



Univerzita Palackého v Olomouci
Cyrilometodějská teologická fakulta
Katedra křesťanské sociální práce

ETICKÝ PROGRAM DEKACERT[®] – ZKUŠENOSTI S JEHO IMPLEMENTACÍ DO PRAXE

Diplomová práce

**Studijní program
Sociální práce**

Autor: Bc. Kateřina Adamcová, DiS.
Vedoucí práce: Mgr. Martin Bednář, Ph.D.

Olomouc 2023

Prohlášení

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

V Olomouci dne 14. 4. 2023

.....

Kateřina Adamcová

Poděkování

Chtěla bych poděkovat svému vedoucímu diplomové práce Mgr. Martinovi Bednářovi, Ph.D., za jeho podnětné rady a připomínky k mé práci. Poděkování patří i Mgr. Pavlíně Jurníčkové, Ph.D., za podněty k metodologii výzkumu této práce. A v neposlední řadě děkuji i své rodině a přátelům. Za jejich pomoc a podporu při tvorbě diplomové práce i v průběhu celého studia.

Tato diplomová práce vznikla za podpory grantu IGA_CMTEF_2022_005 Hodnotový kontext sociálního fungování II.

OBSAH

ÚVOD.....	7
1 DEKACERT – Etický program podle desatera	11
1.1 Opodstatněnost modelu Dekacertu	11
1.2 Východiska modelu Dekacert	12
1.3 Popis modelu.....	13
1.3.1 Identita	13
1.3.2 Integrita.....	15
1.3.3 Svatý/Sváteční čas.....	15
1.3.4 Generační solidarita	16
1.3.5 Tělesný a duchovní život	18
1.3.6 Spolehlivá dohoda	18
1.3.7 Vlastnictví/Majetek.....	20
1.3.8 Komunikace.....	21
1.3.9 Sociální společenství	22
1.3.10 Intimní/Rodinné společenství	23
1.4 Etický program v kontextu sociální práce	24
1.4.1 Etika v sociální práci	24
1.4.2 Holistický přístup.....	26
1.4.3 Standardy kvality sociálních služeb	27
2 ZAVÁDĚNÍ – Implementace programu Dekacert do praxe	31
2.1 Praxe sociálních služeb	31
2.2 Proces zavádění programu Dekacert	31
3 IDENTIFIKACE PŘEKÁŽEK A OBTÍŽÍ	35
3.1 Analýza organizace.....	36
3.2 Příprava na změnu	37
3.3 Plánování změny	38
3.3.1 Podmínky úspěchu	39
3.3.2 Překážky změny	39

3.4	Realizace změny	41
4	METODOLOGIE VÝZKUMU.....	43
4.1	Kvalitativní výzkum	43
4.2	Výzkumný cíl a výzkumná otázka	44
4.3	Výzkumný vzorek.....	45
4.4	Metoda sběru dat a průběh výzkumu	45
4.4.1	Dotazník pro respondenty – pro zjištění strukturálních dat:	46
4.4.2	Otázky pro ředitele Charity:.....	46
4.4.3	Otázky pro vedoucí služby:	47
4.5	Analýza dat.....	49
5	VÝSLEDKY VÝZKUMU.....	51
5.1	Motivace	51
5.2	Přijetí a pochopení programu zaměstnanci.....	52
5.3	Systém implementace programu.....	53
5.4	Bariéry a podpůrné nástroje	54
5.5	Přínos	55
6	DISKUZE.....	57
	ZÁVĚR	61
	BIBLIOGRAFICKÝ SEZNAM.....	65
	SEZNAM OBRÁZKŮ	71
	PŘÍLOHY - CHECKLIST DEKACERT®.....	72

ÚVOD

Organizace Charita Česká republika je v naší vlasti neodmyslitelně spjata s výkonem sociální práce. Má zde také mnohaletou historickou zkušenost a praxi. Jak říká Maclová (Biskupství královehradecké, 2022, online), ředitelka Diecézní Charity Hradec Králové, Charita se v posledních třech desetiletích výrazně rozvinula. U nás nyní zastává místo největšího poskytovatele nejen sociálních služeb, ale také zdravotní či humanitární pomoci. Charita má tedy vysoké počty svých zaměstnanců, ale i dobrovolníků či příznivců této organizace. Ne všichni jsou však praktikujícími křesťany nebo neznají původ a kořeny organizace. Jsou však obdařeni jistou mírou entuziasmu a touhou pomáhat potřebným. Jak dále uvádí Maclová, posláním Charity není pouze plnění veřejných závazků vůči zadavatelům (jako je stát, kraj, obec či potřebný občan). Je jím také plnění očekávání zakladatele Charity, kterým je sama církev. K tomu je však třeba vzdělávat v této oblasti právě pracovníky Charity. Vysvětlovat jim základní zásady a principy nebo je seznamovat s hodnotami organizace. A to vše uplatňovat ve své každodenní praxi.

A právě tomu učí etický program Dekacert, do kterého se Charita ČR (její některá diecézní střediska a pobočky) zapojila. Celkem je již do tohoto programu v České republice zapojeno 37 Charit (Kumstýřová a kol., 2022, s. 66-67), které etický program implementují do své každodenní praxe.

Tématem této diplomové práce je *Etický program Dekacert – zkušenosti s jeho implementací do praxe*. Cílem diplomové práce je *Zjistit překážky, obtíže a podpůrné nástroje při zavádění etického programu Dekacert do praxe sociálních služeb*. Touto prací, bych ráda přiblížila již zmíněný program, zaměřila se na možné překážky, bariéry a benefity spojené s jeho implementací do praxe sociálních služeb.

Práce má povahu kvalitativní metody. Od ředitelů zapojených Charit do etického programu a vedoucích jejich sociálních služeb byla získána data formou polostrukturovaných rozhovorů.

Práce je dělena do dvou hlavních částí – na konceptuální a výzkumnou. V konceptuální/teoretické části se zaměřuji na Etický program Dekacert jako takový. Konkrétně se jedná o deset hodnot, kde každá vychází z jednoho přikázání z desatera církve. V další kapitole se zaměřuji na zavádění tohoto etického programu do praxe sociálních služeb. Vycházím také ze systému managementu kvality, pro který jsou i jistou inspirací jednotlivé metody řízení etiky. Třetí kapitola této práce identifikuje možné obtíže, rizika, ale i podpůrné nástroje související s implementací tohoto etického programu do každodenní praxe sociálních služeb. Výzkumná část čtenářům této práce blíže přibližuje cíl výzkumu a jeho výzkumnou otázku, dále použité metody pro sběr dat a jejich vyhodnocení a analýzu získaných dat.

Teoretická část vychází primárně z publikací Prof. Dr. Theol. Elisabeth Jünemann, autorky modelu (*Desatero pro Charitu, křesťansko-etická orientace pro vytváření spravedlivých struktur organizace*. 2022) a Ing. Mgr. Zdeňky Kumstýřové, DiS.; Mgr. et Mgr. Kateřiny Hojné a Ing. Bc. Štěpánky Dvořákové (*DEKACERT V KOSTCE – MANUÁL Etický program podle desatera*. 2022). Zmíněné autorky pojednávají o modelu Dekacert, jejich tvrzení je podkládáno také dalšími zdroji. Systém změny a implementace procesu je čerpán primárně ze zdrojů jako *Management změny*, jehož autorem je Neil Russell – Jones (2006) a *Řízení změn ve firmách a jiných organizacích* od Ing. et Ing. Lei Kubíčkové, Ph.D. a Prof. Ing. Karla Raise, CSc., MBA, dr. h. c. (2012).

Na základě dostupných informací jsem zjistila, že etický program Dekacert není v české široké veřejnosti zatím tolik známý. O programu ví převážně pouze pracovníci již zapojených Charit nebo ředitelé aj. osoby, o tomto kroku uvažující. Tento fakt je však podstatnou měrou zapříčiněn důvodem zatím krátké existence projektu DEKACERT.CZ v České republice. Projekt začal za podpory Nadace Renovabis na našem území 1. 1. 2019. Nyní je do něj zapojeno již 28 přihlášených Charit a proškoleni 11 lektorů. Ti navštěvují Charity a pomáhají jim v procesu implementace Dekacertu do jejich zařízení (a to formou diskuzí s pracovníky dané Charity). Toto vzdělávání zajišťuje Vzdělávací institut pro charitní praxi, o.p.s. formou školení a akreditovaných kurzů zastoupených již zmíněnými lektory. Institut se ale nespécifikuje pouze na implementaci etického programu, jeho posláním je především podpora managementu Charit a jiných organizací, pracujících na základě křesťanských hodnot ve své praxi. Česká republika zatím exponuje malým množstvím publikací a článků zaměřujících se na toto téma. V Německu je téma více rozšířené. (Vzdělávací institut pro charitní praxi, akt. 2023c, 2023b, [online] a Diecézní charita Plzeň, 2019, [online]).

Na jaře roku 2022 jsem se účastnila Mezinárodní konference v Hradci Králové. Proběhla v rámci projektu vzdělávání pracovníků charit na téma křesťanské hodnoty v Česku. Promluvila zde řada osobností spojených s tímto etickým programem. I sama autorka programu nás seznámila s Dekacertem jako takovým. Zde jsem měla tu čest slyšet příběhy Charit, kde se její členové rozhodli implementovat etický program Dekacert do své praxe. A zde to celé začalo. Pochopila jsem, že záměr Dekacertu má hlubší smysl.

Teoretická část vychází primárně z publikací Prof. Dr. Theol. Elisabeth Jünemann, autorky modelu (*Desatero pro Charitu, křesťansko-etická orientace pro vytváření spravedlivých struktur organizace*. 2022) a Ing. Mgr. Zdeňky Kumstýřové, DiS.; Mgr. et Mgr. Kateřiny Hojné a Ing. Bc. Štěpánky Dvořákové (*DEKACERT V KOSTCE – MANUÁL Etický program podle desatera*. 2022). Zmíněné autorky pojednávají o modelu Dekacert, jejich tvrzení je podkládáno také dalšími zdroji. Systém změny a implementace procesu je čerpán primárně ze zdrojů jako

Management změny, jehož autorem je Neil Russell – Jones (2006) a *Řízení změn ve firmách a jiných organizacích* od Ing. et Ing. Lei Kubíčkové, Ph.D. a Prof. Ing. Karla Ráise, CSc., MBA, dr. h. c. (2012).

1 DEKACERT – Etický program podle desatera

V první kapitole této práce popisují Etický program Dekacert a to každou hodnotu vzešlou z jednotlivých přikázání Desatera zvlášť.

Mezi nástroje etického řízení managementu¹ církevní organizace patří mimo jiné i *model Dekacert*. Toto Etické řízení organizace vychází z 10 křesťanských hodnot vycházejících z Desatera (Vzdělávací institut pro charitní praxi, akt. 2023a, [online]). Mezi tyto hodnoty patří:

1. Identita
2. Integrita
3. Svátý čas
4. Generační solidarita
5. Tělesný a duchovní život
6. Spolehlivá dohoda
7. Vlastnictví
8. Komunikace
9. Sociální společenství
10. Intimní společenství

1.1 Opodstatněnost modelu Dekacertu

Jak říká Mons. Radkovský (2022, s. 4-5), člověk žije ve společnosti a je obklopen rozličnými mezilidskými vztahy. Ať už se jedná o vztahy osobní, na pracovní bázi či jiné, je důležité o tyto vztahy pečovat a dodržovat jistá pravidla. Ta nám pomáhají o vztahy pečovat, udržovat je a zlepšovat jejich kvalitu. Jedním z nejstarších pravidel je právě desatero Božích přikázání (Exodus 20, 1-17 a Deuteronomium 5, 6-21). „*V desateru jde vlastně o to, zaručit každému člověku, včetně nás samých, právo na život, majetek, dobrou pověst, dobré manželství.*“ (tamtéž, s. 4) Jednotlivá přikázání desatera jsou zaměřena jak na jednotlivce, tak i na vztahy v institucích. Proto je tento program Dekacert (složenina slov Dekalog = řecky desatero a certifikát, který obdrží Charity po zavedení programu) velmi doporučovaný do charitních zařízení.

Z evaluačních dotazníků účastníků školení vychází dle Kumstýřové a kol. (2022, s. 11) následující přínosy Dekacertu pro Charitu:

¹ Management v českém jazyce znamená: „*vedení, řízení, správa, ale také obratnost v jednání*“ (Seknička in Putnová a Seknička, 2007, s. 103)

1. „Nová struktura pro pojmenování specifík charitní služby
2. Nový pohled na vzájemné vztahy Charita – pracovník, služba – klient
3. Podněty pracovníků v 10 oblastech
4. Odlišuje Charitu od jiných poskytovatelů sociálních a zdravotních služeb
5. Zviditelňuje základní postoje pracovníků Charity
6. Otevírá nové perspektivy
7. Podporuje diskuzi ke křesťanským hodnotám a základům charitní služby
8. Pro zaměstnance Charity srozumitelně popisuje, kdo jsme a co je pro nás důležité
9. Je efektivním nástrojem pro vedení Charity
10. Zlepšuje propagaci značky Charity navenek“

1.2 Východiska modelu Dekacert

Etický model Dekacert dle prof. Jünemann tvoří čtyři teoretická východiska.

- Desatero Božích přikázání
- Etický trojúhelník
- Teorie rozhodování
- Metoda dialogu a konsenzu

Všechna východiska modelu popisuje mj. ve své diplomové práci Zdenka Kumstýřová (2015). Vzhledem k cíli této práce je zde podrobně popsáno pouze první východisko modelu: **Desatero Božích přikázání**.

Přestože v charitních službách pracují i lidé bez vyznání, etický program Dekacert může být zdrojem inspirace i pro tyto lidi (Bouma, 2022, s. 7). Autorka modelu Dekacert postavila jeho základy na Desateru Božích přikázání. Přikázání, která dal Bůh do rukou Izraelitů. „*Dar desatera je udělen v rámci smlouvy, kterou Bůh uzavřel se svým lidem. Boží přikázání dostávají svůj pravý význam ve smlouvě a jejím prostřednictvím*“ (KKC 2077). Bouma (2022, s. 8-9) popisuje blíže onu jistou smlouvu, kterou dal Bůh na hoře Sinaj, prostřednictvím Mojžíše, lidu Izraelskému. Bouma (tamtéž) popisuje několik významů této smlouvy. Je pro nás darem od Hospodina i úkolem. Zároveň je společenstvím. Společenstvím Boha a člověka.

Konkrétní přikázání desatera jsou uvedena v Bibli, v knihách Ex 34, 28, Dt 4,13 a Dt 10,4.

Jünemann (dle Kumstýřová, 2015, s. 25) nachází paralelu mezi dobou, odehrávající se ve starém zákoně (před třemi tisíci lety) a dnešní v tom, že organizace mají stále větší svobodu. Ať už se jedná o organizace působící v oblasti sociální, zdravotní, politické aj. Svobodu si ale neudržíme hlídáním či kontrolou. Bůh nám (Izraelitům) však dal deset přikázání, která nám pomáhají chránit deset

citlivých prostorů svobody. „*Desatero ukazuje deset sociálních hodnot a nabádá k jejich ochraně skrze odpovídající struktury a chování*“ (Jünemann, 2011, s. 19).

1.3 Popis modelu

Jünemann (2011, s. 16-18; 2022, s. 13-15) uvádí, že v katolických organizacích se vytváří „inlace nahodilostí“. Jedná se o souběh několika nutných činností pro kvalitní chod organizace. V první řadě je to zajištění péče o klienty (součástí může být i zdravotní péče). Dále je třeba zajistit ekonomický chod organizace. Neméně důležitou činností je ale i nasycení klientů z náboženské perspektivy. Tato komplexita vyžaduje důvěru klientů v organizaci i v její zaměstnance, ve spolehlivost celého systému, ale i transparentnost organizace. Důvěra v konkrétní organizaci se však buduje na základě morálky, ta nám pomáhá rozlišit dobré od zlého a správné od nesprávného. Morálka také reguluje chování a jednání, ukazuje, co máme udělat či nikoliv. Tím zpracovává nahodilosti, které mohou rozhodováním vznikat. Avšak morálka potřebuje také kritickou reflexi. Musíme vědět, o co se jedná, co prospívá nebo naopak neprospívá organizaci i lidem, jakkoliv s ní spolupracujícími.

Jedním z nástrojů, které zajišťují komplexitu organizace a pomáhají i k důvěře v dané zařízení je model Dekacert. Jeho deset hodnot je blíže popsáno níže.

V České republice zatím na téma Dekacertu není mnoho napsaných prací. Již zmiňovaná Ing. Mgr. Kumstýřová v roce 2015 napsala diplomovou práci s názvem: Model Dekacert jako nástroj managementu kvality a kvalitativní studie jeho implementace do praxe, druhou diplomovou práci napsala Mgr. Kateřina Hojná v roce 2019: Přínos systému DekaCert pro charitativní práci. Dále v loňském roce vznikly v českém jazyce dvě publikace o tomto programu, nejsou však volně k prodeji. Jejich názvy jsou: „Desatero pro Charitu, křesťansko-etická orientace pro vytváření spravedlivých struktur organizace“ a „DEKACERT V KOSTECE – MANUÁL Etický program podle desatera“. Blíže informace o publikacích i s jejich autory jsou uvedeny v bibliografickém seznamu literatury na konci této práce.

1.3.1 Identita

Já jsem Hospodin, Tvůj Bůh. Nebudeš mít jiného boha kromě mne. (Ex 20, 1-6)

Izrael, lid, který Hospodin zachránil. Vyvedl jej z egyptského otroctví, dal mu svobodu, vlastní identitu. (Jünemann, 2022, s. 19)

Člověk je stvořen, jako obraz Boha. Má svoji identitu, svoji jedinečnost. To se může převést i na instituce. I každá jednotlivá instituce je v něčem specifická. Identita organizace je tvořena

hodnotami organizace, posláním a cíli, které zastává a podle kterých jedná. Konkrétní identita organizace by měla být odpovědí na otázku: „**Kdo a co jsme?**“. Odpovědi na takový typ otázek nám totiž pomáhají rozlišit kulturu organizace² navenek a uvnitř. Osoby, které přicházejí do organizace zvenčí (zájemci o službu, zájemci o zaměstnání, dobrovolníci, partneři organizace aj.) by měli díky těmto informacím pochopit specifičnost organizace. Čím se například odlišuje od jiných poskytovatelů sociálních služeb nebo co je zásadním prvkem organizace, který je protkán i do jejich konkrétních činností. (Jünemann, 2022, s. 19-20, Kumstýřová a kol., 2022, s. 19-20).

Stanovení struktur organizace pomáhá pracovníkům učinit rozhodnutí v často složitých situacích. Popisují totiž zásadní účel organizace, směr, kterým se udává, a cíl, ke kterému směřuje. Již samotný název organizace Charita (Caritas), znamená milosrdná láska. Jünemann upozorňuje na fakt, že všechny organizace, které se nazývají „křesťanskými“, se musejí řídit morální orientací a zavazují se tak k lásce k bližnímu³. Pokud máme vyjasněný cíl, je třeba si definovat cestu, jak jej dosáhneme. Pravidla organizace je třeba stanovit tak, aby byla hned od počátku jasná a nebylo třeba dalšího vysvětlování jejich smyslu. Tato pravidla a postupy zasahují do každodenní činnosti na pracovišti. Je třeba pravidla dobře zformulovat a stanovit, protože pak mohou zkvalitnit a zjednodušit činnosti prováděné na pracovišti. Může být přínosné, pokud se vytvořený program volně zpřístupní jak lidem uvnitř organizace (pracovníci, klienti), tak i lidem vně organizace (zájemci o službu, MPSV, veřejnost i konkurující služby). (Jünemann, 2022, s. 19-23)

Kumstýřová a kol. (2022, s. 21) uvádí další možné vyjádření identity Charity. Jedná se konkrétně o *motto* Charity, *patrona* služby (pracovníky může svým životem oslovit nějaký svatý. Jeho svátek si mohou v zařízení určitým způsobem připomínat.), *křesťanské symboly* v prostorách služby. Dále pak pravidelná *modlitba*, *mše*, *duchovní zamyšlení*, *spolupráce s knězem*, *s farností*, dostupná *duchovní literatura* či *teambuilding* pro stmelení kolektivu.

„*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. Každá církevní pomáhající organizace má svoji křesťanskou identitu.*“ (Vzdělávací institut pro charitní praxi, akt. 2023a, [online])

² Kultura organizace (organizační kultura) je mnohými autory (Lukášová, Nový, Umlaufová, Pfeifer) nazývána různými pojmy (jako firemní kultura nebo podniková kultura). Dané názvy jsou ale v tomto textu brány jako synonymní, jelikož odlišnosti názvů pojmů jsou dány strukturou zařízení, o které se jedná. V této diplomové práci uvádím převážně „organizační kulturu“, mohou se zde ale vyskytnout i další synonymní pojmy. Jedná se však o: „*Základní hodnoty, názory a předpoklady, které existují v organizaci, vzorce chování, které jsou důsledkem těchto sdílených významů, a symboly, které vyjadřují spojení mezi předpoklady, hodnotami a chováním členů organizace*“ (Denison dle Lukášová, Nový a kol., 2004, s. 22).

³ Papež Benedikt XIV. definuje ve své encyklice *Deus Caritas est*, tři rozměry lásky. *Eros*, *agape* a *filia/caritas*. Pro práci v organizacích bychom měli užívat druhých dvou podob lásky, které nehledí jen na sebe a na svůj prospěch. *Agapé* znamená „obětující se láska“ a *Caritas* je láska k bližnímu zakořeněná v lásce k Bohu. (Benedikt XVI., 2006)

1.3.2 Integrita

Nevezmeš jména Božího nadarmo. (Ex 20,7)

Již Izraelský národ si uvědomoval, že svobodu člověka nelze udržet nějakým zákonem či příkázáním. Je darem od Boha. Proto se vydali Boží cestou za svobodou (Jünemann, 2022, s. 32).

Jde o prostor svobody – integritu, která se projevuje jako „*shoda toho, co člověk je, s tím, co chce být a co si klade za cíl*“. (Jünemann, 2022, s. 32) Organizace musí svoji integritu hledat, hájit a zajišťovat. Integrita je dynamická, neplatí zde, že je jednou stanovena a platí tak jednou provždy. Musí se stále znova ověřovat její shoda s identitou, posláním i realitou organizace a zajišťovat ji v případě potřeby novým způsobem. Správně stanovená integrita pak zajišťuje jistou důvěryhodnost, pro osoby uvnitř organizace i pro veřejnost. Lidé se tak mohou spolehnout na to, co organizace o sobě říká. (Jünemann, 2022, s. 32, Kumstýřová a kol., 2022, s. 23)

Jünemann (2022, s. 34-40) se podrobně zaměřuje na důležitost dokumentu *poslání a vize*. Pomáhá nám například v rozporuplných situacích, kdy je třeba se rozhodnout, kdy se zabýváme kvalitou Charity, jejími cíli a hodnotami. Určuje nám totiž směr, kudy se pracovníci organizace i celá Charita má ubírat. Tento dokument informuje o kvalitě organizace. Podle něj zjistíme, zda organizace dodržuje to, co slibuje. „*Kvalita je pojem identity a integrity. Církevní zařízení vyjadřují ve svých dokumentech ‘poslání a vize’ profil své kvality. Zajišťují, aby byla viditelná a prověřitelná jejich specifická kvalita, křesťanská identita zařízení.*“ (Jünemann, 2022, s. 36)

Poslání a vize také zobrazují **smysl** organizace. Ukazuje tak naplňování odpovědnosti církve vůči člověku a světu. Za druhé ukazují **kulturu** církevní organizace, kde se jedná především o osoby v Charitě (tj. personál, vedení), ti jsou totiž hlavními bytostmi, které mohou kulturu organizace ovlivnit a zlepšit tak i její kvalitu. Za třetí definuje dokument vize a poslání **strukturu** organizace, tou jsou myšlena pravidla, určující pracovní každodennost (pracovní procedury, pravidla aj.). Ve struktuře organizace nalezneme i definovaný smysl a cíl celé organizace. (Jünemann, 2022, s. 37-40)

„*Integrita je sebeurčením s ověřenými hodnotami, kterým se zavážeme. Integritu jako souhlas s identitou je pak třeba hledat a chránit ji, i když se podmínky mění.*“ (Vzdělávací institut pro charitní praxi, akt. 2023a, [online])

1.3.3 Svatý/Sváteční čas

Pomni, abys den sváteční světil. (Ex 20, 9-11)

Bůh stvořil svět za šest dní a ten sedmý odpočíval (Ex 20, 9-11). Izrael slaví sabat (sobotu) i v obtížných podmínkách vyhnanství. V tento den dodržují klid a vnímají jej jako jiný než ostatní. Společný „svatý čas“ umožňuje odpočinek od práce, společné slavení a utvrzení vlastní identity. V křesťanské tradici připadá tento „svatý čas“ na neděli, na připomenutí vzkříšení Ježíše Krista a odpočinek Boha po šesti dnech stvoření světa. V neděli si lidé mohou odpočinout a trávit tak svůj volný čas společně s druhými lidmi. (Jünemann, 2015, s. 8, 2022, s. 41 a Kumstýřová a kol., 2022, s. 27)

V charitních zařízeních je třeba pro zachování této hodnoty jistá míra kreativity, tvořivosti a fantazie pracovníků. Zvláště v zařízeních s pobytovou formou péče, kdy se pracuje i o nedělích a svátcích, a není tak možné dodržovat den pracovního klidu vynecháním běžných, každodenních úkonů péče. Je tedy třeba najít v pracovních týmech vlastní formu slavení. Například mít v neděli společnou (avšak dobrovolnou) mši svatou, slavnostní jídlo (zvláště oběd), slavnostně připravený jídelní stůl, větší časové možnosti pro trávení času klientů se svými rodinami, vynechání či posunutí úkonů, které lze posunout na jiný (všední) den, tj. např. výměna povlečení, úklid bytů klientů aj. (tamtéž)

Jünemann (2022, s. 41-49) uvádí, že klidové přestávky, kdy člověk je sám a má čas klidu jsou čím dál více potřebné, čím je vypjatější a neklidná doba. A právě v sociálních zařízeních, poskytujících službu i v neděli, je třeba, aby byly tyto směny plánovány pracovníkům jako „zvláštní služby“. Organizace proto potřebují struktury, pravidla a postupy, které umožní klientům i zaměstnancům organizace slavit neděli jako „svatý čas“. K dosažení takového cíle je ale třeba pracovníků, kteří jsou přesvědčeni o posvátnosti neděle a svým jednáním toho budou i důkazem.

Kumstýřová a kol. (2022, s. 28) přináší výčet událostí pro možné slavení. Na bázi pracovního týmu se jedná převážně o slavení narozenin, svátků a jiných výročí či rodinných událostí. S klienty jde hlavně o oslavy jejich narozenin, Vánoc, Velikonoc, Dne Charity či patrona služby. Tento seznam však není definitivní. Záleží na organizaci, k čemu se přikloní a jaké události budou společně slavit. Forma oslav je také zcela na organizaci. Může se jednat například o společné posezení, jídlo, hry, soutěže a mnoho dalšího.

„Musí existovat jisté časové prostory, které nepodléhají funkčnímu diktátu. Pracovní klid, společenství a (při společné oslavě křesťanské neděle) identita. To vše musí být umožněno.“ (Vzdělávací institut pro charitní praxi, akt. 2023a, [online])

1.3.4 Generační solidarita

Cti otce svého i matku svou. (Ex 20, 12)

Toto přikázání poukazuje na izraelského otce rodiny a na jeho chování ke starým rodičům. Pomyslná role „pečovatelů“ se nyní obrací a je třeba zajistit (pře)žití těch, kteří doposud pečovali, těmi, kteří byli doposud opečováváni. Tím zajistí udržitelnost a svou svobodu. (Jünemann, 2022, s. 50, Kumstýřová a kol., 2022, s. 31, srov. Jünemann, 2015, s. 8)

Kumstýřová a kol. (2022, s. 31) popisuje úskalí, ale i benefity stárnutí a mezigenerační solidarity. Tělo stárnoucího člověka se může zdát již „opotřebované“. Stává se křehčím a vyskytují se různé nemoci. Ovšem jeho duch pro nás (mladší generace) může být nedocenitelným zdrojem moudrosti a inspirace. Úkolem Charity je chránit svobodu všech generačních kategorií. Jünemann (2011, s. 26-27, 2022, s. 50-57) se věnuje mj. i demografické struktuře obyvatelstva. Zmiňuje totiž fakt stárnoucího obyvatelstva na planetě. Lidé se nyní dožívají v průměru o dvacet let více než dříve (oproti minulému století). Vyskytují se zde pojmy jako je „třetí život“ a dokonce už i „čtvrtý život“, kdy jsou obyvatelé již zcela odkázáni na pomoc druhých. Svoboda těchto lidí je již omezena a velmi záleží na rozhodnutích mladší generace, která o tyto lidi pečuje. Kvalita stárnutí i šance na již zmíněnou svobodu však závisí na individuálních zdrojích i sociálních a kulturních podmínkách. Zároveň však Jünemann také zmiňuje velmi nízké procento nově narozených dětí oproti počtu seniorů. Pokud se situace bude vyvíjet jako doposud, uvádí, že v roce 2030 bude mít v Evropě každý třetí člověk šedesát let věku.

Dříve byla na našem území péče o seniory zabezpečena smlouvou mezi střední a starší generací. Kdy se starší generace vzdala postavení hospodáře, avšak měla za to právo na stravu, ubytování a péči v době nemoci od mladší generace. A to v určité části stavení – „výměnku“ (Jünemann, 2022, s. 52). Nyní však můžeme říct: *„Společnost, v níž mladí neprojevuji úctu ke starším, je společností bez budoucnosti a naděje.“* (Jünemann, 2022, s. 57)

S ohledem na fakt stárnoucí populace obyvatelstva se musejí potýkat i charitní zařízení s otázkou starších pracovníků. V týmech by mělo docházet ke vzájemnému sdílení zkušeností a respektu jiné generace. Starší generace by se neměla bránit inovacím, které jsou do zařízení zaváděny a mladší generace by měla zase čerpat ze zkušeností generace starší. Organizace také integruje generační solidaritu. Svými postoji a kulturou má organizace podporovat vzájemnou výměnu názorů a zkušeností. Tato generační solidarita má totiž pozitivní vliv na dobré fungování organizace. (Kumstýřová a kol, 2022, s. 32, Jünemann, 2011, s. 27, 2022, s. 57)

Generace disponují vlastními šancemi, které je třeba naplnit, a vlastními riziky, které je třeba rozpoznat, a odpovídajícím způsobem s nimi pracovat. A to v solidární vzájemné pomoci, přesahující hranice jednotlivých generací. (Vzdělávací institut pro charitní praxi, akt. 2023a, [online])

1.3.5 Tělesný a duchovní život

Nezabiješ. (Ex 20, 13)

Ve Starém zákoně je člověk vnímán ve třech dimenzích. Jedná se o dimenzi tělesnou: tělo (hebr. *basar* = maso), dimenzi duševní/psychickou či sociální: duše (hebr. *nefeš* = hrdlo) a duchovní/spirituální dimenzi člověka: duše (hebr. *ruah* = vánek, duch Boží). Páté přikázání *Nezabiješ* se tedy nevztahuje pouze na fyzickou oblast, ale i na psychickou, sociální a spirituální. Tedy na osobu člověka jako celek, ve všech jeho dimenzích. Tato kultura svobody umožňuje rozvoj a ochranu života, chrání život svůj i druhých lidí. A to ve všech jeho dimenzích. (Jünemann, 2011, s. 9; 2015, s. 28; 2022, s. 58 a Kumstýřová a kol., 2022, s. 35)

„Tělo, duše a duch tvoří celek člověka a společně představují život“ (Jünemann, 2022, s. 61).

Kumstýřová a kol. (2022, s. 36) udává, že v charitní službě je třeba si uvědomit, že duchovní/spirituální potřeby člověka⁴ nejsou pouze potřeby náboženské. Člověka mohou trápit různé spirituální problémy jako je osamělost, ztráta důstojnosti, smyslu života, beznaděj aj. Každá lidská bytost potřebuje a ve svém životě také usiluje o přijetí, naději, smysl, lásku...

Důležité je podotknout, že všechny tyto hodnoty se nevztahují pouze ke klientům služby. Je třeba je uvádět do praxe i ve vztahu k pracovníkům a zaměstnancům zařízení.

„Církev a její zařízení se starají o celkový život člověka, o jeho život tělesný, psychický a duchovní.“ (Vzdělávací institut pro charitní praxi, akt. 2023a, [online])

1.3.6 Spolehlivá dohoda

Nesesmilníš. (Ex 20, 14)

Izrael chrání manželskou smlouvu mezi mužem a ženou. V tehdejších dobách mohl manžel svoji manželku propustit tzv. *propouštěcím listem*⁵. Žena pak byla ze společnosti vyloučena a byla jí opovrhována. Ztratila společenské postavení, neměla žádné zázemí. Dostala se do existenčních problémů. Přikázání se ale obecně vztahuje na silnější jednice, aby chránili ty slabší a nezneužívali své moci, postavení či síly. Jedná se o přikázání lásky, manželské lásky, věrnosti a přátelství k bližnímu. (Kumstýřová a kol., 2022, s. 41)

Tuto oblast svobody: „spolehlivé dohody“ definuje i Jünemann (2022, s. 66-68). Spolehlivá dohoda nemusí být pouze **ve vztahu manželském**, ale i **ve vztahu mezi sociálními**

⁴ více o spirituálním posouzení viz podkap. 1.2.1 Holistický přístup

⁵ V Bibli je používán termín „rozlukový list“. Ten je poprvé zmiňován v páté knize Mojžíšově (Dt 24, 1-3) a dále pak i v Novém Zákoně, kdy Ježíš vysvětluje Mojžíšovo ustanovení (Mt 19, 3-12).

partnery. Charity se však týkají oba vztahy. U prvního, mezi manželskými partnery, se jedná o vpád do cizího manželství. Charita je zde právě pro ty osoby, kterých se rozpad manželství týká. Které jej aktivně nezapříčinili, avšak kvůli němu se dostali do materiální nouze. Druhý příklad porušení smlouvy se týká nedodržení dohody či narušení důvěry mezi sociálními partnery. Pokud se tato analogie aplikuje na Charitu jako poskytovatele sociálních služeb, na oné slabší pozici je pracovník. V konečném důsledku je zde i klient sociální služby.

Kumstýřová a kol. (2022, s. 41-42) říká, že „*Spolehlivé vztahy a dohody totiž vytvářejí důvěru.*“ Dále definuje dva druhy důvěry, které jsou v Charitě třeba budovat a které jsou potřeba dodržovat oba najednou. Jedná se o **důvěru v osobu** a její postoje (myšleno chování pracovníků vůči klientům) a **důvěru ve strukturu organizace** (tu zajišťují vytvořená pravidla organizace). Spolehlivé dohody tak zajišťují slabšímu článku bezpečí.

Dvojí kulturu církve a zároveň i Charity popisuje Jünemann (2015, s. 31; 2022, s. 69–70). Církev má totiž být společenstvím a prokazovat službu bližním. Jedná se tedy o **kulturu společenství** a **kulturu služby**. To se odráží ve dvojí personální a organizační struktuře. Pro církevně sociální organizace to znamená, že Charita má tak několik **úkolů/závazků** vůči lidem uvnitř i vně organizace. Za prvé: *Charita poskytuje společenství*. A to jak pro své pracovníky, tak i klienty či potencionální klienty. Za druhé: *Charita je zaměřená na člověka*. Člověk je zde ve středu dění, jednání s ním je výrazem postoje k bližnímu. Za třetí: *Charita má zvláštní komunikační strukturu, která je založena na příkladu a tradici*. Typická je zde neverbální komunikace a svědectví. Preferuje se spíše soukromá a osobní komunikace (namísto oficiální a čistě profesionální komunikace). Za čtvrté: *Charita motivuje pracovníky k takovému jednání, které je jí vlastní jako církevní organizaci*. Forma odměn je zde primárně ve formě uznání a pozitivního ohodnocení, poděkování či svěření další odpovědnosti. Takováto forma odměny má převahu nad finančním ohodnocením.

Několik příkladů, co dělají pracovníci Charity v této oblasti, uvádí Kumstýřová a kol. (2022, s. 43): „*Dodržují psané i ústní dohody ve vztahu ke klientům, i mezi sebou. Mají dobře nastavené směrnice, metodické pokyny, ověřování kvality služby. Mají k dispozici informace, které potřebují pro zajištění služby. Je nastavený spolehlivý systém předávání informací. Pro klienty má vždy k dispozici aktuální informace. Dostávají mzdy v termínu (i když organizace nemá první měsíce v roku ještě k dispozici dotace, zajistí si půjčku, úvěr apod.). Organizace dodržuje zákoník práce a všechny zákonné normy. Služba posiluje klienta, aby uměl rozpoznat rizika a chránil se před zneužitím. Vedoucí podporuje dobré vztahy v rámci týmu. Pracovníci jsou ocenění za spolehlivou a kvalitní práci.*“

Křesťanská sociální organizace musí i při dohodách a uzavírání partnerství respektovat a chránit slabšího partnera. (Vzdělávací institut pro charitní praxi, akt. 2023a, [online])

1.3.7 Vlastnictví/Majetek

Nepokradeš. (Ex 20,15)

Kumstýřová a kol. (2022, s. 45) a Jünemann (2015, s. 32; 2022, s. 74) popisují svobodu vlastnictví z židovko-křesťanské perspektivy. Již ve Starém Zákoně Izrael chránil vlastnictví národa i osobní vlastnictví. Dával tak jedinci šanci (sebe)realizace. Když Izrael chrání majetek člověka a brání jakémukoliv jednání, které by mohlo tento majetek ohrozit, chrání tak svobodu dotyčného člověka. Bůh dal Izraelitům svobodu. Proto nebylo morálně správné, pokud někdo někoho o jeho osobní vlastnictví připravil. Dotyčný se totiž stal nesvobodným, zamezil mu možnost seberealizace. Čtvrtá kniha Mojžíšova (Lev 25, 10-55) pojednává o nastavení tehdejšího sociálního systému, že každých padesát let bylo ustanoveno „milostivé léto“, jak nařídil Hospodin Mojžíšovi na hoře Sinaji. V ten čas se přerozděloval majetek lidí, aby nebyly takové rozdíly mezi bohatými a chudými (otroci byli propuštěni na svobodu a je jim vrácen majetek, o který přišli) a byly odpuštěny dluhy dlužníků.

V etické hodnotě, svobodě vlastnictví, jde o sociální prostor majetku. Tím je myšlena „*schopnost člověka i organizace nakládat s majetkem v rámci užšího i širšího společenství... Je potřeba nejprve něco mít, mít za to zodpovědnost a vědět, co znamená něco vlastnit. Pak se teprve učit, jak se o ně podělit*“ (Kumstýřová a kol., 2022, s. 45). Jünemann (2015, s. 33; 2022, s. 77) spojuje pod jednu střechu pro mnohé dva nespojitelné pojmy. Jsou jimi *ekonomika a morálka*. Na jedné straně dobro a spravedlnost, kdežto na druhé straně se nachází trh, soutěž a tržní hodnota. Podle křesťansko-sociálního poslání bychom měli hospodařit nejen ekonomicky, ale také spravedlivě. Tím je myšleno spravedlivé rozdělování a získávání majetku, spravedlivé účasti na majetku i šanci s ohledem na majetek.

Charity, které pohlíží na majetek pohledem sociální nauky církve, by měly dbát na: spravedlivý způsob dělení majetku, možnosti účasti na majetku a rovnosti šancí majetek získat. A to platí pro všechny zúčastněné strany, tj. organizaci, klienty i pracovníky. Dále je pro správný výkon charitní služby nutné dobré zázemí a materiální vybavení pro práci pracovníků v charitní službě. S tím se pojí i zajištění dostatečných finančních zdrojů na provoz a vybavení služby a motivace či učení klientů na udržení/získání vlastního majetku, jak uvádí Kumstýřová a kol. (2022, s. 46).

„Spravedlnost v souvislosti s majetkem spočívá ve spravedlivém rozdělení majetku a ve spravedlnosti ve smyslu podílení se na užitku z majetku a spravedlnosti šancí.“ (Vzdělávací institut pro charitní praxi, akt. 2023a, [online])

1.3.8 Komunikace

Nevydáš křivé svědectví proto bližnímu svému. (Ex 20, 16)

Hazardování se svobodou lidí, s prostorem svobody: komunikace, znamená, dovolit lživými výroky ohrožovat majetek, život nebo zdraví jiné osoby. To platilo v dávných dobách Izraele, platí to i nyní. Opakem lži je pravda. Pravdivá komunikace je ta, o kterou bychom měli v životě usilovat. Mezi jednotlivci i v organizaci. (Jünemann, 2022, s. 83; Kumstýřová a kol., 2022, s. 49).

Jünemann (2011, s. 11-12; 2015, s. 36) uvádí, že v církevních organizacích, farnostech a jiných organizacích není komunikace a sdělování informací pouze právem, ale je i jejich povinností. Klienti potřebují pravdivé informace o službě. Zaměstnanci zase spolehlivá místa, časy a struktury, na které se mohou obrátit v případě potřeby. Také spolehlivá kritéria pro určování kvality jsou pro zaměstnance stěžejní informací nebo jejich ohodnocení přímým nadřízeným či možnost řešení konfliktů. Na to vše mají zaměstnanci právo a mají také povinnost tato pravdivá tvrzení sdělovat jedincům tomu určeným. Kumstýřová a kol. (2022, s. 50-51) specifikuje komunikační kulturu charitní organizace. Charita totiž musí v organizaci nalézt prostor pro formální i neformální komunikaci. Oba dva typy komunikace jsou pro chod zařízení velmi důležité. **Formální komunikace** zabezpečuje správné fungování organizace nebo jednotlivé služby. **Neformální komunikace** je nezastupitelná v budování přátelské atmosféry, společenství a lásky. Pro správně nastavenou kulturu komunikace v organizaci je však nutné udělat určité kroky a stále na nich pracovat. Jedná se o *„pravidelné školení zaměstnanců v oblasti komunikace, zajištění pravidelné supervize, případně jiných forem externí pomoci (setkání s psychologem, duchovním, mediátorem aj.), případné konflikty se řeší včas, zajištěný prostor pro neformální komunikaci, nastavený systém předávání podstatných informací týkajících se chodu služby a klientů. Také komunikují s veřejností (aktualizace webu, tiskových zpráv, letáků...) nebo aktualizují metodické pokyny a směrnice“* (tamtéž, s. 51). Existuje však ještě mnoho dalších činností, jak může organizace a její zaměstnanci komunikovat. Ty si však musí každá organizace stanovit sama.

„Komunikace je důležitou výzvou, a to na úrovni strukturální a habituální, horizontální, vertikální, formální a neformální, dle situace. A může to dobře fungovat, i když formy komunikace jsou rozličné.“ (Vzdělávací institut pro charitní praxi, akt. 2023a, [online])

1.3.9 Sociální společenství⁶

Nebudeš toužit po domě svého bližního. (Ex 20, 17)

V Izraeli jde o prostor svobody: sociální společenství/prostředí nebo také sociální prostor. Tato svoboda je základem života každého člověka. (Jünemann, 2011, s. 12)

Deváté přikázání je v něčem podobné přikázání sedmému. Zde však jde o širší pohled zaměřený na negativní emoci: „**závist**“. Je jí špatná vlastnost, která se projevuje chtěním něčeho, co má ve vlastnictví někdo jiný. Zejména zde jde o touhu či žádostivost přivlastnit si do osobního vlastnictví věci, které člověku přímo nepatří. Toto přikázání tedy odmítá jakékoliv praktiky, které mohou druhého připravit o zajištění pro život. Tradiční vzor (platný také v Izraeli), udává „tři věci“ jako výčet statků pro základ svobodného života. Jsou jimi: *žena* (intimní oblast), *dům a vinice/pole* (oba reprezentují sociální oblast). (Jünemann, 2022, s. 91-92; Kumstýřová a kol., 2022, s. 53)

Sociální společenství (oblast svobody vycházející z devátého přikázání) je i základním východiskem sociální nauky církve. Jde zde o solidární výměnu do sociálního okolí. Ta je regulována pomocí tří zásad/principů: **obecné blaho, solidarita a subsidiarita**. Jako první je: *princip obecného blaha/společného dobra*. Činnosti Charity jsou zde zaměřeny na zájem celku, na to, co dělá dobře a prospívá všem. Vychází z rovnosti a důstojnosti všech lidí. Jako druhý je: *princip solidarity*. Zde jde o spolupráci, vzájemnost a doplňování chybějícího. Tento princip vede naše myšlenky a činy. Týká se také ochrany životního prostředí (jako výraz solidarity s budoucí generací). Posledním principem je *princip subsidiarity*. Ten klade důraz na vyváženost mezi vlastní zodpovědností a nastavením pomoci. Podpora člověka zde má být poskytována pouze přechodně, a to s cílem pomoc ke svépomoci. Ne všichni jsou ale schopni svoji situaci řešit vlastními silami, v tu chvíli musí být zapojena společnost a na pomoc přichází větší společenství. Osobní zodpovědnost a vykonávání věcí, které jsou stále v kompetenci jednotlivce, však zůstávají. Ke třem zmíněným principům přidávají autorky také čtvrtý princip/závazek Charity, je jím: *princip udržitelnosti/ochrana životního prostředí*. Ten se zaměřuje na možnosti rozvoje a na budoucí možnosti organizace. Charita zde tak může být vzorem ostatním svým chováním – šetrné zacházení s energiemi, podpora recyklace, využívání regionálních produktů, omezení tisku aj. (Jünemann, 2015, s. 39-40; 2022, 92-95 a Kumstýřová a kol., 2022, s. 53-54)

„Církevní organizace má mít na paměti, že středem zájmu sociální služby je člověk. To je také jádrem sociální nauky církve. Člověk není prostředkem, je středem, protože je hybatelem, středobodem a cílem vši spravedlnosti. Teprve z personálního principu odvozujeme ony tři

⁶ V Německu je 9. a 10. přikázání prohozeno. V ČR máme 9. *Nepožádáš manželky bližního svého.* 10. *Aniž požádáš statku jeho.*

klasické sociální principy (solidarita, subsidiarita a obecné blaho), podle nichž se utváří sociální okolí člověka, aby člověku prospívaly a byly spravedlivé.“ (Vzdělávací institut pro charitní praxi, akt. 2023a, [online])

1.3.10 Intimní/Rodinné společenství

Nebudeš dychtit po ženě svého bližního. (Ex 20,17)

Předchozí přikázání ukazovalo nutnost fungujícího sociálního prostředí, nyní se zaměřujeme na nutnost fungujícího soukromého/intimního prostředí. Soukromý prostor (dům, dvůr i žena/manželka) představuje základ lidského života. Porušením tohoto prostoru či legitimováním jeho porušování (v Izraeli i nyní), ztrácíme svou svobodu. (Jünemann, 2022, s. 98; Kumstýřová a kol., 2022, s. 57)

Rodina je místem, které je tvořeno **mezilidskými intimními vztahy**. Nejedná se pouze o vztah partnerský/manželský, ale také rodičovský, sourozenecký, vztah mezi prarodiči a vnuky aj. Bylo tomu před třemi tisíci lety, je tomu i nyní, člověk potřebuje k životu druhého člověka, na kterého se může spolehnout a je mu nablízku. Je třeba v rodině zakusit bezpodmínečnou lásku. Láska je totiž komunikačním médiem tohoto systému. Měli bychom tedy na vlastním těle zakusit, co znamená milovat a být milován. Sociolog Peter Fuchs (dle Jünemann, 2015, s. 37-38; 2022, s. 98-100 a Kumstýřová a kol., 2022, s. 57) uvádí, že jediné v rodině je na člověka pohlíženo jako na celistvou osobnost. Člověka se všemi jeho součástmi celku, jakožto tělem, duchem i duší.

O nutnosti chránit intimní vztahy pojednává ve své knize Jünemann (2022, s. 101-104). Závazkem každé křesťanské organizace by mělo být brát v potaz rodinné vztahy. S tím souvisí i tři konkrétní kroky:

Posílení intimního systému: Intimní vztahy v rodinách troskotaly v minulosti, není tomu jinak ani dnes. Proto je třeba tyto vztahy posilovat, a to jak u klientů, tak i zaměstnanců organizace. Každý totiž má právo na své intimní prostory. Úkolem Charity tedy je podporovat rodinné záležitosti svých klientů a zaměstnanců a zároveň i motivovat k jejich intimním vztahům. (tamtéž)

Ochrana intimního systému vůči systémům cizím. Zde se jedná např. o ochranu ze strany politického, vzdělávacího, sociálního, právního nebo ekonomického systému. Úkolem Charity tedy je chránit osobu vůči vnějším zásahům protiprávního charakteru do těchto oblastí. Charita se tak dostává na pomyslný tenký led, kdy musí bilancovat mezi pracovním a soukromým životem pracovníků a klientů. Proto je v práci nutná flexibilita a jistá solidárnost s ostatními pracovníky, kdy si musejí rozebrat příznivější i méně příznivou pracovní dobu. V některých

zařízeních je umožněna i flexibilní pracovní doba či práce z domu tzv. homeoffice. Určitá flexibilita a solidárnost je také zapotřebí v nečekaných situacích, například nemoci dítěte a tím nahrazením pracovníka (rodiče nemocného dítěte) po dobu jeho nepřítomnosti jinými pracovníky. K tomu všemu je ale třeba, aby měla Charita k dispozici odpovídající struktury a postoje, podle kterých by mohla postupovat a chránit tak intimní systém svých pracovníků i klientů. (tamtéž)

Kompatibilita intimního systému se systémy cizími. Obrana vůči zásahům do intimního systému člověka je zásadní. Člověk však nemůže žít v úplné izolaci od okolí. Pohybujeme-li se tedy mezi rodinným a pracovním životem člověka, musíme zde vytvořit jistou rovnováhu (angl.: „Work-Life Balance“), vyrovnat a vyladit tyto dva protipóly. V Charitě by tedy měla existovat součinnost a kontakt s ostatními systémy a s intimním systémem člověka. A to citlivou a přátelskou formou. Například vytvářením strukturální nabídky k zajištění individuálních potřeb a flexibilitou pracovní doby. (tamtéž)

Kumstýřová a kol. (2022, s. 58-59) také uvádí konkrétní příklady podpory, ochrany a kompatibility intimního systému pracovníka. Jedná se například o pět týdnů dovolené každého zaměstnance, možnost mít vypnutý pracovní mobil mimo pracovní dobu, podpora od zaměstnavatele v případě vážné rodinné události aj.

„Křesťanská sociální organizace má vědět, že její pracovníci v zařízeních žijí v rodinných a společenských vztazích. Ty je třeba respektovat, protože patří k člověku, a poskytnout jim podporu. Středobodem je v této oblasti vždy rodina.“ (Vzdělávací institut pro charitní praxi, akt. 2023a, [online])

1.4 Etický program v kontextu sociální práce

Tato podkapitola začleňuje Etický program Dekacert do kontextu sociální práce. Zaměřuje se na společné prvky jakožto spiritualitu, která je součástí holistického přístupu, a provázanost se standardy kvality sociálních služeb. Podkapitola se také věnuje etice v sociální práci. Pojednává o důležitosti zachování hodnot a principů sociální práce, organizace i pracovníka.

1.4.1 Etika v sociální práci

Sociální práce se bez etiky a etického řízení neobejde. Etika určuje hodnoty a principy sociální práce, pracovníkům pomáhá se zorientovat v úskalích profese a rozhodovat se v nejasných či obtížných situacích. Díky etice můžeme definovat hodnoty sociální práce, dané organizace nebo

pracovníka. Matoušek (2008, s. 55) definuje etiku sociální práce jako „soubor mravních zásad, které by měl pracovník v sociálních službách dodržovat.“

Etika v sociální práci umožňuje sociálnímu pracovníkovi rozeznat principy a hodnoty a umět s nimi také pracovat. „... etiku sociální práce můžeme chápat jako 1. studijně teoretickou disciplínu uschopňující sociálního pracovníka kriticky posuzovat dilemata a problémy své praxe, anebo jako 2. soubor norem, hodnot a postupů přijatelných v profesní praxi sociální práce. Toto druhé pojetí úzce souvisí s metodami sociální práce.“ Fischer (in Fischer, Milfait a kol., 2008, s. 19) Díky užívání etiky v praxi sociální práce se sociální práce stále zkvalitňuje (tamtéž, s. 154-155).

V každodenní praxi se pracovník organizace potýká s hodnotami - a to hodnotami organizace i svými osobními. Ne vždy jsou tyto hodnoty totožné, jak mj. popisuje i Banks (2021, s. 8-9). Osobní hodnoty totiž nemusejí sdílet všichni členové skupiny. Člověku pomáhají při rozhodnutích či soudech dobrého a špatného jednání. Oxford dictionary (dle Beckett, Maynard a Jordan, 2017, s. 3) definuje hodnoty jako principy nebo standardy chování, vlastní úsudek o tom, co je důležité v našem životě. Profese sociálního pracovníka s sebou tedy nese velkou zodpovědnost. Pracovník musí umět zacházet s mocí a předcházet jejímu zneužívání, jelikož pracuje ve velké míře s lidmi, kteří nemají ve společnosti takovou moc (Beckett, Maynard a Jordan, 2017, s. 7).

Jak uvádí Hojná (2019, s. 36), „Smyslem modelu Dekacert je vnést do církevní organizace etické řízení. Model Dekacert zároveň slouží jako nástroj pro management kvality organizace.“

Záležitostí managementu je i zavedení eticky odpovědné orientace do strategie organizace a jejich podnikatelského procesu, tedy vznikem etické infrastruktury podniku, což znamená především tradici, rituály a organizační kulturu organizace. Tato etika se do organizace implementuje pomocí etických nástrojů, principů a metod. Jedná se zejména o implementaci etických kodexů a vzorů. Dále výcviků a vzdělávání v oblasti podnikatelské etiky nebo etického a sociálního auditu, jak uvádí Seknička (IN Putnová a Seknička, 2006, s. 68, 87). „V současnosti je etický kodex jedním z nejběžnějších nástrojů implementace etických principů do podnikatelské praxe.“ (tamtéž, s. 70)

Charita Česká republika disponuje také vlastním **etickým kodexem** *Kodex Charity Česká republika*⁷, který vychází z *Etického kodexu pro členské organizace Caritas Internationalis*⁸. Charita v tomto dokumentu mj. popisuje své poslání a cíle. Nejvlastnějším cílem je ochrana

⁷ Česká biskupská konference. Kodex Charity Česká republika. In: Česká biskupská konference. *ACTA České biskupské konference*. Praha:ČBK, 1. 12. 2020, číslo 15, s. 248-260 [online]. Ročník 2020 [cit. 31. 1. 2023]. Dostupné z: https://cbk.blob.core.windows.net/cms/ContentItems/294_00294/acta-2020-final-web.pdf

⁸ Charita ČR. 2015. *Etický kodex pro členské organizace Caritas Internationalis a Etický kodex pro pracovníky členských organizací Caritas Internationalis* [online]. Charita ČR [cit. 31. 1. 2023]. Dostupné z: <https://www.charita.cz/res/archive/014/001669.pdf?seek=1576581851>

důstojnosti člověka, a to od početí až po přirozenou smrt. Dále je služba založena na respektu a ochraně přirozených práv člověka. Odmítá diskriminaci v jakékoliv formě a chrání život i Zemi pro nynější i budoucí generace. S tím souvisí i podpora místních zdrojů a využívání místních produktů. Mezi **zásady** Charity patří *důstojnost lidské osoby, společné dobro, solidarita, subsidiarita a kvalita*. Za své **hodnoty** pojímá Charita: *pravdu, svobodu, spravedlnost a lásku*. Specifičnost Charity spočívá v jejím přístupu k druhým lidem. Tento přístup by měl být jako přístup milosrdného Samaritána, přístup plný lásky k bližnímu. Charita chce být viditelným znamením Boží lásky (Caritas) ke světu a člověku. (ČBK, 2020) Cakirpaloglu (2004 dle Flídrová a Opatrný, 2014, s. 123) říká, že hodnota se „*ve značné míře podílí na vytváření stability osobnosti, skupiny či profese*“. Fischer (in Fischer, Milfait a kol., 2008, s. 65-69) jmenuje systémy hodnot, se kterými se může sociální pracovník při své praxi setkat. Jsou jimi hodnoty osobní, společenské, legislativní, profesní a hodnoty organizace. Pracovník tedy ve své praxi může řešit i různé etické problémy a dilemata potýkající se se střetem těchto hodnot.

1.4.2 Holistický přístup

Ráda bych zde pojednala o důležitosti spirituality v životě člověka. V praxi sociálních a zdravotních služeb je tato složka osobnosti člověka mnohdy opomíjena a pracuje se převážně jen s biologickou, psychologickou a sociální oblastí.

Holistický přístup je jedním z mnoha přístupů pro posouzení životní situace člověka. V této práci však zmiňuji právě holistický přístup, jelikož pracuje se všemi čtyřmi dimenzemi osobnosti člověka zvlášť i dohromady. Mátel, Schavel a kol. (dle Mátel, 2019, s. 66) upozorňují, že klienta sociální práce nemáme vnímat pouze z našeho pohledu zaměřeného na sociální události a okolnosti, ale jako na **bio-psycho-kulturně-spirituálně-sociální bytost**. Tzn., že identita člověka je tvořena z biologické, psychologické, sociální, kulturní a spirituální dimenze. Proto bychom ke všem jednotlivým částem měli přistupovat stejně a žádnou neopomíjet. Strieženec (dle Mátel, 2019, s. 66) uvádí, že pokud se díváme na sociální bytost jako na celek, je tento život „*průsečíkem ekonomických, politických, kulturních, právních, psychologických, sociologických, pedagogických, náboženských, etických, národnostních a etnických prvků, které mají charakter částí*“. Dále uvádí, že sociální pracovník v komunikaci s klientem má respektovat jak jeho současný stav, tak i jeho předchozí postavení, způsob a příčiny reakcí které má, i vliv sociálního prostředí. Celkově umět pracovat v kontextu sociálního fungování.

Kodymová, Kolářková (2015, s. 99) specifikují jednotlivé faktory, které mohou být brány jako nástroje proti sociálnímu vyloučení. Jedná se o již zmíněné dimenze člověka z pohledu holistického přístupu:

Biologické faktory: jedná se zde zejména o zdravotní stav jednice. Jeho vrozené dispozice i aktuální stav.

Psychologické faktory: řadíme mezi ně aktuální psychický stav člověka, jeho osobnostní rysy i jeho sebepojetí a schopnost sebehodnocení či řešení nenadálých situací.

Sociální faktory: mezi sociální faktory autorky uvádějí schopnost jedince navodit a nadále také udržet sociální vztahy a vazby. Celkově se sem řadí také rodinné zázemí či společenské postoje člověka.

Spirituální faktory: sumarizují pojmy jako jsou hodnoty, etika, morálka, smysl života a hledání jej nebo také náboženství.

Poslední faktor spirituálních potřeb člověka je v sociálních zařízeních mnohdy opomíjen. Následující text přibližuje mj. i rozdíl mezi spiritualitou a náboženstvím, což je v praxi mnohdy špatně chápáno. Doležel (nedat., [online], slide 2) popisuje konkrétně jednu část, a to spirituální posouzení. Říká, že, spirituální posouzení je „*nástroj na zjišťování potřeb a zdrojů klienta, které mohou být pro klienta bariérou nebo naopak pomocí, pro zvládnutí obtížných životní situací*“. Canda a Furman (2010, s. 59) uvádějí rozdíl, mezi spiritualitou a náboženstvím, jelikož jsou tyto pojmy ve společnosti často zaměňovány. **Spiritualita** totiž odkazuje na univerzální kvalitu lidí. Souvisí s hledáním smyslu života, blaha, štěstí i s transcendencí. Také osobních vztahů k sobě samému, druhým lidem i konečné realitě jako je vesmír aj. Naopak **náboženství** se vyznačuje institucionalizovanou soustavou hodnot, přesvědčením a konkrétními symboly. Také určitým chováním a zkušenostmi s duchovními záležitostmi. Již zmíněné znaky náboženství jsou sdíleny v komunitě a předávány v čase. Holloway (2007, dle Doležel, nedat. [online], slide 15) zmiňuje, že již v roce 1995 se doména spirituality doplnila do oficiálního nástroje posouzení kvality života vytvořeného WHO.

1.4.3 Standardy kvality sociálních služeb

Standardy kvality sociálních služeb (dále jen SQSS) jsou nedílnou součástí sociálních služeb. A to jak ve formě administrativní, tak především ve formě praktické. charitní sociální služby nejsou výjimkou. SQSS zajišťují a zabezpečují kvalitu péče i celého zařízení, která je součástí i profesní etiky. Tato podkapitola se věnuje provázanosti SQSS a etickému programu Dekacert.

„Jsme v situaci, kdy se po více než 30 let práce Charit profesionalizovala, pracovalo se na standardech kvality sociálních služeb a na profesionalizaci přístupu ke klientovi v procesu individuálního plánování. Výsledkem je takový způsob poskytování služby, aby vyhověl státem stanoveným zákonným podmínkám a výkon sociální práce byl srovnatelný s jakoukoliv jinou

sociální službou. Tento trend, (jakkoliv byl a je správný), způsobil, že došlo k zaměření pozornosti pouze na tuto část rozvoje sociálních charitních služeb. Tedy na vytvoření a garanci realizace veřejného závazku ve vztahu ke klientům, zadavateli, donátorům, sponzorům a dárčům ve smyslu zákona.“ (Čepeláková IN: Kumstýřová a kol., 2022, s. 15) Čepeláková (tamtéž, s. 15-17) dále uvádí, že z praxe charitních sociálních služeb se postupně začalo vytrácet zaměření na závazek vůči zřizovateli. Pracovalo se se standardy kvality sociálních služeb, avšak při práci s klientem nebyly brány v potaz všechny aspekty člověka (bio-psycho-socio-spirituální). Převážně poslední oblast – spirituality – byla (a mnohdy stále je) v sociálních službách opomíjena. Jedná se o hodnoty, rituály i spirituální potřeby člověka. „Sociální pracovník se denně konfrontuje s hodnotovým systémem klienta, své služby či Charity a také se svým vlastním. Denně je vyhodnocuje a volí mezi nimi.“ (tamtéž, s. 17)

Následující text je čerpán z prezentace Mgr. Martina Bednáře PhD., která se věnuje provázanosti SQSS a programu Dekacert. S těmito daty seznámil autor prezentace účastníky Mezinárodní konference v Hradci Králové dne 21. 4. 2022. Text prezentace je ke stažení na web. stránkách Vzdělávacího institutu pro charitativní praxi nebo na konci práce v bibliografickém seznamu. Pro tyto účely je v textu práce zaznamenáno přikázání z Desatera – hodnota Dekacertu z desatera vyplývající – a kritéria standardů kvality shodných svým obsahem s obsahem a významem hodnoty Etického programu. Kritéria však nejsou zaznamenána v plném znění, jejich plné znění lze dohledat ve standardech kvality sociálních služeb – příloha č. 2 vyhlášky č. 505/2006 Sb. (srov. se zákonem č. 108/2006 Sb., o sociálních službách)

1. V jednoho Boha věřit budeš ... **Identita**

- 1a) Poslání, cíle a zásady poskytované sociální služby.

2. Nevezmeš jména Božího nadarmo ... **Integrita**

- 15a) Průběžná kontrola a hodnocení poskytované služby a to ve vztahu k poslání, cílům a zásadám služby i osobním cílům klientů.

3. Pomni, abys den sváteční světil ... **Sváteční čas**

- 4c) Rozsah a průběh poskytování sociální služby s ohledem na osobní cíl osoby;
- 5b) Plánování průběhu poskytování sociální služby s ohledem na osobní cíle a možnosti osoby.

4. Cti otce svého i matku svou ... **Generační solidarita**

- 1a) Poslání, cíle a zásady poskytované sociální služby a okruh osob, kterým je určena;
- 1c) Pracovní postupy zaručující řádný průběh poskytování sociální služby;
-podle těchto pravidel (programu, systému) poskytovatel postupuje 2a) 2b) 2c) 3a) 3c) 4a) 5a) 6a) 7a) 9c) 9d) 10a) 10b) 10c) 15b).

5. Nezabiješ ... **Tělesný a duchovní život**

- 4c) Rozsah a průběh poskytování sociální služby s ohledem na osobní cíl osoby;
- 5b) Plánování průběhu poskytování sociální služby s ohledem na osobní cíle a možnosti osoby.
- 11b) Podmínky pro uplatňování vlastní vůle klientů při řešení jejich nepříznivé sociální situace;
- 1d) Vnitřní pravidla pro ochranu osob před předsudky a negativním hodnocením, ke kterému by mohlo dojít v důsledku poskytování sociální služby;
- 2a) Vnitřní pravidla pro předcházení situacím, v nichž by v souvislosti s poskytováním sociální služby mohlo dojít k porušení základních lidských práv a svobod osob, a pro postup, pokud k porušení těchto práv osob dojde.

6. Nesesmilníš ... **Spolehlivé dohody**

- Zákon č. 108/2006 Sb. O sociálních službách mluví v §90: O uzavírání smlouvy o poskytnutí sociální služby osoby s poskytovatelem sociálních služeb;
- 1a) Poslání, cíle a zásady poskytované sociální služby a okruh osob, kterým je určena;
- 15a) Průběžná kontrola a hodnocení poskytované služby a to ve vztahu k poslání, cílům a zásadám služby i osobním cílům klientů;
- 9a) Struktura a počet pracovních míst, pracovní profily, kvalifikační požadavky a osobnostní předpoklady zaměstnanců uvedených v §115 zákona o sociálních službách.

7. Nepokradeš ... **Majetek**

- Zákon č. 108/2006 Sb. O sociálních službách, § 79. Podmínky registrace:
 - e) vlastnické nebo jiné právo k objektu nebo prostorám, v nichž budou poskytovány sociální služby,
 - f) odpovídající personální, materiální a technické podmínky,
 - g) skutečnost, že na majetek fyzické nebo právnické osoby, která je žadatelem o registraci, nebyl prohlášen konkurs nebo proti ní nebylo zahájeno insolvenční řízení anebo nebyl insolvenční návrh zamítnut pro nedostatek majetku dlužníka.
- Zákon č. 108/2006 Sb. O sociálních službách, § 91
 - (2) Smlouva obsahuje tyto náležitosti:
 - c) rozsah poskytování sociální služby,
 - e) výši úhrady za sociální ... a způsob jejího placení, včetně způsobu vyúčtování.
- Dále dle vyhlášky č. 505/2006 Sb. následující kritéria standardů kvality soc. služeb:
 - 13a) Zajištění materiálních, technických a hygienických podmínek přiměřené druhu

poskytované sociální služby a její kapacitě, okruhu osob a individuálně určeným potřebám osob;

- *10d) Systém finančního a morálního oceňování zaměstnanců.*

8. Nepromluvíš křivého svědectví proti bližnímu svému ... **Komunikace**

- *3a) Vnitřní pravidla, pro informování zájemců o sociální službu ... o možnostech a podmínkách poskytování sociální služby;*
- *4b) Poskytovatel při uzavírání smlouvy o poskytování sociální služby postupuje tak, aby osoba rozuměla obsahu a účelu smlouvy;*
- *10c) Systém výměny informací mezi zaměstnanci o poskytované sociální službě;*
- *12) Zpracovaný soubor informací o poskytované sociální službě, a to ve formě srozumitelné okruhu osob, kterým je služba určena.*

9. Nepožádáš manželky bližního svého ... **Rodinné společenství**

- *8a) Vytváření příležitostí pro využívání běžně dostupných veřejných služeb a nenahrazuje je svojí činností;*
- *8b) Zprostředkování služeb jiných fyzických a právnických osob podle jejich individuálně určených potřeb;*
- *8c) Podpora osob v kontaktech a vztazích s přirozeným sociálním prostředím; v případě konfliktu osoby v těchto vztazích poskytovatel zachovává neutrální postoj.*

10. Nepožádáš statku bližního svého ... **Sociální společenství**

- *Zákon č. 108/2006 Sb. O sociálních službách*
 - *§35 - základní činnosti;*
 - *díl 5 - úhrada nákladů za sociální službu.*
- *Dále dle vyhlášky č. 505/2006 Sb. následující kritéria standardů kvality soc. služeb:*
 - 4c) Poskytovatel sjednává s osobou rozsah a průběh poskytování sociální služby s ohledem na osobní cíl závislý na možnostech, schopnostech a přání osoby.*

Bednář (2022) udává, že všechny hodnoty etického programu jsou kompatibilní s jednotlivými kritérii standardů kvality. Tedy že „Dekacert je velmi užitečný pro charitní praxi a naplnění požadavků standardů kvality.“

2 ZAVÁDĚNÍ – Implementace programu Dekacert do praxe

Pojem *implementace* dle slovníku cizích slov (© 2005-2023, [online]) znamená uskutečnění, naplnění, realizaci či zavádění nebo uvádění do praxe. V tomto textu jsou tedy termíny zavádění a implementace považovány za synonyma a mohou být v textu zaměňovány.

2.1 Praxe sociálních služeb

Pojem praxe bývá často zaměňován s pojmem *empirie*. V běžné mluvě bývají tyto pojmy vysvětlovány jako „zkušenosti“. Jde však o „*ověření teorií a představ ve styku s realitou, o nabývání bezprostředních životních zkušeností*“. (Čechák, [online], 2017)

Praxe sociálních služeb tedy znamená, že se jedná o praktické každodenní činnosti v zařízeních sociálních služeb. Běžné úkony péče i administrativu s výkonem péče a chodem zařízení spojenou. Etický program Dekacert je implementován/zaváděn do praxe sociálních služeb pomocí zmíněných kurzů a diskuzí s lektory provádějícími těmito kurzy a celým procesem zavádění.

Dobře implementovaný etický program do praxe sociální služby se tak může stát i příkladem „dobré praxe“, který může sloužit také jako inspirace pro další zařízení.

2.2 Proces zavádění programu Dekacert

Implementace programu Dekacert do každodenní praxe sociálních/charitních služeb má několik kroků. Mimo jiné, probíhají zde setkání v organizacích, která vedou certifikovaní lektori. Lektori provádí účastníky kurzů procesem implementace, vysvětlují jim jednotlivé hodnoty a seznamují účastníky s programem jako takovým. Vytvoření samotného programu pro dané zařízení však záleží na pracovnících a účastnících kurzu. Jelikož Etický program Dekacert je „šitý na míru“ vždy pro konkrétní zařízení a je třeba jej i pravidelně aktualizovat. (Vzdělávací institut pro charitní praxi, akt. 2023b, [online] a Kumstýřová IN: Kumstýřová a kol., 2022, s. 8-9):

1. Projevený zájem

Organizace musí sama projevit svůj zájem o implementaci programu do své každodenní praxe. Vlastní motivace je pro zavádění programu velmi důležitá, proto musí vzniknout ze strany charitní organizace. Ta osloví Vzdělávací institut pro charitní praxi a setkají je na první organizační schůzce. Ze strany organizace se jí zúčastní všichni zástupci, kterých se bude tento program nějakým způsobem dotýkat a jejich práce a plány budou Dekacertem ovlivněny. (Vzdělávací institut pro charitní praxi, akt. 2023b, [online])

2. První setkání s DEKACERT®em

Následuje akreditovaný kurz „Úvod do etického programu Dekacert“, který je určen pro vedoucí pracovníky organizace. Cílem tohoto osmihodinového kurzu je pochopení poslání a implementace programu do každodenní praxe sociální služby. (Vzdělávací institut pro charitní praxi, akt. 2023b, [online])

3. DEKACERT® pro týmy

Všichni zaměstnanci organizace by v ideálním případě měli projít šestnáctihodinovým akreditovaným kurzem „Etický program Dekacert pro týmy“. Při tomto kurzu je pracovníkům organizace (včetně vedoucích služeb) poskytnut dostatečný prostor pro diskuzi nad jednotlivými tématy a tím vzniklými otázkami (Vzdělávací institut pro charitní praxi, akt. 2023b, [online]). Kumstýřová (IN: Kumstýřová a kol., 2022, s. 8-9) uvádí, že diskuze nad jednotlivými hodnotami jsou prováděny po skupinkách s maximálně 20 účastníky (mohou být z různých středisek). Setkání jsou rozdělena do tří modulů/setkání, kde jsou podrobně rozebírány následující hodnoty:

1. Modul: 3 (sváteční čas), 5 (tělesný a duchovní život), 4 (generační solidarita)
2. Modul: 8 (komunikace), 6 (spolehlivé dohody), 7 (majetek), 9 (sociální společenství)
3. Modul: 10 (rodinné společenství), 1 (identita), 2 (integrita)

4. Formalizace

Dalšího akreditovaného kurzu se zúčastňují vedoucí a ředitelé organizace. Jedná se o osmihodinový kurz „Dekacert pro manažery II“, kde účastníci kurzu zpracovávají vzniklé výstupy z předchozího kurzu „Dekacert pro týmy“. Nově vzniklé dokumenty budou navazovat na interní procesy organizace, proto je zde dostatek prostoru pro diskuzi i případné otázky. (Vzdělávací institut pro charitní praxi, akt. 2023b, [online])

5. Realizace nápadů

Realizace nápadů vzniklých z uskutečněných kurzů se implementují do každodenní praxe společně. Jedná se o zavedení nově nastavených či uvědomělých pravidel, hodnot či směřování do běžné praxe služby, prováděné každý den pracovníky na různých pozicích organizace. Jde o provázání modelu Dekacert s procesy organizace. V případě potřeby je na místě i úprava komunikačních materiálů dané organizace. (Vzdělávací institut pro charitní praxi, akt. 2023b, [online])

6. Zhodnocení a zpětná vazba

Po roce používání modelu Dekacert a jeho zavedení do praxe sociální služby je na místě zhodnocení, zpětná vazba a aktualizace tohoto dokumentu. Vzdělávací institut pro charitní praxi je zde k dispozici pro konzultace, přijímání zpětné vazby a sdílení vlastní zkušenosti organizace s programem a dalších nápadů či inovací (Vzdělávací institut pro charitní praxi, akt. 2023b, [online]). Vedoucí služeb si aktualizují svůj dokument jednou za rok. Vedení celé organizace (ředitel) aktualizuje dokument, který platí pro celé zařízení. Tyto dokumenty by se měly stát součástí dokumentů, se kterými se seznamuje nový zaměstnanec organizace při svém zaškolování (Kumstýřová IN: Kumstýřová a kol., 2022, s. 9).

7. Navazující vzdělávací programy

Mezi ně patří Etické řízení jako součást managementu kvality organizace: „*Kurzy Charita a Spiritualita*“. Jedná se o tři osmihodinové kurzy určené pro celé pracovní týmy. Nebo „*Etický program Dekacert pro nové zaměstnance*“, určený pro nové zaměstnance organizace, kde je již zaveden etický program Dekacert. (Vzdělávací institut pro charitní praxi, akt. 2023b, [online])

Další možnosti

- Certifikace celé organizace
- Obnovení certifikace lektorů DEKACERT®
- Další rozvoj certifikovaných lektorů DEKACERT®

3 IDENTIFIKACE PŘEKÁŽEK A OBTÍŽÍ⁹

Pro zavedení nového programu do chodu již fungující organizace či firmy, je třeba jistého managementu změny. Ten však s sebou nese mnohá úskalí a nevole. Pokud se však implementace programu dodrží a zachovají se všechny potřebné kroky, organizace může prosperovat více než před zavedením programu. Úspěšně realizovaná změna totiž může organizaci přinést dlouholetý přínos.

Mezi možné obtíže zapříčiňující pozastavení procesu nebo jeho špatný průběh implementace může patřit mj. nevěřící personál. Nebo personál, zaujímající k církvi a Bohu negativní postoj či patřící k jinému náboženství. Zde je ale důležité zmínit, že hodnoty, které Dekacert má jsou užívány i v běžné společnosti a nejsou ryze záležitostí náboženskou, i když vycházejí z Desatera Božích přikázání.

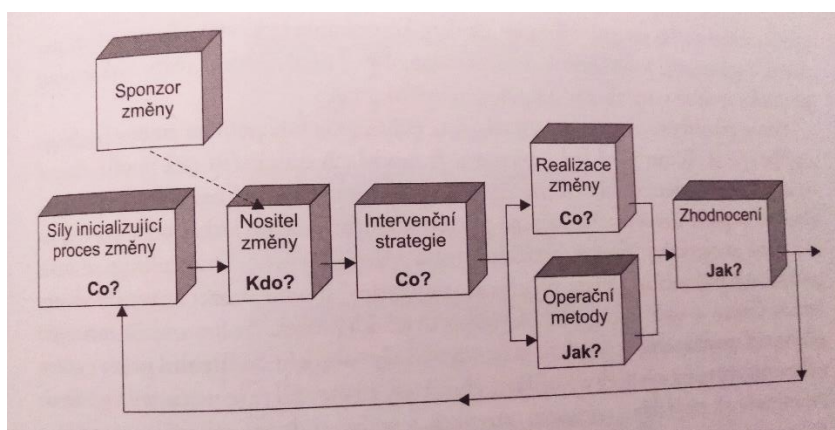
Realizace změny je přesunutí se ze současného stavu ke stanovené vizi. Tato přeměna však může být bolestivá. Aby totiž přinesla očekávaný efekt, musí se provést důkladně a hloubkově. Ne pouze povrchově a jen v některých dokumentech. Realizace změny s sebou nese jak změnu lidí, tak i změnu celé kultury organizace. S tím se pojí i změna struktury, procesů, strategie nebo systémů organizace, jak uvádí Russell-Jones (2006, s. 14, 26). Hodnoty vzniklé z Desatera, které nese Dekacert, je důležité implementovat již do základů organizace. A to z důvodu, aby z nich mohla daná organizace růst a čerpat. Je velmi pravděpodobné, že nějaké hodnoty již organizace jistým způsobem zachovávala. Při implementaci programu je ale důležité, si všechny hodnoty a z nich plynoucí každodenní činnosti jasně pojmenovat a společně uvádět do praxe. Pro změnu organizační struktury je třeba, aby osoby, které jsou s organizací nějakým způsobem v kontaktu, byly s programem seznámeny a porozuměly mu. Proto musejí být tyto změny zaneseny nejen do dokumentů organizace, ale i do praxe všedního dne. Aby každá hodnota Dekacertu byla v organizaci zastoupena svým specifickým způsobem a reagovala na změny, které prostředí přináší.

Plánovaná změna může být prováděna v organizaci z různých důvodů. Důvody pro změnu uvádí Kubíčková a Rais (2012, s. 15). Je to například konkurenční prostředí nebo ochrana vlastních zájmů. Změna pro organizaci znamená jak **hrozbu**, tak **příležitost**. Proto je důležité, definovat cíl změny pro udržení životaschopné a efektivní organizace. Následující text popisuje oba tyto póly (hrozbu i příležitost).

⁹ Tato kapitola je převážně čerpaná ze zdrojů zaměřených na management změny v podnikových firmách. Pojem „firma“ lze ale v tomto kontextu nahradit pojmem „organizace“.

Změna je možná dvěma způsoby. A to buď metodou inovace, která je velmi radikální, avšak rychlá změna nebo **metodou postupných drobných kroků**. Na tu je v této práci zaměřena větší pozornost, jelikož program Dekacert využívá tuto druhou zmíněnou metodu pro svoji implementaci do praxe sociálních služeb (srov. Kubíčková a Rais, 2006, s. 16-17; Vzdělávací institut pro charitní praxi, [online] 2023).

Kubíčková a Rais (2012, s. 52, 97) dělí změnový proces do tří fází. Jedná se o přípravnou fázi (tzv. fázi rozmrazení), fázi samotné realizace změny a nakonec fázi zafixování dosažených změn (tzv. zmrazení). Russell-Jones (2006) dělí management změny do čtyř fází. Jsou jimi: analýza – příprava – plánování – realizace. Tyto fáze procesu řízení změny v organizaci (podrobněji rozebrané níže) jsou podstatou *Lewinova modelu řízení změny* (viz obrázek č. 1, Kubíčková, Rais, 2012, s. 53):



Obrázek 1: Lewinův model řízení změny (Kubíčková, Rais, 2012, s. 53)

3.1 Analýza organizace

Důležitým krokem v procesu managementu změny je strategická analýza reálné situace v organizaci. Výsledky této analýzy ukážou, zda je v dané organizaci vhodné, možné a přínosné provést plánovanou změnu či nikoli. V rámci tohoto kroku je provedena analýza sil, působících na změnu, a to ve smyslu pro – proti – a zjištění faktorů, které změnu brzdí. Pro tento krok můžeme použít analýzu obecného okolí firmy, oborového okolí, interních faktorů nebo SWOT analýzu. (Kubíčková, Rais, 2012, s. 56-61)

V této fázi je podstatné pochopit smysl plánované změny a rozumět mu. To se týká i podnikové kultury a možností změny, které by účastníci změny měli znát a rozumět jim. Do analýzy se řadí průzkum mezi zaměstnanci organizace, zhodnocení a přezkoumávání strategie organizace, stylu jejího vedení, organizační struktury nebo již uskutečněných projektů. Zahrnuje se zde i analýza vztahu organizace se svým okolím. (Russell-Jones, 2006, s. 78)

Následující strukturu základních otázek, které bychom si před zahájením změny měli položit a zodpovědět uvádí Kubíčková a Rais (2012, s. 52-53).

- „*JAK vypadá požadovaný stav, kterého chceme dosáhnout?*
- *CO jsou tyto faktory, JAK jsou intenzivní?*
- *KDO je bude podporovat, KDO je bude bojkotovat?*
- *KDE bude provedena tzv. intervence (zásah)?*
- *JAK tuto intervenci provedeme?*
- *JAK celý proces dopadl?*¹⁰“

Analýza organizace ve vztahu k etickému programu Dekacert. Vedení organizace si musí ujasnit, zda chce vstupovat do procesu implementace programu či nikoliv. Zjistí to zejména průzkumem organizace samé, zjišťováním postavení pracovníků a okolních osob k plánované změně formou zavedení programu, zodpovězením otázek „Kde se nyní nacházíme, kam bychom chtěli dojít a jak toho dosáhnout?“, dále průzkumem okolí (spolupracujících subjektů i zařízeních se stejným zaměřením). Dále je třeba uvědomit si možný pozitivní přínos i potencionální překážky a hrozby, které s implementací programu souvisí. Vedení organizace musí po rozhodnutí vstoupit do procesu implementace jasně vědět, proč chce začlenit hodnoty Dekacertu do své každodenní praxe.

3.2 Příprava na změnu

Russell-Jones (2006) definuje, že je třeba si v přípravě na změnu ujasnit a uvědomit, z **čeho organizace vychází a na čem může stavět**. Kdo a co je okolo, kdo může být při realizaci změny podporou. Případně získat si tuto podporu na všech úrovních, vytvořit strukturu organizace umožňující změnu a tým lidí, který bude realizaci změny provádět. Je třeba mít zřizovatele, který ve změnu a její přínos věří i dobrého **leadera/vedoucího**, který bude změnu řídit. V těchto vedoucích pozicích musí stát vždy někdo, kdo má možnost změnu prosadit. Kubíčková a Rais (2012, s. 87-88) uvádějí další charakteristiky leadera, který musí být flexibilní a pružný v reakcích na měnící se podmínky. Musí umět komunikovat i naslouchat svému okolí. Vytvrle prosazovat a realizovat inovace i se umět dívat na realitu organizace netradičním pohledem. V neposlední řadě by měl leader umět vést lidi k týmové práci a učit je různým vědomostem a zkušenostem. Dobrý leader tedy musí mít „*schopnost komunikace; schopnost naslouchání; entuziasmus; vize a znalosti; víru, důvěru a přesvědčení pro věc a jako poslední moc, sílu a rozhodnost*“ (tamtéž, s. 89).

¹⁰ Poslední otázku můžeme zodpovědět samozřejmě až po realizaci dané změny, po implementaci programu.

Změna se však neodehrává pouze na těchto vyšších pozicích, ale je protkána celou organizací. Tzn. všemi, kdo v ní pracují nebo mají s ní nějaký kontakt. Tito lidé by měli plánovanou změnu správně pochopit, aby se na ni mohli dobře adaptovat. Ve fázi přípravy by měl být určen také **sponzor projektu**¹¹. Pro správnou formaci týmu, sdílenou vizi a přijetí filosofie organizace/změny pracovníky za svou je neopomenutelná komunikace, workshopy, semináře a diskuze. Komunikace je potřebná na všech úrovních a ve všech fázích změny. Pokud lidé dobře neporozumí záměru změny a nebudou s ní souhlasit a žít jí, je velice obtížné tuto změnu prosadit a realizovat. (Russell-Jones, 2006, s. 27, 79, 97-103)

Příprava na změnu ve vztahu k etickému programu Dekacert. (Vedoucí) pracovníci zařízení si musejí uvědomit, z čeho vycházejí a na čem mohou stavět. Uvědomit si, co je, jako instituci definuje a zároveň se seznámit s Dekacertem jako takovým. K tomu slouží mj. i akreditovaný kurz "*Úvod do etického programu DEKACERT®*", kde mají prostor vedoucí pracovníci pochopit poslání programu i jeho implementaci. Získané poznatky by měli vedoucí pracovníci předat dalším pracovníkům organizace a informovat je o plánované změně.

3.3 Plánování změny

Před samotnou realizací změny je třeba fáze: plánování realizace změny. Cílem této fáze je vypracovat **plán**, který se bude dívat do budoucna, avšak bude také zohledňovat všechna možná rizika, nepředvídatelné události či potencionální problémy. Součástí plánů bude také přehled a alokace možných zdrojů, časový harmonogram či analýza důsledků. Lidé, kterých se plánovaná změna bude týkat, budou o události informováni, budou s ní seznámeni a postupně začleňováni do procesu (Russell-Jones, 2006, s. 80).

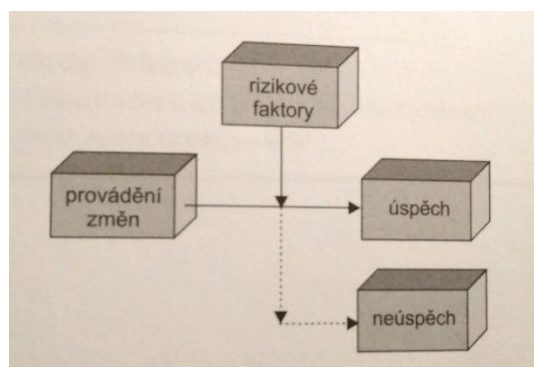
Plánování změny ve vztahu k etickému programu Dekacert. V tomto kroku společně všichni pracovníci plánují implementaci programu Dekacert do své každodenní praxe. Aktivní účastí na kurzu *Etický program DEKACERT® pro týmy* mohou pracovníci organizace vytvořit program, začleňující hodnoty Desatera přímo do jejich služby. Hodnoty vycházející z Desatera jsou pro všechny organizace stejné, avšak každá služba je může do své praxe implementovat svým jedinečným způsobem tak, aby vycházely z jejich hodnot a definovaly danou organizaci. Tento plán změny – implementaci programu, tvoří pracovníci organizace společně. Kurz je veden formou diskuze a je na ní přítomný lektor, který je v plánování této změny vede, avšak jim nechává prostor působnosti pro vlastní vyjádření. Pracovníci zde určují cíle, kterých chtějí dosáhnout a cestu, jak je naplnit. Postupně tak procházejí všech deset hodnot (je přesně určeno jejich pořadí)

¹¹ Pozn. autorky práce: V implementaci Dekacertu do praxe sociálních služeb je sponzor projektu nahrazen jistým zastřešujícím orgánem, což je v tomto případě *Vzdělávací institut pro charitní praxi*. Ten podporuje management Charitních zařízení a poskytuje k tomu i potřebné školení a semináře.

a tvoří společný plán. Tyto myšlenky pak vedoucí a manažeři na dalším kurzu zpracovávají a začleňují je do interních procesů organizace.

3.3.1 Podmínky úspěchu

Russell-Jones (2006, s. 30-41) uvádí podmínky úspěchu, kterými jsou: **sdílená vize**, té je třeba, aby vizi všichni dobře porozuměli. **Porozumění organizaci** je důležité, protože plánovanou změnu musíme posléze citlivě začlenit do jejího chodu. K tomu je třeba provedení analýzy organizace a definování jejích klíčových charakteristik. Dalším klíčem k úspěchu je **soulad s kulturou**. Jde zde o realizaci změny způsobem podobným, jak tomu bylo v minulém/běžném chodu zařízení. Dalším krokem je **komunikace**, která již byla zmiňována. **Pomoc zkušených lidí v případě potřeby** není v žádném případě selháním. Tato pomoc zvenčí může organizaci pomoci používat zaručené a osvědčené metody. **Silné vedení** je důležité. Vedoucí je zaměřen na vizi, cíl a úspěšné dokončení projektu. Poslední a neméně důležitou podmínkou a principem k dosažení úspěchu je **získání všech, kterých se změna týká**. A to na různých pozicích, nejedná se pouze o zaměstnance organizace, klienty a interní pracovníky. Jedná se o všechny, kteří s organizací spolupracují (př. kraj, MPSV, obec, potencionální zájemci/klienti, jiné sociální služby). Kubíčková a Rais (2012, s. 19) uvádí souhlasné tvrzení s Russell-Jones, jelikož tvrdí, že cílem plánované změny je dosažení úspěchu. K tomuto tvrzení dokládají i modelový obrázek č. 2:

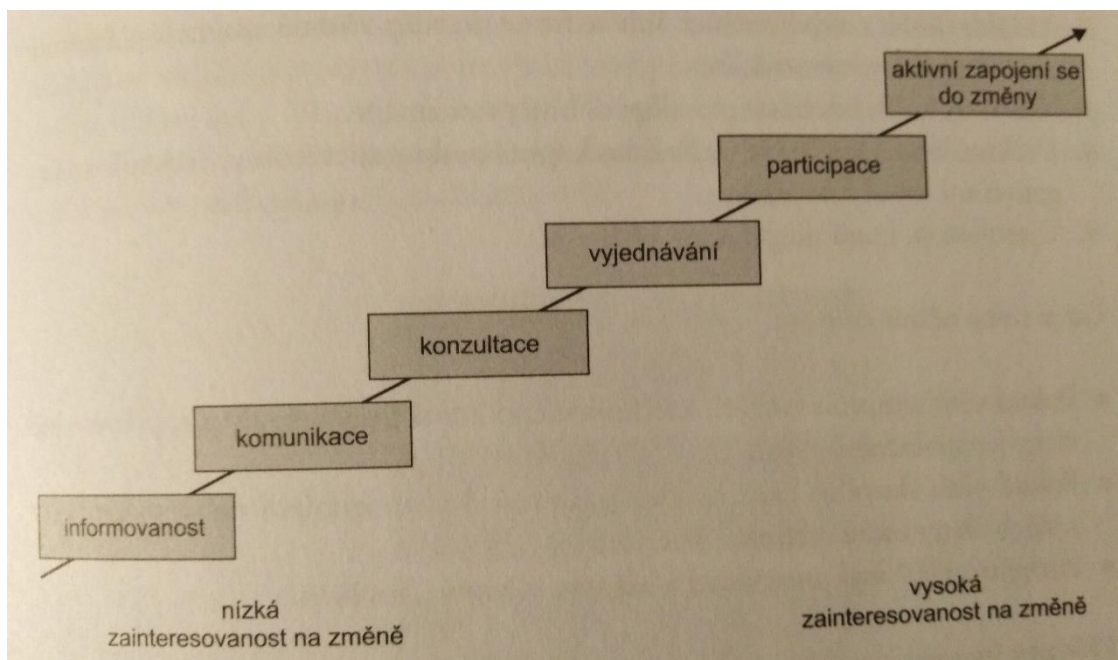


Obrázek 2: Schematické vyjádření vztahů mezi změnou, dosaženou úspěchem, rizikem a neúspěchem provedení změny (Kubíčková a Rais, 2012, s. 19)

3.3.2 Překážky změny

Je patrné, že prováděním změn dojdeme k toužebnému úspěchu nebo naopak k nechtěnému neúspěchu. Ten je zapříčiněn vlivem rizikových faktorů přinášejících různá rizika a obtíže. Pokud se s těmito faktory nedokážeme vyrovnat, nedokážeme zabránit jejich vzniku nebo odstranit vzniklé problémy, provedené změny s velkou pravděpodobností nebudou úspěšné (srov. Russell-

Jones, 2006, s. 57). Russell-Jones (2006, s. 43) uvádí překážky změny, které se při jejím provádění nebo už při přípravě tohoto procesu mohou naskytnout. Jedná se o „**odpor zaměstnanců, nevhodnou kulturu, špatnou komunikaci/plán, nedotažení změny do konce, nedostatečný souhlas vedoucích pracovníků se strategií nebo nedostatečné dovednosti.**“ Tomu můžeme částečně i předejít, uvádí Russell-Jones (tamtéž, s. 42-45), když před zahájením realizace změny vezmeme v úvahu podnikovou kulturu a lidi v organizaci působící, tzn. vzít v potaz, jakou podobu má stávající kultura organizace a jak je odlišná od kultury plánované (způsob, jak se věci v organizaci dělají, jak organizace funguje, normy a pravidla, zvyky aj.). Také jaký dopad bude mít provedená změna na pracovníky a lidi s organizací nějakým způsobem spojené. „*Pokud nevezmeme v úvahu podnikovou kulturu, nikdy nemůžeme projekt úspěšně dokončit, a to i přes sebelepší naplánování a realizaci*“ (tamtéž, s. 48). Porozumění kultuře organizace je tedy velmi důležité. Bez pochopení stávající kultury nemůžeme dobře implementovat změny a úspěšně realizovat změny. Kubíčková a Rais (2012, s. 65-66) uvádějí 10 důvodů, proč se zaměstnanci brání změnám. A to: „*Strach z neznáma. Změna způsobí přerušení stereotypů a zvyků zainteresovaných zaměstnanců. Zaměstnanci firmy nemají rádi pocit, že je s nimi manipulováno. Nejasný účel změny. Strach ze selhání. Výhody změny nevyrovnají úsilí, které je potřebné pro její dosažení. Zaměstnanci jsou příliš spokojeni se současným stavem firmy. Vůdce firmy nemá respekt podržovaných, které vede. Změna bude znamenat více osobní angažovanosti. Tradice (setrvačnost firemní kultury) může být také faktorem, který brání změnám.*“ Russell-Jones (2006, s. 57) dodává ještě několik dalších příkladů negativních reakcí na změnu, jako např., že lidé: „*jsou příliš zaneprázdněni, změnou ohroženi (přímo/nepřímo), jsou bytostnými odpůrci změny nebo v organizaci existují kulturní problémy.*“ Přístup zaměstnanců k provedení změny však může být rozdílný. Kubíčková a Rais (2012, s. 66-68) uvádí čtyři typy lidí, přistupujících ke změně, která se jich nějakým způsobem týká. Jedná se o *tradicionalisty* (pasivní) a *odpůrce změny* (aktivní). Tyto dvě skupiny mají strach z ohrožení své pozice, proto přistupují (pasivně či aktivně) k jakékoliv změně v organizaci. Do další kategorie řadíme tzv. *nezúčastněné diváky*. Tito lidé nejsou výrazně pro, ani proti změně. Aktivně se však nezapojují. Poslední skupinou jsou *agenti změny*, kteří vidí ve změně příležitost se prosadit. Proto změnu podporují a aktivně se zapojují. Vyšší akceptaci změny v organizaci lze dosáhnout několika způsoby. Kubíčková a Rais (2012, s. 68-69) uvádí metody postupně zajišťující vysokou zainteresovanost zaměstnanců organizace na změně. Názorně jsou metody vidět na obrázku č. 3 (tamtéž, s. 69).



Obrázek 3: Konkrétní metody zapojení zaměstnanců do změny (Kubíčková a Rais, 2012, s. 69)

3.4 Realizace změny

Při realizaci změny samé je nutné dbát na to, aby se **postupovalo dle stanoveného plánu**. V případě výskytu nečekaných událostí je třeba na tyto události pružně reagovat a plán dle situace případně upravit (Russell-Jones, 2006, s. 81).

Klíčové kroky realizace změny uvádí Russell-Jones (2006, s. 74):

1. „Zhodnoťte schopnost podniku změnit se.
2. Vytvořte takový program změny na míru, který bude brát v úvahu podnikovou kulturu a lidi ve vaší firmě.
3. Naplánujte změnu.
4. Vytvořte komunikační plán.
5. Sestavte vhodný tým (včetně sponzora).
6. Získejte podporu výkonného managementu; ten převeze odpovědnost za úspěch změny.
7. Věci přiměřeně konzultujte.“

Zásadním prvkem pro implementaci změny v organizaci je plánování. Je třeba si dopředu zhodnotit všechna možná rizika i přínosy spojené se změnou (analýza organizace). Dále je nutné si promyslet všechny kroky plánovaného managementu změny a vytvořit tým lidí spolu s jejich vedoucím aj. (tamtéž, s. 75)

Realizace změny ve vztahu k etickému programu Dekacert. V tomto kroku dochází k samotné realizaci a uvádění nápadů vzniklých z předchozích diskuzí do praxe dané služby. Během zavádění Dekacertu do každodenní praxe charitní služby je možnost konzultovat tento proces implementace s lektorem či Vzdělávacím institutem pro charitní praxi o.p.s. Komunikace je nejen v tomto kroku implementace velmi důležitá a zásadní.

Aktualizace ve vztahu k etickému programu Dekacert. Rok po zavedení etického programu do praxe, vedoucí služeb a ředitel organizace hodnotí daný program. Aktualizují vzniklé dokumenty a podávají zpětnou vazbu. Také mohou využít možnosti konzultací vzhledem k jejich situaci spojené se zavedeným programem. Toto hodnocení a aktualizace programu se provádí pravidelně jednou za rok.

4 METODOLOGIE VÝZKUMU

Ve čtvrté kapitole této diplomové práce je popsána metodologie výzkumu. Pro správné provedení výzkumu této práce byly čerpány poznatky z publikací Hendla¹², Miovského¹³ a Silvermana¹⁴. V této části bude popsán výzkumný cíl a výzkumná otázka. Dále výzkumný vzorek a popsána metoda sběru dat a průběh výzkumu. Nakonec budou data analyzována, zjištěné výsledky představeny a následně diskutovány v podkapitole s názvem diskuze.

4.1 Kvalitativní výzkum

Když jsem se rozhodovala, jakou formu výzkumu pro tuto práci zvolit, rozhodla jsem se pro kvalitativní formu. Specifikum této práce si vyžaduje hloubkovou analýzu. Osobní kontakt s respondenty mi pomohl získat od nich potřebná data, která si trůfám tvrdit, že bych formou dotazníku nebo jiné kvantitativní metody nezískala.

Creswell (1998 dle Hendl, 2005, s. 50) popisuje kvalitativní výzkum takto: *„Kvalitativní výzkum je proces hledání porozumění založený na různých metodologických tradicích zkoumání daného sociálního nebo lidského problému. Výzkumník vytváří komplexní, holistický obraz, analyzuje různé typy textů, informuje o názorech účastníků výzkumu a provádí zkoumání v přirozených podmínkách.“*

Díky metodě získávání kvalitativních dat formou polostrukturovaných rozhovorů jsem mohla pružně reagovat na aktuální situaci během rozhovoru s daným respondentem. Dopředu jsem měla již zformulované otázky, které jsem respondentům s dostatečným předstihem zaslala. V realitě rozhovoru jsem mohla tyto otázky doplnit či jinak zformulovat, aby byly pro respondenta lépe pochopitelné. Pokud respondent otevřel v průběhu rozhovoru nějaké téma, které významně ovlivňovalo data a výsledek výzkumu, mohla jsem na toto téma s respondentem také komunikovat, pokud bylo pro výzkum přínosné. Respondenty jsem mohla také parafrázovat a zjistit, zda jejich tvrzení správně rozumím.

Hendl (2005, s. 52) definuje specifika kvalitativního výzkumu. Uvádí, že osoba provádějící výzkum se snaží získat sjednocený pohled na předmět výzkumu, jeho logiku i pravidla zde fungující. Ke zkoumání daného jevu se používají různé metody, které výzkumníkovi pomohou poznat realitu zkoumaného předmětu či situace. Výzkumník tak může poznat, co se děje, proč tomu tak je a za jakých podmínek či okolností daný jev probíhá. Může jít o pozorování,

¹² HENDL, Jan. *Kvalitativní výzkum: základní metody a aplikace*. Praha: Portál, 2005. ISBN 80-7367-040-2.

¹³ MIOVSKÝ, Michal. *Kvalitativní přístup a metody v psychologickém výzkumu*. Praha: Grada, 2006. Psyché (Grada). ISBN 80-247-1362-4.

¹⁴ SILVERMAN, David. *Ako robiť kvalitatívny výskum*. 1. vydání. Bratislava: Ikar, 2005. ISBN 80-551-0904-4.

rozhovory, audio/videozáznamy nebo různé poznámky. Zkoumání předmětu, jevu či osoby probíhá v přirozeném prostředí zkoumaného, tím může výzkumník dobře reagovat na vzniklé situace a podmínky a získá tak zároveň hlubší vhled do dané problematiky a podrobný popis zkoumaného.

Před zahájením kvalitativního výzkumu je třeba jasně definovat výzkumný problém a z něj později také vycházející výzkumné otázky. V případě, že máme definovaný výzkumný problém a zdůvodněný význam a smysl řešení tohoto problému, můžeme přistoupit k teoretickému popisu rámce výzkumu. Dále k určení metody získávání dat, výběru zamýšleného výzkumného vzorku a jeho popisu. Také si určíme metodu zpracování a analýzu dat a přibližný časový plán (Miovský, 2004 dle Miovský, 2006, s. 88-92).

4.2 Výzkumný cíl a výzkumná otázka

Tématem této diplomové práce je: *Etický program DEKACERT – zkušenosti s jeho implementací do praxe*. K tomuto tématu a jeho potřebnosti mě přivedla Ing. Mgr. Zdenka Kumstýřová, statutární zástupce Vzdělávacího institutu pro charitní praxi, o.p.s. Implementace programu je již nastavena a zaváděna do praxe, Charitní institut však zatím nemá k dispozici dostupná a ověřená data, přinášející konkrétní zkušenosti s jeho implementací do praxe sociálních služeb. Potřebnost tématu jsem zjistila také v průběhu mapování. To probíhalo v dubnu 2022 v rámci mezinárodní konference v Hradci Králové. Té jsem byla účastna spolu se zástupci Charit, zapojených do etického programu, a dalšími osobnostmi s programem spojenými. Tato konference nesla název: „Etický program Dekacert v charitní praxi“. Na konferenci jsem se mohla bavit s jejími účastníky i organizátory. V průběhu tvorby dat pro kvalitativní výzkum jsem byla účastna i kurzu „DEKACERT pro manažery II“, kde jsem mohla vidět průběh kurzu a zpracovávání výstupů z dokumentů jednotlivých diecézních Charit.

Po nalezení a formulaci výzkumného problému a teoreticko-kritické analýze stavu poznání jsem mohla formulovat cíl výzkumné studie, diplomové práce a výzkumné otázky.

Cílem této práce tedy je: *Zjistit překážky, obtíže a podpůrné nástroje při zavádění etického programu Dekacert do praxe sociálních služeb*. Na definovaný cíl práce navazuje i výzkumná otázka v následujícím znění: *Jaké jsou překážky, obtíže a podpůrné nástroje pro zavádění etického programu Dekacert do praxe sociálních služeb?*

4.3 Výzkumný vzorek

Jako výzkumný vzorek jsem pro tento výzkum zvolila čtyři ředitele Charit a vždy jednoho vedoucího služby dané Charity, implementující program Dekacert do svých služeb. K výběru tohoto výzkumného souboru jsem došla pomocí metody záměrného (účelového) výběru, jak popisuje blíže Miovský (2006, s. 135). Touto metodou záměrně vyhledáváme účastníky dle předem určených kritérií. V mém případě mi Ing. Mgr. Kumstýřová poskytla seznam sedmi Charit, které jsou zapojeny do procesu implementace. V rámci České republiky je do procesu implementace programu zapojeno dvacet osm českých a několik slovenských Charit. Ing. Mgr. Kumstýřová mi zaslala seznam Charit, které jsou pro provádění výzkumu vhodné (délka implementace programu aj.). Celkem se jednalo o Charity ze čtyř různých diecézí. Zasláný seznam Charit jsem si prošla a dle kritéria *lokality* (různé diecézní Charity) a následně kritéria *počtu zaměstnanců* (v případě dvou Charit z jedné diecéze v daném seznamu, jsem volila pro výzkumný soubor Charitu s vyšším počtem zaměstnanců) jsem zvolila následující Charity. Pro zachování anonymity respondentů uvádím pouze diecézi, ve které se nachází. Vybrané Charity mají počet zaměstnanců pohybující se od 60 do 100 a ve všech Charitách jsou ve větší míře zaměstnány osoby bez vyznání či nepraktikující křesťané. Jedná se průměrně o 90 % zaměstnanců zkoumaných Charit.

- Českobudějovická diecéze
- Ostravsko-opavská diecéze
- Olomoucká arcidiecéze
- Královehradecká diecéze.

Vybrané Charity (jejich ředitele) oslovila prvně Ing. Mgr. Kumstýřová, následně jsem se s nimi před plánovanými rozhovory spojila já a oslovila je s žádostí o poskytnutí rozhovoru s nimi a jedním vedoucím pracovníkem jejich služby. Domluva probíhala převážně písemnou formou (mailem), v některých případech také telefonicky. Společně jsme se domluvili na termínu realizace rozhovoru a také jeho formě. Následně jsem zaslala účastníkům výzkumné otázky pro respondenty a link na videohovor v případě online setkání.

4.4 Metoda sběru dat a průběh výzkumu

Jako metoda sběru výzkumných dat byla zvolena metoda polostrukturovaného interview. A to z důvodů, jak uvádí Hendl (2005, s. 164-173) a Miovský (2006, s. 159-161). Dotazovaný se při polostrukturovaném interview cítí více svobodný než u interview strukturovaného. Zároveň je interview více směřované výzkumníkem k určenému cíli než u interview

nestrukturovaného. Jsou zde předem definované základní otázky, ale zároveň i možnost otázky v průběhu interview upravit či doplnit. Dotazovanému klademe různé doplňující otázky, a tak téma můžeme rozebírat více do hloubky. Pomocí otázek se můžeme ujistit, zda respondent naší otázce porozuměl nebo zda my jsme porozuměli obsahu jeho odpovědi.

Otázky, které jsem respondentům v průběhu interview kladla, jsem stanovila již před uskutečněním rozhovoru. Výzkumné otázky jsou řazeny a strukturovány dle fází změny, jak uvádí např. Russell-Jones (2006): Analýza organizace, příprava na změnu, plánování změny, realizace změny a aktualizace programu. Otázky na ředitele a vedoucí služeb byly jiného znění, i když některé otázky se shodovaly. Například ředitele Charity jsem se ptala více na analýzu organizace, a naopak vedoucího služby na konkrétní kroky a změny, zavedené do služby díky programu Dekacert. Oběma typům respondentů jsem na začátku interview položila otázky pro zjištění strukturálních dat. Znění otázek je uvedeno následně:

4.4.1 Dotazník pro respondenty – pro zjištění strukturálních dat:

1. Jak dlouho v organizaci pracujete?
2. Na jaké pozici v organizaci nyní pracujete?
3. Ohodnoťte, jak jste ve své práci spokojen/a? (1-5)
4. Jak dlouho již implementujete program Dekacert do vaší služby? Nebo máte již implementaci ukončenou a program aktualizujete?
5. Na jaké škále hodnotíte pozitivní přínos implementovaného programu Dekacert do vaší služby? (1-5)

4.4.2 Otázky pro ředitele Charity:

Analýza organizace

- Jak vypadá požadovaný stav, kterého jste chtěli implementací etického programu dosáhnout? Z jakého důvodu jste se rozhodli tohoto procesu zúčastnit?
- Jak probíhala analýza reálné situace v organizaci, předcházející finálnímu rozhodnutí o vstupu do procesu implementace? Pokud jste ji uskutečnili.

Příprava na změnu

- Stály za vaším rozhodnutím ještě jiné podporující subjekty? Jaká podpora a pomoc pro vás měla největší význam?
- Byly ve vaší organizaci před začátkem implementace spíše podmínky podporující změnu nebo naopak zabraňující?

- Jak přijali vaši spolupracovníci skutečnost implementace programu do vaší služby? Případně co jste museli podniknout za kroky, aby se s posláním Dekacertu ztotožnili a přijali jej za svůj?

Plánování změny

- Přejde vám systém implementace etického programu, stanovený Charitním institutem, dobře nastavený nebo zde vnímáte nějaká úskalí? Mám na mysli systém akreditovaných kurzů, vedení lektorů, podporu Charitního institutu aj.

Realizace změny

- Jaké jsou podpůrné nástroje, které jste poznali při zavádění etického programu Dekacert do praxe vaší služby? Kde jste cítil/a podporu vašeho úsilí?
- Jaké jsou překážky a obtíže, se kterými jste se setkali či stále setkáváte, při zavádění etického programu Dekacert do praxe vaší služby?
- Zrealizovali jste již některé z nápadů, které jste si stanovili?

Aktualizace programu

- Jaký je dle vás přínos et. programu Dekacert pro vaši službu?
- Jak celý proces implementace dopadl? Jste spokojen/a s jeho výsledkem?
- Aktualizovali jste již tento program nebo se na aktualizaci chystáte?

4.4.3 Otázky pro vedoucí služby:

Analýza organizace + Příprava na změnu

- Jak jste přijal/a skutečnost zapojení vaší služby do programu Dekacert? Souhlasili vaši spolupracovníci a ostatní lidé s implementací programu?
- Jak hodnotíte přípravu na zavádění programu Dekacert do vaší služby? Byl/a jste dostatečně seznámena s procesem implementace tohoto programu (např. na vzdělávacím kurzu „Úvod do etického programu Dekacert“)?

Plánování změny

- Přejde vám systém implementace programu dobře nastavený? Mám na mysli akreditované kurzy, vedení lektorů, podporu Charitního institutu aj. Z jakého důvodu ano/ne?

Realizace změny

- Jaké jsou podpůrné nástroje, které jste poznali při zavádění etického programu Dekacert do praxe vaší služby? Kde jste cítil/a podporu vašeho úsilí?
- Jaké jsou překážky a obtíže, se kterými jste se setkali či stále setkáváte, při zavádění etického programu Dekacert do praxe vaší služby?
- Které konkrétní hodnoty vnímáte jako náročné pro implementaci do vaší služby a proč?
- Jaké konkrétní nápady vzniklé z Dekacertu jste ve vaší službě již zrealizovali?

Aktualizace programu

- Jakých procesů se dotkly výstupy z Dekacertu ve vztahu ke klientům? (Př. IP, nová témata do plánu vzdělávání pracovníků, propagace služby aj.)?
- Jaké konkrétní výstupy programu Dekacert jste již ve vaší službě aktualizovali? Případně kdy je plánujete aktualizovat?

V průběhu interview jsem se řídila základy etiky (Silverman, 2005, s. 215-217). Vnímala jsem momentální atmosféru po čas interview, formulaci otázek jsem dle potřeby respondentovi upravila, aby jí správně porozuměl. Dbala jsem na pravidla slušného chování a v na začátku interview jsem se dotazovaného vždy zeptala na souhlas s nahráváním nadcházejícího interview, který bude ve výsledné práci anonymizován. Při přípravě a domluvě interview a následně i v průběhu vedení interview jsem se řídila fázemi interview, jak uvádí Miovský (2006, s. 263-270). Tj. 1. Přípravná a úvodní část interview, 2. Vzestup a upevnění kontaktu, 3. Jádro interview a 4. Závěr a ukončení.

Interview s respondenty probíhalo v jednom případě osobně v zařízení Charity, kde jsem měla možnost provést rozhovor s ředitelem Charity a vedoucím služby, jenž byl do procesu implementace také zapojen. Zbývající interview byla všechna provedena online formou, a to konkrétně pomocí platformy Google meet. Zde jsem měla možnost respondenty také vidět a pozorovat jejich gesta či mimické reakce. Jeden z interview byl proveden formou telefonátu, kde jsem mohla pracovat pouze s hlasem respondenta, jeho intonací aj. Záznamy z interview byly pořizovány dle formy získávání dat. V případě osobního, online i telefonního interview se jednalo o formu audiozáznamu. Pouze v případě online interview jsem měla možnost s audiozáznamem pořídit také videozáznam.

Záznamy z interview byly přepsány do písemné podoby a následně analyzovány.

4.5 Analýza dat

Pro analýzu dat jsem zvolila metodu Kvalitativní deskripce.

Jedná se o základní metodu, která je běžně prováděna i v pracích, které uvádějí použití jiné metody ve výzkumu. Avšak realita výzkumu je taková, že se stále jedná o již zmíněnou kvalitativní deskripci, jak uvádí Sandelowski (2000). „*Výzkumníci provádějící kvalitativní deskriptivní studie zůstávají blíže svým datům a povrchu slov a událostí než výzkumníci provádějící zakotvenou teorii, fenomenologickou, etnografickou nebo narativní studii.*“¹⁵ (tamtéž, s. 336). K podobnému názoru se přiklání i Stimson et al., 1998 a Miovský, 2002 (dle Miovský, 2006, s. 220). Domnívají se, že hlubší analýza kvalitativních dat je příliš spekulativní a že procesy utřídění, klasifikace a deskripce jsou již samotné brány za deskriptivní postup. Dále Miovský (tamtéž) uvádí, že deskriptivní popis lze vnímat jako první fázi analytické práce.

Výzkumníci užívající ve svém výzkumu metodu kvalitativní deskripce shromažďují data získaná od respondentů. Nespokojí se ale pouze s obsahem respondentova vyjádření, ale do výzkumu zahrnují i například data získaná pozorováním. Tato data nelze od sebe oddělovat. Kvalitativní výzkum tedy s sebou nese oproti kvantitativnímu výzkumu tuto výhodu, kdy jsou získaná data obohacena o další, upřesňující okolnosti jejich vzniku. (Becker dle Sandelowski, 1999, s. 336).

Miovský (2006, s. 209-213) uvádí systematizaci dat, což je *třízení dat* dle předem určených i nově vzniklých kritérií a *dílčí úpravy* dat. Mezi úpravy dat patří např. *redukce prvního řádu*, kdy je z transkribovaného textu vyňat nepotřebný text (pomlky, přeřeknutí či tzv. slovní vata, která nenese vzhledem k cíli práce žádný přínos). Dále se jedná o *kódování dat*, kdy jsou získaná data z interview tříděna do jednotlivých segmentů/kategorií a těmito kategoriím jsou přiřazeny vystihující názvy – kódy. Pro přehlednější a kvalitnější práci s daty autor také doporučuje *editování*, kdy výzkumník si do transkripce dat doplňuje poznámky nebo si *zabarví text* (1 kód = 1 barva).

Následně jsou uváděny zjištěné kategorie, vyplývající ze zkoumaných dat. Jejich opodstatněnost je podložena výroky respondentů, zaznamenaných v průběhu interview s nimi. Jsou označovány písmeny Ř a V, odvozenými od slov ředitel a vedoucí. Následně jsou tato písmena i číslována. Čísla respondentů jsou náhodně přidána autorkou práce. Pro zachování anonymity dotazovaných uvádím v textu respondenty vždy v mužském rodě, i když respondentem byla žena.

¹⁵ Z anglického originálu přeložila autorka práce.

5 VÝSLEDKY VÝZKUMU

Zjištění, které přinesla získaná strukturální data, říká, že délka pracovního úvazku respondenta, v daném charitním zařízení, ani jeho momentální spokojenost v zaměstnání, nemá zásadní vliv na hodnocení přínosu etického programu Dekacert do zařízení nebo konkrétní sociální služby. Naopak můžeme říct, že ředitelé považují tento etický program za přínosnější pro dané zařízení než vedoucí jednotlivých služeb. A to z důvodu, že ředitel charitního zařízení vidí více danou vizi a myšlenku etického programu (ukotvení se v hodnotách aj.). Naopak vedoucí služby je více v kontaktu s pracovníky zařízení a vnímá každodenní proces implementace se všemi jeho specifiky. Dotazovaní ředitelé hodnotí pozitivní přínos programu Dekacert v jejich zařízení průměrně o jeden až dva stupně pozitivněji (na škále s pěti hodnotami), než vedoucí jejich soc. služeb.

Vzniklé kategorie vycházejí z jednotlivých fází změny, jak uvádí nejen Neil Russell-Jones (2006). Vytvořené kategorie jsou následující: *Motivace, přijetí a pochopení programu zaměstnanci, systém implementace, bariéry a podpůrné nástroje, přínos*. Uvedené kategorie budou podrobněji popsány v textu níže.

5.1 Motivace

První kategorii jsem nazvala *Motivace*. Zahrnuje důvody ředitelů charit a vedoucí jednotlivých sociálních služeb pro vstup do programu a jeho implementace do praxe jejich služeb.

Tři z dotazovaných ředitelů zapsali svoji Charitu do procesu implementace z vlastní vůle a z důvodu, že věřili myšlence a cíli deklarovaných hodnot, které Dekacert implementuje. Rozhodli se tedy na základě intuice. Chtěli budovat firemní kulturu církevní organizace a ukotvit tak i pracovníky Charity v hodnotách, které vyšly z Desatera. Jak říká i Ř4: „*Viděl jsem, že naše organizace, která je téměř celá ateistická, by měla mít něco, jak se ukotvit v hodnotách. To byl ten důvod, proč jsme do toho šli... A zároveň, aby ty hodnoty byly jasné a čitelné pro zaměstnance. A aby byly viditelně vidět.*“ Ředitel, který o vstupu do programu přímo nerozhodl, ale bylo tak již rozhodnuto za vedení předchozího ředitele, říká (Ř3): „*Já vlastně do toho vstoupil, aniž bych věděl, co to obnáší... Chtěl jsem ale od týmu zjistit, jak se cítí v organizaci, co jim zde vadí, kam se můžeme posunout, co doopravdy vnímají jako plus nebo mínus. Jak žijeme, žijeme v práci.*“

Vedoucím služeb bylo toto rozhodnutí ředitele oznámeno, v některých případech to bylo s nimi diskutováno. Vedoucí ale postupně také nalézali vlastní motivaci účastnit se procesu implementace. Převážně to bylo z důvodu konceptu založeném na hodnotách, které jsou

„normální a společensky dané“, jak říká i V2. Respondentova (V1) prvotní reakce byla pozitivní, „co ale následovalo, bylo pro mě dost velké zklamání a rozčarování“. Zamýšlel se nad otázkou, zda je etický program Dekacert uplatnitelný i v dnešní společnosti (vzhledem k okolnostem vzniku tohoto konceptu). Ř1 uvádí, že jej myšlenka konceptu zaujala a k přihlášení do programu implementace jej přiměla dobrá praxe od dalších kolegů, ředitelů Charit.

5.2 Přijetí a pochopení programu zaměstnanci

Tato druhá kategorie sdružuje data a výroky respondentů pojednávající o *přijetí a pochopení programu zaměstnanci*. Z odpovědí respondentů vyplývá, že se vždy jednalo o rozhodnutí ředitele začlenit danou Charitu do programu implementace Dekacertu do jejich služeb. Postavení ředitelů služeb je již ale rozdílné. Ř1, Ř2 probírali a vysvětlovali tuto plánovanou změnu se zaměstnanci na různých úrovních, Ř3, Ř4 pouze s vedoucími pracovníky. Hlubší analýza podmínek pro přijetí tohoto nového programu ale na žádném zkoumaném zařízení neprobíhala, pouze na úrovni společných či individuálních rozhovorů a mapování situace. Rozdílný přístup ředitele a přijetí pracovníky byl vidět například z výpovědí respondentů Ř1 a Ř2. Ř1: *„... Oni se tak jako tvářili trochu rozpačitě. Ale já jsem je tak nějak přesvědčila, že to zkusíme. A oni: ‚tak teda jo.‘ A šli jsme do toho.“* A Ř2 říká: *„Já jsem jim přinesla projekt a nadchla jsem je.“*

„Vedoucím se do toho nechce... je to samozřejmě víc práce... je to náročnější i pro mě, ale mně to za to stojí.“, říká Ř2. Respondenti Ř1, V2 a V4 udávají, že zaměstnanci měli z implementace programu strach. Bojovali s předsudky, báli se náboženské roviny tohoto modelu, a zda je nebude někdo nutit k víře či náboženským úkonům. V2, V4 dodávají, že forma, kterou kurzy ale mají je přijatelná pro všechny, proto zaměstnanci přijali tuto změnu dobře. Další obava, kterou uvádí Ř2 a V2 je obava z administrativy. V zařízení vedoucí nevěděli, jak daný program uchopit, aby nevznikala duplicita dokumentů. Zde ale vedoucím služeb s touto obavou velmi pomohl ředitel zařízení. *„Nevěděli, jak to uchopit do těch dokumentací, takže teď ještě doladíme vztah těch hodnot a vztah standardu. Aby to vlastně měli v jedné dokumentaci.“*, říká Ř2.

Respondenti V1, V3, V4 udávají, že sami nevěděli, do čeho šli. Až na úvodním kurzu od lektora pochopili, o co se jedná. Reakce V4 byla následující: *„Vůbec jsem nevěděl, co to bude obnášet... potom přijel lektor, který s náma dělal ten úvod a já jsem byl nadšený... a prostě jsem měl pocit: ‚No, proč už to nemáme dávno?‘“* Dále ale popisuje přístup zaměstnanců: *„Někteří to pochopili jako možnost, navymýšlet si co by chtěli. Vůbec nepochopili, že je to*

o hodnotách. O nějakých kořenech...“ Respondent Ř2 sám uvádí, že musel zaměstnancům přeložit obsah úvodního kurzu do „lidštiny“, jelikož podání lektora nepochopili. To potvrzuje i respondent V2, který dodává: *„Kdyby tady nebyl náš ředitel, tak bysme do toho asi nechtěli až tak jít.“*

5.3 Systém implementace programu

Třetí kategorie vychází z fáze změny *plánování*. Jedná se o fázi nazvanou *systém implementace programu*. V této kategorii se názory respondentů v mnohém rozcházejí. V mnoha zařízeních došlo v průběhu implementace k přerušení tohoto procesu, v některých se začalo od znova, jinde se navázalo tam, kde se přestalo. V některé Charitě byl kvůli tomu i upraven plánovaný program a některá společná setkání se tak neuskutečnila. To způsobilo mnohé bariéry, ale o tom více v další kategorii.

„Implementace byla náročná. Musel jsem být účasten pomalu všech setkání... Ale nastavení kurzu vnímám jako smysluplné... Pracovníci pracovali společně, všichni se aktivně zapojovali.“, říká Ř3.

Všichni respondenti se shodují, že pozice lektora, který zaměstnance daným školením/kurzem provází je zásadní. Ř4: *„Záleželo na povaze toho lektora. Co konkrétně chtěl předat a co chtěl říct.“* V4: *„Nerozuměl jsem jeho výkladu a vůbec jsem se nedivil, že se mě děvčata ptala.“* Daný lektor ale po upozornění změnil svůj přístup, zareagoval a dané věci více „zlidšťoval“ do běžného života, *„nedával tam už tolik náboženství“*. Respondent V3 naopak oceňuje lidskost, kterou cítil u lektora, když jim předával informace. V1 se staví k průběhu jejich kurzů a k lektorovi velmi kriticky. Vnímá zde neochotu vést dialog, kde spouště zaměstnancům nebyly zodpovězeny jejich otázky a to z důvodu, jak uvádí respondent, že to už bylo mimo rámec lektorových znalostí. Zamýšlí se tedy nad otázkou školení samotných školitelů, nad jejich duchovním, spirituálním a náboženským vzděláním. V1, stejně jako Ř1 vnímá, že zaměstnanci se zde mohli cítit poníženi a jednání lektora si vysvětlovat jako útok na kvalitu jejich práce. V1 dále dodává, že na kurzech nevznikl vztah důvěry mezi lektorem a účastníky kurzu a zaměstnanci se zde cítili poučováni a moralizováni. *„Nelíbil se mi způsob, jakým to školení probíhalo.“* Respondent ale sám dodává, že se může jednat o tento konkrétní příklad u daného lektora, že nemá zkušenost s jinými lektory. Ř4 zmiňuje motivační roli lektora, která může mnohé ovlivnit, a jeho prostřednictvím se mohou posunout účastníci kurzu dál. Musí je umět ocenit a správným způsobem také upozornit na místa vhodná pro další rozvoj.

Ř1 otevřeně uvádí, že Dekacert u nich v organizaci rozčeřil vody a museli si dát čas, aby situaci v Charitě uklidnili. Má za to, že je to přístupem lektora k některým tématům a jeho

nekompromisním pohledem. Sám uvádí, že by ocenili více individuální přístup, „*potřeba reagovat na danou situaci*“ a případně přizpůsobit přístup lektora v daném kurzu. „*Porozumět tomu, s kým se teď setkávám. Specifika dané cílové skupiny.*“ dodává V1. V4 naopak uvádí, že jeden z jejich lektorů uměl na skupinu účastníků kurzu dobře reagovat a přizpůsobil se jim. „*Uměl dobře mluvit i na ty naše uklízečky. Uměl zvolit formu, které ony rozumí... Nemluvil o úroveň výš.*“ Respondenti V2 a V4 oceňují svobodný prostor, který během kurzů pocítili. V2 dále specifikuje průběh kurzu, kde zakusili pružnost, individuální přístup a svobodu při nastavování si vlastních hranic.

Respondent V1 vyjadřuje zklamání nad obsahem kurzu, kde se nejedná o sekularizaci křesťanských hodnot do běžného života. „*Navíc mi přišlo, že to nesplnilo to, co říkalo, o čem to má být. A sice, že nějaký náboženský hodnoty, toho desatera, že můžou být převedeny na nějaký sekulární hodnoty, který můžou být obecně sdílený.*“ Naopak Ř4 naznačil, že v podání lektora chyběl jistý náboženský kontext, kdy by vysvětlil okolnosti vzniku jednotlivých přikázání a následně i hodnot.

Ř2 a Ř4 by uvítali nabídku prohlubujících etických témat a dalšího vzdělávání v hodnotovém systému. Ř2 specifikuje potřebnost hloubkového seznámení se a rozebírání hodnotového systému. „*Kurz je v dostatečném rozsahu tak, abychom zároveň ty lidi úplně nepoděsili něčím hodně náročným... Je to takový nízkoprahový, je to sjednocení těch zaměstnanců.*“ Naopak V2 by uvítal probírání do větší hloubky. Bylo by podle něj přínosnější, kdyby byl kurz dlouhodobější, kdyby se probírala například jedna hodnota za měsíc, tedy roční kurz. „*Přijde mi, že to byl takový rychlokurz... Prostě lidi tomu pořádně neporozumí... a potom s tím nemůžou pořádně ani pracovat. Ani se s tím ztotožnit podle mě.*“ Dle respondenta V1 k žádné implementaci tedy nedošlo a pouze se vytvořil dokument, který visí na jejich webových stránkách.

5.4 Bariéry a podpůrné nástroje

Čtvrtá kategorie pojednává o bariérách a podpůrných nástrojích v procesu implementace programu. Jako podporu označují respondenti Ř2 a Ř4 nadřízené a vedení Charity (myšlen např. prezident diecézní charity), naopak Ř3 vnímal u vedení diecézní Charity z počátku nadšení pro danou věc a posléze upuštění od tohoto záměru. R3 však upozorňuje „*Oni to neodmítli... jen si uvědomili, že jsou tady i jiné nástroje. Třeba ten kodex...*“ Respondenti Ř1, V2, Ř3, Ř4 vnímají podporu v rámci jiných Charit zapojených do procesu implementace programu a velice oceňují společné sdílení nad průběhem jejich implementací a specifík s nimi spojenými. Ať už se jedná o společné sdílení při závěrečném hodnocení nebo

na konferencích pořádaných Charitním institutem. Dále respondenti udávají, že se jedná spíše o interní záležitost, proto zde podpora od vnějších subjektů tolik nefiguruje. Vnímají například podporu od svého ředitele (V2), pastorační asistentky (Ř1), kolegyně v týmu, která si vzala Dekacert „pod svůj patronát“ (Ř3) nebo podporu kolegů vedoucích, kdy si mohli vedoucí vzájemně mezi sebou poradit, jak k implementaci přistupovali (V1, V2).

Mezi bariéry a překážky řadí všichni vedoucí služeb (V1, V2, V3, V4) nedostatek času. V1 jej vnímá u vypracovávání dokumentů do daného termínu a také v průběhu kurzu, kdy se nemohly některé hodnoty probrat více do hloubky. V2 a V3 vidí nedostatek času v souvislosti s plněním běžné agendy spojené s mnoha dalšími povinnostmi. V4 by ocenil větší časový prostor pro přípravu na střediscích, kdy předával pracovníkům základní informace o Dekacertu. Zároveň mi V4 sdělil nejistoty ohledně této jeho činnosti, kdy pracovníkům bez přítomnosti lektora předával informace o programu nebo společně vypracovávali dokumenty. Chyběla mu nějaká opora a zpětná vazba, ať už ze strany ředitele, lektora nebo ostatních pracovníků. V1 upozorňuje na „*chaos kolem toho*“, např. při nepochopení smyslu dotazníkového šetření v průběhu implementace programu. Celkově se mu nelíbil přístup lektora a systém vedení kurzu, kdy nedocházelo k úplné sekularizaci daných hodnot a pracovníci se tak na školení necítili v bezpečí. Ř1, V2 a V4 naráželi ve svých zařízeních na předsudky pracovníků vůči etickému programu Dekacert. Naopak Ř3 říká: „*No, já si myslím, že tam úplně bariéry nebyly.*“

Respondenti většinou vnímají jako nejobtížnější implementaci a definování hodnot *identita* a *integrita*. Naopak hodnoty jako je např. *slavení* nevnímali jako obtížné.

5.5 Přínos

Poslední kategorie zachycuje přínos Dekacertu pro dané sociální služby a charitní zařízení, uvědomění si, co jim implementace programu dala. Dále se také dívá do budoucnosti, kde respondenti uvažují, jak dál v programu pokračovat.

Kromě respondenta V1, vidí všichni respondenti v etickém programu pro jejich charitní zařízení/sociální službu jistý přínos. Vidí přínos v definování a jistém strukturování věcí, které zaměstnanci Charity již dlouhodobě (nevědomě) dělají. Pokud jsou ale tyto věci zaznamenány na „papíře“, pracovník Charity se na ně může snáze odkázat a mohou se také lépe rozvíjet a posunovat dál. „*Máme z toho nějaký závěr, který nás jako Charitu XY charakterizuje.*“, říká Ř4. Respondent V2 se naopak zamýšlel se nad otázkou, jaký je smysl v pojmenování již zažitých věcí, jelikož hodnoty deklarované Dekacertem ze ¾ praktikují a žijí v běžné praxi.

Ř2 Dekacert vnímá, jako „*nástroj, se kterým můžu dlouhodobě pracovat a budovat firemní kulturu církevní organizace... Pracovníci mají pojmenované, zaznamenané a vědí, co mají nebo co se po nich chce.*“ Ř4 vidí přínos Dekacertu ve větším zapojení zaměstnanců. Jelikož jsou sami zaměstnanci součástí procesu implementace (museli se zamýšlet nad tím, co dělají a v jakých oblastech se mohou například zlepšit), oni sami mohou službu posunout. Ř3 definuje přínos implementování Dekacertu do jejich Charity v tom, že mohl „*vnímat ten tým, jak oni vlastně tu Charitu vnímají. Ty hodnoty nebo to Desatero. Jestli je to pro ně velký problém. Teď bych řekl, že to pro ně žádný problém nebyl... Ví, kde pracují.*“ říká Ř3. Sám pak také dodává, že by se se zaměstnanci otázky etiky stejně chtěl věnovat. „*Dekacert provázel kolegy těmi hodnotami nebo tím Desaterem... Udělal to vlastně za mě.*“

Mezi konkrétní aktivity, které vnímají respondenti v přínosu Dekacertu patří např. péče o zaměstnance (teambuilding, benefity, kvalitní vzdělávání) (V2, Ř3, V3, V4), prostor pro otevřenou komunikaci a celkově zjištění požadavků zaměstnanců na vedení organizace (Ř3, Ř4), nástroj pro zaškolování nových zaměstnanců (V3, Ř4), definování charitního patrona (Ř1, Ř3), navázání spolupráce s veřejností (městem, farností) (V3, V4). Ř4 zdůrazňuje efekt setkávání a společné práce zaměstnanců při tvorbě hodnot v průběhu kurzů.

Respondenti Ř2, V2 a V4 upozorňují na důležitost pravidelného oživování nastavených a definovaných hodnot v zařízení. Jelikož se jedná o dlouhodobý proces. V2 říká: „*Když se to takhle přijme do té organizace a vy si vlastně řeknete, spoustu věcí děláme. Tak to svádí k tomu, že se ten Dekacert hodí do šuplíku a už se jako neoprašuje. Jen že jednou za rok je nějaká aktualizace. Ale úkolem toho vedoucího, možná nejenom pana ředitele je, kdy ty hodnoty připomene i během běžných dnů. Aby si to ten člověk zvědomoval. Protože čím víc o tady těhletech věcech mluvíme, tím si to vlastně jako zažíváme a jsme si jistější v těch kramflecích. Proč to tak dělám. Je dobrý si to připomenout... Ale zase je moc neprudit, najít tu rovinu.*“ Např. Ř2 minimálně 2x do roka chodí do sociálních služeb a rozebírá s pracovníky např. konkrétní kazuistiky v závislosti na Dekacertu. Alespoň 3x za rok požaduje od vedoucích, aby se v rámci porad se zaměstnanci zastavili a nějakým způsobem to probrali. Následně po nich vyžaduje záznamy z těchto porad.

Z výzkumu vyplývá, že dvě charitní zařízení si nejsou jistí pokračováním. „*Ale vlastně nevím, jestli v tom budeme dál pokračovat... udělali jsme si leták. Bavili jsme se o tom, jestli to prostě neskončilo.*“, říká Ř3. Naopak další dvě usilují o pravidelnost, dlouhodobost a pravidelné žití tohoto programu v každodenních činnostech jejich služby.

6 DISKUZE

V této kapitole bych se ráda věnovala srovnání výsledkům výzkumu v porovnání s teorií z odborné literatury.

Před zapojením Charity do programu Dekacert a jeho implementace do zařízení nebyla prováděna na zkoumaných zařízeních hloubková analýza organizace. Na některých zařízeních byl plánovaný program diskutován s (vedoucími) pracovníky. Jak uvádí Russell-Jones (2006, s. 35-37), mezi podmínky úspěchu se řadí *sdílená vize*, kdy má být všem vysvětleno, kam se pomocí změny organizace a jednotliví pracovníci posunou. Jaký bude přínos tohoto programu v jejich zařízení. Jako další podmínky úspěšné realizace změny má být již zmiňovaná analýza organizace a zajištění podmínek realizace změny, které odpovídají tomu, jak se změny v organizaci běžně provádějí. Tyto podmínky nebyly na všech zkoumaných zařízeních prováděny. Jako motivace pro vstup do organizace byla pro ředitele Charit převážně vize, přinášející změnu do organizace v podobě ukotvení pracovníků v hodnotách pro ně přijatelných a přitom vycházejících z Desatera. Tento důvod se shoduje i s tvrzením Russell-Jones.

Fáze plánování změny v dotazovaných charitních zařízeních probíhala účastí zaměstnanců na kurzech pořádaných Vzdělávacím institutem pro charitní praxi pod vedením lektora. Na úvod a na závěr se setkali s lektorem pouze vedoucí zaměstnanci, aby se s programem seznámili a na závěrečném kurzu, aby implementovaný program zhodnotili. V procesu implementace vznikl vždy za danou službu výstup, který byl zhotoven pod záštitou vedoucího dané sociální služby a následně ředitel zařízení vypracoval společný výstup pro celou organizaci. Tento výstup je zveřejněn na webových stránkách organizace a pracovníkům Charity by měl být pravidelně připomínán a společně konzultován. Ve všech zkoumaných zařízeních se však etický program nepromítá do každodenní praxe nijak viditelně nebo si pracovníci změny díky Dekacertu ve své praxi neuvědomují. Fáze plánování změny byla tedy dle Russell-Jones (2006, s. 80) naplněna. Systém implementace programu však dle získaných dat ukazuje, že ne vždy je jeho forma vhodným nástrojem pro úspěšné zavedení změny do procesů a vnitřních směrnic organizace. Jedním významným faktorem zásadně ovlivňujícím průběh celého procesu implementace je pozice lektora na kurzech. Ne vždy byla forma, kterou pro předání informací na kurzu zvolil, pro pracovníky vhodná. V některých zařízeních respondenti uvádějí, že si s lektorem v průběhu implementace tzv. sedli, a proto byla implementace bez větších problémů. V jiných zařízeních, kde se pracovníci na některých stanoviscích s lektorem neshodli, vznikl problém. Další bariérou, kterou respondenti při procesu implementace pociťovali, byl nedostatek času pro vypracování požadovaných úkolů.

Výsledná data překážek, kterým respondenti v průběhu implementace programu čelili, se shodují s bariérami, které uvádějí Russell-Jones (2006, s. 43 a 57) a Kubíčková a Rais (2012, s. 65-66). Jsou jimi například strach z neznáma, odpor zaměstnanců, špatná komunikace, zaměstnanci jsou příliš zaneprázdněni, nebo spokojeni se současným stavem a nechtějí nic měnit, nebo se cítí být nějakým způsobem manipulováni. Dalším a velmi zásadním důvodem může být i to, že pro proces implementace nebyla brána v úvahu podniková kultura organizace. Jako poslední bariéru úspěšné implementace programu autoři uvádějí tu, že výhody implementace se nevyrovnají úsilí, které do ní bylo vloženo. Na otázku, kterou jsem položila respondentovi Ř1, jestli vložené úsilí stálo za to a zda je spokojen s momentálním výsledkem mi odpovídá: *To je dobrá otázka. Nejsem si jistý. To úsilí bylo velké, to teda nepopírám. Já si myslím, že opravdu ten smysl ty věci pojmenovat měl. Ale kdybych do toho měl jít znovu? To bych to chtěl asi vzít trošku jinak. Asi trošku víc přizpůsobit tady těm našim podmínkám.*“

Naopak mezi podpůrné nástroje se v některých organizacích řadí silné vedení a jeho zájem a podpora zaměstnanců. Pomoc zkušených lidí v případě potřeby nebyla vždy nastavena tak, jak by respondenti v procesu implementace potřebovali nebo požadovali. Komunikace uvnitř organizace byla na mnohých místech dalším podpůrným nástrojem pro úspěšnou implementaci Dekacertu do jejich sociálních služeb a Charity jako organizace. Někteří respondenti vnímali jako velkou podporu také možnost komunikace s kolegy z jiných Charit, zapojených do procesu implementace programu nebo konzultace se Vzdělávacím institutem na různých hodnoceních programu. (srov. s Russell-Jones, 2006, s. 30-41)

Fáze realizace změny se na mnohých zařízeních pomalu vytrácí. V2 uvádí, že *„nadšení pro změnu u pracovníků dané služby strašně rychle upadá a je třeba toto hoření udržovat“*. K tomuto názoru se přikládají i další dva respondenti, kteří vnímají potřebu pravidelného oživování nastavených hodnot. Naopak zbylá dvě zařízení, které neuvádějí pravidelné připomínání hodnot jako prioritu v běžném fungování služby nepovažují etický program jako zásadní změnu v pozitivním pohledu, jako předchozí Charity. Na tato jejich tvrzení navazuje i respondenty přikládaný význam aktualizace programu. charitní zařízení, která pouze vypracovala plán, ale již jej nepřijala za svůj nebo dle něj přímo nepostupují, neočekávají velké změny a programu Dekacert nepřikládají takový pozitivní přínos pro jejich zařízení. (srov. s Russell-Jones, 2006, s. 81)

Mezi limity této práce můžeme vidět výběr vzorku respondentů, se kterými bylo provedeno interview. Výběr vedoucích sociálních služeb jsem nechala na rozhodnutí ředitelů organizací. Bohužel nevím kritérium, podle kterého ředitelé vybírali vedoucí služeb pro můj výzkum.

Výsledek by byl jistě ovlivněný i v případě zařazení pracovníků pracujících na nižších pozicích mezi respondenty výzkumu.

ZÁVĚR

Ve své práci jsem se zabývala etickým programem Dekacert a zkušenostmi s jeho implementací do praxe sociálních služeb. Tento program vytvořila Prof. Dr. Theol. Elisabeth Jünemann v Německu, kde vnímala potřebnost tohoto modelu. Program Dekacert je nástrojem etického řízení církevní organizace. Obsahuje deset křesťanských hodnot, vybraných dle Desatera Božích přikázání. Jsou přetransformovány do nynějšího jazyka v kontextu sociální práce a sociálních služeb církevní organizace.

Tato práce je rozdělena na dvě hlavní části – teoretickou a výzkumnou část. V teoretické části jsem popisovala etický program Dekacert. Vysvětlovala jsem opodstatněnost tohoto modelu v sociálních službách a popisovala i východiska modelu, převážně Desatero Božích přikázání. Následně je podrobně popsán model Dekacert a každá jeho hodnota, jelikož se domnívám, že v České republice neexistuje dostatek volně dostupných publikací na toto téma zaměřených. Data čerpám převážně od autorů Prof. Dr. Theol. Elisabeth Jünemann, Ing. Mgr. Zdeňky Kumstýřové, DiS., Mgr. et Mgr. Kateřiny Hojné aj. Závěrem první kapitoly je etický program zasazen do kontextu sociální práce. Zde se zaměřuji na etiku sociální práce, holistický přístup i standardy kvality sociálních služeb, jelikož program Dekacert je etickým programem, k člověku přistupuje jako k celistvé bytosti a jde paralelně i se standardy kvality sociálních služeb. Druhá kapitola popisuje proces zavádění programu do praxe sociálních služeb, nastaveném Vzdělávacím institutem pro charitní praxi, o.p.s. Poslední kapitola teoretické části definuje překážky a obtíže při zavádění změny do organizace. Proces implementace dělí Neil Russell-Jones na fáze: *analýza organizace, příprava na změnu, plánování změny a jeho realizaci a následnou aktualizaci/zhodnocení programu*.

Ve výzkumné části jsem popsala metodologii výzkumu. Povaha práce nese rysy kvalitativního výzkumu, kde jsem se formou polostrukturovaných interview ptala respondentů na předem definované otázky. Dotazovala jsem se celkem osmi respondentů na jejich zkušenost s implementací programu Dekacert do jejich charitního zařízení/sociální služby. Jednalo se o respondenty ze čtyř charitních zařízení, vždy ředitel a jeden vedoucí sociální služby. Rozhovory probíhaly převážně online formou.

Výzkumným cílem této práce bylo *zjistit překážky, obtíže a podpůrné nástroje při zavádění etického programu Dekacert do praxe sociálních služeb*. Po porovnání dat získaných z provedených interview a odborné literatury mohu říct, že charitní zařízení se ne vždy řídila procesem implementace, jak píše např. Russell-Jones (2006). V praxi zkoumaných zařízení nebyla dostatečně provedena analýza organizace a zaměstnanci nebyli dostatečně připraveni na plánovanou změnu. Nebyla jim vysvětlena tak, aby pochopili důvody zavádění této změny ani

očekávané výsledky či výsledný stav organizace po zavedení tohoto programu do každodenní praxe organizace. V průběhu implementace naráželi zaměstnanci zapojených Charit na mnohé překážky. Nejvíce se zaměřují na lektora, který provádí zaměstnance procesem implementace a vede kurzy pořádané Charitním institutem. Respondenti udávají, že pokud si skupina lidí tzv. nesedne se svým lektorem, je výsledný obraz implementace nejasný. Velmi také záleží, jak lektor k pracovníkům přistupuje a zda dokáže obsah vzdělávacího kurzu přizpůsobit dané situaci a skupině účastníků kurzu.

Každá organizace má vlastní firemní kulturu, proto nelze říct jasný návod pro hladkou a snadnou implementaci, při které nevznikne žádný problém. Díky získaným datům ale mohou říct doporučení, která by měla případná rizika eliminovat a zajistit tak hladší průběh implementace etického programu Dekacert do praxe charitní služby. Z výzkumu vyplývá, že je velmi důležité v rámci analýzy organizace zmapovat, zda podmínky organizace jsou příznivé pro zavedení změny v organizaci a zhodnotit, zda je zavedení změny pro zařízení vhodné. Je důležité si stanovit cíl a záměr, se kterým charitní organizace do implementace programu půjde, a definovat si požadovaný stav. Dalším krokem je příprava na změnu. Tzn. seznámit všechny, které plánovaná změna bude nějakým způsobem ovlivňovat se vším, co s sebou implementace programu nese. (Tedy seznámení s programem jako takovým, předání potřebných informací, které se po daných osobách budou v průběhu implementace požadovat, nastínění plánu implementace, který bude termínovaný, také požadovaný stav, kterého chce organizace zavedením programu do svých služeb dosáhnout a jaký bude mít na dané zařízení, pracovníky i klienty tato změna vliv.) K tomu je ale třeba umět komunikovat a naslouchat svému okolí. Ředitel organizace zde tedy plní i motivační roli, kdy se snaží předat lidem myšlenku programu, aby daný program přijali „za svůj“, sami v něm viděli přínos a chtěli program implementovat. Následují jednotlivé kurzy, kde jsou pracovníkům organizace předávány informace o programu a sami zaměstnanci si zde vytváří program „šitý na míru“, kdy implementují hodnoty vzniklé z Desatera Božích přikázání do každodenních činností zařízení. Zde je třeba individuálního přístupu lektora, aby poznal firemní kulturu organizace i její specifika a dokázal na danou situaci adekvátně reagovat. Bezpečná a důvěrná atmosféra, kde se zaměstnanci cítí svobodně je nejen pro průběh kurzu, ale i celou implementaci a následnou realizaci programu velmi důležitá. Při realizaci již stanovených cílů a konkrétního žití implementovaných hodnot je důležitá pravidelnost a opora vedoucích zaměstnanců a ředitele, aby podporovali v úsilí a udržování planovacího ohně. Při následné aktualizaci, která je jednou ročně, je důležité reálně zhodnotit situaci a zachovat to, co v rámci služeb díky Dekacertu funguje, a naopak změnit to, co nefunguje. Některé cíle bude třeba snížit, jiné naopak posunout dál. Celkově je ale velmi důležité – v průběhu celé implementace programu - komunikovat a poskytovat podporu na všech pozicích v organizaci.

Tato práce bude poskytnuta Vzdělávacímu institutu pro charitní praxi, o.p.s. a do charitních zařízení, kde probíhala výzkumná část práce. Výsledky této práce a celá práce tak může sloužit charitním zařízením v procesu implementace nebo zařízením, které o tomto procesu uvažují. Zavádění programu do praxe pro ně může mít snadnější průběh.

Na závěr této práce bych ráda uvedla větu, kterou mi na konec rozhovoru řekl jeden z respondentů (V4): *„Já si myslím, že ten Dekacert to pěkně vrací k té klasické křesťanské sounáležitosti. A nejsem, opravdu nejsem věřící. Ale lidská slušnost... měli bysme ji mít prostě všude. A Dekacert by měl být na školách a měl by být všude si myslím.“*

BIBLIOGRAFICKÝ SEZNAM

BANKS, Sarah. *Ethics and Values in Social Work*. 2021 (první vydání daného nakladatelství), RED GLOBE PRESS. ISBN 978-1-1376-0718-8.

BECKET, Chris, MAYNARD Andrew, JORDAN, Peter. *Values and Ethics in Social Work*. 2017 (třetí vydání), SAGE Publications. ISBN 978-1-4739-7480-7.

BEDNÁŘ, Martin. *Dekacert® pro, nebo navzdory standardům kvality?* [online]. 21. 4. 2022. Caritas VOŠ sociální. [cit. 1. 2. 2023]. Dostupné z: https://www.charitni-institut.cz/wp-content/uploads/2022/11/2022_10_Charita_Bednar_Standardy_kvality.pdf

BENEDIKT XVI. *Deus caritas est, nejvyššího pontifika Benedikta XVI. Bůh je láska* [online]. 2006. 3. vydání. Praha: Paulínky. [cit. 18. 1. 2023]. ISBN 80-86949-03-6. Dostupné z: <https://kebrle.cz/katdocs/DeusCaritasEst.pdf>

Biskupství královehradecké. *Mezinárodní konference Diecézní charity* [online]. církev.cz. ©20. 4. 2022. [cit. 6. 1. 2022]. Dostupné z: https://www.cirkev.cz/mezinarodni-konference-diecezni-charity_7436.

BOUMA, David. *O desateru z biblicko-teoretické perspektivy*. IN: JÜNEMANN, Elisabeth. *Desatero pro Charitu, křesťansko-etická orientace pro vytváření spravedlivých struktur organizace*. 2022 (1. vydání). Vzdělávací institut pro charitativní praxi o.p.s. ve spolupráci s Diecézní katolickou charitou Hradec Králové. ISBN 978-80-908158-1-0.

Canda, E. R., & Furman, L. D. *Spiritual diversity in social work practice: The heart of helping*. 2010 (2nd ed.). Oxford University Press.

ČECHÁK, Vladimír. *Praxe*. IN: *Sociologická encyklopedie* [online]. Sociologický ústav AV ČR. Datum aktualizace 11. 12. 2017. [cit. 21. 2. 2023]. Dostupné z: <https://encyklopedie.soc.cas.cz/w/Praxe>.

ČEPELÁKOVÁ, Zdislava. *Strom se pozná po ovoci*. IN: KUMSTÝŘOVÁ, Zdenka. HOJNÁ, Kateřina. DVOŘÁKOVÁ, Štěpánka. *DEKACERT V KOSTECE – MANUÁL Etický program podle desatera*. 1. vydání. Vzdělávací institut pro charitní praxi o.p.s. 2022, s. 15-17. ISBN 978-80-908158-0-3.

Česká biblická společnost. *Bible* [online]. Biblenet.cz. [cit. 11. 1. 2023]. Dostupné z: <http://www.biblenet.cz/>.

Česká biskupská konference. *Kodex Charity Česká republika*. In: Česká biskupská konference. *ACTA České biskupské konference*. Praha: ČBK, 1. 12. 2020, číslo 15, s. 248-260

[online]. Ročník 2020 [cit. 31. 1. 2023]. Dostupné z:

https://cbk.blob.core.windows.net/cms/ContentItems/294_00294/acta-2020-final-web.pdf

Diecézní charita Plzeň. *Tisková zpráva k projektu DEKACERT.CZ* [online]. Diecézní charita Plzeň. 6. 12. 2019. [cit. 3. 3. 2023]. Dostupné z: <https://www.dchp.cz/aktualne/tiskove-zpravy/tiskova-zprava-k-projektu-dekacert-cz/>

DOLEŽEL, Jakub. *Spirituální posouzení (assessment) u klientů charitních služeb* [online]. Katedra křesťanské sociální práce, Cyrilometodějská teologická fakulta, Univerzita Palackého v Olomouci. [cit. 8. 1. 2023]. Dostupné z: <https://www.charitni-institut.cz/dokumenty/>.

FISCHER, Ondřej. K pojetí etiky pro sociální práci. IN: FISCHER, Ondřej, MILFAIT, René, DOHNALOVÁ, Zdeňka, JANDEJSEK, Petr, KOMBERCOVÁ, Zdeňka, MACHULA, Tomáš, NEČASOVÁ, Mirka, PRINCOVÁ, Květoslava, ŠIMEK, Jiří, VOLNÝ, Vladislav, WEINIGER, Ruth, Jochanan, WERNISCHOVÁ, Helena. *Etika pro sociální práci*. Praha: Jabok, 2008. s. 11-28. ISBN 978-80-904137-3-3.

FISCHER, Ondřej. Role hodnot v etice pro sociální práci. IN: FISCHER, Ondřej, MILFAIT, René, DOHNALOVÁ, Zdeňka, JANDEJSEK, Petr, KOMBERCOVÁ, Zdeňka, MACHULA, Tomáš, NEČASOVÁ, Mirka, PRINCOVÁ, Květoslava, ŠIMEK, Jiří, VOLNÝ, Vladislav, WEINIGER, Ruth, Jochanan, WERNISCHOVÁ, Helena. *Etika pro sociální práci*. Praha: Jabok, 2008. s. 59-71. ISBN 978-80-904137-3-3.

FLÍDROVÁ, Monika, OPATRŇÝ, Michal. Role hodnot v identitě sociální práce. *Sociální práce/Sociálna práca*. Brno: Asociace vzdělavatelů v sociální práci. 2014. č. 2. str. 118-126. ISSN 1213-6204.

HENDL, Jan. *Kvalitativní výzkum: základní metody a aplikace*. Praha: Portál, 2005. ISBN 80-7367-040-2.

HOJNÁ, Kateřina. *Přínos systému DekaCert pro charitativní práci* [online]. Praha, 2019 [cit. 31. 1. 2023]. Diplomová práce. Univerzita Karlova. Vedoucí práce Libor Ovečka.

Dostupné z:

<file:///C:/nMgr/DP/P%C5%99%C3%ADnos%20syst%C3%A9mu%20DekaCert%20pro%20charitativn%C3%AD%20pr%C3%A1ci.pdf>

JÜNEMANN, Elisabeth. *Desatero jako základní inspirace sociální pomoci v církevních organizacích*. IN: Sborník odborných příspěvků z mezinárodního odborového semináře “Hodnotový management Charity” [online]. Sborník vydán v rámci mezinárodního projektu

Profesionální pečovatelé. 2011. [cit. 11. 1. 2023]. Dostupné z: <https://www.charitni-institut.cz/dokumenty/>.

JÜNEMANN, Elisabeth. *Logisch führen? Dekalogisch führen! 10 Gebote für das Compliance Management* [online]. 2015. [cit. 11. 1. 2023]. Dostupné z: http://elisabeth-juenemann.de/ordner/Dekalogisches/Deka-Logisch_f%C3%BChren.pdf.

JÜNEMANN, Elisabeth. *Desatero pro Charitu, křesťansko-etická orientace pro vytváření spravedlivých struktur organizace*. 2022 (1. vydání). Vzdělávací institut pro charitativní praxi o.p.s. ve spolupráci s Diecézní katolickou charitou Hradec Králové. ISBN 978-80-908158-1-0.

Katechismus katolické církve. Kostelní Vydří: Karmelitánské nakladatelství, 2002. ISBN 80-7192-473-3.

KUBÍČKOVÁ, Lea a Karel RAIS. *Řízení změn ve firmách a jiných organizacích*. Praha: Grada, 2012. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4564-0.

KUBÍČKOVÁ, Lea a Karel RAIS. Obr. 1 [Lewinův model řízené změny] [foto]. IN: KUBÍČKOVÁ, Lea a Karel RAIS. *Řízení změn ve firmách a jiných organizacích*. Praha: Grada, 2012. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4564-0.

KUBÍČKOVÁ, Lea a Karel RAIS. Obr. 2 [Schematické vyjádření vazeb mezi změnou, dosaženou úspěchem, rizikem a neúspěchem provedení změny] [foto]. IN: KUBÍČKOVÁ, Lea a Karel RAIS. *Řízení změn ve firmách a jiných organizacích*. Praha: Grada, 2012. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4564-0.

KUBÍČKOVÁ, Lea a Karel RAIS. Obr. 3 [Konkrétní metody zapojení zaměstnanců do změny] [foto]. IN: KUBÍČKOVÁ, Lea a Karel RAIS. *Řízení změn ve firmách a jiných organizacích*. Praha: Grada, 2012. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4564-0.

KUMSTÝŘOVÁ, Zdenka. Cesta s etickým programem Dekacert. IN: KUMSTÝŘOVÁ, Zdenka. HOJNÁ, Kateřina. DVOŘÁKOVÁ, Štěpánka. *DEKACERT V KOSTECE – MANUÁL: Etický program podle desatera*. 1. vydání. Vzdělávací institut pro charitní praxi o.p.s. 2022. s. 6-9. ISBN 978-80-908158-0-3.

KUMSTÝŘOVÁ, Zdenka. HOJNÁ, Kateřina. DVOŘÁKOVÁ, Štěpánka. *DEKACERT V KOSTECE – MANUÁL Etický program podle desatera*. 1. vydání. Vzdělávací institut pro charitní praxi o.p.s. 2022. ISBN 978-80-908158-0-3.

- Listina základních práv a svobod. IN: Ústavní zákon č. 2/1993 Sb. ve znění ústavního zákona č. 162/1998 Sb. a ústavního zákona č. 295/2021 Sb. [online] 16. 12. 1992. [cit. 21. 1. 2023]. Dostupné z: <https://www.psp.cz/docs/laws/listina.html>
- LUKÁŠOVÁ, Růžena a Ivan NOVÝ. *Organizační kultura: od sdílených hodnot a cílů k vyšší výkonnosti podniku*. Praha: Grada, 2004. ISBN 80-247-0648-2.
- MÁTEL, Andrej. *Teorie sociální práce I: Sociální práce jako profese, akademická disciplína a vědní obor*. Grada, 2019, 1 online zdroj (208 stran). ISBN 978-80-271-2824-2.
- MATOUŠEK, Oldřich. *Slovník sociální práce*. Praha: Portál, 2008. ISBN 978-80-7367-368-0.
- MATOUŠEK, Oldřich, Pavla KODYMOVÁ a Jana KOLÁČKOVÁ, ed. *Sociální práce v praxi: specifika různých cílových skupin a práce s nimi*. Vyd. 2. Praha: Portál, 2010. ISBN 978-80-7367-818-0.
- MIOVSKÝ, Michal. *Kvalitativní přístup a metody v psychologickém výzkumu*. Praha: Grada, 2006. Psyché (Grada). ISBN 80-247-1362-4.
- Příloha č. 2 vyhlášky č. 505/2006 Sb., Vyhláška, kterou se provádějí některá ustanovení zákona o sociálních službách. IN: *Zákony pro lidi* [online]. Praha: © AION CS, s.r.o. 2010-2023 [cit. 6. 2. 2023]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2006-505>
- RADKOVSKÝ, František. *Úvodní slovo em. Biskupa Františka Radkovského*. IN KUMSTÝŘOVÁ, Zdenka. HOJNÁ, Kateřina. DVOŘÁKOVÁ, Štěpánka. *DEKACERT V KOSTECE – MANUÁL Etický program podle desatera*. 1. vydání. Vzdělávací institut pro charitní praxi o.p.s. 2022. ISBN 978-80-908158-0-3.
- RUSSELL-JONES, Neil. *Management změny: [příručka pro všechny, kteří na pracovišti proces změny řídí, nebo jím procházejí : analýza situace, popis procesu a možnosti řešení]*. Praha: Portál, 2006. Management do kapsy. ISBN 80-7367-142-5.
- SANDELOWSKI, Margarete. *Whatever happened to qualitative description?*. *Res. Nurs. Health*, 23. s. 334-340. 2000, [cit. 31. 3. 2023]. Dostupné na: [https://doi.org/10.1002/1098-240X\(200008\)23:4<334::AID-NUR9>3.0.CO;2-G](https://doi.org/10.1002/1098-240X(200008)23:4<334::AID-NUR9>3.0.CO;2-G)
- SEKNIČKA, Pavel. *Principy, nástroje a metody etického řízení*. IN: PUTNOVÁ, Anna a Pavel SEKNIČKA. *Etické řízení ve firmě: nástroje a metody: etický a sociální audit*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1621-3.

SILVERMAN, David. *Ako robiť kvalitatívny výskum*. 1. vydání. Bratislava: Ikar, 2005. ISBN 80-551-0904-4.

Slovník cizích slov. *Pojem implementace* [online]. Slovník cizích slov.ABZ. Datum aktualizace © 2005-2023. [cit. 8. 3. 2023]. Dostupné na: <https://slovník-cizich-slov.abz.cz/web.php/slovo/implementace>

Vzdělávací institut pro charitní praxi o.p.s. *Model DEKACERT®* [online]. Vzdelavaci institut pro charitni praxi o.p.s. Datum aktualizace © 2023a. [cit. 6. 1. 2023]. Dostupné z: https://www.charitni-institut.cz/dekacert/model-dekacert/?_gl=1*of52y3*_ga*OTMxODI2MTI4LjE2NjkwMTYwMjE.*_ga_BLKVo4S5B6*MTY2OTAxNjAyMC4xLjAuMTY2OTAxNjAyMC4wLjAuMA..&_ga=2.260004170.1734895212.1669016021-931826128.1669016021

Vzdělávací institut pro charitní praxi o.p.s. *Projekt DEKACERT® v ČR* [online]. Vzdelavaci institut pro charitni praxi o.p.s. Datum aktualizace © 2023b. [cit. 30. 1. 2023]. Dostupné z: <https://www.charitni-institut.cz/dekacert/projekt-dekacert-v-cr/>

Vzdělávací institut pro charitní praxi, o.p.s., *Vzdelavaci institut pro charitni praxi* [online]. Vzdelavaci institut pro charitni praxi, o.p.s. Datum aktualizace © 2023c. [cit. 28. 2. 2023]. Dostupné z: <https://www.charitni-institut.cz/vzdelavaci-institut-pro-charitni-praxi/>.

Zákon č. 108/2006 Sb., o sociálních službách. IN: *Zákony pro lidi* [online]. Praha: © AION CS, s.r.o. 2010-2023 [cit. 6. 2. 2023]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2006-108>.

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1: Lewinův model řízené změny (Kubíčková, Rais, 2012, s. 53)	36
Obrázek 2: Schematické vyjádření vazeb mezi změnou, dosaženou úspěchem, rizikem a neúspěchem provedení změny (Kubíčková a Rais, 2012, s. 19)	39
Obrázek 3: Konkrétní metody zapojení zaměstnanců do změny (Kubíčková a Rais, 2012, s. 69)	41

PŘÍLOHY - CHECKLIST DEKACERT®



CHECKLIST DEKACERT® - pro finalizaci nebo aktualizaci dokumentu



(verze říjen 2022)

Zpracovala: Ing. Mgr. Zdenka Kumstýřová

	HODNOTA	JAK TO POZNÁME	ANO/NE FORMA A TERMÍN REALIZACE
1.	IDENTITA	Na webu máme informace: o našich křesťanských hodnotách, o tom, že pracujeme s etickým programem DEKACERT®, náš dokument DEKACERT® je zde ke stažení.	
2.	INTEGRITA	- Máme doplněné v metodických postupech: vztahujících se k standardu kvality č. 15, že dokument DEKACERT® jednou ročně aktualizujeme (kdy a kdo), k standardu č. 7 zaškolování nových pracovníků info, že se s dokumentem DEKACERT® seznámí. - Na poradách se příležitostně diskutuje o hodnotách v každodenní praxi. - Dokument DEKACERT®, nový plakát je na nástěnce. - Splnili jsme úkoly a realizovali nápady, které vzešly z diskuzí týmů. Vedoucí mají nové návrhy od svých týmů.	
3.	SVÁTEČNÍ ČAS	- V plánu akcí na letošní rok máme křesťanské svátky, pro tým i pro klienty. - Slavíme svého patrona, pracovníci i klienti ho znají. - Neděle je jiná než běžný pracovní den.	
4.	GENERAČNÍ SOLIDARITA	- Realizovali jsme aktivitu společnou pro seniory a děti. - Mladí zaměstnanci dávají návrhy na zlepšení procesů v rámci služby, starší ochotně poradí.	

5.	TĚLESNÝ A DUCHOVNÍ ŽIVOT	• Plán vzdělávání organizace/ plány vzdělávání a rozvoje jednotlivých pracovníků, obsahují témata celostního přístupu k člověku včetně jeho duchovních potřeb. • Pracovníci vědí o osamělých klientech. Věřící klienti mají nabídku podporující jejich život z víry. • Pracovníci znají místního kněze, biskupa, prezidenta DCH. • Spolupracujeme s knězem. • Máme zajímavé benefity pro pracovníky. • Vztahy mezi pracovníky podporujeme teambuildingem aspoň 1x ročně.	
6.	SPOLEHLIVOST	• Jsme spolehlivý vůči klientům i pracovníkům. Máme systém, kterým si to pravidelně ověřujeme. • Ověřujeme si kvalitu a efektivitu služeb. • V organizaci máme příjemnou atmosféru.	
7.	MAJETEK	• Pracovníci mají vše potřebné. • Služby vzájemně spolupracují. • Služby vedou klienty k zodpovědnosti a samostatnosti.	
8.	KOMUNIKACE	• Napětí v týmu řešíme hned. • Pracovníci se vzdělávají a zlepšují v komunikačních dovednostech. • Máme dobrou supervizi. • Máme prostor (časový) na formální i neformální rozhovory pracovníků.	
9.	SOCIÁLNÍ SPOLEČENSTVÍ	• V regionu, kde působíme, propagujeme a podporujeme vzájemnou solidaritu, subsidiaritu, společné dobro a osobní přístup k člověku. Spolupracujeme na tom se ZŠ, samosprávou, farnostmi, dobrovolníky, podnikateli..... • Realizujeme aktivity na ochranu přírody. • Hájíme oprávněné zájmy a důstojné podmínky pro život lidí na okraji.	
10.	RODINNÉ SPOLEČENSTVÍ / SOUKROMÍ	• Pracovníci se můžou spolehnout, že v případě vážných rodinných situací je podržíme (zkrácením úvazku, náhr. volnem apod.) • Pracovníci mají citlivý a laskavý přístup ke klientům.	

Poznámka: hodnoty 9 a 10 můžou být prohozeny.