

Univerzita Palackého v Olomouci
Cyriľometodějská teologická fakulta

Katedra křesťanské sociální práce

Charitativní a sociální práce

Zdenka Kumstýřová



***Model Dekacert jako nástroj managementu kvality
a kvalitativní studie jeho implementace do praxe***

Diplomová práce

vedoucí práce: Mgr. Jakub Doležel, Th.D.

2015

Prohlášení

„Prohlašuji, že jsem tuto práci vypracovala samostatně a že jsem všechny použité informační zdroje uvedla v seznamu literatury.“

V Olomouci dne 13.4.2015

.....

Zdenka Kumstýřová

Poděkování

Chtěla bych poděkovat svému vedoucímu diplomové práce Mgr. Jakubovi Doleželovi, Th.D. za jeho trpělivý přístup. Poděkování patří i prof. Dr. Elisabeth Jünemannové za její nadšení při poskytnutí výsledků své dlouholeté práce na systému Dekacert a podporu při zpracovávání celé diplomové práce. V neposlední řadě děkuji také svému manželovi Mirkovi a synům, kteří mě neustále podporovali a poskytovali prostor pro studium.

Obsah

Úvod	6
1. Etické řízení v organizaci	9
1.1. Podnikatelská etika	9
1.2. Etické řízení	10
1.2.1. Nástroje etického řízení.....	11
1.2.2. Metody etického řízení.....	14
1.3. Etické řízení jako součást systému řízení	14
1.4. Další nástroje etického řízení v pomáhajících organizacích	15
2. Model DEKACERT jako nástroj etického řízení.....	22
2.1. Východiska modelu Dekacert podle prof. Jünemannové	24
2.1.1. Desatero jako základ.....	24
2.1.2. Etický trojúhelník	26
2.1.3. Teorie rozhodování.....	27
2.1.4. Metoda dialogu a konsensu	28
2.2. Popis modelu DEKACERT	29
2.2.1. Hodnota IDENTITA.....	31
2.2.2. Hodnota INTEGRITA	33
2.2.3. Hodnota SVATÝ ČAS	35
2.2.4. Hodnota GENERAČNÍ SOLIDARITA	36
2.2.5. Hodnota TĚLESNÝ A DUCHOVNÍ ŽIVOT	38
2.2.6. Hodnota SPOLEHLIVÁ DOHODA	39

2.2.7. Hodnota VLASTNICTVÍ.....	41
2.2.8. Hodnota KOMUNIKACE.....	42
2.2.9. Hodnota SOCIÁLNÍ SPOLEČENSTVÍ.....	44
2.2.10. Hodnota INTIMNÍ SPOLEČENSTVÍ	46
2.3. Dekalog v organizaci	48
3. Metodologie výzkumu.....	50
3.1. Cíl výzkumu a výzkumná otázka.....	50
3.2. Popis použitých metod výzkumu.....	51
3.3. Volba výzkumného souboru	52
3.4. Metody sběru dat	54
3.5. Analýza získaných dat	59
3.6. Etické otázky výzkumu	59
4. Výsledky výzkumu a jejich interpretace	61
5. Diskuse	76
Závěr.....	83
Seznam použitých zdrojů	84
Seznam tabulek.....	87
Seznam schémat	87
Přílohy	88

Úvod

Pomoc a služba lidem v nouzi je přítomná v celých dějinách křesťanství. Církev i v dnešní době zřizují charity, diakonie a další organizace, aby plnily tento úkol. Východisky jejich práce je proto vedle **společenského úkolu** i jejich **závazek k církvi**, který stojí na živé víře v Boha. (srov. Kodex Charity ČR, Leuwer, 2010, s. 11, Jünemannová, 2003, s. 300, Haderlein in Doležel ed., 2011, s. 42, Doležel, 2012, s. 56 a násl.) Úkolem vedení církevní organizace je, aby svoji činnost reflektovala z obou perspektiv.

Není to snadný úkol, ale při jeho řešení by mohl managementu pomoci i model Dekacert předkládaný v této diplomové práci. Autorka modelu prof. Elisabeth Jünemannová použila Desatero pro stanovení 10 základních hodnot, o které management může opřít etický systém organizace. Tématem diplomové práce je představení modelu Dekacert jako praktického nástroje managementu, jeho zasazení do teorie etického řízení a v praktické části diplomové práce jde o zjištění přínosů, které jeho implementace přinesla konkrétní organizaci. Při popisu modelu Dekacert jsem vycházela především z třech zdrojů a jednalo se o německou publikaci autorky modelu prof. Jünemannové a prof. Kilze Die Zehn Gebote – Orientierung für gerechte Strukturen (2009), sborník odborných příspěvků z mezinárodního semináře Hodnotový management Charity 27.4.-29.4.2011 ve Würzburgu a třetím zdrojem byla společná publikace Vergewissern prof. Jünemannové a Dr. Leuwera (2010), ředitele organizace, která model zavedla do své praxe.

V Německu byl model představen již v roce 2009 a od té doby jej začala používat řada organizací, které poskytují zdravotní nebo sociální služby, nabízejí pracovní příležitosti hendikepovaným lidem, nebo vzdělávání pro děti i dospělé s různým druhem postižení, a jsou zřizovány církví. Ve výzkumné části diplomové práce jsem zkoumala proces implementace modelu Dekacert na jednotlivých úrovních řízení v církevní organizaci, která model Dekacert již do své praxe zavedla. Cílem výzkumu bylo popsat, jakých reálných přínosů bylo dosaženo v církevní pomáhající organizaci zavedením nástroje etického řízení Dekacert. Výsledky výzkumu mohou být využité v rámci dalšího odborného diskursu křesťanské sociální práce a také inspirací pro management církevních pomáhajících organizací v Česku.

Nutnost věnovat se v křesťanské sociální práci oběma perspektivám vyjadřuje i papež Benedikt XVI. v encyklice Deus Caritas est:

„Odborná kompetence je první a základní předpoklad, ale sama o sobě nestačí. Jedná se totiž o lidské bytosti, které vždy potřebují něco víc nežli pouze technicky správně prováděnou péči. Potřebují lidskost. Potřebují pozorné srdce. Ti, kdo pracují v charitativních institucích církve, se musí odlišovat tím, že se neomezují pouze na správné vykonání toho, co je v daném okamžiku třeba, ale že navíc věnují druhému pozornost, jak jim to vnuká jejich srdce, a to takovým způsobem, aby ti druzí zakoušeli bohatství jejich lidskosti.“ (DCE, čl. 31)

Také podle Kodexu Charity ČR je kvalita ve smyslu Charity vícedimenzionální. Vedle odborné dimenze má i svůj etický a duchovní rozměr. Kodex vyjmenovává základní hodnoty, které musí být pro činnost Charity charakteristické (Kodex, 2009, s. 9). Úkolem vedení je tento požadavek závazného dokumentu naplnit a jedním z vhodných nástrojů může být právě Dekacert.

Otázky, co se v zařízení považuje za dobré a spravedlivé, jak se v organizaci pracuje, co se tam děje, si nekladou jenom lidé, kteří potřebují službu, ale i pracovníci, kteří v organizaci pracují. Jedná se o morální otázky, za které zodpovídá vedení organizace a je jeho úkolem nastavit orientaci pro jednání a postoje pracovníků, určit základní principy a hodnoty organizace a s nimi spojená kritéria, která jsou k dispozici pro rozhodování pracovníků v jejich každodenní práci. Jedná se o etické řízení v organizaci a tomuto tématu se věnuji v teoretické části v první kapitole ještě před představením modelu Dekacert.

Prostředí, ve kterém pracují charitní organizace, je konkurenční. Proto je důležité odlišení od jiných organizací zdůrazněním duchovní a etické dimenze vlastní činnosti. Podle Leuwera (2010, s. 9-10) se organizaci nepodaří obstát v konkurenčním boji nižší cenou, ale musí věnovat velkou pozornost a úsilí „měkkým faktorům“, to je např. transparentnost, věrohodnost, orientace na klienta, spokojenost zaměstnanců, laskavý přístup apod. Organizace musí popsat kvalitu její poskytované služby a taky, jaké kvalitativní hodnoty a postoje v organizaci platí. To předpokládá, že zaměstnanci, kteří přímo službu zajišťují, se s těmito hodnotami ztotožňují. Jedná se o proces s aktivní účastí všech úrovní struktury organizace. Vedení organizace musí zajistit, aby hodnoty, normy, pravidla a postoje, které v organizaci platí, byly písemně podchyceny, také je důsledně zprostředkovávat navenek a dovnitř organizace. (Tamtéž.) I s těmi úkoly by mohl managementu model Dekacert pomoci. Kritéria, která si organizace vybere pro rozlišování, co je správné a dobré, může opřít o starozákonní Desatero, jak to učinila ve svém systému Dekacert prof. Elizabeth Jünemannová.

O modelu Dekacert jsem poprvé slyšela na mezinárodním semináři v Retzbachu v roce 2011, kde jej prezentovala autorka Prof. Dr. Elisabeth Jünemannová, a všechny účastníky systém Desatera pro management nadchl. Předloni jsem náhodou navštívila zařízení, které model Dekacert zavádělo do své praxe. Překvapilo mě, jak díky využití nástroje Dekacertu může být jasně a srozumitelně prezentována křesťanská identita církevní organizace, která poskytuje pomoc lidem s duševním a mentálním postižením, a to jak navenek – rodinám svých klientů, tak i dovnitř - svým pracovníkům. Tato zkušenost byla hodně zajímavá i z toho důvodu, že většina pracovníků tohoto zařízení se nehlásila k žádné církvi nebo vyznání. Přitom z atmosféry v zařízení jsem vnímala, že pracovníci křesťanskou identitu svého zařízení přijali a pracují s ní. Abych se o modelu Dekacert i o procesu implementace dověděla ještě více a mohla tuto zkušenost předat svým kolegům z praxe (sama pracuji v sociální oblasti 15 let), zvolila jsem si toto téma se souhlasem vedoucího pro svoji diplomovou práci.

1. Etické řízení v organizaci

Tématem diplomové práce je představení modelu Dekacert, který je nástrojem etického řízení pro management. Abychom lépe pochopili model Dekacert, musíme se předtím věnovat teorii etického řízení a podnikatelské etice. Proto se první kapitola předkládané diplomové práce zaměřuje na vymezení pojmů podnikatelská etika, etické řízení, tradiční a moderní nástroje etického řízení, integrovaný manažerský systém a to v obecném kontextu podnikatelského prostředí. Podrobněji představím čtyři nástroje etického řízení pro management pomáhajících organizací - etický kodex, etický audit sociální práce, etický případový rozhovor a formulace poslání organizace. Poslední dva nástroje se běžně využívají v zahraniční praxi církevních pomáhajících organizací.

1.1. Podnikatelská etika

Podnikatelská etika není zatím terminologicky dostatečně ukotvena a to především z důvodu relativně krátkého vývoje této disciplíny a mohutným rozvojem koncepcí, které vznikaly nezávisle na sobě na různých místech světa (Putnová, Seknička, 2007, s. 14). Z toho důvodu je podnikatelská etika definována různě, i když podstata zůstává stejná. Jako samostatný vědní obor se začal formovat v 70. letech 20. století a jeho geneze stále není dokončena. (Seknička, 2001, s. 78)

Podnikatelská etika je kategorií aplikované etiky, která zkoumá etická pravidla a principy podnikání, morální a etické problémy vyplývající z podnikatelské činnosti. Do popředí vystupuje hodnocení, zda je určité specifické jednání správné či nesprávné, etické či neetické. „*Podnikatelská etika neformálními prostředky usměrňuje podnikatelské chování a jednání*“ (Seknička, 2001, s. 79).

„*V podnikatelské etice jde o reflexi etických principů do veškerých podnikatelských činností, zahrnující individuální a korporativní hodnoty*“ (Bohatá in Putnová, Seknička, 2007, s. 15).

Tři úrovně podnikatelské etiky

Rozlišujeme minimálně tři úrovně etiky v podnikání, a to mikroúroveň, mezoúroveň a makroúroveň. Každá úroveň představuje určitou oblast včlenění etiky do činnosti organizace. Každá úroveň má vlastní cíle, zájmy a motivaci (Seknička, 2001, s. 79).

Mikroúroveň podnikatelské etiky představuje etiku a vztahy jednotlivých osob, tzn. zaměstnanců, klientů, zaměstnavatelů, dodavatelů atd. Každý jednotlivec jedná a rozhoduje se v prostoru ohraničeném řadou podmínek.

Mezoúroveň představuje spojení etiky a ekonomiky v rámci podniku či jiné organizace, např. firmy, odbory, profesní asociace apod. Důležitý je etický rámec organizace, to znamená samotné dodržování etických standardů a principů, etické rozhodování a jednání, implementace nástrojů etického řízení apod.

Makroúroveň se zaměřuje na etické otázky ekonomického systému jako celku a jedná se o etiku hospodářství. Subjekty této úrovně jsou společnost a stát. Stát pomocí vytváření legislativy vytváří rámec jednání organizací (tamtéž, s. 78-79).

Pojmy etika a morálka jsou vysvětleny v druhé kapitole (s. 24, 27-28) při popisu teoretických východisek modelu Dekacert.

1.2. Etické řízení

Etické řízení organizace je založené na přímé aplikaci etických principů, nástrojů a metod do podnikatelského procesu, na tzv. etické infrastruktuře podniku. Tyto zvolené nástroje by měly tvořit logický celek a měly by být aplikované v určitém časovém úseku, který je konkretizovaný v strategickém plánu organizace. Principy etického řízení je nutné přenést do organizační filozofie a strategických cílů. Nástroje etického řízení se aplikují uplatněním základních metod etického řízení – dialog a konsenzus (viz následující podkapitoly) (Putnová, Seknička, 2007, s. 67-68).

Moderní etické řízení je chápáno jako osobní závazek managementu a management nese zodpovědnost za implementaci etických pravidel do podnikání. Je proto důležité, aby měli pracovníci managementu jasně stanovená práva, povinnosti a odpovědnost, a etické závazky organizace se tím pádem naplňovaly (tamtéž).

Putnová a Seknička rozlišují devět kroků pro prosazení etického řízení do praxe organizace. Prvním krokem je ztotožnění se vrcholového vedení se základními principy etického řízení. Dalšími jsou písemné zpracování principů, dohled managementu na jejich implementaci a požadavek na pravidelné zprávy od příslušných pracovníků při implementaci etiky do praxe. Dále je nezbytné věnovat pozornost odhalování problémových míst procesu

implementace a odstraňování pochybností u zaměstnanců. Doporučuje se vybrat osvědčený model implementace. Organizace by si měla vytvořit vlastní pravidla etického jednání. Etický program organizace by měl mít formalizovanou podobu, měl by řešit všechny sporné otázky a měl by se ověřit v praxi. Po schválení se musí stát známým a veřejně přístupným. Etický program se musí dostat do všech úrovní řízení a musí se s ním pravidelně „pracovat“. V rámci organizace by měly vzniknout návazné vzdělávací programy, které budou reagovat na pozitivní i negativní praktické zkušenosti z používání etického programu v praxi (tamtéž, s. 73-74). Tuto praxi potvrdil i prováděný výzkum v rámci této diplomové práce.

1.2.1. Nástroje etického řízení

Putnová rozdělila nástroje etického řízení do dvou kategorií: tradiční a moderní. Do kategorie tradičních nástrojů řadíme etické kodexy, etické vzory a výcvik, vzdělávání v oblasti podnikatelské etiky. Mezi moderní nástroje patří etický a sociální audit, úřad ombudsmana ve firmě a etické výbory (tamtéž, s. 70-71).

A. Tradiční nástroje etického řízení

Nejčastějším a nejstarším nástrojem etického řízení organizace jsou etické kodexy. Za nejstarší etický kodex je považována Hippokratova přísaha z období starověkého Řecka. Tradiční nástroje etického řízení se ve firmách začaly využívat ve dvacátých letech 20. století a jednalo se o jednodušší druhy kodexů – firemní kréda a deklarace hodnot. Ve třicátých letech na ně navázalo zavádění etických vzorů a výcviku zaměstnanců k etickému jednání. V šedesátých letech dochází k dalšímu rozvoji tradičních nástrojů zaváděním etických kodexů vycházejících z teorie participujících skupin (tamtéž).

Etický kodex

Etické kodexy stanovují užitečné principy a zásady jednání a chování. Jsou základem samoregulace v oblastech, ve kterých není potřebná právní úprava, ale vždy navazují na platnou legislativu. Etický kodex je určitou formou komunikace organizace, jelikož vyjadřuje etická stanoviska a principy, které pro ni platí a podle nichž jedná. Kodex musí být sestavený na základě praktických zkušeností z fungování organizace a také na odborných znalostech podnikatelské etiky. Předpokladem pro úspěšnou operacionalizaci kodexu je vytvoření logického celku z obsahu kodexu a vybraných postupů jeho zavedení do praxe. Přínosy

funkčního etického kodexu je možné hodnotit až po střednědobém až dlouhodobém časovém úseku (tamtéž, s. 75-77). „Kodex sám nezaručí etické chování, ale je obtížné takové jednání dlouhodobě docilovat, aniž by kodex existoval. Zkušenosti z USA ukazují, že se osvědčuje zavést ještě výukové nebo výcvikové programy pro management i zaměstnance a vytvořit specializovanou funkci pracovníka pro etiku, event. celý útvar (ethics offices)“ (Seknička, 2001, s. 116)

Etické vzory - etický leadership

Etické vzory jsou konkrétním příkladem žádoucího etického jednání a chování, s důrazem na ty stránky osobnosti, které jsou v daném společenství nejvíce ceněny. Vzor by měl zrcadlit spektrum základních společenských hodnot, které prakticky realizoval. Jedná se například o tyto hodnoty: spravedlnost, svoboda, čestnost, moudrost, dobro apod. Pro pracovníky přinášejí etické vzory motivaci a cílem je identifikace člověka se vzorem. Procesu výběru vhodného etického vzoru by se měla věnovat velká pozornost, vyvarovat se stereotypům a přihlídnout k sociální roli, kterou daná osoba zastává (nebo zastávala). Etické vzory můžeme rozdělit na historické a současné (Putnová, Seknička, 2007, s. 81).

Etické vzdělávání a výcvik

Vzdělávání a výcvik managementu a zaměstnanců k etickému jednání musí probíhat systematicky a průběžně. Jedná se nejen o rozšiřování znalostí a vědomostí, ale také o rozvíjení schopností řešit modelové eticky problematické situace, se kterými se pracovníci nebo manažeři mohou v praxi setkat. Výcvik může být svěřen vedoucím pracovníkům, kteří mají na své podřízené motivační vliv. Vzdělávání a výcvik může mít externí nebo interní formu a může se stát součástí celoživotního vzdělávání pracovníků (Putnová, Seknička, 2007, s. 82-83).

B. Moderní nástroje etického řízení

Mezi moderní nástroje etického řízení řadíme etický a sociální audit, úřad firemních ombudsmanů a etické výbory. Tyto nástroje se v praxi zaváděly postupně v osmdesátých a devadesátých letech 20. století (tamtéž, s. 83). Model Dekacert se řadí mezi moderní nástroje etického řízení.

Etický a sociální audit

Etický a sociální audit představuje podle Putnové (2007, s. 83) jeden z nejnovějších a nejkompexnějších nástrojů etického řízení, který se v současnosti používá na implementaci podnikatelské etiky do praxe. Etický a sociální audit patří do skupiny nefinančních auditů, protože se věnuje se morální dimenzi činnosti podniku. Etický a sociální audit tedy zkoumá, jakou cestou bylo dosaženo výsledků podnikatelské činnosti. Jedná se o kontrolu řízení organizace, její transparentnost pro všechny skupiny zapojené do daného podnikání a analýzu sociálního klimatu v podniku tzn. podrobnou analýzu zaměstnanecké politiky, sociálně-ekonomického rozvoje a environmentální politiky“ (tamtéž, s. 84).

Etické výbory – etické komise

Etické výbory jsou většinou poradním sborem statutárního orgánu organizace, který tvoří odborníci na podnikatelskou etiku, většinou z akademické sféry a poradenské praxe. Úzce spolupracují se zástupci zaměstnanců a auditory nefinančních auditů. Na základě ověřených informací a analýzy nedostatků působí na kompetentní orgány, aby zajistily řádnou implementaci principů, nástrojů a metod etického řízení do praxe organizace (Putnová, Seknička a kol., 2011, s. 85). V Německu je od 90. let založená cela řada grémií, jejichž úlohou je, aby poskytovala poradenství v těžkých etických otázkách. Tato grémia byla označena společným pojmem etické komise a podstatný rozdíl mezi nimi je v tom, v jaké instituci působí. Etickou komisi má německý parlament a etickou radu má i německá vláda. Etickou komisi má většina nemocnic, ale i biskupství a další instituce. Činnost členů etické komise je nezávislá. Předpokladem pro výkon člena etické komise je znalost věci, důvěryhodnost a otevřenost k poznatkům dalších odborných disciplín (Hilpert, 2012).

Úřad firemního ombudsmana

Firemní ombudsman se zaměřuje na rovnováhu zájmů všech skupin, které se podílejí na podnikání firmy. Zvláštní důraz je kladen na řešení problémů a konfliktů v oblasti zaměstnavatel – zaměstnanec – zákazník. Ombudsman dohlíží na etické jednání managementu i pracovníků. Tato funkce se zřizuje v organizační struktuře trvale (Putnová, Seknička, 2007, s. 85).

1.2.2. Metody etického řízení

K tradičním metodám etického řízení patří **dialog** a **konsensus**. Tyto metody jsou již velmi staré, používal je například i Sokrates. Dialog umožňuje řešit konflikty mírnou cestou a jeho součástí je vyjednávání, kompromisy a dohody (tamtéž, s. 88-89).

Dialog jako metoda podnikatelské etiky probíhá za určitých předpokladů, a to: obě strany dialogu musí být racionální, schopné svobodné volby a brát na sebe odpovědnost za své jednání, obě strany musí usilovat o souhlas druhé strany a připraveny dělat ústupky v zájmu dosažení konsensu (shody), každá strana musí být přijímána jako suverénní a svobodně jednající člen dialogu a každá strana musí být schopna dodržet závazky vyplývající z dialogu (Scruton in Putnová, Seknička, 2007, s. 86).

Dialog by měl být veden o každém etickém principu a jeho přijetí by mělo být vázáno na následný konsenzus. Každý konsensus uznává výsledky dialogu nebo vyjednávání (tamtéž).

Mezi **moderní metody** patří například **Corporate Governance** (řízení a správa korporací), **teorie stakeholders** (teorie participujících skupin), **Corporate Social Responsibility** (sociální odpovědnost podniku) a další (tamtéž, s. 86-87).

1.3. Etické řízení jako součást systému řízení

Etické řízení je v dnešní době zaváděno jako součást systému řízení, ve kterém se klade důraz na procesní charakter řízení, tj. cyklické opakování fází: iniciativa – strategie – rozhodování – nařízení – kontrola. Východiskem je „management“, který v českém jazyce znamená „vedení, řízení, ale i obratnost v jednání“. Etické řízení se stává osobním závazkem managementu, protože se jedná o systémové rozhodování (Putnová, Seknička, 2007, s. 103).

Etické řízení je v současnosti aplikováno prostřednictvím integrovaných systémů řízení. Modely integrovaného řízení zdůrazňují význam ekonomických i neekonomických parametrů, tzv. měkkých parametrů založených na subjektivním vnímání, i když je problém s jejich správným statistickým vyhodnocováním a kvalitní interpretací (tamtéž, s. 104-105).

Integrované systémy řízení řídí celou organizaci komplexně, a to na všech třech úrovních řízení: eticko-normativní, strategické i operativní (viz podkapitola 2.1.3). Etické

řízení chápeme jako vytváření nové eticko-normativní úrovně řízení, především vznikem nových platformů etického dialogu v rámci organizace. Vznik platformů etického dialogu předpokládá zavedení:

1. podnikové filozofie neboli poslání organizace - zahrnuje principy, ideje a etické hodnoty a tvoří eticko-normativní rámec pro dlouhodobé usměrňování. Nástroj formulace poslání je popsán v podkapitole 1.4.

2. kodexu etiky nebo etického programu – stanoví konkrétní principy a etické hodnoty, které organizace využívá ve své činnosti. Konkrétně se může jednat například o model Dekacert, o kterém pojednává kapitola 2.

3. procesu hodnotového sebeuvědomování – sladění cílů organizace, etických hodnot a principů, to znamená uvědomění si vlastní identity organizace v etické rovině.

Proces etického dialogu koordinuje etický výbor nebo pověřený kompetentní manažer. Snaží se o to, aby v rámci etického dialogu byly řešeny etické problémy a dilemata související s činností organizace. Využívá k tomu různé nástroje etického řízení – etický kodex, etické vzory, vzdělávání a výcvik zaměstnanců atd. (Putnová, Seknička, 2007, s. 101-103).

V současnosti se využívá celá škála integrovaných systémů řízení, mezi nejznámější patří systém Balanced Scorecard (BSC). Tento systém je založený na komplexním sledování a měření výkonu organizace. Organizace si stanovuje finanční i nefinanční měřítka a parametry, které jsou součástí informačního systému přístupného všem zaměstnancům. Měřítka a parametry jsou odvozeny od tzv. vertikálního procesu, daného posláním a strategií organizace a stanovují se ve čtyřech perspektivách – finanční, zákaznické, inovace a znalosti, interní procesy. Ty zaručují integritu celého systému. Systém BSC je podrobně popsán v odborné literatuře například Janišová, Křivánek (2013), Horváth a Partners (2003). Model etického řízení Dekacert, o kterém pojednává 2. kapitola, je integrovaný v rámci organizace právě do tohoto systému (viz podkapitola 2.3).

1.4. Další nástroje etického řízení v pomáhajících organizacích

Podkapitola předkládá přehled dalších nástrojů etického řízení v pomáhajících organizacích, které se již v naší nebo zahraniční praxi používají. Jedná se o etický kodex sociálního pracovníka, etický audit sociální práce, etický případový rozhovor (Ethische

Fallbesprechung) a formulace poslání organizace (Leitbildprozess). První tři nástroje jsou vhodné pro jakoukoliv pomáhající organizaci, nástroj formulace poslání organizace podle Jünemannové je pro církevní (křesťanské) organizace.

Etický kodex sociálního pracovníka

Mezinárodní federace sociálních pracovníků (IFSW) vydala v roce 2004 zatím poslední verzi Mezinárodního etického kodexu (MEK). K federaci patří Společnost sociálních pracovníků ČR, která vypracovala na základě MEK svůj kodex, a schválila jej v roce 2006. Etický kodex společnosti sociálních pracovníků ČR je základním etickým dokumentem pro sociální pracovníky ČR. Etický kodex obsahuje etické zásady, pravidla etického chování sociálního pracovníka, etické problémové okruhy a postupy při řešení etických problémů.

Etický kodex sociálních pracovníků ČR v úvodní části deklaruje hodnoty, na kterých je založena sociální práce (demokracie, dodržování lidských práv a sociální spravedlnost) a odkazuje na relevantní mezinárodní dokumenty. Pro pracovníky Charit je závazný i další dokument **Kodex Charity ČR**, který byl schválen v roce 2009. Tento dokument rovněž vyjmenovává zásady (důstojnost lidské osoby, společné dobro, solidarita, subsidiarita, kvalita), hodnoty (pravda, svoboda, spravedlnost, láska) a věnuje se specifickému charakteru charitní služby. Kodex Charity ČR vychází z církevních dokumentů a křesťanského pojetí práv člověka. Hodnoty a zásady uvedené v obou dokumentech by měly být součástí etického programu a etického řízení v charitní organizaci.

Etický audit sociální práce

Tato část přináší pohled do anglosaské praxe etického auditu, který vyhodnocuje přímou práci sociálního pracovníka a identifikuje rizika, která v jeho činnosti hrozí. Reamer (2000) představil koncepci etického auditu, kde hodnocení kvality fungování organizace rozšířil i na oblast profesní etiky a etiky sociálního pracovníka. Audit etiky sociálního pracovníka by se měl zaměřit na to, které znalosti jsou považovány za zásadní a hlavní.

Etický audit prověřuje 2 oblasti:

- aktuální stav znalosti o etice sociální práce a její důležitosti v praxi
- etická rizika a etické rozhodování

Audit tvoří celá řada položek pro vyhodnocení etiky v činnosti sociálního pracovníka. Každé téma je možné během auditu vyhodnotit a zařadit do jedné ze čtyř kategorií:

- bez rizika (aktuální praxe je přijatelná, bez úprav)
- minimální riziko (současné praktiky jsou přiměřené, drobné úpravy by byly užitečné)
- střední riziko (aktuální praxe je problematická, úpravy jsou nezbytné pro minimalizaci rizika)
- vysoké riziko (v aktuální praxi jsou vážné problémy, jsou nutné zásadní úpravy)

Komplexní systém etického auditu zkoumá postupy na identifikaci etických rizik v organizaci a zajišťuje prevenci stížností a žalob. Například v oblasti vzdělávání etický audit zkoumá, jaká školení organizace zajišťuje v oblasti etiky. Tato školení by měla zahrnovat i diskusi a rozbor témat, která souvisejí s relevantními praktickými dovednostmi, otázky profesionální etiky a odpovědnosti.

Význam etického auditu spočívá v identifikaci etických rizik. Oblasti a postupy v kategorii 4 – vysoké riziko vyžadují okamžitou pozornost, kategorie 3 a 2 – střední a minimální riziko vyžadují pozornost, když to bude možné.

Organizace by měla jmenovat etický výbor/komisi na řešení problémů zjištěných etickým auditem, jehož úkoly je: stanovení priorit podle rizika a dostupných zdrojů, formulace konkrétních opatření, která je nutné přijmout pro řešení identifikovaných oblastí, dále určit, kteří pracovníci budou odpovědní za konkrétní úkoly, zajištění praktické realizace opatření a sledování plnění úkolů.

Výsledky etického auditu mají vysokou hodnotu, když jej provádí externí organizace. Koncept etického auditu odpovídá trvalé snaze sociálních pracovníků chránit práva klientů a zabránit etickému porušování práv klientů. Systematické pokusy identifikovat, řešit a sledovat etické rozměry sociální práce povedou k posílení integrity této profese (Reamer, 2000, s. 356).

Ethische Fallbesprechung (česky Etický případový rozhovor)

V Německu a Holandsku se v současné praxi etického managementu charitních a sociálních zařízení využívá metoda etický případový rozhovor. Tato metoda není v našem prostředí zatím známá, proto se jí budu věnovat více.

Pro řešení etických problémů v zařízeních je potřebné projednání dané situace v týmu, které bere v potaz více uhlů pohledů. Názory na to, co je správné a co ne, musí být jasně formulované a vzájemně prodiskutované. Tato diskuse týmu by měla být dobře moderována se zřetelem k aktuálním perspektivám klienta a odborným kompetencím diskutujících. Toto je i východiskem **Nimwegenské metody pro etický případový rozhovor (něm. Nimwegener Methode für ethische Fallbesprechung)**, kterou vyvinuli na základě klinické praxe docenti Dteinkamp a Gordinj z Univerzity Nimwegen (Nizozemsko) a v r. 2000 ji publikovali. Jedná se o moderované vedení diskuse týmu při rozhodování v eticky problematické situaci. Jako nástroj je připravený **formulář¹ sestávající ze 4 částí: popis problému, seznam faktů, vyhodnocení a shrnutí**. Každou část tvoří několik otázek, na které hledá celý tým během diskuse odpovědi, a moderátor je zapisuje.

Průběh etického případového rozhovoru:

1. Na začátku etického případového rozhovoru se hledá, **jak přesně a konkrétně popsat etický problém**.
2. Předtím, než bude situace vyhodnocena, musí být všem zúčastněným jasné, „co je případem“. Proto jsou ve druhém kroku **sbíraná fakta**, která umožní pečlivé pojmenování problému. Přitom je důležité vzít v potaz zdravotní, pečovatelské, sociální aspekty včetně světonázoru klienta. Tím se zjistí, zda nejsou ještě některé důležité aspekty neznámé.
3. Ve třetí fázi – **hodnocení** – jsou diskutovány otázky ke komfortu klienta, jeho autonomii a taky k odpovědnosti jednotlivých členů týmu. Zde je cílem prodiskutovat normy a hodnoty, které se musí při řešení etického problému zvážit.
4. Během případového rozhovoru se může stát, že počáteční definování etického problému bude muset být jinak formulováno. **Při závěrečném shrnutí je proto zopakována**

¹ Pro metodu je autory zpracovaný jednotný formulář Fragenkatalog der Nimwegener-Methode

otázka: „O jaký etický problém jde?“ Často tým potvrdí pojmenování etického problému z úvodu setkání. Během rozhovoru se nejen vytvoří předpoklady, aby bylo možné rozhodnutí eticky precizně zdůvodnit, ale vytvoří se i větší transparentnost pro všechny zúčastněné.

Na zadní straně formuláře jsou zohledněny ještě **zvláštní situace** jako: „Klient bez schopnosti projevovat vlastní vůli“, „Děti“, „Dlouhodobá péče“. Pro tyto situace jsou nastavené specifické otázky.

Pro konkrétní vedení případového rozhovoru je důležité, aby moderátor vedl rozhovor tak neutrálně, jak je to jen možné, a aby všechny relevantní otázky byly prodiskutované. Musí taky zajistit, aby se vyjádřili všichni členové týmu. Případový rozhovor trvá přibližně hodinu. Dlouholeté zkušenosti z nizozemských i německých zařízení, a to jak nemocnic, tak i domovů pro seniory, ukazují, že využíváním etického případového rozhovoru může zařízení hodně získat. Na prvním místě je to z etického hlediska optimálně odpovědná péče o klienty. Vedlejším produktem je zlepšení komunikace a pracovního klimatu na jednotlivých odděleních.

Tento nástroj zavedly de své praxe například domovy pro seniory sdružené ve Spolku katolických zařízení pro seniory v arcibiskupství Paderborn, které schválily v listopadu 2011 společný **koncept pro etický případový rozhovor**. Koncept tvoří popis východisek, cílů, formy (Nimwegenská metoda), aspekty, iniciativy k etickému případovému rozhovoru, úkoly moderátora, dokumentace a strukturálně organizační propojení. Moderátory si sdružení cíleně průběžně vzdělává. Jejich seznam je na stránkách sdružení a jsou k dispozici jednotlivým zařízením. Využívání nástroje etického případového rozhovoru sdružení pravidelně vyhodnocuje (Molitor, 2011, s. 12).

Leitbildprozess (přel. Proces formulace poslání organizace)

Tento nástroj podrobně popsala Jünemannová (2003, s. 298-304) pro církevní organizace. V českém prostředí je tento nástroj zatím neznámý, i když pomáhající organizace, které poskytují sociální služby, musí mít poslání nadefinované. Z toho důvodu by mohl být tento nástroj pro církevní pomáhající organizace zajímavý.

Podle Jünemannové křesťanská organizace ukazuje v poslání profil vlastní kvality - navenek i dovnitř. Poslání reprezentuje kvalitu organizace ve vnitřní (spolupracovníci, vedení) a vnější perspektivě (klienti, donátoři). Dovnitř slouží pro orientaci: definovaný profil

organizace je považovaný za důležitý a je pro všechny v organizaci srozumitelný („**corporate identity**“). Navenek je poslání něco jako legitimace, definovaný profil organizace je zvenku rozpoznatelný a pojmenovatelný („**public relations**“).

Standardy kvality sociálních služeb² požadují po organizaci hned v úvodním kritériu 1. a) písemné definování a zveřejnění poslání, cílů a zásad poskytované sociální služby. Definované poslání a zásady služby poskytovatele sociálních služeb odlišují od ostatních, vyplývá z nich, v čem je služba specifická, co pracovníci chtějí na své práci nejvíc zdůraznit, čeho si nejvíce váží, co si v přístupu ke klientům rozhodně chtějí zachovat, z čeho za žádných okolností nesleví (Bednář, 2012, 134-140). Věnovat pozornost formulaci poslání, definování zásad a cílů je pro management kvality každé organizace klíčové. Sokol konstatuje, že člověk se snaží o to nejlepší, když jde za nějakým cílem a ideálem, nebo se poměruje s výkony jiných. Do oblasti vynikání se nedostane pouze dodržováním daných pravidel (2014, s. 73-74).

Proces formulace poslání podle Jünemannové tvoří tři okruhy (2003, s. 298-304):

1. Objasnění zakázky církevní organizace v oblasti, kde působí

Během procesu tvorby poslání se v prvním kroku objasňuje smysl organizace, tj. účel, k realizaci kterého byla založena. **Všechny církevní organizace slouží pro zajištění církevního závazku pro blaho lidí a svět** (srov. Kodex Charity ČR, s. 5). Tento závazek dává smysl jakékoliv církevní organizaci, naplňuje její „základní kvalitu“. Co tento závazek představuje v konkrétních životních situacích a v hospodářské oblasti, je stále předmětem teologického bádání. Stále znovu je úkolem např. teologické antropologie, teologické etiky nebo pastorální teologie, tento závazek vůči církvi odhalovat a formulovat.

Teologický pohled na člověka, představy o dobrém a správném jednání o tom, co člověku dělá dobře, je přenositelný do každodenní praxe organizace. Management nese zodpovědnost za to, aby církevní organizace byla „místem živé víry“, kde je možné se učit, jaký je pohled Ježíše na svět, na člověka (Betz, 2003, s. 63).

Poslání křesťanské organizace dělá toto spojení odbornosti, hospodárnosti a křesťanství transparentní – dovnitř i navenek (Jünemannová, 2003, s. 298-304).

² <http://www.mpsv.cz/cs/5963>

2. Kultura církevní organizace

V procesu formulace poslání se ve druhém kroku objasňuje kultura organizace. Kultura, která odpovídá sebepojetí křesťanské organizace. Kultura organizace zahrnuje osoby v organizaci, jejich motivaci, vztahy a spolupráci. Jde o jejich styl jednání.

Úspěch organizace závisí na lidech, kteří zde pracují. Kdo zodpovídá za odbornost, hospodárnost a křesťanský charakter organizace? Určitě celý tým, ale obzvláště vedení – management.

Jünemannová dále konstatuje, že subjekt může být církevní organizací, pokud je v něm dostatek lidí, kteří se zajímají o závazek vůči církvi. V církevní organizaci musí minimálně management aktivně pracovat na závazku vůči církvi, jinak nemá křesťanství v organizaci žádnou substanci.

Vůle zaměstnanců k angažovanému propojení odbornosti, hospodárnosti a křesťanství nespadne z nebe. Musí proběhnout odpovídající proces. Po definování poslání a cílů, které odpovídají na otázku: „Kam?“, následuje otázka: „Jak?“: pracovníci potřebují vědět, co se od nich očekává a mít k tomu odpovídající kompetence. Ty musí management zprostředkovat a zajistit i další vzdělávání pro nácvik konkrétních situací.

Smysl a cíl organizace je v kultuře organizace konkretizovaný, formuje spolupracovníky, jejich motivaci, postoje i chování (tamtéž).

3. Struktura církevní organizace

Ve třetím kroku tvorby poslání se objasňuje struktura. Smysl a cíl organizace bude ve struktuře organizace konkretizovaný. Ovlivňuje formální strukturu, průběh procesů i pravidla organizace.

Proces formulace poslání trvá měsíce, někdy roky. Výsledkem zodpovědné práce týmu je, že klienti, rodiny i další dotčené osoby vidí, že mají do činění s organizací, která není jenom odborně erudovaná, nýbrž také křesťanská, antropologicky a eticky citlivá a orientovaná (tamtéž).

2. Model DEKACERT jako nástroj etického řízení

Ve druhé kapitole představím model Dekacert, který do etického řízení vnáší hodnoty a zásady Desatera. Pro management církevních pomáhajících organizací je vždy výzvou sjednotit se na hodnotách, které by umožnily i nekřesťanským zaměstnancům, aby se s nimi identifikovali (Leuwer, 2010, s. 11). Vedení se musí zabývat vedle kompetencí nezbytných pro základní náplň organizace, ekonomiky atd. také otázkou základních hodnot a jejich naplňování (Jünemannová, 2010, s.17).

Pojem DEKACERT je zkratkou pro certifikaci podle Dekalogu, lat. Desatera. Procesy organizace, která zavádí model Dekacert do své praxe, jsou analyzované podle 10 hodnot Dekacertu. Tyto hodnoty vycházejí z exegetického výkladu Desatera. V našich podmínkách je to zatím nevyzkoušený systém, v Německu již prošlo certifikací několik firem a institucí. Autorkou modelu je prof. Dr. Theol. Elisabeth Jünemannová³, která se dlouhodobě věnuje teologické etice v sociální oblasti a hospodářské etice.

Model Dekacert představila autorka v roce 2009 v publikaci *Die Zehn Gebote – Orientierung für gerechte Strukturen*. Knížka obsahuje 12 kapitol a autory jsou vedle prof. Jünemannové její kolegové z oboru sociální práce, biblické teologie, sociální medicíny, práva, psychologie, dogmatiky a fundamentální teologie, morální teologie a sociální etiky. První kapitola se věnuje exegetickému výkladu všech přikázání, dalších deset představují postupně jednotlivá přikázání v souvislosti s hodnotou, kterou daná oblast představuje. Poslední kapitola představuje zavedení modelu do managementu kvality organizace prostřednictvím systému *Balanced Scorecard*. Knížka je k dispozici pouze v německém jazyce. Další publikací je *Vergewissern* (překl. Ujištění) a autoři jsou opět prof. Jünemannová a dále Peter Leuwer, ředitel organizace, která model Dekacert zavedla do své praxe. Publikace obsahuje stručný popis jednotlivých 10 hodnot včetně kritérií, které si stanovili pro jejich organizaci. Diecézní katolická charita Hradec Králové přeložila tuto publikaci do češtiny. V podkapitole 2.2 při popisu jednotlivých deseti oblastí modelu Dekacert vycházím z obou zmíněných publikací.

³ Prof. Dr. Theol. Elisabeth Jünemannová, od r. 1997 je profesorkou teologické antropologie a teologické etiky pro sociální oblast na Katolické vysoké škole Severní Porýní-Vestfálsko v Paderbornu. Je také ředitelkou Institutu pro certifikaci systému etického řízení Dekacert.

Model Dekacert je modelem etického řízení v organizaci, proto se budeme stručně věnovat základní kategorii etiky, a tou je morálka. Morálku lze v užším smyslu slova chápat jako mravní postoj, chování a smýšlení jednotlivce. Pro vedení organizace je důležitým úkolem nastavit morální program, o který se pracovníci mohou při svém rozhodování opírat. V organizacích si totiž často vzájemně konkurují různé představy o morálce v konkrétní situaci. Proto morálka potřebuje odpovědné osoby, které udělají základní rozhodnutí pro určitý morální program a normativně stanoví standardy jednání na základě univerzálně platných etických principů. V organizaci je důležité mít spolehlivou představu o tom, co je dobré a spravedlivé, a o tom, jak toto lze konkretizovat. Vedení organizace má poskytnout orientaci v rámci logiky této morálky a management pak tuto orientaci strategicky a operativně uskutečňuje. (Jünemannová, 2010, s. 18) Dekacert je jednou z možností morálního programu pro organizaci. Nově stanovené a zveřejněné cíle a strategie organizace, aktualizované směrnice a metodické pokyny podle Dekalogu jsou pro pracovníky, klienty i rodiny UJIŠTĚNÍM⁴, že organizace ví, jaké struktury jsou k jejímu fungování zapotřebí, jaké postoje a způsoby jednání jsou od pracovníků očekávané, aby deklarované hodnoty, které v organizaci platí, byly účinné. (Jünemannová, 2010, s. 18)

Od pomáhajících organizací očekávají klienti a jejich rodiny určitý způsob jednání a chování. Organizace produkují nejistoty, protože na očekávání klientů se může nahlížet z perspektivy ekonomického systému organizace, náboženského (u církevní organizace), medicínského apod. Jistota očekávání a nebezpečí zklamání, různá rizika produkují strach u klientů i pracovníků. Zpracovávat tato rizika a nakládat s nimi, to je role, kterou přebírá morálka. Etika a morálka je v organizaci právě pro to, aby zpracovávaly nejistoty, které jsou prožívané jako riskantní varianty to v situacích, kde je potřebné jednoznačně zodpovědět, co je pro člověka dobré a správné. (Tamtéž)

Organizace musí hovořit o hodnotách, které zde platí, diskutovat o platných kritériích pro spolehlivé rozlišování, za co lze převzít zodpovědnost a za co zodpovědnost přebírat nelze. *„Rizikový management na základě morálky se uskutečňuje tam, kde je stanoven nějaký morální program, ke kterému se hlásí všichni, kterých se to týká, takže jedno se jednoznačně*

⁴ Název společné publikace autorky konceptu a ředitele organizace, která model Dekacert implementovala. Tato publikace prezentuje jednotlivé oblasti včetně kritérií, které si pracovníci v organizaci během procesu implementace stanovili.

a závazně posuzuje jako „dobré“, a to druhé lze rozpoznat jako „nesprávné,“ konstatuje Jünemannová (tamtéž). Dále managementu připomíná, že rizikové situace ponechané bez povšimnutí časem eskalují (2009, s. 31-33). Management musí pracovat s nahodilostí rizikových situací, tzv. kontingencí. Každodenní praxe v pomáhajících organizacích potvrzuje, že nastávají situace, kdy je všechno jinak, než jsme předpokládali, něco je jeden den nějak, a druhý den úplně jinak. I zde platí, že zpracovávání nahodilostí a eliminaci rizik přebírá morálka a morální program organizace. Morálka vytváří strategie, aby byla rizika eliminována (tamtéž).

Etymologie pojmu riziko nabízí zajímavý pohled. Latinsky znamená pojem „riscare“ obeplout útesy, španělsky „arisco“ je odvážný čin, nebo nebezpečí, arabsky „rizq“ znamená živobytí závislé na Bohu. Riziko tedy etymologicky souvisí s Bohem. Bůh ukázal Izraeli cestu do svobody a dal mu Deset přikázání, která dávají pokyny k ochraně deseti citlivých prostorů svobody v deseti riskantních situacích (Jünemannová, 2010, s. 19). Právě to předkládá Dekacert jako inspiraci pro management, který chce tvořit morální program organizace.

2.1. Východiska modelu Dekacert podle prof. Jünemannové

Teoretická východiska modelu Dekacert tvoří:

- 1. Desatero jako základ**
- 2. Etický trojúhelník**
- 3. Teorie rozhodování**
- 4. Metoda dialogu a konsensu**

2.1.1. Desatero jako základ

Jünemannová postavila systém Dekacert na Desateru jako morálním programu židovsko-křesťanské tradice (2009, s. 9). Starozákonní Desatero⁵ sloužilo Izraelitům tenkrát před 3000 lety jako pravidla, „pokyny na cestu života“, aby si svoji novou svobodu uchovali.

⁵ Slovo Desatero (dekalog) znamená doslovně „deset slov“ (Ex 34,28, Dt 4,13, Dt 10,4)

Nová situace neznámé svobody byla pro malý národ Izraele rizikem, že Bohem darovanou svobodu ztratí. Proto dostali od Boha Desatero, deset⁶ přikázání pro deset oblastí svobody.

Paralelu mezi dnešní a starozákonní dobou vidí Jünemannová (2011, s. 18-19) v tom, že organizace působící v různých oblastech, např. sociální, zdravotní, hospodářské, politické apod., mají stále větší svobodu. Zacházet se svobodou není snadné. Svobodu si neudržíme jistotami, které ji nakonec omezují, ani hlídáním nebo kontrolou. Existuje cesta, kterou Bůh ukázal Izraelitům, deset přikázání, která ukazují, jak ochránit deset citlivých prostorů svobody. **Desatero ukazuje deset sociálních hodnot a nabádá k jejich ochraně skrze odpovídající struktury a chování.** Desatero tak může ukázat dnešním organizacím návod v riskantních situacích, jako tenkrát malému národu, který šel vstříc životu a svobodě (tamtéž).

Desatero předkládá požadavky lásky k Bohu a bližním (KKC, 2067). Neobsahuje žádné informace o právních důsledcích nebo sankcích, neslouží jurisdikci. Jsou to pravidla chování, pokyny pro život, jeho étos místo práva (Dillmann, 2009, s. 10-15).

Dillmann konstatuje, že Desatero není proklamací všeobecných lidských práv, ale formuluje hranice poměrů daných Bohem pro život ve svobodě. Proto jsou podle Dillmanna jednotlivá přikázání formulovaná negativně, nejsou to přikázání, ale zákazy, ne připomínky, ale varování. Desatero se vyjadřuje o Božích poměrech, vyjadřuje, co je možné v tomto prostoru a jaké jednání ukončuje Boží společenství (tamtéž).

Svobodu nemůžeme chápat pouze duchovně, ale musí mít reálný, materiální a sociální základ, uvádí dále Dillmann. Tato svoboda musí být založená výhradně na vztahu s Bohem a je možné je popsat pojmem „komunikativní svoboda“. Desatero je dané jako podmínka udržení této svobody (tamtéž).

Můžeme říct, že Desatero je základem Tóry a je úzce spjaté s étosem západní kultury. To potvrzuje i jeho místo v Katechismu katolické církve i v protestantské tradici. V Novém zákoně není sice explicitně uvedené, ale několikrát je na něj odkazováno a Ježíš jej shrnul

⁶ V průběhu dějin se rozdělení a číslování jednotlivých přikázání měnilo. Dekacert se drží, stejně jako i Katechismus katolické církve (2066) rozdělením stanoveným sv. Augustinem, které se stalo v katolické církvi tradičním. Stejně rozdělení mají i protestantská vyznání.

do tzv. dvojího přikázání lásky k Bohu a k bližním (KKC 2067). Desatero popisuje postoje a chování člověka, které jsou potřebné, když chce člověk žít v Bohem darované svobodě a také stanovuje hranice, překročením kterých člověk svobodu ztrácí. Jak tyto postoje konkretizovat v nových podmínkách, to je úkolem křesťanské sociální etiky (Dillmann, 2009, s. 27).

2.1.2. Etický trojúhelník

Druhým teoretickým východiskem systému Dekacert je tzv. etický trojúhelník (Jünemannová, 2007).

V etice jde o teoretickou reflexi reality, tj. toho, co „by mělo být“. Etika nepředepisuje pravidla jednání, ale studuje je, zkoumá různé mravní postoje, aby ukázala předpoklady, možnosti a důsledky určitých způsobů chování a jednání a s nimi spojených principů a norem. Rozlišujeme **individuální dimenzi etiky**, která objasňuje praxi jednání do té míry, nakolik se bude moci přičíst individuální osobě a nakolik se bude moci vztáhnout na její osobní odpovědnost. Jednání, motivy jednání, nastavení a postoje individuální osoby podrobuje morálnímu posouzení, příp. standardizaci. Centrální otázky zní: „Která jednání a které postoje jsou dobré?“, „Je toto jednání a tento postoj dobrý?“ (Tamtéž)

Druhou dimenzí je **sociální etika**, která se vztahuje na sociálno. Sociálno rozumíme jako interakce mezi jednotlivci, kteří tvoří tuto společnost. Tyto interakce se dějí za určitým účelem a cílem. Sociální etika konstituuje sociální oblast do té míry, nakolik sociální oblast vykazuje institucionální charakter. To znamená, nakolik vykazuje stálost a pravidelnost. Sociální etika se vztahuje na institucionální struktury a její centrální otázka zní: „Které institucionální struktury jsou spravedlivé?“, „Jsou dané institucionální struktury spravedlivé?“ Tyto otázky mají smysl jenom v případě, že institucionální struktury nejsou dány jako neměnné, nýbrž mohou být měněny, dále tvořeny a zlepšovány – a o to jde sociální etice (tamtéž).

Mezi další základní pojmy etiky patří **hodnoty, normy a ctnosti**, se kterými pracuje i model etického trojúhelníku a jsou východisky modelu Dekacert. Anzenbacher (1992) věnuje každé kategorii rozsáhlý výklad, který je pro etický management důležité znát. Schéma č. 1 **Etický trojúhelník** popisuje **etiku jako vztahový konstrukt hodnot, norem a ctností**. Během implementace modelu Dekacert do praxe je nezbytné pracovat

s jednotlivými kategoriemi ve vzájemné interakci. Aby organizace zajistila, že skutečně dané hodnoty, které jsou pro ni důležité, platí a management určuje, jak jich dosáhne, hovoříme o strukturálních a habituálních důsledcích těchto hodnot v každodenní praxi organizace. Můžeme pak konstatovat, že organizace (jako společenský nositel podle schéma č. 1) nastavila odpovídající normy a struktury podle hodnot a cílů organizace, a také postoje a chování pracovníků (jako individuálních nositelů) normám i hodnotám odpovídá.

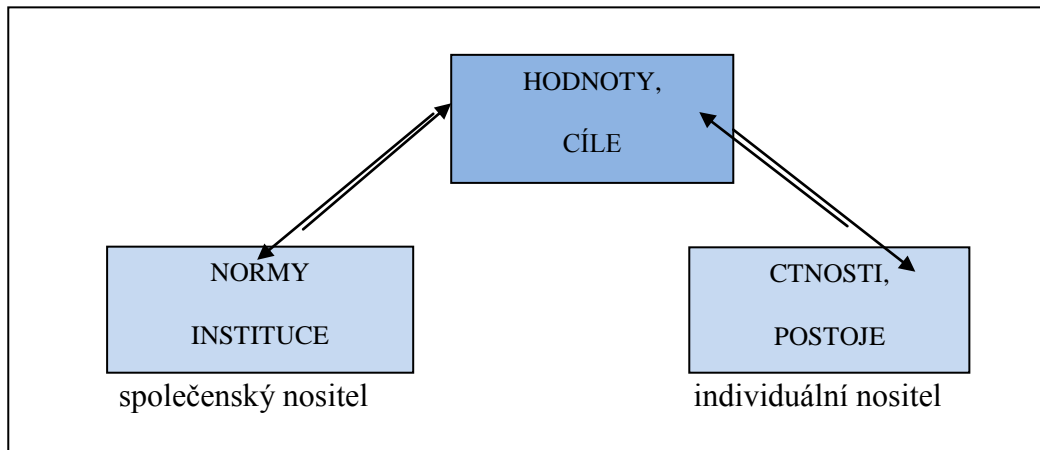


Schéma č. 1 Etický trojúhelník. Zdroj: Jünemannová, 2007, s. 169

Normy, které mají docílit a chránit svobodu člověka, musí být nově definované a vytvořené podle nynějších podmínek. Neptáme se jenom, zda jednáme podle platné morálky a platných norem. Ptáme se i na to, zda tyto normy, které dříve upravovaly naše jednání, jsou stále rozumné. Pro řešení změny norem se nabízejí dvě možnosti: buď autoritativně rozhodnout, nebo potřebné změny projednat v rámci procesu diskuze a společně dojít ke shodě tj. konsenzu (tamtéž).

2.1.3. Teorie rozhodování

Další teoretické východisko modelu Dekacert pochází z oblasti teorie managementu. Řídící a rozhodovací činnost realizují jednotliví manažeři v organizaci na své konkrétní, specifické úrovni řízení. Jedná se o tři úrovně rozhodování: normativní, strategická a operativní (Bedrnová, 2012, s. 452). Jünemannová znázornila schematicky jednotlivé úrovně řízení pro model Dekacert následovně:

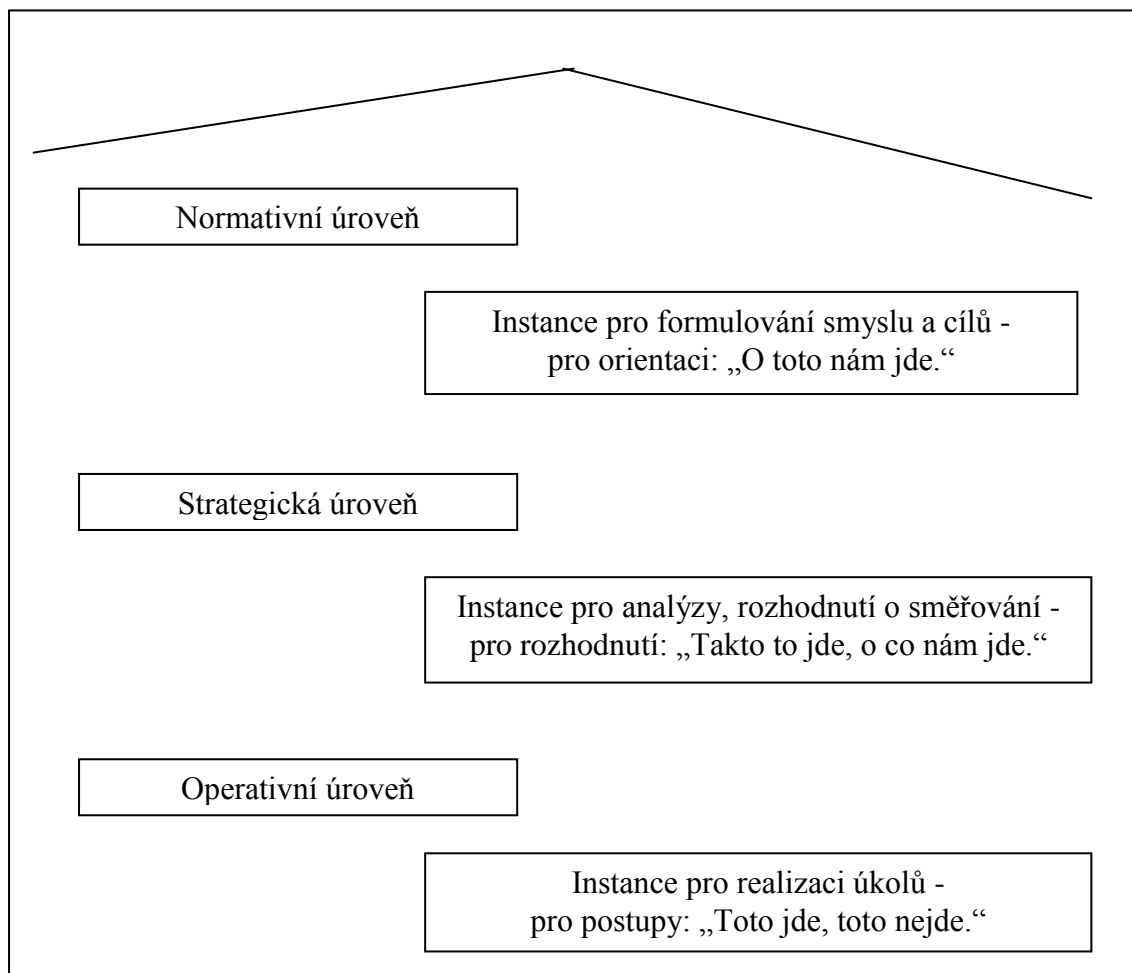


Schéma č. 2 Úrovně řízení. Zdroj: Jünemannová, pracovní text semináře 12. 5. 2014 Neratov

Model Dekacert se musí aplikovat na všech třech úrovních řízení v organizaci. Na prvním místě je rozhodnutí vedení (top managementu), že organizace chce eticky jednat a podle čeho – láska k bližnímu, etický vzor (např. Domov sv. Alžběty bude jednat podle vzoru sv. Alžběty), podle etického kodexu, podle Desatera apod. Pak se musí v organizaci vytvořit struktury, které toto jednání umožní. Střední management rozhoduje o taktice, jak organizace implementuje jednotlivé oblasti vybraného modelu do každodenní praxe. Nejnižší management pak rozhoduje, co jde a co nejde v praktickém každodenním konání (tamtéž).

2.1.4. Metoda dialogu a konsensu

Dalším východiskem jsou tradiční základní metody pro etické řízení a to **diskuse** a **konsensus** (viz podkapitola 1.2.1.). Jünemannová rozlišuje tři možnosti vedení diskuse pro model Dekacert:

1. Diskuse k zásadám, k principům, a to v rámci procesu managementu kvality a v rámci formulace poslání (viz podkapitola 1.4.)
2. Diskuse etické komise, a to jak na úrovni vrcholové (zastřešující orgán), tak i etické komise v organizaci, pokud je zřízená (viz podkapitola 1.2.1.)
3. Přes etický případový rozhovor (viz podkapitola 1.4.)

2.2. Popis modelu DEKACERT

Jak jsem již uvedla v úvodní části této kapitoly, model Dekacert je nástrojem, který křesťanské organizaci pomůže, aby její speciální křesťanská „základní aspirace“ nezůstala skryta. Vedení se musí zabývat vedle kompetencí nezbytných pro základní provoz organizace, ekonomiky a sociální práce také otázkou základních hodnot a jejich strukturálních a habituálních důsledků (Jünemannová, 2011, s. 16-18).

Jelikož v Evropě je morální vědomí stále ovlivněno křesťanstvím a Biblií, vybrala prof. Jünemannová za základ svého modelu starozákonní Desatero. Bůh dal Desaterem svému lidu Izraele deset ukazatelů cesty do svobodného života. Deset přikázání, která dávají pokyny k ochraně deseti citlivých prostorů svobody. Před 3000 lety to byly ukazatele cesty v situaci neznámých svobod a rizik pro národ Izraele, který se vydal na cestu, aby žil Bohem zaslíbený život ve svobodě. Dnes jsou tyto ukazatele cesty šancí pro organizace, které jsou „na cestě“ v situaci stále větších svobod a rizik, aby žily Bohem darovaný život ve svobodě (tamtéž).

Desatero ukazuje deset sociálních hodnot a nabádá k jejich ochraně skrze odpovídající struktury a odpovídající chování, jak ukazuje schéma etického trojúhelníku (viz podkapitola 2.1.2.).

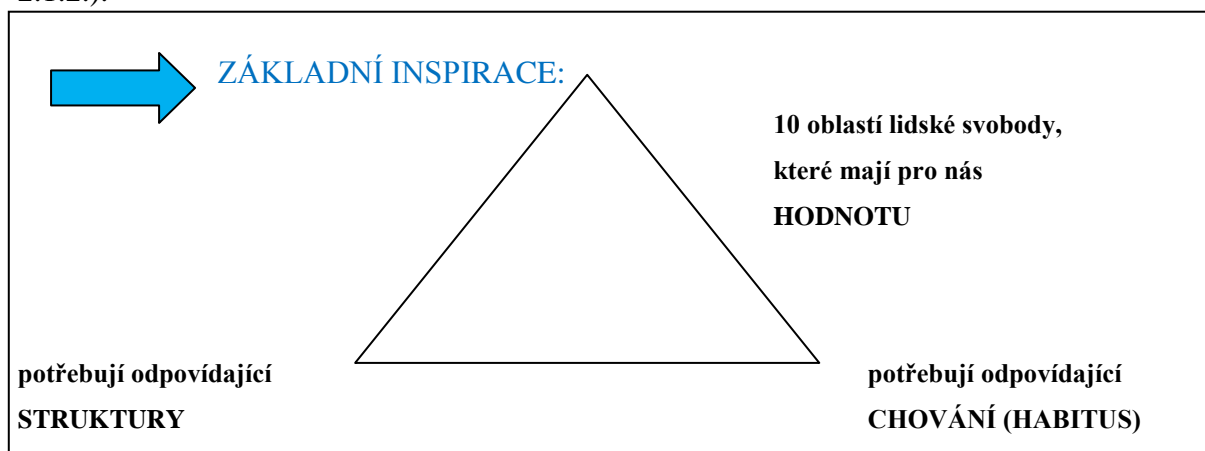


Schéma č. 3 Dekacert - Etický trojúhelník. Zdroj: Jünemannová, 2011, s. 19

V následující tabulce č. 1 je přehled jednotlivých přikázání Desatera a k nim přiřazených hodnot podle modelu Dekacert:

	HODNOTA	DESATERO
1	IDENTITA	Nebudeš mít jiného Boha mimo mne.
2	INTEGRITA	Nevezmeš jména Božího nadarmo.
3	SVATÝ ČAS	Pomni, abys den sváteční světil.
4	GENERAČNÍ SOLIDARITA	Cti otce svého i matku svou, abys byl dlouho živ a dobře se ti vedlo.
5	TĚLESNÝ A DUCHOVNÍ ŽIVOT	Nezabiješ.
6	SPOLEHLIVÁ DOHODA	Nesesmilníš.
7	VLASTNICTVÍ	Nepokradeš.
8	KOMUNIKACE	Nevydáš křivé svědectví proti svému bližnímu.
9	SOCIÁLNÍ SPOLEČENSTVÍ	Nepožádáš statku svého bližního.
10.	INTIMNÍ SPOLEČENSTVÍ	Nepožádáš manželky bližního svého.

Tabulka 1 Vztah hodnot a přikázání, Zdroj: Vlastní zpracování

V následující části se budu věnovat všem deseti oblastem modelu Dekacert. O každé hodnotě bude pojednáno v příslušné podkapitole nejdříve obecně a pak z perspektivy její implementace v organizaci. V závěru podkapitoly představím několik příkladů konkrétních kritérií z praxe pro příslušnou implementovanou hodnotu. Konkrétní aktivity pracovníků naplánované dle kritérií v jednotlivých oblastech Dekacert jsou uvedeny v příloze č. 1. V popisu jednotlivých oblastí vycházím ze dvou německých publikací a sborníku, konkrétně se jedná o německou publikaci autorky modelu prof. Jünemannové a prof. Kilze Die Zehn Gebote – Orientierung für gerechte Strukturen (2009), společná publikace Vergewissern prof. Jünemannové a Dr. Leuwera (2010) a sborník odborných příspěvků z mezinárodního semináře Hodnotový management Charity 27.4.-29.4.2011 ve Würzburgu, který je k dispozici v češtině.

2.2.1. Hodnota IDENTITA

První přikázání: „Nebudeš mít jiného Boha mimo mne“

Identita znamená schopnost se rozhodnout a stanovit hranici mezi tím, co člověku přináleží, a co ne. Identita musí být verifikována, musí se stát předmětem komunikace a identifikace. Identitu je třeba potvrzovat zevnitř, je třeba ji sdělovat a musí být zvenčí rozpoznatelná (Jünemannová, 2009, s. 29).

Každá organizace má svoji identitu, která ji odlišuje od jiných, která je zpětnou vazbou například na její společenskou prospěšnost, nebo na přikázání lásky k bližnímu a spojení s Bohem, nebo na určitého světce (např. Domov seniorů sv. Martina). Na programu této zpětné vazby závisí vnější perspektiva (sociální požadavky: „Co mohu tady očekávat?“) a vnitřní perspektiva (nároky na sebe sama: „Co musíme poskytovat my?“). Podle programu zpětné vazby je možné organizaci identifikovat a měřit její hodnotovou kulturu. (Jünemannová, 2011, s. 21)

Tato identita organizace musí být ukotvena, a to dvojitým způsobem:

Habitualmente – prostřednictvím ochoty pracovníků svým osobním přínosem přispět k identitě organizace, „identifikovat se“.

Strukturálně – většinou prostřednictvím vize, poslání, zásad a cílů organizace (něm. Leitbild, angl. corporate identity), vyjádřené v základních dokumentech organizace a pro veřejnost např. na internetových stránkách v záložce „o nás“ (tamtéž).

To vše dává informace o smyslu a cíli organizace, o jejích motivech a o důsledcích, které ovlivňují strukturu a kulturu organizace. To vše vytváří spolehlivost organizace jak dovnitř, tak i navenek (Leuwer, 2010, s. 22).

Proč se organizace musí zabývat otázkou důvěry a spolehlivosti, to nám vysvětluje Jünemannová slovy systémového teoretika Niklase Luhmanna: „I když věnuje organizace velké úsilí plánování, nemůže se každá činnost realizovat s jistotou očekávaného důsledku. Zůstávají nejistoty a rizika a je nutné, aby s nimi organizace pracovala“ (Jünemannová, 2009, s. 31). Rizikem se rozumí situace, která může dopadnout jinak, než se předpokládalo. Vedle toho jsou i situace, které nemáme pod kontrolou, tzv. nahodilé situace (kontingence) - viz úvodní část 2. kapitoly. Úkol mírnění rizik a zpracovávání nahodilostí přebírá morálka, která

rozlišuje, které jednání je dobré a správné. Morální program organizace umožňuje společnou komunikaci ohledně rozhodnutí, které jednání je v konkrétní situaci dobré a správné (Jünemannová, 2009, s. 31-33).

V organizaci musí být identita vysvětlena. Právě tady, v organizaci, kde se setkává více kultur, generací, profesí, je potřebné mít normativní závazek určitého systému hodnot, norem a postojů. Jde o odpovídající jednání mezi sebou navzájem, odpovídající organizační kulturu a odpovídající struktury organizace, které to umožňují. Křesťanská organizace si nemůže vybrat jinou morální orientaci než tu, která je založená na lásce. Právě láska patří k profilu, který tvoří křesťanskou identitu. Klienti očekávají od křesťanské organizace, že se zde pracuje s láskou a pracovníci očekávají struktury, které k tomu motivují. Organizace nezbytně potřebuje vedení, které ponese odpovědnost za její identitu. Vedení zodpovídá za hlavní předmět činnosti a současně i za to, aby byla činnost organizace spojena s deklarovaným morálním programem (Jünemannová, 2009, s. 34-36).

V organizaci musí být identita žitá. Tak se objasňuje, jak se v organizaci jedná a o co organizace usiluje. Jednotlivé normativní předpisy, které se v organizaci vytvoří během procesu zavedení modelu Dekacert, potřebují strategické rozhodnutí pro realizaci požadované změny ve strukturách organizace a předpisech postupů činností. Změny potřebují řízení a kontrolu, které musí management zajistit (tamtéž, s. 38).

Organizace potřebují pracovníky, kteří tento strategický úkol převezmou. Vedoucí pracovníci musí rozhodovat, které struktury, postoje a postupy ohledně identity budou chtít rozvíjet nebo změnit. V organizaci se musí tato strategická rozhodnutí projevit až na spodní třetí úrovni operativního řízení (viz kapitola 2.1.3.). Do této úrovně totiž patří pravidla a postupy pro každodenní a rutinní praxi. Jen když proces změny probíhá na všech třech úrovních, má smysl a ušetří se nejen zklamání, ale i čas a síly. Organizace potřebuje pracovníky, kteří budou stát za novými pravidly a budou novou rutinní praxi podporovat. K tomu musí být vybaveni potřebnými postoji a kompetencemi, proto musí management nastavit plány vzdělávání zaměstnanců i s ohledem na tuto skutečnost (tamtéž, s. 38-39).

Práce na identitě organizace je stálý proces, u kterého je nutná pravidelná evaluace a zodpovědný management kvality. Definitivně platný a konečný stav bez potřebných dalších změn organizace nikdy nedosáhne. Jedná se o tvůrčí proces, který dává možnost všem pracovníkům organizace se zapojit a projevit vlastní iniciativu (tamtéž, s. 40).

Příklady konkrétních kritérií pro tuto oblast, která si schválili pracovníci jedné organizace (Leuwer, 2010, s. 23):

K vytváření identity organizace přispíváme tím, že se pracovníci v pravidelných rozhovorech ujišťují o tom, co identitu vytváří a podporuje, popř. co ne.

Vedení organizace rozhoduje citlivě o kultuře a strukturách, které vytvářejí a podporují identitu

Sdělujeme otevřeně a spolehlivě svoji identitu navenek i dovnitř – svým názvem, tiskovinami, informacemi na webu apod.

Závazek vedení ohledně strukturální podpory: Vedení stejně jako zaměstnanci, ale také klienti potřebují rámcové podmínky, pravidla a rutinu, které usnadňují průběh všedního dne identicky utvářet.

Závazek vedení ohledně spirituální podpory: Vedení a zaměstnanci potřebují pravidelnou možnost společně zakoušet a prožívat svoji identitu v nejrůznějších situacích a při nejrůznějších příležitostech.

2.2.2. Hodnota INTEGRITA

Druhé přikázání: Nevezmeš jména Božího nadarmo

Integrita je shoda sebe samého s osvědčenými hodnotami, ke kterým se člověk zavázal. V sociálně-filozofickém smyslu je integritou myšlena celost a neporušenost života. V morálně-etickém smyslu jde o věrnost sobě, v psychologickém pak o ucelenou jednotu v mnohosti rozličných způsobů života. V organizacích jde o uchování takové integrity, která zasluhuje důvěru a zastává navenek i dovnitř zvolený morální program. Jde o protiklad k etickému „anything goes“, které prohlašuje za možné všechno, jen když se to dobře prodává (Leuwer, 2010, s. 24).

Integrita jako shoda s identitou je stálým procesem rozvoje, kdy je nutné stále znovu identitu hledat, uchovávat a zajišťovat vždy novým způsobem podle měnících se podmínek. V organizaci se iniciují stále nové kulturní a strukturální procesy, které identitu nové promyšlejí a prosazují. Organizace, které staví na křesťanské identitě, pravidelně vyhodnocují, zda poselství sdělovaná dovnitř i navenek se skutečně odvozují z identity organizace a zda se to děje jednotně a důsledně. Zjištěné blokující struktury se mění (tamtéž).

Jako příklad uvádí Jünemannová „lásku, která má být určující pro kulturu v církevních organizacích“ (Jünemannová, 2011, s. 22). Tam, kde se střetává práce (tj. aktivita, činnost) a láska, mluvíme o jistém „specifiku“ – o křesťanském specifiku, nebo o specifiku, které by mělo být důsledkem toho, že zřizovatelem zařízení je církev. Tam se očekává duch křesťanství, duch církve, duch lásky. Klienti očekávají křesťanské specifikum „činné lásky“. Otázkou je, v čem spočívá tato specifičnost práce zaměstnanců církevních organizací, než že se rodí z lásky, konstatuje Jünemannová. Sander (in Jünemannová, 2009, s. 47) vkládá do tohoto kontextu křesťanské hlavní přikázání lásky k Bohu a k bližnímu, kde není láska „přikázáním“, nýbrž umožňuje smysluplný život.

V organizaci musí být ze strany managementu zajištěna odpovídající formace a předávání informací, aby se rozvíjela citlivost pracovníků pro téma lásky, a oni tak byli kvalifikováni pro její aplikaci v konkrétní situaci. Rozvoj těchto kompetencí a jejich předávání dále musí být součástí managementu kvality. Výsledek je pak možné ověřit dvěma způsoby: na základě čísel a příběhů. O tom, co se skutečně odehrává v zařízení, se dozvídáme z příběhů, jenom fakta a statistiky nestačí. Vedení musí být proto schopné prezentovat činnost organizace i pomocí příběhů. Kvalita komunikace církevní organizace spočívá v tom, že využívá oba způsoby sdělení svých výsledků – relevantní data i vyprávění příběhů (tamtéž, s. 22-23).

Příklady konkrétních kritérií pro tuto oblast:

Stále znovu podněcujeme strukturální a kulturní procesy, které přiměřeně zprostředkovávají a prosazují identitu organizace v souladu se stále novými podmínkami, a tak zachovávají integritu.

Zastavíme se, když se kvůli změněným rámcovým podmínkám z funkčních struktur staly struktury, které blokují. Opouštíme staré cesty a hledáme nové, aby se pochybující lidé opět mohli stát lidmi, kteří se přirozeně identifikují.

Zajišťujeme integritu tím, že posilujeme odvahu a dodáváme naději vydat se na cestu. Rozvíjíme strategie k tomu, aby se realita a vize k sobě přiblížily a shodovaly. (Leuwer, 2010, s. 25)

2.2.3. Hodnota SVATÝ ČAS

Třetí přikázání: Pomni, abys den sváteční světil

I dnes musí existovat doba, která je bezpečným časovým prostorem a nepodléhá žádnému účelu. Čas, který zajistí odpočinek od práce, umožní zažít společenství např. společným slavením neděle a dalších křesťanských svátků, a vytváří naši identitu. Musí existovat společný tzv. „svatý čas“ (Leuwer, 2010, s. 28).

Pro dnešní dobu je typická flexibilita. Roční období již neurčují rytmus sezón a denních cyklů, rytmus práce a odpočinku. Čas k jídlu, čas k práci, čas k modlitbě, čas k odpočinku dnes musí člověk hledat a bránit. Židovsko-křesťanská tradice chrání tuto lidskou potřebu ustanovením sabatu, neděle, nějakého „svatého času“, kdy se nepracuje, z hlediska společenského uzákoněním dne pracovního klidu (tamtéž).

Křesťanská neděle souvisí v mnohém se starozákonním sabatem, který byl dnem, kdy se nepracuje, dnem sociálního klidu a dnem identity národa. Přesto jde u křesťanské neděle i o něco jiného. V Novém zákoně se neděle slaví jako „den Páně“, první den v týdnu jako den vzkříšení. Podle Skutků apoštolů (Sk 20,7) je neděle dnem, kdy se schází společenství (sociální dimenze) a slaví vzkříšení Krista (křesťanská identita) (Jünemannová, 2009, s. 56).

Pro mnoho organizací vzniká v této oblasti dilema. Na jedné straně je to nutnost vyčlenit individuální a sociální den klidu (pracovní odpočinek je možný pouze tehdy, je-li zakotvený v určitém sociálním rámci), který se bude odlišovat od ostatních všedních dní. Na druhé straně je však v některých zařízeních, kde jsou klienti nepřetržitě odkázáni na služby, potřebné sociální odpočinek porušit. Pak to vyžaduje velkou fantazii a kreativitu, aby se neděle dodržovala jako zvláštní den v řádu času i života. Nutné je vytvořit zvláštní nedělní/sváteční atmosféru se zvláštními vizuálními znaky i zvláštním chováním (tamtéž, s. 59-62).

Organizace potřebuje struktury a pravidla, které zaručí, že neděle bude prolomením toku všedních dní. Pro organizaci, která musí zajišťovat služby nepřetržitě, to znamená, že nedělní práce bude zvláště nastavena a pracovníci v tom budou podpořeni. Pracovníci i vedení potřebují rozvíjet odpovídající postoje a kompetence, aby uměli vytvořit nedělní čas s fantazií a kreativitou. Organizace potřebuje struktury, pravidla a rutinu, aby neděle

podporovala tuto část jejich identity. Úkolem vedení je umožnit a motivovat pracovníky, aby byla neděle slavená v organizaci jako „svatý čas“.

Jde o to najít znaky, symboly, rituály a zvyky, podle kterých bude tento den poznatelný a prožívaný jako zvláštní – jako den pokoje, jako den společenství, jako den identity (tamtéž, s. 62-64).

Příklady konkrétních kritérií pro tuto oblast:

Transparentním organizováním včetně zařazení dobrovolnické činnosti umožníme pracovníkům i klientům pravidelný odpočinek a účast na „svatém čase“. Podporujeme klienty, aby se na tom aktivně podíleli.

Dáváme podnět ke společenským aktivitám a podporujeme je.

Umožňujeme ostatním, aby zakoušeli křesťanskou identitu, a přibližujeme křesťanskou tradici spolupracovníkům i klientům, kteří nejsou křesťany.

(Leuwer, 2010, s. 29)

2.2.4. Hodnota GENERAČNÍ SOLIDARITA

Čtvrté přikázání: Cti otce svého i matku svou

„Generace disponují vlastními šancemi, které je třeba naplnit, a vlastními riziky, která je třeba rozpoznat a odpovídajícím způsobem s nimi pracovat – a to právě v solidární vzájemné pomoci, přesahující hranice jednotlivých generací“ (Jünemannová, 2011, s. 26). Každá křesťanská sociální organizace poskytuje pomoc a podporu jak mladým, tak starým lidem, a pracovníci jsou také ze všech věkových skupin. V budoucnu díky demografickému vývoji bude nabírat na síle starší generace, a to v roli příjemce pomoci i pomáhajícího. Je potřebné využít problémy i šance, které z této skutečnosti vyplývají, pro kulturu organizace.

Demografický vývoj v Evropě předpokládá výrazné změny, např. již v roce 2030 bude každý třetí člověk starší 60 let. Senioři pak nebudou menšinou, ale obávanou většinou. Jaký sociální systém zvládne zaplatit důchody a péči? Již teď mnozí lidé mluví v souvislosti se seniory s neskryvanými obavami. Myšlenka, že o seniory je třeba pečovat, patří v Evropě historicky k minimu humánních standardů. Aby platila mezigenerační smlouva i nadále, musí brát Evropa tuto skutečnost vážně a hledat odpovědi na otázky, které s tím souvisí. Pro

církevní organizace platí úkol: hledat řešení na otázku, jak v budoucnu chránit a podporovat svobodu mladých i starých a to jak sociálně tak i hospodářsky. (Leuwer, 2009, s. 32)

V organizační kultuře by měly být využity přednosti všech věkových skupin, a to ve svobodě. U starších spolupracovníků jde o to vidět a podpořit hodnotu jejich práce a také jejich ochotu učit se novým věcem a být otevření. V organizaci to vyžaduje struktury a pravidla, které umožní starším spolupracovníkům naučit se novým věcem a nacvičit si je. Nové struktury a pravidla mají umožnit i mladším pracovníkům učit se ze zkušeností svých starších kolegů (tamtéž).

Beermann (in Jünemannová, 2009, s. 68-77) vyjmenovává několik dalších kritérií, která by měl mít management organizace na paměti při implementaci této oblasti⁷:

- V roce 2020 bude více než třetina zaměstnanců ve věku nad 50 let.
- Jenom atraktivní pracovní místo může probudit motivaci a přání pracovat déle.
- Starší pracovníci musí být se svou mzdou spokojeni.
- Brát v potaz rizikové faktory starších pracovníků.
- Šance zaměstnání starších lidí závisí na nastavení práce.
- Práce a životní zájmy musí být vyvážené (Work-Life-Balance).
- Jenom jisté pracovní místo je atraktivním pracovním místem.

Příklady konkrétních kritérií pro tuto oblast:

Vytváříme struktury, které umožňují spravedlivé rozdělení pracovního vytížení vzhledem k výkonnosti podmíněné stářím a podpoří vzájemnou výměnu praktických zkušeností a inovací.

Identifikujeme rizika jednotlivých věkových skupin a otvíráme prostor pro kreativitu.

Aktivně se zasazujeme o právo volby a přání našich klientů.

Podporujeme mezigenerační spolupráci ve věkově smíšených týmech.

(Leuwer, 2010, s. 33)

⁷ I když jsou kritéria formulovaná pro německé prostředí, jsou relevantní i pro české podmínky.

2.2.5. Hodnota TĚLESNÝ A DUCHOVNÍ ŽIVOT

Páté přikázání: Nezabiješ

Podle starozákonní tradice je člověk vícedimenzionální – je tělem, duchem a psyché a má ducha Božího. Pro církevní organizaci to znamená, že respektuje a podporuje život ve všech rovinách, tj. v jeho celistvosti.

1. Jde o **tělo** se vším, s čím je spojeno: se sexualitou, početím, zrozením, výživou, růstem, zdravím, nemocí, stářím, smrtí. S tělem je člověk schopen vést samostatný život, ale tělo člověku nastavuje i zrcadlo konečnosti a potřebu mít vedle sebe druhého člověka.
2. Jde o **ducha, vědomí a psyché** a o vše, co s nimi spojujeme: radost ze života i strach, touhu po lásce a po štěstí, po pochopení, po poznání, touhu porozumět druhým atd. I když je člověk schopný života, potřebuje pomoc druhých.
3. Jde o živou **duši** – božskou sílu, která člověka oživuje, posiluje, motivuje, dává smysl jeho konání a posiluje jeho vztah s Bohem.

(Jünemannová, 2011, s. 28-29)

Organizace rozvíjejí struktury a pravidla, které vytvářejí kulturu života. Tyto struktury a pravidla motivují k podpoře a ochraně tělesného, duševního i duchovního života, a to u svých bližních, kolegů, klientů i jejich rodin. Zní to jednoduše, ale v praktickém každodenním životě to způsobuje často těžkosti. Například: když se z finančních důvodů redukuje počet zaměstnanců, když pracovníci ze strachu před ztrátou zaměstnání zamlčují tělesné nebo duševní přetížení, když nemocní pracovníci nezůstávají doma, ale pracují. V mnoha církevních organizacích chybí kultura, která by respektovala a naplňovala potřeby lidí v určitém čase a na určitém místě možnost ztišení a setkání s Bohem. (Leuwer, 2010, s. 36)

Hörning (in Jünemann, Kilz, 2009, s. 80-91) předkládá managementu několik doporučení souvisejících právě s pátým přikázáním:

- „Nezabiješ“, proto zkontroluj, jestli vaše podnikání, produkty nebo služby nepoškozují člověka nebo přírodu, a to přímo nebo nepřímo.
- „Nepoškozuj hospodářský systém“, proto zkontroluj, zda vaše podnikání nepoužívá nepoctivé metody v hospodářské soutěži.

- „Nezabiješ zdraví svých spolupracovníků“, zkontroluj, zda ten, kdo v organizaci zodpovídá za stravování, využívá všechny zdroje k podpoře zdraví, které má k dispozici, včetně dalšího vzdělávání.
- „Nezabiješ svoje zdraví“, proto zkontroluj, zda se sám stravuješ každý den zdravě, nejíš málo nebo hodně.
- „Nezabiješ svoje zdraví“, proto zkontroluj, zda se ve všední den dost pohybuješ a trénuješ svoji výdrž a sílu.
- „Nezabiješ svoje zdraví“, proto nežij jednostranně. Zkontroluj, zda máš ve všední den i chvíle klidu na načerpání síly a zda ti zůstává čas na důležité věci v životě.
- „Nepoškozuji svoje vztahy“ a zkontroluj, zda ti zůstává ve všední den dost času na partnera a na rodinu a jak aktivně prožíváš a plánuješ tyto vztahy.

Příklady konkrétních kritérií pro tuto oblast:

Vědomě respektujeme a zohledňujeme tělesné zdroje pracovníků a podporujeme pozitivní postoj k životu.

Zajišťujeme pozorné a uctivé jednání mezi pracovníky. Poskytujeme svobodu individuálního životního konceptu.

Usilujeme o duševní zdraví prostřednictvím zajištění nabídky kvalifikovaného doprovázení v krizi pro pracovníky.

Spirituální nabídka a slavení křesťanských svátků a rituálů patří k životu v našich zařízeních a službách.

(Leuwer, 2010, s. 37)

2.2.6. Hodnota SPOLEHLIVÁ DOHODA

Šesté přikázání: Nesesmilníš

V zaměření na šesté přikázání nejde o sexualitu, ale jde o manželství jako partnerský svazek a jako vztah, který je zajištěný smlouvou. Jako analogie k tomuto jde o každý spolehlivý partnerský vztah, tj. každý smluvně zajištěný vztah. To platí ve všech společenských systémech, jako je např. politika, hospodářství, zdravotnictví, sociální práci atd. Spolehlivá dohoda snižuje sociální riziko slabšího partnera, že bude poškozen materiálně nebo sociálně. Jedná se zde o uzavírání spolehlivých smluv, jejich vzájemné a transparentní dodržování na základě vzájemné dohody obou stran. (Leuwer, 2010, s. 40)

Organizace musí při dohodách a uzavírání partnerství vždy respektovat a chránit slabšího partnera. Musí dbát na to, aby se uzavíraly dohody spolehlivé pro obě strany, a to jak s dodavateli, klienty, dobrovolníky, tak i se zaměstnanci, aby byly dohody vždy dodržovány a rušily se jenom s oboustranným souhlasem, transparentně a odůvodněně (tamtéž).

Od církve jsou na organizace, které zřizuje, kladeny nároky, aby byly znamením a nástrojem Boží přítomnosti a aby tak organizace garantovaly dvojí kulturu, kulturu společenství a služby. Stejně jako má i církev dvojí úkol (encyklika *Lumen Gentium*, čl. 4): **být společenstvím a službou bližnímu**. Toto se pak odráží v personální i organizační struktuře církevní organizace. Společenství a solidarita na jedné straně a dělba práce s efektivitou poskytovaných služeb na straně druhé. „Současně rodinná atmosféra a účelovost.“ (Jünemannová, 2011, s. 30). V církevní organizaci při jejím zvláštním poslání být společenstvím i službou, je nutné dbát na dodržování dohod a kulturu důvěry. To je cesta, která vede k silnější identifikaci zaměstnanců se společenstvím služby v církvi, a tím i k zajištění kvality práce (tamtéž).

Kilz předkládá několik rizikových situací v pracovních vztazích, které mohou kulturu důvěry v organizaci poškodit. Jedná se například o příliš obecně popsanou pracovní náplň zaměstnance nebo jeho pracovní úvazek. Je zde nebezpečí, že se budou nároky na pracovníka ze strany vedení neúměrně zvyšovat, nebo se budou zadané pracovní úkoly měnit podle zájmu zaměstnavatele bez ohledu na zájem pracovníka. Také zaměstnavatel může přidávat další pracovní úkoly, o kterých ale ví, že je pracovník během pracovní doby nestihne. Problematické jsou i některé druhy flexibilních pracovních modelů, které jsou extrémně náročné pro pracovníky a nezohledňují jejich privátní potřeby. Zvláštní situací je propouštění pracovníků z ekonomických důvodů, která musí být řešena obzvláště citlivě. Ztráta důvěry hrozí v organizaci také v situacích přehnané kontroly ze strany zaměstnavatele, např. vyhodnocováním telefonních hovorů nebo emailové korespondence, případně video kontrola. Pro zaměstnavatele je výzvou budování kultury důvěry jako dlouhodobého procesu. Kontrola pracovníků je potřebná, ale musí se včas vysvětlit její důvod, cíl a jak se naloží se zjištěnými informacemi (Kilz, 2009, s. 94-104).

Příklady konkrétních kritérií pro tuto oblast:

Uzavíráme transparentně vytvořené dohody za rovnoprávného postavení všech smluvních partnerů.

Zavazujeme se ke spolehlivému dodržování přijatých dohod, požadujeme taky spolehlivost od smluvních partnerů.

Dohody a smlouvy podléhají průběžnému posuzování, v případě potřeby jsou odůvodněně a transparentně rušeny.

(Leuwer, 2010, s. 41)

2.2.7. Hodnota VLASTNICTVÍ

Sedmé přikázání: Nepokradeš

Spravedlnost v souvislosti s vlastnictvím spočívá ve spravedlivém rozdělování majetku, ve spravedlivém podílení se na užitku z majetku a ve spravedlivosti šancí. Organizace musí hospodařit, jinak brzy skončí. V managementu kvality sociálních organizací je hospodaření již dlouho etablované. I když jejich stěžejním úkolem není shromažďování majetku, existuje závazek hospodařit efektivně (Leuwer, 2010, s. 44).

Spravedlnost ve vztahu k majetku a zdůvodnění jeho významu má v křesťanství dlouhou tradici. Jünemannová cituje sv. Tomáše Akvinského, který zdůvodnil hodnotu osobního majetku jako podpory lidské svobody slovy: „Každý vynakládá mnohem více námahy na zajištění něčeho, co patří jenom jemu, než na to, co patří všem“ a proto „jsou lidské záležitosti lépe spravovány, když se každý člověk sám stará o to, aby si opatřil, co potřebuje“ (Podle Summa Theologica II-II, 66, a. 2). Tomáš Akvinský a v návaznosti na něj i sociální učení církve (např. Centisimus Annus čl. 6) rozlišují mezi získáváním majetku a jeho užíváním. Každý člověk má právo majetek nabývat (**rovnost šancí**), ale toto právo podléhá společnému **právu na užívání**. Majetek je tak spojený se sociálními závazky (Jünemannová, 2011, s. 33).

Podle Wertgena (in Jünemannová, Kilz, 2009, s. 106-123) je cílem tohoto přikázání ochrana člověka v jeho důstojnosti a zranitelnosti, a tím jistota jeho svobody a jeho materiální existence. Pro dnešní dobu to znamená zajištění svobody a práva člověka na vlastní způsob života, práva vlastnit svůj majetek. Pro naplňování těchto práv by měla společnost vytvořit podmínky. Individuální právo je ohraničené ve třech ohledech:

1. hranice je tam, kde začíná legitimní svoboda druhého,
2. ohraničuje povinnost, kterou má člověk vůči společnosti,
3. se jedná o mezilidské závazky (tamtéž).

Volba vlastního životního stylu a osobní svoboda je centrální hodnotou sekulární společnosti. Toto kritérium určuje jednání státu, institucí i organizací. Úkolem organizací je nastavit rámcové podmínky s ohledem na individuální aktéry svého systému a tato práva zaručit. Pro zaměstnance organizace platí, že za svoji práci musí dostat plat, který jim umožní nabývat majetek a tím i pozitivně žít vlastní způsob života. Svoboda a majetek je svým způsobem elementární podmínkou existence člověka i organizace (tamtéž).

Dalším úkolem organizace je jasně popsat pravidla pro nakládání se svým majetkem a spravedlivě umožnit jeho využívání ze strany pracovníků. Jasná pravidla eliminují negativní dilemata. Rozvíjejí vztah majetku a sociální odpovědnosti, nastavená pravidla a faktické postoje podrobuje etické reflexi (tamtéž).

V církevních organizacích je často větší blízkost k morálce než k ekonomice. Morálka a ekonomika se snadno dostávají do vzájemného protikladu. To, co je z pohledu morálky dobré a správné, se z pohledu ekonomiky nemusí vyplatit. Z tohoto rozdílu roste trvalý konflikt. Ekonomický systém disponuje strategiemi zajištění každodenních přirozených potřeb člověka, ale nezabývá se charakterem těchto potřeb, proč vznikají apod. Věcí ekonomickou tedy je, jak nejúčelněji naplnit potřeby člověka, věcí morálky pak, jaká pravidla rozdělování statků jsou pro člověka důstojná. (Jünemannová, 2011, s. 33)

Příklady konkrétních kritérií pro tuto oblast:

Zasazujeme se o spravedlivý vývoj mezd, odpovídající výkonu pracovníků v sociálním sektoru, a umožňujeme hlasování o využívání volně přístupných zdrojů naší organizace, jež by odpovídalo našemu pojetí.

Zaručujeme spravedlivé podílnictví zajištěním a rozvíjením možné spoluúčasti všech zařízení a služeb organizace na podnikatelských úspěších.

Při zásadních rozhodnutích organizace vytváříme spravedlivé šance zohledňováním potřeb klientů i spolupracovníků. (Leuwer, 2010, s. 45)

2.2.8. Hodnota KOMUNIKACE

Osmé přikázání: Nevydáš křivé svědectví proti svému bližnímu

Jedná se o právo i povinnost komunikovat a dbát na pravdivost informací. Spolehlivé struktury organizace by měly zajišťovat a rozvíjet kulturu, kde se dělají transparentní

rozhodnutí. Důvěra a spolehlivost organizace se buduje na základě pravdivosti komunikace a sdílených informací (Lenz in Jüenenamannová, Kilz, 2009, s. 125).

Možnost komunikace z pozice toho, kdo sdělení vysílá i přijímá, je podstatnou podmínkou svobody. Každá komunikace je založena na habituální ochotě zúčastněných lidí a také strukturální možnosti, a to zejména mít k dispozici místo a čas, kde je možno o otázkách a konfliktech diskutovat. Komunikace lépe dopadne tam, kde je možno komunikovat vertikálně i horizontálně, pravidelně i aktuálně podle situace, formálně i neformálně. (Leuwer, 2010, s. 48)

Základním úkolem vedení organizace je, aby zajistilo koordinováním činností a využíváním lidských i materiálních zdrojů organizace dosažení stanovených cílů. Podle Lenze dosažení cílů závisí nejen na tzv. tvrdých determinantech, jako je organizační struktura, druh a počet úkolů, technologie a fyzické prostředí. Významnou roli hrají faktory ovlivňující mezilidské vztahy, např. interakce a komunikace. Proces komunikace je nutné analyzovat z pohledu psychologie. Sdělení v procesu komunikace se často interpretuje jinak, než bylo původně myšleno. Jde o motivaci toho, kdo informaci podává, schopnost jí porozumět na druhé straně včetně zohlednění rušivých faktorů procesu komunikace. Proto je důležité přispívat k efektivní komunikaci tím, že se dbá na srozumitelnost, zvolení správného komunikačního kanálu, důležité sdělení kódovat více způsoby (např. text i obrázek) a použít správnou neverbální komunikaci.

V komunikaci jde tedy o více než jenom o předávání informací. Nevztahuje se jenom na věcná fakta, ale také na to, jestli se druhý chce otevřít, jaké je klima mezi komunikujícími apod. Komunikace probíhá na obsahové a vztahové úrovni (Watzlawik et kol., 2000) a zahrnuje čtyři oblasti sdělení: věcný obsah, sebesdělení (self-revelation), vztahové sdělení a apel a to jak ze strany vysílajícího informaci, tak i příjemce (Schulz von Thun in Lenz, tamtéž, s. 130-131). Podrobněji se komunikačním modelům věnuje příslušná odborná literatura.

Nevhodná komunikace vede ke stresu, napětí a destruktivním konfliktům, proto musí management věnovat pozornost rozvoji komunikačních dovedností - tj. komunikačnímu výcviku pracovníků, aby uměli vést otevřenou, kongruentní a pozitivní komunikaci, uměli sdělit své pocity, potřeby, přání i očekávání. Pracovníci musí umět aktivně a se zaujetím

naslouchat, umět shrnout slyšené, parafrázovat důležitá sdělení, pokládat otevřené otázky apod. (Lenz in Jünemannová, Kilz, 2009, s. 125-133).

Každá organizace představuje útvar s potenciálem vzniku konfliktů, který se zvyšuje, když např. organizace usiluje o neslučitelné cíle (jde o konflikt hodnot), dále když jedná protikladně za účelem zisku (jde o konflikt posuzování jednání), když se porušuje vzájemný respekt a uznání v organizaci (vztahový konflikt), anebo probíhá boj o nedostatečné zdroje, které nejsou přidělovány rovnoměrně (konflikt rozdělování).

Kompetentní vedení organizace hledá vyrovnanost v těchto rizikových oblastech. Pokud v organizaci konflikt eskaluje a jeho aktéři nejsou schopni jej regulovat, je nutno přizvat třetí stranu jako zprostředkovatele (např. mediátora). (Tamtéž, s. 134-142)

Příklady konkrétních kritérií pro tuto oblast:

Zajišťujeme, aby se nezbytné informace předávaly věcně správně a cíleně co do způsobu i množství.

Systematicky a cíleně zajišťujeme uspokojování potřeb komunikace a informací.

V naší organizaci je žádoucí rozmanitost názorů. Konflikty se připouštějí, rozkrývají a aktivně zpracovávají („kultura sporu“).

(Leuwer, 2010, s. 49)

2.2.9. Hodnota SOCIÁLNÍ SPOLEČENSTVÍ

Deváté přikázání: Nebudeš dvychtit po domě svého bližního

Kilz (2010, s. 143) popisuje sociální prostor jako základ života, v němž se odehrávají vzájemné interakce jednotlivých systémů: politických, hospodářských apod. Pokyn k ochraně tohoto prostoru platí pro jednotlivce i organizace a vyznačuje hranici skutečného svobodného jednání. Pod pojmem „dům druhého“ je možné primárně rozumět materiální statky, ale i aktiva, majetek a pozici vlastnictví. Vedle toho závisí individuální svoboda i na tom, jaké má člověk podmínky a předpoklady pro rozvoj své samostatné osobnosti. Je nebezpečí, že člověk v reálných podmínkách svůj základní životní potenciál nemůže rozvinout. Dominance ekonomiky může znamenat riziko, že člověk se stává pouze číslem a jeho osobnost a důstojnost je v ekonomickém procesu relativizovaná. Dalším nebezpečím je trend přetěžování zaměstnanců, který vede k syndromu vyhoření nebo jinému psychickému nebo

fyzickému onemocnění. Dále nutné snižování nákladů organizace přináší řadu rizik, například propouštění, tendenci snižování mezd, tlaky na dodavatele apod. Na druhou stranu i nezisková organizace musí zohledňovat ekonomické aspekty své činnosti, i když je primárně zacílená na sociální služby, zdravotnictví apod. Ze strany donátorů a dárců je vázána požadavkem hospodárnosti, pokud chce finanční prostředky získat znovu (tamtéž, s. 144-148).

Pro organizace je velkou výzvou, aby procesy, které zde probíhají a systémy, které zde zasahují, koordinovala a sladila. Je zde ale potenciál morálních konfliktních situací, které je nutné v rámci organizační etiky pojmenovat. Setkávají se zde různé zájmy zaměstnavatelů, zaměstnanců, manažerů, klientů, donátorů i konkurentů. Na právě řešených konfliktních situacích je potřeba definovat a diskutovat vlastní pravidla pro rozhodování. Ty pak platí jako premisy pro další situace (tamtéž).

Z pohledu sociální nauky církve musí mít církevní organizace na paměti, že středem sociální služby je člověk. Teprve z personálního principu odvozujeme ony tři klasické sociální principy, podle kterých se utváří sociální okolí člověka. Podle principu **obecného blaha** se jedná o to, co je v zájmu celku, tedy celé organizace, společnosti, a co všem prospívá. **Solidární** kontakty a vzájemná pomoc církevních organizací s jejich okolím jsou ve smyslu obecného blaha, pomáhají všem – pokud se realizují odpovídajícím způsobem, a to právě podle principu **subsidiarity** (srov. Quadregesimo Anno, čl. 79). Tento princip klade důraz na rovnováhu mezi vlastním výkonem a poskytovanou pomocí. Zdůrazňuje právo a povinnost jednotlivce nebo menších společenství na sebeodpovědnost a zajištění věcí, které mohou vykonat sami. Platí však také, že jednotlivec nebo menší společenství má právo na pomoc při vykonávání svého úkolu, pokud přesahuje jeho kompetence. Podpora se má realizovat dle možností jen na přechodnou dobu jako pomoc ke svépomoci („subsidiární asistence“). I pro organizace platí, že zásah zvenku trvá jen tak dlouho, než je organizace schopna jednat sama. Organizace potřebuje struktury, které umožní citlivě reagovat na sociální prostředí. Princip **udržitelnosti** orientuje organizaci do budoucnosti. Církevní organizace nemá omezovat své působení jenom na současnost, ale přemýšlí i o budoucích možnostech a naplnění sociálního poslání církve. (Jünemannová, 2011, s. 39-40)

Příklady konkrétních kritérií pro tuto oblast:

Obecné blaho: *Naše organizace chápe sebe samu jako součást společnosti. Proto při rozhodování vždy bereme v úvahu i dopad na obecný prospěch a dbáme na rovnováhu mezi zájmy jednotlivce a obecným prospěchem.*

Solidarita: *Vytváříme předpoklady pro solidární jednání ve společnosti. Mezi našimi jednotlivými zařízeními a službami garantujeme solidární jednání v rámci sjednaných hranic.*

Subsidiarita: *Podporujeme subsidiaritu u klientů posilováním práva na sebeurčení. V naší organizaci povzbuzujeme zaměstnance k přebírání zodpovědnosti a vytváříme pro to potřebné podmínky (posilováním kompetencí, pravomocí).*

(Leuwer, 2010, s. 54)

2.2.10. Hodnota INTIMNÍ SPOLEČENSTVÍ

Desáté přikázání: Nepožádáš manželky bližního svého

Církevní organizace musí brát ohled na to, že pracovníci žijí v rodinných a společenských vztazích. Ty je třeba respektovat. Středem zájmu je vždy rodina. O významu rodiny můžeme hovořit ze sociologického i teologického hlediska. Sociolog Peter Fuchs píše, že rodina je „jediným funkčním systémem společnosti, který přejímá, buduje a stabilizuje funkci celkového zohlednění osob. V rodině – a to pouze v rodině – jde o celkové zohlednění osoby, jen v ní si zaslouží zájem člověk jako celek, s tělem, duchem, duší.“ Sociolog Fuchs dále tvrdí, že „v intimním systému rodiny, jež je prodloužením intimního systému manželství, musí být funkční komunikační médium láska.“ Nedostatek lásky jako důležitého funkčního předpokladu způsobuje katastrofu. To je zřejmé z vysoké rozvodovosti a jejích důsledků.

Z teologického pohledu je význam rodiny: 1. jako vzájemné služby členů rodiny coby celistvých, celých lidí s tělem, duchem a duší a 2. jako vzájemné pomoci pro jejich zdařilý život. Jde tedy o rodinu, kde se může realizovat solidarita a láska (CA 39,1). Propojením teologického a sociologického pohledu je dvojitý aspekt rodiny, funkčnost a láska. Kde dochází k absenci jednoho z faktorů, nastávají potíže a to na všech společenských úrovních a ve všech fázích rodinného života. (Jünemannová, 2009, s. 156-158)

Problémem je nedostatečná systémová podpora pro člověka. Současné hospodářství vyžaduje flexibilní a mobilní zaměstnance, typický je časový shon a hektický život. A časový

deficit je pro rodinu fatální. Nemožnost sladit čas rodinný a pracovní ničí rodinu. Rodina totiž nemůže existovat bez ustáleného časového řádu, obětmi časového tlaku jsou pak děti. Vedení mnoha firem si v současnosti tuto závažnost našťěstí uvědomuje a reaguje na ni (tamtéž).

Na otázku ve smyslu 10. přikázání: „Co potřebuje intimní společenství rodiny?“ nebo „Jaké poměry jsou pro rodinu spravedlivé, aby z toho profitovala rodina i organizace?“, se musíme dívat z obou perspektiv. Jünemannová (tamtéž, s. 162-168) v souvislosti s touto otázkou konstatuje, že pro organizaci je nutné:

1. posilovat intimní rodinný systém
2. chránit intimní rodinný systém před cizími systémy
3. kompatibilita mezi intimním systémem a cizími systémy

ad 1) Organizace respektuje potřebu a právo člověka na intimní vztahy jako přátelství, partnerství, manželství a rodinu. Tyto vztahy platí, nezávisle na formě, kterou se prožívají, jako nejvyšší dobro.

Organizace podporují a rozvíjejí intimní vztahy, jak u pracovníků, tak i u klientů prostřednictvím struktur a motivací k odpovídajícím postojům.

ad 2) Organizace vidí vedle intimního systému další relevantní systémy, jako ekonomika, právo, vzdělávání, sociální práce atd. a vnímá jejich různé a někdy i rozporné funkce.

Organizace chrání privátní, intimní život pracovníků a klientů před útoky zvenku, a to strukturálně vytvářením odpovídajících pravidel a habituálně rozvíjením odpovídajících postojů.

ad 3) Intimní systém, především rodina, nemůže existovat bez kontaktu s dalšími systémy jako např. ekonomikou, právem, sociální prací. Tento kontakt musí být pro organizaci a osoby strukturálně podpořený. Organizace nabízí možnosti sladění pracovního a rodinného života „Work Life Balance“ (Jünemannová, 2010, s. 160-168).

Příklady konkrétních kritérií pro tuto oblast:

Respektujeme oblast soukromí („intimní systém“) svých pracovníků a klientů jako nejvyšší dobro a vytváříme struktury, popřípadě nabízíme pomoc k její ochraně a stabilizaci.

Poskytujeme poradenství a podporujeme pracovníky a klienty, je-li ohrožena jejich oblast soukromí.

Při podnikatelských rozhodnutích zohledňujeme důsledky pro všechny zúčastněné a vytváříme struktury, které umožňují formulovat soukromé potřeby a společně je zpracovávat.

(Leuwer, 2010, s. 58)

2.3. Dekalog v organizaci

Výše uvedené podkapitoly představily jednotlivé oblasti Desatera a k nim byla naformulována konkrétní organizačně-etická kritéria. Při implementaci modelu do každodenní praxe organizace musí management zajistit, aby se tato jednotlivá kritéria reálně odrazila v konkrétním jednání pracovníků. Management musí mít nástroje, kterými je možno změřit, zda je jednání v souladu se stanovenými kritérii Dekacertu. Tato kritéria management vkládá do svého systému řízení kvality, který se v organizaci používá. Nástroje řízení jsou zaměřeny vždy na dosažení cílů a také na samotné jednání. Kritéria Dekacertu budou zahrnuta v převážné míře ve druhé oblasti, tj. jednání, ale musí se projevit i v nastavení cílů. Tak je možná jejich integrace do systému řízení a dosažení trvalé změny (Engelbrecht in Jünemannová, Kilz, 2009, s. 169-170).

Engelbrecht (in Jünemannová, Kilz, 2009, s. 169-174) doporučuje jako vhodný systém Balanced Scorecard (BSC) pro proces implementace systému Dekacert do řízení organizace. V systému řízení kvality BSC (viz kapitola 1.1 s. 9) jde o vytvoření informačního systému z finančních a nefinančních ukazatelů, které sledují vývoj podnikání organizace ze 4 různých perspektiv a to z finanční, zákaznické, procesní a z perspektivy potenciálu organizace. Tyto perspektivy tvoří základ pro jednání organizace a jsou nastavené ve vztahu k strategii (tj. poslání) organizace.

Balanced Scorecard jako nástroj managementu kvality nabízí rámec jednání, ve kterém může organizace proces etického řízení podle Dekacertu realizovat. Systém BSC lze propojit s etickými cíli a odpovídajícími strukturálními a habituálními následky. BSC představuje strategii jako proces, propojením etických kritérii v BSC se zajistí, aby rozvoj strategie organizace stál na těchto principech. (Tamtéž.)

Pro zavedení Dekacertu v organizaci je potřebné zjistit, zda organizace již strategický management (např. BSC) realizovala. Pokud ano, je možné etická kritéria do systému zavést. Důležité je ověřit, zda jsou tato kritéria kompatibilní s dřívější strategií. Pokud se v organizaci implementuje i nový systém řízení, probíhají oba procesy paralelně. V prvním případě absolvuje organizace některé fáze rychleji (tamtéž).

Schéma č. 4 znázorňuje jednotlivé fáze procesu implementace systému strategického managementu včetně etického řízení (tamtéž, s. 174, srov. Horváth & Partners, obrázek 2.1, s. 56). Jedná se o fázi učení, kdy se celá organizace připravuje na zavedení systému řízení, stanovují se perspektivy a rozhoduje se, pro které organizační jednotky bude systém BSC platit. V další vývojové fázi jde o objasnění strategie, neboli poslání organizace, a také o formulaci eticko-organizačních kritérií Dekacert. Třetí fáze představuje vytvoření „architektury“ Balanced Scorecard a to konkretizací strategických cílů, propojení strategických cílů na základě řetězce příčin a následků, výběr měřítek, stanovení jejich cílových hodnot a odsouhlasení strategických akcí, včetně rozložení cílů na nižší úrovně řízení a vytvoření odpovídajícího systému plánování a reportingu, přizpůsobení systému řízení lidských zdrojů a jejich motivace. Fáze roll-out znamená aplikaci předchozí fáze na všechny organizační jednotky. Tím se stává BSC koncepcí řízení (Horváth, 2002, s. 57-65), včetně integrace kritérií Dekacert (Engelbrecht in Jünemannová, Kilz, 2011, s. 174).

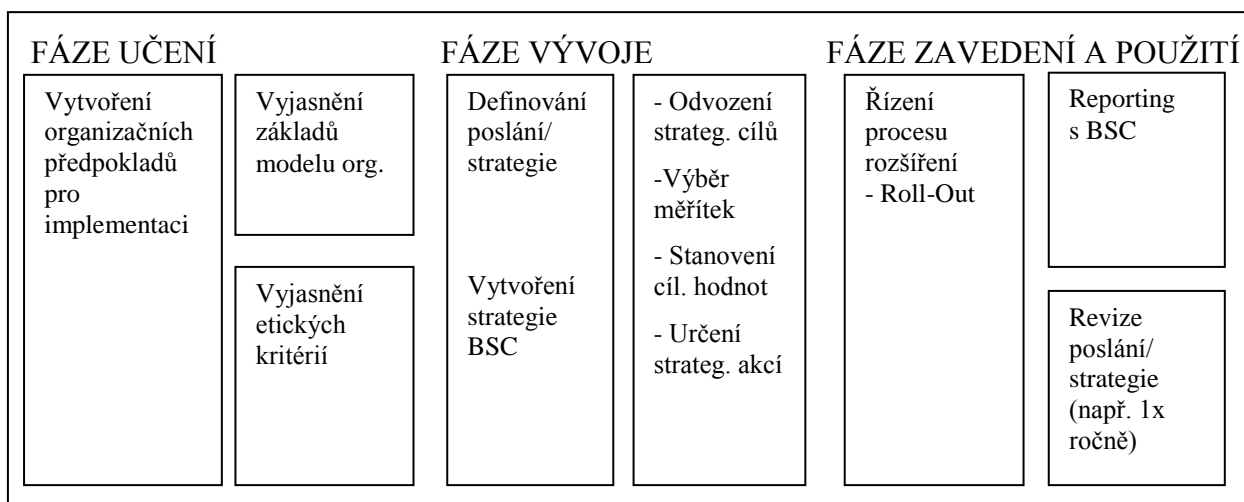


Schéma č. 4 Model implementace BSC. Zdroj: Engelbrecht in Jünemannová, Kilz, 2011, s. 174

Podrobné představení celého systému řízení BSC včetně příkladů jeho implementace přehledně zpracoval Horváth & Partners (2002) a Janišová, Křivánek (2013). Podrobnější popis systému přesahuje zadání diplomové práce.

PRAKTICKÁ ČÁST

3. Metodologie výzkumu

V této části diplomové práce bude popsána metodologie výzkumu, cíl výzkumu a výzkumná otázka. V jednotlivých podkapitolách bude popis zvolených metod výzkumu – 1, popis výzkumného souboru – 2, způsob zpracování získaných dat – 3, představení zjištěných výsledků a jejich interpretace – 4, na závěr diskuze o výzkumu.

3.1. Cíl výzkumu a výzkumná otázka

Tématem výzkumu je proces implementace systému etického řízení Dekacert a popis jeho přínosů pro církevní pomáhající organizace. Jedná se o poměrně nový nástroj etického řízení na základě hodnot Desatera. V českém prostředí je zatím neznámý, z toho důvodu probíhal výzkum v Německu, kde je již několik organizací, které jej zavedly do své praxe.

Souček (2013) se ve své diplomové práci Odbornost a lidskost v charitní praxi zaměřil na zjištění, zda charitní pracovníci ve svém přístupu ke klientům přikládají rovnocenný význam kompetencím odbornosti a lidskosti (pozornému srdci) (Benedikt XVI., 2006, čl. 31), nebo zda je důležitou součástí jejich představ některý ze tří pohledů na vztah mezi těmito kompetencemi (Křišťan, Musil, 2008, s. 93-99). Respondenty byli charitní pracovníci, kteří vykonávají odbornou činnost (podle §115 zákona 108/2006 Sb. zákona o sociálních službách) a to jak sociální pracovníci, tak pracovníci v sociálních službách. Jednalo se o pracovníky, kteří pracují s klienty, ne o management organizace. Výzkumná otázka zněla: „Jaká pojetí vztahu mezi odbornou kompetencí a lidskostí (pozorným srdcem) se vyskytují v představách charitních pracovníků o žádoucím přístupu ke klientům?“ (Souček, 2013, s. 49)

Tato diplomová práce rozšiřuje odbornou diskusi ve výše uvedené oblasti o úroveň managementu a reflektuje systém etického řízení, který je součástí managementu kvality a přináší nový konkrétní nástroj Dekacert, kterým se realizuje etické řízení v organizaci na základě hodnot Desatera. **Hlavní výzkumná otázka zní: Jakých reálných přínosů bylo dosaženo v církevní pomáhající organizaci zavedením nástroje etického řízení Dekacert?**

Dílčími cíli diplomové práce je zjistit, jak daleko se podařilo implementovat koncept Dekacertu do struktur organizace (DC 1). Druhým dílčím cílem je prozkoumat, jaké přínosy

přinesl nový systém organizaci, pracovníkům a klientům (DC 2). Třetím cílem je zjistit, na jaké bariéry zařízení narazilo (DC 3). Čtvrtým dílčím cílem je zjistit, jaká byla ekonomická stránka implementace (DC 4). Pátým dílčím cílem je zjistit, na co by respondenti upozornili organizace, které chtějí systém Dekacert implementovat, a to zejména v českém prostředí (DC 5). Hlavní výzkumnou otázku jsem transformovala na dílčí výzkumné cíle a otázky pomocí kontingenční tabulky.

Výzkum probíhá v církevní pomáhající organizaci, proto v úvodu praktické části diplomové práce vysvětlím tento pojem. Jedná se o sociálně technický systém, který sleduje své cíle, tak jako ostatní systémy, sestavuje si plány, dělá rozhodnutí, hospodaří se zdroji a dosahuje výnosy, zaměstnává pracovníky. Jde o produktivní systém, který je řízený prostřednictvím managementu. Církevní organizace stojí na křesťanských hodnotách. Jako každá organizace musí jednoznačně a konkrétně definovat svoje poslání, cíle, kterých chce dosáhnout, a také definovat hodnoty, na kterých staví svoji činnost. Každý pracovník církevní organizace musí rozumět poslání své organizace, umět ho vysvětlit a podporovat je. Občanské organizace jsou postavené na hodnotách, jako je otevřenost, odpovědnost, transparentnost apod. a tyto hodnoty jsou potřebné i v církevních organizacích. Církevní organizace mají navíc „přidanou hodnotu“, a tou je láska, která má základ v Bohu (Danihelková, 2006).

3.2. Popis použitých metod výzkumu

Pro dosažení cíle výzkumu a cíle výzkumné otázky jsem zvolila kvalitativní výzkum. Jako metodu pro získání dat jsem zvolila polostrukturovaný rozhovor. Dále bude stručně vymezena metodologie výzkumu a zdůvodnění zvolení konkrétních metod.

Pro kvalitativní výzkum podle Hendla (2005, s. 47) „neexistuje jediný obecně uznávaný způsob, jak vymezit nebo dělat kvalitativní výzkum“. Hendl (2005, s. 49) uvádí základní charakteristiky kvalitativního výzkumu a jeho výsledků následovně: kontakt s terénem nebo situací je delší a intenzivnější, výzkumník se snaží získat integrovaný pohled na předmět studie, používají se málo standardizované metody získávání dat, data se induktivně analyzují a interpretují.

Výhodou kvalitativního přístupu je hloubkový popis případů. Provádíme podrobnou komparaci případů, studujeme jejich vývoj a příslušné procesy (tamtéž).

Kvalitativní výzkumník si na začátku výzkumu zvolí téma a určí základní otázky výzkumu, které může během výzkumu modifikovat nebo doplňovat (Hendl, 2005, s. 48). V průběhu výzkumu tak mohou vznikat i nové hypotézy a výzkumný plán se může modifikovat. Výzkumník provádí analýzu dat a jejich sběr současně, často svoje závěry probírá se sledovanými jedinci a jejich názory zohledňuje nebo přidává do závěrečné zprávy (tamtéž).

Kvalitativní výzkum jsem zvolila proto, že cílem diplomové práce je představení německého modelu Dekacert, který se zatím v našem prostředí nepoužívá. Realizované výzkumy v kvalifikačních pracích studentů (Souček 2013, 2011) a také Hořejšová (2009) se zabývají blízkými tématy na úrovni pracovníků přímé péče a nižšího managementu, tj. vedoucí služby. Na úrovni zkoumání vyššího managementu církevních pomáhajících organizací jsem žádný výzkum nenalezla. Systém Dekacert byl zatím implementován pouze v německých církevních organizacích, proto je výzkum prováděn v Drážďanech. V závěrečné kapitole Diskuse se budu zabývat uplatnitelností tohoto systému v českém prostředí na základě analýzy dat z výzkumu.

Metodu kvalitativního výzkumu považuji za vhodně zvolenou pro moji diplomovou práci, neboť je použitelná právě tehdy, když se jedná o zkoumání jevů, o kterých moc nevíme (Strauss, Corbinová, 1999, s. 11). Výstupy realizovaného kvalitativního výzkumu mohou být podkladem pro další zkoumání nástrojů managementu kvality v českém charitním prostředí kvantitativními metodami.

3.3. Volba výzkumného souboru

Pro výzkumný soubor jsem vybrala respondenty metodou záměrného (účelového) výběru (Miovský, 2006, s. 135). Základem této metody je cílené vyhledávání účastníků výzkumu podle určitých vlastností. Kritériem výběru jsou pak vybrané vlastnosti či její projevy nebo stav (tamtéž).

Prvním kritériem záměrného výběru respondentů bylo, aby se jednalo o pracovníky managementu církevní organizace poskytující sociální služby, které implementovala systém Dekacert do svého systému řízení kvality. Druhým kritériem bylo, aby se jednalo o organizaci, kde se více než polovina pracovníků nehlásí k žádnému náboženskému vyznání. Dále aby se jednalo o organizaci na území bývalého východního Německa. Důvodem bylo

přiblížit se co nejvíce českému charitnímu prostředí včetně stejné historické zkušenosti a obnovení charitní činnosti po pádu komunismu. Třetím kritériem bylo, aby byl ve výzkumném vzorku zástupce vrcholového řízení (top managementu), středního i nejnižšího managementu (viz kapitola Východiska modelu, podkapitola Rozhodování managementu). Důvodem bylo pokrytí celé struktury řízení organizace. Čtvrtým kritériem bylo, aby se respondenti účastnili celého procesu implementace systému Dekacert do své činnosti. Tento požadavek zajistí objektivní zhodnocení procesu implementace modelu Dekacert, respondent se osobně podílel na tomto procesu a poznatky neměl zprostředkované (například během zaškolování, pokud by nastoupil na tuto pracovní pozici později).

Pro lepší pochopení souvislostí vyplývající z výzkumu považují za vhodné stručně představit organizaci, kde výzkum probíhal. Informace jsem získala z jejich webových stránek a během rozhovoru s ředitelem organizace. Vybraná organizace má 200 zaměstnanců, organizace má pět divizí, do kterých jsou rozdělené jednotlivé druhy služeb a zařízení podle cílové skupiny klientů, se kterými v rámci služeb pracují. Týdně využije služby 800 klientů, největší podíl představují klienti s mentálním a duševním onemocněním všech věkových kategorií. Organizace sídlí v bývalém východním Německu, prezentuje se jako katolický podnikatelský subjekt s křesťanskými základy. Ve svém názvu má označení „křesťanská“. Přibližně 80% pracovníků organizace se nehlásí k žádnému vyznání či církvi. V roce 2004 byla organizace přetransformována ze sdružení (v Německu e.V.) na novou právní formu gGmbH. V roce 2009 zahájila ve spolupráci s prof. Elisabeth Jünemannovou implementaci nástroje Dekacert. Výzkum probíhal v roce 2014.

Výzkumný soubor měli podle výzkumného plánu tvořit 4 respondenti, a to ředitel organizace, manažer divize a za nejnižší management dva vedoucí středisek, kteří řídí pracovníky přímé práce s klienty. Vybraná byla církevní organizace z diecéze Drážďansko-Míšeňské, tj. na území bývalého NDR, která se nachází pouze 50 km od českých hranic. Model Dekacert začala vybraná organizace implementovat v roce 2009. S ředitelem organizace jsem se domluvila na spolupráci s vysvětlením cílů výzkumu a kritérií výběru respondentů. Ředitel potvrdil platnost i druhého kritéria pro jejich organizaci, protože je u nich cca 80% zaměstnanců, kteří se nehlásí k žádnému náboženství a většina z nich se s křesťanským učením před nástupem do zaměstnání do této organizace nesetkala. Organizace používá systém řízení kvality Balanced Scorecard (BSC) (viz podkapitola 1.3).

Výzkumný soubor nakonec tvořili 4 respondenti: R1 – ředitel organizace, R2 – manažer divize chráněných dílen, R3 – vedoucí chráněného bydlení, R4 – vedoucí integrační mateřské školky. Všichni pracovníci nastoupili do zaměstnání před rokem 2009 a aktivně se spolupodíleli na implementaci modelu Dekacert. Vzhledem k pracovním pozicím respondentů byly ve výzkumu zastoupené všechny tři úrovně manažerského řízení. Všechna kritéria stanovená pro výzkumný soubor byla splněna. Se všemi respondenty jsem ve stanoveném čase realizovala polostrukturovaný rozhovor. Vzhledem k tomu, že respondenti jsou vybráni ze všech třech úrovní řízení (viz podkapitola 2. 1. 3), zjištěná data zahrnují celý management organizace.

3.4. Metody sběru dat

Metodou pro sběr dat byla vybrána metoda polostrukturovaného rozhovoru. V této kapitole stručně popíšu zvolenou metodu a představím i otázky pro respondenty. Budu se zabývat i průběhem rozhovorů, prostředím rozhovoru, jeho délkou apod.

Polostrukturovaný rozhovor vyžaduje technickou přípravu. Výzkumník – tazatel si vytvoří určité schéma, které je pak závazné. Schéma specifikuje okruhy otázek, na které se tazatel bude respondentů ptát (Miovský, 2006, s. 159). Během rozhovoru se může měnit jejich pořadí a lze pokládat doplňující otázky. U polostrukturovaného rozhovoru máme předem definované minimum otázek a témat, tzv. jádro rozhovoru, které v rámci rozhovoru musíme s respondentem probrat. Jádro rozhovoru můžeme rozšířit o další otázky a témata, které rozšiřují téma výzkumu a zdají se nám smysluplné. Tyto doplňující otázky můžeme pak při zpracování a analýze zapracovat nebo je nechat stranou (tamtéž, s. 160).

Otázky rozhovoru mají otevřený charakter, který je typický pro kvalitativní výzkum.

Úvodní otázky rozhovoru měly za cíl vytvořit přátelskou atmosféru a „prolomit ledy“. V jádrové části jsem zjišťovala data pro zodpovězení hlavní výzkumné otázky „Jakých reálných přínosů bylo dosaženo v církevní pomáhající organizaci zavedením nástroje etického řízení Dekacert?“ a stanovené dílčí výzkumné cíle. **Jádrové otázky** byly pro všechny respondenty stejné a vycházely z obsahu teoretické části této práce. Celkem bylo sestavených třináct jádrových otázek.

K dílčímu cíli 1 - zjistit, jak dalece se podařilo implementovat koncept Dekacertu do struktur organizace se vztahují tři jádrové otázky. Jedná se o otázku „Jak dalece se podařilo implementovat koncept DEKACERTU do struktur organizace /divize / střediska?“ (č. 1). Dále otázka „Jak probíhala implementace ve Vašem středisku?“ (č. 2) a otázka „Kdy proběhlo/je naplánované vyhodnocení implementace?“ (č. 11). Každý systém řízení je založený na pravidelném vyhodnocování, z toho důvodu jsem v desáté otázce zjišťovala, zda již proběhlo hodnocení implementace nebo na kdy je naplánované.

K dílčímu cíli 2 - jaké přínosy přinesl nový systém organizaci, pracovníkům a klientům - se vztahují dále otázky: „Co se změnilo?“ (č. 3), „Jaká je zpětná vazba na tento etický systém od tzv. stakeholders? (č. 7) V této otázce jsem zjišťovala zpětnou vazbu od stakeholders, tj. participující skupiny přímo spojené s působením organizace (Freeman, 1984 in Seknička, Putnová, s. 129), s cílem zjistit, jak tyto skupiny hodnotí implementaci. Další otázka „Jak hodnotila tento systém externí kontrola kvality?“ (č. 8) byla zaměřena na hodnocení zavedeného modelu externí kontrolou kvality. Pokud by externí kontrola měla výhrady vztahující se k některé oblasti Dekacert, byl by to varovný signál pro další zájemce o zavedení modelu. Dále mě zajímala podpora implementace od církve, jelikož se jedná o církevní organizaci a systém Dekacert je systémem křesťanských hodnot (viz kapitola 2) „Jak se změnila podpora od církve po zavedení nového systému?“ (č. 9) a poslední otázka „Jaké je Vaše osobní obohacení díky procesu Dekacert?“ (č. 13). Pro závěrečnou diskusi budou tyto informace důležité k reflexi, jak ovlivnil model Dekacert pracovní jednání, postoje, kompetence respondentů.

Třetím dílčím cílem bylo zjistit, na jaké bariéry zařízení narazilo, co chtěli změnit, a nepodařilo se to, a co vůbec nešlo (otázka č. 6).

Čtvrtým dílčím cílem byla otázka ekonomické stránky implementace a to: „Jaké byly náklady na implementaci? Jsou náklady na implementaci vyšší nebo nižší proti očekávání?“ (otázka č. 10)

Pátým dílčím cílem bylo zjistit, na co by respondenti upozornili organizace, které chtějí systém Dekacert implementovat a to zejména v českém prostředí (otázka č. 12). Tato otázka se zaměřila na hlubší reflexi implementace a identifikaci možných problémů pro jiné církevní pomáhající organizace, které se rovněž rozhodnou zavést do své praxe model Dekacert, zejména v prostředí ČR. Vycházela jsem z předpokladu, že vzhledem ke

geografické poloze (50 km od české státní hranice) budou respondenti znát české církevní pomáhající organizace.

Ukončovací otázky na závěr rozhovoru byly možností vyjádřit se k rozhovoru a některou odpověď ještě doplnit. Na závěr jsem se zeptala, zda znají nějaké české charitní zařízení. Všem respondentům jsem poděkovala za spolupráci a za cenné informace. Seznam otázek měli respondenti k dispozici týden před konáním rozhovoru.

Skupina jádrových otázek tvoří minimální soubor témat a otázek, které tazatel v rámci kvalitativního výzkumu formou polostrukturovaného rozhovoru musí s respondentem probrat (Miovský, 2005, s. 159).

VÝZKUMNÉ OTÁZKY

Úvodní otázky:

1. Jaký byl pro Vás dnešní den?
2. Jak dlouho pracujete v této organizaci?
3. Je v něčem jiná práce v této organizaci, která je církevní a v názvu má slovo „křesťanská“?

Jádrové otázky:

1. Jak dalece se podařilo implementovat koncept DEKACERTU do struktur organizace /divize / střediska?
2. Jak probíhala implementace ve Vašem středisku?
3. Co se změnilo?
4. Jaké přínosy podle Vás přinesl nový systém organizaci, pracovníkům a klientům?
5. Očekával jste ještě nějaké další přínosy?
6. Na jaké bariéry vaše zařízení narazilo? Co jste chtěli změnit a nepodařilo se to? Co vůbec nešlo?

7. Jakou zpětnou vazbu na tento etický systém máte od „stakeholders“?
 - zaměstnanci
 - dobrovolníci
 - klienti
 - zřizovatel
 - dodavatelé
 - konkurence
 - místní komunita
 - média
8. Jak hodnotila tento systém externí kontrola kvality?
9. Jak se změnila podpora od církve po zavedení nového systému?
10. Ekonomická stránka implementace: Jaké byly náklady na implementaci? Jsou náklady na implementaci vyšší nebo nižší proti očekávání?
11. Kdy proběhlo / je naplánované vyhodnocení implementace?
12. Na co byste upozornil církevní pomáhající organizaci, která by tento systém chtěla implementovat zejména v podmínkách ČR?
13. Jaké je Vaše osobní obohacení díky procesu Dekacert? Objevil jste nějaký osobní zisk?

Ukončovací otázky:

Chtěl byste k tomuto tématu ještě něco říct? Zapomněli jsme na něco v našem rozhovoru?

Doplnil byste ještě některou z odpovědí?

Znáte nějaké české charitní zařízení?

Máte zájem o výsledky výzkumu?

Průběh rozhovoru

Na úvod rozhovoru jsem požádala o souhlas respondentů se záznamem rozhovoru na diktafon. Taky jsme se s respondenty domluvili, že si budu během rozhovoru psát poznámky k jejich odpovědím. Respondenti před konáním rozhovorů navrhli, že si připraví odpovědi na otázky písemně a během realizace rozhovoru svoje písemné odpovědi ještě upřesní. Respondenty jsem seznámila s cílem výzkumu a ujistila jsem je o zajištění anonymity. Ředitel organizace respondent R1 na anonymitě netrval, naopak mi dal souhlas s uvedením názvu jejich organizace v diplomové práci. Všechny rozhovory probíhaly odpoledne po skončení pracovní doby respondentů. Jako první probíhal rozhovor s respondentem R1 v jeho kanceláři. Během celého rozhovoru, který trval dvě hodiny, jsme nebyli nikým rušeni. Respondent R1 byl hlavním iniciátorem zavedení modelu Dekacert do praxe organizace a bylo na něm vidět velké nadšení a zapálení pro věc. Všem otázkám rozuměl a k některým odpovědím měl připraveny dokumenty organizace, v níž se o dané oblasti pojednávalo. Rozhovor s respondentem R2 probíhal v jeho kanceláři a trval hodinu a deset minut. Respondent R2 působil ze začátku ustaraně, jak jsem se dověděla, řešil celý den přesun jedné pracovní skupiny na jiné pracoviště v jiném městě kvůli nové velké zakázce. Jelikož mají zaměstnanci s duševním onemocněním, podobné změny nesou těžko. Během rozhovoru nás jednou vyrušil vedoucí dílny. Po skončení rozhovoru jsme spolu prošli prázdné dílny a na detailech v jednotlivých prostorách mi prezentoval implementaci Dekacertu do jejich činnosti. Při rozloučení působil respondent R2 přátelským dojmem, s výsledky implementace je spokojený a popřál nám hodně úspěchů při zavádění tohoto modelu u nás v Česku. Respondentka R3 na mě čekala ve své kanceláři. Náš rozhovor trval hodinu a půl a vzhledem k tomu, že se konal po skončení pracovní doby, nebyl v celém zařízení nikdo. Respondentka R3 byla v procesu implementace hodně zaangažovaná, uváděla hodně příkladů z praxe a velice ji těšil zájem o model Dekacert. Rozhovor s respondentkou R4 probíhal v její kanceláři a trval hodinu a půl. Provoz střediska byl nepřetržitý, náš rozhovor byl třikrát přerušen některým z kolegů. V zařízení bylo hodně rušno, ale respondentka působila uvolněně a příjemně. Vysvětlila mi, že i když je její práce náročná, má ji ráda i klienty, které má na starosti. Rozloučily jsme se s přáním hodně úspěchů a radosti z práce.

Otázky byly sestavené vhodně, všichni respondenti na ně dokázali odpovědět a prošli jsme během každého rozhovoru všechny.

3.5. Analýza získaných dat

Data od respondentů jsem získala zaznamenáním na zvukové zařízení a zaznamenáváním poznámek během rozhovorů. Záznamy z diktafonu jsem doslova přepsala. Pro analýzu dat jsem zvolila metodu otevřeného kódování, která je pro zahájení analýzy velmi efektivní (Šed'ová, Škvaříček, 2007, s. 211). Technika otevřeného kódování byla původně vyvinuta pro metodu zakotvené teorie, ale pro svou jednoduchost je používána ve velké škále kvalitativních projektů. Celý analyzovaný text se rozdělí na jednotky nebo fragmenty podle významu. Těmto jednotkám se přiřadí jména a s těmito fragmenty se dále v rámci výzkumu pracuje (tamtéž). Každému fragmentu přidělíme nějaký kód, tedy označení, podle toho, o čem daná jednotka vypovídá. Ohraničení jednotek a názvy kódů se vpisují do datového záznamu rozhovorů. Pro analýzu dat jsem zvolila metodu vytváření trsů, která je založena na seskupování a konceptualizaci jednotlivých výroků, kterým jsou již přidělené kódy. Jednotlivé skupiny (trsy) vznikají na základě překrývání mezi jednotkami, a to podle určitých znaků, které se překrývají. Může se jednat o tematické, prostorové, časové atd. podobnosti (Miovský, 2006, s. 219).

3.6. Etické otázky výzkumu

Dodržování etických zásad musí výzkumník zajistit během celého trvání výzkumu. Jsou k dispozici různé standardy a doporučení, která tato pravidla vymezují (např. APA standardy, APA, 1994), (Hendl, 2005, s. 153). Hendl vyjmenovává důležité zásady etického jednání při výzkumu: potřeba informovaného souhlasu od osob zapojených do výzkumu, který může být vyjádřený aktivně nebo pasivně, zatajení informací ohledně výzkumu, zajistit svobodu odmítnutí, anonymita účastníků výzkumu a přístup k nezletilým (tamtéž).

Během výzkumu jsem pracovala podle etických zásad. Před realizací rozhovorů jsem v emailu zaslaném řediteli vybrané organizace sdělila téma diplomové práce, předmět a cíle výzkumu, informovala jsem jej o potřebě realizovat rozhovor se čtyřmi zástupci managementu ze všech tří úrovní řízení jejich organizace, časová délka rozhovoru byla předpokládána na hodinu a půl, rozhovory byly nahrávány na diktafon a anonymizované. Ředitel souhlasil a navrhl, že bude osobně jedním z respondentů a poslal mi kontakty na dalších pět pracovníků managementu. Těm jsem poslala stejné informace ohledně výzkumu jako řediteli. Dva pracovníci odmítli z důvodu pracovní zaneprázdněnosti, tři další s účasti na

výzkumu souhlasili. Všichni respondenti na nabídku poskytnutí výsledků výzkumu reagovali kladně a po obhajobě práce budou kapitoly Výsledků výzkumu a její interpretace a Diskuse přeloženy do němčiny a odeslány respondentům.

I když ředitel organizace vyslovil souhlas se zveřejněním názvu jejich organizace, v rámci dodržení etických pravidel výzkumu tento souhlas nevyužiji a budu zachovávat anonymitu respondentů.

4. Výsledky výzkumu a jejich interpretace

Cílem této kapitoly je analýza získaných dat a pokus o jejich interpretaci. Výzkum probíhal v organizaci, která všech deset hodnot modelu Dekacert zaváděla intenzivně do své praxe v letech 2009 – 2012, ale proces pokračuje nadále. Výzkum probíhal v roce 2013. Kapitola je tvořena pěti podkapitolami podle dílčích výzkumných cílů. Strukturu podkapitol tvoří v úvodu stručné uvedení do obsahu, dále pak zjištěné skutečnosti z rozhovorů s respondenty a v závěrečném shrnutí je zasazení zjištěných výsledků do širších souvislostí s teoretickou částí práce. V závěrečné kapitole Diskuse je zodpovězena výzkumná otázka a představení závěrů, které z výzkumu vyplývají.

Při interpretaci zjištěných skutečností uvádím označení respondentů R1, R2, R3 a R4 z důvodu zachování anonymity. Pro větší názornost a zdůraznění některých skutečností uvedu přímo citace z přepisu rozhovorů.

Dílčí výzkumný cíl č. 1

Zjistit, jak daleko se podařilo implementovat koncept Dekacertu do struktur organizace. Sledované indikátory byly průběh implementace a čas.

PRŮBĚH

Implementace modelu Dekacert je respondenty reflektována jako týmová práce se zapojením všech pracovníků. R1 uvádí *„během prvních dvou let implementace probíhala ohledně modelu Dekacert jednou za dva měsíce školení a workshopy jednotlivých týmů, pak už jenom setkání dvakrát ročně.“*

Nový systém vzdělávání pracovníků

R2 doplňuje zavedení systému zaškolení nových pracovníků do procesu implementace modelu Dekacert: *„Pět našich vedoucích pracovníků bylo od začátku aktivně zapojeno do implementace modelu a ti teď vedou školení pro nové pracovníky“* a *„do procesu přijímání nových pracovníků je podle směrnice certifikace ISO 9006 zařazeno i seznámení*

s knížkou *Ujištění⁸, diskuse a prozkoušení*.“ Proces implementace „jsme **zvládli za běžného provozu**“, konstatovali R1, R2 a R4.

Nové metody

V rámci procesu implementace „jsme na doporučení konzultantky zavedli do metodik i praxe nástroj **Případový etický rozhovor**, který využíváme pro řešení obtížných etických problémů“, doplňuje respondent R2 změny a novinky, které nastaly díky procesu implementace.

ČAS

Z analýzy rozhovorů vyplynulo, že všichni respondenti považují model implementovaný jako součást systému BSC do činností všech středisek a služeb (R1, R2, R3, R4). R2 uvádí, že „v našich střediscích jsme loni obhájili certifikaci ISO 9006 a **Dekacert je začleněný do tohoto systému**.“ R3 konstatuje, že „jednat podle hodnot Dekacert se stalo součástí managementu kvality, je součástí všech relevantních metodik. Všechny metodiky a směrnice jsme během prvních dvou let procesu implementace **společně v rámci týmu aktualizovali**.“

Dlouhodobý proces

R1 deklaruje, že „zavedení systému vyžaduje bezpodmínečně spolupráci pracovníků všech úrovní hierarchie organizace – to znamená **dlouhodobě nasměřovaný organizační proces se široce aplikovaným vytvářením vlastního názoru na společné podnikání**.“ R1 konstatuje, že „implementace do každodenní praxe **je různě intenzivní a závisí na iniciativě vedení konkrétního zařízení či služby**“. Podle principu subsidiarity ponechává nejvyšší úroveň vedení organizace odpovědnost na nižší úrovni řízení a postačuje pravidelný reporting. R2 potvrzuje, že čtvrtletně dostává zprávu o procesu implementace ze všech středisek a podává **zprávu jednou ročně** na poradě vedení. Top management z těchto **dat jednou ročně vyhodnocuje** v rámci systému Balanced Scorecard (viz kapitola 1.3) plnění cílů, měřítek, hodnot a aktivit, stanovených u jednotlivých perspektiv BSC. R3 v rozhovoru uvedl, že „**cíle**

⁸ Knížka obsahuje popis jednotlivých oblastí modelu Dekacert s definovanými a schválenými kritérii pro organizaci.

služby jsou nastavené v souladu s hodnotami Dekacert a jsou součástí našich základních dokumentů.“

Dílčí shrnutí k cíli DC 1:

ÚSPĚŠNÁ IMPLEMENTACE, DLOUHODOBÝ PROCES

Z rozhovorů vyplynulo, že implementace modelu Dekacert do systému managementu kvality je dlouhodobým procesem se zapojením pracovníků všech úrovní organizace a implementace je úspěšná. Nikdo z respondentů neoznačil proces jako ukončený. Všichni respondenti potvrdili, že hodnoty a kritéria Dekacertu jsou zapracovány do směrnic a metodik, to znamená, že jsou součástí managementu kvality. Systém vzdělávání nových pracovníků (viz kapitola 1.2.1) zaručuje kontinuitu procesu implementace i při změnách pracovníků. Do praxe jsou zaváděny i další nástroje etického řízení podle vyhodnocení aktuálních potřeb pracovníků, např. etický případový rozhovor (viz kap. 1.4). Dokonce jeden respondent uvedl, že v jeho středisku je etický management Dekacert začleněný do systému certifikace ISO 9006 a loni certifikaci obhájili. Jelikož se jedná o hodně náročný systém, lze předpokládat, že začlenění Dekacertu je provedeno efektivně a dobře. Evaluace probíhá jednou ročně, kdy se managementem vyhodnocují parametry systému BSC pro celou organizaci (podkapitola 1.3 a podkapitola 2.3). Pro naši praxi můžeme konstatovat, že takto provedená implementace plně odpovídá požadavku standardu kvality sociálních služeb č. 15 podle zákona 180/2006 Sb. o sociálních službách, který stanovuje v prvním kritériu povinnost poskytovatele průběžně kontrolovat a hodnotit, zda je způsob poskytování sociální služby v souladu s definovaným posláním, cíli a zásadami sociální služby.

Dílčí výzkumný cíl č. 2:

Jaké přínosy přinesl nový systém organizaci, pracovníkům a klientům. Sledované indikátory byly: změny, postoj externí kontroly, změna postoje církve, zpětná vazba od „stakeholders“.

POZITIVNÍ ZMĚNY PRO ORGANIZACI

R1 hned v úvodu rozhovoru konstatoval, že *„před procesem tvorby nových směrnic podle Dekacert jsme měli nejasná kritéria pro identitu křesťanského profilu naší firmy, které byly závislé na osobním (privátním) nastavení jednotlivých spolupracovníků. Ted' máme*

definici centrálního prohlášení ke křesťanské identitě naší organizace, konkrétně: V našem pojetí křesťansky myslet a jednat znamená:.....“ Respondent R1 dále dodává, že **„identita organizace je díky procesu implementace ukotvená v celoorganizačních platných strukturách a není nadále závislá na osobním nastavení.“** Církevní organizace má závazek vůči církvi, aby se podílela na naplňování poslání církve ve světě, poslání křesťanské organizace spojuje odbornost, hospodárnost a křesťanství a toto spojení dělá transparentně navenek i dovnitř, jak konstatuje Jünemannová v procesu formulace poslání v kap. 1.4.

Křesťanská identita organizace

R1 hodnotí model Dekacert i proces implementace jako dobrý instrument, aby našli **společnou křesťanskou identitu** spolu s křesťany i spolupracovníci bez konfese. A dále R1 sděluje: *„Pro každé rozhodnutí vedení jsou toto **unikátní kritéria**, aby se mohlo zkontrolovat, zda rozhodnutí slouží správnému účelu. **To mě dělá jistým, mírným a v mém jednání vůči spolupracovníkům spolehlivým a oceňujícím.**“* Takový styl jednání u managementu organizace je dobrým předpokladem, že kultura organizace bude odpovídat jejímu křesťanskému sebepojetí (srov. Jünemannová, kap. 1.4, s. 19).

Pozitivní zpětnou vazbu podle R3 poskytují rodiče, dobrovolníci i děti (klienti), *„kteří nám často **potvrzují, že jsme na správné cestě.** Naše děti (klienti) se tady cítí dobře, na našich společných akcích vnímáme jejich **optimistické nastavení a vyzářování.** **A toto pak nesou ven mimo naše zařízení.**“* Opět se jedná o reflexi identity, která se projevuje dovnitř i navenek (viz výše, podkap. 2.2.1 Dekacert, oblast Identita) a dobře budované vzájemné důvěry (tamtéž). Proces vyžaduje **větší kreativitu od managementu**, jak upozorňuje R1, *„implementace nás učí, že je dobré se stále novými projekty a procesy vracet k základním znalostem naší základní identity.“*

Dílčí shrnutí:

Z uvedeného lze konstatovat, že jedním z nejdůležitějších přínosů pro organizaci je definování jasných kritérií pro křesťanský profil organizace. Tím se nabízí nástroj i pro české církevní organizace poskytující pomoc a podporu, aby jasně a srozumitelně navázaly na poslání Charity uvedeném např. v Kodexu Charity ČR a stanovách CHČR (2009).

POZITIVNÍ ZMĚNY PRO KLIENTY

Respondent R2 uvádí, že „během implementace jsme **více zapojili klienty s postižením do všech činností včetně obsluhy a vaření v kantýně, což předtím vykonávali pracovníci na dohody. Aplikujeme tezi: **pro každého se práce a uplatnění najde. Hledáme, jaké schopnosti klient má a jak je můžeme aktivně rozvíjet.**“ Tato skutečnost reflektuje snahu pracovníků o výrazné posilování seberealizace, uplatnění a samostatnosti klientů, což je praktickým vyjádřením principu subsidiarity sociálního učení církve (viz výše Dekacert oblast 10).**

Slavení křesťanských svátků

Dále respondent R2 konstatuje, že se více pozornosti věnuje **společnému slavení křesťanských svátků**, především Vánoc a Velikonoc, oslava patrona zařízení i narozenin našich klientů. ... „*Klienti se do příprav aktivně zapojují a mají radost, že jsou potřební a důležití.*“ Také respondent R4 konstatuje, že „*se více pozornosti věnuje společnému slavení křesťanských svátků. Připravujeme při těchto příležitostech dokonce společnou snídani pro všechny klienty a zaměstnance, pokaždé s nějakým překvapením. Někdy se do příprav zapojí i místní farář. Největší je oslava svátku našeho patrona.*“ Tato skutečnost reflektuje praktické žití křesťanské identity v rámci služby (viz výše, Dekacert oblast 1, kritérium 5 a oblast 3 Svátý čas, kritérium 2, 3). Respondent R2 na závěr uvedl novinku v jejich zařízení, která vznikla na základě implementace Dekacert.

Setkávání

Zavedli **pro věřící klienty setkání** „Glaubenkreis“⁹ jednou týdně odpoledne. „*Setkání vede dobrovolník z farnosti a sám připravuje program. Z 10 klientů na dílně mám 3 věřící. Termín setkání jim připomeneme, ale účast je zcela dobrovolná.*“

Informovanost

Jasnou prezentaci křesťanské orientace služby reflektuje R3 slovy: „*Rodiče jsou **informováni o naší orientaci na křesťanské hodnoty v naší práci a přijímají to dobře. Právě i proto nám svěřují svoje děti***“, a připojuje vzkaz pro další zájemce o Dekacert: „***Nebojte se působit otevřeně.***“ Pozitivní zpětnou vazbu podle R3 potvrzují rodiče, dobrovolníci i děti

⁹ překlad „kroužek pro věřící“

(klienti), že jsme na správné cestě.“ Respondent R1 vyjmenoval různé formy, jak klienty informují o křesťanských hodnotách organizace: „*v názvu organizace máme slovo křesťanská, naše vize je umístěná na webových stránkách organizace, každé středisko má definované svoje poslání, kde se o tom hovoří.*“

Dílčí shrnutí:

Důsledné uplatňování teze „Pro každého se práce a uplatnění najde“ v praxi je pro klienty hodně důležité a přínosné. Tento princip vedle sociálního učení církve vyžaduje i definice sociální služby, která je uvedena v §2 zákona 108/2006 Sb. o sociálních službách. V Dekacertu je tato skutečnost obsažena v kritériu 3 oblasti 10 Sociální společenství. Společné slavení je nezbytnou součástí běžné praxe v celé organizaci, což dokládá výčet aktivit zařízení uvedených v Příloze č. 1. Všichni respondenti uvedli důležitost slavení křesťanských svátků (např. Velikonoce, slavnost patrona, slavnost sv. Martina, Vánoce, slavnost Tří králů apod.). Zajímavá je skutečnost, že každé zařízení organizace nese jméno některého světce nebo světky, např. Dílna sv. Josefa, Domov sv. Anny apod. V poslání zařízení i konceptu péče se pak odvolávají na ctnosti svého patrona, které chtějí ve službě také uplatňovat.

POZITIVNÍ ZMĚNY PRO PRACOVNÍKY

Prosvětlené pracovní prostředí

Respondent R2 pozitivně hodnotí systém Dekacert v tom, že „*system určité zlepšil vzájemnou komunikaci a důvěru v týmu a pracovní prostředí se prosvětlo.*“ Dále respondent R2 uvádí, že „*system pomáhá v rozhodování v konfliktních situacích*“ a třetí skutečností je podle R2 to, že „*system otevřel nový prostor pro dialog věřících a pracovníků bez konfese ohledně křesťanské identity jejich společného pracoviště*“. Zde se jedná o oblast Komunikace v modelu Dekacert a praktické naplňování jednotlivých kritérií.

Vzájemná komunikace

Respondent R3 uvádí, že „*se stalo hodně důležitým otevřeně a čestně spolu navzájem jednat a vzájemně se respektovat. Přitom hraje pro nás důležitou roli stálost spolehlivé dohody, jenom pokud budeme spolu navzájem hovořit, diskutovat a společně pracovat, staneme se silným týmem schopným rozvoje.*“ Hodně podobně se vyjadřují i respondenti R4

a R1. Jedná se zde o reflexi zásady zachování důstojnosti člověka, kterou přímo jmenuje Kodex Charity ČR (srov. Kodex Charity ČR, 2009).

Vzájemná komunikace není vždy jenom příjemná, jak sděluje z vlastní zkušenosti respondent R3: „*Samozřejmě vedeme občas i **nepříjemné diskuse**, které jsme doposud vždy řešili spravedlivým způsobem a společně s rodiči a spolupracovníky. Přitom jsme všichni přišli o kousek blíž k sobě a zachovali jsme si **vzájemnou úctu**.*“ Tato zkušenost reflektuje v praxi „kulturu sporu“, kterou deklaruje třetí kritérium osmé oblasti Dekacertu – komunikace.

Respondentka R4 reflektovala ještě další dva přínosy procesu implementace, a to: „*Vedoucí se naučili **více využívat pochvaly a pozornosti** v každodenní činnosti spolupracovníků*“ a „*na základě diskusí se upravila a nastavila pracovní doba pracovníků tak, aby všechno stihli v regulérní pracovní době*“. R1 sděluje: „*Pro každé rozhodnutí vedení jsou toto unikátní kritéria, aby se mohlo zkontrolovat, zda rozhodnutí slouží správnému účelu. To mě dělá **jistým, mírným a v mém jednání vůči spolupracovníkům spolehlivým a oceňujícím**.*“

Nové vzdělávání a nabídky

R2 informuje o novém zavedeném systému zaškolování nových pracovníků do systému Dekacert: „*Pět našich vedoucích pracovníků bylo od začátku aktivně zapojeno do implementace modelu a ti teď vedou **školení pro nové pracovníky***“ a „*do procesu přijímání nových pracovníků je podle směrnice certifikace ISO 9006 zařazeno i seznámení s knížkou Ujistění¹⁰, diskuse a prozkoušení.*“ Tím je otevřený prostor pro vzájemnou diskusi k hodnotové orientaci organizace a jednotlivým kritériím hned po nástupu nového pracovníka do organizace. Všichni respondenti tuto skutečnost hodnotí jako přínosnou a věnují jí velkou pozornost. Nově nastavený systém vnímají i jako podporu navázání dobrých vztahů mezi novým pracovníkem a týmem.

¹⁰ Knížka obsahuje popis jednotlivých oblastí modelu Dekacert s definovanými a schválenými kritérii pro tuto konkrétní organizaci, kterou na základě výstupů z implementace sestavil ředitel organizace spolu s autorkou modelu Dekacert.

Respondent R4 doplňuje informaci o **náboženské nabídce pro pracovníky**, kterým je umožněno zúčastnit se meditace, bohoslužby a modlitebního kroužku. Tato aktivity se konají podle personálních a časových možností střediska. Pracovníci přitom hledají společné řešení, např. střídání se, nebo vzájemné zastoupení. Respondent R1 potvrzuje zájem vedení na nabídce duchovního programu pro pracovníky: „v celoroční zprávě vedoucí podávají informaci o realizovaných duchovních aktivitách ve svém zařízení.“

Připravenost ke změnám

Dlouhodobost procesu implementace zmiňují všichni respondenti, konkrétně R3 uvádí: „*Je to proces bez konce. V našich diskusích managementu kvality si znovu a znovu opakujeme naše definice a ujednání o naší práci s dětmi. Proces přináší stále změny, tým se stále vyvíjí a změny stále přicházejí i do práce s dětmi a rodiči. Nic se nestanovuje napořád, vývoj jde dál.*“

Dílčí shrnutí:

Během analýzy dat této kategorie mě zaujal výraz „pracovní prostředí se prosvětlo“. V poznámkách k rozhovoru jsem si vyhledala tuto pasáž znovu. Při rozhovoru se respondent zamýšlel, jaký výraz má použít a nakonec zvolil tento. Pojem „prosvětlit prostředí“ vystihuje předpoklad Jünemannové (viz výše, kap. 2, s. 44), že „důvěra těch, kdo hledají pomoc, ale i důvěra zaměstnanců v organizaci vzniká tam, kde probíhá jasná a srozumitelná diskuse o tom, co se právě děje a proč tomu tak je.“ Pokud se tedy středisku během implementace podaří své pracovní prostředí „prosvětlit“, má vyhráno. Zásada úcty a zachování důstojnosti člověka, a to jak klienta, tak i spolupracovníka, která je reflektovaná v úvodu této podkategorie, je nejen jednou ze stěžejních zásad vyjmenovaných v Kodexu Charity ČR, ale také ji zmiňuje zákon 108/2006 Sb. o sociálních službách v §2 a také standardu kvality sociálních služeb č. 2.

POSTOJ EXTERNÍ KONTROLY

Jádrová otázka 8 zjišťovala hodnocení systému Dekacert externí kontrolou. Negativní postoj externí kontroly by byl signálem pro management, že nástroj Dekacert není vhodný pro dané středisko, nebo že proces implementace nebyl úspěšný.

Během posledního roku proběhla dle respondentů pouze jedna kontrola. Jednalo se o obhájení certifikace ISO v středisku respondenta R2. Systém Dekacert je součástí procesu zaškolování nových pracovníků a procesu vyhledávání nové vhodné práce pro klienty. Hodnocení obou procesů dopadlo ze strany kontroly velmi dobře. Respondent R1 potvrdil pozitivní hodnocení kontroly.

ZPĚTNÁ VAZBA OD STAKEHOLDERS

Jádrová otázka č. 7 měla za cíl zjistit, jakou zpětnou vazbu mají respondenti od skupin tzv. stakeholders. Jedná se o zaměstnance, dobrovolníky, klienty, zřizovatele, dodavatele, konkurenci, místní komunitu a média. Ohledně zřizovatele, tj. církve, byla položena samostatná následující otázka.

Pozitivní zpětná vazba

Všichni respondenti zaznamenali pozitivní zpětnou vazbu od zaměstnanců, kteří nejvíce oceňovali více prostoru pro vzájemnou komunikaci. Od klientů zaznamenali respondenti R1, R2 a R4 pozitivní zpětnou vazbu zprostředkovaně od spolupracovníků. Pozitivní zpětnou vazbu podle R3 poskytují „*rodiče, dobrovolníci i děti (klienti), kteří nám často potvrzují, že jsme na správné cestě.*“

Žádná zpětná vazba

Respondent R1 uvedl, že zatím cíleně nezjišťoval zpětnou vazbu od všech dalších skupin „stakeholders“ a to z časových důvodů a ani ji nezaznamenal. Další respondenti nezaznamenali žádnou zpětnou vazbu od dobrovolníků, dodavatelů, konkurence, místní komunity, ani od médií.

POSTOJ CÍRKVE

Jádrová otázka č. 9 zjišťovala, jak se změnila podpora od církve po zavedení nového systému.

Zřizovatelem organizace, ve které výzkum probíhal, je biskupství. Podle vyjádření respondenta R1, neprojevovala církev, přesněji biskupství, zájem o dění v organizaci v době před implementací systému Dekacert. Organizace v zahajovací části implementace připravila velkou společenskou akci za účasti představitelů města, církve, médií a všech pracovníků.

Poté během dalších let práce na zavádění modelu Dekacert, zájem ze strany církve nezaznamenal. Při jednáních s biskupem informuje o přínosech systému příležitostně a z vlastní iniciativy. I další respondenti odpověděli na tuto otázku slovy: „*Bohužel, žádný zájem jsem nezaznamenal.*“

Dílčí shrnutí k DC 2:

Z analýzy odpovědí vyplývá, že nejvýraznějším přínosem implementace je žitá identita křesťanské organizace navenek i dovnitř. Tento výsledek dokládá správně nastavení procesu implementace (srov. Jünemannová, kap. 2.2.9, s. 44 a kap. 2.5, s. 31). Když jsou klienti i jejich rodiče na akcích zařízení „*optimisticky nastaveni a vyzařují*“, je to pro zaměstnance i vedení potvrzením, že jejich „*křesťanská identita je srozumitelná dovnitř i navenek*“ (srov. Jünemannová, kap. 2.1, s. 45-46). Toto potvrzuje i jasné sdělení orientace organizace zájemcům o službu (rodičům dětí s mentálním či duševním onemocněním), a tím se stává organizace transparentní. Sympatická je v této souvislosti výzva respondenta R3 dalším organizacím: „*Nebojte se být otevření*“. Reflektovaný dlouhodobý charakter procesu implementace křesťanských hodnot a reflexe stálých změn a vývoje potvrzuje tezi prof. Jünemannové: „*Neptáme se jenom, zda jednáme podle platné morálky a platných norem. Ptáme se i na to, zda tyto normy, které dříve upravovali naše jednání, jsou stále rozumné*“ (srov. kap. 2.1.2, s. 27). Reflexe náboženské nabídky pro klienty i pracovníky koresponduje s tvrzením prof. Jünemannové, že „*organizace může být církevní organizací, pokud je v ní dostatek lidí, kteří se zajímají o závazek vůči církvi. V církevní organizaci musí minimálně management aktivně pracovat na závazku vůči církvi, jinak nemá křesťanství v organizaci žádnou substanci*“ (viz kap 1.4 s. 21). Církevní organizace by proto měla nabízet pravidelné náboženské aktivity. Jak dokládá reflektovaný proces implementace Dekacertu, je zde tato nezbytnost splněna. **Naplnění kritéria jasné a srozumitelné komunikace** křesťanské identity zařízení pomůže zcela jistě zvolení svatého patrona pro zařízení. Zkušenosti respondentů ukazují, že je to vhodná a srozumitelná forma slavení křesťanského svátku s přiblížením života a činností patrona včetně jeho ctností, které chce zařízení také uplatňovat. Při této příležitosti je možné navázat dobrý kontakt i se skupinami „*stakeholders*“, které jsou pro úspěšné podnikání v daném regionu důležité (Putnová, Seknička 2007, s. 111-114, Bedrnová a kol., 2012, s. 526), včetně médií a místní komunity.

Poskytnutím více informací atraktivní formou a v pravidelných intervalech může zvýšit zájem o problematiku u místní komunity, u médií i u zřizovatele, kterým je církev. Naplánováním cílených aktivit v rámci oblasti Dekacert 1 IDENTITA kritérium 3 „*Sdělujeme otevřeně a spolehlivě svoji identitu navenek i dovnitř*“ (srov. kap. 2.2.1, s. 33). Skutečnost nezájmu veřejnosti, médií i církve je hodně blízká i zkušenosti v českém charitním prostředí.

V příloze č. 1 je podrobný popis nových aktivit a činností naplánovaných pro jednotlivé oblasti Dekacert v rámci služby respondenta R4.

Dílčí výzkumný cíl č. 3:

Zjistit, na jaké bariéry zařízení při implementaci narazilo. Sledovaným indikátorem byly bariéry.

BARIÉRY

Jádrová otázka č. 6 zjišťovala bariéry, na které zařízení během implementace narazilo, dále co chtěli v zařízení změnit a nepovedlo se to a také co vůbec nešlo.

ČAS

U všech respondentů se vyskytla odpověď ohledně **časové náročnosti a dlouhodobosti implementace**, konkrétně R1 uvádí: „změny každodenního jednání vyžaduje hodně (zdůrazněno jinou intonací hlasu) času a trpělivého připomínání“ a R2 „proces implementace si nakonec vyžádal více času, jako jsme na začátku předpokládali“.

Respondent R2 vidí jako negativní skutečnost, že „**někteří pracovníci očekávali**, že budou pravidelné časté schůzky k Dekacertu pokračovat i po intenzivní úvodní fázi definování kritérií a tvorby nových metodik. Z provozních důvodů to nejde, setkává se k Dekacertu celý tým pouze dvakrát za rok.“ Druhá reflektovaná skutečnost je u R2 ta, že „**ted' zabere více času plánování** vzdělávání pracovníků i plánování společných aktivit s klienty“.

Časová kapacita pracovníků

Další reflektované bariéry pro každodenní činnost zařízení bylo, že není možné splnit všechna přání klientů. Například nelze realizovat samostatné výlety pro klienty z personálních

důvodů, nejčastěji musí na výlet skupinka klientů, v některých provozních dobách by bylo potřebné zdvojnásobit počet pracovníků. Následovalo konstatování, že více nabídek pro klienty představuje větší vytížení pracovníků.

Negativní vlivy

Respondenti ve svých výpovědích reflektovali taky skutečnosti, které negativně působily na proces implementace. Překvapivě všichni respondenti zaznamenali nezájem nebo **minimální zájem ze strany církve** jako zřizovatele. Církev, i když je zřizovatelem, ponechává činnost i zodpovědnost zcela na managementu organizace. Další skutečností byl označený **nezájem místní komunity a médií**, konkrétně R1 konstatuje, že „*zatím nejsme spokojeni s vnímáním veřejnosti, diskusí o hodnotách a etické orientaci organizace*“. A dále upřesňuje, že k řešení této skutečnosti se chce věnovat v další fázi implementace a více se zaměřit na prezentaci hodnotové orientace organizace navenek.

Dílčí shrnutí k DC 3:

Odpovědi na dílčí výzkumnou otázku ohledně bariér procesu implementace poukazují na nedostatek času realizovat vše, co považují pracovníci nebo klienti za důležité. Identifikované časové bariéry nepředstavují zásadní problém pro implementaci. Skutečnost nesplněného očekávání intenzivnějšího setkávání týmu vyžadovala srozumitelnější vysvětlení průběhu procesu implementace zaměstnancům, aby se předešlo nereálným očekáváním a následnému zklamání. Další identifikovaná bariéra potřeby více času na plánování patří do jedné ze čtyř základních perspektiv systému řízení BSC a celé oblasti perspektivy učení se a růstu musí být v organizaci věnována velká pozornost, protože významně ovlivňuje všechny další perspektivy. Vyčlenění více času pro plánování vzdělávání pracovníků a společných aktivit s klienty přinese pozitivní výsledky ve všech dalších perspektivách. Eliminace negativních vlivů je pro management úkolem pro další období.

Podle výše uvedených faktorů, které podle respondentů negativně ovlivňují proces implementace, usuzují, že tento proces se již stal samozřejmostí a součástí řízení organizace. Identifikované negativní faktory nemají zásadní vliv na ohrožení nebo zastavení procesu implementace, naopak se mohou stát výzvou a úkolem na další období.

Dílčí výzkumný cíl č. 4:

Jaká byla ekonomická stránka implementace?

Jádrová otázka č. 10 zjišťovala ekonomickou stránku procesu implementace, konkrétně jaké byly náklady na implementaci, a zda byly vyšší nebo nižší oproti očekávání.

OČEKÁVÁNÉ EKONOMICKÉ NÁKLADY

Respondent R1 uvedl, že náklady byly asi 31 500 eur za časové období tři let a to na školení a konzultace, další náklady tvořily: tisk knížky, nákup uměleckých děl od prof. Ziegenfeutera (miniatury vyobrazení jednotlivých hodnot Dekacert) a organizování putovní výstavy Dekacert po městech, kde má organizace své pobočky. „*Proces implementace jsme zvládli za běžného provozu*“ konstatovali R1, R2 a R4, přičemž R1 dodal, že „*náklady na implementaci jsou srovnatelné jako u jiných dlouhodobých procesů*“. Podle respondenta R1 jsou náklady na certifikaci ISO několikanásobně vyšší.

Dílčí shrnutí k DC 4:

Pro každou organizaci je zásadní otázka finanční zátěže zavádění nových nástrojů do praxe. Z toho důvodu byla zařazena i dílčí výzkumná otázka o ekonomické stránce implementace procesu Dekacert. Respondenti dle odpovědí nezaznamenali výrazně vyšší náklady na implementaci systému Dekacert. Náklady byly ve skutečnosti takové, jak je očekávali.

Dílčí výzkumný cíl č. 5:

Zjistit, na co by respondenti upozornili organizace, které chtějí systém Dekacert implementovat a to zejména v českém prostředí. Sledovaným indikátorem bylo osobní vyjádření.

Jádrová otázka č. 12 zjišťovala osobní vyjádření respondentů ohledně doporučení jiným organizacím, které systém Dekacert chtějí ve své organizaci zavést.

POZITIVNÍ OSOBNÍ VYJÁDŘENÍ

Respondenti R1 a R3 se ve svém vyjádření shodli, že se jedná o dobrý a praktický nástroj ve vztahu ke každodenní práci v zařízeních, který vyžaduje „*bezpodmínečnou spolu*

práci pracovníků všech úrovní organizace“ (viz. kap.2.1.3 a 2.1.4.). Respondent R1 dále doporučuje nastavit a dát k dispozici zdroje pro podporu a zavedení systému do každodenní praxe, protože *„proces nenastane automaticky a sám. Proces implementace je nutné dobře naplánovat a využít zkušenosti jiných, třeba i autorky modelu.“*

Všichni respondenti v odpovědi na tuto otázku uvedli, že *„model Dekacert je dobrým instrumentem, aby našli společnou křesťanskou identitu svojí organizace s křesťany i spolupracovníci bez konfese.“*

Podle respondenta R2 systém zlepšuje vzájemnou komunikaci a důvěru v týmu, systém pomáhá v rozhodování v konfliktních situacích. Pracovní prostředí se *„prosvětlo“*.

Respondent R4 upozorňuje na *„proces bez konce“*, v diskusích v rámci managementu kvality se tým stále vrací k jednotlivým kritériím. *„Tento proces přináší neustále nové podněty a změny pro práci v týmu i do práce s klienty.“* Respondent R1 vidí systém Dekacert jako výzvu pro management, aby *„se stále novými a novými projekty a procesy vracel k porozumění základní identity organizace všemi pracovníky“*. Respondent R2 sděluje: *„Nic se nestanoví napořád. To si každodenně uvědomujeme při práci s našimi klienty.“* (viz kap. 2.3)

Podle respondenta R3 zabere více času plánování vzdělávání pracovníků i plánování společných aktivit a slavení s klienty. *„Prožíváme společně více radosti.“*

R1 sděluje: *„Pro každé rozhodnutí vedení jsou toto unikátní kritéria, aby se mohlo zkontrolovat, zda rozhodnutí slouží správnému účelu. To mě dělá jistým, mírným a v mém jednání vůči spolupracovníkům spolehlivým a oceňujícím.“*

Pozitivní zpětnou vazbu, kterou podle R3 poskytují *„rodiče, dobrovolníci i děti (klienti), kteří nám často potvrzují, že jsme na správné cestě. Naše děti (klienti) se tady cítí dobře, na našich společných akcích vnímáme jejich optimistické nastavení a vyzařování. A toto pak nesou ven mimo naše zařízení. Toto přeji i dalším organizacím, které se pro Dekacert rozhodnou.“*

Tři respondenti chtějí upozornit kolegy, kteří uvažují o zavedení modelu Dekacert: *„Nebojte se být otevření.“* Respondent R3 doplňuje: *„Rodiče klientů i veřejnost jsou*

informování o naší orientaci na křesťanské hodnoty v naší práci a přijímají to dobře. Právě i pro tuto skutečnost nám svěřují do péče své nejbližší.“

Dílčí shrnutí pro DC 5:

Všichni respondenti vyjádřili pozitivní doporučení a povzbuzení pro vedení dalších organizací, které uvažují o zavedení systému Dekacert. Všichni respondenti znají alespoň jednu církevní pomáhající organizaci a potvrdili domněnku, že v Česku lze očekávat stejné přínosy a bariéry, jako i v jejich organizaci, při důsledném naplánování celého procesu implementace systému Dekacert. Jejich upozornění se týká především nutné spolupráce pracovníků všech úrovní, otevřenosti při sdělování křesťanských hodnot podle Dekacertu dovnitř i vně organizace, a přijímání změn.

5. Diskuse

Cílem této kapitoly je zodpovězení výzkumné otázky a diskuze zjištěných výsledků výzkumu. Znovu se vrátím k zjištěným skutečnostem, které vplynuly z analýzy a interpretace získaných dat, a které souvisí s odpovědí na výzkumnou otázku. Tyto výsledky se pokusím konfrontovat se závěry jiných studií. Kapitulu uzavře úvaha nad slabými stránkami provedeného výzkumu, náměty pro další bádání a především možnou aplikaci zjištěných závěrů v praxi.

Cílem výzkumu bylo zjistit, jak probíhá proces implementace modelu Dekacert ve vybrané organizaci, na jaké bariéry organizace příp. zařízení narazilo a jaké přínosy zavedení modelu Dekacert přineslo, jaká je ekonomická stránka implementace a na co by upozornili vedoucí pracovníci, kteří systém Dekacert již zavedli do své praxe, další organizace i v ČR. Organizace, ve které výzkum probíhal, byla zvolena podle kritérií, aby se co nejvíce přibližovala českému charitnímu prostředí. Důvodem bylo, aby identifikované přínosy a bariéry byly pro české charitní organizace vypovídající o tom, co je možné s vysokou pravděpodobností očekávat při implementaci systému Dekacert u nás. Respondenti byli zvoleni ve všech třech úrovních řízení, protože nutnou podmínkou pro zavedení nového systému (nebo změny) do činnosti organizace je, aby proces přijetí a implementace probíhal na všech úrovních managementu a žádná úroveň nemůže být opomenutá (Jünemannová, 2006, s. 72-81, Bedrnová a kol. 2012, s. 452, s. 571, Jünemannová, 2009). Výzkumná otázka byla: Jakých reálných přínosů bylo dosaženo v církevní pomáhající organizaci zavedením nástroje etického řízení Dekacert?

V rámci výzkumu jsem zkoumala celkový průběh procesu implementace jenom zběžně, jedná se o rozsáhlou problematiku, která je nad rámec mojí práce. Podrobněji jsem se zaměřila na přínosy a bariéry, které respondenti během procesu ve vlastní práci identifikovali, na ekonomickou stránku implementace a na jejich upozornění organizacím, které chtějí model Dekacert také zavést do své praxe.

Bedrnová a kol. (2012, s. 580) uvádějí, že základním předpokladem pro přijetí zamýšlené změny zaměstnanci organizace je jasně a jednoznačně formulovaná vize. Jünemannová zpracováním teorie modelu Dekacert poskytla vedení organizace nástroj, aby vizi formulovalo, zavedlo cíleně do struktur organizace etické principy podle Desatera

a k tomu podpořilo odpovídající chování všech pracovníků v organizaci. Jünemannová v Dekacertu vychází z teologického pohledu na člověka (2003, 2009, 2010), což pak určuje hodnotovou orientaci organizace. Dále předpokládá, že teologický pohled na člověka, představy o dobrém a správném jednání a o tom, co je pro člověka dobré, je přenositelný do činnosti zařízení (2003). Odborné kompetence pracovníků se v církevní organizaci mají propojit s věděním toho, že člověk je v biblicko-teologické antropologii *tělo* (bazár), *duch* (néfeš) a *duše* (ruach), (viz podkapitola 2.2.5) a poselství evangelia je potřeba propojit s konkrétní skutečností zařízení. Poslání církevní organizace vyjadřuje spojení odbornosti, hospodárnosti a křesťanství v její činnosti a toto spojení dělá transparentní dovnitř i navenek. Organizace, kterou zřizuje církev, slouží k zajištění církevního závazku pro blaho lidí a svět (podkapitola 2.2, s. 31-33). Toto pojetí poslání církevní organizace koresponduje s posláním uvedeným v Kodexu Charity ČR (2009) a specifickým profilem církevní sociální práce podle Benedikta XVI. (DCE, 2006). Proces implementace modelu Dekacert v organizaci zlepšil vzájemnou komunikaci a důvěru (respondent R2) a také otevřel nový prostor pro dialog věřících a pracovníků bez konfese ohledně křesťanské identity jejich společného pracoviště (R2). Tuto oblast přináší Dekacert do organizace k diskusi jako první a jedná se o identitu, tj. křesťanskou identitu církevní organizace. Jde o společné hledání rysů specifického profilu charitní organizace (Souček, 2013, s. 25-33, Doležel, 2012, 98-100, Pompey in Doležel, 2012, s. 90). Charitní pracovníci tím, že jednájí v duchu křesťanské lásky vůči klientům i vůči sobě navzájem, pomáhají společnosti znovu nalézat křesťanské hodnoty. Zároveň jde o ekumenickou otevřenost ze strany organizace vůči těm, kterým slouží, i vůči spolupracovníkům (Souček, 2012, s. 28).

Vedení organizace rozhoduje, podle čeho chce organizace jednat. Deklaruje svými rozhodnutími: „O toto nám jde.“ Mělo by jít o jasnou orientaci k tomu, co tvoří „to specificky křesťanské“ v této organizaci. U každé církevní organizaci jde o lásku (Jünemannová, 2009, s. 72), uplatnění konceptu trojího svědectví: být svědkem hodnoty života, svědkem lásky a svědkem Božím (Doležel, 2012, s. 69), mít pozorné srdce (DCE, čl. 31). Model Dekacert jako nástroj pomáhá managementu, aby ve své organizaci definoval svůj specificky křesťanský profil. Model tvoří 10 křesťanských hodnot, které se v organizaci během procesu implementace diskutují, hledají se kritéria pro jejich naplňování i kontrolu naplňování, zapracovávají se do směrnic, metodik a postupů, které se pak v každodenní praxi ověřují a opět aktualizují. Konkrétně se jedná o hodnoty: identita, integrita, svatý čas, mezigenerační

solidarita, tělesný a duchovní život, spolehlivá dohoda, vlastnictví, komunikace, intimní společenství, sociální společenství (viz kapitola 2.2). Všichni respondenti si myslí, že tyto hodnoty jsou po čtyřech letech implementace součástí struktur organizace, začleněné do systému řízení BSC (R1), do systému ISO, který má certifikovaný divize chráněných dílen (R2) i do činností všech středisek a služeb (R1, R2, R3, R4). Cíle služeb jsou nastavené v souladu s hodnotami Dekacert (R3). Model Dekacert je „dobrý instrument, aby našli společnou křesťanskou identitu spolu s křesťany i spolupracovníci bez konfese“(R1).

Jedním z důležitých cílů procesu je, aby se **identita organizace díky procesu implementace ukotvila v celoorganizačních strukturách a nebyla závislá jenom na osobním nastavení spolupracovníků** (tamtéž). Výpovědi respondentů dokládají, že zapojení všech úrovní řízení organizace do procesu implementace Dekacertu vede k pozitivnímu výsledku. Je důležité **celý proces průběžně kontrolovat a vyhodnocovat** (Bedrnová, 2012, s. 572), co se v organizaci děje, což potvrzují odpovědi respondentů R3 a R4, kteří čtvrtletně předávají zprávu za svoje středisko regionálnímu vedení. R2 podává zprávu o procesu implementace jednou ročně na poradě vedení. Podle výstupů se stanovují cíle na další rok, což je standardní manažerský postup.

Benedikt XVI. (Doležel, 2012, s. 68) k profilu církevní charitní praxe zdůrazňuje, že „slova „Bůh“ a „Kristus“ se nesmí stát v charitních organizacích cizími pojmy.“ V organizacích, kde je většina spolupracovníků bez příslušnosti k některé církvi, je jednou z cest **společné slavení křesťanských svátků**. Respondent R4 v rozhovoru popsal se zaujetím tyto aktivity následovně: „Na slavení během roku (např. Velikonoce, slavnost patrona, slavnost sv. Martina, Vánoce, slavnost Tří králů apod.) se aktivně podílí všichni spolupracovníci. Při všech zvláštních příležitostech (narozeniny, slavnosti) se dbá na zvláštní úpravu prostor. Povzbuzuje se k tomu, aby se při plánování a realizaci slavení dalo pozor na to, aby byl biblický základ slavnosti vhodně zprostředkován klientům s těžkým postižením (např. použitím vhodných médií). Podle toho je důležité i pozorně zvolit velikost skupiny (např. menší skupinky s různým důrazem, obsahem a metodami)“ (Příloha č. 1). Během tohoto rozhovoru jsem vnímala, že respondent prožívá ze své práce radost a nadšení. Domnívám se, že zde se naplňují požadavky emeritního papeže Benedikta XVI., že „je třeba přivádět pracovníky k onomu setkání s Bohem a Kristem, které by v nich probouzelo lásku a otevíralo jejich duši druhému...“(DCE, čl. 31a). Doležel (2012, s. 114) tuto větu encykliky doplňuje, že „nejde jenom o požadavek systematické spirituální podpory charitních

pracovníků, ale také jako možnost začít v této podpoře od ‚nulové‘ identifikace.“ Na základě provedeného výzkumu si dovoluji tvrdit, že implementace Dekacertu toto umožňuje.

Putnová, Seknička vyjmenovávají **tradiční a moderní nástroje etického řízení** ve firmách (2007, s. 70-73), tématu se věnuje kapitola 1.2. Z analýzy a interpretace dat si dovoluji konstatovat, že model Dekacert zahrnuje v procesu zavádění do praxe téměř všechny vyjmenované nástroje. Jako **deklarace hodnot pro organizaci** je v našem případě Desatero a výklad jednotlivých hodnot pro organizaci. Jako **etické vzory jsou pro jednotlivá zařízení jejich patroni** např. sv. Josef pro Chráněnou dílnu sv. Josefa. V poslání i konceptu péče se pak jednotlivá zařízení odvolávají na ctnosti svého patrona, které chtějí ve službě taky uplatňovat (R3 a R4). Práce s etickým vzorem se realizuje dovnitř i navenek. Dvnitř – pracovníci musí být podrobně seznámeni s postavou patrona, aby mohli jeho ctnosti uplatňovat ve své činnosti a prezentovat tuto skutečnost i navenek, vůči klientům i veřejnosti. Dalším nástrojem je podle Putnové a Sekničky – **výcvik a vzdělávání v oblasti podnikatelské etiky, v našem případě křesťanské etiky**. V organizaci v rámci implementace je zavedený nový systém vzdělávání pro nové i stávající pracovníky. Během prvních dvou let implementace probíhala ohledně modelu Dekacert jednou za dva měsíce školení a workshopy jednotlivých týmů, pak už jenom setkání dvakrát ročně. (R1) Respondent R2 doplnil informaci o úkolu vedoucích pracovníků, kteří byli od začátku aktivně zapojeni do implementace modelu a teď vedou školení pro nové i stávající spolupracovníky. Náklady na školení pracovníků v rámci procesu implementace uvedl respondent R1 na otázku ohledně ekonomické náročnosti. Jednalo se o náklady na konzultanta, který je procesem prováděl, a náklady na školící místnosti, kdy si potřebovali pronajmout větší prostory pro všechny zaměstnance.

Jako moderní nástroje etického řízení uvádějí Putnová a Seknička etický a sociální audit, úřad ombudsmana ve firmě a etický výbor příp. etická komise. Z výzkumu vyplynulo, že v organizaci probíhá hodnocení implementace jednou ročně, kdy vedoucí pracovníci středního managementu vyhodnocují naplňování jednotlivých kritérií v každodenní praxi a tuto zprávu předávají vedení celé organizaci (R2, R3 a R4). Princip etického auditu je stručně popsán v podkapitole 1.4 (s. 17-18), kde se jedná o časově hodně náročný způsob z anglosaského prostředí. Při implementaci systému Dekacert do systému řízení kvality celé organizace Balanced Scorecard, jak je to v případě organizace, kde výzkum probíhal, se zprávy o naplňování kritérií Dekacert stávají součástí pravidelného reportingu a podklady pro

vyhodnocování naplňování stanovených cílů organizace ve všech perspektivách (viz podkapitola 1.3). Úřad ombudsmana v organizaci během implementace nezřídili, zřízení **etické komise** se připravuje. Zajímavou novinkou v činnosti organizace je **zavedení nástroje etický případový rozhovor**, který je popsán v podkapitole 1.4, a v našem prostředí jsem se s ním ještě nesetkala. Pracovníkům organizace pomáhá při řešení etických problémů, na které v praxi narážejí. Vyškolený pracovník dokáže moderovat rozhovor podle struktury metody až k nalezení řešení. Doporučené metody pro etické řízení jsou **dialog a konsensus**, na kterých se shodli Jünemannová (viz kapitola 2.1.4) i Putnová a Seknička (viz kapitola 1.2.2).

Z výše uvedených skutečností se domnívám, že model Dekacert je komplexním systémem etického řízení. Tuto domněnku by bylo dobré ověřit dalším výzkumem.

Z analýzy a interpretace dat vyplynulo, že bariéry se během procesu vyskytují a je nutné s nimi počítat. Všichni respondenti uvedli jako bariéru **časovou náročnost procesu**. Management na všech úrovních musí s tímto faktorem počítat a „*pracovní doba pracovníků se musí nastavit tak, aby všechno stihli v regulérní pracovní době*“ (R4), včetně úkolů na procesu implementace. Dalším faktorem byla zmíněná **dlouhodobost procesu** (R1). Jedná se o princip fungování každého systému řízení kvality, v případě Dekacertu se jedná o systém etického řízení. V cíli „jako dokonalá organizace“ nebudeme nikdy, stále bude co zlepšovat, neustále naši činnost ovlivňují nové faktory. Podle autorky modelu Jünemannové „*dokonalost patří Bohu, my se o ni musíme stále snažit*“ (2011, s. 18).

Zajímavým zjištěním byl nezájem (R2) nebo **minimální zájem** (R1, R3 a R4) **ze strany církve jako zřizovatele**. Tato skutečnost, která může být ovlivněna různými faktory, by mohla být tématem dalšího zajímavého výzkumu. **Malý zájem ze strany místní komunity a médií**, nespokojenost s vnímáním veřejnosti, diskusí o hodnotách a etické orientaci organizace je pro top management velkou výzvou pro další období implementace. Vnímání etické dimenze organizace ze strany „stakeholders“ je pro další rozvoj společensky odpovědného podnikání důležité (Putnová, Seknička 2007, s. 111-114, Bedrnová a kol., 2012, s. 526). Z výzkumu vyplynulo, že sekundární „stakeholderi“ (místní komunita, veřejnost, média) nejsou do procesu zapojeni, pouze příležitostně, když se konají větší akce (R1). Podrobněji jsem tuto oblast nezkoumala, opět by to mohl být výzkumný cíl pro další bádání. Další identifikovanou bariérou bylo **nenaplňené očekávání některých spolupracovníků**, kteří očekávali, že „*budou pravidelné časté schůzky k Dekacertu*

*pokračovat i po intenzivní úvodní fázi definování kritérií a tvorby nových metodik. Z provozních důvodů to nejde, setkáváme se k Dekacertu celý tým pouze dvakrát za rok“ (R2). Určitě důležitá zkušenost, která radí nepodcenit informovanost spolupracovníků a pečlivě o všem informovat. Další reflektovaná skutečnost, která byla přiřazena k negativním bariérám, je u respondenta R2 ta, že „**ted' zabere více času plánování vzdělávání pracovníků i plánování společných aktivit s klienty**“. Opět tedy faktor času. K tomuto faktoru můžeme přiřadit i bariéry identifikované na úrovni operativního managementu (R3 a R4), kde se jednalo např. o nemožnost realizovat samostatné výlety pro klienty, požadavek navýšit počet pracovníků na dvojnásobek v některých provozních dobách. Bohužel, není možné splnit všechny přání klientů, vždy musíme hledat „vyváženost“ – jak si určujeme cíle v systému Balanced Scorecard v perspektivě ekonomické, zákaznické, procesní a rozvojové.*

Doplnila bych je ještě o **přínosy osobní**, jak je sdělili respondenti. „*Pro každé rozhodnutí vedení jsou toto unikátní kritéria, aby se mohlo zkontrolovat, zda rozhodnutí složí správnému účelu. To mě dělá jistým, mírným a v mém jednání vůči spolupracovníkům spolehlivým a oceňujícím. Hodně intenzivních rozhovorů s ne-křesťanskými spolupracovníky a spolupracovnicemi bylo a je pro mě jako křesťana zvláštním obohacením, které byly umožněné jenom díky právě vedenému procesu dialogu k Dekacertu“ (R1). Další respondent uvedl, že „*prožívám ted' více radost ze své práce a znovu jsem si promyslel, proč jsem křesťanem*“ (R2). Další: „*Lépe jsem poznal své kolegy a jejich myšlení.*“ Komunikaci v týmu respondenti hodnotili jako **otevřenou**, „*důležité se stalo spolu otevřeně a čestně spolu jednat a vzájemně se respektovat*“ (R2), „*jenom pokud budeme spolu navzájem hovořit, diskutovat a společně pracovat, staneme se silným týmem schopným rozvoje*“ (R3). Jedná se o kompetence a postoje hodně podobné těm, které zmiňuje Souček - ve svém výzkumu u respondentů: „*Jaká pojetí vztahu mezi odbornou kompetencí a lidskostí (pozorným srdcem) se vyskytují v představách charitních pracovníků o žádoucím přístupu ke klientům?*“ - jako žádoucí při uplatňování lidskosti / pozorného srdce (Souček, 2013).*

Shrnutí zjištěných skutečností, které mohou být předmětem dalších výzkumů, je následovné: (1) model Dekacert je nástrojem managementu organizace pro naplňování jejího křesťanského poslání, (2) podle zjištěných přínosů je možné proces implementace považovat za formaci charitních pracovníků, (3) výše uvedené přínosy i bariéry pro organizaci, jednotlivá střediska a služby je možné očekávat i v našem prostředí.

Slabé stránky provedeného výzkumu spatřuji v tom, že vzhledem k mým časovým možnostem nebylo možné reflektovat kvalitu mého výzkumu za použití např. triangulace (Hendl, 2005, s. 159). Diplomová práce ale může posloužit jako podklad pro další výzkum. Osobně jsem zatím nerealizovala kvalitativní výzkum v takovém rozsahu, nemám tedy potřebné praktické zkušenosti. Také interpretace zjištěných skutečností je ovlivněna mojí subjektivitou, i když jsem se snažila o nezájatý postoj.

Za přínos této práce, která představila německý model etického řízení Dekacert včetně zjištěných výsledků realizovaného výzkumu, považuji to, že vnesla do našeho prostředí zahraniční zkušenost. Vedení každé církevní organizace musí rozhodnout, jak zajistí, aby její křesťanské poslání nevymizelo, a také rozhoduje, podle čeho si nastaví kritéria pro své etické jednání a rozhodování. V německém prostředí je možnost výběru z více nástrojů. Předpokládám, že bude otázkou krátkého času, než se některé církevní pomáhající organizace u nás rozhodnou pro zavedení nástroje Dekacert. V květnu 2014 proběhlo s autorkou modelu prof. Dr. Elisabeth Jünemanovou vícedenní školení k modelu Dekacert pro ředitele Charit Královéhradecké diecéze. Je naděje, že se vedení některých Charit pro model nadchne a s implementací začne. Pak se otevře prostor pro další výzkumy, nakolik tento model podpoří princip formace srdce (lidskosti) u pracovníků, jak požaduje po charitní sociální práci Benedikt XVI. v encyklice **Deus Caritas est**.

Závěr

Cílem diplomové práce bylo představit model etického řízení Dekacert jako nástroj managementu a kvalitativní studii přínosů jeho implementace do praxe. V teoretické části jsem se věnovala etickému řízení, které je součástí systémů řízení kvality v organizaci. Popsala jsem tradiční i moderní nástroje etického řízení, které byly vyvinuté v komerční sféře, a také nástroje, které jsou určené pro pomáhající organizace a které se využívají v charitním prostředí v Německu nebo u nás. Cílem bylo umožnit základní orientaci v problematice. Druhou kapitolu tvoří teoretický popis modelu Dekacert, jeho teoretická východiska a jeho deset jednotlivých oblastí podle Desatera. Ke každé z nich jsou uvedena konkrétní kritéria. Tato kritéria vytvořily během procesu implementace jednotlivé pracovní skupiny organizace, kde probíhal i můj výzkum. Praktickou část práce tvoří kvalitativní studie procesu implementace, která měla zodpovědět výzkumnou otázku: Jakých reálných přínosů bylo dosaženo v církevní pomáhající organizaci zavedením nástroje etického řízení Dekacert? Pro výzkum jsem zvolila kvalitativní výzkum, k získání dat jsem použila metodu polostrukturovaného rozhovoru. Pro transformaci hlavní výzkumné otázky do pěti dílčích výzkumných cílů a třinácti jádrových otázek jsem použila kontingenční tabulku. Přepsané rozhovory byly opatřeny kódy a pro analýzu zjištěných skutečností jsem použila metodu vytváření trsů. Zvolena metodologie je popsána v kapitole Metodologie výzkumu. Zjištěné výsledky jsem v kapitole Diskuze propojila s teoretickou částí a pokusila jsem se o konfrontaci zjištěných výsledků s jinými studii.

Shrnutí zjištěných skutečností, které mohou být předmětem dalších výzkumů, je následovné: (1) model Dekacert je nástrojem managementu organizace pro naplňování jejího křesťanského poslání, (2) podle identifikovaných přínosů je možné proces implementace považovat za formaci charitních pracovníků, (3) výše uvedené přínosy i bariéry procesu implementace je možné očekávat i v našem prostředí. Za přínos této práce považuji to, že vnesla do našeho prostředí další zahraniční zkušenost. Předpokládám, že bude otázkou krátkého času, kdy se některé církevní pomáhající organizace u nás rozhodnou pro zavedení modelu Dekacert. Pak se otevře prostor pro další výzkumy, nakolik tento model podpoří princip formace srdce (lidskosti) u pracovníků, jak požaduje po charitní sociální práci Benedikt XVI. Diskurs propojenosti odborné kompetence a lidskosti (pozorného srdce), kterému se již věnovali Kolařík (2008, 2011), Doležel (2012), Souček (2013).

Seznam použitých zdrojů

Bopp, K., Neuhauser, P. (2001). *Theologie der Qualität – Qualität der Theologie*. Freiburg im B.: Lambertus.

Bednář, M. (2012). *Kvalita v sociálních službách*. Olomouc: Univerzita Palackého.

Bedrnová, E., Jarošová, E., Nový, I. a kol. (2012). *Manažerská psychologie a sociologie*. Praha: Management Press.

Benedikt XVI. (2005). *Deus Caritas est*. Praha: Paulínky.

Danihelková, E. (2006). Církevní pomáhající organizace ve světle encykliky Deus Caritas est in Teologické listy 4/2006 [on-line]. Dostupné 1.4.2015 z <http://www.teologicketexty.cz/casopis/2006-4/Cirkevni-pomahajici-organizace-ve-svetle-encyklyky-Deus-caritas-est.html>

Doležel, J. (2012). *Církevní sociální práce na pozadí encykliky Deus caritas est*. Olomouc: Univerzita Palackého.

Haderlein, R. (2011). Křesťansky orientovaný management ve znamení charity. In *Sborník odborných příspěvků z mezinárodního odborného semináře „Hodnotový management charity“*. (s. 42-52). [Přelouč:Charita, 2012]

Hendl, J. (2005). *Kvalitativní výzkum: základní metody a aplikaci*. Praha: Portál.

Hilpert, K. (2012). Wozu sind Ethikkommissionen gut? In www.stimmen-der-zeit.de 1/12, s. 12-22.

Horváth & Partners. (2002). *Balanced Scorecard v praxi*. Praha: Profess Consulting.

Hořejšová, P. (2009). *Výzkum vybraných témat u křesťanských poskytovatelů sociálních služeb* (bakalářská práce). České Budějovice: Jihočeská univerzita.

Charita Česká republika (2013): Stanovy CHČR [on-line]. Dostupné 1.4.2015 z <http://www.charita.cz/res/data/014/001598.pdf>

Janišková, D., Křivánek, M. (2013). *Velká kniha o řízení firmy*. Praha: Grada.

Jünemann, E. (2003). Wir brauchen ein Leitbild! In *Lebendige Seelsorge* 54, s. 298-304.

- Jünemann, E. (2007). „Wohin soll ich mich wenden?“ Moral und Ethik. In Schuster, N. *Kursbuch Management und Theologie. Führen und leiten als spirituále und theologische Kompetenz*. Freiburg im B.:Lambertus, (s. 161-176)
- Jünemann, E., Kilz, G. (2009). *Die zehn Gebote – Orientierung für gerechte Strukturen*. Paderborn: Bonifantus.
- Jünemann, E., Leuwer, P. (2010). *Vergewissern...* Erkelenz: Altius Verlag. Přeloženo z němčiny pro Diecézní katolickou charitu Hradec Králové, 2012.
- Jünemann, E., Wertgen, W. (2006). *Herausforderung Soziale Gerechtigkeit*. Paderborn: Bonifantus.
- Jünemann, E. (2011). Desatero jako základní inspirace sociální pomoci v církevních organizacích. In *Sborník odborných příspěvků z mezinárodního odborného semináře „Hodnotový management charity“*. (s. 16-41). [Přelouč:Charita, 2012]
- Kaufmann, J. C. (2010). *Chápající rozhovor*. Praha: Sociologické nakladatelství SLON.
- Kolařík, P. (2008). Identita sociálních služeb poskytovaných katolickou církví. *Sociální práce/Sociálna práca*, č.4, s. 75-84.
- Kolařík, P. (2011). Identita a kultura organizace. *Sociální práce/Sociálna práca*, č.1, s. 60-67.
- Křišťan, A., Musil, L. (2008). Nezodpovězená otázka vztahu „pozorného srdce“ a „odbornosti“ v křesťansky zakotvené praxi sociální práce. *Sociální práce/Sociálna práca*, č. 4, s. 93-99.
- Matoušek, O. a kol. (2013). *Encyklopedie sociální práce*. Praha: Portál.
- Miovský, M. (2006). *Kvalitativní přístup a metody v psychologickém výzkumu*. Praha: Grada Publishing.
- Molitor. (2011). *Konzept zur Ethischen Fallbesprechung*. Paderborn: UMOL.
- Obst, O. a kol. (2006). *Základy obecného managementu*. Olomouc: Univerzita Palackého.
- Papežská rada pro spravedlnost a mír. (2008). *Kompendium sociální nauky církve*. Kostelní Vydří: Karmelitánské nakladatelství.

- Putnová, A., Seknička, P. (2007). *Etické řízení ve firmě*. Praha: Grada Publishing.
- Pompey, H. (2008). *Ježíšovo pomáhání k uzdravení u rybníka Bethseda*. Sociální práce/Sociálna práca, č. 4, s. 65-66.
- Pospíšil, C. V. (2002). *Teologie služby: kniha nejen pro ty, kdo se věnují křesťanské charitě a diakonii*. Kostelní Vydří: Karmelitánské nakladatelství.
- Reamer, G. R. (2000). The Social Works Ethics Audit: A Risk-Management Strategy. In *Social Work*. Vol. 45 (4), s. 355-366.
- Seknička, P. a kol. (2001). *Úvod do hospodářské etiky*. Praha: ASPI Publishing.
- Sokol, J. (2014). *Etika, život, instituce*. Praha: Vyšehrad.
- Souček, P. (2013). *Odbornost a lidskost (pozorné srdce) v charitní praxi* (diplomová práce). Olomouc, Univerzita Palackého.
- Steinkamp, N., Gordijn, B. (2000). Die Nimwegener Methode für ethische Fallbesprechungen. In *Rheinisches Ärztenblatt* 5/2000, s. 22-23.
- Šedřová, K., Švaříček, R. (2007). *Kvalitativní výzkum v pedagogických vědách*. Praha: Portál.
- Šelner, I. *Základy managementu kvality*. Pracovní text semináře. Olomouc: CARITAS – VOŠs Olomouc, 2004, nepublikováno.
- Vyhláška, kterou se provádějí některá ustanovení zákona o sociálních službách. Vyhláška č. 505/2006 Sb. v účinném znění ke dni 1. 4. 2015
- Zákon o sociálních službách. Zákon č. 108/2006 Sb. v účinném znění ke dni 1. 4. 2015

Seznam tabulek

<i>Tabulka 1 Vztah hodnot a přikázání</i>	<i>30</i>
---	-----------

Seznam schémat

<i>Schéma č. 1 Etický trojúhelník</i>	<i>27</i>
<i>Schéma č. 2 Úrovně řízení.....</i>	<i>28</i>
<i>Schéma č. 3 Dekacert - Etický trojúhelník</i>	<i>29</i>
<i>Schéma č. 4 Model implementace BSC.....</i>	<i>49</i>

Přílohy

Příloha 1 Konkrétní aktivity střediska podle jednotlivých oblastí Dekacert

Hodnota „Svatý čas“

- Slavení a křesťanské svátky – na slavení během roku (např. Velikonoce, slavnost patrona, slavnost sv. Martina, Vánoce, slavnost Tří králů apod.) se aktivně podílí všichni spolupracovníci. Při všech zvláštních příležitostech (narozeniny, slavnosti) se dbá na zvláštní úpravu prostor. Povzbuzuje se k tomu, aby se při plánování a realizaci slavení dalo pozor na to, aby byl biblický základ slavnosti vhodně zprostředkován i klientům s těžkým postižením (např. použitím vhodných médií). Podle toho i pozorně zvolit velikost skupiny (např. menší skupinky s různým důrazem, obsahem a metodami).
- Vaření a pečení – při plánování denní struktury dní, kdy se peče nebo vaří (zpravidla jednou měsíčně) se společně připravené jídlo i sní. Společenství u stolu začne společně oběd např. písničkou, modlitbou nebo proslovem.
- Hudební kroužek – během každodenní hudební hodinky se mají zrcadlit různé písničky a témata. Můžou se zpívat písničky podle ročního období, lidové písně, aktuální písně a taky křesťanské písničky. Pracovníci začínají a končí zpívání povídáním s obyvateli na různá témata.
- Účast na náboženské nabídce pro pracovníky – pracovníkům je umožněno zúčastnit se stávající nabídky jako je meditace, bohoslužba a modlitební kroužek. Ty se konají podle personálních a časových možností. Pracovníci hledají přitom společné řešení, např. střídání se, vzájemné zastoupení.
- Společenství - nabízet pro všechny zajímavé nedělní výlety (např. návštěva kostela, výlet, cyklovýlet, návštěva statku, jízda na koni)

Hodnota „Mezigenerační solidarita“

- Šance vyššího věku – cíleně tvoříme týmy všech věkových kategorií. Bereme ohledy na mladší pracovníky a jejich rodiny např. když mají malé nebo školou povinné děti při plánování dovolené
- Rizika vyššího věku – podpora starších spolupracovníků při plánování služeb, umožnit ne moc dlouhé přesčasy
- Integrace mezigenerační solidarity – umožnit stáže v jiném zařízení organizace (např. účast na rozhovorech týmu, spolupráce na přípravě dne otevřených dveří, společné slavení)

Hodnota „Tělesný a duševní život“

- Co můžeme udělat s tím, aby se spolupracovníci i klienti cítili dobře? – plán služeb sestavit, aby byl „přátelský“ spolupracovníkům. Spravedlivé rozdělení víkendových a nočních služeb. Společné volnočasové aktivity. Bowling zaměstnanců 2x ročně. Společný celodenní výlet jednou ročně. Společné slavení Vánoc.
- Doprovázení umírajících – stávající kontakt na ekumenickou hospicovou službu se má dále budovat. V případě potřeby je možné domluvit s hospicovou službou poradenství pro pracovníky klienta, který je v poslední fázi svého života.
- Podpora pracovníků v zacházení se smrtí – u pracovníků se často objevuje strach a nejistota ze smrti (Co mám dělat? Co je správné?) Proto se vytvořila pracovní skupina, ve které se rozebírá téma smrti a kroky jednání s tím související. Výstupy slouží spolupracovníkům jako návod.
- Zprostředkování křesťanských hodnot a myšlení klientům – zajišťujeme pro klienty pravidelnou nabídku, kterou zprostředkujeme křesťanskou víru. Tato nabídka je založena na dobrovolnosti a otevřenosti všem. Nabídky jsou obsahově a metodicky modifikované (např. podle druhu postižení klientů).
- Respekt k jednotlivci – usilujeme o uctivé zacházení osobními hranicemi jednotlivých spolupracovníků v týmu. Každý pracovník se k tomu může v týmu otevřeně vyjádřit, aby se společně hledalo řešení.

- Zacházení s umíráním a se smrtí – se smrtí klienta v zařízení se zachází uctivě. K tomu patří i pobožnosti a možnost vzpomínání. Pracovníci se na tom aktivně podílejí (např. vyhotovení lístečků na zeď díků, příprava prostor k pobožnosti)
- Rozmanitost osobních a odborných názorů – pracovníci týmu jsou zajedno, že není jediná správná cesta. Často existuje hodně rozmanitých, občas i protichůdných názorů na jeden speciální problém. Přitom hrají roli osobní zkušenosti, subjektivní nastavení hodnot a odborný základ pracovníka. Spolupracovníci proto usilují o transparentnost problému a přímou diskusi k jeho řešení. Ten se nejlépe nalezne v společném a otevřeném diskursu a sladěním jednotného postupu.
- Duše – nabídka a realizace křesťanských oslav a rituů pro pracovníky i klienty. Nabídka pro pracovníky např. meditace, modlitební kroužek, mše pro pracovníky, dny pro spolupracovníky. Doprovázení umírajících podporujeme přes odpovídající návod. Jednou ročně společně vzpomínáme na naše zemřelé. Zařídíme křesťanský pohřeb.

Hodnota „Spolehlivé dohody“

- Neslibujeme příliš našim klientům, anebo ve vztahu k našim pracovníkům? – včasné platby mezd, včasné platby firmám za jejich služby, včasné plánování dovolených (v listopadu předcházejícího roku), dohody, které se domluví na setkáních týmu, jsou platné pro všechny pracovníky.
- Dohody dodržovat – spolehlivost dohod je povinná (Opatření: zlepšení péče o pracovníky, respektovat a posilovat obecné dobro klientů např. při stěhování, změny skupiny apod., vzájemná úcta k práci druhého, pochvala.)

Hodnota „Vlastnictví“

- Ochrana vlastnictví – mít úctu k soukromým vzpomínkovým předmětům klientů, i když jejich stav neodpovídá našemu osobnímu vkusu, uctivě zacházet s vlastnictvím klientů (slabina péče o prádlo), možnost volby klientů využívat všechny prostory zařízení.

Hodnota „Komunikace“

- Komunikace z perspektivy přijímajícího – srdečnost, pravdivost i při komunikaci o druhých, pozorné zacházení s důvěrnými informacemi, nutné informace předat

„nahoru“ nebo „dolu“ i když není vedoucí skupiny přítomný. Napětí komunikovat otevřeně (kultura sporu).

- Komunikace z pohledu vysílajícího – závazek vedení organizace je, potřebné informace cíleně a obsahově správně předat dále (opatření: zpracování checklistu se stanovenou odpovědností jednotlivých pracovníků). Závazek organizace k zodpovědné, srdečné, respektující a vnímavé komunikaci (opatření: být příkladem při komunikaci, setkání pracovníků, zjišťování názoru spolupracovníků, porozumění rozhodnutí druhých přes zprostředkování základních znalostí)
- Komunikace při napětí mezi přijímajícím a vysílajícím – otevřenost konfliktů a jejich aktivní zpracování, rozvoj kultury sporu (opatření: konflikt pojmenovat, prohodit různé stanoviska, akceptovat mínění jiných, nebýt nemilosrdný, v týmu najít rozhodnutí, převzít odpovědnost, pečovat o vztahy)

Hodnota „Sociální společenství“

- Jak se můžeme lépe prezentovat – pořádat otevřené výstavy ve městě a okolí, pozvat sousedy na akce zařízení, práce s veřejností.
- Spolupráce – s nejbližším okolím, farností, dobrovolníky, nakupovat od místních firem a farmářů
- Hranice – vidět hranice každého jednotlivě, klienta i spolupracovníka

Hodnota „Intimní společenství“

- Privátní oblast – dbáme na dodržování privátní oblasti u klientů. Klient má klíče od svého pokoje, od skříněk. Každý klient má právo uložit si své kapesné do vlastní uzamykatelné skříňky. Při vstupu do pokoje klienta klepeme. Partnerství respektujeme.
- Intimita - Intimní systém podporujeme jen do té míry, kde sám nefunguje. Pracovníci dbají o to, aby intimita slabších byla chráněná. Při koupání dbáme o to, aby se pracovníci u klienta střídali minimálně. Respektující a uctivé zacházení s klienty.