

UNIVERZITA KARLOVA V PRAZE
FAKULTA HUMANITNÍCH STUDIÍ
Katedra studií občanské společnosti

Bc. Kristýna Svatá

Organizační změna neziskové sportovní organizace
(Případová studie jezdeckého oddílu)

Diplomová práce

Vedoucí práce: Mgr. Tereza Pospíšilová, M.A., Ph.D.

Praha 2014

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

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

V Praze dne

.....

Kristýna Svatá

Ráda bych touto cestou poděkovala vedoucí mé diplomové práce Mgr. Tereze Pospíšilové, M.A., Ph.D. za odborné vedení a za cenné rady. Dále děkuji všem, kteří mě během studia podporovali. Poděkování patří samozřejmě i všem respondentům, kteří mi svými výpověďmi napomohli k dokončení diplomové práce a potažmo tedy celých studií.

OBSAH

ÚVOD	3
1. TEORETICKÁ ČÁST – ORGANIZAČNÍ ZMĚNA.....	6
1.1. Organizační změny způsobené vnitřními vlivy	6
1.1.1. Vývojové změny	7
1.1.2. Reaktivní změny cílů organizace	12
1.2. Organizační změny způsobené externími vlivy.....	13
1.2.1. Změny způsobené závislostí na zdrojích.....	13
1.2.2. Isomorfické změny.....	15
1.3. Organizační změny ve sportovních neziskových organizacích	19
1.3.1. Archetypy designů sportovních neziskových organizací.....	22
2. METODOLOGIE.....	28
2.1. Vymezení témat.....	28
2.2. Volba výzkumného designu a vzorku	31
2.3. Metody sběru a analýzy dat.....	32
2.3. Etika výzkumu.....	34
3. VÝZKUM	35
3.1. Historie a vývoj organizace	35
3.2. Designový archetyp jezdeckého oddílu.....	37
3.2.1. Hodnoty organizace a její struktura	37
3.2.2. Určení designového archetypu	61
3.3 Praktická doporučení.....	66
4. VÝSLEDKY.....	70
5. LITERATURA.....	73

ABSTRAKT

Sportovní organizace tvoří v České republice – a nejen zde – výraznou část neziskového sektoru, přesto unikají pozornosti akademického světa. Přitom právě ony nabízejí zajímavý pohled na organizační změnu. Celkově můžeme ve společnosti pozorovat mnoho forem fungujících neziskových organizací, které se liší mírou profesionality, mírou formalizace i hodnotami, které zastávají. Můžeme se ve výzkumech zaměřovat na udržitelnost jednotlivých typů, zjišťovat, zda posun k profesionálnější formám je žádoucí apod. Předkládaná případová studie odhaluje problémy lokální sportovní neziskové organizace, která prochází velmi pozvolnou změnou. Tato změna souvisí s vývojem organizace a s postupnou změnou hodnot a cílů, kterým se nyní musí přizpůsobit i její struktura. V práci jsou mj. formulována doporučení této organizaci, která však mohou být využitelná i jinými subjekty.

ABSTRACT

Sports organizations formed a significant part of the non-profit sector, not only in the Czech Republic. They are being overlooked of the academic world, however they offer interesting insights on organizational change. Overall, we can observe many forms of sports non-profit organizations in civil society, which differ in degree of professionalization, degree of formalization and the values they hold. This case study reveals the problems of local non-profit sports organization, which is undergoing a gradual change. This change is related to the development of the organization, after gradual change of values and objectives, the organization must now adapt corresponding structure. This study contains the recommendations specifically for this organization, however they can be used by other entities as well.

KLÍČOVÁ SLOVA

Organizační změna, sportovní organizace, hodnoty, struktura, organizační vývoj, designové archetypy, formalizace.

ÚVOD

Organizace, ač není živým tvorem, může v mnoha ohledech tak působit. Na první pohled ji možná vnímáme jako neživý objekt, který je a bude, ale tato organizace nejdříve vznikala, poté u ní docházelo k nejrůznějším organizačním změnám, vyvíjela se nebo stagnovala. Organizace tedy vůbec není statickou jednotkou, ale naopak, je neustále se měnícím se subjektem, který je hodný pozorování a zkoumání. Za její změnou stojí různé impulsy, které mohou působit rozdílnou intenzitou (Ondrušek, 1998) a které vycházejí z různého prostředí (Powell, Friedkin, 1987). Některé impulsy pochází přímo z organizace, vychází z jejich vnitřních potřeb nebo souvisí s jejím vývojem. Nelze se ovšem zaměřit pouze na tyto impulsy, neboť ony nejsou jedinými faktory podporujícími vznik organizační změny. Zásadně organizaci ovlivňuje i její okolí – právě vnější vlivy vycházející z prostředí organizace jsou druhým startérem organizačních změn. V zásadě by se daly organizační změny tedy rozdělit podle impulsů na organizační změny, které vznikají na základě vnitřních vlivů, a na organizační změny, které vznikají na základě vlivů vnějších. O toto rozdělení se pokusím i ve své diplomové práci, vycházet budu zejména ze studie Powella a Friedkinové z roku 1987, kterou jsem si vybrala pro základní teoretické ukotvení své diplomové práce. Studie velmi dobře slouží k posouzení vnitřních i vnějších vlivů vedoucích ke změně v organizaci, zmiňuje různé teorie organizační změny a slouží mi tak jako základní vodítko pro orientaci v odborné literatuře zabývající se organizační změnou. Uvedené teorie ve své práci interpertuji, doplňuji je však i dalšími relevantními údaji a teoriemi.

Powell s Friedkinovou se zaměřují zejména na motivy vzniku změn, potažmo na jejich následky – podobně jako Hannan a Freeman (1984) a Di Maggio a Powell (1983). Zajímavé jsou ovšem i jiné způsoby pojetí změn. Někteří autoři je vnímají zejména jako přesun organizace do jiného vývojového stádia v rámci životního cyklu organizace (Greiner, 1972; Ondrušek 1998; Bailey, Groucheaou citováni in Anheier, Toepler, List, 2010; Heimerl, Meyer citováni in Anheier, Toepler, List, 2010), další vnímají jednotlivá stádia spíše jako archetypální designy organizací, které se nemusí nutně vyvíjet dále (Kikulis, Slack, Hinings, 1992). I tyto pohledy ve své práci zaznamenávám.

Podíváme-li se nyní již konkrétně na neziskové sportovní organizace, autoři

jednotlivých studií hovoří zejména o změně celkové povahy těchto organizací, všímají si především jejich byrokratizace, institucionalizace, profesionalizace (Papadimitriou, 2002; Kikulis, Slack, Hinings, 1992; Slack, Hinings, 1994; Yeh, Taylor, 2007; Slack, 1985; O'Brien, Slack, 2003; Kikulis, Slack, Hinings, Zimmermann, 1989; Hoye, 2007). Akademických prací na toto téma možná překvapivě neexistuje mnoho. Často se v nich opakují především jména kanadských autorů Slacka, Kikulisové a Hiningse. Jejich práce se zaměřují na změnu ve sportovních neziskových organizacích, vždy ovšem pojednávají o organizacích národních. Nedostatečnosti akademického zpracování organizačních změn v oblasti lokálních neziskových sportovních organizací si ve své práci všímá řecká autorka Papadimitriou (2002). Pro nedostatek podkladů vychází ve své studii lokálních organizací především ze studií týkajících se národních sportovních neziskových organizací. Ze stejného důvodu vycházím ze studií národních organizací ve své práci i já, ačkoli, stejně jako Papadimitriou, zkoumám lokální organizaci. Právě zpracování případové studie lokální sportovní neziskové organizace ve vztahu k organizační změně vnímám jako přínos své diplomové práce, neboť tato oblast není dostatečně pokryta.

Téma organizační změny ve sportovních neziskových organizacích je relevantní i pro českou občanskou společnost. Tyto „staré“ formy neziskových organizací zaujímají ve společnosti významné postavení, dalo by se dokonce říci, že svým počtem v neziskovém sektoru dominují – v České republice existuje více než 20 000 lokálně působících tělovýchovných jednot a sportovních klubů (Ministerstvo, 2011). Významně je sport podporován i ze státního rozpočtu, kdy v roce 2012 připadalo na tělovýchovu přes 40 % prostředků určených jednotlivým dotačním titulům, občanská sdružení byla majoritním příjemcem těchto prostředků (Rada, 2014). I z hlediska dobrovolnických aktivit se sportovní odvětví v neziskovém sektoru vyjímá na předních místech. Právě v něm se s dobrovolníky nejčastěji setkáváme – podíl organizovaných dobrovolníků tvoří 4,7 % z celkového počtu obyvatel České republiky starších 15 let (Frič, Pospíšilová, 2009).

Cílem tohoto výzkumu je porozumět udržitelnosti lokálních sportovních organizací občanské společnosti, které prochází procesem organizační změny. Výsledky výzkumu mohou přispět k pochopení dilemat, kterým čelí vedení těchto organizací, i k pochopení chování organizací. Maxwell (citován in Švaříček, Šedřová, 2007: 63) rozlišuje tři typy cílů výzkumu: (1) intelektuální, (2) praktický, (3) personální. Význam tohoto výzkumu vidím ve všech třech

rovinách – v rovině intelektuálního přispívá výzkum k rozšíření odborného povědomí o organizačních změnách lokálních sportovních neziskových organizací. Tato problematika není v českých výzkumech téměř zpracována, v zahraničních jsou lokální sportovní organizace zpracovány pouze okrajově (viz výše). V rovině praktického využití výsledků má výzkum roli zcela zásadní. Jeho přínosem je zpětná vazba určená vedení konkrétního sportovního klubu. Výsledky však zároveň přináší širokou škálu poznatků, které mohou využít i jiné organizace – nejlépe při plánování dalšího směřování organizace. Významným je výzkum i v personální rovině. Autorka této diplomové práce sama ve zkoumané organizaci pracuje a snaží se zajistit existenci organizace i v nadcházejících letech. V letošním roce byla členy jezdeckého oddílu opětovně zvolena do jeho výboru. Výzkum jí umožňuje zaměřit se na prvky fungování, které považuje za problémové, a celkově pochopit vývoj organizace a napomoci tak v rámci své funkce jejímu dalšímu rozvoji.

Práce je členěna na teoretickou, metodologickou a empirickou část. V teoretické části se autorka práce zabývá organizační změnou a vlivy, které organizační změnu způsobují – nejprve obecně, posléze se zaměřením na neziskové sportovní organizace. V metodologické části vymezuje výzkumné metody. Empirická část pojednává o konkrétní sportovní neziskové organizaci, ve které autorka působí.

1. TEORETICKÁ ČÁST – ORGANIZAČNÍ ZMĚNA

Organizační změnou je v této práci míněna změna ve formální struktuře organizace, v organizační kultuře, v cílech, programu nebo v jejím poslání. Tato definice organizační změny je přebrána ze studie institucionálního isomorfismu autorů DiMaggia a Powella (1983). S touto definicí později pracují i Powell a Friedkinová (1987), z jejichž studie přednostně vycházím. Organizační změny jsou dle Powella a Friedkinové dvojího typu. První typ organizačních změn vzniká reakcí na dění uvnitř organizace. Působením různých interních vlivů jsou vyvolány takové organizační změny, které se týkají zejména vnitřních podmínek a procesů organizace. Druhý typ organizačních změn odpovídá na dění prostředí, v němž organizace působí. Organizační změna je v tomto případě chápána jako snaha o vyrovnání se s vnějším prostředím a organizace se tak mění na základě vlivů externích. Do této kategorie organizačních změn autoři zařazují dvě rozdílné teorie – teorii závislosti na zdrojích, kdy se organizace přizpůsobují v závislosti na změnách typu či velikosti svých zdrojů, a teorii institucionálních modelů, dle které se organizace přizpůsobují širším sociálním strukturám (Powell, Friedkin, 1987). Svou práci budu dále strukturovat na základě tohoto dělení, následně se zaměřím konkrétně na organizační změny, o nichž se mluví v souvislosti s neziskovými sportovními organizacemi.

1.1. Organizační změny způsobené vnitřními vlivy

Organizační změna je často vnímána ve spojitosti s děním uvnitř organizací – „může být jednak vývojová, kdy je změna výsledkem určité fáze historie organizace, nebo může být reaktivní, kdy změna vzniká jako reakce na faktory výkonu, klientely, kultury a cílů,“ (Powell, Friedkin, 1987: 181) (překlad vlastní). Vývojovými změnami se zabývají teorie organizační demografie. Teorie prezentují modely životních cyklů organizací, jejichž životní cyklus přirovnávají k tomu lidskému (tedy k fázi narození, mládí, dospělosti a stáří/úmrť) (Anheier, Toepler, List, 2010). Každá fáze životního cyklu organizace má jiné typické rysy, přechod do jiné vývojové fáze je tedy vždy spojen s určitou organizační změnou. Tyto organizační změny nemusí být vyvolány pouze na základě působení vnitřních vlivů, na tyto vlivy se však v této části práce zaměřím. Ze změn reaktivních se zaměřím na změny související s cíli organizace, které ve své studii zmiňují Powell s Friedkinovou (1987).

1.1.1. Vývojové změny

Změny související s vývojem organizace popíší pomocí modelů životních cyklů organizací. Existuje více variant těchto modelů, o čemž podal Phelpsův komplexní přehled z roku 2007. Přehled přinesl 33 studií s různými návrhy modelů životních cyklů organizací, které se liší v počtu fází cyklu i v jejich charakteristice (Phelps a kol. citován in Anheier, Toepler, List, 2010). V International Encyclopedia of Civil Society (Anheier, Toepler, List, 2010) je zmíněn například Greinerův model, který přikládá velkou míru důležitosti vnitřním vlivům organizace na její vývoj. Z tohoto důvodu jsem si Greinerův model vybrala k bližšímu prozkoumání. Níže pak popíší i model životního cyklu neziskové organizace, o kterém pojednává Ondrušek (1998).

Greiner (1972) se zaměřuje zejména na faktory související s historií organizace, tvrdí, že právě prožitky a zkušenosti organizace ji samotnou determinují mnohem více než jiné vnější vlivy. Životní cyklus organizace Greiner vnímá jako střídání revolučních a evolučních etap organizace – po období růstu, které Greiner nazývá evolucí, následuje vždy období krize – revoluce, kterou zase střídá růst a postup na další vývojový stupeň. V období evoluce nedochází k výrazným výkyvům v činnosti organizace, naopak období revoluce je výraznými výkyvy charakterizováno (Greiner citován in Ondrušek, 1998; Greiner citován in Malý, Dědina, 1996). Greinerův model vývoje organizace, který je níže popsán, má pět fází, evoluce a revoluce je obsažena v každé z nich.

1.1.1.1. Greinerův model (1972)

1. **Fáze – počáteční tvořivost.** První fáze Greinerova modelu je typická počáteční tvořivostí. Všichni aktéři, včetně zakladatele, který organizaci vede, se v této fázi soustředí na výrobu a prodej nových výrobků. S úspěchy organizace dochází pozvolna k jejímu růstu – zvyšuje se výroba a roste i počet zaměstnanců. Dochází tedy ke změně ve velikosti organizace. Tato pozvolná změna vyvolává ovšem i změny radikálnější. Zakladatel se soustředí pouze na výrobu, s růstem organizace a náborem nových zaměstnanců je však třeba již vzít na zřetel i vedení organizace a implementovat klasické manažerské praktiky. Zakladatel však pro to nemá dostatečné znalosti. Struktura organizace je volná a neformální, stejně jako komunikace mezi zaměstnanci.

Tento typ vedení organizace je neudržitelný. Dochází ke krizi vedení, organizace přestává efektivně fungovat, zakladatelé nejsou schopni zvládat složitější operace. Z krize se organizace dostane, pokud najde profesionální manažery. V případě překonání krize se organizace dostává do dalšího vývojového stádia.

2. **Fáze – příkazy.** Ve druhé fázi svého životního cyklu je organizace již řízena profesionálním manažerem. V rámci nového vedení dochází k mnoha vnitřním proměnám organizace – struktura je hierarchická (vrcholový management rozhoduje o záležitostech organizace, na nižších úrovních rozhodují více specializovaní manažeři), komunikace se formalizuje, oddělují se jednotlivé funkce a vznikají nová specializovaná místa. Vývoj je přerušen krizí vyvolanou manažery nižších úrovní, kteří požadují decentralizaci pravomocí a více autonomie při rozhodování. Vrcholoví manažeři se svých pozic často nechtějí vzdát, preferují osvědčené metody a nevěří ve schopnosti rozhodování manažerů na nižších úrovních. Některé organizace tuto krizi nepřekonají, stagnují na druhém vývojovém stupni za časté fluktuace manažerů nižších úrovní. Jiné organizace čeká změna a přesun do další fáze.
3. **Fáze – delegování.** Ve třetí fázi dochází k decentralizaci, manažeři nižších úrovní dostávají více odpovědnosti a pravomocí. Komunikace mezi jednotlivými úrovněmi je spíše technického rázu, osobní kontakt se nadále omezuje. Krize nastává se zvyšujícími se problémy koordinace – organizace je silně rozčleněna a jednotliví manažeři nižších úrovní se začínají chovat jako vlastníci dané jednotky a neusilují o zkoordinování aktivit s ostatními částmi provozu organizace. Krize pak vrcholí ve chvíli, kdy vedení organizace začne směřovat k opětovné centralizaci. Toto jednání znamená naprosté selhání vedení, jediným možným východiskem z krize je hledání nových metod koordinace. V případě, že se vrcholové vedení pokusí nové metody nacházet, spěje organizace do další fáze vývoje.
4. **Fáze – koordinace.** V této fázi jsou formalizovány plánovací postupy a dochází k jejich zdokonalování. Formální plánování firmy má však vliv na byrokratizaci organizace a ztrátu důvěry mezi aktéry. Dle Greinera v této fázi již nelze řídit organizaci formálními a rigidními programy, k překonání krize je třeba využít spolupráce různých profesí.

5. **Fáze – spolupráce.** Organizace se soustředí na řešení problémů, na inovace, experimenty. Celý systém je flexibilnější. Tvoří jej týmy pracovníků různých profesí a různého postavení, čímž vzniká jednodušší víceúčelový systém otevřený experimentování. Jaký typ krize následuje po této fázi není zcela jasné. Většina organizací se nachází teprve v této fázi a na krizi se připravuje. Dle Greinera bude následující krize spočívat v psychickém vyčerpání zaměstnance po intenzivní týmové práci. Navrhovaným způsobem vypořádání se s touto krizí je tzv. duální organizační struktura, která by pro zaměstnance znamenala změnu struktury v pravidelných intervalech (zaměstnanec by po určitých obdobích měl možnost pracovat na své další kariéře). Systém duální struktury se v praxi objevuje jen náznakem – krizi organizace řeší zkracováním pracovní doby, flexibilní pracovní dobou, prodloužením dovolené apod. (Malý, Dědina 1996).

Ačkoli Greiner mýnil tímto modelem organizací pomoci zejména manažerům při rozhodování a ačkoli se tento model nezabývá konkrétně organizacemi neziskovými, můžeme z něj dobře vyčíst vnitřní vlivy, které působí na organizaci v konkrétním vývojovém stádiu. Můžeme z něj i vyvodit možnosti, které se naskýtají vedení organizace při řešení krizí. Zde Greiner upozorňuje zejména na to, že pro vedení bývá velice lákavé vybírat taková řešení, s kterými má již předchozí zkušenost. Tato řešení však brání organizaci posunout se do následující vývojové fáze (Greiner, 1972: 66). Znovu je ovšem nutné zdůraznit, že Greiner se nezabýval konkrétně organizacemi neziskovými, pro které posun do další vývojové fáze nemusí být vždy žádoucí. Cílem neziskové organizace nemusí být nejvyšší vývojový stupeň, protože své poslání může plnit daleko lépe na stupni vývojově nižším, a jak Ondrušek (1998) upozorňuje – mezi jednotlivými vývojovými stupni a kvalitou organizace není žádné pojítko, jedná se o nezávislé kategorie. Toto tvrzení platí i pro následující model životních cyklů organizací, který je již zaměřen na vývoj a organizační změny v organizace neziskové. Tento model opět zaznamenává jednotlivá období růstu i období krizí.

1. 1. 1. 2. Model životního cyklu neziskové organizace (Ondrušek, 1998)

1. **Fáze – málo strukturovaná skupina okolo charismatického lídra.** Impulsem ke vzniku je řešení konkrétního problému, na který má skupina lidí podobný náhled a

rozhodne se jej proto aktivně řešit společnými silami. V této fázi zatím neprobíhá žádná diferenciací rolí s přebíráním odpovědnosti s ní související, rozdíl mezi dobrovolníky a členy je nejasný a už vůbec nefunguje dělba práce, vedení organizace je chaotické, rozhodování probíhá kolektivně nebo autoritativně, cíle organizace jsou velmi všeobecné a idealistické, aktivity jsou nepravidelné. Některé neziskové organizace ve formě nestrukturované skupiny setrvávají, jiné jím poměrně rychle procházejí. Pro tyto organizace je vnitřním impulsem ke změně potřeba koordinace. Základem pro posun do další fáze je dle Ondruška definice cílů, které budou měřitelné a kontrolovatelné, rozdělení si povinností a přebírání zodpovědnosti.

2. **Fáze – strukturovaná skupina s vymezeným posláním.** Po krizi, která souvisela s nejasnou strukturou a nejasnými plány nastává proces vyjasňování si neformálních rolí a dělby práce formálních rolí, upřesňování si kompetence a zodpovědnosti. Některé neziskové organizace mají tendenci se těmto krokům vyhýbat, protože v nich vidí hrozbu byrokratizace organizace. Mezi formou organizace s naprosto rozvolněnou strukturou a organizací s pevným hierarchickým uspořádáním leží mnoho jiných možností, jak strukturu organizace pojmout a nevystavovat se tak ani jednomu z těchto extrémů. Ondrušek doporučuje organizacím v této fázi vývoje si jasně vymežit poslání, které napomáhá organizaci definovat samu sebe, a bránit tak možnosti vzniku chaosu.
3. **Fáze – registrovaná organizace.** Vstup do další vývojové fáze není spojen vysloveně s krizí jako spíše s potřebou. Registrace vzbuzuje vyšší důvěru, kterou organizace potřebuje získat nejen kvůli přibývajícím počtu členů, ale i kvůli potenciálním dárcům. V tuto chvíli je naprosto jasně definováno, „kdo nese zodpovědnost. Je určené, kdo je organizaci oprávněný reprezentovat navenek, co tvoří příjmy a výdaje organizace, jakými kroky organizace vzniká a zaniká,“ (Ondrušek, 1998: 23). Pro mnoho organizací neziskového sektoru je tento krok krokem finálním – nemají žádného placeného zaměstnance, nemusí mít žádné příjmy ani výdaje – vše funguje na dobrovolnické bázi a nástup profesionálů do takovéto organizace by nebyl žádoucí. Některé organizace mohou vnímat neformální jednání jako nedostačující. Vedení se neshoduje na dalším směřování organizace a zakladatelé mohou trpět pocitem křivdy a odcházet z organizace. Tento fakt umožňuje nástup krize, která souvisí s přechodem do dalšího vývojového stádia. Model vývoje neziskových organizací v tuto chvíli silně připomíná

první vývojový stupeň Greinerova modelu (viz výše).

4. **Fáze – profesionalizovaná organizace.** Jak již bylo výše řečeno, organizace v určité chvíli svého vývoje je postavena před problém, kdy se musí rozhodnout, zda chce a je pro ni dobré svou činnost profesionalizovat. Profesionalizace má mnoho podob, v rámci životního cyklu organizace ji Ondrušek vnímá hlavně jako příchod profesionálů do organizace a zkvalitnění práce organizace dovnitř i navenek. Ondrušek upozorňuje na to, že se vznikem zaměstnaneckého vztahu, vzniká jedinci i jiný typ závazku – namísto závazku morálního se nyní jedná o závazek určený v pracovních smlouvách. S nástupem profesionálů zvenčí se vztahy uvnitř organizace mohou dále komplikovat, což může vést až k zániku organizace (Ondrušek, 1998). Pokud organizace usilují o překonání krize, mohou využít Greinerova modelu a najít vhodné manažerské aktivity, které by nastupující krizi pomohly řešit. Po identifikaci rozvojové fáze, v které se organizace nachází, můžeme předpovídat budoucí vývoj, nadcházející krize i způsoby jejich řešení. Potřeba profesionalizace organizace může být vnímána jako vnitřní motiv k organizační změně, samotný proces profesionalizace je ale spojován hlavně s vlivy vnějšími, kdy právě prostředí, ve kterém organizace působí ji nutí profesionalizovat svou činnost a zároveň jí nastavuje obraz funkčních profesionálních organizací, které mohou být pro organizaci modelem (viz kapitolu 1.2.2.2. Institucionální isomorfismus).

Ve své diplomové práci jsem zařadila modely životních cyklů organizací do kapitoly, která se zabývá organizační změnou způsobenou vnitřními vlivy. Tyto vlivy jsou v modelech životních cyklů implicitně obsaženy (úspěch organizace, nevhodné/neexistující manažerské praktiky zakladatelů, nedostatek autonomie manažerů, špatná koordinace, nefunkčnost volné struktury organizace). Organizační změny vyvolané interními vlivy jsou lépe popsány v Greinerově modelu, protože právě tyto vlivy v souvislosti s rozhodováním manažerů mají dle Greinera zásadní význam pro rozvoj organizace. Vedení organizace nezasahuje pouze do rozvoje organizace, ale je zcela zásadní pro její udržitelnost. Ačkoli Greiner naznačoval nástup krize v případě hierarchického řízení organizace (viz 2. fázi Greinerova modelu), u lokálních dobrovolnických organizací Wollebaek (2009) zjistil,¹ že (1) větší šanci na přežití

¹ Wollebaek při svém výzkumu vycházel z dat získaných při sčítání lidu v roce 1980, 1990 a 2000. Přeživším organizacím byl zaslán i dotazník. Wollebaek získal detailní informace o struktuře organizace, o jejích aktivitách, o jejím vedení apod. Následně zkoumal vztah mezi jednotlivými faktory a schopností organizace

mají právě tyto mechanistické organizace, tj. organizace hierarchicky uspořádané se silně formalizovanými rolami (naproti jim stojí organické organizace, jejichž charakteristickým rysem je participativní rozhodování). Dále Wollebaek u těchto organizací zjistil, že větší šanci na přežití mají (2) organizace, které jsou přidruženy k jiným strukturám (na rozdíl od organizací působících samostatně). Významným nebezpečím je izolace organizací – aby zabránily jejímu vzniku, musí se dle Wollebaeka snažit o (3) nabídku širokého spektra aktivit směřovaných ven (naproti aktivitám určeným jenom pro členy), (4) o udržování a vytváření vztahů s vnějším okolím a (5) o heterogenitu organizace. (6) Výhodné je dosadit do představenstva také vysoké funkcionáře. O všech těchto faktorech rozhodují klíčoví aktéři organizací. Důležité jsou samozřejmě i vnější faktory, které organizace ovlivnit nemůže (věk, velikost, prostředí), nicméně v případě kvalitního vedení by ani nepříznivé vnější podmínky neměly znamenat zánik organizace (Wollebaek, 2009).

V modelu životního cyklu neziskových organizací dle Ondruška se interní vlivy mísí s těmi externími více než v případě Greinerova modelu. Působení vlivů externích je zde zřejmé od třetího vývojového stádia organizace, kdy o registraci organizace pojednává Ondrušek jako o výhodě ve vztahu k jejímu okolí – vzbuzení důvěry u donorů a potenciálních členů. Registrace vzniká na základě rozhodnutí organizace samotné, nicméně toto rozhodnutí vzniká pod vlivem působení okolí – nutnosti získání zdrojů (viz níže teorii závislosti na zdrojích). Stejně tak profesionalizace organizace je spíše již proces, který vzniká ve spojitosti s vlivy externími, kdy na organizaci je kladeno velké množství nových požadavků, s nimiž se musí vyrovnávat.

1.1.2. Reaktivní změny cílů organizace

V profesionalizované organizaci upozorňuje Ondrušek (1998) na nebezpečí rozdrobení úkolů a přemísťování cílů organizace. Na změny organizačních cílů na základě vnitřních vlivů upozorňují ve své studii také Powell s Friedkinovou (1987). Dle těchto autorů procesy související se změnou cílů přitahují pozornost mnoha vědců (Simon; Blau; Selznick; Michels citováni in Powell, Friedkin 1987). Ve své studii prezentují zásadní teorie, které se touto problematikou zabývají. Významným autorem v oblasti zkoumání změny cílů je Selznick,

přežít – v krátkodobém horizontu deseti let a v dlouhodobém horizontu dvaceti let (Wollebaek, 2009: 274).

který upozorňuje na problém tragédie organizace. Problém tragédie organizace souvisí s přemísťováním cílů, kdy dílčí cíle nahrazují cíle celkové. Dílčími cíli rozumíme zavádění a naplňování norem nezbytných pro fungování organizace. Problém – tragédie organizace – nastává ve chvíli, kdy zaměstnanci začnou chápat dodržování norem jako konečný cíl a ne jako prostředek k naplňování cílů, kvůli kterým byla organizace založena (Selznick citován in Powell, Friedkin, 1987: 181). Dalším typem organizační změny souvisejícím s cíli organizace se ve své studii zabývá Michels (citován in Powell, Friedkin, 1987: 181). Podle Michelse dochází k upozadění cílů v případě, kdy zaměstnanci na vyšších postech si snaží udržet svou pozici. Pro takovéto zaměstnance deklarované cíle organizace přestávají být důležité. Důležité je pro ně jejich postavení v rámci organizace a na jeho udržení investují svoji energii, tímto směrem orientují svou aktivitu, namísto toho, aby ji orientovali ve prospěch naplňování organizačních cílů. Jejich konání tak může být zdrojem organizační změny. Michels vnímá organizaci jako oligarchii, kdy se k nadvládě dostává menšina, která postupně otupuje hlavní cíle organizace (Michels citován in Powell, Friedkin, 1987: 181). Powell však na základě studia různých případových studií tento Michelsův výrok popírá, k přemístění cílů v případě nadvlády menšiny dle něj dojít nemusí (Powell, Friedkin, 1987: 181).

1.2. Organizační změny způsobené externími vlivy

Zatím jsem ve své práci zmínila organizační změny vyvolané vnitřními vlivy – ať již se jednalo o změny vývojové nebo změny reaktivní. Organizaci a její udržitelnost však zcela zásadně determinují i faktory, které organizace sama nemůže zcela ovlivnit – její věk, velikost a prostředí (Wollebaek, 2009). Z externích vlivů vyvstávajících právě z prostředí organizace vychází i Powell s Friedkinovou (1987). Ve své studii zmiňují teorii závislosti na zdrojích a teorii institucionálních modelů.

1.2.1. Změny způsobené závislostí na zdrojích

Teorie závislosti na zdrojích chápe organizační změnu jako výsledek přizpůsobení se okolnímu prostředí organizace, se kterým jsou organizace pevně svázány. Pfeffer a Salancik (1978) upozorňují na to, že existence organizací není daná, naopak, každá organizace musí o svou existenci bojovat. Teorie vychází z předpokladu, že žádná organizace není zcela soběstačná, a proto musí neustále hledat ve svém prostředí zdroje, jež jsou klíčem k jejímu přežití. Není ovšem důležité tyto zdroje pouze získat, ale také je udržet. Získávání a udržení

zdrojů komplikuje ale fakt, že prostředí, ve kterém organizace operují, je značně nestálé, neustále se mění a zdroje se stávají vzácnějšími. Organizace se kvůli nestabilitě prostředí dostává do situace, kdy se před ní rýsují dvě možnosti dalšího vývoje – (1) organizace zanikne, protože nebude mít dostatek zdrojů, nebo (2) změní své aktivity, aby lépe odpovídaly požadavkům skupin, které disponují zdroji. Závislost jedné organizace na druhé lze dle Pfeffer a Salancika odvodit na základě tří faktorů. Prvním faktorem je míra důležitosti zdroje, který organizace potřebuje k fungování a přežití. Druhým faktorem je míra možností, tedy do jaké míry mají zájmové skupiny možnost zasahovat do umístění a používání zdroje. Konečně třetí faktor odkazuje na existenci či neexistenci alternativ zdrojů. Závislost pak autoři definují jako „produkt důležitosti daného vstupu nebo výstupu pro organizaci a míry, do jaké je zdroj řízen malým počtem organizací. Zdroj, který není pro organizaci důležitý, nemůže vyvolat situaci závislosti, bez ohledu na to, jak moc je koncentrována nadvláda nad tímto zdrojem. Zároveň platí, že bez ohledu na to, jak důležitý zdroj je, tak pokud není ovládán jen malým množstvím organizací, naše ústřední organizace nebude nijak zvláště závislá na žádné z nich,“ (Pfeffer, Salancik, 1978: 237) (překlad vlastní).

Podle teorie závislosti na zdrojích mají organizace tedy tendenci měnit svou strukturu i cíle za účelem získání zdrojů potřebných k přežití. Organizace jsou závislé na zdrojích ze svého okolí a k jejich získání musí často odpovídat na požadavky skupin, které těmito zdroji disponují. U sportovních neziskových organizací mohou být dominantní zdroje i skupiny, jež zdroji disponují, různé, záleží na typu organizace. Enjolras (2002) zmiňuje ve sportovní oblasti (1) komerční dobrovolné organizace s převažujícími tržními zdroji, (2) organizace financované převážně z veřejných rozpočtů a (3) organizace kombinující tržní, dobrovolné a veřejné zdroje. Kikulisová, Slack, Hinings (1992) ve své studii přichází se třemi designovými archetypy² sportovních organizací – design „kuchyňského stolu“ (The Kitchen Table Design Archetype), design „zasedací místnosti“ (The Boardroom Design Archetype) a design „výkonného úřadu“ (The Executive Office Design Archetype). Každý typ je mimo jiné charakterizován i odlišným typem dominantního zdroje. Základní, vysoce dobrovolnický, designový typ „kuchyňského stolu“ čerpá finanční prostředky převážně z poplatků členů a

² Autoři přejímají Greenwoodovu a Hiningsovu definici archetypu designu neziskových organizací. Tito ho vnímají jako přesvědčení a hodnoty, které formují převládající představy o tom, co by organizace měla dělat a jak by to měla dělat, a jak by měla být posuzována v kombinaci se strukturami a procesy, které tyto myšlenky posilují (Kikulis, Slack, Hinings, 1992).

soukromého fundraisingu. Dle teorie závislosti na zdrojích u tohoto typu organizace tedy vzniká „závislost“ zejména na členech, organizace se však vyvarovává závislosti na dotacích. Ačkoli jsou zdroje omezené, organizace je vysoce autonomní. U více byrokratického typu organizace – typ „zasedací místnosti“ – převládá financování z veřejných a soukromých fondů. V částečném financování z veřejných zdrojů spočívá hlavní rozdíl mezi prvním a druhým typem. Organizace již není tak nezávislá, snaží se uspokojovat zájem státu v oblasti rozvoje sportu. U třetího typu – typ „výkonného úřadu“ – převládají jako finanční zdroje korporátní a vládní fondy. Soukromé zájmy jsou částečně eliminovány, zásadní význam mají veřejné zájmy (reprezentované státem) a zájmy skupin, které disponují zdroji (reprezentované korporátními sponzory) (Kikulis, Slack, Hinings, 1992).³

Skupiny, které disponují pro organizaci důležitými zdroji, sehrávají v jejím životě zásadní roli. Tlak z jejich strany může vést k organizačním změnám. Důležitým úkolem manažerů nesoběstačných organizací je na požadavky skupin odpovídat, zároveň však musí zmírňovat jejich vliv na organizaci. Nejovlivnitelnější jsou v tomto ohledu organizace, které jsou závislé na jednom výhradním zdroji. Vícezdrojové financování nabízí omezování vlivů okolních skupin (Powell, Friedkin, 1987: 182).

1.2.2. Isomorfické změny

Teorie institucionálních modelů stejně jako teorie závislosti na zdrojích vnímá organizační změnu v souvislosti s prostředím, v němž organizace operuje. Podle DiMaggia a Powella (1983) jsou strukturální změny v organizacích čím dál méně způsobovány konkurenčním bojem nebo potřebou zvyšovat efektivitu. Dle autorů je organizační změna výsledkem procesů, během nichž se organizace začínají sobě navzájem podobat – bez ohledu na to, jestli tato změna pomůže efektivitě organizace. Organizace jsou ovlivněny svou širší sociální strukturou – jakékoli posuny v ideologii, profesních standardech či kulturních a profesionálních normách v oblasti, ve které organizace působí, pak způsobují organizační změnu. Procesy nastartované v jednotlivých organizacích působících v daném organizačním poli⁴ mají vliv na to, že tyto organizace se v průběhu času začínají navzájem čím dál více

³ Jednotlivým archetypům se budu podrobněji věnovat v kapitole 1.3.1 Archetypy designů sportovních neziskových organizací.

⁴ Organizační pole odkazuje na ty organizace, jež utvářejí určitou oblast institucionálního života. Tvoří jej klíčoví dodavatelé, spotřebitelé zdrojů i produktů, regulační orgány a další organizace, které produkují

podobat.

V počátečních fázích životního cyklu organizačního pole vidíme rozmanitost přístupů a organizačních forem, ve chvíli, kdy se pole ustavuje dochází k homogenizaci. Proces strukturace organizačního pole má čtyři fáze. První fází je nárůst objemu interakcí mezi jednotlivými organizacemi v daném organizačním poli. Ve druhé fázi dochází k definici meziorganizačních struktur (vztahy dominance a koalice), dále dochází k nárůstu objemu informací, s nimž se organizace potýkají, a následně k rozvoji vzájemné informovanosti mezi účastníky jednotlivých organizací, které spolupracují (DiMaggio citován in DiMaggio, Powell, 1983: 148). Během těchto procesů se vyčleňují organizace, které jsou ostatními vnímány jako centrální. Dle Freemana (citován in DiMaggio, Powell, 1983: 149) se jedná o starší větší organizace, které dosáhly bodu, kdy mohou prostředí dominovat namísto toho, aby se mu přizpůsobovaly. Koncept, který nejlépe popisuje proces homogenizace, se nazývá isomorfismus. Hawley (citován in DiMaggio, Powell, 1983: 149) definuje isomorfismus jako proces, který nutí jednu jednotku v populaci se podobat jiným, které čelí stejným podmínkám v rámci daného prostředí. DiMaggio a Powell (1983) uvádějí dva typy isomorfismu: konkurenční a institucionální.

1.2.2.1. Konkurenční isomorfismus

Konkurenčním isomorfismem se zabývali zejména Hannan a Freeman ve své studii *The Population Ecology of Organization* z roku 1977. Organizace přirovnávají k živočišným druhům, které jsou nuceny bojovat o přežití, protože zdroje organizací nejsou nevyčerpatelné. Organizace mají možnost volit strategii specialismu, kdy se snaží co nejrychleji adaptovat se na nové podmínky prostředí a tímto směrem upírají veškerou energii, nebo strategii generalismu, kdy organizace svou energii šetří a určité organizační kapacity si ponechávají v záloze.⁵ V případě pomalých změn v nestabilním prostředí bývá výhodnější strategie generalismu, v případě rychlých změn uspějí spíše specialisté (Hannan, Freeman citováni in Keller, 1997: 96 – 98). Na základě populační ekologie došel Wollebaek (2009) ve své studii lokálních dobrovolných organizací k závěru, že malé organizace mají menší šanci přežít než

podobné výrobky a nabízejí obdobné služby (DiMaggio, Powell 1983).

⁵ V původní studii z roku 1977 považovali Hannan a Freeman za generalisty takové organizace, které se dokáží spokojit s nižším ziskem, který je však jistější a trvalejší. Specialisté jsou ti, kteří se snaží svůj zisk maximalizovat bez ohledu na to, že v důsledku maximalizace zisku může dojít k výrazným změnám prostředí. Autoři svůj výrok později pozměnili (Keller, 1997).

organizace větší, mladé organizace spíše zaniknou než organizace starší, růst populace pozitivně ovlivňuje šance přežití organizací v periferních oblastech (Wollebaek, 2009). Zánik organizace je ale jen výjimečně způsoben pouze ekologickými faktory, jak je uvádí populační teorie, důležitou roli hraje strategické rozhodování vedení organizace, o kterém jsem se zmiňovala v kapitole o vnitřních vlivech organizační změny. Konkurenční isomorfismus v podání populačních ekologů je tím typem isomorfické změny, kdy jsou vybírány optimální formy organizací v rámci populace. Isomorfismus se v Hannanově a Freemanově pojetí zabývá tržní konkurencí, mezerami na trhu a opatřeními, jež organizace přijímají. Tento pohled však dle DiMaggia a Powella (1983) neposkytuje ucelený pohled na isomorfismus. Konkurenční isomorfismus je dle autorů relevantní pouze pro organizační pole, v nichž panuje svobodná a otevřená konkurence. Zabývá se pouze bojem o zdroje, zcela však opomíjí boj o politickou moc a institucionální legitimitu. Z toho důvodu autoři doplňují koncept konkurenčního isomorfismu konceptem isomorfismu institucionálního, který je zásadní pro organizace neziskové.

1.2.2.2. Institucionální isomorfismus

Podle institucionálního isomorfismu organizace mění své strukturální uspořádání, protože se snaží vyhovět předepsanému očekávání. Můžeme rozlišit tři základní mechanismy institucionálního isomorfismu, které vedou ke změnám. Prvním mechanismem je nátlakový (koercivní) isomorfismus, změny v organizacích jsou podmíněny politickým vlivem, problémem legitimizace ve vztahu k jiným organizacím, na kterých jsou závislé a kulturním očekáváním společnosti. Organizační změny mohou mít různý charakter – některé jsou přímou odpovědí na novou legislativu, jiné změny se dějí z nutnosti získání podpory od sponzora (viz také teorii závislosti na zdrojích). Dle Anheiera (citován in Anheier, Toepler, List, 2010) dochází u neziskových organizací k nátlakovému isomorfismu ve chvíli, kdy stát a investoři tlačí na neziskové organizace, aby se změnily z neformálních, voluntaristických a amatérských skupin na organizace více byrokratické a profesionalizované. Tlak spočívá především v nuceném přijetí účetnictví, v požadavcích na monitorování, výkon, certifikaci.

Druhým mechanismem je mimetický isomorfismus, o němž právě pojednává Powellova (1987) teorie institucionálních modelů. Nátlak není jedinou hybnou silou, která by vedla organizace k institucionálnímu isomorfismu. DiMaggio a Powell (1983) zdůrazňují, že

důležitou silou je i nejistota organizací. Tato nejistota může pramenit z nedostatečně vyvinutých technologií, ambiciózních cílů nebo nestabilního prostředí. Odpovědí organizace na nejistotu je tzv. modeling, kdy se organizace snaží okopírovat model fungování jiné organizace – organizace se snaží zejména implementovat obchodní techniky a prozkoumávané aktivity (Anheier citován in Anheier, Toepler, List, 2010). Modelem bývají organizace, které jsou úspěšné nebo jsou považovány za legitimní (DiMaggio, Powell, 1983). V rámci odvětví se zvyšuje homogenita organizačních struktur, organizace, které nevyhovují modelovým normám mohou ztratit legitimitu, donory, zákazníky, hůře se jim mohou hledat zaměstnanci, klesá jejich informovanost v rámci organizačního pole. Jak již bylo výše zmíněno, tato organizační změna se týká zejména organizací, které se potýkají s určitou mírou nejistoty. Je proto typická pro organizace neziskového sektoru (Powell, Friedkin, 1987).

Třetím zdrojem isomorfních organizačních změn jsou normativní tlaky, které souvisí s profesionalizací,⁶ konkrétně se dvěma jejími aspekty. Prvním je formální vzdělávání a jeho legitimizace skrz univerzitní specialisty. Druhým aspektem je růst a spolupráce profesních sítí organizací, pomocí nichž dochází k rozšiřování modelových přístupů. Šířením normativních pravidel organizačního a profesního chování dochází ke vzniku obecně profilovaných pozic. Z profesionálů se díky tomuto nastavení stávají snadno zaměnitelná individua, která v rámci daného pole zastávají obdobné pozice (DiMaggio, Powell, 1983: 152). V rámci sportovních neziskových organizací je normativní isomorfismus vnímán zejména jako profesionalizace národních sportovních organizací. Profesionalizace zaměstnanců podporuje daný sport jako určitý cíl organizace, dále pak vytváří nejvhodnější designový typ organizace, který by tomuto účelu sloužil⁷ (Slack, Hinings, 1994: 822).

DiMaggio a Powell upozorňují na to, že všechny institucionální isomorfní procesy se mohou dít, aniž by se nutně musela zvyšovat efektivita organizace. Vzniklá podobnost může organizacím pomoci v transakcích s jinými organizacemi apod., nicméně neznamená nutný růst efektivity.

⁶ DiMaggio a Powell definují profesionalizaci jako boj členů určitého povolání o právo definovat podmínky a metody své práce tak, aby mohli řídit produkci organizace, a zároveň aby legitimizovali svou profesní autonomii (DiMaggio, Powell, 1983: 152).

⁷ Jednotlivým archetypům se budu podrobněji věnovat v kapitole 1.3.1 Archetypy designů sportovních neziskových organizací.

1.3. Organizační změny ve sportovních neziskových organizacích

V České republice se občané sportovně realizují skrz spolky (této možnosti využívá 15-20 % populace), dále mohou sportovat ve specifických zařízeních, které nabízejí pohybové aktivity ve formě služeb (2-3 % populace), sportují samozřejmě i individuálně a neorganizovaně (Ministerstvo, 2011: 6). V neziskovém sektoru v současné době operuje více než 20 000 lokálně působících tělovýchovných jednot a sportovních klubů. Většina z nich se dále sdružuje ve střešních sportovních organizacích (Ministerstvo, 2011). Formy organizací jsou rozmanité, některé jsou řízeny dobrovolníky, jiné profesionály. Některé se soustředí na široké vrstvy obyvatelstva, jiné na talentovanou mládež, další na sportovní reprezentaci.

U sportovních neziskových organizací si autoři, zabývající se tímto tématem, všímají v posledních desetiletích značného množství změn. Nejedná se o osamoceně stojící změny, ale o měnící se povahu sportovních organizací spojovanou převážně s přejímáním byznysových modelů fungování organizace. Vedení organizace je klíčovým subjektem rozhodujícím o dění v organizaci. V Greinerově modelu bylo zřejmé, že vedení rozhoduje u organizací o posunu do dalšího vývojového stádia, Powell a Friedkinová zmiňují důležitost vedení v souvislosti s umírňováním vlivu subjektů, na kterých je organizace finančně závislá. Vedení se musí ovšem vypořádat i s tlakem členů, veřejnosti a státu na zvyšující se výkon. Snaha o zvyšování příjmů vede k rozšiřování členské základny, spolu s ním bývají na organizaci kladeny nové nároky v souvislosti s rozšiřováním služeb. Zároveň se organizace potýkají s tlakem souvisejícím s produkcí kvalitních sportovců (Ferkins, Shilbury, McDonald citováni in Chien Mu, Taylor, 2008: 33).

Typické pro tyto organizace začíná být najímání profesionálních pracovníků, formalizování pravidel a hierarchizace struktury (Kikulis, Slack, Hinings, Zimmermann, 1989: 129). Slackova studie z roku 1985 se zabývá transformací sportovního klubu, jež spočívala v proměně volné struktury organizace ve strukturu racionální byrokracie. Slack si všímá vývoje organizací a postupného přijímání znaků formalizované racionální organizace. V této souvislosti Slack poukazuje zejména na rozvoj certifikovaných programů organizace, na zvyšující se požadavky na kvalifikovanost pracovníků, tendenci platit za odvedenou práci i na formalizaci a standardizaci procesů. Jeho studie popisuje vývoj organizace a jevy, které měly vliv na její nárůst (charismatický vůdce a jeho následný odchod, změny v prostředí – lepší

technologie, příliv imigrantů, nutnost fundraisingu apod.) (Slack, 1985). V pozdějších letech se Slack ve spolupráci s O'Brienem zabývá profesionalizací rugbystických klubů, organizační změnou, ke které dochází v rámci celého organizačního pole. Ke změně a profesionalizaci v rámci tohoto sportovního odvětví dochází v souvislosti s růstem popularity rugby, ke kterému došlo na konci 20. století. V tomto období se amatérské organizace v rámci organizačního pole dostávají pod tlak spotřebitelů, dodavatelů, hráčů a dalších klíčových aktérů. Část organizací v reakci na dění začíná svým hráčům platit a profesionalizovat se, jiné kluby zůstávají amatérské. Tyto kluby následně zaostávají, co se sportovních výsledků týče, za těmi profesionalizovanými. Profesionalizace rugbystických klubů neměla dána žádná pravidla a kluby se snažily profesionalizovat se na základě pozorování a kopírování osvědčených technik z jiných sportovních odvětví. O'Brien a Slack popisují dobrovolnické období jako období bratrství a lásky ke hře, profesionalizované už jako období, kde převládají komerční hodnoty (O'Brien, Slack, 2003).

Slackova a Hinigsova studie se také zabývá tlakem na kanadské národní sportovní organizace, který je způsoben jejich závislostí na zdrojích, a následnými isomorfickými organizačními změnami, jež jsou tímto tlakem způsobeny. Závislost organizací na zdrojích je samotné posouvá k profesionálnějšímu a byrokratickému chování (Slack, Hinings citován in Papadimitriou, 2002: 207). Tato studie je zajímavá i proto, že zkoumá organizace zabývající se různými (a tedy různě populárními) sporty, na které však působí podobné vnější vlivy, neboť operují ve stejném prostředí. Autoři u všech organizací zaznamenávají posun. Slack s Hinigsem dochází k tomu, že organizace se přeměňují, vzniká jednotnější typ designu organizací – profesionálnější a byrokratičtější. U organizací dochází působením prostředí k profesionalizaci personálu, k systematizaci aktivit. Pro členy organizací je tento posun lehce uchopitelný a poměrně snadno implikovatelný do současných struktur organizace. Zatímco se však organizace mění v tomto směru, systém dobrovolnické kontroly organizace výraznou změnou neprochází. Nepochází k redefinování role dobrovolníků a změně struktury autorit organizace. Případná decentralizace rozhodovacích pravomocí do rukou profesionálů by omezila vliv dobrovolníků na vedení organizace. Tyto organizace jsou však tradičně dobrovolnické – dle Slacka a Hinigse je jejich povaha příčinou minimálních a téměř nepostřehnutelných změn v této oblasti. (Slack, Hinings, 1994).

Zmiňované studie jsou z hlediska této diplomové práce zajímavé z toho důvodu, že se

zabývají transformací sportovní organizace (potažmo celého organizačního pole) od fáze vzniku až po fázi, kdy se organizace (organizační pole) dají považovat za profesionální. Studie se však zabývají poměrně velkými sportovními organizacemi národního rozsahu, ve kterých jsou procesy profesionalizace nezbytně nutné k jejich dalšímu fungování. Nezaměřují se na malé lokální organizace, jejichž struktura nemusí být pevně stanovena a nutnost strukturální organizační změny nemusí být tak tíživá. Papadimitriou (2002) ze studií velkých sportovních organizací vychází, její výzkum je však zaměřen na malé lokální sportovní organizace, které zaměstnávají alespoň jednoho pracovníka v oblasti poskytování sportovních programů. V rámci své práce se Papadimitriou snaží sesbírat a analyzovat data, která by vedla ke změření kontextových (velikost organizace, stáří organizace, závislost na jiných organizacích, úroveň technické odbornosti) a strukturálních (standardizace, specializace, centralizace)⁸ proměnných, snaží se zjistit, zda je mezi nimi souvislost. Její výzkum nepotvrdil u lokálních sportovních organizací platnost vztahu mezi kontextovými a strukturálními proměnnými. Podle výzkumu organizace, navzdory své velikosti a svému stáří preferují, neformální strukturální design s nízkou mírou formalizace a specializace, a naopak s vysokou mírou centralizace.⁹ Ani vnitřní tlaky způsobené zvyšujícím se počtem zaměstnanců či zvyšující se rozpočet organizace nenutí lokální organizace přijmout formálnější strukturu. Data poukazující na výkon organizace dokazují, že tyto nejsou schopné zavést jednotný systém a zaměřují se jen na omezený počet sportů, které často nevyhovují požadavkům lokální komunity. Organizace nezavádějí modely plánování ani jiné manažerské praktiky, které by konkretizovaly jejich záměry a cíle (Papadimitriou, 2002).

Organizační změny nejsou u všech organizací totožné, na což upozorňuje i Slack s Hiningsem (1994). Dle autorů jsou amatérské sportovní organizace poměrně složitými subjekty na to, aby se jejich vývoj dal jednotně vysvětlit jako posun k profesionální a byrokratické organizaci. Tento pohled totiž ignoruje různorodost organizačních konstrukčních typů (Slack, Hinings citován in Kikulis, Slack, Hinings, Zimmermann, 1989: 130). Výsledky případové studie sportovního klubu, který je předmětem této diplomové práce, tedy nebudou

⁸ Specializací rozumíme rozdělení rolí a úkolů; standardizací, existenci pravidel, norem a postupů; a centralizací úroveň, na jaké se v rámci organizace vykonávají konečná rozhodnutí (Kikulis, Slack, Hinings, 1992: 348).

⁹ Členové organizace preferují, kdy ž se rozhodování odehrává v úzké skupině sdružené okolo jednoho výrazného vůdce.

aplikovatelné na všechny amatérské organizace v tomto odvětví, což si tato studie ovšem ani neklade za cíl. Aplikovatelnost výsledků je podmíněna podobným konstrukčním typem organizace. V následující podkapitole se tedy pokusím na základě studie kanadských autorů – Kikulisové, Slacka a Hiningse (1992) – jednotlivé archetypy designů neziskových sportovních organizací popsat.

1.3.1. Archetypy designů sportovních neziskových organizací

Kikulisová, Slack a Hinings se ve své práci *Institutionally Specific Design Archetypes: A Framework for Understanding Change in National Sport Organizations* (1992) snaží porozumět procesu změn v oblasti neziskových sportovních organizací z jiné strany. Namísto popisu procesu profesionalizace a byrokratizace pozorují různorodost designů jednotlivých organizací, na jejichž základě se snaží identifikovat určité designové archetypy. Tato studie tak doplňuje teoretickou část a propojuje jednotlivé kapitoly.

Na základě organizačních hodnot a organizační struktury definovali autoři tři archetypy: *The Kitchen Table Design Archetype* (design „kuchyňského stolu“), *The Boardroom Design Archetype* (design „zasedací místnosti“) a *The Executive Design Archetype* (design „výkonného úřadu“). Mezi organizační hodnoty řadí autoři (1) orientaci, tedy to, zda organizace orientuje na své soukromé zájmy, jestli jich dosahuje svépomocí (tzv. self-help) a jakým způsobem získává prostředky na činnost. (2) Další hodnotou zacílení organizace – tedy zda organizace míří svou činností na široké masy, nebo se zaměřuje pouze na profesionální sportovce. Tato hodnota je ovlivněna zejména zakladateli organizace ale také potřebou zisku finančních zdrojů. Třetí hodnotou jsou (3) principy organizace – dle autorů je struktura organizace odrazem jejích hodnot spojených se vztahy, odpovědností a pravidly. Na její struktuře se ukazuje, zda organizace preferuje minimální koordinaci nebo vysoce kontrolované struktury. (4) Kritéria efektivity jsou poslední organizační hodnotou, na jejímž základě autoři posuzují jednotlivé designy organizací – rozhodujícím prvkem pro zařazení do jednotlivých archetypů v tomto případě je, na základě jakých kritérií měří organizace svůj úspěch. U organizační struktury organizace autoři porovnávají specializaci, rozdělení rolí a úkolů; standardizaci, existenci pravidel, norem a postupů; a centralizaci, na jaké úrovni v rámci organizace se vykonávají konečná rozhodnutí (Kikulis, Slack, Hinings, 1992: 348).

Archetyp designu „kuchyňského stolu“ je typický pro organizace, které uspokojují

potřeby svých členů, a zároveň členské poplatky jsou výrazným zdrojem příjmů těchto organizací. Dalším zdrojem finančních prostředků může být fundraising. Organizace vychází z přesvědčení, že by měly být schopné samy sebe spravovat a být zodpovědné za získání potřebných prostředků (Kikulis, Slack, Hinings, 1992: 355). Dle teorie závislosti na zdrojích jim tak v samosprávě nic nebrání – zdroje jimiž disponují ostatní subjekty nejsou pro tyto organizace důležité, organizace se mohou rozvíjet nezávisle (viz teorie závislosti na zdrojích, Pfeffer, Salancik, 1978). Důležité jsou ovšem sdílené zájmy členů organizace. Na nich závisí i oblast, ve které organizace poskytují své služby. Snahou o uspokojení velkého množství členů se organizace soustředí na širokou nabídku sportovních programů pro různé úrovně zdatnosti sportovců. Principy organizace vychází z hodnot, které organizace zastává – tedy minimální koordinace a rozhodovací pravomoce v rukou dobrovolníků. Člen, který projevuje zájem a/nebo v organizaci odsloužil mnoho let se dostává do pozice, kdy může trénovat, hodnotit i spravovat organizaci. Úspěch organizace posuzují sami členové organizace, odvíjí se od jejich projevení zájmu o jednotlivé programy, popř. členové mohou hodnotit kvalitu služeb a programů organizace (Kikulis, Slack, Hinings, 1992). Co se týče organizační struktury tohoto typu organizací – není kladen velký důraz na formální pravidla ani na rozdělování rolí. Ve výše zmiňované Slackově studii o byrokratizaci sportovních organizací (1985) autor popisuje organizace, jež odpovídají archetypu „kuchyňského stolu“. Tyto organizace mají neformální organizační strukturu, kde role nejsou rozděleny, pravidla a normy nejsou formalizovány, neuchovávají se záznamy, téměř neexistuje plánování a jakákoli koordinace aktivit, rozhodování i komunikace je neformální. Rozhodování se často koncentruje v rukou skupiny lidí sdružených okolo charismatického lídra (Slack, 1985). Tento typ designu organizace je zcela zásadně závislý na svých členech. V poslední době však můžeme u členů neziskových organizací čím dál častěji pozorovat posun od členství aktivního ke členství pasivnímu – celkově přibývá organizací, které jsou tvořeny spíše pasivními členy, než členy aktivními (Putnam; Skocpol; Maloney citováni in Wollebaek, Seize, 2002: 187). Nicméně tento posun není dle Wollebaeka pro lokální neziskové organizace zhoubný, zcela koresponduje s organizační změnou organizací – s jejich profesionalizací a centralizací – organizace tedy přestávají odpovídat archetypu „kuchyňského stolu“. Putnam upozorňuje na vytváření sociálního kapitálu, pouze v případě face-to-face komunikace aktivních členů (Putnam citován in Wollebaek, 2002), Wollebaek pozoruje ale vznik sociálního kapitálu i v

řadách pasivních členů. Tito se v rámci organizace zaobírají více obecnými tématy, zajímá je rozhodování a ovlivňování směřování organizace, ale do dění v organizaci samotné – do každodenních aktivit – se nezapojují. Aktivní členové se naopak zaměřují na lokální komunitu a členy organizací se stávají hlavně z důvodu osobního naplnění a získání sociálních kontaktů. Přesto jsou pro organizaci pasivní členové jakousi stálou rezervou pro případ potřeby. Pasivní členové jsou těmi, kteří jsou ochotni se zapojit do specifických aktivit organizace, ale na pravidelné schůze nemají energii (Wollebaek, 2002).

Kikulisová, Slack a Hinings (1992) vnímají design „kuchyňského stolu“ jako typický zejména pro organizace, které působily v dřívějších letech, nicméně připouští, že i nově vznikající organizace se těchto principů držely i v osmdesátých letech. Je nutné podotknout, že autoři se věnují národním sportovním organizacím, u kterých může být vývoj rychlejší než u malých, lokálně působících organizací. V České republice tento typ organizací stále existuje, na základě shodujících se definičních prvků se design „kuchyňského stolu“ dá přirovnat k první až třetí fázi Ondruškova vývojového modelu neziskových organizací (viz kapitulu 1.1.1.2 Model životního cyklu neziskové organizace). Jak Ondrušek (1998) píše, organizace, které se dostanou do třetího vývojového stupně, v tomto stádiu mohou setrvat bez potřeby posunout se dále. Také členům lokálních neziskových organizací tento stav neformálních pravidel a komunikace s vysokou mírou centralizace¹⁰ vyhovuje (Papadimitriou, 2002). Otázkou zde ale zůstává potřeba udržitelnosti organizací, která by dle Wollebaekovy studie (2009) mohla být silou nutící organizaci k změně. Dle Wollebaeka mají z lokálních organizací větší šanci na přežití ty, které jsou hierarchicky uspořádané a v kterých se uplatňují silně formalizované role. Tyto a vyšší stupeň koordinace se projevuje v archetypu designu organizací, který Kikulisová, Slack a Hinings (1992) nazývají The Boardroom Design Archetype, v českém překladu tedy archetyp designu „zasedací místnosti“.

Pro design „zasedací místnosti“ také platí, že organizace poskytují veřejné služby pro uspokojování soukromých zájmů členů. Od designu „kuchyňského stolu“ se však tento liší ve způsobu získávání prostředků na svoji činnost. I zde hrají velkou roli členská příspěvky a soukromý fundraising, navíc se zde však objevuje státní podpora. Zvyšující se veřejný zájem určuje oblast, ve které organizace působí – jedná se především o soutěžní sport. Organizace

¹⁰ V těchto neziskových organizacích je rozhodování činěno úzkou skupinou sdruženou okolo charismatického vůdce (Papadimitriou, 2002).

pořádají více závodů, rozvíjí různé programy a pořádají i mistrovství. V souvislosti s teorií závislosti na zdrojích a s koercivním isomorfismem, autoři poukazují zejména na vliv státu v oblasti určování směřování organizace – v rámci národních organizací, o kterých studie pojednává, organizace vnímají tlak státu v přípravě elitních sportovců na mezinárodní závody. Vliv státu se ovšem začíná projevovat i v principech organizování, kdy organizace přijímá formální organizační procedury. Aby obstála v podmínkách pro příjemce dotací a aby zvládla narůstající objem nabízených programů, osvojuje si hodnoty související s byrokracií. Administrativní náročnost začíná být nad rámec možností dobrovolníků, proto se v designu „zasedací místnosti“ již uplatňují placení zaměstnanci, profesionálové. Organizace se soustředí na plánování, organizaci a účetnictví, což se projevuje ve fundraisingu, reklamě, PR, ale i v národních závodech, v rozvoji trenérů a úředníků. Zavádění těchto „novinek“ probíhá dle DiMaggia a Powella (1983) kvůli koercivním tlakům okolí. Od zavedení nových byrokratických technik se odvozuje i míra úspěšnosti organizace. Zatímco u designu „kuchyňského stolu“ bylo hlavním kritériem úspěchu organizace subjektivní hodnocení, organizace s designem „zasedací místnosti“ se posuzují na základě schopnosti plánovat, organizovat, realizovat aktivity a programy (tedy na základě byrokratických postupů) a na základě jejich podpory výkonnostního sportu (Kikulis, Slack, Hinings, 1992).

V organizační struktuře těchto organizací se projevují hodnoty orientace, oblasti, ve které organizace působí, principy organizování i kritéria efektivity. Design je charakteristický „formalizovanými postupy, rolími a programy; zvláštní úlohou pro dobrovolníky; placenými zaměstnanci, kteří pomáhají v každodenních procesech; formální strukturou rozhodování, ve které jsou jasně určeny pozice autorit; a formální komunikace se odehrává pravidelně na zasedáních jednatelů a výboru,“ (Kikulis, Slack, Hinings, 1992: 359) (překlad vlastní). Normativní tlaky a nástup profesionálů mají velký podíl na isomorfických změnách v této oblasti a na homogenizaci organizací, které vedou k možnosti vytváření jednotlivých archetypů designů neziskových sportovních organizací (viz DiMaggia, Powella, 1983). Silnou úlohu u těchto organizací však stále sehrává tradiční pojetí těchto organizací – tedy velká míra důležitosti dobrovolníků. Ačkoli tedy u organizace dochází k velkým změnám v oblasti formalizace a standardizace postupů, v oblasti kontroly organizace pozorujeme změny spíše pozvolné (Slack, Hinings, 1994). Hierarchizovaní dobrovolníci jsou součástí struktury organizace, řídí ji a zastupují zájmy členů na zasedáních. Profesionálním zaměstnancům není

naopak ponechána naprostá autonomie v rozhodování (Macintosh, Whitson citováni in Kikulis, Slack, Hinings, 1992). Teoreticky může docházet k růstu napětí mezi profesionály a dobrovolníky, autoři však píší, že tato forma národních neziskových organizací zůstává životaschopná a to i díky rozdílnému zájmu dobrovolníků a profesionálů. Zájem první skupiny je zejména regionální, zatímco druhá skupina jedná z pohledu národní perspektivy (Kikulis, Slack, Hinings, 1992: 360).

Posledním designem národních neziskových sportovních organizací, který ve své studii kanadští autoři zmiňují, je The Executive Office Design Archetype, neboli design „výkonného úřadu“. Soukromý zájem členů zde není tolik zřejmý jako u předcházejících designů, orientaci organizací zásadně ovlivňuje veřejný zájem a kvůli jejich závislosti na zdrojích také stát a sponzoři. Organizace se tak úzce soustředí na výkonnostní profesionální sport. Cílem je poskytovat sportovcům takové podmínky, které jim pomůžou vyhrávat na mezinárodních závodech (Task Force Report citováno in Kikulis, Slack, Hinings, 1992: 361), úkolem profesionálních zaměstnanců je vytvořit nejvhodnější design organizace, který by cíli organizace napomáhal (Slack, Hinings, 1994). Organizace musí být nyní plně koordinované. Specifické znalosti jsou nezbytně nutné pro další rozvoj a úspěch v dosahování cílů. V rámci národních organizací dochází k centralizaci – důležité pozice jsou obsazovány na základě vědomostí, není již upřednostňován regionální význam, jako tomu bylo u designu „zasedací místnosti“. Organizace jsou složitými subjekty, které dobrovolníci už nemůžou řídit, a do vedení organizací se dostávají profesionální sportovní manažeři i další zaměstnanci. Úlohou profesionálů je rozvíjet a implementovat státní politiku, dobrovolníci by ji měli implementovat pomocí různých programů na lokální a regionální úroveň (Kikulis, Slack, Hinings, 1992). Kritéria měření efektivnosti organizace se posouvají ze subjektivních na více objektivní – organizace již mají definované cíle a efektivitu lze tedy měřit na základě jejich dosahování. Cíle, jak již bylo výše zmíněno, souvisí s dosahováním úspěchu na mezinárodních závodech (Kikulis, Slack, Hinings, 1992).

Do organizační struktury se spolu s profesionály a jejich odborností dostává byrokracie, rozhodování není činěno dobrovolníky, ale profesionály. V předchozím designu „zasedací místnosti“ byli profesionálové najímáni, aby si poradili s nastávajícími změnami, v designu „výkonného úřadu“ zastávají funkci iniciátorů a tvůrců změn (Kikulis, Slack, Hinings, 1992). Posun spočívá také ve změně charakteru rozhodování – zatímco v předchozích archetypech

struktura rozhodování byla široká (zahrnující různorodé zájmy), v designu „výkonného úřadu“ je struktura rozhodování úzká – rozhodování se děje jen na základě odborného posudku.

Ačkoli výše zmiňované archetypy designů národních sportovních organizací mohou v některých bodech připomínat jednotlivé vývojové stupně životního cyklu organizací, při bližším zkoumání zjišťujeme, že spíše než že by je kopírovaly, je doplňují a upřesňují. Ondruškův model vývoje neziskové organizace (1998) si sice všímá příchodu profesionálů a s jejich příchodem souvisejícími změnami, k jeho vývojovému stupni „profesionalizované organizace“ však nelze přiřadit ani jeden z designů. Dalo by se spíše říci, že archetyp „zasedací místnosti“ a „výkonného úřadu“ kloubí. Ondrušek (1998) se zabývá spíše postupným vývojem a nástup profesionálů vnímá již jako konečný bod, jejich působení v organizaci již dále příliš nerozebírá. První fázi Greinerova modelu (1972) lze lépe přirovnat k archetypu designu „zasedací místnosti“, druhá fáze odpovídá svou centralizací zase archetypu designu „výkonného úřadu“. Greiner však opomíjí archetyp designu „kuchyňského stolu“. Jeho model slouží zejména jako návod pro manažery organizací, jak se vypořádat s jednotlivými krizemi, vyčteme z něj ale i některé strukturální prvky, v kterých se jednotlivé vývojové stupně liší. Kikulisová, Slack a Hinings (1992) si však kromě struktury organizace všímají i organizačních hodnot – které jsou dle mého názoru u neziskových organizací velmi důležité. Modely kanadských autorů se snaží ukázat, jaký design je pro jednotlivé organizace nejlepší. Samozřejmě si uvědomují, že jejich archetypy jsou jen jakýmsi obecnými modely designů sportovních neziskových organizací a že tyto se mohou pohybovat i na pomezích archetypů designů „kuchyňského stolu“, „zasedací místnosti“, „výkonného úřadu“. Přestože je studie zaměřená na národní organizace, využívám ji pro svou diplomovou práci zabývající se lokální organizací. Při vyvozování závěrů budu brát v potaz možné odchylky.

2. METODOLOGIE

2.1. Vymezení témat

Kikulisová, Slack a Hinings ve své práci *Institutionally Specific Design Archetypes: A Framework for Understanding Change in National Sport Organizations* (1992) rozlišují tři typy archetypů na základě čtyř organizačních hodnot, dle nichž organizace řídí svou činnost, a na základě organizační struktury daných organizací. Jedná se o výše zmiňované hodnoty: orientace (jakým způsobem dosahuje organizace svých zájmů a jak na dosahování svých zájmů získává finanční prostředky); cílení na široké masy či na profesionální sportovce; principy organizace (zda organizace upřednostňuje minimální koordinaci či naopak koordinaci výraznou); kritéria měření efektivity. U struktury organizace se autoři zaměřují na specializaci; standardizaci; centralizaci.

Na základě těchto proměnných určili autoři ideální designové archetypy, které reprezentují sportovní neziskové organizace – jedná se o archetyp „kuchyňského stolu“, archetyp „zasedací místnosti“ a archetyp „výkonného úřadu“, v tabulkách 1 a 2 na následujících stranách přehledně vidíme, jaké hodnoty a jaká struktura organizace jsou pro daný archetyp typické.

Tabulka 1. Organizační hodnoty jednotlivých archetypů

	Archetyp „kuchyňského stolu“	Archetyp „zasedací místnosti“	Archetyp „výkonného úřadu“
Organizační hodnoty			
Orientace	Soukromý zájem, dobrovolnická, nezisková organizace; příjem z členských poplatků, fundraisingu	Soukromý zájem, dobrovolnická, nezisková organizace; příjem z veřejných a soukromých zdrojů	Soukromý zájem, dobrovolnická, nezisková organizace; příjem ze státních a korporátních zdrojů
Cílení	Široké – na masy	Soutěžní sport	Úzké – vysoce výkonnostní sport
Principy organizace	Minimální koordinace, rozhodují dobrovolníci ve vedení organizace	Dobrovolnická hierarchie; asistence profesionálů	Formální plánování; organizace vedena profesionály, asistence dobrovolníků
Kritéria efektivity	Preference členů; kvalita služeb	Administrativní výkonnost	Mezinárodní úspěch

Zdroj: (Kikulis, Slack, Hinings, 1992: 355)

Tabulka 2. Struktura organizace jednotlivých archetypů

	Archetyp „kuchyňského stolu“	Archetyp „zasedací místnosti“	Archetyp „výkonného úřadu“
Struktura organizace			
Specializace	Role jsou odvozeny od zájmu a loajality členů	Specializované role; existence výborů	Profesionální techničtí a administrativní experti
Standardizace	Málo pravidel; nízká míra plánování	Formální role, pravidla, programy	Formální role, pravidla, programy
Centralizace	Rozhodování činěno malou skupinou dobrovolníků	Rozhodování činěno radou dobrovolníků	Rozhodování decentralizováno, vykonávají ho profesionálové

Zdroj: (Kikulis, Slack, Hinings, 1992: 355)

Ve své diplomové práci se snažím zjistit, jakému archetypu nejvíce odpovídá jezdecký oddíl, který je předmětem této studie. Zaměřím se tedy na organizační hodnoty, které jsou členy oddílu přijímány, a na zjištění struktury této organizace. Z osobních zkušeností předpokládám, že se oddíl nachází na rozhraní archetypu „kuchyňského stolu“ a archetypu „zasedací místnosti“. Zaměřím se proto zejména na prvky, které definují tyto dva archetypy. Abych zjistila, jakému archetypu jezdecký oddíl nejvíce odpovídá, pokládám si tyto výzkumné otázky:

A) Jaké organizační hodnoty organizace zastává?

A.A) Jakým způsobem organizace naplňuje své zájmy? Jakým způsobem získává

organizace prostředky na svou činnost?

- A.B) Na jakou skupinu se organizace snaží cílit?
- A.C) Jaké principy organizace její členové upřednostňují?
- A.D) Na základě jakých kritérií posuzují členové efektivitu organizace?

B) Jaká je struktura organizace?

- B.A) Jak jsou v rámci organizace rozděleny role a úkoly?
- B.B) Jak má organizace standardizována pravidla, normy a postupy?
- B.C) Na jaké úrovni jsou v rámci organizace vykonávána konečná rozhodnutí?

Archetypy nepředstavují jediné možné modely sportovních neziskových organizací, představují však formy organizací, které jsou nejživotaschopnější (Kikulis, Slack Hinings, 1992: 364). Na základě výše sepsaných výzkumných otázek zjistím, zda se zkoumaná organizace podobá některým typům a z jakých hledisek. Nejasnost přisouzení organizace k jednomu z archetypů může indikovat vývojové problémy, se kterými se organizace potýká – designové archetypy můžeme totiž zcela obecně vnímat též jako jednotlivé fáze vývoje organizace, naznačují rozvoj a růst neziskových organizací směrem k profesionálnějším a byrokratičtějším formám. V případě, že zkoumanou organizaci nebude možné jasně přiřadit k jednomu z archetypů, rozšířím empirickou část práce o další výzkumnou otázku související s praktickými doporučeními dané organizaci.

C) Jaká praktická řešení lze na základě empirického výzkumu formulovat?

2.2. Volba výzkumného designu a vzorku

Smyslem této studie je podrobné zkoumání a porozumění jedné konkrétní organizaci, z toho důvodu jsem si zvolila za výzkumný design případovou studii. Tento výzkumný design mi vyhovuje zejména proto, že usiluje o komplexní porozumění případu v přirozeném prostředí (Sedláček, 2007). Zkoumaným případem je pražský jezdecký oddíl TJ Orion Praha. Případ byl vybrán s původním cílem zorientovat se v nastávajících změnách probíhajících v dané organizaci – jedná se tedy o intrisitní případovou studii, kdy byl případ zvolen na základě osobního zájmu porozumění danému subjektu (Hendl, 2005: 107). Dle definice případové

studie podle Yina (citován in Sedláček, 2007) vymezují hranice zkoumaného subjektu prostorově na areál organizace samotné, kvůli určení archetypu neziskové organizace se budu časově soustředit na současnost – zaměřím se zejména na poslední tři roky fungování organizace. K pochopení chodu organizace i k pochopení jejích hodnot se však ukázalo vhodné srovnávání současnosti s minulostí organizace, proto v rámci práce dochází i k ohlédnutí se do dob vzniku a počátku fungování organizace. Toto období, které v práci označuji jako „minulost“ je vymezeno rokem 1976, kdy organizace začala uchovávat své dokumenty, a rokem 1992, kdy oddíl dostal první dotaci. V úvodu studie zmíním i historii a vývoj organizace.

Dle Švaříčka a Šedřové (2007: 76) existují čtyři formy rolí výzkumníka ve vztahu k terénu – a to: cizinec, návštěvník, zasvěcený a domorodec. Autoři upozorňují na riziko hraničních dvou rolí (tedy role cizince, který nedokáže dostatečně proniknout k respondentům, a role domorodce, který může mít problémy s dostatečným odstupem od tématu). Vzhledem ke svému dlouhodobému působení ve zkoumané organizaci budu působit v roli výzkumníka domorodce, uvědomuji si však možná rizika a snažím se o sebereflexi, která by tato rizika eliminovala. Jakožto výzkumník domorodec nikterak nenarušuji přirozené dění.

2.3. Metody sběru a analýzy dat

Ve své práci se snažím o triangulaci zdrojů i metod sběru dat. Základní metodou získávání dat je zúčastněné, přímé a otevřené pozorování v areálu oddílu. Jakožto pomocná cvičitelka voltíže mám možnost pozorovat dění během tréninku (ale i před ním a po něm) a dostávám se tak do kontaktu i s rodiči členů; jakožto členka výboru mám možnost účastnit se schůzí výboru oddílu a pozorovat systém řízení oddílu. Abych omezila nežádoucí vlivy výzkumníka domorodce dokládám veškeré pozorování dalšími zdroji – polostrukturovanými rozhovory s bývalými a současnými členy výboru jezdeckého oddílu, neformálními rozhovory s členy oddílu a jejich rodiči; analýzou interních dokumentů organizace a emailovou komunikací s rodiči a členy výboru.

U polostrukturovaných rozhovorů s bývalými či současnými členy vedení se vyjevuje nevýhoda výzkumníka domorodce, neboť dotyční nechtějí mluvit o současnosti, protože mají pocit, že autorka práce ji zná. Proto ve svém výzkumu vycházím z velké části z dokumentů

organizace. Jsou to jednak zápisy ze schůzí výboru, zápisy z výročních členských schůzí, stanovy tělovýchovné jednoty, jízdárenský řád, ale i finanční uzávěrky, finanční rozbor a smlouvy (seznam analyzovaných dokumentů je uveden v kapitole 5. Literatura). K výzkumu mám k dispozici na stroji psané dokumenty od roku 1976, později jsou tyto dokumenty psány na počítači. Všechny zápisy ze schůzí jezdeckého oddílu jsou uchovávány v šanonech v kanceláři jezdeckého klubu. Dále jsem měla možnost nahlédnout do ručně psaných poznámek členky oddílu z konce sedmdesátých let, tyto poznámky se týkaly let 1970 – 1976, z kterého žádné jiné dokumenty neexistují. Zda dokumenty dříve neexistovaly nebo se pouze nezachovaly není známo (zakládající členové oddílu si to nepamatují) (Rozhovor 1). Protože se však výzkum soustředí zejména na současnost, z neexistence materiálů z doby založení oddílu neplynou pro práci žádná omezení. Částečná omezení plynou z nedůslednosti statistiky členů posledních let, v některých případech jsem proto nucena vycházet ze statistik starších (jedná se například o statistiku týkající se počtu odpracovaných brigádnických hodin členy oddílu v kapitole 3.2.1.1 Orientace). Významným zdrojem informací jsou dokumenty oddílové účetní týkající se příjmů a výdajů oddílu, z dokumentů týkajících se hospodaření oddílu byl nápomocný i finanční rozbor, který zhotovili rodiče jedné členky.

Neformální rozhovory s rodiči byly vedeny jak v areálu oddílu, tak mimo něj. Tyto rozhovory nebyly vedeny na základě jejich využití pro psaní diplomové práce, nicméně informace v nich obsažené byly pro mě zcela zásadní, proto jsem se je rozhodla do empirické části diplomové práce zařadit. Veškeré citované osoby jsou anonymizovány.

Podle Sedláčka (2007) nejsou pro případovou studii vyvinuty specifické analytické procedury, data budu analyzovat na základě apriori kategorií. Kategorie jsou vyvozeny předem, vyplývají z výzkumných otázek. Kategorie orientace zahrnuje hodnoty týkající se soukromých zájmů členů organizace, zahrnuje rozmanitost zdrojů, z kterých organizace čerpá finanční prostředky, existenci či neexistenci svépomocných aktivit. Kategorie cílové skupiny zahrnuje hodnoty týkající se kvality výcviku a realizovaných akcí v rámci organizace (tedy zjišťuje, zda organizace cílí na profesionální sportovce nebo na amatéry). Kategorie principy organizace zobrazuje hodnoty týkající se rozhodování, které může být minimálně koordinované nebo naopak vysoce koordinované. Hodnotou kategorie kritéria efektivity je míra schopnosti plánovat, organizovat a realizovat aktivity, dále pak míra podpory výkonnostního sportu. Kategorie specializace nabývá hodnoty od nulového důrazu na

rozdělování rolí až po existenci formalizovaných rolí. Hodnotou kategorie standardizace je existence pravidel norem či postupů, míra jejich formalizování. Poslední zkoumanou kategorií je centralizace. Skrze tuto kategorii byla sledována hierarchie organizace a její rozhodovací procesy.

2.3. Etika výzkumu

Výzkum byl konán především v prostorách areálu jezdeckého oddílu, všichni respondenti byli seznámeni s psaním této práce. Rozhovory jsou anonymizovány, stejně tak emailová komunikace s členy výboru a s rodiči. I přes anonymizaci zúčastněných je pro většinu členů oddílu často zřejmá identita respondentů. Po dlouhém rozhodování jsem dospěla k názoru, že nebudu v příloze zveřejňovat přepisy rozhovorů s jednotlivými aktéry. Rozhovory se týkají jednak choulostivých informací týkajících se organizace, zároveň zahrnují i osobní vyjádření, která by mohla poškodit vztahy v rámci organizace. Ačkoli mají citace větší vypovídající hodnotu než jejich parafrázování, přikláním se nakonec ve většině případů právě k němu.

3. VÝZKUM

3.1. Historie a vývoj organizace

Tělovýchovná jednota ORION Praha sdružuje oddíl pingpongu, volejbalistický oddíl a oddíl jezdecký. V této práci se budu zabývat pouze jezdeckým oddílem TJ ORION Praha. Tento oddíl se nachází v Braníku a svým členům se snaží nabídnout možnost sportovního vyžití a trávení volného času u koní nedaleko centra Prahy. Oddíl nabízí programy zejména pro děti a mládež, členy oddílu jsou však i dospělí. Z jezdeckých disciplín se v oddíle v současné době provozují základy drezurního a parkurového ježdění a voltiž.¹¹ Dále oddíl nabízí programy i pro handicapované sportovce – paradrezuru a paravoltiž. Oddíloví koně jsou využíváni i pro léčebné účely hipoterapie, která je vhodná pro pacienty s dětskou mozkovou obrnou, pro pacienty s roztroušenou mozkomíšní sklerózou i pro nevidomé (TJ ORION, nedat. b).

Kořeny oddílu sahají do roku 1968. V tomto roce z iniciativy zakladatele inženýra Šedy a z iniciativy jeho dcery, která v oddíle stále působí jako účetní, vznikl jezdecký klub. Zapsán byl pod JUVENOU, Svazem mládeže českomoravského venkova. Původní ideou bylo utvořit jezdecký pony klub pro děti do 15 let, kde by se děti naučily základům jízdy na koni, a poté by mohly přecházet do jezdeckých oddílů na velké koně¹² (Rozhovor 3).

Klub měl být situovaný v Braníku, nedaleko místa bydliště zakládajícího člena. Tomu se podařilo zajistit prostory pro stáj v kůlně zahradnictví a později ji přestavit na zděnou stavbu. V roce 1969 však JUVENA po příjezdu sovětských vojsk ukončila svou činnost a klub stál před rozhodnutím, zda i on svou činnost ukončí nebo bude pokračovat dál pod Socialistickým svazem mládeže. Členové chtěli klub zachovat, sám zakladatel se proto přes své výhrady ke komunistům stal ve svých 70 letech členem Svazu socialistické mládeže. Klub zároveň nemohl existovat jako základní samostatná organizace, proto od roku 1970 fungoval

¹¹ Voltiž není v České republice příliš rozšířená jezdecká disciplína. Jedná se o gymnastiku na neosedlaném koni, dala by se tedy přirovnat ke krasojízdě. Její výhodou mimo jiné je, že s ní mohou začínat již malé děti (TJ ORION, nedat. d).

¹² V klubu měli být původně jenom poníci.

při Výzkumném ústavu zemědělských strojů, kde pracoval zakladatel klubu, jeho dcera i další členové klubu¹³ jako oddíl Socialistického svazu mládeže (Rozhovor 1; Rozhovor 3).

V začátcích měl oddíl dva poníky a jednoho koně. Zázemí pro ně tvořila přestavěná kůlna, dále klub disponoval jízdárnou a výběhem. Členů bylo na začátku sedmdesátých let okolo dvaceti. Měli k užívání jednu maringotku, která sloužila zároveň jako šatna, kancelář a sedlovna (Rozhovor 2). Z této doby nejsou archivovány žádné dokumenty, které by popisovaly činnost klubu. S těmi se setkáváme až od poloviny sedmdesátých let. Zároveň v této době došlo k zaknihování pozemků, které oddíl tímto dostal do trvalého užívání;¹⁴ objevil se návrh plánu hospodaření na další rok, organizační řád, zápisy z výročních členských schůzí.

V roce 1979 byl jezdecký oddíl Ponyklub převeden organizačně ze základní organizace Výzkumného ústavu zemědělských strojů pod Československý svaz tělesné výchovy a začleněn do TJ ORION Modřany¹⁵ (TJ ORION, 1980). Důvodem tohoto přesunu bylo zejména to, že se v oddíle začal dělat sport, oddíl měl již určitý finanční obrat a Socialistický svaz mládeže, pod který spadaly zejména turistické oddíly, nechtěl za tento jezdecký oddíl nést zodpovědnost. Zároveň ani členové oddílu nechtěli být oddílem Socialistického svazu mládeže (Rozhovor 2).

V osmdesátých letech dochází k rozvoji oddílu – ze stavebních buněk byly postaveny nové šatny (1981), zakoupil se nákladní vůz (1982), došlo k rozšíření stáje (1985), oddíl získal nový pozemek (1985). Zároveň došlo v oddíle i k rozvoji jeho aktivit – začaly se organizovat letní tábory (od roku 1980), začalo se jezdit na závody (od roku 1981), oddíl rozšířil nabídku aktivit o voltíže (1986), v areálu oddílu proběhly první závody (1989), dále byl zahájen provoz hipoterapie (1989) (Roubíčková, 2007). Oddíl měl v roce 1989 58 členů a 7 koní (TJ ORION, 1990).

Devadesátá léta byla pro oddíl charakteristická zvyšováním účasti na závodech a sportovními úspěchy (zejména v jezdecké disciplíně paravoltíže).¹⁶ Zároveň došlo k dalšímu nárůstu členské základny (již přesáhla 100 členů). V novém tisíciletí se rozšířilo zázemí oddílu

¹³ Do roku 1976 byli členy Ponyklubu rodiče jezdců, nikoli jezdcí samotní (Ponyklub, 1976b).

¹⁴ V roce 2002 došlo následně na základě rozhodnutí Parlamentu k převodu státní půdy v trvalém užívání do vlastnictví uživatelů (Roubíčková, 2007).

¹⁵ TJ Orion Modřany existovala už od roku 1968, v roce 1985 byla přejmenována na TJ ORION Praha (TJ ORION, 1990a). Ponyklub se k ní připojil v roce 1979 (TJ ORION, 1980).

¹⁶ Paravoltíže je jezdecká disciplína pro handicapované sportovce.

o přilehlé stavení, jež bylo zakoupeno v roce 2001. Původně v roce 2002 oddíl výrazně zasáhly a muselo dojít k demolici šaten, sedlovny a kanceláře, oddíl se i přes tuto živelnou pohromu v následujících letech dále rozvíjel – byla postavena zastřešená jízdárna, nové stáje a stříkací box, bylo zbudováno nové skladiště krmiva. Členové stále aktivně jezdí na závody, ve voltiži se účastní i mezinárodních závodů. V roce 2013 oddíl evidoval 186 členů (ne všichni jsou aktivně jezdící, i proto na konci roku 2013 došlo k rapidnímu snížení stavu členské základny ze strany výboru).¹⁷ Jezdecký oddíl disponuje sedmi vlastními koňmi, dvěma koňmi soukromými a jedním koněm reverzním¹⁸ (Roubíčková, 2007; TJ ORION, 2012b; TJ ORION 2013b; TJ ORION, 2014b).

3.2. Designový archetyp jezdeckého oddílu

V této první části výzkumu zjišťuji, jakému designovému archetypu jezdecký oddíl odpovídá. Designový archetyp určím na základě zodpovězení výzkumných otázek, které jsem si položila v metodologické části, tedy: jaké organizační hodnoty organizace zastává? Jaká je struktura organizace?

3.2.1. Hodnoty organizace a její struktura

V této podkapitole se zaměřuji na hodnoty organizace (hodnotu orientace, hodnotu cílových skupin, principů organizace a hodnotu kritérií efektivity) a na její strukturu (specializaci, standardizaci, centralizaci). Hodnoty, které organizace zastává, a její struktura jsou klíčové k určení designového archetypu.

3.2.1.1. Orientace

Zásadní otázkou u hodnoty orientace je, zda se organizace orientuje na své soukromé zájmy, tedy v případě jezdeckého oddílu na naplňování potřeb svých členů. Pro určení designového archetypu je důležitý způsob dosahování zájmů a způsob získávání finančních prostředků na svou činnost. U archetypu „kuchyňského stolu“ i u archetypu „zasedací místnosti“ hraje zásadní roli v dosahování zájmů svépomoc. Archetypy se však liší způsobem získávání finančních prostředků na svou činnost. Organizace s designem „kuchyňského stolu“

¹⁷ Ke snížení členské základny došlo zcela z praktických důvodů. Členy byly i osoby, které se v oddíle již delší dobu neangažovaly a zájem o členství nadále neprojevovaly. Členy zůstávaly jen proto, že nenahlásily ukončení členství. Při aktualizaci údajů o členech došlo k vyškrtnutí těchto jedinců.

¹⁸ Majitelem koně není jezdecký oddíl, nicméně koně plně využívá.

čerpají prostředky zejména z členských poplatků, organizace typu „zasedací místnosti“ se již snaží o fundraising a získávání státní podpory (Kikulisová, Slack, Hinings, 1992).

Orientace na soukromé zájmy

Oddíl se již od svého založení orientuje na soukromé zájmy, které jsou – zcela obecně – umožňovat svým členům kontakt s koňmi v areálu oddílu a rozvíjet sportovní a jezdecké schopnosti svých členů (TJ ORION, nedat. a). Tyto zájmy byly v minulosti několikrát ohrožovány – zejména při stavbě silnice v 1985, která vede přes pozemky oddílu. Členům oddílu bylo tenkrát naznačováno, že by se měli z Prahy s koňmi odstěhovat (Rozhovor 2).

Dosahování zájmů organizace

Zájmy a potřeby členů jsou v oddíle naplňovány z velké části svépomocnou aktivitou členů. Výraznou roli hrála aktivita členů již v dobách založení oddílu, neméně důležitá je ale i v současnosti, přestože její podoba je nyní jiná.

Aktivita všech členů je zřejmá zejména v prvních dvaceti letech existence oddílu, kdy hlavním a téměř jediným stálým zdrojem finančních prostředků byly příspěvky členů (viz níže v této kapitole). Aktivita členů v těchto raných letech oddílu souvisela se snahou umenšit náklady na provoz areálu na minimum. Náklady byly spojeny hlavně se zajišťováním krmiva a podestýlky pro koně, ostatní náklady byly v porovnání s těmito zanedbatelné.¹⁹Náklady na provoz umenšovali členové svou prací, která měla podobu snahy o samozásobitelství. V oddíle se pěstovala například řepa, v létě se před jezdeckým výcvikem kosila tráva, na zimu se sušilo seno v Krčské nemocnici, kde pracovala jedna ze členek oddílu (Rozhovor 1).

V současné době k samozásobitelským snahám tohoto typu nedochází, členové svou aktivitu a práci pro oddíl směřují do jiných činností. Různé podoby svépomocných aktivit minulosti a současnosti lze odvozovat z plánů a vyhodnocování brigádnických povinností členů.²⁰ Zatímco dříve (1976-1992) si členové plnili své brigádnické povinnosti zejména prací ve stáji²¹ a samozásobitelskými aktivitami (Ponyklub, 1977; TJ ORION, 1990), dnes si

¹⁹ V roce 1981 činily tyto náklady 22 475 Kčs, za elektřinu, vodné a dopravné bylo utraceno 2 950 Kčs. Kromě známek Československého svazu tělesné výchovy a sportu jsou výše zmiňované náklady jedinými náklady figurujícími v přehledu hospodaření jezdeckého oddílu v roce 1981 (TJ ORION, 1982).

²⁰ Povinností každého aktivně jezdícího člena je odpracovat měsíčně určitý počet brigádnických hodin. Pokud tento hodiny neodpracuje, je povinen zaplatit pokutu (TJ ORION, nedat. b).

²¹ Dnes je práce ve stáji považována za samozřejmost, není ohodnocena splněním brigádnické povinnosti.

členové splňují brigádnickou povinnost víkendovými službami při krmení koní, údržbou areálu, pomocí při organizaci akcí pořádaných v oddíle (pomoc při závodech, při organizování Dne Země a Dne dětí a zejména pak v posledních dvou letech při organizaci benefice) (TJ ORION, 2012a; TJ ORION 2013a). Členové se v současné době svou prací zapojují do akcí, které dříve vůbec neexistovaly (viz pomoc s organizováním benefice), na druhou stranu upouští nejen od samozásobitelských aktivit, ale i od úkolů vyžadujících náročnou manuální práci²² (pozorování). Pro srovnání – počet odpracovaných hodin v roce 1976 při 25 členech byl 2178 (Ponyklub, 1977), v roce 2009 při více než 200 členech (ne všichni členové jsou však aktivními jezdci) bylo odpracováno 7558 hodin (TJ ORION, 2010).²³ V průměru tedy odpracoval jeden člen za rok 1976 cca 87 hodin, za rok 2009 pak cca 37 hodin.

Organizace i její členové se stále soustředí na soukromé zájmy a ačkoli je počet odpracovaných brigádnických hodin stále vysoký, k naplňování zájmů členů svépomoc již stačí pouze částečně. K udržení chodu areálu jsou nutné práce, které členové již nejsou schopni zajistit vlastními prostředky a silami – jedná se například o opravy stájí, stavbu krmírny pro koně, realizaci zavlažovacího systému jízdárny, výměnu jízdárenského povrchu apod. Na realizaci těchto projektů je nutno čerpat finanční prostředky z jiných zdrojů než z členských příspěvků (Reslerová, 2013).

Způsob získávání finančních prostředků na činnost

Hlavním zdrojem příjmu byly pro oddíl až do devadesátých let členské poplatky, další příjem plynul z prodeje hřibat a z prodeje hnoje, popř. z pokut za neodpracované brigádnické povinnosti (Rozhovor 2; TJ ORION, 1981). Tabulka 3 tyto příjmy přehledně zobrazuje. V tabulce 4 jsou popsány i výdaje z roku 1980.

²² V roce 2013 dostal oddíl od Prahy pytle s pískem, které byly použité jako zábrany při povodních. Oddíl je po povodních mohl využít na zlepšení povrchu jízdárny. Vedení oddílu apelovalo na členy, aby pomohli s jejich vysypáváním. Členové vysypali pouze část pytlů, zbytek vysypal placený dělník.

²³ Aktuálnější statistika odpracovaných brigádnických hodin nebyla k dispozici.

Tabulka 3. Příjmy jezdeckého oddílu TJ ORION Praha v roce 1980

Příjmy	Kčs	Procenta
Jízdné, odd. příspěvky, zápisné	25 650 Kčs	85,00%
Cizí jízdné, prodej mrvy apod.	2 144 Kčs	7,10%
Za neodpracované brigády	1890 Kčs	6,26%
Za známky ČSTV	496 Kčs	1,64%
Celkově:	30 180 Kčs	100,00%

Zdroj:(TJ ORION, 1981)

Tabulka 4. Výdaje jezdeckého oddílu TJ ORION Praha v roce 1980

Výdaje	Kčs	Procenta
Koně ²⁴	28 480 Kčs	85,04%
Provoz ²⁵	4 497 Kčs	13,43%
Známky ČSTV	512 Kčs	1,53%
Celkem:	33 489 Kčs	100,00%

Zdroj: (TJ ORION, 1981)

²⁴ Položka „Koně“ zahrnuje krmivo, stelivo a kováře a jiné služby.

²⁵ Položka „Provoz“ zahrnuje poplatky za elektřinu, vodné, dopravné a materiál.

V roce 1992 dostal oddíl první příspěvek od Československého svazu tělesné výchovy. O dva roky později se podařilo získat první sponzorské dary pomocí pracovních kontaktů členů oddílu (Rozhovor 2). V posledních letech oddíl žádá pravidelně o granty Městskou část Praha 4 (Městská část, 2008) a Magistrát hlavního města Prahy (Grantový, nedat.). Zároveň dochází i k dalšímu rozvoji fundraisingu v oblasti sponzorských darů, oddíl se snaží o vícezdrojové financování i využitím možností areálu – část areálu je trvale pronajímána odtahové službě, jízďárna je pronajímána na agility, pronajímá se i prostor pro reklamy (Reslerová, 2013; Kindlová 2013a; Kindlová 2013b). Reslerová však ve své zprávě upozorňuje, že některé pronájmy jsou podhodnocené (Reslerová, 2013). Kvůli získání prostředků na zbudování nové nástupové rampy pro klienty hipoterapie a kvůli stavbě nové krmírny pro koně byly v letech 2012 a 2013 v oddíle zorganizovány i benefiční akce – v roce 2012 se na benefici vybralo přes 33 000 Kč, o rok později pouze 7000 Kč²⁶ (TJ ORION 2012b, TJ ORION 2013b). Jiné zdroje příjmu jsou v současné době podmínkou, neboť členské poplatky zdaleka nepokryjí náklady oddílu – ty činily v roce 2013 (v období leden až říjen)²⁷ 1 065 309 Kč, zatímco členské poplatky přinesly oddílu pouze 373 050 Kč (Kindlová, 2013b). Zároveň již není možné uvažovat o pouhé svépomoci členů, neboť oddíl realizuje aktivity, pro které je nutná odborná práce apod. Pro lepší přehled o finančních prostředcích uvádím v jednotlivých tabulkách (v tabulce 5 a v tabulce 6) výdaje a příjmy v letech 2011, 2012 a 2013.²⁸

²⁶ V roce 2013 bylo na benefici špatné počasí a jelikož se jedná o venkovní akci, účast byla nízká (TJ ORION, 2013b).

²⁷ Rok 2013 v době psaní této diplomové práce nebyl ještě uzavřen, v tabulce jsou proto data platná pro leden až říjen 2013.

²⁸ Rok 2013 v době psaní této diplomové práce nebyl ještě uzavřen, v tabulce jsou proto data platná pro leden až říjen 2013.

Tabulka 5. Výdaje jezdeckého oddílu TJ ORION Praha v roce 2012 a 2013

Výdaje	Rok 2011	Rok 2012	Leden-říjen 2013
Koně ²⁹	313 150,00 Kč	480 499,00 Kč	486 029,00 Kč
Areál ³⁰	251 519,00 Kč	550 960,00 Kč	331 777,00 Kč
Závody/Semináře ³¹	116 738,00 Kč	154 789,00 Kč	94 979,00 Kč
DPP ³²	129 630 Kč	119 053,00 Kč	152 524,00 Kč
Celkem:	811 037,00 Kč	1 305 301,00 Kč	1 065 309,00 Kč

Zdroj: vlastní výzkum

²⁹ Výdaje „Koně“ se týkají zejména těchto položek: krmení pro koně, sportovní materiál, kovář, veterinář, pojištění koní, v roce 2013 též nákup nového koně.

³⁰ Výdaje „Areál“ se týkají zejména těchto položek: pojištění, údržba, opravy, elektřina, voda, služby. Jsou sem zahrnuty i náklady na pořádání a organizaci závodů (Kindlová, 2012; Kindlová, 2013a; Kindlová, 2013b).

³¹ Výdaje „Závody/Semináře“ se týkají nadstavbových aktivit oddílu, kdy jsou členové vysíláni na závody, popř semináře. Jsou sem zahrnuty položky týkající se dopravy koní i členů, poplatky za startovné, licence, ubytování apod. Některé položky si hradí členové sami (Kindlová, 2012; Kindlová, 2013a; Kindlová, 2013b).

³² Výdaje „DPP“ - dohody o provedení práce – se týkají vyplácení odměn. V roce 2012 byly vypláceny odměny pouze asistentům a trenérům hipoterapie a ranní službě krmení koní, v roce 2013 se začaly vyplácet odměny i trenérům, cvičitelům a asistentům i v ostatních jezdeckých disciplínách (Kindlová, 2012; Kindlová, 2013a; Kindlová, 2013b).

Tabulka 6. Příjmy jezdeckého oddílu TJ ORION Praha v roce 2012 a 2013

Příjmy	Rok 2011	Rok 2012	Leden-říjen 2013
Pronájmy ³³	187 685,00 Kč	178 837,00 Kč	178 000,00 Kč
Tělovýchovné služby ³⁴	114 947,00 Kč	68 515,00 Kč	92 249,00 Kč
Členské poplatky ³⁵	284 880,00 Kč	319 450,00 Kč	373 050,00 Kč
Ostatní ³⁶	1040,00 Kč	41 719,00 Kč	49 822,00 Kč
Dotace	296 284,00 Kč	508 800,00 Kč	1 520 000,00 Kč
Nadační příspěvky	-	400 000,00 Kč	-
Sponzorské dary	13 600,00 Kč	158 398,00 Kč	57 664,00 Kč
Celkem:	898 436,00 Kč	1 675 719,00 Kč	2 270 785,00 Kč

Zdroj: Vlastní výzkum

Rozdíl příjmů a výdajů v roce 2012 plyne z charakteru nadačního příspěvku, který byl víceletý. Výrazný rozdíl příjmů a výdajů v roce 2013 souvisí s rozsáhlými víceletými projekty – finance na projekt oddíl již dostal, jejich realizace však proběhne v roce 2014, jedná se například o realizaci zavlažovacího systému jízdárny a obměnu jízdárenského povrchu po

³³ Příjmy „Pronájmy“ se týkají pronájmu prostor Tělovýchovné jednoty ORION jiným subjektům. Jedná se o pronájem haly pro agility, pronájem pozemku odtahové službě, pronájem ploch pro reklamu a pronájem boxů pro soukromé koně Kindlová, 2012; Kindlová, 2013a; Kindlová, 2013b).

³⁴ Příjmy „Tělovýchovné služby“ v sobě zahrnují platby klientů hipoterapie, kteří nejsou členy oddílu, dále pak vožení na koních pro další klienty Kindlová, 2012; Kindlová, 2013a; Kindlová, 2013b).

³⁵ Příjmy „Členské poplatky“ tvoří zejména jízdné členů. Jezdci od roku 2013 platí 900 Kč měsíčně, voltiž 700 Kč měsíčně. Před rokem 2013 platili jezdcí měsíčně 700 Kč a voltižáci 500 Kč (Kindlová 2013a; Kindlová 2013b).

³⁶ Příjmy „Ostatní“ zahrnují další příjmy oddílu – prodej koně, pojistku, výnos z benefice Kindlová, 2012; Kindlová, 2013a; Kindlová, 2013b).

povodních v roce 2013 (TJ ORION, 2013c; TJ ORION, 2014c). Někteří členové zároveň však vyjadřují obavy nad náhlým přílivem financí a brzkými termíny dokončení projektů (Rozhovor 2).

3.2.1.2. Cílové skupiny

Zásadním kritériem pro přiřazení k jednotlivým archetypům na základě této hodnoty je to, zda organizace cílí svou činností na širokou veřejnost nebo na profesionální sportovce. V jezdeckém oddíle TJ ORION existují dva hlavní sportovní programy, z kterých mají členové oddílu na výběr. Jedná se o jízdu v sedle a o voltiž. Každý z těchto programů si klade různé cíle a členům nabízí rozdílné sportovní vyžití. Společným jmenovatelem pro jezdce i pro cvičence voltiže jsou koně, kteří jsou shodně využíváni všemi členy. I oni jsou důležitým prvkem, který určuje míru profesionality sportovních programů v jezdeckém oddíle, proto se v této kapitole věnuji i jim.

V závěru kapitoly shrnuji veškeré sportovní programy, které se v oddíle provozují, spolu s charakteristikou jejich cílové skupiny, dále pak i akce, které oddíl pořádá. Toto shrnutí také vypovídá o cílové skupině organizace.

Oddíl byl původně zaměřen na malé děti, neměl sportovní výkonnostní ambice – sloužil jako průpravný klub pro děti před přechodem do větších jezdeckých oddílů (Rozhovor 3). Posun směrem ke sportovnímu oddílu přišel v roce 1979, kdy byl jezdecký klub začleněn pod Československou tělovýchovnou jednotu. Vzápětí došlo k rozvoji soutěžního ježdění a členové začali jezdit na závody. Spolu s přesunem pod tělovýchovu byl kladen i vyšší důraz na kvalitu cvičitelů (Rozhovor 1, Rozhovor 2). Důraz na kvalitní jezdecký výcvik je aktuální i v současnosti, podporuje jej Česká jezdecká federace,³⁷ která sdružuje jezdecké oddíly v Česku. Federace využila ku podpoře kvality výcviku možnost, kterou nabídl v roce 2013 dotační program Magistrátu hlavního města Prahy. Jedním z bodů Celoměstských programů podpory sportu a tělovýchovy na území hl. m. Prahy na rok 2013 se stal bod VIII. Rozvojové a systémové projekty celoměstského významu, jehož cílem byla: „(s)ystémová a časově střednědobě udržitelná podpora sportu a jeho rozvoje, zejména mládežnického a dětského, na

³⁷ Česká jezdecká federace je organizací zatřešující jezdecký sport v České republice. Pod Českou jezdeckou federaci spadá přibližně 1600 jezdeckých klubů (Česká, nedat.).

území hl. m. Prahy, směřovaná na zvýšení počtu aktivně a pravidelně sportujících Pražanů, rozšíření a udržení členské základny, podmínek pro činnost, zlepšování stávajících a budování nových sportovišť, zkvalitnění trenérské práce, vzdělávání a výchovy, uspořádání sportovních soutěží na území hl. m. Prahy atd.,“ (Hlavní město, 2012). Žadatelem o dotaci byla právě Česká jezdecká federace, která získané prostředky následně přerozdělila jednotlivým pražským oddílům. Protože cílem federace je podpořit kvalitní výcvik v jezdeckých oddílech, jsou tyto prostředky určeny na odměny pro kvalifikované trenéry, popř. cvičitele a na materiálové vybavení (Česká, 2013).

Jezdecký výcvik

Jezdci si nekladou jako hlavní cíl výkonnostní sport, „jízda v sedle je brána převážně jako volnočasová aktivita s částečně sportovním vyžitím,“ (TJ ORION, 2012c). Noví členové se nepřijímají na základě talentových zkoušek. Stačí jim vyplnit přihlášku a v případě volných míst jsou přijati jako tzv. nejezdící. Následuje zkušební doba, během níž aktivně nejezdí, ale již se zaučují v práci u koní (TJ Orion, nedat. a). Přestože je jezdecký výcvik v TJ ORION považován za spíše volnočasovou aktivitu, snaží se jezdcí zúčastňovat se závodů alespoň na hobby úrovni a ti zdatnější skládají zkoušky základního výcviku jezdce (TJ ORION, 2013b, TJ ORION 2014b). Stále se však během jezdeckých hodin jedná o výcvik a oddíl se snaží o stálé zlepšování jezdeckých dovedností. Proto je v oddíle opakovaně řešena otázka kvalitních cvičitelů jezdců, potažmo kvalitnějších jezdeckých hodin. Naposledy byla probírána na výborové schůzi na konci roku 2013 – „(p)robíráno trénování jezdců, jejich vzdělávání, nový trenér pro pokročilé jezdce,“ (TJ ORION 2013c). Ačkoli musí být trenér či cvičitel přítomen na každé hodině, v praxi vedly v roce 2012 a 2013 (pod vzdáleným dozorem trenéra) jezdecký výcvik pomocné asistentky, které měly pouze zkoušky základního výcviku jezdce³⁸ (TJ ORION, 2012a; TJ ORION 2013a). S finanční podporou Magistrátu hlavního města Prahy se podařilo získat kvalitní cvičitelku (Rozhovor 2) a zlepšit výcvik. Vzrůst kvality výcviku se projevil přesunem jezdců z jiných tréninkových dní do hodin této cvičitelky (TJ ORION, 2014a).

Voltižní výcvik

³⁸ Zkoušky základního výcviku jezdce jsou výchozím předpokladem pro získání jezdecké licence, tedy zcela základní podmínkou pro následné zvyšování kvalifikace v jezdeckém sportu. Jsou však již zárukou určité jezdecké vyspělosti (Česká, 2012).

Ambicióznější cíle si kladou cvičenci voltáže, jezdecké disciplíny, která se v oddíle začala provozovat v roce 1986 a rázem získala popularitu a oddíl přisun nových členů (Rozhovor 2). Cvičenci a jejich trenéři mají snahu účastnit se i mezinárodních závodů (TJ ORION 2013b, TJ ORION 2014b). S vyššími výkonnostními cíli souvisí i přijímání nových členů do voltáže, které je většinou výběrové (TJ ORION, 2013c). Ve voltáži stále figurují však zejména pomocní cvičitelé – tedy asistenti, kteří své zkušenosti získali praxí v jezdeckém oddíle ORION a chybí jim další zkušenosti a vzdělání v oblasti trénování koní i dětí. V posledních dvou letech se zúčastnili jediného vzdělávacího semináře (TJ ORION, 2012c; TJ ORION 2013c). Na problematiku nedostatečné kvalifikace naráží někteří rodiče členů cvičících voltáž, dle nich bez vzdělávání asistentů nemůže docházet k rozvoji voltáže v rámci jezdeckého oddílu ORION. Tito rodiče nerozumí neexistenci koncepce budoucího vývoje (zdrojem této výpovědi jsou neformální rozhovory se dvěma rodiči z roku 2013 a 2014).

Kvalita koní

Důležitým kritériem pro výkonnostní sport ve všech jezdeckých disciplínách je kvalita koní samotných. Ta je do určité míry dána možnostmi oddílu pořizovat nové a dobré koně a do určité míry je dána zdatností cvičitelů, kteří s koňmi a jezdci pracují (kvalitu orionských cvičitelů viz výše). V oddíle se začínalo s koňmi, které se podařilo získat levně, bez ohledu na jejich kvalitu (Rozhovor 3). Dnes je ve stáji sedm oddílových koní (z toho čtyři koně v důchodovém věku), dva koně soukromí a jeden kůň reverzní. Tento byl zakoupen rodiči členek voltážního družstva a určen primárně pro voltážní potřeby oddílu. Oddíl by si takového koně nemohl finančně dovolit. Cílem bylo zakoupit sportovního koně, který by mohl jezdit na mezinárodní závody v kategorii seniorských skupin³⁹ (Rozhovor 2). Idea zvyšující se úrovně voltáže ve spojitosti s tímto koněm však u některých členů naráží. „Ten má nejmín ze všech koní odchozených hodin (...) To je teda kůň, co pro nás dělá minimum, pro ten oddíl teda (...) Ty holky ho neujedou, ty na něj nemaj, na takovýhodle koně,“ (Rozhovor 2). V citaci jsou naznačeny pochybnosti, zda by takový kůň měl v oddíle vůbec být. V provozu oddílu je využíván méně než ostatní koně a zároveň úroveň oddílových jezdců není na dostatečné výši, aby tito dokázali koně ovládat. Kůň tohoto typu by mohl být pro nezkušené jezdce nebezpečný, navíc nezkušené jezdce koně nepřipraví dobře na voltáž – pod začátečníky a

³⁹ Jedná se o kategorii, která vyžaduje velkého a silného koně, který unese až tři cvičence najednou.

amatérskými jezdci nezíská kůň potřebné osvalení a fyzickou kondici pro potřeby voltiže. Proto s ním, z iniciativy jednoho z majitelů, chodí pracovat externí trenér na náklady oddílu (TJ ORION, 2013c).

U oddílových koní dochází k postupnému stárnutí, ale i k pozvolné či plánované obměně (TJ ORION, 2013c, TJ ORION 2014c). K prodeji jednoho koně a nákupu nového došlo v loňském roce (TJ ORION, 2013c).

Programy a soutěžní sport

Jezdecký oddíl TJ ORION během let své existence rozvinul několik programů, které nabízí veřejnosti. Jedná se o jízdu v sedle (základy jezdeckého výcviku, rozvoj základních drezurních a parkurových schopností), která je určena dětem starším 12 let; paradrezuru, která je určena handicapovaným dětem starším 12 let; voltiž, do níž jsou na základě talentových zkoušek přijímány děti od sedmi let;⁴⁰ paravoltiž, určenou pro handicapované děti od sedmi let (TJ ORION, nedat. a). S rostoucím zájmem veřejnosti se otevřely i kurzy baby-voltiže pro děti od čtyř let. K otevření tohoto kurzu došlo na základě poptávky okolí po kurzech pro předškolní děti (TJ ORION, 2009). V oddíle se vedou i hiporehabilitační hodiny, které jsou otevřeny i nečlenům a nemají sportovní, ale zdravotnický význam (TJ ORION, nedat. a).

Členové se aktivně účastní závodů na různých výkonnostních úrovních – hobby závody pro jezdce bez licence České jezdecké federace, oficiální závody národní úrovně i úrovně mezinárodní. Ve voltiži a zvláště pak v paravoltiži dosahují cvičenci medailových umístění.⁴¹ Oddíl nejrůznější sportovní události také organizuje – pořádá ve svém areálu pravidelně závody různých jezdeckých disciplín a různých výkonnostních kategorií (hobby závody, drezurní závody, voltižní a paravoltižní závody), v roce 2006 pořádal oddíl i Mistrovství České republiky ve voltiži, ovšem v jiném areálu. Letos bude pořádat Mistrovství České republiky v paravoltiži (Roubíčková, 2007; TJ ORION 2013b, TJ ORION 2014b).

⁴⁰ Kurzy voltiže se začaly provozovat v oddíle v roce 1985. Voltiž se ukázala při rostoucím počtu členů jako vhodná alternativa jezdecké disciplíny k jízdě v sedle, neboť na jednoho koně připadá jedno voltižní družstvo, ne jen jeden jezdec (Rozhovor 2).

⁴¹ Na Mistrovství České republiky ve voltiži 2013 získal oddíl jednu bronzovou medaili, na Mistrovství v paravoltiži 2013 získal tři zlaté a dvě stříbrné medaile (TJ ORION, 2014b).

Oddíl tedy nabízí sportovní programy i aktivity pro různé věkové i výkonnostní kategorie. Cílí zejména na děti a mládež a na handicapované. Věnuje se dětem od předškolního věku do věku 18 let, v této době začínají tito členové často fungovat jako pomocní asistenti.

S rozvojem sportovních programů a s ním souvisejícím nárůstem členské základny souvisí i rozvoj areálu. Místo původních prostor maringotky pro členy oddílu a kůlny pro koně areál svým členům nabízí zázemí ve zděném domě, dvoje stáje, zastřešenou i otevřenou jízdárnu a letos přibude i kvalitnější povrch jízdárny se zavlažovacím systémem. V minulých letech došlo ke změnám i na méně viditelných místech (výměna oken, postavení krmírny pro koně, zbudování přístřešku na seno apod.) (Rozhovor 2; Kindlová, 2013a; Kindlová 2013b).

3.2.1.3. Principy organizace

Otázkou je, jaké principy oddíl upřednostňuje – zda preferuje minimální koordinaci nebo spíše kontrolované struktury, tedy zda rozhodují v organizaci dobrovolníci a zda se postup na vyšší úroveň v hierarchii oddílu odvíjí od let strávených aktivní prací pro oddíl nebo zda jsou již přijímány formálnější organizační procedury a dochází k byrokratizaci a spolu s ní k nutnosti přijímání placených zaměstnanců – zejména kvůli rostoucí potřebě plánování, organizace a spravování účetnictví. Tato potřeba se dle Kikulisové, Slacka a Hiningse projevuje vzrůstajícími fundraisingovými a PR aktivitami organizace, pořádáním závodů a rozvojem trenérů a úředníků (1992).

Rozhodování

Jezdecký oddíl TJ ORION byl již od svého založení řízen dobrovolníky. Byli a stále to jsou právě oni, kdo rozhodují o směřování oddílu, o jeho aktivitách, programech apod. V minulosti (1976-1992) rozhodovali dospělí členové oddílu, kteří jeho chod řídili – dle slov pamětnice rozhodování probíhalo formou domluvy (Rozhovor 2), v současné době oddíl řídí výbor volený členy oddílu. Nelze vysledovat jakoukoli pravidelnost v konání těchto voleb. Poslední volby se konaly v roce 2014. Ani počet volených členů není stálý (tento rok se volilo 5 členů výboru jezdeckého oddílu, na předcházejících volbách 7). V žádných dokumentech není definováno, jak mají volby vypadat, jak často mají probíhat, jaká kritéria mají splňovat kandidáti, jaká účast členů je nutná, aby volby byly platné apod.

Výbor oddílu tvoří předseda a další členové výboru. Členy výboru se stávají tradičně členové, kteří jsou v oddíle aktivní a kteří si v oddíle již „něco odsloužili“. Předsedu následně volí výbor oddílu. Podíváme-li se na vývoj předsednictví, funkci předsedy vždy zastávala osoba, jež se v oddíle v letech předchozích již aktivně angažovala. Členka, která působila v oddíle jako předsedkyně v letech 1979 – 1986^{42,43}, byla dle svých slov do funkce „uvrtnána“. S předsednictvím skončila kvůli vyčerpání. Následující předseda zastával funkci pouhý rok, po kterém z oddílu odešel⁴⁴ (Rozhovor 2). Ve funkci vydržel nejdéle následující předseda – a to od roku 1987 až do roku 2014. Tento předseda však oddíl úplně neřídil: „(T)en byl tolerantní, nedělal žádný rozbroje, ale nebyl autoritativní, žejo. (...) On to jako neřídil nikdy, my jsme se vždycky jako domluvili,“ (Rozhovor 2). V roce 2014 nebyl členy jezdeckého oddílu na Výroční členské schůzi zvolen ani do výboru oddílu (TJ ORION, 2014b). V souvislosti s nezvolením chtěl původně z oddílu odejít, po domluvě však v oddíle zůstal (Rozhovor 2).

Současné, nově zvolené vedení oddílu, sestává z pěti členů, z nichž čtyři nepřevyšují věk třiceti jedna let. Většina (kromě jedné členky výboru) je však v oddíle aktivní již od dětství. Vývoj oddílové kariéry těchto členů začínal u řádového člena, pokračoval na pozici pomocných cvičitelů, nyní kromě této funkce oddíl už i řídí. U bývalé předsedkyně a dlouholeté členky vzbuzuje rozladění zvolení do výboru jezdeckého oddílu členky, která v oddíle nepůsobí dlouho dobu a v současné době ani aktivně nejezdí: „Koho ale bude organizovat, když tady není. Vždyť tady není, vždyť nejezdí!“ (Rozhovor 2).

Potřeba plánování, organizace, správy účetnictví

Fundraisingové aktivity oddílu vzrůstají. V roce 2013 oddíl žádal o dotace na více projektů než v letech minulých, o čemž pojednává tabulka 7 a tabulka 8. Oddíl nežádal o dotace na projekty, které v minulých letech nebyly podpořeny (jedná se např. o projekt Voltiční soustředění – viz tabulku 7 – a projekt Závody a Hipoterapie a sport handicapovaných – viz tabulku 8). V porovnání s koncem devadesátých let je nárůst žádostí o dotace značný, např. na rok 1999 se žádalo o dotaci na tři projekty: na voltiční závody, na úpravu povrchu výběhu a na provoz (TJ ORION, 1998).

⁴² Tato členka i přes svůj věk blížící se osmdesáti letům v oddíle stále aktivně působí.

⁴³ Oddíl měl předsedu i v předcházejících letech. Jeho funkce však byla pouze reprezentativní, do chodu oddílu se nezapojoval (Rozhovor 2).

⁴⁴ Tento člen však stále vypomáhá s jezdeckým výcvikem, pokud je potřeba.

Tabulka 7. Přehled projektů podávaných na Magistrát hl. m. Prahy v letech 2011- 2013⁴⁵

Projekty	2011	2012	2013
Provoz oddílu	x	x	x
Hipoterapie a sport handicapovaných	x	x	x
Voltižní závody	x	x	x
Zkvalitnění povrchu jízdárny	x	x	x
Pronájem tělocvičny	x	x	x
Environmentální projekt	-	-	x
Odstranění povodňových škod	-	-	x
Zavlažování jízdárny	-	-	x
Drezurní závody	-	-	x
Hobby závody	-	-	x
Voltižní soustředění	x	x	-

⁴⁵ Znaménko „x“ znamená, že daný projekt byl podán. Znaménko „-“ znamená, že daný projekt nebyl podán.

Zdroj: www.granty.praha.eu, [cit. 30. dubna 2014]

Tabulka 8. Přehled projektů podávaných na Městskou část Praha 4 v letech 2011-2013⁴⁶

Projekty	2011	2012	2013
Závody	x	x	-
Provoz	x	x	x
Hipoterapie a sport handicapovaných	x	x	-
Den Země, Den dětí	-	-	x
Zavlažování jízdárny	-	-	x
Odstranění povodňových škod	-	-	x

Zdroj: www.praha4.cz, [cit. 30. dubna 2014]

V roce 2012 i 2013 uspořádal benefiční akci na podporu činnosti oddílu a v roce 2013 uspořádal teambuildingové odpoledne pro soukromou organizaci (TJ ORION, 2012c; TJ ORION 2013c). Na rok 2014 není plánována žádná benefiční akce, ale budou se realizovat velké investiční projekty, na něž oddíl získal prostředky v roce 2013 (již zmiňovaná úprava povrchu jízdárny se zavlažovacím systémem, oprava stájí) (TJ ORION, 2014b). Do vedení oddílu se začíná zapojovat externě (tedy ne jako člen výboru ani jako člen oddílu) otec členky a spolumajitel reverzního koně. Jeho aktivity jsou fundraisingového charakteru a dotyčný se i podílí na realizaci výše zmiňovaných velkých projektů (výměna jízdárenského povrchu,

⁴⁶ Znaménko „x“ znamená, že daný projekt byl podán. Znaménko „-“ znamená, že daný projekt nebyl podán.

zavlažovací jízdařenský systém). Tento rodič se stále snaží nosit nová témata ke zlepšení stávajících podmínek (např. změna podestýlky, úprava krmení, srovnání výběhu pro koně, ale i témata týkající se organizačních procedur účetnictví, změny banky, potřeby koncepce vývoje, plánování apod.) (zdrojem emailová korespondence s dotyčným; TJ ORION, 2013c). Jeho aktivita nutí k větší potřebě organizace a plánování, některými je vnímána jako neustálý tlak (zdrojem je pozorování a neformální rozhovory s členy výboru). Velká iniciativa může vést i k personálním změnám v organizaci, čehož byl oddíl svědkem již v raném období své existence, kdy zakladatel oddíl opustil na základě příchodu nové členky, která začala děnit v oddíle více organizovat: „Pak sem přišla T., asi v roce 1975, a začala tady tak vehementně hospodařit, že se Š. naštvál a prostě odešel,“ (Rozhovor 2).

Se zvýšeným přílivem financí se zvýšil i počet plánovaných akcí⁴⁷ (ne všechny projekty byly investičního charakteru) (TJ ORION, 2013c). Oddíl uspořádal v roce 2013 závody různých kategorií v různých disciplínách, zorganizoval Den Země a Den dětí, realizoval výše zmiňovanou Benefici, zapojil se do dobrovolnického dne i do sousedských slavností v Braníku, zorganizoval letní tábory pro své členy i příměstskou prázdninovou školu pro nejmenší, v září 2013 zahájil projekt Koním stále nablízku určený handicapovaným členům oddílu (TJ ORION, 2014b). Kromě akcí pořádaných přímo v areálu oddílu se členové účastní i jezdeckých akcí pořádaných mimo oddíl. Na rok 2014 je však plánováno méně událostí organizovaných oddílem – v současné době se zdá, že nebudou realizovány žádné závody hobby úrovně, voltižní závody ani benefiční akce (TJ ORION, 2014b). Naopak oddíl zorganizuje Mistrovství České republiky v paravoltiži 2014 (TJ ORION, 2013c).

Ačkoli se oddíl příliš nesoustředí na PR aktivity a rozvoj trenérů, plánování, organizace a vedení účetnictví stávajících aktivit a projektů zabírá členům výboru a dalším dobrovolníkům velké množství času. Účetnictví dříve vyžadovalo jeden až dva večery měsíčně, dnes se jím účetní (dle svých slov) zabývá pořád a již to v této míře nechce dělat (zdrojem je neformální rozhovor s účetní). „Upřímně já už... Už mě to sere. Toho nadšení mi už ubylo. Taky už jsem do toho zainteresovala A., protože už je toho moc a já už nedělám nic jinýho,“ (Rozhovor 3). Účetní kromě jiného musela kvůli grantovým podmínkám přejít z jednoduchého účetnictví na podvojně (TJ ORION, 2013c).

⁴⁷ Některé akce nebyly kvůli povodním v roce 2013 realizovány (TJ ORION, 2013c).

Placení zaměstnanci

Veškerá organizační činnost spojená s chodem oddílu (účetnictví, fundraising, organizace aktivit, plánování apod.) není členům výboru potažmo dalším členům oddílu proplácena. Oddíl nemá žádné placené zaměstnance. Do organizace oddílu se zapojují stále dobrovolníci. Čas, který je třeba na veškeré organizační procedury, však se stoupajícím počtem aktivit a s realizací složitých projektů vzrůstá.

Jediné finanční odměny dostávaly v oddíle původně asistenti hipoterapie (placení z grantů od roku 2007) (Grantový, nedat.), později se začalo platit za ranní krmení koní (v roce 2012 se ranní službě již platí) (TJ ORION, 2012c).⁴⁸ Až v roce 2013 se začaly odměny vyplácet i trenérům a asistentům jezdeckého a voltižního výcviku, bez ohledu na odsloužené roky v oddílu (TJ ORION, 2014b). Důvod vyplácení odměn není v žádných dokumentech zaznamenán. Z pozorování na schůzích výboru a z neformálních rozhovorů s cvičiteli a pomocnými cvičiteli autorka této práce vyvozuje, že se tak stalo ze dvou důvodů. U jezdců byla zřejmá potřeba nových cvičitelů, kteří by se jezdcům aktivně věnovali. Oddíl si žádné z dosavadních členů nevychoval, uvažovalo se proto o externích trenérech, kterým by vedení výcviku bylo placeno. Druhým důvodem byla všeobecná nálada v oddíle, kdy cvičitelé a pomocní cvičitelé, kteří v oddíle působili již delší dobu, chtěli být za svou práci alespoň symbolicky odměňováni.

3.2.1.4. Kritéria efektivity

Kikulisová, Slack a Hinings (1992) rozdělují organizace do jednotlivých archetypů i na základě toho, jak organizace měří svůj úspěch. Tedy zda ho měří na základě projevení zájmu členů o jednotlivé programy, popř. na základě hodnocení programů svými členy, nebo zda organizace odvozuje svou úspěšnost na základě schopnosti plánovat, podporovat výkonnostní sport, realizovat aktivity a programy.

Jezdecký oddíl TJ ORION v žádných dokumentech o vnímání efektivity a úspěchu konkrétně nevypovídá (v žádných dokumentech se neobjevuje ani mise, poslání a cíle organizace). Ze zápisů z výročních členských schůzí je zřejmá činnost oddílu v uplynulém

⁴⁸ Za ranní krmení se začalo platit, protože se čím dál hůře sháněli dobrovolníci na tuto časově i fyzicky náročnou činnost. Oddíl proto zvažoval přijetí pracovníka zvenku, kterému by musel platit (v oddíle se posléze vystřídali dva tito externisté) (TJ ORION, 2012b; TJ ORION, 2013b). V současné době krmí opět členové klubu, již jsou za tuto práci ale placeni.

roce, v zápisech se však neobjevuje žádné hodnocení a výhled či směřování v nadcházejícím roce. Na webových stránkách odkazuje nejvíce na závodní úspěchy a na organizaci akcí pro veřejnost.

Zájem nových členů je evidentní dle počtu přihlášek do jezdeckého oddílu, které se projednávají na každé výborové schůzi. Evidenci zájemců oddíl však nevede, nelze tedy s jistotou tvrdit, že zájem o členství v oddíle má vzrůstající tendenci. Přijetí členové dochází do oddílu pravidelně často již několikátým rokem. Na základě formálních i neformálních rozhovorů, které jsem se členy oddílu a jejich rodiči vedla, se zájem členů o daný program vnímal jako samozřejmost, efektivita organizace tedy nelze měřit na základě projevení zájmu členů o daný program. Naopak se zdá, že organizace má již spíše tendenci měřit svůj úspěch na základě schopnosti plánovat, podpory výkonnostního sportu a na základě schopnosti realizace aktivit a programů.

Realizace aktivit a sportovních programů pro děti a mládež probíhá v oddíle ve značně širší – viz výše zmiňované kurzy voltáže, baby-voltáže, jízdy v sedle, paravoltáže, paradrezury a hipoterapie. Oddíl nabízí sportovní vyžití dětem od čtyř let a věkově neohraničuje možnosti členství v oddíle, nabízí tedy poměrně mnoho sportovních programů a cílí na širokou veřejnost – na amatéry i na potenciální účastníky mezinárodních závodů, na handicapované i zdravé děti. K jednotlivým programům realizuje i různorodé aktivity (závody, soustředění, tábory apod.).

O výkonnostním sportu lze v současnosti mluvit zejména v disciplíně voltáže. Účast na národních závodech, kterých se účastní většina oddílových cvičenců, podporuje oddíl proplacením cesty koně na závody a zaplacením poplatku souvisejícím se startem cvičenců. Podpora výkonnostního sportu na mezinárodní úrovni má ze strany oddílu procentuálně nižší finanční podporu. Je vnímána jako nadstavba, na jejímž financování se musí podílet daní cvičenci – oddíl platí registraci cvičenců a koní u Mezinárodní jezdecké federace, účastníci si oficiálně platí náklady na cestu a startovné (Zelinka, 2014). Rozdíl nelze vyčíslit, náklady na cestu se různí. Zároveň toto pravidlo neplatí vždy, někdy výbor jedná o finančním příspěvku cvičencům na cestu. U těchto cvičenců je však zřejmá iniciativa jich samotných, jejich rodičů, popř. trenéra – rodiči byl zakoupený kůň k užívání oddílu určený i na voltážní závody vyšší úrovně, na popud rodičů koně přijíždí externí trenér, skupina cvičenců na základě iniciativy

svého trenéra a s finanční podporou ze strany rodičů vyjela na soustředění do Holandska apod. (TJ ORION, 2013c; TJ ORION 2012c).

Dalším kritériem pro posuzování efektivity je plánování. Plánování aktivit na následující rok je vždy hotovo s předstihem – na konci roku 2013 byla již vyhlášena data většiny plánovaných akcí jezdeckého oddílu TJ ORION na rok 2014 (TJ ORION, 2013c). Problém nastává s plánováním hospodaření. V zápisu z výroční členské schůze z roku 1976 se objevuje Návrh plánu na hospodaření na rok 1976. „Členské základně byl předložen jednak rozpočet při plném zajištění všech položek potřebnými finančními částkami, jednak minimální rozpočet umožňující zvýšení hotovosti na účtu při získání krmiva a slámy s 50% dotací nebo vlastních zdrojů a se zajištěním krmení vlastními členy,“ (Ponyklub, 1976b). V zápisech z výročních schůzí z let 2012, 2013 a 2014 se však žádný takový plán nevyskytuje. Organizace nemá přehled o svém rozpočtu. Výbor oddílu se řídí většinou aktuálním stavem účtu, utrací či šetří i na základě přidělených dotací. S rozvojem fundraisingu v rámci oddílu, kdy přibývá množství peněz i počet projektů, absence plánování a rozpočtu je nebezpečná. „Teď je tady příliv peněz až velkej. Až to prostě... si myslím, aby se to taky ukočírovalo, po týhle stránce. Protože... Já nevím, máme pět set tisíc a máme je využít do konce dubna na ten povrch jízdárny. Já to považuju za šibeniční,“ (Rozhovor 2). Dalším příkladem absence plánování hospodaření oddílu může být dění z dubna 2014, kdy se na základě návštěvy odborníka na pasování sedel na koně dospělo k rozhodnutí nutnosti koupě nových sedel pro některé oddílové koně. Na začátku května nebylo stále definitivně rozhodnuto, kolik sedel se koupí. Nejasné je i to, kolik oddíl může za nová sedla utratit (Kalinová, 2014).

Neexistence plánování a neschopnost realizace nepopulárních kroků se projevila i v roce 2013, kdy mělo dojít k poměrně zásadnímu kroku zvýšení měsíčních poplatků aktivních členů (tzv. jízdného). To mělo proběhnout v souvislosti se začátkem vyplácení odměn cvičitelům, trenérům a pomocným asistentům. Ke zdražení jízdného došlo, ale stalo se tak bez ohledu na předchozí výpočet nutného zdražení. Důvodem byla obava některých členů výboru ze ztráty členů při výraznějším navýšení poplatků. Argumentem pro pouze částečné navýšení byla také slibovaná dotace určená na finanční odměny pro trenéry a cvičitele od Magistrátu hlavního města Prahy (zdrojem této výpovědi je pozorování; TJ ORION 2013c). V souvislosti s navyšováním jízdného byl proveden v oddíle na začátku roku 2013 rozbor finančních možností oddílu rodiči jedné členky. V rozboru byl oddíl upozorněn například na

podhodnocený pronájem soukromého pozemku oddílu odtahové službě či na podhodnocený pronájem stání soukromým koním (Reslerová, 2013). Nájem nebyl navýšen (Kindlová, 2013a). Důvodem bylo udržení vztahů se stávajícími podnájemníky, kteří mají k oddílu blízký vztah. Nový soukromý kůň, který je v oddíle ustájen od února 2014, má nájem již vyšší (TJ ORION, 2014c).

3.2.1.5. Specializace

V této části práce se již dostáváme od organizačních hodnot k organizační struktuře organizace, zaměřím se na specializaci, standardizaci a centralizaci.

Specializace se pojí s rozdělením rolí a úkolů v rámci organizace. U archetypu „kuchyňského stolu“ není kladen důraz na rozdělení rolí, u archetypu „zasedací místnosti“ se již formalizované role vyskytují. Dobrovolníci zde organizaci řídí, vyskytují se zde ale již i placení zaměstnanci, kteří pomáhají v každodenních procesech organizace.

První zachované dokumenty jezdeckého oddílu jsou z roku 1976. Již v těchto dokumentech figuruje určité rozdělení rolí vedení oddílu: předseda neboli vedoucí klubu,⁴⁹ referent pro společenskou a politickou výchovu a jednatel, pokladník a hospodář, metodik – vedoucí cvičitelů, brigádnický referent (Ponyklub, 1976a). Rozhodování probíhá formou domluvy (Rozhovor 2). V devadesátých letech se objevuje u některých náznaků role fundraisera – získávání darů od soukromých firem i dotací od státu, zapojují se zejména dva členové – jeden člen využívá kontaktů ze zaměstnání, druhá členka se zaměřuje na psaní žádostí o dotace z veřejných prostředků (Rozhovor 2). V roce 2012 proběhlo další určování funkcí – kromě předsedy, hospodáře a účetní si členové výboru rozdělili pole působnosti v oblasti brigád, marketingu, pokladny, správy služeb na krmení, kování, tisku dokumentů, vedení soukromých hodin pro veřejnost a voltiže (TJ ORION 2012c). V roce 2014 proběhly zatím poslední volby do výboru. O funkci ve výboru se ucházelo osm plnoletých členů oddílu, zvoleno bylo pět členů. Ve skutečnosti však uchazeči neprojevovali zjevný zájem o vedení, nýbrž svou kandidaturu brali jako povinnost popř. chtěli pouze členům oddílu umožnit možnost výběru z většího počtu kandidátů (viz citaci z neformálního rozhovoru s kandidátkou do výboru jezdeckého oddílu: „Tak mě tam napiš, ať maj z čeho vybírat.“). Ačkoli byli

⁴⁹ První předseda oddílu měl pouze reprezentativní funkci, v oddíle se vyskytoval ojedinele a nezapojoval se do řízení oddílu (Rozhovor 2).

členové oddílu o důležitosti i o datu konání schůze informování s předstihem několika měsíců, účast na ní byla mizivá, při celkovém počtu 145 členů (z toho je aktivních členů cca 70) se schůze zúčastnilo 31 členů (TJ ORION, 2014b). Vyšší míra účasti členů na výročních schůzích byla znatelná v minulosti. Například v roce 1992 se při celkovém počtu 74 členů schůze účastnilo 44 osob (TJ ORION, 1992).

Role nově zvolených členů výboru nejsou, kromě předsedy a hospodáře v jedné osobě a účetní, zatím jasně definovány. Ve výboru jsou zástupci hájící zájmy členů voltážních družstev i zástupci hájící zájmy jezdců (TJ ORION, 2014b). Členové starší 18 let, kteří se v oddíle věnují hipoterapii, neprojeví zájem kandidovat do výboru, nicméně jejich zástupce se schůzí výboru také účastní (zdrojem této výpovědi je pozorování na schůzích výboru jezdeckého oddílu). Role fundraisera se rozděluje mezi několik osob, z nichž jen jedna je ve výboru oddílu. Žádný z nově zvolených členů výboru nemá kvalifikaci cvičitele, tj. jezdce, který by splnil cvičitelské zkoušky teoretické (v oblasti všeobecné pedagogiky sportu i v oblasti odborné, tj. anatomie koně, fyziologie koně, psychologie koně apod.) a praktické (vést výcvik jezdců a koní a prakticky prokázat dovednost v jízdě na koni) (Česká, 2009). Toto může být bráno jako handicap vedení oddílu. Nad neoborností nově zvoleného výboru vyjadřuje obavy bývalá předsedkyně: „Třeba ta (nově zvolená členka výboru – pozn. autorky), ta o tom (o správném krmení koních a krmných dávkách – pozn. autorky) nemá ani páru. Ta je neoborná (...) ona je pilná (...), ale aby to začla tady komandovat... Mě to teda naštválo, to snížení dávek,“ (Rozhovor 2). V sedmdesátých letech by neřítomnost cvičitele ve výboru oddílu nebyla možná – „(k) zabezpečení činnosti JK po stránce odborného vedení je nutné, aby členem (výboru – pozn. autorky) byl minimálně jeden cvičitel s předepsanou kvalifikací – metodik,“ (Ponyklub, 1976a). Cvičitelé a trenéři jsou pro práci s koňmi důležití – při práci s koňmi existuje vždy riziko úrazu. Toto riziko se zvyšuje, pokud koně nejsou dobře vycvičeni. Bez kvalitních cvičitelů se mohou koně „kazit“, následně pak mohou být pro jezdce nebezpečnými (Rozhovor 2). Kvůli zlepšení úrovně výcviku koní i jezdců byla přijata externí cvičitelka (TJ ORION, 2013c). Cvičitelé a trenéři jsou za svou práci finančně ohodnoceni. Výcvik vedou však i pomocní cvičitelé (jedná se o dlouholeté členy oddílu, kteří se z řádového člena vypracovali na pozici pomocného cvičitele). Pomocní cvičitelé nemají oficiální vzdělání a schopnosti ověřené Českou jezdeckou federací, finanční odměna jim ale též náleží (TJ ORION, 2013c). Ačkoli nejsou cvičitelé či trenéři přítomni ve výboru

jezdeckého oddílu, mají možnost se účastnit schůzí výboru a výbor má možnost tyto na schůzi pozvat (TJ ORION, 2014c).

3.2.1.6. Standardizace

Standardizace organizace vypovídá o existenci pravidel, norem a postupů, na které buď není kladen důraz (formální pravidla nejsou důležitá, neuchovávají se záznamy, téměř neexistuje plánování a koordinace aktivit), nebo na ně kladen důraz je a organizace se snaží o dodržování formalizovaných postupů.

V jezdeckém oddíle jsou zachovány různé záznamy od roku 1976, některé záznamy o fungování oddílu z let předchozích uchovává jedna z členek – jedná se o její ručně psané poznámky (Rozhovor 2). Dokumenty ze sedmdesátých let jsou zápisy z výročních členských schůzí, zápisy ze schůzí výboru, výroční zprávy o činnosti⁵⁰, setkáváme se ale i s organizačním řádem jezdeckého oddílu, který nastiňuje obecně platná formální pravidla týkající se činnosti klubu, jeho hospodaření a provozu jízdárny (Ponyklub, 1976a). V zápisech z výročních schůzí se zase objevují plány na hospodaření na nadcházející rok (Ponyklub, 1976b).

V současné době se oddíl řídí stanovami Tělovýchovné jednoty ORION, zápisy ze schůzí výboru a zápisy z výročních členských schůzí, veškerá práva a povinnosti členů jsou shrnuta v Jízdárenském řádu jezdeckého oddílu TJ ORION Praha, který byl aktualizován na konci roku 2013. V řádu jsou vyjmenovány zásady chování a povinnosti členů oddílu, zásady zacházení s koňmi, povinnosti a zásady týkající se výcviku na koni, zásady spojené s krmením koní i zásady týkající se ochrany zdraví lidí a koní. V případě opakovaného porušení těchto zásad může výbor jezdeckého oddílu daného člena vyloučit (TJ ORION, 2013). Oddíl vede evidenci svých členů i členů bývalých, vede si záznamy o počtu odježděných hodin členů, o počtu odježděných hodin koňmi i o počtu odpracovaných brigádnických hodin. Účetní jezdeckého oddílu zpracovává každoročně také účetní závěrku, do které mohou nahlédnout všichni členové. Plán finančního hospodaření oddílu na rok následující účetní nepřipravuje.

⁵⁰ Výroční zprávy o činnosti oddílu pochází pouze ze sedmdesátých a osmdesátých let. Později jsou k dispozici pouze zápisy z výročních členských schůzí, které často neobsahují statistické údaje, ale pouze přehled činnosti za uplynulý rok.

Ačkoli normy, pravidla i určité postupy existují, neklade se na ně v oddíle přehnaný důraz. Zápisy jsou zveřejňovány se zpožděním, rozhodnutí výboru bývá odkládáno, členové nedodržují všechna pravidla zmiňovaná v jízdářenském řádu (zdrojem této výpovědi je pozorování; Rozhovor 2). V něm se mimo jiné píše například o nutnosti udržování pořádku: „Členové oddílu jsou povinni se chovat slušně, udržovat pořádek v celém areálu oddílu, (...) zejména pak uklízet po sobě nepořádek, který způsobili,“ (TJ ORION, 2013). K tomu ale nedochází. „Takovej bordel tady nikdy nebyl, jako je teď. Třeba v těch šatnách...“ (Rozhovor 2). Dochází ale i k porušování pravidel prevence úrazu u koní (TJ ORION, 2014a). Členové bývají potrestáni zcela výjimečně – naposledy byly za hrubé porušení kázně vyloučeny dvě členky v roce 2011. „Výbor JO se jednoznačně usnesl, že B. a C. jsou s okamžitou platností vyloučeny z JO a to z důvodu hrubého porušení jízdářských pravidel,“ (TJ ORION, 2011).

V roce 2013 došlo ke dvěma pokusům o větší míru standardizace organizace. Jednak byl aktualizován jízdářský řád, jednak byly zhotoveny směrnice pro vyplácení odměn cvičitelům a pomocným cvičitelům (TJ ORION, 2013b).

3.2.1.7. Centralizace

Centralizace vypovídá o tom, na jaké úrovni a jakým způsobem se vykonávají v organizaci konečná rozhodnutí. U archetypu „kuchyňského stolu“ probíhá rozhodování i komunikace aktérů neformálně. Rozhodování se účastní zejména skupina lidí sdružených okolo charismatického lídra. Archetyp „zasedací místnosti“ je již charakteristický formální strukturou rozhodování, kde jsou jasně určeny pozice autorit. Formalizuje se i komunikace, ke které dochází zejména na zasedáních výboru.

V jezdeckém oddíle TJ ORION jsou již od sedmdesátých let určeny pozice autorit. Autoritami jsou právě volení členové výboru. Tito by měli rozhodovat o záležitostech oddílu, které se netýkají celé tělovýchovné jednoty (o záležitostech týkajících se celé tělovýchovné jednoty rozhoduje nejvyšší orgán, jímž je valná hromada, kterou tvoří zástupci jednotlivých oddílů. Valná hromada rozhoduje o věcech týkajících se vzniku a zániku jednoty, o názvu, sídle, symbolice, dále rozhoduje o přijetí a změnách stanov, o přijetí nového oddílu, popř. o jeho vyloučení, stanovuje hlavní směry činnosti jednoty apod.) (TJ ORION, 2007). Organizační, provozní a další záležitosti týkající se jednotlivých oddílů jsou v rukou výborů těchto oddílů. Konečná rozhodnutí týkající se jezdeckého oddílu se vykonávají zejména na

schůzích výboru, které probíhají jednou měsíčně (TJ ORION, 2012c; TJ ORION, 2013c; TJ ORION, 2014c). Výbor tvoří pět členů, lichý počet umožňuje rozhodování formou hlasování. Na schůzích se však hlasuje ojedinele, většina věcí je rozhodnuta určitou formou domluvy mezi účastníky schůze, jíž se často neúčastní pouze volený výbor, ale i další členové z řad cvičitelů a pomocných cvičitelů (zdrojem pro tuto výpověď je pozorování na schůzích výboru). V minulosti (1976-1992) rozhodování probíhalo podobnou formou. Kromě komunikace členů výboru na jeho schůzích dochází i ke komunikaci neformální, která probíhá v běžných interakcích členů výboru v areálu oddílu, případně i mimo jeho prostory.

Za rozhodnutím nestojí jedinec, který by pak byl za dané rozhodnutí zodpovědný. V rozhovorech týkajících se rozhodování vedení oddílu je často používáno obecně slovo „my“ namísto konkretizace osoby. „My jsme se domluvili vždycky. Prostě jsme se domluvili, nějak jsme se domluvili,“ (Rozhovor 2). Neexistenci systému individuální odpovědnosti vnímá i jeden z rodičů (viz konec této kapitoly). Rozhodování o zásadních věcech je uskutečňováno na schůzi, realizaci rozhodnutí se nechává ale volný průběh. „(S)e řeklo, dobrý, potřebujeme koně, tak se po něm podíváme. Dívali se po něm tři, čtyři lidi. Já jsem jela třeba pro toho Lugana, aniž by ho předtím někdo viděl. (...) Tak nějak jsme druhému věřili, že neudělá žádný podraz, že neudělá prostě nic blbě,“ (Rozhovor 2). Od volby nového výboru na začátku roku 2014 je zřejmá snaha předsedy o udělení úkolů jednotlivým členům výboru a jejich následná kontrola při schůzi následující. Dochází k vyšší efektivitě plnění úkolů (zdrojem pro tuto výpověď je pozorování na schůzích výboru). Přesto dle některých panuje v oddíle „takové bezvládní“ (Rozhovor 2). Příčin pro to může být několik. I někteří rodiče členů toto bezvládní vnímají, přisuzují je zejména neexistenci manažera, který by zodpovídal za rozhodování v oddíle a měl by jasnou vizi jeho směřování. Bývalá členka a současná matka jedné členky vnímá rozdíl mezi fungováním oddílu dříve (tj. na přelomu osmdesátých a devadesátých let) a nyní, zdá se jí, že dříve byl oddíl vždy někým řízen a dnes tomu tak není (zdrojem je neformální rozhovor s dotyčnou). Dle slov bývalé předsedkyně si dělá každý co chce. ze strany pomocných cvičitelů nejsou respektována rozhodnutí cvičitelů, kteří v oddíle působí již déle (dvacet let a více) apod. (Rozhovor 2). Jeden rodič se v souvislosti s rozhodováním výboru o oddílových záležitostech opět dostává k problematice nedodržování pravidel, neexistenci odpovědnosti a neschopnosti plánování hospodaření. „Z hlediska existence a managementu organizace mi přijde, že hlavní problém je chaos a absence pravidel a systému

odpovědností asi z důvodu nezkušenosti. Třeba například když výbor kdecu schvaluje, řekněme elektrolyty, tak ten návrh nepřijde – na to a to období navrhuji to a to a žádám výbor o tolik z rozpočtu – aby oddílový ekonom k tomu řekl, jestli na to v tom rozpočtu je a podle toho se to pak schvalovalo,“ (Anonymní, 2014).

3.2.2. Určení designového archetypu

Na základě osobních zkušeností z jezdeckého oddílu autorka této práce předpokládala, že jezdecký oddíl odpovídá v některých charakteristikách designu „kuchyňského stolu“ a v některých charakteristikách designu „zasedací místnosti“. V této kapitole určím, zda tomu tak skutečně je, či zda se struktura organizace a její hodnoty zcela shodují s jedním z designových archetypů. Zároveň se okrajově budu věnovat i posunu v designu organizace ve srovnání současnosti s obdobím od jejího vzniku do devadesátých let.

Organizace se zcela evidentně zaměřuje na soukromé zájmy, snaží se uspokojovat potřeby svých členů. Těchto zájmů dosahuje z velké míry svépomocí. V kapitole 3.2.1.1. Orientace jsou popsány změny charakteru svépomocných aktivit, ke kterým došlo v průběhu vývoje jezdeckého oddílu. Dále je zmíněn i odklon od některých svépomocných prací a potřeba realizace prací, na které svépomocné aktivity členů nestačí. Přesto je svépomoc stále důležitým prvkem fungování jezdeckého oddílu – svépomocnou aktivitou členů je realizováno víkendové krmení koní, údržba areálu i organizace akcí v oddíle. Orientaci organizace na soukromé zájmy členů a jejich svépomocné aktivitě vedoucí k naplňování těchto zájmů odpovídají oba dva designové archetypy. Archetypy se liší v tom, jakým způsobem organizace získává prostředky k naplňování svých zájmů. Jezdecký oddíl v minulosti (1976-1992) zcela jasně odpovídal archetypu „kuchyňského stolu“, neboť jeho hlavní příjem plynul z poplatků členů. Až právě v roce 1992 oddíl dostal první dotaci. V současné době tvoří členské poplatky jen podíl veškerých příjmů organizace. Značná část příjmů je tvořena dotacemi městské části a Magistrátu hlavního města Prahy, dále pak dalšími sponzorskými dary a ekonomickými aktivitami oddílu (zejména pronájmem prostor). Z hlediska finančních zdrojů oddílu by z designových archetypů připadal v úvahu spíše než design „kuchyňského stolu“ design „výkonného úřadu“. Dle finančního rozboru (Reslerová, 2013) závislost oddílu na veřejných zdrojích však nedosahuje takové výše, aby jím byly ovlivňovány zájmy organizace, což je typické pro designový archetyp výkonného úřadu. Podíváme-li se na rok 2013 (tedy konkrétně

období leden-říjen),⁵¹ příjmy oddílu bez dotací (ale se sponzorskými dary) byly 750 785 Kč. Jeho výdaje po odečtení nákladů na závody (které by si členové mohli platit sami), nákladů souvisejícími s investičními projekty a nákupy dlouhodobého majetku, nákladů na projekty, které oddíl nemusí realizovat (Den Země, Den dětí, závody...) jsou 795 300 Kč. Znamená to tedy, že bez dotací by byl jezdecký oddíl v mínusu 44 515 Kč, což je cca 4 500 Kč za měsíc. Reslerová (2013) ve svém rozboru zmiňuje oblasti, v kterých by oddíl mohl chybějící peníze získat (zejména upozorňuje na podhodnocený pronájem stájí soukromým majitelům koní a části pozemku odtahové službě). Jezdecký oddíl by byl schopen vydělat si na svůj vlastní provoz, na větší investice a na realizaci náročnějších projektů potřebuje získávat zdroje z veřejných dotacích. V hodnotách orientace odpovídá designovému archetypu „zasedací místnosti“.

Dalším zkoumaným bodem jsou cílové skupiny organizace – široká veřejnost (design „kuchyňského stolu“) či profesionální sportovci (design „výkonného úřadu“). Oddíl nabízí sportovní programy pro různé úrovně zdatnosti, zároveň se snaží rozvíjet soutěžní sport i sportovní programy na základě poptávky veřejnosti, pořádat závody, popř. mistrovství, čemuž odpovídá archetyp „zasedací místnosti“. Ačkoli koncepce jezdeckého výcviku si neklade stejně vysoké sportovní cíle jako si kladou voltižní cvičenci, i tito jezdí na závody a jezdecké závody v oddíle pořádají. V minulosti (1976-1992) byl oddíl otevřen veřejnosti, s vyššími soutěžemi se začalo v devadesátých letech.

Organizace je řízena převážně na základě principů minimální koordinace. Rozhodovací pravomoce mají a vždy měli v rukou dobrovolníci. V oddíle je zřejmý „kariérní postup“ na základě odsloužených let – dlouholetý člen se stane pomocným asistentem, po dosažení 18 let věku může kandidovat do výboru a spravovat tak organizaci (obdobně tomu bylo i v minulosti – 1976-1992). V posledním roce byla však tato jednoznačnost narušena nezvolením dlouholetého předsedy do výboru oddílu a naopak zvolením členky, která v oddíle působí krátkou dobu. To můžeme vnímat jako shodu náhod nebo jako počátek pozvolného přesunu z designu „kuchyňského stolu“. Tomu odpovídá i přechod účetnictví z jednoduchého na podvojný z důvodu získávání finančních prostředků z veřejných zdrojů. Ačkoli k vyšší míře

⁵¹ Ačkoli rok 2013 nebyl v době psaní diplomové práce uzavřen, demonstrují na něm své tvrzení, protože právě v tomto roce se začalo platit trenérům, cvičitelům a pomocným cvičitelům a zároveň došlo k navýšení měsíčních poplatků členů. Tyto změny zasáhly výrazně do rozpočtu jezdeckého oddílu.

koordinace zatím nedochází, náročnost plánování a správy účetnictví z důvodu rozvoje fundraisingu si ji žádá. V oddíle se zatím nevyskytují placení zaměstnanci, kteří by řešili formální organizační procedury. Organizace v hodnotě principů organizace odpovídá nejlépe designu „kuchyňského stolu“, ačkoli náznak k přechodu do designu „zasedací místnosti“ je zřejmý.

Organizace svou činnost nehodnotí v žádných dokumentech ani její členové potažmo rodiče členů se neuchylovali v rozhovorech k subjektivnímu hodnocení úspěšnosti organizace. V rozhovorech byla naopak opakovaně zmiňována problematika schopnosti plánování a podpory sportovních programů. Z toho důvodu v hodnotě kritérií efektivity odpovídá jezdecký oddíl designovému archetypu „zasedací místnosti“.

Jednotlivé archetypy dle Kikulisové, Slacka a Hiningse nejsou definovány pouze na základě hodnot, ale také na základě struktury organizace. Nyní se tedy dostáváme k těmto proměnným.

Specializace značí rozdělení úkolů a rolí v rámci organizace. Ve výboru jezdeckého oddílu je zcela jasně definována pouze role účetní a předsedy oddílu. Ačkoli jsou těmto přiřazeny zmiňované role, není zcela zřejmé, jaké úkoly zastávají či mají zastávat. To samé platí o ostatních členech výboru, kteří nemají jasně specifikované své povinnosti. Jinak tomu bylo v minulosti (1976-1992), kdy každý člen měl přidělenou konkrétní oblast působnosti, kterou měl spravovat. U archetypu „zasedací místnosti“ se předpokládá existence formalizovaných rolí (což organizace nesplňuje), existence hierarchizovaných dobrovolníků řídicích organizací a hájících zájmy členů (splněno částečně), existence placených profesionálních zaměstnanců pomáhajících v každodenních procesech (splněno částečně – oddíl nemá placené zaměstnance, za jediné placené profesionály se dají v oddíle považovat trenéři a cvičitelé). Z toho důvodu je organizace v tomto bodě na pomezí archetypu „kuchyňského stolu“ a archetypu „zasedací místnosti“.

Existence pravidel, norem a postupů definují standardizaci. Organizace s designem „kuchyňského stolu“ nekladou důraz na formální pravidla, neuchovávají záznamy, neplánují a nekoordinují své aktivity. Zkoumaná organizace vykazuje většinu těchto znaků – ačkoli v roce 2013 byla zaznamenána snaha o standardizaci aktualizací jízdářského řádu a sestavením

směrnic pro vyplácení odměn. V minulosti (1976-1992) vykazovala organizace dle zkoumaných dokumentů vyšší míru standardizace.

Posledním zkoumaným bodem byla centralizace organizace, tj. na jaké úrovni jsou vykonávána v organizaci konečná rozhodnutí. Ačkoli se komunikace z části odehrává na schůzích výboru jezdeckého oddílu, je spíše neformálního charakteru. Neformální charakter má i způsob rozhodování – ačkoli výbor oddílu tvoří lichý počet členů kvůli jednoznačnosti při rozhodování formou hlasování, v praxi je tato forma využívána výjimečně. Rozhodnutí jsou činěna kolektivně, domluvou, aniž by za ně někdo přijímal zodpovědnost. V tomto bodě odpovídá organizace spíše archetypu „kuchyňského stolu“.

Organizace u některých hodnot vykazuje zcela jasně znaky designového archetypu „zasedací místnosti“ – pouze hodnota principů organizace zatím odpovídá spíše archetypu „kuchyňského stolu“. S touto hodnotou – tedy s tím, jakou míru koordinace organizace preferuje – souvisí i struktura organizace, která má stále blíže k archetypu „kuchyňského stolu“. Posun u principů organizace směrem k designu „zasedací místnosti“ je zřejmý, proto se dá tento posun předpokládat i u struktury organizace. Tabulka 9 přehledně shrnuje výsledky této části práce, vidíme v ní, že z hlediska hodnot se jezdecký oddíl blíží spíše archetypu „zasedací místnosti“, zatímco z hlediska struktury organizace vykazuje znaky „kuchyňského stolu“. Znaky designového archetypu „výkonného úřadu“ organizace nevykazuje. Pro srovnání přikládám i tabulku 10, která zobrazuje jezdecký oddíl z hlediska archetypů v roce 1976-1992.

Tabulka 9. Jezdecký oddíl z hlediska archetypů v roce 2011-2013

	Archetyp „kuchyňského stolu“	Archetyp „zasedací místnosti“	Archetyp „výkonného úřadu“
Hodnoty organizace			
Orientace		x	
Zacílení		x	
Principy organizace	x	x	
Kritéria efektivity		x	
Struktura organizace			
Specializace	x	x	
Míra standardizace	x		
Úroveň centralizace	x		

Zdroj: vlastní analýza

Tabulka 10. Jezdecký oddíl z hlediska archetypů v roce 1976-1992

	Archetyp „kuchyňského stolu“	Archetyp „zasedací místnosti“	Archetyp „výkonného úřadu“
Hodnoty organizace			
Orientace	x		
Zacílení	x		
Principy organizace	x		
Kritéria efektivity ⁵²			
Struktura organizace			
Specializace	x	x	
Míra standardizace	x	x	
Úroveň centralizace	x		

Zdroj: vlastní analýza

3.3 Praktická doporučení

Jak píše autoři (Kikulisová, Slack, Hinings, 1992: 364) hodnoty organizace jsou důležité i pro její strukturu. Ačkoli se může zdát, že byrokratizaci organizací a jejich posun k

⁵² Na základě jakých kritérií organizace v minulosti (1976-1992) měřila úspěch se autorce práce nepodařilo zjistit.

profesionálnější formám způsobuje pouze přijímání pravidel a rozdělování rolí, jsou to právě hodnoty organizace, které podporují strukturální uspořádání organizací.

Je zřejmé, že zkoumaná organizace se v hodnotách od dob svého vzniku výrazně posunula z archetypu „kuchyňského stolu“ k hodnotám archetypu „zasedací místnosti“. Ve struktuře organizace vývoj tímto směrem neproběhl, na základě výpovědí pamětníků a studia dokumentů se zdá, že organizace v tomto ohledu ve svém vývoji stagnovala, či dokonce zaznamenala posun opačný. Současný stav způsobuje střet hodnot a faktického uspořádání organizace.

Posun v hodnotách do archetypu „zasedací místnosti“ se v organizaci projevil klesající aktivitou členů při svépomocných aktivitách; jejichmi žádostmi o dotace z veřejných fondů; rozvojem fundraisingových aktivit; rozvojem závodní činnosti členů; náročnějšími požadavky stakeholderů na plánování a realizaci jednotlivých programů. Stagnace v archetypu „kuchyňského stolu“ ve struktuře organizace se projevuje nejasným rozdělením rolí a odpovědností ve vedení organizace; neexistencí placených zaměstnanců v oblasti řízení organizace; nedodržováním/neexistencí formálních pravidel; nedostatečnou koordinací aktivit; neformálním rozhodováním.

Hodnoty organizace tedy zcela jasně podporují její strukturální přeměnu k designovému modelu „zasedací místnosti“. Přijetím pravidel a rozdělením rolí by nemělo dojít k výrazným problémům, neboť organizace je na tento přechod hodnotově připravena. Jasnější vymezení struktury organizace by mělo napomoci i výboru jezdeckého oddílu v jejím vedení. Ačkoli hodnotová oblast ve většině případů již odpovídá spíše archetypu „zasedací místnosti“, členové výboru se snaží řídit organizaci, jakoby stále odpovídala archetypu „kuchyňského stolu“. Volná a neformální struktura orgaizace je v určitém vývojovovém stádiu neudržitelná (Greiner, 1972). Přesto se praktická doporučení této práce netýkají pouze oblasti strukturální. Doporučení by měla sloužit k lepšímu uchopení strukturální přeměny.

Svépomoc v současné době přestává být v oddíle tak výrazným prvkem, jakým byla v minulosti. Starší členy oddílu pohoršuje nízký počet odpracovaných brigádnických hodin (Rozhovor 2). Tento vývoj je ale při přechodu do modelu „zasedací místnosti“ přirozený, výbor oddílu proto musí počítat s úbytkem dobrovolných pracovních sil. Tato skutečnost vede

k nutnosti lepšího plánování a organizaci brigádnických prací, aby nedocházelo k plýtvání s těmito zdroji.

Další doporučení se týká cílových skupin organizace. Zejména v disciplíně voltáže je rozvíjen soutěžní sport, posun ke sportovnímu výcviku je zřejmý i u jezdců. K uchování tohoto stavu je nutné udržovat a zlepšovat kvalitu jezdeckého výcviku – i za cenu dalšího navýšení měsíčních poplatků, s čímž na základě neformálních rozhovorů souhlasí i rodiče. Dále by se měl rozvinout systém vzdělávání a zvyšování kvalifikace pomocných cvičitelů. Tito již mají za svou práci v oddíle alespoň symbolickou odměnu, oddíl by po nich určitou kvalifikaci již měl vyžadovat – finanční ohodnocení by mělo odpovídat kromě odvedené práce i kvalifikaci trenéra. Zároveň se nabízí možnost vytipovat mezi současnými jezdci skupinu zdatnějších a připravovat novou generaci cvičitelů. Pro udržení sportovního směřování oddílu je nutné myslet také na průběžnou obměnu koní.

V oddíle je prozatím preferován spíše model minimální koordinace. Organizace by však již měla přijmout formalizovanější organizační procedury, s rozvojem nabízených programů a se zvyšujícím se počtem realizovaných projektů je formalizace některých procedur žádoucí. Nízká míra koordinace a velké množství projektů vede k vysílení vedení, zejména účetní (Rozhovor 3). Design „zasedací místnosti“, kam oddíl směřuje, odpovídá typu vedení, kdy rozhodování je činěno hierarchizovanými dobrovolníky, kterým s každodenní činností pomáhají placení profesionálové. V případě jezdeckého oddílu byl tento postup již zahájen – za placené profesionály můžeme považovat trenéry a cvičitele, kteří v oddíle vedou výcvik. Výcvik však vedou i někteří členové výboru, jakožto pomocní cvičitelé. Zdvojuje se tak u nich funkce pomocného cvičitele a člena výboru. Tito by měli více využívat možnosti zapojení profesionálů do chodu organizace – buď profesionálních trenérů nebo napomoci vzniku pozice profesionála v oblasti řízení projektů a účetnictví. Greiner (1972) v tomto vývojovém stádiu pro vyřešení krize navrhuje dokonce najmutí profesionálních manažerů.⁵³ Pro posun do dalšího vývojového stádia je nutné hledat nová řešení, nevybírat taková, s kterými má organizace již předchozí zkušenost (Greiner, 1972). Vedení oddílu by tak mělo přestat spoléhat na pouze dobrovolnickou práci.

⁵³Greiner se však nezabývá konkrétně organizacemi neziskovými, což je nutné vzít v úvahu.

Dále je nutná vyšší míra plánování. Počet realizovaných akcí a projektů by měl odpovídat možnostem realizátorů. Důležité je zejména plánování v oblasti hospodaření. Oddíl by měl na počátku každého roku udělat hrubý rozpočet na rok následující a určit si, do jakých aktivit může investovat a jakou částku. Úprava rozpočtu by měla být následně udělána zhruba v polovině roku, kdy organizace dostává informace o přidělených dotacích .

Dalším důležitým krokem je rozdělení a lepší definování rolí v rámci organizace, spolu s přidělením zodpovědnosti k daným rolím příslušející. Ideální se autorce této práce jeví stav, kdy ve výboru oddílu je hospodář, spravující statistiku členů (členskou základnu, odpracované brigády, kontrolu placení příspěvků členy oddílu), účetní (přehled o financích, rozhoduje o tom, zda a kolik se může utratit), projektového koordinátora (zodpovědnost za projekty uskutečňované s pomocí veřejných financí), voltizního a jezdeckého cvičitele (rozhodují v oblasti výcviku koní, realizovaných sportovních programech, výjezdech na závody apod.). Rozhodování by se stejně jako doposud odehrávalo na schůzích výboru, jeho formalizaci by podpořilo i rozdělení rolí v rámci výboru.

Poslední doporučení se týká stanovení a dodržování pravidel, která jsou v některých oblastech nedefinovaná či definovaná nejasně (viz výše volby do výboru jezdeckého oddílu, nedodržování jízdářského řádu apod.). Organizace by se tak z organické organizace měla stát organizací spíše mechanistickou, tj. organizací hierarchicky uspořádanou, s formalizovanými rolemi. Takové organizace mají větší šanci na přežití (Wollebaek, 2009).

4. VÝSLEDKY

Organizační změna je fenomén, který je typický nejen pro neziskové organizace. Zabývá se jím a z různých pohledů a v různých oblastech ho zkoumá značné množství autorů. Pohled na ni není jednotný, autoři vnímají různé typy organizačních změn a jejich vznik přisuzují různým vlivům. Tato práce se soustředila na neziskové organizace sportovní, jako hlavní teoretický podklad pro empirickou část mi sloužila studie kanadských autorů Kikulisové, Slacka a Hiningse *Institutionally Specific Design Archetypes: A Framework for Understanding Change in National Sport Organizations* (1992). Předtím, než jsem se v teoretické části práce začala zabývat konkrétně sportovními neziskovými organizacemi a změnou jejich celkového charakteru, zabírala jsem se organizační změnou zcela obecně – tedy vývojovými změnami a dalšími vnitřními a vnějšími vlivy organizační změny. Stejně tak i na závěr práce se vrátíme k tomuto zobecnění.

Jezdecký oddíl, který byl předmětem této studie, realizuje svou činnost už bezmála padesát let. Během těchto let však nedošlo k výrazným změnám ve struktuře a hodnotách organizace, změny, které jsem zaznamenala byly spíše pozvolného charakteru a jsou stále v procesu. V době, kdy organizace začala vykonávat svou činnost systematictěji (1976), odpovídala archetypu „kuchyňského stolu“, v současné době v některých charakteristikách odpovídá již designu „zasedací místnosti“. Vnímáme-li designové archetypy jako jednotlivé fáze vývoje organizace, můžeme pro vysvětlení pozvolného vývoje parafrázovat Ondruška (1998), který v rámci svého modelu životního cyklu neziskové organizace uvádí, že své poslání organizace mohou lépe plnit na vývojově nižším stupni, nemusí pociťovat potřebu dalšího rozvoje. Ondrušek si, stejně jako Kikulisová, Slack a Hinings (1992), nevšímá pouze strukturálních změn (na rozdíl např. od Wollebaeka, 2009), ale odkazuje i na hodnoty. Jezdecký oddíl neměl v minulosti (1976-1992) potřebu se dostávat na další vývojový stupeň, struktura organizace i její hodnoty byly víceméně v souladu. Ke změně hodnot dochází v současnosti, jejich posun k hodnotám typickým pro design „zasedací místnosti“ však nebyl spojen se změnou strukturální. Stejně jako jsem nemohla určit jednoznačně archetyp, kterému organizace odpovídá, nemůžu v Ondruškově modelu jednoznačně určit vývojový stupeň organizace – jezdecký oddíl v jednotlivých charakteristikách odpovídá různým fázím vývoje. V Greinerově modelu organizace odpovídá první vývojové fázi, kdy dochází k nárůstu

organizace a neformální řízení přestává vyhovovat.

Kromě vývojových změn, které byly zařazeny do kapitoly vlivů interních,⁵⁴ pojednávala teoretická část práce i o vlivech externích. Za výrazný vliv je považována závislost na zdrojích. Organizace byla v počátcích své existence závislá pouze na členských poplatcích, během svého působení své zdroje však rozšířila. Díky vícezdrojovému financování by organizaci neměl hrozit kvůli nedostatku prostředků zánik, ani by nemělo docházet k výraznému ovlivňování držiteli finančních zdrojů. Zdrojem však do určité míry jsou i rodiče členů, zejména někteří aktivní rodiče, kteří se zapojují do dění v oddíle (koupí koně, fundraisingovými aktivitami apod.). Z této strany je snaha o ovlivňování chodu oddílu výraznější a vedení se s ním musí vyrovnávat.

Dalšími změnami, o kterých se v souvislosti s organizační změnou mluví, jsou změny isomorfické. Na základě rozhovorů a studia dokumentů můžu u organizace potvrdit nízkou míru koercivního isomorfismu (příkladem může být používání podvojného účetnictví) a náznak nastupujících normativních změn, kdy se do chodu začínají zapojovat zaměnitelní profesionálové (externí trenéři). Výzkum nebyl soustředěn na prostředí, v němž organizace působí, a autorka práce se ani nezabývala studiem organizací, na jejichž základě by jezdecký oddíl modeloval svou strukturu. Nelze tedy určit míru mimetického isomorfismu. Předpokládat ale lze, že modelovými případy by mohly být designové archetypy, které představují nejživotaschopnější typy sportovních neziskových organizací. Mimetický isomorfismus se zabývá strukturální změnou organizací. Pokud organizace odpovídá hodnotově designu „zasedací místnosti“, měl by být tento design jejím modelem i ve struktuře organizace. Zde ale dochází již k několikrát zmiňovanému střetu hodnot, charakteristických pro design „zasedací místnosti“ a struktury, která je charakteristická pro design „kuchyňského stolu“. Tento nesoulad vnímám jako zásadní problém organizace a vyplývají z něj i doporučení pro organizaci v závěru empirické práce.

Hodnotový vývoj předběhl vývoj strukturální, což vnímám jako lepší variantu, než by byla varianta opačná. Nastavování pravidel a norem bez existence odpovídající hodnotové základny může být pro neziskovou organizaci, kde hodnoty hrají důležitou roli, nebezpečné.

⁵⁴ Dále byly do této kapitoly zařazeny i reaktivní změny v oblasti změny cílů organizace. Jezdecký oddíl však nedosahuje takového stupně byrokratizace, aby se v něm zmiňované změny projevíly.

Na druhou stranu se mi z osobní zkušenosti nejeví jako dlouze udržitelný ani tento stav. U struktury organizace je zejména zajímavý její posun „zpět“ – organizace měla v minulosti nastavená pravidla a rozdělené role jasněji, než je tomu v současnosti. Formálnější struktura organizace odpovídala charakteru doby, kdy před rokem 1989 byl spolkový život více kontrolován, navíc lidé byli – dle výpovědi jedné respondentky – v práci „od-do“, v oddíle se pak realizovali i v rámci svých funkcí. Dnes vedení vnímá svou činnost zejména jako jednu z volnočasových aktivit. Toto pojetí je z důvodu vývoje organizačních hodnot a z důvodu nutnosti změny struktury organizace narušováno.

Srovnání minulosti se současností mi umožnilo pochopit vývoj organizace. Zaměření se na jednotlivé designové archetypy a jim odpovídající hodnoty a strukturu mi pomohlo lépe porozumět organizační změně, ke které v oddíle dochází. Toto porozumění vnímám jako první krok na cestě k realizaci dalších změn (zejména strukturálních), na nichž chci z pozice členky výboru participovat. Výzkum mi nabídl potřebné vodítko, kterého se můžu držet, zároveň vyjevil i kritické oblasti, kterých se může organizace vyvarovat nebo se jejich negativní účinky alespoň snažit eliminovat. Zde se mi tedy propojuje cíl personální s cílem praktickým, které jsem si v úvodu práce definovala. Práce ale nemusí být přínosem jen zkoumané organizaci, pro lepší pochopení fungování organizace ji mohou využít i jiné sportovní neziskové organizace, zejména ty, které se nacházejí na pomezí archetypu „kuchyňského stolu“ a archetypu „zasedací místnosti“. V rovině intelektuální bylo cílem výzkumu přispět k rozšíření odborného povědomí o organizačních změnách lokálních sportovních neziskových organizací. I v tomto bodě považuji cíl za splněný – v teorii je shrnuta literatura zabývající se tématem organizační změny sportovních neziskových organizací, v empirické části je pak doplněna konkrétním případem neziskové organizace, která organizační změnou prochází. Výzkum je založen na tom, že organizace je složena z hodnotové a strukturální složky. Ani jednu z nich nelze při snaze o porozumění organizačním změnám opomíjet. Přesto se ve výzkumech často setkáváme s tím, že se jejich autoři zabývají pouze strukturální složkou. Tento výzkum však potvrzuje důležitost obou složek.

5. LITERATURA

Seznam použité literatury a zdrojů

Literatura

- Anheier, Helmut, Stefan Toepler, Regina List. 2010. International encyclopedia of civil society. New York: Springer.
- Česká jezdecká federace. 2009. Vzdělávání v ČJF, o. s. [online]. Praha: Česká jezdecká federace [cit. 6. dubna 2014]. Dostupné z: <http://www.cjf.cz/dokumenty/vzdelavani/Vzdelavani_v_CJF_1_1_2011.pdf>.
- DiMaggio, Paul J., Walter W. Powell. 1983. „The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organization Fields“. American Sociological Review 48 (2): 147-160.
- Enjolras, Bernard. 2002. „The Commercialization of Voluntary Sport Organizations in Norway“. Voluntary Sector Quarterly 31 (3): 352-376.
- Frič, Pavol, Tereza Pospíšilová. 2009. Vzory a hodnoty dobrovolnictví [online]. Praha: Národní dobrovolnické centrum HESTIA [cit. 3. května 2014]. Dostupné z: <http://www.cjf.cz/dokumenty/vzdelavani/Vzdelavani_v_CJF_1_1_2011.pdf>.
- Greiner, Larry E. 1972. „Evolution and revolution as organizations grow“. Harvard Business Review 50 (4): 37-46.
- Hannan, Michael T., John Freeman. 1984. „Structural Inertia and Organizational Change“. American Sociological Review 49 (2): 149-164.
- Hendl, Jan. 2008. Kvalitativní výzkum : základní teorie, metody a aplikace. 2. vydání. Praha: Portál.
- Hlavní město Praha. 2012. Celoměstské programy podpory sportu a tělovýchovy v hl. m. Praze na rok 2013 [online]. Praha: Hlavní město Praha [cit. 22. března 2014]. Dostupné z: <http://www.prahalibus.cz/art_file/1410484_269542_Celomestske_programy_podpory_sportu_a_telovychovy_na_rok_2013.pdf>

- Hoye, Russell. 2007. „Commitment, Involvement and Performance of Voluntary Sport Organization Board Members“. *European Sport Management Quarterly* 7 (1): 109-121.
- Chien Mu, Yeh, Tracy Taylor. 2008, „Issues of governance in sport organisations: a question of board size, structure and roles“. *World Leisure Journal* 50 (1): 33-45.
- Kalousková, Kateřina. 2005. Proces institucionalizace a formalizace neziskové organizace, případová studie organizace Člověk v tísni, společnost při České televizi o.p.s. [rukopis]. Nепublikovaná diplomová práce. Praha: FHS UK.
- Keller, Jan. 1997. *Sociologie byrokracie a organizace*. Praha: Sociologické nakladatelství.
- Kikulis, Lisa. 2000. „Continuity and Change in Governance and Decision Making in National Sport Organizations: Institutional Explanations“. *Journal of Sport Management* 14 (4): 293-320.
- Kikulis, Lisa, Trevor Slack, Bob Hinings. 1992. „Institutionally Specific Design Archetypes: A Framework for Understanding Change in National Sport Organizations“. *International Review for the Sociology of Sport* 27 (4): 343-370.
- Kikulis, Lisa, Trevor Slack, Bob Hinings, Alan Zimmermann. 1989. „A Structural Taxonomy of Amateur Sport Organizations“. *Journal Of Sport Management* 3 (2): 129-150.
- Malý, Milan, Jiří Dědina. 1996. *Organizační architektura*. 1. vydání. Praha: Victoria publishing.
- Městská část Praha 4. 2008. Příloha k usnesení Zastupitelstva městské části Praha 4 č. 9Z-51/2008, ze dne 13. 3. 2008 [online]. Praha: Městská část Praha 4 [cit. 22. března 2014]. Dostupné z: <http://www.praha4.cz/1251_Prehled-udelenych-grantu-z-rozpoctu-mestske-casti-Praha-4-v-roce-2008>.
- Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy. 2011. *Koncepce státní podpory sportu v České republice* [online]. Praha: Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy [cit. 3. května 2014]. Dostupné z: <<http://www.msmt.cz/sport/koncepce-statni-podpory-sportu-v-ceske-republice>>.

- O'Brien, Danny, Trevor Slack. 2003. „An analysis of change in an organizational field: the professionalization of English rugby union“. *Journal Of Sport Management* 17 (4): 417-448.
- Ondrušek, Dušan. 1998. „Organizačný rozvoj a formy neziskových organizácií“. In Zora Pauliniová (ed.). *Čítanka pre neziskové organizácie*. Bratislava: Centrum prevencie a riešenia konfliktov, s. 15-32.
- Papadimitriou, Dimitra. 2002. „Amateur structures and their effect on performance: the case of Greek voluntary sports clubs“. *Managing Leisure* 7 (4): 205-219.
- Pfeffer, Jeffrey, Gerald R. Salancik. 1978. *The External Control of Organizations : A Resource Dependence Perspective*. Stanford: Stanford University Press.
- Pitronová, Lenka. 2009. *Vývoj a profesionalizace neziskové organizace [rukopis] : případová studie organizace Amnesty International Česká republika*. Nepublikovaná diplomová práce. Praha: FSV UK.
- Powell, W. Walter, Rebecca Friedkin. 1987. „Organizational change in nonprofit organizations“. In *The nonprofit sector: A research handbook*. New Haven: Yale University Press, s. 180-194.
- Rada vlády pro nestátní neziskové organizace. 2014. *Rozbor financování nestátních neziskových organizací z veřejných rozpočtů v roce 2012 [online]*. Praha: Rada vlády pro nestátní neziskové organizace [cit. 3. května 2014]. Dostupné z: <http://www.vlada.cz/assets/ppov/rnno/dokumenty/rozbor_2012_prilohy_pro_web.pdf>.
- Raušová, Petra. 2011. *Profesionalizace v kontextu strategického plánování (Případová studie mateřského centra) [online]*. Nepublikovaná diplomová práce. Praha: FHS UK.
- Roubíčková, Hana. 2007. *Deník z prázdninové praxe (vykonávané v TJ JO Orion Praha)*. Nepublikovaná vysokoškolská práce. Praha: Česká zemědělská univerzita v Praze.
- Sedláček, Milan. 2007. „Případová studie“. In Roman Švaříček, Klára Šed'ová (eds). *Kvalitativní výzkum v pedagogických vědách : pravidla hry*. Praha: Portál, 96-112.

- Slack, Trevor. 1985. „The Bureaucratization of a Voluntary Sport Organization“. *International Review for the Sociology of Sport* 20: 145-166.
- Slack, Trevor, Bob, Hinings. 1994. „Institutional Pressures and Isomorphic Change: An Empirical Test.“ *Organization Studies* 15 (6): 803-827.
- Švaříček, Roman, Klára Šedřová a kol. 2007. *Kvalitativní výzkum v pedagogických vědách : pravidla hry*. Praha: Portál.
- Thýnová, Klára. 2012. *Rozvoj tradiční sportovní nestátní neziskové organizace: TJ Sokol Písek a její stakeholderi* [online]. Nепublikovaná diplomová práce. Praha: FHS UK.
- *Velký sociologický slovník*. 1996. Praha: Karolinum. (Velký, 1996)
- Wollebaek, Dag. 2009. „Survival in local voluntary associations“. *Nonprofit Management & Leadership* 19 (3): 267-284.
- Wollebaek, Dag, Peter Seize. 2002. „Passive Support: No Support at All“. *Nonprofit Management & Leadership* 13 (2): 187-218.

Analyzované dokumenty

- Anonymní respondent. 2014. RE: Druhé kolo grantů ne – oprava – krátce. [email]. 7. dubna 2014 16:19. [cit. 19. dubna 2014].
- Česká jezdecká federace. 2013. *Smlouva o poskytnutí účelové dotace – grantu*. Praha: Česká jezdecká federace.
- Kalinová, Alexandra. 2014. *Pasování sedel*. [email]. 15. dubna 2014 18:26. [cit. 19. dubna 2014].
- Kindlová, Hana. 2012. *Příjmy a výdaje JO TJ ORION Praha: 2011*. Praha: TJ ORION Praha.
- Kindlová, Hana. 2013a. *Příjmy a výdaje JO TJ ORION Praha: 2012*. Praha: TJ ORION Praha.
- Kindlová, Hana. 2013b. *Příjmy a výdaje JO TJ ORION Praha: leden-říjen 2013*. Praha: TJ ORION Praha.

- Reslerová, Veronika. 2013. Verze výpočtu 2012 říjen. Praha: TJ ORION Praha.
- Ponyklub při ZO SSM VÚZS. 1976a. Organizační řád Jezdeckého klubu PONYKLUB při ZO SSM VÚZS Praha 4. Praha: Ponyklub při ZO SSM VÚZS.
- Ponyklub při ZO SSM VÚZS. 1976b. Zápis z výroční členské schůze JK Ponyklubu při ZO SSM VÚZS ze dne 26. 2. 1976. Praha: Ponyklub při ZO SSM VÚZS.
- Ponyklub při ZO SSM VÚZS. 1977. Zápis z členské schůze Ponyklubu. Praha: Ponyklub při ZO SSM VÚZS.
- Ponyklub při ZO SSM VÚZS. 1978. Zápis z členské schůze Ponyklubu. Praha: Ponyklub při ZO SSM VÚZS.
- TJ ORION Modřany. 1980. Zpráva o činnosti Pony-klubu – jezdeckého oddílu TJ Orion v r. 1979. Praha: TJ ORION Modřany.
- TJ ORION Modřany. 1981. Přehled hospodaření a vyúčtování za rok 1980. Praha: TJ ORION Modřany.
- TJ ORION Modřany. 1982. Přehled hospodaření a vyúčtování za rok 1981. Praha: TJ ORION Modřany.
- TJ ORION Praha. 1990a. Stanovy TJ ORION. Praha: TJ ORION Praha.
- TJ ORION Praha. 1990b. Zpráva o činnosti jezdeckého oddílu TJ Orion v roce 1989. Praha: TJ ORION Praha.
- TJ ORION Praha. 1992. Zápis z výroční členské schůze. Praha: TJ ORION Praha.
- TJ ORION Praha. 1998. Zápis ze schůze výboru JO TJ Orion. Praha: TJ ORION.
- TJ ORION Praha. 2007. Stanovy TJ ORION. Praha: TJ ORION Praha.
- TJ ORION Praha. 2009. Zápis ze schůzí výboru (leden – prosinec 2009). Praha: TJ ORION Praha.
- TJ ORION Praha. 2010. Zápis z výroční členské schůze ze dne 16. 2. 2010. Praha: TJ ORION Praha.
- TJ ORION Praha. 2011. Zápis ze schůzí výboru (leden – prosinec 2011). Praha: TJ ORION PRAHA.

- TJ ORION Praha. 2012a. Kniha jízd JO TJ ORION Praha. Praha: TJ ORION Praha.
- TJ ORION Praha. 2012b. Zápis z výroční členské schůze JO TJ ORION Praha. Praha: TJ ORION Praha.
- TJ ORION Praha. 2012c. Zápisy ze schůzí výboru (leden – prosinec 2012). Praha: TJ ORION PRAHA.
- TJ ORION Praha. 2013. Jízdařenský řád jezdeckého oddílu TJ ORION Praha. Praha: TJ ORION PRAHA.
- TJ ORION Praha. 2013a. Kniha jízd JO TJ ORION Praha. Praha: TJ ORION Praha.
- TJ ORION Praha. 2013b. Zápis z výroční členské schůze JO TJ ORION Praha. Praha: TJ ORION Praha.
- TJ ORION Praha. 2013c. Zápisy ze schůzí výboru (leden – prosinec 2013). Praha: TJ ORION PRAHA.
- TJ ORION Praha. 2014a. Kniha jízd JO TJ ORION Praha. Praha: TJ ORION Praha.
- TJ ORION Praha. 2014b. Zápis z výroční členské schůze JO TJ ORION Praha. Praha: TJ ORION Praha.
- TJ ORION Praha. 2014c. Zápis ze schůzí výboru (leden – duben 2014). Praha: TJ ORION PRAHA.
- Zelinka, Josef. 2014. [email]. 1. dubna 2014 7:02. [cit. 18. dubna 2014].

Webové stránky

- Česká jezdecká federace. Nedat. *Úvodní strana*. Dostupné z: <<http://cjf.cz>> [online] [cit. 22. března 2014].
- Česká jezdecká federace. 2012. *Zkoušky základního výcviku jezdce*. Dostupné z: <http://www.cjf.cz/vzdel_zzvj.aspx> [online] [cit. 4. dubna 2014].
- Grantový portál města Prahy. Nedat. *Základní informace o žadateli*. Dostupné z: <<http://granty.praha.eu/GrantyPublicInfo/ZadatelDetail.aspx?idZadatel=408e2be3-3eff-48a4-9a9b-0f83f768e76c>> [online] [cit. 22. března 2014].
- TJ ORION Praha. Nedat. a. *O oddílu*. Dostupné z:

<<http://tjorion.blogspot.cz/2009/05/o-oddilu.html>> [online] [cit. 20. března 2014].

- TJ ORION Praha. Nedat. b. *Pro členy*. Dostupné z <<http://tjorion.blogspot.cz/2012/03/pro-cleny.html>> [online] [cit. 20. března 2014]
- TJ ORION Praha. Nedat. c. *TJ ORION*. Dostupné z <<http://tjorion.blogspot.cz/>> [online] [cit. 18. dubna 2014].
- TJ ORION Praha. Nedat. d. *Voltiž*. Dostupné z <<http://tjorion.blogspot.cz/2009/05/voltiz.html>> [online] [cit. 18. dubna 2014].

Rozhovory

- Rozhovor 1. Anonymní respondent. TJ ORION Praha. Vedla Kristýna Svatá 10. 3. 2014.
- Rozhovor 2. Anonymní respondent. TJ ORION Praha. Vedla Kristýna Svatá 12. 3. 2014.
- Rozhovor 3. Anonymní respondent. TJ ORION Praha. Vedla Kristýna Svatá 10. 3. 2014.
- Neformální rozhovory s rodiči členů.