

Kultura organizací, které poskytují sociální služby

Veronika Kudrličková, Jitka Vacková, Radka Prokešová,
Klaudie Němečková¹

DOI: 10.32725/cetv.2025.005

Abstrakt

Nastavením fungující kultury v organizacích poskytujících sociální služby, kterou si vytváří každá organizace sama, může docházet k předcházení nežádoucích patologických jevů na pracovišti, jež mohou narušovat vztahy mezi zaměstnanci a ovlivnit chod celé organizace. Hlavním cílem výzkumu bylo vyhodnotit dimenze organizační kultury s využitím standardizovaného dotazníku dle Kollárika² v organizacích poskytujících sociální služby. Dalšími cíli bylo zjistit, zda se na pracovišti objevují konflikty v souvislosti s organizační kulturou daného pracoviště a jaká jsou očekávání managementu od nově nastupujících pracovníků na konkrétním pracovišti. K výzkumu byla využita smíšená strategie („mixed strategy“) pomocí schématu QUAN-qual (The QUAN-Qual Model). Kvantitativní výzkum byl realizován s využitím standardizovaného dotazníku pro diagnostiku sociální atmosféry prof. PhDr. Teodora Kollárika, DrSc., pro doplnění informací byla využita výzkumná strategie kvalitativní ve formě rozhovoru. Výsledky výzkumu ukazují, že hodnocení spokojenosti pracovníků má pozitivní vliv na jejich spokojenost a celková spokojenost s organizační kulturou je hodnocena pozitivně. Získané informace přinášejí pohled na hodnocení dimenzí ovlivňující kulturu organizace a taktéž pohled manažerů organizací o představách nově nastupujících pracovníků.

Klíčová slova: hodnoty a normy chování; organizační kultura; sociální práce; styl vedení

1. Úvod

Základní teoretická východiska organizační kultury

Organizace sociálních služeb jsou organizace, které poskytují různé druhy služeb pro lidi, kteří potřebují podporu v oblasti zdraví, vzdělání, práce, péče a dalších oblastech. Tyto organizace se obvykle zaměřují na pomoc lidem v různých životních situacích. Organizace sociálních služeb se mohou lišit v mnoha různých aspektech, jako jsou rozsah poskytovaných služeb, velikost organizace, zaměstnanci, financování. Některé organizace jsou malé neziskové organizace, zatímco jiné

¹ Tento článek vznikl za finanční podpory Grantové agentury Jihočeské univerzity v Českých Budějovicích (GA JU 052/2019/S).

² Teodor Kollárik, *Sociálna psychológia + psychológia práce = sociálna psychológia práce?* (Bratislava: Univerzita Komenského, 2011).

jsou velké komerční společnosti. Kultura organizací sociálních služeb může být ovlivněna mnoha faktory a klíčovou roli pro úspěch organizace zastává diagnostika a transformace organizační kultury, aby byla zajištěna co nejkvalitnější péče pro klienty s co největší efektivitou³. Organizace sociálních služeb může mít různé typy organizační kultury, v závislosti na mnoha faktorech, jako jsou například velikost organizace, cíle, hodnoty, zaměstnanci a další aspekty. Anderson a kol.⁴ dále uvádějí, že u organizací sociálních služeb orientovaných na náhradní péči může být organizační kultura zaměřena na bezpečnost a ochranu dětí, na budování silných vztahů mezi dětmi a náhradními rodiči. Cameron a Quinn⁵ zmiňují, že v organizacích, jejichž cílovou skupinou jsou senioři, může být organizační kultura zaměřena na podporu a respektování seniorů, vytváření podmínek pro aktivní a smysluplný život seniorů a na poskytování kvalitní a přátelské péče. Vývoj organizační kultury se dle Lukášové⁶ a Scheina a Scheina⁷ začal vyvíjet zejména v 60. a 70. letech 20. století, převážně jako odezva na narůstající zkušenosti organizací. Organizační kultura je vnímána různými pohledy, přesto se většina autorů shoduje, že organizační kultura a její dodržování je důležitý prvek zdravého fungování organizační struktury, který vede k motivaci zaměstnanců a rozvoji dané organizace.

Bosnjak a kol.⁸ definují organizační kulturu jako specifický systém hodnot, přesvědčení a norm určující chování zaměstnanců, vždy dle dané organizace. S tímto tvrzením se shodují Kabul a kol.⁹, kteří vnímají organizační kulturu jako jeden z klíčů k úspěchu organizace při dosahování cílů. Autoři dále uvádějí, že jednotlivé prvky organizační kultury (hodnoty, styl vedení, vize, poslání, normy, důvěra a porozumění) spolu s efektivně zvolenou strategií tvoří důležitý aspekt konkurenceschopnosti organizace. Dle Lukášové¹⁰ je pro utváření fungující kultury důležitý styl vedení manažera organizace, jeho aktivní zájem při stanovení a kontrole pravidel či nařízení, která by se měla dodržovat. Ovšem při nedodržování takto nastavené kultury může dle Druckera¹¹ dojít k narušení fungování kooperace mezi zaměstnanci, jejich vzájemných vztahů a funkčnosti celé organizace. Šmídová¹² popisuje organizační kulturu v sociálních službách jako soubor společenských hodnot, zvyklostí a představ, které ovlivňují chování pracovníků a vztahy mezi zaměstnanci a uživateli služeb. Organizační kultura má podle autorky vliv na kvalitu poskytovaných služeb a spokojenost zaměstnanců i uživatelů. Autorčiny úvahy se zaměřují na faktory ovlivňující kulturu v sociálních službách a na to, jak by měla podporovat bezpečnost, respekt a lidskou důstojnost uživatelů. Zvolená a fungující kultura se odráží na efektivitě zaměstnanců a jejich motivaci vykonávat svou profesi. Výhodou silné organizační struktury je dle Lukášové¹³ harmonie na pracovišti ve smyslu vnímání a myšlení zaměstnanců, což usnadňuje komunikaci

3 Zuzana Havrdová, Olga Šmídová, Jiří Šafr, Ivana Štegmannová a kol., *Organizační kultura v sociálních službách jako předmět výzkumu* (Praha: FHS UK, 2011).

4 Ruth A. Anderson, L. Michele Issel, and Richard R. McDaniel, 'Nursing Homes as Complex Adaptive Systems: Relationship between Management Practice and Resident Outcomes', *Nursing Research* 52, č. 1 (2003), <https://doi.org/10.1097/00006199-200301000-00003>.

5 Kim S. Cameron, and Robert E. Quinn, *Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework* (Hoboken: John Wiley & Sons, Inc., 2011).

6 Růžena Lukášová, *Organizační kultura a její změna* (Praha: Grada, 2010).

7 Edgar H. Schein, and Peter A. Schein, *Humble Leadership: The Power of Relationships, Openness, and Trust* (Oakland: Berrett-Koehler Publishers, 2018).

8 Lidia Lesko Bosnjak, Katerina Malić Bandur, and Milera Mabic, 'Characteristics of Organizational Culture on Faculties of Social Sciences and Humanities – Case of the University of Mostar', *DIEM: Dubrovnik International Economic Meeting* 4, č. 1 (2019).

9 Eka Rakhmat Kabul, Mulyana Mulyana, and Nandan Limakrisna, 'The Study of Organization Culture and Leadership: Improving Performance', *Dinasti International Journal of Digital Business Management* 2, č. 6 (2021), <https://doi.org/10.31933/dijdbm.v2i6.1003>.

10 Lukášová, *Organizační kultura a její změna*.

11 Peter Drucker, *Classic Drucker: Essential Wisdom of Peter Drucker from the Pages of Harvard Business Review* (Boston: Harvard Business Press, 2006).

12 Olga Šmídová, *Organizační kultura v sociálních službách jako předmět výzkumu* (Praha: FHS UK, 2011).

13 Lukášová, *Organizační kultura a její změna*.

mezi nimi a zamezuje vzniku konfliktů. Fuller¹⁴ označuje organizační kulturu za základ pro růst a rozvoj moderních organizací, který vede k účinnému fungování a úspěchu společnosti. Kultura organizace je Bedrnovou¹⁵ vnímána jako postoj zaměstnanců ke své roli v zaměstnání, v souvislosti s jejich kompletním pohledem na jejich životy.

Pro nastavení organizační kultury v organizaci je potřeba znát její prvky, které společně vytvářejí důvěrný, motivující prostor pro zaměstnance. Struktura organizační kultury je mnohdy zobrazována pomocí modelů (Edgara H. Scheina, Fonse Trompenaarse a Charlese Hampden-Turnera, Geerta Hofstedeho a Helene Spencer-Oatey), které se skládají z různých prvků organizační kultury. Mezi společné prvky těchto nejznámějších modelů řadíme:

Artefakty, které Cejthamr¹⁶ a Hofstede a kol.¹⁷ považují za nejvíce viditelné elementy organizační kultury (jazyk, zázemí organizace včetně jeho vybavení, chování zaměstnanců, styl oblékání).

Hodnoty chování, o které organizace usiluje, se dle Urbana¹⁸ vyznačují kvalifikací zaměstnanců, týmovou spoluprací a nastavenými standardy kvality v organizaci.

Normy chování Armstrong a kol.¹⁹ vnímají jako nepsaná pravidla, která se na pracovišti dodržují.

Základní předpoklady jsou dle Scheina²⁰ pro zaměstnance často skryté a ve většině případů si je zaměstnanci neuvědomují. Jsou však důležité pro posouvání organizace na vyšší úroveň, především v oblasti chování a vnímání kolektivu v organizaci.

Autoři jednotlivých modelů nedošli k jasné dohodě ohledně složení jednotlivých prvků organizační kultury. Ze všech modelů je však patrné, že v organizační kultuře hraje svou roli vnější vrstva, která se dá snadno určit, definovat, a současně i vnitřní vrstva, která je méně viditelná. Znázornění těchto vrstev lze pomocí tzv. ledovce, který slouží ke snadnému pochopení rozdílnosti jednotlivých vrstev a viditelnosti prvků organizační kultury. Mezi vnitřní vrstvu řadíme základní přesvědčení, postoje, normy a hodnoty chování. Vnější vrstvu tvoří artefakty a chování.

Organizační kultura má za úkol především ovlivnit chod organizace a procesy, které jsou v organizaci využívány. Podle toho, jakým způsobem a jakou silou jsou využívány jednotlivé prvky organizační kultury, hovoříme dle Pospíšilové²¹ o síle organizační kultury, přičemž Hiršová a kol.²² vypovídají o tom, že vliv této síly je postaven především na finanční výkonnosti organizace s aspektem na životní prostředí a ekonomickou činnost organizace, dále na zaměstnancích v organizaci a jejich výkonu. Autoři taktéž uvádějí, že síla organizační kultury je ovlivněna přítomností jednotlivých prvků, především norem a hodnot, které ovlivňují účinek motivace zaměstnanců.

Silná kultura vytváří dle Lukášové²³ harmonii na pracovišti, usnadňuje komunikaci, což vede ke zmírnění konfliktů na pracovišti. Autorka také vymezuje nevýhody silné organizační kultury, které mohou souviset s uzavřeností, a přehlížení vzniklých problémů v minulosti či vytvoření bariéry v dalších možnostech myšlení. Ouellette a kol.²⁴ v rámci systematického přehledu vymezují

14 Cynthia Fuller, *Organizational Culture: Leadership Strategies, Outcomes and Effectiveness* (Hauppauge: Nova Science Publishers, Inc., 2015).

15 Eva Bedrnová a kol., *Manažerská psychologie a sociologie* (Praha: Management Press, 2012).

16 Václav Cejthamr, *Management a organizační chování* (Praha: Grada, 2010).

17 Geert Hofstede a kol., *Cultures and Organizations: Software of the Mind* (New York: McGraw Hill Professional, 2010).

18 Jan Urban, *Firemní kultura a identita* (Praha: Ústav práva a právní vědy, 2014).

19 Michael Armstrong a kol., *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy* (Praha: Grada Publishing, 2015).

20 Edgar H. Schein, *Organizational Culture and Leadership* (Hoboken: John Wiley & Sons, Inc., 2016).

21 Jarmila Pospíšilová, *Malovaná pýcha* (Praha: MOBA, 2018).

22 Miloslava Hiršová a kol., *Silnější vítězství? Vliv síly organizační kultury na finanční výkonnost organizací* (Plzeň: ZČU, 2017).

23 Lukášová, *Organizační kultura a její změna*.

24 Ruth R. Ouellette a kol., 'A Systematic Review of Organizational and Workforce Interventions to Improve the Culture and Climate of Youth-Service Settings', *Administration and Policy in Mental Health and Mental Health Services Research* 47, č. 5 (2020).

intervenční metody, které mohou být použity ke zlepšení kultury a klimatu pracovišť zaměřených na poskytování sociálních služeb pro mládež. Účinnost metod lze dle autorů rozlišit v závislosti na kontextu organizace a charakteru pracovníků, přičemž bylo zjištěno, že školení zaměstnanců a důkladné hodnocení mohou přispět ke zlepšení kultury a klimatu na pracovišti. Cameron a Quinn²⁵ popisují čtyři základní organizační kultury, které jsou nazývány: Clan, Adhocracy, Market a Hierarchy. Jednotlivé typy se liší dle nastavených hodnot a priorit, komunikačního stylu, struktury organizace a leadershipu. Autoři taktéž vymezují dimenze organizační kultury, které jsou vnímány jako aspekty a charakteristiky, které jsou součástí organizační kultury a mohou být měřeny nebo analyzovány (např. inovace, orientace na zákazníka, výkonnost, stabilita, hierarchie organizace, flexibilita, týmová orientace, orientace na zaměstnance). Denison²⁶ dále vymezuje dimenze, které jsou často používány k diagnostice a hodnocení organizační kultury (např. adaptabilita, konzistence v dlouhodobém horizontu, zapojení zaměstnanců, jasná strategie a mise). Autor tvrdí, že tyto dimenze jsou pro úspěšnost organizace klíčové.

Organizační kulturu tedy ovlivňuje celá řada faktorů (např. vliv podnikatelského a tržního prostředí, vliv profese, vliv zakladatele nebo dominantního vůdce, vliv velikosti organizace, vliv délky existence organizace a vliv využívaných technologií), a právě z těchto důvodů byl realizovaný výzkum zaměřen na organizační kulturu v organizacích poskytujících sociální služby, aby pomohl zmapovat vybraná specifika v této oblasti.

2. Metody a techniky výzkumu

Cílem výzkumu bylo vyhodnotit dimenze organizační kultury v organizacích poskytujících sociální služby. Dalšími zvolenými cíli bylo zjistit, zda se na pracovišti objevují konflikty v souvislosti s organizační kulturou daného pracoviště a jaká jsou očekávání managementu od nově nastupujících pracovníků na konkrétním pracovišti. V realizovaném výzkumu byla využita smíšená strategie („mixed strategy“) pomocí schématu QUAN-qual (The QUAN-Qual Model).

V kvantitativní části výzkumu byl využit metodologický nástroj pro diagnostiku sociální atmosféry prof. PhDr. Teodora Kollárika, DrSc.²⁷, který je možné použít samostatně při diagnostice jednotlivce i při diagnostice skupin jako celku.

Podle Kollárika je organizační kultura tvořena následujícími deseti základními dimenzemi:

1. psychologickou atmosférou;
2. vztahy mezi členy týmu;
3. zralostí–rozvojem týmu;
4. sociální začleněností;
5. spokojeností;
6. kooperací;
7. komunikací;
8. stylem řízení týmu;
9. vztahem k práci;
10. zaměřením na úspěch.

25 Kim S. Cameron, and Robert E. Quinn, *Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework* (Hoboken: John Wiley & Sons, Inc., 2011).

26 Daniel R. Denison, *Corporate Culture and Organizational Effectiveness* (Hoboken: John Wiley & Sons, Inc., 1990).

27 Kollárik, *Sociálna psychológia + psychológia práce = sociálna psychológia práce?*

Tyto dimenze jsou hodnoceny pomocí desetistupňové škály (1 – nejhorší možný stav, 10 – nejlepší možný stav). Škála je určena k diagnostice sociální atmosféry v pracovních skupinách. Suma hodnot ve zmíněných deseti dimenzích dává souhrnnou hodnotu o celkové sociální atmosféře.

Předpokladem pro dotazníkové šetření byl totální výběr organizací poskytujících sociální služby. Osloveni byly manažeři organizací v šesti náhodně vybraných krajích (Tabulka č. 1), ve kterých bylo podle Registru poskytovatelů sociálních služeb ke dni 6. ledna 2020 aktivních celkem 1 245 organizací poskytujících sociální služby. Totálním výběrem byli osloveni všichni manažeři organizací, z nichž 396 odpovědělo (procentuální návratnost 31,8 %).

Tabulka č. 1: Celkový počet oslovených organizací v náhodně vybraných šesti krajích ČR

Kraj	Počet oslovených organizací (totální výběr dle Registru poskytovatelů soc. služeb)
Středočeský	326
Moravskoslezský	241
Jihomoravský	205
Praha	183
Olomoucký	159
Jihočeský	131
Celkem	1245

Pozn.: Z důvodu duplicity v krajích Hlavní město Praha a Středočeský kraj bylo vyřazeno 29 organizací.

Z celkového počtu oslovených organizací odpovědělo celkem 331 sociálních pracovníků a 396 manažerů organizací poskytujících sociální služby.

Genderové rozdělení manažerů v rámci kvalitativní analýzy dat je v 68,9 % tvořeno muži a ve 31,1 % ženami. Pozici manažerů v našich organizacích zastupovali nejvíce manažeři ve věku 51 a více let a dále se 14letou a víceletou praxí. Průměrná délka praxe manažerů je 4,75 let. Genderové rozdělení sociálních pracovníků v rámci kvalitativní analýzy dat je v 10,6 % tvořeno muži a v 89,4 % ženami. Dále největší početní zastoupení podle věku jsou sociální pracovníci ve věku 36–50 let a s praxí 10–13 let. Průměrná délka praxe sociálních pracovníků je 4,05 let.

Pro identifikaci základních charakteristik ve výzkumných souborech pro kvantitativní část výzkumu (manažeři a sociální pracovníci) byla využita deskriptivní statistika. Data kvantitativního charakteru byla zpracována v programu SASD a SPSS. Pro analýzu vybraných dat byl zvolen Pearson chí-kvadrát test (minimální zvolenou hladinou významnosti pro jednotlivé testy byla $\alpha \leq 0,05$). Pro odhalení signifikantních vztahů byla využita analýza adjustovaných reziduí.

Kvalitativní část výzkumu, realizovaná ve formě polostrukturovaného rozhovoru, navazuje na výsledky kvantitativního výzkumu zjišťováním specifikací toho, co je očekáváno managementem organizací od nově nastupujících pracovníků na konkrétní pracoviště, specifikací pracovních podmínek organizace a významných vlastností zaměstnanců, které manažeři organizací považují za významné pro správné fungování celé organizace. Dále bylo zjišťováno, jak manažeři organizací poskytujících sociální služby chápají pojem organizační kultura a jak je jimi vnímána úroveň organizační kultury v těchto organizacích.

Manažeři, kteří poskytli rozhovor, byli z 70,8 % muži a 29,2 % ženy, dále nejvíce manažerů bylo ve věku 51 a více let se 14letou a víceletou praxí. Manažeři pro rozhovor byli vybráni na základě těchto kritérií:

- dle velikosti organizace a dle počtu registrovaných služeb;
- zastoupení organizací poskytujících sociální služby podle působnosti v jednotlivých okresech Jihočeského kraje s ohledem na spádovost jednotlivých oblastí a počet obyvatel;
- největší počet poskytovaných sociálních služeb v dané organizaci.

Získaná data z rozhovorů byla zpracována prostřednictvím programu ATLAS.ti. Celkem bylo provedeno 24 rozhovorů s informanty, data byla sebrána v termínu srpen 2019 – březen 2020. Počet rozhovorů byl ovlivněn potřebou zajistit potřebnou vypovídací hodnotu u zjišťovaných informací.

3. Výsledky

Vyhodnocení dimenzí ovlivňujících organizační strukturu

Tabulka č. 2 ukazuje, že v našich organizacích dochází k pozitivnímu vnímání organizační kultury. Z porovnaných hodnot vyplývá, že respondenti nejvíce pozitivně hodnotili styl řízení týmu. Naopak nejméně pozitivně bylo hodnoceno zaměření na úspěch a zralost a následně z toho vyplývající rozvoj týmu. Ve všech případech však vysoce převažovalo pozitivní hodnocení.

Tabulka č. 2: Dimenze ovlivňující organizační kulturu v pracovních skupinách sociálních pracovníků – porovnání středních hodnot

POLOŽKA	N	Mo	Me	Průměr	s ²	s
1. PSYCHOLOGICKÁ ATMOSFÉRA	396	8	9	8,169	2,050	1,432
2. VZTAHY MEZI ČLENY TÝMU	396	8	8	8,061	1,825	1,351
3. ZRALOST–ROZVOJ TÝMU	396	8	8	7,818	1,987	1,410
4. SOCIÁLNÍ ZAČLENĚNOST	396	9	8	8,227	1,458	1,208
5. SPOKOJENOST	396	8	8	8,088	1,389	1,178
6. KOOPERACE	396	8	8	8,164	1,662	1,289
7. KOMUNIKACE	396	9	9	8,058	1,944	1,394
8. STYL ŘÍZENÍ TÝMU	396	9	9	8,278	1,696	1,302
9. VZTAH K PRÁCI	396	9	8	8,227	1,686	1,298
10. ZAMĚŘENÍ NA ÚSPĚCH	396	8	8	7,710	1,964	1,401

Mo = modus; Me = medián; s² = rozptyl; s = směrodatná odchylka

Zdroj: Výzkum s názvem „Vybrané aspekty managementu sociální práce“ (GA JU 052/2019/S)

Z porovnání středních hodnot jasně vyplývá, že u všech oblastí výrazně převažovala pozitivní hodnocení, přičemž medián a modus mají ve všech případech hodnotu 8 a 9. Pokud porovnáme aritmetický průměr, výsledky poukazují, že nejvíce pozitivně hodnotí respondenti styl řízení, naopak nejméně pozitivně hodnotili respondenti zaměření na úspěch a zralost–rozvoj týmu. I v této dimenzi však vysoce převažoval pozitivní pohled. Nejmenší rozptyl a směrodatná odchylka byla v případě dimenze spokojenosti a nejmenší shodu vidíme v případě psychologické atmosféry.

Psychologická atmosféra

Dimenze zahrnuje globální a základní ukazatel vztahů ve skupině zejména neformálního charakteru, který je podmíněn emocionálními a osobními vazbami jednotlivých členů skupiny a skupiny jako celku. Jedná se o struktury skupiny, normy a hodnoty skupiny, psychologické aspekty (důvěra, účast na společném rozhodování), dále o úroveň vztahů, atmosféru ve skupině, jednotu názorů, porozumění, vzájemnou podporu, dodržování pravidel, otevřenost a přátelskost členů skupiny. Pro potřeby vyhodnocení statisticky významných souvislostí byla desetibodová škálová stupnice charakterizující psychologickou atmosféru redukována do dvou znaků: 1–5 (nepříznivá psychologická atmosféra) a 6–10 (příznivá psychologická atmosféra, přičemž modus má hodnotu 8 a medián 9). Byla identifikována statisticky významná souvislost mezi hodnocením psychologické atmosféry a hodnocením pracovní spokojenosti sociálních pracovníků. Výsledky realizovaného výzkumu ukázaly, že tam, kde probíhá hodnocení pracovní spokojenosti sociálních pracovníků, je psychologická atmosféra v pracovní skupině hodnocena příznivěji. Chí-kvadrát charakteristika testu nezávislosti má v případě tohoto rozdělení hodnotu 20,890 při 1 stupni volnosti, $P < 0,001$. Dle sociálních pracovníků je psychologická atmosféra příznivá, s charakteristikami otevřenosti, přátelstvím, příjemnou náladou, vzájemným respektováním jednotlivých členů skupiny. V týmech převažují důvěrné vztahy a podpora, dále dominující pozitivní emocionální vztahy.

Vztahy mezi členy týmu a mezi sociálními pracovníky

Dimenze zahrnuje úroveň a kvalitu neformálních osobních vztahů mezi členy skupiny v pracovním procesu, které se projevují v objektivních formách vzájemného soužití – od vysoké harmonie po vysokou konfliktnost. Z porovnání středních hodnot vyplývá, že vztahy mezi členy týmu a mezi sociálními pracovníky charakterizuje modus a medián o hodnotě 8. Konkrétně se jedná o vzájemné porozumění a pochopení, frekvenci a závažnost konfliktů, navazování nepracovních vztahů, napjatost vztahů, upřímnost, rozpory a nedorozumění, zájem o druhé. Sociální pracovníci hodnotí vztahy mezi členy týmu pozitivním způsobem se vzájemnými vazbami, popisují převládající pocit vzájemného porozumění a tolerance, vysoce převažující zájem o spolupracovníky a pozitivní vztahy a vazby na pracovišti.

Zralost–rozvoj týmu

Dimenze vyjadřuje kvalitu rozvoje skupiny a úroveň její zralosti, hodnoty modus a medián mají hodnotu 8. Specificky se jedná o iniciativu a aktivitu členů týmu, využívání vlastních schopností, ochotu přijmout úkoly nad plán, kritickou náročnost, orientaci na skupinové cíle atd. Manažeři hodnotí týmy sociálních pracovníků ve velké většině případů jako zralé, sociálně a pracovní rozvinuté, ve kterých vládne pocit sounáležitosti, neformální a formální vztahy jsou v souladu, převládá schopnost sebereflexe a seberízení.

Sociální začleněnost

Dimenze vyjadřuje sociálnost, společenskost jako všeobecný lidský fenomén a jeho jednotlivé složky. Výsledky ukazují vysoké hodnocení, přičemž modus je hodnocen 9 a medián 8. Jde o ochotu pomoci spolupracovníkům, vzájemnou zdvořilost, ohleduplnost, toleranci, respektování osobnosti jednotlivců, orientaci na utváření dobrých vztahů, respekt.

Manažeři jsou toho názoru, že v týmech sociálních pracovníků ve velké míře převažuje orientace na sociální vztahy a formy prosociálního chování, vysoce zde převládá otevřenost ke vztahům a vzájemný respekt. Je zde dobrá začleněnost jednotlivých pracovníků do týmu. Nebyla identifikována statisticky významná souvislost mezi hodnocením sociální začleněnosti a délkou zapracování nového sociálního pracovníka. Chí-kvadrát charakteristika testu nezávislosti má v případě tohoto rozdělení hodnotu 5,274 při stupni volnosti $P = 383$ (n.s.).

Spokojenost

Spokojenost jakožto pátá dimenze vyjadřuje úroveň subjektivního vyrovnávání se členů skupiny s prací a jejími aspekty (zajímavost a charakter práce, osobní zaujetí členů skupiny prací, pozitivní vztah k práci, odměny, prestiž práce, nedostatky a přednosti práce). Dle manažerů v týmech sociálních pracovníků vysoce převládá spokojenost jednotlivců i celého týmu, pracovníci se pozitivně vyrovnávají se stavem v týmu, ve velké míře jsou zde zastoupeny možnosti a podmínky pro uspokojení členů týmu. To vyznačuje vysoké hodnocení modu a mediánu 8. Byla identifikována statisticky významná souvislost mezi hodnocením spokojenosti a hodnocením pracovní spokojenosti ostatních pracovníků. Platí, že tam, kde probíhá hodnocení pracovní spokojenosti ostatních pracovníků, je celková spokojenost pracovníků v týmu hodnocena jako větší.

Kooperace

Dimenze zachycuje formální pracovní oblast spolupráce a psychologickou složku kooperace na úrovni mezilidských vztahů, její kvality a průběh spolupráce a chápání významu spolupráce ve skupině. Dle mínění manažerů dominuje v týmech vysoká schopnost a ochota členů týmů kooperovat, dominují dobré podmínky a zájem pracovníků o spolupráci v týmu i o dobré vztahy se spolupracovníky, modus a medián je hodnocen 8.

Komunikace

Dimenze zahrnuje vzájemné dorozumívání se mezi členy skupiny v kontextu plnění pracovních úkolů, dále v souvislosti s formováním vzájemných vztahů mezi členy skupiny a jejich vzájemných kontaktů. Dimenze taktéž vyjadřuje vhodnost či nevhodnost systému komunikace směrem od manažerů k ostatním členům skupiny, možnost komunikace od podřízených směrem k vedoucímu skupiny, jednostrannost či oboustrannost pracovní komunikace. Na základě zjištěných výsledků manažeři hodnotí úroveň komunikace v týmech sociálních pracovníků ve většině případů jako otevřenou k poskytování a přijímání informací, kdy do komunikace jsou zapojeni všichni členové týmu a tvoří tak vhodný a stabilizovaný systém. Modus a medián vyznačuje hodnotu 9, tedy komunikace se řadí mezi nejlépe hodnocenou dimenzi spolu s nadcházející.

Styl řízení týmu

Dimenze se váže ke konkrétní činnosti manažera v práci s lidmi, jeho přístupu k podřízeným, vytváření podmínek pro práci skupiny, řešení konfliktů či blízkost vztahů manažera k podřízeným. Vysoce pozitivně hodnotí dotazovaní manažeři i styl řízení týmu. Dle velké většiny z nich je to styl orientovaný na lidi, formování dobrých mezilidských vztahů, kdy manažer je psychologicky začleněn do týmu, vytváří dobrou atmosféru a spokojenost členů týmu. Nutno připomenout, že

v tomto případě hodnotili manažeři většinou vlastní styl řízení. I v tomto případě modus a medián je hodnocen velmi vysoce – hodnotou 9.

Vztah k práci

Dimenze vyjadřuje celkový vztah k práci a váhu motivačních prvků i projev pracovního chování. Konkrétně se jedná o angažovanost při plnění úkolů, aktivitu členů i celé skupiny, zájem o progresivní formy práce, kvalitu a osobní investici do práce nad rámec stanoveného plánu, ochotu pracovat za jiné odměny, než je plat. Manažeři hodnotí ve velké většině případů vztah k práci sociálních pracovníků jako pozitivní, se silnou pozitivní motivací, pracovním nadšením, ochotou a zájmem investovat do práce čas a námahu, což se promítá i ve výsledné hodnotě modu 9 a mediánu 8.

Zaměření na úspěch

Dimenze postihuje orientaci členů skupiny na dosahování stanovených cílů a úkolů, porovnávání vlastního výkonu a úspěšnosti s jinými členy týmu a úspěšnosti celé skupiny, ve které pracovník je. Jde konkrétně o osobní angažovanost, uvědomění si potřeby kvalitní práce, potřebu dosahování úspěchů, iniciativu, nabuzení skupiny k práci, pocit zodpovědnosti. Dle manažerů existuje u sociálních pracovníků vysoká aktuální potřeba být úspěšnými, silná angažovanost při plnění úkolů, vysoký pocit zodpovědnosti za úspěšnost a schopnost „vyburcování se k výkonu“. Výsledné hodnocení této dimenze vyjadřuje modus a medián s hodnotou 8.

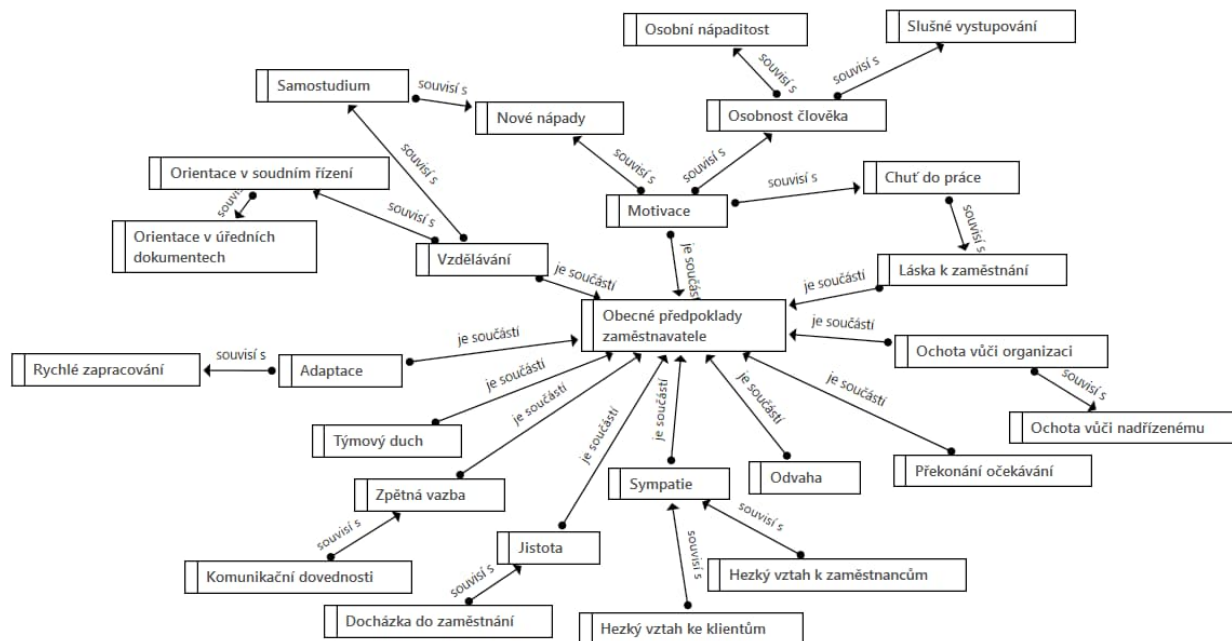
Výsledky kvalitativního výzkumu

Pro kvalitativní výzkum byl využit rozhovor skládající se ze tří otázek, které rozšiřovaly kvantitativní část výzkumného souboru. Z výpovědí informantů byly kódováním vytvořené tři kategorie, následně vyobrazené sítěmi, které zachycují jednotlivé vztahy mezi kategoriemi:

1. kategorie: očekávání managementu od nově nastupujících;
2. kategorie: vymezení pojmu organizační kultury;
3. kategorie: vymezení pojmu organizační kultury v jednotlivých zařízeních.

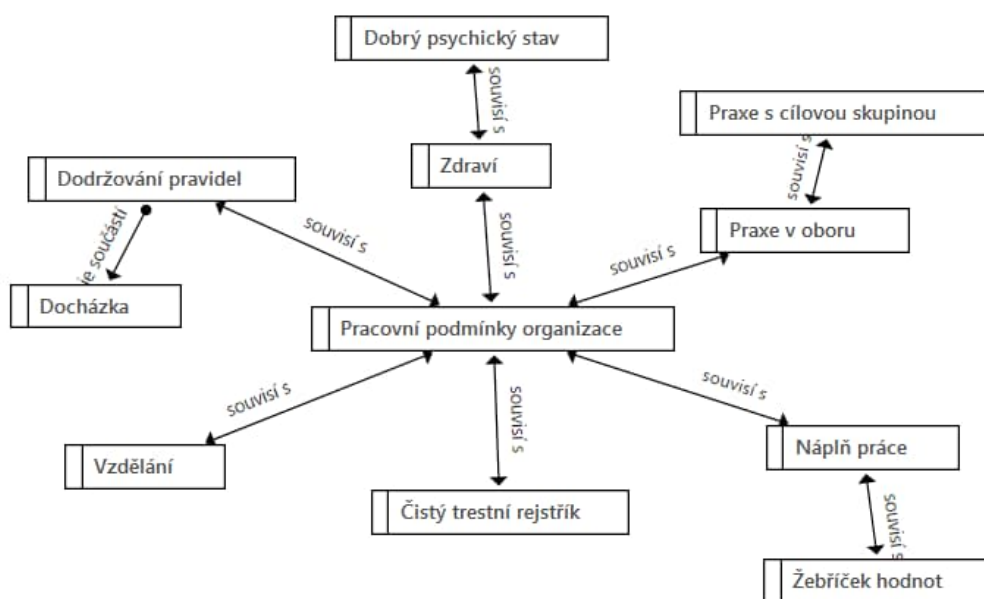
I. Očekávání managementu od nově nastupujících pracovníků na konkrétní pracoviště

Síť č. 1: Obecné předpoklady zaměstnavatele



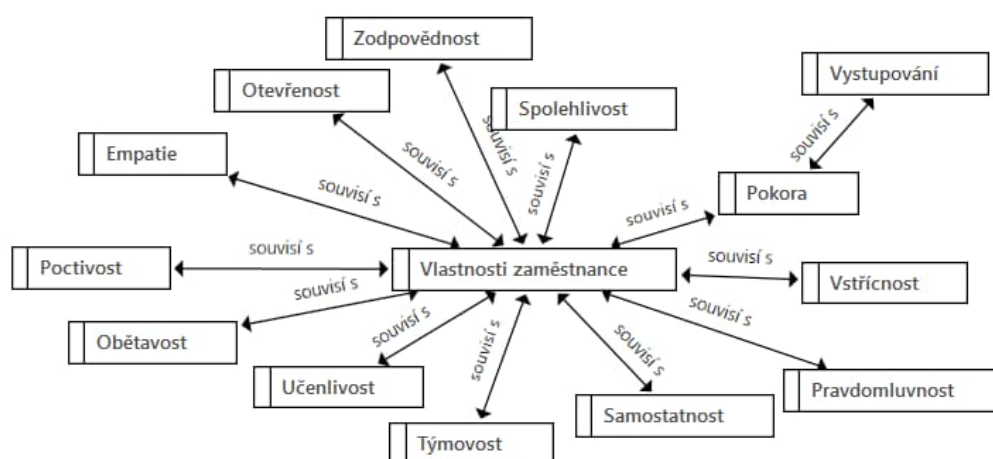
Síť č. 1 znázorňuje odpovědi informantů, které vymezují osobnostní předpoklady kladené na nově nastupujícího pracovníka. Zaměstnavatelům záleží na motivaci, lásce k zaměstnání, ochotě vůči organizaci, sympatii, jistotě, adaptaci, vzdělání a týmovém duchu. Na tyto prvky jsou navázané další předpoklady, které by měl splňovat každý nově nastupující pracovník.

Síť č. 2: Dodržování pracovních podmínek organizace



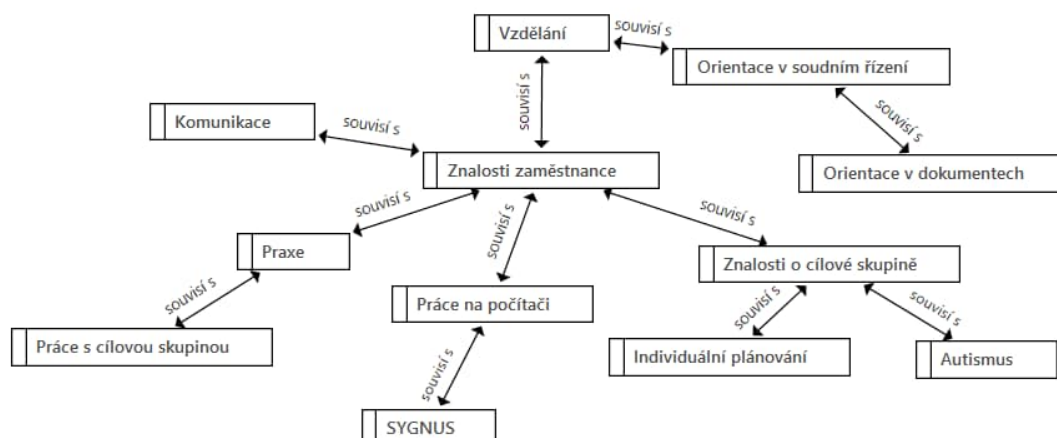
Síť č. 2 oproti Síti č. 1 více konkretizuje pracovní podmínky. Je patrné, že velmi důležitým prvkem očekávání managementu od nově nastupujících pracovníků je dodržování pravidel, náplň práce, zdraví, praxe v oboru, vzdělání a čistý trestní rejstřík. Všechny odpovědi jsou v jisté míře propojené a jsou na sebe v určitých situacích závislé. Síť č. 2 také zjednodušeně znázorňuje podmínky zaměstnavatelů kladené na nově nastupující pracovníky. V obecných předpokladech byla zmíněná motivace a spolehlivost, Síť č. 1 a Síť č. 2 jsou částečně propojeny. Informanti řadí k pracovním podmínkám také vzdělání, které ovšem ne vždy má rozhodující postavení.

Síť č. 3: Vlastnosti zaměstnance



Síť č. 3 pojednává o vlastnostech zaměstnanců, které jsou očima manažerů velmi významné pro správné fungování celé organizace. V síti lze vidět dvanáct vlastností, které byly v rozhovorech nejčastěji zmíněny. Jedná se o otevřenost, spolehlivost, pokoru, vstřícnost, pravdomluvnost, samostatnost, týmového ducha, učenlivost, obětavost, poctivost, empatii a zodpovědnost. Všechny tyto vlastnosti jsou podstatnými pro chod organizace a výkon určité pracovní pozice v dané organizaci.

Síť č. 4: Znalosti zaměstnance

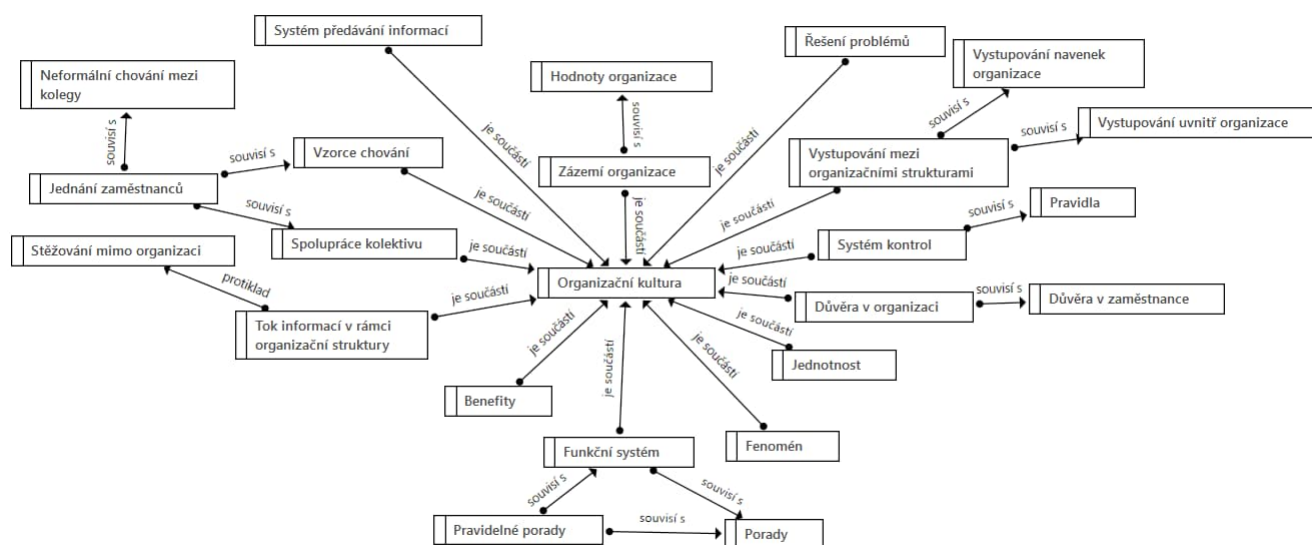


V Síti č. 4 jsou vymezeny znalosti zaměstnance, které jsou nadřizenými očekávány od podřízených. V rozhovorech, které proběhly, se objevovalo velmi často již zmíněné vzdělání, pod které v tomto případě spadají jednotlivé úkony, které se od zaměstnance očekávají. Se vzděláním

souvisí také praxe, která je rozvětvena na praxi v oboru nebo nejlépe na praxi se stejnou cílovou skupinou, na kterou se organizace zaměřuje. Další častá odpověď je schopnost manipulace s různými odbornými programy a PC. Pro výkon určité pozice v organizacích poskytujících sociální služby je zřejmé, že velmi důležitým prvkem jsou komunikační schopnosti, na které byl kladen velký důraz.

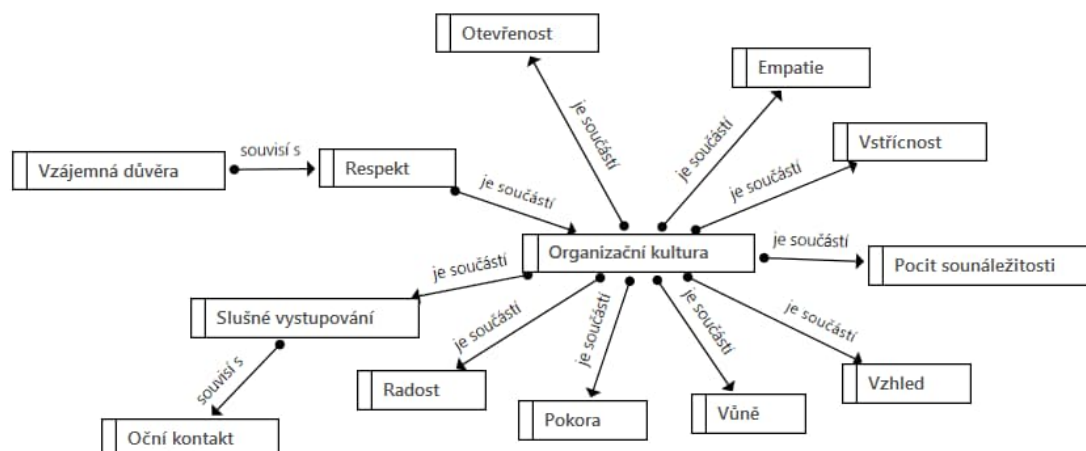
II. Pojem organizační kultura

Sít č. 5: Organizační kultura



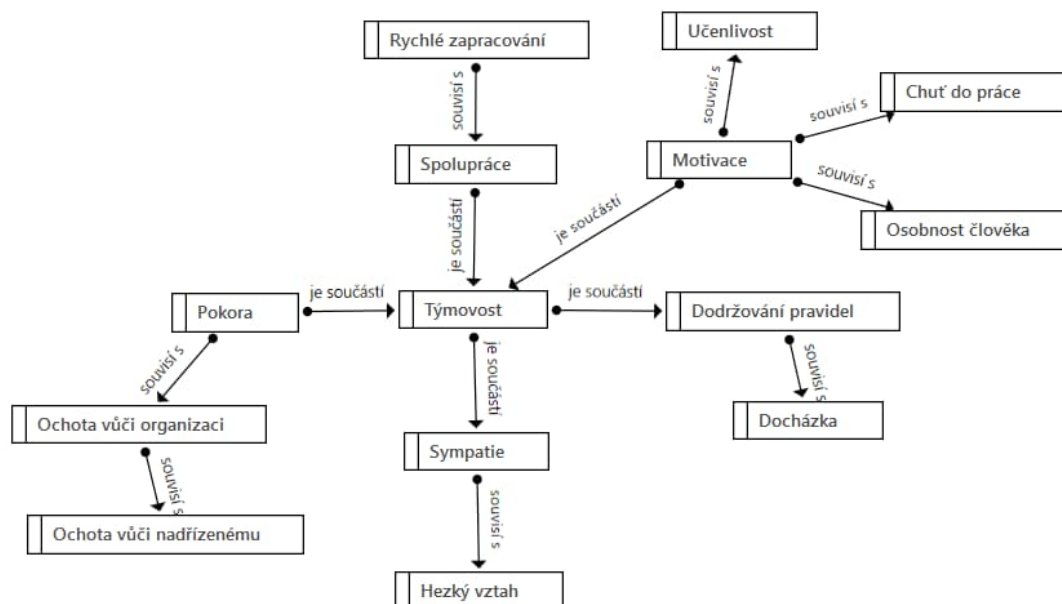
Sít č. 5 vypovídá o znalosti termínu „organizační kultura“, který je informanty vnímán jako zázemí organizace a s tím související hodnoty a řád organizace, řešení problémů a řešení problémů s nadřízeným. Dále se ve výpovědích informantů objevuje vystupování mezi organizačními strukturami a vystupování organizace navenek i uvnitř organizace, systém kontrol a s tím související dodržování pravidel, která jsou rozdělena na psaná a nepsaná. Pod tímto pojmem je také zmiňovaná důvěra v organizaci a důvěra v zaměstnance, jednotnost, fenomén, funkční systém a s tím související pravidelné porady, předávání informací mezi kolegy, v rámci organizace i mimo organizaci. Dále sem náleží určité benefity, spolupráce kolektivu, vzorce chování, jednání zaměstnanců, formální a neformální chování mezi kolegy a vymezený systém pro předávání informací.

Síť č. 6: Organizační kultura – osobnostní předpoklady



Síť č. 6 slouží jako doplňkové schéma k Síti č. 5. Znázorněny jsou osobnostní předpoklady, které při rozhovoru jmenovali manažeři vybraných organizací. Mezi nejčastěji opakující se předpoklady pro organizační kulturu v organizacích patří otevřenost, empatie, vstřícnost, pocit sounáležitosti, slušné vystupování, očnický kontakt, pokora, respekt a vzájemná úcta, příjemný vzhled a příjemná vůně.

Síť č. 7: Týmová spolupráce

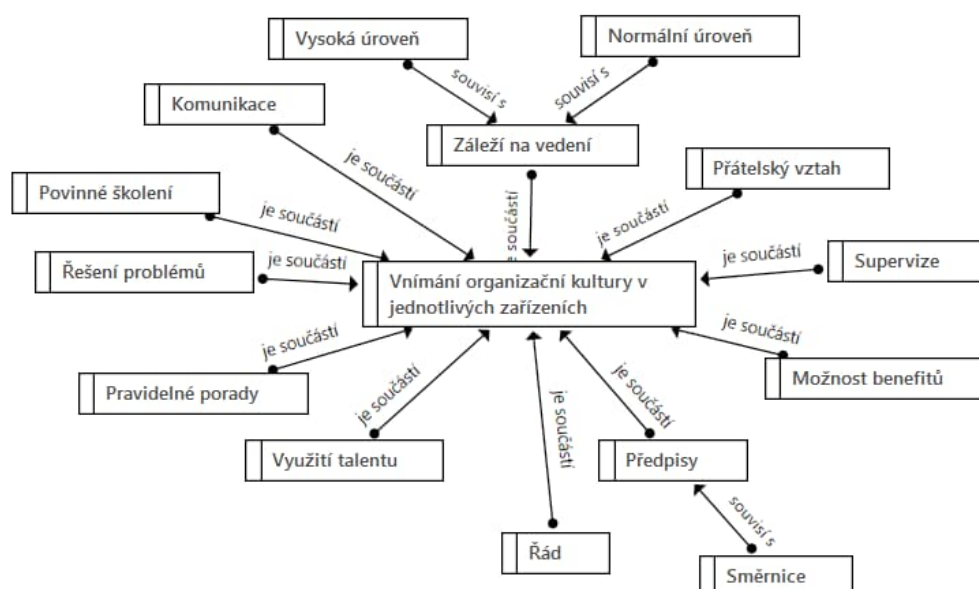


Síť č. 7 přináší mnoho prvků, které dle informantů ovlivňují týmovou spolupráci. Je to zejména sympatie, se kterou se pojí blízké vztahy mezi zaměstnanci i vztahy ke klientům. Dále pokora, která souvisí s ochotou vůči celé organizaci a vedení. Dalším prvkem je týmový duch, který je klíčem k dobré spolupráci zaměstnanců, aby mohli správným způsobem spolupracovat a dosahovat co nejrychlejší a nejkvalitnějšího zpracování. Velmi významným prvkem je motivace a dodržování pravidel. Motivace se rozvětňuje na učenlivost, chuť do práce a na osobnost jedince, pozitivní motivací k práci lze dosáhnout lepších a kvalitnějších výsledků. Dodržování pravidel je také velmi

důležitým prvkem celého týmu. Tým by měl mít svá pravidla jasně nastavená a každý účastník týmu by se jimi měl řídit.

III. Organizační kultura v jednotlivých zařízeních

Síť č. 8: Organizační kultura v jednotlivých zařízeních



V síti č. 8 je zobrazena organizační kultura pohledem manažerů jednotlivých organizací. Pojednává o způsobu realizace organizační kultury v daných organizacích. Manažeři organizační kulturu vnímají na dvou úrovních, a to na úrovni vysoké a úrovni normální. Velmi často se objevovaly v odpovědích komunikačních partnerů supervize, porady, řád, směrnice a povinné školení. Jako důležitou složku organizační kultury uvedli manažeři organizací například komunikaci a řešení problémů, pokud na pracovišti vzniknou. V Síti č. 8 se objevuje také talent zaměstnanců a jeho vhodné využití na pracovišti.

4. Diskuse

V rámci kvantitativního výzkumu byly zkoumány dimenze vycházející ze standardizovaného dotazníku Kollárika²⁸. První sledovanou dimenzí byla psychologická atmosféra. Dle názoru sociálních pracovníků vysoce převažuje příznivá psychologická atmosféra. Pro potřeby vyhodnocení statisticky významných souvislostí byla využita desetibodová škála, definující psychologickou atmosféru do dvou znaků: 1–5 nepříznivá psychologická atmosféra, 6–10 příznivá psychologická atmosféra. Byla identifikována statisticky významná souvislost mezi hodnocením psychologické atmosféry a hodnocením pracovní spokojenosti sociálních pracovníků. Chí-kvadrát charakteristika testu nezávislosti („X“) má v případě tohoto rozdělení hodnotu 20,890 při 1 stupni volnosti $P < 0,001$. Schein a Schein²⁹ uvádějí, že základními vrstvami organizační kultury jsou normy chování, předpoklady a hodnoty, přičemž informace od respondentů se s tímto tvrzením sho-

28 Kollárik, *Sociálna psychológia + psychológia práce = sociálna psychológia práce?*

29 Schein, and Schein, *Humble Leadership: The Power of Relationships, Openness, and Trust*.

dují zejména v chování a základních předpokladech, jako jsou otevřenost, vzájemné respektování a přátelské vztahy mezi zaměstnanci. Franková³⁰ dále zmiňuje, že vlivem kreativity a inovace vzniká psychologická atmosféra, která má na pracovníky pozitivní vliv. V souvislosti se zjištěnými skutečnostmi a tvrzením autorky je na pracovišti nejdůležitějším prvkem vzájemné respektování a pozitivní vzorce chování, přičemž analýzou dat byla zjištěna statisticky významná souvislost mezi hodnocením psychologické atmosféry a hodnocením pracovní spokojenosti jiných než sociálních pracovníků. Tam, kde probíhá hodnocení pracovní spokojenosti, je psychologická atmosféra hodnocena příznivěji.

Druhou sledovanou dimenzí byl vztah mezi členy v týmu. Dle Mládkové³¹ jsou vztahy mezi členy skupiny ovlivněny způsobem vedení zaměstnanců. Mezi důležité prvky autorka řadí emoce a způsob chování, které vedou ke sjednocení týmu a interpersonálních vztahů. Toto tvrzení se shoduje s informací získanou od respondentů. Dle respondentů vládne v týmech sociálních pracovníků většinou upřímnost a uvolněnost, vzájemné porozumění a tolerance. Ze zmíněných skutečností je zřejmé, že velmi důležité je na pracovišti chování a emocionální stránka.

Třetí dimenzí byla zralost–rozvoj týmu. Evangelu a Fridrich³² informují, že k rozvoji týmu přispívá zkušenost jednotlivců, jejich znalosti a připravenost k ústupkům buď ze strany zaměstnavatele, nebo zaměstnance. V souladu s názory autorů jsou tyto aspekty dle respondentů v organizacích přítomny a hodnocení je velmi příznivé. Respondenti hodnotí tým jako zralý, sociálně a pracovně vyzrálý, se schopností reflexe a sebereflexe u jednotlivých členů týmů.

Čtvrtá dimenze pojednává o sociální začleněnosti v organizacích, které poskytují sociální služby. Čevela a kol.³³ uvádějí hodnocení sociálního začlenění v zaměstnání především v kontextu psychického, fyzického zdraví a kvalifikačních schopností, Špirudová³⁴ vymezuje, že prosociální chování má vliv a důsledky na druhou osobu, přičemž právě toto chování je velmi důležité v pomáhajících profesích. V organizacích dle respondentů převažuje orientace na vztahy, vzájemný respekt. Jako u první dimenze byla i pro potřeby vyhodnocení statisticky významných souvislostí využita desetibodová škálová stupnice charakterizující sociální začleněnost redukovanou do dvou znaků: 1–5 nízká sociální začleněnost, 6–10 vysoká sociální začleněnost. Nebyla zjištěna statisticky významná souvislost mezi hodnocením sociální začleněnosti a délkou zpracování nového sociálního pracovníka. Chí-kvadrát charakteristika testu nezávislosti („X“) má v případě tohoto rozdělení hodnotu 5,274 při stupni volnosti $P = 383$ (n.s.).

Pátá zkoumaná dimenze byla spokojenost, která na pracovištích převládá. Vodák a Kucharčíková³⁵ popisují, že ke spokojenosti zaměstnanců vedou vhodné vzorce chování jednotlivých členů týmu, což ve výsledku směřuje ke zlepšování efektivity a produktivity všech zaměstnanců a jejich spokojenosti na pracovišti. Dle informací se spokojeností na pracovišti pozitivně souvisí hodnocení pracovní spokojenosti. Z uvedeného vyplývá, že pokud by byla spokojenost pracovníků nízká, je pravděpodobné, že se v týmu či celé organizaci mohou objevit nedorozumění či konflikty.

Šestou dimenzí byla kooperace, u které Svozilová³⁶ uvádí, že stupeň kooperace je závislý na komunikaci mezi členy skupiny, stylu řízení a následném budování vztahů mezi členy týmu, přičemž respondenti komunikaci na pracovišti hodnotí velmi pozitivně, obdobně taktéž spolupráci,

30 Emilie Franková, *Kreativita a inovace v organizaci* (Praha: Grada, 2011).

31 Ludmila Mládková, *Moderní přístupy v managementu* (Praha: C. H. Beck, 2005).

32 Jaroslava E. Evangelu, and Oldřich Fridrich, *133 her pro motivaci a rozvoj týmů* (Praha: Grada, 2011).

33 Rostislav Čevela a kol., *Sociální a posudkové lékařství* (Praha: Karolinum, 2015).

34 Lenka Špirudová, *Doprovázení v ošetrovatelství I: pomáhající profese, doprovázení a systém podpor pro pacienty* (Praha: Grada Publishing, 2015).

35 Josef Vodák, and Alžběta Kucharčíková, *Efektivní vzdělávání zaměstnanců* (Praha: Grada, 2011).

36 Alena Svozilová, *Projektový management: Systémový přístup k řízení projektů* (Praha: Grada, 2016).

o čemž vypovídají i dobré vztahy na pracovišti, což se rovněž shoduje s tvrzením autorky. Sedmá kategorie se zaměřuje na komunikaci, dle Vybírala³⁷ je komunikace důležitým faktorem pro spolupráci a prevenci konfliktů, jelikož základními funkcemi komunikace je informovat, instruuovat, přesvědčit, pobavit se a vyjednat, domluvit se. U respondentů byla hodnocena vysokým skóre.

Osmá kategorie byla zaměřena na styl řízení, který byl hodnocen manažery. V rámci této dimenze může dojít ke zkreslení, jelikož každý pracovník hodnotil svůj vlastní styl. Ovšem dle získaných výsledků je hodnota vysoká. Jak sděluje Armstrong³⁸, existuje mnoho stylů vedení, kde většina manažerů využívá prvky z každého stylu individuálně.

Devátou zkoumanou dimenzí byl vztah k práci, na kterou Křivohlavý³⁹ nahlíží z více stran, a to jako na činnost či jako „milování vlastní práce“. Respondenti v tomto případě vykazovali pozitivní hodnocení, které respondenti nejvíce uvádějí ve vztahu k motivaci, ochotě, zájmu se zlepšovat a investovat do své profese k dosažení co nejlepšího výsledku.

Poslední zkoumanou dimenzí bylo zaměření se na úspěch, respondenti uvádějí vysokou potřebu být úspěšní v tom, co dělají. Dále respondenti vykazují snahu angažovat se v plnění náležitostí a úkolů, jsou motivováni k úspěšnosti a schopni se vyburcovat k co nejlepšímu výkonu. Dle Wágnerové⁴⁰ je síla potřeby úspěchu jistým motivem výkonu, přičemž plněním úkolů jsou aktivovány tendence k zaměření na úspěch a vyhnutí se neúspěchu. Naopak velký důraz na vyhýbání se neúspěchu může být bariérou v dosahování cílů.

Kvalitativní část výzkumu se zaměřovala na doplnění informací vycházejících z kvantitativního výzkumu. Kódováním rozhovorů vznikly tři kategorie, které pojednávají o očekávání managementu od nově nastupujících pracovníků, vnímání pojmu organizační kultura a vnímání organizační kultury v jednotlivých organizacích.

Výpovědi informantů ukazují, že organizační kultura ve vybraných organizacích je hodnocena na vysoké úrovni. Doplnující informace od manažerů poukazují na nároky a očekávání, jež by měli splňovat zaměstnanci organizace.

První kategorie vymezuje formální a neformální náležitosti, které jsou pro manažery důležité ve vztahu k zaměstnancům. S ohledem na formální náležitosti jsou pro manažery důležité pracovní podmínky a předpoklady zaměstnance k výkonu práce. I když každá organizace má podmínky odlišné, ve většině případů dochází ke shodě v kategoriích dodržování pravidel, náplni práce, zdraví, praxi v oboru, vzdělání, čistém trestním rejstříku, motivaci, týmovém duchu.

Druhá kategorie se týká organizační kultury týmové spolupráce. V rámci této kategorie bylo zjištěno, že organizační kultura je každým vnímána jiným pohledem. To se shoduje s tvrzením, že každý autor vymezuje organizační kulturu odlišně, viz Bedrnová a kol.⁴¹ či Lukášová⁴². Informanti vnímají organizační kulturu jako zázemí organizace, řešení problémů s nadřazeným, vystupování mezi organizačními strukturami a vystupování navenek organizace. Také byl informanty zmíněn systém kontrol a dodržování pravidel, která jsou psaná a nepsaná, což souvisí s nastavenými hodnotami a normami v organizaci.

Třetí kategorie je zaměřena na vnímání organizační kultury v jednotlivých zařízeních, přičemž cílem této otázky a zároveň vzniklé kategorie bylo zjistit, jaká organizační kultura nebo její prvky

37 Zbyněk Vybíral, *Psychologie komunikace* (Praha: Portál, 2000).

38 Armstrong, *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy*.

39 Jaro Křivohlavý, *Psychologie smysluplnosti existence: otázky na vrcholu života* (Praha: Grada, 2006).

40 Irena Wágnerová, *Hodnocení a řízení výkonnosti* (Praha: Grada, 2008).

41 Bedrnová a kol., *Manažerská psychologie a sociologie*.

42 Lukášová, *Organizační kultura a její změna*.

se vyskytují v jednotlivých organizacích poskytujících sociální služby. Ve většině zařízení byla organizační kultura vnímána pozitivně, v žádném zařízení nebyla zjištěna špatná či nízká úroveň organizační kultury. Organizační kultura je na jednotlivých pracovištích definována skrze porady, směrnice, povinná školení, ale také v komunikaci manažerů k řešení problémů, které se mohou v organizaci objevit. Smillie a Hailey⁴³ vnímají organizační kulturu jako jakési lepidlo, které drží organizaci pohromadě. S tímto výrokem informanti zcela souhlasí a vnímají důležitost nastavení a dodržování prvků organizační kultury pro efektivní fungování organizace.

5. Závěr

Cílem realizovaného výzkumu bylo vyhodnotit dimenze organizační kultury v organizacích poskytujících sociální služby, zjistit, zda se na pracovištích objevují konflikty v souvislosti s organizační kulturou daného pracoviště a také jaká jsou očekávání managementu od nově nastupujících pracovníků na konkrétním pracovišti.

Prostřednictvím dotazníkového šetření bylo zjištěno, že ve všech zkoumaných oblastech výrazně převažovalo pozitivní hodnocení. Téměř u všech sledovaných prvků se objevuje hodnota 8 nebo 9, tj. hodnota blízká se maximálně pozitivnímu hodnocení 10. Ze získaných dat tedy vyplývá, že na pracovištích, ve kterých byl výzkum realizován, je organizační kultura hodnocena pozitivně a na pracovištích se neobjevují konflikty.

Informace získané z rozhovorů byly zpracovány prostřednictvím programu ATLAS.ti. Rozhovory navazující na kvantitativní část výzkumu byly zaměřeny na očekávání managementu od nově nastupujících pracovníků v organizaci poskytující sociální služby, specifikace pracovních podmínek organizace a významných vlastností zaměstnanců, které manažeri organizací považují za významné pro správné fungování celé organizace, a dále na vnímání pojmu organizační kultura a popis organizační kultury v jednotlivých zařízeních poskytujících sociální služby. Organizační kultura je vnímána na vysoké úrovni. S ohledem na formální a neformální požadavky, které jsou ze strany manažerů kladeny na zaměstnance, jsou popisovány pracovní podmínky, dodržování pravidel, náplň práce, praxe v oboru, vzdělání, motivace, týmový duch a čistý trestný rejstřík. Pojetí týmové spolupráce je vnímáno různými pohledy. Jde například o význam určitého zázemí, vystupování navenek organizace, systém kontrol a dodržování pravidel, které jsou úzce spjaté s hodnotami a normami organizace. V jednotlivých organizacích je vnímána organizační kultura pozitivně, v žádném zařízení nebyla zjištěna špatná či nízká úroveň organizační kultury. Na jednotlivých pracovištích je organizační kultura vnímána skrze porady, směrnice, povinná školení, ale také ve způsobu komunikace, kterou pracovníci vnímají jako důležitý prvek k řešení problémů, které se mohou objevit uvnitř organizace. Výsledky jsou součástí komplexních výsledků projektu GA JU s názvem „Vybrané aspekty managementu sociální práce“ (GA JU 052/2019/S). Výsledky mohou být inspirací pro manažery v sociální oblasti, příp. mohou posloužit jako podnět ke zlepšení postupů adaptačního procesu.

43 Ian Smillie, and John Hailey, *Managing for Change: Leadership, Strategy and Management in Asian NGOs* (Londýn: Routledge, 2013), <https://doi.org/10.4324/9781315071749>.

Kontakty:**Mgr. Veronika Kudrličková**

Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích
Zdravotně sociální fakulta
Nedabyle 15, 370 06 České Budějovice
Kudrlickova4@seznam.cz

doc. Mgr. et Mgr. Jitka Vacková, Ph.D.

Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích
Zdravotně sociální fakulta
Ústav sociálních a speciálněpedagogických věd
J. Boreckého 1167/27, 370 11 České Budějovice
vackova@zsf.jcu.cz

Ing. Radka Prokešová, Ph.D.

Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích
Zdravotně sociální fakulta
Ústav humanitních studií v pomáhajících profesích
J. Boreckého 1167/27, 370 11 České Budějovice
rprokes@zsf.jcu.cz

Mgr. Klaudie Němečková

Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích
Zdravotně sociální fakulta
J. Boreckého 1167/27, 370 11 České Budějovice
nemeck06@zsf.jcu.cz