a podle Kellera (2007: 12) si také udržel, buď technické, nebo teoretické zacílení. Díky výzkumné aktivitě motivované ať již z praktických, nebo teoretických důvodů začala vznikat teorie organizace. S jejím vznikem současně vyvstaly dvě otázky:

- a) Jakým způsobem přistupovat k poznatkům, kterých bylo touto teorií dosaženo?
- b) Jak tyto poznatky interpretovat a přenést do prostředí nevýrobních organizací, někdy označovaných jako servisní?

Při hledání odpovědí na první otázku se přístupy autorů liší. Jedni (Keller, 2007) si všímají vývoje poznání a souslednosti na sebe navazujících, nebo spolu polemizujících výzkumníků, jiným je bližší zvýraznění hlavních perspektiv (Hatch 2019), metafor (Hughes a Wearing, 2007) nebo aktuálních témat, která v době vzniku příslušných publikací ve společnosti rezonovala (Coulshed a Mullender, 2006,). Strati (2000) propojuje organizaci se společenským kontextem a věnuje se metodám, kterými je možné organizaci zkoumat a následně také popisovat. Volba přístupu je odpovědí na druhou otázku, zvláště pak u prakticky zaměřených publikací. Ty jsou psány s cílem popsat vybranou dobrou praxi a následně ji zprostředkovat odbornému prostředí. Málokdy v minulosti bylo tolik úsilí a prostředků směřováno do identifikace dobré praxe, tvorby metodologických postupů a začleňování obojího do chodu jiných organizací. I díky této iniciativě jsou stávající organizace, včetně těch servisních, vystaveny kontinuálnímu tlaku na zavádění vícečetných změn různé hloubky intervence a to jak odborného, tak administrativního anebo manažerského charakteru. K pochopení povahy těchto změn, ale i důvodů pro jejich iniciaci je potřeba podniknout malý výlet proti proudu času. Podívat se na začátek výzkumného zájmu o fenomén výrobní organizace a následně pak začít konstruovat paralely k organizacím servisním (human service), respektive servisním organizacím občanského sektoru.

Teorie organizace tvoří první znalostní pilíř, na kterém stojí obsah této disertační práce. Vznikající model kvality řízení z této teorie vychází, je pro něj zásadním znalostním zdrojem.

Účelem následující kapitoly ve představit teorii organizace jako metateorii, jejíž znalostní bázi tvoří sub teorie, mezi které patří ty, jež existenci organizační teorie popírají. Po představení všech relevantních sub teorií přistupuji v kapitole 2.6 k vytvoření konceptu „dobrého řízení“.

2. Organizace jako předmět sociologického zájmu

Většina autorů spojuje začátek systematického zájmu o organizaci se jmény, jako jsou F.W. Taylor, H. Fayol, H. Ford a M. Weber. Hatch (2019, 23-34) k těmto jménům přidává ještě A. Smithe, K. Marxe, É. Durkheima, M. P. Follet, Ch. Barnarda a řadí je do prehistorického období, ve kterém se začala formovat teorie organizace. I ona potvrzuje skutečnost, že v teorii organizace šlo již od prvopočátku o odhalování konceptů a následně i teorií proto, aby byly přenášeny do reálného organizačního prostředí a přenosem se tak stávaly novou organizační praxí. Zároveň upozorňuje, že tato dualita přispěla ke vzniku frakcí, které se nezdálo vůči sobě stavěly do konfliktního postavení. Teoretizování o organizacích demonstruje od prvopočátku snaha odhalovat podstatu jejich fungování v měnícím se vnějším i vnitřním prostředí a zároveň přijetí skutečnosti, že je jejich celostní uchopení z principu nemožné. K organizacím je možné přiřazovat metafory, můžeme je přirovnávat k různým modelům, případně volit teoretické perspektivy, pod kterými se je snažíme zhlédnout. Můžeme se držet principů a používat výzkumné metody různých sociologických škol, můžeme tematizovat jednotlivé jevy, které organizační život doprovází. Volba každého z přístupů přinese určité poznání s omezenou vypovídací hodnotou a omezenou délkou trvanlivosti této výpovědi. Chceme-li organizacím rozumět, nezbyvá nám než se smířit s touto skutečností a než se vydat do historie organizačního výzkumu. V něm jsou skryty pilíře, na kterých stojí teorie organizace. Některé jsou relativně pevné, jiné je nutné dále vyztužovat a zesilovat tak jejich důvěryhodnost.

2.1 Racionální jádro organizace

Organizace nevznikají náhodně. Jejich založení je účelové a je na ně potřeba nahlížet instrumentálně, tedy ve vztahu ke smyslu a cíli jejich existence. Výrobní organizace byly a pochopitelně i nadále jsou zakládány za účelem dosažení zisku. Zisk je možné měřit a kvantifikovat. Lze jej také snadno plánovat a průběžně zjišťovat, jak úspěšně se daří stanovený plán plnit. Není překvapivé, že první teoretici, Taylor, Fayol a Ford, se dominantně zajímali o zefektivňování pracovního procesu. Organizace byly vnímány jako uzavřené prostředí (Keller, 2010; Scott 1998) a předmětem výzkumného zájmu byla identifikace postupů, kterými by bylo možné zvyšovat efektivitu jejich provozu, a tím i pochopitelně zisk.

O tom, že dělba práce přispívá k zvyšování ekonomické efektivity, bylo známo již od roku 1776, kdy A. Smith publikoval *An Inquiry into the Nature and Causes of the Wealth of Nations*. Podle Hatch (2019: 27) na Smithe navázal É. Durkheim v roce 1893 v díle *O společenské dělbě práce*, ve kterém popsal přechod od zemědělské k industriální společnosti a na pozadí tohoto přechodu pak zachytil sociální jevy, jakými byly: specializace, vytváření hierarchie, solidarita, smlouva a provázanost plnění úkolů coby nedílný důsledek dělby práce. Cuin a Gresle (2008: 73-74) připomínají, že dalším z Durkheimem popsaných důsledků vyplývajících z větší dělby práce, bylo osamostatňování člověka. K němu dochází skrze vymykání jedinců kolektivnímu působení a dědičným vlivům a vytváření nových vzájemných závislostí, které nejsou tradiční, ale účelově „organizované“ ve smyslu toho, co Durkheim nazývá „organickou solidaritou“, čímž zdůrazňuje ústřední roli „organizací“ v moderních společnostech. Začátkem 20. století Taylor, Gantt a Gilbrecht označují dělbu práce založenou na dosavadní tradici za neefektivní a svými díly pokládají základy vědeckého řízení (Nacamulli, 1979). Odpovědností manažera je podle tohoto směru shromažďovat existující znalosti, integrovat je do návrhů vnitřních procesů a dále je pak rozvíjet. Keller (2007: 17) zdůrazňuje také Taylorovu víru, že zavedení vědeckých postupů mělo přispět k dosažení sociálního smíru a mělo sloužit jak světu práce, tak světu kapitálu. Na základě řečeného nepřekvapí, že Taylorův současník Francouz H. Fayol zařadil v roce 1908 dělbu práce na první místo svých 14 administrativních principů managementu. Společně se svými následovníky, kterými byli např. Gulick, Urwick, nebo později také Sloan, vnímal organizaci jako soubor orgánů (Strati, 2000) vykonávajících určité funkce. Její efektivitu mělo být dosaženo pomocí úkolování, které mělo vycházet z obecných principů řízení.

Jestliže byly vědecký management a administrativní teorie ukázkami technického proudu v sociologii organizací, pak teoretický proud ve svém díle rozpracoval především německý historik a sociolog M. Weber. Ten se ve svém stěžejním a zároveň nedokončeném díle *Wirtschaft und Gesellschaft* z roku 1925 věnuje popisu různých historických forem organizování v zájmu dosažení určitých cílů. Weber si v popisu všímá nerovností, které různé formy vyvolávají, a definuje tři druhy panství: racionálně-legální, tradiční a charismatické. Panstvím rozumí stav, ve kterém ovládaní vykonávají vůli vládce v přesvědčení, že tak činí ve vlastním zájmu. Weber věřil, že v organizacích bude vítězit racionálně-legální autorita, kterou budou reprezentovat vnitřní směrnice a pravidla, a že bude možné tento druh autority přenést i do fungování společnosti jako celku. Hart (2019: 28) připomíná Weberovu zásluhu na definování teorie byrokracie, podle které má zvyšující se racionalita výrobních podniků dopad na růst efektivity a efektivnosti jejich provozu a je uplatitelná i v jiných sociálních útvarech, včetně celé společnosti. Weber si na byrokratické správě cenil především jejího potenciálu směřovat k přesnosti, rychlosti, jednoznačnosti, kontinuitě, diskrétnosti a jednotnosti rozhodování (Keller 2007: 20), přičemž připouštěl možnost, že tohoto potenciálu nemusí být dosaženo ani racionálně-legální autoritou. Byl si dobře vědom nebezpečí, že se organizace mohou pro své zaměstnance stát železnými klecemi, a že v nich může docházet k uvěznění a k odcizování pomocí nevědomých, kognitivních a ideologických pastí (Strati 2000: 52). Uvěznění a odcizování mohou být také důsledky samotné racionality, která z principu nebere v úvahu celkové spektrum motivů lidského jednání. Odůvodnění, proč by člověk měl dobrovolně snášet tyto tlaky a stát se „ozubeným kolečkem v neustále se pohybujícím mechanismu“, vycházelo z transakční teorie – měly mu na oplátku zprostředkovávat slovy Hughese a Wearinga (2007: 35) dobrý život v kapitalistické společnosti, tedy možnost participovat na finanční a mravní ziskovosti podniku. Weber byl podle Hatch (2019: 28) přesvědčen, že i když jsou všechny organizace vystaveny riziku, že se z nich stanou železné klece, má management každé z nich šanci tomuto riziku vzdorovat. Mechanismem vzdoru se mělo stát rozlišování mezi formální a věcnou racionalitou. Zatímco formální racionalita měla zdůrazňovat postupy, kterými je měřena efektivita, nebo jimiž dochází k dodržování pravidel, nebo ke snižování nákladů, věcná racionalita se měla dotýkat účelu a cíle, jež mají organizační procesy, ale i organizace samotná svým fungováním naplňovat. Začne-li v organizaci dominovat formální racionalizace, dojde k posílení pocitu odcizení, ritualizace jejího provozu, k zakořeňování rigidních forem jednání řady aktérů a ke zvyšování odporu ke změně a to i v případě, že k jejímu zavedení existuje dostatek racionálních důvodů (Hughes a Wearing, 2007: 36). Formám a procesu odcizování člověka v organizaci se věnovali např. Seeman (1972)

nebo Reed (1992), kteří je spojili s pracovní nespokojeností, špatným pracovním výkonem a s frustrací vyvolanou nemožností kariérního růstu a osobnostního rozvoje. Ke znakům moderní byrokracie, kterou Weber nacházel ve veřejné správě a ve výrobních podnicích (Keller: 2007: 25-26) patří:

- Nepřetržité jednání podle více či méně vyčerpávajících abstraktních pravidel.
- Úřední pravomoc a povinnosti jsou jasně ohraničené a od nich se odvíjí požadavky na kvalifikaci.
- Je dána hierarchie, která umožňuje dohled vyšších úředníků nad nižšími, kteří se však mají možnost vůči vyšším úředníkům odvolat, nebo si na ně stěžovat.
- K ovládnutí pravidel je nutná kvalifikace, jejich znalost pak zakládá úřednickou specializaci.
- Úřední jednání má listinnou podobu, jejímiž tvůrci jsou podřízení úředníci.
- Úředníci nevlastní materiální vybavení. Stejně tak je oddělen úřad od bydliště úředníka a jeho pracovní doba od volného času.

Weberův model byrokracie si našel mnoho kritiků. Zajímavým způsobem se s jejich postupy vyrovnává Keller (2007: 20-21), jenž se soustředí především na kritiku účelově racionálního jednání coby podstaty byrokratické formy organizace. Dokládá, že jednající jednak nemusí být vždy schopen vybrat adekvátní prostředky, které vedou k dosažení sledovaných cílů. Následně si také nemusí být vědom nezamýšlených důsledků svého jednání. Přeneseme-li Kellerovu kritiku (2007: 20-21) do organizačního prostředí je na jejím základě možné stanovit odpovědnost manažera, respektive znaky kvalitního řízení. Jimi jsou jednak neustálé ověřování adekvátnosti prostředků používaných pro plnění stanovených cílů. V druhém, stejně významném, sledu pak kontinuální identifikace nezamýšlených důsledků jednání a hledání způsobů, jakými je možné tyto důsledky eliminovat, nebo aspoň zmírnit jejich intenzitu. V obou případech se jedná o kontinuálně se opakující procesy, které jsou nedílnou součástí řízení každé organizace. Dosažení ideálního stavu je však nemožné a nám nezbyvá než se smířit s tím, že v každé organizaci existují postupy, které nemusí vést k naplnění cílů a také existuje určité spektrum nežádoucích důsledků existence organizace. Jinak řečeno - každá organizace je nositelkou určitých dysfunkcí a jejich managementy stojí před trvalými výzvami tyto dysfunkce odhalovat a hledat na jejich eliminaci adekvátní řešení.

2.2 Organizace jako plejáda vztahů

Ústředním tématem této kapitoly je motivace a práce s motivací uvnitř organizace. Ve Fayolových administrativních principech explicitně sice zmíněna není, ale má úzkou vazbu na kvalitu naplňování některých principů v praxi. Zejména se jedná o principy pravomoci a spravedlnosti, odměňování pracovníků a princip iniciativy. Organizace jako prostředí, ve kterém dochází k dělbě práce, musela být od začátku systematictějšího studia zkoumána také na základě jejího vztahu k člověku. Rostl zájem o vznik a fungování neformálních skupin, včetně těch, které se formovaly uvnitř organizací (Keller, 2007). Organizace byly ve 20. a 30. letech 20. století vnímány jako uzavřené systémy. Hatch (2019: 32-36) si vybírá dvě osobnosti předhistorického období, které se podle jejího názoru podílely na vzniku teorie organizace. Jsou jimi M. P. Follettová a Ch. Barnard. Follettovou zajímalo jak dosáhnout osobního růstu člověka v organizačním prostředí. Odpověď na tuto otázku hledala v silných komunitách, ve kterých identifikovala především přítomné demokratické principy a ne hierarchické struktury. Byla přesvědčena, že se zaměstnanci musí podílet na formulování organizačních cílů, aby vůbec mohli být donuceni k participaci na jejich plnění. Věřila, že každý problém je možný předefinovat, a že je při hledání způsobu jeho řešení možné najít jedno, které do sebe integruje zájmy všech zúčastněných stran.

Nacamulli (1979) pomocí interpretativního a normativního konceptuálního schématu identifikuje 11 myšlenkových škol. Vztahů v organizacích si všímají zejména škola skupinové dynamiky reprezentovaná Lewinem a Bionem, škola lidských vztahů zastoupená Mayem (1933, 1945), Roethlisbergerem a Dicksonem (1939), nebo Walkerem a Guestem (1952). Dále pak škola rozhodovací, do které vedle Barnarda patří také např. Anthony (1965) nebo Simon (1957). K formování těchto myšlenkových směrů přispěl průmyslový psycholog E. Mayo na základě svých výzkumů ve společnosti Western Electric Company (někdy jsou tyto výzkumy označovány jako Hawthornské). Zjištění, že na pracovní výkon mají vedle technických parametrů podíl také sociální faktory, odstartovalo zájem o jejich identifikaci a další hlubší studium. Studie mimo jiné odhalily zdánlivou iracionalitu v lidském chování, když identifikovaly jedince, kteří před ekonomickým benefitem v podobě vyšší mzdy, dali přednost sociálním faktorům, kterými bylo např. udržení sociální pozice, nebo dodržování skupinových norem jako zjevná demonstrace skupinové solidarity. Mayo (1933) byl přesvědčen, že úkolem managementu je budovat společenství a podporovat spolupráci a těmito způsoby pak čelit jednostranné racionalitě výrobního podniku Taylorovského typu. Na Maya navázal již dříve

zmíněný Ch. Barnard. Ten upozadil transakční motivaci zaměstnanců a snažil se zviditelnit jejich vnitřní motivaci pro práci. Ukázal, že v organizacích mohou pracovat lidé, kteří nemusí být k plnění organizačních cílů nuceni, ale kteří jsou k této činnosti vnitřně motivováni, a kteří k ní proto přistupují velmi aktivně. Připouštěl, že se organizace mohou stát prostředím, ve kterém paralelně s plněním cílů dochází také k uspokojování potřeb zapojených jedinců. Odpovědností managementu bylo nacházet rovnováhu mezi organizačními cíli a potřebami zaměstnanců. Barnard přitom choval k zástupcům managementu velkou důvěru. Byl přesvědčený, že se jim musí podařit této rovnováhy dosáhnout a to bez nějaké zvýšené kontroly ze strany zaměstnanců. Keller (2007: 35) v souvislosti s Barnardovým dílem zviditelňuje vznik extrémních duálních pohledů, k jejichž formulacím teorie organizace přispěla. Na jednom pólu se nacházely organizace charakterizované metaforou mechanické racionálně fungující železné klece, na opačném pak organizace pojaté jako organismy, které svého výkonu dosahovaly skrze důslednou orientaci na potřeby svých zaměstnanců.

Podobné dělení nabízí také R. Scott (1998), když definuje perspektivu racionální, přírodní a na perspektivu otevřeného systému. Pod racionální perspektivu podle Scotta patří Taylorův vědecký management, Fayolova administrativní teorie, Weberova teorie byrokracie a Simonova teorie administrativního chování. Pod přírodní perspektivu Scott řadí školu lidských vztahů, Barnardův kooperující systém, Selznickův institucionální přístup a Parsonsův sociální systém. Podle Stratiho (2000: 40) se tato perspektiva formuje na základě nedostatků popsanych při uplatňování racionálního pohledu na organizace. Podle teoretiků tohoto myšlenkového proudu je potřeba přestat na organizace pohlížet pouze jako na sociální útvary, kterým jde o dosažení stanovených cílů. Vedle nich totiž existují další úhly pohledu, které mají v životě organizace také svůj význam, neboť zajišťují trvání organizace. Strati s odkazem na Gouldnera (1959), Grosse (1968) a Perrowa (1970) organizace charakterizuje jako polymorfni systémy, které se mohou dostat v boji o přežití do situace, kdy rezignují na plnění svých cílů, např. v zájmu dosažení vyšší motivace a vyšší kvality interpersonálních vztahů.

Motivace člověka je ústředním tématem, kterým se zabývá výše zmíněná škola lidských vztahů. Zástupci této školy představovali alternativy k motivaci racionálně uvažujícího člověka a identifikovali je především ve vztazích k druhým jedincům. V roce 1943 Maslow publikoval první verzi své hierarchie potřeb, v níž do posledních dvou pater pyramidy umístil potřeby uznání a respektu, a sebeaktualizace. H. A. Simon v roce 1957 představil typologii lidské motivace, kterou o osm let později dále rozpracoval F. H. Schein. V ní vedle racionálně uvažujícího člověka, nabídl kategorie sociálně citlivého jedince, sebeaktualizujícího se a

komplexního člověka. Komplexní člověk jedná situačně a tak je také potřeba rozumět jeho jednání a rozhodování v organizaci. Tohoto zjištění bylo využito při typologizaci různých forem řízení a to jednak D. McGregorem a jeho teoriemi X a Y, nebo později psychologem R. Likertem (1967), který na základě vnitřního nastavení moci, komunikace a zapojení zaměstnanců do rozhodování rozlišoval čtyři druhy řízení: a) exploatačně autoritativní; b) benevolentně autoritativní; c) konzultativní; a d) participativní. Keller (2007: 38), ale také Buchanan a Huczynski (2019: 295-296) v souvislosti s motivováním zaměstnanců zviditelňují přínos hnutí za Kvalitu pracovního života (Quality of Working Life) a jejich dodnes používanou techniku obohacování práce (job enrichment). Tento koncept byl prvně rozpracován psychologem F. Herzbergem (1966) v dvou faktorové teorii motivace. V této teorii Herzberg rozlišoval mezi motivačními a hygienickými faktory. Zatímco motivační faktory jako úspěch, uznání, odpovědnost a vzestup zvyšovaly spokojenost zaměstnanců, hygienické faktory spíše blokovaly nespokojenost. Mezi hygienické faktory podle Herzberga patřily mzda, firemní politiky, řídicí styl, postavení zaměstnance, bezpečnost a pracovní podmínky. S dalšími technikami obohacování práce přišli např. Hackman a Oldham (1975), kteří v jejich Modelu pracovních charakteristik dali do souvislosti rysy práce, zkušenost zaměstnance a výstupy práce jako byly motivace, uspokojení a pracovní výkon. Podle tohoto modelu mohou být pracovní pozice analyzovány pomocí 5 klíčových dimenzí, kterými jsou:

- 1) Rozsah potřebných dovedností.
- 2) Povaha úkolů, míra smysluplnosti vykonávané práce.
- 3) Význam vykonávaných úkolů a jejich dopad na práci ostatních.
- 4) Míra nezávislosti a autonomie.
- 5) Zpětná vazba na podávaný pracovní výkon.

Buchanan a Huczynski (2019: 297) v souvislosti s obohacováním práce zmiňují míru potřeby růstu (growth need strength) indikující podíl zaměstnanců, pro které je potřeba růstu významnou součástí procesu obohacování práce. Podstatnou složkou tohoto procesu je, aby osobní růst přispíval k plnění organizačních cílů. Splnění této podmínky vychází z kvality dialogu a schopnosti vedoucích zaměstnanců nalézt průsečíky osobních a organizačních potřeb. Mezi teoretiky, kteří byli přesvědčeni, že je tento dialog potřeba vést, byl i autor teorie sociální směny G. Homans (1961). Podle této teorie platí, že lidé při volbě svého jednání posuzují náklady na jednání určitého typu, vůči jeho přínosu, přičemž se ani v tomto případě nerozhodují čistě racionálně, tedy, že by upřednostňovali čistě ziskový druh jednání. Podle Homanse nemusí mít motivování zaměstnanců pouze transakční charakter. Dosažení organizačních cílů může být

uskutečněno i skrze morální ocenění zaměstnanců, nebo jejich obavu ze skupinového vyčlenění na základě jedincova selhání. Homans je přesvědčen, že pouhou možností pracovat s druhými lze vnímat jako specifický druh odměny.

Jestliže jsme řekli, že má každá organizace racionální jádro, jehož ústředními prvky jsou variace na téma dělby práce, pak tato kapitola soustředí naši pozornost dominantně na skutečnost, že každou organizaci tvoří lidé, a to jak jedinci, tak skupiny. Přesněji řečeno jsou organizace podle školy lidských vztahů tvořeny především vazbami, které jejich zaměstnanci vytvářejí k organizačním cílům na prvním místě, dále pak k sobě samým a následně pak k druhým, kteří se nachází v organizační struktuře ať již v její vertikální, nebo horizontální úrovni. Keller (2007: 41) se s přínosem školy lidských vztahů vypořádává dosti rázně, když konstatuje, že techniky vzniklé v rámci této školy nevedou vždy k většímu výkonu zaměstnanců a není jim dosažena ani jejich vyšší spokojenost, nebo produktivita práce. Empirickými výzkumy nebyl prokázán vztah mezi spokojeností zaměstnanců, produktivitou práce a manažerským stylem. Podobně je tomu i v případě podílu zaměstnanců na rozhodování, jejich spokojeností a produktivitou. Tato zjištění mohou působit jako zklamání pro každého, kdo má tendence vnímat řízení mechanicky. Všem ostatním připomínají skutečnost, že řízení má a bude mít situační charakter. Klíčovou kompetencí manažera v tomto procesu bude znalost široké škály možností, které mu nabízí řešení různých organizačních situací. Tato znalost bude obsahovat, jak teoretické zakotvení použité manažerské techniky, tak její metodologické provedení a znalost očekávaných důsledků, kterých je možné dosáhnout, nebo naopak, jejichž dosažení nelze očekávat. Management je účelově vykonávaná činnost, z vlastní povahy tedy racionální aktivita, kterou formuje kvalita existujících vztahů uvnitř organizace, a která zpětně také ovlivňuje kvalitu organizačních vztahů. Této skutečnosti si musí být vědom každý manažer, jenž musí být, na základě tohoto uvědomění schopen volit nejen vhodnou manažerskou techniku, ale také vhodný způsob, jakým svou volbu zdůvodňuje. Poskytovatelé sociálních služeb z řad organizací občanského sektoru mají vůči výrobním organizacím určitou výhodu. Jestliže je u výrobních podniků vnímán důraz na kvalitu lidských vztahů jako chladný kalkul, který má vést především k dosažení zisku, pro občanské organizace poskytující sociální služby je tato motivace buď zcela bezpředmětná, nebo hraje význam jen u vedlejší činnosti. To, co je manažerům obou typů organizací společné, je dobré pochopení limitů jejich racionálního jednání a významu, který při řízení organizace má komunikace.

2.3 Organizační okolí a symbolická perspektiva

Již od dob G. H. Meada byla pozornost sociologů věnována studiu jazyka a symbolů. Organizace, i díky své velikosti, pro toto studium vytvářely vhodné prostředí. Moderní perspektiva teorie organizace, kterou podle Hatch (2019: 82-88) formulují kontingenční teorie, teorie závislosti na zdrojích a populačně ekologická teorie přispěly k propojení organizačního dění s vnějším okolím. Keller (2010: 95) k těmto teoriím přiřazuje také obecnou teorii systémů a institucionalismus a současně nabízí rozdělení těchto teorií do skupin podle vztahu, který vzniká mezi organizací a jejím okolím. V první skupině jsou teorie, které organizace vnímají jako prostředí, jež z vnějšího okolí čerpá určité zdroje. Ty pak mění na výstupy, jež následně také svému okolí předává. Do této skupiny by patřila obecná teorie systémů a teorie závislosti na zdrojích. Do druhé skupiny patří zejména institucionalismus, podle jehož zastánců jsou organizace formovány vnějším prostředím a jsou tak do značné míry výslednicemi vnějších sociálních, ekonomických, technologických, politických, ekologických a dalších vlivů. Podle institucionalismu nelze za vznikem organizací vidět žádný promyšlený plán. Spíše je jejich vznik demonstrací lidské snahy vytvořit umělé prostředí, které přináší určitý druh bezpečí a to i za cenu zavádění rutinních postupů. V tomto pojetí jde organizacím primárně o přežití. Toho jsou schopné dosáhnout jedině tehdy, když se naučí rozumět svému okolí a správně odolávat tlakům, které organizační okolí na život organizace vytváří. Jednou ze strategií, kterou je potřeba za určitých okolností volit je i rezignace na plnění cílů, kvůli kterým organizace byly zakládány. Podle Mertonova žáka P. Selznicka (1984) je institucionalizace nevyhnutelným procesem pro jakoukoliv organizaci. Podle Stratiho (2000: 111) se projevuje v neviditelných, přijatých způsobech, které charakterizují postupy, jimiž jsou vykonávány rutinní organizační procesy. Jestliže pro Selznicka šlo při institucionalizaci o „sycení procesů hodnotou,“ Strati (2000: 111) přináší výčet témat, která před výzkumníky nastolil odklon od tohoto pojetí institucionalizace. Do svého výčtu zařazuje: zkoumání způsobů, jakými organizace přežívají; zjišťování kognitivních rutinních postupů a schémat, které v tomto procesu používají; definování významů, které v organizacích sehrává symbolika formálních struktur; studium vlivu organizačního uspořádání na praktickou činnost a na osvojené návyky různých aktérů. Autoři jako jsou DiMaggio a Powell (1991) v souvislosti s tímto posunem hovoří o neoinstitucionalismu, jehož představitelé zajímá zkoumání mechanismů, jimiž organizační prostředí prosakuje do organizace.

2.3.1 Kontingenční teorie

V kontextu tohoto myšlenkového posunu lze chápat i vznik kontingenčního přístupu při studiu organizací. Jestliže počáteční motivací teoretiků bylo odhalení univerzálně platných principů, ze kterých vychází organizování, pozdější pozornost byla věnována měření různých proměnných, které nějakým způsobem zkoumané organizace definovaly. Kontingenční teorie potvrzuje předpoklad neexistence jediného správného způsobu organizačního uspořádání. To je i v tomto případě demonstrací dopadu organizačního prostředí na život organizace. Ve stabilním prostředí organizace rutinizuje své vnitřní organizační procesy a snaží se je také maximálně zefektivňovat. V nestabilním prostředí nemusí rutinní výkon zavedených procesů nabízet možnost přizpůsobit se probíhajícím změnám. Za této situace je nutné rutinní postupy opouštět a přicházet s novými - inovativnějšími a flexibilnějšími. Toto zjištění svými výzkumy v chemickém průmyslu potvrdili také P. Lawrence a J. Lorsch, když ukázali, že skupiny vykonávající rutinní práce, především ve výrobě, byly formálně strukturovanější, než skupiny odpovědné za plnění komplexnějších úkolů ve výzkumu a vývoji. Výzkum také potvrdil, že tento druh vnitřní diferenciací organizací zvyšuje jejich schopnost přizpůsobovat se měnícímu prostředí. Strukturálně kontingenční teoretici podle Hatch (2019: 83) vysvětlovali efektivitu různých organizačních forem pomocí nejistoty prostředí²³, jež byla tvořena vzájemnými interakcemi mezi dvěma proměnnými – komplexitou a tempem změny. Komplexitu tvoří počet a charakter aktuálně aktivních prvků v prostředí, tempo změny je rychlost s jakou v prostředí ke změnám dochází. Na základě těchto proměnných lze vytvořit tři kategorie nejistoty organizačního prostředí, kterými jsou: a) malá nejistota, b) průměrná, která nastává v okamžicích, kdy je buď vysoká komplexita prostředí a nízké tempo změn, nebo když panuje nízká komplexita prostředí, ale vysoké tempo změn; c) vysoká nejistota. Strukturálně kontingenční teorie akcentovala význam situačního charakteru řízení a připustila koexistenci jeho mechanické a organické složky v jedné organizaci, jejichž rozsah a proporcionalita se mění s ohledem na stabilitu okolního prostředí.

2.3.2 Populačně ekologická teorie a teorie závislosti na vnějších zdrojích

Vlivu prostředí na organizace se věnovala ještě populační ekologická teorie a teorie závislosti na vnějších zdrojích. Populační teorie se snaží na organizace aplikovat Darwinovu evoluční

²³ Později byla nejistota prostředí nahrazena pojmem vnímaná nejistota (perceived uncertainty) na jejímž základě, byla podle Hatch (2019: 83) formulována informační teorie nejistoty.

teorii, podle které přirozený výběr prochází fázemi variace, selekce a retence. Variacemi se organizace určitého druhu přizpůsobují vnějšímu prostředí. Jedná se o fázi, ve které se projevuje diferenciaci organizací určitého druhu. Ve fázi selekce se některé formy variace ukazují jako životaschopné, jiné strádají, aniž by musely nutně zaniknout. Hatch (2019: 87) připouští, že v této fázi se méně životaschopné subjekty mohou rozhodnout k osídlení ekologické niky. V případě poskytovatelů sociálních služeb jí může být zavedení sociální služby, pro novou cílovou skupinu uživatelů, nebo rozšíření způsobu poskytování některé ze stávajících služeb o další komponenty. Ve fázi retence čerpají vybrané organizace dostupné zdroje, což organizaci umožňuje přežít. Je-li prostředí stabilní, dochází také k byrokratizaci, v případě nestability má naopak navrch debyrokratizace. V některých sektorech více, v jiných, včetně sociálních služeb, méně po celou dobu pokračuje konkurenční boj o omezené organizační zdroje. Podle M. T. Hannana a J. Freemana (1977; 1989) mají organizace k dispozici dvě strategie, a sice generalismu nebo specialismu. V případě generalismu mají široké portfolio služeb, které nabízí na mnoha trzích. Jako specialisté se zaměřují jen na malý počet služeb a na působení jen na jednom, nebo malém počtu trhů. Specialistům jde o rychlou adaptaci organizace na prostředí, zatímco generalisté jsou v tomto ohledu zdrženlivější a takovýto nárok na sebe nekladou.

Na rozdíl od populační ekologické teorie upozorňuje teorie závislosti na zdrojích na skutečnost, že spolu organizace nemusí o dostupné zdroje pouze soupeřit, ale že také mohou spolupracovat. Keller (2007: 98-101) spojuje vznik této teorie s dílem J. D. Thompsona z roku 1967 nazvaným *Organisations in Actions*, ve kterém přebírá Parsonsovy (1960) tři organizační úrovně – technickou, manažerskou a institucionální, aby ukázal, že v tomto pojetí jsou organizace schopny celkem dobře odolávat tlakům vnějšího prostředí. Snaží se před těmito vlivy na jedné straně chránit technickou úroveň, zatímco institucionální část vnějším vlivům ochotně nabízí, čímž posilují svou společenskou legitimitu. Hatch (2019: 85) spojuje vznik teorie závislosti na zdrojích se jmény J. Pfeffer a G. Salancik (1978). Podle těchto teoretiků rozhoduje prostředí o rozdělení moci jak uvnitř, tak vně organizací. Podmínkou úspěšného řízení je tak schopnost odhalit a porozumět vazbám, které existují mezi organizací a oblastmi, ze kterých organizace k plnění svého poslání čerpá potřebné zdroje. Mezi ty patří zaměstnanci, suroviny, kapitál, technické a materiální vybavení, know-how ad. Na základě porozumění je pak třeba zvolit vhodnou strategii, která se podle Thompsona (1967) a Meyera a Scotta (1983) týká příslušné organizační úrovně, nebo podle Pfeffera a Salancika (1978) reaguje na vliv, který na organizaci mají aktéři z oblastí, ze kterých ke své činnosti čerpá potřebné zdroje. Odpovědností manažerské vrstvy je v obou případech volba vhodné strategie a vytváření vnitřní rovnováhy a

to jak mezi technickou a institucionální vrstvou, tak mezi organizací a externími zdrojovými oblastmi. Meyer a Scott (1983) také upozorňují na odlišný charakter interakce mezi prostředím a organizací. Zatímco u technické vrstvy dochází k vzájemné výměně, která se odehrává jak na úrovni zdrojů, tak na úrovni organizačních výstupů, v případě institucionální úrovně prolíná prostředí s organizací. Odpovědností manažerské vrstvy je hledat správný poměr mezi oběma formami interakce a také její adekvátní formu.

2.3.3 Organizace a metody jejich zkoumání

Propojení organizací s jejich prostředím umožňuje teoretikům (Keller, 2007) upozadit mechanický způsob jejich vnímání a posiluje pojetí organizace v podobě živých organismů, které spolu soupeří o omezené zdroje, mají různou měrou rozvinuté schopnosti přizpůsobovat se svému okolí a jsou vybaveny schopností zvyšovat míru své komplexnosti v závislosti na růstu komplexnosti vnějšího prostředí. Keller (2007: 87) zviditelňuje vazbu formulovaných teorií na použité výzkumné metody. Zatímco institucionalismus spojuje s interpretativními postupy, kontingenční teorii přiřazuje k empirickým výzkumům tzv. technologické školy. Hughes a Wearing (2007: 40) pak při popisu organizace jako živého organismu zmiňují výše popsané teorie, aby v nich současně hledali vazbu na odbornou literaturu z oblasti praktické sociální práce. Tu nachází v díle Payna (1997, 2016), který v návaznosti na Pincuse a Minahana (1978) dělí systémy na neformální neboli přírodní, formální a společenské. Poskytovatelé sociálních služeb by v tomto rozdělení patřili do třetí kategorie. Velmi detailnímu rozboru organizací, vnímaných v jejich společenských kontextech, se věnuje Strati (2000: 28-62). Dívá se na jejich život pomocí různých škol, modelů, systémů, témat, metodologií, paradigmat, výzkumných programů a také metafor. V návaznosti na kritiku přístupů, kterými organizace analyzoval strukturální funkcionalismus a kontingenční teorie, přebírá souhrn omezení těchto teoretických přístupů zpracovaný M. Zey-Ferrel (1981: 182), aby připomenul přílišný důraz kladený na racionalitu a strukturu; konzervativní předpoklady, ze kterých tyto teorie vychází a analytické metody, které používají; dále pak jejich opomenutí významu moci a nevnímání organizací jako předmětu mikro-sociálně-psychologických a makro-společenských analýz. Strati (2000: 47) na základě tohoto výčtu popisuje šest vynořujících se pramenů organizační analýzy, mezi které řadí: longitudinální analýzu, organizační analýzu (do níž zahrnuje model závislosti na zdrojích prostředí, politicko ekonomický model a organizačně ekologický přístup), organizační ekonomiku, kulturní přístupy a logiku organizační akce. Své výčty pak Strati (2000: 49) doplňuje popisem nově se objevujících metodologií, k nimž řadí metodologii organizačního

učení; interpretativně interakční metodologii; metodologii životní historie a longitudinální analýzy; metodologii kognitivních map; sémiotickou metodologii; metodologii dramatického přístupu a metodologii kulturních přístupů a organizačního symbolismu. Je zjevné, že omezení, která při studiu organizací s sebou přinesly teorie patřící do racionální perspektivy, zasáhly i do té doby používané výzkumné metodologie a přispěly ke vzniku nových výzkumných postupů, které byly orientovány na odhalování do té doby nepopsaných, přesto však významných složek organizačního života. Otevřely novou perspektivu, pod kterou bylo možné na organizační život nahlížet a vydávat o něm nové poznatky.

2.3.4 Sociologie aktéra

Cuin a Gresle (2008: 224) spojují s koncem strukturalismu, coby myšlenkového proudu, který dominoval sociologii do konce 70. let dvacátého století, nástup sociologie aktéra, ve které rozlišují čtyři paradigmat: a) genetický strukturalismus P. Bourdieua; b) akcionalismus A. Touraineho; c) strategický model M. Croziera; d) metodologický individualismus R. Boudona. Jestliže se dosavadní teoretici managementu zabývali nejdříve různými formami dělby práce, lidskou motivací, prostředím a jeho vlivem na organizaci, tak od 80. let minulého století se jejich pozornost přesouvá na samotného manažera. Řízení chápou jako proces, při kterém dochází k výměně symbolů. V tomto pojetí se organizace stává prostředím, ve kterém zúčastnění aktéři sledují vnitřní dění, a na základě jeho porozumění pak volí nejvhodnější způsob jednání. Teprve z průběhu vzájemných interakcí lze usoudit, co druzí skutečně dělají a říkají. Pro Croziera, jak připomínají Cuin a Gresle (2008: 228-229) je organizace sociálním konstruktem vytvořeným na základě strategií zapojených aktérů. Způsob jakým aktéři vykládají a rozumí jimi vytvořenému konstrukt, pak ovlivňuje podobu zvolené strategie, jež nemusí být vědomá ani racionální. Její podoba odpovídá zdrojům, které mají aktéři k dispozici a cílům, které se snaží dosáhnout. Jednání aktérů Crozier přirovnává ke hře, ve které konflikt je důsledkem omezení, vzniklých na základě panujících herních podmínek. Hatch (2019: 88-94) v souvislosti se symbolickou perspektivou zmiňuje dvě teorie – neo-institucionalismus a teorie uzákoňování prostředí (enacted environment theory). Podle prvně jmenované teorie organizace, kromě obvyklých zdrojů závisí také na společenském přijetí. V odkazu na DiMaggia a Powella Hatch (2019: 90) připomíná, že organizace usilují o politickou moc a institucionální legitimitu. Prostředí tlačí organizace do určité pozice a nutí je tak k určitému způsobu sebeprezentace. Organizace, které rozumí těmto vnějším tlakům, a jež jsou schopny skrze sebeprezentaci naplňovat tato očekávání, získávají společenskou legitimitu, která je pro jejich přežití stejně

důležitá, jako zbývající zdroje. Původcem tlaku přitom může být jakýkoliv aktér a institucionalizovat lze, podle Scotta jakoukoliv opakovanou činnost, tedy nejen významy nebo koncepty reality. Hatch (2019: 90) popisuje důsledek tohoto myšlenkového posunu následujícími slovy: „Jestliže nějaký sdílený význam je možné převést do opakované aktivity v podobě pravidel nebo zákonů, pak instituce jako jsou vlády a soudy můžeme považovat za agenty; jsou proměněny v institucionální aktéry, stejně jako jakákoliv jiná organizovaná entita.“

K institucionalizaci podle Powella a DiMaggia (1991) dochází třemi způsoby: donucovacím, normativním a mimetickým. Donucovací mechanismy mají podobu zákonů a vládních nařízení. Normativní vychází z kulturních očekávání a mají tak svůj původ ve vzdělání a v náboženském přesvědčení členů organizace. Mimetické mechanismy jsou jakými si mimikry, které organizace přebírají od těch, z jejich pohledu úspěšnějších, např. ve formátu tzv. nejlepší praxe. Z řečeného činí Hart (2019: 91) závěr, že legitimitu organizace nezískává tím, že exceluje v jednom nebo několika aspektech své činnosti, ale ve své schopnosti dodržovat přijaté nebo nově přijímané konvence. Strati (2000: 111) v souvislosti s neoinstitucionalismem říká: „Organizace jsou institucionalizované a institucionalizující dominující formy moderní společnosti.“ „Přestaly,“ dodává Strati (2000), „Být konceptualizovány jako napojené na společnost a místní komunitu, aby začaly být chápány jako prostoupené svým prostředím.“

2.3.5 Informační teorie a teorie uzákoňování prostředí

Podle Hatch (2019: 92) se manažeři snaží porozumět prostředí na základě kontinuálního sběru dat. Pomocí těchto dat konstruují objektivní realitu, na kterou organizace reagují. Stejně jako u informační teorie jsou si manažeři vědomi nedostatku informací, ale teorie uzákoňování prostředí, na rozdíl od informační teorie, je nevede primárně k doplňkovému sběru chybějících informací, ale říká, že reakce na prostředí je aktem jeho uzákonění v té podobě, jak si jej představují a jak předpokládají jeho další vývoj. I když se organizace snaží redukovat komplexitu prostředí pomocí dalších a dalších indikátorů, musí jejich manažeři kontinuálně hledat rovnováhu mezi nejistotou založenou na nedostatku informací a podobou uzákoněného stavu prostředí, který pro ně v danou chvíli představuje objektivní realitu. Nejistota doprovází proces poznávání prostředí a snahu toto prostředí určitým způsobem ovládat. S odvoláním na Weicka následně Hatch (2019: 93) představuje důsledky, ke kterým vede teorie uzákoňování prostředí. K těm řadí nejednoznačnost, jež se objevuje v okamžiku, kdy lidé stojí před nabídkou možností, které však odkazují k uzákonění protichůdných stavů, což u nich dále zvyšuje pocit nejednoznačnosti a dvojsmyslnosti. V těchto stavech však není nutné hledat jenom ohrožení.

Obsahují v sobě i příležitosti, kterých se může chopit management každé organizace, a umožňují také dosáhnout Eisenbergem popsaného sjednocení rozmanitosti, které se týká domnělé jednoty zachycené ve formulacích vizí, cílů, příkazů, nebo narativně vytvářených scénářů dalšího vývoje.

2.3.6 Estetika organizací

Význam symbolů a symbolického interakcionismu při studiu organizací zviditelňuje také Strati (2000: 98-99), jenž je přesvědčen, že emoce, pocity a estetika nepatří v organizačním životě k marginálním elementům. Společně s poznatky, které přinesla racionální perspektiva, nabízí ucelený popis organizačního myšlení. Strati v této souvislosti odkazuje na P. Gagliardiho (1990), který analýzu organizací vnímal ve třech dimenzích, tedy skrze jejich étos, logos a patos. Étos má vliv na nepsaná pravidla, mravní kódy, organizační etiku a na ducha organizace. Organizačnímu životu vnucuje kulturní hodnoty a provádí kontrolu nad jejich plněním. Nese mnoho významů, neboť je vytvářen interakcí různých aktérů, kteří se k těmto významům také svou interakcí vztahují. Logos tvoří organizační podstatu. Všechny významy tohoto slova odkazují k pojmům, jako jsou definice, důvod, příčina, vysvětlení, myšlenka, nezbytnost ad. Patos se týká pocitů, smyslových vjemů, emocí a estetických aspektů obsažených v organizačním životě. V logu obsažený organizační diskurs je stejně důležitý jako vůně, představy, hmatové vjemy, prostor a pohyb v něm, pocity potěšení, frustrace, averze nebo strachu, které organizační život vyvolává. Strati (2000: 99-101) si následně všimá, jaký vliv na organizační život mají emoce a estetika. Emoce vytváří etický stejně jako estetický organizační kód. Organizační život může členy organizací povznášet, ale může je také utlačovat. Emoce jsou generovány mravním řádem, povinnostmi a právy, sdílenými hodnotami. Pocity, které organizace v lidech vyvolává, jsou také specifickými konstrukty. Emoce plně prostupují organizační život, a proto je na místě organizace nazývat „emočními arénami“. K hodnocení organizací můžeme současně zaujímat estetické soudy. Můžeme se na ně dívat jako na umělecké výtvořiny svého druhu²⁴ a popisovat je jako krásné, ošklivé, kýčovité, groteskní, ikonické nebo posvátné. Strati (1999: 188-90) rozlišuje tři přístupy studia organizační estetiky. První nazývá archeologickým a s odkazem na Berga (1987) jej přirovnává k postupům, které ve své výzkumné práci používají archeologové a historici umění. V případě organizací však dochází k popisu organizačních kulturních hodnot a identity. Druhý přístup nazývá empaticko-logickým. Za jeho představitele považuje Gagliardiho (1996), podle kterého v něm jde o popis

²⁴ Ne nadarmo hovoří P. F. Drucker (2002: 23) o managementu jako o svobodném umění.

pocitů, které ve výzkumníkovi pozorování organizace vyvolává. Výzkumník se tyto pocity snaží v sobě zachytit, pojmenovat je a pak je logicky a analyticky interpretovat. Ve třetím empaticko-estetickém přístupu se podle Stratiho (2000: 102) výzkumníci od organizačního života doslova ponořují. Při ponoru v sobě aktivují estetické sensory a soudy, nechávají vytonout dřívější zkušenosti a jsou k sobě samým vnímaví. Volným textem se pak snaží zachytit patos organizačního života, aby zpochybnili především analyticko-vědecké metody, kterými bývá zachycena organizační realita. Strati (2000: 102) je s odkazem na S. L. Star (1991) a J. Deweyho přesvědčen, že duální přístup k popisu organizační reality nelze použít, neboť všechny sociálně konstruované jevy, tedy i organizační skutečnost, jsou spjité, trvají a jsou v jejich trvání spoluvytvářeny a jako takovým jim je tudíž vlastní jejich dočasnost, proměnlivost a nestabilita.

2.4 Organizace z postmoderní perspektivy

2.4.1 O postmodernismu

Petříček (1992: 174-188) označujeme postmodernu za kulturní fenomén vycházející z Wittgensteinových jazykových her a ze strukturalismu vzniklého z jazykovědy. Ta chápe jazyk jako znakový systém, ve kterém platí, že znak je zástupcem čehosi. Aby znak mohl plnit zástupnou funkci, tedy stát se nositelem nějakého významu, musí jej tvořit mluva a musí tvořit systém. Mluva obsahuje konečný počet zvuků, fonologický systém, přičemž platí, že zdaleka ne všechny jsou nositeli nějakého významu. Obdobně je tomu i u slov. I v jejich případě platí, že stejně jako znaky budou odkazovat na nevědomý systém, který jim přiřazuje nějaký význam. Význam znaku vzniká na základě difference, odlišnosti daného znaku od znaků okolních, a je dán formou. Podle strukturalistů světa rozumíme proto, že je uspořádán jazykem. Foucault tvrdí, že však nejsme při poznávání světa úplně svobodní. Ovlivňuje nás epistémé, tedy systém, který stanovuje rozsah i způsob, jakým okolní svět poznáváme. Tento systém vymezuje prostor, včetně způsobu uspořádání světa a nutí jedince myslet určitým způsobem. Forma vědění však není trvalá, dochází k její skokové změně a je potřeba ji považovat za diskontinuitní. Každý skok současně proměňuje svět, neboť s sebou nese nový, doposud neznámý pohled. Lyotard (1993) vidí důsledek tohoto stavu v naší neschopnosti pochopit situaci, ve které se nacházíme. Ta vychází ze skutečnosti, že vyprávění, která legitimizovala určitou kulturu, nebo civilizaci, ať již mýtická, nebo později vědecká, se stala nepřesvědčivými a nedůvěryhodnými. Moderní představu velké jednoty vystřídala pluralita jazykových her, které není možné překlenout žádným jednotícím metajazykem. Neexistuje-li metajazyk pak podle Petříčka (1992: 184-185) patří i Foucaultovo epistémé a jednotné paradigma do modernity a nesou v sobě spíše touhu po moci. Postmoderní doba se naopak brání svírání věcí do jediného rámce. Vidí v tomto kroku snahu dosáhnout mocenské nadvlády a možnosti manipulovat věcmi v kontextu tohoto jediného rámce. Odpovědí na tento rozpor přinesl poststrukturalismus, konkrétně pak J. Derrida, který diferencii začal vnímat dynamicky²⁵. Diferenci, stejně jako organizaci lze totiž vnímat dvojím způsobem. Jednou jako proces a podruhé jako výsledek tohoto procesu. Zatímco strukturalismus pracuje s modelem uzavřené struktury jazyka, poststrukturalismus jej vnímá otevřeně. Místem, na kterém dochází k demonstraci otevřenosti jazyka, je umění, především pak literatura. Umělecké dílo má ambici narušit naše vnímání a způsob referování o skutečnosti.

²⁵ Petříček (1992: 185) hovoří o slovesně jmenné podobě slov.

Podle Petříčka (1992: 187) nás umění vede od zavedeného způsobu vnímání věcí a pomáhá nám v jejich znovuobjevování a skutečnému vidění, čímž nám navrácí pocit života. Přeneseme-li tuto myšlenku na znak, pak znak nemá jen význam, který je mu dán v systému, význam znaku se neustále děje. Pak, ale podle Petříčkovy citace Derridy nemůže znak zastupovat sám sebe, neboť vzniká na základě své diference k jiným znakům, které však také nejsou přítomné. Znak je vymezen nepřítomným, tedy diferencemi znaků, které nejsou k dispozici, a přesto znak určují.

2.4.2 Organizace v postmoderní době

Také Giddens (2010: 46; 2005) vidí vazbu mezi postmodernismem a uměním. Přejít do postmodernity chápe jako směřování sociálního vývoje od moderních institucí k odlišnému sociálnímu řádu. Postmodernismus spojuje s uvědoměním, že nic nemůže být s určitostí známo, dále že myšlenka pokroku je neobhájitelná, a že zesiluje význam nového politického programu, ve kterém hrají významnou roli řešení ekologických otázek a činnost nových sociálních hnutí. Postmodernismus prolíná s postindustriálním světem, ve kterém hrají klíčovou společenskou roli informace. Odkazuje na D. Bella (1973) upozorňujícího na klesající význam výrobních podniků a rostoucí roli služeb nejrůznějšího druhu, sociálních nevyjímaje. Klíčovým produktem služeb jsou informace, které jsou produkovány koordinovaně a systematicky²⁶. Profese zapojené do produkce a distribuce informací se stávají novou vůdčí sociální vrstvou. I když si tato charakteristika současné doby, našla své kritiky, s tvrzením, že se nám podařilo překonat modernitu, se setkáváme od 80. let minulého století. Podle Giddense (2005: 495) od této doby ztrácíme víru v pokrok, užitečnost vědy a naši schopnost ovládat moderní svět. Opouštíme Lyotardova velká vyprávění, ze kterých vycházela modernita, zejména při popisování pokroku a smysluplné obecně platné historie. Toto jedno velké vyprávění nahrazujeme plejádou malých, aniž bychom si troufli kterékoliv z nich považovat za ostatním nadřazené. Beck (2018: 345) podobně jako Giddens (2005: 495) přiřazuje k postmoderní době pohyb, zvláště když si všimá podnikové racionalizace. Dosavadní schémata jsou opouštěna a nastává období M. J. Piore a C. F. Sabelem (1984) zavedené flexibilní specializace. Vnější prostředí formují ekologické vlivy, nové technologie a změněná politická kultura. Dostali jsme se do bodu, ve kterém nejsme schopni předpovědět nic – co se má vyrábět a jaké technologie se mají k výrobě používat, nevíme jak organizace strukturovat, a jak v těchto strukturách

²⁶ V sociálních a zdravotních službách je schopnost produkce informací podmínkou jejich samotné existence. (pozn. autora)

rozdělit moc. Vlivem zavádění informačních technologií, kooperace ve výrobním podniku přestala být prostorově vázanou na základě technického odůvodnění. Organizace mohou mít nespočet struktur. Beck (2018: 347) je přesvědčen, že se nacházíme ve fázi organizačně-koncepčního experimentování a zkoušení nových forem života. Prvotní racionalizaci nahrazuje reflexivní racionalizace druhého stupně, pomocí které dochází k racionalizaci systému, která otvírá možnost přerýsovat stávající organizační hranice a to jak vnitřní, tak vnější, které upravují vazby mezi jednotlivými organizacemi. Dochází ke změnám organizační konstituce, která s sebou přináší zvyšování autonomie jednotlivých organizačních úseků a možnost budování vnitřních a vnějších vztahů, stejně jako stanovování autonomních cílů. Vše za předpokladu, že autonomní organizační jednotky demonstrují schopnost hospodárného a efektivního fungování, podávání stabilního výkonu a v neposlední řadě také schopnost rychlé adaptace na vnitřní a vnější změny. Moc se posouvá od velícího řádu k mechanismům, které měří naplňování principů definované výkonnosti a intenzifikace práce. Beck (2018: 347) také předpovídá vznik transparentního podniku, který bude funkcí definovanou na základě výkonnosti a personální politiky. V transparentní organizaci dojde k osamostatnění nižších organizačních složek. Současně se organizace stanou transparentními jak pro jejich zaměstnance, tak pro jejich okolí. Moc je vázána na přístup k informacím, což si uvědomují všichni aktéři a svádí tak boj o přístup k informacím a také o možnost ovlivnit způsoby, jakými jsou informace v organizaci rozdělovány. Kapitál se snaží monopolizovat rozhodovací procesy, avšak paralelně s tímto procesem dochází k debyrokratizaci mající podobu odbourávání velkých byrokratických a administrativních aparátů, což vede ke vzniku „elektronické samoobsluhy.“ Beck (2018: 350) si uvědomuje, že naplňováním těchto předpovědí dochází k popření dvou předpokladů, na kterých vznikla industriální společnost. Prvním předpokladem je schematika sektorů produkce, druhým pak podřízení dominance masové produkce. Dochází ke stírání hranic a ke kombinaci různých forem kooperace přesahující sektory a k mobilizaci pracovní síly zákazníků, které Beck označuje za rafinované zrušení trhu. Na trhu práce se objevují smíšené formy placené a neplacené práce, přičemž podíl práce zprostředkované pracovním trhem dlouhodobě klesá. Nucená práce spojená s masovou industriální produkcí se stává nenávratnou minulostí. Uvnitř podniků se pak rozhoduje o formách práce, organizaci a způsobu řízení. Diskusemi dochází k vytváření vnitřních sociálních modelů, přičemž ve všech odvětvích zároveň dochází k testování různých modelů a politik. Vzniklé modely jsou vystaveny legitimizačním tlakům, čímž dochází k moralizaci organizačního²⁷ způsobu

²⁷ Beck (2018: 254) mluví pouze o podnikovém, nikoliv organizačním prostředí.

fungování. Aby organizace obhájily svoji legitimitu, musí být schopny prezentovat vlastní zájmy před stále citlivější veřejností, která na ně získává stále větší vliv. K prosazení organizace na trhu je třeba argumentů a organizace mohou být kdykoliv přinuceny k neekonomickému, diskursivnímu zdůvodnění svých opatření.

Podobně jako Beck (2018) je Hatch (2019: 94-100) přesvědčena, že je postmoderní perspektivě v teorii organizací možné porozumět na základě pochopení vývojových fází, kterými prošla industrializace a následně pak také porozumění postindustrializaci²⁸. Při popisu industriálního vývoje cituje Burnse (1962) a přebírá jím zpracovaný popis tří vývojových fází industrializace. Při charakteristice postindustrializace odkazuje na dříve zmíněného Bella (1973) a futurologa Naisbitta a jeho knihu *Megatrends* (1984). Postindustriální organizace nemají hranice, podobají se sítím, mají charakter strategického partnerství, joint venture, nebo jsou virtuální. Tak jako mizí hranice mezi organizacemi a jejich okolním prostředím, tak také mizí vnitřní hranice. Rozvolňuje se fixní organizační struktura, lidé spolupracují napříč organizací v různých týmech. Učení je podstatnou složkou spolupráce a pracovního výkonu, což organizacím pomáhá při zvládnutí rychlých a nikdy nekončících změn. Okolo organizací vznikají svazky stakeholderů jejichž zájmy se propojují s organizačními. V prostředí se objevuje mnoho zájmů a není možné určit, který z nich má prioritu a je tak nadřazený ostatním. Hatch (2019: 98) je přesvědčena, že důsledkem teorie stakeholderů je, že se organizace musí chovat eticky, což znamená, že musí vyhodnocovat dopad své činnosti na sociální a hmotné prostředí, ze kterého čerpají své zdroje. Environmentální udržitelnost a společenská odpovědnost jsou konkrétními způsoby, kterými se organizace hlásí k této odpovědnosti. Některé tak dobrovolně každoročně kromě ekonomických výsledků informují veřejnost také o dosažených environmentálních a sociálních výsledcích²⁹. Postmodernisté, zvláště pak ti kritičtí, odmítají další teoretizování o organizaci. V teoriích vidí skrytou mocenskou snahu po dosažení nadvlády. Vychází z marxismu a jsou přesvědčeni, že teorie organizace je jen příkladem onoho velkého vyprávění, které přispívá k dosažení nadvlády kapitalismu a k našemu spoutání. Méně kritičtí postmodernisté jsou přesvědčeni, že nám postmodernismus nabízí možnost osvobodit se od modernistických způsobů přemýšlení. Například tím, že ti jedinci, kteří doposud neměli hlas, jej nyní dostanou, čímž začne vznikat nový obrázek reality a vedle něj i jiné pojmosloví, které zbaví naši řeč projevů, kterými se dává najevo jakýkoliv druh hierarchie a nadvlády. To přispěje k uvolnění doposud potlačované energie, které se projeví na transformaci celé společnosti.

²⁸ Je zajímavé, že při vysvětlování postmodernismu používají moderní přístup vyprávění „velkého příběhu.“

²⁹ Hatch (2019: 99) dává za příklad farmaceutickou společnost Novo Nordisk.

Hatch (2019: 100) zmiňuje také myšlenky postmodernisty P. Shivastava, který vyzývá k změně našeho vnímání životního prostředí a k opuštění s ním spojených modernistických úvah. Shivastava je přesvědčen, že ústředním tématem organizačního diskursu, zvláště pak v podnikové sféře, by místo dosažené hodnoty bohatství měla být dosažená hodnota zdraví.

Je-li teorie organizace vnímána postmodernisty jako příklad velkého příběhu, který je nutné opustit, pak logicky vyvstává otázka, jakými jinými způsoby o organizování referovat. Hughes a Wearing (2007: 45) nabízejí metafory, které zachycují tzv. myšlení jdoucí proti proudu. S postmoderními teoriemi spojují odklon od pojmání organizace, jako určité entity k jejímu procesnímu uchopení. Vrátime-li se k dříve citovanému Derridovi, pak vidíme, že jím řečené platí i pro organizaci³⁰, začneme-li ji pojímat jako znak - stále se děje a vymezuje se svou diferenciací k ostatním znakům, které však také jsou nepřítomné. Hughes a Wearing (2007: 45) následně odkazují na Chiu (1996), podle kterého je vhodnější chápat veškeré teorie a znalosti jako společné artefakty předávané ve vysoce ritualizovaných prostředích. Teorie organizace přináší jak porozumění, tak i neporozumění. Organizacím je možné porozumět nikoliv skrze teorie, ale spíše jejich rozbalováním a kolážováním. Posuzovat jejich struktury, řád a hranice a hledat jejich vazbu na stabilitu a trvanlivost je jen jedním rigidním úhlem pohledu. S popisem organizací je však potřeba spojit pojmy jako jsou neurčitost a stále se měnící úhly perspektiv, pod kterými jsou nahlíženy. Podle Hancocka a Tylera (2001) se při výběru svých cílů postmoderní organizace stávají více eklektické, chovají se iracionálně a nestabilně. Tvoří je shluk střídavě viditelných a neviditelných prvků, materiální i abstraktní povahy, které se v různém čase zjevují jednotlivým stakeholderům různě. Hughes a Wearing (2007: 46) postmoderní perspektivu charakterizují také jejím odmítáním existujícího systémového nastavení a snahou toto nastavení změnit. V extrémním případě se pak jedná o volání po změně celého společenského systému. Keller (2007: 160) v souvislosti s postmoderními organizacemi popisuje v nich probíhající procesy síťování. Jeden druh sítě (postorganizační) vzniká mezi organizačním jádrem a její periferií, na které pracují subdodavatelé zaměstnaní na krátkodobé pracovní smlouvy. Povaha tohoto vztahu není zaměstnanecká, ale obchodní. Druhou formou sítě (postkomunitní) vytváří neformální vztahy mezi zaměstnanci. Když tato síť v organizaci vznikne, pak sociální kapitál v ní nahromaděný, přispívá k poklesu fluktuace a také k lepší výměně informací. Má však i své stinné stránky, protože může vést k přílišnému zútulňování prostředí, k snížení pracovního výkonu, k tvorbě klanů, ke vzniku korupce a k nedůvěře ke všemu cizímu. Síť vnitřních vztahů se silným

³⁰ Poskytovatele registrovaných sociálních služeb nevyjímaje.

sociálním kapitálem má však být pro organizaci především pojistkou, která jí pomáhá překonat období zvýšených turbulencí a vyšší míry nejistoty.

2.5 Strukturní funkcionalismus a organizační dysfunkce

Giddens (2005: 532) definuje funkcionalismus jako teoretický přístup, podle kterého má při studiu jakéhokoliv sociálního útvaru klíčový význam to, jak jednotlivé části, ze kterých se daný sociální útvar skládá, přispívají k udržení kontinuity daného útvaru. Hlavními představiteli tohoto směru byli T. Parsons a R. Merton. Strukturní funkcionalismus vypracoval první z nich a podle Cuina a Gresleho (2008: 179) s jeho pomocí hledal odpovědi na dvě otázky: a) Jak udržet a zajistit fungování určitého sociálního systému?; b) Jak se vypořádat s modalitami sociálního jednání?

2.5.1 Parsons a Merton

Stejní autoři připomínají Parsonsovu zásluhu na definování 4 funkcionálních imperativů skrývajících se pod zkratkou AGIL, které obsahuje každý systém jednání, a k nim existujícím strukturním prvkům, které umožňují jejich naplnění. Funkcionálními imperativy podle Parsonse jsou – adaptace na vnější prostředí (A), dosahování cílů (G), integrace aktů (I) a udržování latentních vzorců (L). Mertona, Parsonsova žáka, více zajímala funkcionální analýza, ve které podle Cuina a Gresleho (2008: 182) hledal především propojení sociologické teorie a praxe, a která měla pomoci identifikovat, čím pozorovatelné jevy přispívají k udržení a fungování širších sociálních systémů. Jeho cílem byla identifikace afunkčních, dysfunkčních a multifunkčních charakterů různých prvků určitého sociálního systému. Mertonovým zájmem bylo nahrazovat odhalené manifestní funkce funkcemi latentními. Keller (2007: 47) připomíná, že právě díky tomuto druhu analýzy se Mertonovi podařilo formulovat teorii organizačních dysfunkcí, podle níž opatření, jejichž smyslem je zvyšovat účinnosti organizace, mohou mít po svém zavedení přesně opačný účinek. Merton (2007: 178-195) současně došel k závěru, že každá organizace čelí nebezpečí přemístění cílů. Organizace, coby racionálně organizovaná sociální struktura je tvořena vzorci činností, které jsou navázány na účel organizace. Obsahuje také hierarchicky uspořádané úřady mající své pravomoci a odpovědnosti, jež upravují přijatá pravidla. Úřední jednání se odehrává na základě těchto pravidel, která přispívají k tomu, že vztahy mezi úřady jsou charakterizovány formálností a sociální distancí. Formálnost přispívá k minimalizaci neshod, usnadňuje interakci úřadů a to bez ohledu na kvalitu soukromých vztahů mezi jejich vykonavateli. Byrokracie je pro Mertona, stejně jako pro Webera, ideálním typem

formální organizace. Hlavní předností byrokracie je její technická výkonnost kladoucí důraz na přesnost, rychlost, odborný dohled, kontinuitu, uvážlivost a optimální návratnost vložených prostředků. Byrokracie eliminuje osobní vztahy a veškeré neracionální prvky, jako jsou nepřátelství, strach, nebo citová angažovanost.

2.5.2 Dysfunkce byrokracie

Byrokracii charakterizují i její dysfunkce. K jejich identifikaci je možné dojít aplikací tří sociálních jevů. Jako první Merton s odkazem na Veblena jmenuje „kvalifikovanou neschopnost“. Při ní není člověk schopen adekvátně zareagovat na změnu podmínek a i přesto, že k nim došlo, raději používá naučené postupy. Merton cituje Burkeho, podle něhož platí: „Lidé se mohou stát nezpůsobilými, jsou-li způsobilými v nezpůsobilé působnosti.“ Každá kvalifikace tak v sobě obsahuje jistý druh nezpůsobilosti a neschopnosti. Druhým jevem je Deweyho „profesní psychóza“. Podle ní lidé rutinou získávají zvláštní preference, antipatie, způsoby rozlišování a důrazy. I zde se Merton odkazuje na K. Burkeho, když říká, že určitý způsob pohledu je také způsobem nevidění. Zaostření na jeden objekt s sebou přináší přehlížení jiného, nebo jiných, objektů. Třetím jevem je Warnottova „profesionální deformace,“ která v zásadě popisuje totožný sociální jev, kterého si všimli Burke a Dewey. Merton upozorňuje, že každá byrokratická organizace jako nositelka přesnosti, spolehlivosti a efektivnosti má také své meze a nedostatky. Přináší s sebou konformitu, oddané plnění povinností, výkon rutinních činností, mechanismy s jejichž pomocí jsou lidem vštěpovány správné postoje a citové vazby. Při formování citových vazeb pak snadno dochází k „přemístění cílů“, při kterém je dodržování stanovených pravidel nadřazeno plnění organizačních cílů. Takto fungující organizace se stávají rigidní. Vládne v nich formalismus a ritualismus. Zaměstnanec této organizace je byrokratickým virtuózem, který bravurně zná všechna omezující pravidla, kterými si racionalizuje neschopnost pomoci svému klientovi. Důsledkem kvalifikované neschopnosti je v přímém kontaktu odosobnění vztahu a ignorování zvláštností individuálních případů, které jsou ze strany klientů vnímány jako projevy nadřazenosti. Do fungování byrokratických organizací, zvláště pak těch, které mají v oblasti svého působení monopolní postavení, je integrován konflikt s veřejností. Ritualizace jednání úředníků a příslušnost k určitému kastovnímu společenství vytváří podle Kellera (2007: 50) propast mezi jimi a veřejností. Vedení organizací je kritizováno ze strany veřejnosti, přičemž na kritiku reaguje zvýšenou kontrolou nad úředníky. Kontrola má formu dalších předpisů a zpřísněných nařízení, která se podřízené snaží dodržovat ještě úzkostlivěji, tím jen posilují původně kritizované lpění na

pravidlech, čímž vzniká bludný kruh. Keller (2007: 51) pojmenovává Mertonem objevený paradox – byrokracie, coby ideální typ racionálně legální autority dosahující největší efektivity, v sobě obsahuje také zdroj chronické neúčinnosti, které musí čelit management každé organizace, včetně těch, které jsou poskytovateli registrovaných sociálních služeb.

2.5.3 Další strukturní funkcionalisté a jejich zjištění

Mertona, jehož Nacamura (1979) zařadil jak do byrokratické, tak do strukturně funkcionalistické školy doplnili při hledání dalších organizačních dysfunkcí jeho současníci Selznick (1949), Gouldner (1954), Crozier (1964) a Etzioni (1964). Selznick byl přesvědčen, že k jejich vzniku dochází vždy, když hledáme optimální nastavení, které by dávalo do souladu řád, disciplínu a jednotu souhlasu, a když organizace začne příliš zohledňovat zájmy svých členů. Dysfunkce jsou důsledkem procesu institucionalizace, racionálních reakcí organizace na vnější podmínky, nebo na základě vzniku nových mocenských skupin, které se vytváří při dělbě organizační moci. Gouldnera zajímala funkce neosobních pravidel. Uvědomoval si jejich přínos pro řízení podřízených, na druhou stranu mu však bylo jasné, že každé pravidlo definuje standard minimálně přijatelného jednání, které si část podřízených rychle osvojí a to i přes to, že svým dosavadním přístupem lépe přispívali k plnění organizačních cílů. Doplnění nebo zpřísnění pravidel ze strany managementu má stejný efekt. Gouldner (1957) rozlišoval mezi expertní a administrativní byrokracií a všiml si konfliktů mezi reprezentanty těchto skupin. Zatímco ve Weberově pojetí byrokracie měli schopnější vždy řídit méně schopné, Gouldner si všiml, že v organizacích dochází ke konfliktům mezi administrativními pracovníky a profesními pracovníky, přičemž administrativní pracovníci jsou zpravidla těmi méně profesně schopnými jedinci. Zatímco administrativním pracovníkům leží na srdci plnění cílů organizace, profesní zaměstnanci jsou více vtaženi do realizace profesních aktivit. Mezi objevitele organizačních dysfunkcí lze zařadit i N. Parkinsona, který zformuloval zákon nesoucí jeho jméno. Podle tohoto zákona platí, že práce roste úměrně času, který je k dispozici k jejímu vykonání. Uplatníme-li tento zákon v organizačním prostředí, dojdeme k závěru, že každá organizace má přirozenou potřebu růst a to bez ohledu na dosahovaný výkon.

2.5.4 Crozier

Zvláštní pozornost při identifikaci organizačních dysfunkcí si zaslouží francouzský sociolog M. Crozier. Cuin a Gresle (2008: 227-228) jej vnímají jako reprezentanta strategického paradigmatického modelu sociologie aktéra, podle kterého organizované jednání nelze zcela

normami a rolemi formalizovat. V každém organizačním prostředí se nacházejí zóny nejistoty, které aktérům poskytují moc, jež jim zajišťuje určité výhody. Organizace je v tomto pojetí sociální konstrukt, který vytváří její aktéři na základě svých strategií. Strategie nemusí být vědomé. Jsou formulovány na základě dostupných zdrojů, existujících omezení a sledovaných cílů jednotlivých aktérů. Uvnitř organizací jde mezi aktéry o jakýsi druh hry, ve které dochází ke konfliktům na základě jejich vzájemné závislosti, racionality jejich chování nebo míry, kterou jednotliví aktéři přisuzují organizačním cílům. Crozier (1964, 1980) se formálními organizacemi začal zabývat od poloviny šedesátých let minulého století. Zaujalo jej, jakým způsobem se organizace odpoutávají od cílů, kvůli kterým původně vznikly. K Weberově představě, že v byrokratických organizacích dochází zavedením pravidel k dehumanizaci, nabídl alternativu v podobě nalezení možnosti soužití člověka s organizací a možnosti realizace jeho osobních nebo skupinových cílů. Navázal na Mertonem popsany ritualismus a zviditelnil další výhody, které z něj pro členy organizace plynou, především pak způsoby, kterými skrze něj dochází vedle záměny cílů také k posilování skupinové solidarity. Pro pracovníky jsou dysfunkce výhodné v tom, že limitují rozsah jejich odpovědnosti. Umně je využívají k získání osobních benefitů. Stejný přístup mají k pravidlům, která přijímají a jejichž obsah vnímají především jako ochranu sebe samých před organizací i před klienty. Podle Croziera (1964) poskytuje byrokratická organizace svým členům nezávislost i ochranu, a to za cenu omezení jejich iniciativy. Následně obrátil Crozier svou pozornost ke specifickým komunikace uvnitř centralizovaných a hierarchizovaných organizací a pospal způsoby, kterými je zkreslován její obsah tak, že vede k institucionalizované ne-komunikaci. Byrokratická organizace, i díky této ne-komunikaci, nemá k dispozici dostatek informací o svém skutečném stavu, což vede k její omezené schopnosti včas reagovat na jakékoliv změny. Důsledkem této neschopnosti je pak oscilace mezi dvěma stavy – stabilním a krizovým. V krizovém stavu nastává vyhocení problémů, které organizace nedokázala včas rozpoznat, nebo na které nedokázala najít v době stability adekvátní řešení.

Výčet zde uvedených organizačních dysfunkcí není konečný a ani jej není možné uzavřít. Znakem kvalitně řízené organizace musí být schopnost reflexe vlastního chodu, která je základním předpokladem identifikace organizačních dysfunkcí. Managementy těchto organizací musí mít vysoké nároky na kvalitu řízení a současně s nimi pak vytvořené pracovní postupy, kterými se opakovaně zabývají svým vlastním provozem. Jedině tímto přístupem může dojít k identifikaci organizačních dysfunkcí a k následnému hledání způsobů jejich eliminace. Rozšíříme-li toto konstatování o postmoderní perspektivu, můžeme dojít k závěru,

že veškeré vnitřní procesy, ať formalizované, nebo neformálně nastavené lze vnímat také jako nosiče určitých symbolů, ať již verbalizovaných, nebo neverbálních. Skrze každodenní interakci těchto symbolů se každá organizace dennodenně rekonstruuje. Obrazně řečeno skládá management každé organizace dennodenně účty různým sociálním aktérům, skrze které obhajuje smysl organizační existence i její stávající modus operandi. Řízení významů spadajících pod symbolickou interakci je tak neopominutelnou manažerskou perspektivou, kterou je potřeba na organizaci také nahlížet.

2.6 Konceptualizace pojmu dobré řízení

Z doposud naspaného je zřejmé, že teorie organizace má charakter meta teorie, kterou lze s odkazem na práci Hatch (2018) dělit na perspektivy a v každé z nich pak následně identifikovat další sub teorie. Přijetí této struktury nám umožňuje konceptualizovat pojem „dobré řízení“. Vytvoření tohoto konceptu názorně zachycuje tabulka č. 2.

Tabulka č. 2: Teorie řízení a koncept dobrého řízení

	Perspektivy	Teorie	Charakteristika
Teorie organizace	Moderní (efektivita, vztahy)	vědeckého řízení	návrhy efektivních organizačních procesů založené na sběru informací
			příspěvek k dosahování sociálního smíru
		administrativní	organizace vnímána jako soubor orgánů plnících své funkce
			efektivita je dosaženo plněním úkolů, které se řídí určitými principy
		byrokratická	v organizacích vítězí racionálně-legální autorita, která se opírá o předem daná pravidla a směrnice, jimiž je dosahováno spravedlnosti
			racionalitu je možné dělit na formální a věcnou; první spočívá v dodržování pravidel a postupů a vede k odcizování člověka a ke vzniku dysfunkcionalit, druhá v plnění účelu organizace a cílů (vybrat cíle je obtížné, navíc plnění cílů má nezamýšlené důsledky)
		transakční	člověk je ochoten v organizacích snášet příkoří, když mu z toho plyne nějaký užitek
omezené racionality	přístup k informacím a znalostem je omezený, organizace ani lidé nehledají nejlepší strategie, přijímají ty první, člověk není schopen řešit složité úkoly komplexně		

	skupinové dynamiky	vztahy mezi zaměstnanci a organizací lze převádět do podoby různých funkcí, má smysl definovat ty, ve kterých nedochází ke konfliktu vztahů s organizačními cíli
	lidských vztahů	organizace je prostředím stabilních solidárních vztahů, které vytváří jedinec se skupinou zaměstnanci mohou při rozhodování nadřadit sociální faktory nad ekonomickými
	kooperační	zaměstnanci jsou vnitřně motivováni, lze dosáhnout stavu, kdy participace na plnění organizačních cílů vede k uspokojování potřeb zaměstnanců (např. majících zájem o osobnostní a profesní růst)
	motivace	existují různé druhy motivace, komplexní člověk jedná situačně a je schopen participovat na rozhodování v organizaci dvou faktorová teorie motivace pak rozlišuje dva druhy motivačních faktorů (úspěch, odpovědnost, vzestup) na motivační a hygienické (mzda, postavení, bezpečnost ad.)
	sociální směny	lidé při volbě určitého druhu jednání posuzují nutné náklady s očekávanými přínosy
	strukturně funkcionální	organizace vnímána jako systém rolí propojených sdílenými hodnotami a normami, k plnění cílů dochází, když je vnitřně integrovaná a adaptovaná na prostředí
	kontingenční	vlastnosti organizace závisí na vlastnostech (technologiích) jimiž organizace řeší úkoly, kterým čelí

		vysoké procento rutinních řešení vede k byrokratizaci
	závislosti na zdrojích	moc jedné organizace nad ostatními odvisí od její schopnosti kontrolovat zdroje, na kterých druhá organizace závisí organizace nemusí o potřebné zdroje soutěžit, mohou žít v symbióze
	populačně ekologická	změny vnějšího prostředí vedou k variaci, selekci a retenci při snaze přežít organizace volí mezi generalismem (snaha vyživovat se z mnoha různorodých zdrojů) a specialismem (vyživování z menšího počtu zdrojů a to i za cenu změny vnějšího prostředí)
	institucionalismus	stav organizace je výsledkem tlaků, které na ni má vnější prostředí v zájmu přežití organizace mohou rezignovat na plnění cílů, kvůli kterým vznikly
Symbolická	neoinstitucionalismus	organizace usilují o politickou moc a legitimitu; vnějším prostředím jsou tlačeny k určité formě sebe prezentace legitimity dosahují organizace, které adekvátně reagují na existující očekávání existují donucovací, normativní a mimetické formy institucionalizace
	uzákoňování prostředí	organizace nikdy nebudou schopny popsat stav prostředí, jeho částečné poznání však mohou uzákonit a pracovat s nejistotou, kterou s sebou tento akt nese

		vývoj lze predikovat, na základě různých scénářů
	symbolický interakcionismus	každá organizace má svůj étos, logos a patos organizace jsou emočními arénami a lze k nim zaujímat estetické soudy
Postmoderní	strukturalismus	porozumění organizacím závisí na naší schopnosti porozumět jazyku
		jazyk je součástí systému, který nás nutí přemýšlet určitým způsobem
		ve věděni dochází ke skokovým změnám, přičemž každý skok proměňuje svět, neboť s sebou nese nový pohled na svět
	poststrukturalismus	organizace je nutné vnímat současně jako proces i jako výsledek tohoto procesu
		struktura jazyka je otevřená, což se projevuje v umění, jež má tendenci narušovat naše vnímání a zavedené způsoby referování o skutečnosti
		k porozumění organizaci musí docházet opouštěním zavedených způsobů uvažování a znovuobjevováním již objeveného
nevíme jak organizace strukturovat a jak v nich rozdělit moc, jsme ve fázi experimentování a zkoušení nových forem organizačního života		
		klíčovým faktorem pro rozhodování o nových formách a hranicích nového uspořádání je efektivita a hospodárnost nových samostatných celků

		na trhu se objevují smíšené formy placené a neplacené práce
		sociální modely uvnitř organizací jsou výsledkem vnitřních diskusí
	stakeholderů	organizace se musí chovat eticky, tj. vyhodnocovat dopad své činnosti na sociální a hmotné prostředí
	antiteorie	všechny teorie jsou příkladem modernistických velkých příběhů, které primárně slouží k dosažení moci a udržení dosavadního způsobu její distribuce
		je třeba dát hlas doposud bezmocným a společnost transformovat
		organizace jsou kolážemi a složeninami, kterým lze porozumět jedině pomocí rozbalování a lze je chápat jako svébytná umělecká díla
	sítě	klíčovými organizačními procesy je síťování, a to mezi organizačním jádrem a její periferií, a mezi zaměstnanci
		zaměstnanecká síť vytváří sociální kapitál organizace a má vliv na organizační stabilitu, může mít však vliv i na pokles organizačního výkonu a může přispívat k vytváření klanů

Ještě předtím, než začneme koncept dobrého řízení na základě tohoto pojetí teorie organizace vytvářet, je užitečné připomenout, že se jedná o jednu z možných variant konceptualizace, jež vychází z navrženého teoretické struktury. Každé jiné pojetí této definice, bude odkazovat k jiným konceptuálním strukturám a tento vytvořený koncept rozvíjet a doplňovat. Nemyslím

si, že by jej mělo popřít, spíše upřesnit, nebo v něm dále akcentovat některý z doposud nedostatečně zvýrazněných aspektů.

Klíčovou fází existence každé organizace je okamžik jejího založení. Tomuto okamžiku je zpravidla přítomno jen málo osob. Málokterému zaměstnanci je dána možnost zapojit se, nebo si zpřítomnit fázi, ve které zakladatelé o organizaci přemýšlí, kladou před sebe úkol definovat smysl její existence a způsoby jeho naplňování³¹. Na základě moderní perspektivy a podle **administrativní teorie** obsahuje zakládající listina definice prvních organizačních orgánů, kterým jsou přiřazeny popisy funkcí, které mají tyto orgány v organizačním životě zajišťovat. Zajištění orgánových funkcionalit je podle **byrokratické teorie** možné jen tehdy, když dochází k dodržování určitých principů, pravidel a postupů nicméně tvorba těchto organizačních nástrojů s sebou podle **teorie omezené racionality** nese vznik organizačních dysfunkcí. Jejich vzniku, nebo jejich eliminaci se každá organizace brání a v těchto obranných procesech využívá **teorie skupinové dynamiky, teorie lidských vztahů a kooperační teorii**. Aplikací těchto teorií se organizace snaží dosáhnout přijatelné rovnováhy mezi procesy, které jsou zaměřeny na plnění organizačních cílů a dosaženou kvalitou lidských vztahů. Při dosahování rovnovážného vztahu jsou využívány **teorie motivace sociální směny**, které každá organizace přizpůsobuje stavu vnějšího prostředí a dosaženému stavu svého rozvoje. Zakládací listina však neobsahuje popis všech orgánů a činností, které je nutné ustanovit k plnění organizačního účelu a organizačních cílů. Na základě **strukturně funkcionální teorie** vznikají nové, doposud chybějící, organizační jednotky, které mohou plnit svou funkci jen tehdy, vychází-li ze sdíleného hodnotového a normativního základu. **Kontingenční teorie** k řečenému dodává, že každá organizace bude jen tak úspěšná, jak bude technologicky³² vyspělá, s čímž souvisí její schopnost rutinizovat pravidelně se opakující organizační procesy a v rámci tohoto procesu dosahovat stabilně požadované kvality výstupů těchto procesů. Úspěšnost každé organizace bude podle **teorie závislosti na zdrojích** záviset na schopnosti organizace zajistit k plnění účelu a cílů potřebné zdroje. Současně také snižovat svou energetickou náročnost a vytvářet symbiotické vztahy, které jí umožní buď přístup k potřebným zdrojům, nebo jejich hospodárné využívání. Aplikace **populačně ekologické teorie a teorie institucionalismu** rozhodnou o schopnostech organizace vyrovnávat se se změnami vnějšího prostředí. V prvním případě o správných volbách poměrů mezi generalismem a specialismem, v druhém pak eliminací

³¹ V zakládací fázi organizace je mimo jiné řešen také vztah zakladatelů k zisku, tedy vymezení se k jednomu z klíčových motivátorů lidského jednání.

³² Myšleno v širokém slova smysl, tedy i procesně a nástrojově.

okamžiků, ve kterých organizace nadřazuje své vlastní přežití nad svoji schopnost plnit účel existence a definované cíle.

Aplikací symbolické perspektivy a **teorie neoinstitucionalismu** bude každou organizaci definovat také dosažená politická moc a legitimita, kterých se jí dostává minimálně na politické, odborné a společenské úrovni. Zvýhodňovány budou organizace, které budou mít dovednost rozumět různým druhům očekávání a schopnost na tato očekávání adekvátně reagovat. Díky využití **teorie uzákoňování prostředí** budou organizace schopny čelit nejistotě, ve které se budou nacházet. Jedním z využívaných nástrojů bude modelace scénářů dalšího vývoje a pravidelná aktualizace strategie, zejména předpokladů, ze kterých bude organizační strategie vycházet. **Teorie symbolického interakcionismu** rozšíří pohled na organizace zejména o dimenzi patosu, čímž její činnost rozšíří o její estetickou stránku. Připomene nám, že je zcela legitimní spojovat s organizací i estetický zážitek a vyslovovat o ní také estetické soudy.

Postmoderní perspektiva následně obrátí naši pozornost zejména k jazyku a k organizačním diskursům. **Teorie strukturalismu** zviditelní význam porozumění diskursu v procesu chápání organizací. Poukáže na skokové budování vědění a vytváření nových pohledů na organizační „svět“, které také toto prostředí proměňují – nutí nás opouštět dosavadní pohledy a popisovat svět znovu na základě nově vytvořených pohledů. **Teorie poststrukturalismu** nás bude učit chápat organizace jako dynamickou jednotu procesu³³ a jeho výstupů. Bude nás povzbuzovat k opouštění zavedených referenčních rámců a k vytváření nových. Stejně tak nás bude vybízet k nejrůznějším způsobům experimentování při zajišťování organizační efektivity a hospodárnosti. Připomene nám význam vedení organizačních diskusí, které jsou nezbytné pro odhalování nových forem organizační existence. **Teorie stakeholderů** nastolí téma dopadu organizační existence na sociální a hmotné prostředí. **Antiteorie** následně odhalí schopnost organizace pracovat s tématem moci. Zviditelní postupy, kterými se organizace staví na stranu utlačovaných a jimiž formuje dosavadní mocenské uspořádání. Pomůže nám dívat se na organizace jako na jedinečná umělecká díla, mající podobu barevných koláží³⁴, nebo jako na svébytné shluky, kterým lze porozumět jedině pomocí postupného pronikání do jednotlivých organizačních vrstev, ze kterých je organizační život složen. **Teorie sítí** následně organizace ztotožní s pojmy, jako jsou jádro nebo periferie. Ukáže, že úspěšná manažerská činnost má charakter síťování a to jak uvnitř, tak vně organizace. Vzniklá síť definuje podobu a sílu organizačního sociálního kapitálu, čímž také předurčuje míru organizační stability. Stinnou

³³ Samozřejmě nepůjde pouze o jeden proces, ale o celý aktivizovaný procesní svazek.

³⁴ Inspirativní je v této oblasti dílo tureckého vizuálního umělce R. Anadola.

stránkou síťování je uzavírání se do omezených sociálních bublin a vytváření jednotných organizačních narativů, které blokují vznik alternativních interpretačních rámců a s nimi spojených řešení, jež by měla reagovat na aktuální organizační problémy.

Druhým znalostním rezervoárem, na kterém budují model kvality řízení poskytovatele registrované sociální služby, je legislativní zakotvení zákona č. 89/2012 Sb. občanského zákoníku (NOZ), coby právní normy, která vymezuje vznik a činnost spolků a ústavů. Podobu NOZ vnímám jako jedinečný společenský artefakt, jehož „duch“ nezbytně ovlivňuje podobu organizačního života. Jestliže teorie organizace popisuje, co se odehrává ve skupině, která se začne organizovat za účelem dosažení nějakého cíle, pak následující kapitoly si všímají důsledků, které pro organizovanou skupinu má volba konkrétní právní formy.

2.7 Specifika organizací občanského sektoru

Teorii organizace nahlíženou z výše popsaných perspektiv je možné uplatnit na všechny organizace beze zbytku, přičemž jednotlivé perspektivy v sobě přirozeně obsahují teorie popsané v kapitole 2.6. Tato práce je však o poskytovatelích sociálních služeb v České republice, konkrétněji pak především o organizacích, které se rekrutují z občanského sektoru. Jedná se o organizace jedinečného zaměření a jednoznačného smyslu existence, které jsou nositelkami jedné ze dvou hlavních právních forem, přičemž již samotná volba právní formy tvoří jejich racionální jádro, Gagliardi (1990) by řekl logos. Následující řádky dokumentují prolínání perspektiv, ve kterých je možné nahlížet na teorii řízení, ve fázi iniciační, tedy v okamžiku, kdy vznikají zakládací listiny organizace, a kdy její zakladatelé přemýšlí o budoucím způsobu její správy a každodenním provozu. Je pochopitelné, že se podobné úvahy přenesou i do následujících fází životního cyklu každé organizace, a že i v těchto fázích bude docházet k zahlížení aktuálních organizačních témat různými aktéry z různých perspektiv. Podstatou manažerské práce je, v takto pojaté činnosti, vedení široké škály diskursů a hledání stavu rovnováhy, který za daných vnějších a vnitřních podmínek organizaci umožní vitálním³⁵ způsobem plnit organizační poslání.

2.7.2 Spolky

Činnost spolků upravuje § 214 – 302 NOZ. Před přijetím zákona č. 89/2012 Sb. nového občanského zákoníku byly spolky označovány jako občanská sdružení a zřizovány podle zákona č. 83/1990 Sb. o sdružování občanů. Spolek je svazkem minimálně tří osob vznikajícím k uspokojování a ochraně zájmů svých členů.

2.7.2.1 Společný zájem v různých perspektívách

Vznik spolku předpokládá existenci společného zájmu tří osob. Předmoderní a moderní perspektiva³⁶ teorie organizace s existencí, tedy i možností definovat společný zájem tří osob problém nemá, i když zároveň tvrdí, že je s tímto krokem spojeno hned několik rizik. Pouhým převedením zájmu do formulace organizačního poslání, nebo účelu, vzniká podle kritiků Weberovy teorie byrokracie riziko nemožnosti najít vhodné způsoby jejich naplňování,

³⁵ Zde odkazuji na Plamínkovy (2000) znaky vitality – užitečnost, efektivitu, stabilitu a dynamičnost.

³⁶ Vycházím z perspektiv definovaných Hatch (2018) a z konceptualizace popsané v kapitole 2.6 této disertační práce.

dále pak riziko vzniku nežádoucích důsledků, riziko vzniku organizačních dysfunkcí a následně, především pak v implementační fázi, i riziko přemístění cílů. Zatímco podle symbolické perspektivy lze v této fázi maximálně dosáhnout Eisenbergem definované jednotné rozmanitosti, umírnění zastánci postmoderní perspektivy jsou k možnosti dosažení jakéhokoliv sjednocení zájmu skeptičtí. Vnímají jej, jako nikdy nekončící proces, který selhává tehdy, když do něj nejsou zapojeni všichni relevantní stakeholdeři včetně těch, jejichž názory doposud v řečových hrách nebyly zahrnuty³⁷. I tak bude pro postmodernisty výsledná formulace maximálně kompromisem, který v sobě obsahuje konflikty, jež se zakládají osoby buď vědomě, z pragmatických důvodů, nebo nevědomě rozhodly v této fázi neeskalovat. NOZ v § 217 říká, že hlavní činností spolku může být jen uspokojování a ochrana zájmů, kvůli kterým spolek vzniknul, a že podnikání nebo jiná výdělečná činnost nemohou být hlavní činností spolku. Modernisté budou přesvědčeni, že je možné najít způsoby, kterými lze dosáhnout naplňování účelu vzniku spolku, a to i přesto, že tuto činnost provází nezamýšlené jevy, že je vystavena riziku vzniku organizačních dysfunkcí a může v konečném důsledku vést k přemístění cílů. Symbolisté připustí, že k naplňování účelu spolku může docházet, ale jedině za předpokladu, že bude organizace schopna na základě neoinstitucionální teorie získávat potřebné zdroje, udržovat si určitý politický vliv, obhajovat svou společenskou legitimitu. Stoupenčí teorie uzákoňování prostředí pak ještě dodají, že významným předpokladem naplňování organizačního účelu bude také schopnost organizace vypořádat se s mnohoznačností a s rozmanitostí prostředí. Postmodernisté si i v tomto případě udrží skeptický odstup. Budou přesvědčeni, že v procesu plnění organizačního účelu dojde k vyostření vnitřních konfliktů a úspěšnost tohoto procesu tak bude podmíněna schopností organizace vznik těchto konfliktů předvídat a následně také řešit.

2.7.2.2 Podnikání

Vztah organizace k podnikání bude podle kontingenční teorie vytvářet celou škálu organizačních odlišností. Na jednom pólu budou ty, které si podnikání principiálně zakáží a to i ve vedlejší činnosti, na opačném pólu se pak budou nacházet spolky, jejichž obrat, potažmo hospodářský výsledek dosažený ve vedlejší činnosti, přesáhne ukazatele, kterých spolek dosahuje ve své hlavní činnosti. Tak, jako se spolky budou rozdílně vztahovat k podnikání, bude se lišit i jejich vztah k využití zisku. Zákon říká, že zisk může být využit pouze pro

³⁷ Extrémní postmodernisté budou ve stanovení poslání a organizačního účelu vidět nemístný projev nadřazenosti a arogance.

spolkovou činnost, do které zahrnuje také správu spolku. Tato formulace připouští, aby dysfunkčně fungující spolky zisk použily na činnost, která nevede k naplnění účelu vzniku spolku. Logiku dává v moderní perspektivě u těch subjektů, které podle populační teorie dosáhnou retenční fáze, čímž se jim podaří obsadit volnou ekologickou niku. V rámci symbolické perspektivy pak u spolků, kterým se v kontinuuálně se měnícím prostředí daří zajistit přístup ke zdrojům a udržovat si společenskou legitimitu, a které se zvládají, například skrze proces uzákoňování, vyrovnávat s rozmanitostí a nejednoznačností prostředí. Část postmodernistů zisk odmítne, neboť jej budou považovat za projev nadvlády a neodůvodnitelné dominance. Jinak smýšlející jedinci budou uvažovat o způsobech, jakými je možné zisk využít na řešení aktuálních společenských nebo environmentálních témat.

2.7.2.3 Přímá demokracie a kolektivní rozhodování

Způsob založení spolku hodně napoví o vztahu zakladatelů k přímé demokracii a také o jejich vztahu k moci. Zakladatelé totiž mohou stanovy buď stvrdit svým podpisem, nebo také mohou svolat ustavující členskou schůzi a tu nechat stanovy přijmout. Stanovy musí vedle názvu, sídla, účelu spolku obsahovat výčet práv a povinností členů vůči spolku. Vymezení členských práv a povinností indikuje způsob, jakým jsou členové a jejich vztahy k činnosti spolku vnímány. Na jednom pólu se budou nacházet spolky, které členům přiznají širokou škálu práv a povinností v naději, že je budou také aktivně plnit. Na opačném pólu budou spolky, které se budou k udělení širokých práv a povinností stavět zdrženlivě. Členy budou tyto spolky vnímat jako z principu neaktivní jedince³⁸, kteří se k plnění svých povinností staví zdrženlivě, nebo dokonce odmítavě. Za jednoduchý příklad může sloužit právo člena zapojovat se do činnosti spolku. Je logické, že každý spolek toto právo členovi udělí, neboť jinak by jeho členství pozbývalo smysl. Následně se členská základna na základě přístupu k tomuto právu rozdělí do několika skupin. Do první budou patřit ti členové, kteří budou toto právo aktivně využívat a současně na sebe budou brát konkrétní povinnosti spojené s fungováním spolku. Do druhé skupiny budou náležet ti členové, kteří budou dávat najevo, že je pro ně toto právo důležité, ale budou odmítat na sebe vzít jakékoliv povinnosti. Další skupina bude sdružovat členy, kteří budou stát o členství, ale zřeknou se dobrovolně práva na zapojování do činnosti, stejně jako odmítnou plnění jakýchkoliv povinností spojených s činností spolku. Obdobným způsobem se budou členové kategorizovat i u dalších práv a povinností, které jim zakladatelé ve stanovách udělí. Obsah stanov předjímá také vztah člena k jeho odpovědnosti vůči plnění stanovených povinností.

³⁸ V tomto rozdělení se nabízí paralela k McGregorově teorii X a Y.

Skeptičtí zakladatelé budou možnost členů aktivně zasahovat do činnosti spolku limitovat s odůvodněním, že členové budou přistupovat k plnění svých povinností spíše laxně. Na základě řečeného je zjevné, že již ve fázi psaní stanov budou muset zakladatelé řešit vnitřní spor, který vzniká na základě rozsahu udělených členských práv a povinností a skutečným zájmem členů tato práva aktivně využívat a svědomitě plnit povinnosti z nich vyplývající.

2.7.2.4 Organizační uspořádání

S členstvím souvisí i vnitřní uspořádání vztahů a volba organizační struktury. § 243 NOZ dává zakladatelům spolku při navrhování organizační struktury volnou ruku a to dokonce i při pojmenování jednotlivých orgánů. Zákon udává, že orgány spolku jsou statutární orgán a nejvyšší orgán, dále připouští existenci kontrolní, nebo rozhodčí komise a dalších orgánů. Takto definovaná zákonná povinnost vytváří široký prostor pro volbu nejrůznějších způsobů organizačního uspořádání. Předmodernisté a modernisté budou mít nejspíše tendenci vytvářet hierarchickou strukturu, ve které bude moc, ale i odpovědnost růst ve vertikálním směru. Nejvyšším orgánem bude nejspíše členská schůze³⁹, statutární orgán může být buď kolektivní, nebo individuální. V prvním případě jím bude výbor (nebo také rada nebo předsednictvo) v druhém pak předseda (nebo také jednatel, prezident nebo ředitel apod.). Kontrolní činnost bude delegována na kontrolní komisi, která však podle § 246 NOZ vůbec nemusí být ustanovena. Je-li zřízena, pak musí mít aspoň tři členy, je volena i odvolávána nejvyšším orgánem a musí být nezávislá na statutárním orgánu. Stoupenci teorie závislosti na zdrojích se budou v organizační struktuře snažit vytvořit organizační vrstvy – technickou, manažerskou a institucionální v naději, že toto uspořádání organizaci zprostředkuje nejlepší způsob naplňování účelu, kvůli kterému vzniknul. Symbolisté se budou na organizační strukturu dívat z pozice klíčových aktérů, jimiž s největší pravděpodobností budou již zcela konkrétní jedinci, a budou se snažit pro ně vytvořit arénu, ve které budou co nejlépe zvládat přidělené role. Ke kontrolní činnosti se budou stavět rezervovaně, spíše ji budou vnímat jako nemístný výraz nedůvěry vůči zvoleným jedincům. Postmodernisté splní zákonnou povinnost, ale vytváření jakýchkoliv hierarchií a hranic jim bude bytostně nepříjemné. Přenesení kontrolní činnosti na jakýkoliv orgán razantně odmítnou. Pravděpodobnou volbou postmodernistů bude sloučení nejvyššího a statutárního orgánu v jeden celek. NOZ v § 247 očekává, že do působnosti nejvyššího spolkového orgánu patří určit hlavní zaměření činnosti spolku, rozhodovat o změně stanov, schválit výsledek hospodaření spolku, hodnotit činnost dalších orgánů spolku i jejich členů a

³⁹ Nejvyšší orgán může nést jakýkoliv název, může být také valnou hromadou nebo členským shromážděním.

rozhodnout o zrušení spolku s likvidací nebo o jeho přeměně⁴⁰. Předpokládejme, že většina stanov bude nejvyššímu orgánu přiřazovat tento výčet činností, který v sobě podle strukturního funkcionalismu obsahuje funkce, jejichž nositelem by podle zákona spolek měl být. První funkce je programová. Spolku je přiřazen účel, kterým není podnikání, způsob naplňování tohoto účelu je však v pravomoci exekutivy. Odpovědností nejvyššího orgánu, neuvedou-li stanovy jinak, není určit, jakými způsoby má být účel spolku naplňován. Druhá funkce je finanční. Zákon předpokládá, že bude spolek k naplňování účelu potřebovat finance, a že v něm bude tudíž probíhat finanční hospodaření, k jehož výsledku se pravidelně bude muset nejvyšší orgán vyjádřit. Třetí funkce je kontrolní. Zákon očekává, že by jednotlivé spolkové orgány, ale i členové spolku, měli získávat od nejvyššího orgánu zpětnou vazbu a to minimálně jednou ročně. Zákon neřeší způsoby, jakými by měly být zajišťovány podklady pro tento druh zpětné vazby, ani to, kdo by měl být zodpovědný za její zpracování, případně za schválení jejího obsahu. Poslední funkce je institucionální. Nejvyšší spolkový orgán rozhoduje o změně stanov, o zrušení nebo přeměně spolku. Z tohoto výčtu je také možné určit, které funkce zákon nepředpokládá, že by měl nejvyšší orgán zajistit⁴¹. Modernisté se jistě budou držet teorie závislosti na zdrojích a k finančním zdrojům přidají také lidské, materiální a informační. Symbolisté budou nejspíše ignorovat organizační struktury a procesy a půjde jim dominantně o interakce, kterými dochází k naplňování výše zmíněných, nebo také výše neuvedených organizačních funkcí. Postmodernisté nebudou funkcím ani výčtu aktivit vedoucích k jejich naplňování přikládat velký význam. Mnohem důležitější pro ně bude, zda při plnění organizačního účelu nedochází k jakémukoliv druhu další marginalizace utlačovaných, k eliminaci jejich možnosti vyslovovat vlastní názor a ovlivňovat rozhodovací procesy. Významným kritériem pro ně bude také dopad organizační činnosti na životní prostředí.

2.7.2.5 Vnitřní komunikace

Strukturu spolku definují stanovy, přičemž zákon dává zakládajícím subjektům, na rozdíl od ostatních právních forem, možnost upravit si orgány spolku dle vlastního uvážení. Vít (2015: 50) identifikuje jak demokratický, tak diktátorský přístup ke strukturalizaci spolku. Podle demokratického přístupu je nejvyšším orgánem spolku členská schůze. NOZ § 248 připouští její svolání minimálně jednou ročně, přičemž členskou schůzi svolává statutární orgán z podnětu aspoň třetiny členů, nebo kontrolního orgánu. Dodrží-li spolek literu zákona, pak je

⁴⁰ Stanovy spolku přitom mohou zákonné očekávání potvrdit, nebo jej také modifikovat.

⁴¹ Samozřejmě v případě, že jejich zajištění není uvedeno ve stanovách daného spolku.

zřejmé, že pokud mají členové na členské schůzi kvalitně a kvalifikovaně rozhodovat, musí být o stavu spolku průběžně a pravdivě informováni. Nastavení vnitřních komunikačních procesů a kontrola správnosti komunikovaného obsahu se tak stávají rozhodujícími faktory, které spolku umožňují, aby jeho nejvyšší orgán plnil svoji funkci. § 251 zaručuje členům právo na získání informací, které se však musí vztahovat k předmětu zasedání členské schůze⁴². Toto zákonné nastavení umožňuje statutárnímu orgánu omezit přístup členům k určitému druhu informací a to tak, že do pozvánky s pořadem zasedání členské schůze, danou záležitost jednoduše nezařadí. § 253 dovoluje do pořadu zasedání zařazovat i záležitosti, které nebyly uvedeny na pozvánce, avšak jenom tehdy, pokud s tímto krokem budou souhlasit všichni oprávnění členové spolku. Z tohoto zákonného nastavení je patrné, že pokud se z jakéhokoliv důvodu statutární orgán rozhodne nezařadit určitou záležitost do pořadu zasedání členské schůze, je v zásadě nemožné toto rozhodnutí změnit. Velký význam tak pro každý spolek, jehož nejvyšším orgánem je členská schůze, má obsazení statutárního orgánu. Ten musí být obsazen těmi členy, kteří mají zájem ostatní jednak pravidelně informovat, a kteří jsou také v druhém sledu schopni doručit relevantní informace ke všem členům. Případně pak následně odpovědět na položené dotazy. Za zhotovení zápisu ze zasedání členské schůze podle § 254 NOZ odpovídá statutární orgán, předsedající, nebo členskou schůzi pověřený jedinec. NOZ sice udává, jaké formální náležitosti musí zápis splňovat, ale nestanovuje, kdo je odpovědný za ověření správnosti jeho obsahu. Určitý opravný prostředek nabízí § 258 NOZ, podle kterého může kterýkoliv člen spolku do roku po přijetí rozhodnutí některého ze spolkových orgánů soudu navrhnout, aby v případě porušení zákona, nebo stanov, zneplatnil rozhodnutí jakéhokoliv orgánu spolku, tedy i členské schůze. Otázkou je, jak dlouho bude trvat, než příslušný soud o zneplatnění rozhodne, a kdy k němu skutečně dojde.

2.7.2.6 Kontrola

Kontrolní komise nemusí být spolkovými stanovami vůbec zřízena. Pokud spolek zvolí tuto variantu své organizační struktury, pak automaticky vyvstává otázka, jaký jiný orgán, nebo jedinec v něm plní kontrolní funkci. Rozhodnou-li se zakladatelé o zřízení kontrolní komise, pak musí být nejméně tříčlenná. Členy kontrolní komise může podle § 262 NOZ volit členská schůze, nebo statutární orgán, přičemž člen kontrolní komise nemůže být současně členem statutárního orgánu, ani likvidátorem. § 263 NOZ udává činnosti, kterým se kontrolní komise

⁴² NOZ v § 249 hovoří o pořadu zasedání, zatímco v § 251 uvádí předmět zasedání, aniž by bylo zcela zřejmé, zda je pořadem a předmětem zasedání myšleno totéž.

má věnovat. Jednak dohlíží na řádné vedení záležitostí spolku a pak také na soulad činnosti se stanovami a právními předpisy. Stanovy spolku pak mohou na kontrolní komisi delegovat odpovědnost za výkon dalších záležitostí. Kontrolní komise má za úkol odhalovat nedostatky a informovat o nich statutární, případně další spolkové orgány. Z takto vymezené zákonné odpovědnosti je patrné, že rozhodující vliv na kvalitu práce kontrolní komise bude mít jednak odbornost jejích členů a pak také nastavený způsob práce. Neméně významnou bude také forma komunikace s relevantními spolkovými orgány, především pak s orgánem statutárním. NOZ § 264 umožňuje pověřenému členu kontrolní komise nahlížet do spolkových dokladů a požadovat od členů dalších spolkových orgánů, nebo také od zaměstnanců vysvětlení k různým záležitostem. Zákon nestanoví způsob, jakým by mělo požadování probíhat, ani žádné lhůty, do kterých by měl být požadavek člena kontrolní komise zodpovězen.

2.7.2.7 Fúze a rozdělení

Podobně jako teorie závislosti na zdrojích předjímá i NOZ v § 274 možnost fúze spolků. Formálně k fúzi dochází na základě smlouvy o sloučení nebo splynutí spolků. Zákon definuje formální požadavky, které musí smlouva splňovat a připouští možnost změny stanov nástupnického spolku. NOZ § 277 ukládá členům statutárních orgánů společně se smlouvou vyhotovit minimálně jednu zprávu, jež objasní hospodářské a právní důvody a důsledky fúze. Fúzi musí schválit členská schůze zúčastněných spolků, kterým musí být předloženy zákonem dané dokumenty (NOZ § 278). Analogicky je možné také spolek rozdělit a to opět na základě uzavřené smlouvy o rozdělení. Vznikají-li rozdělením nové spolky, musí rozdělovaný spolek zpracovat projekt rozdělení. Zákon udává formální požadavky, které musí tento projekt splňovat (NOZ § 289). I v případě rozdělení musí statutární orgán rozdělovaného spolku vyhotovit zprávu o hospodářských a právních důvodech a důsledcích rozdělení. Smlouvu o rozdělení musí schválit členská schůze a to na základě přístupu k zákonem daným dokumentům § 293 NOZ. Zákon také připouští, aby stanovy spolku místo členské schůze určily jiný orgán, který bude rozhodovat o fúzi nebo rozdělení spolku. Pokud se tak stane, měl by být postup rozhodování obdobný jako v případě členské schůze.

2.7.3 Obecně prospěšné společnosti a ústavy

Zákon 248/1995 Sb. o obecně prospěšných společnostech nabyl účinnosti 1. ledna 1996 a pozbyl své platnosti k 1. lednu 2014, kdy sice nezanikly právnické osoby dané právní formy, ale jejich činnost se začala řídit zákonem č. 89/2012 Sb. novým občanským zákoníkem.

Existující obecně prospěšné společnosti měly a stále mají právo přeměnit svou právní formu na ústav, nadaci nebo nadační fond. Nové obecně prospěšné společnosti již však zakládány být nemohou. Vzhledem k této skutečnosti se v dalším textu budeme věnovat především ústavům zřízeným podle NOZ, konkrétněji pak podle § 402 – 418 NOZ.

2.7.3.1 Účel ústavu

Podle § 402 NOZ je ústav právnickou osobou, která vzniká za účelem provozování činnosti užitečné společensky nebo hospodářsky. Při provozování této činnosti ústav využívá svou osobní a majetkovou složku. Z tohoto právního vymezení je zřejmé, že je pojetí ústavu procesní, což souzní s postmoderním pohledem na organizaci. Činnost ústavu trvá bez jakéhokoliv časového omezení a opírá se o majetkové a osobní ústavní zdroje, což do postmoderní perspektivy vnáší moderní diskurs blízký teorii závislosti na zdrojích. Zákonodárci výčet zdrojů omezují na majetkovou a osobní složku, stranou ponechávají finanční a také informační zdroje. Zakládají-li ústav na vazbě mezi společenským a hospodářským užitkem a osobními a majetkovými zdroji, jaksi mimoděk akcentují jádro organizační struktury ústavu a také nepřímo definují indikátory, kterými má být měřena funkčnost takto pojaté struktury⁴³. Prvním ukazatelem, majícím úzkou vazbu na populační teorii a teorii závislosti na zdrojích, je schopnost organizace vyrovnávat se se změnami vnějšího prostředí a pokračovat ve spolupráci s ostatními organizacemi, Jinými slovy trvat a skrze trvání produkovat užitek. Zákon užitek nijak nedefinuje. Přidává mu dva přívlastky, mezi které vkládá spojku „nebo“. Na prvním místě je zmíněn užitek společenský, aniž by byl jakkoliv definován. Modernisté budou mít tendenci jej exaktně stanovit a nejspíše také sledovat v čase. Symbolistům, spíše než o stanovení počtu, půjde o zachycení a kategorizaci vztahů mezi organizací a cílovými skupinami, do kterých produkci užitku směřuje. Vyšší vypovídací hodnotu pro ně bude mít hloubka vybudovaného vztahu a pochopitelně také kvalita dosažené interakce měřená na úrovni uživatele poskytované služby. Postmodernisty bude zajímat způsob, jakým k produkci užitku dochází a to jak uvnitř, tak vně organizace. Hospodářský užitek a jeho stanovení budou blízké hlavně modernistům, ještě přesněji zastáncům ekonomických teorií⁴⁴. Pro symbolisty a postmodernisty bude hospodářský užitek druhořadý. Zcela určitě mu nadřadí užitek společenský. Svou roli sehraje také způsob, jakým se zastánci jednotlivých perspektiv budou stavět ke spojce „nebo“. U

⁴³ Zde zaujměme pohled strukturního funkcionalismu.

⁴⁴ Keller (2010, 107-126) mezi ekonomické teorie řadí např. Olsonovu koncepci kolektivního jednání, agency teorii, nebo Williamsonovu teorii transakčních nákladů.

modernistů je pravděpodobné, že může dojít k nadřazení ekonomického užitku nad užitek společenský. Další část modernistů může cílit na oba dva druhy užitků, které bude fixovat pomocí měřitelných cílů. V této souvislosti lze také očekávat, že samotné dosažení vnitroorganizační shody může být náročným a zdlouhavým procesem. K definici užitku se zcela jistě budou stavět rozdílně zástupci různých organizačních vrstev. Rozdílné mezi nimi bude také vnímání hierarchie mezi společenským a hospodářským druhem užitku. Zatímco pro zástupce technické vrstvy může mít větší váhu společenský užitek, zakladatelé ústavu, nebo zástupci jeho manažerské vrstvy mohou klást větší důraz na užitek hospodářský. Zákon v § 402 NOZ zdůrazňuje také rovnocennou dostupnost výsledků ústavní činnosti každému a za předem stanovených podmínek. Kladení tohoto požadavku na výsledky ústavní činnosti je z demokratického hlediska jistě pochopitelné, otázkou však zůstává, je-li tato ambice vůbec dosažitelná, a nevylučuje-li již samotné stanovení podmínek možnost zaručení dostupnosti výsledků ústavní činnosti všem? Je-li zákonným požadavkem stanovení cílové skupiny, které jsou výsledky ústavní činnosti určeny, pak splněním tohoto požadavku musí nutně dojít k vyloučení všech jedinců, kteří nejsou nositeli znaků vymezené cílové skupiny. Stejně tak nelze přijmout ani představu, že cílová skupina, jakkoliv exaktně vymezená, tvoří jednoduše snadno identifikovatelnou sociální vrstvu. V reálném světě tomu tak jistě není. Můžeme se v něm setkat s jedinci, kteří vykazují shodu se znaky, které vymezují cílovou skupinu, aniž by do ní ve skutečnosti patřili. Tito jedinci se v souladu se symbolickým interakcionismem naučili hrát hru na uživatele služby. Vědí, jak se mají chovat, jak mají vypadat a jak mají odpovídat na položené otázky, aby jim služba mohla být poskytnuta. Současně se můžeme v reálném životě setkat s jedinci, kteří sice do vymezené cílové skupiny patří, ale současně se staví odmítavě k jakémukoliv aktu, který by je do této skupiny zařazoval. Zástupcům ústavů v tomto případě nezbyvá, než tento postoj respektovat. V případě, že ústav ve své činnosti akcentuje dosažení hospodářského užitku, je zaručení rovnocenné dostupnosti výsledků neméně komplikované. Předpokládejme, že by měly být definovány podmínky, za jakých bude zisk použit k podpoře ústavní činnosti a k úhradě nákladů na vlastní správu⁴⁵, a že by měla současně být zaručena rovnocenná dostupnost zaměstnancům. Tvůrci těchto podmínek mají možnost buď zvolit rovnostářský přístup zohledňující výši pracovního úvazku. Tento přístup sice zaručuje rovnocennou dostupnost, ale pomíjí odpovědnost, kterou na dosažení hospodářského užitku mají jednotlivé pozice v organizační struktuře. Alternativou k rovnostářskému přístupu je zohlednění odpovědnosti jednotlivých pozic, například stanovením podílů, jaké budou mít

⁴⁵ Podle § 403 NOZ se jedná o jediný možný způsob použití zisku.

zaměstnanci působící na různých úrovních organizační struktury. Tento přístup však zcela jistě nebude vnímán jako spravedlivý, neboť nebude zprostředkovávat rovnocennou dostupnost a s velkou pravděpodobností budou zaměstnanci schopni identifikovat ty jedince, u kterých budou podpora činnosti nebo úhrada nákladů na vlastní správu považovány za nezasloužené. Z tohoto popisu je zřejmé, že vyrovnat se zákonným požadavkem, který vymezuje ústav, není úplně snadné, a že již samotné založení ústavu v sobě skrývá několik dilemat, okolo kterých bude zcela jistě dříve nebo později veden interní dialog, a které se tak budou stávat zdrojem potenciálního vnitřního konfliktu. § 403 NOZ jednoznačně podřizuje vedlejší ústavní činnost hlavní, konkrétně pak její jakosti, rozsahu a dostupnosti. Prokázat, že v činnosti ústavu dochází k porušení zákona v tomto paragrafu, však bude složité. Kriticky zaměřeni modernisté budou hledat objektivně ověřitelné ukazatele, na kterých se budou snažit dokázat porušení zákona. Kritické symbolisty budou spíše zajímat interakce v přímé péči a identifikace dopadů na kvalitu a dostupnost poskytované činnosti, v našem případě pak konkrétní služby. Pro postmodernisty bude podezřelý nejspíše každý ústav, který se bude vedlejší činnosti věnovat, a který v ní bude dosahovat zejména významnějšího hospodářského užitku. Zakladatelé a management každého ústavu, kteří se rozhodnou vykonávat vedle hlavní také vedlejší činnost, tak musí být připraveni na opakovanou legitimizaci existence ústavu. Kritika tohoto nastavení bude přicházet z různých perspektiv a bude na ni potřeba reagovat pomocí odlišných způsobů argumentace lišící se intenzitou a podílem racionálního zdůvodnění.

2.7.3.2 Vznik ústavu

Jestliže vznik spolku vychází z předpokladu existence společného zájmu minimálně tří osob, v případě ústavu k jeho vzniku stačí pouze jeden zakladatel a notář. Zakladatel musí podle § 404 v zakládací listině, nebo v pořízení pro případ smrti, mimo názvu a sídla ústavu uvést také jeho účel, vymežit předmět činnosti, případně pak také předmět jeho podnikání. Jestliže vzniku spolku předchází dialog dovedený ke konsensu zúčastněných stran, ústav založený jedním zakladatelem má charakter monologu a jako takový se stává jakousi hádankou vyzývající k vyřešení. Vedení jakýchkoliv disputací se přesouvá ze zakládací do realizační fáze, ve které dochází k pokusům interpretovat obsah zakládací listiny a dosažené interpretace pak proměnit v konkrétní ústavní činnost. Modernisté budou v této fázi sdílet přesvědčení, že je možné dosáhnout jednotného výkladu zakládací listiny. Symbolisté již tak optimističtí nebudou. Bez větších problémů připustí existenci širokého spektra různých výkladů. Postmodernisté budou

na zakládací listinu nejspíše pohlížet jako na svébytné literární dílo, k jehož výkladu budou uplatňovat postupy používané literárními kritiky.

2.7.3.3 Zakládací listina a organizační struktura

Zakládací listina musí dále udávat výši vkladu, počet členů správní rady a popis vnitřní organizace ústavu, přičemž nemusí dávat vzniknout dozorčí radě. Zákon předpokládá, že ústav již od svého založení disponuje nějakými, nijak nespecifikovanými finančními prostředky nebo majetkem. Druh a výše vkladu mají určitou vypovídací hodnotu. Nevypovídají ani tak o majetkových poměrech zakladatele, jako spíše definují zakladatelův vztah k peněžité a hmotné výbavě, která je potřeba k plnění ústavního účelu. Současně také identifikují, jak aktivní a vynalézavá bude muset organizace ústavu být při zajišťování finančních a materiálních zdrojů, které bude ústav ke své činnosti potřebovat. Například vklad ve výši 1 Kč je tvář v tvář ambicióznímu účelu jasným vzkazem managementu. Volba organizační struktury napoví hodně o perspektivě, kterou na organizaci pohlíží její zakladatel. Modernista nejspíše vytvoří hierarchickou organizační strukturu s rostoucí mocenskou vertikálou, ve které bude dozorčí rada zcela jistě zřízena. Dalšími pozicemi bude ředitel a v závislosti na výši vloženého vkladu, nebo majetku, pak finanční manažer, nebo správce majetku. Podobně jako v případě spolků bude možné v organizační struktuře ústavu identifikovat technickou, manažerskou a institucionální vrstvu. Bohatší ústavy budou disponovat členitější organizační strukturou, ve které se budou, podle teorie závislosti na zdrojích, nacházet specialisté zodpovědní za řízení organizačních zdrojů. Méně majetné ústavy budou počty specialistů i členitost organizační struktury redukovat na nezbytné minimum. V lepším případě bude u nich docházet ke kumulaci pravomocí a odpovědností u vzniklých pozic, v horším případě nebude za správu organizačních zdrojů nést nikdo zodpovědnost a žádné z pozic nebudou přiděleny potřebné pravomoci, což bude mít logicky dopad na průběh a funkčnost vnitřních organizačních procesů a v konečném důsledku také na organizační výkon a jím dosaženou kvalitu. Symbolisté se k vnitřní organizaci ústavů budou stavět podobně jako v případě spolků. Manažerskou vrstvu pro ně bude reprezentovat správní rada, neboť tu musí podle § 405 NOZ založit tak jako tak. Důraz budou klást na vrstvu technickou, na které bude vzájemnými interakcemi docházet k plnění ústavního účelu, nicméně významná pro ně bude i vrstva institucionální, která především bude na základě své interakce s okolním prostředím zajišťovat provozování společensky nebo hospodářsky užitečné činnosti. Postmodernisté splní zákonné požadavky, nicméně budou o organizační struktuře přemýšlet obdobně, jako uvažuje režisér o obsazování rolí. Nebudou stoupenci

vytváření hierarchie a hranic jakéhokoliv druhu. Spíše si budou klást otázku, která z vytvořených struktur, nebo který z konkrétních aktérů může, v různých fázích organizačního vývoje, nejlépe zastávat danou organizační funkci a přispívat tak k plnění ústavního účelu. Ke jmenování dozorčí rady se budou postmodernisté stavit zdrženlivě, neboť budou mít tendenci klást silný důraz na vzájemnou důvěru, profesionalitu a odpovědnost všech zapojených aktérů.

2.7.3.4 Vztah ředitele a správní rady

Statutárním orgánem ústavu je ředitel, kterého na základě § 409 NOZ volí a odvolává⁴⁶ správní rada. Ta podle zákona dohlíží na výkon jeho působnosti. Zákon nestanovuje přesný způsob dohledu. Před každým ústavem tak stojí úkol vymezit oblast působení správní rady a ředitele a nastavit způsob komunikace mezi těmito dvěma ústavními orgány. Ať je nastavení jakkoliv detailní a přísné, je zřejmé, že bude tento vztah stát na vzájemné důvěře. Správní rada musí být přesvědčena, že je na pozici ředitele správná osoba. Ředitel pak musí správní radě pravidelně a transparentně potvrzovat správnost její volby. Velmi významným bude vztah zejména mezi předsedou správní rady a ředitelem. Předseda správní rady projevuje vůči řediteli vůli ústavu. Ředitelem nemůže být, podle zákona, osoba odsouzená za úmyslný trestní čin. Ředitel také nesmí být členem správní ani dozorčí rady, byla-li zřízena, ani žádného jiného obdobného orgánu. Členy správní rady volí zakladatel. Pokud tato volba není možná, pak je volí dozorčí rada, byla-li zřízena. Nebyla-li dozorčí rada zřízena, může správní rada volit a odvolávat své členy sama. Členství ve správní a dozorčí radě, v případě jejího zřízení, je podle § 409 NOZ neslučitelné. Zákon § 411 NOZ správní radě ukládá povinnost schvalovat rozpočet, řádnou a mimořádnou účetní závěrku a výroční zprávu ústavu. Správní rada také rozhoduje o zahájení provozu obchodního závodu, nebo i jiné vedlejší činnosti. Zároveň také může rozhodovat o změně účelu⁴⁷ ústavu. Z řečeného je zřejmé, že minimální rozsah zákonem dané komunikace mezi ředitelem a správní radou by měl zahrnovat oblast finančního řízení, zejména pak finanční plánování, fundraising, účetnictví, reporting, controlling a interní auditing, a to zejména v případech, kdy v ústavu není zřízena dozorčí rada, nebo když je dozorčí rada sice zřízena, ale působí-li v ní jedinci bez potřebného vzdělání a kompetencí. Vztah správní rady a ředitele k plánování, nejen finančnímu, je tak určujícím formativním prvkem fungování ústavu. Modernisté by významu plánování měli dobře rozumět, důraz budou klást zejména na technicistní a procesní stránku plánování, péči budou věnovat i procesům reportingu a

⁴⁶ Vít (2015: 83) připouští odvolení ředitele správní radou a to bez udání jakéhokoliv důvodu.

⁴⁷ Zákon v § 411 NOZ hovoří o předmětu ústavu.

aktualizace vzniklých plánů. Symbolisty bude na plánování zajímat dominantně kvalita interakce, v rámci které plány vznikají. Budou se snažit rozumět rituálům a symbolům, které proces plánování provází a hledat postupy, které by jej pomohly zbavit formalismu jakéhokoliv druhu. Důležité pro ně bude, aby plánování odráželo organizační hodnoty a respektovalo organizační kulturu. Pro postmodernisty bude významné sejmout z plánování veškeré prvky dominance. Plánování pro ně bude mít význam jen v případě, že bude mít potenciál změnit zavedený status quo, zejména pak eliminovat sociální nespravedlnost, zmírnit dopad činnosti organizace na životní prostředí a přispět ústavní činností k trvalé udržitelnosti. Další oblastí, ve které bude muset být podle NOZ budována shoda mezi správní radou a ředitelem je funkce, jakou má v ústavní činnosti plnit výroční zpráva a následně pak z této funkce odvozené formální požadavky, které bude ústav na tento druh dokumentu klást. Modernisté budou výroční zprávu vnímat především jako nástroj komunikace mezi organizací a vnějším prostředím. Budou se snažit zprostředkovat svému okolí objektivní obrázek o dosaženém organizačním výkonu, přičemž budou v textu klást důraz zejména na měřitelné údaje různého druhu. Výroční zpráva v modernistickém pojetí bude obsahovat řadu tabulek, statistických údajů, grafů a koláčových diagramů. Symbolistům půjde především o zprostředkování organizačního étosu. Budou si přát, aby výroční zpráva ve čtenářích vyvolávala především emoce a ty jim umožňovaly identifikovat se s ústavním posláním, jeho hodnotami a kulturou. Účelem výroční zprávy tak bude zejména navázání vztahu, nebo připomenutí jeho existence a intenzity. Pro postmodernisty bude výroční zpráva literárním dílem specifického druhu. Bude mít agitační funkci, bude se snažit své čtenáře aktivizovat a bude vyzdvihovat úspěchy, které se ústavu podařilo dosáhnout při změně systému, ve kterém jsou ústavy nuceny plnit svůj účel.

2.7.3.5 Vedlejší činnost ústavu

Další oblastí, ve které bude muset správní rada a ředitel dosáhnout shody, bude formulování způsobu vedlejší činnosti ústavu. Podle § 411 správní rada rozhoduje o zahájení provozu obchodního závodu nebo jiné vedlejší činnosti ústavu; musí také dát souhlas se změnou jeho účelu. Tak, jako v případě spolku bude předpokladem dosažení shody sblížení perspektiv, kterými oba klíčové ústavní orgány pohlíží především na zisk. Ten bude hlavní motivací pro zahájení vedlejší činnosti, stejně jako pro výše zmíněné otevření obchodního závodu. Určující bude také vztah obou orgánů k vlastnictví majetku, ať již v podobě nemovitosti, jiné právnické osoby nebo duševního vlastnictví. Ústavy se na základě dosažené vnitřní shody budou dělit na ty, které bez ohledu na sdílenou perspektivu v rámci teorie organizace, budou mít tendenci

majetek hromadit. Tento přístup bude vycházet z přesvědčení, že jim vlastnictví majetku pomáhá plnit jejich účel. Na opačném pólu budou ústavy, které vlastnictví, zvláště pak nemovitého majetku, budou principiálně odmítat, a to z pragmatických nebo ideologických důvodů. Správní rada, neurčí-li zakladatelské právní jednání jinak, také podle § 412 NOZ uděluje souhlas k právnímu jednání, kterým ústav nabývá nebo pozbývá vlastnické právo k movité věci, jejíž hodnota přesahuje hodnotu zakázky malého rozsahu upravenou zákonem o veřejných zakázkách. Aktuálně tato hodnota činí do 2 milionů Kč bez dph u dodávek nebo služeb a 6 milionů Kč bez dph u stavebních prací.

2.7.3.6 Statut ústavu a jeho transparentnost

Ústav nemusí disponovat statutem. Považuje-li jeho vydání zakladatelské jednání za účelné, pak jej správní rada vydá a stanoví v něm organizaci ústavu a další podrobnosti o jeho činnosti. Z tohoto zákonného vymezení je patrné, že statut, byl-li vydán, bude reprezentovat perspektivu, kterou se na fungování ústavu dívá zakladatel, respektive správní rada. Modernisté budou zcela jistě mít statut zpracovaný a budou v něm zachycovat práva a povinnosti vybraných ústavních orgánů. Budou přesvědčeni, že ústavní statut je významným nástrojem, který organizaci umožňuje plnit její účel a čelit dysfunkcím, které mohou při této činnosti vznikat. Symbolisté nebudou statutu přikládat až tak velký význam. Budou jej mít zpracovaný a budou si od něj slibovat vymezení základního rámce fungování ústavu. Těžiště jejich pozornosti se však přesune k doplňkovým vnitřním dokumentům, které budou ovlivňovat interakci mezi klíčovými orgány a samozřejmě pak do oblasti interakce odehrávající se v přímé péči. Větší význam budou přikládat, a větší úsilí tak vynakládat do vzniku dokumentů, které budou definovat organizační hodnoty, nastavovat metodické postupy a to v různých oblastech organizačního života, a které se budou věnovat řešení etických dilemat. Postmodernisté budou zpracování statutu považovat za ztrátu času. Ústav se svým účelem pro ně bude společně vytvářeným uměleckým dílem, nikdy nekončícím procesem, v němž aktivně vystupují a na základě rychle probíhající koordinace přijímají různé role a s nimi související pravomoci a odpovědnost. § 413 NOZ ústavu ukládá statut uveřejnit ve sbírce listin a zpřístupnit jej také v jeho sídle. Na základě tohoto zákonného požadavku lze kategorizovat vztahy, které ústavy zaujímají k vlastní transparentnosti. Na jednom pólu budou ty, jejichž snahou bude poskytnout různým druhům veřejnosti všechny podstatné informace. Budou přesvědčeny, že základem úspěšného plnění ústavního účelu je široké a pevné partnerství, které je založeno na vzájemném respektu a důvěře. Respekt a důvěra přitom vychází z aktivního zodpovídání často i

nevyslovených otázek, které ústavní činnost evokuje. Tyto ústavy vědí, že již samotná existence je formou komunikace, a že být znamená také komunikovat, tedy vytvářet vazby mezi organizací a jejím prostředím, a tyto vazby pak také sytit informačními zdroji. Na opačném pólu budou tajnostkářské ústavy, které budou mít tendenci informace různého druhu skrývat v obavě, že by jejich sdílením přišly o část sebe samých. Tyto organizace budou ke svému okolnímu prostředí přistupovat s nedůvěrou. Komunikaci omezí na nezbytné minimum a i v něm se budou snažit komunikovat jen pokud možno obecná, málo říkající sdělení. Důsledkem tohoto přístupu tak bude neporozumění a nedůvěra, kterým budou muset tyto ústavy čelit. Navazovat vztahy a vytvářet různé druhy partnerství bude pro tyto organizace zdlouhavé a nejisté. Pokud k navázání spolupráce, i přes všechna úskalí, přece jenom dojde, nebude mít funkční charakter, tudíž ani nepovede k plnění dohodnutého předmětu.

2.7.3.7 Odměňování členů orgánů

Formativní charakter na činnost ústavu bude mít také vztah jeho zakladatele k odměňování členů orgánů. § 414 NOZ je napsán sice komplikovaně, ale z jeho znění vyplývá, že pokud statut nestanoví odměňování členů orgánů a způsob určení odměny, pak náleží obvyklá odměna pouze řediteli. Výkon dalších funkcí je čestný. Ústavy jsou specifickou skupinou právnických osob. Vít (2015: 18) je řadí na pomezí ležícím mezi korporacemi a fundacemi, neboť mají jak osobní složku, tak složku majetkovou, kterou tvoří vklad zakladatelů. Každý rozumně uvažující zakladatel si jistě přeje, aby místa v orgánech obsadili ti nejschopnější jedinci, a aby tito jedinci také byli motivováni ústavu předávat své znalosti a dovednosti. Jinými slovy řečeno, aby ústavu pomáhali s plněním relevantních úkolů naplňovat jeho poslání. Buchanan a Huczynski (2019: 288-294) rozlišují čtyři procesní teorie motivace: equity, expectancy, goal-setting a inner work life teorii. Ať již se bude motivace jednotlivých členů ústavních orgánů řídit jakoukoliv teorií, je zřejmé, že začlenění odměňování do chodu ústavu je rozumnou a taktickou volbou, neboť členové s jiným druhem motivace se vždy své odměny mohou zřici, např. ve prospěch ústavu. Vidíme však, že i vztah zakladatele k odměňování členů orgánů bude ústavy polarizovat. Na jednom pólu budou ty subjekty, které odměňování budou přijímat a exaktně také budou stanovovat způsoby, jakými jsou odměny kalkulovány. Na opačném pólu pak budou ústavy, které odměňování z principu odmítnou jako nežádoucí element. Tito zakladatelé budou akcentovat zejména vnitřní motivaci členů orgánů a jejich bytostný zájem o aktivní zapojení do ústavní činnosti.

2.7.3.8 Vedení účetnictví

Zákon § 415 NOZ ústavu přímo ukládá, jakým způsobem má být prováděno účetnictví, a že v něm má docházet k oddělenému účtování hlavní činnosti, provozu obchodního závodu, nebo jiné vedlejší činnosti a správy ústavu. Účetní závěrku přitom ověřuje auditor, pokud mu to ukládá statut ústavu, nebo v případě, že čistý obrat překročí deset miliónů Kč. V obou těchto případech pak auditor také ověřuje výroční zprávu. Na rozdíl od spolku, je ústav⁴⁸ pod zvýšeným externím nezávislým dohledem. I největší odmítači jakékoliv kontrolní činnosti se budou muset při dosažení 10 miliónové výše obratu podřídit tomuto zákonnému požadavku a to bez ohledu na názor zakladatele, správní rady, ředitele, nebo jiného statutem zřízeného orgánu.

2.7.3.9 Výroční zpráva

Zákon § 416 NOZ stanovuje nároky kladené na obsah výroční zprávy a také na zveřejnění jejího obsahu. Obecně ústavům přikazuje zveřejnit významnější údaje o činnosti a hospodaření. Následně pak specifikuje, že mezi zveřejněnými údaji musí být informace o výši plnění, které obdrželi členové ústavních orgánů a informace týkající se změn zakladatelského právního jednání, nebo členství v ústavních orgánech. Minimálním zákonným požadavkem kladeným na způsob a termín zveřejnění výroční zprávy je její vklad do sbírky listin do šesti měsíců po skončení účetního období, tedy zpravidla každoročně do 30. června. Svůj význam pro fungování ústavu má také § 418 NOZ, který stanoví, že ostatní právní náležitosti ústavu se řídí ustanoveními platnými pro nadaci⁴⁹, vyjma ustanovení, která se dotýkají nadačního jmění a nadačního kapitálu.

2.7.4 Důsledky legislativního nastavení spolků a ústavů pro jejich management

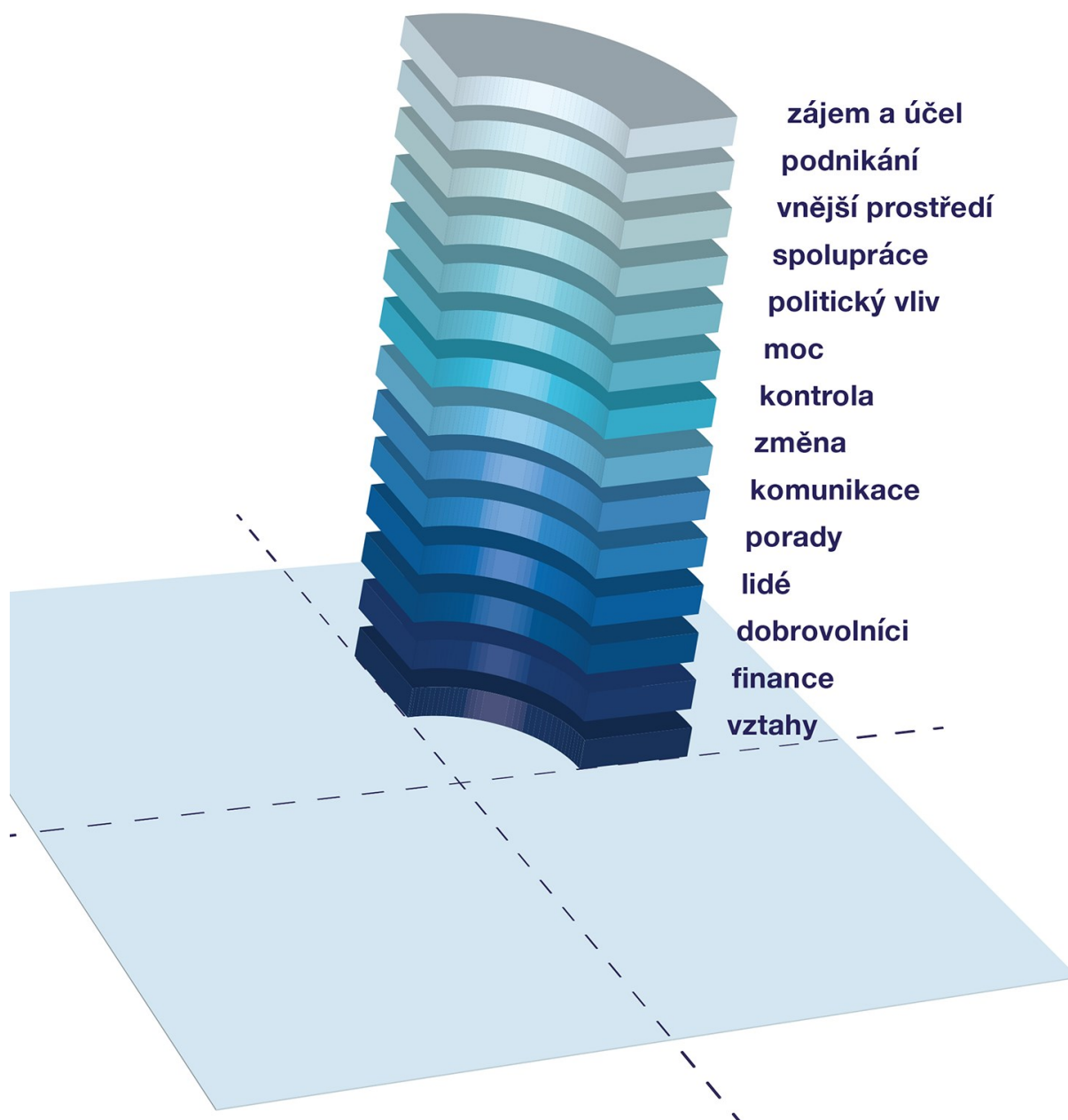
Teorie organizace, aplikovaná zakladateli organizací, členy samosprávních orgánů, zástupci managementu, ale i zaměstnanci a legislativní nastavení spolků a ústavů vytváří základní rámce, které ovlivňují způsoby, jimiž jsou tyto organizace řízeny. Vědomě, ale velmi často také nevědomky jsou zakladatelé, členové orgánů, manažeři, členové spolků a zaměstnanci nuceni otvírat diskuse, ve kterých hledají způsoby, jak se nejlépe při řídicí práci vypořádat s těmito

⁴⁸ Platí především pro ústavy s obratem nad 10 miliónů Kč.

⁴⁹ § 306-393 NOZ.

legislativními podmínkami, respektive aplikovat poznatky vycházející z teorie organizace do konkrétních situačních podmínek. V následujících kapitolách představíme hlavní tematické oblasti, ve kterých jsou tyto diskuse vedeny. Popisy tematických oblastí doplním o charakteristiky různých perspektiv, jimiž je možné na tyto oblasti pohlížet a tam, kde to bude možné, také přiřadím nabízející se kategorizaci organizací. Analogicky jako v předchozí kapitole v sobě každá perspektiva skrývá sadu teorií spadajících pod meta teorii organizace. Tematické oblasti konceptualizují dobré řízení poskytovatele registrované sociální služby organizacemi občanského sektoru, v našem případě pak spolků, ústavů a obecně prospěšných společností. Jednotlivé tematické oblasti vznikly na základě analýzy aktuálního legislativního nastavení (viz. Kapitoly 2.7.2 a 2.7.3), které pro činnost spolků a ústavů přináší zákon č. 89/2012 Sb., nový občanského zákoníku. Vzniklý koncept zobrazuje následující schéma.

Konceptualizace dobrého řízení



2.7.3.1 Definování zájmu a účelu

Jestliže zakladatele spolku spojuje společný zájem, ústavní zakladatel stanovuje účel. V obou případech platí, že tímto aktem zakladatelé zahajují kontinuální diskusi, která v čase nabírá různé intenzity a také různého významu pro činnost organizací obou právních forem. Modernisté budou k zájmu a účelu přistupovat jako k základním rámcům, které vymezují činnost organizace. Symbolisté si budou všimnout způsobů, jakými dochází k plnění zájmu a

účelu v organizačním chodu. Postmodernisté budou citliví k iracionalitám, které toto plnění provází, stejně jako dopadu organizační činnosti na sociální a hmotné prostředí. Všechny tyto skupiny budou k formulacím zájmu a účelu přistupovat buď konzervativně, tedy je budou minimálně měnit, nebo se jejich formulace stanou předmětem v organizaci vedených diskusí, které budou vést k vyjasňování jednotlivých pojmů, na kterých bude stát činnost organizace. Modernisté mohou být přesvědčeni, že formulace zájmu i účelu, jsou dostatečně specifické na to, aby jim mohl porozumět kdokoliv. Symbolisté si naopak mohou všimnout toho, jak se porozumění různých aktérů liší. Postmodernisty bude zajímat, jak plnění různých výkladů zájmu a účelu dopadá jednak na cílové skupiny, ale také na organizační okolí. Racionálně založení postmodernisté budou usilovat o maximálně efektivní činnost, ze které maximálně profituje cílová skupina. Význam budou také přikládat estetické složce. Organizace pro ně bude svébytným, svým účelem konstituovaným, kontinuálně vytvářeným uměleckým dílem (např. happeningem), které bude ve svém okolí vyvolávat libé pocity. Z řečeného je zřejmé, že manažer každé organizace bude muset být schopen porozumět perspektivě⁵⁰, kterou na organizaci nahlíží její zakladatel, nebo zakladatelé, ale současně bude muset být schopen vést dialogy s ostatními relevantními aktéry, pro které jsou správné interpretace zájmu, nebo účelu, významné pro výkon každodenních aktivit.

2.7.3.2 Určení vztahu k podnikání

Dalším určujícím faktorem pro řízení spolků a ústavů bude určení jejich vztahu, respektive vztahu jejich zakladatelů a managementu k podnikání. Zatímco spolky budou moci podnikat pouze ve vedlejší činnosti, ústavům je podnikání dovoleno i v činnosti hlavní. Podnikání lze vnímat jako dobře měřitelný způsob interakce mezi organizací a jejím prostředím. Modernisté budou mít blízko k tržním principům. Výše dosaženého zisku pro ně bude dostatečně silným argumentem pro zahájení podnikání. Symbolisté budou akcentovat vazbu podnikání na účel organizační existence. Postmodernisté do posuzování vhodnosti podnikání přidají etickou a environmentální perspektivu. Ve všech perspektivách se však mohou nacházet organizace, které si podnikání principiálně zakáží, a organizace, pro něž bude podnikání nedílnou součástí organizačního života. V druhém případě budou tyto organizace zakládat samostatné subjekty, jejichž smyslem existence bude podnikatelská činnost a s ní spojené dosažení zisku. Do těchto subjektů pak budou vyčleňovat veškerou činnost, u které lze očekávat, že bude zisková. Způsob

⁵⁰ Ve skutečnosti se bude jednat o různé mixy dvou, někdy i všech tří perspektiv.

nakládání se ziskem, a jeho využití pro zřizující organizaci, se stanou tématy, která, v případě nevhodného uchopení, mohou zřizovatele diskreditovat.

2.7.3.3 Porozumění vnějšímu prostředí

Kromě této znalosti a dovedností spojených se správou finančních zdrojů, budou muset organizace definovat svůj vztah a rozsah interakce s okolním prostředím. Podle základního, ještě předmoderního dělení, lze organizace rozčlenit na uzavřené a otevřené. S uzavřenými spojuje Morgan (1996) metaforu stroje, psychického vězení a metaforu politickou. Mezi otevřené pak tentýž autor zařazuje metaforu organismu, mozku, kulturní, metaforu neustálé změny a transformace a metaforu dominance. Pochopitelně je možné dále třídit i organizace patřící do první, nebo druhé z těchto skupin. Uzavřeným organizacím buď zcela chybí schopnost reakce na změny vnějšího prostředí, nebo jsou schopny, mnohdy s řádnou časovou prodlevou, reagovat jen na některé z probíhajících změn. Otevřené organizace, na druhou stranu, chápou, že o jejich trvání a pozici ve společnosti, se rozhoduje především mimo její struktury a procesy. Na základě tohoto pochopení mají vytvořené postupy detekující dění ve vnějším prostředí a to zejména v těch sférách, které významně ovlivňují organizační výkon a kvalitu a skrze ně pak také schopnost plnit organizační zájem, v případě spolků, nebo ústavní účel. Nejčastěji zmiňovanými sférami jsou sociální, technologická, ekonomická, environmentální, politická a legislativní⁵¹. Managementy organizací se v případě identifikace změn vnějšího prostředí musí věnovat jak analytické činnosti, tak futurologii. Předmětem analýz vnějšího prostředí je zejména identifikace klíčových faktorů, jejichž změny mají dopad na organizaci. Následným krokem je zavedení systému jejich pravidelného monitoringu a následně také vytvoření interních postupů, kterými organizace reagují na kritické změny těchto faktorů. V případě futurologie se jedná o schopnost organizace předjímat budoucí vývoj a s dostatečným předstihem dokázat identifikovat vynořující se změny. Management, který si osvojí tuto dovednost, získává výhodu většího reakčního rádia. Ten mu umožňuje identifikovat možné reakce na blížící se změnu a z nich pak zvolit tu nejpříjemnější, aniž by byl okolím nucen nechat se vtlačit do zcela nevýhodného postavení. K porozumění vnějšímu prostředí obvykle dochází skrze proces strategického řízení. Míra začlenění tohoto procesu do organizačního života indikuje jeho přínos pro organizaci. Modernisté budou akcentovat vhodnost procesu, kterým strategie vzniká a také její formální správnost. Symbolisté se budou

⁵¹ Jedná se o oblasti, ve kterých se provádí tzv. PESTEL analýza (Mallya, 2007: 42). Na základě mezinárodního dění v 21. století bylo užitečné k těmto oblastem přidat minimálně bezpečnostní a tzv. vyšší moc.

dominantně zajímat, co se za obsahem strategie reálně skrývá, jaká témata do organizace přináší a co akcentuje. Postmodernisté budou od strategie očekávat, že rozšíří perspektivy, kterými je na činnost organizace pohlíženo, a že mezi tyto perspektivy zařadí i estetické.

2.7.3.4 Navázání spolupráce

Vnímání organizačního vztahu k okolnímu prostředí ovlivňuje také rozsah a kvalitu spolupráce s dalšími organizacemi. V případě uzavřených organizací budou extrémním případem subjekty, které nebudou s okolím prostředím vůbec interagovat, nebo s ním budou v kontaktu jen přes nějakého prostředníka. Na opačném pólu se budou nacházet organizace, které sice budou mít se svým okolím vybudovanou určitou, třeba i bohatou škálu vztahů, nicméně nebudou schopny převádět informace, které těmito vytvořenými vazbami budou proudit, do relevantních impulsů, kterými by na obdržené informace reagovaly v podobě adekvátních manažerských rozhodnutí. V případě otevřených organizací budou extrémním případem ty subjekty, které budou mít vytvořeno široké spektrum různorodých vztahů, jež dokáží udržet životaschopnými, a dále budou disponovat schopností adekvátních reakcí, opět širokého spektra. V zásadě jde v tomto schématu o schopnost organizací včas identifikovat hrozící rizika a adekvátně na ně reagovat, nebo rozpoznat příležitosti a najít vhodný způsob jejich zúročení. Přidrží-li se aktéři v tomto bodě teorie závislosti na zdrojích, pak rozhodujícími pro ně budou vytvořené a vitální vztahy, které budou organizacím zajišťovat zejména kvalitní lidské zdroje, finanční prostředky, potřebné materiální vybavení a nezbytné informace. Významnými budou ty vztahy, které budou zvyšovat kvalitu produkovaného zboží nebo služeb a snižovat finanční, nebo energetickou náročnost jejich produkce. Dodejme ještě, že v tomto případě nejde jenom o četnost vytvořených partnerství, ale především o jejich rozsah a vitalitu. Managementy organizací jsou tak odpovědné za rozsah, formu a kvalitu vytvořených vztahů. Vědí, jaký druh partnerství potřebují vytvořit. Kontinuálně se pak věnují budování nových vztahů a péči o vztahy již navázané. Rozumí potřebám svých partnerů a dokáží na ně také adekvátně organizační činností reagovat. Předpokladem úspěchu při budování partnerských vztahů je pochopení samotného pojmu partnerství a nalezení způsobů, jakými je možné udržovat tato partnerství životaschopnými. Modernisté budou partnerství chápat pragmaticky, jako nedílnou součást plnění organizačního poslání a dosažení definovaných cílů. Symbolisté se s partnery budou snažit identifikovat sdílenou hodnotovou bázi a na ní vytvářet partnerské vztahy. Postmodernisté budou při budování partnerství využívat dosaženého sociálního kapitálu. Součástí jejich partnerských sítí se bude stávat každý, kdo se bude schopen s organizací

identifikovat a to třeba i malým segmentem, který dokumentuje organizační existenci. Iracionalita ve vytváření partnerských vztahů nebude v postmoderní perspektivě ničím výjimečným.

2.7.3.5 Dosažení politického vlivu a společenské legitimacy

Význam spolku nebo ústavu určuje také jejich politický vliv, nebo dosažená míra společenské legitimacy. Organizace s vysokým politickým vlivem se účastní tematicky relevantních politických diskusí a aktivně se zapojují také do různých fází legislativních procesů. Mohou se podílet na vzniku nových legislativních norem, účastnit se aktualizace stávající legislativy, nebo mohou být zapojeny do vnějšího připomínkového řízení. Mohou být také aktivními účastníky veřejných diskusí a jako takové mohou dostávat mediální prostor pro zviditelňování organizačních postojů a paralelně s tím i organizační značky. Svým zapojením aktivně přispívají k formování a k průběhu systémových změn, což je zcela legitimní forma plnění organizačního účelu⁵². Zmiňme také, že k němu dochází v odlišné podobě a intenzitě na různých společenských úrovních, a to od mezinárodní až po komunální. Dosáhnout organizačního výkonu v této oblasti je poměrně náročným manažerským úkolem, jehož povaha spadá zejména do schopnosti managementu zajistit jednak potřebné odborníky a v druhém sledu pak zajistit také volné finanční prostředky, které by vytvořily pro tyto odborníky nezbytné pracovní podmínky. Samozřejmě mohou odborníci pro organizaci také pracovat na dobrovolné bázi. V této oblasti se organizace reálně věnují lobbingu, což znamená, že by měly být schopny definovat nejen legislativně, ale také eticky přijatelné způsoby jednání a management by měl být schopen současně vynutit jejich dodržování. I v tomto případě bude modernistický přístup dokumentovat pragmatismus. Organizace budou mít definované politické a legislativní cíle, kterých se budou snažit s využitím dostupných zdrojů a pomocí lobbyingu dosáhnout. Symbolisté budou vytvářet hodnotově orientované koalice, nezřídka fungující na profesně odborné bázi. Pomocí těchto koalic pak také budou lobovat, přičemž budou využívat nastavená pravidla a dohodnutou taktiku. Postmodernisté budou mít blízko k aktivismu. Při prosazování legislativních změn budou používat mediálně přitažlivé aktivity, mající podobu demonstrací a veřejných happeningů.

2.7.3.6 Organizování a distribuce moci

⁵² Řada existujících problémů je pochopitelně důsledkem platného systémového nastavení.

Vztah zakladatelů k moci a k její distribuci uvnitř organizace bude vedle stanov a statutu zrcadlit organizační struktura, případně organizační řád, v některých případech také jednací řád. Zatímco modernisté budou mít tendenci vytvářet pevnou strukturu, ve které jsou jednotlivé pozice jasně definovány⁵³, symbolisté, ale především postmodernisté, budou organizační uspořádání vnímat velmi dynamicky a stejným způsobem se také budou stavět k práci s ním. Nastavení vnitřních hranic budou vnímat pouze orientačně. Organizace budou na základě řešené agendy připraveny k jejich rozšiřování, nebo zužování. Více se budou soustředit na maximalizaci potenciálu jedinců, kteří budou v různých okamžicích v organizacích zaměstnáni. Budou stavět zejména na jejich silných stránkách a současně budou usilovně hledat způsoby, kterými by eliminovali dopad jejich nedostatků na činnost organizace. V organizačních strukturách bude ve vertikálním směru růst odbornost, kterou v ideálním případě budou doplňovat i předpokládané manažerské kompetence. Při hledání optimální organizační struktury budou všechny organizace, velmi často nevědomky, definovat míru zátěže a to především na manažerské úrovni. V případech, že organizace poskytující registrované sociální služby⁵⁴ nemají dostatek finančních prostředků na zaplacení specialistů, kteří by nesli odpovědnost za správu organizačních zdrojů, bude na manažerských pozicích docházet k akumulaci činností, za které jednotlivé manažerské pozice nesou odpovědnost. V řadě případů, za výkon některých, pro organizaci důležitých činností, neponese odpovědnost žádná pozice. Odborné poradenství, ale i část odpovědnosti za výkon nebo alespoň kontrolu některých specializačních činností na sebe budou přenášet členové organizačních orgánů, případně budou na základě uzavřeného smluvního vztahu outsourcovány. Na spodní úrovni organizační struktury se pak můžeme setkávat se zcela opačným jevem, tedy nedostatečným vytižením pracovníků v přímé péči, které je dáno buď špatnou organizací práce, chybějícími kompetencemi, nebo neochotou zaměstnanců přebírat na sebe výkon doposud nerealizovaných pracovních činností. Zejména na této úrovni organizační struktury se s největší pravděpodobností bude objevovat Crozierem (1977) popsaná nejednota mezi cíli organizace a zájmy jejích členů. S distribucí moci uvnitř organizace bude souviset také nastavení způsobu rozhodování. Zatímco pro modernisty bude přijatelný model zastupitelské demokracie, ve kterém jsou jedinci na vyšších pozicích vnímáni jako zastupitelé zájmů těch, kteří se v organizační struktuře nachází na nižších příčkách, postmodernisté budou stoupení přímé demokracie. Jimi řízené organizace budou mít proto vytvořeny rozhodovací mechanismy, které

⁵³ Např. L. Vodáček a O. Vodáčková (2006: 91) odkazují na E. Daleho a jím formulované požadavky skrývající se pod akronymem OSCAR (objective, specialization, coordination, authority, responsibility).

⁵⁴ Dotacemi je primárně financováno nebo spolufinancováno poskytování přímé péče.

budou dávat šanci vyjádřit svůj názor každému, bez ohledu na jeho nebo její postavení v organizační struktuře. Mechanismus samotný by byl však k ničemu, pokud by v organizacích nebyli zaměstnaní lidé⁵⁵, kteří možnost spoluúčastnit se rozhodování využívají a také k ní přistupují zodpovědně. To v praxi znamená, že čtou obdržené podklady a rozhodují ve prospěch organizace na základě svého nejlepšího vědomí a svědomí. Svůj význam bude mít také druh rozhodnutí, stav organizace a stav vnějšího prostředí. V krizovém období bude pro každou organizaci lepší, když se délka rozhodovacích procesů zkrátí na minimum, a když odpovědnost za rozhodování na sebe vezme zodpovědný lídr. Naopak v klidném období není důvod zrychlovat rozhodovací procesy s odůvodněním nedostatku času, stejně tak není důvod odepírat možnost zapojení komukoliv s hlasovacím právem.

2.7.3.7 Kontrolování

Specifické postavení má v manažerské práci kontrolní činnost. Etzioni (1961) ji dělí na fyzickou, materiální a symbolickou a na základě tohoto dělení hovoří o s kontrolou související moci donucovací, utilitární a symbolické. Modernisté při kontrolní činnosti využívají systém definovaného standardu a zpětné vazby, přičemž standard stanovují i zjišťují na různých úrovních – vstupní, procesní, výstupní, ale i dopadové. I přes tyto zavedené kontrolní mechanismy však v organizacích, z různých důvodů, vznikají dysfunkce odlišného původu. Schopnost managementu odhalit vznik některé z dysfunkcí a schopnost najít způsob jejich eliminace patří k jednomu z klíčových manažerských úkolů. Symbolisté svůj zájem směřují ke kvalitě interakce probíhající v rámci organizace, včetně interakce mezi organizací a jejím vnějším prostředím. Kontrola si všímá způsobů, jakými jsou v interakcích manifestovány organizační hodnoty a s nimi i její kultura. Postmodernistům je moderní přístup ke kontrole cizí. Organizace je pro ně specifickým uměleckým dílem, majícím charakter zvláštního druhu happeningu, do jehož realizace jsou zapojeni různorodí aktéři. Důraz je v kontrolní činnosti kladen na ověřování integrity organizační činnosti a odhalování způsobů, jakými je organizace různými aktéry vnímána. Kontrola má reflexivní charakter, přičemž jejím předmětem je ověřování si toho, zda při tvorbě organizace dostali všichni zúčastnění možnost vyjádřit svůj názor, a zda byl tento názor brán dostatečně v potaz. Při nastavování kontrolních mechanismů nemůže management vybrat jen jednu z výše popsaných perspektiv, neboť se bude v různých fázích existence organizace a od různých kontrolních subjektů setkávat se všemi z nich a

⁵⁵ U spolků se může jednat také o členy, kteří mohou navíc mít různý druh členství a tím i přístup k rozhodovacím procesům různého spektra.

přirozenou potřebou bude při všech z těchto setkání obstat. Externí i interní auditoři se budou na činnost organizace dívat striktně z moderní perspektivy. Stejně tak tomu bude v případě kontrol z finančního úřadu, úřadu práce nebo ze správy sociálního zabezpečení. Zaměstnanci, klienti a sociální partneři budou hodnotit především kvalitu vzájemné interakce, transparentnost komunikace a organizační integritu – soulad mezi proklamovanými organizačními hodnotami a jejich naplňováním v každodenním provozu. Veřejnost a média budou s existencí organizace spojovat očekávání určitého specifického druhu až uměleckého zážitku, který si odnáší divák z divadla, posluchač z koncertu, návštěvník z galerie. Budou reflektovat emoce, které v nich setkání s organizací a s výstupy její činnosti vyvolávají. Budou si přát být okouzleni, poučeni, pobaveni, nejlépe vše v jednom; budou se chtít cítit lepšími, než byli před samotným setkáním. Je pochopitelné, že ambice obstat a obstávat je obtížně naplnitelnou manažerskou maximou⁵⁶. Management tak bude nucen stanovit v kontrolní činnosti priority a v zájmu efektivitivy definovat odpovědnost a postupy při jejich plnění. Důraz současně bude kladen na každého jedince v organizaci, na jeho nebo její porozumění organizaci, jejím hodnotám a její kultuře. Dále pak na schopnost každého zaměstnance, bez ohledu na postavení v organizační struktuře, i bez zvýšeného dohledu fungovat spolehlivě, proaktivně, dle zavedených postupů a přitom všem si zachovat osobitost, přirozenost a lidskost. Mezi každým zaměstnancem vykonávanými činnostmi, jejich průběhem i dosaženými výstupy bude muset být rozpoznatelná vazba vedoucí k plnění zájmu spolku, respektive účelu ústavu. Obě tyto proměnné, tedy činnost a její výstup jsou funkcemi organizačního předmětu a kdokoliv, v kterýkoliv okamžik se může stát kontrolorem, který na základě, někdy měření, jindy, přímé, nebo zprostředkované interakce zveřejní výsledek své kontrolní činnosti, jež bude nabírat různou formální podobu. Jednou to bude obsáhlá zpráva, nebo protokol, jindy jen krátké sdělení na profilu některé ze sociálních sítí. Obě tato sdělení mají svou specifickou vypovídací hodnotu a nelze jednoznačně určit, které z nich může více poškodit dobré jméno organizace. Negativní slova významného influencera mohou v současné době napáchat více škody, než kritika obsažená ve zprávě externího auditora zařazená do výroční zprávy. Provádění kontrolní činnosti je z hlediska managementu důležité, ale samo o sobě nestačí. Podstatné je, jak organizace s výsledky kontrolních procesů dále nakládají, a jak je používají při odstraňování zjištěných nedostatků, a to bez ohledu na perspektivu, z jaké na kontrolní činnost v organizaci nahlížejí. Odstranit všechny nedostatky je samozřejmě nemožné a také to ani není většinou potřeba. Jejich váha a dopad na činnost

⁵⁶ Zvláště v době, která posiluje individualizaci služeb na jedné straně a zavádění finanční regulace na straně druhé.

organizace se přirozeně liší. Stanovení priorit a nalezení vhodných způsobů jejich zavedení do organizační praxe se tak v tomto procesu stává stěžejním předpokladem úspěchu.

2.7.3.8 Zavádění změn

S využitím evoluční teorie lze, na základě schopnosti organizací zavádět změny do jejich činnosti, identifikovat na jednom pólu ty subjekty, které dokáží pomocí výstupů kontrolní činnosti různého charakteru identifikovat prioritní oblasti změny, dosáhnout podpory pro její zavedení a také danou změnu úspěšně zavést do jejich praxe⁵⁷. Na opačném pólu najdeme organizace, které i přesto, že mají zavedené kontrolní činnosti a dostávají průběžně informace o stavu, ve kterém se kontrolované procesy nacházejí, nedokáží na tato zjištění adekvátně reagovat. Tzn. stanovit priority, definovat postupy a tyto postupy pak také úspěšně zavést do praxe. Důsledkem rozdílného organizačního přístupu ke kontrole a k zavádění potřebných organizačních změn je podoba strukturální změny organizace. K té, jak ukazuje Hatch (2018: 130 – 147) lze přistupovat jak modernisticky, např. pomocí Greinerova organizačního životního cyklu, nebo podle Katzovy a Kazhnovy teorie otevřených systémů, tak symbolicky nebo postmoderně. Symbolisty nezajímá ani tak průběh strukturální změny, jako spíše její rozsah, konkrétně pak oblasti a procesy, do kterých strukturální změna zasahuje. Na základě Giddensem formulované strukturační teorie (structuration theory) popisují duální vztah mezi strukturou a akcí, přičemž se snaží zachytit způsoby, kterými struktura na jednu stranu ovlivňuje prováděné aktivity a na druhé straně, jak vykonávané aktivity mají také vliv na strukturu, ve které k jejich výkonu dochází. K reprodukci nebo změně sociálního pořádku tak podle této teorie dochází na základě vzájemné interakce mezi strukturou a aktivitou. Dalším předmětem zájmu symbolistů je samotný proces strukturování. Na základě jeho studia zformuloval P. Bourdieu teorii agendy, ve které se vedle zvnitřnění, pole, kapitálu a habitusu věnoval především procesům organizační rutinizace a improvizace. Postmodernisty charakterizuje skepse ke všem výše zmíněným teoriím a tedy i perspektivám. Jsou přesvědčeni, že slouží především k obhajobě zavedeného sociálního uspořádání a s ním i k obhajobě těch, kteří z tohoto uspořádání jakýmkoliv způsobem těží výhody. Jsou zastánci dekonstrukce, za níž vidí možnost zavedení nových způsobů organizačního uspořádání, které by se podle Hatch (2018: 142) inspirovalo de-diferenciací, feministickou byrokracií, anti-administrativní teorií a hacktivismem.

⁵⁷ Při řízení změny postupují např. podle Kotterova (2015) osmifázového procesu řízení změny.

2.7.3.9 Vnitřní komunikování

Žádný management se ve své práci nemůže vyhnout úkolu vybudovat systém komunikace organizace a to jak uvnitř, tak s vnějším prostředím. Kvalita komunikace bude ovlivňovat podobu a kvalitu dosažených výstupů, a to ve všech výše zmíněných oblastech. Strati (2000: 53-54) při rozboru vztahu mezi komunikací a organizací připomíná tři skupiny metafor, které navrhli Jahn, Myers a Putnam (2018). Do první patří metafory potrubí, čoček a spojů, tedy způsobů, kterými je komunikace v organizaci budována. Do druhé náleží metafory slovního výkonu a symbolu, které se zaměřují na způsob, jakým je budován význam, a jak k tomuto aktu přispívají vnitřní organizační procesy. Do třetí skupiny řadí metaforu vyjadřování a metaforu diskursu, které si všímají organizační komunikace buď jako sborového zpěvu nebo svébytného textu, skrze které dochází jak k vyjádření, tak ale také k potlačení. Z výčtu představených skupin metafor je patrné, že zrcadlí tři perspektivy, kterými nahlížíme na organizační teorii. Moderní si všímá zejména architektury systému, včetně nastavení procesů, kterými ke komunikaci dochází. Symbolická se zajímá dominantně o obsah, který je systémem zprostředkováván a analýzou symbolů, které tento systém přenáší. Postmoderní perspektiva vnímá organizační komunikaci jako specifický umělecký druh, jehož kvalitu je možné posuzovat pomocí estetických kritérií. Zajímá ji také, do jaké míry přispívá k udržení stávajícího uspořádání a jakou pozici v ní mají jakýmkoliv způsobem utlačovaní a marginalizovaní jedinci, nebo skupiny. Úkolem managementu bude na prvním místě zajistit všem zaměstnancům včasný přístup k nezkráceným informacím, které potřebují k výkonu své práce. Následně jim budou muset dát hlas a naučit je jej využívat při zapojování do rozhodovacích procesů. V okamžiku, kdy si zaměstnanci osvojí tuto dovednost, stane se ústředním tématem samotná interakce, ke které v rámci komunikace dochází. V ní půjde o budování porozumění jak klíčovým symbolům, jejichž výměnu komunikace zprostředkovává, tak porozumění sdílenému obsahu slov, na kterých činnost organizace stojí. V neposlední řadě bude kvalita, všem otevřená komunikace, posuzována jako určitý umělecký výkon a jako taková bude buď souznějící, nebo disharmonická. V případě psané formy se bude jednat, buď o text odpovídající zvolenému literárnímu žánru, nebo o paskvil, a to jak po obsahové, tak po formální stránce. Nabízí-li G. Morgan (1996) v souvislosti s organizací také metaforu mozku, pak je na základě této metafory potřeba studovat nejen informační toky, rozhodování a učení se, ale také organizační paměť. Na základě této škály budeme schopni organizace členit na ty, které disponují vysoce kvalitní infrastrukturou a gramotnými zaměstnanci, kteří jsou schopni jednak potřebné informace získávat, ale také se aktivně zapojovat do rozhodovacích procesů a

v nich vystupovat jako konstruktivní⁵⁸ účastníci komunikačního procesu. Současně budou tyto organizace při rozhodování, v případě potřeby, schopny čerpat z organizační paměti. Tu budou budovat tak, aby v ní uložené informace, byly snadno dohledatelné, ale zároveň, aby byly dostatečně ochráněny před každým, kdo by se jich bez vědomí organizace chtěl zmocnit, nebo je jakýmkoliv způsobem zneužít. Na druhém pólu budou organizace, s obrazně řečeno, nízkým IQ. Tyto organizace budou disponovat neaktuálními informacemi, což bude významně ovlivňovat kvalitu přijímaných rozhodnutí. Informační gramotnost zaměstnanců bude na velice nízké úrovni, což jim také bude bránit v participaci na rozhodování. Jejich motivace učit se bude malá, tudíž ani k učení uvnitř organizace nebude docházet. Tyto organizace nebudou moci těžit z informací obsažených v organizační paměti, což bude znamenat, že budou odsouzeny k opakování i dřívějších chyb. To se podepíše na morálce zaměstnanců, u kterých se bude ve zvýšené míře vyskytovat frustrace, sarkasmus a cynismus. Atmosféra v těchto organizacích nebude příznivá, což bude mít vliv na fluktuaci zaměstnanců, organizační pověst, případně na neochotu partnerů s organizací spolupracovat.

2.7.3.10 Vedení porad

Kvalita koordinace a rozhodování do značné míry souvisí s kvalitou organizačních porad. Ty se stávají místem, na kterém dochází k sebeaktualizaci každé organizace i stavu jejího vnějšího prostředí. Modernisté se soustředí na zajištění kvality ve všech fázích, kterými každá porada prochází, tedy od její přípravné, přes realizační až po souhrnnou fázi. Symbolisté kladou důraz zejména na kvalitu výměny symbolů a informací, ke které dochází v jednotlivých fázích porady. Vycházejí z předpokladu, že i výborně naplánovanou a vedenou poradu může znehodnotit nezáměr, nebo nemožnost jejich účastníků zapojit se do plnění stanoveného cíle. Postmodernisté budou na poradách ochotni improvizovat. Důvěru k jejich průběhům budou získávat na základě jejich autenticity. K poradám budou přistupovat, jako ke svébytným uměleckým vystoupením, která je jejich pojetím buď dokáží zaujmout a vtáhnout, nebo je prostě nezajmou, a tudíž se jich ani nebudou účastnit. Budou chtít být aktivními účastníky, kteří se spolupodílí na vytváření programu, formulování dosažených rozhodnutí a nebude jim činit problém brát na sebe odpovědnost za realizaci konkrétních úkolů, které z porady vzejdou. Organizace na základě jejich přístupu k poradám a kvalitě jejich provedení můžeme rozdělit na ty, ve kterých porady plní svou funkci, tedy jsou místem, na kterém jsou

⁵⁸ Za konstruktivního účastníka považujeme každého jedince, který dokáže aktivně participovat na plnění cíle komunikačního procesu a zároveň je schopen kriticky zhodnotit, zda plnění tohoto cíle přispívá k naplnění spolkového zájmu, nebo ústavního účelu.

na základě profesionálně vedené a konstruktivní diskuse formulovány rady, jež umožňují organizaci vypořádávat se s aktuálními tématy nejrůznějšího charakteru. Další skupinou budou organizace, ve kterých jsou po formální stránce porady kvalitně řízené, které však z nějakého důvodu neplní svou funkci. Jsou po obsahové stránce dysfunkční a to i přesto, že se jejich formální podobě nedá nic zásadního vytknout. Nejhůře na tom budou ty organizace, ve kterých poradám chybí jak forma, tak obsah. Zaměstnanci mohou na takovýchto poradách trávit mnoho času a svou přítomnost vnímat jako projev loajality vůči organizaci, nicméně dlouhodobý přínos takovýchto porad bude pro organizaci spíše záporný. Zaměstnanci se dříve nebo později začnou těmto poradám vyhýbat, pokud již na ně dorazí, budou pasivní a budou se snažit jejich trvání zkrátit na nezbytné minimum. Nebudou se pouštět ani do diskusí, které by za jiných okolností považovali za důležité, protože nebudou mít důvěru v jimi dosaženém efektu.

2.7.3.11 Řízením lidských zdrojů k růstu odbornosti

Zákonné vymezení činnosti a fungování spolku neklade žádné požadavky na odbornost jakéhokoliv člena kteréhokoliv stanovami zřízeného orgánu. V praxi tak u spolků, které jsou registrovanými poskytovateli sociálních služeb, může dojít k situaci, že v jeho organizační struktuře má vyšší rozhodovací pravomoc jedinec, kterému chybí potřebné odborné vzdělání. Tato skutečnost vnáší do řízení spolků specifické napětí, vůči kterému se budou muset kontinuálně vymezovat všechny spolky. V případě ústavů NOZ přímo předpokládá, že k provozování společensky a hospodářsky užitečné činnosti je potřeba mít k dispozici osobní a majetkovou složku. Každý ústav⁵⁹ tak musí definovat svůj způsob práce jak s osobní složkou, tedy dominantně se svými zaměstnanci, dobrovolníky, dárci, partnery a dalšími, tak se složkou majetkovou. V případě zaměstnanců, jako hlavních zástupců osobní složky, platí, že přirozeným zájmem managementu každé organizace je, aby pro ni pracovali co nejvíce kompetentní, motivovaní a loajální jedinci, a aby tito jedinci vzájemnou interakcí dokázali efektivním a společensky přijatelným způsobem plnit účel existence ústavu. M. Armstrong a S. Taylor (2015) jsou přesvědčeni, že takto definovaný cíl vytváří obsahovou náplň spadající pod řízení lidských zdrojů. Každý přívlastek použitý ve výše uvedeném popisu účelu řízení lidských zdrojů je samostatným tématem majícím svou vlastní historii, teorie, metodologii zkoumání a dosaženou znalostní bázi. Současně však také definuje očekávanou výstupovou kvalitu, kterou se tímto druhem řízení organizace, ideálně cílevědomě, snaží dosáhnout. Potřebné kompetence lidé získávají jednak učením a současně také aplikací naučeného v praxi. Máme-li

⁵⁹ Stejně konstatování však platí i pro spolek.

kategorizovat ústavy na základě podílu v nich zaměstnaných kompetentních zaměstnanců, pak na jednom pólu budou stát organizace s vysokým podílem těchto zaměstnanců, a na opačném pólu pak budou ty managementy, které v této snaze buď selhávají, nebo se o něco podobného ani nepokouší. Počet samotných kompetentních jedinců v organizaci má určitou výpovědní hodnotu, která se však může ukázat jako nedostatečná. To v případě, že nebudou kompetentní zaměstnanci dostatečně motivováni ke kvalitnímu pracovnímu výkonu, a když nebudou k organizaci dostatečně loajální. Demotivace a neloajlnost zaměstnanců může mít řadu příčin, zde si všimějme především těch, které svou činností může přímo ovlivnit management organizace. Do jedné skupiny tak budou náležet ty organizace, které se svými zaměstnanci dokáží vést individualizovaný dialog, jehož smyslem je dominantně vybudovat porozumění mezi zájmy organizace a zájmy zaměstnance. Z tohoto průsečíku vychází plán rozvoje zaměstnance a organizace mají zavedené nástroje a postupy, které umožňují realizaci tohoto plánu zajistit. V tomto případě se organizace pro zaměstnance stávají prostředím, ve kterém dochází řízeným způsobem k jejich profesnímu a osobnostnímu růstu, stejně jako ke hledání způsobů vedoucích ke sladování profesního a soukromého života. Způsob plnění organizačního účelu, míra jeho efektivity a společenské přijatelnosti jsou výsledkem organizování a v organizaci vedeného dialogu, v jehož rámci jsou odhalovány nesrovnalosti a hledány způsoby jejich odstranění. Významným indikátorem kvality řízení lidských zdrojů je podíl fluktuujících zaměstnanců, zvláště pak na klíčových pozicích. Organizace potřebují na jedné straně stabilitu a kontinuitu, na straně druhé pak musí být dynamizovány změnami, které je nutí včas rozpoznávat Druckerovými (2000) slovy řečeno: „Změny, které již nastaly.“ K tomu, aby byly organizace schopné tento druh změn identifikovat a včas na ně také adekvátně zareagovat, potřebují mít, zejména na vrcholových manažerských pozicích, jedince, kteří na jedné straně organizacím rozumí, jsou nositeli organizační vize a dokáží včas rozpoznat změny vnějšího prostředí, na které musí najít adekvátní reakce. Tohoto stavu není možné dosáhnout krátkodobě. K tomuto stavu se management každé organizace propracovává a délka jeho dosažení se organizací od organizace liší. Nelze současně automaticky prohlásit, že organizace, jejichž vrcholové manažerské posty jsou řadu let obsazeny stejnými zaměstnanci, jsou vůči ostatním subjektům ve výhodě. U těchto organizací hrozí stereotyp a rutinizace způsobů, kterými je dosahováno jejich účelu. Úkolem zakladatelů, případně členů správních rad je každoročně posuzovat, do jaké míry si management jimi založené, respektive jimi spravované organizace,⁶⁰ udržel schopnost najít způsoby, kterými s dostupnými zdroji dochází, pomocí předem

⁶⁰ Vycházíme z předpokladu, že v organizaci nedochází k častým personálním změnám na vrcholových manažerských postech.

definovaného výkonu, k plnění organizačního účelu. Současně posuzují, zda je managementem nabízená vize pro organizaci stále aktuální a zda je přijatá strategie vhodným nástrojem umožňujícím včas reagovat na změny vnějšího prostředí. Budeme-li třídit organizace na základě v nich dosažené míry fluktuace na vyšších manažerských postech, pak budeme mít na jednom pólu ty subjekty, které ročně dosahují nízkých desítek procent. Současně budou tyto organizace disponovat strategií a budou mít zavedený management rizik. V těchto organizacích bude pravidelně docházet k zavádění inovací, které budou vycházet z obdržené zpětné vazby od uživatelů služeb a od zaměstnanců. Organizace také budou sledovat oborové trendy a to jak na národní, tak na mezinárodní úrovni a budou se snažit hledat způsoby, kterými je budou zavádět do vlastní činnosti, a to jak při poskytování služeb, tak v podpůrných procesech. Na opačném pólu budou organizace, ve kterých bude fluktuace na vysokých manažerských postech dosahovat nadpolovičních hodnot. Tato personální nestabilita bude mít přirozeně dopad na udržení kontinuity v řízení všech aktivních organizačních procesů a to i v případě, že bude docházet k jejich předávání. Nově příchozí manažeři, zvláště pak, budou-li přicházet z vnějšku organizace, budou potřebovat čas k seznámení se s organizací, k pochopení jejího fundamentu a také k přijetí stávající vize, ke kterému však pochopitelně nemusí dojít. U rozběhlých inovativních procesů, budou-li vůbec zahájené, nastane jejich zpomalení, v některých případech i jejich úplné zastavení. Tyto organizace budou spíše směřovat k rutinně vykonávaným činnostem, neboť je budou vnímat jako nejlepší způsob vyrovnávání se s nejistotou. Tím bude docházet k jejich dalšímu oborovému zaostávání. V organizacích bude fixována minulá praxe, ta současná a zejména budoucí budou nositelkami obav a tím i odmítnutí. Takto vytvořená škála nese zejména modernistické rysy, které však můžeme snadno rozšířit o pohledy symbolistů a postmodernistů. V první skupině organizací bude rozpoznatelný étos excelence. Tyto organizace na sebe budou klást vysoké nároky a to jak z hlediska jejich oborového postavení, tak z perspektivy přístupů k inovacím všeho druhu. Tento étos bude zřejmý z obsahu klíčových organizačních dokumentů, jako jsou strategie, metodické pokyny, zápisy z porad, výroční zprávy ad. V textech druhé skupiny organizací bude patrné poraženectví, skepse, nedůvěra, zpátečnictví, konzervatismus. Postmodernisté budou na první skupině oceňovat ambice bořit hranice jak uvnitř, tak vně organizací. Budou jim přiřazovat snahy kultivovat systém, zejména pak v něm obsažené nerovnosti všeho druhu. Druhé skupině budou vyčítat pasivitu a rezignaci na iniciování jakýchkoliv změn vnějšího prostředí. Tyto organizace budou odsuzovat za jejich přitakání k současnému stavu vnějšího prostředí, který pro ně samotné bude největší výzvou ke změně.

2.7.3.12 Zapojování dobrovolníků

Dalším významným aspektem řízení lidských zdrojů ve spolcích a v ústavách bude práce s dobrovolníky. Oba typy organizací budou schopny vytvořit jen určitý počet pracovních pozic, na kterých bude moci docházet k výkonu specializovaných činností, za jejichž výkon budou zaměstnanci pobírat mzdu. Jen málokterá organizace bude schopná personálně obsadit všechny pozice, na kterých jsou vykonávány specializační podpůrné činnosti, a když už takové pozice bude mít vytvořené, ne vždy budou mít zaměstnanci na těchto pozicích potřebnou velikost pracovního úvazku. Nezřídka také budou specializované činnosti na určitých pozicích kumulovány, např. pro oblast PR a fundraisingu. Organizace od sebe bude odlišovat nejen počet do jejich práce zapojených dobrovolníků, ale především kvalita práce s dobrovolníky a schopnost organizace nacházet průsečík mezi zájmy organizace a potřebami konkrétního dobrovolníka. Intenzita zapojení dobrovolníků vyjádřená počtem odpracovaných hodin a průměrná délka spolupráce s dobrovolníky mohou indikovat výkon a kvalitu zavedeného systému. Modernisté si v případě práce s dobrovolníky budou všimnout dominantně popisu systému, zejména pak jednotlivých fází životního cyklu dobrovolníka v organizaci, současně je bude zajímat měření dosaženého výkonu a to jak na straně dobrovolníka, tak na straně uživatelů služeb. Symbolisté nebudou přeceňovat význam systému práce. Předmětem jejich zájmu bude zejména kvalita interakce mezi dobrovolníkem a klientem, případně také mezi dobrovolníkem a zaměstnanci organizace. Důležitým tématem pro ně bude přenos organizační kultury a hodnot do dobrovolnické práce. Postmodernisté se budou snažit zlikvidovat jakékoliv hranice mezi zaměstnaneckou a dobrovolnou prací. Tam, kde jim to bude legislativa umožňovat, se budou snažit zapojovat motivované a schopné dobrovolníky, jimž budou poskytovat velkou míru autonomie a odpovědnosti. Přijatelné pro ně bude také zapojení dobrovolníků do advokačních aktivit a lobbyingu směřovanému ke změně nastavení aktuálního legislativního systému. Z hlediska kategorizace se na jednom pólu budou vyskytovat organizace s vysokým podílem dobrovolnické práce. Ta bude mít různou podobu, rozhodně se nebude dotýkat jenom práce s cílovou skupinou. Dobrovolníci v těchto organizacích budou moci těžit z nabídky aktivit, jejichž obsah bude sycen na základě dialogu, který každý z dobrovolníků s organizací povede. Práce dobrovolníků bude koordinovaná. Organizace budou mít k dispozici dostatek informací jak o potřebách dobrovolníků, tak o jimi dosaženém výkonu. Tyto organizace budou schopny aktivizovat vysoký počet dobrovolníků a pro každého z nich hledat a nacházet vhodný způsob zapojení. Dobrovolníci budou s těmito organizacemi udržovat déle trvající vztahy, jejichž předmětem bude za stanovených podmínek plnění jasně dohodnutých úkolů. Na opačném pólu

budou organizace s minimálním podílem dobrovolné práce. Práci s dobrovolníky nebudou mít ani promyšlenou, natož pak jakkoliv nastavenou. Pokud bude v těchto organizacích obsazena pozice koordinátora dobrovolníků, nebude mít tento jedinec na výkon práce čas nebo potřebné dovednosti. Důsledkem tohoto stavu bude zanedbatelný rozsah dobrovolné práce, která, bude-li vůbec existovat, bude mít podobu nanejvýš ad hoc krátkodobých aktivit. Dobrovolníkům bude poskytován minimální servis a mezi nimi a organizací nebude budován žádný dlouhodobý vztah.

2.7.3.13 Řízení finančních zdrojů

Ústav podle § 402 NOZ vedle osobní složky využívá při provozování společensky nebo hospodářsky užitečné činnosti, také složku majetkovou, přičemž majetek musí nějakým legálním způsobem nabýt. Může jej získat darem, může si jej pronajmout, nebo jej pochopitelně může zakoupit. V každém z těchto případů, a v posledním obzvláště, je nabytí majetku do vlastnictví ústavu výsledkem finančního rozhodování. Mezi plněním účelu a finančním řízením, tak zjevně existuje vazba. Spolky i nepodnikající ústavy stojí mimo trh a svou činností reagují na sociálně nespravedlivé rozdělení statků, ke kterému dochází v každém liberálně tržním systému. Negativní důsledky tržního fungování jsou zmírňovány regulacemi trhu a také přerozdělováním statků. Keller (2007: 110) odkazuje na Arrowa (1974), aby ukázal, že cenou za odstranění sociálních nerovností v tržní společnosti je vznik nových nerovností, které se objevují v přístupu k statkům určeným ke zmírňování vzniklých sociálních nerovností. Arrow tuto nerovnost vysvětluje na příkladu nerovného přístupu organizací k informacím. My můžeme dodat, že tuto nerovnost vyvolává i nerovný přístup organizací ke kvalitnímu řízení, jehož je řízení financí nedílnou součástí. Organizace se ve vztahu ke správě finančních prostředků liší podle míry své hospodárnosti měřené nejčastěji dosaženým hospodářským výsledkem, ale třeba i vznikem a délkou trvání tzv. druhotné platební neschopnosti. Odlišuje je objem příjmů, které jsou schopny ke své činnosti zajistit, stejně jako zdroje, ze kterých dokáží tyto prostředky generovat. Organizace závislé dominantně na jednom zdroji se dostávají do nevýhodného postavení v každém okamžiku, kdy se zhorší situace dominantního zdroje, ze kterého jsou financovány. V nevýhodě jsou také organizace, které nedokáží z kalkulatovat náklady, jež potřebují k vykonávání plánované činnosti za danou časovou jednotku. Existence finančního plánu však sama o sobě nestačí, neboť ten zůstává jen plánem, a jako takový je spíše představou, kterou je potřeba pravidelně aktualizovat a to jak na příjmové, tak na výdajové

stránce. Managementy organizací⁶¹, budou muset nejdříve spočítat objem finančních prostředků potřebných v daném časovém úseku k plnění jejich zájmu nebo účelu. V následném kroku pak budou muset popsat způsoby, jakými tyto prostředky zajistí, a stanovit, kdo přesně v organizaci bude za zajištění financí odpovídat⁶². Správě financí uvnitř organizace pak musí být věnována další pozornost a péče. Podle jejich zdrojů je můžeme rozdělit na účelově vázané (dotace) a tzv. volné (členské příspěvky, dary nebo výnosy z hospodářské činnosti). Pro první skupinu musí být organizace schopny doložit, že jsou finance vydávány na plnění dříve definovaného účelu. Pro druhou skupinu tento požadavek sice neplatí, ale i s ní je nutné pracovat s péčí dobrého hospodáře, to znamená vědět za jakým účelem, kam a v jakém objemu jsou vynakládány. Managementy organizací tak musí vědět, v jakém objemu a z jakých zdrojů bude v daném časovém úseku financováno plnění jejich zájmu nebo účelu. Ve výhodnějším postavení se budou nacházet organizace, které dokáží generovat vyšší objemy účelově nevázaných finančních prostředků, zejména darů a výnosů z prodeje výrobků a služeb. Rozdíl v kvalitě finančního řízení způsobuje také charakter, rozsah a druh kontrolní činnosti a to jak na úrovni externích, tak interních kontrolních orgánů. V případě ústavů se nejčastěji jedná o auditora a dozorčí radu. Povaha a význam finančního řízení v popisované struktuře budou blízké zejména modernistům, neboť nabízí jasnou strukturu, nástroje a fáze, kterými má finanční řízení v organizacích procházet. Výhodou také je, že lze aktuální stav organizace snadno monitorovat a popsat jej pomocí objektivně ověřitelných ukazatelů. Symbolisty bude zajímat proces samotného rozhodování, jakým způsobem probíhá, kdo a jak se do něj zapojuje, případně nakolik se při něm uplatňují principy, ze kterých organizace vychází, stejně jako její organizační kultura. Zájemem postmodernistů bude odhalování různých druhů nespravedlností, které tento proces v sobě obsahuje a definování způsobů, kterými tyto nespravedlnosti přispívají k udržení stávajícího sociálního rozvrstvení a další marginalizaci utlačovaných. Z hlediska rozvrstvení budeme mezi organizacemi nacházet skupinu se zavedeným systémem finančního řízení, ve kterém budou jasně definované a pravidelně vykonávané úkony spadající pod finanční řízení. Díky funkčnosti tohoto systému, bude mít management organizace pravidelně k dispozici aktuální informace, na jejichž základě bude schopen přijímat rozhodnutí reagující na vývoj plnění finančního plánu, tedy rozpočtu. Do finančního řízení budou zapojeni jedinci ze všech úrovní organizační struktury, kteří budou mít přidělené pravomoci úměrné jejich finanční gramotnosti. Zájemem všech zúčastněných bude dosáhnout stavu, kdy organizace

⁶¹ Platí zejména pro spolky a ústavy s minimální výší vkladu.

⁶² Je zřejmé, že by se mělo jednat o člověka s potřebnou kvalifikací a zkušeností, který zároveň dobře rozumí hodnotám, o které se organizace při výkonu své činnosti opírá.

na příjmové i výdajové stránce rozpočtu dosahuje souladu mezi organizačními hodnotami a způsobem hospodaření. Pozornost budou tyto organizace věnovat také spravedlivé správě přijatých finančních prostředků, aktivně budou hledat cesty, jakými by bylo možné se svěřenými prostředky zlepšovat postavení marginalizovaných jedinců a zvyšovat tak kvalitu jejich života. Funkční kontrolní procesy pak organizace budou chránit před nežádoucími jevy, jejichž důsledkem by byl finanční postih a z něj vyplývající poškození dobrého jména. Na opačném pólu se budou vyskytovat organizace, ve kterých, bude-li vůbec zavedený nějaký systém finančního řízení, pak bude tento systém vykazovat řadu dysfunkcí. Management nebude mít k dispozici potřebné informace o stavu hospodaření, a tudíž nebude schopen ani včas přijímat potřebná rozhodnutí. Odpovědnost za průběh fází finančního řízení bude nejasná, celý proces se bude vyznačovat nekoordinovaností a také nedostatečnou transparentností. Zaměstnanci tak budou tento systém vnímat jako nesrozumitelný a nespravedlivý, jejich možnost ovlivňovat jeho průběh a obsah bude minimální a to i v případě, když budou mít osvojeny potřebné finanční dovednosti. Důsledkem takto fungujícího systému budou četné projevy nehospodárného nakládání s finančními prostředky, za což budou organizace kritizovány, jak z vnitřku, tak z jejich vnějšího prostředí.

2.7.3.14 Komunikování s veřejností, PR

Zákon managementu ústavu ukládá informovat o své činnosti veřejnost formou výroční zprávy, kterou schválila správní rada. Omezit komunikaci s veřejností jen na jeden nosič, kterým by byla výroční zpráva, však nelze v současné době považovat za dostatečné. Organizace potřebují mít vytvořené celé spektrum nejrůznějších komunikačních kanálů, kterými na vhodných nosičích dochází jednak k informování, ale především pak k udržování vztahů s různými druhy veřejnosti. Kitchen (1997: 9) rozlišuje 4 modely vztahů s veřejností a podle jejich cílů je dělí na: a) propagandu, b) šíření informací, c) přesvědčování na základě vědeckých poznatků, d) vytváření vzájemného porozumění. Management organizace samozřejmě nemusí mít ambici plnit všechny tyto cíle. Lišit se také může důraz, který v čase bude přikládat zvolenému modelu. Je zřejmé, že plnění každého z cílů bude vyžadovat jiný způsob komunikace a také volbu jiného komunikačního nástroje. Webová stránka organizace bude mít aspiraci plnit hned několik cílů. Bude nabízet jednostrannou komunikaci, tedy dominantně šířit informace, ale bude také chtít se svým návštěvníkem navázat intenzivnější vztah. Bude jej chtít zapojit do činnosti organizace jako člena spolku, dárce, dobrovolníka, zákazníka nebo sympatizanta. Jako takový je web interaktivní výkladní skříní organizace. K šíření odborných informací, bude vedle odborných

článků a výzkumných zpráv, docházet také v poradenství. Všichni poskytovatelé registrovaných sociálních služeb jsou poskytovateli poradenských služeb a webové stránky musí na plnění této povinnosti pamatovat. Zaměstnanci organizace mají svou odbornost, na jejímž formování nějak participují. Díky svým znalostem a dovednostem jsou pak uznávanými experty v příslušné odborné komunitě a mohou se na ně obracet média v okamžiku, kdy hledají odborného komentátora aktuálního dění. Management je dále ze zákona povinen vkládat výroční zprávu a účetní závěrku do veřejné sbírky listin a to do šesti měsíců po skončení účetního období, zpravidla tedy do 30. června. Vedle webové stránky bude management šířit informace o organizaci a v ní se odehrávajícím aktuálním děním pomocí dalších komunikačních kanálů, mezi kterými budou v současné době hrát dominantní roli sociální sítě. Chybět však nebudou ani různá videa, podcasty, newslettery, nebo letáky. Modernisté budou v systému vnější komunikace a PR klást důraz na vytvoření systému, nastavení odpovědnosti a měření dosaženého efektu. Symbolisté se budou zaměřovat dominantně na přenos informace k zástupci oslovované veřejnosti. Bude je zajímat, zda k přenosu vůbec dochází, a jak je předávaná informace konsistentní s organizačními hodnotami a kulturou. Postmodernisté budou v nastavených procesech a v používaných komunikačních nástrojích hledat, jak přispívají k udržení stávajícího uspořádání, zda a jak povzbuzují k uskutečnění zejména systémových změn. Organizace budeme moci na základě jejich zavedené praxe rozdělit na ty, které na jedné straně používají pestrou a širokou škálu komunikačních procesů, kterými nejen, že informují, ale také navazují vztahy se zástupci jednotlivých veřejností. Díky existující a efektivní komunikaci se těmito organizacím bude dařit jednak zástupce různých veřejností včas a dobře informovat, zároveň navazovat vztahy jak s jedinci, tak s organizacemi, a díky těmto navázaným vztahům budou schopny efektivně plnit účely jejich existence. Tyto organizace budou měřit efekt své komunikace s vnějším prostředím a budou také aktivně přistupovat k posilování vztahů s relevantními jedinci a organizacemi. Na opačném pólu budou organizace používající ad hoc pouze limitovaný počet komunikačních kanálů. Tyto organizace budou mít obtíže pravidelně komunikovat, a pomocí vedené komunikace navazovat a dále posilovat již navázané vztahy. Informace, které budou se zástupci různých druhů veřejnosti sdílet, nebudou aktuální. Nebudou mít k dispozici informace, na základě kterých by bylo možné stanovit efekt vedené komunikace. Důsledkem této formy komunikace bude nízký počet spolupracujících partnerů a to jak jedinců, tak jiných organizací.

2.7.3.15 Souhrn

Smyslem předchozích kapitol (2.7.3.1 – 14) bylo navržení kritérií, která by v souhrnu měla vytvářet model kvality řízení. Do návrhů jednotlivých kritérií jsou sice integrovány perspektivy, které načrtávají základní třídění, jež by se mohlo uplatnit ve fázi identifikace aktuálního organizačního stavu měřeného na základě existujících organizačních důkazů. Ověřování relevance jednotlivých škál uvnitř každého z navržených kritérií však není předmětem této práce. Tím zůstává ověření relevance vzniklého modelu kvality řízení v prostředí konkrétních poskytovatelů registrovaných sociálních služeb. K tomuto ověření bude docházet na následujících stránkách této disertační práce. Slouží-li předchozí kapitoly k tvorbě teoretického modelu kvalitního řízení, pak následující stránky obsahují popis ověřování relevance tohoto modelu v prostředí konkrétních organizací. Souhrnně pak odpovídají na položenou otázku, tedy detailněji definují pojem dobrého řízení v prostředí poskytovatelů registrovaných sociálních služeb patřících do kategorie organizací občanského sektoru, konkrétně pak spolků, ústavů a obecně prospěšných společností.

III. Kvalita řízení a řízení kvality – výzkumná část

1. Cíl výzkumu a výzkumná otázka

Předmětem mého zájmu jsou způsoby myšlení, postupy a nástroje ovlivňující kvalitu řízení a skrze ni pak i kvalitu služeb. Jestliže můžeme řízení organizace, na základě moderní perspektivy, vnímat jako zvládání velkého množství zavedených, nebo intuitivně vykonávaných procesů, pak může být každý z těchto procesů považován za jedinečný výstup organizování. Každý nástroj, který je v tomto procesu využíván v jeho analytické, rozhodovací, implementační nebo evaluační fázi, je artefaktem svého druhu, který přináší svědectví o vyspělosti organizace, o míře její byrokratizace, rozsahu formalismu, nebo přítomnosti různých byrokratických dysfunkcí, kterým jsou vystaveny všechny organizace bez rozdílu. Podle symbolické perspektivy souvisí s kvalitou řízení také kvalita dosažených vztahů, které formuje organizační kultura, jež vychází z určitých organizačních hodnot. Postmoderní perspektiva doplňuje pojetí kvality řízení o umělecký aspekt. Na řízení je touto perspektivou pohlíženo jako na svébytný druh svobodného umění (Drucker, 2002: 23) založeného na respektu k lidské svobodě a společenské odpovědnosti. Organizaci si můžeme představit také jako dynamicky se měnící koláž vytvořenou na základě souboru dat, jež organizační existence v době sběru těchto dat, definují.⁶³

Cílem výzkumu je ukázat, co je, jakou podobu má kvalitní řízení poskytovatelů registrovaných sociálních služeb, zejména pak spolků a ústavů s ročním rozpočtem mezi 3 a 10 miliony Kč. K plnění tohoto cíle dochází pomocí sociálního konstruktivismu, když je využita konceptualizace spojení „dobrého řízení“ představená v teoretické části této disertační práce. Sociologie organizací vedla ke vzniku teorie organizace, kterou lze označit za meta teorii, jež v sobě skrývá hned několik dalších teoretických přístupů systematicky budovaných po celé 20. století. Na teorii organizace lze nahlížet moderní, symbolickou nebo postmoderní perspektivou (Hatch 2018) a v rámci těchto perspektiv pak využívat poznatky některého z relevantních teoretických přístupů. Každá perspektiva a do ní patřící teorie přispěly při studiu organizací specifickými poznatky, pomáhaly definovat situace a procesy, které se v organizacích odehrávají a pomohly definovat dnešní porozumění organizacím. To přispívá k hledání situačně relevantních postupů, které se uplatňují při jejich správě na straně jedné a následně pak také při jejich řízení. Organizace však nežijí ve vzduchoprázdnu. Jejich život ovlivňuje vnější

⁶³ Viz dříve zmíněný způsob vytváření městských koláží známý z děl R. Anadola.

prostředí a samozřejmě i vnitřní dění. Porozumění proměnám vnějšího prostředí je spojováno se sociální teorií, vnitřní organizační dění se snaží zachytit teorie managementu. Organizace je v této práci dominantně nahlížena postmoderně jako proces, který je složen z fází, kterými prochází dynamicky se měnící sociální útvar, jehož řízení podléhá opět dynamicky se měnícím diskursům, do kterých tento útvar, respektive aktéři, jež se podílí na plnění smyslu jeho existence, vstupují. V jednotlivých diskurzech se mění perspektivy, jakými je na fungování tohoto sociálního útvaru nahlíženo. Změna perspektivy s sebou může přinést změnu jazyka, akcentu a někdy i hodnotové orientace. Management je v tomto kontextu chápán, v souladu s Druckerem (2002), jako vysoce kreativní svobodné umění, jehož zvládnutí obnáší schopnost sdílet různé perspektivy pohledu na organizační chod a vést nespočet smysluplných diskursů s aktéry nacházejícími se vůči organizaci v různých postaveních a z nich také vyplývajících vztahů. Tento proces je tvořen také diskontinuitami. Jejich význam a vliv na podobu a průběh tohoto procesu je neméně důležitý. Porozumění diskontinuitám je nedílnou součástí postmoderní perspektivy, která zprostředkovává porozumění organizaci v její celistvosti⁶⁴.

Práce v tomto pojetí může vedle rozpracování teoretického konceptu přispět k formulování standardů, jež definují kvalitu řízení spolků a ústavů. Jakýkoliv standard patří do slovníku a způsobů uvažování, jež charakterizují moderní perspektivu. Má-li v diskurzech vedených o kvalitě řízení v 21. století plnit jakýkoliv účel, musí být tato perspektiva doplněna také o dvě další. V symbolické je standard nutno vnímat jako druh závazku, který v sobě nese vůli managementu pracovat na svém kontinuálním zlepšování, jehož nedílnou součástí je opakující se definování obsahu lepšího řízení. V postmoderní perspektivě se každá organizace stává hybatelkou společenských změn a standard jí v tomto procesu nabízí vytvořit jeden z možných narativů. Ambicí této práce není zavádět do systému řízení registrovaných poskytovatelů sociálních služeb další byrokratický nástroj. Práce chce připomenout, že spojení dobré řízení poskytovatele sociální služby vůbec není jednoznačné. Chce nabídnout jednu z možných konceptualizací a ověřit funkčnost této konceptualizace na konkrétních poskytovatelích registrovaných sociálních služeb.

⁶⁴ Nedosažitelnost této ambice tvoří paradox obsažený v postmoderní perspektivě.

2. Metodologie výzkumu

Klíčovou metodou sběru dat je sekundární obsahová analýza sebehodnotících dotazníků a k nim přiložených důkazů. Všechny dokumenty vznikly v rámci soutěže Neziskovka roku v letech 2015 – 2019, přičemž metodologie soutěže je detailněji popsána níže. Sebehodnotící dotazníky a důkazy předložili zástupci středních organizací, které se ve stejném období umístily na prvních třech místech. V případě, že organizace nedoložila k některému z hodnotících kritérií důkaz, pak se předmětem obsahové analýzy stal komentář, jímž byl chybějící důkaz nahrazen. Doplnkovými zdroji informací jsou dokumenty, které jednotlivé organizace vložily do veřejné sbírky listin, webové stránky organizací a také jejich výroční zprávy. Dominantně se tak jedná o veřejně dostupné zdroje informací. V případě interních dokumentů, které byly v sebehodnotících dotaznících použity jako důkazy, nebo jako komentáře, si autor disertační práce vyžádal souhlas od statutárních zástupců daných organizací, který ve všech případech obdržel. Smyslem prezentovaných zjištění však není přiřadit určitou praxi konkrétní organizaci, ale ukázat variaci přístupů, kterých může být při řízení poskytovatelů sociálních služeb dosaženo. Jednotlivé popisy ukazují nakolik přístupy a používané nástroje řízení odpovídají potřebám a podmínkám jednotlivých organizací a jako takové mají být jak inspirací, tak především výzvou k dalšímu hledání. Kvalita řízení je totiž založená na správném pochopení současného stavu a nacházení postupů, kterými lze tento stav měnit ve směru různých perspektiv a uvnitř jednotlivých perspektiv pak ve směru různých dimenzí. Takovou podobu totiž musí mít v 21. století řízení kvality jakékoliv procesu; organizaci a službu nevyjímaje.

2.1 Metodologie soutěže Neziskovka roku

Výzkum je úzce spjat se soutěží Neziskovka roku, kterou v ČR od roku 2013 každoročně pořádá Nadace rozvoje občanské společnosti (NROS)⁶⁵. V roce 2013 jsem pro tuto nadaci vytvořil metodiku soutěže a až do současné doby se podílím, jak na její aktualizaci, tak na hodnocení přihlášených organizací. Podle pokynů pro účastníky (NROS 2021) jsou v první fázi data sbírána pomocí kvalitativního výzkumu technikou sebehodnotícího dotazníku. Po vyplnění dotazníků prověřují nezávislí hodnotitelé důkazy, kterými přihlášené organizace dokládají dosaženou kvalitu řízení. Pokud organizace nepředloží důkazy, pak hodnotitelé posuzují sebehodnocení ve vztahu k připojenému komentáři. V druhé fázi vybraní hodnotitelé navštěvují

⁶⁵ NROS vznikla v roce 1993. Od svého vzniku podpořila více jak 8000 projektů, mezi které rozdělila částku 1,8 miliardy Kč. Posláním NROS (2022) je: „Podpora rozvoje občanské společnosti.“

organizace, které dosáhly v sebehodnocení nejlepšího skóre⁶⁶. V každé z organizací vedou rozhovory se zástupci vedení organizace, kterých se v některých případech účastní také členové správních orgánů. Rozhovory se odehrávají v sídlech jednotlivých organizací a doplňují je nezájem i prohlídky. Během rozhovorů jsou zodpovězeny otázky formulované na základě obdrženého sebehodnocení a dochází také k pokrytí témat, která v sebehodnocení nebyla dostatečně popsána. Každý hodnotitel z návštěvy zpracovává strukturovanou zprávu, ve které definuje silné a slabé stránky organizace. Dále navrhuje tři organizace, které postupují do závěrečného kola soutěže. Třetí kolo probíhá před komisí, kterou tvoří nezávislí experti, mezi nimiž jsou zástupci partnerů soutěže Neziskovka roku, akademičtí pracovníci, teoretici managementu, zástupci veřejné správy a další. Komise je obvykle složena z 8-13 členů. Každá nominovaná organizace má 10-15 minut na prezentaci, po které následuje diskuse se členy komise. Každý člen komise dostává k dispozici zprávu od hodnotitelů a má také přístup k výstupům ze sebehodnocení. Na základě prezentace a následné diskuse pak určuje v každé kategorii pořadí organizací. Návrhy jsou posbírány a na základě obdržených hlasů pak dostává každá organizace tři body za umístění na prvním místě, dva body za druhé a jeden bod za třetí místo. V případě, že některé místo obsadí dvě organizace, dochází k dělbě bodů. Vítězem se stávají organizace s největším počtem dosažených bodů. Pokud mají dvě a více organizací stejný počet bodů, dochází také ke sdílení jejich umístění. Konečné pořadí v soutěži je stanoveno na základě umístění organizace ve všech fázích hodnocení, přičemž každá fáze má při stanovování konečného pořadí jinou váhu. Váha umístění při sebehodnocení je 0,15, váha umístění při návštěvě na místě má hodnotu 0,35 a umístění při prezentaci před komisí má při stanovování konečného umístění největší váhu, tedy 0,50. Výsledné umístění organizace se tak určuje na základě následujícího vzorce:

$$VU = 0,15U_1 + 0,35U_2 + 0,5U_3$$

VU = výsledné umístění organizace, U_1 = umístění organizace v sebehodnocení, U_2 = umístění organizace v hodnocení na místě na základě vyjádření dvou nezávislých hodnotitelů, U_3 = umístění organizace v prezentacích před komisí, tedy na základě vyjádření všech nezávislých členů komise. Organizace s nejnižším VU se stává vítězem ve své kategorii. Pomocí tohoto postupu jsou od roku 2013 každoročně identifikovány organizace s nejvyšší kvalitou řízení. Jimi poskytnuté materiály byly ve výzkumu použity jako zdroje, ve kterých jsem hledal odpověď na položenou výzkumnou otázku.

⁶⁶ Maximálně se jedná o pět organizací.

2.2 Sebehodnotící dotazník a tři perspektivy v rámci teorie organizace

V teoretické části jsme popsali, jak se základní sociologické přístupy promítají do teorie organizace, a jaký má dopad legislativní nastavení dané NOZ na řízení spolků a ústavů. Nyní nám půjde v rámci jednotlivých teoretických perspektiv o identifikaci příkladů manažerské praxe ve vybraných oblastech organizování spolků a ústavů. Hlavním zdrojem poznání se nám stanou data obsažená v sebehodnotícím dotazníku⁶⁷, respektive v důkazech, kterými bylo sebehodnocení doloženo.

2.2.1 Zájem a účel

Zatímco spolky mají svůj účel definovaný ve stanovách, v případě ústavů jej najdeme v zakládací listině. Bez stanovení účelu by nemohly vzniknout. Předmětem našeho zájmu v této oblasti řízení bude práce s původními formulacemi. Uplatňovat budeme zejména postmoderní perspektivu, když nás dominantně bude zajímat, jak organizace formulace svých zájmů a účelů reflektují, a jak k nim v průběhu času kriticky přistupují. Z hlediska sociologických teoretických přístupů budeme uplatňovat strukturalismus a sémiotiku.

2.2.2 Vztah k podnikání

U podnikajících organizací nás bude zajímat popis systému a dosažený výsledek. Budeme zaujímat modernistickou perspektivu a uplatňovat funkcionalistický přístup. U nepodnikajících subjektů budeme vycházet z postmoderní perspektivy a uplatníme strukturalismus a sémiotiku, když si budeme všimnout především argumentace, kterou budou organizace svůj postoj k podnikání zdůvodňovat.

2.2.3 Porozumění vnějšímu prostředí

V případě budování a dosažení porozumění budeme kombinovat moderní a symbolickou perspektivu a uplatňovat funkcionalistický a symbolicky interaktivní sociologický přístup. Budou nás zajímat nejen vybudované struktury, ale i obsah, který je jimi přenášén.

2.2.4 Navázání spolupráce

Navázání spolupráce je důsledkem předchozí aktivity. V tomto případě nás však dominantně budou zajímat předmět a podmínky spolupráce. Budeme tudíž uplatňovat symbolickou perspektivu a s ní i přístup symbolického interakcionismu, částečně využijeme i strukturalismus a sémiotiku.

⁶⁷ Podoba dotazníku se sice v letech 2015-2019 měnila, nicméně většina kritérií v něm zůstala zachována. K podstatné změně rozsahu dotazníku došlo v roce 2021. Tento rok však není zahrnut do našeho výzkumu.

2.2.5 Politický vliv a společenská legitimita

V případě dosaženého politického vlivu a nabyté společenské legitimacy budeme zaujímat postmoderní perspektivu a využívat symbolický interakcionismus společně se strukturalismem a sémiotikou. Vedle dosaženého postavení nás bude zajímat způsob ovlivňování veřejné debaty a také přirozeně komunikovaný obsah.

2.2.6 Organizování a distribuce moci

Na organizování budeme nahlížet převážně moderní perspektivou. Převažujícím sociologickým teoretickým přístupem bude funkcionalismus. Předmětem našeho zájmu bude organizační struktura a v ní zachycená míra specializace. Vedle organizační struktury nás bude zajímat také rozsah a intenzita byrokratizace organizací.

2.2.7 Kontrolování

U kontroly budeme používat dominantně moderní perspektivu a funkcionalistický přístup. Bude nás zajímat hlavně systém kontroly a jeho schopnost odhalovat vznik organizačních dysfunkcí. Předmětem našeho zájmu budou také kontrolní mechanismy používané při zjišťování kvality vztahů uvnitř organizací.

2.2.8 Vedení porad

V případě porad upřednostníme moderní perspektivu a funkcionalistický přístup. Bude nás zajímat, do jaké míry porady v organizaci plní své klíčové funkce a zda jsou otevřeným prostorem, ve kterém se účastníci mohou zapojovat do diskuse a skrze toto zapojení se tak podílet i na formulování potřebných rozhodnutí.

2.2.9 Řízení lidských zdrojů

I vůči řízení lidských zdrojů zaujmeme především moderní perspektivu a zvolíme funkcionalistický přístup. Vedle popisu systému nás bude zajímat jeho stabilita, schopnost udržet v organizaci talentované jedince a rozvíjet jejich potenciál. V rámci symbolické perspektivy nás bude zajímat především obsah komunikace, která se odehrává během dialogů vedených mezi organizací a jejími zaměstnanci a to jak ve fázi náboru, tak ve fázi rozvoje zaměstnance.

2.2.10 Zapojování dobrovolníků

V rámci managementu dobrovolníků zaujmeme symbolickou perspektivu a zvolíme přístup symbolického interakcionismu. Předmětem našeho zájmu bude dominantně obsah komunikace, na základě jaké vzniká vazba mezi organizací a dobrovolníkem. V následném sledu nás bude zajímat systém práce s dobrovolníky a to jak po jeho strukturální stránce, tak na základě jeho výkonu.

2.2.11 Řízení financí

Na řízení financí budeme také pohlížet zejména pomocí moderní perspektivy a funkcionalismu. Vedle systému samotného a v něm obsažených procesů, nás bude zajímat jeho stabilita a transparentnost.

2.2.12 Komunikace s veřejností a PR

Oblast vnější komunikace a vztahů s veřejností budeme nahlížet symbolickou perspektivou a využijeme také přístup symbolického interakcionismu. Méně nás bude zajímat podoba systému a v něm používaných komunikačních nástrojů. Důraz budeme klást na komunikovaný obsah, zvláště pak v procesu vytváření vztahů s různými skupinami veřejnosti.

Podobu podstatné části dotazníku silně ovlivnil strukturní funkcionalismus T. Parsonse (1964), který si u organizací všímá jak hodnotových vzorců, které je vytváří a dále formují, jejich legitimizace ve společnosti, tak vztahů a rolí, které k organizacím zaujímají jejich členové. Parsons považuje za podstatu organizačního dění práci se zdroji a jejich využívání pro plnění definovaných cílů.

Cílů je přitom možno dosahovat jenom tehdy, když dochází k uspokojení základních potřeb každé organizace, což je podmínkou i pro dosažení organizační rovnováhy a její schopnosti dalšího vývoje v čase. Sebeobrany organizace je dosaženo skrze jednání jejích členů, kteří do jisté míry však také vzdorují naplňování určitých druhů cílů. Z čehož vyplývá, že určitá míra vzdorovitosti je nedílnou součástí fungování každé organizace.

Keller (2007: 69) připomíná, že podle strukturního funkcionalismu jsou organizace vnímány jako zvláštní sociální útvary, které se liší od okolního prostředí, aby plnily formulované cíle. Za tímto účelem následně dochází i k jejich strukturaci. Explicitně stanovený cíl je jediným zdrojem legitimacy organizace, ospravedlňuje všechny její aktivity i celou její existenci.

Dalšími teoretickými základy, ze kterých podoba dotazníku vycházela, byly teorie, které propojovaly fungování organizace se stavem vnějšího společenského prostředí, zejména pak populační (Hannan a Freeman, 1977) a evoluční teorie (Burns a Stalker, 1961) a teorie závislosti na zdrojích (Emerson, 1962).

2.3 Proces tvorby a práce s dotazníkem

V práci s obsahem dotazníku uplatňujeme postmoderní perspektivu. Vyhledáváním relevantních informací vytváříme o zkoumaných organizacích specifický druh koláže, která zachycuje stav, ve kterém se organizace snažili prezentovat respondenti odpovědní za vyplnění

sebehodnotícího dotazníku. Je pochopitelné, že někteří se, v zájmu co nejlepšího umístění v soutěži, snažili popsat aktuální stav organizace v lepších barvách, jiní naopak zvolili kritické hodnocení, tzn., snižovali dosaženou kvalitu řízení v dané oblasti. První návrh dotazníku zpracoval v roce 2013 autor této práce a odevzdal jej zadavateli, tedy ředitelce NROS. Následně dotazník připomínkovali členové pracovní skupiny z řad zaměstnanců, kteří byli do skupiny jmenováni ředitelkou NROS. Předmětem připomínkování bylo především zpřesňování formulací kritérií a také přiřazování vhodného důkazu ke každému hodnotícímu kritériu. Po té byl dotazník sdílen se zástupci organizací, které se staly partnery soutěže Neziskovka roku, a kteří současně projevíli zájem o zapojení do hodnocení. Mezi partnery soutěže, tudíž i mezi dotazník připomínkujícími jedinci byli zástupci těchto firem: ČEZ, ČSOB, Česká spořitelna, KPMG, Deloitte, 22 hlav, Sanek Ponte, Česká televize a další.

Po té, co došlo k odsouhlasení první verze dotazníku, následovalo stanovování vah jednotlivých kritérií v hodnotících kategoriích a následně také stanovení váhy hodnotící kategorie při určování výsledného bodového ohodnocení. U každého kritéria měla organizace za úkol při sebehodnocení stanovit na Likertově pětistupňové škále míru jeho naplnění a následně pak také své hodnocení doložit důkazem anebo komentářem. V případě, že nebyla organizace schopna doložit žádný důkaz, nemohla si v daném kritériu přidělit ani nejvyšší ohodnocení. Maximální počet bodů, kterého organizace mohla dosáhnout, byl 1 000 000.

Po odevzdání sebehodnocení ověřoval u každého kritéria relevantnost hodnocení nezávislý hodnotitel. Ten mohl na základě seznámení se s důkazem, anebo komentářem, sebehodnocení upravit oběma směry. Tedy jej snížit, pokud považoval důkaz za nedostatečný, nebo jej navýšit, pokud považoval dosaženou organizační praxi na základě předloženého důkazu za rozvinutější. Teprve na základě kontroly a ověření relevance sebehodnocení bylo stanoveno výsledné pořadí. Každoročně se pak konaly evaluační schůzky, jejichž cílem bylo na základě obdržené zpětné vazby od organizací i od hodnotitelů aktualizovat podobu dotazníku a provést kontrolu relevance nastavení vah. Tendencí účastníků těchto schůzek bylo snižovat počet hodnotících kritérií, zpřesňovat formulace a doplňovat důkazy, kterými by bylo možné doložit míru naplnění daného kritéria⁶⁸.

⁶⁸ Toto úsilí vyvrcholilo v roce 2021, kdy ve všech kategoriích došlo k radikálnímu snížení počtu hodnotících kritérií.

2.4 Kritéria výzkumného souboru

Všechny zkoumané organizace poskytovaly v ČR minimálně 3 roky sociální služby registrované podle zákona č. 108/2006 Sb., o sociálních službách. Jednalo se buď o zapsané spolky nebo ústavy zřizované podle zákona 89/2012 Sb., nového občanského zákoníku. Organizace mohly být také obecně prospěšnými společnostmi zřízenými podle dnes již neplatného zákona č. 248/1995 Sb. o obecně prospěšných společnostech. Docházelo v nich k výkonu organizované formy sociální práce, jejíž kvalitu, dle výchozího předpokladu této práce, ovlivňovala kvalita řízení organizace. Všechny zkoumané organizace se v rozmezí let 2015 – 2019 přihlásily do soutěže Neziskovka roku a umístily se v této soutěži na některém z prvních třech míst.

Tabulka č. 3: Organizace a jejich plnění výběrových kritérií:

	Umístění v NZ (rok/místo)	Poskytovatel soc. služby (A/N)	Činnost v roce 2020 (A/N)	Právní forma (ZS/ZÚ/OPS)
Raná péče EDA	2015/1	A	A	OPS
Dětské krizové centrum	2015/2	A	A	ZÚ
Borůvka Praha	2015/3	N	A	OPS
Portimo	2016/1	A	A	OPS
ICOS Český Krumlov	2016/2	A	A	OPS
MENS SANA	2016/3	A	A	OPS
Domácí hospic Vysočina	2017/1	A	A	OPS
Terapeutické centrum Modré dveře	2017/2	A	A	ZÚ
ParaCENTRUM Fénix	2017/3	A	A	ZS
Debra	2018/1	A	A	ZÚ
Aperio – Společnost pro zdravé rodičovství	2018/2	N	A	ZS
Na počátku	2019/1	A	A	OPS
Hospicová péče sv. Kleofáše	2019/2	A	A	OPS

MAS Šternbersko	2019/3	N	A	OPS
-----------------	--------	---	---	-----

Zdroj: NROS

Ze 14 organizací jich 11 splňovalo všechna čtyři kritéria, což byly téměř 4/5 (78,5 %). Všechny organizace, které se v letech 2015 – 2019 zapojily ve střední kategorii do soutěže Neziskovka roku, plnily své poslání i v covidovém roce 2020. Devět ze zapojených organizací si i po přijetí NOZ podrželo právní formu obecně prospěšné společnosti, ze tři se staly zapsané ústavy a dvě se přeregistrovaly na zapsané spolky. Jen jeden spolek byl však současně poskytovatelem sociálních služeb. Jednalo se o ParaCentrum Fénix. V případě obecně prospěšných společností a zapsaných ústavů, tak bylo možné hledat odpověď na výzkumnou otázku hned v 10 organizacích, což bylo 71,4 % subjektů, které se v letech 2015-2019 umístily ve střední kategorii na prvních třech příčkách soutěže Neziskovka roku. Z těchto deseti organizací byly náhodným výběrem vybrány tyto tři:

- a) Raná péče EDA, o.p.s., která se v roce 2015 umístila ve střední kategorii na prvním místě. Později se tato organizace přejmenovala na EDA cz, z.ú.
- b) Na počátku, o.p.s. vyhrálo soutěž Neziskovka roku v roce 2019.
- c) Portimo, o.p.s. se soutěže Neziskovka roku účastnilo v roce 2016 a skončilo v ní na prvním místě.

Období, ve kterém byl mapován organizační vývoj lze časově vymezit rokem, ve kterém se organizace zapojily do soutěže Neziskovka roku a dubnem 2022, v němž proběhla podstatná část výzkumných prací.

3. Představení organizací

3.1. EDA cz, z.ú.

Raná péče EDA (nyní EDA cz, z.ú) popsala v roce 2015 svůj organizační příběh takto: „Založena v roce 1990 jako občanské sdružení. Za 25 let prošla mnoha změnami a vývojem - v organizaci práce, v právní formě, v kapacitě klientů, ale i v samotném názvu. Zásadní přeměnu v komunikaci s veřejností organizace provedla na přelomu roku 2014 - 2015 (nové webové stránky, první tv spot, propagace rané péče). Co ale zůstává stále stejné, je vysoká profesní stránka sociální služby a lidé, kteří zde pracují. V organizaci pracují některé ze zakladatelek služby rané péče v České republice.“

V dubnu 2022 o sobě stejná organizace na svých webových stránkách napsala: „Jsme oporou rodinám, ve kterých se narodilo dítě se zrakovým a dalším postižením. Poskytujeme profesionální sociální službu rané péče, a to již od roku 1990. Působíme ve 4 regionech České republiky a aktuálně pomáháme ve 260 rodinách. Jsme odborníky na péči o děti se zrakovými a kombinovanými vadami a na rozvoj jejich dovedností. Vydáváme publikace a zpravodaj, vyvinuli jsme aplikace pro trénink zraku a jemné motoriky na tabletech, vzděláváme rodiče i další specialisty. Víme, jak rozvíjet dítě pomocí hry. Zastáváme názor, že odborníkem na vlastní dítě má být rodič a ne instituce. EDA také provozuje krizovou linku a chat EDA 800 40 50 60 pro rodiny, které se potýkají s těžkým úrazem dítěte, závažnou diagnózou či postižením. Linka slouží především jako psychologická podpora rodinám ve chvílích krize. Naše služby jsme v roce 2015 rozšířili o Speciálně pedagogické centrum EDA.“

3.2 Na počátku, o.p.s.

V roce 2019 vnímala organizace svůj organizační příběh tímto způsobem: „Společnost Na počátku před 25 lety vznikla, aby byla nablízku ženám, které jsou okolnostmi nebo blízkými nuceny k umělému potratu, i když si ho třeba samy nepřejí. Nachází se v krizovém období, ztratily podporu svých nejbližších, jsou příliš mladé nebo například špatně vycházejí s penězi. Přicházejí k nám ženy, které se rozhodují, co dál, chtějí se dozvědět více o možnostech, které mají, nebo potřebují pomoci překonat nejtěžší období. Na počátku chce ženám poskytnout prostředky k tomu, aby překonaly krizové období, mohly se svobodně rozhodnout a měly možnost v klidném a bezpečném prostředí své dítě donosit i vychovávat. Těmto ženám, ale také

dalším maminkám s dětmi v tísní organizace Na počátku nabízí ucelený systém tří sociálních služeb, které na sebe navazují a doplňují se. První z nich je Poradna Na počátku, která ženám nabízí vyslechnutí, podporu i praktickou pomoc. Dále je to azylový dům Domov pro dětský život, který může být ženě na několik měsíců zázemím v době jejího těhotenství a raného mateřství. Nejmladší službou jsou Byty Na počátku, další azylový dům, který vznikl na základě zkušenosti pracovníků, že s některými ženami je dobré pracovat delší dobu, než jen několik měsíců. Služba pomáhá a podporuje ženy, které například odcházejí z azylových domů, ale přes veškerou snahu se jim nedaří najít stálý domov. Bydlení v Bytech Na počátku se už více podobá běžné domácnosti, stále se však ženy mohou spolehnout na podporu a pomoc sociálních pracovníků. Za 25 let své existence organizace Na počátku pomáhala téměř třem tisícům žen a dívek a více než 170 dětí se i díky pobytu svých maminek v našich službách mohlo narodit. Od roku 2014 má Na počátku oprávnění užívat titul Spolehlivá veřejně prospěšná organizace.“

V dubnu 2022 se Na počátku, o.p.s. představovalo na své webové stránce takto: „Chceme být nablízku zejména ženám, které zaskočilo neplánované těhotenství, a nyní přemýšlejí, zda postoupit potrat, nebo ne. Tři služby (poradna, azylový dům a azylové bydlení) nabízejí vyslechnutí, podporu i praktickou pomoc také dalším těhotným ženám a maminkám s dětmi v tísní. Křehká doba těhotenství a raného mateřství není vždy jen krásným časem objevování a těšení. Pokud těhotenství přijde v nevhodnou dobu, příliš brzy nebo je provázeno obavami kvůli penězům, vhodnému bydlení nebo zázemí, může se zdát umělý potrat jako rozumné řešení přesto, že si ho žena třeba sama nepřeje. Na počátku chce ženám poskytnout prostředky k tomu, aby překonaly krizové období, mohly se svobodně rozhodnout a měly možnost v klidném a bezpečném prostředí své dítě donosit i vychovávat. Jsme registrovaným poskytovatelem 3 sociálních služeb (podle zákona č. 108/2006 Sb.). Poskytujeme: Odborné sociální poradenství (Poradna Na počátku) telefonické, emailové, chatové a osobní poradenství. Pomoc při hledání řešení a východiska z těžké situace. Poradna je také vstupní branou do dalších služeb organizace, kterými jsou azylové ubytování v Domově pro dětský život a azylové ubytování v bytech Na počátku. V azylovém domě s názvem Domov pro dětský život poskytujeme ubytování a sociálně-vzdělávací program těhotným ženám a maminkám s dětmi. Azylové ubytování v Bytech Na počátku pomáhá klientkám s přechodem z azylového ubytování do samostatného způsobu života. Maminky v Bytech hospodaří samostatně, sociální pracovníce je podporují v různých oblastech, např. v orientaci v místní komunitě, při kontaktu s úřady, při tvorbě přirozené vztahové sítě, hledání práce a vlastního bydlení apod. Důraz klademe na individuální přístup ke každé ženě, na komplexní podporu a na její osobnostní rozvoj. Cílovou

skupinou služby jsou těhotné ženy a matky s dětmi v obtížné životní situaci. Služby jsou otevřené ženám z celé České republiky bez ohledu na jejich věk (tj. i nezletilým), zdraví, společenské postavení, rasu nebo náboženskou příslušnost. Pomáháme také ženám s dětmi ohroženými domácím násilím.“

3.3 ParaCENTRUM Fenix, z.s.

ParaCENTRUM Fenix, z.s. pojalo v roce 2017 popis svého organizačního příběhu jako sled významných událostí, které situovalo do jednotlivých let jeho existence. Na svých webových stránkách volilo v dubnu 2022 stejný přístup. Období od roku 2017 pak charakterizovalo následujícím způsobem:

„**2017** - Pořádáme historicky první ročník benefičního Plesu pro Fenix. Startovní ročník je velmi úspěšný a rozhodujeme se v něm pokračovat. V rámci projektu „Fenix roztáhne křídla“ vzniká zcela nová organizační struktura a osamostatňuje se Fundraising a PR sekce. Naplno se věnujeme hledání vhodného místa pro stavbu nové budovy našeho centra.

2018 - Rok se točí víceméně kolem stavby. Podepisujeme smlouvu o smlouvě budoucí o odkupu pozemku v brněnských Kníničkách, je schválen architektonický návrh od ateliéru CHYBIK + KRISTOF. Před Vánoci jsme celý měsíc součástí Adventu na Moraváku.

2019 - ParaCENTRUM Fenix oslavilo 15 let od svého vzniku. 6. dubna se v hotelu Voroněž znovu roztáčel večer naplno a to díky 3. ročníku Plesu pro Fenix. 5. září proběhl první ročník akce „Roztáčíme Zelňák s Fenixem“ ku příležitosti celosvětového Dne poranění míchy. 6. listopadu jsme uspořádali charitativní koncert na hradě Špilberk, kde zazpívala Zdislava Bočková. 22. listopadu se konaly volby do Rady spolku a Revizní komise. 29. srpna se nám podařilo podepsat Memorandum o spolupráci s Národním divadlem Brno. Od 22. listopadu do 22. prosince jsme byli během Adventu v charitativní jurtě na Moravském náměstí.“⁶⁹

3.4 Portimo, o.p.s.

V roce 2016 popsalo Portimo, o.p.s. svůj organizační příběh pomocí následujících slov: „Naše organizace vznikla v roce 1998 jako Sdružení Nové Město na Moravě o.s. Tehdy ji založilo

⁶⁹ Popis významných událostí datovaných lety 2020 a 2021 na webových stránkách chybí. (duben 2022)

několik nadšenců s úmyslem rozšířit nabídku sociálních služeb ve městě a zvýšit jejich kvalitu. Nejprve začalo pracovat Centrum pro rodinu EZOP jako poradenská a volnočasová služba pro děti a mládež ohrožené sociálním vyloučením a pro rodiny s dětmi s postižením. Postupně vzniklo pět registrovaných sociálních služeb: EZOP - nízkoprahové zařízení pro děti a mládež, Občanská poradna, Osobní asistence, Raná péče a Sociálně aktivizační služby pro rodiny s dětmi. Doplnily je ještě programy Dobrovolnictví a Centrum prevence CéPěčko. V roce 2013 se sdružení transformovalo na obecně prospěšnou společnost a organizace existuje jako Portimo, o.p.s. V čele organizace stojí Správní rada, kontrolní pravomoci vykonává dozorčí rada, provoz řídí ředitelka. Kromě běžného provozu jsme realizovali několik projektů menšího i většího rozsahu (např. Individuální projekt z programu OPLZZ - ESF 2010-2013, Grantový program Nadace Sirius 2011-2012, několik jednoletých tematických grantů Fondu Vysočiny, Grant Islandu, Lichtenštejnka a Norska v rámci EHP fondů - projekt "Škola (nemusí být) nuda?!" 04/2015-03/2016). Naše motto zní: „Pomáháme tam, kde je třeba!“ Podporujeme děti, mládež i dospělé v nepříznivé životní situaci, a to prostřednictvím sociálních služeb, které respektují jedinečnost každého člověka, jsou profesionální a diskrétní. Nabízíme také preventivní a dobrovolnické programy. Poskytujeme otevřené a pravdivé informace, chceme být přirozenou součástí života místní komunity. Potřebujeme různorodou podporu a vážíme si jí! Snažíme se soustavně rozvíjet kapacitu organizace - vzdělávání, hodnocení kvality, zpětné vazbě. Dvě z našich služeb prošly Inspekcí kvality sociálních služeb, dobrovolnické programy jsou akreditovány, preventivní programy certifikovány, dvě služby prošly opakovaně odborným "auditem", prováděným zastřešující organizací (Česká asociace streetwork, Společnost pracovníků v rané péči). Naše účetnictví a hospodaření ověřují průběžné kontroly dozorčí rady, externích kontrolních orgánů státu a každoroční účetní audit (od roku 2013). Podařilo se nám získat dobré jméno v místní komunitě i v širším regionu, snažíme se soustavně zapojovat do komunitních aktivit nebo je i sami iniciovat a organizovat. Za loňskou benefici pro veřejnost "Jsme na jedné lodi, musíme si pomáhat..." jsme v červnu t. r. získali ocenění Kraje Vysočina v sociální a zdravotní oblasti "Skutek roku 2015".“

V dubnu 2022 se společnost na svých webových stránkách představovala následujícím způsobem: „Obecně prospěšná společnost PORTIMO, o.p.s. vznikla v roce 1998 (do poloviny roku 2013 působila pod názvem Sdružení Nové Město na Moravě o.s.). Společnost Portimo, o.p.s. byla zapsána do rejstříku obecně prospěšných společností 19. 7. 2013 pod spisovou značkou O 620, vedenou u Krajského soudu v Brně. Je plným právním nástupcem Sdružení Nové Město na Moravě, tedy nositelem jeho historie, závazků i pohledávek a samozřejmě

veškeré jeho činnosti. Portimo, o.p.s. vede ředitel, orgány společnosti jsou Správní rada a Dozorčí rada.“

4. Výsledky výzkumu

V této kapitole se věnuji ověřování relevance navrženého modelu kvality řízení, a to tak, že ve vytvořených tematických oblastech pomocí použitých výzkumných metod, dominantně se jedná o sekundární obsahovou analýzu dokumentů, identifikuje aktuální organizační praxi. Zvláště si všímám organizací s právní formou zapsaný ústav, respektive obecně prospěšná společnost a zvláště pak praxe ve zkoumaném spolku. Pro přehlednost mají všechny podkapitoly totožnou strukturu. Začínají popisem organizační praxi, pak přechází k formulacím hlavních zjištění, jejichž součástí je vždy tabulka srovnávající stav organizace v dané tematické oblasti v době její účasti v soutěži Neziskovka roku se stavem organizace v roce 2020. Každá podkapitola je pak zakončena shrnutím.

4.1 Zájem, účel, poslání

4.1.1 O.p.s.

- a) Raná péče EDA, o.p.s. vznikla 6. října 2010⁷⁰. Zakládací smlouva Střediska pro ranou péči Praha, o.p.s.⁷¹ z 30. března 2011 v článku IV. stanoví druh poskytovaných obecně prospěšných služeb: „a) Zajišťování rané péče podle zákona č. 108/2006 Sb. o sociálních službách; b) poskytování odborného poradenství v oblasti vývoje dítěte se zdravotním postižením; c) vzdělávání a osvětová činnost v oblasti rané péče; d) vydávání odborných a osvětových publikací a tiskovin.“ Výroční zpráva za rok 2011 a výroční zpráva za rok 2015 obsahují stejné formulace poslání: „Poskytujeme odborné služby, podporu a pomoc rodinám, ve kterých vyrůstá dítě se zrakovým či jiným postižením nebo ohrožením vývoje v raném věku. Stavíme na vlastních silách a schopnostech každého člena rodiny. Snažíme se umožnit rodičům nebo zákonným zástupcům vychovávat dítě v jeho přirozeném prostředí a podpořit vývoj dítěte tak, aby dokázalo plně využít všechny své možnosti, schopnosti a nadání.“ Poslání na webových stránkách organizace (19. dubna 2022): „Pomáhat rodinám dětí se specifickými potřebami zvládat složité životní situace.“
- b) V zakládací smlouvě Portimo, o.p.s.⁷² z 14. června 2013 je formulováno poslání: „Podporovat děti, mládež i dospělé, kteří se ocitli v nepříznivé životní situaci.“ Ve

⁷⁰ Její vznik je ve výročních zprávách datován k roku 1990, kdy byla založena jako občanské sdružení.

⁷¹ Tak zněl původní název organizace.

⁷² Organizace vznikla v roce 1998 jako Sdružení Nové Město na Moravě, o.s.

výroční zprávě z roku 2016 se uvádí: „Podporujeme děti, mládež i dospělé v nepříznivé životní situaci, a to prostřednictvím sociálních služeb, které respektují jedinečnost každého člověka, jsou profesionální a diskrétní. Nabízíme také preventivní a dobrovolnické programy. Poskytujeme otevřené a pravdivé informace, chceme být přirozenou součástí místní komunity. Potřebujeme různorodou podporu a vážíme si jí!“ Výroční zpráva z roku 2020 pak obsahuje následující znění poslání: „Pomáháme předcházet potížím ve společnosti a řešit nesnáze lidí. Jsme malá a profesionální organizace působící v srdci Vysočiny.

- c) Na počátku, o.p.s. vzniklo 21. 3. 1994. Původní právní formou organizace bylo občanské sdružení. Ve výroční zprávě občanského sdružení je uvedena tato formulace poslání: „Usiluje o ochranu a rozvoj lidského života. Pro realizaci tohoto poslání členové sdružení volí cestu ochrany nenarozeného dítěte, jehož život je ohrožen umělým potratem, a dále podporou a vzděláváním rodičů, kterým je svěřena péče o rozvoj dětí.“ Zakládací listina Na počátku, o.p.s. uvádí poslání: „Chránit a rozvíjet lidský život.“ K němu pak přiřazuje výčet poskytovaných obecně prospěšných služeb, kterými k naplnění poslání dochází. Ve výroční zprávě z roku 2020 je poslání organizace zachyceno těmito slovy: „Naším posláním je chránit a rozvíjet život dítěte od okamžiku početí. Pomáháme ženám a dívkám, které se v důsledku těhotenství nebo mateřství dostaly do obtížné situace.“

4.1.2 Spolek

ParaCentrum Fenix⁷³ vzniklo 11. října 2004 za účelem: „1. Sdružovat imobilní občany po úrazu páteře s poraněním míchy či s jiným získaným poškozením míchy, jejich pečující osoby a jejich příznivce. 2. Spolkovou činností vytvářet podmínky pro posilování jejich kvalitního, nezávislého, zdravého a aktivního života. 3. Úplná integrace lidí ochrnutých v důsledku získaného poškození míchy zpět do běžného života, do většinové společnosti a současně jejich pečujících osob. 4. Zvýšení povědomí většinové společnosti o životě těchto lidí formou osvětové činnosti a podobnými aktivitami. 5. Dosažení rovnosti v právech, možnostech a příležitostech ve společnosti. 6. Hlavní cíle spolek naplňuje zejména:

⁷³ V roce 2019 se ParaCENTRUM Fenix, z.s. zúčastnil soutěže Neziskovka roku v kategorii velkých neziskovek a obsadil v ní druhé místo.

- zastupováním osob ochrnutých v důsledku získaného poškození míchy při obhajobě sociálních, hospodářských a kulturních zájmů vyplývajících ze specifiky jejich postižení,
- informační a poradenskou činností zaměřenou na život na vozíku,
- službou občanům po poranění nebo onemocnění míchy v oblasti léčebné a sociální rehabilitace,
- pořádáním osvětových, společenských, kulturních a sportovních akcí pro členy spolku, nečleny a nejširší veřejnost, která projeví zájem,
- poskytováním celoživotního zázemí a pomoci v nejrůznějších životních situacích,
- jednáním s orgány státní správy na všech úrovních, jednáním s orgány místní samosprávy při výkonu samostatné i přenesené působnosti o obecných i konkrétních problémech života s postižením.

Plnění těchto cílů provádí spolek vlastní činností, nebo za tímto účelem zřizuje organizační jednotky. 8. Na podporu hlavní činnosti spolku lze založit právnickou osobu, která bude vyvíjet hospodářskou činnost. Výnosy z této činnosti budou sloužit na podporu činnosti spolku. Tato hospodářská činnost nebude hlavní činností spolku.

Ve výroční zprávě tohoto občanského sdružení z roku 2016 je uvedeno poslání: „Pomoc lidem s tělesným postižením v důsledku získaného poškození míchy a jejich blízkým při vyrovnávání se s nastalou situací a v návratu zpět do života. Za tímto účelem ParaCENTRUM Fenix poskytuje sociální, zdravotní a jiné služby. Jedná se o činnosti, které klientům z různých důvodů nemohou poskytnout jejich blízcí. ParaCENTRUM Fenix dále působí na celou společnost s cílem dosažení lepšího společenského začleňování a celkového zvýšení kvality života cílové skupiny. Užívá k tomu například ovlivňování legislativy, preventivní aktivity, všeobecnou osvětu a další nástroje.“

Strategie organizace na období 2017 – 2022, která vznikala od září 2016 do srpna 2017, v sobě nese tento popis poslání: „Pomáháme lidem s poškozením míchy a jejich blízkým k vyššímu životnímu standardu – díky našim znalostem, zkušenostem a odbornosti jsme jim trvalým partnerem.“ Výroční zpráva za rok 2020 říká, že v ParaCENTRU Fenix: „Pomáháme lidem po poškození míchy a jejich blízkým při návratu do aktivního života. Podporujeme je v náročné životní změně, ukazujeme jim cestu a bojujeme jako lvi za jejich lepší společenské začlenění a kvalitu života.“

- Usnadňujeme přechod z institucionální péče do domácího prostředí,
- udržujeme a rozvíjíme zbytkový potenciál osob po poškození míchy,
- podporujeme soběstačnost,

- pomáháme akceptovat novou životní situaci,
- udržujeme a rozvíjíme sociální dovednosti,
- umožňujeme sdílet a vyměňovat zkušenosti a informace,
- pomáháme při uplatňování práv a nároků.

Sdružujeme více než 100 vozičkářů a jejich rodinných příslušníků. Klientů však máme už přes 700.“

4.1.3 Zjištění

- 1) Při formulování účelu organizace začínají od uvedení výčtu poskytovaných služeb. To je dáno jednak požadavky zákona 248/1997 Sb. o obecně prospěšných společnostech a také skutečností, že všechny obecně prospěšné společnosti vznikly již v 90. letech minulého století jako občanská sdružení. V době transformace na o.p.s. tak za sebou měly již minimálně 10 let činnosti a byly tak schopné definovat jaké služby a jakým způsobem chtějí poskytovat.
- 2) Poslání se objevuje v organizačních strategiích, ve výročních zprávách a na webových stránkách. Plní tak zjevně dvě funkce – konstituční a marketingovou. Je běžné, že i několik let nedojde k jeho změně. Pokud organizace začnou pracovat s jeho podobou, pak lze identifikovat tyto druhy změn:
 - a) Zjednodušení a překlenují – příkladem může být Raná péče EDA, o.p.s., která chce místo původního kompletního výčtu poskytovaných služeb prostě a jednoduše: „Pomáhat rodinám dětí se specifickými potřebami zvládat složité životní situace.“ Tedy sděluje co, komu a jak.
 - b) Konkretizace zpřesňováním – tu lze dobře dokumentovat na poslání Portima, o. p. s. Zatímco v roce 2013 a 2016 je ústředním slovesem nedokonavé „podporovat“, v roce 2020 se toto sloveso rozděluje na „předcházet potížím“ a „řešit“. I když jsou i tato slovesa nedokonavá, důraz je v nich kladen na proaktivní přístup. Jestliže dokáže organizace úspěšně předcházet potížím, pak může redukovat rozsah i objem následné péče. Dokáže-li řešit nesnáze lidí, pak s každým takovým to úspěchem obhájí smysl vlastní existence a vystavuje vysvědčení kvality svých služeb.
 - c) Zvýšení přímocárosti, vymezení podstaty a rozšíření – dokládá Na počátku, o.p.s. ve svém poslání. To se od: „Usilovat o ochranu a rozvoj lidského života, ochranou nenarozeného dítěte, jehož život je ohrožen umělým potratem, a dále podporou a vzděláváním rodičů, kterým je svěřena péče o rozvoj dítěte,“

posouvá k: „Chránění a rozvoji života dítěte od okamžiku početí. Pomoci ženám a dívkám, které se v důsledku těhotenství nebo mateřství dostaly do obtížné situace.“ Na počátku, o. p. s. má potřebu ve svém poslání sdělit, že pro něj lidský život začíná početím. Důležité pro něj není „pouhé“ usilování, ale vynakládání úsilí, které se transformuje do nějakého druhu ochrany anebo rozvoje dítěte. Odklání se od pomoci rodičům, aby za příjemce svých služeb označilo ženy a dívky, které se nacházejí v obtížně zvládnutelné životní situaci.

- d) Zjednodušení a rezignaci – lze ilustrovat na příkladu účelu vzniku ParaCENTRA Fenix. Ve stanovách se objevuje šest důvodů, které stály u založení spolku. Charakterizují je slovesa jako: „Sdružovat, vytvářet podmínky, integrovat, zvýšit podvědomí, dosáhnout rovnosti.“ Z tohoto výčtu je zřejmé, že se jedná o slovesa jak dokonavá, tak nedokonavá. O 16 let později dominují již jen nedokonavá slovesa, kterými jsou: „Pomáhat, podporovat, ukazovat cestu a bojovat.“ Do pozadí, tedy minimálně na úrovni obsahu organizačního poslání, se dostávají: „Zvýšení povědomí a dosažení rovnosti.“
- 3) V případě podoby poslání s sebou čas a zkušenost s řízením služeb přináší jednak zrealnění očekávání od toho, čeho organizace může svou činností reálně dosáhnout. Organizace přijímají skutečnost, že sociální jevy, na které se snaží svou činností reagovat, budou ve společnosti přetrvávat, a tudíž nelze očekávat, že by bylo možné vyčerpat smysl organizační existence. Rozsah počátečního pojetí účelu má tendenci se zužovat, překlenovat nebo prohlubovat. Klíčová podstatná jména, která jsou ve formulaci poslání použita, jsou pak také nahrazována zpřesňujícími výrazy. Přehled práce s posláním zachycuje tabulka 4.

Tabulka č. 4: Zachycení změn účelu a poslání

	Počáteční pojetí	Pojetí v roce 2020	Komentář
Raná péče EDA, o.p.s.	Zajišťování rané péče..., odborné poradenství..., vzdělávání a osvěta..., vydávání publikací... (2010)	Pomáhat rodinám... zvládat složité životní situace.	Shrnutí činnosti pod jedno sloveso.

Portimo, o.p.s.	Podporovat ...v nepříznivé životní situaci. (2013)	... předcházet potížím... a řešit nesnáze...	Akcent na prevenci a konkrétní aktivitu.
Na počátku, o.p.s.	Usilovat o ochranu a rozvoj lidského života. (1994)	...chránit a rozvíjet život dítěte od ...početí. Pomáhat ženám a dívkám...v obtížné životní situaci.	Vymezení života a zviditelnění cílových skupin.
ParaCENTRUM Fenix, z.s.	Sdružovat..., vytvářet podmínky, úplně integrovat..., zvýšit povědomí..., dosažení rovnosti... (2004)	Pomáhat..., podporovat..., ukazovat cestu, bojovat za...	Zreálnění a překlenutí. Důraz na aktivismus.

4.1.4 Shrnutí:

Zjištění potvrzují vyšší míru konzervatismu při práci se změnami formulací zájmu, účelu, nebo organizačního poslání. V zaznamenaných změnách jsme schopni identifikovat zejména projevy racionalizace, tedy dominanci uplatňování teorií náležících do moderní perspektivy. Symbolickou perspektivu reprezentuje práce s konstituujícími prvky jak je zachycuje posun od „lidského života“ k pojmu „početí“. Na uplatnění postmoderní perspektivy odkazuje aplikace prvků poststrukturalismu. Z reformulací zájmů, účelů a organizačních poslání je zřejmé, že v organizacích dochází k „objevování objeveného“, jsou opouštěny přijaté formy referování a dávání hlasu neviditelným (antiteorie), viz. ustanovení cílové skupiny „ženy a dívky v ohrožení.“ Zjištění dále ukazují, že řídit poskytovatele sociálních služeb v 21. století znamená hledat porozumění slovesům – pomáhat, podporovat, rozvíjet, chránit, řešit ad. Zároveň řídit znamená definovat okamžik, ve kterém má organizační činnost nejen smysl, ale také největší efekt. Vedle sloves má svůj význam také správné porozumění podstatným jménům, která se ve formulaci účelu, respektive poslání, objevují. Jednak u cílových skupin, ale i u dalších, která v organizační činnosti mohou svou nejednoznačností způsobovat komplikace, viz. „lidský život“ a „život od početí“ v případě Na počátku, o.p.s.

4.2 Vztah k podnikání

4.2.1 O.p.s.

- a) Zakladací listina Střediska pro ranou péči Praha, o.p.s. z 30. března 2011 připouští v čl. V poskytování služeb za úplaty a to v případě, že na tyto služby není možné sehnat finanční prostředky jiným způsobem. Výše úplaty se stanoví tak, aby došlo k pokrytí potřebných nákladů, které poskytování služby organizaci generuje. Organizace si však ve stejném článku zakazuje poskytování služeb za účelem dosažení zisku. Z účetní závěrky za rok 2015 vyplývá, že organizace 1/3 z celkových ročních výnosů utržila za prodej vlastních výkonů a zboží, jednalo se o 85 000 Kč. V roce 2020 činil podíl prodeje na celkových výnosech pouhých 7,4 %, nicméně v reálných číslech dosáhl částky 1,019 miliónů Kč. Oproti roku 2015 tak vzrostl téměř dvanáctkrát.
- b) Zakladací smlouva Portima o.p.s ze 14. června 2013 připouští článkem III. možnost výkonu doplňkové činnosti, mezi kterou řadí: „Lektorskou činnost, publikační a vydavatelskou činnost, reklamní činnost, mediaci, výrobu, obchod a služby neuvedené v přílohách 1-3 živnostenského zákona, pronájem prostor a movitého majetku, fundraisingové, propagační a benefiční aktivity.“ Tržby za prodej vlastních výkonů a zboží v roce 2016, podle výroční zprávy za stejný rok, dosáhly 10,3 % z celkových ročních organizačních výnosů, v reálných číslech se jednalo o 816 000 Kč (375 000 Kč v hlavní a 440 000 Kč ve vedlejší činnosti). V roce 2020 klesl podíl výnosů z prodeje vlastních výkonů a zboží na 4,4 % z celkových organizačních výnosů na 616 000 Kč (613 000 Kč v hlavní a 3 000 ve vedlejší činnosti). Z uvedených čísel je zřejmé, že se organizaci v „covidovém“ roce dařilo prodávat služby a zboží v hlavní činnosti. Oproti roku 2016 se tento výnos zvýšil 1,6krát. V případě prodeje ve vedlejší činnosti naopak došlo ve srovnání s rokem 2016 k dramatickému poklesu téměř k nulovým hodnotám.
- c) Zakladací listina Na počátku, o.p.s. z 24. září 2013 definuje jako doplňkovou činnost pronájem nemovitostí, bytů a nebytových prostor. Článek V. téhož dokumentu připouští poskytování obecně prospěšných služeb za úplaty v případě, kdy získané finanční prostředky nestačí na úhradu nákladů spojených s poskytováním těchto služeb. Výše úhrady má pouze pokrýt náklady, které není možné hradit z jiných zdrojů. Nepřímo je tak řečeno, že služby poskytované v hlavní činnosti není možné

prodávat se ziskem. Výroční zpráva 2019 zachycuje dosažení výnosů z vlastních příjmů ve výši 8 % z celkových výnosů. V následujícím roce to bylo o jeden procentní bod méně. V roce 2019 dosáhly příjmy z úhrad za ubytování 564 850 Kč. O rok později to bylo 453 230 Kč, tedy o téměř 1/5 méně.

4.2.2 Spolek

Stanovy ParaCENTRA Fenix článkem II. umožňují založit právnickou osobu za účelem výkonu hospodářské činnosti. Zároveň pak jednoznačně stanovují, že výnosy z této činnosti musí směřovat k podpoře činnosti spolku. Stanovy současně vylučují možnost, že by hospodářská činnost mohla být hlavní činností spolku. Na základě výroční zprávy 2017 činily ostatní výnosy v roce 2017 5,5 % z celkových ročních výnosů, v roce 2020 jejich podíl činil 3,6 %. V reálných číslech tyto výnosy poklesly z 628 741 Kč v roce 2017 na 581 620 Kč v roce 2020.

4.2.3 Zjištění

- 1) Všechny zřizovací listiny počítají s možností, že organizace se vedle hlavní budou věnovat i vedlejší činnosti. Někteří zakladatelé mají potřebu zdůraznit, že k prodeji služeb v hlavní činnosti dojde jediné tehdy, když nebude možné sehnat jiné zdroje financování.
- 2) Představa, že organizacím mělo při prodeji služeb jít o dosažení zisku, tedy jinými slovy o podnikání, je pro jejich zakladatele obtížně přijatelná. Zatímco EDA, o.p.s. si generování zisku přímo zakazuje, Portimo, o.p.s. naopak připouští velmi různorodé pojetí doplňkové činnosti. V případě Na počátku, o.p.s. je za doplňkovou činnost definován pouze pronájem nemovitostí, bytů a nebytových prostor.
- 3) ParaCENTRUM Fenix nechce hospodářskou činnost spojovat se svojí značkou. Představa spolku je taková, že rozhodne-li se někdy k jejímu provozování, tak jediné pod hlavičkou jiného subjektu. Veškerý zisk pak má být určen na podporu hlavní činnosti spolku.
- 4) Vztah organizací k podnikání je velmi dobře kvantifikovatelný. Vzhledem ke skutečnosti, že účetní závěrky organizací ověřují nezávislí auditoři, mají údaje obsažené zejména ve výkazech zisků a ztrát vysokou vypovídací hodnotu. Přehlednější údaje o dosažených výsledcích hospodaření v jednotlivých organizacích přináší tabulka 5.

Tabulka č. 5: Výsledky hospodářské činnosti ve vybraných organizacích (v tis. Kč)

	Výsledky v roce účasti v soutěži s podílem na celkových ročních výnosech	Výsledky v roce 2020	Komentář
Raná péče EDA, o.p.s.	85 (33 %) (2015)	1 019 (7,4 %)	I přes téměř 12ti násobné navýšení tržeb v reálných číslech, došlo k poklesu podílu na celkových ročních výnosech.
Portimo, o.p.s.	816 (375+440) ⁷⁴ (10,3 %) (2016)	616 (613+ 3) (4,4 %)	I zde došlo k poklesu podílu na celkových výnosech. V reálných číslech však došlo k téměř dvojnásobnému zvětšení tržeb v hlavní činnosti.
Na počátku, o.p.s.	565 (8 %) (2019)	453 (7 %)	I přes pokles tržeb v reálných číslech zůstává podíl na celkových výnosech víceméně stejný.
ParaCENTRUM Fenix, z.s.	629 (5,5 %) (2017)	582 (3,6 %)	Došlo jak k poklesu tržeb, tak k poklesu podílu na celkových ročních výnosech.

⁷⁴74 Jedná se o součet tržeb dosažený v hlavní a ve vedlejší činnosti.

4.2.4 Shrnutí

Podnikání, definované, jako účelově vykonávaná činnost vedoucí k dosažení zisku již ze své povahy patří pod moderní perspektivu. Žádná ze zkoumaných organizací na podnikání zcela nerezignuje. Symbolickou polohu reprezentuje v první řadě vazba podnikání na organizační značku a v druhé pak spektrum činností, ve kterých si jednotlivé subjekty zakládají možnost generování zisku. Jeho rozsah pojímá úzce (Na počátku, o.p.s.), ale výjimkou není ani širokospektrální přístup (Portimo, o.p.s.). Postmoderní perspektiva vychází z poststrukturalismu a ovlivňuje ji také teorie stakeholderů. Organizace usilují o etické podnikání, které jsou schopny obhájit před svými sociálními partnery, a které je v souladu jak s účelem jejich existence, tak s jejich organizačními hodnotami. Některé (ParaCENTRUM Fenix) si zakazují hospodářskou aktivitu v hlavní činnosti, přesouvají ji rovnou do činnosti vedlejší. Platí zároveň na první pohled iracionální zjištění - rostoucí výnos z hospodářské činnosti v reálných číslech, může docela dobře reprezentovat klesající podíl výnosů na celkových organizačních výnosech. Tento podíl se v roce 2020 pohyboval pod 8 %, přičemž největší 7,4 % (1,019 mil. Kč) dosáhla EDA cz, o.p.s. Všem organizacím, velmi racionálně, leží na srdci dodržování zákona č. 89/2012 Sb. občanského zákoníku, tedy usilují o to, aby zisk, ať již z hlavní, nebo z vedlejší činnosti, směřoval k plnění organizačního poslání.

4.3 Porozumění vnějšímu prostředí

4.3.1 O.p.s.

- a) Raná péče EDA, o.p.s. měla v době své účasti v soutěži Neziskovka roku, tedy v roce 2015, zpracovaný dvouletý strategický plán a věnovala se také řízení rizik. Předchozí strategie byla vyhodnocena a organizace se také pravidelně věnovala aktualizaci platné strategie. Z hlediska používaných manažerských nástrojů pracovala se SWOT analýzou, na základě jejíhož obsahu identifikovala témata, kterým se chtěla věnovat. Predikci společenského vývoje, např. pomocí STEEPL analýzy neprováděla.
- b) Portimo, o.p.s. nemělo v roce 2016 zpracovanou strategii, nicméně plánovalo pomocí ročních cílů, které byly vytvořeny pro každou programovou oblast. Mělo zpracovanou také SWOT analýzu, STEEPL analýzu nikoliv. Mezi identifikovanými riziky převažovaly interní, jako byla – nízká zastupitelnost, únava a vyhoření, ztráta dobré pověsti ad. Z hlediska vnějších rizik se tvůrci analýzy obávali legislativních změn a úprav dotační politiky.
- c) Strategie Na počátku, o.p.s. formulovala strategické cíle do konce roku 2016. Od tohoto roku organizace zpracovávala roční plány. Systematičtější práce s řízením rizik v organizaci chyběla. V září 2020 organizace zpracovala novou strategii platnou do

roku 2023, jejíž součástí byla jak SWOT, tak STEEPL analýza. Z hlediska společenského vývoje organizace předjímal zhoršení sociální situace matek samoživitelek, rostoucí zadlužování země a mimo jiné také pokles výdajů na sociální politiku země.

4.3.2 Spolek

ParaCENTRUM Fenix, z.s. měl v době své první účasti v soutěži Neziskovka roku, tedy v roce 2017 zpracovaný strategický plán, v jehož finální verzi však chyběla jak SWOT, tak STEEPL analýza. Strategie definovala cíle na období 2017 – 2022. Způsob, jakým byla v organizaci řízena rizika, nebylo možné z odevzdaných materiálů identifikovat. V roce 2019 se spolek zúčastnil soutěže podruhé, tentokrát již v kategorii velkých organizací. Strategické směřování organizace se řídilo stejným dokumentem jako v roce 2017. Řízení rizik probíhalo kontinuálně na poradách. K jeho rozsahu, obsahu a hloubce však nebylo možné dohledat žádný interní dokument.

4.3.3 Zjištění

- 1) K porozumění vnějšmu prostředí v organizacích dochází jednak při plánování – strategickém, nebo ročním, a v rámci řízení organizačních rizik. Nejčastěji používanými manažerskými nástroji jsou SWOT, méně pak již STEEPL analýza. Detailnější přehled přináší tabulka č. 6.
- 2) Strategie je v organizacích „živým“ dokumentem. Dochází k aktualizaci jejího obsahu a také k jejímu vyhodnocování poté, co skončí její platnost.
- 3) Strategické plánování je občas nahrazeno plánováním ročním (Raná péče EDA, o.p.s.; Portimo, o.p.s.; Na počátku, o.p.s.).
- 4) Interní dokumenty, které by dokumentovaly identifikaci rizik a způsoby jejich řízení v organizacích obvykle chybí. Zástupci organizací jsou však přesvědčeni, že k řízení rizik i tak dochází a to především při pravidelně konaných pracovních poradách.
- 5) Tam, kde k identifikaci rizik došlo (Portimo, o.p.s.) v jejich výčtu převládají rizika interní, která se dominantně vztahují k přetížení a vyhoření lidských zdrojů.
- 6) Mezi vnějšími riziky se objevily zejména legislativní změny a změna dotačního systému. Na počátku, o.p.s. ve strategii z roku 2020 předvíдалo zhoršení sociální situace matek samoživitelek, růst zadlužení státu a také snižování sociálních výdajů.

Tabulka č. 6: Způsoby budování porozumění vnějšmu prostředí v době účasti v soutěži Neziskovka roku

	V rámci tvorby strategie	V rámci aktualizace strategie	SWOT analýza	STEEPL analýza	Komentář
Raná péče EDA, o.p.s.	Ano	Ano	Ano	Ne	Intenzivní práce se strategií.
Portimo, o.p.s.	Ne	Ne	Ano	Ne	Roční plánování, zviditelňování na vnitřní rizika.
Na počátku, o.p.s.	Ne/ano ⁷⁵	Ne/ano	Ne/ano	Ne/ano	Roční plánování. Změna zavedené praxe od září 2020
ParaCENTRUM Fenix, z.s.	Ano	Ano	Ne	Ne	Strategie na 5 let, řízení rizik na poradách.

4.3.4 Shrnutí

Procesy budování porozumění vnějšímu prostředí a z něj vycházející strategické řízení organizace jsou moderního charakteru. Zjevným faktorem, který organizace odlišuje, je míra přijetí vazby na stav vnějšího prostředí, tedy uplatnění strukturně funkcionální teorie při organizačním řízení. K porozumění vnějšímu prostředí v organizacích dochází jednak skrze strategické řízení a také při řízení organizačních rizik. Zavedenějším procesem je rozhodně strategické plánování a v řadě organizací je doložitelná i pravidelná aktualizace zpracovaných strategických plánů. Nejčastěji používaným manažerským nástrojem při budování porozumění vnějšímu prostředí je SWOT analýza, i když ta se mnohdy soustředí na zviditelňování zejména interních rizik. Symbolická perspektiva v procesech osvojování si porozumění vnějšímu

⁷⁵ Platí pro rok 2020.

prostředí většinou absentuje. Je-li přítomná, např. v podobě STEEPL analýzy, pak vychází z teorie uzákoňování prostředí. Např. v Na počátku, o.p.s., identifikují pomocí STEEPL analýzy zhoršující se sociální situaci a snížení dostupnosti finančních zdrojů. Mezi vnějšími riziky se také objevují legislativní změny. K nejčastěji zmiňovanému způsobu řízení rizik patří jejich identifikace a návrhy jejich řízení v průběhu pracovních porad. Stejně jako v případě symbolické perspektivy je při řízení organizací obtížně dohledatelná také postmoderní perspektiva. Organizace mají problém doložit, že v nich dochází k porozumění vnějšímu prostředí díky zavedeným postupům vztahujícím se k řízení rizik. Na druhou stranu v nich při budování porozumění vnějšímu prostředí a v souladu s poststrukturalismem dochází k opouštění zavedených způsobů uvažování a k řízenému objevování již dříve objeveného, stejně jako k síťování a ke zvyšování jejich sociálního kapitálu.

4.4 Navázání spolupráce

4.4.1 O.p.s.

a) V roce 2015 měla Raná péče EDA, o.p.s. vybudována partnerství ve čtyřech oblastech.

Do první z nich patřily organizace, které jí poskytovaly finanční podporu. Jednalo se o:

- 1) Nadace a nadační fondy – Nadační fond Českého rozhlasu, Nadaci ČEZ, Výbor dobré vůle - Nadace Olgy Havlové, Nadaci Leontinka, Nadaci SIRIUS, nizozemskou nadaci Visio International, NROS a Českou televizi, Nadaci pojišťovny Generali.
- 2) Korporátní organizace - VIG Re zajišťovna, KPMG, Agentura HELAS, Hasičská pojišťovna, GreenSun partners, ACI-AUTO Components, ESPRIT, Mountfield, Europe Assistance, Eppendorf ČR, Trivalent, Pojišťovna Generali, ACTIVA, LMC, SUDOP, Primagas, 108 AGENCY, Český Aeroholding - Letiště Praha.

Druhou oblastí byla mediální podpora, kterou organizaci zajišťovaly: - Rádio 1 a kino Bio oko. Ve třetí oblasti se organizaci dostávalo dobrovolnické práce od společností GE Volunteers a SITA Aero. Skrze partnerství patřící do čtvrté oblasti podpory pak organizace získávala materiální a věcnou pomoc od ČSOB pojišťovna, restaurace Ambiente, vinotéky Le Panier, květinářství Flowers Nairi, Amerického centra, firmy Piatnik a od Jikotermu.

Na základě výroční zprávy z roku 2020 (22-24) EDA cz, z. ú. v roce 2020 čerpala finanční podporu od:

- a) Institucí veřejné správy – MPSV, Hlavní město Praha, Středočeský kraj, Pardubický kraj, Ústecký kraj, 56 městy, obcemi nebo městskými částmi.
- b) Nadací a nadačních fondů - NROS, The Velux Foundations, Nadace J&T, Nadace Komerční banky, a.s. - Jistota, Nadaci Českého rozhlasu, Nadací Leontinka, Nadace ČEZ, Nadace Agrofert, Nadace Crocodile, Nadace pojišťovny Kooperativa, Nadace O2.
- c) Korporátních organizací – celkem se jednalo o 18 subjektů, mezi kterými byly např. Carl Zeiss spol. s r.o., ČSOB pojišťovna, Optika Anděl, SUDOP Praha, Rakouské gymnázium, Alza.cz, Acticom ad.

Věcné dary organizaci poskytly čtyři organizace, mezi nimiž byly: Asociace veřejně prospěšných organizací ČR, z.s., Škoda Auto, a.s., Techniserv a Webnode CZ. Ve stejném roce ji podpořili zaměstnanci 21 firem. Mediální podpory se jí dostalo od České televize a TV Nova s.r.o. Vedle firemních partnerů organizaci finančně podpořili také individuální dárci, přičemž ten nejštedřejší jí daroval 60 000 Kč. Dobrovolníci věnovali EDA cz, z.ú. 386 hodin.

- b) Portimo, o.p.s. v roce 2016 v oblasti navázané spolupráce vnímalo za důležité své členství ve střešních organizacích: Asociace občanských poraden ČR, Česká asociace streetwork, Asociace pracovníků v rané péči. Vedle samotného členství na spolupráci oceňovali také možnost podstoupit odborné audity a na jejich základě pak získat značky garantující kvalitu poskytovaných služeb. Dále bylo Portimo, o.p.s. členem Koordinačního uskupení neziskových organizací Kraje Vysočina, ve kterém se zapojovalo do činnosti sociální a dobrovolnické sekce. Na mikroregionální úrovni pak bylo zapojeno do činnosti MAS Zubří země, o.p.s. Vedle těchto druhů partnerství spolupracovalo se sociálními odbory městských úřadů a s orgány sociálně právní ochrany dětí v místě působení. Dále pak se základními a středními školami, speciálně pedagogickým centrem, pedagogicko psychologickou poradnou. Partnery mu také byly poskytovatelé obdobných sociálních služeb a programů, např. NZDM Nadosah v Bystřici nad Pernštejnem, NZDM Ponorka ve Žďáru nad Sázavou (Charita ČR), dále Spektrum - centrum prevence (Kolpingovo dílo ČR), Rodinné centrum Kopretina (Charita ČR). V Novém Městě na Moravě spolupracovali s dalšími NNO - např. Nova Civitas.

Z obsahu výroční zprávy za rok 2020 vyplývá, že si Portimo, o.p.s. udrželo členství v Asociaci rané péče ČR, z.s., a že mu byla touto asociací také garantována kvalita poskytované služby. I nadále bylo členem České asociace streetwork a Asociace občanských poraden. Skrze Kraj Vysočina pak čerpalo dotaci z Evropského sociálního fondu. Programy primární prevence byly certifikovány MŠMT ČR a Národním ústavem pro vzdělávání. Dobrovolnické programy pak byly akreditovány Ministerstvem vnitra ČR. 45 dobrovolníků v nich odpracovalo v roce 2020 650 hodin. Vedle institucí veřejné správy, měst a obcí okresu Žďár nad Sázavou finančně organizaci podporovaly: ČSOB, Nadace Komerční banky, a.s., AKTIPO, o.s., Nadace Sirius, Nadační fond AVAST. Finančně ji podporovali jak individuální, tak firemní dárci, mezi nimiž byly např. Areál sportu a kultury, Autocentr Hudec, Billa, KMP Biotechnik, Mindok, Moreau Agri Vysočina, Plastpol, PKS okna, Zoo Brno ad.

- c) Na počátku, o.p.s. řadilo v roce 2019 mezi nejvýznamnější spolupracující organizace Asociaci veřejně prospěšných organizací, síť poskytovatelů sociálních služeb Města Brno, Národní iniciativu pro život – mediální spolupráci, Potravinovou banku, IKEA ad.

Z výroční zprávy za rok 2020 vyplývá, že organizaci finančně podpořilo Statutární město Brno, Jihomoravský kraj, MPSV, Městská část Brno – sever, Nadace ČEZ, Nadační fond Avast, Výbor dobré vůle – Nadace Olgy Havlové, NROS, Nadační fond Cesta ke hvězdám, Chytrá lékárna. Materiální pomoc nebo služby poskytly Klempířství-pokrývačství Jiří Vrábel, Potravinová banka pro Brno a Jihomoravský kraj, Lesy ČR, LMC ad. Organizaci dále podporovalo 25 individuálních nebo firemních dárců. Další dárci svou podporu poskytli anonymně.

4.4.2 Spolek

ParaCENTRUM Fenix, z.s. spolupracovalo s organizacemi, které různým způsobem pomáhaly osobám se získaným poškozením míchy vést kvalitní život. Organizace na své webové stránce (3. 5. 2022) pomoc rozdělovala na: „Sdílení zkušeností a informací, vylepšování a bojování s nepřízní osudu a na boj s úředním šimlem.“ Do seznamu spolupracujících organizací řadila: „Spinální jednotku FN Brno – Bohunice; Rehabilitační ústav v Kladrubech; Rehabilitační ústav v Hrabyni; Rehabilitační ústav v Luži – Košumberk; Policii České republiky; CZEPA; Paraple; Centrum Kociánka; Ligu vozičkářů; Domov pro mne; Masarykovu univerzitu; Univerzitu sv. Cyrila a Metoda v Trnave; MMB; Jihomoravský kraj; Ministerstvo práce a sociálních věcí České

republiky; Ministerstvo zdravotnictví České republiky. Při své účasti v soutěži v roce 2019 zařadili zástupci spolku mezi spolupracující organizace také: „ Členství v České společnosti pro míšní léze, Evropskou federaci pro poranění míchy (ESCIF), ... a 12 středních, vyšších odborných škol a univerzit při realizaci stáží.“ Výroční zpráva za rok 2022 nesla 48 log partnerských organizací, mezi kterými nechyběly zástupci centrálních orgánů – MPSV, MZ ČR, Jihomoravská kraj a město Brno, nadace a nadační fondy – NROS, Nadace ČEZ, Výbor dobré vůle – Nadace Olgy Havlové, Nadace Vinci v ČR, Nadace Jedličkova ústavu. Sociální nadační fond, podnikatelské subjekty různého zaměření a různé velikosti - AT&T, Škoda, TESCO, Podzemní stavby Brno, ale i kulturní instituce – Národní divadlo Brno.

4.4.3 Zjištění

- 1) Všechny organizace si uvědomují význam široké a mnohohrstevné spolupráce, ze které profitují jejich cílové skupiny. Podrobnější přehled přináší tabulka č. 7.
- 2) Spolupráce má nejčastěji 4 podoby – finanční, materiálně věcnou, mediální a v dobrovolnickou. Uvnitř jednotlivých forem pak dochází k další segmentaci, např. v oblasti finanční spolupráce se jedná o spolupráci jednak s nadacemi a nadačními fondy a pak také o spolupráci s firmami, případně individuálními dárci.
- 3) Významnými partnery jsou instituce veřejné správy a to ze všech úrovní – centrální, krajské, mikroregionální, komunální.
- 4) Zvláštní význam má spolupráce uvnitř střešních organizací (Portimo a Na počátku).
- 5) Organizace (EDA a ParaCENTRUM Fenix) považují za důležitou i svou integraci do mezinárodních střešních organizací.
- 6) Raná péče EDA, o.p.s. budovala partnerství ve čtyřech oblastech. Do první řadila organizace, které organizaci podporovaly finančně, do druhé patřila média, do třetí subjekty, které nabízely dobrovolnickou práci a do čtvrté náležely organizace poskytující společnosti materiální a věcnou pomoc. Z uvedených přehledů partnerů je zřejmé, že se jí podařilo navázat spolupráci s organizacemi, které ve svých segmentech patří k těm největším, a tudíž i dominantním hráčům. S řadou partnerů si společnost udržovala dlouhodobý svazek. Na seznamech partnerů v roce 2015 a 2020 figurovaly organizace, jako jsou – Nadace ČEZ, ČSOB pojišťovna, Česká televize, NROS ad. Ve výčtu spolupracujících organizací se ve výroční zprávě za rok 2020 objevovaly také instituce veřejné správy a to na centrální úrovni MPSV, regionální úrovni – Hlavní město Praha, Středočeský kraj, Pardubický a Ústecký kraj, a na úrovni komunální – 56 měst, obcí a městských částí.

- 7) Portimo, o.p.s. považovalo za důležitou formu spolupráce své zapojení do činnosti hned 3 střešních organizací. Obdobný význam přikládalo svému členství v Koordinačním uskupení neziskových organizací Kraje Vysočina, nebo v místní akční skupině Zubří země, o.p.s. Partnery mu byly také sociální odbory městských úřadů a orgány sociálně právní ochrany dětí. Vedle spolupracujících škol a pedagogicko-psychologických poraden společnost přikládala zvláštní význam partnerství s regionálními poskytovateli sociálních služeb. V roce 2020 si udrželo členství ve střešních organizacích a zdůraznilo svoji vazbu na centrální orgány, konkrétně pak na MŠMT, MV a MPSV. Vedle měst a obcí se partnery organizace staly firmy z korporátní sféry, a to jak s národní (ČSOB), tak regionální působností (např. KMP Biotechnik).
- 8) Na počátku, o.p.s. oceňovalo spolupráci v rámci střešní organizace a také v rámci sítě brněnských poskytovatelů sociálních služeb. Mediálně jí pomáhala Národní iniciativa pro život, materiálně pak především Potravinová banka a IKEA. V roce 2020 pak do tohoto výčtu přibily instituce veřejné správy všech úrovní – MPSV, Jihomoravský kraj a Statutární město Brno, Městská část Brno – sever. Vedle nich pak privátní i firemní nadace a nadační fondy. Rozšířilo se spektrum organizací poskytujících společnosti materiální pomoc nejrůznější podoby.
- 9) ParaCENTRUM Fenix, z.s. kladlo důraz na vytváření partnerství dominantně s nemocnicemi a s rehabilitačními ústavy. Toto partnerství bylo logické, neboť spolek se podílel na realizaci doporučení, která byla obsažená v propouštěcích zprávách pacientů, případně pak v jejich léčebném, nebo rehabilitačním plánu. Významná pro něj byla také partnerství budovaná na úrovni dalších poskytovatelů sociálních služeb, ale i vzdělávacích institucí všech úrovní. V roce 2019 byla patrná integrace do činnosti střešních organizací a to jak na národní, tak na mezinárodní úrovni. Současně se zvyšoval počet spolupracujících škol a univerzit, mezi kterými nechyběl ani zahraniční subjekt. Ve výroční zprávě 2022 byla prezentována loga 48 spolupracujících partnerů širokého spektra. Byly mezi nimi finanční instituce, orgány veřejné správy, technologické firmy, ale i kulturní instituce.

Tabulka č. 7: Spolupráce organizací v době jejich zapojení do soutěže Neziskovka roku a v roce 2020

	Partnerství v době zapojení do soutěže	Partnerství v roce 2020	Komentář

Raná péče EDA, o.p.s.	Finanční, mediální, materiálně věcná, dobrovolnická	Finanční – přibyly instituce veřejné správy, mediální – ČT a TV Nova	Sít' spolupracujících organizací je dále budována rozšiřována o další segmenty a významnější partnery.
Portimo, o.p.s.	Střešní organizace, včetně regionální koalice NNO, MAS, sociální odbory a orgány sociálně právní ochrany dětí, školy, NNO – poskytovatelé sociálních služeb	Posílení vazeb na centrální orgány a na „silnější“ partnery a to jak na národní, tak na regionální úrovni.	Sít' posiluje vertikálním směrem k centrálním orgánům. Objevují se v ní silnější partneři.
Na počátku, o.p.s.	Střešní organizace, další poskytovatelé služeb, mediální a materiálně věcná spolupráce	Posílení spolupráce s institucemi veřejné správy, rozšíření spektra spolupracujících organizací a to ve více oblastech.	Sít' roste vertikálním směrem a zvyšuje se počet spolupracujících subjektů v jednotlivých oblastech spolupráce. Roste význam partnerství s veřejnou správou.
ParaCENTRUM Fenix, z.s.	Vedle škol akcentována spolupráce potřebná pro zajištění dobré následné péče o členy cílové skupiny.	Široké spektrum partnerů z různých sfér s velkým podílem technologických firem.	Rozšíření spektra spolupracujících organizací s rostoucím podílem technologických firem.

4.4.4 Shrnutí

U všech organizací je patrná snaha budovat dlouhodobá a širokospektrá partnerství. V moderní perspektivě k této snaze vede zejména strukturně funkcionální teorie, jež jí vnímá jako součást strategie vedoucí k lepší adaptaci na prostředí, ve kterém organizace působí. Ostatní teorie, spadající pod moderní perspektivu, činí organizace a dění v nich předmětem vlastního zájmu. V symbolické perspektivě je podle neoinstitucionalismu spolupráce logickou reakcí na očekávání ostatních sociálních partnerů různého druhu. Ve vertikálním směru se jedná o partnerství s orgány veřejné správy a to na všech úrovních. Obdobně, opět jako logický důsledek dosažené zkušenosti, lze identifikovat trend zvyšování počtu partnerů v klíčových oblastech spolupráce, kterými jsou – finanční, mediální, materiálně-věcná a dobrovolnická. Samostatnou pozornost si zaslouží trend zapojování do střešních organizací působících na národní i na mezinárodní úrovni. Kromě jiného lze za touto snahou identifikovat zájem o dosažení většího politického vlivu. Postmoderní perspektiva reprezentovaná především teoriemi stakeholderů a sítí odhaluje zejména význam a vliv těchto struktur na fungování organizací. Vytvořené sítě jsou také v zájmu dosažení organizační stability doplňovány o silné partnery z různých oborů. Zvláštnímu postavení se mezi partnerskými organizacemi těší střední a vyšší odborné školy, stejně jako univerzity a vysoké školy. Ve vzniku těchto partnerství se mísí moderní, symbolická, i postmoderní perspektiva. Podle populačně ekologické teorie toto partnerství přispívá k organizačnímu přežití, na základě neoinstitucionalismu je spolupráce logickou reakcí na požadavek škol, které ve svých kurikulech reprezentují zájem odborných komunit. Teorie sítí, pak v navazování spolupráce vidí logický krok vedoucí k vyšší organizační stabilitě.

4.5 Dosažení politického vlivu a společenské legitimacy

4.5.1 O.p.s.

- a) Svou legitimitu a vliv dokládá Raná péče EDA, o.p.s. existencí dokumentárního filmu Klíček, který o její činnosti v roce 2015 natočila veřejnoprávní ČT. 12. března 2015 vysílala ČT v Událostech reportáž o vzniku krizové linky pro rodiče dětí s postižením. Organizace považuje také za významné vydávání odborných knih, které jsou zaměřeny na tematiku rané péče. Jedná se o překlady zahraničních odborných publikací, např. Rosteme hrou z roku 2014, nebo také mobilní aplikaci vytvořenou pro trénink zraku a jemné motoriky u malých dětí. Vznik aplikace podpořila Nadace Vodafone ČR. Legitimitu organizaci dodává také držitelství značky Spolehlivá veřejně prospěšná organizace, kterou jí udělila Asociace veřejně prospěšných organizací. EDA vydává

odborné publikace určené lékařům, speciálním pedagogům i široké veřejnosti. Vedle toho nabízí akreditované vzdělávání určené pro vedoucí sociálních služeb, sociální pracovníky i pracovníky v sociálních službách, osobní asistenty, rodiče a pěstouny. Zve do ČR špičkové zahraniční odborníky a odborné veřejnosti s nimi umožňuje kontakt na konferencích. Publikuje odborné články, poskytuje konzultační a poradenské služby. Při osvětě a depistáži spolupracuje s oftalmologickými, neonatologickými, neurologickými a pediatrickými pracovišti.

V roce 2020 oslavil EDA cz, z.ú. 30 let své existence. Ve výroční zprávě 2020 (EDA VZ 2020: 3) dokumentuje rok 2020 následujícími čísly: webovou stránku edaplay.cz navštívilo v tomto roce 8600 návštěvníků, 6536 krát byla v ČR i ve světě stažena aplikace, krizová linka EDA vyřídila 1062 hovorů a 78 novým klientům začal EDA poskytovat své služby. V úvodním slově (EDA VZ 2020: 4) pak ředitelka organizace oceňuje skutečnost, že se organizaci podařilo vytvořit již pátou aplikaci, které dala název EDA PLAY TOM, a že došlo k rozšíření cílové skupiny krizové linky.

- b) Portimo, o.p.s. svou legitimitu odvozuje od obdržené certifikace ze strany MŠMT programům všeobecné primární prevence pro žáky základních a středních škol. Dále se odkazuje na garanci, kterou při poskytování rané péče v okrese Žďár nad Sázavou obdrželo od Asociace pracovníků v rané péči, z.s. Za významné považuje i ocenění Skutek roku 2015, které obdrželo z rukou hejtmána Kraje Vysočina, za uspořádání akce nazvané Jsme na jedné lodi, musíme si pomáhat. Význam současně přikládá získanému osvědčení z února 2013 o absolvování rozvojového auditu České asociace streetwork, které obdrželo do konce roku 2016. V říjnu 2015 získala organizace na dobu 4 let akreditaci MV ČR podle zákona č. 198/2002 Sb. o dobrovolnické službě, která ji opravňuje vysílat dobrovolníky na pomoc osobám sociálně slabým, zdravotně postiženým, příslušníkům národnostních menšin, dětem, mládeži a rodinám žijícím na území Kraje Vysočina. Svůj politický vliv Portimo uplatňuje skrze své členství ve střešních organizacích (Česká asociace streetwork, Asociace občanských poraden ČR, Asociace pracovníků v rané péči). Kvalitu svých služeb si nechávají těmito organizacemi garantovat nebo, je-li to možné, tak je certifikují. Školám a univerzitám nabízejí možnost stáží pro jejich studenty, stejně tak nabízejí stáže pro rekvalifikující se pracovníky v sociálních službách. V roce 2016 byli členy těchto odborných pracovních skupin a komisí: Sociální komise Města Nové Město na Moravě, Komise pro sociálně právní ochranu dětí Města Nové Město na Moravě, Komise pro přijímání nových poraden do AOP, Pracovní skupina NZDM pro NUTS II JV, Terénní podskupina

NZDM pro NUTS II JV, Pracovní skupina poskytovatelů sociálně aktivizačních služeb v Kraji Vysočina, Pracovní skupina rizikového chování Kraje Vysočina. Prostřednictvím Sociálně aktivizačních služeb byli zapojeni do případových konferencí OSPOD. Podíleli se na tvorbě komunitního plánu sociálních služeb v Novém Městě na Moravě, Žďáru nad Sázavou, Bystřici nad Pernštejnem a Velkém Meziříčí. Věnovali se vlastní vzdělávací činnosti, vystupovali na odborných konferencích a každoročně pořádali evaluační schůzky metodiků prevence a s řediteli škol, na kterých realizovali preventivní programy. Z obsahu výroční zprávy za rok 2020 (Portimo VZ, 2020) vyplývá, že organizace dosahovala svého politického vlivu skrze své zapojení do střešních organizací a díky jednomu z podpořených projektů se jí podařilo od září 2020 otevřít službu sociální rehabilitace a posléze i naplnit její kapacitu.

- c) Na počátku, o.p.s. legitimizuje svou činnost mimo jiné také na základě mediálních výstupů. Zařazuje mezi ně reportáž vysílanou ve veřejnoprávní televizi ČT v říjnu 2018 v pořadu Události v regionech, případně publikované články, které zachycují její činnost, nebo se jedná o rozhovory s ředitelkou organizace. Vzhledem ke svému zakotvení v křesťanských hodnotách jsou dalšími mediálními výstupy reportáž na soukromé TV Noe a rozhovor tří pracovníků v pořadu Kafemlýnek vysílaný v lednu 2019 v rádiu Proglas. Byli přizváni k tvorbě komunitního plánu města Brno. Svůj politický vliv uplatňuje skrze členství v střešních organizacích, kterými jsou Asociace veřejně prospěšných organizací, Asociace nestátních neziskových organizací Jihomoravského kraje, Koordinačního uskupení neziskových organizací v Kraji Vysočina, Asociace poskytovatelů sociálních služeb ČR a Síť aktérů pro život. V lednu 2020, podle (Na počátku VZ 2020: 14 – 17) Na počátku, o.p.s. převzalo ocenění Neziskovka roku 2019 ve střední kategorii. I nadále se jeho zaměstnancům dostávalo mediálního prostoru a to jak v různých televizních pořadech, tak v rozhlase. Obhájili značku spolehlivosti, kterou uděluje Asociace veřejně prospěšných organizací.

4.5.2 Spolek

Svou legitimitu spojuje ParaCENTRUM Fenix s mediálními výstupy. Do roku 2017 jich bylo 17 dostupných na webové stránce organizace ([5. 5. 2020](#)) Členové spolku se účastní různých odborných akcí (v roce 2017 se jednalo např. o Kongres spinálních jednotek v Mikulově, nebo o seminář připravený pro veletrh Rehaprotex). Spolek byl v roce 2017 také školícím pracovištěm pro Masarykovu univerzitu (Pedagogickou a Lékařskou fakultu, Fakultu sportovních studií a Fakultu sociálních studií), Univerzitu

sv. Cyrila a Metoda v Trnave (Inštitút fyzioterapie, balneológie a liečebnej rehabilitácie) a niekoľik SŠ a VOŠ sociálneho a také zdravotníeho zaměření. Členové spolku se také zapojili do komunitního plánování sociálních služeb v městě Brně a v Jihomoravském kraji.

V roce 2019 pak spolek svou legitimitu dokládá účastí na veřejných akcích pořádaných městem (Brněnské dny pro zdraví, Evropský týden mobility). Dále pak partnerstvími s respektovanými subjekty. Opětovně účastí na konferencích se spinální tematikou (včetně aktivní účasti). Pořádáním akcí pro širokou i odbornou veřejnost a svým zapojením do komunitního plánování. Za významné považoval účast na jednání Pacientské rady ministra zdravotnictví.

Ve výroční zprávě za rok 2020 (ParaCENTRUM Fenix VZ 2020, 2021: 4) spolek připomíná, že sdružuje více než 100 vozíčkářů a jejich rodinných příslušníků, přičemž klientů má více jak 700. Dále se podílí na komunitním plánování města Brna a Jihomoravského kraje. Prostředky na svou činnost získává formou dotací z veřejných rozpočtů (MZ ČR, MPSV, JMK, Magistrát města Brna, Úřad práce a Úřad vlády ČR), z plateb za služby, z úhrad zdravotních pojišťoven, z výtěžku činnosti Sociálního podniku Fenix a v neposlední řadě také od firemních a individuálních dárců.

4.5.3 Zjištění

- 1) Při dosahování politického vlivu a legitimizaci vlastní činnosti organizace využívají hned několika metod. Detailnější přehled nabízí tabulka č. 8.
- 2) Organizace nejčastěji dosahují politického vlivu skrze svá zapojení do i několika střešních organizací.
- 3) Legitimizaci své činnosti propojují s marketingem svých značek a služeb a pochopitelně také s fundraisingem.
- 4) Nemají problém se dostávat do reportáží, které vysílá veřejnoprávní televize, nebo do zpráv, které popisují dění v regionech (EDA cz, Na počátku, ParaCENTRUM Fenix).
- 5) Vedle televizních výstupů se jim daří představovat svou činnost také na veřejnoprávních i soukromých rozhlasových stanicích a v tištěných médiích - odborných, mainstreamových, ale i v bulváru (např. Blesk).
- 6) Některé, Eda cz, Portimo, o.p.s., si nechávají akreditovat vzdělávací kurzy, překládají zahraniční odborné publikace, vydávají vlastní, spolupracují se zahraničními experty, pořádají odborné konference, nebo na těchto konferencích vystupují.

- 7) Svou činnost legitimizují také získáváním různých druhů certifikátů, odborných garancí a značek kvality.
- 8) Význam přikládají inovacím, konkrétně pak vývoji nových aplikací (EDA cz), nebo zakládání nových služeb (Portimo, o.p.s.).
- 9) Svůj politický vliv uplatňují v procesech komunitního plánování a to jak na úrovni kraje, tak na úrovni statutárního města (ParaCentrum Fenix, Na počátku).
- 10) ParaCENTRUM Fenix svou legitimitu opírá o počet členů, klientů a kvalitu spolupracujících partnerských organizací. Za významnou považují také skutečnost, že je podporují jak instituce veřejné správy, tak firmy i jednotlivci. Navíc jim jsou jejich klienti ochotni platit za poskytované služby.

Tabulka č. 8: Dosažení politického vlivu a legitimizace činnosti organizací v době jejich zapojení do soutěže Neziskovka roku a v roce 2020

	Politický vliv a legitimizace činnosti v době zapojení do soutěže	Politický vliv a legitimizace činnosti v roce 2020	Komentář
Raná péče EDA, o.p.s.	Členství ve střešních organizacích. Dokumentární film, reportáže v médiích, články, odborné publikace, včetně překladů, spolupráce se zahraničními experty, vývoj nových aplikací, držitelství certifikátů, pořádání konferencí a vzdělávacích aktivit.	Odkaz na 30 let existence. Prezentace dat, která dokumentují rozsah využití nabízených služeb. Ocenění vzniku nové aplikace a rozšíření cílové skupiny u krizové linky.	Zatímco způsob dosahování politického vlivu se nemění, v případě legitimizace činnosti je patrný posun od prvotního výčtu forem po kvantifikaci dosaženého výkonu.
Portimo, o.p.s.	Certifikace MŠMT, garance od střešní	Členství ve střešních organizacích,	Širokospektrý přístup k legitimizaci

	<p>organizace, ocenění od hejtmana, audit od střešní organizace, akreditace MV ČR, členství ve 3 střešních organizacích, spolupráce se školami a univerzitami, členství v komisích a pracovních skupinách, podíl na tvorbě komunitního plánu, vzdělávací činnost a konference</p>	<p>podpora při založení nové sociální služby (sociální rehabilitace) a brzké naplnění její kapacity.</p>	<p>existence dokládající respekt k dosažené kvalitě a také k odbornosti zaměstnanců. Podpora dalšího rozvoje. Politický vliv na národní úrovni je uplatňován skrze členství ve střešních organizacích; na krajské a místní pak zapojením do komunitního plánování.</p>
Na počátku, o.p.s.	<p>Mediální výstupy, podíl na tvorbě komunitních plánů, členství ve 4 střešních organizacích.</p>	<p>Udělení národního ocenění, mediální publicita, obhajoba udělené národní značky pro kvalitu.</p>	<p>Politický vliv je dosahován skrze členství ve 4 střešních organizacích a účasti na tvorbě komunitních plánů. Legitimita pak na základě udělených ocenění a mediální pozornosti.</p>
ParaCENTRUM Fenix, z.s.	<p>Mediální výstupy, pořadatelsví a účast na vzdělávacích akcích, spolupráce se školami a univerzitami,</p>	<p>Počet členů a klientů, zapojení do komunitního vzdělávání, diverzifikované</p>	<p>Vedle širokého spektra legitimizujících důkazů vítězí fakt, že má spolek velký počet členů a ještě</p>

	participace na komunitním vzdělávání, účast na jednání poradního orgánu ministra zdravotnictví.	financování, různorodost příjmů.	větší počet klientů, a že je schopen získávat na svou činnost finance z různorodých zdrojů.
--	---	----------------------------------	---

4.5.4 Shrnutí

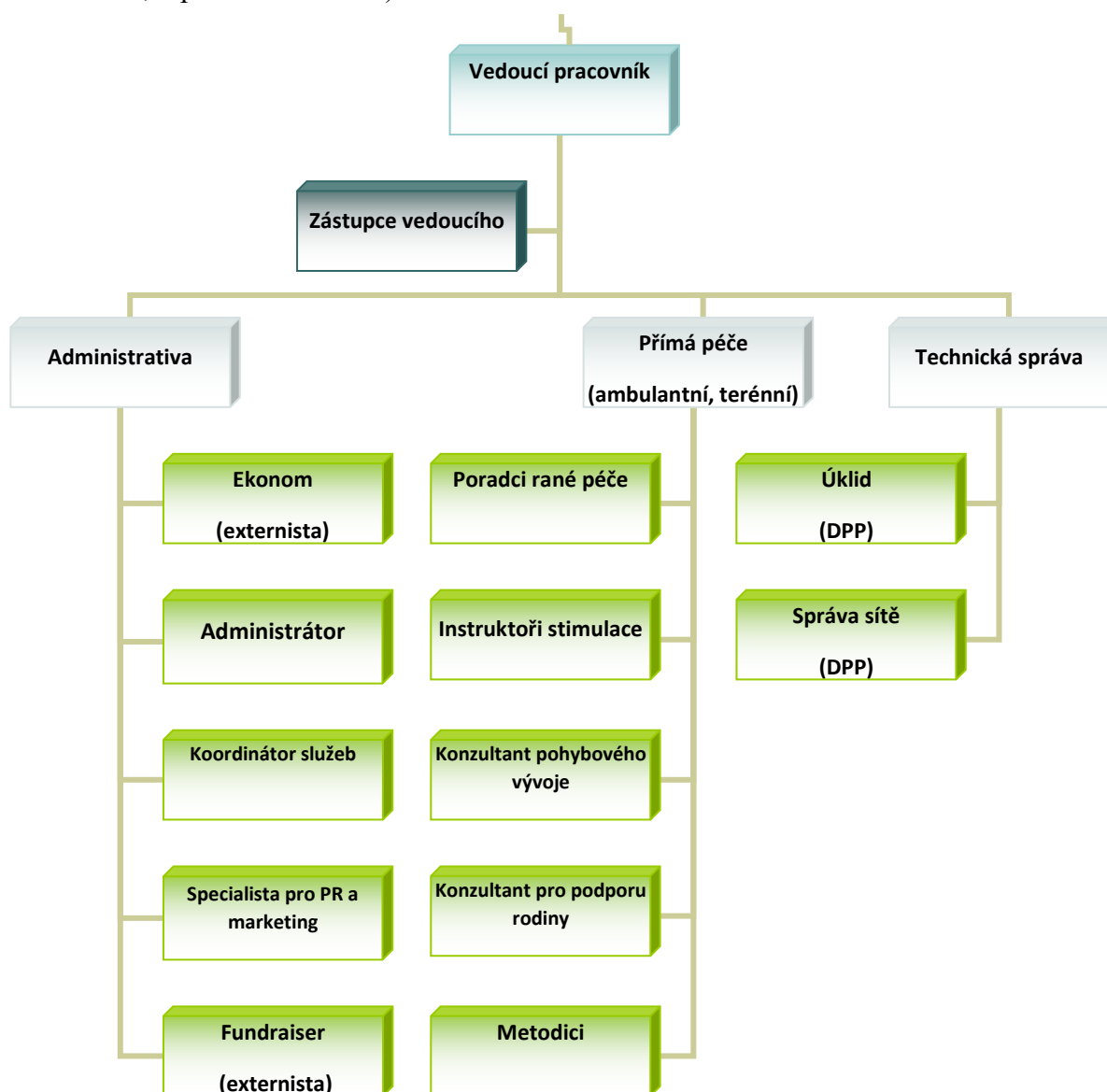
Podle moderní perspektivy a do náležitě strukturně funkcionální teorie je zřejmé, že organizace vykazují vysokou míru adaptace na vnější prostředí. Politického vlivu dosahují dominantně skrze střešní organizace, přičemž mohou být členy i několika z nich. Samostatně se pak podílí na tvorbě komunitních plánů vznikajících na úrovni kraje, nebo např. (statutárního) města. Výjimečně mají zástupce v poradním orgánu ministra, jakým je např. Pacientská rada v případě ParaCENTRA Fenix. V symbolické perspektivě a na základě neoinstitucionalismu svou existenci legitimizují širokým spektrem důkazů, mezi kterými mají vysoké postavení mediální výstupy, zejména pak ty, které se objevily ve vysílání veřejnoprávní televize, nebo veřejnoprávního rozhlasu. Na základě svého členství ve střešních organizacích usilují o získání dostupných garancí, certifikátů, značek, nebo ocenění. Současně si nechávají akreditovat nebo certifikovat své služby ze strany centrálních orgánů. Postmoderní perspektivu a teorii sítí pak dokumentuje např. jejich spolupráce se školami a univerzitami. Pořádají odborná i společenská setkání. Spolupracují se zahraničními experty. Vydávají vlastní, nebo překládají zahraniční odborné publikace. Vytvářejí nové aplikace nebo zakládají nové služby. Významná je pro ně skutečnost, že o jejich služby stojí konkrétní lidé, a že jsou tyto služby financovány z různorodých zdrojů, mezi nimiž nechybí ani vlastní prostředky jejich uživatelů.

4.6 Organizování a distribuce moci

4.6.1 O.p.s.

- a) Raná péče EDA, o.p.s. měla v roce 2015, tedy v době své účasti v soutěži Neziskovka roku, zpracovaný organizační řád. Ten článkem III. ustanovoval tři orgány, kterými byly: správní rada, dozorčí rada a ředitel, coby statutární orgán společnosti. Následující článek organizačního řádu, tedy IV. zachycoval aktuální organizační strukturu společnosti, a sice následujícím způsobem:

Organigram č. 1: Organizační struktura Rané péče EDA (Zdroj: Organizační řád Rané péče EDA, o.p.s. z 1. 10. 2014)

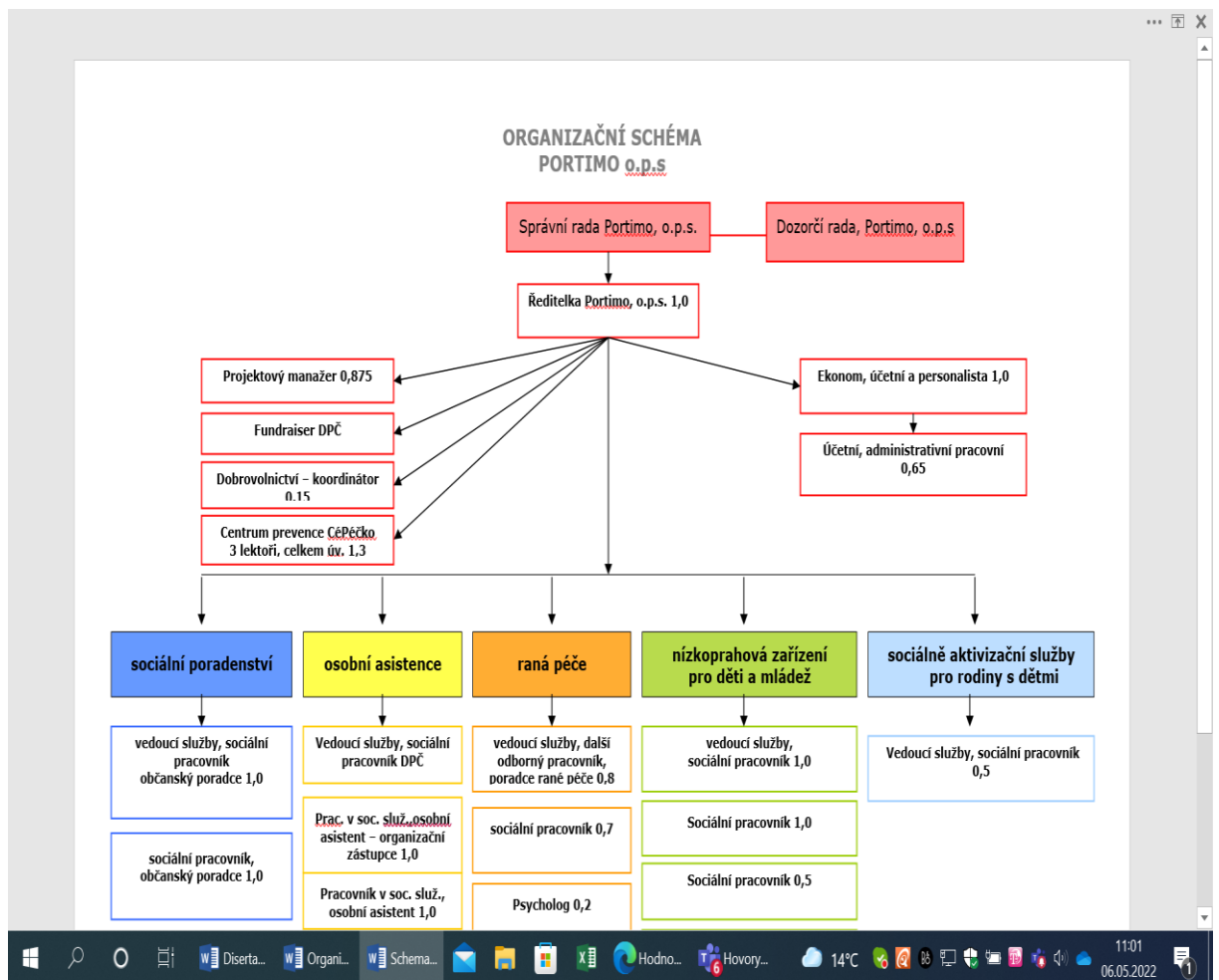


Organizační řád v článku V. přinášel výčet 8 organizačních norem, mezi které patřily pracovní řád, provozní řád, metodiky, standardy, etický kodex a další interní dokumenty. V článku VII. organizačního řádu byly definovány pozice nacházející se v organizační struktuře. Byl uveden způsob obsazení pozice a popis činnosti, za kterou daná pozice nese odpovědnost.

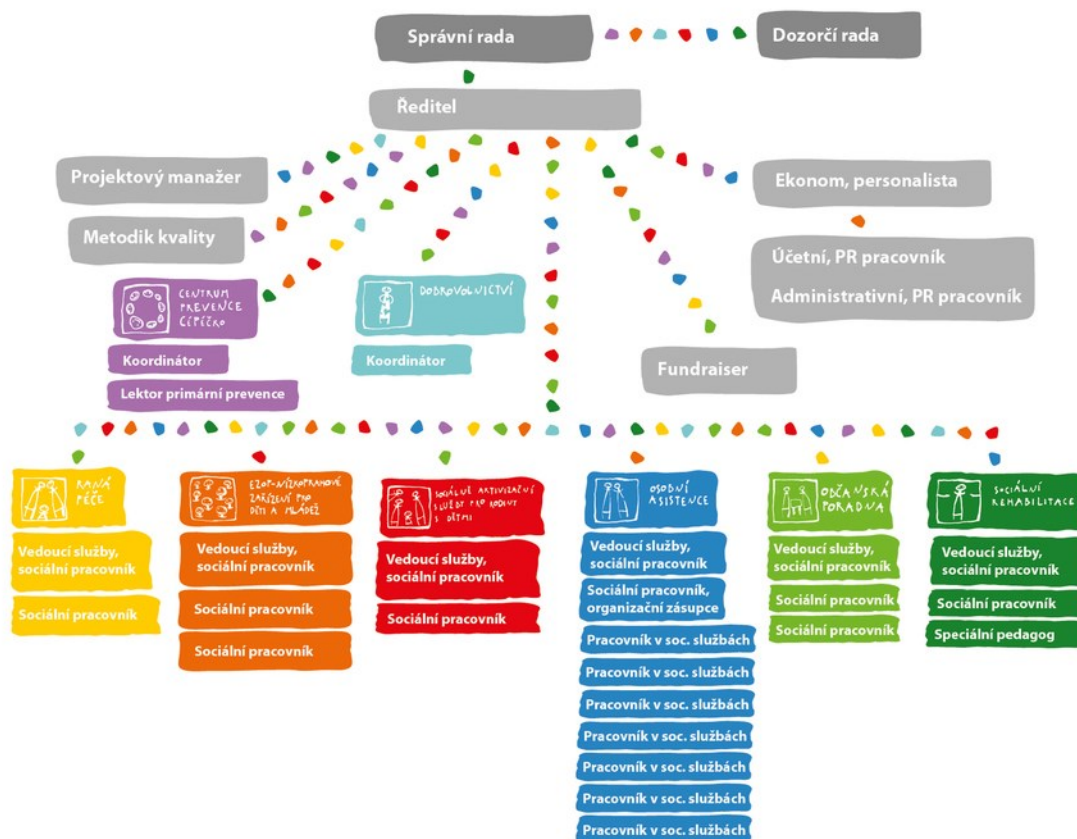
Výroční zpráva EDA cz, z.ú. (EDA cz VZ 2020, 2021: 6) zobrazuje aktuální podobu organigramu, která je zachycena na printscreenu č. 1. Jestliže organigram z roku 2015 obsahoval 15 pracovních pozic, na tom z roku 2020 jich je hned o 10 více. Vedle navýšení počtu došlo také k přejmenování některých pozic, např. z vedoucího pracovníka v roce 2015 se v roce 2020 stal statutární zástupce (ředitelka).

sociální rehabilitace. Velmi významně se zvýšil počet pracovníků v sociálních službách v osobní asistenci. Jeden sociální pracovník přibyl také v občanské poradně. V rané péči ubyl psycholog. Organizace pak zřídila pozici metodika kvality. Zbytek organizační struktury nedoznal významnějších změn.

Printscreen č. 2: Organigram Portimo, o.p.s. v roce 2016

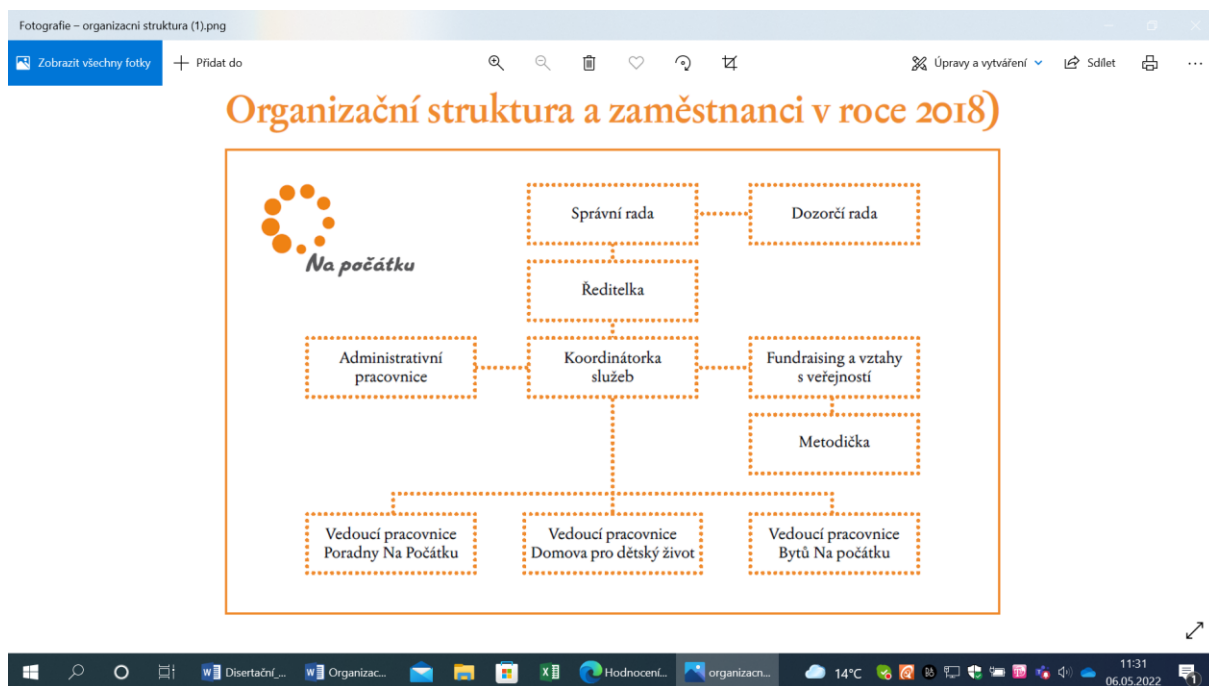


Organigram č. 2: Portimo, o.p.s. 2020

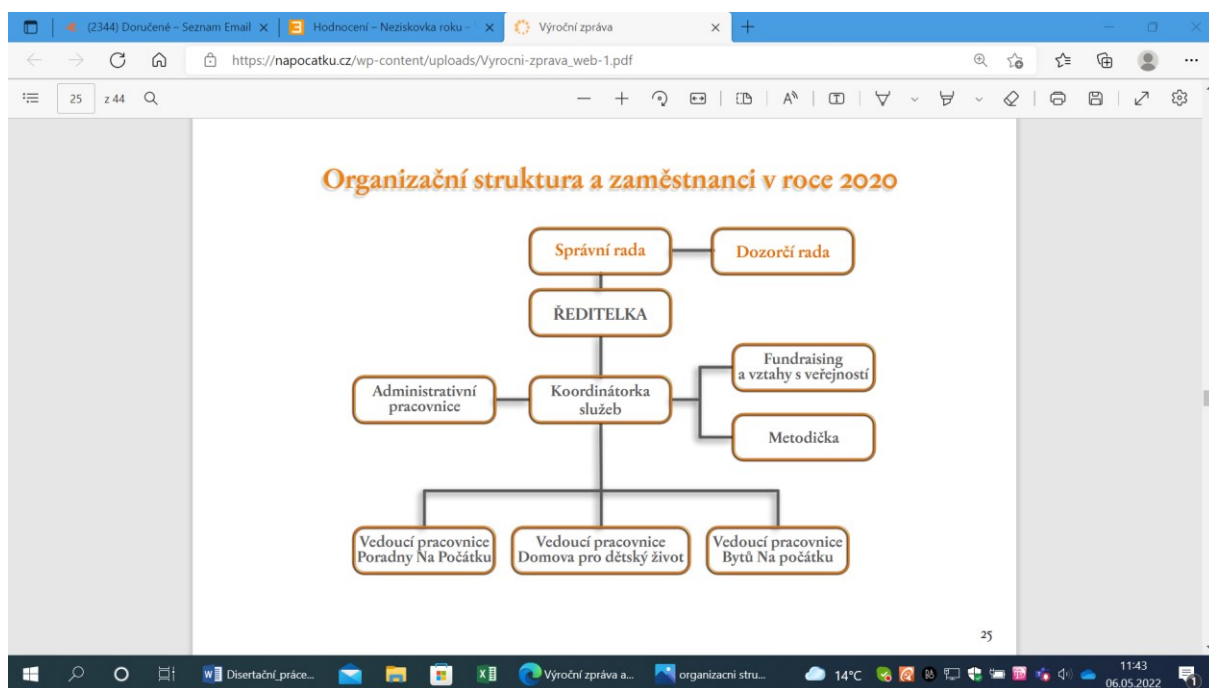


c) Podobu organizační struktury Na počátku, o.p.s. ukazuje printscreen č. 3. K jednotlivým pracovním pozicím měla organizace zpracovány popisy, které definovaly požadované vzdělání a kvalifikaci, osobnostní předpoklady a povinnosti. Provoz organizace upravovalo 12 interních dokumentů, mezi kterými byly např. pracovní řád, mzdový, personální, nebo vzdělávací předpis, spisový, skartační a archivační řád, pravidla pro podávání stížností zaměstnanců, pravidla pro přijímání darů, účetní směrnice, standardy jednotlivých služeb ad. Během let 2019 – 2020 k žádné změně v organizační struktuře Na počátku, o.p.s. nedošlo, což dokládá printscreen č. 4 pocházející z výroční zprávy za rok 2020 (Na počátku VZ 2020, 2021: 25). Za pozornost stojí pozice koordinátorky služeb, kterou se organizaci podařilo udržet i v prvním roce koronavirové pandemie.

Printscreen č. 3: Organizační struktura Na počátku, o.p.s. v roce 2018



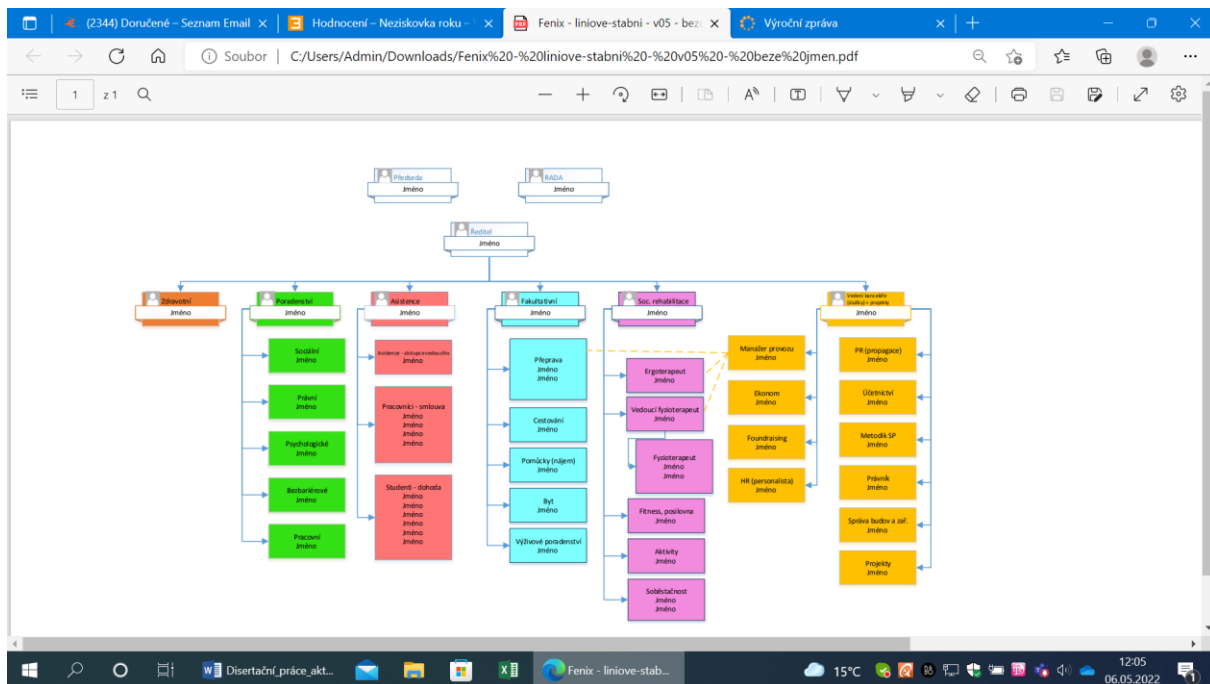
Printscreen č. 4: Organizační struktura Na počátku, o.p.s. v roce 2020



4.6.2 Spolek

Také ParaCENTRUM Fenix, z.s. měl v roce 2017 vytvořenou organizační strukturu, kterou zobrazuje printscreen č. 5.

Printscreen č. 5: Organigram ParaCENTRUM Fenix, z.s. v roce 2017



Pozice v organizační struktuře měly zpracovány své popisy, které definovaly účel, odpovědnost, pravomoci, nadřízené, podřízené a spolupracující pozice, ale také kompetence rozdělené na celofiremní a oborové. Dále byly k pracovním pozicím přiřazeny kvalifikační požadavky, mzdové zařazení, benefity, pracovní pomůcky a nezbytné vybavení, popis povinných kurzů, forem vzdělávání a osobního rozvoje, pracovní doba, místo výkonu práce a další specifikace. Provoz spolku upravovalo v roce 2019 devět interních dokumentů, mezi nimiž byly: jednací řád, směrnice o přijímání, odměňování a hodnocení zaměstnanců, dále pak směrnice o hospodaření, archivaci, o podepisování smluv a další. Organizační strukturu v roce 2020 zobrazuje printscreen č. 6. Jediným zásadnějším rozdílem mezi lety 2017 a 2020 je odstranění zdravotního úseku. Jinak zůstala organizační struktura stejná, jednotlivé úseky si také zachovaly stejné počty pracovních pozic a také jejich složení.

Printscreen č. 6: Organizační struktura ParaCENTRUM Fenix, z.ú. v roce 2020

Hledat e-mail, přílohu či kontakt

PV Petr Vrzáček Seznam.cz

Napsat e-mail

Doručené 2329

Odeslané

Rozeepsané

Hromadné 34

Archiv

Spam

Koš

S hvězdičkou

Vlastní složky

annamária

aperio

Mgr. Michal Odstrčil
ředitel

ParaCENTRUM Fenix, z.s.
Poliní 780/92, 639 00 Brno

4.6.3 Zjištění

- 1) Distribuci moci v organizacích zachycují organigramy, které mají zpracované všechny organizace. Detailnější přehled přístupu k organizování přináší tabulka č. 9.
- 2) Popisy pracovních pozic jsou součástí zavedených způsobů organizování, i když se liší ve svém rozsahu zpracování a míře podrobnosti. Velmi podrobným popisem disponuje např. ParaCENTRUM Fenix.
- 3) Vedle popisů pracovních pozic upravují chod organizací také další interní dokumenty, které mají nejčastěji podobu řádů, směrnic, pravidel, standardů nebo kodexů. Počet interních dokumentů nepřesahoval číslo 20.
- 4) Směrnice se dominantně týkají řízení lidských zdrojů a řízení financí. Nechybí však ani dokumenty upravující archivaci a skartaci, způsob ochrany osobních údajů (GDPR) nebo pravidla pro přijímání darů.
- 5) Ne u všech organizací jsou mezi rokem jejich účasti v soutěži Neziskovka roku a rokem 2020⁷⁶ zaznamenatelné výrazné změny. To je dáno rozdílnou délkou tohoto intervalu, která v případě EDA cz, z.ú. čítá 5 let, ale u Na počátku, o.p.s. pouhý rok.
- 6) Ze srovnání organigramů z roku účasti organizací v Neziskovce roku s rokem 2020, respektive 2022 vyplývají následující zjištění:

⁷⁶ V případě Portimo, o.p.s. se jedná o rok 2022.

- a. V případě EDA cz, z.ú. se mezi lety 2015 a 2020 zvýšil počet pracovních pozic o 10, některé pozice změnilly své názvy, k posílení došlo v administrativní části organizační struktury, a sice v provozu a ve fundraisingu zaměřeném na podávání žádostí o dotace.
- b. Portimo, o.p.s. mezi lety 2016 a 2020 rostlo, což se projevilo jak na počtu poskytovaných služeb, tak na počtu zaměstnanců pracujících v jednotlivých službách. Došlo k registraci sociální rehabilitace, v osobní asistenci přibýlo hned šest pracovníků v sociálních službách a v sociálně aktivizační službě vznikla pozice sociálního pracovníka. V rané péči naopak ubyl psycholog. Na úrovni středního managementu byla vytvořena pozice metodika kvality.
- c. V Na počátku, o.p.s. nedošlo mezi lety 2018 a 2019 k žádné změně organizační struktury a to i přes to, že rok 2020 významně ovlivnila covidová pandemie. Organizaci se podařilo udržet pozici koordinátorky tří sociálních služeb.
- d. Také ParaCENTRUM Fenix, z.s. nijak zásadně svou organizační strukturu mezi lety 2017 a 2020 neměnilo. Jedinou významnější změnou bylo odstranění zdravotního úseku. Zbývající úseky (poradenství, asistence, fakultativní, sociální rehabilitace a kancelář) zůstaly beze změn, a to jak do počtu vytvořených pracovních pozic, tak do jejich charakteru.

Tabulka č. 9: Přístup organizací k organizování a distribuci moci

	Organizování v roce účasti v soutěži	Organizování v roce 2020	Komentář
Raná péče EDA, o.p.s.	Pomocí organizačního řádu, organizační struktury, popisu pracovních pozic, 8 druhů organizačních norem. (2015)	Zvýšení počtu pracovních pozic o 10 – posílení provozu a dotačního fundraisingu.	Organizace prochází růstovým obdobím. Posiluje své kapacity v dotačním fundraisingu a při řízení provozu.

Portimo, o.p.s.	Organigram s popisy pracovních pozic, 19 interních dokumentů. (2016)	Přibyla nová služba a zvýšil se počet zaměstnanců v přímé péči. Byla vytvořena pozice metodika kvality. V rané péči ubyl psycholog.	Organizace rostla. Přibyla sociální rehabilitace. Zvýšil se počet přímo pečujících zaměstnanců, zejména u osobní asistence. Přibyl také metodik kvality.
Na počátku, o.p.s.	Organizační struktura s popisy pracovních pozic, 12 interních dokumentů. (2019)	Organizační struktura beze změny, udržena pozice koordinátorky 3 služeb.	Stabilní organizační struktura, jejíž součástí je, i přes pandemii, pozice koordinátorky 3 služeb.
ParaCENTRUM Fenix, z.s.	Organigram doplněný o velmi detailní popisy pracovních pozic. Chod řízen 9 interními dokumenty. (2017, 2019)	Z organizační struktury odstraněn zdravotní úsek. Jinak struktura nebyla změněna.	Organizace se nacházela ve stabilizované fázi, nebyla nucena provádět zásadní změny své struktury.

4.6.4 Shrnutí

Moderní perspektivu dokumentuje strukturně funkcionální teorie, na základě které lze konstatovat, že organizační struktury korespondují s fázemi vývoje, ve kterých se právě jednotlivé organizace nacházejí. Organizační struktury mají vedle racionální, také symbolickou hodnotu. Na základě jednoduché logické úvahy lze doložit, že při organizačním růstu dochází k posilování personálních kapacit buď u dotačního fundraisingu (EDA cz, z.ú), nebo v oblasti řízení kvality (Portimo, o.p.s.), respektive přímé péče (Portimo, o.p.s.). Součástí růstu je také

registrace nové služby (Portimo, o.p.s.). Uplatněním postmoderní perspektivy, konkrétně pak poststrukturalismu, lze dokumentovat, že ve stabilizační fázi organizace nijak dramaticky do podoby organizační struktury nezasahují. Pokud vůbec, tak dochází jen k drobným redukciím, jako příklad může posloužit zrušení zdravotnického úseku v případě ParaCENTRA Fenix. Další redukce se mohou týkat jednotlivých pracovních pozic, např. psychologa v rané péči Portimo o.p.s. Je zřejmé, že rok, kdy celou společnost zasáhla koronavirová pandemie, nevedl k dramatickým změnám organizačních struktur, respektive k významnému snižování kapacit v poskytovaných sociálních službách.

4.7 *Kontrolování*

4.7.1 *O.p.s.*

- a) V Rané péči EDA, o.p.s. docházelo v roce 2015 ke kontrolní činnosti zaměstnanců pravidelně dvěma formami: plánovaně tematicky⁷⁷, nebo namátkově - u zaměstnanců v přímé péči (Raná péče EDA – Zápis z namátkové kontroly databáze: 2014). V druhém případě byla předmětem kontroly kvalita služby. V administrativě se jednalo o průběžnou kontrolu plnění zadaných úkolů, kterou prováděl buď projektový manažer, nebo metodik služby. Závěry kontrolní činnosti byly využívány ke zlepšování chodu organizace, což bylo možné doložit např. aktualizací vnitřního předpisu, který upravoval vnitřní způsob komunikace v organizaci. Vedle příkladů, které dokládaly funkčnost vnitřních kontrolních procesů, organizace také doložila závěry, ke kterým došly externí kontrolní orgány. Jednalo se o MPSV, PSSZ, VZP, MČ Praha 4, MČ Praha 13. V protokolu o výsledku kontroly MPSV z roku 2013 je zachyceno toto kontrolní zjištění: „Použité finanční výsledky byly použity v souladu s účelem, na který byly poskytnuty. Při využití finančních prostředků byly dodrženy podmínky Rozhodnutí o poskytnutí neinvestiční dotace...“ Dozorčí rada společnosti v červnu 2015 projednala účetní závěrku za rok 2014 a výroční zprávu za stejný rok, načež doporučila správní radě schválit oba dva dokumenty (Raná péče EDA Zpráva dozorčí rady, 2015).
- b) V Portimo, o.p.s. v roce 2016 vedoucí kontrolovali přímo podřízené pracovníky. Průběh a výsledky kontrol byly zaznamenány v zápisech z provozních porad a promítaly se do ročního hodnocení pracovníků. Ředitelka kontrolovala jednou ročně vedení dokumentace všech služeb a oddělení. Výsledky kontroly zanesla do zápisu. Dále probíhala např. příležitostná kontrola docházky, kontrola jízd služebním vozidlem,

⁷⁷ Plán kontrol ani osoby odpovědné za jejich provedení však organizace nebyla schopná doložit.

porovnáním záznamů se skutečností (kontrola byla vždy zapsána do příslušné knihy záznamů). Kontrola probíhala také formou hospitací, přičemž o každé hospitaci byl zpracován záznam. Dozorčí rada na svém zasedání konaném v listopadu 2015 kontrolovala zveřejnění výroční zprávy za rok 2014 ve sbírce listin, konstatovala, že do dne jejího konání nebyl pořízen žádný dlouhodobý majetek nad 40 tisíc Kč, aktualizovala 6 interních dokumentů, mezi nimi například směrnici o přijímání darů, nebo pracovní řád, dále zmínila zahájení inventarizačních příprav a provedla také namátkovou kontrolu prvotních účetních dokladů, mezi nimiž bylo 5 pokladních dokladů, 4 vystavené faktury a 4 přijaté faktury. Na základě provedené kontroly pak došla k následujícímu závěru: „Doklady obsahují veškeré náležitosti, nebyly zjištěny nedostatky.“ (Portimo, Zápis z dozorčí rady, 2015). V roce 2013 provedl Krajský úřad Kraje Vysočina v Portimo, o.p.s. kontrolu plnění podmínek smlouvy o zajištění sociálních služeb. Okresní správa sociálního zabezpečení Žďár nad Sázavou kontrolovala plnění povinností v nemocenském pojištění, v důchodovém pojištění a při odvodu pojistného na sociální zabezpečení a příspěvku na státní politiku zaměstnanosti. V roce 2015 zjišťoval Krajský úřad pro Kraj Vysočina plnění podmínek stanovených pro registraci u poskytovatelů sociálních služeb a Všeobecná zdravotní pojišťovna České republiky kontrolovala platby pojistného na veřejné zdravotní pojištění a dodržování ostatních povinností plátce pojistného. Finanční úřad pro Kraj Vysočina v rámci daňové kontroly prověřil čerpání prostředků ze státního rozpočtu poskytnutých Ministerstvem školství, mládeže a tělovýchovy ČR. Protokoly z provedených kontrol vyzněly ve prospěch společnosti, když neindikovaly žádné nesrovnalosti.

- c) Pro organizaci Na počátku, o.p.s. byla v roce 2019 v oblasti kontrolní činnosti významná práce dozorčí rady. Z její zprávy (Na počátku, Zpráva z jednání dozorčí rady, 2018) vyplývá, že se dvě její členky v listopadu 2018 věnovaly kontrole hospodaření společnosti za rok 2017. Třetí členka se jeden den v květnu, červnu a v říjnu věnovala kontrole odbornosti poskytovaných služeb, a to s ohledem na standardy kvality. Na základě kontrol dozorčí rada ve stejném dokumentu provedla kontrolu termínu schválení rozpočtu na rok 2018, dále pak kontrolu termínu schválení účetní závěrky za rok 2017 a také kontrolu schválení výroční zprávy za rok 2017. Zjistila také termín, ve kterém byla účetní závěrka ověřena nezávislou auditorkou. Ředitelka byla dotázána na některé výdajové doklady a faktury, přičemž rada došla k závěru, že nebylo zjištěno neúčelné použití finančních prostředků, ani nepřiměřenost výdajů. Dále proběhla kontrola vyúčtování veřejné sbírky a protokolu o kontrole hospodaření s veřejnými

prostředky u třech projektů. Zpráva konstatuje, že dozorčí rada na základě provedené kontroly neodhalila finanční nedostatky, ani odklon od plnění poslání organizace.

4.7.2 Spolek

ParaCENTRUM Fenix, z.s. v roce 2017 soustředil svou kontrolní činnost zejména do oblasti zjišťování kvality poskytovaných služeb. V každé z nich spolek provedl dotazníkové šetření a z něj pak zpracoval vyhodnocení. V něm definoval oblasti určené ke zlepšení a opatření, která by ke zlepšení mohla přispět. Revizní komise spolku na svém březnovém zasedání provedla kontrolu účetní závěrky za rok 2016, inventuru hmotného majetku a inventuru pokladen, kontrolu čerpání provozních dotací od MPSV, JMK, Úřadu vlády ČR a ÚP, kontrolu smluv o přijetí peněžních darů od právnických osob a kontrolu evidence darů od fyzických osob. Věnovala se také namátkové kontrole příjmových a výdajových pokladničních dokladů a přijatých a výdajových faktur. Na základě provedené kontrolní činnosti jedna z členek kontrolní komise konstatovala, že bylo účetnictví v roce 2016 vedeno podle platných zásad, a že v něm nedošlo k žádnému pochybení (ParaCENTRUM Fenix, Zpráva revizní komise, 2017). Kontrolami, které ve spolku provedly externí kontrolní orgány, se v roce 2017 zabývala jeho revizní komise. V roce 2019 měl zavedený systém kontroly následující podobu - za správnost dokumentace, procesů a kvality odpovídali vedoucí služeb. Kontrola probíhala jednou měsíčně a vedoucí byli také odpovědni za zjednání nápravy. Za správnost a soulad metodik a standardů péče ve službách a jejich kontrolu odpovídal metodik služeb. Za správnost metodik a směrnic a jejich kontrolu odpovídal právník. Odpovědní pracovníci tuto povinnost měli uvedenu v náplni práce. Funkčnost tohoto systému však nebylo možné ověřit na základě žádného důkazu.

4.7.3 Zjištění

- 1) Všechny organizace se v různé intenzitě věnují kontrolní činnosti, přičemž v ní ve sledovaném období akcentují jiné oblasti. Podrobnější přehled přináší tabulka č. 10.
- 2) Ve všech organizacích je dohledatelná kontrolní činnost dozorčí rady, případně revizní komise, i když má různý rozsah. Od zákonem dané kontroly účetní závěrky až po prověřování smluv a namátkovou kontrolu formální správnosti přijatých a vydaných účetních dokladů.
- 3) V organizacích dochází k plánování kontrol, které doplňují namátkové kontroly, za které odpovídají buď vedoucí služeb, nebo zástupci managementu, včetně ředitelů.

- 4) Výstupy z kontrol mají nejčastěji písemnou formu. Zprávy obsahují kromě zjištění i doporučení ke zlepšení. V ojedinělých případech jsou výstupy kontrolní činnosti prezentovány ústně na poradách. V těchto případech pak přijatá rozhodnutí zachycují zápisy z těchto porad.
- 5) Zvláštní důraz je při kontrolní činnosti kladen na zjišťování spokojenosti uživatelů služeb, které obvykle probíhá formou dotazníkového šetření.
- 6) Organizace jsou vystaveny intenzivnímu dohledu za strany institucí veřejné správy. Závěrečné protokoly z těchto kontrol vyznívají ve prospěch organizací. Z tohoto poznatku lze usoudit, že managementy organizací znají způsoby, jakými musí dostát zákonným požadavkům a dokáží tyto způsoby při řízení organizací také zavést.

Tabulka č. 10: Přehled druhu a zaměření kontrolní činnosti v organizacích v době jejich účasti v soutěži Neziskovka roku

	Druh a zaměření kontrol	Komentář
Raná péče EDA, o.p.s.	Plánovaná i namátková kontrola kvality služeb. Kontrola plnění úkolů v administrativě. Zjištění vedou ke zlepšení. Příznivé výsledky externích kontrol. Kontrola ze strany dozorčí rady v minimalistickém, zákonem daném rozsahu. (2015)	Akcent kontroly kladen na kvalitu poskytovaných služeb. Velký význam porad v administrativě. Externí kontroly dokládají funkčnost kontrolního systému. Kontrola za strany dozorčí rady minimalistická. Výsledky externích kontrol potvrzují funkčnost systému.
Portimo, o.p.s.	Vedoucí kontrolují přímo podřízené, výsledky mají vliv na hodnocení. Ředitelka kontroluje vedení dokumentace ve službách. Hospitace a namátkové kontroly docházky a jízd služebními vozy. Zavedena	Sdílený systém kontroly založený na pravidelné a ad hoc kontrole. Na úrovni dozorčí rady zaveden širokospektrý systém kontrolní činnosti. Externí kontroly potvrzují funkčnost zavedeného systému.

	rozsáhlá kontrola ze strany dozorčí rady. (2016)	
Na počátku, o.p.s.	Dozorčí rada má významný podíl na prováděné kontrolní činnosti. Jedna z členek odpovídá za kontrolu plnění standardů kvality poskytovaných služeb. (2019)	Kromě ředitelky má na kontrolní činnosti podíl také dozorčí rada. Ta dohlíží i na kontrolu kvality sociálních služeb.
ParaCENTRUM Fenix, z.s.	Kontrolní činnost je sdílená. Velký důraz je v ní kladen na zjišťování spokojenosti uživatelů poskytovaných služeb. Revizní komise ke kontrole přistupuje širokospektrálně. Výsledky externích kontrol potvrzují funkčnost zavedeného kontrolního systému. (2017, 2019)	Distribuovaná odpovědnost za kontrolní činnost s důrazem na měření spokojenosti uživatelů s poskytovanými službami. Rozsáhlá kontrolní činnost revizní komise. Externí kontroly potvrzují funkčnost kontrolního systému.

4.7.4 Shrnutí

Kontrola má základ v moderní perspektivě. Další perspektivy si všímají zejména předmětů kontrolní činnosti a také způsobů jejího výkonu. V moderní perspektivě je akcentována zejména v administrativní a strukturně funkcionální teorii. Své nedílné místo má také v institucionalismu. Kontrolování je nedílnou součástí provozu v jednotlivých organizacích. Je rozděleno mezi vedoucí pracovníky. Zvláštní úlohu v něm sehraje i metodik (EDA cz, z.ú.), případně projektový manažer. Vedle kontroly plnění zadaných úkolů je předmětem kontrolní činnosti také měření spokojenosti uživatelů služeb. Specifickou roli v kontrolní činnosti má dozorčí rada, respektive revizní komise. Ta se může zaměřovat na kontrolu plnění zákonem daných povinností, může však rozsah své kontrolní činnosti rozšířit do dalších oblastí, např. měření kvality poskytovaných služeb (Na počátku, o.p.s.). Kontrolní činnost je plánovaná, má však také svou namátkovou podobu, která se může týkat docházky nebo nakládání se

služebními vozy. Výstupy z ní jsou dokumentovány ve formě zpráv, nebo zápisů z porad. V obou případech vedle zjištění obsahují také doporučení vedoucí ke zlepšení. Organizace podstupují externí kontroly z řad nejrůznějších institucí veřejné správy. Dokáží kontrolorům předložit požadované podklady v potřebném termínu a kvalitě. Na základě této schopnosti pak zprávy z provedených kontrol vyznívají ve prospěch kontrolovaných organizací. V symbolické rovině, podle neoinstitucionalismu je smyslem kontroly ověřovat, zda organizace adekvátně reagují na existující očekávání. Podle teorie uzákoňování prostředí pak kontrola organizacím pomáhá ověřovat, zda fungují na základě platného scénáře vývoje. Postmoderní perspektiva, konkrétně pak strukturalismus k předmětům kontroly přidává i jazyk a další organizační procesy. Za všechny jmenujme např. ověřování, zda v organizaci dochází k znovuobjevování dříve objeveného (poststrukturalismus), zda organizace fungují hospodárně a efektivně, a zda jsou v nich vedeny diskuse, které pomáhají definovat nové modely uspořádání. Relevantní kontroly se na základě aplikace teorie stakeholderů týkají posuzování, zda organizace jednají eticky a zda v nich dochází k vyhodnocování odpadu jejich existence na společnost a na životní prostředí.

4.8 Vedení porad

4.8.1 O.p.s.

- a) V Rané péči EDA, o.p.s. měli v roce 2015 účastníci porad k dispozici program předem. Zápisy zpracovával administrativní pracovník a zasílal je do 2 dnů po konání. Současně je dával k dispozici na organizační server. Harmonogram porad byl stanoven minimálně na 3 měsíce dopředu. Na každé poradě došlo ke kontrole úkolů a proběhlo také krátké shrnutí předchozích činností. Zápis z porady konané 18. března 2015 je rozdělen na klientskou a společnou část. Společná část obsahuje souhrn úkolů, přičemž u každého úkolu je uvedena pozice nebo osoba, která za jeho plnění odpovídá a termín, do kterého měl být úkol splněn. V zápisu je také uveden přehled proběhlých a připravovaných akcí. Zápis je signovaný zapisovatelem. Schválení jeho obsahu ze strany odpovědné osoby však chybí.
- b) V Portimo, o.p.s. probíhaly porady v roce 2016 pravidelně jednou měsíčně tzv. "velká porada" vedoucích služeb, programů a oddělení. Stejně často se konala porada ředitelky organizace s každým vedoucím služby, programu, nebo oddělení. Pravidelně jednou až čtyřikrát měsíčně proběhla porada týmů jednotlivých služeb/programů. Tematické porady a schůzky byly svolávány podle potřeby, například při přípravě akcí, beneficí, kampaní, k tvorbě SWOT analýzy apod. Základní struktura porad byla stálá (např. u

"velkých porad" vždy došlo na kontrolu úkolů z minulé porady, účastníkům byly poskytnuty informace co je za nimi a co je čeká, následovaly informace ředitelky, informace každého z přítomných za svěřený úsek). Poradu většinou doplňoval určitý, předem ohlášený tematický bod. K němu byly připraveny podklady a účastníci porady se na něj předem připravovali. Ze všech porad byly pořizovány zápisy, které byly následně archivovány a zpřístupněny všem účastníkům. Zápisy z provozních porad pořizoval zpravidla ten, kdo je připravoval a vedl. U velkých porad se zapisovatelé střídali.

- c) Na počátku, o.p.s. mělo v roce 2019 vytvořeno následující systém porad: „Porady vedoucího pracovníka s koordinátorkou služby s frekvencí jednou za dva měsíce (dle potřeby častěji). Na těchto poradách se řešily provozní záležitosti týkající se služby a účastnili se jich koordinátoři služeb a vedoucí pracovníci. Tyto porady pak doplňovaly porady vedoucích služeb s koordinátorkou služby. Jejich frekvence byla zpravidla také jednou za 2 měsíce. Řešily se na nich provozní záležitosti týkající se organizace (plánovaly se akce, diskutovaly se aktuální problémy týkající se např. propagace, informovanosti o službách, sdílení informací průřezově všemi službami). Těchto porad se účastnili koordinátoři služeb, vedoucí pracovníci jednotlivých služeb, pracovník PR a fundraiser. Dále byly pořádány metodické porady vedoucích služeb s frekvencí zpravidla 4x do roka. Předmětem těchto porad byly záležitosti týkající se zejména metodik a písemných pravidel. Účastnili se jich metodička, koordinátoři služeb a vedoucí jednotlivých služeb. Tyto porady doplňovaly provozní a intervizní porady konané v jednotlivých službách dvakrát měsíčně, které se týkaly uživatelek služeb (jejich vývoje ve vztahu k cílům obsaženým v jejich individuálních plánech, dále jejich situace s ohledem na sdílení a hledání nových cest pro řešení jejich situace) a dále záležitostí týkajících se metodik a písemných pravidel. Na tyto porady byli zváni členové týmů jednotlivých služeb. Porady řešily provozní záležitosti týkající se dané služby, např. šlo o údržbu domů a bytů, nebo se na nich probíraly záležitosti vyplývající z potřeb uživatelek a jejich dětí, případně byla plánována školení, semináře, nebo supervize. Porad se účastnily týmy jednotlivých služeb a také koordinátorka služeb. Posledním typem byla provozní porada v sídle společnosti, která se konala jednou za 2 měsíce. Zaměřovala se na čerpání rozpočtu, fundraising, PR, personální záležitosti, aktivity poradny, plánované akce společnosti, údržbu domu. Této porady se účastnili koordinátorka služeb, PR + FR pracovníci, vedoucí poradny, sociální pracovnice poradny a administrativní pracovnice.“ Zápis z porady vedoucích konané v květnu 2019

obsahuje přehled řešených témat, u kterých jsou konkrétním jedincům přiřazovány úkoly. Pod tímto přehledem je k dispozici sumář témat, která byla řešena na minulých poradách, a která jsou stále z nějakého důvodu považována za relevantní. Ze zápisu je možné zjistit, kdo se porady účastnil, a kdo z ní provedl zápis. Schválení zápisu odpovědnou osobou však chybí.

4.8.2 Spolek

V roce 2017 pořádal ParaCENTRUM Fenix, z.s. porady širšího vedení jednou týdně. Velké porady se konaly měsíčně. Projektové porady byly svolávány podle potřeby. V roce 2019 měli pracovníci možnost navrhnout témata k projednání. Program jim byl zaslán předem. Na poradách byl určen zapisovatel, který zápis pořídil. Byl rozeslán stejný den. Podklady byly připraveny na místě, v případě potřeby zaslány předem (např. rozpočet nemělo smysl zasílat předem, protože potřeboval výklad). Porada byla obvykle plánovaná na 60 minut u velkých porad, 45 minut u porad vedení a variabilně u projektových porad, nebo porad ad hoc (toto bylo vždy předem zjistitelné ve sdíleném kalendáři). V případě závažnějších témat, nebo očekávaných dlouhých debat byla časová dotace předem upravována. Obvykle se spolku dařilo vyměřený čas dodržet. Zápis ze srpna 2017 obsahuje přehled plnění zadaných úkolů, následně rozpracovaná aktuální témata a ke každému z nich je přiřazen úkol. K úkolu je určena odpovědná osoba i termín jeho plnění. Zápis nese jméno zapisovatele, ale jeho obsah není schválen odpovědnou osobou. V roce 2019 není mezi důkazy přiložen ani program, ani zápis.

4.8.3 Zjištění

- 1) Porady jsou nedílnou součástí provozu všech organizací. Podrobný přehled o tom, jak k jejich organizaci přistupují jednotlivé organizace, přináší tabulka č. 11.
- 2) Organizace využívají různé druhy porad a pořádají je s různou frekvencí. U některých druhů mají danou jejich roční četnost a jejich uspořádání plánují minimálně na tři měsíce dopředu (EDA cz).
- 3) Program porady znají její účastníci předem. Většinou jej dostávají společně s potřebnými podklady. Účastníci mají možnost za sebe navrhnout body programu.
- 4) Struktura porad je zavedená, prakticky vždy na nich dochází ke kontrole plnění zadaných úkolů z dřívějších porad.

- 5) Na poradách jsou k jednotlivým tématům formulovány nové úkoly, u nichž je vždy uvedena osoba, nebo pozice, odpovědná za jejich plnění. Dále je k úkolu přiřazen termín, do kterého má být daný úkol splněn.
- 6) Z porad je pořizen zápis. Zapisovateli jsou vedoucí porad, v některých případech dochází na pozicích zapisovatelů ke střídání (Portimo, o.p.s.).
- 7) Zápisy jsou signovány zapisovateli a v brzké době zpřístupněny všem zaměstnancům. Schválení obsahu zápisu ze strany odpovědné osoby v nich chybí.

Tabulka č. 11: Popis způsobů, jakými organizace přistupovaly k vedení porad v době jejich účasti v soutěži Neziskovka roku

	Popis zavedené praxe	Komentář
Raná péče EDA, o.p.s.	Účastníci znají program předem. Na poradách dochází ke kontrole úkolů. Plán porad je zpracován na 3 měsíce dopředu. Z porad je zpracován zápis, který je přístupný všem zaměstnancům. Zápis signuje zapisovatel. (2015)	Porady jsou plánovány dopředu, stejně jako jejich program. Zápis z porad je detailní a dostupný všem zaměstnancům. Schválení zápisu odpovědnou osobou však chybí.
Portimo, o.p.s.	Existují různé druhy porad vedených na různých úrovních a za různými účely. Je zavedena struktura porad, jejíž součástí je kontrola plnění dříve zadaných úkolů. Podklady k poradě mají účastníci k dispozici předem. Zápisy pořizuje vedoucí porady. U velkých porad docházelo ke střídání zapisovatelů. (2016)	Zavedený formát dvou druhů porad se zažitým průběhem. Jeho součástí je kontrola dřívějších úkolů. Podklady jsou k dispozici předem. Zápis je pořizen buď vedoucím, nebo se zapisovatelé střídají.

Na počátku, o.p.s.	V organizaci bylo zavedeno 5 různých druhů porad, přičemž u každého druhu byl určen účel, účastníci a frekvence pořádání. Zápisy rekapitulují dřívější a formulují nové úkoly. Zápis signován zapisovatelem. (2019)	Existuje pět druhů různých formátů porad. U nich je dán účel i účastníci. Zápisy podrobně informují o plnění minulých úkolů a stanovují úkoly aktuální. Jsou signovány zapisovatelem.
ParaCENTRUM Fenix, z.s.	Systém pravidelně se opakujících porad vedení a tzv. velkých. Zaměstnanci mohli navrhnout témata. Poklady byly k dispozici na místě, nebo byly zaslány předem. Obvyklá délka trvání byla 45 - 60 minut. Zápisy formulovaly úkoly, kterým byla přiřazena odpovědná osoba a také termín. (2017, 2019)	Systém různých druhů porad s evidentní snahou řídit délku jejich trvání. Zápisy splňují formální náležitosti na tento druh interního dokumentu kladené. Signace odpovědnou osobou však chybí.

4.8.4 Shrnutí

V moderní perspektivě lze poradám přiřadit jejich účel prakticky v rámci každé teorie. Všechny organizace při vedení porad směřují k obdobné praxi, i když disponují různými druhy důkazů, kterými by zavedení této praxe dokumentovaly. Počet, frekvenci a druhy porad si stanovují podle vlastní potřeby. V případě Na počátku, o.p.s. se jedná o 5 různých druhů porad. Organizace porady plánují. Jejich termíny stanovují i na několik měsíců dopředu (EDA cz). Každá porada má svůj program, přičemž je dohledatelná praxe nepřekračovat jeho délkou určitý časový limit, např. 45-60 minut jako v případě ParaCENTRUM Fenix. Účastníci porad mají možnost do programu zařazovat svá témata. Poklady jsou obvykle k dispozici předem, u některých tematických okruhů na místě. Porady obvykle vede osoba, která je svolává; stejná osoba z nich zpravidla pořizuje i zápis. V některých případech a u některých druhů porad se zapisovatelé mohou střídát, např. podle abecedního pořadí (Portimo, o.p.s.). Ze všech porad

existují zápisy, ve kterých je sledováno plnění dřívějších úkolů, a ke kterým jsou také přidány úkoly nově formulované. Těm je přiřazena odpovědná osoba a termín, ve kterém má dojít ke splnění daného úkolu. Zápisy jsou signovány zapisovateli. Není z nich však možné určit, zda jsou zapisovatelé i odpovědnou osobou, která schvaluje obsahovou správnost zápisu. Obdobně lze nahlížet na porady i pomocí symbolické a postmoderní perspektivy, respektive v nich aplikovaných teorií. Porady tak mohou být vnímány jako interakce, na kterých různými formami dochází k institucionalizaci (podle neoinstitucionalismu), posuzování relevance existujících scénářů vývoje (teorie uzákoňování prostředí), demonstraci emocí, na jejímž základě je možné pronášet estetické soudy. Postmoderní perspektiva pak naši pozornost obrací k jazyku (strukturalismus), identifikaci a referování o zavádění nových forem organizačního života (poststrukturalismus), vyhodnocování dopadů organizačního života na společnost a životní prostředí (teorie stakeholderů), dávání hlasu bezmocným (antiteorie), a k síťování (teorie sítí).

4.9 Řízení lidských zdrojů

4.9.1 O.p.s.

a) Stávající ředitelka EDA cz, z.ú., Mgr. Petra Mžourková⁷⁸, je i jednou ze dvou zakladatelek, které stály u zrodu organizace v roce 1990. Na ředitelském postu působí od ledna 2011. Dosáhla vysokoškolského vzdělání na FTVS UK, když zde vystudovala sport lidí se zdravotním handicapem (EDA cz, web, 11. května 2022). V roce 2015, podle Přílohy k účetní závěrce (2016: 35) Raná péče EDA, o.p.s., činil průměrný evidenční přepočtený počet zaměstnanců 14. V roce 2020 dosáhl stejný indikátor hodnoty 18, tedy vzrostl téměř o 29 %. Z 18 zaměstnanců jich mělo v roce 2015 7 vysokoškolský titul. Podíl mzdových nákladů na celkových nákladech činil v roce 2015 51,8 %, v roce 2020 to bylo 60,7 %. Průměrná mzda na přepočteného evidenčního zaměstnance činila v roce 2015 33 696 Kč měsíčně, v roce 2020 to bylo 37 370 Kč za měsíc, tedy o téměř 11 % více. Fluktuaci zaměstnanců se organizaci dařilo v roce 2015 držet pod 25 %. Organizace zpracovala v roce 2014 směrnici č. 4/2014, která upravovala způsob vzdělávání zaměstnanců. Tato směrnice zaručovala každému zaměstnanci dostupnost vzdělávání na základě obsahu individuálního vzdělávacího plánu, který vznikl jako výsledek dialogu vedeného buď s ředitelkou, nebo s metodičkou organizace. V případě dostatku finančních zdrojů, měli zaměstnanci možnost vzdělávat

⁷⁸ Jedná se o květen 2022.

se nad rámec zákonné povinnosti. Společnost byla přesvědčena, že tímto způsobem byla zajištěna vysoká kvalifikace zaměstnanců a také docházelo k soustavnému zvyšování úrovně poskytovaných služeb. Management společnosti se v roce 2015 věnoval zefektivňování systému vzdělávání. Způsoby odměňování a motivování upravovala směrnice č. 5/2013. Odměny byly podle této směrnice rozděleny na peněžní a nepeněžní. Peněžní odměny tvořil základní plat, osobní ohodnocení a celá řada příplatků. Mezi nepeněžní odměny tato směrnice řadila: „Vybavení pracoviště, věcné dary, notebook, volání na mobilní telefon v rámci VPN mezi zaměstnanci, bezúročnou půjčku, vánoční oběd, občerstvení a nápoje na pracovišti.“

- b) Portimo, o.p.s. sice vzniklo v červenci 2013, nicméně navazovalo na činnost Sdružení Nové Město na Moravě o.s., které bylo založeno již v dubnu 1998. Ředitelkou organizace byla v roce 2016 Mgr. Ruth Šormová, která na této pozici působila od roku 2010 do září 2018⁷⁹. Vystudovala obor speciální pedagogika na Pedagogické fakultě UK. Z 34 zaměstnanců jich v roce 2016 mělo 14 vysokoškolské vzdělání, tj. 41 %. Průměrný evidenční přepočtený počet zaměstnanců dosáhl v roce 2016 počtu 17, v roce 2020 to bylo 21, tedy o 24 % více. Podíl mzdových nákladů na celkových nákladech činil v roce 2016 63,9 %, v roce 2020 to bylo 63 %. Průměrná mzda na jednoho přepočteného evidenčního zaměstnance činila v roce 2016 23 034 Kč měsíčně, v roce 2020 to bylo 34 587 Kč za měsíc, tedy o 50 % více. Způsob hodnocení upravuje směrnice číslo jednací Portimo/79/2016/A z roku 2016. Tato směrnice garantovala každému zaměstnanci hodnocení ze strany přímého nadřízeného písemnou formou, definovala pět oblastí hodnocení a stanovila hodnocení jako podklad pro zpracování individuálního vzdělávacího plánu každého zaměstnance, který se zakládal do jeho osobní složky. Způsob rozvoje zaměstnanců pak definoval pracovní řád z roku 2016. Iniciativa, podle tohoto dokumentu, vycházela od zaměstnanců, kteří měli monitorovat nabídku vzdělávání a následně pak předat návrh svému přímému nadřízenému. U finančně náročných forem vzdělávání pracovní řád připouštěl finanční spoluúčast zaměstnance, kterou specifikoval v uzavřené dohodě. V souladu se zákonem č. 108/2006 Sb. o sociálních službách byli zaměstnanci v přímé práci s uživateli sociálních služeb povinni absolvovat každoročně 24 hodin vzdělávání. Pracovní řád také připouštěl možnost uzavření kvalifikační dohody mezi ředitelem a zaměstnancem a to v případě, že bylo zvýšení kvalifikace v souladu s potřebou zaměstnavatele. Způsob stanovení

⁷⁹ Tedy tři roky před vznikem Portimo, o.p.s. Od září 2018 je Mgr. Ruth Šormová ředitelkou Cesty domů, z.ú.

mzdy upravovala mzdová směrnice, pracovní řád pouze definoval dva druhy odměn, a sice finanční a nefinanční, přičemž finanční stanovovala také mzdová směrnice a jediným druhem nefinanční odměny byla pochvala. Podle pracovního řádu měla být pochvala udělována především na poradě a v zápise z porady mělo být udělení pochvaly zachyceno.

- c) Ředitelka Na počátku, o.p.s., Mgr. et Ing. Eva Vondráková, byla jednou za zakladatelek společnosti. Vystudovala fyto techniku na VŠZ Brno a křesťanskou výchovu na Cyrilometodějské teologické fakultě Univerzity Palackého v Olomouci. V roce 1994 stála u zrodu i občanského sdružení, na jehož činnost společnost navazovala. V roce 2009 absolvovala rekvalifikační kurz Manažer neziskové organizace v celkovém rozsahu 168 hodin. V roce 2019 pro společnost pracovalo 19 zaměstnanců, z nichž 6 (32 %) mělo vysokoškolské vzdělání a 3 z nich měli dokonce dva vysokoškolské tituly. V roce 2000 společnost zaměstnávala 22 osob, z nichž 8 (36 %) mělo ukončeno vysokoškolské vzdělání a tři z nich hned ve dvou studijních oborech. Podíl osobních nákladů na celkových nákladech činil v roce 2019 51 %, o rok později to bylo o tři procentní body více, tedy 54 %. Průměrný evidenční přepočtený počet zaměstnanců dosáhl v letech 2019 a 2020 počtu 12,4. Průměrná mzda na jednoho přepočteného evidenčního zaměstnance činila v roce 2019 30 181 Kč měsíčně, v roce 2020 to bylo 31 895 Kč za měsíc, tedy o 5,6 % více. Způsob řízení lidských zdrojů v Na počátku, o.p.s. v roce 2019 upravoval personální předpis, který v článku V. definoval formy hodnocení pracovního výkonu. K němu podle směrnice docházelo jednou ročně formou rozhovoru, který vedl zaměstnanec se svým přímým nadřízeným. Zatímco před rozhovorem zaměstnanec zpracovával svou sebereflexi, nadřízený pomocí formuláře hodnotil zaměstnancův pracovní výkon. Doporučená délka trvání hodnotícího rozhovoru byla 60 minut. Hodnocený měl možnost se k hodnocení vyjádřit jak ústně, tak písemně, do formuláře, který také podepisoval. Personální směrnice identifikovala čtyři úrovně výkonu od nevyhovujícího až po vynikající. Hodnocení pracovního výkonu bylo rozděleno do třech částí. První obsahovala základní kritéria, mezi která patřily: komunikační dovednosti, týmová spolupráce, plnění pracovních povinností, loajalita a pozitivně konstruktivní přístup. Druhá se týkala zaměstnanců v přímé péči a obsahovala kritéria, jako: jednání s uživateli služeb, individuální práce, individuální práce s uživateli v poradenském procesu, příprava vedení aktivit, poskytování krizové intervence ad. Třetí část byla určena pro vedoucí zaměstnance a jediným kritériem bylo hodnocení kvality řízení svěřeného úseku z hlediska, plnění cílů, kvality personální

práce a schopnosti zabezpečovat pro úsek potřebné zdroje. Personální směrnice také v článku VII. stanovovala, jakým způsobem dochází k morálnímu oceňování zaměstnanců. Oceňování zaměstnanců se řídilo třemi zásadami: a) odměna je vázána vždy na konkrétní výsledek; b) při oceňování je třeba brát v úvahu hmotné i morální odměny; c) oceňování musí být nestranné a spravedlivé. Mezi morální způsoby ocenění podle směrnice patřily pochvala, zapojení do rozhodovacích procesů, oběd nebo večeře. Podle PR koordinátorky a fundraisorky byla: „Motivace zaměstnanců z velké části dána možnostmi profesního růstu, a proto byl velký důraz kladen na vzdělávání.“

4.9.2 Spolek

ParaCENTRUM Fenix, z. s. vzniklo v roce 2004. V roce 2015 se jeho předsedou stal Mgr. Ladislav Loebe, absolvent Právnické fakulty MU Brno. Speciální pedagog, Mgr. Michal Odstrčil, absolvent Pedagogické fakulty MU Brno byl ředitelem spolku od června 2012. V roce 2017 měl spolek ParaCENTRUM Fenix 56 zaměstnanců, z nichž 34 (60 %) mělo vysokoškolské vzdělání. K 31. prosinci 2018 to již bylo 60 zaměstnanců. Mzdové náklady včetně odvodů činily v roce 2017 73,8 % z celkových nákladů. V roce 2019 jejich podíl klesl na 66 %, aby se v roce následujícím zvýšil na 82,9 %. Průměrný evidenční přepočtený počet zaměstnanců dosáhl v letech 2017 18,9, v roce 2019 to bylo 25,46 a v roce 2020 28,64. Průměrná mzda na jednoho přepočteného evidenčního zaměstnance činila včetně odvodů v roce 2017 33 907 Kč měsíčně, v roce 2019 to bylo 35 050 Kč za měsíc, a v roce 2020 dosáhla částky 38 269 Kč měsíčně, což bylo v porovnání s rokem 2017 o téměř 13 % více. Hodnocení zaměstnanců upravovala vnitřní směrnice 2016/PCF/09, která tomuto procesu dávala podobu rozhovoru nadřízeného s podřízeným. Tato směrnice zavedla pětibodovou hodnotící škálu, ve které bylo 5 bodů vnímáno jako excelentní úroveň hodnocení a 1 bod signalizoval nedostatečnou úroveň. K hodnocení docházelo podle potřeby 1-2krát ročně vždy však v měsíci září. V roce 2019 upravovalo chod ParaCENTRA Fenix 9 směrnic, mezi kterými byly: jednací řád, směrnice o přijímání zaměstnanců zamezující jejich diskriminaci, směrnice o archivaci, o hospodaření spolku, o odměňování, o darech, o sick days, podepisování smluv a směrnice o hodnocení zaměstnanců. Směrnice o hodnocení zaměstnanců stanovila, že hodnotitel musí být před zahájením hodnocení proškolen a také musí být provedeno jeho hodnocení. Předmětem hodnocení je plnění zadaných cílů a úkolů, za které nesl hodnocený odpovědnost. Hodnocený byl hodnotitelem před schůzkou seznámen s kritérii hodnocení.

4.9.3 Zjištění

- 1) Všechny organizace věnují řízení lidských zdrojů velkou pozornost. Podrobnější přehled přináší tabulka č. 12.
- 2) Organizace vedou jejich zakladatelé (EDA cz, Na počátku), nebo jedinci, kteří se dříve osvědčili v práci na různých pracovních pozicích, neznáma se poprvé s organizací dostali do kontaktu jako stážisté.
- 3) Ve vedoucích pozicích byli vysokoškolsky vzdělaní zaměstnanci mající tituly z oborů speciální pedagogika, sport lidí s handicapem, křesťanská výchova, sociální práce apod. V některých případech (Na počátku) prošla ředitelka společnosti i rekvalifikačním kurzem zaměřeným na management neziskových organizací.
- 4) Vysokoškolsky vzdělaní jedinci tvořili mezi zaměstnanci významný podíl, který někde (ParaCENTRUM Fenix) dosáhal až 60 %.
- 5) Mzdové náklady tvořily nadpoloviční podíl z celkových nákladů, mohly však, jako v případě Portimo, o.p.s. v roce 2016 dosahovat až téměř 64 %.
- 6) Fluktuace zaměstnanců byla na nízké úrovni, organizace si uměly najít vhodné zaměstnance a byly si je také schopny udržet.
- 7) Průměrné mzdy zaměstnanců mezi rokem, kdy se organizace účastnily soutěže Neziskovka roku a rokem 2020 rostly minimálně o 5 %.
- 8) Procesy, spadající do oblasti řízení lidských zdrojů, byly upraveny jednou, nebo více směrnici.
- 9) Často používaným nástrojem pro vzdělávání zaměstnanců byl individuální vzdělávací plán, který vznikl na základě dialogu, jež vedl zaměstnanec se svým přímým nadřízeným.
- 10) Organizace pravidelně se svými zaměstnanci interagovaly; byly schopny jim naslouchat a zapojovat je do nejrůznějších druhů rozhodovacích procesů. Uměly jim také poděkovat a různými způsoby vyjádřit vděčnost, a to buď pochvalou, nebo setkáním u oběda nebo večere.
- 11) U peněžních forem odměňování se vedle základního platu objevovalo také osobní ohodnocení a různé druhy příplatků.
- 12) Podpora zvyšování kvalifikace a osobnostního růstu patřily k významným motivátorům, které organizace hojně využívaly.

Tabulka č. 12: Řízení lidských zdrojů v organizacích – srovnání stavu v době účasti v Neziskovce roku s rokem 2020

	Stav v době účasti v Neziskovce roku	Stav v roce 2020	Komentář
Raná péče EDA, o.p.s.	Ředitelka je i zakladatelkou, působí v organizaci od jejího vzniku, má VŠ vzdělání, 7 z 18 zaměstnanců má VŠ vzdělání. Mzdové náklady činily 51,8 % z celkových nákladů. Průměrná mzda dosáhla 33 696 Kč měsíčně. Fluktuace za poslední rok byla nižší než 25 % ze všech zaměstnanců. Důraz na rozvoj zaměstnanců podpořený peněžními i nepeněžními odměnami. (2015)	Průměrný evidenční přepočtený počet zaměstnanců se zvýšil o 29 %. Mzdové náklady organizace činily 60,7 % z celkových nákladů. Průměrná mzda činila 33 696 Kč/měsíc.	Zájem získat kvalifikované zaměstnance a ty dále motivovat k profesnímu a osobnostnímu růstu. Počet zaměstnanců se zvyšuje a platy také rostou. Personální kontinuita ve vedení je zachována.
Portimo, o.p.s.	Personální stabilita na ředitelské pozici je udržena. 41 % zaměstnanců s VŠ vzděláním. Podíl mzdových nákladů na celkových nákladech dosáhl 63,9 %. Průměrná	Změna na ředitelské pozici od září 2018. Roste průměrný evidenční přepočtený počet zaměstnanců o 24 %. Podíl mzdových nákladů na celkových nákladech činil 63 %.	Růst organizace postavený na zaměstnávání vzdělaných profesionálů. Změna na ředitelské pozici. Akcent na motivaci k dalšímu růstu. Růst platů.

	<p>mzda dosáhla částky 23 034 Kč měsíčně. Rozvoj zaměstnanců plánován, odměny jsou jak peněžité, tak pochvaly. (2016)</p>	<p>Průměrná mzda vzrostla na 34 587 Kč za měsíc.</p>	
Na počátku, o.p.s.	<p>Ředitelka byla i jednou za zakladatelek z roku 1994. 32 % zaměstnanců mělo VŠ titul, 50 % z nich pak tituly dva. Podíl mzdových nákladů činil 51 % celkových ročních nákladů. Průměrná mzda na jednoho zaměstnance dosáhla částky 30 181 Kč. Bylo zavedeno hodnocení pracovního výkonu a podpora vzdělávání. (2019)</p>	<p>Více jak 1/3 zaměstnanců měla VŠ titul. Podíl mzdových nákladů dosáhl 54 % z celkových ročních nákladů. Průměrný evidenční počet zaměstnanců zůstal stejný jako v roce 2019. Průměrná mzda na jednoho zaměstnance vzrostla o 5,6 %.</p>	<p>Organizace je stabilizovaná. Procesy řízení lidských zdrojů byly zavedeny, což se projevovalo stabilitou a řízenou podporou profesního a osobnostního růstu zaměstnanců.</p>
ParaCENTRUM Fenix, z.s.	<p>Podíl vysokoškolsky vzdělaných zaměstnanců dosahoval 60 %. Mzdové náklady neklesly pod 66 %. Průměrná mzda na jednoho zaměstnance rostla, přičemž</p>	<p>Organizace si udržovala vysoký podíl vysokoškolsky vzdělaných zaměstnanců, u kterých byla zjevná posilující specializace (právník, ekonom,</p>	<p>Personální stabilita doplněná o posilující specializaci vysokoškolsky vzdělanými zaměstnanci. Rostoucí průměrná mzda na jednoho zaměstnance a důraz</p>

	<p>v roce 2019 dosáhla částky 35 050 Kč. Bylo zavedeno hodnocení zaměstnanců, které probíhalo 1 – 2 krát ročně. Mezi jinými byla přijata i směrnice zamezující diskriminaci zaměstnanců.</p>	<p>sociální pracovník, fyzioterapeut, psycholog, výživový poradce, ergoterapeut, fundraiser ad.) Průměrná přepočtená mzda dosahovala 38 269 Kč, což byl oproti roku 2017 téměř 13% nárůst.</p>	<p>na jeho rozvoj. Přijata antidiskriminační opatření ve formě směrnice.</p>
--	--	--	--

4.9.4 Shrnutí

Moderní perspektivu reprezentují vedle administrativní teorie, také byrokratická, skupinové dynamiky, kooperační, motivace a lidských vztahů. Organizace vykazují personální stabilitu na vedoucích pozicích. Nežřídka dochází ke spojení role zakladatele a ředitele. Na klíčové pozice obsazují vysokoškolsky vzdělané profesionály, specialisty. Důraz kladou na profesní a osobnostní růst zaměstnanců, který integrují do svého chodu. Usilují o to, aby minimálně nadpoloviční objem celkových výdajů tvořily mzdové náklady. Trvale usilují o růst průměrných mezd přepočtených na zaměstnance. Některé také věnují pozornost prosazování antidiskriminačních politik (ParaCENTRUM Fenix). V symbolické perspektivě, na základě symbolického interakcionismu organizace manifestují zájem o zaměstnance, jeho spokojenost a podporu jeho profesního růstu. Mají nastavené mechanismy, které zaměstnancům umožňují sladovat profesní a soukromý život. Ve shodě s postmoderní perspektivou a poststrukturalismem nedokážeme identifikovat experimentování s novými organizačními formami. V této oblasti organizace vykazují spíše stabilitu. Nicméně je zřejmé, že v nich dochází k vnitřním diskusím, jejichž cílem je formovat adekvátní sociální model, v organizacích jako celku, nebo na úrovni jejich nižších organizačních jednotek. K vnitřní stabilitě, na základě teorie sítí, přispívá také vytváření vnitřních zaměstnaneckých struktur.

4.10 Zapojování dobrovolníků

4.10.1 O.p.s.

- a) V roce 2014 Raná péče EDA, o.p.s. zapojovala do své činnosti jak stážisty, tak dobrovolníky. Spolupracovala s několika univerzitami, vysokými a vyššími odbornými školami, jejichž studenti v organizaci vykonávali praxe a stáže. Na dlouhodobějších praxích, které trvaly dva a více týdnů, se ve společnosti vystřídalo 6 studentů, dalších 15 jich absolvovalo stáže krátkodobé. Celkový objem praxí dosáhl na 620 hodin. Jednalo se o studenty Zdravotně sociální fakulty Jihočeské univerzity, České Budějovice, Pedagogické fakulty Univerzity Karlovy, oboru SPPG Univerzity Hradec Králové – Ústavu sociální práce, Vyšší odborné školy pedagogické a sociální, Praha 6. Dobrovolníci pomáhali při realizaci mnoha akcí pořádaných pro veřejnost. V roce 2014 podpořili svou prací zejména konání těchto akcí: křest kalendáře „Osobnosti na třech kolech 2015“, Den pro ranou péči ve Šlechtovce k 25. výročí rané péče, mezinárodní konferenci. Organizace přijala odborná školení od různých profesionálů, kteří buď školili zaměstnance, nebo pomáhali při řízení, případně při správě informačních technologií. Podle výroční zprávy za rok 2020 (EDA cz, výroční zprávy 2020, 2021: 21): „Poskytl ústav osmihodinovou stáž nově se zaškolující poradkyni rané péče z pracoviště Centrum LIRA z Liberce. Následně přijely do rané péče tři kolegyně z Ranej starostlivosti z Bratislavy na déle připravovanou týdenní stáž. Dvě zaškolující se poradkyně EDY mohly absolvovat jednodenní stáže, které byly povinnou součástí zaškolovacího procesu. Prezenční praxe studentů nebylo možné po zbytek roku z důvodu pandemie Covid-19 realizovat. Dle sdělení vedoucí Katedry speciální pedagogiky Pedagogické fakulty UK byli studenti odkazováni na seznámení se s EDOU pouze prostřednictvím webových stránek.“
- b) V Portimo, o.p.s. dobrovolníci v roce 2015 odpracovali 731,5 dobrovolnických hodin. Nejvíce jich strávili při aktivitách v rámci projektu Škola (nemusí být) nuda?! – 332,5 hodiny. Dalších 175 hodin věnovali akcím Rané péče, 147 hodin podpůrným aktivitám a jednorázovým akcím či propagaci Portimo, 73 hodin dětem při programech EZOPu a Centra prevence CéPéčko a 4 hodiny začínajícímu novému programu Kámoš. Společnost získala 16 nových dobrovolníků. Během roku jí pomáhalo celkem 36 dobrovolníků. V závěru roku 2015 měla 23 dobrovolníků, k nimž bylo možné připočítat i členy Klubu seniorů. Dobrovolníci Portimo se zapojovali do akcí jednotlivých služeb, jako byly Raná péče, Centrum prevence, SAS či EZOP. V roce 2015 se zapojili také do realizace projektu Škola (nemusí být) nuda?!, ve kterém pomáhali při vedení podpůrných učebních skupin a při individuálním doučování. Podíleli se na pořádání

podzimní benefice i na dalších jednorázových akcích. Díky spolupráci pedagogů a ředitelů škol se organizaci podařilo realizovat nábory na čtyřech středních školách v Novém Městě na Moravě, Bystřici nad Pernštejnem a ve Žďáře nad Sázavou. Společnost obdržela novou akreditaci Ministerstva vnitra ČR pro dva programy – pokračující Všeobecné dobrovolnictví a nový program Kámoš. V řadách dobrovolníků působili dva pedagogové. Dobrovolníci nepracovali jen s klienty, organizace využívala také jejich služby a zkušenosti. Vznikl příběh „Moje dobrovolnictví je jednoduché“, který vycházel z názorů jedné z dobrovolnic. V roce 2020 v Portimo. o.p.s. působil 45 dobrovolníků, kteří pro organizaci odpracovali 649,5 hodiny. Společnost si udržela akreditaci dobrovolnického programu MV ČR (Výroční zpráva 2000 Portimo, 2021: 18-19).

- c) V roce 2018 se do činnosti Na počátku, o.p.s. zapojila jedna dobrovolnice, která šla sukně do dobročinného obchůdku a pomáhala s prodejem na stánku v době Adventních trhů v Brně. V roce 2019 organizace zapojilo do akcí k 25. výročí vzniku 8 dobrovolníků. Vzhledem k tomu, že azylové domy provozované organizací se nacházely na neveřejné adrese mimo Brno a pohyb osob v nich byl upraven jasně daným zákonem, nebylo jednoduché dobrovolníky zapojovat. Organizace na větší zapojení dobrovolníků neměla kapacitu, a proto se její zástupkyně v případě potřeby individuálně domlouvala s konkrétními jednotlivci. Podle výroční zprávy 2020 (2021: 20) odpracovalo 15 dobrovolníků zhruba 140 dobrovolnických hodin. Podíleli se na zajištění informačních stánků na akcích, vyráběli předměty na prodej ve veřejné sbírce, pomáhali s malováním kanceláří a opravami nebo byli maminkám k dispozici pro odborné lékařské konzultace.

4.10.2 Spolek

V roce 2019 ve spolku probíhaly studijní stáže studentů Fakulty sociálních studií MU (obor sociální práce) a Lékařské fakulty MU (obor fyzioterapie). Ročně se jednalo přibližně o 20 studentů. Služby, veřejné i interní akce organizované spolkem byly pravidelně pořádány také díky zapojení 50 dobrovolníků, kteří se podíleli na podpoře služeb (osobní asistence, přesuny během rehabilitace), ale i volnočasových aktivit (výlety s vozíčkáři) a veřejných akcích (preventivní osvětové akce - Roztáčíme Zelňák s Fenixem, benefiční Ples pro Fenix, Vánoční trhy na Moravském náměstí apod.). I přes covidovou pandemii byla organizace v roce 2020 otevřená dobrovolníkům a to ve stejných oblastech jako tomu bylo v roce předcházejícím. Výroční zpráva za rok 2020

však neudává přesný počet zapojených dobrovolníků ani nspecifikuje počet jimi odpracovaných hodin.

4.10.3 Zjištění

- 1) Všechny organizace zapojují do své činnosti jak stážisty, tak dobrovolníky. Celkový přehled přináší tabulka č. 13.
- 2) Organizace akreditují své dobrovolnické programy u MV ČR a musí se tak řídit ustanovením zákona č. 198/2002 Sb. o dobrovolnické službě.
- 3) Na realizaci stáží organizace dlouhodobě spolupracují s univerzitami, vysokými a vyššími odbornými školami. Vedle krátkodobých, nabízejí (EDA cz) možnost realizace i dlouhodobých (dva a více týdnů) stáží. Do náboru dobrovolníků jsou zapojeni zaměstnanci spolupracujících škol a univerzit (Portimo).
- 4) Stážisté působí přímo ve službách, dobrovolníci jsou také zapojováni do pořádání nejrůznějších akcí, např. benefičního, osvětového nebo marketingového charakteru.
- 5) V některých organizacích (EDA cz) se dobrovolníci podílejí také na vzdělávání zaměstnanců a na poskytování určitého druhu služeb, např. v oblasti vnitřní komunikace.
- 6) Dobrovolníci pro organizace ročně odpracují řádově stovky hodin (EDA cz, Portimo, Na počátku)
- 7) Jména dobrovolníků a základní přehled o rozsahu a charakteru dobrovolnické práce jsou popsány ve výročních zprávách (EDA, Portimo, Na počátku).

Tabulka č. 13: Zapojování dobrovolníků – srovnání stavu v době účasti v Neziskovce roku s rokem 2020

	Stav v době účasti v Neziskovce roku	Stav v roce 2020	Komentář
Raná péče EDA, o.p.s.	Do činnosti byli zapojováni jak stážisté, tak dobrovolníci. Byla navázána spolupráce s VOŠ i univerzitami. Existovaly dva typy	Organizace poskytla stáž zaměstnankyním z jiných organizací působících v rané péči v ČR a SR. Stáže studentů nebylo možné kvůli	Stáže stejně jako zapojování dobrovolníků jsou nedílnou součástí organizačního provozu. Organizace v těchto činnostech volí různé formáty

	<p>stáží – dlouhodobé a krátkodobé.</p> <p>Dobrovolníci byli zapojováni do pořádání akcí, ale podíleli se i na školení zaměstnanců.</p>	<p>pandemii Covid 19 realizovat.</p>	<p>zapojení. Vstřícně přistupuje ke sdílení svého know how i vůči organizacím poskytujícím ranou péči v ČR a v SR.</p>
<p>Portimo, o.p.s.</p>	<p>36 dobrovolníků, z nichž 16 bylo nových, odpracovalo pro organizaci 731,5 hodin. Dobrovolníci pracovali ve službách, pomáhali s beneficí i při organizování jednorázových akcí. Byli mezi nimi i senioři. Nábory dobrovolníků byly prováděny na středních školách. Mezi dobrovolníky byli i pedagogové. Dva programy byly akreditovány u MV ČR. Organizace se věnovala propagaci dobrovolnictví.</p>	<p>45 dobrovolníků pro organizaci odpracovalo 649,5 hodiny.</p>	<p>Organizace je v oblasti dobrovolnictví velmi proaktivní. Věnuje se náboru a detailně mapuje rozsah i formu zapojení dobrovolníků. Ty zapojuje do různých forem činnosti. Své dobrovolnické programy si nechává akreditovat i MV ČR. Dobrovolnictví také propaguje.</p>
<p>Na počátku, o.p.s.</p>	<p>Jedna dobrovolnice šije pro organizaci sukně a pomáhá s prodejem výrobků</p>	<p>Patnáct dobrovolníků odpracovalo 140 hodin. Pomáhají s prodejem</p>	<p>Organizace má vazby na dobrovolníky, které dokáže aktivizovat a dle</p>

	na trzích. Osm dobrovolníků pomáhalo s organizací oslav 25. výročí existence.	předmětů, organizací jednorázových akcí, včetně malování kanceláří. Poskytují maminkám konzultace.	potřeby také zapojit do činnosti. Zřetelný je větší důraz na práci s dobrovolníky a také mapování rozsahu a objemu jejich činnosti.
ParaCENTRUM Fenix, z.s.	Stáže v organizaci realizovalo 20 studentů. Padesát dobrovolníků bylo zapojeno do poskytování služeb, realizace volnočasových aktivit i veřejných akcí osvětového nebo fundraisingového charakteru.	I přes covidovou pandemii je organizace otevřená dobrovolníkům a to ve stejných oblastech jako tomu bylo v roce předcházejícím. Výroční zpráva za rok 2020 však neudává přesný počet zapojených dobrovolníků ani nespecifikuje počet jimi odpracovaných hodin.	Zapojování dobrovolníků je trvalým rysem organizačního života, přičemž dobrovolníci se podílí na poskytování služeb, realizaci volnočasových aktivit i na osvětových nebo fundraisingových akcích.

4.10.4 Shrnutí

Podle moderní perspektivy organizace s dobrovolníky pracují za pomoci zejména administrativní, byrokratické a motivační teorie. Svůj význam má i přijetí teorie závislosti na zdrojích. Fungování organizací si bez dobrovolníků aktuálně nelze představit. Organizace dokáží identifikovat široké spektrum jejich možného zapojení, provést nábor a také dobrovolníky do svých aktivit zapojit. O míře zapojení dobrovolníků si vedou statistiky, které zpravidla popisují počet dobrovolníků a počet jimi odpracovaných hodin. Organizace od dobrovolníků získávají zpětnou vazbu, která jim umožňuje reagovat na jejich podněty. Významnými partnery jsou pro organizace střední, vyšší odborné a vysoké školy, stejně jako univerzity. Dobrovolnické programy si některé organizace nechávají akreditovat u MV ČR

(Portimo). Všechny organizace dobrovolnictví propagují a dávají dobrovolníkům různými formami najevo svůj vděk. Na základě symbolické perspektivy a neoinstitucionalismu organizace rozumí tomu, že musí vůči dobrovolníkům volit vhodný způsob sebe prezentace. V postmoderní perspektivě nachází, při práci s dobrovolníky, uplatnění zejména poststrukturalismus. Z organizačních postupů je patrné, že hledají vhodnou proporcí mezi placenou a neplacenou prací, a že se podíly jednotlivých složek v čase mění.

4.11 Řízení financí

1.1.1 O.p.s.

- a) EDA cz k finančnímu plánování v roce 2014 využívala rozpočet, který umožňoval plnit cíle obsažené ve strategickém plánu, respektive v plánu sestaveném na daný rok. Diverzifikovala své příjmy. Závislost na dotacích dosahovala téměř 88 %. Pomocí darů se organizaci podařilo získat 7 %, příjmy z prodeje služeb pak tvořily 6 % z celkových organizačních výnosů. Obrat organizace dosáhl v roce 2014 7,984 mil. Kč a byl tak o 0,6 % vyšší než v předcházejícím roce. Organizace byla finančně stabilizovaná, probíhala v ní vnitřní finanční kontrola, což měla vliv i na výsledky vnějších kontrol. Hospodaření ověřoval nezávislý externí finanční auditor, jehož zpráva a výrok byly součástí výroční zprávy. Management také úspěšně řídil finanční rizika, mezi kterými nechyběl ani výpadek financování.
- b) Portimo, o.p.s. v roce 2015 řídilo své finance pomocí rozpočtu, jehož plnění, včetně cash-flow, pravidelně sledovalo. Svoji činnost dominantně financovalo pomocí dotací (78 % z celkových ročních příjmů). Druhým nejvýznamnějším zdrojem příjmů byly dary, které tvořily 13 % objemu celkových příjmů. Ze 7 % byla činnost organizace financována pomocí prodeje vlastních služeb. Celkový obrat v roce 2015 dosáhl 7,672 mil. Kč, což představuje ve srovnání s předchozím rokem téměř 4% nárůst. Fundraising byl plánovaný, což přispívalo k tomu, že se organizaci dařilo každoročně zajistit stabilní příjem účelově nevázaných finančních prostředků. Oběh účetních dokladů byl řízen pomocí směrnice, jejímž smyslem bylo zabránit možnosti zneužití finančních prostředků. Hospodaření organizace bylo každoročně ověřováno externím nezávislým auditorem, jehož výrok byl také součástí výroční zprávy. Financování činnosti organizace bylo v posledních třech letech stabilní,

nevykazovalo žádné dramatické výkyvy, což přispívalo také ke stabilizaci činnosti organizace.

- c) Na počátku, o.p.s. v roce 2018 řídilo své finance pomocí rozpočtu, jehož plnění i cash-flow pravidelně sledovalo. Činnost organizace byla v roce 2018 financována z dotací (52 % z celkových ročních výnosů), darů od individuálních dárců (38 %) a z vlastních příjmů (9 %). Obrat v roce 2018 činil 7,33 mil. Kč, což ve srovnání s předchozím rokem představovalo téměř jednorozhodný nárůst. Podíl volných finančních prostředků činil více jak 40 % z celkových organizačních příjmů. Bylo jej dosaženo řízenou prací fundraiserky, která měla na starost i oblast PR. Organizace měla vytvořený interní kontrolní mechanismus, který zachycovala směrnice o oběhu účetních dokladů. Hospodaření ověřoval nezávislý auditor, jehož zpráva byla publikována ve výroční zprávě organizace. Financování organizace v posledních třech letech vykazovalo stabilitu, obrat každoročně rostl.

1.1.2 Spolek

ParaCENTRUM Fenix, z.s. finanční řízení plánovalo a pravidelně aktualizovalo plnění rozpočtu. Rozpočet byl navržen tak, aby se stal nástrojem plnění organizačních strategických i operativních cílů, stanovených na daný rok. Obrat v roce 2017 dosáhl 8,5 mil. Kč, přičemž dotace činily 74 % z celkových organizačních příjmů za rok 2016. Oproti předchozímu roku se obrat organizace zvýšil o 9,5 %. Volné zdroje dosáhly 23 %, přičemž 14 % tvořily dary a 9 % organizace získala za prodej svých služeb. Fundraising byl plánovaný. Interní kontrolní systém zabraňoval zneužití finančních prostředků, ale hospodaření organizace neprocházelo externím nezávislým finančním auditem. Financování bylo možné označit za stabilní, neboť v něm v horizontu posledních tří let nedocházelo k dramatickým výpadkům.

1.1.3 Zjištění

- 1) Finance jsou ve všech organizacích spravovány řízeným způsobem. Podrobnější přehled přináší tabulka č. 14, č. 15 a č. 16.
- 2) Klíčovým nástrojem finančního řízení je rozpočet, jehož plnění je pravidelně aktualizováno.
- 3) Rozpočet je navržen tak, aby umožňoval plnění strategických cílů organizace, respektive cílů, které k jejich plnění byly v daném roce definovány.
- 4) Organizace se snaží diverzifikovat své příjmy. Jejich míra závislosti kolísá mezi 13 % (EDA cz) a 47 % (Na počátku).

- 5) Organizace hospodaří buď s přebytkovým, nebo s vyrovnaným rozpočtem. ParaCENTRUM Fenix nezvládlo své hospodaření daňově optimalizovat, když vykázalo přebytek ve výši téměř 1 mil. Kč.
- 6) Organizace se také věnují řízenému fundraisingu, ke kterému mají zpracovaný plán a určenou jednu nebo více odpovědných osob. Díky tomuto přístupu dokáží stabilně generovat tzv. volné, tedy účelově nevázané finanční prostředky.
- 7) Organizace mají vytvořený systém interní finanční kontroly. Jeho základní nastavení definují organizační směrnice, mezi kterými dominuje směrnice o oběhu účetních dokladů.
- 8) Hospodaření organizací, až na výjimky (ParaCENTRUM Fenix v roce 2018) je ověřováno nezávislým externím auditorem. Výrok auditora, nebo celá zpráva jsou pak součástí výroční zprávy za daný rok.
- 9) Organizacím se opakovaně daří získávat finanční zdroje v potřebném objemu. Dokáží řídit riziko výpadku příjmu, růst obrátu dosahuje vůči předchozímu roku od 0,6 % (EDA cz) do 9 % (ParaCENTRUM Fenix).

Tabulka č. 14: Řízení financí – stav v roce účasti v Neziskovce roku

	Rozpočet a jeho pravidelná aktualizace	Propojení rozpočtu s cíli	Diverzifikace příjmů	Fundraising volných zdrojů (podíl na příjmech)	Obrat organizace (v mil. Kč)/hosp. výsledek (v Kč)
Raná péče EDA, o.p.s.	Ano	Ano	Ano	13 % (dary 6 %, prodej služeb 7 %)	7,984/698
Portimo, o.p.s.	Ano	Ano	Ano	20 % (dary 13 %, prodej služeb 7 %)	7,672/48000
Na počátku, o.p.s.	Ano	Ano	Ano	47 % (dary 38 %,)	7,33/0

				prodej služeb 9 %	
ParaCENTRUM Fenix, z.s.	Ano	Ano	Ano	23 % (dary 14 %, prodej služeb 9 %)	8,552/944553

Tabulka č. 15: Řízení financí – stav v roce účasti v Neziskovce roku

	Interní kontrola	Auditor	Stabilita v posledních 3 letech	Komentář
Raná péče EDA, o.p.s.	Ano	Ano	Ano	Organizace plánují pomocí rozpočtu, jehož plnění následně sledují. Rozpočet umožňuje plnění strategických i operativních cílů. Mají diverzifikované příjmy, avšak liší v míře závislosti na dotacích. Hospodaří s přebytkovým, nebo vyrovnaným rozpočtem. Mají vytvořený systém vnitřní kontroly a ve většině případů podstupují externí audit hospodaření. Financování jejich činnosti je stabilní.
Portimo, o.p.s.	Ano	Ano	Ano	
Na počátku, o.p.s.	Ano	Ano	Ano	
ParaCENTRUM Fenix, z.s.	Ano	Ne	Ano	

Tabulka č. 16: Srovnání klíčových parametrů finančního řízení v době zapojení do Neziskovky roku s rokem 2020

	Stav v době účasti v Neziskovce roku	Stav v roce 2020	Komentář

Raná péče EDA, o.p.s.	Obrat 7,984 mil. Kč, 87% závislost na dotacích, kladný hospodářský výsledek (698 Kč), růst obratu o 0,6 % (srov. s rokem 2013)	Obrat 13,843 mil. Kč, 76% závislost na dotacích, kladný hospodářský výsledek (224 tis. Kč), růst obratu o 0,9 % (srov. s rokem 2019)	Za šest vzrostl obrat o 73 %. Snížila se závislost na dotacích. Hospodaření s přebytkem bylo zachováno, stejně jako tempo ročního růstu obratu. Ze střední se stala velká organizace.
Portimo, o.p.s.	Obrat 7,672 mil. Kč, 78% závislost na dotacích, kladný hosp. výsledek (48000 Kč), růst obratu o 4 % (srov. s rokem 2014)	Obrat 13,873 mil. Kč, závislost na dotacích 89 %, vyrovnané hospodaření, pokles obratu 4 % (ve srov. s rokem 2019)	Za pět let obrat vzrostl o 80 %. S ním se zvýšila závislost na dotacích. Hospodaření se z přebytkového změnilo na vyrovnané. Růstové tempo ročního obratu se změnilo na klesající. Ze střední se stala velká organizace.
Na počátku, o.p.s.	Obrat 7,33 mil. Kč, 52% závislost na dotacích, vyrovnané hospodaření, růst obratu o 1 % (srov. s rokem 2017)	Obrat 8,793 mil. Kč, 65% závislost na dotacích, vyrovnané hospodaření, pokles obratu o 0,2 % (srov. s rokem 2019)	Obrat vzrostl za dva roky o 20 %. Zvýšila se závislost na dotacích. Hospodaření zůstalo vyrovnané. Růstové roční tempo obratu se změnilo na mírně

			klesající. Organizace zůstala střední velikosti.
ParaCENTRUM Fenix, z.s.	Obrat 8,552 mil. Kč, 74% závislost na dotacích, kladný hosp. výsledek (944 553 Kč), růst obratu o 9 % (srov. s rokem 2016)	Obrat 16,055 mil. Kč, 71 % závislost na dotacích, kladný hosp. výsledek (181 754 Kč), pokles obratu o 10,6 % (srov. s rokem 2019)	Obrat organizace vzrostl za tři roky o téměř 88 %. Mírně se snížila závislost na dotacích. Hospodaření zůstalo v černých číslech a došlo k jeho daňové optimalizaci. Růstové tempo obratu se změnilo na klesající. Ze střední organizace se stala velká.

1.1.4 Shrnutí

Finanční řízení, ze své povahy, ovlivňuje moderní perspektiva, zejména pak aplikace administrativní, transakční teorie a teorie závislosti na zdrojích. Ve finančním řízení organizace vykazují řadu shodných znaků, i když i tak lze mezi nimi identifikovat odlišnosti. Společným rysem všech organizací je disciplína v oblasti finančního plánování, řízení cash-flow a sledování plnění rozpočtu. Rozpočty jsou provázány s procesy plnění strategických i operativních cílů. Organizace také mají vytvořen systém interní kontroly, který zpravidla nastavuje směrnice o oběhu účetních dokladů. Na příjmové straně rozpočtu usilují o diverzifikaci výnosů, ale v tomto procesu dosahují odlišných výsledků. Podíl účelově volných příjmů dosahuje od 13 % (EDA cz) do 47 % (Na počátku) z celkových výnosů. Hospodaří s vyrovnaným, nebo s přebytkovým rozpočtem, ale ne všechny dokázaly v době účasti v soutěži své hospodaření daňově optimalizovat. Z hlediska růstu se do roku 2020 nacházely k expanzivní fázi. Jejich financování vykazovalo stabilitu. Roční obrat buď obdobným tempem rostl, jako v době jejich účasti v soutěži (EDA cz), nebo začal obdobným tempem klesat (Portimo, Na počátku, ParaCENTRUM Fenix). Závislost na dotacích se v roce 2020 zvýšila (Portimo, Na počátku), ale ve dvou případech ji organizace dokázaly i snížit (EDA cz,

ParaCENTRUM Fenix). Hospodaření organizací bylo i nadále většinou auditováno nezávislým auditorem. V symbolické rovině je patrné, že se organizace finančním řízením snaží vytvořit prostor, ve kterém by byly schopny dosáhnout určité míry finanční svobody, od které na základě neoinstitucionalismu také, mimo jiné, odvozují svou moc a legitimitu. Postmoderní perspektivu reprezentuje poststrukturalismus. Organizace evidentně hledají způsoby, jak dosahovat efektivity a hospodárnosti svých jednotlivých samostatných celků.

4.12 *Komunikace s veřejností a PR*

1.1.5 *O.p.s.*

- a) V roce 2014 EDA cz k řízení externí komunikace sice nevyužívala žádný komunikační plán, nicméně měla vytvořené komunikační kanály a nástroje, pomocí nichž dokázala navázat vztah s relevantními cílovými skupinami. I na základě této skutečnosti svou externí komunikaci vnímala jako úspěšnou a efektivní. V rané péči byla vnímána jako centrum excelence, v komunitě poskytovatelů rané péče měla její značka dobré jméno a těšila se odbornému uznání i vůdčímu postavení. Bylo ji možné považovat také za transparentní, neboť k 11. červenci 2014 měla ve Sbírce listin vloženu výroční zprávu z předchozího roku, jejíž součástí byla i zpráva auditora. Měla také vytvořenu webovou stránku, na které byly dostupné všechny klíčové dokumenty, které dokumentovaly organizační základy a organizací dosažené výsledky činnosti.
- b) Ani Portimo, o.p.s. v roce 2015 nevyžívalo k řízení externí komunikace žádný plán, ale disponovalo škálou komunikačních nástrojů a kanálů. Svou externí komunikaci na základě těchto skutečností vnímalo jako efektivní a úspěšnou. V oblasti působení bylo svým okolím vnímáno jako odborník a těšilo se dobrému jménu. Svou transparentnost opíralo o zajišťování přístupu ke klíčovým organizačním dokumentům, a to buď na webu organizace, nebo ve Sbírce listin.
- c) Na počátku, o.p.s. v roce 2018 svou externí komunikaci neplánovalo, nicméně ji vedlo pomocí zavedených komunikačních kanálů a v nich fungujících komunikačních nástrojů. V oblasti hnutí „pro život“ byla organizace vnímána jako odborník a to i díky vysoké míře transparentnosti, které dosahovala pomocí zveřejňování klíčových informací na webu, vkládáním dokumentů do Sbírky listin a obdržením značky Spolehlivé veřejně prospěšné organizace⁸⁰.

⁸⁰ Značku uděluje Asociace veřejně prospěšných organizací ČR. V březnu 2023 bylo jejím držitelem 31 organizací.

1.1.6 Spolek

ParaCENTRUM Fenix, z.s. externí komunikaci v roce 2017 rovněž neplánovalo, nicméně v ní využívalo zavedené kanály a nástroje komunikace. V oblasti péče o lidi s poškozením míchy se těšilo dobrému jménu a bylo považováno za odborníka. Transparentnost zajišťovalo zpřístupňováním klíčových dokumentů na organizačním webu a ve Sběrce listin.

1.1.7 Zjištění

- 1) Organizace v době účasti svou externí komunikaci neřídily na základě žádného plánu. Podrobnější informace o jejich stavu přináší tabulky č. 17 a č. 18.
- 2) I přes tuto skutečnost měly vytvořené komunikační kanály a s veřejností komunikovaly pomocí zavedených komunikačních nástrojů.
- 3) Ke stanovení kvality externí komunikace neměly k dispozici žádná exaktní data, nicméně i tak byly jejich zástupci přesvědčeni, že je tato komunikace efektivní, a že umožňuje předávání informací relevantním komunikačním partnerům.
- 4) Obdobný přístup, lze definovat i při dokládání jejich postavení v relevantních odborných komunitách. Organizace usilují o dosažení odborného uznání, jde jim o budování dobrého jména a chtějí být vnímány jako centra excelence, tedy ve vůdčím odborném postavení. To dokládají škálou důkazů různé povahy, např. na základě obdržení určitého akreditace, certifikátu, nebo značky kvality, kterou uděluje nezávislý externí subjekt.
- 5) Všechny organizace usilují o transparentnost. Plnění zákonných povinností dokládají pravidelným vkládáním relevantních dokumentů do Sběrky listin. Klíčové dokumenty také zveřejňují na svých webových stránkách.

Tabulka č. 17: Externí komunikace – stav v roce účasti v Neziskovce roku

	Plán komunikace	Nástroje a kanály komunikace	Měření výkonu anebo efektivity	Dobré jméno v oblasti působení	Transparentnost
Raná péče EDA, o.p.s.	Ne	Ano	Ne	Ano	Ano
Portimo, o.p.s.	Ne	Ano	Ne	Ano	Ano

Na počátku, o.p.s.	Ne	Ano	Ne	Ano	Ano
ParaCENTRUM Fenix, z.s.	Ne	Ano	Ne	Ano	Ano

Tabulka č. 18: Srovnání klíčových parametrů externí komunikace v době zapojení do Neziskovky roku s rokem 2020

	Stav v době účasti v Neziskovce roku	Stav v roce 2020	Komentář
Raná péče EDA, o.p.s.	Externí komunikace neplánovaná, vedená zavedenými komunikačními nástroji a kanály, nevyhodnocovaná, ale dobré jméno je budováno, patrné úsilí o dosažení excelence a o zajištění transparentnosti	Popsané charakteristiky přetrvávají, ke změnám dochází při personálních nebo organizačních změnách. Zřejmý je další přesun externí komunikace do prostředí sociálních sítí.	Organizace svůj přístup k externí komunikaci dramaticky nemění. Změna se týká rozšiřování spektra komunikačních kanálů a zvyšování intenzity v těch kanálech, ve kterých se komunikace ukazuje jako efektivní (přítomnost příjemců a ohlas na komunikovaný obsah), přetrvává úsilí o udržení excelence v oblasti působení, stejně jako snaha o minimálně udržení dosažené
Portimo, o.p.s.			
Na počátku, o.p.s.			
ParaCENTRUM Fenix, z.s.			

			úrovně transparentnosti.
--	--	--	-----------------------------

1.1.8 Shrnutí

V moderní perspektivě se pro oblast externí komunikace uplatňují populačně ekologická teorie a teorie závislosti na zdrojích. Externí komunikace má ve všech organizacích dosti podobné rysy. Organizace si uvědomují její důležitost, ale jejich přístup lze označit za spíše intuitivní. Žádná z nich není schopna k externí komunikaci doložit jakýkoliv druh plánu, jako důkazy používají různé druhy komunikačních nástrojů, jako jsou výroční zprávy, tiskové zprávy, letáky, plakáty, informační brožurky, různé druhy oznámení ze sociálních sítí apod. Svou praxi v externí komunikaci mají organizace tendenci vnímat převážně jako efektivní a účinnou, mírný druh pochybností lze zaznamenat jen v Na počátku. Organizaci si uvědomují význam budování dobrého jména a disponují důkazy, které podle nich dokumentují, že jsou v této činnosti úspěšné. Těmito důkazy jsou různé druhy certifikátů, akreditací, uznání, cen ať již pro organizace jako celek, nebo pro některého ze zaměstnanců, držitelství značek kvality apod. Význam pro ně má i úsilí o dosažení excelence a to v oblasti jejich působení. V této činnosti cílí minimálně na národní úroveň, nicméně zaznamenat lze i snahu o integraci do evropských odborných struktur (EDA cz). Transparentnosti přikládají také zvláštní význam, když umožňují veřejnosti přístup ke klíčovým organizačním dokumentům a to jak na webové stránce, nebo ve Sbírce listin. Žádná z organizací nedisponuje souhrnnou zprávou, které by hodnotila stav externí komunikace a na základě tohoto hodnocení pak přinášela jakákoliv doporučení ke změnám. Z aplikace symbolické perspektivy, konkrétně pak na základě neoinstitucionalismu je zřejmé, že všechny organizace se svébytně vyrovnávají s tlakem vnějšího prostředí a dospěly k méně, či více sofistikované formě sebe prezentace. V postmoderní perspektivě nachází uplatnění zejména teorie stakeholderů a sítí. Organizace vyhodnocují dopady své existence na společnost a externí komunikaci využívají k vytváření sítí, které jim umožňují zvyšovat jejich sociální kapitál.

5. Diskuse

Tato práce má, kromě jiného, připomenout nutnost kontinuálně budovat porozumění pojmu dobré řízení v prostředí poskytovatelů registrovaných sociálních služeb, zejména pak spolků, ústavů a obecně prospěšných společností. Tato potřeba je trvalá, z čehož vyplývá skutečnost, že toto hledání nikdy nekončí a ani skončit nemůže. To, co se mění, jsou perspektivy, které při hledání odpovědí zaujímám a metody, které při stejném snažení využívám. Můj přístup vychází z pragmatismu a je konstruktivistický. Vnímám řízení, respektive dobré řízení, jako sociální konstrukt, který začal vznikat na počátku 20. století, a jehož znalostní báze je vtělena do teorie organizace. Tu v této práci pojmám jako meta teorii konstituovanou třemi perspektivami, přičemž každou perspektivu lze skládat pomocí dalších sub teorií. Dobré řízení pojmám jako neustále sebe sama zpochybňující nekonečný proces, který vymezují doposud identifikované perspektivy a v rámci nich definované sub teorie opírající se o předem definované parametry. Jedině v tomto pojetí se nemůže stát byrokratickou železnou klecí nebo do sebe zahleděným postmoderním významově prázdným podnikem, který se na hony vzdálil smyslu, pro který byl založen.

Cenným zdrojem informací se pro mě stalo prostředí soutěže Neziskovka roku, kterou od roku 2013 pořádá Nadace rozvoje občanské společnosti. Snahou organizátorů této soutěže je identifikovat dobře řízené organizace různých velikostí a zviditelnit tyto subjekty před odbornou i laickou veřejností. Data shromážděná v soutěži tvoří rezervoár, ze kterého čerpám, když ověřuji funkčnost vlastního konceptu dobrého řízení. Ten vzniká průsečíkem vytvořeným na jedné straně analýzou NOZ⁸¹ a na straně druhé pak aplikací poznatků obsažených v teorii organizace. Relevantnost vzniklého konceptu je doložena důkazy, které jsou čerpány z prostředí konkrétních poskytovatelů registrovaných sociálních služeb, kteří se ve výše zmíněné soutěži umístili v různých letech na čelních pozicích. Na základě doložených důkazů popisují ve vybraných oblastech stav organizace v době její účasti v soutěži a tyto popisy rozšiřuji o charakteristiky vztahující se ke „covidovému“ roku 2020. Toto srovnání má dva důvody a myšlenkově je zakotveno v populačně ekologické teorii a v institucionalismu. Skutečnost, že organizace vykonává svou činnost i v době pandemií dramaticky zněměného vnějšího prostředí má vysokou vypovídací hodnotu o schopnostech jejího managementu. V druhé perspektivě je zachycen posun, ke kterému ve vybrané tematické oblasti došlo mezi rokem, ve kterém se organizace zapojila do soutěže a rokem 2020. Největší časový úsek se týká EDA cz a tvoří pět let. Nejkratší úsek má délku jednoho roku a týká se organizací Na

⁸¹ Zejména pak paragrafy, které definují vznik a činnost spolku a ústavu.

počátku a ParaCENTRUM Fenix. Je pochopitelné, že všechny organizace, ze kterých byly čerpány poznatky, mohou kdykoliv svou činnost jakkoliv modifikovat, nebo v krajním případě i ukončit. Dojde-li k něčemu takovému, neznamená to, že by vytvořený koncept selhal, nebo se ukázal jako irrelevantní. Vzniklý koncept se zcela určitě bude vyvíjet a utvářet a to na základě, jak dosažených organizačních úspěchů, tak pochopitelně i selhání. Významný vliv na změnu konceptu dobrého řízení budou mít zejména změny NOZ týkající se zřizování a činnosti spolků a ústavů a zjištění, kterými budou sociologové organizací dále modelovat teorii organizace. Z teorií, které vymezují postmoderní perspektivu, se dominantně bude jednat o poststrukturalismus, teorii stakeholderů, antiteorii a teorii sítí. Managementy organizací budou muset hledat nové způsoby dosahování efektivity v dramaticky změněných vnějších podmínkách a neustále se zvyšujících se společenských nároků na materiální a duchovní dopady organizační činnosti na společnost. Koncept může být také formován doplňkovými zdroji dat, s jejichž využitím může docházet, jak k redukci, tak k expanzi představené konceptuální struktury.

Perspektivy reflektované v teorii organizace odhalují vrstvy, se kterými se aktuálně setkáváme a to nejen v případě, že se snažíme porozumět pojmu „dobré řízení“. Klíčovým faktorem procesu řízení je jeho účelovost. Jedná se o činnost, která směřuje, nebo aspoň je vyvíjena za účelem směřovat, k dosažení předem stanoveného cíle. V tomto smyslu se jedná o akt ve skrze racionální⁸². Řízení je současně aktem kolektivním, týká se určité skupiny a v případě výkonu organizované formy sociální práce také zasahuje do života konkrétně vymezené skupiny lidí, jež je nositelem určitých sociálních znaků. Jako takové je řízení procesem, při kterém dochází k četným symbolickým interakcím. Řídit nutně znamená pracovat se symboly. Jejich interpretacemi a interakcemi, a to jak mezi sebou, tak mezi nimi a racionálním jádrem organizace. Řídit však znamená také komunikovat, vstupovat do postmoderních řečových her a v těchto hrách pak navazovat vztahy, které jsou nutným předpokladem dosažení vymezených cílů a skrze ně pak směřovat k naplnění organizačního poslání.

Komercializace sociální práce integrované do poskytování registrovaných sociálních služeb je a zůstane okrajovým jevem. I přes toto konstatování je však zjevné, že poskytovatelé těchto služeb budou muset aspoň částečně podnikat. Díky **podnikání** budou mít zajištěn přístup k účelově volným finančním zdrojům a jejich objem jim bude otvírat volný manévrovací prostor, ve kterém budou schopni hradit náklady nacházející se mimo množinu nákladů

⁸² A to i v případě, že formulace cíle může znít iracionálně.

uznatelných pro financování z veřejných rozpočtů. Vnitřní integritu jim bude zajišťovat podnikání, které bude směřovat k plnění organizačního poslání. To neznamená, že by se jinému druhu podnikatelské činnosti měli vyhýbat, spíše by však v tomto případě měli uvažovat o zřízení samostatně fungující právnické osoby zřízené za účelem generování zisku. Tato forma fungování je možná organizačně a administrativně náročnější, z hlediska vnitřní integrity je však jednoznačně transparentnější a to jak pro zaměstnance, tak pro organizační okolí.

Řízení má a zcela jistě neztratí kontextuální charakter. Schopnost rozumět **vnějšímu prostředí**, případně dostatečně včas predikovat dopady jeho změn na organizaci se podepisují na kvalitě manažerské práce. I když se může zdát, že se jedná o intuitivní činnost, lze v organizacích dohledat existenci procesů, kterými je dosahováno jak porozumění, tak žádoucích rozhodnutí a to buď v procesu strategického řízení, nebo řízení rizik, které obvykle tvoří jeho součást. Neřešeným tématem zůstává rozsah a načasování, v rámci kterých je porozumění vnějšímu prostředí budováno. Lze však konstatovat, že managementy organizací se kontinuálně snaží vnějšímu prostředí porozumět a včas identifikovat procesy, které mohou mít vliv na samotnou existenci organizace, případně na poskytování služeb a v neposlední řadě také na jejich kvalitu. I přes tuto snahu je však evidentní, že existují a vždy budou existovat nepředvídatelné externí procesy, vůči kterým se managementy organizací budou dostávat do reaktivní pozice.

Managementy organizací v zájmu organizačního přežití dokáží identifikovat společenské stavy, při kterých pro poskytované služby volí vhodné strategie přežití, ať se jedná o generalismus nebo specialismus. Dokáží také identifikovat okamžiky, kdy musí vytvářet symbiotické vztahy a následně stanovit způsoby plnění předmětů navázané spolupráce. Zvláštní význam s ohledem na dominantní způsob financování sociálních služeb, mají **partnerství** se subjekty veřejné správy. Neméně významnými jsou členství v odborných společnostech a zapojení organizací do jejich činnosti. Současně lze doložit existenci partnerství i v oblastech finanční, mediální, materiálně-věcné a dobrovolnické spolupráce.

Činnost poskytovatelů registrovaných sociálních služeb dokumentují i různé formy úsilí o dosažení **politického vlivu**. Organizace o něj usilují samy, nebo zprostředkovaně skrze odborné společnosti. Podílí se na tvorbě legislativního rámce, věnují se metodické činnosti, zapojují se do systémů řízení kvality poskytovaných služeb, vykonávají edukativní i osvětovou činnost a to jak vůči odborné, tak laické veřejnosti. Také díky těmto aktivitám jsou zviditelňovány ve veřejném prostoru, což zpětně posiluje jejich pozici na politické scéně, například tím, že se jejich zástupci dostávají do poradních orgánů politické reprezentace, nebo jsou zapojováni do procesů komunitního plánování na krajské, městské, komunální nebo místní úrovni.

O **distribuci moci** v organizacích dává nejlepší přehled organizační struktura. Ta vedle hierarchie odráží také míru specializace. Obecně lze prohlásit, že čím má organizace nižší rozpočet, tím nižší míry specializace dosahuje. Se zvyšujícími se disponibilními finančními zdroji dochází k posilování personálních kapacit zejména v oblasti fundraisingu, následně kvality služeb, včetně metodické podpory, PR a personálního řízení. Úroveň organizovanosti zrcadlí jednak množství vnitřních předpisů, zejména však míru integrace jejich obsahu do organizačního provozu. Nastavení vnitřních organizačních procesů má přispívat k vyšší efektivitě a ke snížení vzniku chyb. Má také působit preventivně vůči vzniku různých organizačních dysfunkcí, mezi které můžeme vedle mnohých počítat i riziko zneužití pravomocí, nebo riziko zneužívání organizačních zdrojů ve prospěch jedince, nebo nějaké skupiny. Vedle směrnic organizace formulují také různé druhy metodik, řádů, pravidel a dalších interních dokumentů, které jim pomáhají předcházet vzniku nežádoucích konfliktů. Skutečnost, že klienti a jejich rodinní příslušníci zpravidla obsah interní dokumentace neznají, nehovoří proti vzniku interní dokumentace, neboť organizace a její zaměstnanci musí vědět, jakou podobu má žádoucí organizační praxe a musí být schopni dlouhodobě zajistit její maximální prosazování.

Managementy organizací si jsou dále vědomy, že bez zavedeného systému **vnitřních kontrol** nejsou schopny obstát a to jak v konkurenčním prostředí, tak před klienty, dárci a ostatními sociálními partnery. Kontrola je směřována do oblastí, ve kterých může neodhalená chyba organizace nejvíce poškodit. Těmi jsou vedle finančního řízení také řízení lidských zdrojů a řízení kvality poskytovaných služeb. Vedle zavedeného a fungujícího systému kontrol lze jejich provádění označit za řízený proces, který je tedy plánovaný, má zpracovanou metodiku, jsou na něj alokovány potřebné lidské i materiální zdroje a existují z tohoto procesu srozumitelné výstupy. Ty mají formát kontrolních zpráv. Obsahují-li zprávy zjištění a doporučení, pak je v organizacích dohledatelná práce spojená s přijímáním opravných opatření se zaváděním těchto opatření do organizační praxe. Funkčnost vnitřního kontrolního systému pak dokládají výsledky externích kontrol, prováděných ze strany veřejných institucí a finančních auditů. Organizace jsou držitelkami různých druhů certifikátů, ocenění a značek kvality, které udělují jak národní, tak mezinárodní specializované instituce.

Tak jako je systematizováno provádění vnitřních kontrol, je v organizacích systematizována i **interní komunikace**. Důkazů, které by dokládaly její existenci a míru je však nedostatek. Za klíčové nástroje interní komunikace lze označit porady. Organizace mají vytvořený a zavedený systém jejich organizování. V něm definují, kdo a jak často by se měl setkávat a také

odpovědnost za svolávání, tvorbu programu a přípravu podkladových materiálů. Porady obvykle trvají 60 – 120 minut. Zápisy z porad mají definovanou strukturu. Zatímco zapisovatel bývá obvykle zřejmý, není vždy jasné, zda je obsah zápisu schválen odpovědnou osobou. Zápisy jsou zpravidla archivovány na sdílených discích a mají k nim udělen přístup zaměstnanci, pro které je jejich obsah relevantní. Porady plní informativní, ale i rozhodovací a kontrolní funkci, když na nich účastníci ověřují plnění dříve zadaných úkolů.

Při **řízení lidských zdrojů** organizace sázejí na personální stabilitu a to minimálně na klíčových manažerských pozicích. Jádro organizací tvoří vysokoškolsky vzdělaní jednotlivci držící magisterský titul ze speciální pedagogiky, sociální práce, práva apod. Plnění poslání si berou k srdci, a tak nezdědka dochází k personálnímu propojení na pozicích zakladatele, člena, nebo dokonce předsedy správní rady, výkonného ředitele a v některých případech i poskytovatele přímé péče. Dozorčí rada, nebo jiný kontrolní orgán nemusí být vždy zřízené, nebo personálně obsazené odborně kompetentními jedinci. Rozpoznatelnými personálními politikami jsou podpora osobnostního a profesního rozvoje, sladování profesního a soukromého života zaměstnance a přijímání různých antidiskriminačních opatření. Organizace se snaží zajistit, aby jejich zaměstnanci za vykonanou práci pobírali důstojnou mzdu, kterou porovnávají s průměrnou mzdou obvyklou pro místo působení. Zjevný je i trend pravidelného navyšování mezd kopírující vývoj inflace. Ve všech organizacích představují osobní náklady více jak 50 % z celkových organizačních nákladů, nezdědka tento podíl přesahuje hranici 60 % a směřuje k 70 %.

Zapojování dobrovolníků do činnosti organizací lze prohlásit za zavedenou praxi. Rozdíly se nachází v dosaženém výkonu a také v rozsahu a v intenzitě zapojení dobrovolníků do organizačního provozu. Významný podíl mezi dobrovolníky tvoří studenti středních, vyšších odborných, vysokých škol a univerzit. Organizace mají zavedené způsoby nábory dobrovolníků, jejich zaškolování, zapojování a sbírání zpětné vazby. Součástí práce s dobrovolníky je i supervize. Organizace se s dobrovolníky snaží navázat dialog, při kterém zjišťují dobrovolnická očekávání, potřeby a následně pak také míru jejich naplňování. Zajímají se o názor dobrovolníků a snaží se s ním aktivně pracovat. Na řízení dobrovolnických programů se některé organizace snaží získat prostředky z rozpočtu MV ČR. O rozsahu a druhu dobrovolnické činnosti si organizace vedou statistiky, které sdílí s veřejností. Za svůj úkol si berou také vzdělávání v oblasti dobrovolnictví a jeho propagaci na veřejnosti.

Finanční řízení organizací vykazuje vysokou míru uspořádanosti. Je plánované pomocí rozpočtu a přehledu cash-flow, jehož plnění je pravidelně sledováno. Vyrovnané, nebo mírně

přebytkové hospodaření jsou zavedenou organizační praxí. Rozpočet má vazbu na plnění aktuálních strategických a operativních cílů. Pomocí interních směrnic jsou v něm stanovené postupy, jejichž nedílnou součástí je i kontrolní činnost. Doložitelná je i snaha o diverzifikaci příjmů, i když v této činnosti organizace vykazují odlišných výsledků. Míra závislosti na veřejných rozpočtech kolísá. Nejlépe fungující organizace dokázala v roce 2019 dosáhnout jen 52 % závislost na dotacích (Na počátku). Hospodaření organizací lze dále označit za stabilní. Ve sledovaném období, tedy mezi roky 2014 – 2020 organizace dokázaly růst. Ze třech z nich se v roce 2020 staly velké organizace, když dosáhly obratu, který přesahoval částku 10 mil. Kč (EDA cz, Portimo, ParaCENTRUM Fenix). Systém funkčnosti interní kontroly pak ve všech organizacích každoročně ověřuje nezávislý externí auditor, který závěry svého šetření vtěluje do zprávy, jež je součástí výroční zprávy organizace a to buď v ucelené, nebo redukované formě. Ta má podobu výroku auditora. Zprávu auditora je možné také nalézt ve Sbírcce listin.

Externí komunikace je integrální součástí organizačního provozu. Nemá podobu plánované činnosti, ani nestojí na systematicky a pravidelně prováděných analytických pracích. Organizace disponují vytvořenými komunikačními kanály, v nichž využívají široké spektrum komunikačních nástrojů. V komunikaci jim jde o budování dobrého jména organizace, v oblastech jejich působení usilují o dosažení excelence a o přiznání transparentnosti. Zavedená praxe vykazuje vysokou míru stability, je v ní patrný příklon ke komunikačním kanálům, které umožňují měření efektu, a které současně nabízí možnost interakce mezi organizací a zástupci různých druhů veřejnosti, typicky se jedná o intenzivnější využívání sociálních sítí různého druhu.

Testování tohoto modelu v praxi konkrétních poskytovatelů registrovaných sociálních služeb je dalším logickým krokem. K němu mělo dojít prostřednictvím projektu, který jsem v prosinci 2022 odevzdal do výzvy Sigma vypsané Technologickou agenturou ČR. V srpnu 2023 jsem se dozvěděl, že podaný projekt nebyl podpořen. I přes tuto skutečnost jsem přesvědčen, že téma definování indikátorů kvality řízení registrovaných poskytovatelů sociálních služeb nabývá na společenském významu. Z prostředí poskytovatelů patřících do prostředí organizací občanského sektoru se zcela jistě přesune i do prostředí příspěvkových organizací. I v něm se téma kvality řízení stane aktuálním a bude si u odpovědných správců říkat o jejich pozornost. Nalezení relevantních indikátorů a k nim se vážících procesů řízení má a bude dále nabývat zvyšující se společenský význam. K řešení tohoto úkolu se budou muset spojit poskytovatelé služeb, jejich zřizovatelé, politici, akademici i zástupci různých profesních organizací. Ve

shodě s principy pragmatismu budu rád, když jim text disertační práce nabídne inspiraci a ukáže cestu, kterou by mohli tento úkol splnit.

6. Závěr

Cílem této disertační práce bylo porozumět konceptu dobrého managementu z různých teoretických pozic, které byly použity k definování rozhodujících ukazatelů pro „kvalitu“. Vzniklý model nabízí rámec pro odpovídající poskytování odpovědné formy sociální práce, tedy registrované sociální služby na základě požadavků stanovených zákonem č. 108/2006 Sb. o sociálních službách. Koncept dobrého managementu byl na jedné straně vyvinut ve vztahu k praxi konkrétních poskytovatelů služeb a na straně druhé byl tvořen omezeními kladenými na poskytovatele jejich právní formou definovanou zákonem č. 89/2012 Sb. občanský zákoník.

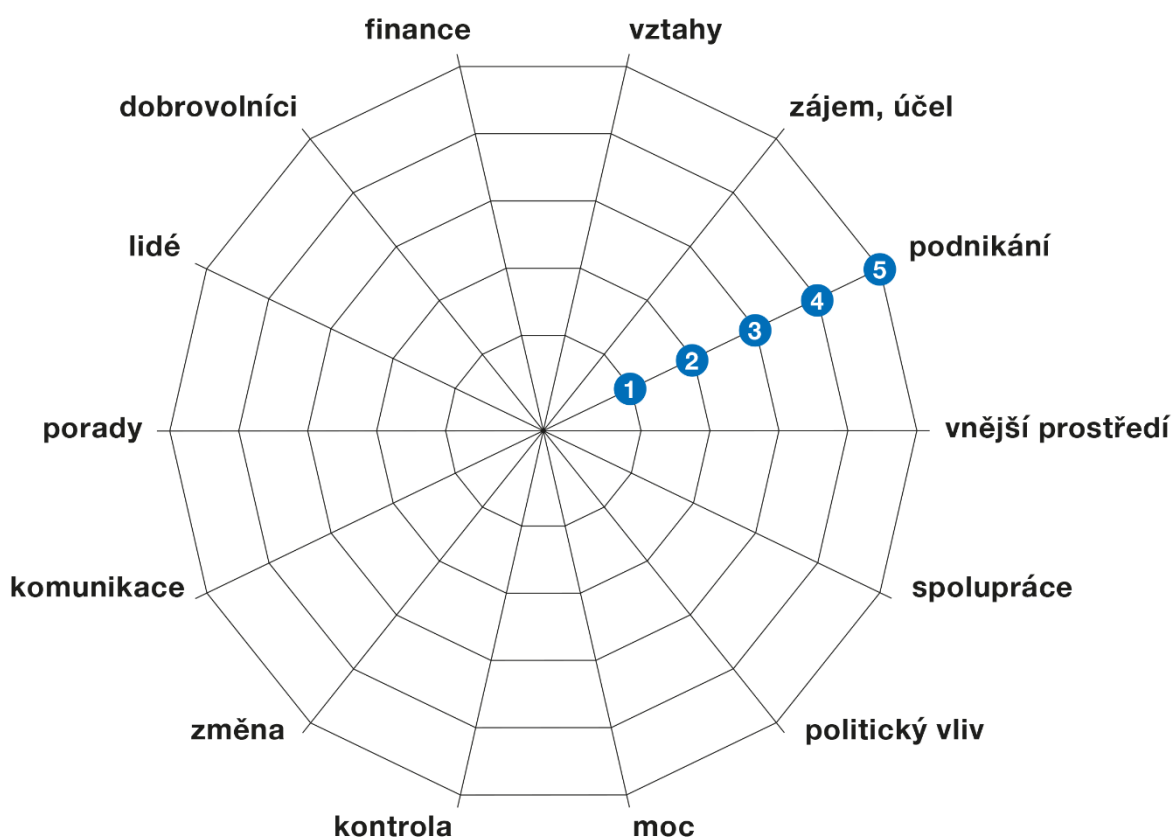
Naplňování cíle bylo založeno na pragmatismu a bylo pojato sociologicky, když vycházelo z teorie organizace a reflektovalo tři, Giddensem (2005) definované klíčové teoretické přístupy – funkcionalismus, symbolický interakcionismus a strukturalismus. Na jednotlivé dimenze, z nichž je konstruován koncept dobrého řízení poskytovatele sociální služby, pak byly aplikovány tři perspektivy, jež ve svém díle pojmenovala Hatch (2018) - perspektivu moderní, symbolickou a postmoderní. I když může tento konstrukt na někoho působit staticky a mechanicky, já osobně jej vnímá naopak dynamicky. Má pro mě postmoderní podobu, blízkou uměleckému dílu, když připomíná neustále se měnící koláž, podobnou sekvencím z dílny současného umělce nových médií R. Anadola. Přijetí dynamičnosti procesu řízení, pochopení jednotlivých segmentů, ze kterých se řízení skládá a přijetí perspektiv, kterými je možné tyto segmenty nahlížet, je podle mě předpokladem úspěchu. Dobrý manažer sociální práce si však vedle teoretického základu, jež tato práce nabízí, potřebuje osvojit širokou škálu velmi prakticky orientovaných postojů, dovedností a znalostí. Bez nich bude při reálném výkonu řídicí práce selhávat. Nabyté teoretické poznatky jsou současně varováním před mechanickým setrváním manažera v jednom z identifikovaných rámců. Vedle teoretického vymezení je tato disertační práce zároveň pobídkou k získávání široké škály manažerských kompetencí.

Koncept dobrého řízení definuji pomocí čtrnácti perspektiv, přičemž každé perspektivě přiznávám ještě následnou dimenzionalitu⁸³. Relevanci dvanácti z těchto čtrnácti perspektiv⁸⁴ následně bylo ověřeno v podmínkách konkrétních poskytovatelů registrovaných sociálních služeb. Dosažená zjištění nicméně ukazují, že žádná teoretická pozice nikdy nepokrývá a nevysvětluje celou „realitu“ kvůli její složitosti a jejím neustálým dynamickým změnám.

⁸³ Rozpracování jednotlivých dimenzí není tématem této práce, ale nabízí směr jejího dalšího rozpracování.

⁸⁴ K dvěma perspektivám se použitou výzkumnou metodou autorovi nepodařilo získat dostatek relevantních důkazů. Jedná se o perspektivu Zavádění změn a Vnitřní komunikace.

Ověřování relevance jednotlivých perspektiv mělo charakter na důkazech založeného dokazování. Získané důkazy pak přinesly přehled o aktuální organizační praxi a dokumentují, jak se managementy zkoumaných organizací staví k organizačním procesům, jež vytváří obsahové rámce jednotlivých perspektiv. Detailnější pohled na vzniklý koncept dobrého řízení zachycuje následující obrázek.



Organizační poslání je, v tomto pojetí, chápáno, jako základní konstituční prvek každé organizace. Jeho znění v sobě nese odpověď na otázku odhalující smysl existence organizace. Zároveň v sobě zachycuje napětí mezi definovaným smyslem a způsoby jeho naplňování. Ty se automaticky stávají trvalým zdrojem pochybností, jejichž nositeli jsou vedle zakladatelů zejména členové samosprávných orgánů a managementu každé organizace. Trvalou náplní jejich práce, nezřídka nevyslovenou, je pochybování o zavedené praxi a trvalé hledání nových postupů, které vůči zavedené praxi vykazují větší efektivitu anebo ohled na potřeby klienta, případně naplňují další v dané době aktuální kvalitativní kritéria. Poslání je tvořené slovy a organizační praxe tak mimo jiné vypovídá také o výkladech těchto slov a způsobech, jak jim je v organizaci rozuměno. Říká-li organizace ve svém poslání, že pomáhá, pak praxe odhaluje

formální podobu této pomoci. Legitimním požadavkem, zvláště u organizací, které jsou ve vysokém podílu financovány z veřejných rozpočtů, je odhalování výsledků, kterých bylo pomocí dosaženo⁸⁵. Poslání však také vychází z určitého hodnotového zakotvení. I v tomto případě je obtížné přijmout jenom slovní výčet organizačních hodnot, neboť i způsoby, jak jim různí aktéři při poskytování služeb rozumí, jsou demonstrovány v přímé interakci s klientem, jeho blízkými, s kolegy a to jak na horizontální, tak na vertikální úrovni, se sociálními partnery a s dalšími aktéry, bez jejichž aktivní účasti není možné dosáhnout požadované kvality služby. Významný podíl na definicích kvality má i odborná a akademická komunita. V těchto skupinách, ideálně v jejich intenzivní spolupráci se rodí, jak výklady klíčových slov, tak způsoby, jimiž je možné přenést porozumění těmto slovům do praktického výkonu služby tak, aby služba maximálně plnila svou funkci. Připusťme však, že při hledání odpovědí na některé pojmy, nedojdeme k jednoznačným odpovědím. Sociální služby jsou určeny lidem nacházejícím se v určitém mezním postavení, buď v konfliktu se sebou samými anebo v konfliktu se společností, jež je směřuje do sociální izolace a následně vede k jejich sociálnímu vyloučení. Jako takové tak budou odhalovat dimenze kvality lidského života a lidské důstojnosti, budou definovat co je začátkem lidského života, v čem spočívá, nebo by mohla spočívat kvalita lidského života a samozřejmě se také budou vztahovat k lidské konečnosti a smrti.

Dobré řízení je na základě vytvořeného modelu nutné chápat duálně, tedy jako proces a současně jako jeho okamžitý výstup. Současně je k tomuto pojmu nutno přistupovat dynamicky, neboť jeho podobu modifikují aktuální vnější a vnitřní vlivy. Zatímco vnější vlivy mohou managementy organizací ovlivňovat jen omezeně a obvykle zprostředkovaně, vnitřní vlivy již řídit mohou. Vytvořený model vedle perspektiv nabízí také vývojové dimenze, ve kterých je možné organizace rozvíjet. Umění managementu pak spočívá ve správné synchronizaci zavedených, rozvíjených a rozvíjejících se organizačních procesů s ohledem na stav vnitřního a vnějšího organizačního prostředí. V oblasti sociální práce bude úspěšnost managementu vždy demonstrována na úrovni konkrétního člověka, klienta sociální služby. Poskytovatelé sociálních služeb zůstanou „pouhými“ nástroji používanými ke zprostředkování sociální pomoci. Ta bude účinná jen v případě, že si organizace osvojí model dobrého řízení, a jejich managementy dokáží zajistit organizační rozvoj v rámci tohoto modelu. Změna sociální

⁸⁵ Některé organizace mají ambici měřit vedle dosažených výsledků také dopad.

situace klienta, se v tomto pojetí stává výslednicí míry zavedení modelu dobrého řízení do správy poskytovatele sociální služby.

6.1 Literatura

ABEND, Gabriel. *The Meaning of 'Theory'*. Sociological theory [online]. Los Angeles, CA: Blackwell Publishing, 2008, 26(2), 173-199 [cit. 2023-03-10]. ISSN 0735-2751. Dostupné z: doi:10.1111/j.1467-9558.2008.00324.x s. 173–199.

ADAMS, Robert, Lena DOMINELLI a Malcolm PAYNE. *Critical practice in social work*. Second edition. Basingstoke, Hampshire: Palgrave Macmillan, 2009 - 2002, xviii, 429 stran : tabulky ; 25 cm. ISBN 978-0-230-21863-5.

ADAMS, Robert, Lena DOMINELLI a Malcolm PAYNE. *Practising social work in a complex world*. Second edition. Basingstoke, Hampshire: Palgrave Macmillan, 2009 - 2005, xvi, 368 stran : ilustrace ; 25 cm. ISBN 978-0-230-21864-2.

ADAMS, Robert, Lena DOMINELLI a Malcolm PAYNE. *Social work: themes, issues and critical debates*. Third edition. Basingstoke: Palgrave Macmillan, 2009, xvi, 432 stran ; 25 cm. ISBN 978-0-230-21865-9.

ANTHONY, Robert N. *Planning and Control Systems*. Cambridge, MA: Harvard University Press. 1957.

ARMSTRONG, Michael. STEPHEN TAYLOR. *Řízení lidských zdrojů Moderní pojetí a postupy - 13. vydání*. Grada, 2015, 1 online zdroj (928 stran). ISBN 978-80-247-9882-0

ARROW, Kenneth J. *The limits of organization*. New York: Norton, 1974, 86 p. ISBN 0393093239.

BALDWIN, N., WALKER, L. Assesment. In ADAMS, Robert, Lena DOMINELLI a Malcolm PAYNE. *Social work: themes, issues and critical debates*. Third edition. Basingstoke: Palgrave Macmillan, 2009, xvi, 432 stran ; 25 cm. ISBN 978-0-230-21865-9.

BARNARD, Chester Irwing. *The functions of the executive*. Fifth printing. Cambridge: Massachusetts Harvard University Press, 1946. xvi, 334 stran.

BARRETT, Louise, DUNBAR, R. I. M. a LYCETT, John. *Evoluční psychologie člověka*. Vyd. 1. Praha: Portál, 2007. 551 s. ISBN 978-80-7178-969-7.

BECK, Ulrich a Otakar VOCHOČ. *Riziková společnost: na cestě k jiné moderně*. Třetí vydání. Praha: Sociologické nakladatelství SLON, 2018, 431 stran ; 20 cm. ISBN 978-80-7419-267-8.

BELL, Daniel. *The coming of post-industrial society: a venture in social forecasting*. New York: Basic Books, 1973, xiii, 507 s . ISBN 0-465-01281-7.

BERG, Per Olof. *Some notes on corporate artifacts*. Scos Note-Work, 6 (1); 24-8. 1987.

BERGER, Peter L. a LUCKMANN, Thomas. *The social construction of reality: a treatise in the sociology of knowledge*. 1st ed., repr. London: Penguin Books, 1971. 249 s. Český Sociální konstrukce reality. Pojednání o sociologii vědění. Brno: Centrum pro studium demokracie a kultury, 1999.

BĚLOHRADSKÝ, Václav. *Kapitalismus a občanské ctnosti*. Vyd. 1. Praha: Československý spisovatel, 1992. 142 s. ISBN 80-202-0368-0.

BIBLE, PÍSMO SVATÉ STARÉHO A NOVÉHO ZÁKONA. Podle ekumenického vydání z r. 1985. Česká biblická společnost.

BONAZZI, Giuseppe. *Storia del pensiero organizzativo*. Milan: Angeli. 1995.

BRYSON, John M. *Strategic planning for public and nonprofit organizations: a guide to strengthening and sustaining organizational achievement* [online]. Fifth edition. Hoboken, New Jersey: Wiley, 2018, ©2018 [cit. 2023-03-10]. ISBN 978-1-119-07161-7. Dostupné z: <https://ebookcentral.proquest.com/lib/natl-ebooks/detail.action?docID=5215307>.

BUCHANAN, David A. a Andrzej HUCZYNSKI. *Organizational behaviour*. 10 edition. Harlow: Pearson Education Limited, 2019, xxxiv, 834. ISBN 978-1-292-25157-8.

BURNS, Tom a STALKER, G. M. *The Management of Innovation*. London: Oxford Univesrity Press. 1961.

CALDER, Martin a Simon HACKETT. *Assessment in Childcare: Using and Developing Frameworks for Practice*. Lyme Regis: Russell House Publishing. 2003.

COOPER, Robert a Gibson BURRELL. Modernism, postmodernism and organizational analysis: an introduction. *Revista de administração de emprêsas* [online]. 2006, 46(1), 87-101 [cit. 2023-09-07]. ISSN 0034-7590.

COULSHED, Veronica, Audrey MULLENDER, David N. JONES a Neil THOMPSON. *Management in social work*. Third edition. Basingstoke: Palgrave Macmillan, 2006, xi, 244 stran ; 22 cm. ISBN 978-1-4039-1837-6.

CRAINER, Stuart. *Moderní management: základní myšlenkové směry*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2000. 250 s. ISBN 80-7261-019-8.

CREE, V. Social Work and Society. In *The Blackwell companion to social work* [online]. 4th ed. Hoboken: Wiley-Blackwell, 2013 [cit. 2023-03-10]. ISBN 978-1-118-45176-2. Dostupné z: <https://ebookcentral.proquest.com/lib/natl-ebooks/detail.action?docID=7103677>.

CRESWELL, John W. a Cheryl N. POT. *Qualitative inquiry & research design: choosing among five approaches*. Fourth edition. Los Angeles: Sage, 2018, xxv, 459. ISBN 978-1-5063-3020-4.

CROZIER, Michel. *The Bureaucratic Phenomenon*. Chicago: University of Chicago Press. 1964.

CROZIER, Michel, Erhard FRIEDBERG a Arthur GOLDHAMMER. *Actors and systems: the politics of collective action*. Chicago: University of Chicago Press, 1980, vii, 333 s. ; 24 cm. ISBN 0-226-12183-6.

CUIN, Charles-Henry a GRESLE, François. *Dějiny sociologie*. Vyd. 1. - dotisk [i.e. 2. vyd.]. Praha: Sociologické nakladatelství (SLON), 2008. 265 s. Studijní texty; sv. 31. ISBN 978-80-7419-240-1.

ČÁSLAVA, Pavel. *Zpráva o výsledcích ankety mezi členy AÚSP k tématu zvyšování kvality sociálních služeb*. Sokolov: Asociace ústavů sociální péče, 2003.

ČESKO. Zákon č. 89 ze dne 3. února 2012 zákon občanský zákoník. In: Sběrka zákonů České republiky. 2012, částka 33. Dostupný také z: [89/2012 Sb. Občanský zákoník \(nový\) \(zakonyprolidi.cz\)](http://zakonyprolidi.cz)

ČESKO. Zákon č. 108 ze dne 14. března 2006 zákon o sociálních službách. In: Sběrka zákonů České republiky. 2006, částka 37. Dostupný také z: [108/2006 Sb. Zákon o sociálních službách \(zakonyprolidi.cz\)](http://zakonyprolidi.cz)

ČESKO. Zákon č. 248 ze dne 28. září 1995 zákon o obecně prospěšných společnostech. Zrušen k 1. 1. 2014. In: Sběrka zákonů České republiky. 1995, částka 65. Dostupný také z: [248/1995 Sb. Zákon o obecně prospěšných společnostech \(zakonyprolidi.cz\)](http://zakonyprolidi.cz)

DAVIES, Martin. *The Blackwell companion to social work*. Fourth edition. Hoboken: Wiley-Blackwell, 2013, xvii, 525. ISBN 978-1-118-45172-4.

DONADEBIAN, Avedis. *Exploring in Quality Assesment and Monitoring*. Vol. I. The definition of quality and approaches to its assessment, 1980; Vol. II. *The criteria and standards of quality*, 1982; Vol. III. *The methods and findings of quality assessment and monitoring: an illustrated analysis*. Ann Arbor: Health Administration Press, 1985.

DRUCKER, Peter Ferdinand. *Fungující společnost: vybrané eseje o společenství, společnosti a politickém systému*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2004. 242 s. Knihovna světového managementu. ISBN 80-7261-098-8.

DRUCKER, Peter Ferdinand. *Řízení v době velkých změn*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 1998. 285 s. ISBN 80-85943-78-6.

DRUCKER, Peter Ferdinand. *To nejdůležitější z Druckera v jednom svazku*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2002. 300 s. Knihovna světového managementu; sv. 3. ISBN 80-7261-066-X.

DRUCKER, Peter Ferdinand. *Výzvy managementu pro 21. století*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2000. 187 s. ISBN 80-7261-021-X.

DRUCKER, Peter Ferdinand a MACIARIELLO, Joseph A. *Drucker na každý den: 366 zamyšlení a podnětů, jak dělat správné věci*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2006. 431 s. Knihovna světového managementu; sv. 17. ISBN 80-7261-140-2.

DVOŘÁKOVÁ, Jana. Kvalita sociálních služeb se zhorší. *Zdravotnické noviny*. 2004, č. 49, s. 16 – 18.

ELIADE, Mircea. *Dějiny náboženského myšlení. I, Od doby kamenné po eleusinská mystéria*. Překlad Kateřina Dejmalová. 1. vyd. Praha: ISE, 1995. 429 s. Oikúmené. ISBN 80-238-0470-7.

ELIADE, Mircea. *Dějiny náboženského myšlení. II, Od Gautamy Buddha k triumfu křesťanství*. Překlad Kateřina Dejmalová. 1. vyd. Praha: OIKOYMENH, 1996. 463 s. Oikúmené. ISBN 80-86005-19-4.

EMERSON, Richard M. *Power-Dependency Relations*. ASR 27, 31 – 40, 1962.

EPSTEIN, M. J., YUTHAS, K. *Measuring and Improving Social Impacts: A Guide for Nonprofits, Companies, and Impact Investors*. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers. 2014 [online]. [cit. 2021-30-04]. Dostupné z:

<<http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&AuthType=ip,shib&db=nlebk&AN=642564&lang=cs&site=eds-live&scope=site>>.

ETZIONI, Amitai. *A comparative analysis of complex organizations: on power, involvement, and their correlates*. 6. print (1961). New York: Free Press, 1968, xx, 366 s .

FAYOL, Henri. *General and Industrial Management*. London: Pitman. 1949.

FERGUSON, Niall. *Věž a náměstí: mocenské sítě od svobodných zednářů po Facebook*. Překlad Jan M. Heller. První vydání. Praha: Argo, 2019. 494 stran, 16 nečíslovaných stran obrazových příloh. Zip; svazek 71. ISBN 978-80-257-3047-8.

GABRIEL, J.: Paradoxy standardů kvality. In SVATOŠ, Tomáš, ed. a DOLEŽALOVÁ, Jana, ed. *Pedagogický výzkum jako podpora proměny současné školy: sborník sdělení 16. konference ČAPV: Pedagogická fakulta UHK 2.-4. září 2008*. Hradec Králové: Gaudeamus, 2008. 58 s. ISBN 978-80-7041-287-9.

GAGLIARDI, Pasquale. *Symbols and artifacts views of the corporate landscape*. Reprint 2010. Berlin: W. de Gruyter, 1990, 1 online resource (448 p.). ISBN 3-11-087414-8. Dostupné z: doi:10.1515/9783110874143

GARRETT, Paul Michael. *Social work and social theory: making connections*. Second edition. Bristol: Policy Press, 2018, xii, 282 stran ; 24 cm. ISBN 978-1-4473-4188-8.

GIDDENS, Anthony. *Důsledky modernity*. Překlad Karel Müller. 3. vyd. Praha: Sociologické nakladatelství, 2010. 158 s. Post; sv. 3. ISBN 978-80-7419-035-3.

GIDDENS, Anthony. *Sociologie*. Vyd. 1. Praha: Argo, 1999. 595 s. ISBN 80-7203-124-4.

GOULDNER, Alvin W. *Patterns of Industrial Bureaucracy*. Glencoe, IL: Free Press. 1954.

GOULDNER, Alvin W. *Cosmopolitans and Locals: Towards an Analysis of Latent Social Roles*. *Administrative Science Quarterly* 2, 1957.

GOULDNER, Alvin W. Organizational Analysis. In. R. K. MERTON, L. BROOM a L. S. COTTRELL (eds.), *Sociology Today*. New York: Basic Books, pp. 400-28, 1959.

GROSS, Edward. *Universities as organizations: a research approach*. *American Sociological Review*, 33: 518-44, 1968.

GROSS, Edward a Amitai ETZIONI. *Organizations in Society*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 1985.

HACKMAN, J. Richard a Greg R OLDHAM. Development of the Job Diagnostic Survey. *Journal of applied psychology* [online]. WASHINGTON: American Psychological Association, 1975, **60**(2), 159-170 [cit. 2023-09-12]. ISSN 0021-9010. Dostupné z: doi:10.1037/h0076546

HAMEL, Gary a BREEN, Bill. *Budoucnost managementu*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2008. 244 s. Knihovna světového managementu; sv. 26. ISBN 978-80-7261-188-1.

HAMILTON, William Donald. *The genetical evolution of social behaviour*. I. II. *Journal of Theoretical Biology* 7: 1 – 52. 1964.

HANCOCK, Philip. *Work, postmodernism and organization: a critical introduction* [online]. Thousand Oaks, Calif.: SAGE, 2001. Organization, theory and society [cit. 2023-03-10]. Dostupné z: <https://ebookcentral.proquest.com/lib/natl-ebooks/detail.action?docID=334618>.

HANNAN, Michael T. a John FREEMAN. *The Population Ecology of Organisations*. London: Penguin Books. 1977.

HANNAN, Michael T. a John FREEMAN. *Organizational ecology*. Cambridge, MA: Harvard University Press, 1989, 1 online resource (384 p.) 38 line illustrations, 23 tables. ISBN 0-674-03828-2. Dostupné z: doi:10.4159/9780674038288

HARARI, Yuval N. *21 lekcí pro 21. století*. Překlad Zdena Gubalová. Vydání první. Voznice: Leda, 2019. 381 stran. ISBN 978-80-7335-628-6.

HARARI, Yuval N. *Sapiens: úchvatný i úděsný příběh lidstva*. Překlad Anna Pilátová. V nakl. Leda vyd. 2. Voznice: Leda, 2014. 518 s., [12] s. obr. příl. ISBN 978-80-7335-388-9.

HARRIS, J. Looking Backward, Looking Forward: Current Trends in Human Service Management. In *Enhancing social work management: theory and best practice from the UK and USA* [online]. London: Jessica Kingsley Publishers, 2007 [cit. 2023-03-10]. Dostupné z: <https://ebookcentral.proquest.com/lib/natl-ebooks/detail.action?docID=334110>.

HARTZ, Peter. *Job revolution: nové trendy ve světě práce*. Překlad Jiří Senohrábek a Jiří Pondělíček. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2003. 176 s. ISBN 80-7261-067-8.

HATCH, Mary Jo. *Organization theory: modern, symbolic, and postmodern perspectives*. Fourth edition. Oxford: Oxford University Press, 2018 - 2018, xxv, 408 stran : ilustrace. ISBN 978-0-19-872398-1.

HAVRDOVÁ, Zuzana, Jana KOSOVÁ, Jiřina SVOBODOVÁ a Aneta VOMLELOVÁ. *Mít život ve svých rukou: o oblastech a postupech práce komunitního pracovníka ve vyloučených lokalitách*. Praha: Český západ a Fakulta humanitních studií Univerzity Karlovy v Praze s obecně prospěšnou společností Cheiron T, 2013, 159 stran : ilustrace, mapy, portréty ; 20 cm. ISBN 978-80-87398-32-6.

HERON, John. *Co-operative inquiry research into the human condition*. London: Sage Publications, 1996, 1 online resource (236 p.). ISBN 1-85702-289-0.

HERZBERG, Frederick. *Work and the nature of man*. Cleveland: World Publishing Company, 1966, 203 s.

HOMANS, George Caspar. *Social behaviour: its elementary forms*. London: Routledge & Kegan Paul, 1961, 404 s.

HUGHES, Mark a Michael WEARING. *Organisations and Management in Social Work*. London: SAGE. 2011. ISBN 978-1-4129-0200-7.

CHIA, Robert. *Organizational Analysis as Deconstructive Practice*. Berlin: De Gruyter, 2014 - 1996, 1 online resource (258 p.). ISBN 3-11-088449-6. Dostupné z: doi:10.1515/9783110884494

IFSW (International Federation of Social Workers). *Global Definition of the Social Work Profession* [online]. IFSW, Berne, Switzerland. [cit. 2019-12-19]. Dostupné z: <<https://www.ifsw.org/what-is-social-work/global-definition-of-social-work/>>.

JANOUŠEK, Jaromír, Ivan SLAMĚNÍK. Sociální motivace. In VÝROST, Jozef a Ivan SLAMĚNÍK. *Sociální psychologie*. 2. přepracované a rozšířené vydání. Praha: Grada, 2008, 404 stran ; 24 cm. ISBN 978-80-247-1428-8.

JAHN, Jody L. S, Karen K MYERS a Linda L PUTNAM. METAPHORS OF COMMUNICATION IN HIGH RELIABILITY ORGANIZATIONS. In: *METAPHORS OF COMMUNICATION IN HIGH RELIABILITY ORGANIZATIONS*. 1. Redwood City: Stanford University Press, 2018, s. 169-193. Dostupné z: doi:10.1515/9781503604537-009

JCI (Joint Commission International) [online]. ©2023 Joint Commission International, [cit. 2022-12-19]. Dostupné z: [A Global Leader for Health Care Quality and Patient Safety | Joint Commission International](#)

JUC SWEC (Joint University Council Social Work Education Committee). *A Social Work Strategy in Higher Education*. London: Social Care Workforce Research Unit. 2006.

JUDT, Tony a Dalibor VÝBORNÝ. *Poválečná Evropa: její historie od roku 1945*. Praha: Prostor, 2017, 983 stran, 32 nečíslovaných stran obrazové přílohy : černobílé fotografie. ISBN 978-80-7260-368-8.

KANFER, Frederick a Arnold GOLDSTEIN. *Helping people change. A Textbook of Methods*. 3rd Edition. Pergamon Press. 1988. ISBN 0-08-031601-8

KELLER, Jan. *Sociologie organizace a byrokracie*. VDruhé, přepracované vydání. Praha: Sociologické nakladatelství, 2007, 182 stran : tabulky ; 20 cm. ISBN 978-80-86429-74-8.

KELLER, Jan. *Sociologie středních vrstev*. Praha: Sociologické nakladatelství SLON, 2012, 215 s. ISBN 978-80-7419-109-1.

LANGAN, M. The Legacy of Radical Social Work. In ADAMS, Robert, Lena DOMINELLI a Malcolm PAYNE. *Social work: themes, issues and critical debates*. Third edition. Basingstoke: Palgrave Macmillan, 2009, xvi, 432 stran ; 25 cm. ISBN 978-0-230-21865-9.

LIKERT, Rensis. *New patterns of management*. New York: McGraw-Hill, 1961, 279 s.

LIKKERT, Rensis. *The Human Organisations: Its Management and Values*. New York: McGraw-Hill, 1967.

LORENZ, Walter, Zuzana HAVRDOVÁ a Oldřich MATOUSEK. Beginning Anew: Social Work Education in the Czech Republic After the Velvet Revolution. *European Social Work After 1989* [online]. Switzerland: Springer International Publishing, 2020, 17-31 [cit. 2023-04-05]. ISBN 9783030458102. ISSN 2662-2440. Dostupné z: doi:10.1007/978-3-030-45811-9_2

LOVAŠ, Ladislav. Malé sociální skupiny. In VÝROST, Jozef a Ivan SLAMĚNÍK. *Sociální psychologie*. 2. přepracované a rozšířené vydání. Praha: Grada, 2008, 404 stran ; 24 cm. ISBN 978-80-247-1428-8.

LYOTARD, Jean-François a Jiří PECHAR. *O postmodernismu: Postmoderno vysvětlované dětem*. Praha: Filosofický ústav AV ČR, 1993, 202 s. ISBN 80-7007-047-1.

LYOTARD, Jean-Francois, Geoff BENNINGTON, Fredric JAMESON a Brian MASSUMI. *The postmodern condition: a report on knowledge*. Manchester: Manchester University Press, 1984, xxv, 110 p. ISBN 9780719014505.

MADDOCK, J.W., LARSON, N. *Incestuous Families: An Ecological Approach to Understanding the Treatment*. New York: WW Norton. 1995.

MAGRETTA, Joan, Irena GRUSOVÁ a Nan STONE. *Co je to management: jaká je jeho úloha a proč je věcí každého z nás*. Praha: Management Press, 2004, 206 s. ISBN 80-7261-106-2.

MALÍK HOLASOVÁ, Věra. *Kvalita v sociální práci a sociálních službách*. Praha: Grada Publishing, a.s, 2014 - 2014, 151 stran : ilustrace ; 24 cm. ISBN 978-80-247-4315-8.

MALLYA, Thaddeus. *Základy strategického řízení a rozhodování*. Praha: Grada, 2007, 246 s. : il. ; 25 cm. ISBN 978-80-247-1911-5.

MÁTL, Ondřej a Milena JABŮRKOVÁ. *Kvalita péče o seniory: řízení kvality dlouhodobé péče v ČR*. Praha: Galén, 2007, 176 s. : il. ; 19 cm. ISBN 978-80-7262-499-7.

MATOUŠEK, Oldřich, Jana KOLÁČKOVÁ a Pavla KODYMOVÁ. *Sociální práce v praxi: specifika různých cílových skupin a práce s nimi*. Vydání druhé. Praha: Portál, 2010, 351 stran ; 24 cm. ISBN 978-80-7367-818-0.

MATOUŠEK, Oldřich. *Základy sociální práce*. Vydání třetí. Praha: Portál, 2012, 309 s. ISBN 978-80-262-0211-0.

MAYO, Elton. *The Human Problems of an Industrial Civilisation*. New York: The Macmillan Company. 1933.

MAYO, Elton. *The Social Problems of an Industrial Civilisation*. Boston: Harvard University, 1945.

McCARRICK, C., OVER, A., WOOD, P. Towards user friendly assesment and a framework for assesment in child protection. In N. Baldwin (ed) *Protecting Children: Promoting their Rights*. London: Sage. 2000.

McDONALD, C., MARSTON, G., BUCKLEY, A. Risk technology in Australia: the role of the Job Seeker Classification Instrument in Employment Services. *Critical Social Policy*, 23(4): 498-525, 2003.

McLAUGHLIN, H. Researching social work. In ADAMS, R., DOMINELLY, L., PAYNE, M. *Social Work. Themes, Issues and Critical Debates*. 3rd ed. Palgrave Macmillan. 2009. ISBN 978-0-230-21865-9.

- MERTON, Robert King a Jana OGROCKÁ. *Studie ze sociologické teorie*. 2. vyd. Praha: Sociologické nakladatelství, 2007, 276 s. ; 21 cm. ISBN 978-80-86429-70-0.
- MEYER, John W. a W. Richard Scott. *Organizational Environments: Ritual and Rationality*. Beverly Hills: SAGE. 1983. pp. 201.
- MORELAND, Richard L. a John M. LEVINE. Newcomers and oldtimers in small groups. *Psychology of Group Influence: Second Edition* [online]. 2015, 143-186 [cit. 2023-04-05]. ISBN 9781317504313. Dostupné z: doi:10.4324/9781315715544
- MORGAN, Gareth. *Images of Organization*. 2nd ed. Thousand Oaks, CA: Sage. 1996.
- MPSV (Ministerstvo práce a sociálních věcí). *Standardy kvality sociálních služeb*. Praha: Příloha č. 2 vyhlášky MPSV č. 505/2006 Sb., prováděcího předpisu k zákonu č. 108/2006 Sb., o sociálních službách, v platném znění. 2007.
- MUNRO, Eileen. Common errors of reasoning in child protection work. *Child abuse & neglect* [online]. OXFORD: Elsevier, 1999, **23**(8), 745-758 [cit. 2023-04-05]. ISSN 0145-2134. Dostupné z: doi:10.1016/S0145-2134(99)00053-8
- MUNRO, Eileen. *Effective Child Protection*. London: Sage. 2002.
- MUSIL, Libor, Olga HUBÍKOVÁ a Kateřina KUBALČÍKOVÁ. *Kultura poskytování osobních sociálních služeb. Případová studie pečovatelské služby*. Zpráva z první fáze výzkumu. Brno: Výzkumný ústav práce a sociálních věcí, 2002.
- MÜLLER, Karel. Historický vývoj poznávacích prostředků společenských věd. In NOVOTNÁ, Hedvika, Ondřej ŠPAČEK a Magdaléna ŠTOVÍČKOVÁ. *Metody výzkumu ve společenských vědách*. Praha: Fakulta humanitních studií Univerzity Karlovy, 2019, 495 stran : barevné ilustrace, tabulky ; 24 cm. ISBN 978-80-7571-025-3.
- NACAMULLI, Raoul. Materiali teoretici e pratica organizzativa d'impresa. In AIROLDI, G. a R.C.D. NACAMULLI (eds). *Teoria organizzativa d'impresa*. Milan: Etas Libri. 1979. pp. 7 – 34.
- NAISBITT, John. *Megatrends: ten new directions transforming our lives*. Repr. London: Futura Publications, 1984, 290 s. ISBN 0-7088-2508-7
- NASW [online]. Oregon: National Association of Social Workers, [cit. 2023-04-25]. Dostupné z: <https://naswor.socialworkers.org/>

NEZISKOVKA ROKU [online] Dostupné z: Neziskovka roku [cit. 6. 5. 2021]

PARSONS, Talcott. *A Sociological Approach to the Theory of Organisations. In Structure and Process in Modern Societies*. Glencoe: Free Press, 1964.

PATOČKA, Jan. *Přirozený svět jako filosofický problém*. Praha: Československý spisovatel, 1970, 233 s.

PAYNE, Malcolm. Management and managerialism. In ADAMS, Robert, Lena DOMINELLI a Malcolm PAYNE. *Practising social work in a complex world*. Second edition. Basingstoke, Hampshire: Palgrave Macmillan, 2009 - 2005, xvi, 368 stran : ilustrace ; 25 cm. ISBN 978-0-230-21864-2.

PAYNE, Malcolm. *Modern social work theory*. 4th edition. New York: Oxford University Press, 2016 - 2016, xxii, 441. ISBN 978-0-23-024960-8.

PERROW, Charles. *Complex organizations: a critical essay*. 3rd ed. New York: McGraw-Hill, 1986, x, 305 p. ISBN 0075547996.

PETERS, Tom a Jelena ŽLÁBKOVÁ. *Prosperita se rodí z chaosu: jak provést revoluční změny v managementu*. Praha: Pragma, 2001, 559 s. ISBN 80-7205-816-9.

PETERSON, Jordan B. a Aleš DROBEK. *12 pravidel pro život: protilátka proti chaosu*. Praha: Argo, 2019, 413 stran ; 21 cm. ISBN 978-80-257-2792-8.

PETŘÍČEK, Miroslav. *Úvod do (současné) filosofie: 11 improvizovaných přednášek*. Praha: Herrmann, 1992 - 2021, 1 online zdroj (188 stran ;).

PFEFFER Jeffrey a Gerald R. SALANTICK. *The External Control of Organizations*. New York: Harper and Row, 1978.

PINCUS, Allen a Anne MINAHAN. *Social work practice: model and method*. 9th print. Itasca: Peacock, 1978, 355 s. ISBN 0-87581-132-9.

PIORE, Michael J. a Charles F. SABEL. *The second industrial divide: possibilities for prosperity*. New York: Basic Books, 1984, ix, 355 s. ISBN 0-465-07562-2.

PLAMÍNEK, Jiří. *Synergický management: vedení, spolupráce a konflikty lidí ve firmách a týmech*. Praha: Argo, 2000, 328 s. : tab., grafy. ISBN 80-7203-258-5.

POWELL, Walter W. a Paul J. DIMAGGIO. *The new institutionalism in organizational analysis*. Chicago: University of Chicago Press, 1991, v, 478 s. ISBN 0-226-67709-5.

- REASON, Peter, Hilary BRADBURY. *Handbook of Action Research*. London: Sage, 2001.
- REED, Michael. *The Sociology of Organizations. Themes, Perspectives and Prospects*. London: Harvest Wheatsheaf. 1992.
- ROETHLISBERGER, F.J., DICKSON, W.J. *Management and the Worker*. Cambridge: Harvard University Press, 1941.
- SAK. Spojená akreditační komise, o.p.s. [online]. Praha: Spojená akreditační komise © 2023 [cit. 2022-12-19]. Dostupné z: [Spojená akreditační komise, o.p.s. \(sakcr.cz\)](http://sakcr.cz)
- SCHEIN, Edgar H. *Organizational psychology*. Englewood Cliffs: Prentice Hall, 1965, 114 s.
- SEEMAN, Melvin. Alienation and engagement. In. A. CAMBELL a P. E. CONVERSE (eds.), *The Human Meaning of Social Change*. New York: Russell Sage Foundation, pp. 467-517, 1972.
- SELZNICK, Philip. *TVA and the Grass Roots*. Berkeley: University of California Press, 1949.
- SELZNICK, Philip. *Leadership in administration: a sociological interpretation*. Berkeley: University of California Press, 1984, 162 s. ISBN 0-520-04994-2.
- SCOTT, Richard W. *Organizations: rational, natural, and open systems*. 4th ed. New Jersey: Prentice-Hall International, 1998, xvi, 416 s. ISBN 0-13-899022-0.
- SCOTTISH EXECUTIVE. *Community Care: A Joint Future*. Report of the Joint Future Group. Edinburgh: Scottish Executive. 2000.
- SILVERMAN, David. *The theory of organisations: a sociological framework*. New York: Basic Books, 1971, ix, 246 s. ISBN 0-465-08438-9.
- SIMON, Herbert Alexander. *Models of man: social and rational*. New York: John Wiley, 1957, xiv, 287 stran : ilustrace, tabulky ; 21 cm.
- SMALE, Gerald a Graham TUSON, BIEHAL, N., MARSH, P. *Empowerment, Assessment, Care Management and the Skilled Worker*. London: NSW. 1993.
- SOKOL, Jan. *Filosofická antropologie: člověk jako osoba*. Praha: Portál, 2002, 222 stran ; 23 cm. ISBN 80-7178-627-6.
- SOROS, George. *Soros o Sorosovi: zůstat na vrcholu křivky*. Překlad Jan Urbánek. 1. vyd. Brno: Doplněk, 1997. 307 s. ISBN 80-7149-112-8.

STAR, Susan L. The Sociology of the invisible: the primacy of work in the writings of Anselm Strauss. In: D. R. MAINES (ed.) *Social Organization and Social Process. Essays in Honor of Anselm Strauss*. New York: Aldine de Gruyter. pp. 265 – 83. 1991.

STRATI, Antonio. *Theory and method in organization studies: paradigms and choices*. London: SAGE, 2000, xiv, 233. ISBN 978-0-7619-6402-5.

SUK, Jiří. *Politika jako absurdní drama: Václav Havel v letech 1975-1989*. V Praze: Paseka, 2013, 447 stran : fotografie, portréty ; 24 cm. ISBN 978-80-7432-302-7.

ŠPAČEK, Ondřej. Společenské vědy a empirický výzkum. In NOVOTNÁ, Hedvika, Ondřej ŠPAČEK a Magdaléna ŠTOVÍČKOVÁ. *Metody výzkumu ve společenských vědách*. Praha: Fakulta humanitních studií Univerzity Karlovy, 2019, 495 stran : barevné ilustrace, tabulky ; 24 cm. ISBN 978-80-7571-025-3.

TAYLOR, Frederick Winslow. *The principles of scientific management*. Repr. New York: W. W. Norton & Company, 1967, 144 s. ISBN 0-393-00398-1.

THOMPSON, James D. *Organizations in action: social science bases of administrative theory*. New York: McGraw-Hill, 1967, 192 s.

THORPE, Christopher. *Social theory for social work: ideas and applications*. London: Routledge, Taylor & Francis Group, 2018, xi, 185 stran ; 25 cm. ISBN 978-0-415-82639-6.

TOMEŠ, Igor. Sociální práce jako nástroj sociální služby. In MATOUŠEK, Oldřich. *Základy sociální práce*. Vydání třetí. Praha: Portál, 2012, 309 s. ISBN 978-80-262-0211-0.

TRIVERS, Robert Ludlow. *The evolution of reciprocal altruism*. *Quarterly Review of Biology* 46: 35 – 57. 1971.

VÍT, Petr. *Praktický právní průvodce pro neziskové organizace*. Praha: Grada, 2015, 157 stran ; 24 cm. ISBN 978-80-247-5477-2.

VODÁČEK, Leo a Olga VODÁČKOVÁ. *Moderní management v teorii a praxi*. Praha: Management Press, 2006, 295 s. ISBN 8072611437.

WALKER, Charles R. a GUEST, Robert H. *The Man on the Assembly Line*. Cambridge, MA: Harvard University Press. 1952.

WEAVER, B. Desistance. In DAVIES, Martin. *The Blackwell companion to social work*. Fourth edition. Hoboken: Wiley-Blackwell, 2013, xvii, 525. ISBN 978-1-118-45172-4.

WEBER, Max. Power and Bureaucracy. In K. Thompson and J. Tunstall (eds), *Sociological Perspectives*. Harmondsworth: Penguin. (1971 [1922]).

WEBER, Max a Miloš HAVELKA. *Metodologie, sociologie a politika*. OIKOYMENH, 2009. ISBN 978-80-7298-389-6.

WOODWARD, Joan. *Industrial Organization: Theory and Practice*. London: Oxford University Press. 1965.

YOUNGHUSBAND, Eileen Louise. *Social work and social change*. London: Routledge, 2022 - 1964, 1 online resource (167 pages). ISBN 1-000-43838-4.

ZEY-FERREL, Mary. *Criticisms of the dominant perspective on organizations*. *Sociological Quarterly*, 22: 181-205. 1981.

ŽANTOVSKÝ, Michael. *Havel*. Praha: Argo, 2014, 564 stran : ilustrace, portréty ; 24 cm. ISBN 978-80-257-1213-9.