

UNIVERZITA KARLOVA V PRAZE

FAKULTA HUMANITNÍCH STUDIÍ

Katedra řízení a supervize

Bc. Martina Tenčíková

**Křesťanský management v církevních
zdravotnických zařízeních**

Diplomová práce

Vedoucí práce: **PhDr. Zuzana Havrdová, CSc.**

Praha 2011

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 depozitáři Univerzity Karlovy a používána ke studijním účelům v souladu s autorským právem.

V Praze dne 12. června 2011

Martina Tenčíková

Anotace

Příjmení a jméno: Tenčíková Martina

Instituce: Karlova Univerzita v Praze, Fakulta humanitních studií, katedra řízení a supervize

Studijní program: Sociální politika a sociální práce

Studijní obor: Supervize a řízení sociálních a zdravotnických organizací

Název práce: Křesťanský management v církevních zdravotnických organizacích

Vědoucí práce: PhDr. Zuzana Havrdová, CSc.

Počet stran: 84

Počet příloh: 1

Rok ukončení: 2011

Klíčová slova: křesťanský management, Společenská a sociální odpovědnost (Corporate Social Responsibility), sociální učení církve, hodnoty, církevní zdravotnická zařízení.

Poděkování

Na tomto místě bych ráda poděkovala PhDr. Zuzaně Havrdové, CSc. za odborné vedení práce. Chtěla bych vyjádřit vděčnost mým spolupracovníkům a spolusestrám za podporu, kterou mi poskytli v průběhu mého studia.

Obsah

Anotace	3
Obsah	5
Abstrakt	9
1. Úvod	10
2. Teoretická část.....	11
2. 1. Pojem křesťanský management	11
2. 1. 1. Vymezení pojmu křesťanský	11
2. 1. 2. Vymezení pojmu management	12
2. 2. Morální odpovědnost, křesťanská etika	13
2. 2. 1. Pojem křesťanská morálka	14
2. 2. 2. Desatero Božích přikázání.....	16
2. 2. 3. Nepokradeš.....	17
2. 3. Zásady sociální nauky Církve římskokatolické	18
2. 3. 1. Důstojnost lidské osoby.....	18
2. 3. 2. Zásada společného dobra.....	19
2. 3. 3. Zásada univerzálního určení statků.....	19
2. 3. 4. Zásada subsidiarity.....	20
2. 3. 5. Zásada participace.....	20
2. 3. 6. Zásada solidarity	20
2. 4. Sociální učení církve	21
2. 4. 1. Rerum novarum	22
2. 4. 2. Quadragesimo anno.....	23
2. 4. 3. Sociální politika Pia XII.	24
2. 4. 4. Mater et Magistra	24
2. 4. 5. Pacem in terris	25
2. 4. 6. Populorum progressio	26
2. 4. 7. Octogesima adveniens.....	26
2. 4. 8. Laborem exercens	27
2. 4. 9. Sollicitudo rei socialis	28
2. 4. 10. Centesimus annus.....	28

2. 4. 11. Caritas in veritate	29
2. 5. Manažerská činnost jako služba	31
2. 6. Zásady křesťanského podnikání	32
2. 7. Hodnoty.....	35
2. 7. 1 Základní křesťanské hodnoty, ctnosti _____	36
2. 7. 1. 1. Spravedlnost.....	36
2. 7. 1. 2. Statečnost.....	37
2. 7. 1. 3. Umírněnost	37
2. 7. 1. 4. Moudrost.....	37
2. 8. Základní hodnoty společenského života _____	38
2. 9. Společenská a sociální odpovědnost (Corporate Social Responsibility – CSR)40	
2. 9. 1. Oblasti společenské a sociální odpovědnosti.....	41
2. 9. 2. Rostoucí význam společenské a sociální odpovědnosti	43
2. 9. 3. Společenská a sociální odpovědnost v České republice	44
2. 10. Mezinárodní standardy a certifikace v oblasti odpovědného chování a etiky48	
2. 11. Spravedlivý obchod (Fair Trade) _____	52
2. 12. Podnikatelská etika _____	53
2. 12. 1. Etické principy v podnikové praxi	55
2. 12. 2. Etický manažer.....	57
2. 13. Organizační kultura _____	59
2. 14. Zainteresované osoby (stakeholders) _____	60
2. 15. Církevní zdravotnická zařízení _____	63
2. 15. 1. Nemocnice Milosrdných sester Kroměříž	63
2. 15. 2. Svatý Vincenc de Paul.....	64
2. 15. 3. Nemocnice Milosrdných bratří Vizovice	65
2. 15. 4. Svatý Jan z Boha	65
2. 15. 5. Hospic Citadela ve Valašském Meziříčí	66
2. 15. 6. Diakonie	67

3. Empirická část	68
3. 1. Účel výzkumu	68
3. 2. Focus Groups	68
3. 3. Výběr vzorku	68
3. 4. Prostředí pro Focus Groups	69
3. 5. Etické aspekty výzkumu	69
3. 6. Účastníci Focus Groups	70
3. 7. Použité otázky	71
3. 8. Analýza dat	72
3. 8. 1. Křesťanský management - očekávání	76
3. 8. 2. Křesťanské hodnoty	78
3. 8. 3. Jak si počíná vrcholový křesťanský management	80
3. 8. 4. Rozdíly v církevních a necírkevních organizacích	81
3. 8. 5. Organizační kultura v církevních zařízeních	83
3. 8. 6. Negativa v církevních zařízeních.....	84
3. 8. 7. Existují rozdíly mezi katolickým a evangelickým zdravotnickým zařízením?	86
3. 9. Vyhodnocení	87
4. Závěr	88
Prameny	92
Literatura	92
Elektronické zdroje	94
Seznam zkratk	95
Příloha	97

"Lidská osoba je a musí být počátkem, nositelem i cílem všech společenských institucí, neboť má přirozenou potřebu žít společensky" GS, 25

Abstrakt

V práci je hledána odpověď na otázku, zda principy a hodnoty křesťanského řízení mají nějaké jasně vymezené charakteristiky, které je odlišují od obecných principů a hodnot řízení. V praktické části práce je představen kvalitativní výzkum zkoumající názory a zkušenosti pracovníků, jak je křesťanský management uplatňován v církevních zdravotnických zařízeních následné péče v regionu Zlín.

Abstract

The thesis sought to answer the question whether the principles and values of Christian management have some clearly defined characteristics that distinguish them from the general principles and management values. In the practical part, the qualitative research exploring the views and experiences of workers, as applied in the management of Christian religious health-care facilities in the Zlin region.

1. Úvod

Pojem management budu v této práci chápat zároveň jako profesi a jako proces řízení. Jako profese je v současné době management daleko víc než jen koncepční a komunikační obor spojený s řízením. Management jako profese zahrnuje celou osobnost manažera a jeho přístup k lidem, který vyplývá z jím zastávaných hodnot. Právě hodnoty dávají význam našemu chování a jednání.

Jako křesťanku v manažerské pozici mne v průběhu studia začalo zajímat, jaký konkrétní vliv mají křesťanské hodnoty na řídicí praxi. Seznámila jsem se s existencí tzv. křesťanského managementu, jako specifické oblasti managementu, která vychází z křesťanských hodnot. Studiu křesťanských hodnot, jak jsou vymezeny zejména v dokumentech Církve římskokatolické, jsem se již dříve věnovala v bakalářském studiu teologie, a na toto své studium jsem se rozhodla navázat.

Pracuji jako členka vrcholového managementu nestátního církevního zdravotnického zařízení, v němž jsou podle mého názoru principy křesťanského řízení používány. Nemocnice Milosrdných sester v Kroměříži je zřizována Českou provincií Kongregace Milosrdných sester svatého Vincence de Paul, která je registrována u Ministerstva kultury, obor církve a náboženské společnosti. V České republice je ještě několik dalších zdravotnických institucí obdobného rázu, největší počet z nich je právě ve zlínském regionu. Jejich společným znakem není název zařízení nýbrž jeho zřizovatel, jako církevní právnická osoba.

Většinu církevních zdravotnických zařízení zřizuje Církev římskokatolická, respektive jednotlivé řády nebo kongregace. Jedno zařízení provozuje Církev evangelická. Majoritou jsou zařízení následné péče, jako léčebny dlouhodobě nemocných a hospice, a to právě v kraji Zlín. Rozhodla jsem se v těchto zařízeních zkoumat principy a hodnoty křesťanského řízení a jejich dopady na prožívání a zkušenosti zaměstnanců.

Cílem práce je jednak vyjasnit pojem křesťanského managementu, jak je pojímán v literatuře a v učení Církve římskokatolické, a diskutovat charakteristiky (hodnoty a principy), které jej odlišují od obecných principů a hodnot řízení. Dalším cílem je zkoumat názory a zkušenosti pracovníků, jak je křesťanský management uplatňován v církevních zdravotnických zařízeních následné péče v regionu Zlín.

Práce je členěna do dvou větších celků - teoretického a praktického. Teoretickou část diplomové práce rozdělují do několika kapitol, ve kterých vymezím pojem křesťanský management a jeho principy. Z literatury vyberu významové ekvivalenty obecných principů řízení, s nimiž pojmy a hodnoty křesťanského managementu porovnám. Na základě teologické literatury vymezím hodnoty a principy sociálního učení církve, jež jsou základními pilíři tohoto řízení. S využitím poznatků z manažerské literatury dále vymezím etický hodnotový systém současného moderního managementu.

V praktické části práce představím kvalitativní výzkum - metodu ohniskové skupiny (focus groups) zkoumající názory a zkušenosti pracovníků, jak je křesťanský management uplatňován v církevních zdravotnických zařízeních následné péče v regionu Zlín.

2. Teoretická část

2. 1. Pojem křesťanský management

V současné literatuře jsem nenalezla jednoznačnou definici pojmu křesťanský management. Nejblíže mému hledání definice křesťanského managementu je zásada z čl. 63 v pastorální konstituci¹ Církve římskokatolické s názvem O církvi v dnešním světě: „*I v životě hospodářsko-společenském je třeba mít v úctě a rozvíjet důstojnost lidské osoby a její celé povolání, a rovněž dobro celé společnosti. Člověk je přece původce, střed a cíl veškerého hospodářsko-společenského života*“ (tamtéž, str. 238). Tuto zásadu, jako zásadu univerzální, je zřejmě nutné dle uvedeného stanoviska Církve římskokatolické aplikovat na celý hospodářsko-společenský život, a tedy i na management organizací, působících v uvedené oblasti. Považuji ji ve své práci pro vymezení křesťanského managementu za ústřední. Jedinečnost lidské osoby, kterou člověk získává na základě křtu, s sebou nese odpovědnost vůči druhým.

2. 1. 1. Vymezení pojmu křesťanský

Pojem křesťanský je odvozen od slova křest. Přijetím křtu se člověk stává křesťanem. V Církvi katolické i evangelické je křest iniciační svátost, na kterou navazuje další život z víry. Křest, který je nezbytný ke spáse, je základem společenství všech křesťanů. Tak jsou pokřtění včleněni do církve a stávají se „božími dětmi“. Katechismus katolické církve čl. 1212 nazývá křest uvedením do křesťanského života a současně jeho

¹ Konstituce – církevní dokument

základem: „*Je to účast na božské přirozenosti, kterou lidé dostávají darem prostřednictvím Kristovy milosti, zahrnuje určitou analogii se vznikem, rozvojem a růstem přirozeného života*“ (tamtéž, str. 317). Na základě křtu má u věřícího růst jeho víra, která se má dále rozvíjet. Univerzální povolání křesťanství shrnuje Kompendium sociální nauky církve: „*Křesťanská zvěst dává rozhodujícím způsobem lidstvu najevo, že národy směřují k tomu, aby se sjednocovaly, nejen kvůli určitým formám organizace, politickým událostem, ekonomickým projektům nebo ve jménu abstraktního a ideologického internacionalismu, nýbrž proto, že vědomě směřují ke spolupráci, vědomí si toho, že jsou živými údy celosvětové lidské rodiny*“ (čl. 432, str. 273).

Věřoucná konstituce Církve římskokatolické Lumen Gentium-Světlo národů (čl. 40, str. 75) uvádí: „*Všichni křesťané jakéhokoliv stavu a zařazení jsou povoláni k plnému křesťanskému životu a dokonalé lásce. Křesťanská svatost podporuje i v pozemské společnosti lidštější způsob života.*“ Křesťanská nauka a evangelijní ctnosti² tak vyzývají a současně disponují všechny členy církve k svatosti³ a k úsilí o dokonalost ve svém postavení. Tento nárok na křesťany se má projevovat ve všech jejich činnostech: „*Všichni křesťané se tedy den co den budou stále více posvěcovat v podmínkách, povinnostech okolnostech svého života i jejich prostřednictvím*“ (tamtéž, čl. 41, str. 76). Tento růst však vyžaduje všechno přijímat s vírou, spolupracovat s Boží vůlí⁴ a ve své službě projevovat lásku podle svého Mistra Ježíše Krista.

2. 1. 2. Vymezení pojmu management

Management, chápaný jako řízení, lze vysledovat od počátku lidské existence a patří k jedné z nejdůležitějších lidských činností. Podle H. Koontze a H. Weihricha (1998) je to od doby, kdy lidé začali vytvářet skupiny, aby dosáhli cíle, kterých nemohli dosáhnout sami jako jednotlivci. Společnost se začala stále více spoléhat na skupinové úsilí a začal tak růst význam vůdčích osobností – manažerů, kteří jednájí na základě určitých hodnot. Definice managementu podle H. Koontze a H. Weihricha (1998): „*Jde o proces tvorby a udržování prostředí, ve kterém jednotlivci pracují společně ve skupinách a účinně dosahují vybraných cílů*“ (tamtéž, str. 16).

2 Evangelijní ctnosti - rady pramenící z Evangelia, tj. čistota, chudoba, poslušnost.

3 Svatost - člověk skrze kult a mravní rovinu vstupuje do vztahu s Bohem, který ho posvěcuje.

4 Boží vůle - znamená především dovolit Bohu skrze nás a v nás uskutečňovat svoji vůli.

V současné době je management chápán jako samostatná vědní disciplína, která je nezbytnou součástí jakékoliv organizace, ať už mluvíme o firmě, nemocnici, univerzitě nebo vládní instituci. Eventuální rozdělení na ziskové a neziskové, státní nebo soukromé, národní nebo mezinárodní, se vždy týká řízení vnitřního prostředí organizace k dosažení určených cílů. Ať už je to co nejvyšší výkonnost, která má finanční měřítko- zisk, která je známá u ziskových organizací, nebo snaha změnit jednotlivce i společnost, která je charakteristická pro neziskové organizace, jak o ní píše P. F. Drucker (1994).

Tak jako každá věda, vyvíjí se i pojetí managementu. Na rozvoji managementu se podílela řada autorů, kteří přinesli nové teorie. Nezanedbatelný je také vliv společnosti, čímž je myšlena moc politická, legislativní a sociální. Politické prostředí se mění v souvislosti se sociálními postoji a požadavky. Dle H. Koontze a H. Weihricha (1998) měly obchodní firmy v 19. století výlučně ekonomické poslání. Podle M. Siegela (2002) je 20. století ovlivněno průmyslovou revolucí, kdy však dynamický rozvoj společnosti směřuje k sociálně psychologickým postupům. „*V 21. století se management umísťuje do zcela nových podmínek informační společnosti včetně nástupu procesu globalizace a průniku managementu do souvisejících oblastí*“ (tamtéž, str. 116). Probuzená společnost s ohledem na naléhavost sociálních problémů se hlasitě ptá manažerů, co dělají pro to, aby se vyrovnali se svou sociální odpovědností, neboť na sobě vzájemně závisí mnoho skupin.

2. 2. Morální odpovědnost, křesťanská etika

Odpovědným jednáním podnikatelských subjektů se nezabývá jen ekonomie, právo či filozofie. J. Řezáč (2009) popisuje celý princip odpovědnosti jako jistou etickou kategorii, která umožňuje porovnat, do jaké míry je jednání dané instituce v souladu se společenskými normami. Jde o vztah mezi lidským jednáním a jeho následky, kdy nemusela být porušena právní norma, ale došlo k narušení morálního řádu, norem morálky a pravidel chování, které mají vliv na další budoucnost subjektu. V této kapitole se zaměřím na vymezení morálních aspektů lidského jednání podle křesťanské etiky. Z toho nám pak vylíknou některá vodítka pro jednání křesťanského manažera.

Katechismus katolické církve čl. 1749, chápe člověka jako mravní subjekt na základě jeho svobody. Člověk jedná svobodně na základě úsudku svědomí, jež je možno mravně hodnotit jako dobré nebo špatné. Tato mravnost lidských činů závisí dle KKC čl. 1750,

na zvoleném předmětu, na vytčeném cíli nebo na úmyslu, na okolnostech jednání. Jsou rovněž označovány jako zdroje mravnosti lidských činů.

Zvolený předmět popisuje KKC „*Jako dobro, k němuž vůle vědomě směřuje. Je to materie lidského činu. Objektivní normy mravnosti vyjadřují rozumový řád dobra a zla, který je dosvědčován svědomím*“ (čl. 1751, str. 445).

Úmysl podle KKC „*Se naproti tomu týká subjektu, který jedná. Proto, že úmysl je u pramene volního jednání a určuje jednání prostřednictvím cíle. Úmysl je hnutím vůle k cíli. Neomezuje se na to, že udává směr našim jednotlivým skutkům, ale může nasměrovat jednotlivé činy k cíli, může orientovat náš život k poslednímu cíli*“ (čl. 1752, str. 445).

Okolnosti dle KKC „*Včetně následků jsou druhotné prvky mravního skutku. Zhoršují nebo zmenšují dobrotu nebo špatnost lidských skutků, mohou oslabovat nebo zvěstovat odpovědnost toho, kdo jedná. Okolnosti samy o sobě nemohou změnit mravní jakost samotných skutků*“ (čl. 1754, str. 445).

Těmito zásadami křesťanské etiky se zabývá morální teologie, která pojednává „*O otázkách, jež se přímo týkají lidského jednání, ale i o takových, které se zabývají předpoklady takového jednání, jako je třeba otázka svědomí nebo zdůraznění etického nároku*“ (H. Weber, 1998, str. 11).

2. 2. 1. Pojem křesťanská morálka

Názory jednotlivců či skupin se mnohdy rozcházejí. Nezřídka dochází k rozporu v jejich interpretaci mezi jednotlivci. Pro křesťanského manažera jsou zásady mravního života platné, taktéž jako pro všechny lidi. KKC „*Charakterizuje křesťanskou morálku jako souhrn pravidel, příkazů a ctností, které pramení z víry v Ježíše Krista*“ (čl. 2033, str. 502). Dle KKC čl. 2033 se učitelský úřad pastýřů církve⁵ v oblasti morálky obvykle vykonává katechezí a kázáním, které vyjadřují tradiční základ: Apoštolské vyznání víry, Otčenáše a Desatera Božích přikázání.

Apoštolské vyznání víry - krédo, představuje souhrn víry každého křesťana. Bývá rovněž nazýváno symbol víry. KKC rozděluje krédo na tři části. Podle úkolů třech božských osob: Otce, Syna i Ducha svatého. „*První část je věnována obdivuhodnému dílu*

⁵ Učitelský úřad pastýřů církve - instituce předávající katolického učení.

stvoření, druhá část je vyhrazena tajemství lidského vykoupení a třetí část se zabývá zdrojem a základem našeho posvěcení“ (čl. 190, str. 64). Dle KKC čl. 119 církevní otcové označili určité oddíly jako články. Podle starobylé tradice má krédo 12 článků, číslo, které symbolicky vyjadřuje počet apoštolů. Poprvé se krédo přednáší při křtu, kdy je vyjadřován vztah ke třem božským osobám.

Věřím v Boha, Otce všemohoucího,
Stvořitele nebe i země.
I v Ježíše Krista, Syna jeho jediného, Pána našeho,
jenž se počal z Ducha svatého,
narodil se z Marie Panny,
trpěl pod Ponciem Pilátem,
ukřižován umřel a pohřben jest, sestoupil do pekel,
třetího dne vstal z mrtvých,
vstoupil na nebesa,
sedí po pravici Boha, Otce všemohoucího,
odkud přijde soudit živé i mrtvé.
Věřím v Ducha svatého,
svatou církev obecnou,
společenství svatých,
odpuštění hříchů,
vzkříšení těla a život věčný. Amen

Modlitba Páně - Otčenáš, KKC čl. 2759 uvádí, že tuto modlitbu Ježíš Kristus předal církvi sám. Je to odpověď na prosbu svých učedníků, kterou známe z Bible, Lk 11, 1: „*Pane, nauč nás modlit se*“. Tak Ježíš svěřuje svým učedníkům a své církvi základní křesťanskou modlitbu, která obsahuje sedm proseb. Jde o shrnutí celého evangelia. Bývá nazývána středem Písma svatého - Bible. Pro každého křesťana je to nejobvyklejší modlitba.

Otče náš, jenž jsi na nebesích, posvět se jméno tvé.

Přijď království tvé.

Buď vůle tvá jako v nebi, tak i na zemi.

Chléb náš vezdejší dej nám dnes.

A odpusť nám naše viny, jako i my odpouštíme našim viníkům.

A neuved' nás v pokušení, ale zbav nás od zlého. Amen.

2. 2. 2. Desatero Božích přikázání

Slovo desatero znamená dekalog, deset slov, které dal Bůh lidem na hoře Sinaj. Vzhledem k jedinečnosti tohoto daru se desatero stává závazným úkolem pro všechny křesťany i židy. V Bibli se o něm dozvídáme od Ježíše Krista, jenž odpovídá na otázku mladého muže, který se ptá, co má dělat, aby získal život věčný. Mt 19,17: „*Chceš-li vejít do života, zachovávej přikázání! Otázal se ho, která?*“ Ježíš převzal desatero přikázání z druhé a třetí knihy Mojžíšovy, která je součástí Starého zákona. Ježíš ve své řeči přidává k prvnímu základnímu přikázání ještě druhé pravidlo Mt 22, 39: „*Miluj svého bližního jako sám sebe.*“ KKC čl. 2055 uvádí, že desatero se musí tedy vysvětlovat ve světle tohoto dvojího a jediného přikázání lásky. Desatero tak vyjadřuje základní povinnosti člověka k Bohu a bližnímu. KKC čl. 2072 popisuje závazky pramenící z desatera božích přikázání jako neměnné a zavazují vždy a všude. KKC čl. 2068 vidí desatero jako nedělitelný celek, kdy každé slovo odkazuje k dalšímu slovu a zároveň ke všem ostatním. Není možné se klanět Bohu bez lásky ke všem lidem.

1. Nebudeš mít jiné bohy mimo mne.
2. Nevezmeš jména Božího nadarmo.
3. Pomni, abys den sváteční světil.
4. Cti otce svého i matku svou, abys dlouho živ byl a dobře se ti vedlo na zemi.
5. Nezabiješ
6. Nesesmilníš
7. Nepokradeš.
8. Nepromluvíš křivého svědectví.
9. Nepožádáš manželky bližního svého.
10. Nepožádáš statku bližního svého.

2. 2. 3. *Nepokradeš*

Z uvedeného pohledu vyplývá vzájemná vazba jednotlivých přikázání pro život každého křesťana. K tématu křesťanského managementu se však nejvíce vyjadřuje sedmé přikázání. Toto přikázání dekalogu zakazuje dle KKC „*Brát nebo si neprávem ponechávat majetek bližního a jakýmkoli způsobem působit škody na jeho majetku*“ (čl. 2401, str. 583). Obsahem tohoto přikázání je také spravedlnost a láska ve správě pozemských statků a lidské práci. Dále přikázání respektuje právo na soukromé vlastnictví a požaduje respektování všeobecné určení statků.

Tato úcta k osobám a jejich majetku vyžaduje praktické uplatňování ctnosti mírnosti, spravedlnosti, solidarity, které představuje KKC čl. 2407 jako nezbytné pro respektování lidské důstojnosti. Kromě toho KKC taxativně popisuje obsah konkrétních vědomých přestoupení tohoto přikázání: „*Krádež, ponechání si vypůjčených nebo nalezených věcí, obchodní podvody, spekulace, korupce, špatně provedené práce, přivlastnění a soukromé užívání společenských zařízení nějakého podniku, daňový podvod, falšování šeků a faktur, přehnané výdaje, mrhání, placení nespravedlivé mzdy, zvyšovat ceny a spekulovat přitom s nevědomostí nebo nouzí druhých*“ (čl. 2408-9, str. 585).

Důležitý zřetel je kladen v KKC čl. 2410 na dodržování slibů a dohod v takové míře, jak je závazek mravně spravedlivý. Je nezbytné uzavírání dohod s dobrým úmyslem. Smlouvy podléhají směnné spravedlnosti, která dle KKC upravuje výměny mezi osobami při plném respektování jejich práv. „*Směnná spravedlnost přísně zavazuje zachovávání vlastnických práv, zaplacení dluhů a splnění svobodně přijatých závazků. Bez směnné spravedlnosti je nemožná jakákoliv jiná forma spravedlnosti. Směnná spravedlnost vyžaduje odčinění spáchané nespravedlnosti, tj. navrátit vlastníkově to, oč byl okraden*“ (čl. 2411, str. 586).

Ke zneuznání lidské důstojnosti se v 7. přikázání vyjadřuje KKC čl. 2414 zakazující skutky nebo akce, které by z jakéhokoliv důvodu zotročovaly lidskou bytost. G. Steingart (2008) popisuje situaci dělníků v druhé polovině 19. století v Evropě. „*Dělnictvo bylo poprvé konfrontováno s jevy, které dnes známe až příliš dobře – klesající mzda pro jedny a nezaměstnanost pro druhé*“ (tamtéž, str. 28). K tomu drsné projevy průmyslového kapitalismu, osmnáctihodinová pracovní doba, škodlivé pracovní podmínky, nevyplacené mzdy, tělesné tresty a svévolné propouštění. G. Steingart (2008) píše, „*Papež Lev XIII.*

považoval za nutné v roce 1891 napomenout nové pány světa, že s dělníky nemají zacházet jako s otroky“ (tamtéž, str. 29). Tímto rokem oficiálně začíná sociální nauka církve.

Pro křesťanského manažera je křesťanská morálka, vnímající každého člověka jako svobodný a morální subjekt, vodítkem pro odpovědný způsob života. Ukazuje na původ a vzor celého učení, které pramení z víry v Ježíše Krista. Základní shrnutí víry křesťanského manažera je obsaženo v Krédu (vyznání víry) a modlitbě Otče náš. Na základě Desatera Božích přikázání se u křesťanského manažera předpokládá takové jednání, které bude ve shodě s tímto kodexem, protože není možné ctít Boha bez lásky k lidem, kteří jsou jeho tvorové. Konkrétně 7. přikázání boží nařizuje spravedlnost a lásku v manažerské službě, aby nedocházelo k zneužití lidské bytosti v hospodářské oblasti.

2. 3. Zásady sociální nauky Církve římskokatolické

Křesťanská víra není jen záležitostí soukromou, ale nese v sobě důležitý sociální rozměr, viditelný v dílech prospěšných celé společnosti. Význam a jednota těchto zásad je definována Kompendiem sociální nauky církve. *„Trvalé zásady sociální nauky církve představují skutečné a pravé sloupy katolického sociálního učení“ (čl. 160, str. 113).* Hlavní zásada, na které se zakládá každá další nauka a obsah sociálního učení nauky církve je důstojnost lidské osoby KSNC čl. 160. Kromě toho k této zásadě neodmyslitelně patří společné dobro, subsidiarita a solidarita. Uvedené hodnoty jsou výsledkem mnohaletého pozorování v průběhu dějin, zakládající se na tradici víry a současně odpovídající na požadavky doby a neustálý rozvoj společnosti.

2. 3. 1. Důstojnost lidské osoby

Lidský jedinec má důstojnost osoby, která není jen něco, ale někdo. Sociální nauka církve se svým personalistickým principem dle KSNC *„Vidí v člověku, a to v každém člověku, živoucí obraz samotného Boha, člověk tak obdržel nevýslovnou a nezczitelnou důstojnost“ (čl. 105, str. 81).* Člověk je schopen sebepoznání, sebevlastnictví a svobodně dávat sebe a vstoupit do společenství s ostatními osobami. Tato důstojnost je nedotknutelná a církvi neustále bráněná. KSNC *„Prostřednictvím celé řady vyjádření církev hájí lidskou důstojnost proti všem pokusům, které tuto důstojnost snižují nebo znetvořují“ (čl. 107, 82).* Podle KSNC *„Je každá lidská osoba jedinečná*

a neopakovatelná, která existuje jako subjektivita, jako centrum vědomí a svobody, hodna veškerého respektu“ (čl. 131, str. 93).

2. 3. 2. Zásada společného dobra

Princip společného dobra vyplývá z důstojnosti, jednoty a rovnosti všech osob. Podle L. Mlčocha (2007) je tím, co umožňuje všestranný harmonický rozvoj jak každému členu, tak i skupinám ve společnosti. K zásadě společného dobra musí podle KSNC *„Směřovat každý aspekt společenského života, protože v něm nachází plnost svého smyslu“* (čl. 164, 115). Povinnosti plynoucí z této zásady uvádí KSNC *„Společné dobro zavazuje všechny příslušníky společnosti, nikdo není zproštěn povinnosti spolupracovat podle svých vlastních schopností na uskutečňování společného dobra a na jeho rozvíjení“* (čl. 166, str. 116). Je třeba mít na mysli, že společné dobro není podle KSNC cílem samo o sobě, *„má hodnotu jedině s ohledem na dosahování posledního cíle osoby a na univerzální společné dobro celého stvoření“* (čl. 170, str. 118).

2. 3. 3. Zásada univerzálního určení statků

Univerzální určení statků vnímá L. Mlčoch (2007), jako konkrétní důsledek principu předchozího: Stvořené statky se mají dostat spravedlivou měrou všem. Podle KSNC je tato zásada založena na skutečnosti, kdo je původním zdrojem všech statků. *„Je to čin samotného Boha, který stvořil svět a dal člověku zemi, aby ji podmanil svou prací a užíval jejich plodů“* (čl. 171, str. 118). KSNC následně uvádí, *„že každý člověk musí mít právo dosáhnout takové úrovně blahobytu, která je nezbytná k jeho plnému rozvoji. Zásada společného užívání statků je první zásadou společensko - mravního řádu a představuje typickou zásadu křesťanské sociální nauky“* (čl. 172, str. 119). Jde o přirozené původní právo, které je vepsáno do přirozenosti člověka. V KSNC však specifikuje univerzální určení statků a jejich užívání, *„které neznamená, že všechno je k dispozici každému a všem, ani že tatáž věc slouží či patří každému nebo všem“* (čl. 173, str. 120). Fakt, že všichni se rodí s právem na užívání statků, zůstává nepopřeno. K tomu jsou však potřeba regulační zásahy, které jsou výsledkem národních a mezinárodních ujednání. V KSNC *„vidí nutné přestování ekonomie inspirované mravními hodnotami, které nikdy nebude ztrácet ze zřetele svůj původ ani zacílení těchto statků, aby tak bylo možno budovat spravedlivý a solidární svět., v němž by vytváření bohatství mohlo mít pozitivní funkci“* (čl. 174, str. 120).

2. 3. 4. Zásada subsidiarity

Zásada subsidiarity se objevuje už v první sociální encyklice *Rerum novarum*. Dle KSNC čl. 185 bez této zásady nelze rozvíjet důstojnost lidské osobnosti a nepečovat přitom o rodinu, skupiny, asociace, místní spolek, zkrátka o formy ekonomického, společenského, kulturního, sportovního, rekreačního, profesionálního a politického sdružení. Tento princip chrání člověka před zneužíváním vyššími autoritami. Jde o povinnost, kterou charakterizuje KSNC. *„Všechny společnosti vyššího řádu musí zaujímat vůči nižším společnostem postoj služby – subsidium, tedy ochrany, podpory a rozvíjení“* (čl. 186, str. 127). KSNC čl. 187 poukazuje, že uskutečňování tohoto principu předpokládá respekt a účinnou podporu prvenství osoby a rodiny, přičemž soukromé iniciativy jsou usnadňovány tím, že každý společenský organismus dává do služby společného dobra své specifické obdarování. Společnost se projevuje pluralisticky, jsou chráněna lidská práva, mezi veřejnou a soukromou sférou panuje rovnováha a občan může chápat svou odpovědnost jako aktivní podíl na společenské a politické realitě své země.

2. 3. 5. Zásada participace

Zásada spoluúčasti je důsledkem subsidiarity, se zřetelem KSNC čl. 189 je podstatná v celé řadě aktivit, jejich zprostředkováním občan jako jednotlivec nebo ve sdružení s jinými, přímo nebo skrze své zástupce přispívá ke kulturnímu, ekonomickému, společenskému a politickému životu občanské společnosti, k níž patří. Participace je povinností, kterou mají všichni vykonávat vědomě, odpovědně a s ohledem na společné dobro. Participace může probíhat na různých úrovních vztahů. Dle KSNC čl. 190 různé subjekty občanské společnosti mají být každý na své úrovni informovány, má se jim naslouchat a mají být zapojeny při naplňování funkcí, které tato společnost vykonává.

2. 3. 6. Zásada solidarity

Solidarita, vyplývající z víry, na základě KSNC upozorňuje *„na bytostně společenskou povahu lidské osoby, rovnost všech lidí co do důstojnosti i před právem, společná cesta jednotlivců i národů směrem k stále vědomější vzájemné jednotě“* (čl. 192, str. 131). Solidarita je vnímána jako sociální zásada i jako skutečná mravní ctnost. KSNC ji definuje jako *„Pevnou trvalou odhodlanost usilovat o společné blaho neboli dobro všech a jednoho každého“* (čl. 193, str. 132), protože všichni jsou zodpovědní za všechny.

Katolická církev vnímá morální odpovědnost vyjadřovat se k sociálním problémům, protože chrání práva lidské osoby a její důstojnost. Křesťanskému manažerovi nabízí zásady sociálního nauky církve, které jsou osvědčenou metodou založenou na více než stovacetileté zkušenosti. Křesťanský manažer by měl vycházet ze základní zásady - důstojnosti lidské osoby, protože z ní vychází ostatní zásady, a založit své jednání na dalších uvedených zásadách, které „jsou výrazy celé pravdy o člověku, poznávané prostřednictvím rozumu a víry“ (KSNC, čl. 160, str. 115). Z uvedených zásad lze čerpat kritéria vztahující se na hospodářský a společenský život v celé jeho složitosti.

2. 4. Sociální učení církve

Církev vždy považovala za své právo a mravní povinnost kriticky vystupovat vůči určitým politickým režimům a institucím, zejména tehdy, pokud ohrožují práva a důstojnost člověka.

Základním pramenem sociálního učení církve je Bible a pojetí člověka a světa. Z pohledu Bible je člověk osobou, svobodným partnerem Božím, který byl stvořen k Jeho obrazu. V tom tkví nesmírná hodnota lidského života.

Sociální učení tak navazuje na poslání církve, které chápe jako „prorocké“ tj. předvídající budoucí vývoj světa na základě Boží vůle. Úkolem církve je také integrálně pojatá pastorální služba⁶ člověku. K ní patří i obhajoba lidských práv a důstojnosti lidské osoby jakožto hodnot, které nejsou člověku propůjčeny státem, nýbrž „svěřeny Bohem“.

Kompendium sociální nauky církve (2004) ve svém úvodu zmiňuje základní charakteristiky sociálního učení církve, kdy vystupuje do popředí důležitost mravních hodnot, „*kteře se zakládají na přirozeném zákoně, vepsaném do svědomí každé lidské bytosti, jenž je povinna tento zákon uznávat a respektovat*“ (tamtéž, str. 12). Tento kompletní a souhrnný dokument se vyjadřuje k sociálním otázkám dnešní doby z pohledu teologického, filozofického, morálního, kulturního a pastoračního. KSNC ukazuje na možné bohatství sociálního učení církve. „*Křesťan ví, že v sociální nauce církve může nacházet zásady k zamyšlení, kritéria k posuzování a směrnice k jednání jako základ,*

⁶ Pastorální služba – zabývá se vedením lidí v konkrétních životních podmínkách, jejím posláním je řešit konkrétní problémy ve světle Evangelia.

z něhož lze vycházet při uskutečňování integrálního a solidárního humanismu“ (čl. 7, str. 21).

V uplynulých sto dvaceti let byly vydány papežské sociální encykliky, které formovaly sociální nauku církve v běhu dějin. V těchto dokumentech se odráží odezvy nejvyšších pastýřů katolické církve ke společenským událostem jejich doby. Nelze je brát jako neomylné, protože obsahují časově podmíněné odpovědi. Tento dynamický a dějinný fenomén sociálního učení církve započal papež Lev XIII. Odkaz sociálního učení církve v duchu Evangelia uchovává Papežská rada pro spravedlnost a mír, která vznikla v roce 1976 za přispění papeže Pavla VI. Název do současné podoby upravil papež Jan Pavel II. Cíl papežské rady pro spravedlnost a mír je obsažen ve čl. 142, zakládající listiny (http://www.vatican.va/roman_curia/pontifical_councils/justpeace/documents).

„*Rada bude podporovat spravedlnost a mír ve světě ve světle Evangelia a sociální nauky církve*“. V čele rady stojí prezident, který je jmenován papežem na dobu pěti let. Papežská rada pro spravedlnost a mír se zabývá vším, co se dotýká sociální spravedlnosti, světa práce, mezinárodního života, sociálního rozvoje. Podporuje etické úvahy o vývoji ekonomických a finančních systémů a řeší problémy týkající se životního prostředí a zodpovědné využívání přírodních zdrojů. Papežská rada uvažuje o široké škále otázek týkajících se války, odzbrojení a obchodu se zbraněmi, mezinárodní bezpečnosti, a násilí v jeho různých formách. Tato otázka předpokládá stále větší význam v poslání církve a následně v práci Papežské rady. Zdůrazňuje, že důstojnost lidské osoby je základem pro podporu a ochranu jeho nezadatelných práv.

Křesťanskému manažerovi nabízí sociální učení církve zásady, které by měl integrovat do své manažerské praxe, protože ve svém souhrnu představují prvotní výklad pravdy o společnosti. „*Tato pravda vyzývá a zve svědomí každého člověka ke spolupráci s ostatními, ve svobodě a plné spoluzodpovědnosti se všemi a ve vztahu ke všem*“ (KSNC, čl. 163, str. 114).

2. 4. 1. *Rerum novarum*

Základním dokumentem sociálního učení církve je encyklika Lva XIII. s názvem *Rerum novarum*, v českém překladu: O nových věcech. Encyklika byla vydána 15. května 1891, v nichž církev zaujala oficiální stanovisko k sociální otázce. *Rerum novarum* je chápána jako průlomový dokument sociální nauky církve a všechny další sociální

encyklyky se na něj odvolávají. Tato encyklika ukázala zásadní směr dalšího vývoje sociální nauky církve. Církvi se podařilo odpoutat se od předprůmyslové, zemědělsko-řemeslnicky a stavovsky utvářené společnosti a zaujmout místo v nastupující průmyslové společnosti. „*Encyklika byla smělym a prozíravým gestem a odpovědí na problémy průmyslové revoluce*“ (tamtéž, str. 4).

Lev XIII. viděl naléhavou nutnost řešit dělnickou otázku, protože dělníci zůstali po zrušení cechů bez profesní odborářské ochrany a jejich pracovní podmínky byly neúnosné. Zároveň upozornil, že socialismus problémy dělníků neřeší, spíše naopak může dojít k násilí, kdy chudí odejmou bohatým soukromé vlastnictví, které je přirozeným právem od Stvořitele. Papež viděl jediné řešení v založení profesních organizací dělníků, které s podporou státu a církve přistoupí na dialog s vlastníky organizací. Výsledkem mělo být partnerství mezi oběma stranami. Tento papež již dříve podpořil sociální úlohu státu okružním listem O křesťanském řízení státu. Stát má podle Lva XIII. plnit sociální úlohu. „*Je třeba také pečlivě dbát o to, aby dělníkům nikdy nechyběly pracovní příležitosti a aby platili příspěvky, z nichž by se dostávalo jednotlivcům podpory. A to nejen při náhlých a nečekaných pracovních úrazech, ale i v nemoci, ve stáří nebo v neštěstí*“ (čl. 43, str. 24). Odkazem tohoto dokumentu pro dnešní management je spoluodpovědnost za pracujícího člověka, kterou kromě církve nese stát a všichni kdo se účastní hospodářského procesu. Lev XIII. bývá pro svoji obhajobu práv dělníků přezdíván papež pracujících.

2. 4. 2. *Quadragesimo anno*

O čtyřicet let později, tedy v roce 1931 vydal Pius XI. encykliku O uspořádání společnosti, obnově společenského řádu a jeho zdokonalení podle zásad evangelia. Dokument byl vydán k 40. výročí vydání *Rerum novarum*. Pius XI. píše encykliku uprostřed světové hospodářské krize. Důležité poselství přináší hlavní stať, pojednávající o pravomocích církve v oblasti hospodářsko-sociální, které byly v RN jen naznačeny. „*Neboť i když se hospodářská činnost a mravouka řídí každá ve svém oboru svými zvláštními zásadami, je přesto chybné odtrhovat je od sebe tak, jako by hospodářský řád byl na řádu mravním zcela nezávislý. Takzvané ekonomické zákony, vyvozené z podstaty hospodářských statků a z vlastností a potřeb lidského těla a lidské duše, určují, co není na poli hospodářském dosažitelné a co je, a jakými prostředky je toho možno dosáhnout, avšak již sám rozum z podstaty věcí a z individuální a společenské přirozenosti člověka*

jasně poznává cíl, který Bůh, Stvořitel veškeré hospodářské činnosti, určil“ (čl. 42, str. 14). Rovněž jako Lev XIII. zmiňuje problematiku vlastnického práva, vztahu majetku (kapitálu) a práce. Významně se zabývá obsahem pojmu spravedlivá mzda: „Především se má dělníku poskytnout mzda dostatečná k tomu, aby mohl uživit sebe i svou rodinu... Nelze však snášet, aby se zneužívalo dětského věku a slabé ženy...Při stanovení výše mzdy je třeba počítat i se situací podniku a podnikatele“ (čl. 71, str. 21). V čl. 65 se objevuje pojem pracovní smlouva, která má být mírněna smlouvou společenskou a tak vést k užítku obou stran. Pius XI. zastává názor, že církev nemá bez příčiny zasahovat do pozemských záležitostí, patří jí však právo zasahovat svou autoritou do všeho, co se vztahuje k mravním zákonům. V čl. 49 je poprvé definován pojem subsidiarity: „Stát a společnost musí občanům a malým společenstvím poskytovat podporu a pomoc, ale ponechat jim svobodu“ (čl. 49, str. 15). Tato encyklika otevřeně definuje problémy v řízení organizace, které jsou aktuální doposud. Konkrétně nabízí křesťanskému manažerovi zásadu subsidiarity, jako jednu z hlavních zásad sociálního učení církve, kdy je nutné podporovat jednotlivce, ale jen na základě jeho svobody.

2. 4. 3. Sociální politika Pia XII.

Encyklika Mater et Magistra obsahuje i komentář na rozhlasové svatodušní poselství Pia XII. z roku 1941, které připomnělo 50. výročí vydání Rerum novarum. Byla to doba, kdy Evropu ničila druhá světová válka. Pius XII. potvrdil trvalou platnost Rerum Novarum a zdůraznil nevyčerpatelnou plodnost tohoto dokumentu. V tomto poselství papež zdůrazňuje, *„Církev má nepopíratelné právo posuzovat, zda základy určitého společenského zřízení jsou ve shodě s oním věčným řádem, který Bůh Stvořitel a Spasitel, prostřednictvím přirozeného zákona a zjevení ustanovil. Při této příležitosti chce důkladněji objasnit tři základní hodnoty společenského a hospodářského života, které spolu těsně souvisí a vzájemně se doplňují, totiž užívání hmotných statků, práci a rodinu“* (čl. 42, str. 11). Pro současného křesťanského manažera je důležité poselství Pia XII., který definoval tyto tři základní hodnoty jako vzájemně závislé a podmiňující dobrý společenský a hospodářský život.

2. 4. 4. Mater et Magistra

Je encyklika Jana XXIII. O nejnovějším vývoji života společnosti a o jeho utváření ve světle křesťanského učení, která byla vydána k 70. výročí Rerum novarum, tedy 15.

května. 1961. Tento papež, který bývá nazván papežem míru, svolal 2. vatikánský koncil, který výrazně ovlivnil další učení katolické církve. Situace po druhé světové válce znamenala pro sociální nauku církve významný mezník. Společná snaha o obnovu odstranila dosavadní třídní rozpolcenost a vedla během několika let k pozoruhodným výsledkům. Proto Jan XXIII. přizpůsobil dokument novým společenským poměrům. Encyklika obsahuje mnoho konkrétních a praktických návodů, které řeší a objasňují sociální problémy dané doby. Jan XXIII. poukazuje v čl. 59 na rostoucí množství sociálních vztahů a možná nebezpečí, že bude omezena svoboda jednotlivce i společenských skupin, proto pokládá za nutné dbát principu subsidiarity. V čl. 71 se uvádí, „že odměna za práci má být spravedlivá a slušná, aby člověk mohl vést důstojný život a uživit svoji rodinu“ „...„Příjem z práce má být větší než příjem z kapitálu, protože práce je cennější než bohatství vnějších statků“ (čl. 71, str. 17). Papež se obrací proti ideologiím, které se snaží získat masy, ale nezaměřují se k jednotlivému člověku. V těžišti těchto snah jsou tři duchovní síly: pravda jako základ, spravedlnost jako cíl a láska jako hnací síla.

Novým aspektem v sociálním učení církve je, že sociální otázky, doposud řešené jeho předchůdci, Jan XXIII. rozšiřuje na všechny vrstvy společnosti, ostatní národy a mezinárodní společenství. Jeho téma se stává světovou otázkou, které zdůrazňuje problém třetího světa.

Tento dokument je ve svém odkazu výjimečný v otevřené výzvě všem manažerům za odpovědnost, kterou nesou vůči svým zaměstnancům a okolí včetně životního prostředí. Hospodářský pokrok přináší větší množství sociálních vztahů, které mohou právě křesťanští manažeři učinit uspořádanější a lidštější.

2. 4. 5. *Pacem in terris*

Encyklika *Pacem in terris* Jana XXIII. O míru mezi všemi národy v pravdě, spravedlnosti, lásce a svobodě vznikla v roce 1963. Tato encyklika je mírovým poselstvím všem národům. Svět se zmítá v hrozbě nové, další světové války. Papež se vyjadřuje k mnoha problémům této doby. Mezi různými právy uvedenými v encyklice se nachází následující: „Z lidské důstojnosti vyplývá také právo hospodářsky podnikat na vlastní odpovědnost. Kromě toho nelze zamlčet právo dělníka na spravedlivě stanovenou mzdu, tedy na odměnu, která by úměrně hospodářským podmínkám podniku dovolovala

pracujícím a jeho rodině životní úroveň odpovídající lidské důstojnosti“ (čl. 20, str. 8). K vyjmenovaným povinnostem státu patří: „Právní řád ve státě, který je v souladu se zásadami spravedlnosti a mravnosti a odpovídá stupni vyspělosti politického společenství, přispívá bezpochyby velkou měrou k prospěchu všech“ (čl. 70, str. 18). Základním přínosem této encykliky pro křesťanský management je odmítané násilí a diskriminace, porozumění, spolupráce a dodržování lidských práv na všech úrovních řízení společnosti.

2. 4. 6. *Populorum progressio*

Encyklika Pavla VI. *Populorum progressio*, O rozvoji národů byla napsána v roce 1967. Celý dokument je věnován mezinárodnímu rozvoji. Před svým zvolením papež navštívil krajiny Latinské Ameriky a Afriky a poznal těžkosti tamního obyvatelstva. Založil zvláštní papežskou komisi - Spravedlnost a mír -, která má podporovat rozvoj chudých národů. Název komise je zároveň i jejím programem. Papež připomíná tři povinnosti bohatých zemí: povinnost solidarity, sociální spravedlnosti a lásky vůči všem. Úvodní motto dokumentu je: Sociální otázka má dnes světové rozměry. Odkazem Pavla VI. pro křesťanského manažera může být pojem „rozvoj“, který lze chápat multidimenzionálně, ať už z hlediska ekonomického, sociálního nebo politického. Papež upozorňuje na nutnou spravedlnost v obchodních vztazích. Jestliže vlivem technického pokroku stoupá hodnota hotových výrobků, ale produkty z rozvojových zemí jsou vystaveny rozsáhlým a prudkým cenovým výkyvům, nelze vůbec uvažovat o růstu jejich hodnoty. A tak se chudé národy stávají ještě chudšími, kdežto bohaté ještě bohatšími. „*Není třeba odstranit z obchodu konkurenci, ale musí být držena v mezích, které ji činí spravedlivou a čestnou, tedy lidskou*“ (čl. 61, str. 19).

2. 4. 7. *Octogesima adveniens*

Tento apoštolský list Pavla VI. *Octogesima adveniens* kardinálu Maurici Royovi, předsedovi Papežské komise *Iustitia et pax*- Spravedlnost a mír, byl vydán 14. května 1971 k 80. výročí *Rerum novarum*. Papež poukazuje na soudobé problémy, jako je urbanizace, rostoucí síla médií, diskriminace a další. „*Sociální problémy, které vznikají v moderním hospodářství, člověk a jeho situace ve výrobním procesu, spravedlivá směna statků a rozdělování bohatství, smysl a význam zvyšování životních potřeb, spoluodpovědnost – to vše musíme uvést do širších souvislostí nové civilizace*“ (čl. 7, str. 6). Křesťané se mají

spolu s ostatními lidmi snažit, aby vyřešili tyto nové problémy, které ohrožují samotnou budoucnost lidstva. „*Lidé musí znovu dosáhnout svobody vůči svým statkům a své moci. Dojdou k ní jen sebe přesahující láskou k člověku, a tedy opravdovým rozvíjením své ochoty k službě*“ (čl. 45, str. 21). T. Halík (1996), který shrnuje poslání této encykliky, ukazuje křesťanským manažerům směr: „*Katolíci by se měli politicky angažovat v demokratických strukturách. Křesťané, díky své víře, mohou demokracii nabídnout správný obraz člověka, a tak jí vtisknout lidskou tvářnost*“ (T. Halík, str. 4).

2. 4. 8. *Laborem exercens*

Encyklika Jana Pavla II. *Laborem exercens*, O lidské práci, byla sepsána v roce 1981, tedy 90 let od vydání RN. Papež nazývá problém práce klíčem k sociální otázce. Popisuje práci z hlediska subjektu-člověka. Nejvýznamnější částí je čtvrtá kapitola, která nese název Práva pracujících. Papež zmiňuje souhrn lidských práv, který byl vyhlášen na mezinárodní úrovni, a jednotlivé státy je respektují. „*Když máme uvažovat o morálních právech každého člověka, vztahujících se k práci a odpovídajících této povinnosti, je třeba mít stále před očima celý rozsáhlý okruh vztahů, v kterých se práce každého pracujícího člověka uskutečňuje*“ (čl. 16, str. 23). Dále Jan Pavel II. rozvádí pojem zaměstnavatel přímý a nepřímý a míru odpovědnosti, z těchto funkcí plynoucích. Přímým zaměstnavatelem je míněna osoba nebo instituce, s kterou uzavírá zaměstnanec smlouvu, zatímco nepřímý zaměstnavatel je ten, kdo legislativou ovlivňuje pravomoci přímého zaměstnavatele. „*Když tedy jde o utváření mravně správné pracovní politiky, je třeba mít před očima celou tuto podmíněnost. Správná je tato politika tenkrát, když se při ní plně respektují objektivní práva pracujících*“ (čl. 17, str. 23). V dalších kapitolách je připomenuta spravedlivá mzda, sociální příspěvky, postavení ženy-matky, zdravotní péče, právo na zotavení, dovolenou, právo na důchod, na zabezpečení ve stáří a pro případ úrazů při práci. Taktéž právo pracovat v přiměřených pracovních podmínkách a tak, aby vykonávání práce nepoškozovalo tělesné zdraví pracovníků ani neškodilo jejich zdraví mravnímu. Papež mluví otevřeně o postavení osob tělesně a duševně postižených v pracovním procesu, kdy zdůrazňuje jejich „*vrozená, posvátná, neporušitelná práva, která přes omezení a utrpení, vepsaná do jejich těl a schopností, zdůrazňují důstojnost a velikost člověka*“ (čl. 22, str. 30). Jan Pavel II. nabízí tímto dokumentem křesťanskému managementu nástroj podporující morální rozvoj, který akceptuje důstojnost každého člověka a hájí konkrétní práva pracujících.

2. 4. 9. Sollicitudo rei socialis

Tato encyklika Jana Pavla II., Sollicitudo rei socialis, O starosti církve o sociální otázky byla vydána dvacet let po předchozím dokumentu, tedy v roce 1987. Taktéž odráží soudobou situaci ve světě a další sociální otázky, vystihuje obraz současného světa. Na prvním místě je to hospodářská zaostalost rozvojových zemí a s ní související obrovská zadluženost. Předním problémem je negramotnost a obtížný přístup ke vzdělání, také rozmanité formy vykořisťování a diskriminace v těchto zemích. Papež vybízí k angažovanosti pro chudé a solidaritě. Na jedné straně nesmírná bída, na straně druhé vulgární materialismus konsumní společnosti. *„Ve světle víry tihne solidarita k tomu, aby překročila sebe sama a získala specificky křesťanské rysy plného obdarování, odpuštění a smíření“* (čl. 40, str. 30). Jan Pavel II. připomíná nutnou reformu mezinárodního obchodního systému, světového měnového a finančního režimu a mezinárodního právního systému. Papež preferuje mravní a společenský postoj jako ctnost – solidaritu. *„Není to tedy jen neurčitý soucit nebo povrchní dojetí nad zlem, týkajícím se mnoha blízkých nebo vzdálených osob. Naopak, je to pevná a trvalá odhodlanost usilovat o obecné blaho neboli dobro všech a jednoho každého, protože všichni jsme zodpovědní za všechny“* (čl. 38, str. 27). V této encyklice papež vybízí všechny „syny a dcery“ církve k odpovědnosti za své osobní, rodinné i občanské iniciativy, aby tak vydali opravdové svědectví o svém životě s Kristem.

2. 4. 10. Centesimus annus

Jan Pavel II. napsal encykliku Centesimus annus k 100. výročí Rerum novarum 1. května 1991. Střední a východní Evropa prošla významnými politickými změnami, které byly uskutečněny beze zbraní. Tak jako v době Lva XIII. má i tato doba své problémy, které se odrážejí v mezinárodní situaci. Jde o problém mravnosti a chudoby. Z nich vyplývá následný problém, nespravedlivé rozdělení práce. První problém se týká průmyslově vyspělých zemí, kterým se podařilo pronikavě zvýšit hmotný blahobyt. Druhý problém poukazuje na rozdělení světa na chudé a bohaté. *„Církev nesmí pohlížet na sociální poselství evangelia jako na teorii, nýbrž především jako na základ a motivaci jednání“* (čl. 57, str. 40). Encyklika je výjimečná v otevřeném uznání některých pozitivních prvků tržního hospodářství, jako např. sociálně odpovědné vlastnictví, soukromé podnikání založené na věcných znalostech, mravní odpovědnosti a soukromé iniciativě, odpovědnou práci opírající se o vědu, techniku a umění, trh a výkonem

podmíněný zisk. Všechny tyto prvky musí ovšem spojovat obecné blaho. „*Zejména v dnešní době však existuje ještě jiná forma vlastnictví, neméně významná než vlastnictví půdy: je to vlastnictví vědomostí, techniky a dovedností. Bohatství průmyslových států se zakládá z mnohem větší části na tomto druhu vlastnictví než na vlastnictví přírodních zdrojů*“ (čl. 32, str. 29). Papež hledá skutečnou formu hospodářského a společenského pokroku pro rozvojové země. „*Zdá se, že jak na úrovni jednotlivých států, tak i v mezinárodních vztazích je volný trh nejúčinnějším nástrojem k využívání zdrojů a k nejlepšímu uspokojování potřeb*“ (čl. 34, str. 32). K tomu, aby trh mohl sám fungovat, je nutno vytvořit mravní prostředí, kde vládne spravedlnost a poctivost. „*Zisk však není jedinou známkou stavu podniku. Hospodářská bilance může být v pořádku, ale lidé, kteří představují nejcennější jmění podniku, jsou pokořováni a jejich důstojnost je zraňována. To je nejen morálně nepřijatelné, ale musí se to v dlouhodobém výhledu negativně projevit i na hospodářském výkonu podniku. Účelem podniku není jen vytvářet zisk, ale i uskutečňovat společenství lidí, kteří se různými způsoby snaží uspokojovat své základní potřeby a zároveň tvoří zvláštní skupinu sloužící celé společnosti. Zisk je regulátorem podniku, ne však jediným. Pojí se k němu i jiné morální a lidské faktory, které jsou z dlouhodobého hlediska pro život podniku přinejmenším stejně důležité*“ (čl. 35, str. 34). Papež křesťanskému manažerovi ukazuje nejcennější bohatství podniku, kterým jsou jeho zaměstnanci. Dokument předpokládá úspěšné fungování trhu, určité mravní prostředí, kde vedle spravedlnosti a poctivosti „*existuje základní společenský konsensus v chápání dobra a zla, v pojetí lidské osoby a jejího místa ve společnosti*“ (tamtéž, str. 3).

2. 4. 11. Caritas in veritate

Sociální encyklika s názvem Caritas in veritate, Lásky k pravdě, o integrálním lidském rozvoji v lásce a v pravdě, byla napsána Benediktem XVI. v roce 2009. Papež popisuje lásku jako základní cestu sociální nauky církve. „*Láska dává skutečný obsah osobnímu vztahu k Bohu a k bližnímu, láska je základ nejenom mikrovztahů, ale také makrovztahů*“ (čl. 2, str. 9). V třetí kapitole Benedikt XVI. zmiňuje tradici distributivní a sociální spravedlnosti pro tržní ekonomiku oproti komutativní spravedlnosti, které podléhá současný trh. Papež odmítá tržní logiku, která není schopna vyřešit všechny sociální problémy. Ekonomická aktivita musí být zaměřena na dosažení společného dobra, což je úkolem politické moci, aby nedošlo ke zneužití ze strany určitých ideologií.

Dokument jmenuje tradiční nástroje sociální etiky: transparentnost, poctivost, odpovědnost, princip nezištnosti a logiku daru, jako výraz bratrství. Vnímá ji jako požadavek lásky a zároveň požadavek pravdy. Velký význam je kladen na pravidla spravedlnosti, která se týká všech fází ekonomické aktivity. „*Každé ekonomické rozhodnutí má proto morální důsledek*“ (čl. 37, 47). Papež vidí nové slibné formy způsobu podnikání. Je zde ale riziko, že rostoucí podniky jsou stále méně řízeny jedním vlastníkem, a tím se může vytratit odpovědnost za průběh a výsledky podnikání. „*Kromě toho může u podnikatelů takzvané přemísťování výrobní činnosti – outsourcing, oslabit smysl pro odpovědnost, které mají ke všem zainteresovaným osobám – stakeholders – zejména k pracovníkům, dodavatelům, spotřebitelům, přírodnímu prostředí i okolnímu společenství, což se obrací ve prospěch akcionářů – shareholders, kteří nejsou vázáni na určité konkrétní místo, a těší se tedy mimořádné mobilitě*“ (čl. 40, str. 51).

Benedikt XVI. kladně hodnotí nově vznikající etické koncepce řízení podniku, které stále častěji poukazují na společnou odpovědnost všech ostatních subjektů, které přispívají k životu podniku. Důležitou částí tohoto dokumentu je čtvrtá kapitola představující pojem etika, kterou vidí papež jako nezbytnou pro řádné fungování ekonomiky. Zároveň však poukazuje na častou frekvenci tohoto pojmu, který může skrývat rozdílné obsahy. Další úvaha je zaměřena na rozdělení ziskového a neziskového sektoru. Papež poukazuje na další tvořící se sektor, který reprezentují tradiční podniky, ale zavazují se k sociální pomoci. „*Tak dochází k rozsáhlé a vnitřně členěné realitě, spojující soukromý a veřejný sektor, která sice nevyklučuje zisk, ale považuje ho za nástroj k dosažení lidštějších a sociálních cílů...Sama polarita institucionálních forem podnikání dává vzniknout nejen lidštějšímu, ale také soutěživějšímu trhu*“ (čl. 46, str. 61). Benedikt XVI. nezapomíná na otázky spojené s péčí o životní prostředí. „*Příroda je vyjádřením plánu lásky a pravdy*“ (čl. 48, str. 63). Dokument bere v úvahu energetickou problematiku, v které se odráží vztah, jak lidstvo zachází samo se sebou (čl. 51). Tato zatím poslední sociální encyklika klade důraz na lásku k pravdě, která má být hlavní hnací silou pravého rozvoje člověka. V křesťanském managementu je možno využít její výzvu k nové mentalitě, která se má projevovat ve výchově, kultuře, v proměně životního stylu a životních hodnot.

2. 5. Manažerská činnost jako služba

Podle J. Zajíce (2007) je přítomnost křesťana na sociálním poli charakterizována službou, která „je znakovým a výrazem lásky projevující se v rodinném, kulturním, pracovním, ekonomickém a politickém životě, a to podle specifík zmíněných oblastí“ (tamtéž, str. 35). Nejdůležitější, z nich je služba lidské osobě, která má rozvíjet a bránit lidskou důstojnost každého člověka.

Magisterium⁷ katolické církve vidí nutnost podporovat technický pokrok, ale pokud vše není v duchu služby člověku, ztrácí svoji hodnotu. Pastorální konstituce *Gaudium et spes* připomíná: „Hlavním účelem výroby však není pouhé zvyšování počtu výrobků, které k tomuto pokroku slouží, zisk nebo moc, ale služba člověku v jeho hmotných potřebách i v požadavcích jeho intelektuálního, mravního, duchovního a náboženského života: služba každému člověku i každé skupině jakékoliv rasy a z kterékoliv části světa.“ (čl. 64, str. 239).

Službu jako prostředek vlastního posvěcení popisuje věroučná konstituce *Lumen Gentium*: „Všichni křesťané se tedy den co den budou stále víc posvěcovat v podmínkách, povinnostech a okolnostech svého života i jejich prostřednictvím ve své časné službě, projevující se všem láskou, kterou Bůh miloval svět“ (čl. 41, str. 78).

Dle sociální nauky církve má být rozvoj hospodářské činnosti a zvýšení výroby zaměřeno na uspokojování potřeb lidských bytostí. KKC čl. 2426 uvádí, že hospodářský život je zaměřen nejen na vzrůst výroby zboží a zvyšování zisku nebo moci, ale je zaměřen především na službu osobám, na službu celému člověku a na službu celému lidskému společenství. Vlastní podnikání musí probíhat v rámci mravního řádu, v duchu sociální spravedlnosti, aby odpovídalo Božímu záměru s člověkem. Od těchto mravních požadavků nelze oddělovat ani úctu k životnímu prostředí, zvířatům. Uvedené etické přístupy mají mít vliv v křesťanské praxi.

Na základě církevních dokumentů je zřejmé, že služba je pro každého křesťana prvořadým úkolem. Manažerská činnost se má projevovat rovněž jako služba, z nichž nejdůležitější je služba člověku, který má být vnímán ve své důstojnosti. Vedení lidí v duchu služby se potom stává prostředkem našeho posvěcení. Člověku jako božímu

⁷ Magisterium – učitelský úřad církve.

partneru byla Země dočasně svěřena, aby s ní zacházel odpovědně, protože se ze své činnosti bude jednou zodpovídat. Křesťanské postavení manažera není chápáno jako postavení vlastníka či pána, ale spíše správce nebo hospodáře, protože všechno co člověk vlastní, získal od Boha. Tento způsob řízení může křesťanského manažera osvobodit od tíhy odpovědnosti, kterou nese ve své funkci.

2. 6. Zásady křesťanského podnikání

Podle T. Sedláčka (2009) křesťanství, jako nejrozšířenější náboženství západní civilizace, mělo ve své době vliv na formování moderní ekonomie. „*Víra měla v normativních otázkách významné slovo*“ (tamtéž, str. 89). Autor dále dodává, „*Dodnes plane tento starodávný etický boj, se kterým se střetávalo lidstvo po celou historii a ve kterém významně figurovaly křesťanské hodnoty a vidění světa*“ (tamtéž, str. 89).

Také L. Mlčoch (2007) uvádí, že „*církev ve své nabídce tak vytyčuje ideál odpovídající přirozenosti člověka jako společenského tvora, určeného k životu s Bohem. Do jaké míry se my lidé a naše společnost blíží tomuto ideálu, do té se náš život naplňuje v souladu s našimi nejlepšími možnostmi. Proto hospodářská činnost a hmotný pokrok má sloužit člověku a dbát jeho důstojnosti*“ (tamtéž, str. 21). Tato závaznost mravního řádu katolického učení prostupuje i hospodářský život. L. Mlčoch (2007) dále uvádí, že teprve návrat k těmto principům dává šanci na dlouhodobou prosperitu hospodářství. Autor je členem Papežské akademie společenských věd⁸, do které byl jmenován v roce 2008 Benediktem XVI. (http://www.vatican.va/roman_curia/pontifical_academies). Svou moderní interpretaci křesťanských principů pramenících z vlastních zkušeností shrnuje v desateru zásad křesťanského podnikání.

1. Sobectví v hospodářství nestačí.

Ekonomická teorie se v podání některých svých představitelů vzdálila bohatosti chápání motivací ekonomického člověka, jak jí rozuměl zakladatel oboru Adam Smith. Omezuje se na sebe-lásku, sebe-zájem, tedy sobectví. Fungování „neviditelné ruky“ trhu vyžaduje elementární vzájemnou důvěru podnikatelů a existuje celá řada veřejných statků, které jsou nedostupné čirým egoistům.

⁸ Papežská akademie sociálních věd má za cíl podporovat studium a vývoj sociální, ekonomické, politické a právní vědy v duchu katolické doktríny (http://www.vatican.va/roman_curia/pontifical_academies/acdscien).

2. Praktičnost a hledání užítku jsou potřebné, ale také nestačí.

Ekonomie je právem vědou praktickou a je i Božím záměrem s člověkem, aby pracoval na zlepšování svých životních podmínek. Člověka však nelze redukovat na výrobce a spotřebitele, podnikatel nesmí se svými zaměstnanci zacházet jako se zbožím. Nejlepších výsledků dosahují firmy, které svým pracovníkům vytvářejí motivaci pro tvůrčí rozvoj jejich talentů a kapacit.

3. Mravně zavazující povinnosti jsou i v hospodářství.

Boží přikázání nemohou neplatit pro člověka v hospodářství. Nedodržování pracovní doby a nepoctivá práce, naopak zneužívání a vykořisťování zaměstnanců, okrádání vlastníků či spolupracovníků, šizení spotřebitelů a podvádění státu v daňových povinnostech – to všechno je porušování morálně zavazujících principů pro křesťana nedovolené. Ochota podstupovat podnikatelské riziko znamená pro křesťana dobrovolné převzetí kříže možného neúspěchu – pokud by si byznys žádal porušování mravních závazků.

4. Čistota úmyslů není jen výmyslem zpovědníků.

Ačkoliv v hospodářství se zdá, že platí jen skutečně inkasovaný zisk, tvrdím, že dlouhodobě vzato je pro úspěch v podnikání rozhodující čistota úmyslů, s nimiž člověk na trh vstupuje. Tam, kde byly nečisté úmysly, byla jen otázka času, kdy se platilo ztrátou důvěry klientů a krachem. Prvky nečistoty v úmyslech mohou být nejen peněžní, ale i duchovní povahy.

5. Profesionalita je nutná, dobré úmysly nestačí.

Odborná připravenost je součástí etiky podnikání. Amatérismus se v podnikání zpravidla nevyplácí. Neprofesionálnost pro podnikatele mravně v pořádku není.

6. Zvažování důsledků činů je součástí odpovědnosti.

Podnikatel, který by pečlivě nezvažoval důsledky svých akcí do budoucna, by postupoval neodpovědně a nemohl by dosáhnout rentability podnikání. Odpovědnost

do budoucna, s ohledem na další generace, to je vážný mravní závazek: v ochraně životního prostředí, ve stavu státních financí a veřejném zadlužování, v penzijních systémech, ale také v zadlužování domácností. Sem také patří neodpovědné chování v populační oblasti: jako národ stárneme a vymíráme. Selhání v respektu k důstojnosti člověka je i ekonomicky neodpovědné.

7. Morálka je vznešená a navýsost praktická.

K pověrám doby patří přesvědčení, že morálka a obecné hodnoty jsou sice vznešené, ale nepraktické. Cynik dokonce může považovat morálku za překážku podnikání („korupce je mazadlem ekonomiky“?). Rezignování na morální dimenzi transformace má na svědomí část tzv. transformačních nákladů a dluhů Konsolidační agentury. Jen návrat k morálním principům v hospodaření může zastavit posun po šikmé ploše, na níž jsme se ocitli.

8. Racionalita není v rozporu s vírou – rozum bez víry je slepý.

Principy křesťanské sociální etiky nejsou v rozporu s moderními směry ekonomické teorie. Racionalita v hospodářství neodporuje víře – pokud není zaslepená ideologií sloužící omezeným zájmům.

9. Paprsek světla věčnosti potřebuje i podnikatel.

Ochota ke spolupráci a růst vzájemné důvěry na trhu mají větší šanci, když podnikatelé svá rozhodnutí dělají pod zorným úhlem věčnosti. Jde o trpělivé budování dobrého jména firmy, z něhož se mohou pak těšit i generace synů a vnuků. Reputační kapitál jednotlivce, rodiny, podniku, země a nadnárodního společenství, to jsou cíle, pro které stojí za to pracovat a pro ně se obětovat. Transcendence znamená také úctu ke stvoření, šetrné zacházení s přírodou, lesy, půdním fondem a pokorné podřizování se principu předběžné opatrnosti všude tam, kde ani pokročilá věda není s to dohlédnout všechny důsledky pokroku.

10. Společné dobro je úhelným kamenem společenské stavby hospodářství.

Společné dobro je tvořivý princip a prvek udržující lidskou společnost, zákon, který je – po Bohu – ve společnosti zákonem prvním a posledním (Lev XIII.). K dobru národního státu dnes přibýlo společné dobro evropské integrace a dokonce dobro globální, všelidské.

„Jakákoliv skupina musí mít na zřeteli potřeby a oprávněné nároky jiných skupin, ano, i obecné blaho celé lidské rodiny GS, čl. 26.“ (<http://www.hkap.cz/zpravy-a-informace/deset-zasad-pro-krestanskeho-podnikatele>).

2. 7. Hodnoty

Hodnoty tvoří základ kolektivního a zodpovědného chování D. Boan a F. Funderburk (2003). *„V manažerské literatuře jsou hodnoty nejčastěji zkoumány jako součást organizační kultury“* Z. Havrdová a kol. (2009, str. 68). V křesťanském pojetí jsou hodnoty předcházeny zásadami sociálního učení církve, viz kapitola 2. 3., ty se nabízejí *„jako orientační body k vhodnému uspořádání společenského života a k jeho řádnému vedení“* (KSNC, čl. 197, str. 135). V moderním managementu mají hodnoty rovněž své místo. Podle R. Lukášové (2010) hodnoty pro zařízení představují *„Jádro organizační kultury a klíčový nástroj utváření organizační kultury“* (tamtéž, str. 21). Naproti tomu F. Hroník (2008) uvádí: *„V současné době jsou akcentovány potřeby a hodnoty relativizovány“* (tamtéž, str. 71). Autor nazývá obě dominanty, jako tah a tlak, které mohou být v souladu nebo v rozporu. Obojí má však vliv na to, co v dané situaci upřednostníme. *„Díky hodnotám pro nás nejsou všechny potřeby naléhavé a mohou nás vyvést z pasti spotřeby“* (tamtéž, str. 71).

Hodnoty lze třídit z mnoha různých pohledů. F. Hroník (2008) používá dělení, které však nelze diferencovat jako méně či více hodnotné, protože vždy záleží na kontextu:

Generické (základní) hodnoty, které jsou samy o sobě cílem a bývají nazývány ctnostmi, patří sem Platonův soubor ctností.

Instrumentální hodnoty, jejichž naplněním chceme dosáhnout generických hodnot, v organizaci se přirozené generické hodnoty proměňují v instrumentální či orientační.

Orientační hodnoty - prostředky, které mají pomáhat k dosažení cílů, mají povahu mantinelů a hranic.

Křesťanský manažer by se měl snažit spojit tyto hodnoty ve své manažerské praxi tak, aby vycházel ze základních (generických) hodnot, které vytvářejí instrumentální a orientační hodnoty v duchu křesťanské morálky.

2. 7. 1 Základní křesťanské hodnoty, ctnosti

Řízení instituce na základě hodnot, popisují F. Assländer a A. Grün (2008) v knize Management jako duchovní úkol. Autoři poukazují na několik způsobů řízení. První z nich je řízení na základě hodnot, které jsou podmínkou zdravého života firmy. Myslí tím hodnoty, na kterých naše práce stojí. Dávají člověku pevný záchytný bod, který je nutný pro současnou turbulentní dobu. „*Patřičné hodnoty propůjčují nedotknutelnou důstojnost jednotlivci, ale také společenství. Řecká filosofie hovoří už od Platóna o čtyřech základních hodnotách: o spravedlnosti, statečnosti, umírněnosti a moudrosti*“ (tamtéž, str. 80). Tyto hodnoty řecké filozofie přejala teologie a svatý Tomáš Akvinský je doplňuje typicky křesťanskými hodnotami, jakými jsou víra, naděje a láska. V Církvi katolické jsou tyto hodnoty nazývány kardinálními ctnostmi. KKC uvádí: „*základní funkci v mravním životě mají tyto čtyři ctnosti. Všechny ostatní ctnosti jsou seskupeny okolo těchto základních ctností*“ (čl. 1805, str. 455). F. Hroník (2008) usuzuje, že Platónovy ctnosti potřebujeme na cestě za svými cíli. „*Těžko si můžeme představit nějaký náročný úkol bez sebekázně, statečnosti, a spravedlnosti dělby práce dle kompetencí. Určitě nám pomůže znát smysl, význam našeho snažení-zbožnost*“ (tamtéž, str. 74). Nyní vymezím základní, tedy tzv. kardinální ctnosti, které pak vztáhneme na křesťanského manažera.

2. 7. 1. 1. Spravedlnost

Podle KKC je spravedlnost „*mravní ctnost, která se zakládá na vytrvalé a pevné vůli dávat Bohu a bližním to, co jim patří*“ (čl. 1807, str. 455). F. Assländer a A. Grün (2008) charakterizují Platónovo a Akvinského pojetí spravedlnosti. Platón chápe spravedlnost ne jako sociální ctnost, ale jako podmínku dobrého zdraví. Zdraví jako nejvyšší hodnota však může činit člověka sebestředným. „*Spravedlnost vůči sobě samému je zároveň i sociální ctnost: člověk má být spravedlivý k lidem kolem sebe*“ (tamtéž, str. 81). Tomáš Akvinský definuje spravedlnost jako: „*suum cuique, neboli přiznat každému, co jeho jest, zaručit mu to, co mu přísluší*“ (tamtéž, str. 81). Autoři jsou přesvědčeni, že spravedlnost se stává předpokladem zdravé podnikatelské kultury firmy. Vnímají-li zaměstnanci, že se s nimi jedná ze strany managementu nespravedlivě, odrazí se to na jejich pracovním chování. Spravedlnost však neznamená chovat se ke všem stejně, ale vnímat jednotlivé pracovníky s různými povahovými vlastnostmi a rozdílnou minulostí na základě oproštění od vlastního ega. To je pro křesťanského manažera nemalý úkol, k němuž by měl postupně dozrávat.

2. 7. 1. 2. Statečnost

Ctnost statečnosti definuje KKC jako „*Mravní ctnost, která při obtížích zabezpečuje pevnost a vytrvalost v úsilí o dobro*“ (čl. 1808, str. 455). F. Hroník (2008), podle kterého Platón mluví protágorovými ústy, odlišuje statečnost a odvahu. „*Platonovu odvahu bychom dnes nazvali zdatností, ochotou jít do kalkulovaného rizika, vstoupit do konfrontace a nenechat věci jen tak*“ (tamtéž, str. 73). Podle F. Assländera a A. Grúna (2008) „*Statečnost souvisí se stálostí a jde ruku v ruce s vnitřní svobodou. Ten, kdo statečně bojuje za hodnoty, které považuje za správné, bývá často zraněn, naráží na odpor*“ (tamtéž, str. 82). K tomu je nutná ctnost statečnosti, aby manažer jako prosazovatel hodnot nepodleh tlaku okolí a nedal se překážkami odradit, a zároveň používal čestné prostředky boje.

2. 7. 1. 3. Umírněnost

Bývá používán rovněž pojem mírnost. Podle KKC „*je mírnost mravní ctnost, která zmírňuje přitažlivost rozkoši a dává člověku schopnost vyrovnaně užívat stvořené dobro*“ (čl. 1809, str. 456). F. Hroník (2008) tuto ctnost nepopisuje, místo ní mluví o zbožnosti jako o věděni, zač máme prosit. Podle autora zde patří i pokora. F. Assländer a A. Grún (2008) popisují tuto ctnost jako střídmost, která má mnoho společného s kázní a disciplínou. Autoři použili řeholi svatého Benedikta. U křesťanského manažera se myslí zachování míry, ať už je to správné hospodaření s časem, respektování míry všech tělesných i duševních sil nebo dar rozlišování, co můžeme od jednotlivců chtít a očekávat.

2. 7. 1. 4. Moudrost

Dle KKC 1806 definuje moudrost jako ctnost, která dává praktickému rozumu schopnost, aby v každé situaci rozeznal, co je naše pravé dobro a zvolil prostředky k jeho konání. Tato ctnost bývá nazývána auriga virtutum-vozataj ctností, poněvadž řídí ostatní ctnosti a dává jim pravidla a míru.

Právě moudrost bezprostředně řídí úsudek svědomí. F. Hroník (2008) definuje tuto ctnost v širším významu, než jak ji chápeme dnes. Autor mluví o soudnosti a prozíravosti, které podporují znalosti a dovednosti. „*Jde o vědomí, že vždy je čemu se učit, kdy platí, že vím, že nic nevím*“ (tamtéž, str. 73).

Ke ctnosti moudrosti F. Assländer a A. Grün (2008) přidávají ještě rozvahu. „*Tato praktická ctnost neznamená nadšení, ale cit pro správnou věc ve správný čas*“ (tamtéž, str. 86). Důležitým aspektem je vlastní intuice a vnímavost, „*aby člověk, který potřebuje vidět za horizont, musí být schopen dohlédnout dál, než je daný okamžik*“ (tamtéž, str. 87). Opravdová moudrost jedná s obezřetností a prozíravostí, které jsou výsledkem mnoha zkušeností.

F. Hroník (2008) doplňuje Platonův soubor ctností nebo zdatností o sofrosyné - řízení sebe sama, které představuje „*sebekázeň, sebepoznání a přiměřenost. Doslovně přeloženo znamená dobrou mysl*“ (tamtéž, str. 73). Schopnost řídit sebe sama je považována za jednu z kompetencí manažera i v sekulárním prostředí. Chápání jejího konkrétního obsahu v různých situacích se ovšem může mezi různými lidmi lišit.

2. 8. Základní hodnoty společenského života

Všechny společenské hodnoty mají vyplývat z důstojnosti lidské osoby, tak aby podporovali její rozvoj. V křesťanském managementu mohou základní hodnoty společenského života představovat „*nezbytný orientační bod pro ty, kdo nesou odpovědnost za veřejné záležitosti a kteří mají uskutečňovat zásadní reformy ekonomických, politických, kulturních a technologických struktur i nezbytné proměny institucí.*“ (KSNC, čl. 197, str. 136).

Kompendium sociální nauky církve ukazuje na vzájemný vztah mezi zásadami a hodnotami. „*Hodnoty vyžadují praktické uplatňování základních zásad společenského života i osobní jednání ve shodě s ctnostmi, což je morální jednání odpovídající příslušným hodnotám*“ (čl. 197, str. 135).

Podle KSNC je základní hodnota společenského života **pravda**. Tato hodnota se bezprostředně dotýká nejen ekonomiky, ale i dalších oblastí společenského života, kdy sporné otázky volají po větší průhlednosti a čestnosti. „*Čím více se osoby a společenské skupiny snaží žít a řešit společenské problémy podle pravdy, tím více se vzdalují od svévolnosti a přizpůsobují se objektivním nárokům morálky*“ (čl. 198, str. 136).

Jako další základní hodnotu společenského života uvádí KSNC **svobodu**, která je znamením vysoké důstojnosti každé lidské osoby, protože je nejvznešenější známkou

obrazu Božího v člověku. „Není přípustné, aby se význam svobody zužoval a aby svoboda byla nahlížena z čistě individualistického hlediska, což by ji zredukovalo na nekontrolované a svévolné uplatňování vlastní osobní autonomie“ (čl. 199, str. 137).

Poslední z uvedených společenských hodnot KSNC je **spravedlnost**, „*kteřá reguluje společenské vztahy na základě kritéria zachování zákona*“ (čl. 201, str. 138). KKC čl. 2411 rozděluje spravedlnost na směnnou, distributivní a zákonnou. Směnná neboli komutativní spravedlnost „*Upravuje výměny mezi osobami při plném respektování jejich práv. Směnná spravedlnost přísně zavazuje: požaduje zachování vlastnických práv, zaplacení dluhů a plnění svobodně přijatých závazků. Bez směnné spravedlnosti není možná jakákoliv forma spravedlnosti*“ (čl. 2411, str. 586). Navazující článek KKC vyžaduje v zájmu směnné spravedlnosti „*odčinění spáchané nespravedlnosti tj. navrátit vlastníkovu to, oč byl okraden*“ (čl. 2412, str. 586). Zákonná spravedlnost se týká toho, co občan právem dluží společenství. Naproti tomu distributivní spravedlnost stanoví, co dluží společenství občanům podle jejich výkonu a jejich potřeb.

Všechny tři uvedené základní hodnoty společenského života pramení z vnitřního zdroje, který je nejvyšším a univerzálním kritériem celé sociální etiky. Touto nejvyšší hodnotou je dle KSNC čl. 206 **láska**. Toto slovo bývá v současné terminologii často omezováno jen na oblast blízkých osobních vztahů nebo pouze na subjektivní aspekty ve prospěch druhého. „*Láska však předpokládá spravedlnost a zároveň ji překračuje. Zkušenosti minulé i současné doby ukazují, že spravedlnost sama o sobě nestačí, ba může vést k popření či zničení sebe samé*“ (KSNC, čl. 206, str. 140). Tato nejvyšší hodnota bývá nazývána milosrdnou, dobrotivou láskou. „*Tyto hodnoty představují sloupy, na nichž závisí pevnost a soudržnost stavby života a práce, jsou to hodnoty, které určují kvalitu každé společenské instituce i podnikání*“ (KSNC, čl. 205, str. 140). Konkrétní úkonem lásky je skutek milosrdenství, který odpovídá na reálnou vzniklou situaci „tady a teď“, zároveň je ale stejně nezbytným úkolem lásky, kdy člověk usiluje o takové uspořádání společnosti, které by nedovolilo, aby se člověk, či celé národy dostaly do bídy. „*Milovat na společenské rovině znamená, že milující bude v závislosti využívat sociálních zprostředkování k tomu, aby zlepšil jeho život nebo aby odstranil ty společenské skutečnosti, které jsou příčinou jeho nouze*“ (KSNC, čl. 208, str. 141).

Uplatňování křesťanských hodnot a základních hodnot společenského života v managementu má své opodstatněné místo. Jejich naplňování je bezpečnou a osvědčenou

cestou k osobnímu zdokonalení a lidštějšímu společenskému soužití. Pro křesťanské manažery představují tyto hodnoty nosné pilíře, na nichž závisí pevnost a soudržnost stavby vlastního života i práce a následně určují kvalitu jejich chování a rozhodování.

2. 9. Společenská a sociální odpovědnost (Corporate Social Responsibility – CSR)

Podobně jako sociální nauka církve má definovány své zásady a hodnoty, které by měly být součástí křesťanského managementu, tak i moderní management má definován dobrovolný společensko – sociální koncept odpovědnosti, které mohou instituce naplňovat.

Koncepce společenské a sociální odpovědnosti není nová a je významně podporována ze strany mnoha národních a mezinárodních organizací. Jeremy Pelczer ředitel American Water přibližuje tento pojem: *„CSR není pouhým dodatkem, který se připojí poté, co je obchodní strategie a plánování již v závěrečné fázi; CSR je potřeba začlenit již do strategických rozhodnutí a integrovat do procesu plánování. Podstata CSR je v efektivním zvládnutí rizik a definování obchodních příležitostí. CSR nabízí příležitost, jak mohou podniky z tohoto procesu co nejvíce získat“* (<http://www.amwater.com/about-us/corporate-social-responsibility.html>).

Jako současně nejcelistvější iniciativu Společenské a sociální odpovědnosti na celosvětové úrovni, představuje J. Řezáč (2009) program Global Compact, síť sdružující agentury OSN, nevládní organizace a zástupce více jak tisíce společností. Cílem této iniciativy je prosazování základních principů společenské a sociální odpovědnosti do podnikání na celém světě. Z. Dyrtr (2006) charakterizuje čtyři hlavní předpoklady, které byly označeny jako zásadní pro věrohodnost CSR u veřejnosti: *„osobitost, autentičnost, transparentnost, důslednost“* (tamtéž, str. 116).

Vznik koncepce CSR v Evropě přibližuje Z. Dyrtr (2006). Autor datuje vznik a poslání Společenské a sociální odpovědnosti v Evropě (Corporate Social Responsibility Europe - CSRE) v roce 1996, kdy tehdejší předseda Evropské komise inicioval uvedenou aktivitu. Zde vzniklo evropské expertní ústředí na problematiku společenské a sociální odpovědnosti. Jejím cílem je celoevropsky zajištění propagace, vzdělání a poradenství v oblasti společenské a sociální odpovědnosti. Navazujícím dokumentem je Zelená kniha

s podtitulem Promoting a European Framework for Corporate Social Responsibility, která obsahuje první definici společenské a sociální odpovědnosti v Evropské unii.

Z. Dytrt (2006) uvádí, že Společenská a sociální odpovědnost usiluje, aby management konkretizoval a důsledně vyžadoval odpovědnost všech zaměstnanců za kvalitu, loajalitu a uplatňování etických postojů při výkonu svých činností. Na druhé straně by úsilí zaměstnanců mělo být stimulováno vyšší kvalitou řízení lidských zdrojů.

Společenskou odpovědnost firem popisuje J. Řezáč (2009) jako kontinuální závazek organizací chovat se eticky a přispívat k ekonomickému růstu a zároveň se zasazovat o zlepšování kvality života zaměstnanců a jejich rodin, stejně jako loajální komunity a společnosti jako celku. *„Vnímání firmy jako společensky odpovědné je důležitou součástí firemního nehmotného kapitálu, který často tvoří až 85% celkové hodnoty firmy. Je to natolik velká hodnota, že musí být chráněna a kontrolována, je to natolik zásadní předpoklad budoucí existence a rozvoje firmy, že musí být velmi seriózně budován a komunikován“* (tamtéž, str. 317).

Sociální odpovědnost manažerů definují L. Vodáček a O. Vodáčková (2009) jako ochotu a morální i kvalifikační připravenost vedoucích pracovníků nést důsledky svého jednání vůči vnějšímu a vnitřnímu společenskému prostředí. Podle autorů je část těchto pravidel dána zákonodárstvím země a část kulturní a historickou tradicí.

2. 9. 1. Oblasti společenské a sociální odpovědnosti

Hodnocením naplňování oblastí společenské a sociální odpovědnosti firem se zabývá nevládní, nezisková organizace sídlící v Amsterdamu s názvem Global Reporting Initiative. GRI hodnotí společenskou a sociální odpovědnost firem ve třech pilířích. Jednotlivé kategorie s následujícími indikátory vystihuje J. Řezáč (2009) jako metody hodnocení jsou používány certifikace - norma SA 8000, ověřené podle anglického standardu pro neziskové organizace Accountability pro externí monitoring, sociální audity pro interní monitoring, ISO 26000 a OECD Směrnice (Guidelines) pro interní monitoring

Indikátory:

1. Ekonomika

- *Management a organizační zabezpečení společenské a sociální odpovědnosti*
- *Ekonomická výkonnost*
- *Přítomnost na trhu*
- *Nepřímé ekonomické vlivy*
- *Odpovědnost za produkt*

2. Ekologie

- *Materiály*
- *Energie, voda*
- *Biologická rozmanitost*
- *Emise, odpady, odpadní vody*
- *Ekologické dopady produktů, shoda s legislativou, doprava*

3. Sociální odpovědnost

- *Lidská práva*
- *Komunita, veřejná politika, korupce*
- *Konkurenční chování*
- *Shoda s legislativou*
- *Zaměstnání a přiměřená práce (tamtéž, str. 317).*

Detailněji popisuje oblasti společenské odpovědnosti zaměřené na podniky a firmy L. Blažek (2005, str. 62). Jeho indikátory jsou konkrétnější a snadněji aplikovatelnější na české podmínky podnikání. Dané indikátory se úžeji dotýkají tématu křesťanského managementu.

Indikátory:

1. Ekonomika

- *etický kodex*
- *transparentnost*
- *uplatňování principů dobrého řízení*
- *odmítnutí korupce*
- *vztahy s akcionáři*

- *chování k zákazníkům*
- *chování k dodavatelům*
- *chování k investorům*
- *ochrana duševního vlastnictví*

2. Ekologie

- *ekologická výroba, produkty a služby*
- *ekologická firemní politika (recyklace, používání ekologických produktů)*
- *zmenšování dopadů na životní prostředí*
- *ochrana přírodních zdrojů*

3. Sociální odpovědnost

- *firemní filantropie*
- *zdraví a bezpečnost zaměstnanců*
- *rozvoj lidského kapitálu*
- *dodržování pracovních standardů, zákaz dětské práce*
- *vyváženost osobního a pracovního života zaměstnanců*
- *rovné příležitosti pro ženy a muže a ostatní znevýhodněné skupiny obecně*
- *rozmanitost zaměstnanců na pracovišti, zaměstnávání lidí z etnických minorit a lidí s handicapem, seniorů*
- *zajištění rekvalifikace propuštěných zaměstnanců pro jejich další uplatnění*
- *jistota zaměstnání*
- *lidská práva*

2. 9. 2. Rostoucí význam společenské a sociální odpovědnosti

Podle J. Trnkové (2004) narůstá trend společenské odpovědnosti firem po celém světě. Hlavní důvody autorka spatřuje v silicím tlaku spotřebitelů a globálnímu propojování světa. „*Společenská odpovědnost firem je považována za součást konceptu udržitelného rozvoje a je mezinárodně podporována ze strany OSN, EU, OECD a množstvím mezinárodních nevládních organizací*“ (tamtéž, str. 20).

Společenská odpovědnost proniká i do dalších odvětví podnikání, které přinášejí společností hospodářskou prosperitu. V oblasti investování jde o Sociálně odpovědné investování (Socially Responsible Investment - SRI) a v marketinku mluvíme o Sociálním odpovědném marketinku – (Socially Responsible Marketing - SRM). Z. Dytrt (2006) uvádí

výzkum, který přinesla CSRE Z něj vyšlo najevo, že ekonomická prosperita je o 18 % vyšší u společností uplatňující společenskou odpovědnost než u společností bez tohoto závazku, aniž by došlo k zatížení rozpočtu těchto firem. Zároveň 70% západoevropských spotřebitelů považuje pověst firmy, jejíž služby nebo produkty nakupují, za důležitou.

Společenská odpovědnost organizace patří mezi jeden z šesti faktorů, které ovlivňují jméno společnosti a zvyšují šanci na dlouhodobou prosperitu, jak uvádí P. Kotler a J. A. Caslione (2009). Následných šest specifických faktorů, které jsou mezi sebou provázány, je nezbytným požadavkem k prosperitě v turbulentní době. Kromě společenské odpovědnosti je nutné k udržení dobré pověsti společnosti dbát na emoční apel, výrobky a služby, pracovní prostředí, finanční výsledky, vize a vedení. Autoři uvádějí žebříček prvních deseti společností s nejlepší pověstí z roku 2008, jak je sestavila agentura Harris Interactive. (1. Google, 2. Johnson and Johnson, 3. Intel, 4. General Mills, 5. Kraft Foods, 6. Berkshire Hathaway, 7. 3M Company, 8. Coca-Cola, 9. Honda Motor, 10. Microsoft). „*Význam tohoto faktoru však v posledních letech roste. Zákazníci jsou nakloněni těm společnostem, které se na první pohled zabývají společenskými problémy typu chudoba, změny klimatu, kvalita ovzduší, a vody, spotřeba energie*“ (tamtéž, str. 184). Souvisejícím faktorem je ekologická udržitelnost. Dle P. Kotler a J. A. Caslione (2009) přibývá zájem firem, které chtějí ukázat, že jim záleží na životním prostředí a řešení společenských problémů. Tento zájem má být nástrojem jak získat spotřebitele v konkurenčním prostředí. Následuje příklad firem a jejich aktivit v určitém společenském problému. (Avon - rakoviny prsu, British Airways - ohrožené děti, Home depot - lidské podmínky bydlení, Levi Strauss - prevence AIDS, Shell - čisté pobřeží).

2. 9. 3. Společenská a sociální odpovědnost v České republice

Téma společenské odpovědnosti firem se začíná stále intenzivněji diskutovat i v ČR a stále více firem realizuje projekty v této oblasti. V České republice je společenská a sociální odpovědnost firem oficiálně zastoupena občanským Sdružením korektní podnikání, které její současný prezident Jan Wiesner představuje na webových stránkách (<http://korektnipodnikani.cz/files/kodex.pdf>). Korektní podnikání bylo založeno profesními organizacemi výrobců, poskytovatelů služeb a obchodníků spolu s řadou firem z České republiky s cílem zlepšit obraz podnikání a podnikatelů u veřejnosti, kultivovat podnikatelské prostředí v ČR a zvýšit důvěru spotřebitelů ve vztahu k dodavatelům, obchodu a reklamě. Iniciativa k založení sdružení vznikla mezi firmami a organizacemi,

které se nehodlají smířit s paušálně špatným obrazem, který má podnikání v české veřejnosti a který poškozuje poctivé a slušné podnikatele.

Hlavní principy činnosti- Kodex korektní podnikání:

- *chránit zájmy zákazníků v rámci platné legislativy*
- *zvyšovat ochranu zákazníků a jejich práv na úrovni nejlepší praxe a spotřebitelské politiky nad rámec požadavků legislativy*
- *chránit zájmy členů sdružení proti praktikám subjektů s pochybnými podnikatelskými záměry, poškozujícími zájmy členů sdružení a dalších účastníků trhu*
- *podporovat naplňování Kodexu korektní podnikání členy sdružení i širokou podnikatelskou veřejností (<http://korektnipodnikani.cz/files/kodex.pdf>).*

Důležitou funkci ve společenské a sociální odpovědnosti firem v ČR hraje i Hospodářská komora České republiky, která zastupuje podnikatelskou veřejnost na základě zákona č. 301/1992 Sb. Na svých webových stránkách (<http://www.komora.cz/>) představuje svoji činnost. Dle uvedeného zákona podporuje všechny podnikatelské oblasti mimo zemědělství, potravinářství a lesnictví (tuto činnost vykonává Agrární komora ČR). „*Hlavním posláním komory je vytvářet příležitosti pro podnikání, prosazovat a podporovat opatření, která přispívají k rozvoji podnikání v ČR a tím i k celkové ekonomické stabilitě státu*“ (<http://www.komora.cz/>).

Postoje malých a středních podniků ke společenské odpovědnosti představuje V. Šiška (2008). Většina malých a středních podniků je řízena zodpovědně, angažuje se v sociální oblasti a v místní komunitě. Mnoho z nich se chová šetrně k životnímu prostředí a stále více podniků se chce chovat společensky odpovědně. Všeobecně však narážejí hlavně na tyto překážky:

- *nedostatek času a finančních prostředků pro rozvoj společensky odpovědných aktivit,*
- *nedostatek znalostí o výhodách a hodnotách CSR,*
- *nedostatek správných informací a nadbytek nepřesných informací (tamtéž, str. 37).*

V. Šiška (2008) dále uvádí, že většina problémů souvisí s postojem státu, který nepodporuje malé a střední podnikatele a nevytváří tak příznivé podmínky pro rozvoj CSR.

Mezi tyto problémy patří dle Hospodářské komory hlavního města Prahy:

- 1) *vyšší náklady za prostory k podnikání, rostoucí byrokracie státních úřadů*
- 2) *neexistence kontroly ve státní správě*
- 3) *neexistence kontroly chování finančních úřadů*
- 4) *zadržování přeplatků daně z přidané hodnoty ze strany finančních úřadů*
- 5) *špatný přístup k financování podnikatelských záměrů (např. úvěry)*
- 6) *závislost na bankovním sektoru*
- 7) *vyšší daňové zatížení*
- 8) *stále se měnící legislativa*
- 9) *vyšší náklady na pracovníky kvůli sociálnímu a zdravotnímu pojištění*
- 10) *demotivační přístup státu pro získávání nových pracovníků (zejména v regionech s vysokou nezaměstnaností; díky vysoké podpoře v nezaměstnanosti a vysoké minimální mzdě není téměř možné při vytvoření nových pracovních míst získat nové pracovníky)*
- 11) *slabá kupní síla obyvatelstva*
- 12) *likvidační cenová politika velkých firem*
- 13) *rozdílný přístup státu k velkým a malým firmám (neexistence státní podpory malých a středních firem, které produkují 61 % HDP)*
- 14) *nemožnost malé firmy získat státní zakázku (i při existenci nového zákona o veřejných zakázkách č.40/2004 Sb.)*
- 15) *celkově špatná ekonomická situace v zemi*
- 16) *špatná vymahatelnost pohledávek*
- 17) *špatná práce Obchodního rejstříku*
- 18) *problematické zavedení minimální daně*
- 19) *nesolventnost obchodních partnerů*
- 20) *nutnost shánět reference o obchodních partnerech*
- 21) *neseriózní jednání v obchodním styku (<http://www.komora.cz/>).*

V. Šiška (2008) tvrdí, že při propagaci CSR státní politikou je podstatné si uvědomit, že CSR je pouze dobrovolná aktivita. „Stát se může podílet na přijetí principů CSR podniky přijetím vhodné legislativy, ale i jinými prostředky než legislativními opatřeními.“

Např. že bude zohledňovat CSR při zadávání veřejných zakázek, daňově zvýhodňovat firmy a služby, kde je CSR uplatňována a použije vhodnou propagaci mezi spotřebiteli“ (tamtéž, str. 39).

S konkrétní předválečnou ukázkou společenské a sociální odpovědnosti přichází Z. Trinkenwitz (2007). Autor uvádí jako otce vlastního českého managementu Tomáše a Jana Baťovy, jejichž odkaz chápe českou společnost jako nevyužitý. Tomáš Baťa, a po jeho smrti bratr Jan, dovedli řídit zlínský koncern se sedmdesáti tisíci zaměstnanci po celém světě bez možností moderní počítačové techniky. *„Deklarované zásady dodržovali a realizovali. A to příkladně od často neupřímně proklamovaných nejlepších úmyslů dnešních Řízení vztahů se zákazníky (Customer Relationship Management)“* (tamtéž, str. 115). Baťa důsledně stavěl na hmotné zainteresovanosti a prospěchu všech zainteresovaných osob (stakeholders). Již ve 30. letech zavedl pětidenní pracovní týden a nejvyšší mzdy, dodržoval nejnižší ceny a nejvyšší kvalitu výrobků a služeb, používal technologie, které jsou šetrné k životnímu prostředí, vzdělával své zaměstnance ve všech hierarchických úrovních, poskytoval zdravotní, sociální, mravní a kulturní zabezpečení svým zaměstnancům, a to všechno při zachování co nejjednodušší organizace a administrativy, na základě racionalizace všech činností a využití všech soudobých nejmodernějších technických prostředků.

J. Trnková (2004) provedla výzkum, který měl reflektovat pohled a názory firem na Společenskou a sociální odpovědnost v České republice v současné době. Použila kvantitativní i kvalitativní metodu sběru dat formou dotazníkového šetření s navazujícím hloubkovým interview. Výzkumu se reálně zúčastnilo 111 českých firem, z nichž 75 % sídlilo v Praze a 25% mimo hlavní město. Pouze 40 % firem bylo českých, část se zahraničním investorem (12%) nebo s nadnárodní korporací (48%). Závěrem bylo, že 99% dotazovaných souhlasilo s výrokem, že: *„Firma by se vedle vyvážení zisku měla také aktivně angažovat ve prospěch společnosti, ve které vyvíjí své komerční aktivity“* (tamtéž, str. 19).

J. Trnková (2004) na základě výzkumu konkrétně jmenuje oblasti CSR, ve kterých české firmy vyvíjí své aktivity:

- *péče o zaměstnance (penzijní pojištění, příspěvky na stravování, týden dovolené navíc, společenské akce, zaměstnanecké ankety spokojenosti)*

- *spolupráce se školami*
- *transparentnost (etické kodexy, otevřenost na www stránkách, interní zprávy)*
- *vzdělávání zaměstnanců (vzdělávací a tréninkové programy)*
- *spolupráce s neziskovými organizacemi*
- *ekologie (ISO 14000, EMAS, certifikát Ekologický podnik)*
- *dárcovství (u velkých firem součástí firemní strategie, malé firmy jednorázově)*
- *vztahy se státem (každodenní styk, plnění povinností)*
- *rovné příležitosti*
- *nadační činnost (tamtéž, str. 23).*

J. Trnková (2004) vyjmenovává přínosy, které společnosti získají při sestavení zprávy v souladu s GRI směnicemi. Proces sestavování této zprávy může:

- *umožnit komplexnější pohled na firmu; vést manažery k jinému než ekonomickému pohledu na svou firmu a podnítit inovace*
- *napomoci odhalit slabší místa firmy a umožnit zlepšení efektivity*
- *vést nejen k produkci zprávy, ale stát se impulsem k zahájení dialogu se stakeholders*
- *poskytnout relevantní informace současným a budoucím investorům (tamtéž, str. 25).*

2. 10. Mezinárodní standardy a certifikace v oblasti odpovědného chování a etiky

Hodnocením odpovědného chování a etiky v podnikání se zabývá několik mezinárodních organizací, které vedle této aktivity zajišťují edukační a poradenskou činnost.

Global Reporting Initiative (GRI) je nezávislá mezinárodní instituce se sídlem v Amsterdamu a s částečným napojením na OSN. Na svých webových stránkách (<http://www.globalreporting.org/Home/>) v roce 2002 představila své směrnice. Účelem GRI směrnic (Guidelines) je napomoci firmám sestavit co nejobektivnější zprávu o své společenské odpovědnosti. GRI směrnice (Guidelines) se snaží o maximální flexibilitu tak,

aby zůstávaly otevřené a smysluplné pro co největší spektrum firem. Sestávají se z 24 sociálních indikátorů, 10 ekonomických indikátorů a 16 environmentálních indikátorů. Firma, která chce vydat zprávu v souladu s GRI, je povinna držet se těchto indikátorů, případně vysvětlit, proč jsou některé z nich vynechány. GRI směrnice (Guidelines) obsahují doporučení také ohledně výsledné struktury zprávy.

Accountability (AA) je přední světová organizace založená v roce 1995 ve Velké Británii, poskytující inovativní řešení nejdůležitějších problémů v společenské odpovědnosti a trvale udržitelného rozvoje. Učí podniky, neziskové i vládní instituce, aby začleňovaly etickou, environmentální, sociální odpovědnost do jejich organizační struktury. Na svých webových stránkách (<http://www.accountability.org/>) popisuje cíle společnosti a principy standardu AA 1000. Tato norma vznikla ve Velké Británii již v roce 1999 s cílem vytvořit strukturu pro politiku společenské odpovědnosti, dialog mezi zainteresovanými stranami, sociální, etické a environmentální účetnictví, audit, reporting a profesionální výcvik.

- Inkluse (Inclusivity) - lidé by měli mít slovo při rozhodování, které na ně mají dopad
- Důležitost (Materiality) - rozhodovací pravomocí by měly být jasně určeny
- Naslouchající (Responsiveness) - organizace by měly být transparentní ve své činnosti.

Index odpovědné konkurenceschopnosti (Responsible Competitiveness Index - RCI), který společnost Accountability navrhla a sestavila, je od roku 2002 využíván v řadě zemí. P. Nováček (2010) uvádí, že RCI „Měří chování podniků ve vztahu k ekonomické konkurenceschopnosti, sociální odpovědnosti a udržitelnosti. Cílem je podpořit přijetí právního rámce pro odpovědné podnikání na komunální, regionální a národní úrovni“ (tamtéž, str. 273). Projekt je vypočítáván pro 108 zemí, které pokrývají 96% globální aktivity. V roce 2007 dosáhly nejlepšího umístění: Švédsko, Dánsko, Finsko, Island, Velká Británie, Norsko, Nový Zéland, Irsko, Austrálie a Kanada. Naopak mezi nejhůře hodnocenými státy v uplatňování RCI, patří: Čad, Nepál, Bangladéš, Etiopie, Kyrgystán, Mauretánie, Pakistan, Angola, Mongolsko, Kambodža.

Social Accountability International (SAI) se na svých webových stránkách (<http://www.sa-intl.org/>) představuje jako nevládní organizací, jejímž posláním je

prosazovat lidská práva k většímu pokroku v oblasti lidských práv zaměstnanců, podporovat etické pracovní podmínky, sociální odpovědnosti podniků a podporovat sociální dialog. SAI pracuje na ochraně integrity pracovníků po celém světě budováním místních center a rozvojem systémů odpovědnosti prostřednictvím sociálně odpovědných norem. Ustanovila jednou z největších společenských norem SA 8000 standard pro důstojnou práci, což je nástroj pro zavádění mezinárodních pracovních norem, a tak pozitivně ovlivnila pracovní podmínky mnoha zaměstnancům v 63 zemích světa.

Devět základních principů:

1. Žádná dětská práce
2. Žádná nucená práce
3. Podpora zdraví a bezpečnosti při práci
4. Možnost svobodného sdružování a právo na kolektivní vyjednávání
5. Žádná diskriminace
6. Disciplína psychického nebo fyzického nátlaku
7. Přiměřená pracovní doba
8. Mzdové podmínky
9. Akreditované systémy řízení

Mezinárodní organizace pro normalizaci (The International Organization for Standardization – ISO) (<http://www.iso.org/iso/home.html>) vydala novou mezinárodní normu ISO 26000, která představuje průvodce společenskou odpovědností pro společnosti a organizace ze soukromého i veřejného sektoru. ISO 26000 se zabývá efektivním zapojením stakeholders, a tématem začlenění společenské odpovědnosti do společnosti tak, aby se stala součástí procesů a firemní kultury. Norma představuje principy společenské odpovědnosti v 7 základních okruzích (<http://www.technickenormy.cz/normy-jakosti-a-environmentalniho-managementu/normy-environmentu-en-iso-14001/>):

1. Organizace a management
2. Lidská práva
3. Pracovní podmínky
4. Životní prostředí
5. Korektní podnikání

6. Péče o spotřebitele

7. Zapojení a rozvoj místních komunit

Norma ISO 14001 je určena pro systém environmentálního managementu. „Mezinárodní normy pro oblast environmentálního managementu mají organizacím poskytnout prvky účinného systému environmentálního managementu, které je možno integrovat s ostatními potřebami managementu, a tak pomáhat organizacím dosáhnout environmentálních a ekonomických cílů“ (<http://www.sa-intl.org/>). ISO 14001 zahrnuje široce využívané postupy pro environmentální řízení, klade velký důraz na postoj organizace k životnímu prostředí. Systém řízení z hlediska ochrany životního prostředí používaný Evropským parlamentem v souladu s normami ISO 14001:2004 a nařízením ES č. 1221/2009 uvedl projekt (<http://www.europarl.europa.eu/parliament/expert/>), který je znám pod zkratkou EMAS. Předsednictvo EP zahájilo projekt EMAS v roce 2004. Toto schéma environmentálního managementu a auditu podniků je dobrovolný systém pro společnosti, které se rozhodly hodnotit a zlepšovat svůj environmentální profil. Organizace, která se pro toto schéma rozhodne, se také zavazuje k poskytování relevantních informací veřejnosti. Environmentální prohlášení společnosti musí být ověřeno akreditovanou třetí stranou. V roce 2007 byl proveden první externí audit a Evropský parlament obdržel certifikaci ISO 14001:2004 a nyní získal registraci EMAS v Bruselu, Lucemburku a ve Štrasburku.

Indikátory:

- *snížení emisí oxidu uhličitého*
 - *podpora účelného využívání energií, vody a papíru a omezení tvorby odpadu*
 - *zapracování pravidel pro ochranu životního prostředí do řízení o zadávání zakázek*
 - *zajištění odpovídajícího chování a uvědomělosti prostřednictvím školení a zvyšování povědomí*
 - *přijetí preventivních opatření proti znečišťování*
 - *zajištění shody s nezbytnými požadavky*
 - *poskytování dostatečných zdrojů na systém řízení z hlediska ochrany životního prostředí v Parlamentu*
 - *podporu transparentní komunikace a dialogu*
- (<http://www.europarl.europa.eu/parliament/expert/>).

OHSAS 18001 - Systém managementu bezpečnosti a ochrany zdraví při práci. OHSAS: „*Je soubor pravidel umožňujících trvalou bezpečnost a zdraví při práci, který je kompatibilní se systémy dle norem ISO*“ (<http://www.certifikace-iso.cz/ohsas-18001>). Obsah normy vytvářela řada národních akreditačních společností, certifikačních orgánů a konzultantských společností. Norma pomáhá odstranit nebo minimalizovat rizika pro zaměstnance nebo další osoby, které by byly vystaveny rizikům při činnosti podniku a prokazovat plnění právních požadavků. Je významným krokem při vytváření a udržování prostředí, které je dobré pro zaměstnance i pro podnikání. Hodnoty úspěšného řízení bezpečnosti, které by měly být založeny:

- *politice ochrany zdraví a bezpečnosti práce přiměřené podniku*
- *identifikaci rizik pro ochranu zdraví a bezpečnosti práce a právních požadavků*
- *cílech, cílových hodnotách a programech zajišťujících neustálé zlepšování*
- *řídících činnostech pro řízení rizik ochrany zdraví a bezpečnosti práce*
- *monitoringu výkonnosti systému ochrany zdraví a bezpečnosti práce*
- *neustálém přezkoumání, hodnocení a zlepšování systému* (<http://www.certifikace-iso.cz/ohsas-18001>).

2. 11. Spravedlivý obchod (Fair Trade)

Dalším pojetím společenské a sociální odpovědnosti je Spravedlivý obchod (Fair Trade). Tato metoda spravedlivého obchodu se odlišuje v běžném podnikání v několika důležitých aspektech a je nejbližší zásadám sociálního učení církve. P. Nováček (2010) uvádí, že toto alternativní pojetí směny zboží není orientováno na tvorbu zisku, ale na zlepšení životních podmínek producentů, převážně v rozvojových zemích. Celá metoda má několik základních pravidel, což nebývá v běžné praxi samozřejmostí.

Producentům je garantována taková výkupní cena, která zajistí slušnou obživu jejich rodinám, základní lékařskou péči i možnosti platit školné pro děti. Část z ceny produktu je určena k dalšímu financování rozvoje jejich činnosti. Tato metoda podporuje demokratické rozhodování v místní komunitě na vesnicích, aby lidé nemuseli odcházet za prací do měst, což vede k dalšímu rozvoji vztahů v dané společnosti. Rovněž je věnována pozornost

rovnoprávnému postavení ženy v místní komunitě. Fair Trade je šetrnější k životnímu prostředí s ekologickým způsobem hospodaření.

Společnost pro Fair Trade v České republice je občanské sdružení, které na svých webových stránkách (<http://www.fairtrade.cz/>) uvádí poslání společnosti, z nichž nejdůležitější je vytvářet pro obyvatele rozvojových zemí takové příležitosti, které jim umožní vymanit se z chudoby a zajistí důstojné životní podmínky v rámci udržitelného rozvoje. Snaží se vést českou veřejnost ke globální odpovědnosti a solidaritě, přičemž prosazuje ekologicky a sociálně odpovědný přístup k výrobě, obchodu a spotřebě. Uvedená občanská společnost nabízí globální rozvojové vzdělávání, zaměřuje se především na sociální a environmentální souvislosti mezinárodního obchodu a produkce (lidská práva a pracovní podmínky, vliv na původní národy, zodpovědná spotřeba, mezinárodní obchod, fair trade) a na multikulturní témata. Vizi celého vzdělávacího programu je člověk, který rozumí spojitostem mezi svým životem a životy ostatních lidí na světě, přijímá za tyto vztahy zodpovědnost, aktivně jedná proti nerovnoprávnosti a nespravedlnosti na lokální i globální úrovni, podílí se na řešení lokálních a globálních problémů a chápe odlišnost jako příležitost k učení a obohacování.

2. 12. Podnikatelská etika

Požadavek společensky odpovědného chování stojí stále naléhavěji v popředí všech podnikatelských činností. Vliv odpovědného chování popisuje I. Rolný a L. Lacina (2004), jako významný faktor, který dokáže ovlivnit hodnocení konečného výsledku podnikání. Mravnost a odpovědnost má v podnikatelské sféře celospolečenské opodstatnění a snižuje náklady sociálních neúspěchů. Morální společnost je i méně ekonomicky nákladná. Proč je kvalita morálních rozhodnutí subjektů ve stejných situacích různá? Člověk vstupuje do rozhodovacích procesů z různé úrovně své morální vyspělosti. L. Kohlberg sestavil model šesti stádií morálního růstu, který se v podnikatelské etice používá na podporu etického rozhodování v rámci podniku.

Šest Kohlbergových stádií morálního růstu v organizaci:

1. Odměna a trest - vlastní cíle jsou uskutečňovány na základě uvědomění a respektu k dané společnosti z pozice sociální role s typickou snahou vyhnout se trestu a přizpůsobit se autoritám.

2. Účelové myšlení – vlastní cíle jsou realizovány na základě uznání a respektování potřeb jiných, dochází k překonání egocentrismu z předešlého stádia, kdy se jedinec dokáže vžít do situace druhého a je schopen nést odpovědnost a garantuje, k čemu se zavázal.

3. Shoda s ostatními – zde již člověk dokáže nejen vnímat, ale i upřesňovat morální nárok potřeb ostatních nad svými potřebami. Charakteristické jsou zdvořilost, přátelskost, vstřícnost, slušnost jako morální zásady tohoto stádia růstu. Člověk chce splnit to, co od něj blízcí lidé očekávají, a chce druhým pomáhat.

4. Orientace na společnost – člověk vědomě podporuje společenský systém, kdy podřizuje své osobní cíle zájmům společnosti, což chápe jako morální povinnost. S hodnotami a principy společnosti je vnitřně ztotožněn, jeho sociální cítění je nejsilnější z dosavadních stádií.

5. Sociální úmluva a individuální práva – jedinec cítí morální spoluodpovědnost za celospolečenské hodnoty, které chápe konsensuálně, aby nebyla umenšena práva žádné zainteresované osoby. Klíčové hodnoty jsou: svoboda, demokracie, spravedlnost.

6. Etické principy – v tomto stádiu je člověk schopen přesáhnout osobní, skupinové, náboženské, politické i společenské hledisko, při čemž vychází z univerzálních etických principů, které se vztahují na člověka, společnost a přírodu s vědomím odpovědnosti za lidstvo jako celek. Charakteristické jsou motivy: stejná práva pro všechny, posvátnost života, lidská důstojnost, humanita, překonávání bariér v komunikaci, hledání společných hodnot lidstva. Tento stupeň morálního růstu bývá však odborníky často diskutován., některými kritizován, jinými hájen. V šesti uvedených stádiích morálního rozvoje osobnosti se odráží míra odpovědnosti vůči hodnotám, se kterou je jedinec schopen se ztotožnit (tamtéž, str. 57-58).

Podobně Z. Trinkenwitz (2007) uvádí tři nadčasové principy managementu. Konzervativnost, řád a etiku. Strategicky založené a poctivě míněné podnikání potřebuje stabilitu, která nevylučuje náhlé změny v podnikatelském prostředí, naopak předpokládá možné eventuality a má vytvořeny rezervy nejružnějšího druhu. „Management se drží osvědčených pravidel poctivosti a obezřetnosti a možná rizika podstupuje jen v rámci dobře zabezpečených podmínek úspěchu. Z tohoto pohledu je strategické podnikání vždy konzervativní. Etiku definuje jako neohraničený a přesně nedefinovaný soubor

pravidel a konvencí, které lidská společnost v určité době a na určitém území uznává jako normy mezilidského chování a vztahů všeho druhu“ (tamtéž, str. 102). Předpokládá, že v konsolidované a spořádané společnosti slušní lidé dodržují pravidla a předpisy etiky – morálku, mravnost v osobním i pracovním životě. Lze nepochybně namítnout, že největšího zisku dosahují právě takové společnosti, které se etikou spíše neřídí, a které jdou bezohledně a tvrdě za svým úspěchem. Z historie je však patrné a současností dosvědčené, že takové úspěchy jsou jen přechodné. Společnost takové instituce rychle odsoudí a vyloučí ze společenského a podnikatelského života.

2. 12. 1. Etické principy v podnikové praxi

Celý podnikatelský proces je ovlivňován mnoha faktory. Samotné zavádění etiky do celého procesu je založeno na principech, institucionálních nástrojích a metodách etického řízení, které je nutno dle J. Řezáče (2009) transformovat do podnikatelské filozofie a strategických cílů podniku.

Za základní principy etického řízení lze považovat:

- *odpovědné podnikání vůči všem zainteresovaným osobám (stakeholders)*
- *ekonomický i sociální vliv podnikání v národním a globálním prostředí*
- *vzájemná důvěra vůči všem zájmovým skupinám*
- *respektování morálních pravidel ve všech podnikových aktivitách na národní i nadnárodní úrovni*
- *ochrana životního prostředí*
- *vyvarování se nezákonných operací uvnitř i vně podniku*
- *sociální odpovědnost (tamtéž, str. 341).*

Do oblasti institucionálních nástrojů etiky dle J. Řezáče (2009) patří:

- *etické kodexy*
- *etické sociální audity*
- *přítomnost etického ombudsmana, který monitoruje etické praktiky a postupy ve firmě a odpovídá za řešení stížností, výchovu manažerů. Je organizačně nezávislý a provádí vlastní šetření*

- *horké linky, anonymní používání telefonních linek v případě neetického chování v e firmě*
- *etické vzory*
- *etické poradenství*
- *komise pro etiku*
- *motivační programy, podporující proetické chování*
- *komunikační programy (dotazníky, kniha přání a stížností, firemní noviny)*
- *prezentace výrobků a služeb podniku*
- *výcvik zaměstnanců v etickém chování (tamtéž, str. 342).*

Nejvýznamnějším a také nejčastějším nástrojem etického řízení v organizacích jsou etické kodexy, které implementují etické hodnoty do podnikové kultury a slouží zároveň preventivně proti projevům neetického chování. Tyto předpisy J. Řezáč (2009) dělí na kodexy pro činnost profesních asociací a jejich členů, dále na kodexy pro činnost hospodářských a jiných sdružení a kodexy jednotlivých organizací.

Přestože podíl manažerské etiky na podnikové kultuře je značný, u mnoha manažerů je mnohdy podniková etika špatně vnímána a chápána jako něco zbytečného. Z. Dyrtr (2006) uvádí deset nejčastějších mýtů o etice v podnikání:

1. Etika je více záležitostí náboženství než řízení

Změna hodnot víry není cílem etického programu, i když s ním není a ani nemůže být v rozporu.

2. Zaměstnanci jsou etičtí - nemusí se věnovat pozornost etice podnikání

Etické konflikty vznikají z konfliktů zaměstnanců a mají dopad na vztah k stakeholderům.

3. Etika je disciplína pro filozofy, akademiky, teology

Je to disciplína managementu s programem eticky uplatňovat praktické metody a postupy.

4. Etika nutí lidi „dělat dobře“

Nutí k samozřejmosti! Může využít etické kodexy, jestliže jsou vymahatelné, příklady etických kodexů – Desatero přikázání, Ústava.

5. Etika je důležitostí dobrých – káže špatným lidem

I dobří lidé mohou dělat špatné věci, stres není omluvou pro neetiku. Všichni bychom se měli snažit být dobří.

6. Etika je novým strážníkem

Etika je starší 2000 let. Cicero – dílo O povinnostech. Etika získala pozornost ve dvacátých letech minulého století – odstartovala sociální politiku ve světě.

7. Etika nemůže být řízena – jde o kvalitativnější, neměřitelný jev

Etika je vždy řízena, i když často nepřímo. Příklad: manažer je morální vzor, usiluje o dlouhodobý zisk, inovaci, snižování nákladů, etickou legislativu.

8. Etika podnikání a sociální odpovědnost je totéž

Společenská a sociální odpovědnost je metoda proti neetickým postojům některých podnikatelských, veřejných a správních organizací a zvyšuje jejich kulturu organizace (Corporate Culture).

9. Firma nemá problémy s právem – je etická

Co není zakázáno, je dovoleno - heslo některých organizací

10. Etika řízená na pracovišti má malou praktickou závažnost

Management hodnot, management změn, Total Quality Management (tamtéž, str. 324).

Organizace zabývající se etikou podnikání se nazývá European Business Ethics Network (EBEN), která byla založena v roce 1987, je nestátní organizace určená pro podporu etiky podnikání. Na webových stránkách (<http://www.eben-net.org/>) popisuje oblast své činnosti, která je zaměřena na akademický, podnikatelský, veřejný sektor a občanské společnosti. Posláním EBEN je podporovat etiku a kvalitu v uvedených organizacích, se snahou zvýšení povědomí o etických problémech na globálním trhu a umožnit dialog o roli obchodu ve společnosti.

2. 12. 2. Etický manažer

Manažer jako nositel etických hodnot by měl být v první řadě, pomineme-li odborné znalosti, dle I. Rolného a L. Laciny (2004), osobností mravně vyspělou a silnou. „*Jako nositel odpovědnosti v ekonomické sféře je také spoluodpovědný za životní úroveň své země*“ (tamtéž, str. 158). Autor konkrétně uvádí morální odpovědnost hospodařit a rozhodovat tak, aby bylo zachováno životní prostředí, dále zlepšování pracovních podmínek zaměstnanců, což má vést k větší důvěře občanů v kvality tržního

ekonomického systému. „*Společenská odpovědnost jej staví do centra obecné prosperity státu a to jak v materiální, tak i duchovní sféře*“ (tamtéž, str. 160).

Z. Dytrt (2006) uvádí etické priority, které by měl mít každý vrcholový manažer.

- *Důvěryhodnost (poctivost, bezúhonnost, dodržování slibů, loajalita)*
- *Respekt (samospráva, soukromí, důstojnost, zdvořilost, tolerance)*
- *Odpovědnost (konkrétně vymezené formy hodnocení)*
- *Spravedlnost, čestnost (nezaujatost, důslednost, slušnost, rovnost)*

(tamtéž, str. 125).

Podle postojů k etice rozděluje I. Rolný a L. Lacina (2004) manažery na čtyři základní typy, podle charakteristického přístupu k řešení morální problematiky. Uvedená typologie manažerů je však ovlivněna osobní kvalitou konkrétního manažera. „*Jejich postoj odráží míru pochopení a vnitřního ztotožnění s moralitou ekonomických vztahů obecně*“ (tamtéž, str. 173).

1. Ekonomisté – řešení konfliktů mezi ekonomikou a etikou se podle nich děje samotně, neviditelnou rukou trhu. Jsou charakterističtí svou výkonností, účelností, ovšem z morálního hlediska jednají bezmyšlenkovitě.

2. Konvencionalisté – jejich zbraní je právo, které je dominantním argumentem před moralitou. Jejich heslo zní: co není zákonem zakázáno, je povoleno, tedy morálně legitimní. Pokud hovoří o etické odpovědnosti, nepovažují ji za součást své kompetence.

3. Idealisté – aktivně vystupují s vysokými mravními nároky a přesvědčením v realizaci společných hodnot. Kritizují tržní mechanismy, které podle nich nejsou schopny zajistit podmínky pro obecnou čestnost, mravnost a spravedlnost. Často však ztrácejí smysl pro realitu díky svému černobílému vidění.

4. Reformisté – etické požadavky jsou pro ně výzvou k vlastní kreativitě, mohou z nich plynout ekonomické výhody. Hledají soulad mezi morálkou a úspěchem. Jsou si vědomi ekonomické i společenské odpovědnosti a v tomto duchu jsou schopni reagovat na vzniklé problémy.

2. 13. Organizační kultura

Stoupající význam organizační kultury je postřehnutelný ve všech oblastech managementu. Důvodem je nezbytný nástroj k úspěšné implementaci strategických cílů. P. a M. Škrlovi (2003) vidí nutnost zdravé organizační kultury ve zdravotnictví, „*Bez níž nelze úspěšně implementovat program kontinuálního zvyšování kvality, nelze realizovat transformační proces nebo zlepšit produktivitu, a tím i ekonomiku oddělení*“ (tamtéž, str. 316). Autoři uvádějí definici organizační kultury „*Jako kumulativní vnímání toho, jak se organizace chová k lidem a jak si představují její chování k sobě navzájem*“ (tamtéž, str. 317).

R. Lukášová (2010) popisuje vedle obsahu organizační kultury i její sílu, kterou se rozumí, „*Nakolik jsou daná přesvědčení, hodnoty a normy a z nich vyplývající vzorce chování v organizaci sdíleny*“ (tamtéž, str. 32). Organizační kulturu ovlivňuje celá řada aspektů, které rozděluje J. Barták (2006) na vlivy vnější a vnitřní. Mezi ně patří: „*Politický, sociální a ekonomický systém, legislativa, společenská etika, morální hodnoty, kultura celé společnosti, regionální vlivy, tržní pozice firmy, dynamika trhu, rizikové předměty podnikání a ekologie*“ (tamtéž, str. 131). Vnitřní vlivy reprezentují zájmy managementu a všech zainteresovaných (stakeholders), firemní legislativu a politiku, strategii firmy.

Jako zdroje organizační kultury uvádí R. Lukášová (2010):

- *Vliv prostředí (vliv sociokulturních faktorů, jako nositelů národní kultury, interní reakce na externí vlivy podnikatelského a tržního prostředí, vliv profese spojené s určitým typem vzdělání)*
- *Vliv zakladatele či dominantního vůdce, vlastníků, manažerů (formální a neformální)*
- *Vliv velikosti a délky existence organizace (dle stupně vývoje organizace)*
- *Vliv využívaných technologií (informačních a komunikačních)*
- *Vliv organizační struktury (vliv na míru hierarchických vztahů)*
- *Vliv metod a systémů řízení (vliv kontrolních, informačních vzdělávacích, odměňovacích a hodnotících systémů)*

- *Klíčový vliv – styl vedení manažerů, který vesměs determinuje uvedené vlivy (tamtéž, str. 132).*

Podle J. Řezáče (2009) je organizační kultura, jejíž pevnou a sdílenou součástí jsou etické hodnoty, nutná pro úspěšnou integraci etiky do podnikové praxe. Autor vymezuje podnikovou kulturu *„Jako komplex hodnot, norem chování a postojů, které jsou pro každou firmu jedinečné, sdílené a vytvářejí pro ni specifický podnikatelský styl. Ve své konkrétnosti nabývá jedinečné podoby jak v nemateriální, tak i v materiální sféře. Tak patří mezi měkké faktory prosperity“* (tamtéž, str. 336).

Na organizační kulturu může být nahlíženo z mnoha stran. Důležitou hodnotící skupinou jsou zaměstnanci. Organizační kultura se nedotýká pouze pracovníků určité společnosti, ale i dalších zainteresovaných osob.

2. 14. Zainteresované osoby (stakeholders)

Na organizační kulturu může být nahlíženo z mnoha stran. Důležitou hodnotící skupinou jsou zaměstnanci. Organizační kultura se však nedotýká pouze pracovníků určité společnosti, ale i dalších zainteresovaných osob. Taktéž vztah odpovědnosti a podnikání je možno chápat ve dvou pojetích. V širším vymezení se jedná o vztah mezi podnikáním, státem a společností. V užším jsou charakteristické vztahy uvnitř společnosti a nejbližším okolí všem zainteresovaným osobám - stakeholders.

Z pohledu CSR vnímá J. Řezáč (2009) každý organizační subjekt jako nositele odpovědnosti za své chování, vůči svému vnitřnímu i vnějšmu prostředí, především vůči všem zainteresovaným osobám – stakeholders.

J. Řezáč (2009) rozděluje zainteresované osoby do šesti skupin:

Zákazníci, klienti – *v jednání s nimi je důležitá odpovědnost za kvalitu služeb a výrobků, bezpečnost zákazníků včetně ochrany pracovního a životního prostředí, respektování jejich důstojnosti a ochrana kultury, ve které zákazníci žijí.*

Zaměstnanci – *v tomto vztahu je vyzdvížena odpovědnost za poskytnutí práce a odměny, která zlepšuje životní podmínky, za vytváření pracovních podmínek, které chrání zdraví důstojnost každého zaměstnance, za otevřenou*

a nezkrivenou komunikaci a sdílení informací, za motivování pracovníků, odpovědné řešení problémů nezaměstnanosti.

Vlastníci, investoři – ve vztahu k této skupině je potřeba uplatňovat zodpovědnost za vytvoření proaktivního managementu v zájmu čestného hospodaření, za předávání relevantních informací, za ochranu a rozvoj kapitálu, za respektování požadavků, návrhů a formálních rozhodnutí vlastníků nebo investorů.

Dodavatelé – vztahy s nimi jsou založeny na vzájemném respektu, podporuje se pravdivost a čestnost ve všech aktivitách, které mají být prosty nátlaku a zbytečných sporů, za platby v dohodnutých podmínkách a termínech, za respektování vzájemné důstojnosti.

Konkurence, čestné konkurenční prostředí je jedním ze základních předpokladů zvyšujícího se bohatství jednotlivých národů, podporuje otevřený, nediskriminační obchod, používá čestné a zákonné praktiky.

Společnost, podpora myšlenek chování firem jako odpovědných občanů, podtržení významu zdravotních a vzdělávacích institucí a všech snah směřujících k prosazování udržitelného rozvoje a k ochraně životního prostředí a přírodních zdrojů (tamtéž, str. 314).

Koncept CSR se snaží uplatňovat trojí odpovědnost vůči všem zainteresovaným osobám. Tato odpovědnost je však mnohdy vnímána jako faktor konkurenceschopnosti či větší efektivity práce, která může nazpět přinést společnosti větší ekonomický zisk. Na rozdíl tomu, sociální učení církve pramenící z hodnot křesťanské morálky vnímá člověka jako primárního účastníka pracovního procesu, od kterého se všechno odvíjí. Církev se prvotně snaží pomáhat člověku na jeho cestě ke spáse, což je její hlavní a jediný cíl (KSNC, čl. 69). „*Neexistují jiné záměry, kvůli nimž by církev měla nahrazovat nebo pronikat do toho, co je úlohou někoho jiného, a přitom zanedbávala své vlastní povinnosti*“ (tamtéž, str. 56). Církev v tomto svém právu a povinnosti vnímá člověka, jako bytost nejen duchovní, ale i společenskou, ve všech rovinách vztahů, tedy nejen v oblasti církevní či duchovní. „*V sociální politice se mají odrážet tři úrovně morálně teologické nauky. Rovina ustavující, týkající se pohnutek, direktivní, která se týká norem společenského života a rovina rozhodování, která se týká svědomí, jež je považováno uvádět objektivní a obecné normy do konkrétních a jednotlivých situací života společnosti*“ (KSNC, čl. 73, str. 58). Uvedené tři roviny tak určují vlastní metodu a specifickou

epistemologickou struktury této nauky (KSNC, čl. 73), která se snaží uplatnit v hospodářských oblastech pravdu o člověku. Papežské sociální encykliky, které představují milníky v sociálním učení církve, jsou vnímány jako trvale aktualizovaný soubor, který se rozvíjí v souvislosti s pohledem církve na události v průběhu dějin (KSNC, čl. 104). Tento důvod, který je původcem sociálního učení církve, odkrývá rozdíl mezi oběma koncepcemi. Přes tento prvotní rozdíl lze vysledovat mezi oběma koncepcemi významné společné prvky. Nejvýznamnější z nich je princip odpovědnost ke všem zainteresovaným osobám. CSR propaguje tuto zásadu ve vztahu ke všem zainteresovaným skupinám v oblasti ekonomie, životního prostředí a lidských zdrojů. Její rostoucí význam odráží soudobé potřeby v hospodářské oblasti a je vnímána jako etický nástroj. „*Je považována za součást konceptu udržitelného rozvoje a je mezinárodně podporována ze strany OSN, EU, OECD*“ (J. Trnková, 2004, str. 20). CSR si pro své zásady: „*Osobitost, autentičnost, transparentnost, důslednost*“ (Z. Dytrt, 2006, str. 116), získala důvěru veřejnosti. Tento kontinuální závazek organizací chovat se eticky, přispívat k ekonomickému růstu a zároveň se zasazovat o zlepšování kvality života zaměstnanců a jejich rodin, stejně jako loajální komunity a společnosti jako celku (J. Řezáč 2009), úzce koresponduje s některými zásadami sociální nauky církve. Tato definice v sobě nese zásadu společného dobra – „kontinuální závazek organizací chovat se eticky“, zásadu subsidiarity „zasazovat se o zlepšování kvality života zaměstnanců a jejich rodin“, a zásadu solidarity- „zlepšování kvality života zaměstnanců a jejich rodin, stejně jako loajální komunity a společnosti jako celku“. Účast zaměstnanců na etickém chování má přispívat k ekonomickému a sociálnímu růstu organizace – zásada participace.

Koncepce Společenské a sociální odpovědnosti je dobrovolně uplatňována v mnoha organizacích. Kritéria CSR mají své indikátory, které se mnohé firmy snaží plnit. Kontrolní činnost naplňování těchto indikátorů přebírají nadnárodní nevládní instituce, které jsou kompetentní hodnotit jejich naplňování. Uplatňování sociální politiky církve se očekává u křesťanských společností, jejichž organizační kultura je vybudována na křesťanských hodnotách. Pojem křesťanské společnosti je velmi obšírný, může obsahovat křesťanská společenství, křesťanské studentské nebo sportovní organizace, křesťanské nadace. Můj pohled bude směřovat k organizacím, které jsou zřizovány křesťanským zřizovatelem a provozují zdravotnické zařízení.

2. 15. Církevní zdravotnická zařízení

V České republice existuje pouze pět církevních zdravotnických zařízení, které mají přímého církevního zřizovatele. Dvě sídlí v Praze a jsou zřizovány Kongregací Milosrdných sester svatého Karla Boromejského. Jedno z nich jako jediné církevní zařízení poskytuje akutní péči. Je to Nemocnice Milosrdných sester svatého Karla Boromejského v Praze 1, známá jako nemocnice pod Petřínem. Druhé církevní zařízení zřizované sestrami svatého Karla Boromejského, je zařízení následné péče v Praze Řepích. V České republice existují ještě další zařízení nesoucí církevní název, je to však jen pozůstatek z dob původního zřizovatele. Tyto zařízení jsou dnes provozována necírkevními zřizovateli. Zbývá tři církevní zdravotnická zařízení se nacházejí ve zlínském regionu.

2. 15. 1. Nemocnice Milosrdných sester Kroměříž

Nemocnice Milosrdných sester v Kroměříži oslavila 165. výročí svého trvání. Nemocnice je nestátní zdravotnické zařízení, jehož zřizovatelem je Česká provincie Kongregace Milosrdných sester svatého Vincence de Paul. Nemocnice je umístěna ve dvou vzájemně propojených budovách. Původní část nemocnice je 165 let stará, před 8 lety prošla generální rekonstrukcí. Zde jsou umístěna 2 oddělení a hospodářsko-technická správa. Nová přístavba, panelového typu je 12 let v provozu. Nacházejí se zde tři oddělení, ambulance, ředitelství, kuchyně a zbytek hospodářsko-technické správy. Nemocnice je divizí Česká provincie Kongregace Milosrdných sester svatého Vincence de Paul, která sídlí v další části domu. Všechny objekty jsou evidovány pod jedním popisným číslem.

NMS poskytuje následnou péči na 105 lůžkách s využitím komplexní léčby režimové, dietetické a medikamentózní spojené s rehabilitační a pastorační péčí, přičemž je kladen zvýšený důraz na odbornou ošetrovatelskou péči. Součástí péče o pacienta je holistický přístup, který chápe čtyři dimenze člověka: fyzické, psychické, sociální a duchovní.

Provozní složku nemocnice představují infekční ambulance, dále ambulanci cestovní a geografické medicíny, která slouží jako očkovací centrum, a ambulance praktického lékaře. NMS disponuje vlastní kuchyní, vozovým parkem, rehabilitací včetně ergoterapie. Zařízení, tj. lůžkovou i ambulantní část, financují zdravotní pojišťovny na základě smluv.

Vrcholový management nemocnice tvoří ředitel, zároveň ve funkci vedoucího lékaře-primáře, dále správce v úřadě ekonomického náměstka a hlavní-vrchní sestra. Jedná se o tři manažery, kteří mají dvě až tři kumulované funkce. Každý dle hierarchicky dané struktury zodpovídá za pracovní úseky a jejich zaměstnance. Jednou měsíčně se management NMS schází se zástupci zřizovatele, tj. s provinční představenou, provinční vikářkou-zástupkyní provinční představené a provinční ekonomkou, tzv. rada NMS. Na těchto poradách je předkládána hospodářská, ekonomická, personální zpráva za uplynulý měsíc. Plánují se budoucí investiční, organizační, kulturní a vzdělávací akce.

Nemocnice má monopolní postavení v regionu a primárně je určena pro obyvatele bývalého okresu Kroměříž. Kultura organizace stojí na pěti pilířích dle mateřské organizace ve Vídni. Jsou definovány hodnotami: sociální a ekonomická odpovědnost, spravedlnost, milosrdenství, víra.

2. 15. 2. Svatý Vincenc de Paul

Česká provincie Kongregace Milosrdných sester svatého Vincence provozuje NMS v duchu svého zakladatele. Svatý Vincence de Paul, který žil v 17. století ve Francii, bývá nazýván mystikem činu. Jeho ideálem byla kontemplace v akci SKD III (2010) „*Je třeba posvěcovat svou práci tím, že v ní budeme hledat Boha, a pracovat spíš proto, abychom ho našli, než proto, abychom ji měli hotovou*“ (tamtéž, str. 440). Svatý Vincenc, který vyrostl v chudé vesnické rodině, založil velké dílo křesťanské lásky, které brzy přerostlo hranice Francie. V roce 1633 položil základy Misijní kongregace, jejichž členy známe jako bratry lazarystů či vincentiny. Krátce nato ustanovil Společnost dcer křesťanské lásky, známé jak sestry Vincentky. Jeho dílo se začalo utěšeně rozrůstat. Francii v té době ničily války. Jeho misionáři působili jako vojenští kaplani. Dcery křesťanské lásky pečovaly jako ošetřovatelky v nemocnicích a na bitevním poli. Sestry se poté staraly o válečné invalidy a sirotky. Vincenc se stal všeobecně uznávanou morální autoritou. Stál u smrtelného lože Ludvíka XIII., působil jako almužník královny a byl jmenován členem rady pro církevní záležitosti. Tak mohl pracovat na reformě francouzské církve. Při tom všem formoval členy obou společenství v duchu milosrdné lásky. Ještě za Vincencova života působila Misijní kongregace v Itálii, Polsku, Irsku, Skotsku, Tunisku a na Madagaskaru. V dnešní době působí různé společnosti, kongregace a spolky na celém světě. Ke spiritualitě svatého Vincence se hlásí mnohá společenství, mezi něž patří i Milosrdné sestry z Kroměříže.

2. 15. 3. Nemocnice Milosrdných bratří Vizovice

Nemocnice Milosrdných bratří ve Vizovicích má 230 letou tradici. Nemocnice je nestátní zdravotnické zařízení, jehož zřizovatelem je Hospitálský řád svatého Jana z Boha sídlící v Brně. Nemocnice je umístěna v historické budově v těsné blízkosti vizovického zámku. Na webových stránkách Milosrdných bratří (<http://www.nmbvizovice.cz/>) je možno použít historické fakta. V roce 1781 hraběnkou z Blümegenu povolala řád Milosrdných bratří, aby se staral o nemocné a všechny potřebné v okolí. Řád zde provozoval nemocnici celých 170 let. V roce 1951 nemocnice nuceně přešla pod Okresní nemocnici ve Zlíně a sloužila pacientům s plicním onemocněním. V roce 1991 se plicní oddělení přestěhovalo zpět do Baťovy nemocnice ve Zlíně. V roce 1993 zde Milosrdní bratři obnovili svou činnost, k úplnému navrácení nemocnice řádu došlo v roce 1996. Nemocnice fungovala jako interní oddělení, po nutné restrukturalizaci lůžek od r. 1999 jako Léčebna dlouhodobě nemocných s 65 lůžky.

Od převzetí nemocnice řád provedl mnoho náročných rekonstrukcí historických prostor. V současné době je nemocnice je rozdělena na lůžkovou, ambulantní a technickou část. Lůžková část je rozdělena ve dvou odděleních, s celkovým počtem 65 lůžek. Ambulantní část tvoří: interní ambulance, rehabilitace, radiodiagnostika, ozonoterapie a hematologická a biochemická laboratoř. Technická část zahrnuje stravovací provoz, prádelnu a kotelnu. K nemocnici patří zrekonstruovaná zahrada s výhledem na zámek.

2. 15. 4. Svatý Jan z Boha

Heslem Milosrdných bratří je latinské „Per corpus ad animam“ – „Tělem k duši“. Milosrdní bratři přijali spiritualitu svatého Jana z Boha. Život tohoto světce, který žil v 16. století ve Španělsku, je protkán rouškou tajemství: „*Jako osmiletý zmizel z rodného domu v Portugalsku. Neví se, zda byl unesen či utekl. Později se objevil ve Španělsku, kde byl i vychován. Stal se z něj voják, poté vystřídal mnoha zaměstnání. Po strhujícím kázání svatého Jana z Avily radikálně změnil svůj život. Náhodně se Jan setkal s těmi největšími ubožáky, opuštěnými lidmi, kterých se chtěla jejich rodina zbavit, což ovlivnilo jeho další život*“ (SKD I. 2010, str. 316). V roce 1540 se zrodil řád Milosrdných bratří, který začal ošetřovat nemocné zcela jiným způsobem, který se zakládal na osobním vztahu k nemocným. Jan budoval špitály, jejichž věhlas stále roste. Místa, kde vznikly první špitály hospitálského řádu Milosrdných bratří, uvádí webové stránky

(<http://www.milosrdni.cz/pages/domovska-stranka/kdo-jsme.php>). „V naší vlasti byla první nemocnice Hospitálského řádu založena roku 1605 ve Valticích u Břeclavi, další pak v Praze roku 1620, nemocnice na Františku, v Novém Městě nad Metují v roce 1696, v Prostějově roce 1733, na zámku v Kuksu v roce 1743, v Brně v roce 1747, v Letovicích v roce 1751 a poslední ve Vizovicích roku 1781.“

Hospitálský řád svatého Jana z Boha na svých webových stránkách (<http://www.milosrdni.cz/pages/domovska-stranka/kdo-jsme.php>) představuje svoji současnou činnost. Řád zřizuje mnoho center pro mentálně postižené, invalidy, přestárlé, lidi bez domova a také centra pro závislé na drogách, střediska s paliativní medicínou. V současné době se věnuje péči o nemocné s AIDS, s Alzheimerovou chorobou. V nemocnicích Milosrdných bratří se neprovádí potraty, budují se baby-boxy, věnují se propagaci etických a morálních hodnot. V současnosti je tato společnost rozšířena v 50 zemích světa.

2. 15. 5. Hospic Citadela ve Valašském Meziříčí

Zřizovatelem Hospice Citadela je křesťanská nestátní nezisková organizace Diakonie Českobratrské církve evangelické. Hospic na svých webových stránkách uvádí (<http://www.citadela.cz/html/info.html>), že dům byl postaven a vybaven v celkových nákladech 75 mil. Kč za přispění mnoha tuzemských a zahraničních dárců, státních institucí, obcí, podniků, nadací, církví a občanů. Hospic byl evidován k 1. 8. 2003 jako církevní právnická osoba. Dne 29. 1. 2004 pak byl registrován jako nestátní zdravotnické zařízení odborem zdravotnictví Krajského úřadu Zlínského kraje. Hospicová část má kapacitu 28 lůžek pro onkologicky nemocné a 20 lůžek v přistýlkách pro rodinné příslušníky. Vedení hospice je složeno ze správní a dozorčí rady, které jsou jmenovány Diakonií ČCE. Neziskové zdravotnické zařízení Diakonie ČCE-hospic Citadela zajišťuje zdravotní a sociální služby na dvou místech. V hospici Citadela, kde je poskytována specializovaná hospicová paliativní péče. Budova hospice se nachází na Žerotínově ulici č. 1421. Většina pokojů je jednolůžková, 4 pokoje jsou dvojlůžkové. V Domově pro osoby se zdravotním postižením, kde je poskytována sociálně zdravotní ošetrovatelská péče. Jde o budovu bývalé LDN, která se nachází v sousedství hospice na protilehlé straně parku na Žerotínově ulici č. 319. Kapacita pro tento typ péče představuje 42 lůžek. Dalších 8 lůžek je k dispozici pro poskytování odlehčovacích služeb. Jsou určena především lidem,

jejichž zdravotní stav je podle současných znalostí medicíny takový, že nelze očekávat dlouhé trvání života.

Hospic poskytuje svým klientům paliativní lékařskou péči, k níž patří pastorační péči nabízená hostům i jejich blízkým.,*Odborně usiluje o tišení bolesti jak fyzické, tak i duchovní, psychické a sociální. Nabízí službu doprovázení v umírání hostům, ale i blízkým umírajícího tak, aby nikdo nezůstal sám a opuštěn. Při doprovázení počítá s pomocí dobrovolníků. Umožňuje rodinným příslušníkům a přátelům klientů, aby svým milým byli nablízku v kteroukoli denní i noční dobu. Vytváří prostor bezpečí a pokoje, ve kterém je možné svobodně mluvit o posledních věcech člověka. Zve všechny bez rozdílu názorové orientace a vyznání. Nikoho nábožensky nepřesvědčuje, nikomu nevnucuje křesťanskou víru. Usiluje o to, aby čas umírání a smrti byl vnímán jako čas, který patří k životu jako jeho neoddělitelná a vzácná součást, jež může být prožita plně, pokojně a smířeně. Chce, aby se tak dělo v lásce a pravdě“* (<http://www.citadela.cz/html/info.html>).

2. 15. 6. Diakonie

Diakonie Církve československé evangelické, která zřizuje hospic Citadela, na svých webových stránkách (<http://www.diakonie.cz/>) uvádí poslání organizace. Diakonie poskytuje sociální, zdravotní, vzdělávací a pastorační služby všem těm, kteří se v důsledku věku, zdravotního postižení či jiného ohrožení dostali do nepříznivé životní situace a aby lidé, kteří využívají služeb Diakonie, mohli žít v co největší míře svým běžným a důstojným způsobem života. „*Poskytování těchto služeb chápeme jako praktický projev naší křesťanské víry, naděje a lásky. Je to naše skromná snaha s Boží pomocí nabízet pomocnou ruku lidem trpícím nejrůznější nouzí. Dotýká se nás Ježíšova výzva k nasycení hladových, napojení žíznivých, ujímání se lidí na cestách, oblékání nahých, navštívení nemocných a těch, co jsou ve vězení (Mt 25,40).*“

Diakonie Českobratrské církve evangelické je druhou největší neziskovou organizací poskytující sociální služby v České republice. Obnovená činnost Diakonie v roce 1989 je založena na těchto hodnotách:

- respektujeme potřeby jednotlivců
- podporujeme rodinné prostředí se zachovanými vazbami
- pomáháme bez ohledu na vyznání.

3. Empirická část

Vzhledem k tomu, že jsem v současné literatuře nenašla ucelenou definici křesťanského managementu a jeho užívání v praxi, rozhodla jsem se provést kvalitativní výzkum, který by umožnil nahlédnout do toho, jak je pojem křesťanského managementu mezi pracovníky církevních zdravotnických organizací chápán a jak je v praxi vnímán. Podle M. Dismana (2006, str. 285) „*Je kvalitativní výzkum nenumerické šetření a interpretace sociální reality.*“ Zvolila jsem metodu sběru dat – za pomoci ohniskové skupiny (Focus Groups), aby bylo možné na základě interpretace zkušeností několika zaměstnanců církevních zdravotnických zařízení tento fenomén popsat z pohledu užití v praxi.

3. 1. Účel výzkumu

Podle J. Hendla (2005, str. 145) se v kvalitativním výzkumu rozhodujeme, čeho chceme dosáhnout a proč je toho zapotřebí. „*Ptáme se, zda chceme něco popsat nebo vysvětlit, či něčemu porozumět.*“ Cílem tohoto kvalitativního výzkumu bylo charakterizovat pojem křesťanský management a jeho praktické uplatnění v církevních zdravotnických organizacích v regionu Zlín. Jak uvádí Hendl (2005, str. 53): „*Značnou výhodou kvalitativního přístupu je získání hloubkového popisu případu.*“

3. 2. Focus Groups

Podle J. Hendla (2005, str. 182) „*Je skupinová diskuse vhodná pro odhalení veřejného mínění a kolektivních postojů.*“ Morgan (1996, str. 130) definuje Focus groups jako výzkumnou techniku, která shromažďuje data prostřednictvím skupinové interakce na téma určené výzkumníkem. Metoda je založena na třech základních aspektech. První, výzkumná metoda je založena na sběru údajů, druhý, metoda využívá interakce ve skupinové diskusi jako zdroj dat a třetí, že důležitou roli při sběru dat hraje aktivní role výzkumníka-facilitátora.

3. 3. Výběr vzorku

Rozhovor byl proveden se zaměstnanci tří církevních zdravotnických zařízení v kraji Zlín. Dvě zařízení jsou zřizována Církví římskokatolickou - Nemocnice Milosrdných

sester v Kroměříži a Nemocnice Milosrdných bratří ve Vizovicích. Poslední z uvedených zařízení je hospic Citadela ve Valašském Meziříčí, který zřizuje Diakonie Církve českokobratrské evangelické. Výběr informantů probíhal účelově. Z každého zařízení byli osloveni dva až tři zaměstnanci. Snažila jsem se vytipovat zaměstnance, kteří budou aktivně spolupracovat, jejich intelektuální schopnosti umožní verbalizaci názoru a nebudou mít obavu interpretovat svoje názory, když bude pořizován záznam. Základním kritériem výběru byl současný pracovní poměr v křesťanském církevním zařízení a zkušenost z jiného, předchozího zaměstnání. Vybranou skupinu tvořilo osm informantů, ve stejném poměru byli zastoupeni muži i ženy. Ve skupině byli zastoupeni členové Církve římskokatolické a Církve českokobratrské evangelické a informanti bez náboženského vyznání.

3. 4. Prostředí pro Focus Groups

Moderovaný rozhovor proběhl dne 6. 5. 2011, v odpoledních hodinách (14,20 h až 15,50h, tj 1,5hodiny) v prostorách edukační místnosti hospicového domu Citadela ve Valašském Meziříčí. Ještě před rozhovorem účastníci využili nabídky prohlédnout si hospicovou část zařízení. Před samotnou monitorovanou diskusí probíhal volný rozhovor mezi účastníky u malého občerstvení, který vzbuzoval dojem přátelského setkání a navozoval pocit důvěry. Aktivnější účastníci zahájili diskusi mezi sebou a doptávali se na zkušenosti pracovníků jiných zařízení. Do tohoto pracovního rozhovoru se přidávali ostatní a vznikla živá diskuse, kterou jsem jako facilitátor pozvolna ukončila, abychom mohli začít samotný FG.

FG probíhala v prostorné, moderně vybavené, světlé místnosti s velkými okny. Uprostřed místnosti stál malý konferenční stůl a kolem něho byly rozestavěny židle a křesla. Zaměstnanci jednotlivých zařízení seděli vedle sebe. Já v osobě facilitátora jsem seděla mezi zúčastněnými tak, abych na každého účastníka dostatečně viděla a oni viděli mne.

3. 5. Etické aspekty výzkumu

Uvědomila jsem si nutnost brát zřetel na etické otázky výzkumu. Důvěrný vztah mezi výzkumníkem a informanty je předpokladem úspěchu kvalitativního výzkumu. Abych tento vztah navázala, již od počátku jsem se snažila transparentně všem osloveným

informantům sdělit pravidla pro FG, včetně monitorování. S jejich souhlasem byly použity k provedení záznamu dvě digitální kamery se stativem, které měly doplnit nonverbální komunikaci a dva diktafony pro zvukový záznam. Všichni zúčastnění souhlasili s použitím záznamové techniky a dali souhlas s použitím těchto dat v mé diplomové práci. Všem zúčastněným byla nabídnuta možnost autorizovat část záznamu s vlastní interpretací. Účastníci byli opětovně upozorněni, že žádná z uvedených informací je nemůže poškodit. Tento pocit emočního bezpečí byl podpořen následnou anonymitou v transkripci, kdy jsem použila místo jmen znaky s čísly, nezveřejnila jsem konkrétní zařízení, v kterém v současné době informanti pracují a další charakteristiky, které by mohly vést k jednoduché identifikaci. Při představování jednotlivých členů skupiny jsem nekladla žádné otázky, ale nechala jsem informanty říct, co sami o sobě chtějí sdělit.

3. 6. Účastníci Focus Groups

Oslovení informanti byli shromážděni v připravené místnosti kolem konferenčního stolu a seděli v kruhu dokola. Já v osobě facilitátora jsem zahájila setkání a všechny přivítala. Úvod jsem všem poděkovala a představila svoje studium a diplomovou práci, kterou píše. Zvláště jsem zdůraznila praktickou část s kvalitativním výzkumem, kterou budu moci s jejich přispěním dokončit. Znovu jsem je ujistila o diskrétnosti a anonymitě, že získané informace budou použity výhradně pro potřeby mé diplomové práce. Nabídla jsem jim nahlédnout do materiálů, které získám nahráváním, než je přímo použiji v diplomové práci. Vysvětlila jsem důležitost rozmanitosti této skupiny a vyzvedla cenu každého názoru. Poté jsem se blíže představila a vyzvala každého, zda by představil sebe a management zařízení, ve kterém v současné době pracuje. Následné představování bylo získáno zkrácenou transkripcí s částečnou anonymizací. Všechny výroky byly převedeny do mužského rodu.

I₁, zásobovač, ženatý, 4 děti, studující při zaměstnání, v církevním zařízení pracuje půl roku, předtím pracoval ve stavební firmě, dříve jako zahradník.

I₂, zdravotní sestra na ambulanci, vdaná, 43 let, dvě studující děti 23 a 21let, dříve v lůžkové části církevního zařízení, celkem asi 15 let, ještě před tím pracovala v městské nemocnici u lůžka, věřící.

I₃, technicko - ekonomický zástupce ředitele, ženatý, dvě děti, dcera maturantka a syn v 5. třídě, dříve pracoval v soukromém sektoru, nyní 0,5 roku v církevním zařízení.

I₄, zdravotní sestra v třísměnném provozu, 3 roky pracuje v církevním zdravotnickém zařízení, dříve pracovala v krajské nemocnici na různých odděleních a pozicích, ještě před tím jako rentgenová laborantka, rozvedená, 53 roků, jeden dospělý syn, nevěřící.

I₅ sociální sestra, vdaná, 54 let, 2 děti, 4 vnoučata, v církevním zařízení pracuje 10 let, předtím pracovala v městské nemocnici na stejné pracovní pozici, dříve v jeslích, věřící.

I₆ vdaná, má manžela a tři dospělé děti, nejstarší syn vážně nemocný, nyní pracuje jako koordinátorka dobrovolníků a sociální pracovnice, rovněž vedoucí úseku sociální péče již 5 let, dříve pracovala jako výpravčí vlaku, na poště, ČSOB.

I₇ zdravotní bratr, svobodný, absolvent Vyšší odborné školy, dříve v církevním zařízení pracoval 1,5 roku jako pečovatel, nyní jako zdravotní bratr, bydlí s matkou v bytě.

I₈ ředitel, ve funkci 7 let, zahraniční zkušenosti z řízení organizací, aktivní člen církve, zkušenosti z mnoha zaměstnání.

3. 7. Použité otázky

Pro ohniskovou skupinu jsme si připravila 3 okruhy oblastí zájmu mého dotazování, doplněné několika dalšími otázkami, kdyby se v některých chvílích rozhovor dále nerozvíjel, diskuse by vážla a informanti nevěděli či neměli zájem na danou otázku odpovídat.

- **Křesťanský management - pojem**
- **Hodnoty v křesťanském managementu**
- **Rozdíl mezi křesťanským a nekřesťanským managementem**

Z těchto okruhů jsem vytvořila šest otázek:

1. Co si představíte, když se řekne křesťanský management?

2. Je podle vás v praxi nějaký rozdíl mezi církevní a necírkevní zdravotnickou organizací?
3. Je podle vás v praxi nějaký rozdíl mezi tím, zda je vrcholový manažer organizace křesťan nebo není?
4. Jaké hodnoty mohou podle vás zaznamenat ve vaší organizaci řadoví zaměstnanci?
5. Můžete se laskavě vyjádřit k tomu, zda vnímáte nějaké rozdíly mezi církevními organizacemi a necírkevními organizacemi, v nichž jste někdy pracoval, a to např. v prostředí, zařízení, používaných symbolech, atmosféře, projevech víry, vztazích mezi lidmi, nárocích na zaměstnance a jejich chování apod.?
6. Projevuje se podle vás křesťanské řízení vaší organizace v rozdělování zdrojů a ve stylu hospodaření?

3. 8. Analýza dat

Abych mohla vyhledat výroky, které souvisí s fenoménem křesťanského managementu a následně zjistit jejich užití v praxi, provedla jsem transkripci celého skupinového rozhovoru. Přepis rozhovoru jsem zaznamenala na 22 stran standardní velikosti písma a formátu strany. Nato jsem procházela obsah odstavců, vět i jednotlivých slov. Prostřednictvím otevřeného kódování jsme identifikovala základní pojmy analyzovaného skupinového rozhovoru, vytvořila základní klíčové kategorie a rozvinula jejich vlastnosti. Každá kategorie v podstatě zastupovala určité dílčí téma, které bylo předmětem rozhovoru. Z nich se sedm kategorií ukázalo jako stěžejní, ty jsem následně popsala. Ze získaných poznatků jsem odvodila hypotézy pro případný další výzkum.

1. kategorie: Křesťanský management - očekávání

očekával bych etiku vůči všem I₅

představil spíš bych si křesťanské zařízení I₄

co bych čekal, je etika, která převládá nad ekonomikou I₃

očekává se, že zařízení bude fungovat jaksi správně a v duchu vzájemné lásky I₈

očekávání, že to stoprocentně naplníme nebo že je to ideál I₅

pořád tam musíme mluvit o tom očekávání, zda se naplní I₅

oni to od nás očekávají, pořád očekávají něco I₂

a trochu si to možná i malujeme, že by to tak mělo být I₅

že by KM měl vycházet z nějakých křesťanských hodnot I₆

2. kategorie: Křesťanské hodnoty

co to ty křesťanské hodnoty jsou? I₆, I₂, I₃

co to tedy je? Popišme si to. A najednou se ukazuje, že jsme tak trochu v koncích I₈

bezpodmínečnost, je to ta láska I₅

křesťané mají desatero, máte se řídit desaterem I₂

my se to (desetero) učíme nazpaměť, spolu s Modlitbou Páně a dvojitým přikázáním lásky a Apostolikum (vyznání víry) I₆

někdo je (křesťanské hodnoty) zdědil po předcích a ani nebyl praktikujícím křesťanem I₈

na křesťanských hodnotách staví různé společnosti, církve, charity I₆

nikdo nedefinuje, co to ty křesťanské hodnoty jsou I₅

kde vám už přestanou být motivačním prvem peníze, mění se priority a hodnoty I₃

3. kategorie: Jak si počíná křesťanský vrcholový management

přijmout (spolupracovníka) z toho křesťanského principu a ne tak jako u klasického managementu I₅

očekávání, jakým způsobem ten management vůči všem naplní sliby I₅

ty křesťanské principy, tak on (ředitel) je praktikuje I₆

že ten management zná je (zaměstnance) jménem, oslovuje je jménem a vím, že když dojde (podřízený) s problémem, má na ně čas I₅

individualizovaná péče manažerů, vnímavost od manažerů I₄

ve stavební firmě, to bylo o jiném managementu, který se nezajímá o zaměstnance, připadá mi to tady neuvěřitelné I₁

4. kategorie: Rozdíly v církevních a necírkevních organizacích

v současném zaměstnání jsem ještě nenarazil na intriky, které jsem zažíval v dřívějším zaměstnání I₁

když jsem se dostal do křesťanského zařízení, mohl jednat úplně ve svobodě I₅

ta péče ze strany našeho managementu u nás o ten personál je taková příjemná a motivující I₄

křesťané mají tendenci se považovat jakoby za lepší než jsou ty ostatní I₈

vnímavost je jiná, nejsme masa I₅

mě tady vnímají jako člověka, jako pracovníka I₅

ta svoboda toho rozhodování. Tu, kterou jsme dostali od Boha a byla plně naplněna, ale až v křesťanském zařízení I₅

5. kategorie: Organizační kultura v církevních zařízeních

firemní kultura se tam také vyvíjí tímhle způsobem I₈

investice do kvality vztahů a firemní kultury se vyplácí I₈

je tam cítit taková soudržnost a kopou všichni za tu firmu I₆

křesťanské organizace byly první, které po revoluci naskočily, využily situace a začaly vytvářet tady tuhle kulturu I₈

ten přístup k zaměstnancům, informace o nějakých investičních záměrech, transparentnost I₄

měl jsem možnost zahlídnout pár sestřiček, jejich upřímný přívětivý úsměv I₁

to ovzduší, už když tam přijdete I₂

je to jiná firemní kultura než v nekřesťanském zařízení. Mám možnost srovnat se stejně velkým zdravotnickým zařízením a byl to rozdíl I₄

6. kategorie: Negativa v církevním zdravotnickém zařízení

naráží se hodně na to – já bych řekl, že je spíše tradicionalismus I₁

tady jsem se setkal s lidmi tak vyhraněně naladěnými, s jakými jsem se nesetkal za celý život v žádném zařízení I₄

tzv. patologičtí pachatelé dobra. Jsou to prostě lidé, kteří si přisuzují, že oni jsou ti praví k tomu konat to dobro, jsou absolutně neřiditelní, vyžadují toleranci ke všem svým excesům I₈

oni jsou nespokojení sami se sebou, a protože vy jste k nim tolerantní, tak oni si do jisté míry, ale do takové, aby nepřišli o práci I₄

kdyby to byl soukromý subjekt, podnikatelský subjekt, tak polovinu lidí by vyházeli. Takhle prostě nemůže fungovat firma I₃

já si říkám, já jsem rukojmí téhle situace, musím pořád nad něčím ustupovat, nad čím bych normálně neustupoval I₈

manažer je rukojmí určité situace, musím pořád nad něčím ustupovat, nad čím bych normálně neustupoval I₈

7. kategorie: Existují rozdíly mezi katolickým a evangelickým církevním zdravotnickém zařízením?

my se učíme z paměti desatero, Apostolikum (vyznání víry), dvojí přikázání lásky, učíme se toho více, nějaké žalmy I₆

s těmi peripetiemi, které následovaly, jako je třeba středověk, inkvizice a potom třeba toleranční patent a Marie Terezie I₆

všiml jsem si, máte tady krásnou kapli I₁

lidi to tak mají dané, že se řídíme určitým kodexem I₂

naše páteční modlitby, že se na to i těším, jak se modlíme růženec I₁

u nás jsou také nevěřící a u ranní modlitby tam taky všichni nejsou. A nikdo na to ani nereaguje, prostě kdo chce, jde I₂

pro výběr zaměstnanců není rozhodující, jsou-li věřící nebo nevěřící, ale je to o jejich životním krédu, pracovitosti a přístupu k nemocným I₆

3. 8. 1. Křesťanský management - očekávání

Ve své manažerské praxi se často setkávám s mnohými představami vzhledem ke křesťanskému zařízení. Tato očekávání přichází od uchazečů o práci, pacientů a jejich rodin, dodavatelů, obchodních zástupců, dobrovolníků i nových zaměstnanců. Mnohdy jsou to zidealizované předsudky, že v církevním zařízení je vše dokonalé, počínaje rovinou lidských vztahů a kvalitou poskytované péče konče. Na druhé straně jsou to předsudky, že lidem bude brána svoboda nebo že budou nuceni do křesťanských zvyků či tradic. Rovněž zkušenosti informantů poukazují na očekávání, které má pro ně různou podobu.

K analýze dat, kategorie křesťanský management- očekávání nejvíce přispěla první otázka. **1. Co si představíte, když se řekne křesťanský management?**

Hned v úvodu rozhovoru se informanti sami snažili definovat pojem KM. I₄: *„Je to spojené s křesťanstvím, tak jsem nad tím přemýšlel a naskočilo mi to, že je to řízení v podstatě těchto křesťanských zařízení. Proto bych si představil spíš klášter a plus tedy samozřejmě křesťanské zařízení, takové jak je naše LDN.“* Informant pracuje v organizaci zřizované kongregací, má na mysli řízení celého řádu nebo kongregace, jako instituce, pod kterou spadají její jednotky, jako je např. léčebna pro dlouhodobě nemocné.

I₅: *„Kdyby mi někdo řekl, budeš pracovat tam, kde je KM, tak by mně tam vyvstala etika, očekával bych etiku, která by byla vůči pacientům, vůči zaměstnancům, vzájemně by byla vůči všem, v tom prostředí.“* Informant poukazuje na etické hledisko, které očekává vůči všem zainteresovaným. Zde je nápadný prvek, kdy informant nemyslí pouze na sebe nebo kolegy, tedy zaměstnance, ale na všechny, kterých se prostředí KM nějak dotýká.

I₃: „*Já jsem hledal na internetu definici co je KM, nic konkrétního jsem nenašel, ale co bych čekal je etika, která převládá nad ekonomikou, to je to hlavní.*“ Informant taktéž očekává etický přístup, který má mít dominantní postavení v podnikové kultuře. Zde se odráží i jeho postavení ekonoma.

I₈: „*Explicitně se předpokládá, že samozřejmě ta křesťanská organizace, že vše tam bude fungovat jaksi správně a v duchu vzájemné lásky, porozumění atd. Ale tak stejně to může fungovat v nekřesťanské organizaci, ale jde o to, ono je to vlastně o těch lidech, jaké kdo má vlastně morální etické principy v sobě.*“ Postoj tohoto informanta je založen na několikaletých zkušenostech manažera, který pracoval v různých organizacích. Opět je zde očekávání něčeho lepšího, s kterým se však můžeme setkat i v necírkevních organizacích, kde podle něho vše záleží na lidech a jejich morálních principech.

U všech čtyř informantů se objevuje kategorie očekávání v souvislosti s fenoménem KM. Očekávání naplnění určitých představ, které si každý z nich přináší do církevního zařízení. Ať u pracovníků na provozních (**I₄**, **I₅**) či manažerských (**I₃**, **I₈**) pozicích, nebo věřících (**I₃**, **I₈**, **I₅**) či nevěřících zaměstnanců (**I₄**). Společným jmenovatelem je očekávání něčeho jiného, vyššího, snad lepšího až téměř dokonalého. Sami se konfrontují s tímto očekáváním a taktéž sami se sebou, zda budou schopni toto očekávání naplnit jako zaměstnanci církevního zařízení. V jiné části rozhovoru se informanti sami vracejí k tomuto očekáváním a hodnotí, zda došlo k naplnění jejich představ.

I₁: „*Já jsem k tomu jenom chtěl říct, jak vy říkáte etika. Já jsem vlastně zapomněl říct, já jsem taky půl roku pracovník v nemocnici a předtím než jsem přišel, tak jsem neměl co nabídnout. Jediné co, že se budu snažit a když jsem šel do toho prostředí, tak jsem říkal hlavně s upřímností, s čistým štítem.*“ Informant, který nedávno začal pracovat v církevním prostředí, použil slovo „toho prostředí“, kde něco očekával a kde chce rovněž něco nabídnout. „Když mě pan ředitel zastavil a zeptal se mě, jak se mám, jak se mi tu líbí, takže jsem stál s oněměním na chodbě, protože u bývalého ředitele stavební firmy jsem tohle neznal. Tak to jsem si v duchu říkal, možná budu vulgární: „*Ty vole, tak tos přišel do nádherného prostředí.*“ *A usmívali se na mě a každý za mnou chodil a ptal se: „Tak co, jak to zvládáte?“* Měli starost a to bylo to nádherné. V té firmě, kde jsem začínal, jako ve stavební firmě, to bylo o něčem jiném.“ Jeho reakce je samovolná a poukazuje na pozitivní naplnění jeho očekávání, které se mu líbí. Do hovoru vstoupil spontánně další informant.

I₅: „Takže to je o té bezpodmínečnosti k cizímu člověku. Když je to spolupracovník, očekává se to tak. Pořád tam musíme mluvit o tom očekávání. Když se řeklo tohle slovo, které jste vyslovil a samozřejmě je to otázka, jestli to bude naplněné. Ale to je zase věc nás všech asi i těch lidí. Takže vlastně ta bezpodmínečnost, je to ta láska. Ale jsme zase jenom lidé a myslím si, že stoprocentně to naplníme nebo že je to ideál? A trochu si to možná i malujeme, když vstupujeme do toho zařízení, kde jsme slyšeli křesťanský management, že by to tak mělo být.“ Očekávání tohoto frekventanta má konkrétní podobu, kterou je bezpodmínečnost. Dělat věci bez nároku na odplatu, že se nám vrátí a bez rozdílu ke všem. Z projevu tohoto informanta je zřejmý ještě jeden aspekt, kterým je společná odpovědnost všech zaměstnanců, jak bude toto očekávání naplněné.

3. 8. 2. Křesťanské hodnoty

Kategorie křesťanské hodnoty vznikla samovolně z odpovědí informantů, kteří se shodují, že křesťanské hodnoty jsou v církevních zařízeních očekávány. Křesťanský management spojuje s těmito hodnotami.

I₆: „Já jsem se snažil zorientovat na internetu, KM se tam objevuje velmi zřídka, v podstatě jako pojem, ale nenajdete k tomu žádné vysvětlení, tak jsem ji říkal, že by měl vycházet z nějakých křesťanských hodnot, „ale aha, co to ty křesťanské hodnoty jsou?“ V této chvíli informant pojem zdůraznil a výrazně zvýšil intonaci hlasu. Současně s ním vyslovili větu, „co to ty křesťanské hodnoty jsou?“ ještě další dva informanti **I₃** a **I₂**. Zde jsem použila videozáznam, abych analyzovala i neverbální projev **I₆**, **I₃** a **I₂**, kteří v dané chvíli vstoupili do hovoru. Verbální projev **I₆** je doplněn mimickým projevem, taktéž **I₃** a **I₂**, který u všech signalizuje souhlas s tím, že nevědí, které hodnoty to jsou. Zde se projevuje shoda u tří informantů, kteří explicitně neví, co to křesťanský management je, ale spojují tento fenomén s křesťanskými hodnotami, které jsou očekávány v křesťanských organizacích. Současně ale neví, jaké hodnoty to jsou.

I₂ žádá o slovo, a rychle vstupuje do hovoru: „Křesťané mají desatero, máte se řídit desaterem, pokud se splňuje.“ Do hovoru vstupuje facilitátor, který si není jist, zda Církev evangelická desatero akceptuje. **I₆**: „My se ho učíme nazpaměť, spolu s Modlitbou Páně a dvojím přikázáním lásky, Apostolikum (vyznání víry), čtyři věci, učíme se ještě žalmy, já jsem na tom uvažoval pozpátku, že historicky vlastně veškeré jednání bylo založeno na křesťanských hodnotách, od kterých se odvíjely demokratické hodnoty, kořeny jsou

dávno, dávno v minulosti což my nemůžeme pamatovat, vím, že my bychom se měli řídit tím desaterem.“ I₂ pokyvuje hlavou: „No desaterem.“ I₆ „Ono to desatero platí obecně pro všechny.“ U dvou informantů je desatero hlavní křesťanskou normou, ještě se pojem desatero objevuje u I₁. I₆ poukazuje na spojení mezi křesťanskými hodnotami a demokratickými hodnotami. Zmiňuje propojení mezi hodnotami křesťanskými a „hodnotami pro všechny“. Na tento názor navazuje i následující informant.

I₈: „V rámci diakonie mezi řediteli středisek se snažili jako uchopit tento problém a definovat tedy, co jsou to ty křesťanské principy. Nebo čím se my odlišujeme, oddělujeme od té nekřesťanské společnosti. A museli jsme si přiznat, že to neumíme úplně správně pochopit, popsat. Ale je to vlastně veliký problém, že se nějak explicitně předpokládá, že samozřejmě ta křesťanská organizace, že vše tam bude fungovat jaksi správně a v duchu vzájemné lásky, porozumění atd. Ale tak stejně to může fungovat v nekřesťanské organizaci, ale jde o to, ono je to vlastně o těch lidech, jaké kdo má vlastně morální etické principy v sobě. Někdo je zdědil po předcích a ani nebyl praktikujícím křesťanem. A někdo je nemá i v té křesťanské organizaci. Takže tohle je pro mě takové těžko popsatelné, v čem spočívá ten hlavní rozdíl. Ví, v čem by měl být, ale je tam skutečně? To už si pak říkám, že v té praxi mohou nastat mnohdy jiné problémy.“ Názor I₈ je částečně podobný jako u předchozích informantů, on ví, že se od křesťanské organizace očekává něco jiného, je zde však odlišnost, informant pochybuje, zda je vůbec reálný rozdíl mezi církevní a necírkevní organizací. Jeho pojetí křesťanských hodnot závisí na morálních principech jednotlivých zaměstnanců, kteří právě nemusí být křesťany, ale tyto hodnoty získali po předcích. Informant se ovšem úplně shoduje s předchozími názory, kdy otevřeně přiznává, že se definováním křesťanských hodnot zabýval na křesťanském fóru, ale s ostatními křesťany manažery je rovněž nedovedli vymezit. Dále pokračuje I₆: *„A tak jsem hledal křesťanské hodnoty. Na křesťanských hodnotách staví různé společnosti, církve, charity, různé zájmové společnosti a taky Orel, ale nikdo nedefinuje, co to ty křesťanské hodnoty jsou?“* Opět vstupuje do hovoru I₄ a přidává se k otázce, co to ty křesťanské hodnoty jsou? Vnímám výrazný moment u těchto dvou informantů, kteří pátrali po principech a hodnotách křesťanského managementu, ale přesnou definici nenašli. Třetí informant, který rovněž chce znát tyto hodnoty, znovu vstupuje do hovoru už s konkrétním pojmem. I₅: *„Takže vlastně ta bezpodmínečnost, je to ta láska. Ale jsme zase jenom lidé a myslím si, že stoprocentně to naplnit, to je ideál. A trošku si to možná i malujeme, když vstupujeme do toho zařízení, kde jsme slyšeli křesťanský management, že by to tak*

mělo být.“ Nejvyšší hodnota, láska je pro tohoto informanta ideální stav, který by měl křesťanské zařízení naplňovat. Je si však vědom reality, kdy lidský faktor mnohdy selže v tomto nejvyšším ideálu, a máme tendenci si situaci idealizovat. S konkrétními praktickými hodnotami pro křesťanské zařízení přichází **I₆**: *„Pro výběr zaměstnanců není rozhodující, jsou-li věřící nebo nevěřící, ale je to o jejich životním krédu, pracovitosti a přístupu k nemocným.“*

3. 8. 3. Jak si počíná vrcholový křesťanský management

Jednotliví informanti popisují své zkušenosti na základě srovnávání současného křesťanského vrcholového managementu s předchozím vrcholovým managementem necírkevního zařízení. Jejich zkušenosti jsou různé. Většinou se odvíjejí od délky pracovního poměru v církevním zařízení a pracovní pozici v daném zařízení.

I₅: *„Právě to říkám, že je to takovéto to očekávání. A teď je otázka, jakým způsobem ten management vůči nám všem včetně těch pacientů naplní, jestli se opravdu bude odlišovat od toho typického managementu anebo jestli nenaplní plně očekávání.“* Informant mluví o očekávání, které přichází od pacientů a dalších zúčastněných osob vzhledem k managementu, zda budou jejich očekávání naplněna právě ve způsobu vedení a tak se odliší od klasického managementu. Dále popisuje konkrétní projevy chování jejich vrcholového managementu, které předčily jeho očekávání, protože u minulého zaměstnavatele se s takovou zkušeností nesetkal. *„Management zná je (zaměstnanec) jménem, oslovuje je jménem a vím, že když dojde (podřízený) s problémem, má na ně čas.“* S podobnou zkušeností přichází **I₄**: *„Já bych řekl, že taková ta péče ze strany našeho managementu u nás o ten personál je taková příjemná a motivující, nehledě na to, že teda jakési odměny.“* Informant si váží finančních motivačních odměn od managementu, ale větší váhu pro něj má péče, kterou vnímá jako příjemnou a motivující. Podobným aspektem se zabývá i **I₆**: *„Že ta péče o zaměstnance je taková hodně individuální a že ty vedoucí pracovníky a ředitele zajímá, jak pracovníci žijí, jaké mají problémy.“* **I₆** dále navazuje na předešlou otázku, kterou převádí do praktické roviny: *„Ty křesťanské principy, kterými my tady nedokážeme pojmenovat, tak on (ředitel) je, myslím, praktikuje.“* Informant popisoval aktivitu ředitele, který vytvořil sociální fond pro ekonomicky potřebné spolupracovníky. Na hovor navazuje další informant, který přináší svoji pozitivní zkušenost **I₃**: *„Mně to připadá úplně **neuvěřitelné** teďkom, co jste řekla o panu řediteli a o tom sociálním fondu. Já jsem od listopadu vlastně nastoupil do nemocnice. Předtím*

jsem procházel opravdu jenom soukromým sektorem, kde vždy byl mladý dravý management bez ohledu bez skrupulí. Proto jsem to už těžko zvládal, kde byly opravdu jenom zisky. Opravdu bezohlednost, nikomu bych to nepřál.“ Zkušenosti tohoto informanta vychází z tvrdého zážitku od minulého managementu, kdy mu jakékoli jednání v prospěch podřízených připadalo neuvěřitelné. Obdobný termín používá **I₁**, který vyprávěl rodinný příběh, kdy běžné zdravotnické zařízení propustilo jejich příbuzného, protože pro ně byl ekonomicky neprospěšný. „*V tom vidím tu ekonomickou dravost. Léčit tak, aby z toho byly zisky.*“ Ještě jedna souvislost mezi oběma informanty. **I₁** popisuje, co prožíval při svém nástupu do církevního zařízení. Setkal se s podobným jednáním jako **I₃**. Dokonce použil stejné slovní vyjádření k takovému jednání. „*Každý za mnou chodil a ptal se: „Tak co, jak to zvládáte?“ Měli starost a to bylo to nádherné. V té firmě, kde jsem začínal, jako ve stavební firmě, to bylo o jiném managementu, který se nezajímá o zaměstnance, připadá mi to tady neuvěřitelné.*“ Na toto sdělení spontánně navazuje **I₅**, který vysvětluje svoji vizi křesťanského vrcholového manažera: „*Přijmout (spolupracovníka) z toho křesťanského principu a ne tak jako u klasického managementu.*“ Dále informant rozvíjí teorii bezpodmínečnosti k cizímu člověku, která je pro něj vysokou hodnotou, charakteristickou pro KM a s kterou se setkal právě v církevním zařízení.

Při představování vrcholového managementu jednotlivých zařízení **I₆** uvádí: „*Pro výběr zaměstnanců není rozhodující, jsou-li věřící nebo nevěřící, ale je to o jejich životním krédu, pracovitosti a přístupu k nemocným.*“ Management se nezajímá, zda jsou zaměstnanci křesťané, ale zda se chovají jako křesťané, tedy zodpovědně ke své práci a pacientům.

Pohledy informantů poukazují na rozdílnost jednání managementu církevního a necírkevního zařízení. Nejvyšší rozdíl je popisován v rovině lidských vztahů. Pozitivně informanti hodnotí individuální zájem, který má na ně motivační vliv. Tím dochází k naplnění jejich očekávání ze strany křesťanského managementu.

3. 8. 4. Rozdíly v církevních a necírkevních organizacích

Kategorie rozdíly v církevních a necírkevních organizacích vznikla na základě připravené otázky. **Vnímáte nějaké konkrétní rozdíly mezi církevní (křesťanskou) a necírkevní organizací?** Postřehy informantů jsou doloženy následujícími zkušenostmi,

kteřé se dotýkají nejen spirituálních potřeb. Převážně se k tématu vyjadřují věřící pracovníci.

I₁: „V současném zaměstnání jsem ještě nenarazil na intriky, které jsem zažíval v dřívějším zaměstnání.“ Informant, pracující v církevním zdravotnickém zařízení krátkou dobu, mluví o špatné zkušenosti z necírkevního zařízení. Ve slově „intriky“ je zvýšený důraz, který pozoruji také ve slově „ještě“. Z celé věty vyplývá obava, aby k takovému jednání nedošlo v církevním zařízení.

I₅: „Porovnání toho křesťanského a nekřesťanského konkrétně pro mě bylo o tom, že jsem najednou, když jsem se dostal do křesťanského zařízení, mohl jednat úplně ve svobodě. Ve svojí svobodě, co se týče víry.“ Konkrétní zkušenost je doplněna příběhem z minulého zaměstnání, kdy nebylo vyhověno pacientově přání v uspokojení spirituálních potřeb. „A pak když jsem nastoupil do křesťanského zařízení, najednou tady tyhle možnosti té svobody rozhodnutí toho pacienta nebo té rodiny, jestli tam bude ten kněz anebo nebude. A nikdo se nebude ptát, proč nebude. Tak prostě opravdu ta svoboda toho rozhodování. Tu kterou jsme dostali od Boha a byla plně naplněna. Ale až v křesťanském zařízení.“ Informant vnímá možnost svobodné volby, ze strany své i ze strany pacienta nebo jeho rodiny jako vysokou hodnotu. Svobodu vnímá jako dar, který má v křesťanském zařízení značnou důležitost. Další informant vystihuje odlišný znak. **I₈**: „Pokud jde tady ještě o tu organizaci křesťanskou nebo nekřesťanskou. Já jsem k tomu hodně vnímavý, protože jsem se vždy pohyboval spíše v takovém tom prostředí pracovně tedy nekřesťanském, než jsem přišel sem. A vidím, že je tady určitý problém, čím dál tím větší vzdalování se od církvi. Od křesťanů, nerozumí tomu křesťanství a jich praktikám.“ Informant vnímá rozdílnost v obou prostředích na základě pracovní zkušenosti. Tento rozdíl však může způsobit obavu na základě nepochopení, křesťanské tradice s jejími projevy. Jako negativní informant vnímá zvětšující se vzdalování se křesťanství, jehož příčinou jsou samotní členové církve, kteří se chovají povýšeně vzhledem k nekřesťanům. „Křesťané mají tendenci se považovat jakoby za lepší než jsou ty ostatní.“ Opačnou zkušenost uvádí **I₄**: „Co mám já moji osobní zkušenost, tak jak se propaguje ošetrovatelství, individualizovaná péče tak to mám pocit, že je ze strany managementu vůči personálu tady v těch církevních zařizeniích nebo já nemám možnost srovnávat mezi více církevními zařizeniimi. Ale tady v tomto našem samozřejmě toto, ten individuální přístup k tomu personálu je jako úžasný, ten jsem neřešil v žádném zdravotnickém zařizení v takové míře.“ Informant pozitivně hodnotí individuální

přístup manažerů, který popisuje jako rozdíl, s nímž se v necírkevních organizacích nesešel. Individuální postoj v křesťanském zařízení taktéž pozitivně hodnotí další informant. **I₅**: „*Pokud to můžu srovnat se zařízením, v kterém jsem pracoval a pracuji teď. Vnímavost je jiná, nejsme masa. V nemocnici kde jsem pracoval, jsme byli masa. Ano bez jednotlivce, tam prostě neexistuje, že vás někdo vnímá a to jako kdyby na tom oddělení. Mě tady vnímají jako člověka, jako pracovníka.*“ **I₅**: „*...já jsem mohl vznášet požadavky na to zařízení vůči svojí práci. To bylo pro mě něco tak nového a tak nepředstavitelného.*“ U tohoto informanta se objevuje další aspekt, s kterým se v jiném zařízení nesešel. V křesťanském zařízení mohl participovat na společném díle, situace, kterou doposud nepoznal. S dalším novým individuálním projevem přichází **I₄**. Jeho postřeh je však zaměřen na rozdíl, který může pocítit pacient v křesťanském zařízení. Zkušenosti předchází zážitek, kdy každý nový pacient je navštíven řadovými sestrami, které nemocnici provozují. „*Že tomu člověku to dává pocit, že není jen nějaký tam anonymní kousek mezi 20 nebo 21 lidma. A že je někdo konkrétní, že o něm někdo ví. Že ho někdo hlídá, toto bych řekla, že je jako takový nezákladnější rys.*“ Názory informantů charakterizují rozdíly mezi církevní a necírkevní organizací z pohledu zaměstnance, manažera, pacienta a rodiny. Společným rysem je individuální přístup, který popisují jako charakteristický pro církevní zařízení.

3. 8. 5. Organizační kultura v církevních zařízeních

Kategorie organizační kultury v církevních organizacích vyplynula z otázky, kdy informanté charakterizovali hodnoty křesťanského managementu. Jejich názory vyplývají z osobních zkušeností z obou zařízení.

Nejvíce se aspektem firemní kultury zabývá **I₈**: „*Firemní kultura se tam také vyvíjí tímhle způsobem.*“ Informant má na mysli křesťanské hodnoty nebo etické principy. Vypráví o své zkušenosti ze zahraniční stáže, kdy v rámci studia vrcholového managementu navštěvoval různé organizace a hodnotí jejich kulturu na vysoké úrovni. Zmiňované firmy nebyly založeny na křesťanských principech, ale vysoká organizační kultura tam měla své opodstatnění. „*Investice do kvality vztahů a firemní kultury se vyplácí, ty firmy jsou pak velmi výkonné.*“ Podle názoru tohoto informanta je výsledkem dobré organizační kultury u světových firem - výkonnost. Informant pokračuje v tématu organizační kultury, tentokrát hodnotí situaci v České republice s nadějným pohledem do budoucna. „*A já myslím, že právě tady ty křesťanské organizace byly první, které*

po revoluci naskočily, využily situace a začaly vytvářet tady tuhle kulturu. No ale je možné, že za 20 30 roků se to taky vyrovná. Nevím.“ Další informant **I₆** popisuje organizační kulturu v jejich církevním zařízení: „*Je tam cítit taková soudržnost a kopou všichni za tu firmu.*“ Aspekt pospolitosti vnímá jako významný znak jejich církevního zařízení. Následující prvky: „*...transparentnost, informace o ekonomických záměrech, to celoroční vyúčtování, takže tohle vše není všude běžné,*“ popisuje **I₄** jako významný prvek organizační kultury charakteristické pro uvedenou církevní organizaci. Pohled **I₁** směřuje do osobní roviny: „*Měl jsem možnost zahlídnout pár sestřiček jejich upřímný přívětivý úsměv.*“ Podobně vnímá organizační kulturu **I₂** ,který volně navazuje na předešlého informanta: „*To ovzduší, už když tam přijdete, už to když otevřete dveře a vejdete, to dělá strašně moc. Ale vy to máte taky, že tam někdo sedí, nějaká první osoba, která se na vás usměje a je na vás milá. Tak to je teda úplně něco jiného.*“ Zde informant srovnává stejný prvek, který postřehl v obou církevních zařízeních a který vnímá jako rozdílný, protože je něco odlišného než v necírkevních zařízeních. **I₄**: „*Je to jiná firemní kultura než v nekřesťanském zařízení. Mám možnost srovnat se stejně velkým zdravotnickým zařízením a byl to rozdíl.*“ Informant již dále svoji teorii nerozvinul. Informanti většinou vnímají na svém pracovišti především určitou charakteristickou atmosféru (organizační klima), kterou lze chápat jako určitý aspekt organizační kultury. Jejich vztah k organizační kultuře má charakter srovnávání na základě vlastních priorit.

3. 8. 6. *Negativa v církevních zařízeních*

Tato kategorie vznikla z cíleně předložené otázky, zda informanti jako zaměstnanci křesťanského zařízení vnímají nějaké negativní prvky, které jsou charakteristické pouze pro církevní zařízení.

I₁: „*Naráží se hodně na to – já bych řekl, že je spíše tradicionalismus.*“ Jeho představa tradicionalismu, který bývá spojován s katolickou církví, popisuje informant v oblasti lidských vztahů. Ve svém nynějším zaměstnání vnímá prvek tradicionalismu jen zanedbatelně. „*Ono je hranice mezi osobním přijetím a přijetím z principu. Já si myslím, že tady ta hranice je minimální. A člověk si musí uvědomit, jestli přijímá s osobním přijetím nebo z principu.*“

Výrazný moment uvádí **I₄**, který má bohaté pracovní zkušenosti z několika zdravotnických zařízení: „*Tady jsem se setkal s lidmi tak vyhraněně naladěnými s jakými*

jsem se nesetkal za celý život v žádném zařízení.“ Pro moji analýzu jsem použila i videozáznam, kdy mimický projev informanta svědčí o rozhořčení z celé situace, že se ho záležitost osobně dotýká. Následně pokračuje: „Taková ta všeobjímající láska a z ní vyplývající tolerance (managementu) k nedostatkům, což je samozřejmě i pro mě velmi příjemné. To ale samozřejmě vytváří prostor pro lidi, kteří jí dokáží mistrně využít.“ Informant se snaží poukázat na možnosti zneužití určitého přístupu křesťanských manažerů. „Já nechci říkat, že je to špatně. To co je pozitivní ano, že vy jako management o tom víte, a že to zastřešujete.“ Informant sám situaci dále analyzuje a vyhodnocuje: „Protože to samozřejmě vytvoří otevřený konflikt, když to začnete řešit. Tak to je ten konflikt. On tam je a je do jisté míry na každém člověku, jestli ho ustojí nebo ne. A musí si ho vyřešit s tím dotyčným sám, ale přes to vše se mi to líbí, já musím říct, že pořád převažuje to pozitivum nad negativem.“ Uvedené jednání křesťanského managementu neodsuzuje, uvědomuje si nebezpečí takového jednání, ale na závěr je respektuje, protože vidí nutné ho řešit na individuální rovině. O tomto fenoménu se informant zmínil již dříve, kdy komentoval postoj I₃, o nadřazenosti křesťanů. I₄ „Já jsem si ještě nevšiml, že by se nějaký věřící nebo kdokoliv z vás stavěl do pozice lepšího člověka, a že tam vznikají tzv. třetí plochy, tak možná jsou tak obecně označované nebo ten rozdíl mezi věřícím a nevěřícím nebo praktikujícím a neprojektujícím křesťanem.“ Jeho příklad dostává konkrétní podobu: „Ale ono se to na tohle svede. Oni jsou nespokojení sami se sebou, a protože vy jste k nim tolerantní, tak oni si do jisté míry, ale do takové, aby nepřišli o práci. Protože ví, že ji mají dobře placenou. Že mají dobré podmínky, tak oni si mohou dovolit ventilovat tu svoji nespokojenost a podrývat. Ale naštěstí je osvícený management, takže to není něco, co by přerůstalo nad hlavu. Ale to bude vždycky v každém zařízení.“ Zcela otevřeně poukazuje na konkrétní typ pracovníků, kteří se snaží skrytě demonstrovat svůj nesouhlas s křesťanským managementem určitým způsobem a z osobního důvodu, ale jen do takové míry, aby to neohrozilo jejich postavení v organizaci.

S novým jevem v křesťanských zařízeních přichází I₈: „Je to takový fenomén hodně tady v organizaci, kde zaměstnanci se hlásí k různým církvím. Tak zde se vyskytují, jak já tomu říkám tzv. patologičtí pachatelé dobra. Jsou to prostě lidé, kteří si přisuzují, že oni jsou ti praví k tomu konat to dobro, jsou absolutně neřiditelní, vyžadují toleranci ke všem svým excesům.“ Informant vidí takové konání jako kontraproduktivní, protože vede k odcizení a nepochopení křesťanství, jež může mít následek odmítání křesťanských principů. „A vidím, že je tady určitý problém, čím dál tím větší vzdalování se od církví.

Od křesťanů, nerozumí tomu křesťanství a jich praktikám.“ Ještě v závěru se **I₈** vrátil k tomuto fenoménu: *„Právě tady se setkávám, já si říkám, kdyby to byl soukromý subjekt, podnikatelský subjekt, tak polovinu lidí by vyházeli. Takhle prostě nemůže fungovat firma. A tady prostě člověk vždy, já si říkám, já jsem rukojmí téhle situace. Musím pořád nad něčím ustupovat, nad čím bych normálně neustupoval. Ale není na výběr, ono se to váže na ty finance. Protože já si pak říkám, které můžu těm lidem dát, tak co budu od nich za to čekat, že?“* Doznání informanta jako vrcholového manažera je otevřené. Rozhořčeně popisuje omezení svých pracovních kompetencí z ekonomického důvodu, ale zároveň naznačuje ještě jiný směr. Jejich organizace není podnikatelský subjekt, který by měl přinášet finanční zisk, tedy nemůže jednat „normálně“ – tvrdě a tak omlouvá svoje konání nedostatkem financí, které mají jakoby vliv na kvalitu pracovníků. S podobnou zkušeností přichází **I₃**: *„Já bych řekl za tu krátkou dobu, co jsem v nemocnici, je pro mě velká tolerance, kterou jsem nikde nezažil, skutečně po pracovní stránce po auditu účetním, hodně lidí by skončilo v nemocnici, muselo by to ukončit. Je to etika, tolerance, ale je to o úplně jiném způsobu řízení, chápání firmy. Prostě úplně o něčem jiném.“* Převážně společným pojmem u těchto rozhovorů je tolerance, kterou vnímají jednotliví informanti rozdílně. Pro někoho je možností zneužití či využití pro sebe, pro někoho nástrojem k realizaci své víry a pro někoho hodnota, která je charakteristická pro křesťanskou organizaci.

3. 8. 7. Existují rozdíly mezi katolickým a evangelickým zdravotnickým zařízením?

Následující kategorie se snaží zachytit rozdíly a společné prvky v křesťanských zařízeních, která jsou provozována různými zřizovateli. Informace jsou čerpány ze všech odpovědí na položené otázky.

I₆: *„My se učíme z paměti desatero, Apostolikum (vyznání víry), dvojí přikázání lásky, učíme se toho více, nějaké žalmy.“* Informant z evangelického zařízení vypočítává, co musí znát adepti, kteří přistupují ke konfirmaci (obřad dospělosti). **I₂**: *„Křesťané mají desatero, máte se řídit desaterem.“* Informant pracující v zařízení zřizovaném katolickým řádem upozorňuje na tuto normu. O desateru se zmiňuje ještě **I₁**: *„Ano, dnes máme to desatero, ale v podstatě to je ta láska ta upřímnost.“* Tento náboženský kodex spojuje členy obou křesťanských církví a naopak, podle **I₆** je tato norma platná obecně

pro všechny, „...ono to desatero platí obecně pro všechny,“ ale v křesťanském zařízení je tato norma více očekávána. **I₂**: „Lidi to tak mají dané, že se řídíme určitým kodexem.“

O společných modlitbách na křesťanském pracovišti mluvili pouze informanti z katolických zařízení. **I₁**: „Naše páteční modlitby, že se na to i těším, jak se modlíme různě.“ Informant z jiného zařízení vypráví, - **I₂**: „U nás jsou také nevěřící a u ranní modlitby tam taky všichni nejsou. A nikdo na to ani nereaguje, prostě kdo chce, jde.“ Informant poukazuje na dobrovolnost společné modlitby a samozřejmost zároveň.

Zajímavým příspěvkem je zmínka **I₆**: „S těmi peripetiemi, které následovaly, jako je třeba středověk, inkvizice, a potom třeba toleranční patent a Marie Terezie.“ Tato období bývají katolické církvi často vyčítána a negativně hodnocena veřejností. Informant se však snaží nalézt kořeny křesťanských hodnot, neodsuzuje tuto dobu, ale hledá společné. Jeho snažení je dovršeno jmenováním konkrétní společné normy, kterou je desatero.

I₁: „Všiml jsem si, máte tady krásnou kapli.“ Informant z katolického zařízení upozorňuje na kapli v evangelickém zařízení a posléze komentuje symboly na centrálním obraze kaple, který zhlédl při exkurzi před rozhovorem. Jednotlivé symboly spojuje s celým zařízením. „Opravdu to vše tak nějak vychází z lásky. Přichází s láskou ne takové to „má dáti, dal“. Tady v tomhle vidím to křesťanské.“ Informant nachází společné „křesťanské“ v obou zařízeních, kdy každé patří k jiné církvi. Společným znakem je nezištná láska, která má být nejvyšší prioritou člověka.

3. 9. Vyhodnocení

Při facilitované skupinové diskusi s osmi zaměstnanci církevních zdravotnických zařízení jsem se snažila jednoduchými otázkami zachytit komplexní fenomén křesťanského managementu, jak jej vnímají zaměstnanci těchto zařízení ve své praxi z různých pracovních pozic. Připravené otázky byly kladeny tak, aby otvíraly klíčová předem identifikovaná témata, současně zde však byl prostor i pro volné reakce účastníků skupinového rozhovoru. Získané velké množství informací s různou kvalitou a relevancí pojmů jsem systematicky analyzovala a do kategorií vybrala interpretačně plodné výroky. Na základě zjištěných výroků a jejich vzájemných souvislostí jsem stanovila sedm kategorií, z nichž jsem vytvořila následující hypotézy.

K první hypotéze přispěla 1. kategorie: Křesťanský management – očekávání a 2. kategorie: Křesťanský management – hodnoty.

Od křesťanského managementu lidé mají jisté očekávání, které není zcela jasně vymezené, a lze jej charakterizovat nejspíš jako „etické jednání“, které se bude řídit „křesťanskými hodnotami“.

Druhou hypotézu jsem sestavila díky 4. kategorii: Rozdíly v církevních a necírkevních organizacích, 5. kategorii: Organizační kultura v církevních organizacích a 6. kategorii: Negativa v církevním zdravotnickém zařízení.

Rozdíly mezi církevními a necírkevními organizacemi jsou zaznamenány převážně v rovině mezilidských vztahů, přičemž v církevních organizacích je výrazněji vnímán člověk (pracovník i pacient) ve své jedinečnosti.

Třetí hypotéza vznikla na základě 3. kategorie: Jak si počíná křesťanský vrcholový management? a 7. kategorie: Existují rozdíly mezi katolickým a evangelickým zdravotnickým zařízením?

Míra implementace křesťanských principů v církevních zdravotnických zařízeních je výrazně ovlivněna vrcholovým managementem.

4. Závěr

Cílem diplomové práce bylo vyjasnit pojem a vnímání křesťanského managementu v teoretické a praktické rovině. Definici křesťanského managementu, která není v literatuře přesně vymezena, jsem se pokusila odvodit z teologické literatury. Zásadní údaje, které lze aplikovat na křesťanském managementu jsem získala ze základních pramenů katolické nauky: Bible – Písma svatého, starého a nového zákona, Katechismu katolické církve, Kompendia sociální nauky církve, Sociálních encyklik a Dokumentů II. vatikánského koncilu⁹. Bible jako první kniha, nabízí křesťanskému manažerovi Boží slovo, které mu může být oporou a vlastní normou. Katechismu katolické církve jako souhrnný výklad podstatných a základních aspektů katolického učení, definuje mimo jiné pojem křesťanské morálky. Tradiční základ křesťanské morálky je obsažen v Apoštolském vyznání víry,

⁹ II. vatikánský koncil – doposud poslední ekumenický koncil, který probíhal v letech 1962-65, ze kterého vyšlo 16. dokumentů.

modlitbě Otčenáš a Desateru Božích přikázání. Kompendium sociální nauky církve vycházející ze stodvacetileté tradice sociálního učení církve, konkrétně definuje zásady sociálního učení církve, které vyzvaly ze sociálních encyklik a poselství. Sociální učení církve tak poskytuje křesťanskému manažerovi zásadu společného dobra, subsidiarity, participace a univerzálního určení statků ve světle hlavní zásady - důstojnosti lidské osoby, na které se zakládá každá další nauka a obsah sociálního učení církve KSNC čl. 160. Dokumenty II. vatikánského koncilu, vycházející z Evangelia vnímají manažerskou činnost jako službu, která se opírá o křesťanské a základní společenské hodnoty.

V moderním managementu jsem se snažila nalézt ekvivalent sociálního učení církve. V současném managementu existuje několik etických koncepcí, z nichž nejvýznamnější je Společenská a sociální odpovědnost (Corporate Social Responsibility) organizací, která je založena na trojí odpovědnosti. Tato celosvětová, dobrovolná aktivita je uplatňována ke všem zainteresovaným osobám (stakeholders). Obchodní společnosti se vedle primárního úkolu vytváření zisku snaží zahrnout princip sociálních a environmentálních hledisek do podnikové praxe tak, aby chránily zainteresované osoby a životní prostředí. Kritéria CSR mají své indikátory, které se firmy snaží naplnit. Hodnocení a kontrolní činnost naplňování těchto indikátorů přebírají nadnárodní nevládní instituce, které jsou kompetentní udělit jim mezinárodní certifikát. Nejčastějším důvodem k získání certifikátu odpovědného chování je zvýšení ekonomické prosperity a konkurenční výhoda na trhu. Společenská a sociální odpovědnost je tedy sekundární nástroj, kdy společnosti vedle primárního úkolu vytváření zisku se snaží integrovat etické principy trojí odpovědnosti do firemní strategie. Přes tento prvotní rozdíl lze vysledovat mezi oběma koncepcemi významné společné prvky. Nejvýznamnější z nich je princip odpovědnost ke všem zainteresovaným osobám. CSR propaguje tuto zásadu ve vztahu ke všem zainteresovaným skupinám v oblasti ekonomie, životního prostředí a lidských zdrojů. Její rostoucí význam odráží soudobé potřeby v hospodářské oblasti a je vnímána jako etický nástroj. „*Je považována za součást konceptu udržitelného rozvoje a je mezinárodně podporována ze strany OSN, EU, OECD*“ (J. Trnková, 2004, str. 20). CSR si pro své zásady: „*Osobitost, autentičnost, transparentnost, důslednost*“ (Z. Dyrtrt, 2006, str. 116), získala důvěru veřejnosti. Tento kontinuální závazek organizací chovat se eticky, přispívat k ekonomickému růstu a zároveň se zasazovat o zlepšování kvality života zaměstnanců a jejich rodin, stejně jako loajální komunity a společnosti jako celku (J. Řezáč 2009), úzce koresponduje s některými zásadami sociální nauky církve. Tato definice v sobě nese

zásadu společného dobra – „kontinuální závazek organizací chovat se eticky“, zásadu subsidiarity „zasazovat se o zlepšování kvality života zaměstnanců a jejich rodin“, a zásadu solidarity- „zlepšování kvality života zaměstnanců a jejich rodin, stejně jako loajální komunity a společnosti jako celku“. Účast zaměstnanců na etickém chování má přispívat k ekonomickému a sociálnímu růstu organizace – zásada participace.

Praktická část práce byla zpracována formou kvalitativního výzkumu. Pomocí metody ohniskové skupiny (focus groups), jsem zkoumala názory a zkušenosti pracovníků, jak je křesťanský management uplatňován v církevních zdravotnických zařízeních následné péče v regionu Zlín. Výzkum ukázal, že zaměstnanci křesťanských zdravotnických zařízení ve Zlínském kraji sami vnímají a zároveň očekávají rozdíl mezi církevní a necírkevní organizací. Současně se však ptají, které to ty křesťanské hodnoty jsou? Je to očekávání, se kterým přicházejí oni a další zainteresované osoby. Od křesťanského zařízení vnímají jinou kulturu, která se má projevovat v konkrétních oblastech a je orientovaná na člověka. Tato kultura podle nich vychází od vrcholového managementu, který je jmenován zřizovateli těchto zařízení. Zřizovatelem uvedených zdravotnických zařízení je katolický řád nebo kongregace a evangelická diakonie, kteří se snaží naplnit své poslání, vycházející z jejich spirituality. Jejich primárním cílem není generovat finanční zisk, i když obchodně by tyto soukromé společnosti mohly zisk vytvářet, ale snaží se o individuální a spravedlivý přístup vůči všem zainteresovaným osobám. Tento přístup vychází ze zásad křesťanské morálky, kdy středem veškerého konání je člověk. Výzkum dále vymezil, že pro křesťanské zaměstnance církevních zařízení je zásadní normou Desatero Božích přikázání, jako základní povinnost člověka k Bohu a bližnímu. Navzdory tomu, že zařízení jsou zřizována dvěma různými církvemi, účastníci ohniskové skupiny explicitně či implicitně odkryli některé křesťanské a základní společenské hodnoty, které nabízí sociální učení církve. Mne jako křesťanskou manažerku zajímala i některá negativa, která vnímají zaměstnanci jako specifikum křesťanské organizace (např. možnost zneužívání přílišné tolerance nebo výhradní postavení, do kterého se staví někteří křesťanští zaměstnanci). Potěšilo mě vnímání pozitivních aspektů, jako je např. vstřícné pracovní klima a pozornost, vlídný zájem věnovaný jednotlivci (pracovníkovi i pacientovi). Na základě zjištěných aspektů bylo možné konstatovat jistou odlišnost křesťanského managementu od běžného managementu a jeho etických hodnot. Vzhledem k celkové koncepci diplomové práce jsem došla k závěru, že fenomén křesťanského managementu, jak jsem jej vymezila na základě církevních

dokumentů, ačkoli není nikde explicitně definován, je ve sledovaných křesťanských zařízeních v jisté míře uplatňován. Projevuje se jako způsob vedení organizace na základě specifického přesvědčení, které v sobě odráží hodnoty jeho křesťanských manažerů.

Prameny

Katechismus katolické církve, Zvon, Praha, 1995, ISBN 80-7113-132-6

Kompendium sociální nauky církve, Karmelitánské nakladatelství, Kostelní Vydří, 2008, ISBN 978-807195-014-1

Sociální encykliky (1891–1991), Zvon, Praha, 1996, ISBN 80–7113–154–7

Dokumenty II. vatikánského koncilu, Zvon, Praha, 1995, ISBN 80-7113-089-3

Bible – Písmo svaté starého a nového zákona včetně deuterokanonických knih, český ekumenický překlad, Biblická společnost, Praha, 2005, ISBN 978-80-85810-37-9

Svatí na každý den - historie, spiritualita, umění, díl 1-3, 7-9 Karmelitánské nakladatelství, Kostelní Vydří, 2010, ISBN 978-80-7195-292-3

Literatura

Assländer F. Grún A., *Řízení jako duchovní úkol*, Karmelitánské nakladatelství, Kostelní Vydří, 2008, ISBN 978-80-7195-419-0

Barták J., *Skryté bohatství firmy*, Alfa Publishing, Praha, 2006, ISBN 80-86851-17-6

Benedikt XVI., *Caritas in veritate, Lásky k pravdě*, Karmelitánské nakladatelství, Kostelní Vydří, 2009, ISBN 978-807195-414-9

Blažek L. a kol., *Společenská odpovědnost podniků*, Praha, 2005, ISSN 1801-4496

Disman M., *Jak se vyrábí sociologická znalost*, Karolinum, Praha, 2006, ISBN 80-246-0139-7

Drucker P. F., *Řízení neziskových organizací*, Management press, Praha, 1994, ISBN 80-85603-38-1

Dytrt Z., *Dobré jméno firmy*, Alfa Publishing, Praha, 2006, ISBN 80-86851-45-1

Havrdová Z. a kol., *Hodnoty v prostředí sociálních a zdravotních služeb*, Fakulta humanitních studií Univerzity Karlovy v Praze, 2009, ISBN 978-80-87398-06-7 2009

Hendl J., *Kvalitativní výzkum*, Portál, Praha, 2005, ISBN 978-80-7367-485-4

Hospodářová I., *Kreativní management v praxi*, Praha, Grada, 2008, ISBN 978-80-247-1737-1

Hroník F., *Manažerská integrita*, Motiv Press, Brno, 2008, ISBN 978-80-904133-0-6

Koontz H. Weihricha H., *Management*, East publishing, Praha, 1998, ISBN 80-7219-014-8

Kotler P., Caslione J. A., *Chaotika, řízení a marketing firmy v éře turbulencí*, Computer Press, Brno 2009, ISBN, 978-80251-2599-1

- Lukášová R., *Organizační kultura a její změna*, Grada Publishing, Praha 2010, ISBN 978-80-247-2951-0
- Mlčoch L., *Pozvání na cestu*, Praha 2007, ISBN neuvedeno
- Nováček P., *Udržitelný rozvoj*, Univerzita Palackého Olomouc, Olomouc 2010, ISBN 978-80-244-2514-6
- Rolný I. Lacina L., *Globalizace, etika, ekonomika*, Jan Piszkiwicz, Věrovany, 2004, ISBN 80-86768-04-X
- Řezáč J., *Moderní management manažer pro 21. století*, Computer press, Brno, 2009, ISBN 978-80-251-1959-4
- Sedláček T., *Ekonomie dobra a zla*, Finidr, Český Těšín, 2009, ISBN 978-80-903944-3-8
- Steingart G., *Globální válka o blahobyt*, Euromedia Group, Praha, 2008, ISBN 978-80-242-2301-8
- Šiška, V., *Hospodářská komora a společenská odpovědnost podniků*. Unie PZ, Praha, 2008, ISBN neuvedeno
- Škrlovi P. a M., *Kreativní ošetrovatelský management*, Adent orion, Praha, 2003, ISBN 80-7172-841-1
- Tichá I., *Učíci se organizace*, Alfa Publishing, Praha, 2005, ISBN 80-86851-19-2
- Trinkenwitz Z., *Management v Česku - iluze a realita*, Profess Consulting, Zeleneč, 2007 ISBN 978-80-7259-056-8
- Trnková J., *Společenská odpovědnost firem*, Business leaders forum, Praha, 2004, ISBN neuvedeno
- Veber J. a kol, *Management, základy, prosperita, globalizace*, Management press, Praha 2000, ISBN 80-7261-029-5
- Vodáček L. a Vodáčková O., *Moderní management v teorii a praxi*, Management Press, Praha, 2009, ISBN 978-80-7261-197-3
- Weber H., *Všeobecná morální teologie*, Zvon, Praha, 1998, ISBN 80-7021-292-6
- Zajíc J., *Služba v různých oblastech společenského života*, Praha 2007, ISBN neuvedeno

Elektronické zdroje

- AccountAbility, <http://www.accountability.org/> 19. 2. 2011
- American Water, <http://www.amwater.com/about-us/corporate-social/> 19. 4. 2011
- Business Leaders Forum, <http://www.blf.cz/csr/cz/vyzkum.pdf/> 26. 4. 2011
- Boan D., Funderburk, F., Health quality improvement and organisational culture www.delmarvafoundation.org/html/content_pages/pdf_documents 20. 5. 2011
- Diakonie ČCE, <http://www.diakonie.cz/> 29. 3. 2011
- European Business Ethics Network, <http://www.eben-net.org/> 25. 2. 2011
- Evropský parlament, <http://www.europarl.europa.eu/parliament/expert/> 3. 2011
- Fair Trade, <http://www.fairtrade.cz/> 12. 3. 2011
- Gloal Reporting Initiative, <http://www.globalreporting.org/Home/> 15. 3. 2011
- Hospic Citadela, <http://www.citadela.cz/html/info.html/> 11. 4. 2011
- Hospodářská komora, <http://www.komora.cz/> 31. 3. 2011
- International Organization for Standardization, <http://www.iso.org/iso/home/>
- Korektní podnikání, <http://korektnipodnikani.cz/files/kodex.pdf> // 17. 2. 2011
- Křesťan a společnost, <http://www.hkap.cz/zpravy-a-informace/deset-zasad-pro-krestanskeho-podnikatele/> 26. 3. 2011
- Milosrdných bratří, Hospitálský řád svatého Jana z Boha, <http://www.milosrdni.cz/pages/domovska-stranka/kdo-jsme.php/> 24. 3. 2011
- Mlčoch Lubomír, pozvání na cestu, <http://www.katyd.cz/res/data/> 2. 4. 2011
- Morgan D. L. *Focus groups* http://digitalvillage.org.uk/docs/wp-content/uploads/2009/02/morgan_d_l_1996_focus_groups_annual_review/ 15. 4. 2011
- Nemocnice Milosrdných bratří Vizovice, <http://www.nmbvizovice.cz/> 25. 3. 2011
- Quality centrum, <http://www.certifikace-iso.cz//ohsas-18001/> 17.4. 2011
- Siegel M., *Management pojetí a veřejný sektor*, Ústav ekonomie, Fakulta ekonomicko-správní, Univerzita Pardubice <http://dspace.upce.cz/bitstream/10195/32250/1/> 1. 4. 2011
- Social Accountability International, <http://www.sa-intl.org/> 20. 2. 2011
- Společenská odpovědnost firem, <http://www.csr-online.cz/Page.aspx?normy/> 16. 4. 2011
- Technické normy, <http://www.technickenormy.cz/normy-jakosti-a-environmentalniho-managementu/normy-environmentu-en-iso/> 3. 3. 2011
- Úřad pro technické normalizace, metrologii a státní zkušebnictví, <http://www.unmz.cz/urad/iso//spolecenska-odpovednost/> 22. 3. 2011
- Vatikán stát, http://www.vatican.va/roman_curia/pontifical_councils/justpeace/ 16. 3. 2011

Seznam zkratk

AA – Accountability

AIDS - Acquired Immune Deficiency Syndrome

CSR - Corporate Social Responsibility

CSRE - Corporate Social Responsibility Europe CSRE

Č. – číslo (popisné)

ČCE – Českobratrská církev evangelická

Čl. - článek

ČR – Česká republika

EBEN - European Business Ethics Network

EMAS - Eco-Management and Audit Scheme

EP – Evropský parlament

EU – Evropská Unie

FG – Focus Group

GC – Good cooperation

GRI - Global Reporting Initiative

GS – Gaudium et spes

HDP – Hrubý domácí produkt

IČ – Identifikační číslo

ISO - International Organization for Standardization

J – Janovo Evangelium

KKC – Katechismus Katolické církve

KM – Křesťanský management

KSNC – Kompendium sociálního učení církve

LDN – Léčebna dlouhodobě nemocných

Lk – Lukášovo Evangelium

MKČR – Ministerstvo kultury České republiky

Mt – Matoušovo Evangelium

Např. - například

NMB - Nemocnice Milosrdných bratří

NMS – Nemocnice Milosrdných sester

OECD - Organisation for Economic Cooperation and Development

OHSAS - Occupational Health and Safety Advisory Services

OSN – Organizace spojených národů

RCI - Responsible Competitiveness

RN – Rerum novarum

SA – Social accountability

Str. – strana

Tj. - to je

Příloha

Transkripce rozhovoru Focus Groups ze dne 6. 5. 2011

F Takže já bych zahájila takové to naše odpolední setkání, ještě jednou vás tu všechny vítám. Chci vám vyjádřit opravdu vděčnost, že jste přijeli, že jste obětovali svůj čas, prostředky, námahu a taky odvalu. Odpovídat na ty otázky a jít do něčeho nového. Hlavně chci poděkovat tady zástupcům z hospicového domu Citadela, že nás přijali v tomto milém a pěkném prostředí a umožnili mi takto vlastně dokončit část diplomové práce, která je součástí mého studia. Studuji obor management – supervize pro zdravotnická a sociální zařízení při Fakultě humanitních studií v Praze na Karlově Univerzitě. Je to magisterské studium, dokončuji ho teď a součástí je právě jakýsi výzkum, který má naplnit tu teoretickou část. Já jsem tu diplomovou práci nazvala křesťanský management církevních zdravotnických zařízení a to je vlastně to, co nás spojuje, protože my jsme tu zástupci tří církevních zdravotnických zařízení. I když jsme třeba z jiných církví z jiných zařízení, tak je to společné toto křesťanské. I když jsme věřící nebo nevěřící. Já bych vás chtěla poprosit o spolupráci v tom, abyste se nebáli. To že nahráváme na diktafon nebo na videokameru, to bude opravdu použito jenom pro ty moje studijní účely. Já to přepíši a potom smažu. Jsem ochotná vám to dát tedy ještě k nějaké autorizaci, abyste nahlédli, kdyby tam byla nějaká kontroverzní témata. Opravdu jsem ochotná vám to dát k nahlédnutí, abyste to autorizovali a dovolili mi to třeba citovat do té diplomové práce nebo naopak zamítli. Možná ještě něco, abych se představila. Jméno už tu padlo, jmenuji se sestra Damiána v NMS pracuji na pozici hlavní a vrchní sestry. Ty kumulované o tom už tady řeč byla, takže jsem hlavní a vrchní sestra. Těch povinností tam mám víc, ale jedná se o to, že jsem členka toho managementu. Moje povinnosti jsou od přijímání nových zaměstnanců, řízení kvality ošetrovatelské péče, ale i zásobování léky, zdravotnickými materiály. Prostě spadá do toho mnoho. Dále jsem také členka kongregace Milosrdných sester sv. Vincence de Paul, která zřizuje toto nestatní zdravotnické zařízení. Jsme vlastně soukromá nemocnice. A já sama vnímám jakési rozdíly, protože jsem pracovala i v jiném zařízení. Sice to byla charita, ale co bych srovnala s praxí. Když jsem studovala, že ty principy jsou trochu jiné. Ještě k sobě, mám 37 let. Pocházím kousek od Kroměříže – z Hané. Mám ještě oba rodiče, mám dva sourozence, s kterými mám opravdu pěkný vztah. Mám velice milou a hodnou rodinu a kolem sebe tým opravdu velice dobrých, milých a schopných pracovníků. Já bych vás

chtěla poprosit, kdybyste každý o sobě něco málo řekl tak, jak uznáte za vhodné. Mně jde opravdu, prosím, jenom o tu vaši pracovní pozici poté jestli byste někdo ze zástupců představil váš management. Tak já třeba poprosím tady po pravici pana...

I₁ Jak už jste tady slyšeli jsem p... Jsem zásobovač v Nemocnici milosrdných sester. Jsem studentem Teologické fakulty. Jsem rád, že jsem byl osloven, že vlastně tu teorii můžu použít v praxi a to je asi vše, čím jsem se chtěl představit v úvodu. Mám jednu manželku a čtyři děti. To je asi tak všechno.

F Fajn děkuji.

I₂ Já pracuji jako zdravotní sestra, nyní na ambulanci. Předtím jsem dělala na lůžkové části u ... Jmenuji se ... Je mi 43 let, 2 děti, dcera 23 let a chlapec 21 let. Studuji VŠ, takže tedy soucítím. Tyhle práce jsou hodně náročné. Jinak teda na lůžku jsem dělala 15,16 let u ... Ted' jsem tedy na ambulanci. Dělala jsem na rehabilitaci, v kontaktu s lidmi jsem každý den. S příbuznými také, protože člověk musel zaučit, naučit, ukázat, jak poté pomáhat v domácím prostředí, když se tedy propouštějí. Jsem věřící, manžela jednoho.

F Fajn děkuji.

I₃ Jmenuji se .. Jsem technicko-ekonomický náměstek v nemocnici. Pracuji tam od listopadu minulého roku. Jinak jsem pracoval předtím vždy na pozici soukromého sektoru. A tady z toho důvodu jsem přešel do jináčího tak oboru, tak do sektoru, kde cítím, že už bych chtěl něco vědět. Smysluplnou práci, která by po mně měla zůstat. Jsem ženatý, mám také tedy jednu manželku, dvě děti. Lenka končí na arcibiskupském gymnáziu v Kroměříži. Zítra bude dělat přijímačky v Brně, tak doufám, že to dopadne dobře. No a kluk je v 5. Třídě základní školy.

F Fajn děkuji.

I₄ Jmenuji se .., pracuji jako zdravotní sestra na .. na částečný úvazek a zde jsem 2 roky. Předtím jsem dělala v krajské nemocnici. A dále na LDN v na ženském oddělení. Předtím jsem dělala ještě 13 let rentgenovou laborantku. A jinak tedy jsem rozvedená. Mám 55 roků a dospělého syna. Co se týče víry, nevyznám žádné náboženství, ale nedá se říct, že

jsem neznaboh. Mám svoji životní filozofii, že je něco nad námi, ale co se týče praktikování chození do kostela jako katolík nebo evangelík, tak to tedy ne.

F Fajn děkuji.

I₅ Jmenuji se ..., jsem sociální pracovnice v .. Tam pracuji 10 let. Předtím jsem pracovala v městské nemocnici 10 let také jako sociální pracovnice. Předtím jsem pracovala jako zdravotní sestra v jeslích. Mám 54 let, mám 2 děti, 4 vnoučata a jsem věřící – katolík.

F Fajn děkuji.

I₆ Jmenuji se ... Pracuji v .. od roku 2006, přišla jsem zde v důchodu. Pracovala jsem jako výpravčí vlaku, dělala jsem různé práce na železnici. Na poště, v ČSOB. Nyní mám práci, která má opravdu smysl, proto jsem tady jako dobrovolník. A mám také kumulované role, dělala jsem koordinátorku. V současné době dělám, dělám sociální pracovnici, piár sociálního úseku a webmastera. Nemám tedy pro tuto práci žádné vzdělání. A hlavním náplní je ta sociální práce a ta má taky největší smysl. Hodně jednáme se zájemci o služby, starost o truchlící a pozůstalé to je také náplň mé práce hlavně. Jsem vdaná, manžel. Máme 3 děti dospělé, máme 43letého, který se léčí na onkologii v Olomouci nemocnici. Má leukemii. Má ji pátým rokem, v listopadu transplantovali krevní dřeň, dcera byla dárce. Prožili jsme těžkou euforií s tím, že bude na vánoce doma. Teď je tedy v kritickém stavu. Doufám, že se podaří transplantace, má dárce z Německa. Objednali ho, ale nevíme, jestli přežije přípravu na transplantaci. To je pro nás citlivá situace. Dcery jsou obě svobodné. Teď něco o našem managementu, jsme jediný hospic diakonie evangelické církve. Náš pan ředitel je ze stejného sboru jako. Jsme sousedé. Byl dlouhá léta presbyterem naší církve. Teď je tedy praktikující evangelík. Jinak pro výběr zaměstnanců, není rozhodující, jsou-li věřící nebo nevěřící. Ale je to o jejich životním krédu, pracovitosti a přístupu k nemocným.

F Tak tedy pokud jsem to správně pochopila, tak management tvoří pan ředitel...?

I₆ Máme správní radu, kterou tvoří 5 lidí – pan ředitel a ostatní a máme ještě dozorcí a správní radu.

F Dobře fajn, děkuji.

I₇ Jmenuji ... Pracuji v .. od února jako zdravotní bratr. Studoval jsem, předtím než jsem tady nastoupil. Vyšší odbornou školu ve Vsetíně. Jinak jsem tady vlastně byl zaměstnán na brigádě předtím asi rok a půl jako pečovatel. Takže nevím, jestli mám nějaké velké zkušenosti s paliativní péčí. Ale snad vám něco povím. Jinak jsem svobodný, bydlím s matkou ve městě.

F Děkuji, stačí.

F Já ještě bych přiblížila strukturu managementu té naší nemocnice. My vlastně jsme zřizování, jak jsem říkala, Českou provincií kongregace Milosrdných sester. A ta jmenuje ředitele. Ředitel je u nás jmenován a ten má v sobě ještě takovou radu. Zase jsou to kumulované funkce. Ten náš ředitel je ještě primář, specialista infektolog. Občas ještě sekunduje. Ano, má toho nad hlavu. Potom k němu patří náš pan správce, který má také funkci kumulovanou jako ekonomický náměstek, a já jako hlavní a vrchní sestra. A poté ten střední management – to jsou ty staniční sestry na své pozici a vedoucí pracovníci na své pozici. Takže to k tomu managementu.

F Můžu poprosit vás, jestli představíte váš management.

I₃ Náš management je přesně takový jako u vás, je jmenován ředitelem. Ředitel je zároveň primář. A co se týče toho managementu, struktura se bude tvořit, ale zatím v tom managementu je samozřejmě hlavní sestra, technicko-ekonomický zástupce a ředitel.

F Tak v tomto to máme asi dost podobné. My vlastně nad sebou máme tu kongregaci. Říkám tu, já patřím tam i tam. A ještě v té pozici jsem rada, jak bych to řekla, v radě kongregace. Takže já jsem opravdu někdy černobílá. Ale tím chci říct, že my jako vedení nemocnice se vlastně setkáváme se zástupci kongregace každý měsíc a tam jsou plánovány, vzdělávací, kulturní, investiční akce. Takže opravdu to zařízení se musí chovat tak, aby se to zařízení nezadlužilo. Chovalo odpovědně vůči všem těm zainteresovaným, ať už je to zřizovatel, jsou to naši pacienti, naši dodavatelé. Dnes jsme řešili takovou situaci, že pojišťovna strhla peníze, takže nejsou peníze na účtu. Takže se obvolávali dodavatelé, že pošleme peníze později. V tom třeba vidím ten pěkný solidní přístup, že se to nehodí do šuplíku. Ale že se to otevřeně řeší. Že se to řeší s jakousi odpovědností vůči všem. Fajn a

ted' abychom se dostali k těm našim otázkám. Já jsem nazvala tu práci, jak jsem vám říkala, křesťanský management v církevních zdravotních zařízeních. Těch církevních zdravotnických zařízení je v republice pouze pět. Jestli jsem dobře počítala, dvě jsou v Praze, zřizuje je Kongregace nebo řád Milosrdných sester sv. Karla Boromejského. Nemocnice pod Petřínem to je jediná církevní nemocnice, která poskytuje akutní péči v takovém tom základním sledu – interna, chirurgie, myslím že, dětské a detoxikační. No a druhé zařízení mají také v Praze Řepích Dům sv. Karla Boromejského. To je zvláštní zařízení dům nebo 4 pod jednou střechou. Tam mezi zaměstnance, pacienty potom je to jako kdyby domov pro seniory. Zároveň je tam ještě tak čtvrtá složka a to jsou vězni vedle věznice Ruzyně a tyto ženy, odsouzené na nižší tresty pracují právě tady v tomto zařízení v rámci jakési resocializace anebo v nalézení znovu smyslu života a výtěku. Toto jsou ty dvě zařízení. A ostatní tři zařízení, my vlastně teď sedíme v regionu Zlín, takže hospic Citadela, Nemocnice Milosrdných bratří a Nemocnice Milosrdných sester Kroměříž. Já bych vás chtěla poprosit, abyste se opravdu nebáli, svobodně vyjádřili názor. Cokoli řekli, opravdu nic nebude použito proti vám. Já jsem vám vděčna, že jste přišli, přijali fakt, že budu moci vaše názory a připomínky použít. Co by tedy mělo zaznít. Měly by to být jenom nějaké úrovně deklarace, taková ta teorie a opravdu ty vaše zkušenosti z praxe. Jak vy to vnímáte, jak vy to vidíte. Nebojte se být kritičtí. Jo, já když jsem tím vedoucím pracovníkem, tak jsem v tomto mazána mlčenlivostí, takže se nemusíte vůbec bát. Tady vás prosím, abyste volně reagovali na předložené téma. Odpovídali, co vás napadne, klidně doplňovali jeden druhého, ale dáme si nějaká pravidla. Třeba zvedněte ruku, abyste vyjádřili, že se chcete zapojit do řeči. Jde mi opravdu o vaše zkušenosti, názory, postoje a tak se možná odkryjí určité aspekty a to naše setkání naplní ten účel, určitý smysl toho, proč jsme se vlastně sešli.

F Já bych začala úplně jednoduchou první otázkou. Jestli budete mít chuť se k ní každý vyjádřit zvlášť nebo jestli někdo začne. **Co si představíte, když se řekne křesťanský management?**

F Já bych poprosila...

I₄ Já tedy, když jste mi řekla téma té vaší práce nebo vlastně vašeho oboru, pokud se nepletu, že je to křesťanský management.

F Nene, obor je management a supervize ve zdravotnickém sociálním zařízení. To je název práce KM.

I₄ Já když jsem se dozvěděla, že je to spojené s křesťanstvím, tak jsem nad tím přemýšlela a naskočilo mi to, že je to řízení v podstatě těchto křesťanských zařízení. Proto bych si představila spíš klášter a plus tedy samozřejmě křesťanské zařízení, takové jak je naše LDN.

F Ještě někdo k tématu křesťanský management? Slyšeli jste to někdy nebo zkuste to nějak spojit, popsat.

I₆ Tak já jsem se tedy zkoušela tak nějak podívat na internet. Křesťanský management se objevuje velice zřídka, v podstatě tak jako pojem, ale nenajdete k němu žádné vysvětlení. Tak jsem si říkala, že by asi měl vycházet z nějakých křesťanských hodnot, ale co to ty křesťanské hodnoty jsou?! (zdůrazněný hlas více osob). A tak jsem hledala pojem křesťanské hodnoty a na křesťanských hodnotách staví spousta organizací samozřejmě církve, charity, různé zájmové společnosti. Například taky Orel, ale nikdo nedefinuje, co to ty křesťanské hodnoty jsou?(ptá se více osob). Takže to jsem nenašla, více jsem tedy jako nehledala ani jsem na to neměla čas a ani nějak.

I₂ Křesťane mají desatero, máte se řídit desaterem, takže jako pokud se splňuje.

F A vy také v evangelické církvi jak se díváte na desatero?

I₆ No my se učíme z paměti desatero, Apostolikum, dvojí přikázání lásky, učíme se toho více, nějaké žalmy nebo tak.

F Ano, takže desatero je to, co nás spojuje ano? I ty věci, co jste říkala.

I₆ A já si právě myslím, jsem přemýšlela trochu pozpátku a říkala jsem si, že vlastně každý jednání historicky bylo založené na křesťanských hodnotách a od toho se poté odvíjely ty demokratické hodnoty a vlastně ty kořeny jsou někde dávno, dávno v minulosti, což my vůbec nemůžeme pamatovat. S těmi peripetemi, které následovaly, jako je třeba středověk, inkvizice a tak, kdy se to prostě. Ano a potom zase třeba toleranční patent a

Marie Terezie. Takže ta historie je hodně, hodně hluboká a dlouhá. A opravdu tedy dobrat se nějakého pojmenování. Já vím, že my bychom se měli řídit tedy především desaterem, ale ono to desatero platí vlastně obecně, pro všechny.

I₂ Co k tomu říct konkrétně, jako všechno je to takové obecné a potom, když to začne rozjímat každý zvlášť, už je tam hodně podpožek a dalo by se o tom hodně diskutovat.

I₄ Já pod pojmem, kdybych se nevyjadřovala jako ke každému zvlášť a křesťanský management si vybavím nebo kdyby mi někdo řekl, budeš pracovat, kde funguje křesťanský management, tak by mně tam vyvstala hlavně etika, čili očekávám hlavně etiku, která by byla vůči pacientům. Vůči zaměstnancům a vzájemně vůči všem v tom daném prostředí. To by se mně vybavilo, aniž bych hledala cokoli dále nebo co bych očekávala.

I₃ Definice se opravdu těžko hledá. Takže já jsem na internetu přesně hledal to, co jste říkala.

F Tím jsem vás mohla ušetřit, ta definice tam opravdu není.

F Ale opravdu, co vás první napadne.

I₃ Tak je ta etika nad ekonomikou. Toto by asi bylo to hlavní, ale jestli se to dá takhle jednoduše.

F Dá, dá, to je právě to krásné, protože já si říkám, když to studuji, co je účelem všech firem. Prostě získat peníze, vydělat. Ale my pokud se snažíme řídit podle křesťanských zásad, tak my máme tím cílem člověka. Ať už toho pacienta, tak už toho spolupracovníka a kteréhokoliv člověka na kterékoliv úrovni.

I₁ Já jsem k tomu jenom chtěl říct, jak vy říkáte etika. Já jsem vlastně zapomněl říct, já jsem taky půl roku pracovník v nemocnici a předtím než jsem přišel do toho, tak jsem neměl co nabídnout. Jediné co, že se budu snažit a když jsem šel do toho prostředí, tak jsem říkal hlavně s upřímností, s čistým štítem. To znamená, že jak se mi to daří, jsem se musela zeptat kolegyně. Prostě vše upřímně. Ano, dnes máme to desatero, ale v podstatě to

je ta láska ta upřímnost. Když mám nějaký průšvih, když mi něco prochází v ledniče říct „sestří, co bychom s tím udělali“. Ano, že problémy, co jsem tam vnímal, co mi nastínil můj předchůdce – to neřešil nic. Říkal, když už nějaký problém je, tak ho odložím. Já nevím, jak pro ženy, ale pro chlapa je nejhorší ta jeho ješitnost. Samec, který všechno dokáže a ejhle jogurty, které zítra končí - a je po samcovi. Prostě říct „sestří, co s těmi jogurty. Mám je vyhodit?“ vše říct upřímně. Sice sestřička někdy říká, že jsem tajemný jako hrad v Karpatech. Ale to je spíš tím, že já něco zapomenu sdělit nebo tak. Ale toto jsem říkal, že z pohledu toho, že jsem konvertita a to křesťanské, co už tu zaznělo to přijmout z toho křesťanského principu a ne tak jako u klasického managementu. Dělal jsem u stavební firmy a tam šlo jen o zisk, zisk. Když mě pan primář – pan ředitel nemocnice zastavil a zeptal se mě, jak se mám, jak se mi tu líbí, takže jsem stál s oněměním na chodbě, protože u bývalého ředitele stavební firmy jsem tohle neznal. Tak to jsem si v duchu říkal, možná budu vulgární: „ty vole, tys přišel do nádherného prostředí“. To je taková ta upřímnost, ne „pozor, já jsem někdo“. Třeba můj bývalý šéf, kde jsem dělal 3 měsíce, přišel do místnosti „pozor, já jsem přišel, vy mi nesáháte ani pod kotníky“ (přišel tímto stylem). Ani neodpověděl na pozdrav, nezeptal se, jak se vám tu líbí apod. Takže se zde objevilo takovéto křesťanské přijetí. Všiml jsem si, máte tady krásnou kapli. Tady chodím kolem toho „říkal, jsem si krásný obraz“. Opravdu to vše tak nějak vychází z lásky. Přichází s láskou ne takovéto „má dáti, dal“. Tady v tomhle vidím to křesťanské. Je to o přijetí, tak jako v manželství „já tě přijímám se vším, s těmi chybami, s tím jaký jsi a s tím, co dokážeš“. Přijímám tě pěkně a ne abych tě zadusil. A s tím vlastně já jsem přišel do toho prostředí, že jsem byl přijatý a vedený za ruku a přijatý s tím, že se ze začátku vše nedaří.

F To je u každého začátku.

I₁ A každý za mnou chodil a ptal se: „tak co, jak to zvládáte?“. Měli starost a to bylo to nádherné. V té firmě, kde jsem začínal, jako ve stavební firmě, to bylo o něčem jiném.

I₅ Takže to je o té bezpodmínečnosti.

F Myslíte té vůči člověku?

I₅ Ano, o bezpodmínečnosti k cizímu člověku. Není to spolupracovník, očekává se to tak. Pořád tam musíme mluvit o tom očekávání. Když se řeklo tohle slovo, které jste vyslovila a samozřejmě je to otázka, jestli to bude naplněné. Ale to je zase věc nás všech asi i těch lidí.

F Dovykládejte to.

I₅ Takže vlastně ta bezpodmínečnost, je to ta láska. Ale jsme zase jenom lidé a myslím si, že stoprocentně to naplnit nebo že je to ideál. A trošku si to možná i malujeme, když vstupujeme do toho zařízení, kde bychom slyšeli křesťanský management, že by to tak mělo být.

I₂ Protože oni se řídí tím desaterem, oni by měli být jako tací vstřícní. Lidé to tak mají dané, že se řídíme určitým kodexem (doplňují se dvě ženy).

I₂ Oni to od nás očekávají. Pořád očekávají něco.

I₅ Právě to říkám, že je to takovéto očekávání. A teď je otázka, jakým způsobem ten management vůči nám všem včetně těch pacientů naplní, jestli se opravdu bude odlišovat od toho typického managementu nebo jestli nenaplní plně očekávání.

I₄ No já jsem k tomu chtěla jenom říct to, že na úplném počátku stojí to, jak se obchodně se definuje to zařízení. Jestli je to akciová společnost, tak ta teorie je předurčena k jakémusi generování určitého zisku. Ano já vím, proto říkám právě. Že ono asi té etiky samozřejmě bude míň že, protože tam bude každého zajímat jen ten výsledek. V momentě kdy je to nezisková organizace, což já se domnívám, že by všechna křesťanská zařízení měla být. Protože pak se očekává ta etika, ta šla u těch akciovek opravdu dolů – etika, péče. Jo, tam je zisk na prvním místě.

F Já právě v té mé teoretické práci popisuji jakýsi ekvivalent toho našeho desatera nebo jak má naše církve dobře definované sociální učení církve. Jo, 120ti letou tradici. A takovým tím ekvivalentem v moderním managementu je tzv. sociální a společenská odpovědnost (social corporate responsibility), vlastně nový systém, který se implantuje do moderních firem, to mají světové firmy, velké, které jsou zaměřené na ekonomiku, životní prostředí a

sociální. Víte, jsou firmy, které přispívají: Avon – rakovina prsu. Někteří přispívají na chudé děti, ale oni to mají jako lepší image firmy. Zákazník je před rozhodnutím, co si koupím „mercedes nebo BMW?“ tak stojí skoro stejně, vypadají skoro stejně. Tak co, zeptám se, jak zacházejí se svými zaměstnanci. To spíš má změnit image firmy, ale tím chci říct, že ta etika se snaží být v současné době v tom řízení. Ale je to něco navíc, tak jak jste říkala. Ne primárně, tak jak je to asi v křesťanských zařízeních.

F Tady ještě pan mě pěkně navedl k takové vlastně druhé otázce.

F **Jestli jste zaznamenali nějaký konkrétní rozdíl?** Máte za sebou více pracovišť. Jde o rozdíl v tom církevním a necírkevním zařízení. Chcete ještě někdo k tomu něco?

I₂ Tak je tam přístup jinačí, protože ten člověk. Já jsem teda dělala, to jsem neřekla. I vlastně předtím, vlastně po škole hned na lůžkové části na interně ve Zlíně. A potom na chirurgii, a když tam umírali pacienti na chirurgii po operaci taky tam byla paní – tak já dycky říkám, že umírající člověk, který něco očekává, tak daleko líp se mu odchází než když ten nevěřící, který nemá žádnou vizi nebo oporu. Rodina tam není, pokoj prázdný jenom kapačka a tma prázdná. A když není ta víra nebo ta opora úmyslná, tak je to těžké. Hodně se mi vyplatilo nebo vyplatilo, slyšela jsem, že paní říká „já se smrti nebojím“. A když viděla jsem umírat mladou ženu. Teda bylo to asi tím, že byla mladá a děti doma. Tak ta se bránila, jako prostě naříkala, já nechci umřít. Je to možná vidina toho, že prostě ještě má ty děti doma malé. Jestli byla teda věřící nebo nevěřící. Ten věřící je prostě klidnější. Taky jsem viděla u další paní, která byla taky na chirurgii, tak taky umírala a prostě nic jo jako nic.

F Jo já jsem to špatně pochopila, popisujete rozdíl mezi věřícím a nevěřícím člověkem.

I₂ Ano, věřícím a nevěřícím. Já prostě jsem si vzpomněla na tu paní, která teda byla mladá a umírala a nevím, jestli byla. Ta třeba se té smrti bránila, jo, protože měla 36 roků. Takže to je prostě, ještě musíme definovat, jestli umírá člověk starý nebo mladý. Ten mladší se s tím musí vyrovnat, myslím si, daleko tvrději. Jo jako prostě to přijímá.

F Já myslím, že to už jsme zašli moc daleko.

I₂ Hrozně daleko jo, takže...

F Jo já jsem se snažila o rozdíl mezi církevním a necírkevním jako kdyby zaměstnavatelem. Chápu, že to prostředí je jiné a jiné se očekává. Ještě byste chtěla něco ..?

I₂ Jo je to prostě ty děvčata. Když člověk vycítí, tak je ta možnost zavolání kněze. Když prostě ta sestřička nemá k tomu žádný vztah. Prostě neví, že ten člověk by chtěl, že je na něco upnutý, že je věřící. Jo tak prostě ji to ani nenapadne, že by mohla, nabídnou kněze, zavolat a ta sestra, která toto cítění má nebo prostě to je věřící, tak prostě se vcítí do toho člověka víc a prostě zeptá se „chcete, nechcete“. Zavolá, přijde kněz. Zavolá rodinu, přijďte, chcete být u toho, nechcete být u toho. Některá sestra „jo, tak zavoláme, zaopatříme“. Má do „odfajfknuté“ máme to. Zavolá kněze. Dělá třeba sestřička nevěřící v církevní nemocnici. Jo tak bych to tak řekla, prostě máme povinnost volat kněze k umírajícím. Jsme v církevních zařízeních, zavoláme kněze. Odfajfknem, je tam, byl tam. Ta věřící když toto, tak řekne ještě: „bude tam, přijdete“, zkontaktuje tu rodinu. Oni tam pak mohou být u toho. Jo takže trošičku víc. Záleží opravdu na tom, jak to ten člověk vnímá. Když už je to opravdu špatné, zavolá tu rodinu. Ne jenom toho samotného kněze.

I₅ Porovnání toho křesťanského a nekřesťanského konkrétně pro mě bylo o tom, že jsem najednou, když jsem se dostala do křesťanského zařízení, mohla jednat úplně ve svobodě. Ve svojí svobodě, co se týče víry. A protože když jsem dělala v té práci v nemocnici, tak rodina si přála kněze. Já jsem šla na oddělení za managementem toho oddělení a žádala jsem, aby zajistili pro toho pacienta jednu místnost, že toho kněze zajistím, a že bych byla ráda, kdyby rodina měla možnost být s tím pacientem, bylo to odmítnuté. Nejsou prostory, absolutní nezájem. Když jsem se dovolávala etického kodexu, dovolávala jsem se k přání rodiny. V podstatě mi řekli, že ho zavezeme do úklidové místnosti. A pak když jsem nastoupila do křesťanského zařízení, najednou tady tyhle možnosti té svobody rozhodnutí toho pacienta nebo té rodiny, jestli tam bude ten kněz anebo nebude. A nikdo se nebude ptát, proč nebude. Tak prostě opravdu ta svoboda toho rozhodování. Tu kterou jsme dostali od Boha a byla plně naplněna. Ale až v křesťanském zařízení. I vůči tomu nevěřícímu, protože jako není podmínka. Nemá zájem a ani nepotřebuje tu víru a není v tom žádný problém. Takže ta svoboda v tom křesťanském zařízení pro něj byla velká.

F Ještě někdo nějaké názory, poprosila bych třeba vás, než nám utečete.

I7 Takže já vlastně nemůžu říkat prostě rozdíly, protože Citadela je moje první zaměstnání, ale souhlasil bych tady s tím, co zaznělo, že vlastně pro ty lidi, kteří jsou věřící, tak je ten odchod z toho světa prostě jednodušší. Samozřejmě s umíráním, se smrtí jednodušší jak pro toho klienta, tak pro tu rodinu. Takže asi tak.

F Takže vy nemáte tu zkušenosti s těmi zaměstnavateli. A třeba zkušenosti z nějaké praxe, určitě jste chodil na několika týdenní praxi na různá oddělení péče.

I7 Já jsem tu praxi měl ve Vsetíně na LDN. Tady na tom oddělení máme více času, tady ta práce je o něčem jiném než o papírech a prostě a myslím, že to je důležité a mně to takhle více baví. Radši budu se více věnovat těm lidem než tomu doplňovat dokumentaci.

F Ještě někdo, chcete k tomu něco.

I4 Jenom jestli jsem dobře pochopila, tak vy jste se ptala na rozdíl mezi církevním a necírkevním zaměstnancem. Tak to teda co mám já moji osobní zkušenost, to je tak to musím říct. Tak jak se propaguje ošetřovatelství, individualizována péče tak to mám pocit, že je ze strany managementu vůči personálu tady v těch církevních zařízeních nebo já nemám možnost srovnávat mezi více církevními zařízeními. Ale tady v tomto našem samozřejmě toto, ten individuální přístup k tomu personálu je jako úžasný a další teda věc, která mně strašně překvapila je vlastně to, jak to máte rozdělené v tom klášteře, že je tam vlastně někdo z těch sestřiček, kdo ví o tom, že přijde nějaký nový člověk. Okamžitě za ním jdou nebo už se jdou ptát, jestli už je na oddělení. Že to někdo hlídá a že okamžitě ho teda někdo z vás navštíví, tak to mi přijde, že to musí být pro toho člověka, když se do něho vžiju, že bych já byla ten pacient a že přijdu do nového zařízení. Tedy a někdo už dopředu o mně ví a přijde se na mě podívat. To si myslím, že je takové jako velice příjemné. Že tomu člověku to dává pocit, že není jen nějaký tam anonymní kousek mezi 20 nebo 21 lidma. A že je někdo konkrétní, že o něm někdo ví. Že ho někdo hlídá, toto bych řekla, že je jako takový nejzákladnější rys.

F Vy jste chtěl něco?

I₁ Já bych chtěl něco říct, když jsem se teď zaposlouchal. Zažil jsem z praxe z vlastní rodiny. Můj dědeček byl právě rychlý konec - mrtvička v NMS. Když se to po 14ti dnech nezlepšilo, naše rodina byla svolána. Potom se nám ho podařilo následně převést. Převezli jsme ho právě do té NMS tam vlastně zemřel a i babička říkala, když mi to tenkrát ten doktor nalil přímo „zavází nám tady, odchod“ Prostě dělejte si s tím, buď to si vezměte. Raději si zkuste jinou LDN, kde vám o něj dopečují. Řekl na rovinu, tady už to nemá smysl. Je to čekání na smrt, nám tady zavazí. V tom vidím tu ekonomickou dravost. Léčit tak, aby z toho byly zisky. Takže toto vidím z té zkušenosti. Byli jsme rádi, že děda skončil, kde skončil. Kde skončil jeho život. To je jiný pohled a potom jsem si uvědomil, že moje žena Alice dělala praxi v Holešově v domově důchodců. A to je přesně to, co jste říkali vy. Že ona je taková nadšená, takže jak tam byla na té praxi, stihla s těmi lidmi prohodit i pár slov a po 3 dnech byla zavolána vrchní sestrou, která ji sdělila, že takhle to dál nejde. Že nejde, aby při 14ti denní praxi to tu takhle nabourávala, že se to tak nepraktikuje. Vysvětlovala jí, že musí pochopit, že jsou to kusy – jednotky. Udělat to nejzákladnější konec a následně v Betlémě, kde se setkala s církevním zařízením – kde to viděla z druhé strany. Věnování lidem. Já se v tom tak neorientuji, protože to vidím „ze sklepa“, ale měl jsem možnost zahlédnout pár sestřiček jejich upřímný přívětivý úsměv. Já kdybych byl pacient a teď viděl, že sestřička se na mě usmívá, pan doktor se na mě usmívá, že to už je to přijetí. Tam kde jsem dělal předtím, tak to opravdu sestry dělaly tak, udělat si své a konec a skončit na kafe a na cigáru konečně a mět klid.

F Takže poprosím...

I₆ Z mé zkušenosti hospice. Řekla bych, že ta péče o zaměstnance je taková hodně individuální a že ty vedoucí pracovníky a ředitele zajímá, jak pracovníci žijí, jaké mají problémy, a třeba cílevědomě funguje sociální fond. Zaujme prostředky do toho sociálního fondu. Protože platy u nás nejsou vysoké a zaměstnanci, když si potřebují půjčit, mají kam jít. Tohle mi přijde docela dobré.

F To je krásný příklad.

I₆ A sleduje i další problémy zaměstnanců, můžete se mnou souhlasit, že ho to nenechává úplně v klidu a snaží se pomoci, řešit situace, které nastanou. To je jedna věc. A druhá věc, my jsme také poskytovatelé sociálních služeb. My poskytujeme podle paragrafu 52

pobytové sociální služby v sociálním zařízení. A ta služba je taková na cestě mezi LDN a Domovem pro seniory. Je to jenom na dobu, než se najde jiné řešení na přechodnou. A naše klientela na všech službách, které máme z poměrně širokého regionu. Jsme na hranici, jsme zlínský kraj, ale jsme na jeho okraji a sousedíme hned s moravskoslezským krajem a olomouckým. Takže máme klienty z poměrně širokého regionu a těch sociálních služeb máme 42 v současné době. To je podle zákona 108, tam každý klient si vlastně hradí vše. Hradí si i ubytování a stravu. Zdravotní pojišťovna hradí jenom některé úkony, které se dělají a z příspěvků na péči jsou hrazeny, je hrazena péče. A tím jak my máme široký záběr, tak spolupracujeme se spoustou oddělení následné péče a na všech těch odděleních se vyskytují pacienti tzv. umístitelní, protože nemají žádnou rodinu, žádné příjmy, protože jsou třeba opravdu dlouhodobě nemocní a nemá se o ně kdo starat. A my jsme takový magnet, který je přitahuje, protože tak jak ti sociální pracovníci v těch nemocnicích to zkoušejí, že tedy ty pacienty mezi klienty někde umístít. Ti to zkoušejí i u nás. No a my si musíme taky počínat ekonomicky, máme rozpočet na rok zhruba 31 miliónů. V tomto managementu sledujeme, do jaké míry tento rozpočet plníme. V těch 31 miliónech máme skluz v současné době 2,5 miliónu, protože jsme nedostaly dotace nebo byly nám vráceny dotace, čili dopadlo to bohužel na zaměstnance, byly pokráčeny mzdy a někteří zaměstnanci se propustili, ale přesto se k nám dostávají žádosti o umístění lidí, kteří nemají žádné příjmy nebo něco minimální tu hmotnou nouzi. No a měli jsme, většinou mám tak 3-4 to znamená 10% těch lidí, kteří neplatí plnou částku. No, a když se objevila další žádost člověka, který nemá příjmy, tak já jsem to vzala na poradu a říkala jsem, že o tom nechci rozhodovat sama. Když sami nemáme ty peníze. No a náš pan ředitel nám udělal přednášku o tom, jak jsme církevní zařízení a jak bychom si měli počínat charitativně a jak bychom měli být vstřícní vůči těmto lidem, kteří se prostě do nouze dostali ať už vlastní vinou nebo bez viny. A tak my jsme to tak jako všichni poslouchali a on říkal, tak hlasujeme teda, kdo je proto, abychom toho člověka přijali (hovor, smích ostatních) Všichni jsme hlasovali. Já samozřejmě tím, že jsem fundraiser, tak se snažím získat nějaký finanční prostředek třeba od toho města nebo obce, kde ten člověk má trvalé bydliště, i když je to teda přímo na té obci jako na obecním úřadě. Tak se snažím od nich získat nějakou jednorázovou pomoc nebo nějakou formu spolupráce. Ale prostě my tyhle ty lidi bereme, protože je nemocnice LDNky nemohou umístít, tak u nás nakonec ten člověk skončí.

F Můžu se zeptat, možná to bude dost intimní dotaz. Pan ředitel stavěl na Evangeliiu, padly tam nějaké věty z Evangelia.

I₆ Já si myslím, že to ne. Toto není jako způsob, ale ty křesťanské principy, kterými mi tady nedokážeme pojmenovat, tak on je, myslím, praktikuje.

I₃ Jenom jestli do toho můžu vstoupit, tak mně to připadá úplně neuvěřitelné teďkom, co jste řekla o panu řediteli a o tom sociálním fondu. Já jsem od listopadu vlastně nastoupil do nemocnice. Předtím jsem procházel opravdu jenom soukromým sektorem, kde vždy byl mladý dravý management bez ohledu bez kurpulí. Proto jsem to už těžko zvládal, kde byly opravdu jenom zisky. Opravdu bezohlednost, nikomu bych to nepřál. Věřte mi, že po tom se to přelomí, kde vám už přestanou být motivačním prvkem peníze, že už potom se mění priority a hodnoty a přijdete na to, že už opravdu potřebujete něco smysluplného, aby po vás zůstalo. Prostě už je to za mnou, zaplat' pán Bůh. Jsem rád tam, kde jsem. I když problémy jsou naprosto stejné, jako ty čísla mě stejně boří, já se nemohu dostat do červených čísel. Hledám jakékoli cesty, i jinou cestou. Zatím to jde.

I₆ Já vím úplně přesně, o čem mluvíte. Protože pro mě každý, rok bylo strašidlem, abych splnila úkoly ty cíle. Splnila počty založených účtů, počty založených úvěrů a já nevím čeho všeho. Proškolit pracovníky, koučovat je, abych je teda dokopala doslova k tomu, abychom splnili roční plán a průběžně měsíčně.

I₃ To je ještě jedna část tady tohoto, ale potom máte ty na té hraně, jak se to překlápí potom právě ty lidi, kteří neplní všechnu tu likvidaci – rozloučit se s nima, najít jakékoli cesty, aby se toho člověka zbavili. Jako na té hraně jsem byl hodně dlouho.

I₅ Já si myslím, že se to týká zdravotnického zařízení, tak stejně si myslím, že by nemělo tady tohleto existovat ani v tom nekřesťanském zdravotnickém zařízení.

I₃ Já vím, ale já jsem nebyl ve zdravotnickém zařízení.

I₄ Já vím, ale my samozřejmě řešíme jako základ rozdíl, ale samozřejmě, že to tam platí. Nebo je tam základ zdravotnické zařízení?

F My řešíme vlastně křesťanský management obecně. A tady byl krásný příklad těch sociálních fondů, máte někdo nějakou zkušenost? Také co pro vás ten křesťanský manažer dělal více než ten nekřesťanský manažer. Církevní nebo necírkevní. Vzpomenete si ještě na něco, co máte vy teďkom v církevním zařízení.

I₄ U mě je to zvýšená pozornost. Takový ten balíček k vánocům a velikonočům a podobně a to jsou prostě věci, které neznám, ale já jsem dělala i v akciové nemocnici předtím – taky a.s.

F A tam jsou taky takové fondy, jak oni tomu říkají (nějaký fond FKSP to je pro sociální potřeby. Ale to budou určeny spíše na takové asi dovolené.

I₄ No, příspěvek na rehabilitaci nebo něco takového. Z toho všeho teda vzít, jo, ale tak samozřejmě to bylo omezené, protože ti lidi se tam jako neprostřídali tak často. Já bych řekla, že taková ta péče ze strany toho managementu u nás o ten personál je taková jak příjemná a motivující. Nehledě na to, že teda jsou tam jakési odměny, že motivační apod. I když to teda nějak nesouvisí s křesťanským management, ale tak já když mám srovnat to předchozí zařízení.

I₄ Ano to srovnání. Žena: tak pro mě je to změna jako jo. Když to zvažuju z pozice bývalého vedoucího pracovníka je velmi příjemné, protože jsem dělala staniční sestru a nemět ani korunu, na kterou můžete člověku šáhnout, kterou mu můžete eventuálně přidat, tak to je strašně. Máte zodpovědnost, ale nemáte vůbec žádné pravomoci.

I₅ Pokud to můžu srovnat se zařízením, v kterém jsem pracovala a pracuji teď. Vnímavost je jiná, nejsme masa. V nemocnici jsme masa. Ano bez jednotlivce, tam prostě neexistuje, že vás někdo vnímá a to jako kdyby na tom oddělení. Ale když vezmu tu konkrétní práci sociální pracovnice, tak opravu jste tam. Mě stejně vnímají jako člověka, jako ženu, jako pracovníka. Já nevím, já si myslím, že kdybych to tam šel udělat robot, že by to tam bylo úplně stejné.

I₃ Já jenom doplním. I v nezdravotnickém jsme tomu říkali kusy.

I₅ Přesně tak, a já dříve jak jsem došla do toho křesťanského zařízení pracovat, byla jsem oslovoována jménem a je jako člověk, jako žena, jako pracovnice s jakýmisi potřebami osobními i potřebami vůči těm zařízením. A to bylo pro mě něco takového nového.

F Já také, jestli mohu doplnit. Z pohledu specialistiky.

I₅ Prostě ano a to bylo, že já jsem mohla vznášet požadavky na to zařízení vůči svojí práci. To bylo pro mě něco tak nového a tak nepředstavitelného, že oni se mě ze začátku pořád ptali, jestli něco nepotřebuji. A já když jsem si šla pro desky, do kterých jsem potřebovala založit jednotlivé karty, tak jsem se bála, protože jsem věděla, že v nemocnici jsem vždy dostala po prstech. A vždy jsem jen otravovala. Tak to byl pro mě jako strašně velký rozdíl. A do teď to vnímám, že ten management – já vím, je to o počtu zaměstnanců, ale zná je jménem, oslovuje je jménem a vím, že když dojde s problémem, tak když teď momentálně není čas, určitě bude čas za 5 minut. Ale tohle v nemocnici neexistovalo. Vůbec se nebavím o tom, že co se týká třeba odměn nebo nějakých ohodnocení. V nemocnici opravdu pokud se k tomu člověk nedopídil, že protože ta sociální pracovnice je v té nemocnici takovým – ona spadá pod vrchní sestru, hlavní sestru, ale je tam vlastně takový samostatný pracovník, který si zodpovídá za tu práci. Ale v podstatě jak jsem tam byla možná ani ne číslo. A ve spolupráci s nižší sociální pracovnící, kterou i vy znáte z nemocnice, tak to je pro ni největší problém, který tam existuje a s kterým se ona nedokáže smířit, a pak ta spolupráce s ostatními spolupracovníky vážně díky tady tomuto.

I₁ Já jsem chtěl teda odbočit, co nám teda to sociální nebo křesťanské prostředí dává. Tak jak jste říkala vy, tak pan ředitel jak vám na to to řekl, tak to bylo úplně úžasné. I ty naše páteční modlitby. Člověk, když ví, že se lidé modlí za chod té nemocnice. Toto mi tedy hodně dalo, přiznám se, že se na to i těším, jak se modlíme růženec. A to proto, že ze zkušenosti z předchozího zaměstnání. Když jsem přišel a bylo mi to nabídnuto ty pátky, tak jsem si řekl, že je to něco úžasného. Člověk si obětuje jen pár minut a tomu hodně dá, že se za každého pomodlí. Jako ano ekonomika je potřeba taky. Ano člověk žije od výplaty k výplatě, ale ono to není jenom o penězích. Si říkám aspoň si uvědomíme, že na to základní prostě máme o to jde, ne žít zhýralým životem a prostě drát se za zbytečnostmi. Ale prostě máme to, co potřebuje, ale máme také to, že se za nás někdo modlí. A že prostě vyprošuje nám milosti, což je prostě krásné. A to prostředí dává to, že i když člověk nemá prostředky na něco, třeba na jídlo, tak ví, že za ním stojí lidé, kteří se za něj modlí myslí na

něj. Nevím, jaké vy to máte tady tak. Ale to co udělal tady ten pan ředitel, jak jste tady říkala, tak to bylo úžasné.

I₆ Žena: já bych jen řekla, jestli můžu. Také bych se přiklonila k tomu individuálnímu přístupu, jak jste říkala, k zaměstnancům jako k jednotlivým lidem. Já si dělala obrovské firmě, ČSOB. Měla jsem k dispozici peníze, které jsem mohla rozdělit jako odměny. Říkali jsme si, ne všichni, ale znali jsme svoje jména. A měli jsme různé benefity apod., vánoční večírky s úžasným rautem, kde to bylo vlastně jenom o tom, že jsme se tam přejedli. Ještě s těmi penězi, tak jak vy říkáte, Jsem zaměstnanec, dostanu peníze a příští měsíc dostanu zase. V zaměstnání kde teď jsem se, vůbec neřeší takové rauty. Ale víme o tom, jestli třeba někdo má nemocné děti, jestli někomu něco vykradli ze zaměstnanců nebo jaký problém někdo v té rodině má. A snažím se s tím člověkem jednat citlivě a pomoci jak jen je to možné. To si myslím, že je hodně dobré. A já třeba i v naší situaci cítím obrovskou podporu od všech kolegů, kteří prostě vědí, v jaké situaci jsme a velice citlivě na to reagují a snaží se vyjádřit podporu a prostě drží palce a myslí na nás. Protože většina těch zaměstnanců našich si myslí, že jsme křesťané. Ale nějak to nezjišťujeme, o některých to víme, že jsou, o některých, že nejsou. A u některých nevíme, jak to je. Je tam cítit taková soudržnost a kopou všichni za tu firmu a ráda třeba od nich slyším. Já si pana ředitele vážím za to, že když jsem se o tohle místo zajímala, tak on mě provedl tady, vše mi ukázal. Že ten individuální přístup, že znám jméno toho člověka je opravdu znát.

I₅ Já ještě k tomu trošku můžu říct, že zase je to – já cítím tu svobodu, které si asi nejvíce vážím jako dar od Boha. A kterou jsem potřebovala nějakým způsobem vyjadřovat i v tom zaměstnání a v tom zaměstnání v nemocnici nebo předtím to bylo zdravotnické zařízení – jesle. Nebo od začátku vlastně v nemocnici v Brně je to – já jsem se tam vlastně svobodně nemohla vyjádřit. Já jsem tam nemohla tu svobodu, svobodu vůči svým spoluzaměstnancům, pacientům a rodinám vyjádřit, protože já jsem chtěla ten dar od Boha nějakým způsobem předávat. Chtěla jsem jim toho Boha přinést. To sem mohla opravdu jenom zastřeně. Nemohla jsem svobodně o té víře mluvit. V podstatě mi na to nebyl dát prostor a jsem to nemohla použít. Bylo to od zaměstnanců odmítavé a v podstatě to nebylo možné to do hloubky použít na tom určitém daném oddělení i mezi těmi pacienty, mezi které jsem přicházela. A mezi...vyrušení přichází další informant.

I₂ My jsme vlastně všichni v tom prostředí, kde je to přijímané. I když spojuji se tady s paní, když jsem dělala vlastně ve Zlíně. Já sem byla taková rebel, já jsem se nenechala nějak zastrašit. Já jsem byla takový hodně otevřený tvoreček a měla jsem teda tu možnost, že jsem v tom státním zařízení dělala krátce a že jsem se potom vlastně dostala k Milosrdným bratřím, tam kde už je individuální přístup. Známe se tam hodně dlouho, takže víme o sobě hodně věcí. Máme ranní modlitby, ale tedy občas i večírek, kde se přejíme. Nastavila se tu taková „pravidla“, kdy některý zaměstnanec má narozeniny, pořádá se akce. To jsme ve Zlíně vůbec neřešili. Padla směna, člověk šel domů. Děti byli malé, tak to tak neřešil. Takže mně prostředí kde dělám úplně vyhovuje, hrozně nerada bych ho opustila. Když má někdo narozeniny, tak se pořádá párty, všichni se sejdeme – hudba, tanec třeba i do půl noci.

F Začínáte 6. ledna – svítí se nemocnice. Poté Mezinárodní den nemocných – zase slavnost. Teď také slavíme Mezinárodní den ošetřovatelství, nejsou to jenom církevní svátky. Pak přijde v září svátek sv. Vincence. Většinou je to spojené s bohoslužbou, s nějakým setkáním s nějakým programem. Mezitím chodí sv. Mikuláš. Je toho mnoho.

I₂ Takže víte asi, co je pozitivní a co negativní. Že se shánějí peníze, to je asi to negativní. Zaměstnanci chtějí více peněz, mašinky stojí moc, pomůcky pro pacienty jsou drahé. To je to negativní a teď se s tím člověk musí prát.

I₁ Samozřejmě jsou negativní. Já vím, když mi Alča říkala, ať nečekám nějaké velké peníze - abnormality, když jsem nastupoval do křesťanského zařízení. Kor v katolické církvi já vnímám, protože to není jen nějaké zvířátko ve stádu. Jak vy jste řekla, že se našim kolegům tady nedaří rozvíjet kontakty s pacienty. Naráží se hodně na to – já bych řekl, že je spíše tradicionalismus. Já si říkám, že já jako konverta tím pořád žiji, i když je to 11 roků, co jsem se vrátil, tak žiji tím nadšením. Novým objevováním, ať je to ve škole, při učení anebo i v soukromém životě. Ale říkám si jednou stejně musíš narazit, možná to teď nevidím ten trám – je to tradicionalismus. To je to negativní. Jako my jsme tady zmínili to křesťanské prostředí. Ono je hranice mezi osobním přijetím a přijetím z principu. Já si myslím, že tam ta hranice je minimální. A člověk si musí uvědomit, jestli přijímá s osobním přijetím nebo z principu. V tomto to vidím to negativní. Vidím to u sebe, už také nemám čas, takže to rychle přeletím. Samozřejmě ty lidské stránky tam jsou. Snažíme se žít podle toho desatera a žijeme podle toho desatera. Ale jde i o lidské stránky klasické.

V současném zaměstnání jsem ještě nenarazil na intriky, které jsem zažíval v dřívějším zaměstnání. Že se tam pomlouvali za zády a takové. Ale samozřejmě se může stát. Mně teda teď bylo nabídnuto, abych tam provozoval ten automat, který se uvolnil, a bylo mi řečeno, jak to budeš stíhat, tak to dělej. Samozřejmě když jdu přes den, tak se tam mrknu, jestli tam něco nechybí. Ale snažím se to bokem, spíše to dělám po pracovní době. Je to také proto, abych nevzbuzoval závist. Ne závist, oni si uvědomí, že tam pracuji nejkratší dobu nebo někdo jiný. Proč to dát někomu, kdo je tam nejkratší dobu a ne tomu, kdo tomu bude na sto procent rozumět. V tom vidím ten tradicionalismus. To že člověk má své klady i zápory.

F Já bych se zeptala zase teď vás paní...

I₅ Já bych řekla, že je tam jeden fenomén, který se domnívám, který bývá vyloženě toho, že je to křesťanské zařízení. Vy jste toto do jisté míry možná naukl. Taková ta všeobjímající láska a zní vyplývající tolerance k nedostatkům, což je samozřejmě i pro mě velmi příjemné. To ale samozřejmě vytváří prostor pro lidi, kteří jí dokáží mistrně využít. Já bych řekla, že já jsem se tady setkala s lidmi tak vyhraněně naladěnými s jakými jsem se nesetkala za celý život v žádném zařízení. Já nechci říkat, že je to špatně. To co je pozitivní ano, že vy jako management o tom víte, a že to zastřešujete. Že vaše tolerance toto umožňuje. Ale já nechci říct, že to máte dělat jinak. To bych si v žádném případě netroufla, protože to samozřejmě vytvoří otevřený konflikt, když to začnete řešit. Tak to je ten konflikt. On tam je a je do jisté míry na každém člověku, jestli ho ustojí nebo ne. A musí si ho vyřešit s tím dotyčným sám.

F No, já myslím, že ani ne.

I₈ Ano, bylo hodně co dodávat. Já tady pozoruji a je to takový fenomén hodně tady v organizaci, kde zaměstnanci se hlásí k různým církvím. Tak zde se vyskytují, jak já tomu říkám tzv. patologičtí pachatelé dobra. Jsou to prostě lidé, kteří si přisuzují, že oni jsou ti praví k tomu konat to dobro. Oni mají tajnou službu atd., jsou absolutně neřiditelní. Vyžadují toleranci ke všem svým excesům atd. To je jeden veliký problém. Pokud tady ještě jde o křesťanskou organizaci. Já jsem k tomu hodně vnímavý, protože jsem se vždy pohyboval spíše v takovém tom prostředí pracovně tedy nekřesťanském, než jsem přišel sem. A vidím, že je tady určitý problém, čím dál tím větší vzdalování se od církví. Od

křesťanů, nerozumí tomu křesťanství a jich praktikám. U katolické církve je to tak, že je to hodně svázáno různými takovými konvencemi, kterým ani mi nekatolíci třeba nerozumíme. Nebo určitým ceremoniím. Ale oni nerozumí obecně tady těm různým formám, protože mnohdy se setkáváme s tím, že křesťané mají tendenci se považovat jakoby za lepší než jsou ty ostatní. Je to takové poměrně dost frekventované. A já si potom pokládám otázku a v čem jsou teda lepší nebo co je to, když se ta křesťanská organizace ohání tím, že vychází z nějakých křesťanských principů. Co to tedy je, popišme si to. A najednou se ukazuje, že jsme tak trochu v koncích. Protože začneme-li mluvit o nějaké morálce, etice atd., tak oni i ti lidé nevěřící mají toto v sobě a mnohdy by mohli být vzory mnohým křesťanům. A začneme se pohybovat na tenkém ledě a my jsme třeba i v rámci diakonie mezi řediteli středisek se snažili jako uchopit tento problém a definovat tedy, co jsou to ty křesťanské principy. Nebo čím se mi odlišujeme-oddělujeme od té nekřesťanské společnosti. A museli jsme si přiznat, že to neumíme úplně správně pochopit, popsat. Ale je to vlastně veliký problém, že se nějak předpokládá, že samozřejmě ta křesťanská organizace, že vše tam bude fungovat jaksi správně a v duchu vzájemné lásky, porozumění atd. Ale tak stejně to může fungovat v nekřesťanské organizaci, ale jde o to, ono je to vlastně o těch lidech, jaké kdo má vlastně morální etické principy v sobě. Někdo je zdědil po předcích a ani nebyl praktikujícím křesťanem. A nekroje nemá i v té křesťanské organizaci. Je to průšvih potom, takže třeba pro mě osobně je to neuchopitelný pojem toto. A když někdo chce srovnat křesťanské zařízení a nekřesťanské. Potom zbystřím a říkám si pozor, jestli on není z té samochválící se skupiny. Že tam někde chybí taková pokora. Takže tohle je pro mě takové těžko popsatelné, v čem spočívá ten hlavní rozdíl. Vím, v čem by měl být, ale j tam skutečně? To už si pak říkám, že v té praxi mohou nastat mnohdy jiné problémy.

F Ještě někdo něco?

I₂ Souhlasím s tím, opravdu vše záleží na povaze člověka. Jaké má geny, jak se k tomu staví, jestli je věřící nebo nevěřící. U nás jsou také nevěřící a u ranní modlitby tam taky všichni nejsou. A nikdo na to ani nereaguje, prostě kdo chce, jde. Nikdo to neodsuzuje. Já si myslím, že člověk nepřechází ze zaměstnání do zaměstnání, že se prostě známe. Když člověk někde tráví 15 let nebo je 20 roků u jednoho zaměstnavatele, tak se zná. A ví, co od toho člověka může čekat. I když někdy ho to i překvapí, že můžou nastat situace, ale to už bývá spíš stresová situace. Kdo má problémy, rozvod, úmrtí. Ale když se zná, tak i přesto

to člověk toleruje nebo prostě ví, že jakový, že je ve stresu a že by normálně takhle nereagoval. Takže se stáhne a potom je to v pohodě. Povaha člověka je neměnná. Nemůžeme ji vyloučit. Buďto je věřící nevěřící, agresivní nebo mírní. Katolík nebo nekatolík, nevím.

I₅ Ale většinou to v křesťanských zařízeních bývá tak, že my pracovníci křesťané jsme o kapánek lepší a že to mohou z nás ti nevěřící cítit, a pak u nás vyhledávat ty chyby, které by třeba uskutečnil kdokoliv z nás, protože jsme lidé. A pak tam může nastat ta třecí plocha mezi věřícími a nevěřícími, která není většinou v nekřesťanských zařízeních. Je navázána vyloženě tady na tohle. A že to máme v sobě a my katolíci ještě třeba víc než vy evangelíci. Protože je to tím množstvím dané, takže možná poměrem tady k tomu. Nevím. Opravdu s tímhle se setkávám a to je i v našem zařízení. Je to takový ten vydatný prvek, který tam já mívám.

I₄ Já jsem si ještě nevšimla, že by se nějaký věřící nebo kdokoliv z vás stavěl do pozice lepšího člověka, a že tam vznikají tzv. třecí plochy, tak možná jsou tak obecně označované nebo ten rozdíl mezi věřícím a nevěřícím nebo praktikujícím a nepraktikujícím křesťanem. Ale ono se to na tohle svede. Oni jsou nespokojení sami se sebou, a protože vy jste k nim tolerantní, tak oni si do jisté míry, ale do takové, aby nepřišli o práci. Protože ví, že ji mají dobře placenou. Že mají dobré podmínky, tak oni si mohou dovolit ventilovat tu svoji nespokojenost a podrývat. Ale naštěstí je osvětlený management, takže to není něco, co by přerůstalo nad hlavu. Ale to bude vždycky v každém zařízení.

F Je to o týmu, v každém týmu je takový ten rebel. Ten kdo toho zneužívá, ten kdo to táhne. Mně to přijde v podstatě normální – nechci říct normální, vy jste tam řekla....

I₄ Není to v každém, kdyby to bylo v každém, tak tito lidé by tam nevydrželi. Dostali by se do konfliktu ze strany těch druhých do takového, že by tam nevydrželi. Skutečně nesetkala jsem se tak s vyhraněnými, negativními vlastnostmi nikde v žádném zařízení, a že jsem jich prošla. Až tak, ale přes to vše se mi to líbí, já musím říct, že pořád převažuje to pozitivum nad negativem.

I₈ Já právě tady se setkávám, já si říkám, kdyby to byl soukromý subjekt, podnikatelský subjekt, tak polovinu lidí by vyházeli. Takhle prostě nemůže fungovat firma. A tady prostě

člověk vždy, já si říkám, já jsem rukojmí téhle situace. Musím pořád nad něčím ustupovat, nad čím bych normálně neustupoval. Ale není na výběr, ono se to váže na ty finance. Protože já si pak říkám, které můžu těm lidem dát, tak co budu od nich za to čekat, že?

F Fajn, jestli bych to mohla trošku shrnout v závěru. Tak bych vás poprosila vyjádřit se k tomu, už to tu zaznělo. Definovat nějak tyhle hodnoty, nemusí být křesťanské. Zkuste, co vás napadne. Na čem vaše firma staví.

I₅ Vnímavost a individuální přístup k zaměstnancům.

I₄ Ten jsem neřešila v žádném zdravotnickém zařízení v takové míře.

I₃ Já bych řekl za tu krátkou dobu, co jsem v nemocnici je pro mě veliká tolerance, kterou jsem nikde nezažil. Tak jak to řekl pan ředitel, skutečně po pracovní stránce po auditu účetním. Hodně lidí by skončilo v nemocnici, muselo by to ukončit. Je to etika, tolerance, ale je to o úplně jiném způsobu řízení, chápání firmy. Prostě úplně o něčem jiném. Pro mě je to úplně něco úplně jiného.

I₅ Ta bezpodmínečnost toho přijetí.

I₄ Je to jiná firemní kultura než v nekřesťanském zařízení. Mám možnost srovnat se stejně velkým zdravotnickým zařízením v podstatě, byla to a. s. a byl to rozdíl.

F A je to v atmosféře, ovzduší.

I₂ Ovzduší, už když tam přijdete. Už to když otevřete dveře, vejdete, to dělá strašně moc. Ale vy to máte taky jako jo, že tam někdo sedí, nějaká první osoba, která se na vás usměje a je na vás milá. Tak to je teda úplně něco jiného.

F Ještě v něčem takovém?

I₄ No řekla bych – ten přístup k těm zaměstnancům, informace o nějakých investičních záměrech. Otevřenost. Takže tohle vše není všude běžné.

F Ano, transparentnost.

I₈ Nicméně já jsem se setkal v podnikatelské sféře s řadou firem soukromých, kde tedy ti majitelé, tak ty hodnoty prostě vyznávali a uplatňovali. To znamená, že je uplatňovali v praxi. Protože jaksi byli vychováni k těmto hodnotám. Zdělili to prostě po předcích a ověřili si také, že to má smysl. Já jsem měl možnost tady studovat ten obchodní management na jedné britské univerzitě. A tam jsme chodili na stáže do těch podniků a to mě hrozně oslovilo, že prostě oni to dokáží ty věci ekonomicky ohmatat, že třeba férovost v obchodních vztazích se vyplatí. Že to má smysl. Oni si to moc dobře uvědomují. Čili u nás to teď trošičku inklinuje k principu, že co není na papíře, to nefunguje. Že vše musí být smluvně podloženo atd. Naopak, tam prostě čestné slovo má obrovskou hodnotu. Když se dohodne zakázka, tak prostě nemusí být papír. Ale tam funguje takový princip, že kdyby jednou zradil ten obchodní partner, tak už si nikde ani neškrtně. Oni vyznávají tyto hodnoty, protože se naučili a poznali, že to má smysl. Že slušnost se vyplácí.

F Ano, ale to křesťanské, to je až to druhotné. Že na tom prvním místě je ten vztah k tomu člověku.

I₈ To ano, ale já vím, že v praxi tam není rozdíl třeba v péči o zaměstnance. K přístupu, k vytváření vlastně té firemní kultury. Oni skutečně, když mohou mít třeba jiné pohnutky, ale ta firemní kultura se tam také vyvíjí tímhle způsobem. U nás tedy převažuje ta dravost. Ale oni zjistili, že ta investice do kvality vztahů a firemní kultury se vyplácí. Ty firmy jsou pak velmi výkonné. My k tomu máme ještě v Česku daleko. Oni říkají, důležité je, aby zaměstnanci chodili do práce rádi. Pak už není nějak potřeba něco nějak striktně řídit, ono se to bohatství potvrdí samo. Biblicky se předpokládá, že by to mělo být v křesťanských organizacích. Proto vidím to, že není vždy nutné mít ten křesťanský podtext, aby ti firmy takhle fungovaly. Ale asi to způsobil dlouhý vývoj, který prostě tady u nás nebyl, byl narušen. A já myslím, že právě tady ty křesťanské organizace byly první, které po revoluci naskočily, využily situace a začaly vytvářet tady tuhle kulturu. No ale je možné že a 20 30 roků se to taky vyrovná. Nevím.

F Pokud už nemá nikdo nic, já to ukončím, děkuji vám.