

UNIVERZITA KARLOVA

FAKULTA HUMANITNÍCH STUDIÍ

Program řízení a supervize
v sociálních a zdravotnických organizacích

Bc. Tereza Tichá

Péče o manažery v neziskové pomáhající organizaci

Diplomová práce

Vedoucí práce: Mgr. Dana Hradcová, Ph.D.

Praha 2023

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem předkládanou práci zpracovala samostatně a použila jen uvedené prameny a literaturu. Současně dávám svolení k tomu, aby tato práce byla zpřístupněna v příslušné knihovně UK a prostřednictvím elektronické databáze vysokoškolských kvalifikačních prací v repozitáři Univerzity Karlovy a používána ke studijním účelům v souladu s autorským právem.

V Praze dne 5. května 2023

Tereza Tichá

Obsah

Abstrakt	5
1 Úvod – uvedení do tématu.....	7
1.1 Používané pojmy.....	8
1.2 Cíl diplomové práce	9
1.3 Výběr tématu, souvislost s oborem	9
1.4 Východiska.....	13
1.5 Výzkumný problém, metodologie výzkumu.....	15
1.6 Struktura a obsah práce	18
2 Etika péče, demokratická péče	19
2.1 Etika péče a teorie péče - stručné představení	19
2.2 Joan Tronto a její koncept péče.....	20
2.3 Pečující vztahy, vztahovost péče, aspekty dobré institucionální péče	21
2.4 Fáze procesu péče podle Joan Tronto a jejich aplikace v řízení organizací.....	23
2.4.1 Fáze a proces péče	23
2.4.2 Demokratická pečující praxe, pečující byrokracie	28
2.4.3 Řízení organizací	29
2.5 Společenský kontext praktického využití etiky péče v řízení organizací	34
3 Organizace, kde byl realizován výzkum	36
3.1 Základní informace o organizaci, její historii a struktuře	36
3.1.1 Struktura organizace	36
3.1.2 Právní forma	37
3.2 Financování	38
3.3 Stručný vývoj organizace – milníky péče o zaměstnance a manažery	39
4 Podrobný popis metodologie a průběhu výzkumu	41
4.1 Zvolené techniky a stručný souhrn průběhu výzkumu	41
4.1.1 Okruh pracovníků, kteří na výzkumu spolupracovali.....	41
4.1.2 Stručný přehled fází výzkumu a použité techniky.....	43
4.1.3 Etické aspekty výzkumu, pozicionalita	44
4.2 Průběh akčního participativního výzkumu v organizaci.....	47
4.2.1 První krok – definování tématu	47

4.2.2	Druhý krok – spolupráce na dotazování o potřebách vedoucích pracovníků a jejich podřízených	49
4.2.3	Třetí krok – evaluace dotazování provedeného mezi vedoucími	49
4.2.4	Čtvrtý krok – workshop pro manažery, zjištění širšího zájmu o účast na výzkumu	51
4.2.5	Role realizačního týmu	52
4.2.6	Pátý krok – individuální rozhovory o péči o manažery	53
4.2.7	Závěrečné workshopy	66
4.2.8	Shrnutí a interpretace závěrů z výzkumu.....	68
4.3	Reflexe průběhu výzkumu a jeho dopadu na organizaci	77
5	Závěr.....	80
6	Seznam použité literatury a zdrojů	81
7	Seznam obrázků a tabulek	88
7.1	Obrázky	88
7.2	Tabulky	88
8	Seznam příloh.....	89

Abstrakt

Diplomová práce se zabývá specifickou podmnožinou péče o zaměstnance – péčí o manažery v neziskové organizaci poskytující (zejména) sociální služby. Výzkumy ukazují přímou souvislost mezi chováním nadřízeného pracovníka a kvalitou i výkonem organizace, práce se proto zaměřuje na způsob, jakým jsou nebo mohou být vytvářeny v organizacích tohoto typu podmínky pro kvalitní práci liniových manažerů. V teoretické rovině práce vychází z etiky péče, z velké části z práce Joan Tronto (2010, 2013), a nabízí propojení jejích tezí s odbornou literaturou zaměřenou na management obecně i specificky v sociálních službách. Druhou částí práce je popis participativního akčního výzkumu, který byl zaměřen na praxi péče o manažery v konkrétní organizaci. Společně s liniovými manažery byla praxe péče o manažery popsána a byla definována témata pro rozvoj v této oblasti na základě získaných znalostí a teoretických východisek celé diplomové práce, která tak na tomto konkrétním příkladu nabízí možnost, jak aplikovat principy demokratické pečující praxe na řízení neziskové organizace – zejména poskytovatele sociálních služeb.

Klíčová slova: péče o zaměstnance, liniový management, etika péče, řízení organizací, poskytovatel sociálních a zdravotních služeb, demokratická péče, nezisková organizace, kvalita

Abstract

The objective of this thesis is to describe and research a specific area of care for employees, which is care for managers in an NGO provider of (mainly) social services. There is evidence from research that shows the effects of managers' behaviour on the quality and quantity of organisational performance therefore, this thesis focuses on the conditions organisations (can) create for good quality performance of line managers. The theoretical basis for this text is the ethics of care, mainly some of the books of Joan Tronto (2010, 2013), which is interlinked with selected books on management (in general as well as specialised on social service providers). The second part of this thesis is a description of participative action research that focuses on the practice of care for managers in one organisation. The research, together with line managers, describes practice and suggests changes based on the gained knowledge and the theoretical basis of this text. This practical example shows possible application of the principles of democratic caring practice in the management of an NGO – especially provider of social services.

Key words: care for managers, line management, ethics of care, managing organisations, provider of social and health services, democratic caring, NGO, quality

1 Úvod – uvedení do tématu

Motto: „‘But now‘, says the Once-ler, ‘now that you’re here, the word of the Lorax seems perfectly clear. UNLESS someone like you cares a whole awful lot, nothing is going to get better. It’s not.‘ “ (Seuss Geisel, 1971)¹

Česká republika má definován systém sociálního zabezpečení, jehož součástí jsou sociální služby, které nabízejí a zajišťují pomoc a podporu lidem v nepříznivé sociální situaci při současném garantování jejich lidské důstojnosti, respektování individuálních potřeb a posilování sociálního začleňování jednotlivce do jeho přirozeného sociálního prostředí (Systém sociálního zabezpečení v České republice, 2009, s. 43).

Jak také uvádí brožura Systém sociálního zabezpečení v České republice (2009, s. 43): „...Zákon (108/2006 Sb., ve znění pozdějších předpisů, pozn. autorky) garantuje, že poskytované služby budou pro uživatele bezpečné, profesionální a přizpůsobené potřebám lidí. Zákon také vytváří prostor pro spoluúčast lidí na procesech rozhodování o rozsahu, druzích a dostupnosti sociálních služeb v jejich obci či kraji. ... “.

Uvedené ideje tvoří širší kontext tématu této diplomové práce. V užším kontextu se práce zabývá způsobem řízení organizací poskytujících (nejen) sociální služby, vytvářením podmínek pro zaměstnance (pracovníky zajišťující přímou péči ale zejména manažery z důvodů, které budou dále popsány) odpovídající jejich potřebám, aby zmíněné ideje byli schopni i ochotni přenášet a aplikovat do běžné praxe poskytování služeb klientům (nebo dalším příjemcům služeb).

Jaké procesy musí v organizacích poskytujících sociální služby probíhat směrem k jejich manažerům, aby pomáhající služby byly přizpůsobené potřebám lidí tak, jak to deklaruje text *Systém sociálního zabezpečení v České republice* (2009)? Jak může vrcholné vedení organizace poskytující sociální služby (nebo jiné pomáhající organizace) pracovat s vedoucími pracovníky tak, aby tito lidé mohli pozitivně ovlivňovat způsob poskytování služeb v souladu s potřebami jejich příjemců? Tato práce se snaží najít dílčí

¹ Překlad (autorky textu): „Ale teď“, řekl Once-ler, „teď, když jsi tady ty, slovo Loraxe se zdá být naprosto jasné. DOKUD se někdo jako ty nebude strašně moc starat, nic se nezlepší. Nic.“

odpovědi na tyto otázky, protože celá šíře této problematiky je příliš obsáhlá na jednu diplomovou práci.

Diplomová práce vychází z předpokladu, který potvrzuje i literatura: manažeři mají zásadní vliv na to, jak se jejich podřízení pracovníci v organizaci cítí, na jejich tzv. well-being i pocit sounáležitosti s organizací, které pak následně mají dopad na výkonnost pracovníků (Lewis, 2017) a kvalitu poskytovaných služeb (Čížikienė, 2019).²

1.1 Používané pojmy

V literatuře zaměřené na řízení a management se obvykle pro skupinu pracovníků, kterou se bude tato práce zejména zabývat, používá označení střední případně liniový management (Armstrong, 2008; Malík Holasová, 2020). Lidé, kteří tvoří tuto úroveň řízení organizace, bývají nazýváni manažery. V organizaci, kde probíhal výzkum pro potřeby této práce, je zvykem používat sousloví vedoucí nebo vedoucí služeb, což je používáno jako označení pro manažery jednotlivých provozů organizace.³

Matoušek (2003, s. 329-330) uvádí, že v sociálních službách se slovo manažer téměř nepoužívá. Zároveň ale také doplňuje: „Pokud se chceme dále věnovat aplikaci teorie managementu v oblasti sociální práce, je třeba si uvědomit, že každý vedoucí nebo řídicí pracovník je v tomto smyslu manažerem a charakter jeho práce je do určité míry podobný práci manažera v komerční sféře.“ S tímto vyjádřením se zcela ztotožňuji, přestože beru v potaz skutečnost, že řízení organizací poskytujících sociální služby má svá specifika, což potvrzují další autoři (Malík Holasová, 2020, s. 85-87; Molek, 2011, s. 10-32).

V rámci této práce budou využívány pojmy vedoucí pracovníci nebo manažeři jako synonyma, případně bude použita terminologie v organizaci obvyklá - vedoucí služeb.

Současně, s ohledem na zachování co nejsnadnější čtivosti textu, budu používat pro označení některých rolí mužský rod podstatných jmen jako zobecněné vyjádření daného pojmu, například manažeři, kolegové, pracovníci apod., přestože se může jednat o ženy

² Pozn. autorky: Pokud není v textu uvedeno jinak, cizojazyčná literatura byla pro potřeby této práce přeložena autorkou diplomové práce.

³ Tento pojem tedy nezahrnuje celou skupinu manažerů v organizaci a nepovažuji jej za zcela přesný, neboť může evokovat dojem, že se jedná pouze o vedoucí sociálních služeb, což neodpovídá realitě organizace. Uvedené skutečnosti budou předmětem popisu dále v textu.

i muže. V částech textu, kde bude potřeba specifikovat, že se jedná o ženské nebo ženské i mužské představitele popisovaných rolí, budou použity odpovídající rody podstatných jmen.

1.2 Cíl diplomové práce

Původní cíl diplomové práce představený v *Projektu diplomové práce* zněl: „Mým cílem je zhodnotit proces zjišťování potřeb manažerů první linie v jedné organizaci, zasadit jej do teoretického rámce etiky péče a navrhnout případná zlepšení pro podobná zjišťování v budoucnu.“ (*Příloha 1 - Projekt Diplomové práce*)

Během procesu realizace výzkumu se ukázalo, že tento cíl nabízí velmi omezené možnosti, a zároveň, že téma péče o manažery v organizaci, kde výzkum probíhal, má mnoho dalších aspektů, které by mohly přispět k rozvoji péče o tuto skupinu pracovníků v organizaci, a širší zkoumání dané problematiky tak bude více přínosné pro praxi v organizaci.

Cíl diplomové práce byl tedy upraven oproti původnímu záměru. Cílem této diplomové práce je na základě teoretických východisek etiky péče a demokratické péče, jak o nich hovoří a jak s nimi pracuje Joan Tronto (2010, 2013):

a) identifikovat procesy v řízení pomáhající organizace (poskytující zejména sociální služby), které mají vliv na péči o manažery a tím ovlivňují zajištění podmínek pro práci všem pracovníkům a tedy kvalitní poskytování nabízených služeb;

b) prostřednictvím participativního akčního výzkumu popsat aktuální stav péče o liniové manažery a využít teoretického rámce etiky péče a demokratické péče k návrhu možných podnětů pro rozvoj organizace v oblasti péče o tuto skupinu pracovníků se zachováním principů demokratické pečující instituce (Tronto, 2013).

1.3 Výběr tématu, souvislost s oborem

Od roku 1999 se s drobnými přestávkami pohybuji v oblasti tzv. pomáhajících profesí, tedy profesí, od kterých očekáváme, že pomáhají lidem zvládat jejich sociální a emocionální

obtíže (Matoušek, 2003, s. 51).⁴ S přibývajícimi zkušenostmi a znalostmi (ke kterým výrazně přispělo studium oboru Řízení a supervize v sociálních a zdravotnických organizacích) si stále jasněji uvědomuji, že je pro mě v mé profesi sociálního pracovníka důležité, aby poskytované služby skutečně odpovídaly na potřeby a situaci příjemců těchto služeb. Považuji za jeden ze základních úkolů pomáhajících organizací zajistit kvalitní služby, kde se tato kvalita odvíjí od míry zapojování příjemců služeb do způsobu jejich poskytování neboli míry jejich participace (Bjelončíková, 2016).

Tato diplomová práce je postavena na východiscích formulovaných Joan Tronto zejména v textu *Creating Caring Institutions: Politics, Plurality, and Purpose* (2010), v knize *Caring Democracy* (2013) a dalších souvisejících textech. Joan Tronto v těchto textech vychází z přesvědčení, že pro zajištění dobré a kvalitní péče je potřeba se zabývat celým procesem péče a je potřeba, aby do tohoto procesu byli v rámci jedné pomáhající organizace zapojeni jak příjemci služeb, tak pracovníci (nejen ti přímo pomáhající, ale všichni, kteří zde pracují), případně další aktéři vně organizace, kteří hrají roli v organizaci a v poskytování nabízených služeb.

Nebylo v mých možnostech a schopnostech zaměřit se proces péče v celé jeho šíři, neboť přesahuje rozsah magisterské diplomové práce. Zaměřila jsem se proto na vybranou část tohoto procesu, o níž jsem se domnívala, že by v ideálním případě mohla přinést poznání a následné zvýšení kvality do praxe konkrétního poskytovatele sociálních a dalších služeb. Jako jedna z variant se nabízela možnost zaměřit se na potřeby a způsob poskytování péče klientům (příjemců služeb) a způsob, jakým je jim péče poskytována. Druhá varianta byla zaměřit se na potřeby a způsob poskytování péče pracovníkům této vybrané organizace. Jak poukazuje Glumbíková na základě skupinové diskuse během konference *Participativní přístupy v sociální práci*: „... Neochota (*používat participaci v sociální práci, pozn. autorky*) byla spojována i s faktem, že sami sociální pracovníci mohou mít pocit, že nezažívají participativní přístup (je pro ně tedy těžké jej používat). Participace se tak stává spíše formálním předpokladem, než uskutečnitelnou akcí...“ (Bjelončíková, 2016, s. 93). Rozhodla jsem se na základě této skutečnosti tedy zaměřit na potřeby a péči, která je věnovaná pracovníkům v těchto organizacích, konkrétně manažerům, což dále vysvětluji.

⁴ Analogicky k pojmu „pomáhající profese“ v této práci bude používán termín „pomáhající organizace“ ve smyslu organizace, jejíž činnost je zaměřena na pomoc lidem zvládat jejich sociální, emocionální případně zdravotní a jiné obtíže.

Manažeři jsou specifickou skupinou, která je nebo by měla být spojovacím článkem mezi nejvyšším vedením organizace a pracovníky v přímé péči a klienty služeb (Armstrong, 2008). Manažeři a jejich způsob vedení podřízených, má například podle Kelloway (2010) nebo Lewis (2017) vliv na zdraví pracovníků, jejich psychiku, pocit sounáležitosti s organizací i na jejich výkon. Z toho vyvozují, že role manažerů v péči o zaměstnance (ve smyslu osobního zájmu, vytváření podmínek pro práci a rozvoj) a potažmo tedy i v péči o příjemce služeb, je klíčová. Způsob, jakým manažeři řídí svou část činnosti organizace a jak přistupují k vedení a řízení týmů, které vykonávají samotnou činnost organizace, bude pak mít přímý dopad na způsob a kvalitu výkonu všech procesů i činností organizace. Pokud základem kvality služeb je participace (zapojování) jejich příjemců, předpokládám, že nemůže být plně realizována bez participace pracovníků i manažerů v organizaci na způsobu fungování organizace. Proto považuji za důležité věnovat pozornost tomu, jaké podmínky pro práci manažerů první linie jsou v organizaci vytvořeny, a jestli a jak jsou manažeři vedeni a zapojováni do rozhodování v rámci organizace.

Péče o zaměstnance má mnoho podob, pracovníci sami ji mohou vnímat velice různorodě. Pro potřeby této práce pracuji s tímto pojmem v širokém pojetí, aby bylo možné zachytit společně s manažery v organizaci i jejich chápání tohoto pojmu a zároveň nechat co nejširší prostor pro hledání podnětů ke změně v organizaci směrem k těmto vedoucím pracovníkům. Péči o manažery tedy chápu jako jakoukoli činnost v organizaci, která vytváří dobré podmínky pro jejich kvalitní práci i s ohledem na jejich potřeby.

Mým záměrem je popsat proces vytváření prostředí pro změnu a rozvoj péče o manažery v konkrétní organizaci, což v sobě zahrnuje popis vývoje a aktuálního formálního nastavení péče o zaměstnance v organizaci i popis toho, jak podle manažerů v praxi probíhá, a vytipovat oblasti možného rozvoje péče o manažery v organizaci.

Celá tato diplomová práce a výzkum se odehrává v rámci organizace, kde pracuji od roku 2018, proto jsem si ji zvolila jako jejího hlavního „aktéra“. Jedná se o neziskovou organizaci, která poskytuje sociální, zdravotní a další související služby, tedy je tzv. pomáhající organizací, což s sebou přináší určitá specifika. Obsah činnosti organizace je definován jak legislativou pro jednotlivé činnosti organizace (například zákon 108/2006 Sb., o sociálních službách, ve znění pozdějších předpisů, zákon 372/2011 Sb., o zdravotních službách, ve znění pozdějších předpisů), tak další legislativou (např. Zákon č. 3/2002 Sb., o svobodě náboženského vyznání a postavení církví a náboženských

společností a o změně některých zákonů (zákon o církvích a náboženských společnostech), 2001, ve znění pozdějších předpisů, nebo daňová legislativa). Poskytování služeb obecně je specifickou činností, která se projevuje ve způsobu fungování a řízení organizace (Molek, 2011, s. 10-11), poskytování služeb tzv. pomáhajících je pak o to specifičtější, jelikož primárním cílem takto poskytovaných služeb není finanční zisk, ale jiný přínos pro jednotlivce a ideálně pro celou společnost. Specifika poskytování sociálních služeb, jak shrnuje Molek (2011, s. 12-32), vyplývají z těchto aspektů:

- způsob financování,
- závislost na politických rozhodnutích,
- úzké vazby na legislativu,
- provázanost se sítěmi v místě poskytování služeb,
- intimní povaha služeb,
- důležitá role dalších sociálních vazeb příjemců služeb,
- dimenze hodnot a etiky práce.

Má současná pozice mi umožňuje dobrý přístup k interním informacím v organizaci, mám zde vytvořené i osobní vztahy s některými kolegy a tím určitou míru důvěry, ale také bych ráda svou práci podpořila další rozvoj této organizace. Volba této organizace sebou samozřejmě nese i nevýhody a rizika, která jsou blíže popsána v kapitole *4.1.3 Etické aspekty výzkumu, pozicionalita*.

Práce má význam pro konkrétní organizaci, na jejímž teritoriu vznikala. Mojí ambicí není definovat obecně platné teze, které budou aplikovatelné v každé jiné organizaci. Nicméně věřím, že tato práce může přiblížením jednoho konkrétního procesu přípravy na změnu nabídnout inspiraci dalším organizacím a nastínit možné oblasti a procesy, které mají vliv na kvalitu péče o zaměstnance v pečující organizaci a návazně na kvalitu poskytovaných služeb. Zároveň nabízí čtenáři prostor ke kritickému zhodnocení průběhu celého výzkumu a vedení procesu, který v organizaci proběhl a zřejmě se bude dále vyvíjet. Celý proces výzkumu a tvorby této práce pak také považuji za důležitý pro můj osobní

a profesní rozvoj jako absolventky programu Řízení a supervize v sociální a zdravotní oblasti, tedy potenciální manažerky nebo odbornice na oblast řízení organizací poskytujících sociální a/nebo zdravotní služby.

1.4 Východiska

Téma péče o pracovníky v pomáhajících profesích a péče o sebe u těchto pracovníků není nijak nové. Péče o pracovníky je mimo jiné zákonnou povinností zaměstnavatele, což vyplývá z právních předpisů, zejména ze zákona 262/2006 Sb. Zákoník práce, ve znění pozdějších předpisů (Zákon č. 262/2006 Sb., Zákoník práce, 2006). Podpora pracovníků vykonávajících práci v sociálních službách je zakotvena ve Standardech kvality (Čermáková, 2002, s. 80-81; Vyhláška č. 505/2006, kterou se provádějí některá ustanovení zákona o sociálních službách, 2006) a jedním z obecně uznávaných a důležitých způsobů podpory je také supervize (Havrdová, c2008, s. 47-61; Hawkins, 2004, s. 23-45).

Tato práce se zaměřuje na téma péče o manažery z pohledu etiky péče a demokratických pečujících organizací tak, jak jej pojímá Joan Tronto (2010, 2013), která popisuje péči velmi široce. Podle definice formulované Tronto a Fisher v roce 1990, se jedná o přirozený proces, který je ve svých různých podobách běžnou součástí lidského života, tedy jako „lidskou aktivitu, která zahrnuje vše, co děláme k udržování, zachovávání a rozvinutí našeho světa tak, aby se nám v něm žilo co nejlépe. Kde tento svět zahrnuje naše těla, naši osobnost a naše prostředí, které dohromady proplétáme v jednu život zachovávající síť“ (Fisher, 1990, cit. dle Tronto, 2013, s. 19). Péče v tomto konceptu je tedy celostním procesem, ve kterém jsou uspokojeny potřeby všech dotčených aktérů (nejen lidí, ale i prostředí, ve kterém se pohybujeme, zvířat, rostlin,...) a kde péče o sebe a péče o druhé nejsou dva oddělené procesy, ale jsou součástí jednoho celku.

Joan Tronto (2013) se věnuje konceptu péče zejména ve vztahu ke společnosti obecně, kde hovoří o demokratickém pečování, demokratické pečující praxi a demokratických pečujících institucích. Tato práce se věnuje popisu fungování konkrétní organizace, jako mikrosociální, budou na ni analogicky aplikovány aspekty demokratické péče a demokratické pečující praxe, mohli bychom tedy hovořit o demokratické pečující organizaci. Podle Tronto (2013, s. 13, 26, 29) by měla být péče ve společnosti obecně a tedy i v pečujících organizacích hlavní hodnotou, společně s demokratickými hodnotami

svobody, rovnosti a spravedlnosti, protože každodenně a celoživotně zažíváme svou vzájemnou závislost. V aktuálním demokratickém diskurzu, podle kterého je obvykle fungování společnosti⁵ popisováno a následně i realizováno v praxi, převládá předpoklad ideálu autonomie každého člena společnosti, kde ne-autonomie je projevem chyby nebo patologie (Tronto, 2013, s. 31).

Joan Tronto (2013) zpochybňuje tuto tezi, že ideálem občana je občan autonomní, který je sám zodpovědný za způsob, jaký žije svůj život. Uvádí přitom, že člověk žije ve vztazích vzájemné závislosti s jinými lidmi, lidé ze své podstaty nejsou autonomními prvky nějakého celku, ale společně jej tvoří. Každý jedinec je během svého života někdy závislý na ostatních lidech, ať už v dětství, během nemoci, během různých každodenních situací, člověk tedy nemůže být zcela autonomní. Proto Tronto (2013) popisuje péči jako v první řadě vztahovou, protože se odehrává ve vzájemných vztazích.

Joan Tronto (2010, 2013) formuluje několik podmínek „dobré péče“ a demokratické pečující praxe. V tomto kontextu bude v rámci této práce popisována organizace a systém péče o manažery v organizaci i související témata. Etika péče a koncept demokratické péče jsou relativně novými koncepty, které nabízejí možnost se na situaci řízení organizací poskytujících sociální služby podívat z odlišného úhlu pohledu a možná nabídnout nové perspektivy, jak řízení organizací pojmout. Tento myšlenkový rámec je potřeba pak naplnit konkrétními kroky v praxi, což bude i předmětem této práce, tj. navrhnout společně s manažery takové kroky pro popisovanou organizaci. Sama Tronto (2013) uvádí, že nenabízí konkrétní postupy, jak prezentované myšlenky prakticky aplikovat, toto ponechává na jiných, konkrétně na občanech demokratické společnosti.

„Demokratické společnosti musí přeorientovat své hodnoty dál od podpory ‚trhu‘ směrem k podpoře prostředků, které umožní lidem žít lidský život.“ (Tronto, 2013, s. 45). V současné demokratické společnosti dosud nenastaly změny, o kterých Joan Tronto hovoří (2010, 2013), je zde kladen důraz na převažující osobní zodpovědnost za vlastní úspěch a ideálem je autonomie jednotlivce. Uvedené se týká také společnosti, ve které je kontext této práce situován, tedy České republiky, kde funguje tržní ekonomika, která ovlivňuje také fungování služeb sociálních i zdravotních. Praktická aplikace záměru této diplomové práce

⁵ Tronto (2010, 2013) hovoří o společnosti v USA, tato práce vzniká v kontextu České republiky, tedy pokud se v textu bude hovořit o společnosti, znamená to společnost v České republice potažmo Evropské unii, se kterou jsem více obeznámená než se společností v USA nebo jiných zemích.

musí být konfrontována právě s nastavením společnosti a jejího fungování, která určuje mantinely a pravidla všem organizacím a institucím, tedy i poskytovatelům služeb sociálních a zdravotních.

Z výše uvedených důvodů budu ve své práci také čerpat z literatury zaměřené na řízení organizací obecně jako například z práce Michaela Armstronga *Management a leadership* (2008), která shrnuje souhrnně některé aktuální poznatky v oblasti managementu. Jako zdroj informací týkající se řízení organizací budu také využívat literaturu Plamínka např. *Synergický management: vedení, spolupráce a konflikty lidí ve firmách a týmech* (2000) a *Vedení lidí, týmů a firem: praktický atlas managementu* (2018), které podle mého názoru nabízí některé možnosti praktického využití myšlenek Tronto (2010, 2013) do praxe, zejména s ohledem na zapojování pracovníků do rozhodování. Také budu využívat zdroje, které se zabývají specifiky řízením organizací poskytujících sociální služby například *Řízení organizací služeb sociální práce* od Mgr. Věry Malík Holasové, Ph.D. (2020) nebo *Řízení organizací sociálních služeb vybrané problémy* od Ing. Jana Molka, CSc. (2011), které aplikují teorie managementu v prostředí sociálních služeb⁶. Mým záměrem je nabídnout možnost aplikovat myšlenky obsažené v konceptu demokratické pečující praxe do praktického fungování konkrétní popisované organizace poskytující sociální a zdravotní služby.

1.5 Výzkumný problém, metodologie výzkumu

Jak bylo popsáno v kapitole 1.2 *Cíl diplomové práce*, během procesu realizace výzkumu se ukázalo, že cíl diplomové práce, a tedy i cíl výzkumu předložený v *Projektu diplomové práce*, neumožňoval zkoumání širšího spektra témat souvisejících s péčí o manažery v organizaci, v níž výzkum probíhal. Ukázalo se, že změna cíle výzkumu nabídne komplexnější pohled na celou problematiku v organizaci a tím umožní lépe pochopit celý kontext péče o vedoucí pracovníky v této konkrétní organizaci a tedy i vhodněji v daném kontextu formulovat doporučení pro rozvoj organizace v této oblasti. Původní cíl výzkumu navržený v *Projektu diplomové práce* se tak stal cílem první z dílčích aktivit celého výzkumu.

⁶ Organizace, kde byl realizován výzkum, poskytuje kromě sociálních i jiné služby. Sociální služby jsou ale převažující činností organizace a jsou také mou profesní expertízou, v rámci této práce tedy bude použita literatura zaměřené na tuto specifickou oblast.

Cíle výzkumu byly upraveny takto:

a) prostřednictvím participativního akčního výzkumu popsat aktuální stav péče o liniové manažery v konkrétní organizaci a definovat témata pro rozvoj v této oblasti společně se samotnými manažery na základě studia interních dokumentů organizace, pozorování a individuálních i skupinových rozhovorů,

b) zasadit výstupy z výzkumu do teoretického rámce etiky péče a demokratické péče a navrhnout možné podněty pro rozvoj organizace v oblasti péče o manažery se zachováním principů demokratické pečující instituce (Tronto, 2013).

Prvotní vstupní výzkumná otázka:

„Jak manažeři vnímají proces dotazování, který v organizaci proběhl v srpnu a září 2021, a byl zaměřen na zjišťování potřeb vedoucích pracovníků jednotlivých služeb?“

byla po konzultaci s účastníky výzkumu následně rozšířena a reformulována:

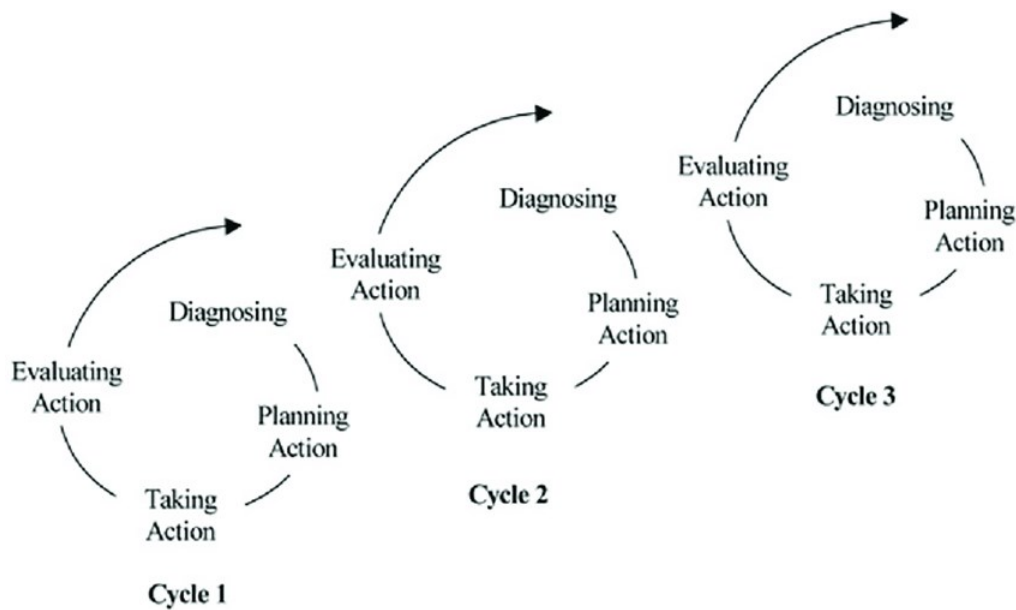
„Jak manažeři první linie chápou téma ‚péče o manažery v organizaci‘ jednak z pohledu řízení organizace jako celku (v kontextu potřeb manažerů v rámci celé organizace), a také jako jednotlivci se svými specifickými potřebami? Jaké změny v zajištění a vytváření podmínek pro svou práci by manažeři potřebovali, navrhovali a uvítali?“

Pro výzkum jsem zvolila formu participativního akčního výzkumu (dále také PAV). Tento typ výzkumu si neklade za cíl jen rozšíření znalostí, ale také na základě zjištěných dat iniciovat a realizovat změnu ve zkoumané skupině, organizaci nebo systému. „Akční výzkum je vhodný, pokud je výzkumným tématem rozvíjející se série akcí v průběhu času v dané skupině, komunitě nebo organizaci a její členové si přejí studovat svou vlastní činnost, aby ji změnili nebo zlepšili práci na některých aspektech systému a studovat proces, aby se z něj poučili. Akční výzkum je tedy podobný zkušenostnímu učení a reflexi praxe.“ (Coghlan, 2005)

Důležitou součástí takového výzkumu je tedy zapojení do všech jeho fází těch, kteří sami mají na zkoumání daného tématu zájem a kterých se změna týká, v tomto případě se jednalo o vedoucí pracovníky organizace, kde výzkum probíhal.

Akční výzkum je sledem opakujících se fází diagnostiky, plánování, realizace a vyhodnocení akce (viz *Obrázek 1 Spirála cyklů akčního výzkumu podle Coghlan a Brannick (2005)*), přičemž během celého výzkumu probíhá souběžně několik těchto cyklů na různých úrovních (Coghlan, 2005). David Coghlan a Teresa Brannick (2005, s. 23-25) toto připodobňují k oběhu ručiček na hodinách – velká ručička je celým výzkumným projektem a tedy jedním velkým cyklem s časovým rozsahem třeba dvou let (v případě tohoto konkrétního výzkumného projektu pro potřeby diplomové práce jeden rok). Pohyb hodinové ručičky je podmíněn pohybem minutové ručičky, což jsou menší cykly tedy jednotlivé aktivity směřující k celkovému cíli výzkumu. Vteřinová ručička pak symbolizuje dílčí kroky v jednotlivých aktivitách např. jednotlivá setkání, porady, rozhovory realizované v rámci výzkumu.

Obrázek 1 Spirála cyklů akčního výzkumu podle Coghlan a Brannick (2005)



(Coghlan, 2005, s. 24)

Participativní akční výzkum jsem v tomto případě zvolila proto, že jeho způsob realizace zapadá do konceptů etiky péče a demokratické péče – PAV je založen na demokratických principech a v souladu s tezemi Joan Tronto (2010, 2013) zapojuje do diskuse a rozhodování osoby, kterých se zkoumané téma dotýká. Tento typ výzkumu jsem vnímala jako jedinou smysluplnou variantu, jak dané téma zkoumat a přitom se neodchýlit od konceptu, kterým je práce zarámována.

Dalším důvodem pro volbu participativního akčního výzkumu byla možnost získat praktické zkušenosti s tímto typem výzkumu a způsobem práce s ním spojeným. Jedním z očekávaných cyklů učení během výzkumu byl tedy také osobní rozvoj, rozšíření poznání a otestování tohoto konkrétního přístupu k řešení daného tématu v rámci organizace. Tyto dovednosti pak mohou být základem pro další rozvoj manažerských dovedností.

V neposlední řadě může být zkušenost s participativním akčním výzkumem v organizaci zdrojem poznání pro organizaci a její manažery, tedy možnost osvědčené aspekty takového výzkumu dále aplikovat v organizaci při řešení jiných témat.

1.6 Struktura a obsah práce

Práce je strukturována tak, aby čtenáře nejdříve uvedla podrobněji do teoretických zdrojů, ze kterých čerpá, a vysvětlila souvislosti z nich vyplývající pro řízení organizace a zajištění péče o manažery, tuto část pokrývá kapitola 2 *Etika péče, demokratická péče*. Dále je čtenář postupně provázen procesem seznamování se s organizací, s jejím fungováním, se způsoby, jakými je v organizaci zajišťována nebo poskytována péče o manažery, jak se toto téma v organizaci vyvíjelo, což je obsahem kapitoly 3 *Organizace, kde byl realizován výzkum*. Další část práce kapitola 4 *Podrobný popis metodologie a průběhu výzkumu* je věnována shrnutí procesu akčního participativního výzkumu v popisované organizaci, poznatkům, které z tohoto výzkumu vplynuly, jejich interpretaci a návrhům pro další vývoj a směřování organizace v oblasti péče o manažery. Doporučení jsou zde zasazena do konceptu demokratické péče. Kapitola 5 *Závěr* shrnuje poznatky pro organizaci a reflexi osobní zkušenosti s procesem výzkumu ve vlastní organizaci.

2 Etika péče, demokratická péče

2.1 Etika péče a teorie péče - stručné představení

Koncept etiky péče a teorie péče je pojem zahrnující široké spektrum názorů, postojů, popisů praxe, které se rozvíjely od 80. let 20. století. V této části budu používat jak slovní spojení etika péče, tak teorie péče. Významy obou sousloví se v literatuře částečně překrývají a doplňují, někteří autoři nebo autorky se více zaměřují na povahu morálky, zkoumají a popisují normativní etickou teorii (Dunn, 2021) nebo se soustředí na praxi péče (Jesenková, 2022, s. 18-19).

Jak upozorňuje Kiczková a Szapuová (2005, s. 57) do 80. let 20. století scházelo seriózní zkoumání péče v etickém a filozofickém myšlení. V rámci etických diskusí se jednalo o okrajové téma, které bylo často interpretováno jednostranně jako spojené s „osobou, která se stará, tedy služkou“.

Jesenková (2016, s. 21) uvádí, že samostatnou linii přemýšlení o péči můžeme vysledovat v křesťanské filozofii, kde základem těchto úvah je nesobecká křesťanská láska. Pro tuto diplomovou práci ovšem bude důležitý vývoj myšlenek o péči, který probíhal v okruhu feministických teoretiků a teoretiček. Jako jedny z prvních vydaly své texty zaměřené na péči autorky jako Sarah Ruddick, Carol Gilligan, Nel Noddings (Jesenková, 2016). Poslední jmenovaná Nel Noddings například v knize *Starting at home: Caring and social policy* (2002) mimo jiné reagovala kriticky na koncepci péče Milтона Mayeroffa, prezentovanou v jeho díle z roku 1971 *On Caring* (1990). Podle Noddings (2002) se Mayeroff (1990) soustředí na péči více z pohledu pečující osoby, sama Noddings (2002, s. 12) navrhuje tuto optiku rozšířit a dívat se na péči více komplexně, z více perspektiv – z pohledu příjemce péče, v kontextu dané situace. Podle Jesenkové (2016, s. 22) v tomto bodě Noddings i ve svém dalším díle *Caring: a relational approach to ethics & moral education* (2013) vystihuje důležitý rozdíl mezi křesťanským a feministickým pojetím péče, kdy feministická teorie chápe péči v jejím kontextu.

Etika a teorie péče vychází z přesvědčení, že lidské bytosti se bez vzájemné péče v životě neobejdou, péče je jedním z konstitutivních aspektů života lidí a proto by měla být základem pro uspořádání společenského a politického života (Urban, 2022, s. 61).

Je to přirozená součást našich životů, kdy nejvýrazněji tuto skutečnost můžeme vnímat u dětí - jako novorozenci jsme na péči jiných zcela závislí a bez ní bychom neměli šanci přežít. A pak v celém průběhu našeho života se setkáváme se situacemi, kdy se bez dalších lidí neobejdeme. Přesto, že bez vzájemné péče, starostlivosti, zájmu bychom se ve svém životě neobešli, nepřežili bychom, je péče ve společnosti svým způsobem přehlížená, opomíjená jako něco, co přijde na řadu, až vyřešíme ostatní problémy společnosti. Etika péče poukazuje na tento rozpor mezi hodnotami, na kterých je fungování společnosti založeno, a potřebou vzájemné péče. (Tronto, 2013)

Velmi dobře popisuje z mého pohledu etiku péče Jesenková (2022, s. 17): „Otázky, ako teoreticky uchopiť niečo, čo je natoľko prítomné v našej každodennosti, až sa to stáva neviditeľným, čo je natoľko samozrejmé, až sa zdá, že nie je čo opísať a vysvetliť, ma pri skúmaní starostlivosti sprevádzajú neustále. Jednak je tu starý známy problém: ako teoreticky reflektovať to, čo žijeme a zakúšame, a tiež to, čo žijú a zakúšajú iní a iné? ... Odpovede na otázky, ... sú (a mali by byť) výsledkom neustálej interakcie medzi reflexiou skúsenosti so starostlivosťou a reflexiou teórie o starostlivosti. ... Etiku starostlivosti tak možno charakterizovať ako empiricky ukotvenú normatívnu etiku.“. Tímto odstavcem vystihuje jeden z důvodů, proč je etika a teorie péče stále ještě spíše okrajovým směrem ve zkoumání a popisování společnosti a proč se v rámci zkoumání péče objevuje mnoho různých myšlenek a směrů – osobní zkušenost a reflexe této zkušenosti se u každého člověka liší a má také svůj vlastní vývoj v čase.

2.2 Joan Tronto a její koncept péče

Pro potřeby této práce mě zajímají zejména myšlenky formulované Joan Tronto (2010, 2013), která společně s Berenice Fisher, jak už jsem uvedla výše, definuje péči jako „Lidskou aktivitu, která zahrnuje vše, co děláme k udržování, zachovávání a rozvinutí našeho světa tak, aby se nám v něm žilo co nejlépe. Kde tento svět zahrnuje naše těla, naši osobnost a naše prostředí, které dohromady proplétáme v jednu život zachovávající síť.“ (Fisher, 1990, cit. dle Tronto, 2013, s. 13)

Takové pojetí péče je velmi široké a zahrnuje naše každodenní běžné činnosti, které ani nejsme často zvyklí nazývat „péčí“. Definice zahrnuje zájem lidí jeden o druhého, zájem lidí o životní prostředí a podmínky, ve kterých žijí zvířata chovaná lidmi, ale také vzdělávání,

úklid atd. Široké pojetí péče je podstatné i pro mou práci, kdy péči o manažery v organizaci chápu jako jakoukoli činnost, která manažerům umožňuje vykonávat jejich práci co nejlépe s ohledem na jejich potřeby a vytváří vhodné podmínky pro jejich práci. Jedná se tedy nejen o dobře známé benefity nebo zaměstnanecké výhody, které se možná nabízejí jako první myšlenka při vyslovení „péče o manažery“, ale zejména o způsob, jak jsou manažeři sami vedeni, jaké mají podmínky pro uplatňování vlastních rozhodnutí, jak se ve své pozici cítí atd. V části věnované vlastnímu výzkumu pak bude patrné, jak široce je možné toto téma vnímat a že jej tak vnímají i sami manažeři v organizaci.

Abychom se mohli zamýšlet a zkoumat způsob praktické realizace takto široce definované péče, musí být popisována v kontextu a v praxích, ve kterých se realizuje a probíhá. Jedním z možných aspektů, které umožňují na péči pohlížet v jejím kontextu, je účel péče. Příkladem může být praní prádla, kdy má tato činnost jiný kontext v nemocnici, v níž je součástí mnoha činností vykonávaných za účelem uzdravení pacienta, kdežto praní prádla doma za účelem přípravy člena domácnosti na důležitou schůzku má zcela jiný účel a tedy i kontext (Tronto, 2013, s. 21).

2.3 Pečující vztahy, vztahovost péče, aspekty dobré institucionální péče

Jedním z dalších popisovaných aspektů péče je vztahovost (Held, 2015 cit. dle Jesenková, 2016, s. 28; Tronto, 2013, s. 36-37), protože péče se odehrává vždy ve vzájemných vztazích.

Joan Tronto (2013, s. 158-159) při popisu péče a pečujících vztahů vychází z popisu takových vztahů v rámci rodiny a odvíjí z nich svou představu aspektů dobré péče, čímž nemá v úmyslu vzájemnou péči v rodině idealizovat. Spíše konstatuje, že v rodině probíhá automaticky – je zde daný účel vzájemné péče, vztahy moci a vzájemných povinností, v každé rodině je péče něčím specifická. Už nějakou dobu ovšem ve společnosti dochází k postupnému přesouvání stále většího objemu péče mimo rodinu do institucí, kde schází ono „automatické“ určení účelu péče, mocenských vztahů a specifík poskytované péče (Tronto, 2010, s. 161-162). Joan Tronto (2010, 2013) vyvozuje, že pro instituce, které chtějí poskytovat dobrou péči, to znamená nutnost tyto aspekty péče vědomě definovat:

- jasně popsat mocenské vztahy, v rámci kterých se péče odehrává, a stanovit na všech úrovních jasnou politiku péče,

- vytvářet možnost zachování různých způsobů a specifík péče, uznat různé možnosti naplňování potřeb,

- jasně definovat široce diskutovaný a přijatelný účel poskytované péče.

Uvedené body je potřeba promýšlet a cílit nejen směrem k příjemcům služeb dané organizace, ale s myšlenkou na vzájemnou provázanost a závislost také ve vztahu k zaměstnancům, kteří služby poskytují, kteří zajišťují zázemí a servis, i k manažerům, kteří jejich práci vedou a řídí (Tronto, 2010; Tronto, 2013). Pro pečující organizaci, která má ambice poskytovat takto definovanou dobrou péči, to znamená přijmout za svou široce pojatou myšlenku péče a na základě diskuse na všech úrovních v organizaci vědomě nastavovat a průběžně přehodnocovat uvádění tohoto pojetí péče do praxe.

Jelikož jedním z aspektů, kterému je potřeba věnovat pozornost v rámci demokratické pečující instituce je moc a její rozložení v rámci vzájemných vztahů (Tronto, 2013), dovoluji si zde ještě krátkou zastávku k tématu moci. V kontextu poskytování sociálních, zdravotních a jim podobných služeb bychom na první pohled mohli konstatovat, že poskytovatel péče (jako instituce nebo jako jednotlivá osoba - například pečovatelka, asistentka) má velkou moc nad příjemcem péče, tedy klientem služby. V mnoha ohledech tomu tak je, protože příjemce péče v rámci těchto služeb je často na poskytovanou péči odkázán, sám nemá možnost si ji plně zajistit, také nemusí mít přístup ke stejným informacím, jako poskytovatel péče a může být odkázán na dobrou vůli a znalosti poskytovatele. Zároveň jsem se setkala mezi lidmi pracujícími v uvedených službách s názorem, že klient může všechno a pracovník nemá možnost se bránit proti nevhodnému chování klientů. Příjemce péče má ve svých rukou moc péči ovlivnit, má „páky“, kterými může na poskytovatele tlačit. Bude záležet na tom, jestli si tuto svou moc uvědomuje a také, jestli a jak ji využívá (jestli ji využívá pro zkvalitnění péče, zlepšení svých podmínek anebo ji spíše zneužívá bez ohledu na dopady na další aktéry).

Stejně tak v kontextu péče o manažery první linie nelze paušálně říct, že veškerá moc a tím i zodpovědnost za péči o manažery leží na vedení organizace nebo jejich nadřízeném. Manažeři mají možnost ovlivnit podmínky, ve kterých pracují v rámci organizace, pokud

jsou si vědomi možností, které mají, a využívají je (samozřejmě opět pak záleží také na způsobu a účelu využití těchto možností).

2.4 Fáze procesu péče podle Joan Tronto a jejich aplikace v řízení organizací

2.4.1 Fáze a proces péče

Joan Tronto společně s Berenice Fisher (1990) identifikovala 4 fáze péče, které následně byly doplněny o pátou fázi (Fisher, 1990, cit. dle Tronto, 2013, s. 22-23, 34-35). Tyto fáze jsou přítomné průběžně během celého procesu péče, nenavazují na sebe vždy v pořadí, ve kterém jsou zde popsány. Naopak i tyto fáze péče jsou jedna ve druhé „zahnížděny“ - v každé fázi jsou obsaženy i všechny ostatní, stejně jako můžeme v jednom komplexním procesu péče identifikovat množství menších dílčích procesů. Proto je politika demokratické péče neustálým procesem vyhodnocování neuspokojených potřeb a hledání a objevování způsobu realizace takto komplexního procesu péče stále znovu a znovu (Tronto, 2013, s. 19-21, 30, 49-50).

2.4.1.1 Fáze „caring about“ – identifikace potřeby

První fází je „caring about“, tedy zájem, identifikace existující potřeby. V této fázi je vyžadována pozornost a dočasné upozadění vlastního pohledu a potřeby, aby mohly být rozeznány potřeby druhého. Aby mohlo dojít k rozeznání potřeby, je nutný vztah mezi lidmi, mezi kterými se proces odehrává. (Jesková, 2016, s. 48; Tronto, 2010, s. 160; The Challenges of Medical Care in a Caring Democracy - Joan C. Tronto, 2013). Joan Tronto (2013, s. 34) s touto fází péče spojuje morální vlastnost „attentiveness“, kterou do češtiny můžeme přeložit jako pozornost nebo také bychom mohli použít všímavost (Lingea), což více vystihuje podstatu této fáze péče.

Pro praxi organizace v rámci péče o manažery tato fáze znamená se ptát, jestli jsou v organizaci lidé, kteří identifikují potřeby manažerů, případně, jestli dokáží i manažeři sami rozeznat své potřeby, což je také důležitou dovedností. Potřeby nemusí vždy nutně identifikovat jejich nadřízený, mohou to být kolegové (manažeři nebo podřízení), kteří tyto potřeby rozpoznají. Důležité je, aby někdo potřeby manažerů identifikoval a pojmenoval

a aby tento proces v organizaci byl reflektován a probíhal vědomě, včetně uvědomění si oblastí nebo osob, kde k identifikaci těchto potřeb nedochází nebo k ní dochází nedostatečně. Pokud tuto fázi vztáhneme k morálním vlastnostem přítomným a podporovaným v organizaci, je možné se ptát: Je v organizaci přítomná a podporovaná všímavost k potřebám manažerů? Jak je tato všímavost podporována nebo rozvíjena?

2.4.1.2 Fáze „caring for“ – zodpovědnost za péči

Pojďme k další fázi „caring for“, která zahrnuje přijetí zodpovědnosti za péči (Jesenková, 2016, s. 48; Tronto, 2010, s. 160; Tronto, 2013, s. 22, 34, 49, 148; *The Challenges of Medical Care in a Caring Democracy* - Joan C. Tronto, 2013). Jak bylo zmíněno v úvodu této kapitoly, Joan Tronto (2013) popisuje jednotlivé fáze péče jako vzájemně propojené, přijetí zodpovědnosti za péči tak navazuje na identifikaci potřeby péče. Morální vlastnost spojená s touto fází je zodpovědnost, které pak Tronto (2013) věnuje zvláštní pozornost a zdůrazňuje, že pokud chceme mluvit o politických změnách ve společnosti nebo v organizacích, musí tyto změny zahrnovat rozdělení zodpovědnosti za péči – kdo, za co, kdy, kde, jak.

Zároveň se Joan Tronto (2013, s. 37-64) vymezuje proti tomu, co popisuje jako neoliberalní pojetí osobní zodpovědnosti. Tato neoliberalní osobní zodpovědnost je aktuální převažující pohled na zodpovědnost ve společnosti, kdy velký díl zodpovědnosti za osobní úspěch a zajištění podmínek pro život svůj a své rodiny je chápán jako osobní zodpovědnost každého jednotlivce. Přestože Tronto (2013, s. 42) nepopírá důležitost osobní zodpovědnosti, upozorňuje na to, že pokud se jedná o jediný pohled na ni, působí pak anti-demokraticky, protože jsou přehlíženy faktory, které jednotlivci sami nemohou ovlivnit, a tedy ani za ně být zodpovědní, ale zároveň mají zásadní vliv na způsob jejich života. Uvádí příklad studenta vysoké školy z vyšší střední třídy, který si může dovolit bydlet na kolejích, a studenta, který se už musí podílet na zajištění příjmu rodiny a do školy dojíždí. Zodpovědnost každého z nich můžeme vidět z pohledu profesora, kde zřejmě první student bude působit jako zodpovědnější, ovšem z pohledu členů rodiny druhého studenta, kteří jsou závislí na jeho péči, se situace pravděpodobně jeví jinak.

Jedním z bodů, které Joan Tronto (2013) také zdůrazňuje v souvislosti se zodpovědností za péči je to, co popisuje jako „privilegovaná nezodpovědnost“ nebo také propustky ze zodpovědnosti účastnit se procesu péče v dané společnosti. Tyto propustky

jsou způsob, jak někteří členové společnosti zdůvodňují svou neúčast na procesu péče – například protože chrání jiné členy společnosti nebo vykonávají ekonomickou aktivitu. Tronto (2013) považuje za zásadní tyto propustky pojmenovávat a diskutovat o způsobu, jakým je v rámci společnosti přijímána zodpovědnost za péči. (The Challenges of Medical Care in a Caring Democracy - Joan C. Tronto, 2013; Tronto, 2013)

Pro organizaci je tedy důležité se ptát – kdo přijímá nebo nepřijímá zodpovědnost za péči o manažery, je tato zodpovědnost jasně pojmenovaná, jsou v organizaci pozice, u kterých „všichni předpokládají“, že se na péči o manažery nepodílí? Zodpovědnost za vytváření podmínek pro práci manažerů v rámci organizace nemusí být koncentrována u jedné osoby, což by bylo i obtížně zvládnutelné, nemusí být ani nutně navázána vždy na osobu, která potřebu péče identifikovala. Prakticky se pak zodpovědnost za péči o manažery může týkat například personální oblasti, kvality poskytované péče klientům nebo materiálního zabezpečení a podle toho se bude lišit osoba, která přijme zodpovědnost. Je tedy možné, že s manažery spolupracuje v rámci organizace více osob, pokud to struktura a velikost organizace umožňuje, každá z nich v jiné oblasti jejich potřeb a v jiné oblasti práce. Pokud ovšem má být péče o manažery realizována kvalitně, je potřeba, aby byla vědomě a cíleně zodpovědnost za tuto péči určena a přebírána. Zároveň je potřeba zdůraznit, že nejde o jednorázový akt nastavení odpovědností, ale o neustálý proces přehodnocování tohoto nastavení a jeho úpravu podle zkušeností i změn v rámci organizace (jiní lidé na pozici manažerů, nové výzvy atd.).

2.4.1.3 Fáze „care giving“ – poskytnutí péče

Další fází je „care giving“, tedy samotné poskytnutí péče, které je spojené s morální vlastností „competence“ tedy kompetence, schopnost, způsobilost (Tronto, 2013, s. 22-23, 34-35, překlad Lingea). V kontextu péče Joan Tronto (2013, s. 35) chápe způsobilost šířeji než pouze v technickém smyslu schopnosti vykonávat potřebnou činnost, ale také jako morální záležitost.

V našem případě péče o manažery se v této fázi může jednat o mnoho různých kroků, kterými budou vytvářeny podmínky pro práci manažerů. Stejně jako v případě fáze „caring for“ se tyto kroky budou lišit podle oblasti identifikovaných potřeb. Součástí této fáze je přemýšlení „co teď a co dál“ a také komplexní pojetí poskytované péče (The Challenges of Medical Care in a Caring Democracy - Joan C. Tronto, 2013). Jak už bylo řečeno výše,

je nutné plánovat aktuální i další kroky, tedy opět udělat celý proces vědomým, cíleným a řízeným, a do procesu péče o manažery vřadit neustálé přehodnocování vykonaných kroků a jejich přizpůsobování potřebám a měnícím se podmínkám.

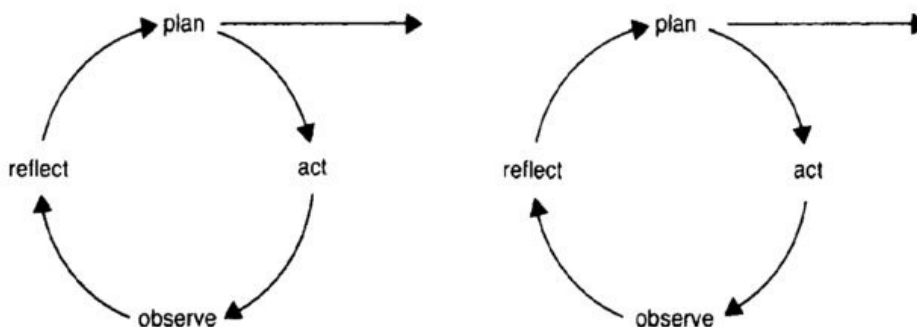
2.4.1.4 Fáze „care receiving“ – vyhodnocování péče

O přehodnocování hovoří také čtvrtá fáze péče „care receiving“, tedy vyhodnocování poskytnuté péče, zda odpovídá identifikovaným potřebám, jak se situace a potřeby změnily, jak se poskytnutá péče osvědčila, jak na ni příjemce nebo i jiní aktéři reagují, jestli byla dostatečná, zda se objevily nové potřeby atd. (Tronto, 2013, s. 22-23, 34-35; *The Challenges of Medical Care in a Caring Democracy* - Joan C. Tronto, 2013). S touto fází Joan Tronto (2013, 2013, s. 35, překlad Lingea) spojuje morální vlastnost - schopnost reagovat, vstřícnost. Na čtvrté fázi péče je patrné, jak probíhá vzájemné prorůstání jednotlivých fází péče mezi sebou navzájem.

Pro organizace ve vztahu k zajištění podmínek pro práci manažerů tato fáze znamená neustále se vracet ke způsobu, jakým jsou tyto podmínky zajišťovány, jak odpovídají na potřeby manažerů, jestli způsob jejich zajištění odpovídá představám manažerů. Takové vyhodnocování je nutné dělat průběžně se samotnými manažery.

Zde se dostáváme k průsečíku etiky péče a akčního výzkumu (Coghlan, 2005, McNiff, 2002, s. 40-43), který byl využit pro realizaci dále popisovaného výzkumu. Průběžné vyhodnocování a přehodnocování procesu péče a jeho jednotlivých fází, odpovídá cyklům akčního výzkumu, jak je popisuje např. David Coghlan a Teresa Brannick (2005, s. 21-31) (viz *Obrázek 1 Spirála cyklů akčního výzkumu podle Coghлана a Brannick (2005)* na straně 17). Jedná se o fáze diagnostiky, plánování, realizace akce a vyhodnocení, které se stále opakují. Jak dokresluje *Obrázek 2 Spirála cyklů akčního výzkumu podle McNiff a Whitehead (2002)* na další straně, v literatuře věnované akčnímu výzkumu jsou jeho fáze pojmenovány a rozděleny do cyklu různě, například plánování, akce, pozorování, reflexe (McNiff, 2002, s. 40-43). Různé formy pojmenování fází akčního výzkumu ale nic nemění na podstatě takového výzkumu – jedná se o realizaci opakovaných procesů změny na základě zhodnocení situace v určité oblasti - tedy diagnostiky.

Obrázek 2 Spirála cyklů akčního výzkumu podle McNiff a Whitehead (2002)



(McNiff, 2002, s. 41)

2.4.1.5 Fáze „caring with“ – demokratická péče, pečující demokracie

Pátá fáze „caring with“ je podle názoru Joan Tronto (2013) zásadní fází péče, která zahrnuje každého občana, v případě organizace každého jejího zaměstnance i příjemce poskytovaných služeb. Zahrnuje v sobě zároveň vzájemnou starostlivost (o sebe sama, o sebe navzájem mezi lidmi) i zájem o zachování demokratických principů v organizaci pro všechny aktéry, tedy zaměstnance, klienty, pacienty, zákazníky nebo další spolupracující osoby. Joan Tronto tuto fázi nazývá tzv. „feedback loop“ (kolečko zpětné vazby), kdy předpokládá, že pokud lidé nemají obavy z naplnění vlastních potřeb, mají pak kapacitu na to, aby se věnovali potřebám druhých (The Challenges of Medical Care in a Caring Democracy - Joan C. Tronto, 2013).

Pro organizaci poskytující sociální, zdravotní a další služby je tato fáze opravdu zásadní. Vyplývá z ní totiž základní předpoklad poskytování kvalitních služeb a tím je vytváření prostředí, kde pracovníci pečují o příjemce těchto služeb, o sebe navzájem i o demokratickou pečující kulturu v celé organizaci a kde se pracovníci i příjemci služeb podle svých možností podílí na utváření tohoto prostředí. Aby bylo možné tento předpoklad naplnit, je potřeba pro něj vytvářet vhodné podmínky, což znamená v první řadě přijmout v rámci celé organizace pojetí péče jako celostního procesu, kde není možné od sebe oddělit péči o klienty (nebo pacienty či zákazníky) a péči o zaměstnance nebo další aktéry. Nositeli této myšlenky pak z velké části musí být manažeři, kteří tuto tezi budou přenášet na podřízené pracovníky, diskutovat s nimi a nastavovat dopady na jejich každodenní práci. Manažeři ovšem také musí mít vytvořeny podmínky pro tuto práci. Ve své podstatě tato fáze

v praxi organizace znamená, že se napříč organizací stává proces péče celostním a vědomým.

Výše popsané fáze péče a jejich realizace v rámci organizace představují pro organizaci a její pracovníky výzvu hledat způsoby, jak do celostního procesu péče začlenit různorodé potřeby jednotlivých klientů i pracovníků a samozřejmě manažerů. Některé potřeby nebo představy o jejich naplňování mohou být často velmi rozdílné nebo i protichůdné a aplikace do praxe pak vyžaduje jak individuální přístup v rámci celé organizace, tak kultivaci právě společného sdílení zodpovědnosti za péči o sebe navzájem.

2.4.2 Demokratická pečující praxe, pečující byrokracie

Joan Tronto (2013, s. 157-158) předpokládá, že demokratická pečující praxe, vyžaduje zploštění hierarchie a přenesení zodpovědnosti na jednotlivé členy celku. Tuto myšlenku opírá o zkušenosti s výcvikem pilotů a lékařů. Ve chvíli, kdy byli piloti školeni k uvědomění si skutečnosti, že chyby nejsou projevem slabosti, ale jsou běžnou součástí jejich práce, díky zploštění hierarchie a rozložení rozhodovací pravomoci mezi více osob se podařilo efektivněji řešit problémy. Toto zploštění hierarchické struktury považuje za nutnou podmínku k zapojení všech hlasů a potřeb v rámci organizace do rozhodování (Tronto, 2010, s. 169).

Jak ovšem upozorňuje Bourgault (2017), takovéto zploštění hierarchie nemusí nutně znamenat lepší podmínky pro péči a pro práci pracovníků, struktura byrokraticky řízené organizace například umožňuje lépe nastavit pravidla a standardy tak, aby nedocházelo k předsudečnému jednání nebo opomíjení potřeb některých skupin pracovníků. Bourgault (2017) doporučuje více se zaměřit na požadavky kladené na pracovníky v úřadech (tedy požadovaný kvantifikovaný výkon) a zabývat se více množstvím času, který mají pracovníci „k dispozici“.

Bourgault (2017, s. 210-2015) navrhuje pět bodů pro koncept, který nazývá pečující byrokracií:

- hybridní mocenská a rozhodovací struktura – tedy struktura, která kombinuje rozhodování na centrální úrovni ve vybraných záležitostech s prvky konsenzuálního hledání řešení napříč hierarchickými úrovněmi;

- vysoká míra pozornosti a schopnosti reagovat (překlad Lingea) směrem k příjemcům služeb, ale také směrem k dalším skupinám, široký konzultační proces nejen při zavádění, ale hlavně při vytváření pravidel, což vyžaduje mít v řadách pracovníků lidi s uměním naslouchat druhým (a také v tomto směru pracovníky školit);

- situační, vztahově založené rozhodování;

- závazek pracovat s kompetencemi (schopnostmi) a jasně rozdělit odpovědnosti (zde se Bourgault (2017) odkazuje také na Joan Tronto (2013, s. 46-47), která jako jednu z podmínek pečující demokracie uvádí nutnost stanovit „kdo je v péči odpovědný za co, kdy, kde jak“);

- pluralita a flexibilita – ve způsobu zajištění a poskytování péče (zde však Bourgault (2017) upozorňuje, že je potřeba při hledání flexibilního způsobu zajištění služeb vnímat také možná rizika některých řešení, jako například přenesení větší části péče do soukromého, tedy občanského sektoru, může představovat riziko přenesení této zátěže na ženy).

Z uvedeného vyplývá, že pro zajištění dobré péče v rámci celé organizace není důležité pouze vytvářet prostředí s otevřenou komunikací napříč všemi úrovněmi organizace, ale také stanovení odpovědností za tento proces, jeho iniciaci, monitorování a koordinování. Může se jednat o jednotlivce nebo skupinu osob, která monitoruje, jestli v organizaci opravdu probíhá proces péče na všech úrovních, případně identifikuje místa v organizaci nebo oblasti, kterým je důležité věnovat pozornost. Monitoring se musí týkat všech fází péče tedy identifikaci potřeb, přijímání zodpovědnosti, zajištění péče, vyhodnocování způsobu poskytování péče a vytváření prostředí pro individuální spoluzodpovědnost každého jednotlivce.

2.4.3 Řízení organizací

V této kapitole uvedu některé zdroje zaměřené na řízení organizací, v nichž je možné hledat možné průsečíky s praktickými postupy pro vytváření výše popsaného pečujícího prostředí v organizaci. Jsou zde vybrána relevantní témata z oblasti řízení organizací, aby zásady etiky péče byly zasazeny do kontextu řízení organizací.

2.4.3.1 Proces organizování v rámci řízení organizací

Jelikož důležitým tématem pro poskytování dobré péče je vědomá práce s mocí a mocenskými vztahy v rámci organizace, začneme nejdříve u procesu, kterým jsou tyto mocenské vztahy formálně nastavovány – organizování, jako jeden z procesů, které jsou součástí řízení organizací, i jednou z manažerských funkcí, jak uvádí Molek (2011, s. 35-41) s odkazem na další autory. Organizování není jen prosté uspořádání organizace, „(o)rganizováním se rozumí proces, ve kterém se stanoví způsob dělby práce, včetně pravomocí a odpovědností za plnění úkolů (cílů). Výsledkem je organizační struktura. Cílem a podstatou organizování je racionalizace (zefektivnění) procesu řízení.“ (Molek, 2011, s. 137). Je to „proces stanovování nejvhodnější organizace za účelem dosažení cíle a její zabezpečování lidmi“ (Fayol, 1949 cit. dle Armstronga, 2008, s. 16-24), tedy může být chápán jako způsob vědomého, účelného a cíleného popisování mocenských vztahů v organizaci.

Jedním z výstupů procesu organizování je organizační struktura, definovaná pracovní místa a role (Malík Holasová, 2020, s. 43-44, 57). Struktura organizace znázorňuje jednotlivé prvky celé organizace a jejich vzájemné uspořádání, definuje a dává informaci dovnitř i ven organizace, jak je utvářena – tedy jaké pozice nebo role ji tvoří, jak jsou členěny, za co lidé na daných pozicích odpovídají. Dále určuje, jak probíhají procesy uvnitř organizace – jaké vztahy mezi jednotlivými pozicemi existují, tedy zodpovědnost vůči jiné pozici, spolupráce atd. Jak popisuje Plamínek (2018, s. 34): „Cesta k definici organizační struktury vede přes procesy a zdroje. Mezi procesy a strukturami je podobný vztah jako mezi potřebami a produkty – procesy jsou primární, struktury odvozené.“. Autor také dává příkladem analogii struktur v přírodě, kde „funkce dělá orgán“ ne obráceně, tedy jednotlivé pozice v organizaci a jejich struktura by měly vyplývat z procesů nutných pro tvorbu produktů organizace (v tomto případě poskytování služeb). Struktura organizace by tedy měla být nástrojem pro efektivní vykonávání účelu, za jakým byla organizace založena, a je také potřeba, aby se vyvíjela společně s organizací a vývojem interních procesů. Pokud některá pozice nebo část organizace ztratí svou funkci a účel pro naplňování cílů organizace, měla by zaniknout. To ovšem může znamenat ohrožení pro konkrétní lidi, proto jsou rozhodnutí o změně organizační struktury často ovlivněna mocenskými tématy. (Plamínek, 2018, s. 34)

Aby organizace mohla poskytovat dobrou celostní péči tak, jak byla popsána v předešlých kapitolách, jednou z oblastí zájmu by měla být organizační struktura a z ní vyplývající mocenské vztahy, které je nutné neustále reflektovat, upravovat podle měnících se procesů uvnitř i vně organizace a jako součást stanovených odpovědností určovat také odpovědnost za péči v jednotlivých popsaných fázích, pro všechny zúčastněné aktéry (klienty, zákazníky, pracovníky, manažery,...). Při přehodnocování struktury je důležité si také stanovit, kdo za toto přehodnocování nese odpovědnost, kdo ho řídí a koordinuje. V celém procesu je také potřeba vyhodnocovat, jestli jsou skupiny lidí, kteří mají ztížen přístup k vyjadřování se ke struktuře nebo k fungování organizace, a pokud takové skupiny zde jsou, pak je potřeba hledat způsoby, jak bariéry snižovat nebo odstraňovat.

Je nutné připomenout skutečnost, že v každé organizaci fungují i neformální mocenské vazby a vztahy, které nemusí korespondovat s těmi formálními (Armstrong, 2008, s. 52). Tyto neformální vztahy a vazby pravděpodobně také ovlivňují povahu procesu péče v dané organizaci, proto je potřeba je také mapovat, popisovat, komunikovat o nich a orientovat se v nich, pokud se chce organizace věnovat vědomě celostnímu uchopení procesu péče.

2.4.3.2 Role manažerů, manažeři první linie

V mnoha organizacích jsou v organizační struktuře vytvořeny pozice tzv. středního nebo liniového managementu, který je spojovacím článkem mezi vrcholným managementem (který řídí a vede celou organizaci, určuje její strategii a směřování) a pracovníky vykonávajícími přímou činnost organizace. Někteří z členů středního managementu řídí tým dalších pracovníků, někteří ne, všichni ale mají společnou odpovědnost za dosahování výsledků v jim svěřené oblasti. (Armstrong, 2008, s. 38, 44) Armstrong (2008, s. 44) také zmiňuje specifickou roli liniových manažerů v organizaci a nároky, které tato specifická role sebou nese: „Musí vysvětlovat a uplatňovat podnikové strategie, plány a politiku a zajišťovat, aby byly realizovány jejich týmy, na nichž jsou při dosahování výsledků závislí.“

Jak už zaznělo v úvodních kapitolách, role liniových manažerů a jejich manažerské chování má klíčový dopad na způsob, jakým organizace vykonává svou činnost a jak se jí daří nebo nedaří naplňovat účel, za kterým byla založena. Tuto skutečnost ukazují výzkumy zaměřené na vliv manažerského chování na zapojení pracovníků, jejich zdraví

a well-being, které pak mají dopad na kvalitu a množství odvedené práce, tedy na výkon celé organizace (Čížikienė, 2019; Lewis, 2017). Linioví manažeři jsou ovšem také podřízenými pracovníky, takže jejich zdraví, well-being, kvalita a množství jimi odvedené práce, a tedy i kvalita jejich manažerského chování je pak analogicky ovlivněna manažerským chováním jejich nadřízeného pracovníka (který má také v mnoha případech nadřízený orgán nebo osobu, např. správní radu, zřizovatele). Jak popisuje Joan Tronto (2010, 2013) péče je komplexním procesem, ve kterém je potřeba věnovat pozornost všem aktérům, oproti duálnímu nevyváženému vztahu mezi „poskytovatelem péče“ a jejím příjemcem.

Pracovní role manažera je tvořena souborem očekávání, která se pojí s touto pozicí v organizaci. Prakticky se projevuje jednak umístěním v rámci organizační struktury, definováním procesů, na kterých se manažer podílí, popisem úkolů spojených s touto pozicí i očekávaným způsobem jejich vykonávání (včetně předpokladu vzájemné spolupráce mezi manažery).

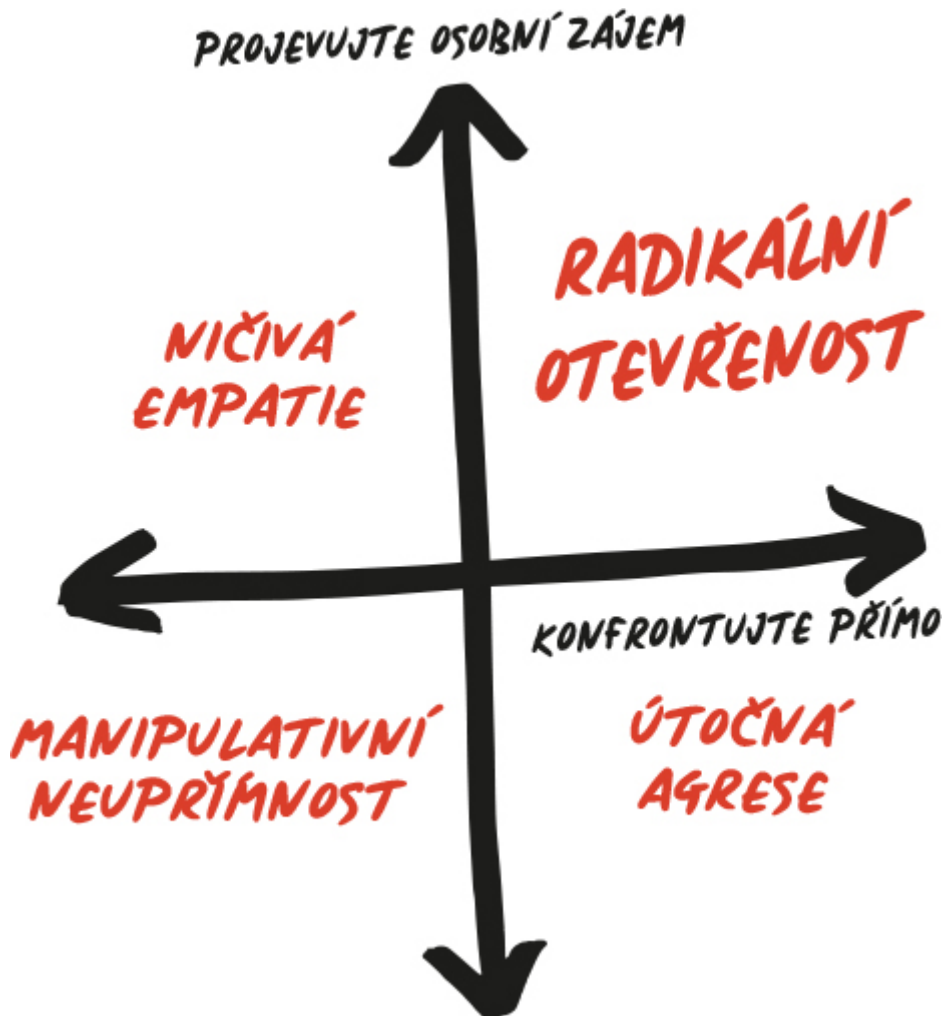
O pracovních rolích hovoří mimo jiné Armstrong (2008, s. 51-53) jako o jednom z aspektů manažerské činnosti organizování, jehož cílem je rozdělit jednotlivé manažerské úkoly a zajistit efektivní koordinaci těchto úkolů. Jednotlivé přidělené činnosti musí být vhodně koordinovány, aby směřovaly k výslednému naplňování cílů organizace. Jak už jsem zmínila, jelikož linioví manažeři jsou také podřízenými například ředitele organizace, vyvozují tedy, že jejich role by měla být také výsledkem rozdělení úkolů a předmětem jejich koordinace.

Ovšem jak Armstrong (2008, s. 41-43) upozorňuje, role manažera je velmi komplexní a odvíjí se od typu organizace, jejího uspořádání (tedy už zmiňované organizační struktury), externích vlivů, kterým je organizace vystavena, atd., a každý manažer se bude s těmito vlivy vyrovnávat různě v závislosti na své povaze, zkušenostech a také na základě představ, které si sám vytvoří o očekáváních na něj kladených. Povahu práce manažera Armstrong (2008, s. 41-43) popisuje jako velmi fragmentární – roztržitou mezi jednání s lidmi, jejichž chování je nepředvídatelné, řešení akutních situací nebo nenadálých požadavků, které způsobují časté vyrušování, v časech velkých změn pak nemusí manažer jasně vědět, co se od něj/ní očekává v případě vzniku nenadálé nové situace.

Přestože tedy je práce a role manažerů velmi komplexní a může vyvolávat pocit, že „se nedostanou k podstatným úkolům“, jak konstatuje Kim Scott v knize *Radikální*

otevřenost (2018), je součástí práce manažera být k dispozici lidem, se kterými pracuje, znát je a vytvářet s nimi osobní vztah. Součástí tohoto vztahu a zájmu o spolupracovníky nebo podřízené je jak ocenění dobré práce, tak i otevřené upozornění na nedostatky, chyby, vyjádření odlišného názoru atp. Scott rozděluje přístup manažera ke kolegům na 4 kvadranty (viz Obrázek 3 Čtyři kvadranty komunikace podle Kim Scott (2018)):

Obrázek 3 Čtyři kvadranty komunikace podle Kim Scott (2018)



(Scott, 2018, s. 45-73)

„Pokud jdete do přímé konfrontace bez zájmu o druhého, lze vaše jednání popsat jako útočnou agresi. Pokud jste příliš měkčí a vyhýbáte se otevřenému jednání, abyste se náhodou někoho nedotkli, právě jste podlehli ničivé empatii. Postrádá-li vaše jednání respekt

i upřímnost, posunuli jste se ve schématu radikální otevřenosti do nejhoršího kvadrantu, kterým je manipulativní neupřímnost.“ (Radikální otevřenost, 2018)

2.4.3.3 Orientace, komunikace

Jak zaznělo v předchozích kapitolách, jedna z podmínek dobré institucionální péče je holistický přístup napříč všemi organizačními úrovněmi (Tronto, 2010). Pokud tuto podmínku v organizaci chceme zajistit, je nutné se zabývat tématem komunikace a orientace. Plamínek ve své knize *Synergický management* (2000, s. 53-61) upozorňuje na nutnost vytvořit pracovníkům přístup k informacím, které ke své práci potřebují, což jim umožní orientovat se ve fungování organizace a bude mít dopad na angažovanost pracovníků. Lidé potřebují pro kvalitní výkon své práce znát cíle organizace a procesy, které k naplnění těchto cílů mají vést.

Znalost organizační struktury včetně přidělených rolí a stejné chápání vztahů z ní vyplývajících, je důležitým prvkem orientace pracovníků ve vzájemných formálních vztazích. Pokud se manažeři neorientují v organizační struktuře a v mocenských vztazích v organizaci či pokud navíc každý tyto mocenské vztahy chápe jinak (tím pádem i předpokládá a očekává od kolegů možná zcela jiný výkon práce, než se v praxi odehrává), vede to k nedorozuměním, pocitům frustrace a vyčerpání. K zajištění dobré péče o manažery je potřeba této skupině zajistit snadný přístup k informacím, které pro výkon své práce potřebují, a co nejvíce napomoci jejich orientaci tak, aby všichni manažeři napříč organizací měli stejnou (nebo co nejvíce podobnou) úroveň orientace. Samozřejmě k orientaci patří také chápání již zmíněných neformálních mocenských vazeb a vztahů a jejich vliv na fungování organizace.

2.5 Společenský kontext praktického využití etiky péče v řízení organizací

Jak bylo popsáno výše, etika péče vychází z vědomí skutečnosti, že lidé jsou vztahové bytosti, které fungují v rámci vzájemných vztahů s dalšími lidmi (Tronto, 2013; Petr Urban - etika péče, 2015). Potřeby konkrétních jedinců se odvíjejí od povahy těchto vztahů a kontextu, ve kterém se pohybují. Ve vztahu k řízení organizací je potřeba hledat vždy konkrétní řešení v dané organizaci, která budou odpovídat na potřeby konkrétních lidí

zde pracujících a budou vycházet z kontextu této konkrétní organizace – v jakém prostředí funguje ve smyslu fyzického i společenského prostředí, jaké má vytvořeny vazby s dalšími institucemi a jednotlivci atd.

Kontext, ve kterém se pohybuje nezisková organizace poskytující sociální a zdravotní služby v České republice, je také samozřejmě tvořen legislativním, ekonomickým a politickým prostředím a společenskými normami a očekáváními (skutečnými nebo předpokládanými). V případě, že konkrétní organizace učiní rozhodnutí pojmout péči v rámci organizace jako celostní proces a aplikovat návrhy a doporučení představená v této práci, s největší pravděpodobností dříve nebo později narazí na omezení vyplývající z externích podmínek. Tato skutečnost může vést ke zpochybnění významu a přínosu demokratického a pečujícího fungování takové organizace. Bude záležet na tom, jak se s těmito výzvami organizace bude vyrovnávat, do jaké míry budou v organizaci reflektovány externí i interní vlivy na aplikaci etiky péče do praxe a jestli v rámci organizace bude ochota hledat řešení obtížných situací.

Posun společnosti směrem k více pečujícímu a demokratickému způsobu fungování je dlouhodobý proces, který bude vyžadovat neustálé přehodnocování dosavadních způsobů práce a hlavně myšlení. V tuto chvíli se může zdát dokonce nemožné takovou změnu vůbec začít realizovat, protože vyžaduje velké změny v našem způsobu uvažování o společnosti a jejím „ideálním“ fungování. Z tohoto pohledu se může jevit jako schůdnější cesta začít diskusi o změnách v jednotlivých organizacích nebo menších společenských celcích, tato diplomová práce může být jedním z kroků takového vývoje.

3 Organizace, kde byl realizován výzkum

Tato diplomová práce je postavena na participativním akčním výzkumu realizovaném v rámci Charity Valašské Meziříčí (dále Charita Valmez nebo CHVM). V této kapitole bude organizace představena, aby byl uveden kontext celého výzkumu.

3.1 Základní informace o organizaci, její historii a struktuře

3.1.1 Struktura organizace

Považuji za důležité zde představit krátce organizační strukturu CHVM, která je přiložena (Příloha 2 – Organizační struktura Charity Valašské Meziříčí). Charita Valmez je strukturována jako decentralizovaná organizace, pokud použijeme členění dle Armstronga (2008, s. 139-140), kde jednotlivé provozní jednotky mají určitou míru autonomie v rozhodování a způsobu realizace svých procesů, a zároveň část procesů, které se týkají celé organizace, je centralizováno. Podle jiného využívaného členění by se jednalo o liniově štábní strukturu, kde liniové útvary jsou podřízeny a řízeny jedním vedoucím pracovníkem a jsou doplněny o štáb specialistů na některé procesy prolínající se celým fungováním organizace (personalistika, účetnictví,...) (Štábně-liniová organizační struktura (Staff & Line Organizational Structure), 2011-2016).

Charita Valmez je tedy strukturována tak, že vrcholným řízením a vedením organizace je pověřen statutární zástupce - ředitel organizace, se kterým spolupracuje poradní orgán Charitní rada, a činnost organizace kontroluje Kontrolní komise (Stanovy Charity Valašské Meziříčí, 2018). Charitní rada a Kontrolní komise se nepodílejí přímo na činnosti organizace, a nebyly proto předmětem zkoumání v rámci této práce.

Ředitel organizace má jmenovanou zástupkyni ředitele, která jej zastupuje v jeho nepřítomnosti a také je pověřená dohlížet a vést metodickou práci v jednotlivých službách organizace.

Přímo podřízení řediteli organizace jsou vedoucí jednotlivých provozů organizace (tedy sociálních služeb, domácí zdravotní péče, obchodu „Kompoot“ a centra sociálně-materiální pomoci) a také pracovníci štábu tedy zástupkyně ředitele, pracovnice pro PR, pracovnice pro fundraising, koordinátorka ředitelství, pastorační asistentka, koordinátorka sociálních pracovníků, správce majetku plus údržbář (v jedné osobě) a vedoucí ekonomicko-personálního úseku. Celkově tedy ředitel organizace vede tým čítající 24 osob. Tento tým jsou lidé, kteří v organizaci zodpovídají za jednotlivé části chodu organizace a setkávají se jedenkrát měsíčně na tzv. „poradách vedení“ (cekem 10x ročně kromě měsíců července a srpna). Tyto porady mají převážně informační charakter.

Ředitel organizace, jeho zástupkyně a většina pracovníků štábu tvoří tým, který je nazýván jako „ředitelství“ a zajišťuje podpůrné procesy pro samotné provozy organizace. Tento tým se setkává jedenkrát týdně s ředitelem a zástupkyní ředitele na tzv. „provozních poradách“. Zde dochází ke sdílení informací a jsou konzultována a pak rozhodována mnohá témata týkající se chodu celé organizace, která jsou pak prezentována vedoucím provozu organizace (e-mailem, na poradách vedení).

V roce 2021 Charita Valašské Meziříčí zaměstnávala 193 zaměstnanců (včetně dohod o pracích konaných mimo pracovní poměr) a poskytovala služby 1 460 lidem na území 3 obcí s rozšířenou působností (Výroční zpráva 2021, 2022). Aktuálně je strukturována do 19 provozů, které fungují na 8 různých adresách a zajišťují sociální, zdravotní a další služby⁷. Každý provoz má svého vedoucího pracovníka, který nese odpovědnost za chod daného provozu a většinou se mimo řízení také podílí na přímém výkonu činnosti daného provozu.

3.1.2 Právní forma

Organizace je samostatnou církevní právnickou osobou (podle ustanovení kánonu 114 Kodexu kanonického práva a podle zák. č. 3/2002 Sb.) a je součástí Charity Česká republika, která je účelovým zařízením Římskokatolické církve. Zřizovatelem je Arcibiskupství olomoucké, organizačně spadá pod Arcidiecézní charitu Olomouc a řídí

⁷ Další služby jsou Půjčovna kompenzačních pomůcek, Centrum sociálně-materiální pomoci – výdej ošacení, potravin, hygienických potřeb apod., „Kompoot – prostě jiný obchod“ – obchod, který přijímá materiální dary od veřejnosti, třídí je pro potřeby dalších služeb v organizaci a část darů prodává veřejnosti.

se jejími stanovami. Statutární zástupce (ředitel) je jmenovaný olomouckým arcibiskupem. (Stanovy Charity Valašské Meziříčí, 2018)

3.2 Financování

Kontext organizace tvoří i její finanční zdroje, které mohou mít vliv na způsob jejího fungování, včetně zajištění péče o manažery, proto zde krátce bude popsáno financování Charity Valašské Meziříčí.

Jelikož se jedná o neziskovou organizaci, jejíž hlavní objem činnosti tvoří poskytování sociálních služeb, největší podíl na finančních zdrojích celé organizace tvoří zdroje určené pro zajištění sociálních služeb.

Financování sociálních služeb je v České republice zajišťováno tzv. vícezdrojovým financováním (Molek, 2011, s. 21-23). Hlavním zdrojem je finanční podpora formou vyrovnávací platby, kterou rozděluje krajský úřad z prostředků dotace MPSV určené na financování sociálních služeb podle § 101a zákona č. 108/2006 Sb., o sociálních službách, ve znění pozdějších předpisů, v souladu s § 95 písm. g) zákona o sociálních službách (Zákon č. 108/2006 Sb., o sociálních službách, 2006; Program pro poskytování finanční podpory z rozpočtu Zlínského kraje k zajištění dostupnosti sociálních služeb na území Zlínského kraje pro rok 2023, 2022). Kromě veřejných zdrojů jsou některé sociální služby kofinancovány prostřednictvím přímých plateb od uživatelů služeb a z úhrad z veřejného zdravotního pojištění (Molek, 2011, s. 21-23; Zákon č. 108/2006 Sb., o sociálních službách, 2006).

Dalšími zdroji organizace jsou:

- příjmy z veřejného zdravotního pojištění prostřednictvím úhrad za výkon, na základě vždy aktuální vyhlášky o stanovení hodnot bodu (Zákon č. 48/1997, o veřejném zdravotním pojištění a o změně a doplnění některých souvisejících zákonů, ve znění pozdějších předpisů, 1997; Vyhláška č. 315/2022, o stanovení hodnot bodu, výše úhrad za hrazené služby a regulačních omezení pro rok 2023, 2022),
- dotace z územně samosprávných celků,
- dary fyzických a právnických osob,

- zdroje z nadací a nadačních fondů,
- zdroje Evropských sociálních fondů,
- příjmy z tržeb.

Veřejné zdroje (tedy dotace MPSV a územně samosprávných celků) jsou přidělovány na období kalendářního roku a mají stanoveny uznatelné náklady (které mohou být z těchto zdrojů financovány) a neuznatelné náklady. O výši těchto zdrojů pro konkrétní organizaci se rozhoduje vždy v průběhu roku, na který jsou určeny, první rozhodnutí jsou organizaci známa většinou nejdříve v únoru daného roku.

3.3 Stručný vývoj organizace – milníky péče o zaměstnance a manažery

Charita Valašské Meziříčí tvoří celek tří dříve samostatných charit – Charity Rožnov pod Radhoštěm (založena 8. 5. 1991), Charity Valašská Bystřice (založena 20. 1. 1992) a Charity Valašské Meziříčí (založena 9. 7. 1992), které byly v roce 2011 z rozhodnutí zřizovatele sloučeny pod Charitu Valašské Meziříčí. Každá z těchto tří organizací začínala s poskytováním jedné služby, ve Valašském Meziříčí a Rožnově pod Radhoštěm se pak nabídka služeb dále rozrůstala a vyvíjela. (Charita Valašské Meziříčí, 2022)

Po sloučení se organizace dále rozrůstala, rozšiřovala své služby a rozvíjela se. K rozvoji byly využity i projekty financované z ESF – v letech 2016-2018 prostřednictvím projektu Profesionalizace Charity Valašské Meziříčí, v rámci kterého vznikl strategický plán organizace. Na jeho základě pak probíhala mimo jiné práce na personální strategii (Charita Valašské Meziříčí, 2022), která byla zaměřená na zkvalitnění procesu přijímání, zaškolování a hodnocení pracovníků. Za tímto účelem byl vytvořen a zaveden kompetenční model, který obsahuje náplně práce jednotlivých pracovních pozic, a slouží k finančnímu a rozvojovému hodnocení pracovníků a definování individuálních vzdělávacích plánů pracovníků.

V letech 2020-2022 byl v organizaci realizován další projekt financovaný z ESF, jehož cílem bylo zavést procesy vedoucí k dalšímu rozvoji kvality vybraných sociálních služeb a rozvíjet samostatnost, kompetentnost a psychickou vyrovnanost pracovníků v každodenní praxi (Charita Valašské Meziříčí, 2022). Psaným výstupem projektu byla příručka Prevence

syndromu vyhoření v Charitě Valašské Meziříčí, která je uveřejněna na webových stránkách organizace (Charita Valašské Meziříčí, 2022). Proces vzniku příručky je stručně popsán v kapitole 4.2 *Průběh akčního participativního výzkumu v organizaci*, jelikož úzce souvisí se samotným výzkumem realizovaným autorkou textu.

4 Podrobný popis metodologie a průběhu výzkumu

V kapitole 1.5 *Výzkumný problém, metodologie výzkumu* už bylo popsáno, že došlo k reformulaci cíle výzkumu oproti *Projektu diplomové práce* (viz *Příloha 1 - Projekt Diplomové práce*), jelikož se během počátečních fází výzkumu ukázal jako příliš svazující pro širí tématu péče o manažery v Charitě Valašské Meziříčí.

Přeformulovaný cíl výzkumu:

a) prostřednictvím participativního akčního výzkumu popsat aktuální stav péče o liniové manažery v konkrétní organizaci a definovat témata pro rozvoj v této oblasti společně se samotnými manažery na základě studia interních dokumentů organizace, pozorování a individuálních i skupinových rozhovorů,

b) zasadit výstupy z výzkumu do teoretického rámce etiky péče a demokratické péče a navrhnout možné podněty pro rozvoj organizace v oblasti péče o manažery se zachováním principů demokratické pečující instituce (Tronto, 2013).

Vstupní výzkumná otázka:

„Jak manažeři první linie chápou téma ‚péče o manažery v organizaci‘ jednak z pohledu řízení organizace jako celku (v kontextu potřeb manažerů v rámci celé organizace), a také jako jednotlivci se svými specifickými potřebami? Jaké změny v zajištění a vytváření podmínek pro svou práci by manažeři potřebovali, navrhovali a uvítali?“

4.1 Zvolené techniky a stručný souhrn průběhu výzkumu

4.1.1 Okruh pracovníků, kteří na výzkumu spolupracovali

Cílovou populaci výzkumu, tedy okruh osob, na které byl výzkum zaměřen, (Baum, 2014, s. 106-107), tvořili lidé zaměstnaní v Charitě Valašské Meziříčí na manažerských

pozicích podřízených přímo řediteli organizace v období prosinec 2020 až leden 2022, což je skupina celkem 26 jednotlivců⁸. Do výzkumu bylo aktivně zapojeno 19 z nich (8 manažerek z týmu ředitelství a 11 manažerek provozů, 0 manažerů mužů, jak níže vysvětluji) s různou mírou intenzity podle jejich individuálního zájmu a možností. Ve skupině, na kterou byl výzkum orientován, jsou pouze 3 muži, tito muži se zapojili jen do úvodního online workshopu pro manažery, kde byl výzkumný záměr představen celé skupině. Ve vybraných fázích výzkumu byli všichni manažeři pozváni k účasti na jednotlivých aktivitách, bylo ponecháno na jejich volbě, jestli a jakým způsobem se zapojí.

Výběr manažerů⁹, kteří byli osloveni k rozhovorům, i techniky využití k jejich oslovování, se lišily podle aktivity a fáze výzkumu. Na začátku výzkumu se jednalo o náhodný výběr šesti osob (Baum, 2014, s. 110) z celé skupiny manažerů v organizaci, kde bylo použito i losování (podrobnosti viz krok číslo 3 v tabulce *Přehled fází participativního akčního výzkumu v Charitě Valmez* na straně 43 a kapitola 4.2.3 *Třetí krok – evaluace dotazování provedeného mezi vedoucími* na straně 49). Některé z dalších aktivit v rámci výzkumu byly určeny celé skupině manažerů (ne vždy všichni tuto možnost využili), pokud bylo potřeba vybrat z celé skupiny jen některé, byl použit teoretický výběr, který umožnil reagovat na průběh výzkumu a zjištěná data a tomu přizpůsobovat výběr dalších manažerů oslovených pro spolupráci (Novotná, 2019, s. 289-314). Při výběru byl ale nejdůležitějším kritériem zájem kolegů o zapojení se do jednotlivých aktivit výzkumu. K oslovování a komunikaci byla využita hromadná e-mailová komunikace, online skupinové setkání a další online nástroje (dotazník, sdílená tabulka), významnou roli hrálo také telefonické nebo osobní kontaktování. Další detaily výběru a oslovování kolegů a kolegyně jsou uvedeny u popisu jednotlivých aktivit, pokud je to potřeba (viz kapitoly 4.2.1 *První krok – definování tématu* až 4.2.7 *Závěrečné workshopy*).

⁸ Během realizace výzkumu došlo k obměně na některých manažerských pozicích, proto je číslo vyšší než celkový počet manažerů podřízených řediteli organizace. Pokud během uvedené doby realizace výzkumu došlo k personální obměně, byli k účasti na výzkumu přizváni 2 lidé namísto jednoho.

⁹ Literatura zaměřená na kvalitativní výzkum v sociologických vědách (Baum, 2014; Novotná, 2019) používá pojem „vzorek“, který ovšem v kontextu participativního akčního výzkumu nezní adekvátně k této formě výzkumu, jelikož může evokovat pasivní roli účastníků výzkumu. Pojmu „vzorek“ se tedy v této práci cíleně vyhýbám.

4.1.2 Stručný přehled fází výzkumu a použité techniky

Tabulka 1 Přehled fází participativního akčního výzkumu v Charitě Valmez

krok číslo	popis aktivity	technika	zpracování dat	účastníci	realizátor	termín
1	definování tématu	rozhovory, pozorování, samostudium	poznámky, nahrávka, úplný přepis, zpracování Excel	manažeři napříč organizací	autorka textu	2021
2	dotazování o potřebách	polostrukturované individuální rozhovory	poznámky, zpracování Excel	vedoucí služeb	zástupkyně ředitele	srpen-říjen 2021
3	evaluace dotazování (kroku číslo 2)	strukturované i polostrukturované rozhovory	poznámky, nahrávka + úplný přepis, zpracování PSPP	manažeři služeb	autorka textu	pros. 2021
4	úvodní workshop pro manažery	online skupinové setkání, seznámení s výzkumným záměrem	poznámky	manažeři napříč organizací	autorka textu	únor 2022
5	zjištění zájmu manažerů zapojit se do výzkumu	dotazník	online dotazník, zpracování PSPP	manažeři napříč organizací	autorka textu	únor 2022
6	rozhovory o péči o manažery	individuální polostrukturované rozhovory	nahrávky, zpracování v Atlas.ti	manažeři napříč organizací	autorka textu	březen-říjen 2022
7	závěrečný workshop pro manažery	pět skupinových setkání s prezentací a diskusí	poznámky	manažeři napříč organizací	autorka textu	leden 2023

4.1.3 Etické aspekty výzkumu, pozicionalita

V organizaci, kde výzkum probíhal, zastávám pozici koordinační a metodickou. Pracuji na pozici „koordinátor sociálních pracovníků“, kde mám odpovědnost, společně s vedoucími sociálních služeb a zástupkyní ředitele, za nastavování systému evidence přímé práce s klienty, a podílím se na rozvoji kvality zejména sociálních služeb. Nejsm nadřízenou vedoucích služeb ani nemám vůči nim rozhodovací pravomoc, společně s nimi jsem podřízena přímo řediteli organizace. Mohu ovšem manažerům služeb doporučovat a navrhnout změny některých postupů, případně upozorňovat vedení organizace na nedostatky v evidenci poskytování sociálních služeb v rámci organizace. Pozice, kterou zastávám, je součástí týmu ředitelství, což mohlo mít vliv na můj nezávislý pohled na situaci kolegů manažerů a manažerek.

Kromě své aktuální pozice mám zkušenost 1,5 roku z výkonu práce na pozici vedoucího pracovníka jednoho z provozů, což do výzkumu přineslo jistou míru „předporozumění“ (Coghlan, 2005, s. 61-62), které mohlo ovlivnit způsob realizace výzkumu, jednotlivých aktivit i analýzu a interpretaci dat.

Mé postavení v rámci organizace mělo ve vztahu k výzkumu ambivalentní charakter. Na jednu stranu znám od roku 2018 prostředí organizace a mnoho detailů o jejím fungování. Také skutečnost, že s dalšími manažery se známé osobně, mohlo být aspektem, který vytvořil během výzkumu vzájemnou atmosféru důvěry. Tyto skutečnosti mohly být pro výzkum přínosem, jednak jako zdroj informací, ale také jako „otevřít dveře“ k rozhovorům s jednotlivými manažery a manažerkami. Zároveň ale tato blízkost představovala rizika. Pro kolegy a kolegyně mohla být ohrožující nejistota, jak naložím s informacemi a zjištěními během výzkumu, jestli se je nedozví jiní kolegové nebo ředitel organizace. Také znalost organizace a každodenní kontakt s kolegy kladl nároky na oddělování mé role pracovní a výzkumné a jejich vyvažování s ohledem na charakter výzkumu. Mé pracovní úkoly nebyly rozšířeny o aktivity související s výzkumem, považovala jsem tedy za potřebné oddělovat jednak čas věnovaný výzkumu a ostatním pracovním úkolům, ale také zvažovat do jaké míry prolínat informace od kolegů, které zazněly v rámci realizace výzkumných aktivit, do svých běžných pracovních úkolů.

Jak upozorňuje Coghlan a Brannick (2005, s. 61-69), znalost prostředí má několik nevýhod nebo možných rizik: může svádět k tomu, neptat se dostatečně do hloubky

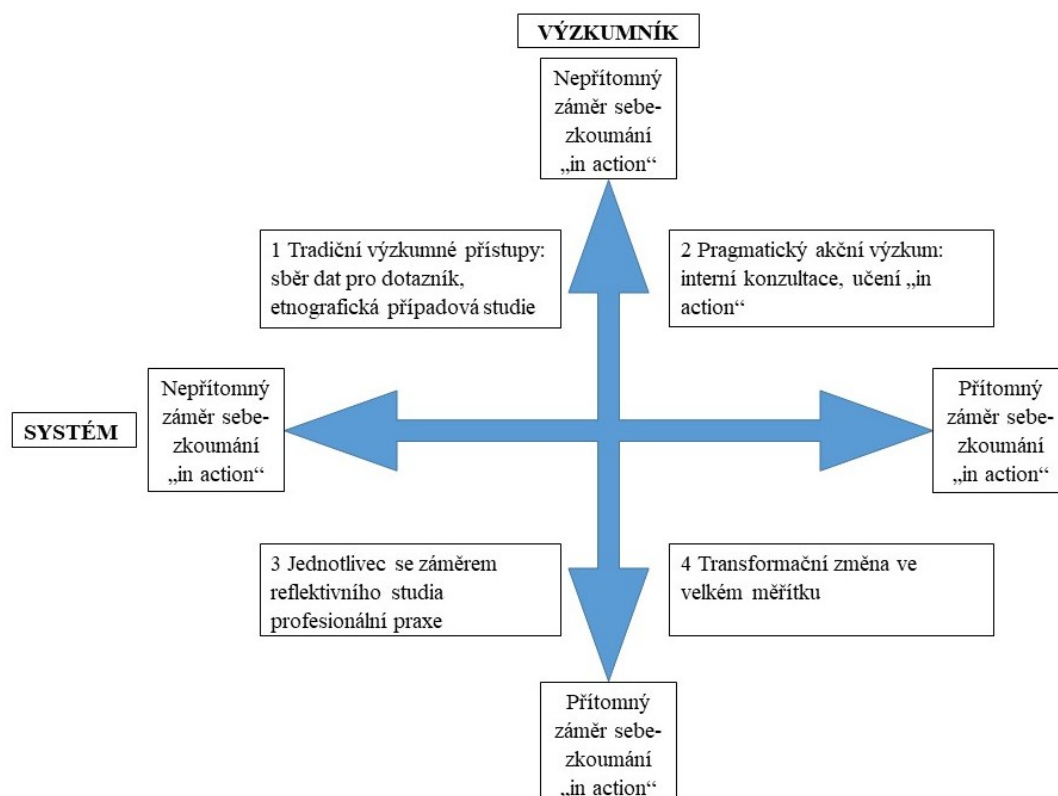
a předpokládat vlastní komplexní znalost, může také snížit citlivost k jinému pohledu na skutečnost v organizaci. Jak dále uvádějí, prevencí těchto rizik je reflexivita výzkumníka jako neustálá analýza žité zkušenosti i vlastních teoretických a metodologických předpokladů. Specifikum výzkumu ve vlastní organizaci se může projevit také v přístupu ke zdrojům (informacím, dokumentům), kdy jako „insider“ má výzkumník přístup k některým oblastem, ale k jiným ne. Zároveň výzkumník může narazit na obavy vedení organizace ze zveřejnění některých poznatků nebo informací zevnitř organizace. (Coghlan, 2005, s. 61-69)

V průběhu celého výzkumu tedy bylo nutné vlastní dvojí roli (výzkumnou a pracovní) průběžně reflektovat a společně s účastníky výzkumu ji otevřeně pojmenovávat a korigovat. K tématu kombinace pracovní a výzkumné role během výzkumu ve vlastní organizaci uvádí Coghlan a Brannick (2005, s. 59): „Pokud v organizaci pracujete jako interní konzultant, pak je role výzkumníka součástí této pracovní role. Pokud jste ale manažerem, pak roli výzkumníka přijímáte navíc k roli manažera, což může vyvolat zmatek.“

K dokreslení tématu vzájemného vztahu výzkumníka a zkoumaného systému dále Coghlan a Brannick (2005, s. 47-60) uvádějí schéma kvadrantů (viz. *Obrázek 4 Kvadranty zaměření výzkumníka a organizace*, na straně 46), které umožňuje výzkumníkovi vyjasnit si pozice subjektů výzkumu na základě vyhodnocení a) plánovaného výsledku pro výzkumníka a/nebo pro systém (ve kterém se odehrává), b) možnosti přístupu do různých oblastí organizace, c) vlastního odhadu úrovně dovedností výzkumníka nutných pro práci v každém z těchto kvadrantů. Během výzkumu může dojít k posunu mezi kvadranty.

V popisovaném výzkumu v Charitě Valašské Meziříčí se jednalo o výzkum v kvadrantu 3 (viz. *Obrázek 4 Kvadranty zaměření výzkumníka a organizace*, na straně 46), tedy na straně autorky textu byl přítomný záměr reflexivního zkoumání praxe, na straně systému (organizace) nebyl přítomen záměr sebezkoumání a rozvoje. Zároveň zde byla přítomná ambice nebo přání (autorky textu) posunout během výzkumu zaměření do kvadrantu 4, tedy vyvolat v organizaci chuť oblast péče o manažery zkoumat a rozvíjet. Jinak řečeno, v organizaci před započatím výzkumu nebyla definovaná potřeba změny v organizaci v oblasti péče nebo zajištění podmínek pro práci manažerů. Cíl výzkumu byl stanoven autorkou textu, kdy záměrem bylo v organizaci zjistit zájem a potřebu změny v dané oblasti, a pokud to bude adekvátní pohledu kolegů, také vyprovokovat akci směrem ke změně.

Obrázek 4 Kvadranty zaměření výzkumníka a organizace



(Coghlan, 2005, s. 49)¹⁰

Velmi důležitým aspektem výzkumu bylo zajištění bezpečného prostředí pro kolegy a kolegyně, bylo tedy nutné informovat je o způsobu zpracování a zveřejnění dat z výzkumu, ale také nastavovat během výzkumu společně s nimi, jak bude s informacemi (o průběhu a výstupech výzkumu) dál nakládáno v rámci organizace. V rámci každé aktivity byli její účastníci informováni, jakým způsobem budou data zpracovávána a mohli vyjádřit svůj souhlas nebo nesouhlas s tímto způsobem zpracování. Přestože pro potřeby výzkumu bylo v rámci některých aktivit z důvodu následného zpracování dat vhodnější nahrávání rozhovorů, měli kolegové vždy možnost si sami zvolit, jestli konkrétní rozhovor bude nahráván nebo ne, případně jaká část může nebo nemůže být zaznamenána. Některé části výzkumu nebyly nahrávány vůbec, protože by byla narušena partnerská atmosféra, data z těchto částí výzkumu byla zpracována na základě písemných poznámek autorky textu, které byly analyzovány podobně jako data z nahrávek. Samozřejmě touto formou zpracování dat mohlo dojít k obsahovému odchýlení se od sdělení komunikačního partnera nebo

¹⁰ Schéma je přeloženo a přepracováno autorkou textu.

partnerky nebo přílišnému zjednodušení tohoto sdělení. Kolegové a kolegyně v rámci celého výzkumu měli možnost se do aktivit nezapojovat nebo také mohli odmítnout hovořit o tématech, která považovali za příliš citlivá nebo ohrožující.

Dalším aspektem byla anonymizace a uchovávání dat tak, aby k nim neměl přístup nikdo jiný z organizace a nebylo tak možné je zneužít nebo ohrozit někoho z kolegů nebo kolegyň. Nahrávky rozhovorů i poznámky z rozhovorů byly uloženy na externí disk, dále byly zpracovávány prostřednictvím programu Atlas.ti na zabezpečeném počítači, po zpracování a vyhodnocení dat byly zdrojové i další pracovní soubory uloženy opět na externí disk, ke kterému měla přístup pouze autorka textu.

4.2 Průběh akčního participativního výzkumu v organizaci

V této podkapitole je popsán podrobněji průběh výzkumu, použitých metod sběru dat a jejich zpracování. Nebylo jednoduché celý proces systematicky a srozumitelně popsat. Jak potvrzuje i Gojová: „*V participativním akčním výzkumu nelze zcela jasně ohraničit výzkumnou situaci a všechno „jednání“, „pozorování“ a „reflektování“ v rámci výzkumu.*“ (Baum, 2014, s. 214). Zde tedy předkládám souhrn nejdůležitějších a nejvýraznějších kroků v rámci celého projektu. Nutno podotknout, že jsou zde zahrnuty i kroky, které byly realizovány nebo koordinovány jinými členy týmu, ale jelikož je považuji za důležité body pro komplexní obraz o celém procesu, uvádím je zde také.

4.2.1 První krok – definování tématu

Pro participativní akční výzkum bývá obvyklé, že i samotné téma výzkumu si volí jeho účastníci (Creswell, 2013). Mělo by se odvíjet od toho, co sami považují za důležité téma k řešení. V případě popisovaného výzkumu nebylo téma zvoleno skupinou vedoucích pracovníků na základě společného rozhodnutí. Jednalo se o výzkum pro potřeby diplomové práce, a tedy s ohledem na časové možnosti a zjednodušení počátku procesu jsem téma stanovila na základě svého vlastního zájmu a informací z neformálních rozhovorů s vedoucími pracovníky v organizaci během celého svého působení v organizaci. Jak už bylo popsáno v předchozích kapitolách, od roku 2018, kdy jsem v organizaci začala pracovat na pozici vedoucí služby, jsem se u některých manažerů a manažerek setkávala s vyjádřeními

pocitu nezájmu vedení organizace o jejich práci, pocitu „hození do vody“, přetížení, nejasností, jak mají postupovat, a podobně. Tyto střípky informací se pak spojily s mým osobním zájmem o dané téma a vyústily v předběžný cíl výzkumu: Popsat společně s manažery v Charitě Valašské Meziříčí, jak zde funguje péče o tuto skupinu pracovníků, a vytipovat možné podněty pro změny.

Definování tématu pro výzkum se začalo formovat už na začátku roku 2021, kdy byl realizován první individuální rozhovor na téma péče o manažery. Jednalo se o polostrukturovaný rozhovor s vedoucí sociální služby, která byla oslovena na základě náhodného výběru ze skupiny vedoucích služeb Charity Valašské Meziříčí. Polostrukturovaný rozhovor umožňuje ponechat dostatek prostoru komunikačnímu partnerovi k vlastnímu vyjádření i přizpůsobit rozhovor aktuální situaci dle potřeby (Novotná, 2019, s. 322-326), což bylo v tomto případě záměrem a proto byla zvolena tato forma rozhovoru. Rozhovor byl nahráván a následně úplně přepsán a zpracován s pomocí tabulky Excel, nejdříve metodou otevřeného kódování, tedy byla vyhledávána a kódem označena témata, která se v rozhovoru objevovala s cílem vytvořit pojmy, které vystihují podstatu analyzovaných dat, jak popisuje Řiháček (2013, s. 48-49) a dále pokračuje: „(v)ytváříme pojmy, které jsou induktivně zakotveny v datech, ale samy o sobě mají abstraktní povahu, protože vyjadřují myšlenku, princip či zkušenost, platnou napříč různými událostmi či situacemi.“ (Řiháček, 2013, s. 48-49). Analýza pokračovala s využitím axiálního kódování, za účelem nového seskupení dat do kategorií (Saldaña, 2009, s. 159-163).

Během rozhovoru zazněly formální podněty pro formulaci záměru zde popisovaného výzkumu. Velmi důležitá byla také následná reflexe přípravy a vedení rozhovoru, kde byly identifikovány oblasti pro vlastní rozvoj dovedností potřebných k realizaci výzkumu například: více konkrétně formulovat výzkumné otázky, hledat vhodný způsob informování účastníků o celé koncepci výzkumu, který ale zároveň ponechá dostatek prostoru pro vlastní otevřené vyjádření účastníkům, rozvíjet dovednosti a znalosti potřebných pro vedení rozhovoru, zpracování a interpretaci dat.

4.2.2 Druhý krok – spolupráce na dotazování o potřebách vedoucích pracovníků a jejich podřízených

Dalším krokem, který přinesl nové znalosti v organizaci k tématu péče o manažery, bylo dotazování o potřebách vedoucích a pracovníků služeb (pracovníci ředitelství nebyli do tohoto dotazování zahrnuti), které realizovala zástupkyně ředitele na podzim roku 2021. Společně se zástupkyní ředitele jsem se podílela na formulaci otázek.

Cílem dotazování bylo zjistit potřeby vedoucích pracovníků a jejich podřízených v Charitě Valašské Meziříčí a na jeho základě vznikla metodická příručka *Prevence syndromu vyhoření v Charitě Valašské Meziříčí*, která obsahuje soupis témat z rozhovorů a souvisejících opatření, která jsou, nebo budou v Charitě Valašské Meziříčí zavedena. Samotná příručka je k nalezení na webových stránkách organizace. (Gilarová, 2022)

Tento krok byl důležitým bodem ve vývoji popisovaného tématu, s jeho výstupem se bude dále v organizaci pracovat a bude se také objevovat jako jedno z témat v dalších fázích výzkumu. Jako výzkumník jsem se ovšem na těchto rozhovorech, zpracování dat a jejich interpretaci nepodílela, proto je nebudu v rámci této diplomové práce více popisovat.

4.2.3 Třetí krok – evaluace dotazování provedeného mezi vedoucími

V návaznosti na dotazování vedoucích pracovníků o jejich potřebách (viz kapitola 4.2.2 *Druhý krok – spolupráce na dotazování o potřebách vedoucích pracovníků a jejich podřízených*) proběhla v rámci PAV evaluace tohoto dotazování – vyhodnocení průběhu, způsobu realizace a přínosu společně s šesti vybranými vedoucími služeb. Výběr vedoucích pro realizaci rozhovorů byl proveden kvótním výběrem následně doplněným náhodným výběrem – losem (Baum, 2014, s. 104-114).

S pěti vedoucími byl realizován pět individuální strukturovaný rozhovor, jehož struktura je přiložena (viz *Příloha 3 – Struktura individuálních rozhovorů v rámci evaluace dotazování provedeného mezi vedoucími*). Získané odpovědi byly písemně zaznamenány do připravené struktury. Tento postup byl zvolen z důvodu možnosti realizace vyhodnocení v krátkém čase.

Těchto pět strukturovaných rozhovorů bylo doplněno o jeden individuální polostrukturovaný rozhovor, který byl strukturován stejně jako předchozích pět rozhovorů, ovšem dle Novotné (2019) umožňuje větší míru flexibility vedení rozhovoru a také více prostoru pro vyjádření (Novotná, 2019, s. 322-326). Záměrem využití jak strukturovaných i polostrukturovaného rozhovoru bylo vyhodnotit, která technika je vhodnější pro další fáze výzkumu. Polostrukturovaný rozhovor byl nahráván, byl proveden jeho úplný přepis a následné zpracování technikou otevřeného (Řiháček, 2013, s. 48-49) i axiálního (Saldaña, 2009, s. 159-163) kódování, stejně jako rozhovor v rámci prvního kroku (viz kapitola 4.2.1 *První krok – definování tématu*). Zpracování všech rozhovorů bylo provedeno s pomocí programu PSPP.

Provedení rozhovorů mimo jiné ukázalo, že pro zkoumání tématu péče o manažery v rámci participativního akčního výzkumu bude v dalších fázích vhodnější využít polostrukturované rozhovory, které umožní poskytnout kolegům a kolegyním co nejvíce prostoru k vlastnímu vyjádření a pojetí tématu výzkumu.

Všechny rozhovory byly provedeny s ženami – vedoucími služeb v organizaci, mužského účastníka se nepodařilo zajistit z časových důvodů, všichni oslovení byli v době realizace rozhovorů časově zaneprázdněni. I toto byl důležitý moment pro reflexi stávajícího postupu v rámci výzkumu, kdy bylo vyhodnoceno, že pro jednotlivé aktivity v rámci výzkumu bude potřeba vyhradit dostatek času tak, aby kolegové a kolegyně měli možnost se jich účastnit.

Zde předkládám krátké shrnutí poznatků z realizovaných rozhovorů:

Všechny kolegyně, se kterými jsem v rámci této aktivity mluvila, se hodnoceného dotazování (viz 4.2.2 *Druhý krok – spolupráce na dotazování o potřebách vedoucích pracovníků a jejich podřízených*) zúčastnily. Pozitivně hodnotily způsob realizace i průběh dotazování – tedy skutečnost, že bylo realizováno formou individuálních rozhovorů, které byly dobře vedeny a navíc jim poskytly dostatek prostoru k vyjádření jejich názorů. Jako pozitivní také kolegyně vnímaly skutečnost, že byl projeven zájem o jejich názory.

Jako slabé stránky dotazování byly identifikovány nejasné nebo nedostatečné informace o dalších plánovaných krocích, které budou následovat, jak na začátku, tak po realizaci dotazování. Diskutovaly jsme také o tom, v jakém čase by pro ně bylo dobré

se navazující informace o dotazování dozvědět – pro někoho to byl měsíc, pro některé dva až tři měsíce. Jak shrnula jedna kolegyně, stačilo by e-mailem předat informaci o tom, že dotazování o potřebách vedoucích a pracovníků služeb proběhlo, a připojit shrnutí plánu, jak a v jakém časovém období se s nimi bude pracovat.

Během popsaných evaluačních rozhovorů také proběhlo první mapování zájmu o další zapojení do pokračování výzkumu. Všechny kolegyně projevily zájem se na výzkumu dál podílet, za nejpříjemnější formu označily dotazník. Skupinový rozhovor byl také označený jako vhodný, už ale u menšího počtu kolegyň.

4.2.4 Čtvrtý krok – workshop pro manažery, zjištění širšího zájmu o účast na výzkumu

V dalším kroku bylo potřeba rozšířit informace o výzkumném záměru mezi co nejširší skupinu vedoucích a zjistit jejich zájem se do výzkumu zapojit osobně. Společně s ředitelem organizace byla za tímto účelem realizována porada vedení, tedy porada týmu pracovníků podřízených řediteli organizace (vedoucí služeb, tým ředitelství). Tato porada se konala v únoru 2022 formou online setkání z důvodu stále panujících obav mezi pracovníky z onemocnění Covid-19. Jednalo se o první online poradu tohoto týmu a navíc první „setkání“ po několikaměsíční pauze (v organizaci nebyly zavedeny online porady jako náhrada za osobní setkávání během let 2020-2022). Tyto skutečnosti včetně mé malé praxe coby online prezentátorky měly vliv na průběh setkání, což je popsáno v textu níže.

Workshop byl koncipován jako prezentace výzkumného záměru včetně představení východisek, časového plánu a plánu aktivit. Na tuto prezentaci navázala diskuse účastníků k prezentovaným informacím a k možnostem zapojení kolegů a kolegyň do výzkumu.

Reakce kolegů a kolegyň byly spíše váhavé, mnoho z nich se vůbec nevyjadřovalo. V průběhu setkání se nepodařilo rozprout širší diskusi o samotném tématu péče o manažery nebo způsobu realizace výzkumu. Někteří z kolegů komentovali své zapojení do výzkumu tak, že časově si své zapojení v současnosti nedokáží představit, někteří v danou chvíli neviděli takový projekt jako smysluplný a prioritní pro organizaci anebo vyjádřili pochybnosti o tom, jak budou závěry z výzkumu zobecněny tak, aby obsáhly názory všech vedoucích pracovníků.

Aktivita workshopu byla určena primárně pro vedoucí služeb, zúčastnili se ho ale také někteří pracovníci ředitelství. Z diskuse byly vypracovány poznámky a byly využity také odpovědi v chatu schůzky. Nebyl zde ovšem dostatečný počet odpovědí, aby se z nich dal vyvodit závěr, kteří kolegové a kolegyně mají zájem a chuť se do zkoumání oblasti péče o manažery zapojit a jak.

Po workshopu proběhla reflexe jeho průběhu se zástupkyní ředitele, výstupy z této reflexe se dále promítly do dalších aktivit výzkumu i hledání způsobů zapojování kolegů a kolegyně do jeho realizace.

Aby byly pro potřeby realizace dalších aktivit zjištěny podrobnější informace o zájmu manažerů zapojit se do výzkumu, byl vytvořen krátký online dotazník, který byl kolegům vedoucím služeb a pracovníkům ředitelství rozeslán e-mailem. Odpovědi byly následně zpracovány a vyhodnoceny s pomocí programu PSPP.

Dotazník byl rozeslán 24 manažerům a manažerkám, vyplněno bylo 19 odpovědí, z nichž se většina kolegů a kolegyně vyjádřila tak, že mají zájem se do výzkumu zapojit (celkem 79%). Dotazník obsahoval také otázky, které specifikují způsob zapojení, o který by kolegové stáli. Zde se ukázalo, že pouze 2 kolegyně mají zájem být součástí užšího realizačního týmu, který by výzkum koordinoval. Ostatní kolegové a kolegyně projevili zájem spíše o dotazník (podobně jako se ukázalo v aktivitě 4.2.3 *Třetí krok – evaluace dotazování provedeného mezi vedoucími*) nebo o individuální rozhovory. O skupinový rozhovor nebo účast na dalším workshopu pro vedoucí pracovníky projevili zájem jen 4 kolegové a kolegyně.

Na základě workshopu a dotazníku a jejich vyhodnocení byly plánovány další aktivity a oslovování kolegů a kolegyně k zapojení se do aktivit.

4.2.5 Role realizačního týmu

Tato kapitola je krátkým odbočením z chronologického popisu aktivit realizovaných v rámci výzkumu. Jednou z plánovaných aktivit v rámci výzkumu bylo vytvořit tzv. realizační tým, tj. vybrat cca 2-5 kolegyně nebo kolegů, kteří mají zájem se podílet na přípravě dalších kroků v rámci výzkumu, jejich realizaci a vyhodnocování. Realizační tým byl vytvořen na základě realizovaného workshopu pro manažery a následného dotazníku

(viz kapitola 4.2.4 *Čtvrtý krok – workshop pro manažery, zjištění širšího zájmu o účast na výzkumu*), kde o tuto roli projevily zájem 2 kolegyně, byl tento tým vytvořen. S realizačním týmem proběhla celkem 4 setkání, v jejichž průběhu se vyprofilovala jeho hlavní role a to zejména jako místo, kde dochází k vyjasňování samotného záměru výzkumu, formulaci otázek pro kolegy a kolegyně, průběžnému pravidelnému shrnutí poznatků z realizovaných aktivit a spolupráce na plánu dalšího postupu v rámci projektu.

4.2.6 Pátý krok – individuální rozhovory o péči o manažery

V období březen až říjen 2022 proběhlo 7 individuálních polostrukturovaných rozhovorů s manažerkami v organizaci. Pro tyto rozhovory byly kolegyně a kolegové oslovováni postupně, s přihlédnutím k několika parametrům:

1) Zapojení co nejvíce pracovníků ředitelství, kteří nebyli součástí kroku číslo 2 (viz kapitola 4.2.2 *Druhý krok – spolupráce na dotazování o potřebách vedoucích pracovníků a jejich podřízených*).

2) Zapojení manažerů, kteří jsou v organizaci zodpovědní za řízení lidských zdrojů a personalistiku a kteří byli součástí dřívějších aktivit v organizaci zaměřených na rozvoj v oblasti řízení lidských zdrojů.

3) Zapojení co největšího okruhu manažerů z celé organizace.

4) Zájem kolegů a kolegyně se na výzkumu podílet v daném čase.

Struktura rozhovorů je přiložena (viz *Příloha 4 – Struktura individuálních polostrukturovaných rozhovorů s manažery*). Zaměřovala se na dvě hlavní linie:

1) Význam, vývoj a podněty pro změnu v oblasti péče o zaměstnance jako celoorganizační téma, z pohledu manažerů první linie, kteří se podílejí na řízení organizace.

2) Význam, vývoj a podněty pro změnu v oblasti péče o zaměstnance jako osobní téma – jak toto téma vnímá manažer nebo manažerka osobně, co je pro něj/ni důležité, jaké změny by uvítal/a?

Pro realizované rozhovory byl ponechán volný výklad pojmu „péče o manažery“, se záměrem ponechat kolegům a kolegyním maximální prostor k popisu jejich představy tohoto pojmu.

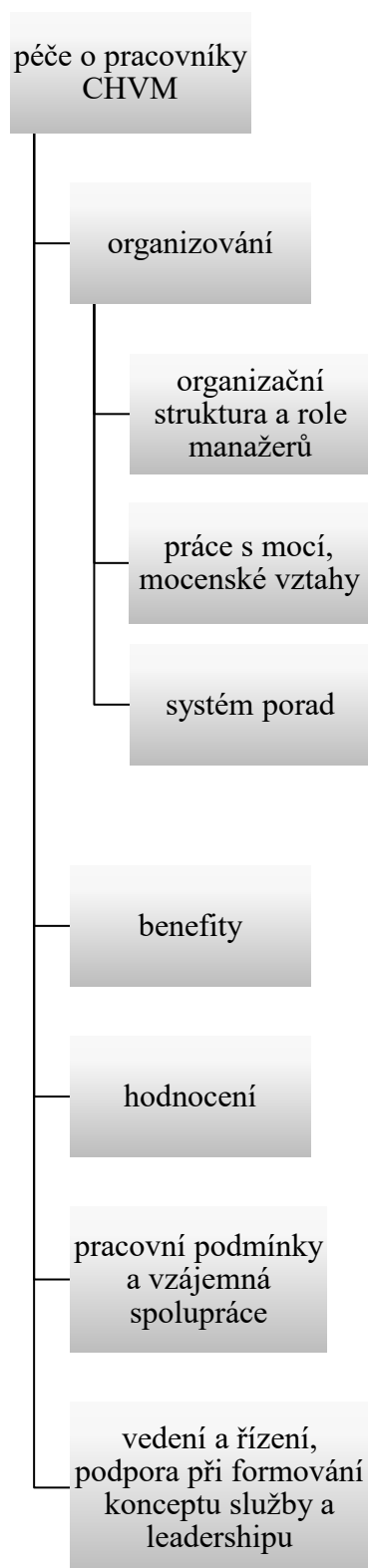
Polostrukturované rozhovory byly nahrávány a následně zpracovány v programu Atlas.ti. Během celého procesu byly doplněny o pozorování praxe a vnímání péče o manažery v organizaci během porad a jiných setkání. Tato pozorování byla zaznamenána formou písemných poznámek, které byly přepsány do elektronické podoby a analyzovány prostřednictvím programu Atlas.ti stejně jako polostrukturované rozhovory.

Zpracování dat proběhlo v několika cyklech. Nejdříve bylo uskutečněno počáteční (otevřené) kódování, kombinované s deskriptivním kódováním a InVivo kódováním tam, kde bylo vyjádření velmi výstižné a obtížně parafrázovatelné. V této fázi bylo použito také simultánní kódování, tedy některé pasáže byly okódovány více kódy. (Saldaña, 2009, s. 62-77) Tento postup vyplýval ze skutečnosti, že během rozhovorů bylo sledováno více linií, které se vzájemně proplétaly a doplňovaly, nebylo tedy vždy možné odlišit pouze jedno téma v daném úryvku. Tato fáze zpracování dat probíhala spíše induktivně (Saldaña, 2009), tedy témata byla identifikována na základě vyjádření kolegyň během rozhovorů. Už i v této fázi se ale objevila některá témata, která vyplývala z literatury, a bylo možné některé pasáže rozhovorů k nim přiřadit.

V druhém kole kódování byly kódy z prvního kola kódování tematicky spojovány, a tedy byl zredukován jejich počet celkově, a to i počet simultánních kódů u jednotlivých pasáží. V této fázi už jsem postupovala více deduktivně a doplňovala témata definovaná induktivním postupem dalšími tématy vyplývajícími z teoretických východisek této práce. Uvedený postup směřoval k systematickému utřídění informací do několika různých celků – tedy kategorií. (Saldaña, 2009, s. 149-182)

Ve třetí fázi kódování jsem na základě dat okódovaných v počátečním i druhém kódování seskupila témata do dvanácti podkategorií. Tyto kategorie byly uspořádány tematicky do nadřazených kategorií uvedených v následujícím schématu (viz *Obrázek 5 Schéma nadřazených kategorií z analýzy individuálních rozhovorů* na straně 55) a popsanych v kapitolách 4.2.6.1 - 4.2.6.5, kde na základě těchto nadřazených kategorií popisují, jaká témata a podněty se v rozhovorech objevovaly.

Obrázek 5 Schéma nadřazených kategorií z analýzy individuálních rozhovorů



Níže jsou shrnuty jednotlivé kategorie a obsah nejdůležitějších podnětů, které se během rozhovorů objevily a byly zařazeny do příslušné kategorie, doplněné o informace vyplývající z interních dokumentů organizace a z pozorování praxe na poradách a při neformálních rozhovorech. Některá témata se prolínají více kategoriemi, budou se tedy v některých kapitolách objevovat v různých podobách.

4.2.6.1 Organizování

Jak bylo představeno v kapitole 2.4.3 *Řízení organizací*, organizování je jedním z procesů řízení organizací (Molek, 2011). Organizování je také základem pro vědomé, transparentní a srozumitelné nastavení mocenských a rozhodovacích vztahů a vazeb v organizaci, které pak následně může být základem pro vytvoření prostředí pro pečující demokratickou organizaci, jak o ní hovoří Tronto (2010, 2013).

Témata, která se týkají tohoto procesu řízení, se objevovala v polostrukturovaných rozhovorech s kolegyněmi, ale také během neformálních rozhovorů nebo v rámci diskusí na poradách. Takto získané podněty byly velmi různorodé a pro lepší přehlednost a uchopitelnost byly rozděleny do několika podkategorií:

- Organizační struktura a role manažerů

Během polostrukturovaných rozhovorů s kolegyněmi se ukázalo, že není zřejmé, v jakém dokumentu nebo zdroji je formální organizační struktura zakotvená, kde by ji měl vedoucí pracovník hledat a případně, která struktura je aktuálně platná. Některé kolegyně nevědí, že taková struktura existuje a tedy ani netuší, kde by ji měly hledat, jiné kolegyně mi ukazovaly místo, kde je organizační struktura uložena, ale u 2 kolegyň se pokaždé jednalo o jinou podobu této struktury, která navíc nebyla přístupná všem manažerům v organizaci.

Také byly vyjádřeny rozdílné názory, pohledy a očekávání toho, jakou rozhodovací moc a vliv má nebo má mít tým ředitelství a vedoucí služeb, tedy kdo v rámci této skupiny o čem v praxi rozhoduje a má rozhodovat. Některé z manažerek, se kterými jsem hovořila, předpokládaly, že skupina týmu ředitelství má (a má mít) větší rozhodovací pravomoc, jiné kolegyně měly opačný názor a domnívaly se, že všichni manažeři podřízení řediteli organizace mají a měli by mít stejné rozhodovací pravomoci.

Z organizační struktury CHVM nebylo jednoznačně zřejmé, jestli lidé pracující v týmu ředitelství mají stejnou možnost a moc ovlivnit rozhodnutí týkající se celé organizace nebo tomu tak není. Pozorování praxe v organizaci ukázalo, že tým manažerů na ředitelství má v praxi skutečně větší moc a možnost ovlivnit rozhodnutí týkající se celé organizace, jelikož některá rozhodnutí se odehrávají nebo připravují v této užší skupině manažerů a manažerek. Tato praxe není v organizaci otevřeně a jasně pojmenovaná a reflektovaná a může tedy způsobovat nedorozumění vyplývající z různých očekávání jednotlivých aktérů.

Role manažerů a očekávání na ně kladená (ze strany nadřízeného i ostatních kolegů manažerů a manažerek) včetně už zmiňovaných rozhodovacích pravomocí nejsou podle některých kolegyň jasné.

Zajímavý podnět vznikl během jednoho z rozhovorů, kdy kolegyně popisovala vlastní chápání své role vedoucí jako průvodkyně pro pracovníky, která pomáhá formovat jejich pohled na poskytovanou službu. Za tímto účelem ale musí vidět pracovníky „v interakci s klienty“ (Rozhovor 2. 9.3.2022), aby pak mohla vyhodnotit a rozvíjet potenciál pracovníků. Taková činnost vyžaduje dostatek času vedoucí, aby se svým kolegům mohla takto individuálně věnovat. Zároveň vedoucí sama potřebuje dostatek času a podobného „průvodce“ (Rozhovor 2. 9.3.2022), aby si mohla také ujasňovat představu o službě, o způsobu jejího poskytování a o způsobu vedení kolegů. Tyto zdroje (čas a průvodce) této vedoucí chybí.

Nedostatek času k vykonávání všech různorodých úkolů manažera nebo vedoucího služby v organizaci bylo dalším tématem našich rozhovorů, společně s externím tlakem na výkon (vzhledem k plnění smluvních požadavků vyplývajících z veřejnoprávních smluv k zajištění dostupnosti sociálních služeb) a obtížnou zastupitelností manažerů v organizaci.

- Práce s mocí

Téma práce s mocí už bylo krátce zmíněno v předchozím bodě věnovaném organizační struktuře, zopakují tedy, co už bylo zmíněno: rozhovory s kolegyněmi ukázaly nejasnosti v práci s mocí v rámci organizace, nejednotnost vnímání rozložení moci mezi manažery apod. Samotné manažerky necítí jistotu v tom, o čem mohou nebo nemohou rozhodovat. U některých kolegyň z ředitelství rezonovaly otázky, jak rozložení moci v organizaci vnímají vedoucí služeb. Vedoucí služeb cítí velkou zodpovědnost za celý provoz a zároveň

malou míru moci ovlivnit celooorganizační rozhodnutí. V rozporu s předchozí větou zároveň některé kolegyně opakovaně při různých příležitostech vyjádřily očekávání, že některá rozhodnutí „musí udělat vedení“ nebo „některé věci musí rozhodnout ředitel“ (Poznámky autorky textu. 2021-2023).

V interních dokumentech organizace není jasně definován pojem „vedení“, tj. které pracovní pozice do vedení organizace patří. Zároveň se z praxe v organizaci dá implicitně usuzovat, že vedení je tvořeno celým týmem manažerů podřízených řediteli organizace, jelikož porady této skupiny se nazývají „porady vedení“.

Tématem společných rozhovorů byla také moc ovlivnit péči o manažery: Kdo má a kdo by měl mít moc ji ovlivnit? Ukázalo se, že kolegyně toto vnímají z velké části jako zodpovědnost každého jednotlivce – jak se bude ostatním pracovat se mnou, záleží na mně samotné/samotném, každý je zodpovědný sám za sebe. Kolegyně si pokládaly otázku, nakolik je organizace, potažmo její „vedení“, zodpovědné za to, jak se cítí pracovníci nebo manažeři v organizaci. Rozhodování o péči o manažery by mělo být primárně na personálním oddělení, které by mělo nastavit základní podobu této péče, která pak bude konzultována s vedoucími pracovníky a s dalšími pracovníky v organizaci.

- *Systém porad*

Další podkategorií související s organizováním, která se objevila během našich rozhovorů, byl systém porad.

Kromě již uvedeného postřehu, že větší rozhodovací moc je směřována do porad užšího týmu ředitelství, aniž by byla tato situace otevřeně popsána a reflektována, kolegyně vnímají i další problematické body.

Jednak se jedná o velikost skupiny manažerů podřízených řediteli organizace, která čítá 24 osob a setkává se jedenkrát měsíčně na poradě vedení. Řídit poradou takto velké skupiny vyžaduje určité dovednosti, které podle některých kolegyň zřejmě v organizaci scházejí. Navíc není pro některé z vedoucích komfortní v tomto plénu otevřeně vyjadřovat své názory, protože vzájemné vztahy nejsou dostatečně transparentní a otevřené. Také se na poradách vedení v praxi projevuje hierarchické uspořádání organizace: „... tam všichni sedíme jak pecky, ředitel má úvodní slovo, to odříká, pak postupují ty [gesto snižujících

se úrovni] ženy vedle něho, odříkají a pak už se toho moc neřeší. Někdo něco řekne, všichni se tomu smějou, stejně se nic nevyřeší. Když to tak vezmeš, že to tam nevzniká, že asi každý někam spěchá, pokavad' lidi nebudou tak ukecaní a nebudou chtít vyjádřit své myšlenky a pocity, tak stejně nic nikdo neřekne, to by asi na to museli být nějak zvyklí nebo co.“ (Rozhovor 6. 14.9.2022.)

Za druhé se jedná o četnost porad vedení (1x měsíčně) neumožňuje rychlé operativní rozhodování v případech, kdy je to potřeba, ani dlouhodobou systematickou práci. Zároveň ale kolegyně vyjádřily obavu, jestli jsou ostatní vedoucí služeb ochotní se častěji scházet na poradách (zaznívají hlasy, že porady zabírají moc času).

V organizaci v minulých letech fungovaly pracovní skupiny zaměřené na určitou oblast řízení organizace (např. personalistika) složené z manažerů napříč organizací. Většina těchto skupin (kromě Pracovní skupiny pro kvalitu) ovšem během času „vyšuměly“, přestaly se scházet a není zcela zřejmé, co vedlo k jejich rozpadu.

4.2.6.2 *Benefity*

Obsahem rozhovorů s kolegyněmi byly také benefity v organizaci, konkrétně toto téma zaznělo v různé podobě ve všech rozhovorech ze sedmi realizovaných. Avšak pojmání toho, co benefity jsou a jakou část péče o manažery tvoří, se lišilo mezi jednotlivými kolegyněmi a lišilo se to také někdy od formálního pojetí benefitů například tak, jak jsou popsány například v Manuálu pro nové zaměstnance.

Dle Manuálu pro nové zaměstnance (Manuál pro nové zaměstnance, 2019), což je podle sdělení kolegyň z ekonomicko-personálního úseku nejaktuálnější formální zdroj informací o tomto tématu, jsou benefity definovány jako „něco navíc“, tedy je to něco, co organizace poskytuje svým pracovníkům navíc ke mzdě a zákonem daným podmínkám. V CHVM je to podle zmíněného Manuálu pro nové zaměstnance pružná pracovní doba (ve službách, kde je to možné), odměna při pracovních a životních výročích, roční odměny, jeden týden dovolené navíc, vyšší příplatky za práci v noci a o víkendech než stanovuje Zákoník práce, zvýhodněný telefonní tarif pro zaměstnance a jejich rodinné příslušníky, 2x ročně Charitní setkání s občerstvením zdarma, možnost supervizí, příspěvek na zvýšení kvalifikace (Manuál pro nové zaměstnance, 2019). V organizaci existují a jsou dostupné

i jiné dokumenty zabývající se tématem benefitů, u kterých není zřejmé, jestli jsou stále platné, což neví ani někteří vedoucí služeb.

Pro manažery nejsou nastaveny benefity v organizaci výrazně jinak než pro jiné pracovníky – v rozhovorech kolegyně zmiňovaly pouze manažerská školení (která probíhala v rámci některých realizovaných projektů financovaných z ESF), nebo pružnou pracovní dobu, jejíž možnost využívání ale záleží vždy na konkrétním provozu. Proto se rozhovory v tomto tématu stáčely k nastavení benefitů v organizaci pro všechny pracovníky. Přestože se tato diplomová práce a výzkum zaměřuje na péči o manažery, považuji za důležité popsat zde stručně i toto téma a postřehy, které během našich společných rozhovorů zazněly, protože přímo souvisí a navazují na zjištění k dalším oblastem péče o manažery.

Ze studia interních materiálů, z rozhovorů i pozorování při poradách nebylo patrné, jak v organizaci probíhá proces práce s benefity – tedy jak jsou o nich pracovníci informováni, kdo je nastavuje, jestli je jejich výčet, způsob a frekvence čerpání přehodnocován a kým, interní dokumenty popisující benefity se obsahově liší (Benefity pro zaměstnance, 2018; Manuál pro nové zaměstnance, 2019), ne všechny kolegyně vědí, jaké benefity mohou využít. Není také jasné, kdo by měl proces nastavení nebo přehodnocení benefitů vést, jak by měl probíhat, neproběhla diskuse a rozhodnutí o tom, jak by měly být benefity koncipovány – jestli nechat prostor pro volbu pracovníků a jednotlivých týmů podle jejich preferencí, jak benefity nastavit spravedlivě. Podle kolegyň také není zjišťována zpětná vazba od pracovníků k benefitům a jejich nastavení, přitom zaznívala potřeba manažerů na ředitelství tyto informace znát, aby pak bylo možné vyhodnotit využití benefitů a jejich přínos pro pracovníky nebo manažery v organizaci. V organizaci došlo k rozvoji jiných oblastí HR (proces náboru a přijímání pracovníků a jejich hodnocení), péče o zaměstnance a benefity byly rozpracovány, ale podle vyjádření jedné z kolegyň „nedotáhlo se to, jako víc věcí tady“ (Rozhovor 5. 25.8.2022).

Manažerky, se kterými jsem hovořila, také popisovaly stav v organizaci, kdy se čerpání benefitů v jednotlivých službách liší. Například dochází k tomu, že pro jeden tým je vyjednána příspěvek například na společný oběd týmu nebo jinou formu teambuildingu, ale jiné týmy o takové možnosti nevědí a tedy ji nevyužívají. Existuje obava, že nejednotnost může časem přinést neshody, zároveň není jasné, jak benefity jednotně nastavit v tak různorodé organizaci.

Během našich společných rozhovorů zazněly zajímavé myšlenky a návrhy na témata, na které by bylo vhodné benefity zaměřit. Ovšem taky zaznívalo, čeho si kolegyně cení, co je pro ně v této oblasti důležité. Jedním z těchto důležitých témat je podpora work-life balance a odpočinku pracovníků. Podle výstupních pohovorů, které vede personalistka s odcházejícími pracovníky, je nejčastějším důvodem pro odchod pracovníků únava a vyčerpání (kromě odchodů na mateřskou/rodičovskou dovolenou nebo do důchodu), které připisují náročnosti vykonávané práce. Podpora work-life balance byla vždy (i v historii) v CHVM důležitou součástí firemní kultury – v organizaci je obvyklé, že se nadřízení pracovníci snaží maximálně vycházet vstříc kolegyním a kolegům, pokud potřebují doma pečovat o dítě, v nastavení pracovních hodin (tam, kde to umožňuje provoz služby) tak, aby bylo možné skloubit péči o děti s prací apod. Toto je oblast, kterou kolegyně hodnotí velmi pozitivně a váží si jí, je to také oblast, kterou by velmi rády zachovaly a také ji více prezentovaly při hledání nových pracovníků. Kolegyně jsou přesvědčené o tom, že podobný přístup není v každém zaměstnání obvyklý.

S podporou work-life balance a odpočinkem pracovníků určitě souvisí i téma home-office, které zatím není v organizaci formálně uchopené¹¹. Už od roku 2016 je v organizaci v plánu se tomuto tématu věnovat, ale zatím je to odkládáno. Dalším podobným tématem jsou sick-days. Zaznělo i mnoho dalších zajímavých nápadů, které by si zasloužily více pozornosti a podrobnější prozkoumání, namátkou zmíním například zvýšení počtu dní dovolené, častější využívání zkrácených pracovních úvazků nebo dokonce celkově snížení počtu hodin pracovního týdne, hledání nových způsobů podpory pracovníků jako např. nabízení technik psychohygieny, další osobní a profesní růst apod.. Pro organizaci by mohla být tato témata výzvou a zajímavým směrem dalšího rozvoje péče (nejen) o manažery.

Podpora vztahů byla také podstatnou součástí našich rozhovorů, která byla přiřazena k tématu benefitů, protože ji kolegyně (alespoň některé) vnímají také jako benefit a důležitý aspekt práce. Jako přínos byla zmíněna společná setkávání nebo různé jiné aktivity, včetně zdánlivě malých věcí jako je např. společný oběd nebo káva v jiném provozu, akce, „kde ze sebe lidé musí vydat všechno“ (Rozhovor 6. 14.9.2022.), nebo např. výjezd s externím odborníkem (supervizor, coach, odborník na mezilidské vztahy). V souvislosti s uvedenými podněty ale také zaznělo, že úspěch a přínos takových akcí záleží na lidech a jejich ochotě

¹¹ Individuálně je home-office zejména u manažerů tolerován, ovšem ne každý manažer si o něj požádá.

se účastnit, která se někdy střetává s jinými osobními prioritami – rodinou, koníčky apod.

V rozhovorech se vcelku očekávatelně objevila zmínka o finančních prostředcích, které organizace může na benefity vyhradit. Tento „povzdech“ vyplývá ze specifické situace neziskové organizace jako poskytovatele (zejména) sociálních služeb, kdy je použití veřejných finančních zdrojů omezeno na plnění sociálního charakteru stanovené zákonnými normami (tedy není možné vyrovnávací platbu použít například na příspěvek zaměstnavatele na penzijní připojištění, příspěvky na rekreaci apod.) (Program pro poskytování finanční podpory z rozpočtu Zlínského kraje k zajištění dostupnosti sociálních služeb na území Zlínského kraje pro rok 2023, 2022). Výše dalších zdrojů mimo vyrovnávací platby není dostatečná k tomu, aby mohla být použita na pokrytí zmíněných nákladných finančních benefitů. Některé kolegyně jsou si tohoto specifika vědomy, přesto tuto skutečnost považují za nevýhodu práce u neziskové organizace. Zároveň ale během našich rozhovorů zazněly i konkrétní návrhy benefitů, na něž by se organizace mohla zaměřit, které by měly přínos pro pracovníky a nebyly by finančně náročné.

4.2.6.3 Hodnocení

Další témata, která se objevila během rozhovorů s kolegyněmi, jsem zařadila do kategorie Hodnocení. Jednalo se o více témat, která zde krátce okomentuji.

Co se týče finančního ohodnocení práce, tedy mzdy vyplácené za vykonanou práci, byly názory velmi různorodé - pro některé je toto ohodnocení dostatečné, váží si toho, že vedení organizace dbá na mzdové ohodnocení pracovníků v organizaci, pro jiné kolegyně je mzda nedostatečná. Toto hodnocení úzce souvisí s individuální situací každé kolegyně. Toto je samozřejmě důležité téma, které ovšem souvisí velmi úzce se systémem financování sociálních a zdravotních služeb, na které organizace sama nemá přímý vliv (přestože může vyvíjet aktivity ke změně tohoto systému).

Organizace může mnohem jednodušeji a rychleji ovlivnit způsob slovního ohodnocení a ocenění práce, které je shodně vnímáno jako velmi důležité a přitom se ho manažerkám ne vždy dostává v dostatečné míře (ocenění úsilí, upozornění na nedostatky atd.). Nejedná se jen o hodnocení konkrétní manažerky nebo manažera, ale také celého provozu, který vede. U některých kolegyně jsem se během polostrukturovaných i dalších neformálních

rozhovorů setkala s vyjádřením, že vedení a ředitelství „nezajímá, co se děje ve službách“ (Poznámky autorky textu. 2021-2023).

Možnost k vyjádření se k hodnocení pracovního výkonu a kvality odváděné práce nabízí kompetenční model, který je v organizaci zaveden jako nástroj pro řízení pracovníků.¹² Některé z kolegyně vnímají toto hodnocení jako příležitost mluvit s nadřízeným pracovníkem a získat od něj zpětnou vazbu ke své práci, což velmi vítají. Pro některé kolegyně je ale tento kompetenční model složitý, dlouhý, nevidí v něm smysl. Také jsme narazily na výši odměny, která z hodnocení v rámci kompetenčního modelu vyplývá, ale není dostatečně motivační (i s ohledem na čas, který je potřeba věnovat přípravě hodnocení).

4.2.6.4 Pracovní podmínky a vzájemná spolupráce

Jako součást podmínek pro práci jsme společně definovaly materiální zázemí pro práci, tedy například vybavení auty, výpočetní technikou, nábytkem v kanceláři, ale také upravenost, vzhled a celkový dojem z pracovního prostředí. V této oblasti jsou kolegyně, se kterými jsem mluvila, z velké části spokojené. Mají pocit, že pro práci mají potřebné podmínky, kromě některých individuálních výjimek, kde se stále zázemí upravuje a dokončuje. Také se jedná o oblast, na kterou mají kolegyně zčásti samy vliv.

Za další aspekty podmínek pro práci považují kolegyně atmosféru na pracovišti, vzájemné vztahy mezi kolegy a kolegyněmi, které má každý částečně v rukách sama/sám (každý sám/sama má vliv na své chování, které pak má vliv na chování kolegů a kolegyně a celkovou atmosféru na pracovišti). Samozřejmě pak záleží také na komunikačních dovednostech, na tom, jak manažeři umí pracovat se svými rozdílnými názory a postoji. Tady může a podle rozhovorů by měla hrát roli organizace, tedy vedení organizace nebo personalistka při volbě vzdělávání, podpoře supervize nebo dalších aktivit, které mohou podpořit vztahy a jejich budování mezi kolegy.

¹² Kompetenční model v CHVM obsahuje soupis požadavků spojených s určitou pracovní pozicí, takže slouží jednak jako podklad pro výběr nových pracovníků, ale také jako nástroj hodnocení pracovního výkonu a plánování profesního rozvoje jednotlivých pracovníků. Samotné hodnocení probíhá dvakrát ročně s nadřízeným pracovníkem. V prosinci až lednu probíhá hodnocení zaměřené na profesní rozvoj pracovníků. V červnu pak probíhá hodnocení, na základě kterého je stanovena výše osobního příplatku každého pracovníka v organizaci.

Za neméně významnou část podmínek pro práci kolegyně považují také vzájemnou spolupráci s kolegy v týmu a v organizaci a koordinaci jednotlivých aktivit, akcí, projektů nebo procesů tak, aby na sebe navazovaly a nekolidovaly vzájemně. V této oblasti by pomohlo zejména zlepšení informovanosti, komunikace, vyjasnění procesů a jejich zodpovědných „vlastníků“, zmíněna byla rovněž společná supervize týmu vedoucích, případně i společně s týmem ředitelství.

Posledním bodem, který byl v rozhovorech zmiňován a týkal se pracovních podmínek, bylo téma náročnosti práce, zejména u podřízených kolegů. Téma ale zmiňovaly kolegyně také v souvislosti s vlastní pozicí. Jak jsem již zmínila i dříve, manažerky pocítují nedostatek času a velký tlak na výkon spojený s velkou mírou zodpovědnosti. Některé kolegyně identifikují původ části tohoto problému zejména jako jeden z důsledků systému financování sociálních i zdravotních služeb, který nedovoluje vyhradit dostatek finančních prostředků na vyšší úvazky ve službách, zároveň klade na pracovníky služeb a tím i vedoucí služeb požadavky na plnění kvantitativních ukazatelů (stanovený počet hodin přímé práce s klienty). Takové požadavky na výkon některé kolegyně vnímají jako kontraproduktivní ke snaze poskytovat kvalitní péči podle potřeb klientů služeb, proto se manažerky domnívají, že by dopady těchto požadavků měla organizace jako celek komunikovat s krajskými úřady a MPSV.

4.2.6.5 Vedení a řízení, podpora formování konceptu služby a leadershipu

V této kategorii se opět objevovala témata týkající se vzájemné komunikace, vztahů a koordinace činností napříč organizací. Služebně starší kolegyně zdůrazňovaly, že se v organizaci již udělalo mnoho práce na zlepšení komunikace a koordinace. Přesto v rozhovorech rezonoval nedostatek předávaných informací, vzájemné zpětné vazby, komunikace a koordinace, který kolegyně v rámci celé organizace pocítují. V rozhovorech ovšem nezaznělo, kdo by měl kroky ke zlepšení iniciovat.

Dalším střípkem do mozaiky informací je vyjádření některých kolegyně, že ne všechny provozy a služby jsou brány jako stejně hodnotné součásti organizace i se svými specifiky (např. nedostatek finančních zdrojů vyplývající z podstaty dané služby nebo provozu). Kolegyně ze služeb a provozů považují za důležité návštěvy pracovišť vedením organizace.

V jednom z rozhovorů jsme se dotkly i tématu zaškolování nových vedoucích, kdy nový/nová vedoucí nedostává dostatečně intenzivní podporu ze strany týmu ředitelství nebo vedení a pokud se potýká s problémem, musí sám nebo sama přijít a ozvat se. Pak ale vzniká zřejmě právě pocit některých vedoucích, že nikoho na ředitelství nezajímá, jak jejich provoz funguje, jestli něco nepotřebují.

Během našich rozhovorů jsme několikrát narazily na téma podpory externího odborníka, například supervizora, kouče, nebo jiného odborníka, který by mohl spolupracovat s týmem manažerů. Tato otázka už dříve byla v organizaci řešena a byla odložena, jednak panovala nejistota, jestli supervize nebo jinou podporu realizovat s celým týmem manažerů, a také zde nebyl velký zájem ředitele organizace se do takové aktivity pouštět. Z rozhovorů s kolegyněmi se ale zdá, že by mohlo být vhodné toto téma znovu zkusit otevřít.

Více než polovina z kolegyň, se kterými jsem mluvila, už zvažovala svůj odchod z organizace nebo jej aktuálně zvažuje. Faktory, které zmiňovaly a které v rámci svých úvah považují za podstatné, jsou zejména vysoká míra pracovní zátěže i vzájemné vztahy mezi kolegy a mezi nimi osobně a vedením organizace.

4.2.6.6 Shrnutí průběhu rozhovorů

Rozhovory s kolegyněmi v průběhu roku 2022 přinesly velké množství podnětů pro celou organizaci. Časově i obsahově tvořily velmi podstatnou část celého výzkumu. Bylo by velmi zajímavé a přínosné tyto rozhovory realizovat se všemi manažery a manažerkami v organizaci, ale rozsah této práce (časový i objemem stránek) toto neumožnil.

Individuální polostrukturované rozhovory umožnily dát kolegyním prostor k vyjádření vlastních názorů a postojů na zkoumané téma. V kontextu Charity Valašské Meziříčí s kulturou a zvyklostmi v organizaci se tyto rozhovory jeví zpětně jako vhodný nástroj k otevření diskuse na téma péče o manažery v organizaci.

Nahrávání rozhovorů umožnilo velmi podrobně zpracovat data z rozhovorů a zároveň zajistilo co největší podobnost zpracovávaných dat s původním sdělením komunikačních partnerek. Zároveň ale tento postup přispěl k tomu, že zpracování dat v rámci výzkumu

nebylo „v rukou“ širšího okruhu účastníků, ale pouze autorky textu. Tuto skutečnost považují za ne zcela vhodný způsob realizace pro participativní akční výzkum.

Aby tedy informace a podněty z rozhovorů byly přeneseny zpět ke skupině manažerů a mohla být otevřena diskuse o těchto tématech, byly následně zorganizovány workshopy pro manažery, což je popsáno v následující kapitole.

4.2.7 Závěrečné workshopy

V lednu 2023 proběhlo celkem pět setkání se skupinami manažerů, kde jim byly představeny důležité podněty z rozhovorů týkajících se péče o manažery v organizaci formou prezentace a skupinového rozhovoru. Cílem bylo informovat, ale také podnítit další diskusi k tomuto tématu mezi větší skupinou manažerů a definovat společně důležité kroky, které by v organizaci měly proběhnout, aby se tato oblast mohla dále vyvíjet ve prospěch manažerů, a tím též ve prospěch všech pracovníků a klientů organizace. Workshopy lze z hlediska naplnění jejich stanovených cílů považovat za úspěšné. Zúčastnilo se jich celkem 18 manažerek, potvrdily a i dále rozvinuly témata, která z předchozího výzkumu v organizaci vyplynula a která považují za důležitá pro další rozvoj organizace směrem k demokratické pečující organizaci.

Každý rozhovor trval přibližně 2 hodiny a podněty, které zde zazněly, byly zaznamenány ve formě písemných poznámek, a dále zakomponovány do prezentace pro další skupinu manažerů. Takto se postupně podněty transformovaly a dále vyvíjely.

Skupinové rozhovory v rámci workshopů potvrdily důležitost tématu nastavení rozhodovacích procesů a potřebu diskuse o mocenských vztazích v organizaci, také téma předávání informací, komunikace a budování vzájemných vztahů mezi kolegyněmi rezonovalo. Objevilo se několik dílčích a doplňujících návrhů a nápadů. Výstupy, návrhy a doplňující témata z workshopů pro manažery zde krátce shrnuji:

- potřeba vyjasnit, kdo je v rámci organizace chápán jako „vedení“;
- manažeři očekávají od tohoto „vedení“ podporu, směřování, zpětnou vazbu, jasné informace o očekáváních (a způsobu jejich naplňování) od vedoucích pracovníků, jasné rozhodování, pokud je to potřeba, a také rozhodování o tom, která témata a situace řešit společnou diskusí v širokém týmu vedoucích a o kterých tento tým pouze informovat;

- vedoucím pracovníkům chybí jasné a jednotné „ideové“ vedení, tedy jednotné směřování organizace zejména v otázkách způsobů poskytování služeb a jejich řízení;

- proces rozhodování – „vedení“ organizace musí být ten, kdo stanovuje, jaký bude optimální způsob řešení každého konkrétního úkolu nebo tématu v organizaci, jestli má proběhnout široká diskuse, nebo se pouze zjistí informace písemně, nebo rozhodnutí učiní ředitel (případně ve spolupráci s někým dalším); pro řešení konkrétního tématu může být vytvořena krátkodobá pracovní skupina, která bude mít za úkol připravit podklady a návrh řešení, který pak bude představen a případně projednán na poradě vedení (tedy se všemi manažery);

- manažeři také uvítají osobu, která bude mít zájem o jejich práci a provoz v jednotlivých službách, bude vytvářet vztahy mezi pracovišti (pracovně nazváno „koordinátor vedoucích“);

- potvrzení potřeby hledat společně se všemi manažery funkční cestu rozvoje a podpory vzájemných vztahů a komunikace napříč organizací, tato potřeba je nejvíce vnímána v provozech mimo budovu ředitelství;

- kompetenční model by si zasloužil být po několika letech používání vyhodnocen a případně upraven, nemusí se jednat o změnu celého systému, pouze o úpravy dílčí (např. přehodnocení funkčnosti otázek u finančního nebo rozvojového hodnocení), ovšem u pracovníků ředitelství, kteří jej připravovali před lety je obava z objemu práce, který by tento krok představoval;

- věnovat mnohem více intenzivní podpory ze strany vedení organizace vedoucím pracovníkům, zejména těm, kteří na tuto pozici přicházejí nově;

- naslouchat hlasům od manažerů s otevřeností, vést diskuse, které vedou k dohodě bez snižování názoru kolegy;

- benefity – mít aktuální seznam přístupný všem pracovníkům v organizaci.

Poslední krokem bylo předání podnětů z individuálních i skupinových rozhovorů řediteli organizace formou individuálního rozhovoru, v rámci kterého byly jednak reflektovány podněty z již realizovaných rozhovorů, ale také je ředitel organizace doplnil

o své vlastní postřehy vnímání jednotlivých témat a okruhů a o svou vlastní zkušenost manažera v kontextu Charity Valašské Meziříčí i Arcidiecézní Charity Olomouc.

4.2.8 Shrnutí a interpretace závěrů z výzkumu

Téma péče o manažery v rámci našich rozhovorů s kolegyněmi bylo velmi široké a zasahovalo do mnoha oblastí organizačního řízení a mezilidských vztahů v organizaci. V této podkapitole tedy shrnu zásadní poznatky a doporučení, která vychází z rozhovorů, teoretického rámce této práce, studia další literatury a mého osobního přesvědčení, nastavení a názorů na způsob vedení organizace poskytující sociální, zdravotní a další navazující služby v okamžik vzniku této práce. Je potřeba vzít v potaz, že tyto závěry jsou subjektivním pohledem a jiný člověk by je s největší pravděpodobností naformulovat zcela jinak, ale také fakt, že se můj pohled na prezentované skutečnosti může dále vyvíjet a s odstupem času bych možná závěry formulovala jinak.

4.2.8.1 Interpretace výstupů výzkumu ve světle etiky péče

Pro popis péče o zaměstnance a manažery v organizaci je možné jako vodítko použít fáze péče definované Tronto a Fisher, tedy fáze „caring about“, „caring for“, „care giving“, „care receiving“ (Fisher, 1990, cit. dle Tronto, 2013), jak je zmíněno už v kapitole 2.4 *Fáze procesu péče podle Joan Tronto a jejich aplikace v řízení organizací*.

Jak se tedy optikou tohoto pohledu jeví situace v Charitě Valašské Meziříčí na základě aktivit v popisovaném výzkumu?

Fáze „caring about“ – identifikace existujících potřeb, která vychází z všímavosti k potřebám jiných manažerů a manažerek, v organizaci probíhá intuitivně a přirozeně lidsky, tedy manažeři a manažerky si někdy všimnou potřeb svých kolegů a kolegyně, buďto protože je slyší nebo si jich všimnou na podkladě své přirozené všímavosti. Ze zkušeností z praxe se domnívám, že přítomnost této všímavosti vyplývá z podstaty činnosti organizace (poskytování sociálních, zdravotních a souvisejících služeb), která předpokládá, vyžaduje a u některých jedinců i rozvíjí tuto všímavost k potřebám druhých. V organizaci existuje minimálně jeden formální nástroj, kterým se částečně proces identifikace potřeb realizuje. Takovým nástrojem je dříve zmíněný kompetenční model, na jehož základě dochází k hodnocení pracovníků včetně manažerů. Jeho součástí je také formulář pro zpětnou vazbu.

Na co je potřeba upozornit a co lze vysledovat v rozhovorech s kolegyněmi i při pozorování praxe v organizaci, je to, že tento proces identifikace potřeb ve vztahu k manažerským pozicím není v organizaci přímo pojmenován, tedy ani vědomě realizován, kromě kompetenčního modelu, kde je využíván v omezené míře. U některých kolegyně si dovoluji tvrdit, že byla projevována obava nebo nejistota, jestli vlastně ve vztahu k manažerům a manažerkám má tento proces identifikace potřeb probíhat, jestli je vhodný a patří do tohoto pracovního prostředí (tedy managementu), kde je z různých důvodů předpokládána vyšší míra samostatnosti, autonomie nebo vlastní iniciativy k zajištění vlastních potřeb než u pracovníků mimo manažerské pozice nebo u klientů služeb. Zároveň ale manažerky vyjadřují potřebu se s vedením organizace scházet, „být vidět“, chtějí, aby někdo z vedení navštěvoval pravidelně jejich služby, zajímal se o jejich práci a problémy, se kterými se potýkají, a jasně popsal očekávání vedení směrem k jejich práci. Ukázalo se tedy, že manažerky vnímají potřebnost fáze „caring about“ v organizaci ve vyšší míře, než jak je v organizaci.

Fáze „caring for“ – přijetí zodpovědnosti za péči v organizaci také probíhá, v některých oblastech nebo aspektech vědomě (například materiální zajištění podmínek pro práci, nastavení odměňování, benefitů, hodnocení manažerů apod.). Jsou ovšem oblasti, v nichž k této fázi dochází v omezené míře nebo vůbec. Důvodů je několik, jednak pokud neprobíhá vědomě první fáze všímavosti k potřebám, lze předpokládat, že některé potřeby zůstávají neidentifikovány, u některých identifikovaných potřeb panuje obava z přijetí zodpovědnosti nebo nejistota, kdo má zodpovědnost přijmout, případně jsou někdy využívány tzv. propustky ze zodpovědnosti (Tronto, 2013), které jsou popsány v kapitole 2.4.1.2 *Fáze „caring for“ – zodpovědnost za péči*. Využívání těchto propustek nebo omluvenek ze zodpovědnosti za péči vnímám v Charitě Valašské Meziříčí v oblastech, kde nepřijímání zodpovědnosti za identifikaci nebo zajištění některých potřeb manažerů je zdůvodňováno množstvím jiných úkolů, velkým počtem vedoucích a tedy nedostatkem času na každého z nich apod.¹³. Přijímání zodpovědnosti za zajištění podmínek pro práci manažerů s ohledem na jejich potřeby tedy není v organizaci vědomě, cíleně a komplexně uchopeno, pojmenováno a rozdělováno. Nedochozí tedy ani k přehodnocování této zodpovědnosti. Naopak v organizaci bylo v rámci realizace výzkumu možné vnímat určitou

¹³ V tomto příkladu je nutné v rámci organizace stanovovat priority a odpovědnost za péči o manažery rovnoměrně rozdělovat. Samozřejmě jsou úkoly, které není možné odkládat z důvodu plnění termínů (např. žádosti o finanční prostředky, které mají své termíny). Optika etiky péče a demokratické pečující organizace může být jedním z aspektů posuzování priorit v rámci organizace.

nerozhodnost a spíše příklon k neoliberálnímu pojetí osobní zodpovědnosti (Tronto, 2013), kdy se předpokládá, že manažeři jsou maximálně autonomní jedinci, kteří by měli primárně odpovídat sami za naplňování svých vlastních potřeb v rámci výkonu své práce a je opomíjena charakteristika jejich skutečného mocenského postavení v organizaci i kontext jejich osobního nastavení, schopností a dovedností. Druhou stranou stejné mince je postoj některých kolegyň, které přenechávají maximum zodpovědnosti na řediteli organizace nebo zmiňovaném abstraktním „vedení“ s odkazem na jejich formální odpovědnost vyplývající z role statutárního zástupce (v případě ředitele) a vlastně se tak zbavují vlastní moci ovlivnit situaci (svou vlastní nebo kolegů a kolegyň) v organizaci, přestože identifikují potřebu změny.

Fáze „care-giving“ – akt poskytnutí péče, zajištění identifikovaných potřeb v Charitě Valašské Meziříčí směrem k manažerům a manažerkám probíhá (podobně jako ve výše popsanych fázích) v některých oblastech velmi dobře, v jiných v omezené míře nebo dle aktuální situace. To samozřejmě vyplývá i z popisu fáze přijetí zodpovědnosti, jelikož samotný akt poskytnutí péče se odvíjí od přijetí zodpovědnosti za jeho realizaci.

Fáze „care receiving“ – vyhodnocování poskytnuté péče probíhá v organizaci velmi omezeně, formálně a ne dostatečně komplexně s pomocí nástroje kompetenčního modelu a souvisejícího hodnocení. Tato fáze se neformálně také projevuje na běžné mezilidské úrovni jako vstřícnost a schopnost reagovat na sebe navzájem, což je pozitivní. Bohužel pak realizace fáze „care receiving“ zůstává omezená povahou vzájemných osobních vazeb, vzdáleností mezi provozy apod. a nemusí být dostupná všem manažerům.

Co se týče fáze „caring with“, ta je v organizaci velmi obtížně identifikovatelná, je možné nacházet některé dílčí záblesky této fáze. Jelikož v rámci výzkumu bylo možné identifikovat v organizaci absenci vědomého přemýšlení nad komplexním a zacíleným zajišťováním péče o manažery (viz předchozí odstavce), není ani pravděpodobné, že by výrazné aspekty „caring with“ bylo možné v organizaci najít. V organizaci je také patrná nerozhodnost a nejednoznačnost ve způsobu, jakým organizaci řídit a jak přistupovat k vedení manažerů, která osciluje mezi představou maximální autonomie a zodpovědnosti jednotlivých manažerů (i provozů) a mezi myšlenkou maximální sounáležitosti, sjednocování a vzájemného sladování procesů a postupů napříč organizací.

Péči o manažery a tak celému procesu péče v organizaci by prospělo, kdyby se proces stal v organizaci vědomým ve všech popsaných fázích, pokud by tým manažerů společně s ředitelem organizace začali přemýšlet nad tím, kdo kterou fází pro koho realizuje. Tím, že v organizaci nedochází k vědomé reflexi procesu péče o manažery, neprobíhá otevřená diskuse o zodpovědnosti za péči (o manažery) a jejím vlastnictví v organizaci, není pak manažerům zřejmé, jak celý proces probíhá, kdo za péči o manažery přebírá zodpovědnost, jak proces probíhá, kdo je v tomto procesu vynechán a kdo chce být vynechán. K tomu Joan Tronto (2014) uvádí, že praxe, kde dochází k reflexi péče a toho, v jakých procesech probíhá, poskytují lepší péči, než praxe, kde k reflexi nedochází. Tedy pokud mluvíme o péči o manažery, pak je potřeba tuto praxi pravidelně reflektovat, aby byla dobrá.

4.2.8.2 Doporučení pro další rozvoj organizace

Na základě takto interpretovaných výstupů z výzkumu tedy vidím jako možné další kroky pro organizaci:

- Vyjasnění způsobu, jakým je organizace jako celek řízená

V rámci realizace výzkumu se projevovalo různé vnímání toho, jakým způsobem je a měla by být organizace řízena. V rámci organizace je tedy nezbytné vyjasnit, jaký způsob řízení je jí vlastní. Takové rozhodnutí o způsobu řízení a vedení Charity Valašské Meziříčí je primárně zodpovědnost ředitele organizace, který má ovšem možnost k této diskusi přizvat další manažery, pokud to podle jeho názoru bude přínosné.

Způsob řízení organizace se bude odvíjet od více aspektů, je potřeba vzít v úvahu mimo jiné charakter organizace ve smyslu její členitosti, různorodosti a rozmístění na relativně velkém území, které neumožňuje každodenní kontakt ředitele, zástupkyně nebo dalších pracovníků ředitelství se všemi vedoucími provozů. Svou roli samozřejmě bude hrát také historie organizace například sloučení více organizací, zploštění hierarchie před několika lety (zrušení jedné úrovně managementu), které na jednu stranu umožnilo bližší kontakt ředitele s vedoucími provozů bez prostředníků, ale projevilo se ve větším počtu manažerů vedených přímo ředitelem organizace (což sebou nese jiné požadavky na způsob řízení). Nelze opominout ani kontext zastřešující organizace (Arcidiecézní charita Olomouc, Charita ČR) a další.

Tento krok by měl proběhnout jako první, zároveň je potřeba rozhodnutí komunikovat se všemi manažery napříč organizací vhodnými způsoby, které zajistí maximální informovanost a pochopení dopadů takového rozhodnutí. Od tohoto rozhodnutí se pak bude odvíjet, jestli a jakým způsobem případně budou využity další navrhované kroky.

- Vyjasnění mocenských vztahů a vazeb v organizaci

Jak upozorňuje Tronto (2010, 2013) ve svých textech, jednou z podmínek dobré péče a tedy pečující organizace je vědomé a cílené pojmenování mocenských vztahů v organizaci, která je pečující. V jednotlivých oblastech, které jsem popsala v předchozích kapitolách, bylo patrné, že se zde stále znovu opakuje právě téma rozdělení moci v organizaci. Více jsem se zaměřovala na formální mocenské vztahy, protože naše rozhovory s kolegyněmi se neformálních mocenských vztahů netýkaly (toto téma se objevilo až během rozhovoru s ředitelem organizace, který si uvědomuje vliv neformálních mocenských vztahů na chod organizace).

Obsah z formálních i neformálních rozhovorů interpretuji tak, že v organizaci není vyjasněná mocenská struktura jak formální (viz kapitola 4.2.6.1 *Organizování*), tak neformální. O tomto tématu neprobíhá otevřená diskuse, ani snaha o jeho vyjasňování. Svým způsobem se zdá, že na společných poradách je toto téma spíš problematické, možná je opomíjeno proto, že panuje nejistota ve způsobu, jakým podobnou debatu vést a kdo by ji měl vést. Je možné, že manažeři očekávají iniciaci této debaty od ředitele organizace, vzhledem k jeho postavení a autoritě. Otázkou pak zůstává, jak se na tuto problematiku a její otevření dívá ředitel organizace. Ale také je nutné, pokud ředitel organizace chce přispět k vyjasnění tohoto tématu, zjistit názor širšího okruhu manažerů na toto téma.

Z rozhovorů také vyvozují důležité téma v rámci organizace – vyjasnit, kdo má moc o čem rozhodovat, jak organizace chce nebo nechce vytvářet podmínky pro to, aby manažeři byli zapojeni do rozhodování. Jako neméně důležitou otázku vnímám také tu, jestli manažeři využívají možnosti, které mají, se na rozhodování podílet. Z rozhovorů a pozorování se zdá, že možná z důvodů, kterým jsme se blíže nevěnovaly, manažerky v organizaci ne vždy využívají možnost ovlivnit některá rozhodnutí. Bylo by zajímavé se na tuto otázku dále více zaměřit.

Charita Valašské Meziříčí je organizace strukturovaná hierarchicky, ovšem je zde jen jedna úroveň managementu mezi ředitelem organizace a pracovníky vykonávajícími každodenní činnost organizace. Tato skutečnost umožňuje rozhodování provádět co nejbližší lidem, kterých se přímo dotýká a je tedy vhodné zachovat toto členění a nevytvářet další úrovně řízení.¹⁴

Co považuji za důležité v této oblasti je vyjasnění následujících bodů:

- popsat, kdo tvoří „vedení“ organizace a jakou roli „vedení“ hraje v řízení organizace,
- o čem rozhoduje pouze ředitel organizace, o čem rozhoduje „vedení“ a o čem rozhodují jednotliví manažeři nebo týmy vedoucích pracovníků,
- podle takto vyjasněných rozhodovacích pravomocí upravit také organizační strukturu, organizační řád a další dokumenty, aby tuto skutečnost jasně vyjadřovaly a popisovaly, zajistit jasné a srozumitelné informování všech vedoucích pracovníků (i všech pracovníků) o tom, jak jsou rozhodovací pravomoci v organizaci nastaveny,
- rozhodovacím pravomocem přizpůsobit systém porad, tedy stanovit, jaká skupina se setkává, jak často a za jakým účelem,
- nastavené formální rozhodovací pravomoci průběžně reflektovat a pružně přizpůsobovat aktuálnímu fungování organizace.

K vyjasnění těchto otázek v organizaci je možné využít podklady z rozhovorů realizovaných v rámci zde popsaného výzkumu, případně je doplnit jiným způsobem – ať už facilitovanou diskusí ve skupině vedoucích nebo dotazníkem, který by ověřil data z realizovaných rozhovorů. Může být také zvolen jiný způsob, který je v organizaci obvyklý a funkční, například diskuse v užším týmu ředitelství a pak předložení návrhu týmu vedoucích na poradě vedení. U této poslední možnosti se ovšem obávám rizika malého zapojení všech vedoucích pracovníků do celého procesu a tím i možné nízké úrovně jejich ztotožnění se s výstupem. Při volbě způsobu, kterým téma moci a mocenských vazeb v organizaci vyjasnit, je nutné zvažovat časové možnosti (diskuse v široké skupině může být

¹⁴ V historii v organizaci byla členěná na úseky, které měly svého vedoucího a jemu pak byli podřízeni vedoucí jednotlivých služeb a provozů. Toto rozdělení bylo zrušeno.

časově náročnější) i dovednosti některého z členů týmu manažerů vést efektivní diskusi v takto velké skupině nebo potřebu zajistit externího facilitátora.

- Kultivace a podpora otevřené komunikace mezi vedením organizace a týmem manažerů

Součástí konceptu etiky péče a demokratické péče je teze, že péče je vztahová. Odehrává se ve vztazích, také je vzájemnými vztahy ovlivněna. Rozhovory s kolegyněmi potvrzují, že vztahy jsou důležitou součástí pracovního prostředí a v organizaci rezonuje potřeba se jim věnovat a rozvíjet je. Například také popisovaná potřeba dostávat od nadřízeného zpětnou vazbu a hodnocení vlastní práce, může být také motivována potřebou znát povahu vzájemných vztahů s nadřízeným a s kolegy.

Jak jsem již zmínila v předchozích kapitolách, kolegyně během našich rozhovorů upozorňovaly na potřebu nebo přínos neformálních setkávání například při kávě, obědě apod. Vzhledem k fyzickému oddělení jednotlivých provozů od sebe navzájem a většinou i od vedení organizace a týmu ředitelství, je pro organizaci velmi důležité dbát a udržovat neformální vazby mezi kolegy navzájem. Téma vzájemných vztahů úzce souvisí s tématem komunikace – pokud komunikace „drhne“, ovlivňuje také povahu vzájemných vztahů a naopak, pokud vzájemné vztahy jsou chladné nebo obtížné, bude to mít vliv i na komunikaci. Z toho důvodu je potřeba se věnovat oběma oblastem souběžně.

Tým vedoucích pracovníků je poměrně velký, velký je i počet služeb, což ztěžuje budování vztahů s každým jednotlivým manažerem i s pracovníky v provozech, které jsou navíc rozprostřené na devíti různých místech a budovách. Každý z vedoucích pracovníků je také odlišný, má jiné potřeby a způsob komunikace, který jemu nebo jí vyhovuje. Udržovat individuální komunikaci a vztahy s každým vedoucím je časově, organizačně i lidsky náročné.

Fungování organizace i kvalitě poskytovaných služeb by jistě prospělo, ať už bude styl jejího řízení jakýkoli, kdyby cíleně a systematicky pracovala na zlepšení vzájemných vztahů a komunikace mezi manažery.

Nejjednodušším (ale možná jen zdánlivě) způsobem je cílená práce na budování osobních neformálních vztahů, tedy rozvíjením lidského zájmu o vedoucí pracovníky. Tyto

myšlenky a zkušenosti popisuje Kim Scott (2018) ve své knize *Radikální otevřenost*, ovšem podle mého názoru rezonují pozitivně také s tezemi Joan Tronto (2010, 2013). Osobní lidský zájem o svého kolegu vnímám jako jednu z forem péče, které si navzájem můžeme poskytovat a nebudou nás stát ty často zmiňované finance. Jediné, co nás to bude stát je čas a zájem. I rozhovory s kolegyněmi potvrzují tuto myšlenku, budování vztahů, zejména těch neformálních (sejít se jen tak na kávu, na oběd,...), se v našich rozhovorech opakovaně objevovalo.

Další variantou může být také zavedení supervize nebo couchingu pro celou skupinu manažerů (tedy vedoucí služeb i pracovníci ředitelství). Tento návrh se už v organizaci v minulosti objevil, ale tehdy byl vyhodnocen jako nevhodný. Možná je načase znovu jej vytáhnout a zvážit ve světle nových poznatků i změn v organizaci. Samozřejmě i společné vzdělávání může plnit tuto roli a už je v organizaci vyzkoušeno, že je tento způsob funkční.

- Definovat péči o zaměstnance a manažery v rámci organizace, její podobu a účel

Díky výzkumu se ukázalo, že v organizaci se různí pojetí toho, co lze chápat pod péčí o zaměstnance a manažery a také, že není specificky popsána péče o manažery, přestože manažeři pro výkon své práce mohou potřebovat specifické podmínky. Podmínkou pro podporu dobré péče v rámci organizace je vnímat proces péče jako celostní, který je ovšem také vědomý a reflektovaný. V praxi organizace by to znamenalo definovat, co péče o zaměstnance znamená, co všechno zahrnuje, včetně specifikace péče o manažery. Péče o zaměstnance a manažery by měla být definovaná široce, tedy jako veškeré podmínky, které organizace vytváří pro pracovníky včetně manažerů k tomu, aby mohli vykonávat svou práci co nejkvalitněji i s ohledem na své vlastní potřeby (a samozřejmě i s ohledem na potřeby příjemců poskytovaných služeb).

Součástí popisu péče o zaměstnance by měl být popis celého systému a jeho jednotlivých částí (včetně například benefitů, materiálních podmínek pro práci, způsobu vedení a hodnocení atd.) a jejich vzájemná provázanost. Nutné je také stanovit odpovědnosti za jednotlivé části celého systému (podle jednotlivých pozic), definovat, jak jsou pracovníci informováni na začátku i v průběhu jejich působení v organizaci, jak je systém vyhodnocován a přehodnocován, do jaké míry a jakým způsobem jsou do procesu jeho nastavení, vyhodnocování a přehodnocování zapojeni manažeři a další pracovníci organizace. V tomto procesu je potřeba zvažovat, jaké efektivní cesty hledat k zapojování

manažerů (a dalších pracovníků) s ohledem na to, aby se snahou o diskusi se všemi zúčastněnými nestal proces nekonečný a časově náročný pro všechny zúčastněné. Zároveň je důležité myslet na prevenci tokenismu, tedy formálního „zapojení“ manažerů (a pracovníků) bez reálného dopadu jejich skutečných názorů na výsledek procesu (Milota, 2015). Takový způsob zapojení by sebou nesl riziko narušení vzájemných vztahů a ztrátu důvěry mezi vedením organizace a manažery a pracovníky.

4.2.8.3 Návrh organizační sítě péče o manažery

Jak by mohla v základních rysech vypadat organizační struktura podporující principy popisované v této práci, představuji níže. Nejedná se o organizační strukturu zachycující pozice, ale role jednotlivých článků managementu organizace.

Cílem výše popsanych kroků je vytvořit v organizaci propojenou síť manažerů, kteří se podporují vzájemně a podporují i své podřízené, kde každá část celku má svou roli:

- Tým ředitelství má za úkol být servisním článkem pro manažery, pomáhat vytvářet podmínky pro kvalitní práci manažerů, podle jejich potřeb. Aby tuto svou roli mohlo ředitelství naplňovat, musí s manažery aktivně komunikovat o jejich potřebách a formě podpory, kterou potřebují k tomu, aby mohli kvalitně vést své podřízené a ti aby kvalitně odváděli svou práci s příjemci služeb nebo jinou.

- Vedoucí služeb pomáhají vytvářet podmínky pro práci manažerů na ředitelství zejména tím, že se zajímají o jejich práci, dodávají jim potřebné informace, poskytují jim zpětnou vazbu na jejich práci, společně hledají řešení úkolů, které před organizací stojí.

- Ředitel organizace koordinuje, řídí a vede všechny manažery, což mimo jiné obnáší vzájemný kontakt, zájem o jejich práci, podporu. Zároveň se zajímá a je v kontaktu s pracovníky v provozech nebo deleguje někoho v organizaci, kdo tuto funkci plní.

- Manažeri vůči řediteli plní své úkoly vyplývající z jejich pozice, spolupracují na jejich plnění společně, navrhují konkrétní návrhy ke zlepšení fungování organizace, zajímají se o ředitele a jeho práci, podporují jej a podílejí se na vytváření prospěšných pracovních vztahů.

4.3 Reflexe průběhu výzkumu a jeho dopadu na organizaci

Jak bylo popsáno v kapitole 1.5 *Výzkumný problém, metodologie výzkumu*, participativní akční výzkum je sledem více cyklů diagnostiky, plánování změny, realizace změny a jejího vyhodnocení v průběhu času ve skupině lidí, kteří si přejí zkoumat fungování některého aspektu společné práce, zlepšovat tuto práci a tímto procesem se učit (Coghlan, 2005, McNiff, 2002). Takový proces navazujících cyklů může pokračovat donekonečna a stát se způsobem kontinuálního zlepšování fungování skupiny nebo organizace. Popsaný participativní akční výzkum tedy zachycuje jen výsek těchto cyklů pro potřeby předkládané diplomové práce.

Při realizaci PAV je jeho součástí také proces učení výzkumníka nebo výzkumnice, proto je důležité v průběhu celého procesu výzkumu ale také na závěr reflektovat způsob jeho realizace, což má za úkol tato kapitola.

Ve výzkumu, kterým se tato práce zabývá, nebyl zcela zřetelný a explicitně vyjádřený záměr samotných členů skupiny manažerů zabývat se péčí o manažery v organizaci. Formulace výzkumného cíle vycházela z podnětů manažerů získaných v rámci neformálních rozhovorů a pozorování praxe v organizaci. Formát výzkumu pro potřeby diplomové práce časově neumožňoval dodržet zcela tento aspekt PAV. Pokud by součástí výzkumu bylo nejdříve mapování oblastí zájmu manažerů pro realizaci výzkumu, mohlo by být zvolena zcela jiné téma, anebo by manažeři a manažerky nemuseli mít zájem jakýkoli výzkum realizovat. Zvolený způsob realizace tedy měl vliv na obsah, průběh a výstupy výzkumu.

S ohledem na snahu maximálně zapojit manažery do průběhu výzkumu byly pak koncipovány všechny aktivity, které byly průběžně upravovány. Během výzkumu se nepodařilo naplnit původní představu o způsobu a míře aktivního zapojení manažerů a manažerek do průběžného vyhodnocování realizovaných a plánování dalších vhodných kroků. Úzká skupina, kterou se podařilo vytvořit společně se dvěma dalšími manažerkami, se scházela velmi málo a pro kolegyně bylo obtížné se připojit aktivně k re-designu výzkumu nebo se podílet na formulaci otázek případně vyhodnocování průběhu a výstupu z jednotlivých aktivit. Tato skutečnost byla s největší pravděpodobností způsobena více faktory – jednak již popsaná absence formulace tématu výzkumu společně s manažery, širě

tématu „péče o manažery“, omezený časový rámec pro tento výzkum, realizace výzkumu brzy po skončení dvouletých protikovidových opatření, které vedly k omezení setkávání v rámci organizace a zahlcení manažerů operativním řešením nových nečekaných situací, ale také kultura organizace, kde není zcela zvykem otevřeně diskutovat ve větší skupině manažerů, nebo nezkušenost autorky textu s realizací výzkumu a souvisejících aktivit. Výzkum byl tedy navržen, veden, realizován a vyhodnocen z velké části autorkou textu. Pro zapojení kolegyně a kolegů se během celé doby realizace osvědčilo nejvíce osobní oslovení a nabídka individuálních a skupinových rozhovorů.

Některé z plánovaných technik nebyly oproti původnímu záměru využity, například focus group. Manažeři v organizaci projeví největší zájem o zapojení se do výzkumu formou dotazníku (viz kapitoly 4.2.3 *Třetí krok – evaluace dotazování provedeného mezi vedoucími* a 4.2.4 *Čtvrtý krok – workshop pro manažery, zjištění širšího zájmu o účast na výzkumu*), který nebyl v rámci výzkumu realizován. Místo dotazníku byla upřednostněna prezentace výstupů výzkumu v kombinaci se skupinovými rozhovory (viz kapitola 4.2.7 *Závěrečné workshopy*), které umožnily diskusi a vzájemnou interakci mezi více účastníky.

Domnívám se, že v rámci možností organizace a času se podařilo naplnit parametry participativního akčního výzkumu. Také jsem přesvědčená o tom, že realizace aktivit v rámci popisovaného výzkumu mohla částečně přispět k větší otevřenosti v organizaci a mezi manažery k různým způsobům práce se skupinou manažerů (individuální a skupinové rozhovory apod.) a k otevření diskuse v organizaci na téma potřeb manažerů a způsobu jejich vedení a vytváření podmínek pro jejich práci. To dokazují například i níže popsané aktivity, které se v organizaci realizovaly souběžně s výzkumem nebo po jeho ukončení.

V průběhu popisovaného výzkumu samozřejmě v organizaci probíhaly další aktivity a procesy, které někdy s výzkumem souvisely nebo na něj navazovaly, někdy byly zcela oddělené a nezávislé na probíhajícím procesu akčního participativního výzkumu (lze jen těžko stanovit, které byly výzkumem ovlivněny a do jaké míry).

Během podzimu 2022 započala práce na aktualizaci benefitů pro zaměstnance, která z velké části vycházela z podkladů metodické příručky *Prevence syndromu vyhoření* v Charitě Valašské Meziříčí. Práce na aktualizaci benefitů pro zaměstnance pokračují

průběžně dál. Při aktualizaci benefitů byly využity některé dílčí výstupy participativního akčního výzkumu.

Od října 2022 do února 2023 v organizaci probíhaly rozhovory o kvalitě s vedoucími pracovníky. Tyto rozhovory byly iniciovány Pracovní skupinou pro kvalitu v Charitě Valašské Meziříčí, která rozhovory také vedla a zpracovávala výstupy. Výstupy z těchto rozhovorů nyní slouží jako podklad ke stanovení cílů Strategického plánu CHVM 2023 až 2026 pro oblast Rozvoj a kvalita služeb.

Organizace je právě v procesu formulace cílů Strategického plánu organizace 2023 až 2026, některé z výstupů popsaného participativního akčního výzkumu byly využity při nastavování průběhu tohoto procesu.

Charita Valašské Meziříčí, stejně jako každá jiná organizace, má svůj vývoj, který ovlivňují zčásti rozhodnutí uvnitř organizace, ale také podmínky a kontext, ve kterém se aktuálně pohybuje, v tuto chvíli je obtížné předvídat, jaký dopad bude mít realizace výzkumu na další vývoj této organizace.

Díky realizaci PAV ve vlastní organizaci jsem měla možnost vyzkoušet jiný způsob spolupráce s kolegy a kolegyněmi, než jsem doposud praktikovala a než je v organizaci zvykem. Vzhledem k této skutečnosti se jednalo pro mě osobně o velmi intenzivní učící se proces, který mi pomohl rozšířit mé dovednosti zejména ve vedení rozhovorů, zpracování dat s pomocí analytických programů (PSPP, Atlas.ti) a participativní spolupráci.

5 Závěr

Cílem této diplomové práce bylo na základě teoretických východisek etiky péče identifikovat procesy v řízení pomáhající organizace (poskytující zejména sociální služby), které mají vliv na péči o vedoucí pracovníky a tím ovlivňují zajištění podmínek pro práci všem pracovníkům i kvalitní poskytování nabízených služeb. Dále bylo cílem prostřednictvím participativního akčního výzkumu popsat aktuální stav péče o vedoucí pracovníky (tzv. manažery první linie) ve vybrané organizaci a využít teoretického rámce etiky péče k návrhu možných podnětů pro rozvoj organizace v oblasti péče o manažery.

Stanovený cíl diplomové práce se podařilo naplnit: byly popsány principy etiky péče, fáze péče podle Fisher a Tronto (Fisher, 1990, cit. dle Tronto, 2013), aspekty demokratické péče (Tronto, 2013) a byl nabídnut návrh, jak tyto teoretické principy zasadit do kontextu řízení neziskové pomáhající organizace. Dále byl v práci popsán průběh participativního akčního výzkumu, který byl zaměřen na téma péče o manažery v konkrétní neziskové pomáhající organizaci. V práci je popsáno, v jakých krocích výzkum probíhal i jakým způsobem probíhalo zapojení manažerů organizace do jeho realizace. Výstupy výzkumu pak jsou interpretovány s využitím teoretických východisek celé práce, které byly také podkladem doporučení pro rozvoj organizace v oblasti péče o manažery a popisují, jak může organizace přispět k vytváření dobrých podmínek pro kvalitní práci liniových manažerů v organizaci.

Formulovaná doporučení jsou důležitým výstupem celé práce, a přestože jejich aplikace do praxe bude ovlivněna společenským, ekonomickým a politickým kontextem neziskové organizace poskytující pomáhající služby (sociální, zdravotní a jiné), ukazuje důležitost několika základních bodů: zejména vyjasnění rozložení moci v organizaci a kultivace otevřené komunikace a vzájemných vztahů.

6 Seznam použité literatury a zdrojů

Literatura:

ARMSTRONG, Michael a Tina STEPHENS, 2008. Management a leadership. Praha: Grada. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2177-4.

BAUM, Detlef a Alice GOJOVÁ, ed., 2014. Výzkumné metody v sociální práci. Ostrava: Ostravská univerzita v Ostravě. ISBN 978-80-7464-390-3.

BJELONČÍKOVÁ, Monika, Kateřina GLUMBÍKOVÁ, Alice GOJOVÁ a Vendula GOJOVÁ, 2016. Participativní přístupy v sociální práci. 1. Ostrava: Ostravská univerzita v Ostravě, Fakulta sociálních studií. ISBN 978-80-7464-851-9.

BOURGAULT, Sophie, 2017. Prolegomena to a caring bureaucracy. European Journal of Women's Studies. 24(3), 202-217. ISSN 1350-5068. Dostupné z: doi:10.1177/1350506816643730

COGHLAN, David a Teresa BRANNICK, 2005. Doing Action Research In Your Own Organization. 2. Londýn: SAGE Publications. ISBN 0 4129 0246 0.

CRESWELL, John W., 2013. Qualitative inquiry and research design : choosing among five approachs. 3. Thousand Oaks: Sage Publications. ISBN 978-1-4129-9530-6.

ČERMÁKOVÁ, Kristýna a Milena JOHNOVÁ, 2002. Zavádění standardů kvality sociálních služeb do praxe: průvodce poskytovatele. Praha: Ministerstvo práce a sociálních věcí. ISBN 80-865-5245-4.

ČIŽIKIENĚ, Janina, 2019. The Role Of Leadership in Adopting Quality Management System in Social Service Sector. Journal of Intercultural Management [online]. 11(2), 179-199 [cit. 2022-12-04]. ISSN 2080-0150. Dostupné z: doi:10.2478/joim-2019-0014

DUNN, Craig P. a Brian K. BURTON, 2021. Ethics of care: ethics and philosophy. Britannica [online]. Chicago: Encyclopædia Britannica [cit. 2021-03-14]. Dostupné z: <https://www.britannica.com/topic/ethics-of-care>

FAYOL, Henri, 1949. General and Industrial Management. Pitman. ISBN 9780273408345 cit. In: ARMSTRONG, Michael a Tina STEPHENS, 2008. Management a leadership. Praha: Grada. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2177-4.

FISHER, Berenice a Joan TRONTO, ed., 1990. Towards a Feminist Theory of Caring. In: ABEL, Emily K. a Margaret K. NELSON. Circles of Care: Work and Identity in Women's Lives. Albany, NY: SUNY Press, s. 36-54. ISBN 9780791402641 cit. In: TRONTO, Joan, 2013. Caring Democracy: Markets, Equality and Justice. New York: New York University Press. ISBN 978-0-8147-7045-0.

GEISEL, Theodor Seuss, 1971. The Lorax. 1. New York: Random House. ISBN 0-394-82337-0.

GILAROVÁ, Naděžda a Erika MOŠČÁKOVÁ, 2022. Prevence syndromu vyhoření v Charitě Valašské Meziříčí: Metodická příručka. Valašské Meziříčí. Dostupné také z: <https://www.valmez.charita.cz/ke-stazeni>

HAVRDOVÁ, Zuzana a Martin HAJNÝ, c2008. Praktická supervize: průvodce supervizí pro začínající supervizory, manažery a příjemce supervize. 1. Praha: Galén. ISBN 978-80-7262-532-1.

HAWKINS, Peter a Robin SHOHET, 2004. Supervize v pomáhajících profesích. Praha: Portál. ISBN 80-717-8715-9.

HELD, Virginia, 2015. Etika péče: osobní, politická a globální. Praha: Filosofia. Základní filosofické texty. ISBN 978-807-0074-473 cit. In: JESENKOVÁ, Adriana, 2016. Etika starostlivosti [online]. Košice: FF UPJŠ [cit. 2020-12-28]. ISBN 978-80-8152-472-1. Dostupné z: <https://unibook.upjs.sk/sk/etika/343-etika-starostlivosti>

JESENKOVÁ, Adriana, 2016. Etika starostlivosti [online]. Košice: FF UPJŠ [cit. 2020-12-28]. ISBN 978-80-8152-472-1. Dostupné z: <https://unibook.upjs.sk/sk/etika/343-etika-starostlivosti>

JESENKOVÁ, Adriana, 2022. Feministická etika starostlivosti ako východisko pre starostlivé skúmanie starostlivosti. Biograf: Časopis pro kvalitativní výzkum. Brno: Asociace vzdělavatelů v sociální práci, 2022(75-76), 15-38.

KELLOWAY, E. Kevin a Julian BARLING, 2010. Leadership development as an intervention in occupational health psychology. *Work & Stress* [online]. 24(3), 260-279 [cit. 2022-12-04]. ISSN 0267-8373. Dostupné z: doi:10.1080/02678373.2010.518441

KICZKOVÁ, Zuzana a Mariana SZAPUOVÁ, 2005. Rovnosť príležitostí cez prizmu etiky starostlivosti, alebo o starostlivosti ako o sociálnej a politickej praxi. *Sociální práce/Sociálna práca*. Brno: Asociace vzdělavatelů v sociální práci, 2005(3), 56-70. ISSN 1213-6204.

LEWIS, Rachel, Emma DONALDSON-FEILDER a Kate GODFREE, 2017. Developing managers to manage sustainable employee engagement, health and well-being: Research report – phase 2. CIPD [online]. London: The Chartered Institute of Personnel and Development, únor 2017, s. 1-52 [cit. 2022-12-03]. Dostupné z: <https://www.cipd.co.uk/knowledge/culture/well-being/developing-managers-report>

MALÍK HOLASOVÁ, Věra, 2020. Řízení organizací služeb sociální práce. 1. Ostrava: Ostravská univerzita v Ostravě, Fakulta sociálních studií.

MATOUŠEK, Oldřich, 2003. Metody a řízení sociální práce. Praha: Portál. ISBN 80-717-8548-2.

MAYEROFF, Milton, 1990. On Caring. New York: Harper Collins. ISBN 9780064640039.

MCNIFF, Jean a Jack WHITEHEAD, 2002. Action Research: Principles and Practice. 2. Londýn: RoutledgeFalmer. ISBN 0-203-19996-0.

MILOTA, Jan, 2015. Častou pastí participace je tokenismus [online]. In: . 29. 4. 2015 [cit. 2022-11-06]. Dostupné z: <https://socialniprace.cz/online-clanky/castou-pasti-participace-je-tokenismus/>

MOLEK, Jan, 2011. Řízení organizací sociálních služeb: vybrané problémy. 1. Praha: VÚPSV. ISBN 978-80-7416-083-7.

NODDINGS, Nel, 2013. Caring: a relational approach to ethics & moral education. Second edition, updated. Berkeley: University of California Press, xxiv, 226. ISBN 978-0-520-27570-6.

NOVOTNÁ, Hedvika, Ondřej ŠPAČEK a Magdaléna ŠTOVÍČKOVÁ JANTULOVÁ, ed., 2019. Metody výzkumu ve společenských vědách. Praha: Univerzita Karlova v Praze, Fakulta humanitních studií. ISBN 978-80-7571-025-3.

PLAMÍNEK, Jiří, 2000. Synergický management: vedení, spolupráce a konflikty lidí ve firmách a týmech. Praha: Argo. ISBN 80-720-3258-5.

PLAMÍNEK, Jiří, 2018. Vedení lidí, týmů a firem: praktický atlas managementu [online]. 5., aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Grada [cit. 2023-03-04]. Manažer. ISBN 978-80-271-0629-5. Dostupné z: <https://www.grada.cz/>

Program pro poskytování finanční podpory z rozpočtu Zlínského kraje k zajištění dostupnosti sociálních služeb na území Zlínského kraje pro rok 2023, 2022. Zlín. Dostupné také z: <https://www.kr-zlinsky.cz/dokumenty-souvisejici-s-financni-podporou-pro-rok-2023-cl-5513.html>

ŘIHÁČEK, Tomáš, Ivo ČERMÁK a Roman HYTYCH, 2013. Kvalitativní analýza textů: čtyři přístupy. Brno: Masarykova univerzita. ISBN 978-80-210-6382-2.

SALDAÑA, Johnny, c2009. The coding manual for qualitative researchers. Los Angeles: SAGE. ISBN 978-1-84787-549-5.

SCOTT, Kim Malone, 2018. Radikální otevřenost: jak být silným lídrem a přitom neztrácet lidskost. V Brně: Jan Melvil Publishing. Žádná velká věda. ISBN 978-80-7555-048-4.

Systém sociálního zabezpečení v České republice [online], 2009. In: . MPSV ČR, s. 1-64 [cit. 2022-12-26].

TRONTO, Joan, 2013. Caring Democracy: Markets, Equality and Justice. New York: New York University Press. ISBN 978-0-8147-7045-0.

TRONTO, Joan C., 2010. Creating Caring Institutions: Politics, Plurality, and Purpose. *Ethics and Social Welfare*. 4(2), 158-171. Dostupné z: doi:10.1080/17496535.2010.484259

URBAN, Petr, 2022. Pečující veřejná správa?. *Biograf: Časopis pro kvalitativní výzkum*. Krompach, 2022(75-76), 61-76.

Analyzované dokumenty:

Charita Valašské Meziříčí. 2018. *Stanovy Charity Valašské Meziříčí*. Olomouc: Arcidiecézní charita Olomouc.

Charita Valašské Meziříčí. 2018. *Benefity pro zaměstnance: Malé připomenutí*. Valašské Meziříčí.

Charita Valašské Meziříčí. 2019. *Manuál pro nové zaměstnance*. Valašské Meziříčí.

Charita Valašské Meziříčí. 2022. *Výroční zpráva 2021*. Charita Valašské Meziříčí: Valašské Meziříčí. Dostupné také z: <https://www.valmez.charita.cz/ke-stazeni?slozka=33>

Webové stránky:

Radikální otevřenost, 2018. Jan Melvil publishing [online]. Brno: Jan Melvil Publishing [cit. 2023-04-06]. Dostupné z: <https://www.melvil.cz/kniha-radikalni-otevrenost/>

Lingea. Lingea [online]. Brno: Lingea [cit. 2023-03-30]. Dostupné z: <https://slovniky.lingea.cz/anglicko-cesky>

Štábně-liniová organizační struktura (Staff & Line Organizational Structure), 2016. ManagementMania [online]. Praha: Educus, 29.06.2016 [cit. 2023-04-23]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/stabne-liniova-organizacni-struktura>

Petr Urban - etika péče, 2015. You Tube [online]. San Bruno: Časopis Vesmír, 1. 10. 2015 [cit. 2023-02-18]. Dostupné z: https://www.youtube.com/watch?v=VFf_efHH2oQ&t=4s

Lecture Joan Tronto on Care Ethics, 2014. You Tube [online]. San Bruno: Zorgethiek [cit. 2023-02-11]. Dostupné z: <https://www.youtube.com/watch?v=VAbJ4aVpbEg>

The Challenges of Medical Care in a Caring Democracy - Joan C. Tronto, 2013. You Tube [online]. San Bruno: Université de Lausanne [cit. 2023-02-11]. Dostupné z: <https://www.youtube.com/watch?v=91g5IvWDhjk>

Charita Valašské Meziříčí [online], 2022. Valašské Meziříčí [cit. 2022-11-18]. Dostupné z: <https://www.valmez.charita.cz/>

Legislativní normy:

Vyhláška č. 505/2006, kterou se provádějí některá ustanovení zákona o sociálních službách, 2006. In: Sbíрка zákonů. Praha: Ministerstvo vnitra, ročník 2006, částka 164, číslo 505. Dostupné také z: https://aplikace.mvcr.cz/sbirka-zakonu/SearchResult.aspx?q=505/2006&typeLaw=zakon&what=Cislo_zakona_smlouvy

Vyhláška č. 315/2022, o stanovení hodnot bodu, výše úhrad za hrazené služby a regulačních omezení pro rok 2023, 2022. In: Sbíрка zákonů. Praha: Ministerstvo vnitra, ročník 2022, částka 145, číslo 315.

Zákon č. 48/1997, o veřejném zdravotním pojištění a o změně a doplnění některých souvisejících zákonů, 1997. In: Sbíрка zákonů. Praha: Ministerstvo vnitra, ročník 1997, částka 16, číslo 48. Dostupné také z: https://aplikace.mvcr.cz/sbirka-zakonu/SearchResult.aspx?q=48/1997&typeLaw=zakon&what=Cislo_zakona_smlouvy

Zákon č. 3/2002 Sb., o svobodě náboženského vyznání a postavení církví a náboženských společností a o změně některých zákonů (zákon o církvích a náboženských společnostech), 2001. In: . Praha: Ministerstvo vnitra, ročník 2002, číslo 3. Dostupné také z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2002-3/zneni-0>

Zákon č. 108/2006 Sb., o sociálních službách, 2006. In: Sbírka zákonů. Praha: Ministerstvo vnitra, ročník 2006, částka 37, číslo 108. Dostupné také z: https://aplikace.mvcr.cz/sbirka-zakonu/SearchResult.aspx?q=108/2006&typeLaw=zakon&what=Cislo_zakona_smlouvy

Zákon č. 262/2006 Sb., Zákoník práce, 2006. In: Sbírka zákonů. Praha: Ministerstvo vnitra, ročník 2006, částka 84, číslo 262. Dostupné také z: https://aplikace.mvcr.cz/sbirka-zakonu/SearchResult.aspx?q=262/2006%20&typeLaw=zakon&what=Cislo_zakona_smlouvy

Zákon 372/2011 Sb., o zdravotních službách, 2011. In: . Praha: Ministerstvo vnitra, ročník 2011, číslo 372. Dostupné také z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2011-372/zneni-20230101>

7 Seznam obrázků a tabulek

7.1 Obrázky

Obrázek 1 Spirála cyklů akčního výzkumu podle Coghлана a Brannick (2005)	17
Obrázek 2 Spirála cyklů akčního výzkumu podle McNiff a Whitehead (2002)	27
Obrázek 3 Čtyři kvadranty komunikace podle Kim Scott (2018).....	33
Obrázek 4 Kvadranty zaměření výzkumníka a organizace	46
Obrázek 5 Schéma nadřazených kategorií z analýzy individuálních rozhovorů.....	55

7.2 Tabulky

Tabulka 1 Přehled fází participativního akčního výzkumu v Charitě Valmez.....	43
---	----

8 Seznam příloh

Příloha 1 - Projekt Diplomové práce

Příloha 2 – Organizační struktura Charity Valašské Meziříčí

Příloha 3 – Struktura individuálních rozhovorů v rámci evaluace dotazování provedeného mezi vedoucími

Příloha 4 – Struktura individuálních polostrukturovaných rozhovorů s manažery