

UNIVERZITA KARLOVA
KATOLICKÁ TEOLOGICKÁ FAKULTA
Katedra teologické etiky a spirituální teologie

Kateřina Hojná

Přínos systému DekaCert pro charitativní práci

Diplomová práce

Vedoucí práce: doc. PhDr. Libor Ovečka, Th.D.

Praha 2019

Prohlášení

1. Prohlašuji, že jsem předkládanou práci zpracovala samostatně a použila jen uvedené prameny a literaturu.
2. Prohlašuji, že práce nebyla využita k získání jiného titulu.
3. Souhlasím s tím, aby práce byla zpřístupněna pro studijní a výzkumné účely.

V Praze dne 28. 11. 2018

Kateřina Hojná

Bibliografická citace

Přínos systému DekaNert pro charitativní práci [rukopis]: diplomová práce / Kateřina Hojná; vedoucí práce: Libor Ovečka. --Praha, 2019. -- 77 s.

Anotace

Doprovázející organizace zřízené církvemi, jako je například Charita Česká republika, mají svůj specifický hodnotový systém a specifické manažerské cíle. Zaměstnávají však pracovníky bez ohledu na jejich náboženskou praxi, příslušnost či nepříslušnost k oficiálním církvím nebo náboženským společenstvím.

Cílem diplomové práce je zjistit, zda systém etických hodnot, systém DekaNert, je vhodným nástrojem ke zvyšování pocitu svobody a míry loajality křesťansky nepraktikujících zaměstnanců Charit. Práce se tedy zabývá otázkou, zda proškolení v systému DekaNert a jeho používání v praxi pomáhá těmto pracovníkům ztotožnit se se značkou Charita, a tím zároveň plnit druhý manažerský cíl Charity, kterým je plnění závazku k církvi.

Práce je členěna do tří kapitol. První kapitola se věnuje specifikům vedení Charity, pojmům svoboda člověka a loajalita. Druhá kapitola popisuje podstatu systému etických hodnot, systém DekaNert, a třetí kapitola je experimentální částí. V té prakticky zjišťují vliv systému DekaNert na pocit svobody a míru loajality křesťansky nepraktikujících zaměstnanců Charit. Hlavní použitou metodou je kvalitativní sociologický výzkum.

Klíčová slova

Charita, manažerské vedení, loajalita, svoboda, systém DekaNert, kvalitativní výzkum, křesťansky nepraktikující zaměstnanec, zjištění vlivu

Abstract

The accompanying organisations established by the various churches, such as Charity of the Czech Republic, have their own specific system of values and specific managerial aims. They, however, employ people regardless of their religious practice or their being or not being a member of a church or religious societies.

The aim of the thesis is to ascertain whether a system of ethical values, namely the DekaNert system, is a suitable tool to enhance the feeling of freedom and the level

of loyalty of the non-practising Christian Charity employees. The thesis thus tries to answer the question whether training in the DekaCert system and its practical use helps these employees to identify themselves with the Charity and at the same time to achieve the second managerial aim of Charity, which is to fulfil the commitment to the church.

The thesis is divided into three chapters. The first chapter describes the specifics of leading a Charity; it explains the notions of freedom and loyalty. The second chapter focuses on the core of ethical values and the DekaCert system. The third chapter is experimental and it tries to ascertain the influence of DekaCert system on the feeling of freedom and the level of loyalty of non-practising Christian employees in Charities. The main research method was a qualitative sociological research.

Keywords

Charity, management, loyalty, freedom, DekaCert system, qualitative research, non-practising Christian employee, level of influence

Počet znaků (včetně mezer): 136 247

Poděkování

Upřímně děkuji vedoucímu diplomové práce doc. PhDr. Liboru Ovečkovi, Th.D., za odborné vedení a laskavý přístup.

Děkuji také Mgr. Evě Pavlíkové Ph.D. za cenné rady při konzultacích nad zpracováním experimentální části.

Děkuji všem svým kolegyním z Farní charity Dvůr Králové nad Labem a ředitelům a pracovníkům ostatních Charit Královéhradecké diecéze za pomoc, rady a připomínky k mé diplomové práci.

Obsah

Úvod.....	7
1. Specifika vedení Charity, svoboda člověka, loajalita	9
1.1. Specifika manažerského vedení Charity	9
1.2. Svoboda člověka	15
1.3. Loajalita zaměstnance	20
2. Model Dekacert	28
2.1. Model Dekacert podle E. Jünemann	28
2.2. Model Dekacert jako nástroj managementu kvality.....	38
2.3. Systém Dekacert jako faktor zvyšující loajalitu v Charitách, církevních organizacích	38
3. Empirická část.....	40
3.1. Příprava výzkumu	40
3.2. Průběh výzkumu	49
Závěr	70
Seznam použitých zkratk.....	74
Seznam literatury	75
Přílohy.....	77

Úvod

Tématem míry loajality křesťansky nepraktikujících zaměstnanců k Charitě na straně jedné a jejich pocitem svobody na straně druhé se v myšlenkách zabývám od roku 2009, kdy jsem se ujala vedení Farní charity Dvůr Králové nad Labem. Podle odborných článků až dvě třetiny pracovníků těchto církevních organizací nemá nejmenší životní zkušenost s církevními strukturami nebo náboženstvím. Neví se, jaký přesně hodnotový systém tito pracovníci mají. Také se neví, jaká je jejich míra loajality k Charitě jako značce.

Přítom termín loajalita a s ní spojená angažovanost zaměstnanců jsou v dnešní době nejvíce skloňovanými veličinami v podnikatelském prostředí. Obě hodnoty totiž mají prokázaný vliv na výkon firem, též na jejich směřování, efektivitu, úspěšnost a růst. Dá se proto předpokládat, že loajalita a angažovanost budou pozitivně ovlivňovat i chod Charit. Na druhou stranu také není známo, jak normy církevní organizace případně zasahují do svobody této skupiny pracovníků.

Úkolem každého ředitele Charity je vést organizaci v tom čistě manažerském smyslu a také i v tom duchovním smyslu s cílem naplňovat identitu organizace jako církevní. Každý ředitel Charity se tak nalézá ve dvojí manažerské roli. Jedna z nich je ta klasická hospodářská, v tomto případě jde o naplňování veřejně prospěšného cíle. Druhou manažerskou rolí je naplňování poslání církevní organizace. Tato druhá role znamená především nalézat cesty, jak zprostředkovat křesťanské hodnoty zaměstnancům tak, aby celá organizace navenek i uvnitř zachovávala církevní identitu.

Vzhledem k tomu, že duchovní podpora Charit ze strany církve není vždycky úplně systematická, ředitelé mnohdy sami hledají nová manažerská řešení a cesty, jak ozřejmovat křesťanské principy zaměstnancům tak, aby se v práci cítili svobodní a chápali a přijímali normativy církevní organizace a tím aby vykazovali co nejvyšší míru loajality k organizaci. Jinými slovy, aby byl naplněn druhý manažerský cíl, plnění závazku k církvi. Bylo by proto velice přínosné nalézt pro všechny Charity jednoduše použitelný nástroj, s jehož pomocí by se jak pocit svobody zaměstnance, tak jeho míra loajality k organizaci zvýšila.

Jako možné východisko a řešení situace se naskytl systém certifikace charitativních organizací podle desatera, systém Dekacert, se kterým jsem se poprvé seznámila v květnu roku 2014. Autorkou tohoto projektu je profesorka etiky Prof. Dr. theol. Elisabeth Jünemann, Paderborn SRN. Paní profesorka jej vyvinula jako nástroj

implementace etických hodnot v církevních organizacích a slouží též ke standardizaci sociální práce.

Tato diplomová práce se pokusí ověřit jeho použití v nové roli: zda má systém Dekacert vliv na zkoumané hodnoty – pocit svobody a míru loajalitu a zda jej lze využít jako nástroj, který tyto dvě hodnoty pomáhá u křesťansky nepracujících zaměstnanců zvyšovat. Systém Dekacert by pak mohl být využíván plošně v církevních charitativních organizacích České republiky s vědomím i této další funkce.

Diplomová práce se skládá z teoretické a empirické části. Teoretická část čerpá ze zdrojů odborných publikací mnoha autorů a normativních materiálů církve s cílem blíže představit jednotlivá témata. První kapitola teoretické části je věnována pojmům specifika vedení církevní doprovázející organizace, svoboda člověka a loajalita. Druhá kapitola teoretické části je věnována představení systému Dekacert. Empirická část vychází z výše popsaných teoretických východisek a ze zkušenosti s používáním systému Dekacert u pracovníků Charity. Kvalitativně ověřuje, jestli má systém Dekacert vliv na pocit svobody a na míru loajality zaměstnanců Charity.

Tato diplomová práce je napsána z pozice ředitele Charity. Je tedy pohledem z praxe. Poukazuji v ní na určitou nejednoduchost vedení Charity a zároveň se snažím hledat možné řešení, široce použitelný nástroj, ke zvyšování loajality a svobody křesťansky nepracujících zaměstnanců. Byla bych proto ráda, kdyby práce prokázala kladné výsledky a systém Dekacert se stal takovým nástrojem.

1. Specifika vedení Charity, svoboda člověka, loajalita

V této kapitole budou nejprve popsána specifika vedení pracovních týmů v Charitě. Dále se zde budu podrobněji zabývat fenoménem svoboda člověka, protože svoboda může být u pracovníků Charity omezována jejími normativy. Též zde na teoretické rovině představím pojem loajalita jako jeden z důležitých manažerských nástrojů ve firmě obecně. Loajalita v prostředí církevní organizace má, jak bude podrobněji popsáno, svoje vlastní specifika. Může být formulována jako snaha o maximální naplňování poslání církevní organizace. Jinými slovy ji lze také charakterizovat jako odhodlanost zaměstnanců naplňovat identitu této křesťanské organizace. Všechny tři dílčí části této kapitoly slouží jako teoretický podklad pro experimentální část.

1.1. Specifika manažerského vedení Charity

V této části práce se chci zabývat manažerským vedením Charity, které má určitá specifika, určité těžkosti. Každý zodpovědný ředitel Charity by se však měl umět s překážkami v manažerském vedení vypořádat, tak jak to uvádí Stefan Kiechle, SJ: *„Ten, kdo přebírá odpovědnost, musí zastupovat cíle své instituce a aktivně usilovat o jejich realizaci. Musí se snažit o pokrok jednotlivce i skupiny a nasadit všechny prostředky, které k tomu napomáhají.“*¹ Cílem podkapitoly je popsat a charakterizovat odlišnosti manažerského vedení v Charitě jako předpoklad pro realizaci cílů v duchu výše uvedeného citátu.

1.1.1. Charita se dvěma manažerskými cíli

Kodex Charity Česká republika (Kodex CHČR), závazný dokument Charity Česká republika (CHČR), říká: *„...smyslem charitativní činnosti je nejen naplňování toho společenského veřejně prospěšného cíle, ale také plnění závazku k církvi, který stojí na víře v Boha.“*² Tuto důležitost věnovat se při vykonávání sociální práce oběma cílům, vyjadřuje i papež Benedikt XVI. v encyklice Deus Caritas est (DCE): *„Odborná kompetence je první a základní předpoklad, ale sama o sobě nestačí. Jedná se totiž o lidské bytosti, které vždy potřebují něco víc nežli pouze technicky správně prováděnou péči. Potřebují lidskost. Potřebují pozorné srdce. Ti, kdo pracují v charitativních*

¹ KIECHLE, Stefan. *Jak zacházet s mocí*. 1. vydání. Kostelní Vydří: Karmelitánské nakladatelství, 2015, s. 20.

² *Kodex Charity Česká republika*, platné znění z 21. 1. 2009.

institucích církve, se musí odlišovat tím, že se neomezují pouze na správné vykonávání toho, co je v daném okamžiku třeba, ale že navíc věnují druhému pozornost, jak jim to vnuká jejich srdce, a to takovým způsobem, aby ti druzí zakoušeli bohatství jejich lidskosti“.³

Dá se tedy říci, že ředitel Charity má ten první manažerský cíl, tedy v tomto případě ten veřejně prospěšný, shodný přinejmenším s ostatními neziskovými organizacemi. Tento cíl lze obsahově přirovnat i k cílům organizací, firem, které byly založeny k tvorbě zisku. Můžeme jej nazvat jako obecný manažerský cíl. K jeho naplňování se používají všechny standartní manažerské dovednosti, jako jsou metody řízení organizace, plánování práce, systém benefitů pro zaměstnance, aj.

Jako určitý problém v řízení Charit se jeví naplňování toho druhého manažerského cíle, který mají církevní organizace navíc, tedy plnění závazku k církvi, který je postavený na víře v Boha. Toto poslání můžeme jinými slovy vyjádřit jako snahu o maximální naplňování poslání takové církevní organizace jejími zaměstnanci a jejich odhodlanost přijmout identitu křesťanské organizace za svoji. Konkrétně to znamená, aby všichni zaměstnanci shodně chápali principy křesťanství a z nich odvozené normy, mezi které patří stanovy Charity (příloha č. 1), již výše zmíněný Kodex Charity ČR (příloha č. 2) a také Desatero⁴. V běžném chodu Charit, které poskytují sociální služby, jde hlavně o to, aby všichni zaměstnanci dokázali tuto pochopenou identitu přenášet do své každodenní pracovní rutiny. V tomto případě jde spíše o určitou formu duchovní a spirituální formace zaměstnanců. A právě tento moment se jeví jako určitý problém, kterému se budu více věnovat v podkapitole 1.1.3.

Jakkoli oba manažerské cíle nelze od sebe zcela oddělit, experimentální část této práce směřuje především k pomoci naplňovat ten druhý manažerský cíl. Ve své diplomové práci chci konkrétně otestovat systém DekaCert v tom smyslu, zda pomáhá křesťansky nepraktikujícím zaměstnancům pochopit křesťanské principy Charity a jestli zvyšuje jejich pocit svobody a míru loajality k Charitě.

1.1.2. Charita otevřená

Za ideální stav v Charitách, kdy by i jejich manažerské vedení bylo jasnější a jednodušší, bychom mohli považovat situaci charitativní činnosti na počátku

³ BENEDIKT XVI. *Deus caritas est*. 1. vydání. Praha: Paulínky, 2006.

⁴ Ex 20,2–17.

křesťanství, tak jak ji popisuje R. Messina⁵. V prvních stoletích se začala v křesťanských komunitách organizovat charitativní činnost jako výraz bliženské lásky. Služba byla zajišťována věřícími pro všechny potřebné. Takto pojatou charitní praxi jako jednu z možných cest popisuje i M. Opatrný ve své knize *Charita jako místo evangelizace*⁶. Tuto charitní praxi označuje podle teze Norberta Metteho jako **konsekutivní**. O takto pojaté křesťanské charitě lze hovořit jen tehdy, jestliže je prováděna osobami, které jsou propojené se společenstvím církve. Ideálně by taková Charita byla spíše malá a byla by oddělená od sociální péče, která je určena všem občanům.

Druhým možným způsobem pojetí Charit podle M. Opatrného⁷, kterým se rozhodly jít Charity v České republice po roce 1989, je směr označovaný podle teze Norberta Metteho jako **konstitutivní**. Je to takové pojetí, kdy křesťanství se stává skutečným všude tam, kde člověk pomáhá druhému člověku. Charitativní práce se pak jeví jako určitý druh a způsob následování Ježíše Krista. V tomto případě by se na koncipování práce Charity měly podílet tři faktory: zřizovatel jednotlivých Charit, což jsou biskupství, samotná zařízení, tj. všichni jejich pracovníci, a místní církve. Jde tu vlastně o společnou snahu spojit vlastní zkušenost ze sociální práce s diakonickými impulzy evangelia.

Charity v České republice (ČR) jsou ve své nejnovější podobě, tedy po roce 1989, šířeji pojaté a otevřené i nepraktikujícím pracovníkům a slouží všem potřebným lidem. Přestože si jako ředitelka myslím, že je to směr správný, musím konstatovat, že cesta otevřené Charity je složitější cestou s mnoha důsledky.

Jedním takovým důsledkem cesty Charity otevřené všem pracovníkům je veliký podíl křesťansky nepraktikujících zaměstnanců k zaměstnancům, praktikujícím křesťanům. Tento stav nám ukazují statistická data zjištěná M. Opatrným⁸. Ta hovoří jasně. Autor zde uvádí výsledky širokého dotazníkového šetření. Provedl jej v Diecézní charitě Plzeň (DCHP). Autor vybral tuto oblast mimo jiné proto, že patří k územím s nejmenší religiozitou, a proto předpokládá, že prostředí Plzeňské diecéze může ve smyslu jakéhosi vzorku odpovídat tomu, jak bude za několik let vypadat náboženská situace v celých Čechách a možná po čase i na Moravě. Z šetření, respektive z tabulky

⁵ MESSINA, Rosario. *Dějiny charitativní činnosti*. 1. české vydání. Kostelní Vydří: Karmelitánské nakladatelství, 2005, s. 44.

⁶ OPATRNÝ, Michal. *Charita jako místo evangelizace*. 1. vydání. České Budějovice: Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích, Teologická fakulta, 2010, Scientia 7, s. 12.

⁷ Tamtéž, s. 12.

⁸ Tamtéž, s. 29.

č. 5 vyplývá, že v DCHP je 36% křesťanů praktikujících v katolické církvi, 6% křesťanů praktikujících v jiných církvích, 19% křesťanů bez vazby na církev, 9% lidí věřících ve smyslu židovsko-křesťanské tradice, 14% neurčitý druh religiozity a jiná náboženství, 14% ateisté a 2% „nevím“. Tato statistika dokládá jedno ze specifíků vedení církevní doprovodné organizace, kterým je velký podíl pracovníků, kteří přesně nevědí, kam patří, i těch, kteří v nic nevěří. Jinými slovy tu jde o duchovní neuchopitelnost a nejednotnost zaměstnanců. V Charitách se tak setkávají různě motivovaní pracovníci, někteří z nich bohužel i se skrytou averzí vůči církevním strukturám.

Přestože skladba zaměstnanců není pro církevní organizace ideální, Opatrný⁹ v tomto stavu vidí i pozitivní aspekty a označuje Charitu: „... jako místo, kde se setkávají křesťanství se společností“. Dále tamtéž autor vyjadřuje další nadějnou myšlenku, že ač mezi církví, respektive křesťanstvím a společností v Čechách existuje hluboká propast, Charita může plnit **funkci společenského svorníku**. Dodává: „*Profil Charity sice vytváří každý jednotlivý pracovník – ať už je to muž nebo žena, sociální pracovník nebo zdravotní sestra, pracovník v sociálních službách nebo administrativní pracovník, a také ať už je to věřící a praktikující křesťan nebo člověk jakkoliv náboženskou vírou prakticky nedotčený. Ve výsledku ovšem záleží právě na sladění všech pracovníků, aby bylo možné vidět, jak Charita pracuje jako celek a jak jako celek působí na veřejnosti*“.

Záměrem této diplomové práce je nalézt takový nástroj, který by napomáhal v určitém smyslu formovat málo motivované pracovníky s malou loajalitou k Charitě a ovlivnit jejich postoje směrem k těm motivovaným. Takový nástroj by pak mohl naplňovat i Opatrného vizi a být tak nápomocen k plnění funkce společenského svorníku Charitami. V experimentální části této diplomové práce budu zjišťovat, zda by systém DekaCert mohl být takovým nástrojem. Experiment pak bude proveden na skupině křesťansky nepraktikujících zaměstnanců.

1.1.3. Charita zapomenutá

Dalším ze specifíků fungování Charity v dnešní době je pro tuto práci důležité téma, které opět popisuje Opatrný¹⁰. Je jím relativně malý zájem o Charity ze strany církve. Situaci označuje jako: „zapomenutá Charita“. Autor konstatuje, přestože Charita byla

⁹ Tamtéž, s. 14–15.

¹⁰ Tamtéž, s. 15–16.

po roce 1989 vždy označována za důležitý mezník křesťanského života, dostává se jí ze strany pastorální teologie málo zájmu a je teologií trochu zanedbávána.

Autor však doplňuje, že v současné době se otázka významu pracovníků Charit pomalu stává předmětem diskuzí i v české teologii. Jako známku pokroku Opatrný vyjmenovává několik dokumentů, které vznikly v nedávné minulosti a které jsou pro chod Charit důležité: Česká biskupská konference (ČBK), 2005, *Charitativní služba církve jako příručka pro kněze ve farní pastoraci, zabývající se duchovní péčí o pracovníky charity*. Dále Charita olomoucké arcidiecéze vydala titul: *Katecheze pro pracovníky charity*. Posledním titulem pro charity přímo určený je *Kodex Charity Česká republika, 2009*.

Z vlastní zkušenosti i ze zkušenosti mých kolegů musím říci, že se aktivně snažíme pracovat pouze s Kodexem CHČR a jeho obsah vykládat především novým zaměstnancům. Kodex uceleně shrnuje všechny normativy a požadavky na pracovníky Charit. Tato celkem útlá brožura je bohužel pro svůj odborný jazyk a neobvyklou terminologii, hlavně pro zaměstnance bez zkušenosti života v církvi, obtížně pochopitelná a tím pro praxi omezeně použitelná. Podstatně srozumitelnější se pak zdá být systém DekaCert, prof. E. Jünemann, kterému bude věnována celá kapitola 2.

Téma vztahu teologie a sociální práce jako pracovní náplně Charit pak Opatrný rozvíjí ve své další odborné publikaci: *Sociální práce a teologie*¹¹. Inspiruje se německým vzorem a hovoří o potřebnosti rozvíjet tzv. **teorii charity** jako podobor praktické teologie nebo teologické etiky. Podle Opatrného je totiž nutné práci v Charitě exaktně popisovat a organizovat, aby se mohla cíleně rozvíjet. Jako ojedinělé dílo české teologie, které je přínosné pro charitní praxi, pak uvádí práci Ctirada Václava Pospíšila: „*Teologie služby*“. Obsah této knihy označuje jako fundamentální teologii pro Charitu. Tímto názorem, tedy že se jedná o ojedinělé dílo, dokresluje, co přesně myslel tvrzením „zapomenutá Charita“.

Na jiném místě stejné publikace Opatrný obhajuje nejenom důležitost a nutnost ze strany církve se více věnovat Charitám, ale jde ještě dál. Jde mu tedy nejen o nutnost více podnětů z oblasti praktické teologie, ale vidí i užitečnou inspiraci a obohacení teologie právě charitní sociální prací. Jde mu tedy o vzájemné ovlivňování. O tomto stavu hovoří jako: „*sociální práce jako znamení času*“¹². Vzhledem k tomu, že podstatou sociální práce, která je zároveň lidskoprávní profesí, je respektování lidské

¹¹ OPATRŇÝ, Michal. *Sociální práce a teologie*. 1. vydání. Praha: Vyšehrad, 2010, s. 23–24.

¹² Tamtéž, s. 258–268.

důstojnosti podle deklarace lidských práv, je zároveň i pro církev výzvou k dialogu. Myšlenku pak zakončuje konstatováním, že teologie nemůže rezignovat na hodnoty sociální práce.

Jako ideální stav bych považovala dialog a úzkou spolupráci teologů a duchovních s pracovními týmy Charit. Proč toto v plné míře nenastává, není předmětem této práce. Stať slouží k popisu určitých těžkostí v manažerském vedení Charit.

Dalším specifickým rysem dnešních Charit, který je zároveň i důsledkem předchozí úvahy, je ta skutečnost, že tíha duchovního formování všech zaměstnanců tedy leží většinou na zodpovědnosti jednotlivých ředitelů Charit, kteří nejsou studovanými teology. Přes duchovní podporu ze strany Diecézních charit, konkrétně jejich prezidentů, kteří jsou duchovními osobami, tato péče s ohledem na velikosti jednotlivých diecézí pro systematickou podporu všech pracovníků jednotlivých Charit nestačí. Proto ředitelé Charit k této otázce přistupují individuálně a s různou intenzitou.

Tuto situaci dokládají některé ze závěrů bakalářské práce Ing. Bc. Š. Dvořákové¹³: *Pastorace jako prostředek osobnostního rozvoje pracovníků sociálních služeb Charit Diecézní charity Hradec Králové. Ze závěrů této práce vyplývá, že motivace ředitelů rozvíjet vzdělávání pracovníků Charit je silná, ale jejich úsilí je rozdílné. Odráží se zde schopnosti jednotlivých ředitelů nalézat formy pastorační péče. Dalším závěrem je skutečnost, že ředitelé deklarují, že v Charitách nabízejí duchovní aktivity všem zaměstnancům, výzkum ukázal opak. Nejvíce se jich v Charitách účastní vedoucí středisek. Dále z výzkumu vyplývá, že ředitelé si jsou vědomi rizik typu: obavy, předsudky a nezájem ze strany pracovníků a kolem tohoto tématu se snaží být spíše opatrní.*

Záměrem této diplomové práce je nalézt jednoduše a plošně použitelnou pomůcku pro ředitele Charit, která by pomáhala k formaci zaměstnanců a ke zvýšení jejich loajality. V experimentální části této práce budu zjišťovat, zda by systém Dekacert mohl takovým nástrojem být.

1.1.4. Shrnutí

Lze konstatovat, že manažerské vedení Charit má svoje specifika. Prvním z nich je fakt, že Charita má za úkol plnit dva manažerské cíle. Jeden cíl je ten společenský, veřejně

¹³ DVOŘÁKOVÁ, Štěpánka. *Pastorace jako prostředek osobnostního rozvoje pracovníků sociálních služeb charit Diecézní charity Hradec Králové*. Hradec Králové, 2014. Bakalářská práce. Univerzita Hradec Králové. Ústav sociální práce, s. 65–70.

prospěšný, a ten druhý je plnění závazku k církvi, tedy konkrétně, aby všichni zaměstnanci shodně chápali křesťanské principy Charity a z nich odvozené normy.

Druhým specifikem je skutečnost, že dnes v Charitách pracují ve velkém počtu i křesťansky nepraktikující zaměstnanci. To je dáno vývojem Charit, který se po roce 1989 ubírá otevřeným směrem. Je proto potřeba formovat málo motivované pracovníky s malou loajalitou k Charitě. Ve výsledku totiž záleží na sladění všech pracovníků tak, aby Charita na veřejnosti působila jako celek.

Třetím specifikem je okrajové vnímání Charity ze strany církve vůbec a jen omezeně probíhající dialog. Důsledkem pak je skutečnost, že duchovní formace zaměstnanců leží více méně individuálně na uvážení a hlavně schopnostech jednotlivých ředitelů Charit.

Ke všem těmto popsaným specifickým směřuje experimentální část, kapitola 3, jejímž cílem bude ověřit, zda by systém DekaCert mohl plnit funkci pomůcky pro ředitele Charit. Hlavním záměrem je zjistit, jestli pomáhá křesťansky nepraktikujícím zaměstnancům pochopit křesťanské principy Charity a jestli u nich zvyšuje pocit svobody a míru loajality.

1.2. Svoboda člověka

V této části mé práce se chci podrobněji zabývat svobodou člověka. Cílem je pak ukázat na důležitost svobody, zejména z křesťanského úhlu pohledu, a logicky její respektování v Charitě. Jak již bylo naznačeno, svoboda může být u křesťansky nepraktikujících pracovníků v Charitách omezována jejími normativy. Mezi ně patří zejména stanovy každé jednotlivé Charity a Kodex CHČR.

Jak píše profesor Jan Sokol: „*Svoboda je jeden z charakteristických rysů lidské bytosti, vedle rozumu nejvyšší atribut člověka.*“¹⁴

1.2.1. Svoboda jako základní křesťanská hodnota

Kodex CHČR¹⁵ deklaruje svobodu jako hodnotu. Definuje ji jako: „*v člověku nejzřejmější známkou Božího obrazu a následně také znamením vysoké důstojnosti každé lidské osoby... Hodnota svobody... je respektována, je-li každému členu společnosti umožněno realizovat své vlastní osobní povolání. Charita je zavázána podporovat své klienty a pracovníky v uplatňování sociálně zodpovědné svobody a ve*

¹⁴ SOKOL, Jan. Malá filosofie člověka a Slovník filosofických pojmů. 6. vydání. Praha: Vyšehrad, 2010, s. 339.

¹⁵ Kodex Charity Česká republika, platné znění z 21. 1. 2009, s. 5, čl. 1.15.

využívání svých vlastních schopností.“ První část předchozí citace vychází z biblického stvoření světa a stvoření člověka jako Božího obrazu, kterému je dáno výsadní postavení.¹⁶

Toto důležité spojení Boha a člověka s jeho svobodou vyzdvihuje i Tomáš Špidlík¹⁷, který zároveň varuje před záměrem dnešních myslitelů zapomenout na tuto souvislost. Proto připomíná: „...že svět byl stvořen svobodným Bohem, aby sem uvedl svobodného člověka“. Protože jinak se nám podle Špidlíka vtírá představa, že pojetí svobody není dokonalé, jen částečné tedy nedokonalé. Podle křesťanského myšlení však je nutno trvat na názoru, že Bůh je příčinou sebe sama, proto je nejvíc svobodný a tím je svobodný i člověk jako jeho obraz. Navíc již starozákonní Bůh udržuje svobodné vztahy se svým lidem a dává jim dar svobody. Téma uzavírá myšlenkou, že pokud je člověk svobodný, musí být schopen dělat zázraky – ty se odehrávají v morálním životě člověka. Téma svobody člověka Špidlík obohacuje o novozákonní pohled, kdy Ježíš Kristus skrze sebe přinesl na zem z Božího světa dar svobody. Člověka, který se narodil do světa kosmické nadvlády, povznesl na úroveň Boha. Člověk tak může rozvíjet svobodné vztahy nejen s druhými lidmi, ale také s Bohem, respektive se všemi třemi Božskými osobami. Podle Špidlíka zde není možnost volby, je nutno rozvíjet oba vztahy a jen tak je člověk svobodný.

V podobném novozákonním duchu hovoří ve své knize *Vykoupená svoboda* i Eberhard Schockenhoff.¹⁸ Svobodu zde vykládá na základě trojúhelníku svoboda – pravda – láska. Každá hodnota ovlivňuje ty další dvě. Ze spojení svoboda – pravda v po koncilním duchu, tedy v personálně – komunikativním přístupu, vyplývá, že je nutno obě hodnoty chápat jako vnitřně vzájemné. Svoboda je průvodkyní pravdy a pravda nesmí svobodu nijak přesahovat. Ze spojení svoboda – láska pak podle Schockenhoffa plyne, že je nezbytné ctít svoji svobodu a zároveň ctít svobodu druhého. Jde o paralelu, kterou můžeme naleznout ve vztazích vzájemného uznání dvou milujících se osob. Smysl svobody je naplněn láskou. V jiné kapitole pak autor též popisuje svobodu v Ježíšově příběhu jako svobodu k odpuštění, svobodu k překonání hranic nebo svobodu k lásce, tedy obraz člověka v Ježíšově životním příběhu, tedy jako svobodného od hříchu. A to je otevřená cesta k Bohu a k ostatním lidem.¹⁹

¹⁶ Gn 1,26.

¹⁷ ŠPIDLÍK, Tomáš – RUPNIK, I. Marko. *Integrální poznání*. 1. vydání. Olomouc: Refugio, 2015, s. 41–44.

¹⁸ SCHOCKENHOFF, Eberhard. *Vykoupená svoboda*. 1. vydání. Praha: Paulínky, 2015, s. 51–64.

¹⁹ Tamtéž, s. 77.

V předchozích odstavcích jsem uvedla základní normativ Charity, Kodex Charity ČR, dále teze Tomáše Špidlíka a Eberharda Schockenhoffa. Na nich jsem představila svobodu jako základní křesťanskou hodnotu, která vychází z biblického popisu člověka jako obrazu Boha. Z toho přímo vyplývá základní **závazek** církve, zde konkrétně Charity ctít a chránit prostor svobody ve své organizaci, zde konkrétně ve vztahu k zaměstnancům.

1.2.2. Svoboda člověka v dnešním sekularizovaném světě

Jiný úhel pohledu na svobodu prostředkuje František Burda ve své knize *Člověk a jeho cesta ke svobodě na pozadí humanistických koncepcí dvacátého století*²⁰. Popisuje proces svobody člověka v historickém novodobém kontextu. Středobodem knihy je pojem „pokrok“ a „osvobození“. Během historické doby roste lidský potenciál a s ním i svoboda člověka. Ta se postupem času stává ne daností, ale úkolem. Podle autora se jedná o proces osvobození, ale zároveň s tím spojené odcizení člověka. Dnešní dobu sice považujeme za epochu vyspělosti člověka, ale zároveň však nad člověkem samotným pochybujeme. Sám autor, který dobu popisuje jako barbarství, záchranu tohoto stavu vidí v transcendenci. Sekularizované koncepty hodnotí jako samospasitelné, které nenaplnily naděje lidstva. Měli bychom se z toho poučit. Z knihy vyplývá pro tuto práci jeden z důležitých závěrů, že člověk bez Boha zde stojí tak nějak osamoceně a nejistě.

Jistou nejistotu člověka v dnešním světě popisuje i Konrad Hilpert ve své knize *Základní otázky křesťanské etiky*²¹. Dnešní společenská pluralita zajišťuje více svobody pro jednotlivce, který dnes může volit mezi zvíce možnostmi. Tím ale stoupá i individualizace životního stylu. Zároveň logicky slábne tradiční společenský vliv na utváření života. Život se tak stává poněkud „nepřehledný“. Ztěžuje to tak vlastní orientaci člověka ve světě. To je negativní stránka individualizace. Takže na jednu stranu se prostor svobody takového člověka zvětšuje a na druhé straně nezmizela závislost člověka na strukturách společnosti, tedy například na pracovním trhu (*např. práce v Charitě, moje poznámka*), nebo na závislosti kvalifikační. V sekulárním světě spousta tradičních morálních norem ztratila na své důležitosti, dnes je potřeba je vykládat v souvislostech s individuálními podmínkami.

²⁰ BURDA, František. *Člověk a jeho cesta ke svobodě na pozadí humanistických koncepcí dvacátého století*. 1. vydání. Hradec Králové: Gaudeamus, 2010.

²¹ HILPERT, Konrad. *Základní otázky křesťanské etiky*. 1. vydání. Brno: Centrum pro studium demokracie a kultury, 2017, s. 205.

Na pracích předchozích dvou autorů jsem chtěla doložit stav svobody člověka v současném sekularizovaném světě, který nenachází cestu k Bohu. Takový člověk, když se stává zaměstnancem Charity, přichází do prostředí se silnějším normativním zakotvením. Zde může vznikat napětí. Dalším úkolem Charity je proto pochopit stav svobody křesťansky nepraktujícího zaměstnance. Zároveň je i úkolem Charity **nalézat cesty** k vysvětlování a vykládání církví predepsaných norem těmto lidem.

1.2.3. Svoboda člověka a normativní systém

Problém norem exaktně popisuje Arno Anzenbacher ve své knize *Úvod do filosofie*²². Definuje, co je „morálně dobré“ a co je „morálně špatné“ ve vztahu ke svědomí. Zdůrazňuje, že je ale také důležité věnovat se otázkám, co je „mravně správné“, tedy těm věcem, které neplatí jen subjektivně ve svědomí člověka, ale platí v rámci společnosti, ve které člověk žije. V tomto případě se taková pravidla jednání označují jako normy nebo mravní normy a platí v sociálních útvarech. Normy jsou pak prvky platného mravního řádu a je potřeba, aby je jednotliví členové společnosti akceptovali. Autor dále popisuje vztah mezi individuálním svědomím a normami. Obě oblasti se navzájem ovlivňují. Normy musí být svědomím člověka přijaty, aby byly naplňovány. Naopak svědomí člověka se rozvíjí díky poznání mravních norem. Tyto obě složky se rozvíjejí již od dětství. Proces je označován jako období socializace. Ten pokračuje po celý život člověka. Autor dále rozvíjí myšlenku nutnosti norem. Nelze se spoléhat pouze na svědomí člověka. Svědomí je subjektivní, takže to, co svědomí považuje za správné, předpokládá, že je i objektivně správné. Svědomí je totiž rozumové a přesvědčení je jen individuální. Proto se přesvědčení jednoho člověka někdy shoduje a někdy neshoduje s přesvědčením člověka druhého. Tím se v dialogu s druhými jednotlivá svědomí formují. Dalším důvodem nutnosti norem je pak samotná humanita společnosti. Pro kultivaci společnosti je nezbytná přítomnost sociálně konsenzuálního étosu. Jeho podstatou je právě shodné přijetí norem jejími členy.

Tématu svobody se též podrobně věnuje Emerich Coreth ve své knize *Co je člověk?*²³. Svobodu označuje jako základní zkušenost našeho lidského bytí a též zde rozvíjí myšlenku, jestli se dá svoboda dokázat. Na takto položenou otázku odpovídá, že svobodu hlavně nelze popřít. Jde to jen teoreticky. Protože vždycky,

²² ANZENBACHER, Arno. *Úvod do filosofie*. 2. přepracované vydání. Praha: Portál, 2004, s. 287–290.

²³ CORETH, Emerich. *Co je člověk?*. 3. vydání. Innsbruck: Tyrolia-Verlag, 1980, s. 59–60.

kdybychom chtěli svobodu popřít, o svobodě zároveň víme a toto vědění pak ovlivňuje naše další chování. Autor tak dokládá, že svoboda je původní, neodvoditelná i nezrušitelná základní danost našeho bytí. Víme, že jsme svobodní, ale dost často musíme volit a rozhodnout se, zaujmout stanovisko. Dodává, že ve styku s ostatními lidmi se nelze chovat jinak, než vnímat jejich vlastní svobodu. Coreth též vyjadřuje podstatu lidské svobody: *„Člověk je konečná, a proto podmíněná, relativní bytost. Proto také jeho svoboda není absolutní, nýbrž relativní, mnohonásobně podmíněná svoboda – podmíněná už konečnou podstatou člověka, zvláště pak konkrétní a dějinnou situací, ve které se musíme vyrovnávat se vždy omezenými možnostmi a ve které se musíme rozhodovat. Nadto je to svoboda vázaná v tom smyslu, že našemu svobodnému rozhodování jsou předem dány zavazující hodnoty a normy: Svoboda neznamená bezsmyslnou libovůli, nýbrž smysluplné seberozvíjení v přijímání a uskutečňování ‚dobra‘ – v žádání ‚bonum‘, jak říká Tomáš Akvinský – a je jako taková vázána na dobro, na to, co má být. Jen v tom dosahuje lidská svoboda svého smyslu.“*²⁴

Z předchozích myšlenek lze tedy vyvodit tvrzení, že člověk je svobodný potud, pokud dokáže nebo chce vnější normy přijmout za své, tedy je interiorizovat /internalizovat, tedy zvnitřnit. Jenom člověk, který se cítí být v organizaci svobodný, ji má rád a bere ji jaká je a pak také může být k organizaci loajální. Svobodu v tomto kontextu chápu jako nutný předpoklad loajality. Jako v předchozím okruhu, i zde je úkolem **nalézat cesty** k vysvětlování a vykládání církví předepsaných norem zaměstnancům, kteří nejsou praktikujícími křesťany.

1.2.4. Shrnutí

V tomto pojednání o svobodě člověka byly představeny tři myšlenkové okruhy – svoboda jako základní křesťanská hodnota, svoboda člověka v dnešním sekularizovaném světě a svoboda člověka a normativní systém. Všechny tři okruhy dokládají důležitost se svobodou člověka, zaměstnance Charity, systematicky zabývat. Celá kapitola slouží jako teoretický základ pro experimentální část této diplomové práce. V té se budu snažit prokázat vliv systému Dekacert na pocit svobody a míru loajality křesťansky nepraktikujících pracovníků Charity.

²⁴ Tamtéž.

1.3. Loajalita zaměstnance

V dnešní době je aktivní přístup zaměstnanců a ztotožnění se s jejich firmou často skloňovaným tématem. Mnohé manažerské osobnosti říkají, že loajalita zaměstnanců a jejich angažovanost je v dnešní době nutnost pro prosperitu firmy i jich samotných. Zároveň je známo, že více než 80 procent celosvětové pracovní síly se v zaměstnání neangažuje. Zrovna tak je ale známo, že společnosti s angažovanými zaměstnanci generují téměř trojnásobné zisky než ty s nižší angažovaností.²⁵ Podobně by tomu mohlo a mělo být i v Charitách. Loajalita by měla být důležitým faktorem úspěšnosti těchto organizací.

1.3.1. Angažovanost a loajalita v podnikatelském prostředí

Na téma zaměstnanecká angažovanost a loajalita k firmě proběhnul v Hospodářských novinách v listopadu 2017 třídílný seriál, ve kterém se vyjadřovaly nejzkušenější manažerské osobnosti jako Pavel Řehák (PŘ), generální ředitel Direct pojišťovny, Tařána le Moigne (TM), ředitelka Googlu pro ČR a SR, Mykola Melnyk (MM), předsada představenstva Sanofi pro ČR a SR, Tomáš Salomon (TS), generální ředitel České spořitelny a Milan Vašina (MV), generální ředitel T-Mobilu pro ČR a SR. Celý seriál provázela Pepper de Callier, manažerský kouč a publicista, zakladatel a výkonný ředitel Prague Leadership Institute.

V první části tohoto třídílného seriálu²⁶ jednotliví manažeři ze svého úhlu pohledu definují pojem angažovanost. PŘ vidí angažovanost jako zrušení hranice mezi prací a životem ve smyslu, že se „já“ a „firma“ začnou překrývat. Takto si vlastně PŘ představuje ztotožnění. Dodává, že lidé, kteří jsou angažovaní, se nebojí riskovat a být odvážní i udělat chybu. To TM si pod pojmem angažovanost představuje energii a zájem v tom smyslu, že energie je v angažované firmě přímo hmatatelná. Angažovanost má ve firmě až kritický význam. MM zase říká, že angažovanost má multidimenzionální charakter v tom smyslu, že je zde spojen pocit hrdosti na společnost, s pocitem závazku k cílům společnosti, což podporuje pocit loajality. TS si zase pod pojmem angažovanost představuje vášeň v tom smyslu, že takoví lidé rádi přijímají různé výzvy a většinou vědí, co dělají a proč to dělají. To zase MV si pod pojmem angažovanost představuje odpovědnost, tedy odvahu brát na sebe odpovědnost.

²⁵ DE CALLIER, Pepper. *Angažovanost zaměstnanců – existenciální úkol pro leadership*. Hospodářské noviny, 13. 11. 2017, [13. 6. 2018]. <<https://archiv.ihned.cz/ c1-65953280-angazovanost-zamestnancu-existencialni-ukol-pro-leadership>>.

²⁶ Tamtéž.

Zároveň je pak úkolem lídra umět sdělit vizi a hodnoty společnosti. Shrnutím prvního dílu je nejen potvrzení důležitosti angažovanosti a loajality zaměstnanců, ale i schopnost lídrů dávat zaměstnancům vize a umět jim prostředkovat hodnoty.

V druhé části tohoto třídílného seriálu²⁷ se jednotliví manažeři zamýšlejí nad výhodami angažovanosti. Zatímco PŘ si myslí, že angažovaný tým nepotřebuje dodávat energii, ale naopak ji sám vyzařuje, proto se pak lídr stává spíše koordinátorem, tak MM si myslí, že výhodou je možnost, že zaměstnanci si mohou v takovém prostředí dovolit riskovat. Dodává, že angažované týmy bývají heterogenní ve smyslu, věku, pohlaví, kultury nebo fyzických schopností. TM jako výhodou angažovaných zaměstnanců uvádí, že je motorem firmy a důsledkem budování firemní kultury zdola nahoru, tedy doklad svobody ve firmě. Dodává, že otevřenost ze strany vedení vytváří i otevřený dialog na všech firemních úrovních a to v důsledku umožňuje inovace. TS vidí jako výhodou angažovanosti v posilování pravomocí a ve větší autonomii. Nakonec MV přidává názor, že pocit hrdosti motivuje výkonnost a ta zase podporuje udržitelnost. Dodává, že angažovanost se množí a v organizaci může být nakažlivá. Pepper de Callier shrnuje, že angažovanost zaměstnanců působí efektivitu a produktivitu, zajišťuje více zákazníků a firmě generuje větší zisk. Toto označuje za nejlepší obchodní strategii. Shrnutím druhého dílu je popis výhod mít ve firmě angažované zaměstnance.

V třetí části tohoto třídílného seriálu²⁸ se manažeři zamýšleli nad shrnutím tématu a nad formulací vize v souvislosti s angažovaností. PŘ formuluje svoji vizi: „Pamatujte, že bez angažovanosti nikdy nepřekročíte hranici průměrnosti.“ MM svoji vizi vidí tak, že nadšení lidé čerpají energii z problémů. TM je pro pravdivé představování hodnot, které jsou v souladu s tím, co se veřejně prezentuje. Její vize je tedy pravdivost. MV vidí angažovanost ve vyžadování každodenní pozornosti, tedy neustrnout. Vize TS spočívá v aktivní komunikaci a naslouchání. Shrnutím třetího dílu je zjištění, že angažovanost není jednorázová záležitost, ale musí se na ní každodenně pracovat a nikdy se nesmí v úsilí ustrnout.

²⁷ DE CALLIER, Pepper. *Angažovanost zaměstnanců – existenciální úkol pro leadership*. Hospodářské noviny, 20. 11. 2017, [13. 6. 2018]. <<https://archiv.ihned.cz/ c1-65959740-angazovanost-zamestnancu-existencialni-ukol-pro-leadership>>.

²⁸ DE CALLIER, Pepper. *Angažovanost zaměstnanců – existenciální úkol pro leadership*. Hospodářské noviny, 27. 11. 2017, [13. 6. 2018]. <<https://archiv.ihned.cz/ c1-65969000-angazovanost-zamestnancu-zasadni-ukol-pro-leadership>>.

1.3.2. Angažovanost a loajalita v prostředí Charit

Z výše nastíněného vyplývá, že loajalita, angažovanost a ztotožnění se s firmou je opravdu pro současnou dobu důležité téma. Protože mi dosud nebylo známo, jestli se tématu loajality někdo věnoval i ve veřejně prospěšné sféře, hlavně v prostředí Charit, zkusila jsem tuto věc prověřit. Rešeršní prací v knihovně ani průzkumem na internetu jsem na téma loajalita v této oblasti bohužel nic nenalezla. Zároveň ze své téměř desetileté zkušenosti s vedením Charity nevím o žádném školení, které by bylo uskutečněno na toto téma. Také nevím ani o zkušenosti z praxe svých kolegů z Královéhradecké diecéze. Pokládám proto téma loajality za neprozkoumané a v charitních praxích nezavedené.

Lze konstatovat, že obchodní organizace, tedy ty, které vytvářejí zisk, tak organizace veřejně prospěšné mají shodný cíl: dělat svoji práci dobře a s nasazením a dosahovat co nejlepších výsledků. Jak už bylo v první kapitole naznačeno, Charity mají vedle dosahování co nejlepších výsledků ještě druhý cíl, kterým je plnění závazku k církvi. Zejména k tomuto druhému cíli pak směřuje experimentální část této práce. V první kapitole bylo také popsáno, jaké obtíže s jeho naplňováním vznikají, když v Charitách pracují křesťansky nepraktikující zaměstnanci. Co by se od nich mělo očekávat, uvádí Jaroslav Kacetl ve své knize *Obchodní a podnikatelská etika*²⁹: „V ideálním případě mají zaměstnanci podobné cíle jako podnik. Všem by mělo jít o dobré jméno a dlouhodobou prosperitu podniku. ... Podniky vyžadují od svých zaměstnanců loajalitu, tedy jednání v souladu se zájmy podniku a nepoškozování jeho jména. Loajální zaměstnanec ctí vnitřní pravidla podniku, cítí sounáležitost a spoluodpovědnost za jeho rozvoj, je podniku věrný a záleží mu na jeho úspěších.“ Zda se výše popsaná definice v Charitách naplňuje, patrně nikdo neví.

Dá se pokračovat slovy Jiřího Stýbla z jeho knihy *Řízení týmové a firemní kultury organizace*³⁰: „Hodnoty podniku musí být v rovnováze s hodnotami zaměstnanců, jinak nedojde k identifikaci s firmou. ... Lidé se pak stávají pasivními aktéry manažerských pokynů a konzumenty podnikových výhod...“ I v tomto případě se nic o identifikaci s Charitou neví. To má prokázat experimentální část práce.

V souvislosti se zaváděním systému Dekacert do naší charitní praxe mne v jednom okamžiku napadla myšlenka, otestovat tento model i ve výše popsané funkci. Konkrétně

²⁹ KACETL, Jaroslav. *Obchodní a podnikatelská etika*. 1. vydání. Hradec Králové: Gadeamus, 2011, s. 43.

³⁰ STÝBLO, Jiří. *Řízení týmové a firemní kultury organizace*. 1. vydání. Praha: Vysoká škola finanční a správní, 2010, s. 38.

tedy, zda má systém Dekacert vliv na míru loajality u křesťansky nepraktikujících zaměstnanců. Detailnímu představení systému Dekacert se budu věnovat v kapitole 2. Experimentálnímu ověření jeho účinnosti se pak budu věnovat v kapitole 3.

1.3.3. Vyjasnění pojmů angažovanost, loajalita, ztotožnění, oddanost

První část této kapitoly jsem věnovala několika významově podobným pojmům jako je loajalita, angažovanost a ztotožnění, případně hrdost a oddanost. Je nyní na místě si tyto pojmy blíže definovat a rozlišit mezi nimi případné rozdíly.

Přehledně má tyto pojmy zpracované Petra Horváthová ve své publikaci *Řízení lidských zdrojů*³¹. Pojem angažovanost byl poprvé použit v souvislosti s prací v 90. letech minulého století v souvislosti s tak zvanou psychologizací pracoviště.

Angažovanost pracovníka pak definuje jako stav související s pracovní spokojeností, motivací a oddaností pracovníků. Autorka uvádí, že tyto pojmy lze chápat jako komplementární a navzájem se doplňující a překrývající se, přesto je lze vzájemně rozlišit. Všechny pojmy pak souvisejí s pojmem spokojenost s prací. Autorka se snaží definovat pojem angažovanost a přináší více možností. Je to jednak zaujetí svou prací s cílem podat mimořádný výkon nebo jako pozitivní dvoustranný vztah mezi pracovníkem a organizací.

Dále tu autorka definuje oddanost, která se blíží pojmu loajalita, jako závazek, sounáležitost a spolupatříčnost pracovníka v organizaci. Pojem angažovanost a oddanost jsou propojené, protože silný pocit oddanosti může znamenat vyšší angažovanost. V angažovanosti jde víc o emoce a v oddanosti víc o hodnoty organizace. Dalším rozdílem je to, jak autorka dále uvádí, že angažovanost se týká práce a oddanost se více vztahuje k organizaci. Rozdíl mezi oddaností a loajalitou pak spočívá v tom, že loajalita víc zdůrazňuje povinnost a kázeň, oddanost je víc dobrovolná.

Jiní autoři jako na příklad Štikar a kol. v knize *Psychologie ve světě práce*³² pojmy oddanost a loajalita pokládá za synonymní a hovoří o identifikaci s organizací jako o zaměstnanecké loajalitě.

Naopak další z autorů, Michael Armstrong, se ve své publikaci *Řízení lidských zdrojů*³³ zase pečlivě zabývá rozdílem mezi oddaností a angažovaností. Oddanost

³¹ HORVÁTHOVÁ, Petra. *Řízení lidských zdrojů: nové trendy*. 1. vydání. Praha: Management Press, 2016, s. 15–25.

³² ŠTIKAR, Jiří a kol. *Psychologie ve světě práce*. 1. vydání. Praha: Karolinum, 2003, s. 94.

³³ ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy*. 13. vydání. Praha: Grada Publishing, 2015, s. 233–236.

charakterizuje jako hodnotu, která se vztahuje k náklonnosti a loajalitě a pokládá ji za míru identifikace s organizací a zapojení se do ní. Oddaný člověk je pro něco morálně nadšený. Oddanost lze zvyšovat za účelem získání podpory pro cíle a zájmy organizace díky takovým postupům, jako je participace na rozhodování o činnosti organizace. Naopak angažovanost Armstrong definuje jako vztah mezi pracovníkem a organizací, přičemž obě strany dokáží udělat navzájem pro sebe něco navíc, a to vidí jako prospěšnou věc. Zároveň také konstatuje, že mnoho lidí je oddáno více svojí práci než organizaci, která jim práci nabízí. Může to být z toho důvodu, že na rozdíl od práce, tedy profese, organizace mohou být jen na přechodnou dobu, tedy mohou být chápány jako mezistupeň v kariéře. Tudíž k ní žádnou loajalitu nepociťují. V tom případě je povinnost organizace uplatňovat politiku podporující oddanost. Na samém konci autor připouští, že se oba pojmy navzájem podporují.

Pro dokreslení popisované situace se zase autoři Gustav Tomek a Věra Vránová ve své publikaci *Vize tržního úspěchu*³⁴ zabývají pojmem loajalita. Podle nich jde o vztah, kdy se zaměstnanec stává spolupracovníkem a spolurozhoduje o výsledcích. Tím je připoután k firmě a jeho loajalitu můžeme charakterizovat jako trvalou věnost firmě, vysokou angažovanost pro firmu, jeho identifikaci s podnikovými cíli a strategiemi a prosazováním dobrého jména firmy na veřejnosti. Tuto problematiku uzavírají konstatováním, že vytváření loajality je náročný manažerský úkol.

Tato stať sloužila k vyjasnění pojmosloví angažovanost, oddanost, loajalita, ztotožnění a podobné. Z výše popsaných názorů jednotlivých autorů je patrné, že je nelze plně zevšeobecnit. Nelze je také ani přesně definovat. Z předchozí stať tak vyplývá, že se v zásadě jedná o pojmy podobné, které jsou většinou volně zaměňovány nebo i nadřazovány, a to jak v prostředí obchodním, tak i na poli odborné literatury. Pro účely této práce, zejména pro její experimentální část, významové rozdíly nehrají žádnou roli.

1.3.4. Organizační oddanost a TCM model

Další část této stati bude pojednávat znovu o oddanosti. Tento oddíl ale bude zároveň přechodem k teoretické přípravě pro experimentální část této práce. Oddanost vůči organizacím podle knihy Petry Horváthové *Řízení lidských zdrojů*³⁵ neboli organizační

³⁴ TOMEK, Gustav – VÁVROVÁ, Věra. *Vize tržního úspěchu*. 1. vydání. Praha: Professional Publishing, 2012, s. 224–225.

³⁵ HORVÁTHOVÁ, Petra. *Řízení lidských zdrojů: nové trendy*, s. 26–27.

oddanost (Organisational Commitment) je sousloví, které vyjadřuje vnitřní oddanost pracovníků k organizaci. Tato organizační oddanost je tak silná, že preferuje zájem organizace před zájmy pracovníků. Tato oddanost se skládá ze tří komponent. Konkrétně z **emocionální oddanosti** (Affective Commitment), která vyjadřuje, do jaké míry se pracovník cítí být příslušníkem organizace, dále z **trvajících oddanosti** (Continuance Commitment), která se týká potřeb práce a obavy spojené se ztrátou výhod při její ztrátě, a z **normativní oddanosti** (Normative Commitment), která vyjadřuje, do jaké míry pracovník cítí povinnost zůstat v organizaci.

Touto problematikou se vlastně původně v 90. letech 20. století zabývali Meyer a Allen³⁶, kteří tento model, který se skládá ze tří dílů (three-component model, TCM model), prvně popsali. Přesněji řečeno, v organizační oddanosti prokázali přítomnost těchto tří komponent, které jsou vlastně takovými třemi charakteristikami oddanosti k organizaci. Autoři pak emocionální oddanost popisují jako komponentu „touhy“ v oddanosti k organizaci, což lze jinými slovy vyjádřit jako pozitivní emoční vztah k organizaci. Pokud mají zaměstnanci tuto komponentu silnou, jsou pak těmi nejoddanějšími zaměstnanci. Mercurio³⁷ pak v roce 2015 prokázal, že z výše popsanych tří komponent je ta emocionální oddanost ústřední. Tato komponenta pak bude využita jako zdroj otázek do dotazníku v experimentální části této práce.

Trvajících nebo odkladná oddanost je autory popisována jako komponenta zisků a ztrát, která se uplatňuje zejména při individuálním posuzování, zda organizaci opustit, či zůstat. Promítají se tu aspekty ekonomické, jako je plat a benefity, a sociální, jako je přátelství a spolupráce. Normativní oddanost pak autoři popisují jako pocit povinnosti zaměstnanců v organizaci zůstat. Tato komponenta patrně souvisí s internalizací norem, které se u zaměstnance vytvořily během socializace v dětství, tedy ještě před tím, než do organizace přišel. Jedná se tedy o vnesené normy. Normativní oddanost je důležitější v těch organizacích, které oceňují loajalitu, je pro ně tato hodnota důležitá, a tento fakt se zaměstnanci systematicky komunikují v souvislosti s odměnami, dalšími pobídkami a jinými strategiemi. Přestože byl tento TCM model v minulosti i kritizován některými psychology, je dnes považován za hlavní ve zkoumání této oblasti. Důvodem je, že spojuje dohromady výše popsané tři aspekty, které byly původně představené

³⁶ WIKIPEDIA: *Organizational commitment*. [27.10.2018] <https://en.wikipedia.org/wiki/Organizational_commitment>.

³⁷ Tamtéž.

různými autory jako jednotlivé. S TCM modelem jeho autoři, John P. Meyer a Natalie J. Allen, pracovali i později.

Na základě původního teoretického popisu organizační oddanosti vyvinuli ti sami autoři i způsob kvantitativního výzkumu na zjišťování oddanosti zaměstnanců, který pak popsali a představili v roce 2004 jako průvodce pro uživatele z akademické sféry³⁸. Průvodce dává odpovědi na otázky, které kladou samotní autoři. První otázkou je, proč je oddanost důležitá. Autoři nejprve rozebírají všechny tři složky TCM modelu a vyzdvihují základní myšlenku: „*Je všeobecně známo, že oddaní zaměstnanci budou více pracovat a odvedou něco navíc pro splnění cílů organizace.*“

Další z otázek je, jakým způsobem užívat výzkum. Autoři popisují, že sestavili dva druhy dotazníku. Jeden je ten originální z roku 1990. Druhým je potom revidovaný z roku 1993 (příloha č. 3). Na jeho sestavení se podílel ještě C. A. Smith. Oba dva se skládají ze tří sad otázek podle jednotlivých dílů TCM modelu. Na každou otázku se odpovídá podle síly souhlasu na sedmistupňové škále. Přičemž hodnota 1 znamená silný nesouhlas a hodnota 7 silný souhlas. Oba dotazníky se od sebe liší počtem dotazů. U originálního je položeno třikrát osm otázek. U revidovaného potom třikrát šest otázek. Autoři doporučují při výzkumu otázky z jednotlivých částí promíchat. Ze sečteného bodového hodnocení se pak vypočítá výsledná průměrná hodnota. Autoři doporučují, aby respondenti odpověděli na všechny otázky. V dotazníku jsou položeny některé otázky v obráceném smyslu (reverse-keyed), které jsou označeny „R“. Zde je nutno na tento typ otázek myslet a přidělit za ně body na obrácené stupnici (např. 3=5, 1=7). Na otázku, kterou verzi dotazníku použít, autoři odpovídají, že se liší především v počtu položených otázek. Největší rozdíl mezi původní a revidovanou verzí vidí v části normativní oddanosti. Otázky v původní verzi jsou více zaměřené na základy povinnosti, kterou si zaměstnanec nese výchovou, zatímco v revidované verzi jsou dotazy zaměřeny na pocity povinnosti. Na otázku, jak analyzovat data, autoři doporučují provádět výzkum anonymně. Z dotazníku se získávají tři dílčí bodové hodnoty. Každá interpretace je založená na hodnocení průměrů jednotlivých dotazníků a rozptylu dat kolem průměru. Pak ještě záleží, zda získaná data slouží přímo pro hodnocení v organizaci nebo pro výzkumné účely. Zde se pak k interpretaci

³⁸ MEYER, John. P. – ALLEN, Natalie J. *TCM Employee Commitment Survey. Academic Users Guide*. Department of psychology. The University of Western Ontario, 2004, [5. 8. 2018]. <<http://employeecommithment.com/TCM-Employee-Commitment-Survey-Academic-Package-2004.pdf>>

používají další citlivější metody. Na otázku, zda je možné stupnici záměrně pozměňovat, autoři doporučují se držet jimi doporučeného. Jinak nemohou garantovat správnost výsledků.

Shrnutím této podkapitoly je zjištění, že organizační oddanost se skládá ze tří částí, komponent. Tato podkapitola sloužila jako teoretický základ pro experimentální část této práce, konkrétně jako inspirační zdroj otázek do výzkumného dotazníku.

1.3.5. Shrnutí

Lze tedy konstatovat, že v podnikatelské sféře se buď aktivně pracuje se zaměstnaneckou loajalitou a angažovaností s cílem ji zvyšovat nebo se o ní alespoň hovoří v odborných člancích a literatuře. Pro podnikatelskou oblast existují výzkumné nástroje pro práci s personálem, které se zabývají firemní kulturou, etickými kodexy organizací, měřením loajality a jejím zvyšováním. Konkrétně pro měření organizační oddanosti je využíván standardizovaný kvantitativní dotazník autorů Mayera a Allenové.

V charitní praxi se aktivně se zaměstnaneckou loajalitou nepracuje a v těchto kruzích ani není tématem diskuze. Proto lze říci, že pojmy angažovanost, loajalita, ztotožnění nebo oddanost můžeme pro účely této práce volně zaměňovat.

2. Model DekaCert

V této části bude představen model DekaCert a jeho dosavadní využití pro účely charitativní práce. Nejprve bude představen model DekaCert v jeho původním záměru autorky. Model DekaCert bude představen též jako nástroj managementu kvality, který je v tomto případě nazýván systémem DekaCert, a nakonec bude též nastíněn záměr využití systému DekaCert v této diplomové práci.

2.1. Model DekaCert podle E. Jünemann

„Model DekaCert autorka představila v roce 2009 v publikaci *Die Zehn Gebote – Orientierung für gerechte Strukturen*.³⁹ Knižka obsahuje 12 kapitol a autory jsou vedle prof. Jünemannové její kolegyně z oboru sociální práce, biblické teologie, sociální medicíny, práva, psychologie, dogmatiky a fundamentální teologie, morální teologie a sociální etiky.“⁴⁰ Model byl mimo jiné testován v oblasti bývalé Německé demokratické republiky, která je podobně jako Česká republika velkou měrou zasažena ateismem. Charity a diakonie v této části SRN se potýkají s podobnými problémy jako my zde, tedy především s velkým podílem křesťansky nepraktikujících zaměstnanců. „Systém byl poprvé úspěšně odzkoušen a plně implementován například v charitním zařízení v Drážďanech.“⁴¹ Paní profesorka byla v roce 2013 pozvána vedením Diecézní charity Královéhradecké diecéze, aby nám, ředitelům jednotlivých Charit, tento svůj model osobně představila. V květnu 2014 proběhlo intenzivní čtyřdenní školení. Na základě toho byla určena paní profesorkou jedna osoba, moje kolegyně Ing. Mgr. Zdena Kumstýřová, jako garant vzdělávání v ČR. V ČR jsou v současné době proškolení všichni zaměstnanci v sedmi Charitách. Tyto Charity tento model plně přijaly a pracují podle něj a čekají na udělení certifikátu. V nedávné době byl ČBK předložen projekt: *Implementace systému DekaCert v pěti diecézích*. Jeho výstupem bude dokument, který by měla ČBK posléze schválit jako oficiální nástroj k používání v Charitách, církevních organizacích.

Model DekaCert pracuje s Desaterem jako základním mravním principem, s cílem najít **deset prostorů svobody**, etických hodnot. Pojem DekaCert autorka zvolila

³⁹ JÜNEMANN, Elisabeth – KILZ, Gerhard. *Die zehn Gebote – Orientierung für gerechte Strukturen*. Paderborn: Bonifantus, 2009.

⁴⁰ KUMSTÝŘOVÁ, Zdenka. *Model Dekacert jako nástroj managementu kvality a kvalitativní studie jeho implementace do praxe*. Olomouc, 2015. Diplomová práce. Univerzita Palackého v Olomouci. Cyrilometodějská teologická fakulta, s. 22.

⁴¹ Tamtéž, s. 52.

spojením slov „certifikace podle Dekalogu“. Při práci s jednotlivými přikázáními autorka vychází z exegetického výkladu Desatera. „*Jelikož v Evropě je morální vědomí stále ovlivněno křesťanstvím a Biblií, vybrala prof. Jünemannová za základ svého modelu starozákonní Desatero. Bůh dal Desaterem svému lidu Izraele deset ukazatelů cesty do svobodného života. Deset přikázání, která dávají pokyny k ochraně deseti citlivých prostorů svobody. Před 3000 lety to byly ukazatele cesty v situaci neznámých svobod a rizik pro národ Izraele, který se vydal na cestu, aby žil Bohem zaslíbený život ve svobodě. Desatero ukazuje deset sociálních hodnot a nabádá k jejich ochraně skrze odpovídající struktury a odpovídající chování.*“⁴²

Konkrétně tedy (Bible, ekumenický překlad 1985, Ex 20,3–17):

1. *Nebudeš mít jiného Boha mimo mne – IDENTITA*
2. *Nezneužiješ jména Hospodina, svého Boha – INTEGRITA*
3. *Pamatuj na den odpočinku, že ti má být svatý – SVATÝ ČAS*
4. *Cti svého otce i matku – MEZIGENERAČNÍ SOLIDARITA*
5. *Nezabiješ – TĚLESNÝ, DUŠEVNÍ A DUCHOVNÍ ŽIVOT*
6. *Nesesmilniš – SPOLEHLIVÁ DOHODA*
7. *Nepokradeš – SOCIÁLNÍ SPRAVEDLNOST*
8. *Nevydáš proti svému bližnímu křivé svědectví – KOMUNIKACE*
9. *Nebudeš dychtit po domě svého bližního – SOCIÁLNÍ SPOLEČENSTVÍ*
10. *Nebudeš dychtit po ženě svého bližního – INTIMNÍ SPOLEČENSTVÍ*

2.1.1. První přikázání: Nebudeš mít jiného Boha mimo mne,

hodnota: IDENTITA

„Exegeticky:

Izrael je národ, který byl vysvobozen Hospodinem. Hospodin je Bůh, který Izrael vysvobodil. Jestliže Izrael zná vedle Hospodina jiné Bohy (a vstoupí s nimi do „intimního vztahu“), pak klade jiné zkušenosti (násilí, získání území a moci) vedle zkušenosti svobody a prohrává tak svou identitu a svou svobodu.

Organizace Charity ... mají identitu. Např. vykonávají svou práci podle Ježíšova příkazu „s láskou“. Tuto identitu je třeba formulovat a sdělovat. Díky tomu je kultura

⁴² Tamtéž, s. 29.

organizace identifikovatelná, rozpoznatelná a rozlišitelná uvnitř (corporate identity) i navenek (public relations). Podle svých struktur a postoje. ⁴³

Nejčastěji se identita vyjadřuje definováním poslání organizace a jejím směřováním. Je dobré, když je poslání definováno společně, tedy ve společenství všech zaměstnanců. Pak může být poslání i společně naplňováno, tedy žito. Práce na identitě je stále živý proces.

2.1.2. Druhé přikázání: Nezneužiješ jména Hospodina, svého Boha, hodnota: INTEGRITA

„Exegeticky:

Bůh je to, kdo vysvobozuje. Svoboda je svoboda Bohem darovaná. Národ zjistil, že tuto darovanou svobodu nelze udržet bezpečnostními opatřeními, která svobodu oklešťují: sledováním a hlídáním, kontrolou a zvláštními předpisy... Proto jde Hospodinovou cestou do svobody. Přikázání zakazuje jakékoliv myslitelné zneužití moci svobody, jinak Izrael prohraje svou svobodu.

... pro církevní sociální organizaci to znamená:

Církevní společenství a charitativní zařízení jednají podle své identity; dodržují, co slibují: Na příklad zařízení, které nese jméno sv. Alžběty, jedná ve smyslu sv. Alžběty. Mají svůj profil. Tím chrání integritu, která si zasluhuje důvěru, protože navenek i uvnitř stojí za zvoleným hodnotovým programem, za křesťanským sociálním programem. Měřitelné v číslech i příbězích. ⁴⁴

Prakticky se zde jedná o vytvoření systému kontroly, tedy management kvality tak, aby byla kontinuálně zajišťována neporušenost identity, která je stálým procesem rozvoje. Integrita je pak ve shodě s identitou.

2.1.3. Třetí přikázání: Pamatuj na den odpočinku, že ti má být svatý, hodnota: SVATÝ ČAS

„Exegeticky:

Když Izrael slaví den odpočinku i v těžkých podmínkách exilu jako den vysvobození, když ho dodržuje jako den klidu, prožívá ho jako den, který na chvíli přerušuje čas,

⁴³ JÜNEMANN, Elisabeth. *10 přikázání pro všední den charity*, (PowerPointová prezentace), 13. – 16. květen 2014, Neratov.

⁴⁴ Tamtéž.

který je jiný než ostatní dny, pak to prospívá jednotlivci i celému národu. Když takto vyvažuje všední den dnem svatým, posiluje svou svobodu.

Neděle jako „svatý čas“

Organizace a jednotlivci ji mají slavit dnes jako kdysi jako zvláštní den v řádu času a života. A vykrojit ji z všedních dnů. Jako den individuálního a sociálního klidu.

Pro člověka, který aktivně usiluje (ať v pracovním životě nebo už na odpočinku) slavit neděli jako „svatý čas“, který umožňuje odpočinek a tím společenství a zdroj náboženské identity

Pro organizaci, na jejíž fantazii klade nároky, aby utvářela neděli, kterou by všichni mohli prožít a zakusit“⁴⁵.

Pro mnohé organizace zde vzniká dilema, jak mají oslavit svatý čas (svátek, neděli) pracovníci ve službě klientům, kteří se bez jejich pomoci neobejdou. Zde paní profesorka doporučuje zapojit kreativitu všech. Příkladem může být třeba poukázka na kávu, nebo návštěva rodinných příslušníků na pracovišti se společným obědem o nedělích a svátcích.

2.1.4. Čtvrté přikázání: Cti svého otce i matku, hodnota: GENERAČNÍ SOLIDARITA

„Exegeticky:

Přikázání se obrací na izraelského otce rodiny a má na zřeteli jeho chování vůči zestárlým rodičům. Jestliže Izrael solidárně zajišťuje život těch, kdo dosud zajišťovali přežití mladých, ale teď jsou na ně odkázáni, zabezpečuje své vlastní trvání – a svou svobodu.

Solidarita mezi generacemi, jako vzájemnost, ne z milosti.

To znamená pro osoby, pro mladé i staré, aby si uvědomovaly generační odstup (30 let), rozdílné a rozdílně působící generační prožitky. Rozdílné životní situace.

To znamená pro organizace, vyhradit těmto rozdílným místu. Umožnit zkušenost rozdílnosti, ale také zkušenost blahodárné a spravedlivé vzájemnosti.“⁴⁶

V organizaci jde o využití potenciálu všech věkových skupin, jejich vzájemnému respektu ke specifickým omezením. Mladší tak např. respektují pomalejší tempo svých starších kolegů a zároveň čerpají z jejich letitých zkušeností. Při práci s klienty zohledňují jejich věk, zejména přizpůsobují formy komunikace.

⁴⁵ Tamtéž.

⁴⁶ Tamtéž.

2.1.5. Páté přikázání: Nezabiješ,

hodnota: TĚLESNÝ, DUŠEVNÍ A DUCHOVNÍ ŽIVOT

„Exegeticky:

*Člověk je v pojetí Starého zákona tělo (**bazár**), duch a psyché (**něfeš**) a má Ducha Božího (**ruach**), »duši živou«, jak by se dalo přeložit. Jestliže se Izrael zaváže chránit celý život a brání každému jednání, které přímo či nepřímo ohrožuje život jiných lidí, chrání tím svou svobodu.*

Ochrana celého života je v centru našeho snažení – života tělesného, psychicky-duchovního a duševního. Ve smyslu křesťanské životní kultury, která dokáže spojovat nebe a zemi.

Osoby, klienty i pracovníky, chápeme především v situacích, které ohrožují život jako lidi s imanentními a transcendentními potřebami.

Organizace jsou tu jako obhájci především pro ty, kteří už nemohou chránit sebe a svůj život ani o něm sami rozhodovat.

... pro organizaci:

Tělesný a duchovní život pracovníků i klientů, (který je obzvláště v nouzi velmi zranitelný), je třeba podporovat a chránit strukturálně a habituálně, a to s ohledem na tělesné zdraví a blaho psychicko-duševní neporušenost blízkost k Bohu“⁴⁷

V praxi se jedná především o podporu tělesného, duševního a duchovního života jak pracovníků, tak i klientů, kde jde především o ochranu života od početí až do jeho konce. U zaměstnanců jde o hledání rovnováhy tělesného a duchovního života a podpory pozitivního přístupu k životu.

2.1.6. Šesté přikázání: Nesesmilníš,

hodnota: SPOLEHLIVÁ DOHODA

„Exegeticky:

Jestliže Izrael chrání ve vztahu sociální život ženy jako slabšího z partnerů a právě proto negativně sankcionuje (ve starozákonních dobách zcela legitimní) porušení manželské smlouvy, které ruší materiální a sociální jistotu žen, pak chrání svobodu slabého a tím svobodu národa.

Spolehlivé vztahy a dohody vytvářejí důvěru.

⁴⁷ Tamtéž.

V církevních organizacích je nezbytné je respektovat a chránit, především s ohledem na slabšího partnera Nárok na osobu: Být spolehlivý jak v osobních, tak i profesionálních vztazích, ve vztazích s klienty, s profesionálními nebo dobrovolnými pracovníky, avšak vždy a především vůči slabšímu partnerovi.

Nárok na organizaci: Vytvářet struktury, které zmenšují sociální riziko toho, kdo je slabší (být přednostně na straně slabých) Existují nejisté situace. Riskantní situace. Pro osoby i organizace. ⁴⁸

Jedná se především o uzavírání spravedlivých písemných i ústních dohod jak s pracovníky, tak i s klienty. Takto uzavřené dohody jsou transparentní a jsou organizací dodržovány. Jde též o ochranu slabšího při uzavírání dohod.

2.1.7. Sedmé přikázání: Nepokradeš,

hodnota: VLASTNICTVÍ

„Exegeticky:

Již tehdy byla svoboda chápána jako »šance k uskutečnění« (spíše celého národa, ne jednotlivého člověka). K sebeuskutečnění patří také vlastnictví. Jestliže Izrael zabezpečuje osobní vlastnictví jednotlivce a brání každému jednání, které by mohlo ohrozit majetek druhého jako materiální základnu svobody, chrání svoji svobodu,

Vlastnictví

jako pro člověka a jeho svobodu nezbytná hospodářská životní základna je již tradičně tématem křesťanské sociální zvěsti.

Nejde přitom jen o vlastnictví, ale také o jeho získávání – o právo a povinnost je získávat.

Lidé potřebují majetek. Spravedlivá mzda k tomu patří.

I v organizacích, kde získání majetku není základním úkolem, existuje závazek spravovat majetek efektivně – abychom mohli sloužit. ⁴⁹

Zde se jedná o spravedlivé nakládání s majetkem organizace, a jejímu využívání pracovníky i klienty. Jedná se ale i o spravedlivý vývoj mezd, který slouží ke spokojenému životu pracovníků.

⁴⁸ Tamtéž.

⁴⁹ Tamtéž.

2.1.8. Osmé přikázání: Nevydáš křivé svědectví proti svému bližnímu,

hodnota: KOMUNIKACE

„Exegeticky:

Přikázání mluví proti všem pokusům o obcházení práva – především falešným obviněním před soudem, ať už v roli svědka či žalobce. Nesprávná výpověď před soudem ohrožuje majetek, tělo a život – vždycky však svobodu. Jestliže Izrael připustí, aby byla svoboda jednotlivce ohrožena křivou výpovědí před soudem, pak tím prohraje svou svobodu.

Pravdivá komunikace

je výzvou: Tam, kde nové komunikační technologie vyžadují nový způsob komunikace. A tam, kde se jazyk liší v závislosti na systemické logice (soukromý život, ekonomika, právo a správa, medicína ...); kde se náboženství a církve od sebe liší dvojitým jazykem lásky a funkčnosti.

Pro osoby, především pro starší lidi, všude tam, kde je to o komunikaci v moderní době moderními prostředky.

Pro církevní organizace především tam, kde podle LG 4 dvojitá logika služby a společnosti vyžaduje dvojitou komunikační kulturu.⁵⁰

Prakticky se jedná o koordinované předávání informací, tedy o schopnost jasně formulovat sdělení a zajistit jeho pochopení. K tomu jsou zaměstnanci soustavně školeni, zejména v komunikaci s klienty se smyslovými, mentálními a duševními handicap. Zároveň jde i o umění vypořádat se včas a rychle s hrozícím konfliktem.

2.1.9. Deváté přikázání: Nebudeš dychtit po domě svého bližního,

hodnota: SOCIÁLNÍ SPOLEČENSTVÍ

„Exegeticky:

Zákaz brání všem legálním i zdánlivě legálním praktikám, jak připravit druhého o jeho životní základnu. Za životní základnu jsou pokládány »tři věci«: žena (jako intimní oblast), dům, vinice (jako sociální oblast). –

Zde jde o sociální prostor, sociální společenství. Je životní základnou. Kdo připustí (Izrael), aby byl porušen, ztratí svou svobodu.

Sociální společenství

je požadavkem katolické sociální nauky.

⁵⁰ Tamtéž.

Solidární výměna směrem dovnitř a vně se sociálním okolím je v zájmu celku, veřejného blaha. Tuto výměnu reguluje sociálně-etický princip subsidiarity: „Do samostatnosti (osob a organizací) nelze libovolně zasahovat. Je však třeba zasáhnout – sociálně citlivě, když to situace člověka nebo organizace vyžaduje“. (QA 79) Platí to pro osoby a organizace.“⁵¹

Jedná se o praktické sladění různých zájmů zaměstnanců, klientů, donátorů, ale také konkurentů. Mají se dodržovat základní principy: **obecného blaha, solidarity a subsidiarity**. Organizace je součástí společnosti a má přispívat k jejímu pozitivnímu rozvoji. Má se ke slabším jedincům chovat s respektem, ale zároveň stanovovat spravedlivé hranice. Organizace pomáhá ve chvíli, kdy už klient toho není schopen sám. V organizaci je budován systém zodpovědností jednotlivých pracovníků.

2.1.10. Desáté přikázání: Nepožádáš manželky bližního svého, hodnota: INTIMNÍ SPOLEČENSTVÍ

„Exegeticky:

Lidé potřebují funkční sociální prostředí – v různých prostorech, v nichž se život odehrává.

V první řadě je to (sociální a materiální) základna lidského života a je třeba ji chránit před zásahy kvůli svobodě jednotlivce i celku. Spolehlivý vztah mezi mužem a ženou je základem klanu, základem svobody.

Intimní vztahy

Patří k potřebám člověka. Je třeba je rozvíjet a chránit před neoprávněnými zásahy.

Dvojitý nárok: Tématem je ochrana intimního života před neoprávněnými zásahy. Tématem je však také podpora intimních vztahů. V jejich ohnisku je klient a klientka, ale také pracovníci. Od osob se očekává znalost a citlivost pro intimní potřeby člověka.

Od organizací se očekávají struktury, které umožňují ochranu a podporu práva člověka na soukromý život.“⁵²

Organizace dbá na dodržování soukromí zaměstnanců i klientů. Podporuje intimní vztahy ve smyslu přátelství, partnerství, manželství nebo rodinu jak u zaměstnanců, tak i u klientů. Nadřízený zná rodinné poměry nebo rodinné těžkosti svého podřízeného a s tímto ohledem k němu přistupuje.

⁵¹ Tamtéž.

⁵² Tamtéž.

2.1.11. Smysl modelu DekaCert

Smyslem modelu DekaCert je vnést do církevní organizace etické řízení. Model DekaCert zároveň slouží jako nástroj pro management kvality organizace. Pracovník charity totiž musí být zároveň odborník, ale i osoba, která umí naplňovat poslání církevní organizace. Slovy Benedikta XVI.: „...je velmi důležité, aby si charitativní aktivita církve udržela celý svůj jas a nerozměnila se do podoby společensky obecně prospěšné organizace, jejíž prostou variantou by se stala.“⁵³ Tato slova mají až prorocký charakter pro situaci Charit v naší republice. Dá se říci, že charity jsou dnes ekonomicky včleněny do struktur našeho sociálního státu, který určuje a kontroluje obecné standardy kvality sociální práce, tedy té „**prosté varianty**“, kterou zmiňoval výše Benedikt XVI. Bohužel se tím tak jak z Charit samých, tak i z obecného povědomí vytrácí jejich křesťanský základ. Dle mého soudu jim v čase reálně hrozí, že se caritas – služba milosrdné lásky vytratí zcela a již v nich nebude platit příběh o milosrdném Samaritánovi: „Samaritán má tento cit niterné lásky, typický pro lásku mateřskou, která překračuje hranice Zákona a nechá se osvětlovat světlem milosti.“⁵⁴ Právě model DekaCert se zdá být vhodným nástrojem k porozumění etických hodnot křesťanství, k jejich standardizaci, ale i ke kontrole pracovních postupů v organizaci. Profesorka Jünemann vytvořila čtyři teoretická východiska modelu DekaCert pro řízení a chod církevní organizace.

Prvním teoretickým východiskem je **Desatero jako základ**, který je postaven **na morálním programu židovsko-křesťanské tradice**. Paralelu mezi dnešní a starozákonní dobou vidí autorka v tom, že organizace pracující v sociálních, zdravotních, hospodářských oblastech mají stále větší svobodu a zacházet se svobodou není snadné. Desatero tak může ukázat dnešním organizacím návod v riskantních situacích.⁵⁵ **Desatero jako základ** bylo podrobně popsáno v kapitolách 2.1.1. – 2.1.10.

Druhým teoretickým východiskem je **Etický trojúhelník**, který popisuje etiku **jako vztahový konstrukt hodnot, norem a ctností**. Během implementace modelu DekaCert do praxe je nezbytné pracovat s jednotlivými kategoriemi ve vzájemné interakci. Aby organizace zajistila, že skutečně dané hodnoty, které jsou pro ni důležité, platí a management určuje, jak jich dosáhne, hovoříme o strukturálních a habituálních důsledcích těchto hodnot v každodenní praxi organizace. Můžeme pak konstatovat,

⁵³ BENEDIKT XVI. *Deus caritas est*, čl. 31.

⁵⁴ MESSINA, Rosario. *Dějiny charitativní činnosti*, s. 5.

⁵⁵ KUMSTÝŘOVÁ, Zdenka. *Model Dekacert jako nástroj managementu kvality*, s. 24–25.

že organizace nastavila odpovídající normy a struktury podle hodnot a cílů organizace, a také postoje a chování pracovníků (jako individuálních nositelů) normám i hodnotám odpovídá. Normy, které mají docílit a chránit svobodu člověka, musí být nově definované a vytvořené podle nynějších podmínek. Neptáme se jenom, zda jednáme podle platné morálky a platných norem. Ptáme se i na to, zda tyto normy, které dříve upravovaly naše jednání, jsou stále rozumné. Pro řešení změny norem se nabízejí dvě možnosti: buď autoritativně rozhodnout, nebo potřebné změny projednat v rámci procesu diskuze a společně dojít ke shodě, tj. konsenzu.⁵⁶

Třetím teoretickým východiskem je **Teorie rozhodování**, která pochází z teorie managementu. Jedná se o manažerské řízení a rozhodování na třech úrovních: **normativní, strategické a operativní**. Autorka stanovila pro jednotlivé úrovně řízení model Dekacertu takto: na normativní úrovni se formulují smysl a cíle – pro orientaci: „O to nám jde.“; na strategické úrovni se dělají analýzy, rozhodnutí o směřování – pro rozhodnutí. „Takto to jde, o co nám jde.“; na operativní úrovni se realizují úkoly – pro postupy: „Toto jde, toto nejde.“ Model Dekacert se musí aplikovat na všech třech úrovních řízení v organizaci. Konkrétně se tedy na prvním místě musí rozhodnout vedení, že organizace chce eticky jednat. Pak se musí v organizaci vytvořit struktury, které toto jednání umožní, to je úkol pro střední management. Nakonec nejnižší management rozhoduje, co jde a co nejde v praktickém každodenním konání.⁵⁷

Čtvrtým teoretickým východiskem je **Metoda dialogu a konsensu**, kde autorka rozlišuje tři možnosti vedení diskuze pro tento model: **diskuse k zásadám**, k principům, a to v rámci procesu managementu kvality a v rámci formulace poslání; **diskuse etické komise**, a to jak na úrovni vrcholové, tedy na úrovni zastřešujícího orgánu, tak i etické komise v organizaci; poslední možností je **případový rozhovor**.⁵⁸

Při implementaci modelu do každodenní praxe organizace musí management zajistit, aby se tato jednotlivá kritéria reálně odrazila v konkrétním jednání pracovníků. Kritéria Dekacertu tedy management vkládá do svého systému řízení kvality. Jako vhodný nástroj managementu kvality se jeví autorkou doporučovaný systém Balanced Scorecard (BSC), který lze propojit s etickými cíli.⁵⁹

Proces implementace modelu Dekacert do etického řízení se skládá z **fáze učení**, kdy se celá organizace připravuje na zavedení systému řízení. V další **vývojové fázi**

⁵⁶ Srov. tamtéž, s. 26–27.

⁵⁷ Srov. tamtéž, s. 27–28.

⁵⁸ Srov. tamtéž, s. 28–29.

⁵⁹ Srov. tamtéž, s. 48.

jde o objasnění strategie neboli poslání organizace a také o formulaci eticko-organizačních kritérií Dekacert. Třetí fáze zavedení a použití představuje vytvoření struktur BSC a to konkretizací strategických cílů, jejich propojení, výběr měřítek a odsouhlasení strategických akcí.⁶⁰

Tato podkapitola čerpala z power pointové prezentace profesorky E. Jünemann, kterou nám poskytla po proběhlém školení v roce 2014 v Neratově. Vzhledem k tomu, že její výkladová část o etickém řízení byla z časových důvodů zkrácena, čerpala jsem poznatky též z diplomové práce kolegyně Zdenky Kumstýřové.

2.2. Model Dekacert jako nástroj managementu kvality

Problematika používání modelu Dekacert jako nástroj managementu kvality byl popsán a zpracován v diplomové práci Zdenky Kumstýřové: „*Model Dekacert jako nástroj managementu kvality a kvalitativní studie jeho implementace do praxe*“⁶¹. Cílem její práce bylo představit model etického řízení Dekacert jako nástroj managementu kvality a přínosů implementace do praxe. Práce prokázala, že model Dekacert je nástrojem managementu organizace s ohledem na její křesťanský charakter. Celý proces implementace lze považovat za proces formace charitních pracovníků. V této diplomové práci Z. Kumstýřová zároveň popsala přínosy procesu implementace modelu Dekacert do charitní praxe. Mezi ně patří například uskutečňování společných svátečních chvil, radost nad promýšlením jednotlivých hodnot, otevřená komunikace nebo tvorba silného týmu. Autorka zároveň uvádí i bariéry procesu implementace. Jsou jimi například časová náročnost a dlouhodobost procesu nebo vytváření další dokumentace k pravidelným záznamům práce s klienty.

Vzhledem k tomu, že implementovaný model Dekacert do struktur organizace se stává procesní záležitostí, autorka jej nazývá systém Dekacert. Tento název v diplomové práci používám i já.

2.3. Systém Dekacert jako faktor zvyšující loajalitu v Charitách, církevních organizacích

V této diplomové práci se snažím zjistit a prokázat vliv systému Dekacert na zvyšování pocitu svobody a míry loajality u křesťansky nepraktikujících pracovníků Charit.

⁶⁰ Srov. tamtéž, s. 49.

⁶¹ KUMSTÝŘOVÁ, Zdenka. *Model Dekacert jako nástroj managementu kvality*, 2015.

Jak bylo výše popsáno, v souvislosti se zaváděním systému Dekacert do naší charitní praxe mne v jednom okamžiku napadla myšlenka, zkusit otestovat tento systém Dekacert v jeho další možné funkci, tedy zda má vliv na pocit svobody a míru loajality u křesťansky nepraktikujících zaměstnanců. Pokud by byl u systému Dekacert tento účinek prokázán, byl by to další argumentem pro ředitele Charit, aby jej zavedli do charitní praxe. Prokázání tohoto hypotetického účinku se bude věnovat celá experimentální část této diplomové práce.

3. Empirická část

Teoretická část této diplomové práce se zabývala popisem specifík manažerského vedení Charity, dále mapováním fenoménu svoboda člověka a jejího vlivu na loajalitu a loajalitu zaměstnance k organizaci a k Charitě a popisem systému Dekacert, jeho využitím, jeho dalším možným využitím v Charitách. Celá teoretická část slouží jako základ k empirické části této práce. Ta se zabývá samotným zjištěním vlivu systému Dekacert na pocit svobody a míry loajalitu zaměstnanců v Charitě. V této části bude nejprve popsána hlavní charakteristika výzkumu včetně přípravné fáze a popisu metodologie výzkumu. V druhé části této kapitoly budou pak analyzovány získané výsledky výzkumu. Pro úspěšné provedení výzkumu v této empirické části byly čerpány poznatky z publikací Miovského⁶², Silvermana⁶³ a Dismana⁶⁴.

3.1. Příprava výzkumu

Do přípravné fáze experimentu patří hlavně ideový a technický plán výzkumu. V případě ideového plánu se jedná o jakýsi náčrt výzkumu, který slouží ke zmapování a formulaci hlavního výzkumného problému. Zároveň je pojátkem mezi nápadem výzkumníka a vlastním uskutečněním výzkumu. Slouží k formulaci hlavního výzkumného problému (3.1.1.) a popisu teoretických východisek s formulací cílů, výzkumných otázek a kritérií úspěšnosti (3.1.2.) a kvalitativního přístupu (3.1.3.).⁶⁵

Na ideový plán výzkumu pak přímo navazuje technický plán výzkumu, který vlastně ideový plán výzkumu převádí více do praktické podoby výzkumu, tedy do podoby projektu. Smyslem technického plánu je stanovit celkový metodologický rámec provedení výzkumu, který se skládá z těchto dílčích kroků: volba typu výzkumu (3.1.4.), stanovení výzkumného souboru (3.1.5.), výběr metody získávání dat (3.1.6.) a výběr metody jejich analýzy (3.1.7.).⁶⁶

⁶² MIOVSKÝ, Michal. *Kvalitativní přístup a metody v psychologickém výzkumu*. 1. vydání. Praha: Grada, 2006.

⁶³ SILVERMAN, David. *Ako robíť kvalitatívny výskum*. 1. vydání. Bratislava: Ikar, 2005.

⁶⁴ DISMAN, Miroslav. *Jak se vyrábí sociologická znalost*. 3. vydání. Praha: Karolinum, 2002.

⁶⁵ MIOVSKÝ, Michal. *Kvalitativní přístup a metody v psychologickém výzkumu*, s. 87.

⁶⁶ Tamtéž, s. 89–92.

3.1.1. Výzkumný problém

V definici výzkumného problému je nutno jasně popsat, co je podstatou dané skutečnosti, kterým se zabýváme. Jedině tak je následně možné definovat výzkumnou otázku a stanovit cíl práce.⁶⁷

Jak již bylo v úvodu uvedeno, tématem této práce je zjištění vlivu systému Dekacert na pocit svobody a loajality zaměstnanců Charit. Cílem práce je pak ověřit, zda použití systému Dekacert je účinné pro řešení otázky spojené s pocitem ztotožnění se, s pocitem loajality k Charitě, církevní organizaci, a též na pocit svobody pracovníka, který v ní pracuje. Takto formulované téma práce a jeho cíl vlastně definuje hlavní výzkumný problém. Jak již bylo v druhé kapitole popsáno, systém Dekacert byl již v několika Charitách v České republice představen a ve svém prvotním záměru podle prof. E. Jünemann je v současné době i v praxi používán. Následně byla Z. Kumstýřovou výzkumně ověřena možnost jeho dalšího použití, tedy jako nástroj managementu kvality. Výše popsaný výzkumný problém, tedy vliv na loajalitu a svobodu, je tedy další a zatím teoretickou možností, jak systém Dekacert používat v praxi, pokud ovšem bude účinnost experimentem prokázána.

Hlavní výzkumný problém této práce je tedy možné vystihnout touto otázkou: **Je možné zjistit vliv systému Dekacert na pocit svobody zaměstnanců a budování jejich hrdoosti a loajality k Charitě jako značce?**

Takto definovaný výzkumný problém je přiměřený možnostem této práce. Jak uvádí například Miovský⁶⁸, je nutné volit uměřené množství úkolů a s nimi spojených cílů. Bude tedy proveden výzkum na základě výše popsaného výzkumného problému, který odpovídá reálným podmínkám.

3.1.2. Cíl výzkumu, výzkumné otázky a kritéria úspěšnosti výzkumu

Stanovením tématu a cíle této diplomové práce a následného vymezení výzkumného problému může být nyní definován cíl výzkumu a výzkumné otázky a následně i kritéria úspěšnosti výzkumu. Hlavním cílem této výzkumné části je zjistit, jestli použití systému Dekacert má vliv na pocit svobody a míru loajality u křesťansky nepraktikujících zaměstnanců, kteří pracují v Charitách.

Výzkumná otázka tedy zní:

⁶⁷ Tamtéž, s. 88.

⁶⁸ Tamtéž, s. 89.

Má použití systému DekaNert vliv na pocit svobody a míru loajality křesťansky nepraktikujících zaměstnanců v Charitě a jaký?

Lze zaznamenat rozdíl ve vnímání pocitu svobody a míry loajality u zaměstnanců, kteří se systémem DekaNert nejsou nijak obeznámeni, a u zaměstnanců, kteří školením prošli, a v jejich organizaci se systém DekaNert aktivně používá?

Jedná se vlastně o jednu výzkumnou otázku, která je rozdělena na dvě části. Ta druhá upřesňuje tu první. Konkrétním provedením výzkumu budou získány odpovědi na tyto otázky a též bude naplněn cíl výzkumné části této práce.

Pro správné vyhodnocení úspěšnosti výzkumu je nutné definovat kritéria úspěšnosti. Při analýze dat budou porovnávána získaná data mezi účastníky, kteří se systémem DekaNert nepracují, a účastníky, kteří systém DekaNert používají.

Jako pozitivní změnu můžeme označit situaci, kdy:

1. Účastníci s aktivním používáním systému DekaNert vyjádří větší pocit svobody
2. Účastníci s aktivním používáním systému DekaNert vyjádří větší míru loajality

Shrnutím těchto zjištění u obou skupin účastníků a jejich porovnáním, bude možné posoudit vliv systému DekaNert na pocit svobody a míru loajality u zaměstnanců Charit.

3.1.3. Kvalitativní přístup

V předchozí podkapitole byl popsán hlavní cíl výzkumné části práce a formulovány výzkumné otázky. Pro provedení výzkumu bude použit kvalitativní přístup. Výzkum provedený tímto způsobem se nyní jeví jako nejvhodnější. Bylo by sice teoreticky možné použít kvantitativní metody, ale vzhledem k tomu, že v současné chvíli neexistují žádná dříve provedená výzkumná šetření, nabízí se spíše použít kvalitativní metody a získat jimi prvotní poznatky v této oblasti a teprve následně provést šetření na větším vzorku a zároveň se opřít o poznatky z tohoto výzkumu. Dalším důvodem k provedení kvalitativního výzkumu je ten argument, že zde není naděje získat v rozumném časovém úseku reprezentativní vzorek k provedení kvantitativního výzkumu.

Podle Dismana⁶⁹ je podstatou kvalitativního výzkumu induktivní logika, což znamená, že výzkumník nejprve pozoruje, pak sbírá data, následně pátrá po nějakých

⁶⁹ Tamtéž, s. 287.

pravidelnostech v nasbíraných datech, definuje předběžné závěry. Miovský pak definuje kvalitativní přístup jako určitý princip nebo rámec, který určuje v závislosti na výzkumném problému výběr a způsob aplikace kvalitativních metod.⁷⁰ Jako odlišení od kvantitativních metod lze použít tvrzení Diamana, že v kvalitativním výzkumu se jedná o nenumerické šetření a interpretaci sociální reality.⁷¹

Přesně do výše popsaného rámce zapadá i plánovaný výzkum v otázce vlivu systému Dekacert na pocity svobody a míru loajality u zaměstnanců Charit. Bude zkoumaná sociální realita na malém vzorku účastníků, mimo jiné proto, že proškolených organizací v systému Dekacert je zatím omezený počet.

V následujících kapitolách bude představen metodologický rámec provedení výzkumu. Nejprve budou popsány části tohoto výzkumu a poté využití kvalitativní metodologie v praxi.

3.1.4. Typ výzkumu

Pro úspěšné provedení výzkumu je nezbytné správně zvolit typ výzkumu. Ten musí odpovídat jak danému předmětu výzkumu, tak i stylu výzkumné práce. Miovský⁷² rozlišuje pět základních typů výzkumů v rámci kvalitativního výzkumu. Výběr typu výzkumu pak podstatným způsobem konkretizuje zvolený kvalitativní vzorec.

Pro tento výzkum by mohl být vybrán kvalitativní experiment. Podle Miovského⁷³ je podstatou kvalitativního experimentu zkoumání vlastností a struktury sledovaných jevů skrze zásah do jejich přirozeného prostředí, kterému se říká experimentální zásah. Dalším rysem kvalitativního experimentu je podle autora ten fakt, že výzkumník nechává charakter prostředí v takovém stavu, jak je to v reálném životě běžné a obvyklé. Ničím nemanipuluje a nic záměrně nemění a nevytváří tak umělé prostředí. A v této přirozené situaci provede experimentální zásah, tedy něco neobvyklého a nečekaného, co naruší přirozený běh věcí. Po tomto zásahu již opět s prostředím nemanipuluje, nemění, ale sleduje, jaké jsou či jak se proměnily vlastnosti zkoumaného jevu v závislosti na provedeném experimentálním zásahu a odezvě na něj.

Oproti výše načrtnuté teorii jsou v tomto výzkumu dvě odlišnosti. Zkoumaný jev, tedy pocit svobody a míra loajality u zaměstnanců Charity před školením a po školení bude sledován na zaměstnancích dvou Charit. Přičemž u zaměstnanců první organizace

⁷⁰ Tamtéž, s. 16.

⁷¹ DISMAN, Miroslav. *Jak se vyrábí sociologická znalost*, s. 285.

⁷² MIOVSKÝ, Michal. *Kvalitativní přístup a metody v psychologickém výzkumu*, s. 92.

⁷³ Tamtéž, s. 110.

bylo provedeno školení v systému Dekacert, u zaměstnanců druhé organizace nikoliv. Ke kvalitativnímu výzkumu tedy budou použity dva vzorky zaměstnanců. Bude tak zkoumáno, jaké změny ve vnímání pocitu svobody a míry loajality u jednotlivých skupin zaměstnanců toto školení v systému Dekacert vyvolalo.

Druhým specifickým oproti teorii je to, že zásah, tedy školení, v tomto výzkumu neprovedl sám výzkumník, ale jiná osoba. Tou osobou je odborný školitel v systému Dekacert, kterému byl tento úkol pro Českou republiku přímo svěřen samou autorkou modelu Dekacert, profesorkou E. Jünemann. Díky těmto dvěma zásadním odlišnostem nelze typ výzkumu označit jako kvalitativní experiment, ale jako **srovnávací výzkum**.

Dle Miovského⁷⁴ mohou u kvalitativního výzkumu nastat tři rozdílné situace, které se týkají toho, zda účastníci vědí o prováděném výzkumu. V prvním případě účastníci výzkumu mohou dopředu vědět, že jsou součástí prováděného výzkumu a znát jeho smysl a účel. Tato varianta je možná v případě, že podané informace nemají vliv na zkoumaný předmět výzkumu a neovlivní výsledky výzkumu. V druhém případě sice účastníci výzkumu mají informaci o tom, že se účastní výzkumu, avšak získávají pouze zástupnou informaci a pravý smysl a účel výzkumu je jim utajen. Nakonec ve třetím případě účastníci výzkumu vůbec nevědí, že jsou součástí nějakého výzkumu. Každá ze situací má specifický vliv na získané informace a konečné výsledky výzkumu a hodí se tak jen pro určitý výzkum.

Výzkumná část této práce bude pracovat s druhou variantou. Účastníci výzkumu budou seznámeni s tím, že jsou součástí výzkumu, avšak po dobu zkoumání jim bude utajen jeho pravý smysl a účel. O smyslu výzkumu budou účastníci informováni až po ukončení rozhovoru. Tato druhá varianta byla zvolena proto, že vzhledem k cíli a charakteru výzkumu nelze, aby účastníci byli seznámeni s jeho pravým smyslem již na počátku. Pokud by jim totiž bylo řečeno, jak bude výzkum probíhat, pak by mohli být účastníci již dopředu rozhodnutí, jak odpovídat. Výsledky, které by byly takovýmto výzkumem zjištěny, by byly velmi silně a negativně touto skutečností ovlivněny. Proto není možné uvažovat o první variantě. Zároveň ale není možné uvažovat ani o třetí variantě, kdy účastníci výzkumu vůbec neví, že jsou součástí nějakého výzkumu. Samotné provádění výzkumného rozhovoru je totiž natolik zvláštní okolnost, že je potřeba seznámit účastníky alespoň s několika základními informacemi. Účastníci

⁷⁴ Tamtéž, s. 113.

tedy budou seznámeni jen s tím, že budou součástí výzkumu, kde se budu ptát na jejich vztah k Charitě, církevní organizaci, jako ke značce.

3.1.5. Metoda výběru výzkumného souboru

Při popisu metod výběru výzkumného souboru Miovský⁷⁵ definuje hlavní odlišnost metody výběru výzkumného souboru v kvantitativním výzkumu od výzkumu kvalitativního. Metody výběru výzkumného souboru v kvantitativním výzkumu lze označit jako pravděpodobnostní metody. Jejich základním principem je znáhodnění a dosažení reprezentativnosti vzorku. V kvalitativním výzkumu se metody výběru výzkumného souboru nazývají nepravděpodobnostními metodami výběru, vycházejí z odlišných filosofických a metodologických východisek a princip znáhodnění se využívá pouze omezeně, přičemž sama reprezentativnost je pak chápána značně odlišně než ve výzkumu kvantitativním.

Miovský⁷⁶ dále pokračuje, že v obecné rovině lze charakterizovat tři základní kritéria výběru výzkumného souboru u kvalitativního výzkumu. Prvním kritériem je tvrzení, že je možné a většinou i nutné metody výběru výzkumného souboru mezi sebou vhodně kombinovat, a to až do té míry, že metoda není určena striktně na začátku výzkumu, ale mění a doplňuje se v jeho průběhu na základě již získaných a analyzovaných dat. Druhým kritériem je, že by se metoda výběru výzkumného souboru měla přizpůsobit cílům výzkumu, kdy konečným stavem je dosažení nasycení dat u zkoumaného problému. Posledním kritériem je, že je třeba dbát o to, aby volba metody výběru výzkumného souboru a její změny a doplnění v průběhu výzkumu byly pečlivě popsány a okomentovány.

Jako metoda výběru výzkumného souboru bude pro provedení tohoto výzkumu zvolena metoda záměrného výběru. Ta je podle Miovského⁷⁷ pravděpodobně nejvíce využívanou metodou výběru výzkumného souboru u kvalitativního výzkumu. Spočívá v záměrném výběru účastníků výzkumu na základě splnění určitých předem daných kritérií. Účastníkem výzkumu se může stát osoba, která splní výzkumníkem stanovená kritéria, to znamená, že má nějakou vlastnost nebo se nachází v určitém stavu, a současně souhlasí se zapojením se do výzkumu. U výzkumů menšího rozsahu se snadno dostupnými potencionálními účastníky výzkumu, kde se opíráme pouze

⁷⁵ Tamtéž, s. 127.

⁷⁶ Tamtéž, s. 128–129.

⁷⁷ Tamtéž, s. 135–136.

o výše uvedenou specifikaci a nepoužíváme zvláštní techniky například kvóty, pak hovoříme o prostém záměrném výběru, který byl použit i pro provedení tohoto výzkumu.

Pro výběr účastníků tohoto výzkumu metodou záměrného výběru byla stanovena s ohledem na cíl výzkumu tři kritéria. Za první musí být potenciální účastník výzkumu křesťansky nepraktikující zaměstnanec, protože chceme zkoumat účinnost systému Dekacert právě a pouze u této cílové skupiny s jejími specifiky. To znamená, že v době provedení výzkumu není a nebyl aktivní příslušník jakéhokoliv křesťanského společenství. Za druhé musí být alespoň polovina, tedy jeden vzorek, potenciálních účastníků proškolená v systému Dekacert a aktivně jej v organizaci používat. Druhá polovina, tedy druhý vzorek, není se systémem Dekacert nijak obeznámena. Třetím kritériem je požadavek vysokoškolského vzdělání, tedy úrovně Bc. nebo Mgr. Do výzkumu pak budou zahrnuti potenciální účastníci výzkumu, kteří splní současně všechna kritéria a budou souhlasit s účastí ve výzkumu.

3.1.6. Metoda získávání kvalitativních dat

Jak Miovský⁷⁸ dále uvádí, obvyklou metodou získávání dat při provádění kvalitativního výzkumu je používání pozorování. U tohoto výzkumu bude s ohledem na cíl a rozsah výzkumu zvolena jako metoda získávání kvalitativních dat metoda moderovaného rozhovoru, takzvané interview. Interview se od obyčejného rozhovoru odlišuje právě tím, že se jedná o rozhovor moderovaný, který záměrně sleduje výzkumný zájem a cíl. Aby nedocházelo ke zkreslení například vinou skupinové dynamiky, obvykle je prováděno s jedním, nejvíce však třemi respondenty současně. Podstatným prvkem je u interview míra strukturace rozhovoru. Rozlišujeme tři základní typy interview, a to nestrukturované interview, polostrukturované interview a strukturované interview, přičemž využití různých variant má své výhody pro určité typy výzkumu.

Pro provedení tohoto výzkumu bude využito polostrukturované interview, které v sobě kombinuje přednosti ostatních dvou variant a současně se dokáže vypořádat s jejich negativy. Rozhovor bude veden s každým účastníkem zvlášť.

Jak Miovský⁷⁹ doplňuje, pokud totiž výzkumník dokáže vytěžit z dynamiky mezi strukturovanými a nestrukturovanými částmi polostrukturovaného interview, může vytěžit z rozhovoru více a získat velmi kvalitní data. U polostrukturovaného interview

⁷⁸ Tamtéž, s. 156–157.

⁷⁹ Tamtéž, s. 159–160.

si výzkumník stanoví takzvané jádro interview definující základní témata a otázky, které se v interview musí objevit a garantuje tak, že téma bude naplněno a na nic podstatného se nezapomene. Výzkumník si na tomto základě vytváří závazné schéma a okruhy otázek, přičemž některé mohou mít striktnější a některé volnější podobu a bývá také možné měnit jejich pořadí apod. Dostí důležitým prvkem polostrukturovaného interview je možnost následně se doptat, položit doplňující otázky a nechat si upřesnit a vysvětlit účastníkovy odpovědi a rozvíjet rozhovor dále nad rámec předem vytyčeného schématu, a tak dostat prohloubený a komplexnější obraz zkoumané skutečnosti vzhledem k výzkumným cílům.

Autor⁸⁰ dále uvádí, že svou roli v provedení polostrukturovaného interview hraje také prostředí, ve kterém je interview realizováno. To může mít vliv na získávaná data a mělo by být přizpůsobeno charakteru výzkumu. Polostrukturované interview můžeme provádět ve standardizovaném prostředí kanceláře, ale také například v méně formálním prostředí klidné restaurace. Podobně je tomu i u vystupování výzkumníka, jehož vzhled i chování může být více či méně formální a v případě více výzkumníků i standardizované, avšak vždy by měl zachovat autenticitu svého projevu, aby nedošlo ke zhoršení kvality získávaných dat.

Rozhovory do výzkumné části této práce budou probíhat přímo na pracovišti dotazovaných, tedy v kancelářích nebo hovornách a budou provedeny jednou osobou, samotným výzkumníkem. U polostrukturovaného interview využitého k provedení tohoto výzkumu bude nejdříve definováno jádro interview skládající se z základních témat, tazatelských okruhů, na které bude dále navazovat stanovení závazného schématu a otázek interview. Cílem celého polostrukturovaného interview bude získat informace od obou skupin účastníků a zkoumat rozdíly, které vyvolalo školení v systému Dekacert.

3.1.7. Metoda zpracování a analýzy kvalitativních dat

Jak uvádí Miovský⁸¹ pro zpracování kvalitativních dat je nejdříve potřeba získávaná kvalitativní data určitým způsobem fixovat. Přestože existuje víc možností fixace kvalitativních dat, mezi ty nejpoužívanější patří využití audiozáznamu a záznamového archu. Autor dále pokračuje, že audiozáznam představuje pro svou autentičnost a jednoduchost svého užití výborný nástroj fixace dat kombinovatelný prakticky

⁸⁰ Tamtéž, s. 160.

⁸¹ Tamtéž, s. 197–198.

se všemi metodami získávání dat a je tak pro výzkumníka významnou pomocí. Záznamový arch pak v tomto kontextu můžeme chápat jako určitý pomocný nástroj, který výzkumník může využít pro záznam svých pozorování anebo informací potřebných ještě dále v průběhu výzkumu tak, aby se k nim mohl kdykoli vrátit.

Tento způsob byl použit také v tomto výzkumu. K fixaci získaných kvalitativních dat bude zvolen audiozáznam, který bude doplněn o záznamový arch určený pro drobné poznámky, který bude mít v tomto výzkumu podobu terénního deníku. Bude sloužit především k záznamu rušení rozhovoru, krátkých poznámek a doplnění rozhovoru a k záznamu celkového dojmu z rozhovoru.

Miovský⁸² dále popisuje, že fixováním jsou získaná data připravena pro další zpracování. U fixace formou audiozáznamu a u některých dalších forem je prvním krokem takzvaná transkripce neboli přepis záznamu do textové podoby. V této fázi dochází nutně k jakési prvotní redukci dat, protože nemůžeme zaznamenat vše, a často to ani není účelné a smysluplné. Výzkumník by však při této prvotní redukci měl postupovat vždy v optice výzkumného cíle plánovitě a systematicky a využívat také možnosti zpětné kontroly transkripce například pomocí opakovaného poslechu anebo vnitřního a vnějšího auditu.

Obdobně bude postupováno také při provádění tohoto výzkumu, kdy budou získaná data dále transkribována do textové podoby, přičemž proběhne jak opakovaný poslech, tak i prvotní redukce dat s ohledem na cíl a rozsah tohoto výzkumu.

Jak autor⁸³ dále uvádí, po transkripci textu přichází na řadu systematizace kvalitativních dat. Systematizaci dat lze rozdělit do dvou fází, kdy v první fázi se data rozdělují do skupin podle určitých kritérií například podle přináležitosti k určité lokalitě, sociální skupině apod. V druhé fázi upravujeme data. Výzkumník by měl používat pouze ty techniky, které jsou vzhledem k cíli a rozsahu jeho výzkumu využitelné a smysluplné. Jednou z nejběžnějších technik je takzvaná redukce prvního řádu, ve které jde o přeměnu původní plné doslovné transkripce záznamu do podoby více plynulé a lépe přizpůsobené k další analýze.

Vzhledem k cíli tohoto výzkumu bude při jeho provádění pro systematizaci získaných dat nejprve provedeno jejich rozdělení do tematických okruhů a též bude využita technika redukce prvního řádu, protože pro naplnění cíle tohoto výzkumu je zásadní orientace na obsah sdělení účastníků a ostatní dílčí aspekty jejich projevu

⁸² Tamtéž, s. 205–208.

⁸³ Tamtéž, s. 209–210.

nemají pro cíl výzkumu velký význam. Využití dalších technik nebude s ohledem na rozsah výzkumu pravděpodobně nutné.

K metodě analýzy získaných kvalitativních dat autor⁸⁴ uvádí, že úplným základem analytické práce je deskriptivní přístup. Ten označuje jako první stupeň analytické práce. Dále uvádí celou řadu dílčích postupů analýzy kvalitativních dat, ke kterým patří například metoda kontrastů a srovnávání, metoda vytváření trsů, metoda prostého výčtu, aj.

U tohoto výzkumu byla zvolena metoda kontrastů a srovnávání, která je založena na vzájemném odlišení dvou skutečností nebo kategorií a identifikaci jejich rozdílů. Metoda poslouží k odlišení názorů i srovnání názorů jednotlivých výzkumných skupin. Zároveň došlo i k tematizování získaných odpovědí, tudíž lze říci, že se jednalo o obsahovou analýzu.

3.2. Průběh výzkumu

Výzkum probíhal na základě plánu výzkumu, tak jak byl popsán výše v kap. 3.1.

3.2.1. Zahájení výzkumu a výběr účastníků

Nejdříve byly provedeny dílčí praktické přípravné kroky k zahájení výzkumu. Ty spočívaly například v upřesnění závazného schématu a konkrétních otázek interview. Pak následoval výběr účastníků výzkumu. Ten probíhal dle stanovené metody výběru výzkumného souboru podle kapitoly 3.1.5., čili metodou záměrného výběru. Účastníci výzkumu byli vybráni ze dvou charitních organizací Královéhradecké diecéze s obdobným počtem druhů sociálních služeb. Výběr účastníků byl plně ponechán na řediteli konkrétní Charity s tou podmínkou, aby se jednalo o sociální pracovníky, tedy zaměstnance s vysokoškolským vzděláním na úrovni Bc. nebo Mgr. Při výběru byl každý účastník požádán o zapojení se do výzkumu a byl s ním ve spolupráci s ředitelem Charity dohodnut termín rozhovoru. V první organizaci zaměstnanci neprošli školením v systému Dekacert a není jim o tomto systému nic známo. Zaměstnanci druhé Charity školením v systému Dekacert prošli. Do výzkumu bylo vybráno celkem 12 účastníků. Výzkumný soubor se tak skládal ze šesti účastníků R1, R2, R9, R10, R11 a R12, kteří nebyli proškoleni v systému Dekacert, a ze šesti účastníků R3, R4, R5, R6, R7 a R8, kteří v systému Dekacert vyškoleni byli. Byly tak

⁸⁴ Tamtéž, s. 222–223.

vytvořeny dvě výzkumné skupiny kvalitativního výzkumu. Skupina, která neprošla školením v systému DekaCert je jedním souborem srovnávacího výzkumu. Skupina, která školením v systému DekaCert prošla, je druhou skupinou srovnávacího výzkumu. Podmínkou bylo, aby účastníci byli křesťansky nepraktikující lidé. U účastníků R12 a R6 se ukázalo, že jsou praktikující křesťané, takže byli podle kritéria zařazení respondenta do výzkumu - „křesťansky nepraktikující osoba“ - z výzkumu vyřazeni. V každé výzkumné skupině zbylo po pěti respondentech. Tím byla splněna všechna tři kritéria výběru výzkumného souboru.

3.2.2. Prostředí výzkumu

Rozhovory s účastníky probíhaly v hovornách organizace nebo v jejich kanceláři. Čas schůzek s účastníky byl stanoven podle předem připraveného harmonogramu, který sestavili ředitelé organizací, vždy v 9, v 11 a ve 13 hodin. V každé organizaci jsem tedy strávila dva pracovní dny. Délka jednotlivých rozhovorů se pohybovala v rozmezí 20 až 42 minut. Zbylý čas mezi rozhovory byl věnován k záznamu poznámek, postřehů a dojmů z předchozího rozhovoru a také k technické přípravě rozhovoru následujícího. Ve vyhrazených prostorách bylo zajištěno soukromí pro provádění výzkumu.

Na počátku setkání jsem každému účastníkovi vysvětlila jeho zapojení do výzkumu. Po tomto seznámení jsem se účastníka dotázala, zda souhlasí se zařazením do výzkumu a zda rozhovor může být zpracován do této diplomové práce. Všichni vybraní účastníci výzkumu tyto souhlasy poskytli. Následně jsem ještě jejich souhlas nahrála, takže souhlas byl vysloven vždy dvakrát. Jednou na samém počátku setkání a pak ještě jednou po zapnutí záznamového zařízení. Pak proběhnul samotný rozhovor. Každý rozhovor jsem nahrávala na záznamové zařízení. Zároveň jsem si vedla terénní deník, kde jsem do něj předem předtiskla otázky rozhovoru a celé schéma vedení rozhovoru. Terénní deník sloužil také k dalším mým poznámkám a záznamu dojmů z jednotlivých rozhovorů.

3.2.3. Systém otázek do rozhovoru

Jednotlivým účastníkům jsem položila celkem dvanáct otázek. Obsahy těchto otázek jsem čerpala a následně otázky sestavovala pomocí různých zdrojů. Zdrojem otázky č. 4 je diplomová práce Veroniky Drnkové⁸⁵. Otázky 5, 6, 8, 9 jsem čerpala

⁸⁵ DRNKOVÁ, Veronika. *Loajalita zaměstnanců jako projev pracovní spokojenosti*. Praha, 2015. Diplomová práce. Univerzita Karlova, Filozofická fakulta.

z diplomové práce Anety Štillerové⁸⁶. Dále jsem sestavila několik otázek tak, že jsem přeformulovala kvantitativní otázky na otázky kvalitativní. Zdrojem těchto otázek je standardizovaný dotazník loajality TCM⁸⁷. Jedná se o otázky 2, 3, 7. Otázky 1, 10, 11, 12 jsou moje vlastní.

Otázky jsem uspořádala celkem do pěti tematických okruhů. Prvním tematickým okruhem je otázka číslo 1, kterým se snažím zjistit, co účastníky výzkumu do Charity přivedlo, proč zde pracují. Druhým tematickým okruhem jsou otázky číslo 2, 3, 4, 5, 6, pomocí kterých se snažím zjistit míru loajality účastníků výzkumu, respektive jednotlivých výzkumných skupin. Do třetího tematického okruhu patří otázky číslo 7, 8, 9, pomocí kterých se snažím zjistit pocit hrdosti, tedy vystupňovaný pocit loajality u účastníků výzkumu, respektive jednotlivých výzkumných skupin, že pracují v Charitě. Čtvrtým tematickým okruhem jsou otázky 10 a 11 zjišťující pocity svobody účastníků výzkumu, respektive jednotlivých výzkumných skupin. Pátým okruhem je otázka číslo 12, pomocí kterého se snažím zjistit, jestli v organizaci probíhají nebo proběhly duchovní programy, a zda účastník výzkumu, respektive výzkumné skupiny, vidí souvislost těchto programů s budováním loajality k Charitě.

Otázky jsem do dotazníku uspořádala tematicky promíchané, v tak zvané pracovní verzi pořadí dotazů (příloha č. 4). Každému účastníkovi výzkumu jsem pak dotazy kladla ve stejném pořadí. Po přepisu audiozáznamů všech účastníků výzkumu jsem otázky sestavila, systematizovala, do tematických okruhů a znovu je očíslovala (příloha č. 5). Důvodem tohoto postupu byla snaha, aby účastníci měli možnost se k jednotlivým tématům a k vysloveným názorům opakovaně vracet a zamýšlet se nad tématy znovu a z jiného úhlu pohledu, v trochu jiném čase a pod dojmem dalších otázek i odpovědí.

3.2.4. Analýza a interpretace výzkumných výsledků

U přeepsaných rozhovorů, které jsem vedla se všemi účastníky výzkumu, jsem po jejich systematizaci provedla redukci textů. To znamená, že jsem z rozhovorů jednotlivých účastníků vybrala relevantní odpovědi na položené dotazy. Tyto odpovědi, již dříve uspořádané do tematických okruhů, tedy podrobené tematické analýze, jsem rozdělila na odpovědi skupiny účastníků neproškolených v systému DeKaCert a na odpovědi

⁸⁶ ŠTILLEROVÁ, Aneta. *Angažovanost zaměstnanců*. Praha, 2015. Diplomová práce. Univerzita Karlova, Filozofická fakulta.

⁸⁷ MEYER, John. P. – ALLEN, Natalie J. *TCM Employee Commitment Survey. Academic Users Guide*.

skupiny účastníků proškolených v systému Dekacert. Nakonec jsem odpovědi účastníků jednotlivých výzkumných skupin analyzovala metodou kontrastů a názory výzkumných skupin porovnávala. Zároveň jsem u každé otázky formulovala souhrnný dílčí závěr za obě výzkumné skupiny.

3.2.4.1. První tematický okruh

Úvodním tématem výzkumu je zjistit motivy, které účastníky, zaměstnance Charit, vedly k práci v církevní organizaci. Tato otázka zjišťuje, jestli lze nalézt mezi oběma výzkumnými skupinami rozdíl již takto na prvopočátku.

1. Popište prosím důvody, kvůli kterým v Charitě, tedy církevní organizaci, pracujete. Co vás sem přivedlo pracovat?

Tato otázka konkrétně zjišťuje, co účastníky výzkumu přivedlo pracovat do Charity. Zda například do organizace přišli s již předem vytvořenou preferencí a s vědomím síly značky Charita a také s pocitem loajality, nebo jestli jejich motivy byly jiné. Tato jediná otázka přímo nesměruje ke zjišťování cíle výzkumu, spíš si ověřuje, jestli všichni účastníci na prvopočátku stáli na přibližně stejné úrovni, „startovací čáře“.

Výzkumná skupina neproškolených účastníků:

Podobnosti:

Všichni jako důvod, kvůli kterému v Charitě pracují, uvádějí, že to byla možnost práce, která byla k dispozici, tedy nabídka volného pracovního místa; pracovali by i kdekoli jinde a nebylo pro ně rozhodující, že to je charita. „*Pracovala bych i kdekoliv jinde.*“ (R1), „... *vůbec žádnou souvislost s charitou.*“ (R2) „*Volné pracovní místo bylo kritériem.*“ (R11)

Jednotlivosti:

R1 a R2 uvedli navíc, že motivací byla cílová skupina klientů, se kterými chtěli pracovat. „...*že mě cílová skupina osob ... zajímala.*“ (R2)

R1 a R10 uvedli, že to byla problematika toho druhu sociální práce „.....*profesionální zájem o tu problematiku.*“ (R10)

R9 navíc uvádí vztahy na pracovišti, hlavně kolegiální a snahu všech se domluvit. K tomuto závěru ale mohl dojít buď až po nástupu do práce na základě vlastní zkušenosti s kolektivem nebo na základě referencí o budoucím zaměstnání.

R11 navíc jako důvod uvádí, že si zvolil jednu z největších organizací, kde probíhá sociální práce. Též uvádí pocit bezpečí. Tento pocit podobně jako R9 mohl R11 získat buď až po nástupu do zaměstnání na základě vlastní zkušenosti nebo na základě referencí o budoucím zaměstnání.

Výzkumná skupina proškolených účastníků:

Podobnosti:

Většina účastníků uvádí jako důvod nabídku pracovního místa, nebo příslušné vzdělání pro výkon zaměstnání v Charitě. Všichni navíc shodně popisují svoje momentální pocity spokojenosti pracovat v Charitě s ohledem na klima v organizaci, pocitu bezpečí, důležitosti, respektu a uznání. „*Co mě sem přivedlo, byla nabídka pracovního místa.*“ (R3)

Jednotlivosti:

R4 vypichuje příjemné pracovní prostředí. „*Mně se líbí klima organizace jako takové.*“ (R4)

R7 jako důvod uvádí, že měl pro výkon povolání odpovídající kvalifikaci. „*... pracuji tady proto, že mám vlastně i vzdělání toho charakteru...*“ (R7)

R8 pak uvádí, že nejprve byl v Charitě jako dobrovolník a navázal vztahy s pracovníky, což po dokončení studií vyústilo v pracovní poměr. Odpověď ukazuje spíš na personální vztahy než na vztah ke značce Charita, církevní organizace. „*...začala dobrovolničit právě v charitě a přivedl mě sem kamarád...*“ (R8)

Porovnání obou výzkumných skupin:

Obě výzkumné skupiny uvádějí podobně jako hlavní důvod působení v Charitě nabízené volné pracovní místo, možnost pracovat s danou cílovou skupinou nebo profesionální zájem o problematiku sociální práce nebo potřebnou kvalifikaci. Dalším důvodem u obou skupin shodně je spokojenost s kolektivem a celkové klima v organizaci. Účastníci výzkumné skupiny neproškolených v systému Dekacert ještě doplňují, že by pracovali i kdekoli jinde.

Dílčí závěr otázky číslo 1:

Z výše popsaného je možno shrnout, že ani jedna z výzkumných skupin přímo nevykazovala preferenci ke značce před nástupem na pracovní pozici v Charitě. Mezi důvody přijmout práci byly volné pracovní místo, možnost práce s jimi

preferovanou cílovou skupinou klientů nebo zájem o problematiku sociální práce. Dá se říci, že ve vztahu o organizaci obě skupiny stály na počátku přibližně na stejné úrovni.

3.2.4.2. Druhý tematický okruh

Tímto okruhem otázek se snažím zjistit míru loajality účastníků výzkumu, respektive jednotlivých výzkumných skupin. Jedná se o otázky číslo 2, 3, 4, 5, 6. Jednotlivé otázky byly v rozhovorech mírně modifikovány, při zachování jejich smyslu, a případně obohaceny o doplňující dotazy.

2. Dovedete si představit, že zbytek svého profesního života strávíte v Charitě, přesto že je to církevní organizace? Co přesně vás by vás k odchodu vedlo, jaké důvody – s ohledem na církevní charakter organizace?

Tato otázka byla položena s cílem zjistit míru účastníkovy loajality ke značce Charita. Otázka je doplněna dotazem na důvody, které by k případnému odchodu účastníka vedly.

Výzkumná skupina neproškolených účastníků:

Podobnosti:

Většina účastníků si umí představit, že zbytek profesního života stráví na pracovní pozici, kterou vykonávají. Jejich hlavním důvodem setrvání v Charitě není Charita jako značka. Co je tu drží, jsou jiné důvody – vztahy, atmosféra na pracovišti, bezpečí, možnost profesního růstu a benefity. „...co se týká jako práce, tak do ni nijak nezasahuje to, že jsme charita.“ (R1)

Jednotlivosti:

R1 navíc jako případný důvod k odchodu uvádí protizákonné jednání vedení organizace nebo nespravedlnost, pak by z organizace odešel. „...jednají protizákonně a že já s tím nemůžu nic dělat, tak bych asi v odešla.“ (R1)

R2 přesný důvod odchodu nevedl

R9 jako důvod odchodu uvedl, kdyby byl nucen chodit do kostela

R10 si neumí představit, že by zbytek života strávil v Charitě. Odešel by, kdyby byl k určitým úkonům nucen. „... nutila mě k úkonům a činnostem, které, se kterými já neladím.“ (R10)

R11 nezná důvod, kvůli kterému by odešel

Výzkumná skupina proškolených účastníků:

Podobnosti:

Všichni účastníci shodně uvedli, že by si dovedli představit, že zbytek profesního života stráví v Charitě, přestože je to církevní organizace. „*Ano, dokážu si představit.*“

(R5)

Jednotlivosti:

R3 a R7 navíc udávají, že jim vůbec nevadí, že pracují v církevní organizaci, tuto skutečnost spíš vnímají pozitivně. Pokud by odešli, bylo by to z jiných důvodů.

R4 navíc uvádí své důvody spokojenosti, mezi které patří zájem organizace o člověka: *...tý charitě opravdu záleží na tom člověku jako takovém...*, ten lidský faktor. Odešel by v případě, že by musel aktivně působit v církevních věcech, jak uvádí. Je pro něho důležitá svoboda, že se může rozhodnout.

R5 stručně popisuje svůj důvod k odchodu z organizace: *„Že bych přestala důvěřovat tý církevní organizaci.“* (R5)

R8 jako důvod odchodu udává netoleranci: *„Kdyby vedení netolerovalo mě.“* (R8)

Porovnání obou výzkumných skupin:

Z rozhovorů s výzkumnou skupinou neproškolených účastníků v systému Dekacert jsem zjistila, že důvodem, který by je v organizaci držel, rozhodně není Charita, církevní organizace, jako značka. Většina účastníků z výzkumné skupiny proškolených v systému Dekacert si umí představit, že zbytek svého profesního života stráví v Charitě, církevní organizaci.

Z doplňujícího dotazu pak vyplývá, že mezi důvody k odchodu u výzkumné skupiny neproškolených účastníků patří důvody nespravedlivého jednání nebo vynucená vnější vyjádření příslušnosti k církevní organizaci např. formou přítomnosti na mši nebo účast na Tříkrálové sbírce. Naproti tomu u skupiny účastníků proškolených v systému Dekacert jsem zjistila, že důvody, které by je přes to k odchodu vedly, by byly ztráta důvěry, netolerance k jinakosti a jiné. Důvodem by nebyla Charita jako značka. Z doplňujícího dotazu vyplývá, že výzkumná skupina neproškolených vůbec s Charitou jako značkou nepočítá, neberou ji v potaz.

Dílčí závěr otázky číslo 2:

Z porovnání rozhovorů obou skupin jsem zjistila vyšší míru loajality ke značce Charita u skupiny účastníků výzkumné skupiny proškolených v systému Dekacert.

3. Popište, jak moc cítíte sounáležitost s Charitou, církevní organizací? Jak moc byste pro ni „nasadil život“?

Tato otázka byla položena s cílem zjistit míru účastnickovy loajality k Charitě jako značce. Dotaz jsem nyní obohatila o doplňující otázku s formulací „nasadit život“. Ptala jsem se tedy na loajalitu v poněkud vystupňované podobě ke zjištění větší míry loajality, extrémního nasazení. Smysl otázky byl účastníkům vysvětlován pomocí představy síly vztahu k organizaci.

Výzkumná skupina neproškolených účastníků:

Podobnosti:

Všichni účastníci vyjádřili, že takovou sounáležitost necítí. „...v podstatě jako ne, jo?“ (R1)

Jednotlivosti:

R2 cítí sounáležitost s prostředím, loajalitu k církevní organizaci jako takové nepocítuje

R9 si neumí představit situaci, kdy by pro organizaci „nasadila život“. „Úplně si ani nedokážu takovou situaci představit, ...“ (R9)

R10 připouští, že dříve ano, pak se něco přihodilo, a nyní to je jinak. „... a teď už NE.“ (R10)

R11 je ochoten se bít za kolektiv, ne za Charitu

Výzkumná skupina proškolených účastníků:

Podobnosti:

Všichni účastníci připustili, že sounáležitost cítí. Většina však vyjádřila, že ne v takto vystupňované míře. „Tak to asi né, ne v této extrémní podobě.“ (R3)

Jednotlivosti:

R3 a R4 dodávají, že jen do určité míry. „... asi jako úplně né, jo?“ (R4)

R5 jako jediný účastník vyjádřil úplný souhlas s takto položenou otázkou. „Sto procentně za ní stojím.“ (R5)

R7 a R8 si nejsou jisti mírou loajality, zejména v takto vyjádřené míře

Porovnání obou výzkumných skupin:

Výzkumná skupina neproškolených účastníků pocit loajality v této extrémní podobě odmítla. Taková reakce se dala předpokládat již podle odpovědí této výzkumné skupiny

na otázku předchozí. Pokud jsou účastníci výzkumné skupiny neproškolených ochotni hovořit o loajalitě, tedy jen v souvislosti s pracovním prostředím a kolektivem. K Charitě jako značce loajalitu necítí. Ve výzkumné skupině proškolených účastníků v systému Dekacert pouze jeden účastník vyjádřil sounáležitost s takto formulovanou loajalitou, tedy její vystupňovanou podobou. Ostatní účastníci sice potvrdili loajalitu k organizaci, ale v této extrémní podobě ji buď odmítli, nebo si nebyli takovou mírou jisti.

Dílčí závěr otázky číslo 3:

Z porovnání obou výzkumných skupin jsem zjistila vyšší míru loajality ke značce Charita u výzkumné skupiny účastníků proškolených v systému Dekacert.

4. Popište míru své spokojenosti být součástí církevní organizace. Co všechno má na vaši spokojenost vliv?

Tato otázka byla opět položena s cílem zjistit míru účastníkovy loajality ke značce Charita. Dotaz byl obohacen doplňující otázkou na okolnosti jejich spokojenosti nebo nespokojenosti.

Výzkumná skupina neproškolených účastníků:

Podobnosti:

Všichni účastníci vyjadřují spokojenost. Avšak jejím důvodem opět není Charita jako taková, ale vztahy a naopak i ta skutečnost, že Charita do jejich práce nezasahuje. „*Jsem spokojená s atmosférou a vztahy, to církevní nijak necítím.*“ (R2)

Jednotlivosti:

R9 je rád, že jej nikdo do ničeho nenutí. „... *tak mě ale nikdo do ničeho nenutí...*“ (R9)

R10 je spokojený s mírou svobody, která je zde dávana.

R11 je spokojený se vztahy a kolegy. „...*vliv na spokojenost mají kolegové, také vztahy s nimi...*“ (R11)

Výzkumná skupina proškolených účastníků:

Podobnosti:

Úplně všichni účastníci vyjadřují velkou míru spokojenosti a zároveň i velkou míru sounáležitosti s organizací. „...*spíš převažuje jako to, že jsem ráda, že jsem tady u té značky.*“ (R7)

Jednotlivosti:

R3, R4 a R8 akcentují dobré vztahy nejen mezi pracovníky, ale i k vedení organizace a vedení k nim. „...s vedením můžu komunikovat na úrovni jakoby stejné.“ (R8)

R5 vyjádřil, že má důvěru v organizaci, ve které pracuje. „...že jsem součástí něčeho, čemu věřím.“ (R5)

R7 je spokojený, že je součástí Charity jako značky

Porovnání obou výzkumných skupin:

Z rozhovorů jsem zjistila, že výzkumná skupina neproškolených účastníků v systému Dekacert na položenou otázku sice vyjádřila spokojenost, nicméně tato spokojenost nesměřovala k Charitě jako značce. Důvodem spokojenosti těchto účastníků výzkumu je ten fakt, že Charita do jejich práce nijak nezasahuje. Oproti tomu výzkumná skupina proškolených účastníků v systému Dekacert vyjádřila velkou míru spokojenosti a sounáležitosti nejen s kolegy, ale i s vedením organizace.

Dílčí závěr otázky číslo 4:

Obě výzkumné skupiny vyjadřují spokojenost, ale důvody každé ze skupin jsou diametrálně odlišné. Výzkumná skupina účastníků proškolených v systému Dekacert vykazuje vysokou míru loajality ke značce Charita. Výzkumná skupina neproškolených respondentů pak v porovnání malou míru loajality. Charitou se vlastně nijak nezabývá.

5. Jak často vás napadne odejít pracovat do jiné organizace a proč? Vybral byste si zase Charitu?

Tato otázka byla opět položena s cílem zjistit míru účastníkovy loajality ke značce Charita. Dotaz byl obohacen doplňující otázkou, zda by účastník jako další zaměstnání volil znovu práci v Charitě.

Výzkumná skupina neproškolených účastníků:

Podobnosti:

Většinu účastníků v minulosti minimálně jednou napadlo odejít pracovat do jiné organizace. Udávané důvody byly přetížení, finanční důvody. „...protože ji (vysv. Charitu jako církevní organizaci) nemám jako nějaký prvotní... je to Charita – tak to bude super...“ (R9)

Jednotlivosti:

Jeden účastník již v minulosti z Charity odešel.

R1 uvádí, že jej možný odchod napadnul jednou. Novou práci by vybíral podle náplně práce. „...*podle náplně práce.*“ (R1)

R2 uvádí, že dvakrát zvažoval, jestli odejde. Zároveň udává, že byl pod stresem. Dodává, že příště by si vybral zaměstnání jinde.

R9 uvádí, že by ho to nenapadlo odejít kvůli značce (*vysv. Charita*). Zda by si vybral znovu Charitu, neví, spíš podle kolektivu.

R10 uvádí, že se před rokem do Charity vrátil, ale při výskytu komplikací, opět odejde. V mezidobí hledal i v jiných Charitách, ale důvodem nebyla značka.

R11 uvádí, že jej to napadlo asi 2x za pět let. Důvody byly finanční. Znovu by. „...*nevybíral zase Charitu, spíš nabídku, která by mě zaujala.*“ (R11)

Výzkumná skupina proškolených účastníků:

Podobnosti:

Všichni účastníci by si znovu vybrali Charitu, kdyby hledali nové zaměstnání. „*Asi bych si znovu vybrala charitu.*“ (R7)

Jednotlivosti:

R3 a R5 ještě nikdy nenapadlo odejít pracovat do jiné organizace. „*Nenapadlo mě to ještě.*“ (R3)

R4, R7 a R8 připustili, že už je to napadlo. Jako důvody udávali pracovní přetížení a finance. „...*ta práce někdy vyčerpává.*“ (R7) Charita jako značka důvodem k odchodu ani v jednom případě nebyla.

Porovnání obou výzkumných skupin:

Účastníci z výzkumné skupiny neproškolených účastníků v systému DekaCert udávají vyšší frekvenci úvah, kdy přemýšleli o odchodu z organizace. Zároveň vlastně všichni uvádějí, že by se příště vybírali jinou organizací. Charita jako značka pro ně nemá váhu. Oproti tomu celá výzkumná skupina účastníků proškolených v systému DekaCert udává, že by příště vybírala Charitu znovu. Frekvence úvah z organizace odejít je podstatně nižší než v druhé výzkumné skupině.

Dílčí závěr otázky číslo 5:

Ze zjištění vyplývá, že výzkumná skupina účastníků proškolených v systému DekaCert vykazuje vysokou míru loajality ke značce Charita. Výzkumná skupina

neproškolených účastníků v systému Dekacert pak i v tomto případě v porovnání s druhou skupinou malou míru loajality.

6. Doporučil byste charitu vašemu příteli hledajícímu práci?

Tato otázka byla opět položena s cílem zjistit míru účastnickovy loajality ke značce Charita.

Výzkumná skupina neproškolených účastníků:

Podobnosti:

Všichni účastníci uvedli, že by Charitu doporučili příteli, který hledá práci.

Jednotlivosti:

R1 navíc uvádí, že by ke sdělení přidal, aby neočekával, že je práce v Charitě vynikající. Navíc dodal: „*Necítím se být hrdá na to, že pracuji v Charitě.*“ (R1)

R10 dodává, že jeho doporučení by bylo s podmínkou výčtu kladů a záporů, které práce v Charitě přinášejí.

Výzkumná skupina proškolených účastníků:

Podobnosti:

Všichni účastníci shodně uvedli, že by práci v Charitě doporučili svému příteli. „*Ano, doporučila i jsem už doporučila.*“ (R7)

Jednotlivosti:

R3 měl výhradu k finančnímu ohodnocení, kterou by si musel odmyslet. „*Kdybychom odmysleli to materiálně, tak určitě jo.*“ (R3)

R4 a R7 už tak v minulosti učinili a jejich přítel se stal součástí týmu.

Porovnání obou výzkumných skupin:

Účastníci obou výzkumných skupin na tuto otázku odpověděli, že by práci příteli doporučili. Ovšem u některých účastníků z výzkumné skupiny neproškolených v systému Dekacert se objevily výhrady, které by ke svému doporučení přidali. Tyto výhrady pak snižují váhu jejich počátečního souhlasu. Naopak většina účastníků výzkumné skupiny proškolených v systému Dekacert uvedla, že už i tak v minulosti učinili a jejich přítel se stal součástí organizace.

Dílčí závěr otázky číslo 6:

Porovnáním obou výzkumných skupin vyplývá, že výzkumná skupina účastníků proškolených v systému Dekacert i v tomto případě vykazuje vyšší míru loajality ke značce Charita než výzkumná skupina neproškolených účastníků.

3.2.4.3. Třetí tematický okruh

Tímto souborem otázek se od účastníků výzkumu, respektive jednotlivých výzkumných skupin, snažím zjistit jejich pocit hrdosti, tedy vystupňovaný pocit loajality, na to, že pracují v Charitě. Do tohoto tematického okruhu patří otázky číslo 7, 8 a 9.

7. Které charitní myšlenky byste měla odvahu prezentovat na veřejnosti a veřejně je obhajovat jako vyjádření sounáležitosti?

Výzkumná skupina neproškolených účastníků:

Podobnosti:

Většina účastníků by charitní myšlenky jako takové na veřejnosti neobhajovala. Co by obhajovali, jsou různé jiné důvody. „...jsem jako hrdá na to, že dělám tu práci, kterou dělám...“ (R2)

Jednotlivosti:

R1 přímo vyjádřil, že by Charitu neobhajoval. Vyjádřil názor, že je i rád, že zde nic duchovního neprobíhá. „Jsem i ráda, že tu není bohatý duchovní život.“ (R1)

R2 by měl svoji obhajobu postavenou na tvrzení, že pracovníci Charity nejsou ti „kostelní“.

R9 by obhajobu postavil na vysvětlení práce, kterou dělá, a na propagaci Charity jako poskytovatele sociálních služeb obecně. „...spousta lidí nemá povědomí, co ta Charita vlastně dělá.“ (R9)

R10 by neobhajoval Charitu jako takovou, ale spíš sociální úkony, které jsou v ní vykonávány.

R11 by obhajoval hlavně profesionalitu, ne Charitu jako církevní organizaci. Vyjádřil též hrdost na Charitu jako velkého poskytovatele sociálních služeb.

Výzkumná skupina proškolených účastníků:

Podobnosti:

Všichni účastníci uvedli, že by obhajovali značku Charita na veřejnosti a vyjádřili s ní tak sounáležitost. „Nemám pocit, že bych se za Charitu jakkoliv styděla, ne, určitě ne. Obhajuji.“ (R5)

Jednotlivosti:

R3 by k obhajobě použil biblické vyjádření „Zlatého pravidla“⁸⁸ a též to, že každý pracovník je důležitý člen Charity. „... že ten pracovník je jako důležitý člen tý charity a že nejsou potlačovány ty jeho potřeby...“ (R3)

R4 má zkušenost s prezentováním Charity na veřejnosti, konkrétně na konferencích. „...takže jsem obhajovala i psala jsem o tom jakoby práci o logu Charity.“ (R4)

R7 má pojem Charita spojený s pojmem „pomáhat“

R8 má pocit, že to charitní je tak nějak sžité s ním samotným. „Jo, jsem s Charitou ztotožněná, jo, tak by se to dalo říct.“ (R8)

Porovnání obou výzkumných skupin:

Většina účastníků výzkumné skupiny neproškolených v systému Dekacert by Charitu jako takovou na veřejnosti neprezentovala. Většina účastníků skupiny neproškolených by prezentovala a propagovala sociální práci, která je v organizaci vykonávána, a profesionalitu. Tato výzkumná skupina vykazuje malou míru hrdosti k Charitě. Naopak výzkumná skupina účastníků proškolených v systému Dekacert by měla odvahu Charitu prezentovat na veřejnosti. Tato skupina by prezentovala hlavně sounáležitost a ztotožnění s Charitou jako značkou.

Dílčí závěr otázky číslo 7:

Porovnáním obou výzkumných skupin vyplývá, že výzkumná skupina účastníků proškolených v systému Dekacert vykazuje vyšší míru hrdosti ke značce Charita než výzkumná skupina neproškolených účastníků.

8. Jste hrdý, že můžete v Charitě pracovat?

Výzkumná skupina neproškolených účastníků:

Podobnosti:

Většina účastníků vyjádřila určitou formu hrdosti. „Ted' jsem hrdý, že tady můžu pracovat.“ (R11)

Jednotlivosti:

R1 hrdý není

R2 je hrdý na práci

⁸⁸ Lk 6,31.

R9 to takto přesně nemůže formulovat. „*Úplně takhle se to nedá říct.*“ (R9)

Pocity R10 jsou proměnlivé

R11 to může vyjádřit právě pro tento okamžik

Výzkumná skupina proškolených účastníků:

Podobnosti:

Většina účastníků na takto přímo položenou otázku odpovědělo kladně: „*ANO*“

Jednotlivosti:

R4 navíc se zdůrazněním. „*Ano, to jsem.*“ (R4)

R8 na rozdíl od ostatních svůj pocit vyjádřil, že je spokojený.

Porovnání obou výzkumných skupin:

Zatímco většina z výzkumné skupiny neproškolených účastníků v systému DekaCert podobně jako v předchozích otázkách sice prvotně vyjádřila souhlasnou odpověď, důvody hrdosti v dovětcích byly opět jiné než směřující k Charitě. Účastníci uváděli hrdost na práci, momentální hrdost, nebo že to nelze tak formulovat. Jeden z účastníků výslovně uvedl, že hrdý není. Naopak většina z výzkumné skupiny proškolených v systému DekaCert na položenou otázku odpověděla kladně a projevila tak hrdost na to, že pracuje v Charitě.

Dílčí závěr otázky číslo 8:

Ze zjištění vyplývá, že výzkumná skupina účastníků proškolených v systému DekaCert vykazuje hrdost ke značce Charita. Výzkumná skupina neproškolených účastníků vykazuje malou nebo také žádnou míru hrdosti.

9. Dodává poslání organizace jako církevní vaší práci na významu? Je pro vás prestižní?

Výzkumná skupina neproškolených účastníků:

Podobnosti:

Většina účastníků považuje svoji práci za prestižní. Jako důvod většina z nich uvádí hrdost na sociální práci, kterou vykonává. Ne tedy přímo hrdost na Charitu jako značku. „*...jsem jako hrdá na to, že se nestydím, že dělám tu sociální práci...*“ (R2)

Jednotlivosti:

R10 odpověděl hypotetickým způsobem: „*Ano, může to být prestižní zaměstnání.*“
(R10). Prestiž spojuje s prezentací Charity na veřejnosti.

R11 stručně odpovídá: „*Ano*“ (R11)

Výzkumná skupina proškolených účastníků:

Podobnosti:

Většina účastníků na takto položené otázky odpovědělo kladně. „*Je to pro mě prestiž.*“ (R3)

Jednotlivosti:

R3 odpověď obohatil poznatkem, že jedním z důvodů, proč se přihlásil do výběrového řízení, bylo vědomí, že Charita má dobré jméno a je to silná organizace.

R4 navíc zdůraznil hrdost na to pracovat v Charitě. „*Ano, určitě, jsem hrdá na to.*“
(R4)

R8 vyjádřil odpověď váhavěji. „*V určitých ohledech ano.*“ (R8)

Porovnání obou výzkumných skupin:

Opět jako v otázce předchozí účastníci výzkumné skupiny neproškolených v systému Dekacert vztáhli prestiž k jiným cílům než k Charitě jako značce. Většina z nich vyjadřuje prestiž k práci, kterou vykonává, tedy k sociální práci jako takové. Oproti tomu účastníci výzkumné skupiny proškolených v systému Dekacert příslušnost k Charitě jako prestižní označili.

Dílčí závěr otázky číslo 9:

Porovnáním obou výzkumných skupin jsem zjistila, že výzkumná skupina účastníků proškolených v systému Dekacert vykazuje vyšší míru prestiže ke značce Charita než výzkumná skupina neproškolených účastníků.

3.2.4.4. Čtvrtý tematický okruh

Cílem čtvrtého tematického okruhu je zjistit pocity svobody účastníků výzkumu, respektive jednotlivých výzkumných skupin. Jedná se o tazatelské otázky 10 a 11.

10. Cítíte se být v organizaci svobodná? Nemusíte zde něco vykonávat přes váš odpor?

Tato otázka byla položena s cílem zjistit, zda se účastník výzkumu cítí být v organizaci svobodný. Otázka je obohacena o doplňující dotaz na to, jestli respondent nevykonává něco pod nátlakem zaměstnavatele.

Výzkumná skupina neproškolených účastníků:

Podobnosti:

Všichni účastníci vyjádřili, že se v organizaci cítí být svobodní, z toho R2 s výhradou. Všichni též vyjádřili pocit, že nemusí nic vykonávat přes svůj odpor, R1 s výhradou, že se s některými nařízeními nadřízených musí smířit. „...organizace nijak nezasahuje do mé svobody.“ (R9)

Jednotlivosti:

R2 se cítí být nesvobodný, pokud musí navštívit společnou mši; odpor nahrazuje slovem nechuť. „Kromě mši, ano.“ (R2)

R10 chápe svobodu jako prostor ke kreativě, k dotazovanému odporu se vyjadřuje jako k prostoru k diskuzi

R11 trochu vadí, že mu jsou určovaná pravidla pro chování mimo práci

Výzkumná skupina proškolených účastníků:

Podobnosti:

Všichni účastníci vyjádřili, že se v organizaci cítí svobodně. Zároveň shodně uvedli, že nemají pocit, že by byli k něčemu nuceni nebo něco vykonávali přes svůj odpor. „Cítím se tady velice svobodně.“ (R3), „...nic do mé svobody nezasahuje.“ (R5)

Jednotlivosti:

V odpovědích na položené otázky v tomto případě nebyly nalezeny žádné jednotlivosti. Všichni účastníci se vzácně shodli a jejich formulace odpovědí byly pozoruhodně podobné.

Porovnání obou výzkumných skupin:

Výzkumná skupina neproškolených účastníků v systému Dekacert udává, že se v organizaci cítí svobodně, někteří s výhradou nucení ke společným mším nebo ke zvláštním pravidlům chování mimo pracovní dobu. Výzkumná skupina proškolených účastníků v systému Dekacert shodně uvádí pocit svobody a pocit, že nic nemusí vykonávat přes odpor.

Dílčí závěr otázky číslo 10:

Ze zjištění vyplývá, že výzkumná skupina účastníků proškolených v systému Dekacert vykazuje přibližně stejnou míru pocitu svobody v Charitě jako výzkumná skupina neproškolených účastníků. U této výzkumné skupiny však bylo možno zaznamenat více doplňujících výhrad k jednotlivým tvrzením.

11. Co z požadavků zaměstnavatele, tedy církve, je ještě pro vás přijatelné, aby byla vaše svoboda zachována?

Tato otázka byla opět položena s cílem zjistit, zda se účastník cítí být v organizaci svobodný a hlavně, kde je jeho hranice, za kterou už by nebyl ochotný jít.

Výzkumná skupina neproškolených účastníků:

Podobnosti:

Všichni účastníci spíše hovořili o okolnostech, které by pro ně už přijatelné nebyly, a shodně uvedli, že by to nastalo v případě nucení, formou nařízení od vedení organizace, se kterým by nebyli ztotožnění, pak by odešli. „...byla nucena např. k účastem na mších, jinak tady nemůžeš pracovat.“ (R9)

Jednotlivosti:

R1 z důvodu nespravedlnosti ve smyslu nerespektování zákona 108/2006 sb. Zákona o sociálních službách

R2 z důvodu mluvení do práce s klienty. „...kdyby to vedení...mluvilo do pravidel práce s klienty.“ (R2)

R9, R10 a R11 z důvodu muset vyjadřovat příslušnost k církvi úkony na veřejnosti (mše, Tříkrálová sbírka) nebo pokud by organizace vyžadovala pouze věřící zaměstnance.

R10 z důvodu nařízení od vedení organizace, které by směřovalo k omezení osobní svobody respondenta (např. zákaz mít tetování) „... to by skutečně... mě pobouřilo dost.“ (R10)

Výzkumná skupina proškolených účastníků:

Podobnosti:

Všichni účastníci též hovořili spíše o tom, které okolnosti by pro ně už byly nepřijatelné. Většina z nich pak uvádí situaci, kdy by k něčemu byli nuceni, nebo se stalo povinným. „Kdyby to bylo přikázaný, povinný, mše například...“. (R3) Zároveň

pokud se podíváme detailněji na aktivity, které by jim vadily, jsou to mše, duchovní obnovy a aktivity, které jsou dosud dobrovolné.

Jednotlivosti:

R3 by vadilo, kdyby nebyla svoboda rozhodnout se např., jestli se účastnit mše, nebo ne.

R4 by vadila povinnost praktikovat víru

R5 by vadil nezáměr od vedení a nespravedlnost v organizaci. „*Takže nespravedlnost asi a nezáměr.*“ (R5)

R7 by z církevní tematiky nic nevadilo. „*...jako myslím si, že bych s tím neměla problém.*“ (R7)

R8 by vadily akce ve vlastním volnu.

Porovnání obou výzkumných skupin:

Výzkumná skupina neproškolených účastníků v systému Dekacert uvedla jako důvod, který by jim vadil a následně vedl k odchodu, nařízení od vedení k činnostem, které s nimi nebyly předem konzultovány, oni je nepřijali za své, a přesto by je museli akceptovat. Konkrétními důvody by byla na příklad nucená přítomnost na mši, duchovní obnově nebo se přímo stát věřícím. Další příčiny, které respondenti uváděli, bylo vměšování se Charity do práce s klienty nebo do osobní svobody zaměstnanců. Zde tento názor chápu ve smyslu: vy, církevní organizace, se nevměšujte do naší odborné práce nebo naší svobody tu odbornou práci vykonávat a nechte nás v klidu pracovat. Shodně pak výzkumná skupina účastníků proškolených v systému Dekacert uváděla jako důvod, který by jim vadil a vedl k odchodu z organizace, také nařízení vedení, které by s nimi předem nebylo konzultováno a museli by jej akceptovat. Konkrétními důvody pak jsou opět nucená přítomnost na mši, nucené duchovní obnovy, aktivity ve vlastním volnu nebo nezáměr vedení organizace nebo nespravedlnost od vedení organizace. Jeden respondent naopak uvedl, že mu z církevní tematiky nic nevadí.

Dílčí závěr otázky číslo 11:

Ze zjištění vyplývá, že výzkumná skupina účastníků proškolených v systému Dekacert vykazuje přibližně stejnou míru pocitu svobody v Charitě jako výzkumná skupina neproškolených účastníků. U této výzkumné skupiny neproškolených však bylo možno zaznamenat větší počet okolností, které by jim vadily. Kromě pro obě výzkumné

skupiny společné výhrady k nucení k veřejným projevům příslušnosti k církevní organizaci, výzkumná skupina neproškolených účastníků by navíc nelibě nesla i vměšování se Charity do samotné sociální práce a práce s klienty.

3.2.4.5. Pátý tematický okruh

Cílem pátého tematického okruhu se snažím zjistit, jestli v organizaci probíhají nebo proběhly duchovní programy a případnou souvislost s loajalitou zaměstnanců. Jedná se o tazatelskou otázku číslo 12.

12. Máte pocit, že vám něco z duchovních programů, které ve vaší organizaci proběhly nebo probíhají, pomohlo posílit váš vztah k Charitě jako značce?

Tato otázka byla položena s cílem dozvědět se, zda účastník, respektive výzkumné skupiny, vidí souvislost případných probíhajících duchovních programů v organizaci s budováním loajality k Charitě.

Výzkumná skupina neproškolených účastníků:

Podobnosti:

Všichni účastníci shodně uvedli, že v organizaci neprobíhají žádné duchovní programy nebo si na žádný nevzpomínají. Zároveň R1 uvedl, že je ani v podstatě pro svoji profesionální práci nepotřebuje a R9 vidí takové programy jako vyvolávající nevoli zaměstnanců, pokud by byly organizací nabízeny. „...*kdyby charita naopak jakoby nějakým způsobem podněcovala nějaké semináře, tak si myslím, že by to naopak spoustu lidí jakoby odradilo.*“ (R9)

Jednotlivosti:

R1 nepotřebnost duchovního vzdělávání opřel o názor, že Kodex CHČR je vlastně stejný jako Kodex sociálního pracovníka. „...*já to ke svojí práci nepotřebuju.*“ (R1)

R2 je rád, že není do ničeho nucen a biblický princip milovat bližního svého jako sebe sama vidí v sociální práci jako překážku (*vysv. ve smyslu, že tento princip brání té opravdové sociální práci*). „...*nijak mě do ničeho nenutěj, tak jsem s tím jako smířená, že pracuji v Charitě.*“ (R2)

R11 uvedl, že byl na dvou konferencích, které pořádala CHČR. Nebyly na téma spiritualita, ale na hodnoty v Charitě. Nicméně podtrhuje, že byly zaměřené na profesionalitu práce.

Výzkumná skupina proškolených účastníků:

Podobnosti:

Všichni účastníci shodně uvedli, že školení DekaNert u nich proběhnul, v organizaci podle něj pracují. Všichni účastníci se též shodli, že systém DekaNert jim pomohl pochopit církevní podstatu organizace ve smyslu křesťanských hodnot a pomohl jim posílit vztah ke značce Charita, církevní organizace. „*DekaNert mi víc přibližuje tu práci, tu charitní práci.*“ (R3), „... to pomohlo pochopit církevní podstatu organizace.“ (R5)

Většina účastníků si vzpomněla na jediný duchovní program, školení v systému DekaNert.

Jednotlivosti:

R3 dodává, že pracují podle zásad DekaNertu.

R4 navíc uvádí účast na duchovní obnově v Neratově.

R5 navíc uvádí účast na programu Duchovní dimenze pracovníka v Neratově.

R8 „*Může to pomoci posilovat ten vztah k té značce, určitě, určitě může.*“ (R8)

Porovnání obou výzkumných skupin:

Zatímco ve výzkumné skupině účastníků neproškolených v systému DekaNert všichni účastníci shodně uvedli, že u nich žádné takové školení neproběhlo a neprobíhá a dokonce jeden účastník vyjádřil obavu, že by takové školení vyvolalo u zaměstnanců nevoli a další uvedl, že nic takového pro svoji práci nepotřebuje, ve výzkumné skupině proškolených si všichni účastníci vzpomněli na školení v systému DekaNert. Navíc vyjádřili názor, že toto školení posiluje vztah a loajalitu k Charitě jako značce.

Dílčí závěr otázky číslo 12:

Porovnáním obou výzkumných skupin se ukazuje, že systém DekaNert má vliv na loajalitu zaměstnanců k Charitě, církevní organizaci. U výzkumné skupiny neproškolených účastníků nelze udělat žádný závěr ve smyslu duchovní programy – loajalita, protože žádné takové v jejich organizaci neprobíhají. U výzkumné skupiny proškolených účastníků lze konstatovat, že systém DekaNert má kladný vliv na loajalitu zaměstnanců k Charitě.

Závěr

Cílem této práce „Přínos systému Dekacert pro charitativní práci“ bylo pomocí kvalitativního srovnávacího výzkumu zjistit, zda systém Dekacert má vliv na pocit svobody a na míru loajality ve smyslu posílení vztahu k Charitě jako značce.

V teoretické části této práce jsem se věnovala tématům: specifika vedení církevní doprovázející organizace, svoboda člověka, loajalita zaměstnance. Též jsem představila systém Dekacert. Tyto všechny teoretické části sloužily jako základ pro část experimentální. V experimentální části práce jsem nejdříve teoreticky popsala celý proces kvalitativního srovnávacího výzkumu. Na něj navazoval popis praktického uskutečnění celého výzkumu za použití dvanácti otázek, které byly položeny deseti respondentům, pracovníkům Charity, respektive dvěma výzkumným skupinám. Otázky jsem rozdělila do pěti tematických okruhů.

Do prvního tematického okruhu dotazů patřila jedna otázka. Smyslem dotazu bylo zjistit, co účastníky do Charity přivedlo pracovat, tedy zjistit bližší okolnosti jejich prvotní motivace v takové organizaci pracovat, a jestli počáteční stav byl pro obě skupiny přibližně stejný. Odpovědi účastníků obou výzkumných skupin se více méně shodovaly. Jejich hlavním důvodem, proč pracují v Charitě, bylo nabízené volné pracovní místo, možnost pracovat s danou cílovou skupinou nebo profesionální zájem o problematiku sociální práce nebo potřebnou kvalifikaci.

Odpovědi na první tematický okruh se dají shrnout do názoru, že se ani u jedné z výzkumných skupin nedá zjistit přímá preference ke značce Charita před nástupem na pracovní pozici. Dá se říci, že důvody, proč účastníci výzkumu pracují v Charitě, nijak nevybočují z motivací ostatní běžné populace.

Do druhého okruhu dotazů patřilo celkem pět otázek. Jejich cílem pak bylo zjistit, zda mezi oběma výzkumnými skupinami lze nalézt rozdíly v loajalitě k Charitě jako značce a prokázat tak vliv školení v systému Dekacert na tuto hodnotu. Lze konstatovat, že některé názory účastníků výzkumné skupiny neproškolených byly až překvapivé. Účastníci otevřeně vyjadřovali názor, že k Charitě nic necítí. Kladli důraz na svoji profesionalitu a Charita jakoby jim v profesionalitě spíš překážela nebo až bránila. Sounáležitost s Charitou spíš necítí a jsou rádi, že jim Charita do práce nezasahuje. Pokud by odešli pracovat jinam, kritériem výběru by nebyla Charita. Účastníci výzkumné skupiny proškolených účastníků výzkumu naopak uvedli, že by rádi zůstali pracovat v Charitě. Sounáležitost s organizací cítí a cítí ji jak

ke kolegům na pracovišti i k vedení a totéž naopak. Pokud by odešli pracovat jinam, hledali by znovu mezi Charitami.

Porovnáním výsledků dotazování bylo prokázáno, že výzkumná skupina účastníků neproškolených v systému Dekacert vykazuje nižší míru loajality k Charitě než výzkumná skupina proškolených účastníků v systému Dekacert. Lze tedy říci, že školení v systému Dekacert a jeho používání v organizaci zvyšuje loajalitu zaměstnanců k Charitě.

Do třetího okruhu dotazů patřily celkem tři otázky. Jejich cílem bylo zjistit, zda mezi oběma výzkumnými skupinami lze nalézt rozdíly a prokázat tak vliv školení v systému Dekacert na míru hrdosti, tedy vystupňované loajality, ke značce Charita. Mezi postojem účastníků výzkumné skupiny neproškolených účastníků nepatří odvaha Charitu prezentovat na veřejnosti. Hrdí se pak cítí být jen na svoji práci, kterou vykonávají. Práce v Charitě se jim zdá důležitá pouze ve vztahu k výkonu práce, tedy k sociální práci jako takové. Výzkumná skupina účastníků proškolených by naopak na veřejnosti prezentovala svůj dobrý vztah k Charitě. Tato skupina je hrdá na to, že pracuje v Charitě a práce je pro tuto skupinu prestižní.

Ze zjištěných výsledků vyplývá, že bylo prokázáno, že výzkumná skupina účastníků neproškolených v systému Dekacert necítí hrdost na Charitu. Oproti tomu výzkumná skupina proškolených účastníků v systému Dekacert hrdost na Charitu pociťuje. Lze tedy konstatovat, že školení v systému Dekacert a jeho používání u zaměstnanců Charit zvyšuje hrdost, vystupňovanou formu loajality.

Do čtvrtého okruhu dotazů patřily celkem dvě otázky. Jejich cílem bylo zjistit, zda mezi oběma výzkumnými skupinami lze nalézt rozdíly a prokázat tak vliv školení v systému Dekacert na pocit svobody u zaměstnanců Charit. Obě skupiny účastníků shodně vyjádřili, že se v Charitě cítí svobodní. Obě výzkumné skupiny pak zároveň projevíly výhrady a nechť se účastní veřejných náboženských projevů, především ke mším nebo k Tříkrálové sbírce, pokud by se jich museli účastnit povinně.

Ze zjištěných výsledků dotazování vyplývá, že obě výzkumné skupiny se v organizaci cítí svobodně a vyjadřují podobnou míru pocitu svobody. Lze tedy říci, že školení v systému Dekacert a jeho používání v organizaci nemá přímý vliv na pocit svobody zaměstnanců Charity.

Do pátého okruhu dotazů patřila jedna tazatelská otázka. Jejím cílem bylo zjistit subjektivní názor jednotlivých účastníků na v minulosti uskutečněné nebo právě probíhající duchovní programy a jejich případnou souvislost s budováním loajality

k Charitě a případně nalézt rozdíly v názorech jednotlivých skupin. Zatímco výzkumná skupina neproškolených účastníků shodně vyjádřila, že v organizaci žádné duchovní programy neprobíhají, že je vlastně pro svoji práci ani nepotřebují a že by takové programy mohly mezi zaměstnanci vyvolat i nevoli, výzkumná skupina proškolených účastníků si vzpomněla na systém DekaNert, se kterým v organizaci pracují. Toto tvrzení bylo podpořeno názorem, že si účastníci myslí, že jim systém DekaNert pomohl pochopit církevní podstatu organizace ve smyslu hodnot a posílit vztah ke značce Charita.

Porovnáním výsledků dotazování byly mezi oběma výzkumnými skupinami zjištěny rozdíly. U výzkumné skupiny neproškolených účastníků nelze udělat žádný závěr ve smyslu duchovní programy – loajalita, protože žádné takové v jejich organizaci neprobíhají. U výzkumné skupiny proškolených účastníků lze konstatovat, že u systému DekaNert všichni vyjádřili, že má kladný vliv na jejich loajalitu k Charitě.

Cílem této diplomové práce bylo odpovědět na výzkumný problém této práce, který byl formulován: **Je použití systému DekaNert účinné ve smyslu, že má pozitivní vliv na pocit svobody zaměstnanců a budování jejich hrlosti a loajality k Charitě, církevní organizaci, jako značce?**

Zároveň byly formulovány dvě výzkumné otázky:

Má použití systému DekaNert vliv na pocit svobody a loajality křesťansky nepraktikujících zaměstnanců v Charitě, církevní organizaci, a jaký?

Lze zaznamenat rozdíl ve vnímání pocitu svobody a loajality u zaměstnanců, kteří se systémem DekaNert nejsou nijak obeznámeni, a u zaměstnanců, kteří školením prošli, a v jejich organizaci se systém DekaNert aktivně používá?

Kvalitativním srovnávacím výzkumem jsem zjistila, že školení v systému DekaNert a jeho použití v praxi posiluje loajalitu křesťansky nepraktikujících zaměstnanců k Charitě jako značce. V této části výzkumného problému je možné říci, že je výzkumná otázka kladně zodpovězena.

Dále jsem zjistila, že se výzkumem neprojevil vliv systému DekaNert na svobodu křesťansky nepraktikujících zaměstnanců Charity. V této části výzkumné otázky je nutno konstatovat, že se předpoklad nesplnil. Výzkum naopak prokázal, že pracovní prostředí Charity je svobodným prostorem pro její zaměstnance. Jedinou výhradou shodně potvrzenou oběma skupinami je veřejné projevení náboženských úkonů.

Dá se říci, že cíle této diplomové práce bylo dosaženo. Bylo zjištěno, jaký je vliv systému Dekacert na zkoumané hodnoty: pocit svobody a míra loajality u křesťansky nepraktikujících zaměstnanců Charity.

Tento výzkum je, zdá se, prvním výzkumem svého druhu. Zabýval se pocitem svobody a mírou loajality ve vztahu k budování firemní značky Charita. Je zajímavou sondou do omezeně prozkoumaného světa Charit – místa, které spojuje věřící i nevěřící a má potenciál plnit funkci společenského svorníku.

Vzhledem k tomu, že v současné době není mnoho organizací, které plně implementovaly systém Dekacert do organizace a stylu své práce, v ČR je jich aktuálně sedm, bylo jediným možným řešením provést kvalitativní výzkum. V budoucnu, zvláště pokud by systém Dekacert byl schválený ČBK jako oficiální nástroj pro management Charit, by bylo velmi přínosné provést výzkum kvantitativní za použití standardizovaného TMC dotazníku.

Výsledky této diplomové práce mohou posloužit jako další přesvědčující argumenty pro ředitele Charit, proč by měli aktivně systém Dekacert ve své organizaci používat.

Seznam použitých zkratk

BSC	Balanced Scorecard
ČBK	Česká biskupská konference
ČR	Česká republika
DCE	Deus caritas est
DCHP	Diecézní charita Plzeň
Ex	Exodus
Gn	Genesis
CHČR	Charity Česká republika
Kodex CHČR	Kodex Charity Česká republika
Lk	Lukášovo evangelium
SRN	Spolková republika Německo
TCM	Three Component Model

Seznam literatury

- ANZENBACHER, Arno. *Úvod do filosofie*. 2. přepracované vydání. Praha: Portál, 2004. ISBN 80-7178-804-X.
- ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy*. 13. vydání. Praha: Grada Publishing, 2015. ISBN 978-80-247-5258-7.
- BURDA, František. *Člověk a jeho cesta ke svobodě na pozadí humanistických koncepcí dvacátého století*. 1. vydání. Hradec Králové: Gaudeamus, 2010. ISBN 978-80-7435-090-0.
- BENEDIKT XVI. *Deus caritas est*. 1. vydání. Praha: Paulínky, 2006. ISBN 80-86949-03-6.
- BIBLE (podle ekumenického vydání z roku 1985). 2. katolické vydání Praha: Zvon, 1991. ISBN 80-7113-009-5.
- CORETH, Emerich. *Co je člověk?* 3. vydání. Innsbruck: Tyrolia-Verlag, 1980. ISBN 80-7113-170-9
- DISMAN, Miroslav. *Jak se vyrábí sociologická znalost*. 3. vydání. Praha: Karolinum, 2002. ISBN 978-80-246-0139-7.
- DRNKOVÁ, Veronika. *Loajalita zaměstnanců jako projev pracovní spokojenosti*. Praha, 2015. Diplomová práce. Univerzita Karlova, Filozofická fakulta.
- DVOŘÁKOVÁ, Štěpánka. *Pastorace jako prostředek osobnostního rozvoje pracovníků sociálních služeb charit Diecézní charity Hradec Králové*. Hradec Králové, 2014. Bakalářská práce. Univerzita Hradec Králové. Ústav sociální práce.
- HILPERT, Konrad. *Základní otázky křesťanské etiky*. 1. vydání. Brno: Centrum pro studium demokracie a kultury, 2017. ISBN 978-80-732-5442-1.
- HORVÁTHOVÁ, Petra. *Řízení lidských zdrojů: nové trendy*. 1. vydání. Praha: Management Press, 2016. ISBN 978-80-7261-430-1
- JÜNEMANN, Elisabeth – KILZ, Gerhard. *Die zehn Gebote – Orientierung für gerechte Strukturen*. Paderborn: Bonifantus, 2009. ISBN-10 3897104393.
- KACETL, Jaroslav. *Obchodní a podnikatelská etika*. 1. vydání. Hradec Králové: Gaudeamus, 2011. ISBN 978-80-7435-095-5.
- KIECHLE, Stefan. *Jak zacházet s mocí*. 1. vydání. Kostelní Vydří: Karmelitánské nakladatelství, 2015. ISBN 978-80-7195-821-5.
- Kodex Charity Česká republika*, platné znění z 21. 1. 2009.
- KUMSTÝŘOVÁ, Zdenka. *Model Dekacert jako nástroj managementu kvality a kvalitativní studie jeho implementace do praxe*. Olomouc, 2015. Diplomová práce. Univerzita Palackého v Olomouci. Cyrilometodějská teologická fakulta.
- MESSINA, Rosario. *Dějiny charitativní činnosti*. 1. české vydání Kostelní Vydří: Karmelitánské nakladatelství, 2005. ISBN 80-7192-859-3.
- MIOVSKÝ, Michal. *Kvalitativní přístup a metody v psychologickém výzkumu*. 1. vydání. Praha: Grada, 2006. ISBN 80-247-1362-4.

- OPATRŇÝ, Michal. *Charita jako místo evangelizace*. 1. vydání. České Budějovice: Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích, Teologická fakulta, 2010, Scientia, 7. ISBN 978-80-7394-250-2.
- OPATRŇÝ, Michal. *Sociální práce a teologie*. 1. vydání. Praha: Vyšehrad, 2013. ISBN 978-80-7429-408-2.
- SCHOCKENHOFF, Eberhard. *Vykoupená svoboda*. 1. vydání. Praha: Paulínky, 2015. ISBN 978-80-7450-157-9.
- SILVERMAN, David. *Ako robiť kvalitatívny výskum*. 1. vydání. Bratislava: Ikar, 2005. ISBN: 80-551-0904-4.
- SOKOL, Jan. *Malá filosofie člověka a Slovník filosofických pojmů*. 6. vydání. Praha: Vyšehrad, 2010. ISBN 978-80-7429-056-5.
- ŠTÝBLO, Jiří. *Řízení týmové a firemní kultury organizace*. 1. vydání. Praha: Vysoká škola finanční a správní, 2010. ISBN 978-80-7408-032-6.
- ŠPIDLÍK, Tomáš – RUPNIK, I. Marko. *Integrální poznání*. 1. vydání. Olomouc: Refugio, 2015. ISBN 978-80-7412-197-5.
- ŠTIKAR, Jiří a kol. *Psychologie ve světě práce*. 1. vydání. Praha: Karolinum, 2003. ISBN 80-246-0448-5.
- ŠTILLEROVÁ, Aneta. *Angažovanost zaměstnanců*. Praha, 2015. Diplomová práce. Univerzita Karlova, Filozofická fakulta.
- TOMEK, Gustav – VÁVROVÁ, Věra. *Vize tržního úspěchu*. 1. vydání. Praha: Professional Publishing, 2012. ISBN 978-80-7431-071-3.

Elektronické zdroje

- MEYER, John. P. – ALLEN, Natalie J. *TCM Employee Commitment Survey. Academic Users Guide*. Department of psychology. The University of Western Ontario, 2004, [cit. 5. 8. 2018]. <<http://employeecommithment.com/TCM-Employee-Commitment-Survey-Academic-Package-2004.pdf>>
- DE CALLIER, Pepper. *Angažovanost zaměstnanců – existenciální úkol pro leadership*. Hospodářské noviny, 13. 11. 2017, [13. 6. 2018]. <<https://archiv.ihned.cz/ c1-65953280-angazovanost-zamestnancu-existencialni-ukol-pro-leadership>>.
- DE CALLIER, Pepper. *Angažovanost zaměstnanců – existenciální úkol pro leadership*. Hospodářské noviny, 20. 11. 2017, [13. 6. 2018]. <<https://archiv.ihned.cz/ c1-65959740-angazovanost-zamestnancu-existencialni-ukol-pro-leadership>>.
- DE CALLIER, Pepper. *Angažovanost zaměstnanců – existenciální úkol pro leadership*. Hospodářské noviny, 27. 11. 2017, [13. 6. 2018]. <<https://archiv.ihned.cz/ c1-65969000-angazovanost-zamestnancu-zasadni-ukol-pro-leadership>>.
- WIKIPEDIA: *Organizational commitment*. [27.10.2018]. <https://en.wikipedia.org/wiki/Organizational_commitment>.

Jiné zdroje

- JÜNEMANN, Elisabeth. *10 přikázání pro všední den charity*, (PowerPointová prezentace), 13.-16. květen 2014, Neratov.

Přílohy

Příloha č. 1 Stanovy Farní charity Dvůr Králové nad Labem

Příloha č. 2 Etický kodex Charity ČR

Příloha č. 3 Revidovaná verze TCM dotazníku

Příloha č. 4 Otázky do rozhovoru

Příloha č. 5 Příklad rozhovoru R4

Příloha č. 1

Stanovy Farní charita Dvůr Králové nad Labem

Preambule

Posláním Charity je pomáhat lidem v hmotné, sociální, duševní a duchovní nouzi bez ohledu na jejich příslušnost k rase, národnosti nebo náboženskému vyznání.

Čl. 1

Název

Právnícká osoba nese název Farní charita Dvůr Králové nad Labem.

Čl. 2

Sídlo

Sídlem Farní charity Dvůr Králové nad Labem (dále jen FCH) je Palackého 99, 544 01 Dvůr Králové nad Labem.

Čl. 3

Právní forma

(1) FCH je právnickou osobou evidovanou podle zákona č. 3/2002 Sb., zákon o církvích a náboženských společnostech. Byla zaevidována v Rejstříku evidovaných právnických osob jako účelové zařízení Církve římskokatolické ve smyslu § 15a odst. 1 písm. b) uvedeného zákona.

(2) FCH vystupuje v právních vztazích svým jménem a má odpovědnost vyplývající z těchto vztahů.

Čl. 4

Zakladatel

Zakladatelem FCH je Biskupství královéhradecké, se sídlem Velké náměstí 35, Hradec Králové.

Čl. 5

Založení

(1) FCH byla založena dne 1. 6. 1992 rozhodnutím biskupa královéhradeckého ve smyslu Kán. 114 –117 CIC a v souladu s § 13 odst. 1 písm. g) tehdy účinného zák. č. 308/1991 Sb.

(2) FCH byla založena na dobu neurčitou.

(3) FCH je složkou Diecézní katolické charity Hradec Králové se sídlem Velké náměstí 37, Hradec Králové, IČ: 42197449 (dále jen DCH). DCH poskytuje FCH metodické vedení, poradenský a vzdělávací servis v její činnosti. Dále jí poskytuje finanční prostředky na dobu nezbytně nutnou za účelem podpory její hlavní činnosti.

Čl. 6

Statutární orgán

(1) V čele FCH stojí ředitel FCH.

(2) Ředitel FCH a zástupce ředitele FCH jsou statutárními orgány FCH, každý je oprávněn samostatně činit právní úkony jménem FCH ve všech věcech s omezeními uvedenými v odst. 5 tohoto článku.

(3) Ředitele FCH jmenuje a odvolává ředitel DCH. Zástupce ředitele FCH jmenuje a odvolává ředitel DCH zpravidla na návrh ředitele FCH. Funkční období ředitele FCH a zástupce ředitele FCH je čtyři roky, jmenování mohou být opakovaně. Při uzavírání pracovní smlouvy, při změnách a ukončení pracovního poměru s ředitelem FCH a zástupcem ředitele FCH jedná za FCH ředitel DCH, který stanovuje řediteli FCH a zástupci ředitele FCH výši mzdy a další podmínky výkonu práce.

(4) Ředitel FCH a zástupce ředitele FCH jsou podřízeni řediteli DCH a jsou odpovědní za realizaci činnosti FCH. Veškerá jejich rozhodnutí musí být v souladu s rozhodnutími biskupa královéhradeckého, resp. administrátora diecéze, a ředitele DCH.

(5) Pokud FCH uzavírá smlouvu o nakládání s nemovitým majetkem (nabývání, převádění, zatěžování nemovitých věcí nebo jejich pronájem na dobu delší než jeden rok nebo opakovaně) nebo uzavírá smlouvu o úvěru přesahující částku Kč 500.000, musí být taková smlouva písemná a musí obsahovat schvalovací doložku. Schválení takového úkonu biskupem královéhradeckým, resp. administrátorem diecéze, nebo jím pověřenou osobou má povahu odkládací podmínky.

(6) Ředitel FCH a zástupce ředitele FCH podepisují každý samostatně a to tak, že svůj vlastnoruční podpis připojí k tištěnému nebo napsanému názvu Farní charita Dvůr Králové nad Labem.

Čl. 7

Rada FCH

(1) Poradním orgánem ředitele FCH je Rada FCH. Rada FCH je nejméně tříčlenná. Členové rady FCH jsou jmenováni na návrh ředitele FCH a odvoláváni i bez návrhu ředitele FCH biskupským vikářem pro diakonii.

(2) Pravomoc a působnost Rady FCH je určena těmito stanovami a Jednacím řádem rady FCH. Jednací řád Rady FCH schvaluje biskupský vikář pro diakonii na návrh ředitele FCH.

(3) Členové Rady FCH nesmí být s ředitelem FCH ve vztahu příbuzenství v řadě přímé i pobočné a to do 4. stupně. V nutném případě smí udělit výjimku biskupský vikář pro diakonii.

(4) Všechny úkony připisované biskupskému vikáři pro diakonii může vykonat sám diecézní biskup, resp. administrátor diecéze.

Čl. 8

Činnost

(1) FCH byla založena za účelem poskytování obecně prospěšných činností charitativních, sociálních a zdravotnických. Podnikatelská a jiná činnost může být pouze doplňková.

(2) FCH zajišťuje poslání Církve římskokatolické v oblasti hmotné a duchovní dobročinnosti v souladu s ustanovením Kán. 114 § 2 CIC 1983, zejména zajišťuje pomoc lidem v nouzi na principech křesťanské lásky.

Čl. 9

Druh a podmínky poskytování obecně prospěšných služeb

(1) FCH může zejména zřizovat a provozovat charitativní služby, domovy, zdravotnická, sociální, školská a jiná zařízení a služby, provádět jejich metodické vedení a poradenský servis, provozovat půjčovny zdravotnických pomůcek, zajišťovat a poskytovat duchovní a pastorační péči, pořádat sbírky a humanitární a kulturní akce za účelem pomoci potřebným, dále poskytovat právní, sociální a zdravotní poradenství,

provádět práci s dětmi a mládeží, práci s rodinami, vzdělávání, koordinaci a zajišťování dobrovolnické služby, práci s dobrovolníky, pomoc cizincům, uprchlíkům a žadatelům o mezinárodní ochranu (azyl), poskytovat hospicovou a paliativní péči, poskytovat další sociální služby, zejména základní sociální poradenství a odborné sociální poradenství, pečovatelskou službu, osobní asistenci, odlehčovací služby, centra denních služeb, domovy pro osoby se zdravotním postižením, sociálně aktivizační služby pro seniory a osoby se zdravotním postižením, nízkoprahová zařízení pro děti a mládež, sociálně terapeutické dílny, sociálně aktivizační služby pro rodiny s dětmi, dále provádět péči o rodiny s dětmi v náhradní rodinné péči, provozovat denní stacionáře, týdenní stacionáře, nízkoprahová denní centra, sociální rehabilitace, domovy pro seniory, domy na půl cesty, azylové domy, noclehárny, sociální bydlení, intervenční centra, půjčovat pomůcky, poskytovat ranou péči, terénní programy, provozovat mateřská a rodinná centra, služby pro pěstounské rodiny, humanitární sklad ošacení a nábytku, provozovat potravinovou banku a potravinovou pomoc a to vše na území České republiky a i v zahraničí.

(2) Veškerá činnost musí být poskytována s cílem naplnit uvedený účel založení FCH a veškerá činnost musí být poskytována lidem bez ohledu na jejich příslušnost k rase, národnosti nebo náboženskému vyznání.

(3) Veškerá činnost musí být poskytována na úrovni splňující požadavky stanovené obecně závaznými právními předpisy České republiky a musí splňovat podmínky stanovené DCH.

(4) Oprávnění k výkonu uvedených činností vzniká až splněním podmínek stanovených v příslušných obecně závazných právních předpisech České republiky.

Čl. 10

Doplňkové činnosti

(1) Doplnkovou činností FCH jsou podnikatelské aktivity zřizované výhradně za účelem podpory neziskové charitativní činnosti.

(2) Oprávnění k výkonu doplňkových činností vzniká až splněním podmínek stanovených v příslušných obecně závazných právních předpisech České republiky.

Čl. 11

Hospodaření

(1) Ředitel FCH zodpovídá za vypracování rozpočtu FCH pro následující stanovené účetní období a jeho odevzdání řediteli DCH v jím stanoveném termínu. Rozpočet FCH podléhá schválení ředitelem DCH.

(2) Rozpočtovými příjmy jsou zejména:

- církevní sbírky vyhlášené biskupem královéhradeckým, resp. administrátorem diecéze,

- účelové příspěvky a dotace orgánů státní správy a samosprávy a ze státních, či zahraničních fondů,

- dary, dědictví a příspěvky poskytované tuzemskými i zahraničními fyzickými a právnickými osobami,

- výnosy z kulturních akcí a veřejných sbírek,

- výnosy z vlastní činnosti, podnikatelské činnosti a hospodaření s majetkem.

(3) Ředitel FCH má povinnost předložit řediteli DCH v jím stanoveném termínu roční vyúčtování dle stanovených náležitostí.

(4) FCH vyhotovuje výroční zprávu o činnosti a hospodaření za kalendářní rok, která se zveřejňuje způsobem uvedeným v zakládací listině.

Čl. 12

Zánik a zrušení evidence FCH

Zánik a zrušení evidence FCH upravuje zákon č. 3/2002 Sb., v platném znění.

Čl. 13

Závěrečná ustanovení

(1) Tyto stanovy nabývají účinnosti dnem podpisu biskupem královéhradeckým.

(2) Jakékoli změny těchto stanov musí schválit biskup královéhradecký, resp. administrátor diecéze.

(3) Tyto stanovy a jejich případné změny se zakládají do sbírky listin, která je součástí Rejstříku evidovaných právnických osob podle zákona č. 3/2002 Sb. v platném znění.

(4) Dnem účinnosti těchto stanov pozbývají pro FCH platnosti a účinnosti Stanovy Farní charity Dvůr Králové nad Labem ze dne 9. 2. 2007, N.E. 217/2007.

V Hradci Králové dne...

Č. j.:

Mons. Pavel Boukal
kancléř diecézní kurie

Mons. JUDr. Ing. Jan Vokál, JU.D.
biskup královéhradecký

Etický kodex Charity ČR

I. Úvod

Charita Česká republika (dále jen CHČR) si váží a vždy respektuje zájmy všech, koho se mohou dotýkat její aktivity. Tento přístup patří k jejím základním hodnotám, které musí chránit a rozvíjet. Základním cílem CHČR je pomoc potřebným na území České republiky, ale důležitou součástí charitní práce je rovněž humanitární a rozvojová pomoc poskytovaná do zahraničí.

II. Hodnoty CHČR

CHČR čerpá svou inspiraci z evangelia a na něm založeného katolického učení. Významnými hodnotami pro nás jsou zejména:

- Důstojnost člověka
- Rovnost pohlaví
- Pomoc lidem v nouzi
- Solidarita
- Respekt k odlišnosti
- Zodpovědnost vůči dárcům

CHČR se zaměřuje se na hodnotu každé lidské bytosti a solidaritu, která by každému umožnila důstojné žití, bez ohledu na věk, pohlaví, sexuální orientaci, původ, náboženství nebo politické přesvědčení. CHČR věří ve vlastní sílu lidí a podporuje iniciativu, která vychází z lidí samotných.

III. Dodržování právních předpisů

CHČR vždy jedná v souladu s příslušnými právními předpisy České republiky a pokud nastane taková situace, tak i jiných zemí.

IV. Pracovníci – zaměstnanci

CHČR si váží svých profesionálních i dobrovolných pracovníků a považuje je za svůj nejvzácnější zdroj pro naplňování svého poslání. Pečuje o jejich rozvoj poskytuje jim všemožnou podporu při jejich mnohdy nelehké práci. CHČR vybírá a přijímá své pracovníky, zaměstnává je, přistupuje k nim a svěřuje jim pracovní

funkce na základě rovné příležitosti, založené výlučně na jejich schopnostech, kvalifikaci a pracovním výkonu. Jakákoliv diskriminace je zakázána. CHČR zajišťuje, aby všichni pracovníci věděli, jak fungují vnitřní procesy uvnitř společnosti a jaká práce je od nich očekávána. CHČR vyžaduje od svých pracovníků, aby jednali jejím jménem a vykonávali svou práci na vysoké profesionální a etické úrovni v souladu s jejím posláním a hodnotami. CHČR odmítá (sexuální) vydírání, agrese a diskriminaci z důvodu rasy, věku, životní filozofie, náboženství, politického přesvědčení, pohlaví, sexuální orientace, rodinného stavu a invalidity jako formy nežádoucího chování. CHČR se zavazuje předcházet a bojovat proti těmto formám nežádoucího chování v každodenní praxi a rovněž vypracováním příslušné politiky.

V. Partnerské organizace

Jednotlivé organizace sdružené v CHČR jsou přirozenými partnery při dosahování hlavního cíle činnosti. CHČR je však otevřena partnerské spolupráci se všemi organizacemi, které usilují o účinnou pomoc všem lidem v nouzi. Partnerství s ostatními charitními organizacemi v celosvětovém měřítku je základem pro poskytování humanitární a rozvojové pomoci v zahraničí.

VI. Zřizovatel

Zřizovatelem CHČR je Česká biskupská konference. CHČR je právnickou osobou dle Kodexu kanonického práva (kánon 312, 313). Je součástí (útvarem) římskokatolické církve registrované v České republice podle zák. č. 3/2002 Sb., od níž odvozuje svou právní subjektivitu a evidované podle zák. 3/2002 Sb.

VII. Příjemci pomoci

CHČR poskytuje podle svých možností svoji pomoc všem lidem v nouzi bez rozdílu náboženství, rasy, pohlaví, věku, přesvědčení a společenského postavení. Chce stát nablízku všem, kteří to potřebují. Chce je doprovázet a pomáhat jim dosáhnout důstojných podmínek života. Zasazuje se o jejich nezadatelná práva.

VIII. Získávání finančních prostředků

CHČR získává finanční prostředky pro svoji činnost od soukromých osob, nevládních institucí, církví, společností, státních úřadů a institucí, evropských a mezinárodních institucí a vlád. CHČR si je vědoma, že prostředky, kterými disponuje,

jsou propůjčeny díky štědrosti dárců a vědomí sociální zodpovědnosti různých institucí. Jsou to především oni, kterým se zodpovídá za jejich nejvhodnější použití ve shodě s účelem, na který byly poskytnuty. Výrazem zodpovědnosti je rychlé a přesné informování o způsobu a množství použitých prostředků a plnění dohodnutých závazků vůči dárcům.

IX. Dodavatelé a další partneři

Se všemi, kteří pomáhají naplňovat naše poslání, má CHČR rovnoprávné vztahy při zachování vzájemné úcty a respektu. Takové vztahy jsou tvořeny na základě spravedlivých podmínek, důvěry a odpovědnosti.

X. Veřejné záležitosti

CHČR se jako součást Římsko-katolické církve vyjadřuje k veřejným záležitostem ve shodě s evangelním poselstvím a se sociálním učením církve. Ve svých postojích se snaží především hájit zájmy svých klientů, partnerů a dárců.

XI. Politika rovnosti pohlaví

CHČR chce stejné možnosti rozvoje pro ženy a muže. Svoji politiku rovnosti pohlaví uplatňuje v rámci své vlastní organizace a její podporu vyjadřuje i formou podpory partnerským organizacím a poskytováním informací veřejnosti.

XII. Etický kodex pracovníků Charity Česká republika

- Pracovník CHČR respektuje jedinečnost každého člověka bez ohledu na jeho původ, etnickou příslušnost, rasu či barvu pleti, mateřský jazyk, věk, zdravotní stav, pohlaví, ekonomickou situaci, náboženské a politické přesvědčení a bez ohledu na to, jak se podílí na životě celé společnosti.
- Služby, které pracovník poskytuje, musí být na nejvyšší odborné úrovni.
- Jedná tak, aby chránil důstojnost a lidská práva svých klientů.
- Pracovník odpovědně plní své povinnosti vyplývající ze závazku k CHČR.
- Dodržuje veškeré právní předpisy a jedná ve shodě se směrnicemi a jinými závaznými dokumenty CHČR.
- Respektuje znalosti a zkušenosti svých kolegů a ostatních odborných pracovníků. Vykonává a rozšiřuje spolupráci s nimi a tím zvyšuje kvalitu poskytovaných služeb.

- S partnery a dodavateli jedná s úctou a respektem, plní dohodnuté závazky a totéž vyžaduje i od nich.
- Vždy sleduje především zájem dobra klientů a kvality poskytovaných služeb.
- Pracovník CHČR dbá dobrého jména organizace, odděluje svoje osobní postoje a postoje organizace, jsou-li odlišné.
- Pracovníci CHČR neposkytují třetím stranám žádné informace, které by mohly vést k situacím, jež by ohrozily život určitých skupin obyvatelstva nebo kolegů.
- Pracovníci CHČR nepřijímají žádné materiální ani nemateriální výhody od třetích stran oplátkou za služby poskytované v rámci jejich práce.
- Pracovník CHČR respektuje obyvatelstvo a kulturu (standards, hodnoty a pravidla) hostitelské země, za podmínky že tyto nejsou v rozporu s mezinárodní úmluvou o lidských právech.
- Mezery v legislativě hostitelského státu neospravedlňují špatné chování pracovníka CHČR.
- Pracovníci CHČR respektují přesvědčení, životní styl a náboženství místního obyvatelstva a kolegů a jednají v tomto ohledu diplomatickým způsobem.
- Pracovník CHČR svým jednáním nezadává příčinu k podezření místním orgánům, což by mohlo ohrozit jeho pobyt v (hostitelském) státu, jeho funkci nebo dokonce další působení CHČR.

Zdroj: *Charita Česká republika*

Příloha č. 3

Revidovaná verze TCM dotazníku

Revised Version (Meyer, Allen, & Smith, 1993)

Affective Commitment Scale

1. I would be very happy to spend the rest of my career with this organization.
2. I really feel as if this organization's problems are my own.
3. I do not feel a strong sense of "belonging" to my organization. (R)
4. I do not feel "emotionally attached" to this organization. (R)
5. I do not feel like "part of the family" at my organization. (R)
6. This organization has a great deal of personal meaning for me.

Continuance Commitment Scale

1. Right now, staying with my organization is a matter of necessity as much as desire.
2. It would be very hard for me to leave my organization right now, even if I wanted to.
3. Too much of my life would be disrupted if I decided I wanted to leave my organization now.
4. I feel that I have too few options to consider leaving this organization.
5. If I had not already put so much of myself into this organization, I might consider working elsewhere.
6. One of the few negative consequences of leaving this organization would be the scarcity of available alternatives.

Normative Commitment Scale

1. I do not feel any obligation to remain with my current employer. (R)
2. Even if it were to my advantage, I do not feel it would be right to leave my organization now.
3. I would feel guilty if I left my organization now.
4. This organization deserves my loyalty.
5. I would not leave my organization right now because I have a sense of obligation to the people in it.
6. I owe a great deal to my organization.

Note. (R) indicates a reverse-keyed item. Scores on these items should be reflected (i.e., 1 = 7, 2 = 6, 3 = 5, 4 = 4, 5 = 3, 6 = 2, 7 = 1) before computing scale scores.

Příloha č. 4

Otázky do rozhovoru

Představení, poděkování za věnovaný čas, předpokládaná délka rozhovoru, účel rozhovoru a popis následujícího zpracování dat

Dobrý den, tímto naším povídáním bych chtěla zjistit, jak moc jste spokojená v Charitě jako církevní organizaci, jestli něco k vaší spokojenosti přispívá nebo v minulosti přispělo. Ale také bych ráda zjistila, jestli vám něco na takové organizaci vadí. Chtěla bych se také dozvědět, jestli se v Charitě jako církevní organizaci cítíte svobodná nebo jestli vás něco omezuje (nějaké nařízení, předpis, proces náboženského charakteru) a jak moc a případně co to je.

Zkoumám vztah k církevní organizaci, jestli se cítíte svobodná a jestli jste v ní spokojená.

Nebudu se ptát na sociální práci jako takovou.

Otázky se budou trochu opakovat.

Máte nějaké dotazy?

ZAPNUTÍ DIKTAFONU

Souhlas s rozhovorem a jeho anonymním zpracováním do diplomové práce, tedy zařazením do výzkumu.

OKRUHY OTÁZEK:

Popište prosím důvody, kvůli kterým v Charitě, tedy církevní organizaci, pracujete. Co vás sem přivedlo pracovat? Ptám se na důvody, které vás sem přivedly.

Dovedete si představit, že zbytek svého profesního života strávíte v Charitě, přesto že je to církevní organizace? Co přesně vás by vás k odchodu vedlo, jaké důvody – s ohledem na církevní charakter organizace.

Které charitní myšlenky byste měl odvahu prezentovat na veřejnosti a veřejně je obhajovat jako vyjádření sounáležitosti?

Popište, jak moc cítíte sounáležitost s Charitou jako s církevní doprovázející organizací, jak moc byste pro ni „nasadila život“?

Popište míru své spokojenosti být součástí církevní organizace. Co všechno má na vaši spokojenost vliv?

Máte pocit, že vám něco z duchovních programů, které ve vaší organizaci proběhly nebo probíhají, pomohlo posílit váš vztah k Charitě jako značce?

Cítíte se být v organizaci svobodný? Nemusíte zde něco vykonávat přes váš odpor?

Co z požadavků zaměstnavatele, tedy církve, je ještě pro vás přijatelné, aby byla vaše svoboda zachována?

Dodává poslání organizace jako církevní vaší práci na významu? Je pro vás prestižní?

Doporučil byste Charitu vašemu příteli hledajícímu práci?

Jak často vás napadne odejít pracovat do jiné organizace a proč? Vybrala byste si zase Charitu?

Jste hrdý, že můžete v Charitě pracovat?

Příloha č. 5

Rozhovor s R4 po provedení obsahové analýzy a redukci prvního řádu

Popište prosím důvody, kvůli kterým v Charitě, tedy církevní organizaci, pracujete. Co vás sem přivedlo pracovat? Ptám se na důvody, které vás sem přivedly.

- Důvody *smích* Mně se líbí klima organizace jako takové. Já jsem nastoupila sem jako do druhého zaměstnání a byl to opravdu markantní rozdíl i při přijímacím řízení. Hlavně mě oslovilo to klima a ty vztahy už v rámci toho přijímacího řízení. Ale proč teda tady – protože se mi líbí to nastavení těch hodnot, který tady ta organizace má ustavené, jednak skvělejší tým, který tady máme vybudovaný pro ty vztahy jednak týmový a jednak na organizační úrovni celkově. Mm, asi ti je všechno, *smích* Asi to je o tom klimatu a o těch vztazích

Dovedete si představit, že zbytek svého profesního života strávíte v Charitě, přesto že je to církevní organizace? Co přesně vás by vás k odchodu vedlo, jaké důvody – s ohledem na církevní charakter organizace.

- Myslím, že ano *smích* Já opravdu, se mi líbí, jak to má nastavený a není to opravdu jako na byznys, ty charitě opravdu záleží na tom člověku jako takovém, že se zajímá třeba jestli o tom můžu mluvit, konkrétně tady v Lit se tady to vedení prostě zajímá o ty pracovníky. Je to tady takovej opravdu jako lidskej faktor, no. Přístup, který si myslím je ve všech charitách, asi to tak jako, ne všude, ale, ale, ale, je to něco jinýho než třeba v úředním jakoby prostředí, kde jsem pracovala, kde je to jakoby o úplně jiným. Určitě pokud by třeba vyžadovali úplně aktivní působení v těch církevních věcech a takových. Protože já nejsem aktivní věřící to je jedna věc, ale právě se mi líbí ty hodnoty, který má jakoby ta církevní organizace nastavený. Takže pokud by jakoby byl požadavek, abych já musela aktivně jako by bejt aktivně něco dělat. Byl-li by požadavek, abych se v církevních věcech aktivně jako bohoslužby, jo, tak to by mně asi vadilo. Jo, a to by byl asi důvod, proč bych... Pro mě je to tak, ta svoboda, že teda nejsem aktivní věřící, nechodím prostě do kostela, a jako tak pravidelně, ale líbí se mi ty hodnoty. Tlačení do něčeho, co to ne.

Popište, jak moc cítíte sounáležitost s charitou jako s církevní doprovázející organizací, jak moc byste pro ni „nasadila život“?

- Taková ta oddanost... asi jako úplně né, jo? Opravdu jsem spíš třeba o těch hodnotách, než nějaký to úplně zapřísáhlý

Popište míru své spokojenosti být součástí církevní organizace. Co všechno má na vaši spokojenost vliv?

- Na spokojenost má vliv, jak už jsem řekla, pracovní klima, v týmu a jednak celá organizace, dobré vztahy s kolegy, s vedením, taková ta zaměřenost ne na byznys, ale na člověka, na klienta jako takového, zájem vo něj, ale i, i individuální takovej přístup, takovej ten celostní individuální přístup. Mně jako na tom baví, že je to malý zařízení a zařízení, ve kterém pracuju je opravdu maličký a baví mě to, že se s tím člověkem pracuje. Opravdu se snažíme toho člověka i nějakým způsobem i pochopit a pomoci mu prostě.

Jak často vás napadne odejít pracovat do jiné organizace a proč? Vybrala byste si zase charitu?

- Napadlo mě to za ty čtyři roky jednou, jedinkrát a to bylo v situaci takovýho přetížení. Ano, zase bych si vybrala charitu.

Doporučila byste charitu vašemu příteli hledajícímu práci?

- Ano, doporučila a i se to vyplatilo

Které myšlenky byste měla odvahu prezentovat na veřejnosti a veřejně je obhajovat jako vyjádření sounáležitosti?

- Jsem pyšná, že jsem v charitě, určitě. Nestydím se za to, jsem právem na to hrdá a určitě jsem to i prezentovala, protože se jednak účastním občas i konferencí, občas i nějakých dnů tady při otevřených dveřích, takže se snažím prezentovat i na poli akademickém. Protože taky studuju, takže jsem obhajovala i psala jsem o tom jakoby práci o logu charity.

Jste hrdá, že můžete v charitě pracovat?

- Ano, to jsem

Dodává poslání organizace jako církevní vaší práci na významu? Je pro vás prestižní?

- Ano, určitě, jsem hrdá na to.

Cítíte se být v organizaci svobodná? Nemusíte zde něco vykonávat přes váš odpor?

- Ano, to určitě ano. Opravdu ano.

Co z požadavků zaměstnavatele, tedy církve, je ještě pro vás přijatelné, aby byla vaše svoboda zachována?

- Asi opravdu nepříjemné by bylo, jak jsem hovořila, že by po mně opravdu chtěli opravdu nějak aktivně praktikovat víru tak i jiné aktivity. Co by ještě jako bylo přijatelné... tak jak je to nastavený, asi tak jako aby to bylo... Tak jak je to nastavený, tak mně to vyhovuje. Ani bych víc nešla, jako takle.. anebo kdyby mě jako třeba někdo nutil v takovej tech dobrovolnejch aktivit jako je třeba ta duchovní obnova, že jsem si to jako mohla vybrat, to školení. V rámci těch duchovních věcí je to všechno strašně dobrovolný tady. Jo, že opravdu si můžeme vybrat jesi chceme, nechceme, nechtěj po nás důvody, proč prostě ta svoboda tej volby a to mě na tom baví, že si můžu zakusit, můžu teda si to vyzkoušet, ale ta podmínky, aby se toho člověk zúčastnil, tak ta tady není, že to je dobrovolný

Máte pocit, že vám něco z duchovních programů, které ve vaší organizaci proběhly nebo probíhají, pomohlo posílit váš vztah k charitě jako značce?

- Určitě ano, sama jsem se účastnila duchovní obnovy v Neratově, to každoročně jakoby probíhá a máme možnost se jakoby dobrovolně přihlásit. I když nejsem říkám jako praktikující věřící, jsem se jako přihlásila a bylo to hrozně fajn, jakoby i to, takový ty lajky, jak se říká, takže určitě jo. Byla jsem zvědavá, jak to bude probíhat a... bylo to pro mě hodně přínosný. DC jsem se účastnila pravidelně, to probíhalo vlastně rok a půl, a na všech tech schůzkách, protože tam.. na tech školeních jsem byla, takže určitě to posílilo.