

Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích  
Teologická fakulta  
Katedra etiky, psychologie a charitativní práce

Bakalářská práce

ORGANIZAČNÍ KULTURA V CHARITATIVNÍ ORGANIZACI  
NA PŘÍKLADU DIAKONIE ČCE, STŘEDISKA ROLNIČKA

Autor práce: Vojtěch Prokeš  
Vedoucí práce: Mgr. Karel Šimr, Ph.D.  
Studijní program: Sociální a charitativní práce (PS)

2022

Prohlašuji, že jsem autorem této kvalifikační práce a že jsem ji vypracoval pouze s použitím pramenů a literatury uvedených v seznamu použitých zdrojů.

Datum: 25.3.2022

.....  
Vojtěch Prokeš

## **Poděkování**

Tímto bych chtěl poděkovat vedoucímu bakalářské práce Mgr. Karlu Šimrovi, Ph.D. za všestrannou pomoc, množství cenných a inspirativních rad, podnětů, připomínek a zároveň za velkou trpělivost při konzultacích poskytnutých ke zpracování této práce. Současně bych chtěl poděkovat všem respondentům, kteří mi věnovali svůj čas. V neposlední řadě patří též poděkování mé rodině a všem přátelům, kteří mě při tvorbě této práce podpořili.

# Obsah

<b>Úvod</b> .....	<b>5</b>
<b>1 Organizační kultura</b> .....	<b>6</b>
1.1 Vymezení pojmu kultura .....	6
1.2 Organizační kultura .....	6
1.2.1 Typy kultur .....	7
1.3 Historie organizační kultury .....	7
1.4 Organizační teorie .....	8
<b>2 Diakonie</b> .....	<b>8</b>
2.1 Diakonie v historii .....	9
2.2 Diakonie na českém území .....	10
2.3 Diakonie a její formy .....	10
2.4 Diakonie Českobratrské církve evangelické .....	11
2.5 Diakonická kultura .....	11
2.6 Diakonické hodnoty .....	12
2.7 Středisko Diakonie Rolnička .....	13
2.7.1 Historie .....	13
2.7.2 Poskytované služby a činnosti .....	14
<b>3 Empirická část</b> .....	<b>17</b>
3.1 Cíle výzkumu a výzkumné otázky .....	17
3.2 Metoda sběru dat .....	18
3.3 Analýza dat .....	19
3.4 Výsledky výzkumu .....	19
3.5 Hodnocení výzkumu .....	25
3.6 Porovnání .....	26
<b>4 Závěr</b> .....	<b>27</b>
<b>5 Seznam použitých zdrojů</b> .....	<b>28</b>
<b>6 Seznam příloh</b> .....	<b>30</b>
<b>7 Přílohy</b> .....	<b>31</b>
<b>8 Abstrakt</b> .....	<b>50</b>
<b>9 Abstract</b> .....	<b>51</b>

## Úvod

Téma mé bakalářské práce se týká charitativní práce Diakonie Rolnička, která se orientuje na sociálně slabší a znevýhodněné lidi. Jako hlavní cíl mé práce jsem si zvolil charakterizovat organizační kulturu ve středisku Rolnička. Vybral jsem si organizaci Diakonie Rolnička, protože jsem zde absolvoval svou praxi a v jejím prostředí jsem se cítil velmi příjemně, a tudíž mi přišlo zajímavé vztáhnout toto téma na dané středisko a pokusit se o výzkum organizační kultury. Pracovníci Diakonie ČCE, střediska Rolnička se specializují na práci s klienty s cílem dosáhnout osobního maxima a prožít celý život v sepestí s rodinou, přáteli a známými. Poskytují péči dětem a dospělým z celého okolí Tábora a jejich cílem je poskytovat komplexní služby, které mohou jejich klienty provázet od dětství až do důchodového věku. Řadu z nich k této profesi pojí osobní zkušenost s postiženými, jelikož někteří z řad zaměstnanců se sami doma starají o své postižené děti.

Bakalářská práce je rozdělena do tří částí. První část obsahuje pojem organizační kultura, zaměřuje se na význam tohoto pojmu a také zde vysvětluje její koncept. Ve druhé části se zabývá diakonií, rozebírá vývoj diakonie ve světě a na území českých zemí. Dále se zabývá Diakonií Českobratrské církve evangelické, na co se tato organizace zaměřuje a co je jejím hlavním cílem. Rozebírá zde i formy diakonie a diakonickou kulturu. Následně pak charakterizuje organizaci Rolnička, popisuje její historii a oddělení, které organizace obsahuje. Třetí částí je výzkum, který se zaměřuje na zpracování rozhovorů se zaměstnanci. Cílem výzkumu je charakteristika organizační kultury Rolničky. Nicméně v organizační kultuře se jedná o široký pojem, tudíž jsem byl nucen danou problematiku zúžit na otázku vztahu mezi psanými a nepsanými prvky organizační kultury, protože v praxi mezi tím bývá napětí. Dílčím cílem výzkumu je zhodnotit, zda zaměstnanci Rolničky dodržují psané hodnoty diakonie a jak je vlastně vnímají. Poznatky jsem zpracoval kvalitativní formou zahrnující metodu sběru dat, jejich analýzu, identifikaci výpovědí respondentů doplněné o výpovědi prostřednictvím přímých vět a celkový závěr výzkumného šetření. V rozhovorech se respondenti dělí na vedoucí pracovníky služeb Rolničky a na jejich podřízené, kteří pracují v přímém kontaktu s klienty. Na konci výzkumné části jsou porovnávány odpovědi respondentů.

Techniky použité pro sběr dat do teoretických částí jsou především komparace odborné literatury, výtahy a poznatky z českých i zahraničních zdrojů.

# 1 Organizační kultura

## 1.1 Vymezení pojmu kultura

Kultura je velice obsáhlý mezioborový pojem týkající se chování, myšlení a citění. Vzniká vlivem přizpůsobení sociálních skupin, které používají vnější podmínky a jako nástroj osvojení těchto podmínek je ve skupinách dále předáván.<sup>1</sup> E. Tylor (1871) pojem kultura vysvětluje tak, že společnost je náročné seskupení, které obsahuje právo, víru, zvyky, umění, vědění, morálku a jiné důležité vlohy a zvyky, jež si každá bytost převzala jako člen dané společnosti. Tuto definici svět celoplošně přijal a ve společnosti je uváděna jako jedna z prvních definic pro pojem kultura.<sup>2</sup>

Pro pojem kultura je uváděno mnoho definic, záleží hlavně na tom, z jakého vědního oboru na ni nahlížíme. Alfred Kroeber a Clyde Kluckhohn spolu sestavili definici kultury na podkladě analýzy, která se skládala z přibližně 300 definování pro tento pojem. Díky této analýze vytvořili soubory shodných jevů pro tuto definici a rozdělili je na šest definic. 1. *deskriptivní* – tato definice se zabývá vytažením určitých prvků kultury. 2. *historické* – tady se zaměřujeme na dědictví a obyčeje ve společnosti. 3. *normativní* – zde se vystihují zásady pro správné chování. 4. *psychologické* – zde je zásadní přizpůsobivá funkce kultury na průběh vzdělání. 5. *strukturální* – zaměřuje se na uspořádání schématu chování. 6. *genetické* – zde se zaměřujeme na historii kultury, jak vznikla a jaké příčiny ji vznik umožnily.<sup>3</sup>

Autor Matsumoto (2000) definuje obsah kultury jako předané hodnoty, normy a názory, které určují způsoby myšlení, citění a chování a jejich výplod vytváří materiální a nemateriální povahu. Pro každou skupinu je obsah kultury velmi specifický a je předáván prostřednictvím nauky. Ve skutečnosti však Matsumoto (2000) zkoumá projev kultury, na samotnou kulturu už se tolik nezaměřuje. Za definici kultury označil to, že kultura je schopnost změny ve vnitřních i vnějších pravidlech utvořených danou skupinou za účelem udržení její existence.<sup>4</sup>

## 1.2 Organizační kultura

Koncept organizační kultury se rozvíjí nejenom v byznysu, ale samozřejmě i v sektoru neziskových organizací. Zde získává zvláštní význam v kontextu církevních organizací, což mělo za následek zavedení tohoto pojmu ve významu organizační kultury diakonických organizací v Německu.

Podle Arnolda (2010) je organizační kultura strukturovaný subjekt, který můžeme chápat jako něco, co neprodleně vyžaduje určitou změnu, nebo cíl změny.<sup>5</sup> Lukášová (2010) porovnávala definice zabývající se pojmem organizační kultury různých autorů a zobecnila je na tři formulace. Chápe ji jako možnost, kterou lidé v organizaci jednají, dále jak lidé v organizaci myslí a potom jako kulturu v kombinaci obojího. Pokud budeme chtít zkonkretizovat definici organizační kultury, můžeme ji popsat takto: je to soubor

---

<sup>1</sup> Srov. LUKÁŠOVÁ, Růžena. *Organizační kultura a její změna*, s. 12.

<sup>2</sup> Srov. TYLOR, Edward. In. PETRUSEK, Miloslav a kol. *Velký sociologický slovník*, s. 548.

<sup>3</sup> Srov. KROEBER, Alfred. KROEBER, Clyde. In. GEIST, Bohumil. *Sociologický slovník*, s. 200.

<sup>4</sup> Srov. MATSUMOTO, David. *Culture and Psychology*, s. 24.

<sup>5</sup> Srov. ARNOLD, John. *Work Psychology*, s. 583.

základních přesvědčení, postojů, norem chování a hodnot, které jsou sdíleny v rámci organizace. Ty se projevují v chování a myšlení členů organizace.<sup>6</sup>

Havrdová (2011) ve své knize popisuje organizaci na příkladu živého organismu. Tento biologický organismus je popisován jako otevřený systém, na který jsou vázány látkové výměny a jeho součásti jsou navzájem spojeny. Pokud dojde k oddělení nebo přerušení některého z orgánů (člena týmu či celého oddělení), utrpí tím naprosto celý organismus.<sup>7</sup> V další její knize přirovnává organizační kulturu k cibuli, která má několik vrstev a hodnoty vytváří její prostředek.<sup>8</sup>

### 1.2.1 Typy kultur

Hawkins a Shohet (2004) sepsali 6 typů kultur, z nichž je 5 popsáno jako disfunkční a pouze jeden typ je funkční. Popisujeme je jako kulturu *osobní patologie* – kde problémy vznikají od jednotlivců; dále je kultura *byrokratická* – klade vyšší požadavky na výkon a nízké vztahy; *hlídej si záda* – velice soutěživá, nedělá jí problém nechat osudu jednotlivce; *krizová* – nepřetržitě utváření krizí; pátá je *adiktivní* – v organizaci převažuje závislé jednání; šestá a poslední je kultura *učící se a rozvojová* – pro ni je typická velká míra shodnosti mezi cíli zaměstnanců a organizace.<sup>9</sup>

## 1.3 Historie organizační kultury

První zmínky o organizační kultuře se objevují již v 60. letech 20. století, tudíž se jedná o pojem, který je známý krátkou dobu.<sup>10</sup> Tento termín byl poprvé použit pro svou podobnost pro klima firmy. Parker (2000) považuje za zrození studia organizační kultury rok 1979, kdy Pettigrew vydal článek do časopisu, ve kterém se věnuje kultuře organizace. Tentýž rok se také konala první konference na toto téma. Koncem 70. a začátkem 80. let se masivně rozvinuly články a knihy věnované tématu organizační kultury. To vyvolalo diskusi o filozofii a řízení firem.<sup>11</sup>

Z knih a článků autorů vychází, že všechny společnosti stojící na vrcholu, mají své určité kulturní kvality, které ovlivňují jejich úspěch.<sup>12</sup> Dalším autorem byl Morgan, který určil 8 způsobů, pomocí nichž popisuje projevy organizace a děj v ní. Díky jednomu z těchto způsobů definuje organizaci jako kulturu. Organizace se ukazuje jako celistvý systém norem, názorů, hodnot a postojů, který se liší od zbytku organizací.<sup>13</sup>

S časovým odstupem se organizační kultura stala velice oblíbeným tématem nejen ve firemní teorii, ale i v praxi. Sice je udávána za měkkou složku řízení organizace, (což znamená, že organizační kultura se řadí mezi měkké složky běhu podniku, protože její součástí je vědomí lidí. Oproti tomu za tvrdé prvky fungování podniku jsou ty prvky,

<sup>6</sup> Srov. LUKÁŠOVÁ, Růžena. *Organizační kultura a její změna*, s. 18.

<sup>7</sup> Srov. HAVRDOVÁ, Zuzana. *Organizační kultura v sociálních službách jako předmět výzkumu*, s. 27.

<sup>8</sup> Srov. HAVRDOVÁ, Zuzana. *Hodnoty v prostředí sociálních a zdravotních služeb*, s. 70.

<sup>9</sup> Srov. HAWKINS, Peter., SHOHET, Robin., In. HAVRDOVÁ, Zuzana. *Kultura organizace a supervize ve vzájemném působení*, s. 22.

<sup>10</sup> Srov. LUKÁŠOVÁ, Růžena. *Organizační kultura a její změna*, s. 15.

<sup>11</sup> Srov. PARKER, Martin. *Organizational culture and identity*, s. 9.

<sup>12</sup> Srov. LUKÁŠOVÁ, Růžena. *Organizační kultura*, s. 20.

<sup>13</sup> Srov. HRONÍK, František. *Jak se nespálit při výběru zaměstnanců*, s. 62.

keré mohou vedoucí podniku formálně určit, např. specifická práce pro různé zaměstnance, vybavení pracoviště atd.),<sup>14</sup> jež je obtížnější pojmut či obsáhnout.<sup>15</sup>

## 1.4 Organizační teorie

Lukášová (2010) popisuje organizační teorii jako jednu z možností pohledu na organizační kulturu, která má usnadnit její pochopení. Dále uvádí dvě nejzákladnější možnosti, kterými je většinou organizační kultura vyjadřována. První je přístup interpretativní a druhý objektivistický.<sup>16</sup> *Přístup interpretativní* pochází z kulturní antropologie. Považuje kulturu za něco, co organizace je a čím se vyznačuje. Za primární rysy označuje všechny významné prvky a bere ji jako systém předaných významů. V tomto přístupu není podstatná objektivní realita, ale spíše obsah, který může být pochopen a interpretován. Lukášová (2010) se ve své knize zmiňuje názor G. Morgana (1997), který nenahlíží na organizaci jako na nějakou firmu, kde má každý pracovník pouze svou roli a různá pravidla, která dovedou organizaci k danému cíli pomocí dodržování těchto pravidel, ale nevidí ji ani jako biologický systém, jehož chování se soustředí na udržení jedince. Organizace jako kultura je spojováním různých významů důležitých pro pochopení lidské stránky a fungování organizace. Významy, které tady zmiňují, jsou např. názory, hodnoty, postoje, normy chování a jiné. Z pohledu tohoto přístupu je kultura těžko měnitelná.<sup>17</sup> *Přístup objektivistický* naopak považuje kulturu za něco, co daná organizace vlastní. Pokládá organizaci za objektivní entitu a má vliv na fungování a výkon uspořádání. Důležitý je také fakt, že bývá měněna a cílevědomě utvářena.<sup>18</sup>

## 2 Diakonie

Význam slova diakonie byl dříve chápán jako pomoc a služba chudým a nemocným, samozřejmě můžeme najít i jiné verze tohoto pojmu podle toho, z jakého pohledu chceme diakonii chápat.<sup>19</sup> Z dnešního pohledu je diakonie chápána jako sociální služba evangelických církví. Diakonie je v evangelické církvi pojem pro charitativní práci. V křesťanské tradici se tento pojem chápe jako charita.<sup>20</sup> Biblické kořeny hlavně z evangelického pohledu vytváří hlavní kapitolu ve studiích o diakonii. Ve Starém zákoně se mluví o Ježíšově výběru pro chudé a indisponované, důraz kladl na vdovy, cizince a sirotky. F. Crüsemann (1990) se zaměřuje na rozsah nářku ve Starém zákoně, který specifickým stylem zřetelně vystihuje zážitek lidského trápení v podobě řeči. V Novém zákoně se pokusy o zakotvení diakonie dovolávaly Ježíšova jednání v kontextu Božího království, základních textů vztahovaných na diakonii a přikázání lásky k bližnímu svému. Musíme se rozhodnout, zda se v Novém zákoně budeme přiklánět spíše k motivům jako jsou bliženecké lásky, solidarita, milosrdenství atd., nebo budeme tolerovat použití slov *dikonika*, *diakonos*, *dikonein*. Rozlišení diakonie podle evangelických tradic je popisováno spíše jako označení moderních podob sociální

<sup>14</sup> Srov. PFEIFER, Luděk, UMLAUFOVÁ, Miloslava. *Firemní kultura*, s. 11

<sup>15</sup> Srov. NOVÝ, Ivan. *Interkulturální management*, s. 33.

<sup>16</sup> Srov. LUKÁŠOVÁ, Růžena. *Organizační kultura a její změna*, s. 15.

<sup>17</sup> Srov. MORGAN, Gareth., In. LUKÁŠOVÁ, Růžena. *Organizační kultura a její změna*, s. 15-16.

<sup>18</sup> Srov. LUKÁŠOVÁ, Růžena. *Organizační kultura a její změna*, s. 16.

<sup>19</sup> Srov. ŠIMR, Karel. *Troji diakonie*, s. 13.

<sup>20</sup> Srov. Tamtéž. s. 15



činnosti církve, zatímco v katolické je diakonie spíše v kontextu teorie konstitutivních prvků církve.<sup>21</sup>

## 2.1 Diakonie v historii

Dějiny diakonie jsou velmi bohatě popsány v odborné literatuře, proto se pokusím alespoň stručně popsat její vývoj. Písemná zmínka se objevuje již v Novém zákoně. V sociálním prostředí se objevuje okolo roku 140 po Kristu v dopisu od Aristida z Athén. Charakteristickým znakem církevního společenství je právě diakonie. Ve starověku, kdy dochází k rozpadu západořímské říše, se diakonie přenáší na vedení biskupa, který diakonii a její aktivity přenáší i na venkov a místní farnosti. Bohužel tento úkol byl nesplnitelný, co se týče jiných okolností jako třeba hladomor, morové epidemie a válečné konflikty. Ve středověku, přibližně okolo 12. století, se až zdvojnásobuje počet lidí v Evropě, čímž dochází k rozvoji chudoby. Klíčovým slovem pro tuto dobu se stává „almužna“, která je používána jako očistění od hříchů. U pojmu almužna dochází ke přímě, jestli je to výraz spravedlnosti, kdy veškerý majetek má patřit Bohu, a proto na něj mají nárok i chudí a ne jen bohatí, anebo je to výraz milosrdenství, což by znamenalo, že bohatí dávají chudým menší dary. Dobročinnost je propojena s modelem „svaté směny“, kdy zámožní dají chudým almužnu a oni se na oplátku za ně modlí k Bohu, protože vycházejí z představy, že chudí jsou propojeni s Kristem a v modlitbě se s ním setkávají. Významný vliv na vývoj pojmu diakonie je spojen s nástupem reformace a také v době novověku, kdy jsou lidé nad propastí chudoby z důvodu třicetileté války. V církvi se klade důraz na vzdělání a misii. Osvícenství vytvořilo nové společenské standardy. Ty se týkaly tělesné jednoty, krásy a výkonnosti. To mělo za následek sociální vyloučení lidí, kteří dané předpoklady nesplňovaly. Můžeme říci, že v 19. století se zrodila moderní diakonie z probuzeneckého hnutí. Johann Hinrich Wichern v druhé polovině 19. století rozdělil diakonii na svobodnou, církevní a občanskou (státní). Když se zaměříme na každou z nich, tak diakonii občanskou bych popsal jako vrchnostenskou, státní péči o sociálně slabší. Do této kategorie patří výběr daní, využití těchto peněz pro chudé, ale taky sem spadá činnost policejní složky. Jako další je diakonie svobodná, která naopak jde ze zdola. Do této kategorie se řadí rodina, přátelé, sousedské vztahy. Nejvíce Wichernovi v této době chyběla diakonie církevní, kterou nechtěl vytvořit v rozporu s již zmiňovanými diakoniemi, právě naopak chtěl, aby byly v souladu. Také byl zastáncem toho, že pokud by byla nějaká opomenuta nebo naopak více vyzdvihnuta, spěly by všechny diakonie k zániku i ty, co byly zvýhodněny. Představa Wichernovi diakonie vypadá jako koncentrované kruhy. Vnitřní kruh představuje diakonii svobodnou a vnější kruh diakonii občanskou, diakonie církevní tyto dva kruhy spojuje jako most.<sup>22</sup> V době nacismu si diakonie prošla těžkým obdobím, protože v diagnostických zařízeních se dělaly vynucené eutanázie a sterilizace.<sup>23</sup>

---

<sup>21</sup> Srov. ŠIMR, Karel. *Trojí diakonie*, s. 16-17.

<sup>22</sup> Srov. Tamtéž, s. 111-112.

<sup>23</sup> Srov. Tamtéž, s. 25-32.

## 2.2 Diakonie na českém území

V roce 1864 evangelický farář Václav Šubert založil „ošetřovnu“ pro děti místních farmářů. Bylo to první diakonické zařízení na českém území. I v dnešní době na tomto místě ( Krabčice pod Řípem) se Diakonie vyskytuje, nachází se zde domov odpočinku ve stáří. O 25 let později vzniká v Čáslavi dobročinný spolek paní a dívek „Marta“, který pečoval o nemohoucí. I v Čáslavi je Diakonie stále v provozu. V roce 1903 se zakládá „Česká Diakonie, spolek evangelický pro ošetřování nemocných a chudých“. Jeho hlavní úlohou bylo zajistit edukaci a jistý úkryt – ženám, které se rozhodly zasvětit svůj život péči o druhé. Během několika let se činnost rozšiřovala. Pár desítek diakonických sester bylo zaměstnáno v mnoha zdravotnických zařízeních, nebo navštěvovaly rodiny nemocných za účelem ošetrovatelské péče. V roce 1920 byl založený dětský domov pro opuštěné děti. Bylo v plánech postavit i nemocnici, bohužel to se nepodařilo z důvodu začátku druhé světové války. S nástupem komunismu a utvrzování moci v Československu je provoz Diakonie zakázán. Majetek je zkonfiskován státem a z budov Diakonie se stávají domovy pro seniory. Nicméně svou činnost neformálně vykonává v prostorách farností. Později v 80. letech z důvodu politického uvolnění komunistické moci se objevují náznaky na částečné nahrazení diakonického působení ve formě neformálních uskupení veřejnosti a specialistů v oboru sociální práce. Následně se 1. června 1989 obnovuje působnost Diakonie. Znovu jsou tedy v provozu služby krizové pomoci, stacionáře a péče o seniory s postižením.<sup>24</sup>

S počátkem nového tisíciletí se rozrostly domy na půli cesty, nízkoprahová centra a azylové domy. K nim v roce 2003 přibýly hospice a později vznikly speciální školy pro postižené děti. Diakonie také působí na poli humanitárních organizací, které pomáhají v zemích, které zasáhly humanitární katastrofy.<sup>25</sup>

## 2.3 Diakonie a její formy

Jeden z autorů, který hovoří o teorii diakonie, se ji snaží různými cestami uspořádat a odlišit. Herber Haslinger, který diakonii roztřídil na devět pohledů, chápe diakonii jako vícevrstvou skutečnost. Pomocí jeho typů se snaží vyobrazit různost jejich struktur, forem a podmětů. Podle autora může diakonie být:<sup>26</sup>

1. „jako organizovaná nebo spontánní,
2. v podobě dlouhodobě existujících institucí a v podobě situačně se měnících výkonů pomoci
3. jako profesionální a dobrovolná,
4. jako oficiální a privátní,
5. ve společenské mikro – a makro – sféře,
6. jako církevní a necírkevní,
7. jako vědomá a nevědomělá,
8. jako individuální a politická,
9. jako křesťanská a anonymně křesťanská.“<sup>27</sup>

<sup>24</sup> Srov. Diakonie.cz. Historie Diakonie ČCE. [online]. [cit. 23-02-2022]. Dostupné na <<https://www.diakonie.cz/o-diakonii/historie>>

<sup>25</sup> Srov. Tamtéž.

<sup>26</sup> Srov. ŠIMR, Karel. *Troji diakonie*, s. 100.

<sup>27</sup> HASLINGER, Herbert., In. ŠIMR, Karel. *Troji diakonie*, s. 100-101.

Další z autorů T. Braune-Krickau také rozdělil diakonii do devíti forem, kterým rozumí tak, že to jsou její vedoucí typy.

1. „individuální spontánní pomoc všedního dne
2. krátkodobě či dlouhodobě fungující iniciativy a projektové skupiny
3. diakonické sbory
4. komunitní společenství
5. diakonická zařízení
6. regionální diakonická díla
7. oborové diakonické svazy
8. sociální podnikání
9. diakonickou rozvojovou spoluprací“<sup>28</sup>

Poslední z autorů jsou H. Rügger a Ch. Sigrist, kteří diakonii rozdělili do tří typů podle toho, jak tento pojem chápali oni:

1. „individuální spontánní praxi konkrétní bliženecké lásky
2. církevní diakonát
3. institucionální diakonii v podobě se proměňujících typů zařízení“<sup>29</sup>

## 2.4 Diakonie Českobratrské církve evangelické

Diakonie ČCE je druhý nerozšířenější občanský zřizovatel sociálních služeb v České republice. Nabízí svou pomoc lidem v nouzi, lidem s mentálním či fyzickým postižením, seniorům i hospicovou péčí lidem v terminálním stádiu a v neposlední řadě rodinám v krizové situaci. Poskytuje humanitární pomoc v zemích třetího světa. Ve 130 zařízeních po celé České republice nabízí 140 sociálních služeb. Z toho 7 zdravotnických služeb, 3 sociálně právní ochrany dětí atd. Umožňuje lidem s postižením pracovat na chráněných pracovních pozicích. V diakonii je zaměstnáno přes 1700 zaměstnanců a na 1000 dobrovolníků. Na své poslání navázala po roce 1989, kdy oživila svou myšlenku z předválečné Československé diakonie.<sup>30</sup> Základní hodnoty tvoří společenství, naděje, milosrdenství a fortelnost.<sup>31</sup>

## 2.5 Diakonická kultura

Základem pro kulturu jsou priority jakožto body, od kterých se komunikace odráží, ale nemůže být sdělována přímo. V diakonické kultuře nastává posun v kladení důrazu na konání v duchu organizace na rozdíl od jednání s pouhým jednotlivcem. Posiluje to tak programový koncept, který vyjadřuje integraci aspektů náboženství, sociální struktury, hospodářství, vlastního utváření života a práva.<sup>32</sup> Beate Hofmann (2008) popisuje diakonickou kulturu na příkladu teorie podnikové kultury, kdy na ni pohlíží jako na celek hodnot, pravidel a přesvědčení, které mají určit to, co je v organizaci charakteristické. Je úzce spjata s vedením organizace a velkou odpovědností za její

<sup>28</sup> BRAUNE-KRICKAU, Tobias., In. ŠIMR, Karel. *Troji diakonie*, s. 101-102.

<sup>29</sup> RÜEGGER, Heinz, SIGRIST, Christoph., In. ŠIMR, Karel. *Troji diakonie*, s. 100-101.

<sup>30</sup> Srov. [ustredicce.e-cirkev.cz](https://ustredicce.e-cirkev.cz). Diakonie ČCE [online]. [cit. 20-02-2022]. Dostupné na <<https://ustredicce.e-cirkev.cz/cirkevni-organizace-a-fondy/diakonie-cce>>

<sup>31</sup> Srov. [Diakonie.cz](https://hodnoty.diakonie.cz). Hodnoty Diakonie. [online]. [cit. 21-2-2022]. Dostupné na <<https://hodnoty.diakonie.cz>>.

<sup>32</sup> Srov. ŠIMR, Karel. *Troji diakonie*, s. 139-140.

vytváření mají pracovníci ve vedení. Vyjadřuje se na několika stupních, například v rituálech a symbolech, které jsou spjaty s běžným životem a s kritickými situacemi v běhu organizace.<sup>33</sup>

Hofmann (2008) popisuje strukturu organizační kultury na obrazu leknínu. Začneme na spodu rostliny, kde začínají kořeny. Jsou umístěny hluboko pod hladinou, kde mají symbolizovat podstatu světa jako takového, člověka a upevnění v křesťanské víře. Jelikož jsou kořeny skryty pod hladinou, jsou vlastně neviditelné, tím je znázorněn hlavní základ pro diakonickou kulturu. Spojením kořenů vzniká stonek, který je také pod hladinou, ale je již z určité části vnímán. V diakonii organizace symbolizuje základní principy, poslání, hodnoty a křesťanskou etiku. Poslední části leknínu je květ, který se drží nad vodou, což značí, že je viditelný. Pro organizaci to jsou specifické věci, rituály, které jsou viditelné jako například oblečení, architektura, mluva a organizace prostoru. Jdou však velmi těžce prezentovat.<sup>34</sup>

## 2.6 Diakonické hodnoty

Hodnoty jsou součástí každé organizace a její kultury. Campbell (2004) je vysvětluje jako chápání toho, jak by věci v organizaci měly být a jak doopravdy jsou.<sup>35</sup> Mnohé teorie organizačních hodnot se shodují v tom, že společnost, kultura a osobnost jsou ovlivňovány cíli, standardy a kritérii, které řídí chování. Součástí organizačních hodnot jsou firemní rituály, jazyk, symboly a žargon.<sup>36</sup>

Diakonie převzala hodnoty z křesťanské tradice a vnímá je jako souborem specifických důrazů, na které klade důraz při svém fungování. Vyjadřují to, co chce organizace rozvíjet, chránit a předávat.<sup>37</sup>

Čtyři základní hodnoty: **milosrdenství** – pro Diakonii znamená sloužit a dopomáhat s ohledem na člověka, jednat s respektem s klientem i spolupracovníky, poskytovat emoční podporu; **fortelnost** – její význam tkví v dobře odvedené práci, posilování motivace a vede ke spokojenosti uživatelů služeb, dále zachování mlčenlivosti, zvládání komunikace a zátěžových situací a v neposlední řadě udržování profesionálních hranic; **společenství** – nabývá významu ve smyslu řešení konfliktů, dělení se o dobré zkušenosti z praxe, přijímání a poskytování zpětné vazby, brání odpovědnosti za sebe i za organizaci, ve sdílení pravdivých informací; **naděje** – znamená osobní angažovanost, ochotu pracovat na rozvoji Diakonie, trpělivost a rozumět významu osobního rozvoje a hledat k němu příležitosti.<sup>38</sup>

---

<sup>33</sup> Srov. HOFMANN, Beate., In. ŠIMR, Karel. *trojí diakonie*, s. 140

<sup>34</sup> Srov. HOFMANN, Beate., In. ŠIMR, Karel. *trojí diakonie*, s. 140

<sup>35</sup> Srov. CAMPBELL, Constance., In. HAVRDOVÁ, Zuzana. *Hodnoty v prostředí sociálních a zdravotních služeb*, s. 69.

<sup>36</sup> Srov. HAVRDOVÁ, Zuzana. *Hodnoty v prostředí sociálních a zdravotních služeb*, s. 69.

<sup>37</sup> Srov. Diakonie.cz. Hodnoty. [online]. [cit. 21-3-2022]. Dostupné na <<https://hodnoty.diakonie.cz>>.

<sup>38</sup> Srov. Diakonie.cz. Hodnoty. [online]. [cit. 21-3-2022]. Dostupné na <<https://hodnoty.diakonie.cz>>.

## 2.7 Středisko Diakonie Rolnička

### 2.7.1 Historie

Rolnička vznikla společně s dalšími středisky Diakonie ČCE v roce 1993. Fungovala ve formě centra pro 12 dětí ze Soběslavi a okolních vesnic, v rámci Českobratrské církve evangelické. Dne 14. září 1993 se oficiálně stává osamostatněným střediskem s právní subjektivitou a jsou jí poskytnuty budovy internátu Středního odborného učiliště technického v Jiráskově ulici v Soběslavi, kde se také zahájil samotný provoz Rolničky. 1. ledna 1994 přivítala své první klienty. Dohromady jich bylo 12 a šlo převážně o děti s mentální i kombinovanou poruchou. V čele organizace stála ředitelka Mgr. Ruth Šormová, které bylo nápomocno 6 zaměstnanců. Organizace fungovala jako sociální zařízení a stacionář, nicméně měla velkou snahu o to, aby mohla své klienty i vzdělávat.<sup>39</sup>

Následující rok i nadále Rolnička pokračovala jako stacionář i se vzdělávacím programem, ovšem navýšila počet zaměstnanců na celkových 18. Rozšíření počtu se týkalo i klientů, ten se nakonec ustálil na čísle 33. Projevila se snaha o zařazení klientů do mateřských škol a podporovala se i snaha zařadit jednu z dívek do běžného vzdělávání v základní škole. Díky tomu se začalo ve vedení pracovat s myšlenkou otevřít speciální integrovanou mateřskou školu, pomocnou školu a zvláštní školu pro 26 dětí ze Soběslavi a blízkého okolí. Tu se nakonec podařilo později otevřít. Škola by zařazena pod záštitu Ministerstva školství, mládeže a tělovýchovy jako „Církevní speciální škola pro žáky s několika vadami.“<sup>40</sup>

V následujících letech začalo jedno z mnoha rozšiřování služeb organizace. Zahájil se provoz chráněné dílny a otevřela se druhá třída speciální školy. To vše se uskutečnilo z důvodu nabídky rozšíření prostor, které měla v pronájmu, a v budovách přibyl výtah, což zase o něco více usnadnilo život klientům na invalidním vozíku. Rozšířil se i vozový park o jeden mikrobús a osobní automobil, které denně převážely klienty ze Soběslavska. Ke konci roku čítal počet klientů 41, z toho 21 chlapců a 20 dívek z 22 obcí. Třicet klientů postižených a jedenáct zdravých. Z důvodu navýšení počtu klientů bylo zapotřebí navýšit řady zaměstnanců, kdy ke konci devadesátých let zde pracovalo 21 zaměstnanců a využívány byly i služby mužů vykonávající civilní službu a dobrovolníků.<sup>41</sup>

Kvůli narůstajícímu počtu dospělých klientů se začíná pracovat na myšlence rozdělit zařízení na děti a dospělé, přičemž by dospělí klienti měli vlastní dům. A tak se na konci devadesátých let zakoupil dům v Bezděkové ulici pro dospělé klienty, kde sídlí dodnes. Zvýšil se počet klientů na 43, přičemž 34 postižených a 9 zdravých. Naplno se také zprovoznila chráněná dílna, která se vybuďovala v útrobách starého domu, a

---

<sup>39</sup> Srov. Rolnicka.cz. Historie. [online]. [cit. 21-2-2022]. Dostupné na < <https://www.rolnicka.cz/rolnicce/historie/> >.

<sup>40</sup> Srov. Rolnicka.cz. Historie. [online]. [cit. 21-2-2022]. Dostupné na < <https://www.rolnicka.cz/rolnicce/historie/> >.

<sup>41</sup> Srov. Rolnicka.cz. Historie. [online]. [cit. 21-2-2022]. Dostupné na < <https://www.rolnicka.cz/rolnicce/historie/> >.

pracovalo v ní 10 klientů. Ti byli současně klienty denního stacionáře. Zaměstnanci se snažili zdokonalovat pomocí kurzů i seminářů, aby jejich práce byla co nejefektivnější.<sup>42</sup>

S počátkem nového tisíciletí začala přestavba domu, který byl v té době více než 100 let starý. Celá organizace se přemístila do budovy bývalé základní školy, kde je snadnější přístup pro klienty na invalidním vozíku. Začalo se pracovat s individuálními vzdělávacími programy, které mají vylepšit zhodnocení a vytváření dat o klientech. Opět se podařilo zařadit dva klienty do normální základní školy. Organizace v té době dala za vznik občanskému sdružení I MY, což je obecně prospěšná společnost v Soběslavi fungující v rámci jižních Čech.<sup>43</sup> Jeho posláním je ulehčení rodinám postižených dětí při péči o ně.<sup>44</sup>

V roce 2004 se ke svému desetiletému výročí založení Rolničky otevřelo zrekonstruované centrum denních služeb pro zletilé klienty. To byl důvod k dalšímu rozšíření kapacit zaměstnanců a klientů. Také proběhla změna ředitele Rolničky, kterým se stal Mgr. Karel Novák, pod jehož vedením funguje organizace dodnes. Dále otevřela Čajovnu – kavárnu Rolnička, která byla zpřístupněna hlavně pro veřejnost, aby se zde mohla navzájem setkávat s klienty. Centrum denních služeb pro děti, centrum denních služeb pro dospělé a chráněné bydlení se rozrostlo o služby osobní asistence a sociálně terapeutickou dílnu, to vše se uskutečnilo mezi lety 2010-2012. Velice zásadním bodem se v roce 2013 stalo otevření pobočky v Táboře, což si Rolnička sama „nadělila“ ke svým 20. narozeninám.<sup>45</sup>

Mezi roky 2015-2017 se postupně otevřely tři Obchody dobré vůle. Dva v Táboře a jeden v Soběslavi. Smyslem obchodů je, že lidé do něj mohou přinést věci, které již sami nepotřebují, ale někomu jinému by mohly ještě posloužit. Rolnička těmto věcem určí jejich hodnotu a prodá. Později zahájila svůj provoz odlehčovací služba pobytová v Táboře a zanedlouho se přidala odlehčovací služba terénní a ambulantní.<sup>46</sup>

## 2.7.2 Poskytované služby a činnosti

### 2.7.2.1 Chráněné bydlení

Náplní chráněného bydlení v Rolničce je poskytnout dospělým klientům s handicapem možnost prožít si vlastní život v bytě, kde se naučí, jak se alespoň z části postarat sám o sebe a obstarat si základní věci samostatně s maximální podporou zaměstnanců organizace. Snaží se motivovat své klienty k odpovědnosti v jejich životě.

---

<sup>42</sup> Srov. Rolnicka.cz. Rok 1998. [online]. [cit. 21-2-2022]. Dostupné na <<https://www.rolnicka.cz/o-rolnicce/historie/1998>>.

<sup>43</sup> Srov. Imypomahame.cz. O nás – Kdo jsme? [online]. [cit. 22-2-2022]. Dostupné na <<https://www.imypomahame.cz/kdo-jsme>>.

<sup>44</sup> Srov. Imypomahame.cz. Naše poslání a vize – O co nám jde? [online]. [cit. 22-2-2022]. Dostupné na <<https://www.imypomahame.cz/nase-poslani-a-hodnoty>>.

<sup>45</sup> Srov. Rolnicka.cz. Historie. [online]. [cit. 22-2-2022]. Dostupné na <<https://www.rolnicka.cz/o-rolnicce/historie>>.

<sup>46</sup> Srov. Rolnicka.cz. Historie. [online]. [cit. 21-2-2022]. Dostupné na <<https://www.rolnicka.cz/o-rolnicce/historie/>>.

Zaměstnanci s nimi pracují a pomáhají jim v různých oblastech a strastech, ve kterých si neví sami rady. To zahrnuje i odbornou pomoc v rámci sexuality.<sup>47</sup>

### **2.7.2.2 Sociálně terapeutická a chráněná dílna**

Aby měli lidé se zdravotním postižením možnost prosazení se na trhu práce, nabízí Rolnička působení v sociálně terapeutických dílnách v Soběslavi a v Táboře. Zde se snaží klienty naučit základním pracovními návykům, jako je manuální dovednost, dodržování pracovní morálky a doby. Ke každému z nich přistupují individuálně a podporují je v samostatnosti, aby měli do budoucna možnost být někde zaměstnáni a žít obyčejným životem. Náplní jejich pracovní doby je práce s keramikou, textilem, dřevem a zároveň se učí manuálními pracím na zahradě, expedici balíků nebo pracovat s počítačem.<sup>48</sup>

Chráněná dílna poskytuje stejnou službu jako sociálně terapeutická dílna s tím rozdílem, že klienti jsou zde zaměstnáni a pobírají za odvedenou práci plat. V dílně tráví 3-4 hodiny denně, při nichž se učí jemným motorickým schopnostem, které si postupně zlepšují. Jsou zde zaměstnáváni klienti, kteří jsou zručnější než ostatní a náplň práce je baví.<sup>49</sup>

### **2.7.2.3 Osobní asistence**

Tato služba se zaměřuje na pomoc dětem při vyučování v mateřské a základní škole v Diakonii Rolnička, které potřebují podporu ve výuce. Díky tomu se žáci mohou kvalitně zařadit do výuky. Pomoc je poskytována během vyučování, ale zároveň i při dopravě dítěte mikrobusem do školy.<sup>50</sup>

### **2.7.2.4 Odlehčovací služba pobytová, terénní a ambulantní**

Cílem odlehčovací služby je ulehčení rodinám starajícím se o mladistvé a dospělé děti se zdravotním postižením. V zájmu služby je, aby se zde klienti cítili příjemně a aby si rodiče ulevili od povinností spojených s péčí o ně. Odlehčovací služba se nalézá v Táboře, kde se zabývají aktivizačními činnostmi, což jsou procházky, vaření, nákup potravin atd. Klientům jsou nabízena setkání s evangelickým knězem ze Soběslavi, který jim vypráví biblické příběhy a učí je základům náboženství. Ubytování se věkově pohybují mezi 15 až 50 lety a mají nejrůznější formy duševního a fyzického postižení. Služba disponuje 8 lůžky.<sup>51</sup>

Terénní služba má za úkol podobný cíl jako ta předchozí. Opět tedy ulehčit rodinám při péči o své děti s tím rozdílem, že se zaměřuje na osoby od 3 do 50 let věku. Zabývá se relaxací, získáváním a zlepšováním dovedností a rozvinutím soběstačnosti. Podstatná je také pomoc v osobní hygieně a péči o tělo. Terénní služba se odehrává u klientů doma v jejich přirozeném prostředí, kdy asistenti za nimi dojíždí a pomáhají jim.

---

<sup>47</sup> Srov. Rolnicka.cz. Chráněné bydlení. [online]. [cit. 23-2-2022]. Dostupné na <<https://www.rolnicka.cz/nase-sluzby-a-projekty/chrane-bydleni>>.

<sup>48</sup> Srov. Rolnicka.cz. Sociálně terapeutická dílna. [online]. [cit. 23-2-2022]. Dostupné na <<https://www.rolnicka.cz/nase-sluzby-a-projekty/socialne-terapeuticka-dilna>>.

<sup>49</sup> Srov. Diakonie Rolnička. Zpráva o činnosti 2020, s. 13.

<sup>50</sup> Srov. Tamtéž, s. 12.

<sup>51</sup> Srov. Tamtéž, s. 10.

Ambulantní služba se naopak uskutečňuje v okolí Soběslavi. Kapacita terénní služby jsou 4 klienti a ambulantní 5 klientů.<sup>52</sup>

#### **2.7.2.5 Dobrovolnické centrum**

Řady dobrovolníků plní z velké části studenti ze soběslavského gymnázia, kteří s Rolničkou dlouhodobě spolupracují a pořádají spolu různé akce. Dobrovolník v první řadě plní roli kamaráda. S klienty tráví volný čas, dělají spolu nejrůznější aktivity jako jsou procházky, navštěvování kulturních akcí atd. Snaží se o to, aby klienti mohli zažít věci jako ostatní zdraví lidé.<sup>53</sup>

#### **2.7.2.6 Centrum denních služeb**

Centrum poskytuje služby v Táboře a v Soběslavi a snaží se zamezit sociálnímu vyloučení lidí s postižením ze společnosti. Věková skupina je od 18 do 64 let věku. Rozvrh v centru je dopoledne specifikován pro aktivity, klienti se učí samoobsluze, chodí nakupovat, čímž se učí, jak hospodařit s penězi, chodí na procházky a učí se jemnou motoriku. Také mají k dispozici rehabilitační asistenty, kteří s nimi cvičí nebo provádějí masáže. Odpoledne mívají klidnější režim, klienti mají volný čas, který tráví každý dle svého uvážení a poté se podílejí na společném programu ve formě zpěvu, vyrábění, kreslení nebo náboženství.<sup>54</sup>

Rolničku jsem si zvolil pro popis organizační kultury. Vybral jsem si ji proto, že s ní mám osobní zkušenost ze své praxe a už v minulých letech jsem zde strávil krátký čas v době svého studia na gymnáziu. Rolničku jsem si oblíbil a rád se sem vždy vracím.

---

<sup>52</sup> Srov. Diakonie Rolnička. Zpráva o činnosti 2020, s. 11.

<sup>53</sup> Srov. Tamtéž, s. 15.

<sup>54</sup> Srov. Tamtéž, s.6-7.



## 3 Empirická část

V empirické části se chci zabývat výzkumem. Jako první popíšu zvolenou metodu pro výzkum, výzkumný cíl a výzkumné otázky. Poté vyhodnotím rozhovory a v závěru výzkumu udělám souhrn odpovědí dotazovaných a zaměřím se na to, v čem se jejich odpovědi liší. Výzkumná část navazuje na teoretickou část, kde jsem popisoval organizační kulturu jako takovou. V této části práce povedu zkoumání organizační kultury ve středisku Rolnička a jejích službách.

Praktickou část budu zpracovávat kvalitativní metodou, jelikož se mi jeví jako nejlepší pro můj cíl výzkumu a díky ní dokážu nejlépe uchopit potřebné informace.

### 3.1 Cíle výzkumu a výzkumné otázky

Cílem práce je charakterizovat organizační kulturu v Rolničce. Z toho důvodu jsem si vybral zaměstnance, kteří pracují v poskytovaných službách organizace a ve vedení Rolničky, abych s nimi vedl rozhovory a pomocí jejich odpovědí došel k cíli práce. Tento široký cíl jsem se rozhodl zúžit na otázku vztahu mezi psanými a nepsanými prvky organizační kultury. K tomu mi dopomůže i mnou stanovený dílčí cíl.

#### Dílčí cíl

Cíl: Zjistit, zdali souhlasí psané výrazy organizační kultury s tím, jak je vnímají, přijímají a rozumí jim pracovníci střediska.

#### Výzkumné otázky

Výzkumné otázky jsem si sestavil tak, abych získal co nejlepší odpovědi na dané cíle práce.

VO 1: Znáte základní diakonické hodnoty?

VO 2: Dokážete je vyjmenovat?

VO 3: Co si pod těmito hodnotami představujete, jak jim rozumíte?

VO 4: Víte, kde se tyto hodnoty vzaly?

VO 5: V jakých konkrétních věcech se projevují?

VO 6: Máte pocit, že se naopak v něčem neprojevují?

VO 7: Jaké stanovené hodnoty vás ovlivňují při výkonu práce?

VO 8: Jsou situace, kdy máte problém tyto hodnoty dodržet?

## 3.2 Metoda sběru dat

Pro svou bakalářskou práci jsem si zvolil metodu kvalitativního výzkumu. Creswell (1998) ho definuje jako proces hledání porozumění, zakotvený na několika metodologických tradicích, zkoumání určité sociální nebo lidské problematiky. Výzkumník tvoří celistvý, holistický obraz, který rozebírá různé druhy textů. Informuje o názorech respondentů výzkumu a zkoumá je v přirozených podmínkách.<sup>55</sup>

Mioviský (2006) uvádí více způsobů, jak získat kvalitativní data. Ve své knize uvádí rozhovor jako jednu z metod a ten dělí na nestrukturovaný, polostrukturovaný, strukturovaný, kvalifikovaný odhad a ohniskové skupiny. Dále pak způsob moderovaného rozhovoru, pozorování, extrospektivní metody, introspektivní přístup.<sup>56</sup>

Podle Hendla (2016) je nejlepší způsob pro sběr dat rozhovor, i přesto, že kvalitativní výzkum pracuje s menším množstvím informantů, naopak ale díky rozhovoru získá větší množství dat. Jako výhodu kvalitativního výzkumu vidí možnost lepší reakce na podmínky a situace, vložit se do případů intenzivněji a dostat důkladnější odpovědi. Naopak jako negativa uvádí časovou náročnost sběru dat a složité testování hypotéz.<sup>57</sup>

Pro bakalářskou práci jsem si zvolil techniku polostrukturovaného rozhovoru, důvodem byla diskretnost výzkumných otázek. Díky tomu jsem mohl změnit formulaci pokládaných otázek a dle situace se na určité informace doptat a tím jsem mohl vypracovat výzkumný závěr.

Podle Milovského (2006) je výzkumník přirovnáván k nástroji, který vytváří danou situaci, kdy hlavní postoj je flexibilní a kreativní spolupráce na výzkumné situaci, nikoliv ovládnutí lidí.<sup>58</sup>

### Výzkumný vzorek

Výzkumný vzorek tvoří šest zaměstnanců Rolničky. Přičemž jde o tři řadové zaměstnance a o tři pracovníky ve vedoucích pozicích. Z řad zaměstnanců se jedná o tři pracovníky centra denních služeb. Z řad vedení jde o zaměstnance pracující ve vedoucích pozicích sociálních služeb Rolničky. Výzkumu se zúčastnilo pět žen a jeden muž.

### Kritéria pro výběr výzkumného souboru

Výběrovým vzorkem pro výzkum jsou zaměstnanci Rolničky, kteří již v organizaci působí delší dobu, a tudíž absolvovali školicí kurz o hodnotách, postupech a principech Diakonie.

### Realizace sběru dat

Prostřednictvím svých praxí jsem oslovil zaměstnance střediska s prosbou o tvorbu rozhovorů. Dostal jsem od organizace povolení zde provádět svůj výzkum a rozhovory. Rozhovory probíhaly v klidném a příjemném prostředí tak, aby se respondenti cítili uvolněně. Před začátkem rozhovoru jsem dostal od pracovníků slovní souhlas s rozhovorem a zároveň bylo účastníkům výzkumu vysvětleno, že rozhovor bude

<sup>55</sup> Srov. CRESWELL, J. W., in. HENDL, J. Kvalitativní výzkum: Základní metody a aplikace, s. 46.

<sup>56</sup> Srov. MIOVSKÝ, M. Kvalitativní přístup a metody v psychologickém výzkumu, s. 71.

<sup>57</sup> Srov. HENDL, J. Kvalitativní výzkum: Základní metody a aplikace, s. 52-53.

<sup>58</sup> Srov. MIOVSKÝ, M. Kvalitativní přístup a metody v psychologickém výzkumu., s. 73.

okamžitě ukončen, pokud by byl pro ně jakkoliv nepříjemný. Rozhovory byly zaznamenávány pomocí diktafonu v mobilním telefonu. S nahráváním byli respondenti rovněž seznámeni a také byli informováni o anonymitě. Veškeré rozhovory proběhly úspěšně v březnu roku 2022 a průměrná délka rozhovoru byla 12 minut.

### 3.3 Analýza dat

Připravil jsem si několik otázek a jejich pořadí jsem v rozhovoru dodržoval z důvodu souvislého rozhovoru. První čtyři otázky se zabývají znalostí diakonických hodnot a jejich původem. Další dvě otázky se zaměřují na projev hodnot v praxi a poslední dvě otázky se zajímají o dopad hodnot na výkon práce zaměstnanců.

### 3.4 Výsledky výzkumu

Tato část se zaměřuje na výsledky rozhovorů s respondenty. Konkrétně na odpovědi zvolených výzkumných otázek, a hlavně na to, jestli se naplnil hlavní i dílčí cíl mé práce.

#### Respondent 1

Vedoucí I.

Respondent na první otázku uvádí, že zná diakonické hodnoty, konkrétně: „*Myslím si, že bych si na ně vzpomněl, jsou čtyři.*“

Na otázku, jestli by je dokázal vyjmenovat odpovídá „*No tak je to, naděje, milosrdenství, společenství a fortelnost, myslím.*“ Z toho vyplývá, že zná všechny čtyři základní hodnoty.

V další otázce, co pro si pod hodnotami představuje, odpovídá jednotlivě na každou hodnotu. „*No tak já začnu od té fortelnosti, protože ta je pro nás nejjednodušší, to je takový to uchopitelný, protože já mám na starosti dílny, takže tady se zabýváme nějakou manufakturní výrobou. Takže fortelnost u nás je takový ten přístup k práci, který by měl být na základě nějaký odbornosti, nějakých dovedností.*“ Dále uvádí, že vidí fortelnost v profesionalitě a že na to nahlíží z jiného pohledu než v ostatních službách Rolničky, jelikož nejvíce času tráví v chráněných dílnách.

Společenství vidí jako důležitou hodnotu. „*...je důležitý, protože tu nejsme sami jako obecně a prostě tím, že se tady známe a potkáváme, tak tvoříme nějaký společenství.*“

Milosrdenství a naději vnímá jako abstraktnější pojmy. Jsou podle něj individuálnější. On sám vidí hodnotu naděje v poskytování zaměstnání klientů v dílnách. Místo toho, aby postižení seděli doma u televize a tloustli, tak můžou najít smysl v pracovním nasazení. „*...ta naděje i třeba s tím postižením je na tom, ne že by člověk doufal v to, že se zlepší to jeho postižení, ale že má smysl se na to nevyprdnout, na ten život, na ten styl, že je nějaký. Opravdu spousta lidí, jak s mentálním, tak i zdravotním postižením, že by mohli být doma a nemuseli by chodit pracovat.*“ Dále uvádí, že mezi klienty a organizací funguje symbióza tím, že Rolnička jim dává pracovní možnosti a klienti pro ni pracují.

V odpovědi na otázku, kde se tyto hodnoty vzaly a jaký mají původ odpovídá: „*To já úplně nevím, jestli se všechny vzaly v nějaké té křesťanské tradici. Třeba ta naděje, milosrdenství, společenství určitě. To tam je. Jsou to tradiční křesťanské hodnoty. Ta fortelnost, nevím, jestli bych jí tam dával, ale v tom evangelickém prostředí to tak je, že je to tak.*“

Hodnoty se podle něj projevují následovně – fortelnost v dobře odvedené práci a profesionalitě. Milosrdenství, naději a společenství vnímá podobně a projevují se podle něj v poskytování práce klientům, aby měl jejich život nějaký cíl.

Respondent si nemyslí, že by se hodnoty v něčem neprojevovaly. Připouští, že se můžou stát nepřiměřené situace, které svým způsobem vybočují z řad hodnot, které dodržují. „*Ty první tři hodnoty jsou tak široké, že je určitě nějakým způsobem naplňujeme, i tu fortelnost naplňujeme, no bylo by blbý, kdybychom tady působili úplně opačně a dělali opak těch hodnot, což si myslím, že se neděje. Ani bych neřekl nějaký příklad, jistě můžou být nějaký excesy, někdo se s někým pohádá, ale abychom si říkali, že je to proti hodnotám. Takhle to tady nefunguje.*“ Uvádí, že o hodnotách každý zaměstnanec ví, ale nemají potřebu si je mezi sebou říkat a opakovat. Pracuje se s nimi přirozeně. Dává pro příklad evangelickou církev. „*To je prostě něco, o čem se nemluví, já teda nejsem členem nějaké církve, ani nejsem křesťan, ale mám s tím zkušenosti na těch shromážděních... kromě těch bohoslužeb, to taky není, že by ty lidi pořád jenom probírali Krista a víru, prostě žijou, probírají své normální věci, a to, že se sejdou při nějakým shromáždění je věc, kdy si to připomenou ty hodnoty.*“ Tím naznačuje, že jako v církvi se lidé nebaví neustále jen o Bohu, ale probírají i jiné věci, tak to samé platí pro Rolničku, kde se o hodnotách ví, ale připomínají si je jen například na školeních. Dále uvádí, že v době jeho nástupu do Rolničky hodnoty nebyly nijak definované. Nicméně v těchto hodnotách Rolnička žila, jen je neměla pojmenované.

Respondent uvádí, že fortelnost ho nejvíce ovlivňuje při výkonu práce. Podle něj je velice důležité, aby se práce odváděla kvalitně a měla by mít nějaký výkon.

Při otázce, zdali má někdy problém hodnoty dodržet odpovídá: „*Myslím si, že ne, a že jsem to říkal v té šesté otázce. Ne.*“

## **Respondentka 2**

Vedoucí 2.

Respondentka základní hodnoty Diakonie zná, i když někdy musí zapátrat v paměti, aby si je připomněla. Dále uvádí: „*...prošli jsme vlastně i školením na hodnoty. Snažíme se je aplikovat do naší práce, v různých metodikách, a tak se s nima snažíme pracovat. Takže je znám a můžu je teda vyjmenovat...*“

Dotázaná vyjmenovala všechny čtyři hodnoty, čímž dokázala jejich znalost a dodává, že každý rok se Diakonie zaměřuje na určitou hodnotu. „*On vždycky každéj rok v Diakonii je jeden rok nebo jedna ta hodnota se hodně jako řeší, je taková provázaná na ten rok...*“ V určitý rok se více zabývají danou hodnotou a v Diakonii je více propagována. „*Víc se zaměřujeme, víc se třeba o tom i bavíme o tý fortelnosti nebo přímo o tý hodnotě, která je, abychom si nima jako furt pracovali.*“ Samotná Diakonie vyžaduje, aby nad danou hodnotu více debatovali a více ji probírali.

Na dotaz, co si pod hodnotami představuje, odpovídá, že každý si představuje něco jiného, je to o individualitě. Podle ní je důležité hodnoty uchopit lidsky a mít společný cíl, jak je aplikovat do praxe. Pod nadějí si představuje něco, co jí v práci provází. „*U té fortelnosti já mám vlastně to, že se jako snažíme pracovat jako fortelně. Jakože vlastně srdcem, nebo jakože jdeme do toho, že se snažíme pracovat, tak jak nejlíp to umíme. U toho společenství, že tvoříme tu komunitu, jak Diakonickou, tak tady vlastně jako Rolničkovou a snažíme se jako vlastně vnikat i přes různé druhy toho postižení klientů, tak vnikat i do té běžný populace. Snažíme se to společenství tvořit, a právě jako při těch situacích, který vznikaj, viz teďka válka na Ukrajině, tak jak se semkla celá republika, tak se snažíme semknout tady my s tou republikou.*“ V milosrdenství vidí vztah ke kolegům, že si dokáží navzájem odpustit, ale milosrdenství musí mít hranice, nejde odpustit vše.

V otázce, kde mají hodnoty kořeny si není jistá, nicméně myslí si, že pochází ze starověku. Přesněji neví, ale vzpomíná si, že to probírali na školení.

Respondentka na otázku, v jakých konkrétních věcech pociťuje, že se hodnoty projevují, odpovídá, že je to pro ni lidský přístup. Je to pro ni přirozená součást práce a hodnoty nevnímá. Naopak tvrdí, že je dobré se někdy pozastavit a uvědomit si, že teď projevila nějakou z hodnot. Uvádí, „*že je to taková přirozená součást té práce a že to jako koluje z pracovníka na pracovníka a ty klienty.*“

Respondentka nemá pocit, že by se někde hodnoty neprojevovaly, nicméně připouští, že se to může někdy stát. Vypichuje nadějí, tam uvádí, že se můžou stát „*velký výjimky a dycky tam nějaká ta naděje je. Samozřejmě můžou bejt pak situace, kdy i my můžeme o tu naději přijít viz nějaký vážný onemocnění u klienta, u zaměstnance nebo to. Ale jinak si myslím, že jo, že málo kdy si myslím, že se to neprojevuje.*“

Dotazovaná nemá dojem, že by ji nějaká z hodnot ovlivňovala v pracovním nasazení. Konkrétně to popisuje takto: „*Mně přijde, že to je tak nějak automatický. Že nejedeme tak, že bychom přijeli do rodiny a vlastně bysme si řekli, tak a teď budeme milosrdní, a pak si tam dáme trošku naděje, chvílku společenství... Takhle to jako nefunguje. Myslím si, že je to fakt přirozenej nákej běh, součást, proplouvání a je možný, že je den, kdy je tam jedna hodnota a pak může bejt den, kdy možná jako totálně jedem všechny čtyři hodnoty, no.*“ Hodnoty při práci nevnímá a říká, že o nich ví, ale nepopisuje to, jako že by si v hlavě přemítala, jestli v dané situaci pracuje podle hodnot. Jsou její součástí. Ovšem uvádí, že záleží na situaci a pracovnících. Každý to vnímá jinak.

V posledním dotazu uvádí, že nikdy nepřemýšlela nad tím, jestli je pro ni někdy těžké hodnoty dodržet. Podle ní jde o to, co si pracovník sám nastaví a jak hodnoty vnímá.

### **Respondentka 3**

Pracovnice v centru denních služeb

Respondentka mi odpověděla zároveň na první dvě otázky. Hodnoty zná, ale správně dokázala vyjmenovat pouze tři. Fortelnost, milosrdenství a nadějí.

Pod společenstvím si představuje něco jako, že jsme na světě bez rozdílu. Nezáleží, jestli jsme zdraví nebo máme nějaký druh postižení. Fortelnost je pro ni snaha pomáhat druhým. „*Naděje, to je víra v to, že ty stavy nemusí být úplně setrvalé, že se*

*může i něco zlepšovat... “ Milosrdenství chápe jako přesvědčení, nejde se do této práce nutit.*

Na otázku, kde se tyto hodnoty vzaly, kde mají své kořeny odpověděla: *„Tak vzhledem k tomuhle všemu, tak si myslím, že v církvi určitě někde.“*

Projev hodnot vidí v akcích pořádaných Rolničkou, fungování Obchodu dobré vůle a různé dobročinné akce. Dále popisuje, jak se zaměstnanci musí chovat ke klientům, což podle ní vyžaduje projev hodnot. Brát na ně ohledy a uvědomovat si, jak každý klient funguje a přijmout to.

Na otázku, kde se hodnoty naopak neprojevují, odpověděla respondentka, že neví. Její snahou je naplňovat hodnoty a považuje to za základ práce v Rolničce.

Respondentka uvedla, že ji nejvíce ovlivňuje hodnota milosrdenství a společenství, a to z důvodu, že je má v sobě zakotvené. *„Protože když pracujete třeba doma s dětma, tak je to něco úplně jiného, než když musíte pracovat tady s nimi a nacházíte tady věci, o kterých jste si nemysleli, že tam v sobě někde máte.“*

Na poslední otázku, jestli se dostává do situací, kdy má problém hodnoty dodržet, odpovídá: *„Určitě bych měla říct, že ne, ale určitě se ty situace vyskytnou, kdy jsou fakt ti klienti hodně nároční, ale musí se to vydržet, a pak jít někam jinam a vyventilovat.“* Nejtěžší je pro ni tedy dodržet fortelnost.

#### **Respondentka 4**

Pracovnice v centru denních služeb

Respondentka zná diakonické hodnoty, i když si není jistá, jestli si je dokáže všechny vybavit.

*„Myslím, že to milosrdenství tam bylo, ta fortelnost, pak tam byla ta naděje, asi. To jsou ty hlavní, řekla bych.“* Respondentka zvládla vyjmenovat tři hodnoty, se třetí jsem ji pomohl.

Na otázku, co si pod čtyřmi hodnotami představuje, odpověděla, že naděje umírá poslední. *„Takže ať je člověk jakýkoliv, ať má jakékoli problém, tak se s tím určitě dá pracovat a dá se to nějakým způsobem vyřešit.“* Milosrdenství je podle ní o přístupu k ostatním lidem. Každý je individuální a měli bychom se mít rádi takoví, jací jsme. Pod společenstvím vidí spolupráci. Rolnička je složena z několika služeb a ty mezi sebou musí komunikovat a pracovat. U fortelnosti nevěděla, jak má odpovědět.

Na otázku, kde mají hodnoty své kořeny, nedokázala odpovědět.

Podle respondentky se hodnoty projevují v každodenní činnosti Rolničky. Hodnoty se promítají do každodenní pomoci a práci s klienty. *„Protože někdo přijde, má nějaký problém, musí se to s ním řešit, teď vidí nějakou situaci bezvýhodnou, takže je potřeba ho navést na to, že to není úplně ztracený, že se to dá vyřešit. Aby viděl třeba, kolikrát je dobrý říct, že někdo je na tom i hůř a taky se to dokázalo vyřešit, že jsme mu pomohli nebo že...aby prostě viděl, že jeho situace není bezvýhodná a třeba tu naději má.“*

Respondentka nenabyla dojmu, že by se hodnoty v Rolničce neprojevovaly.

Respondentka si nemyslí, že by ji hodnoty ovlivňovaly. „...*nijak nad tím nepřemýšlím, že by mě to nějak omezovalo nebo, že by to naopak nebylo naplňovaný.*“

Dotazovaná má někdy pocit, že je složité hodnoty dodržet, hlavně v případě fortelnosti. „*Samozřejmě, že takové situace jsou. A někdy bych s tím sekla, kdybych mohla, ale protože jsem profesionál, tak to neudělám a třeba, když mám problém, tak se poradím s kolegyněmi a nějak to dohromady dáme, jo.*“

## **Respondentka 5**

Pracovnice v centru denních služeb

Respondentka dokázala správně určit diakonické hodnoty. „*Naděje, společenství, milosrdenství a fortelnost.*“

Naději vzhledem k Diakonii chápe jako „*Naděje pro lepší zítřky. Neztrácíme naději, vždycky se snažíme aby, i když nám přijde, že něco nejde, abychom měli tu naději, že to půjde.*“ Pojem společenství vnímá jako společenství Rolničky jakožto malé firmy. „*...snažíme se udržovat společenství, ale ne jenom to naše jako zaměstnanců, ale opravdu i to klientský společenství a snažíme se to i rozšiřovat dál mimo organizaci třeba...*“ „*Milosrdenství, je podle mého velmi široký pojem, každá z nás nebo každý zaměstnanec je nějakým stylem milosrdný, jak ke klientům, tak asi, i ne asi, ale určitě i k ostatním, jako ke kolegovi nebo kolegyním...*“ Dále milosrdenství popisuje na příkladu toho, když si ukrojí část ze svého osobního volna a jde s kolegy dělat dobročinnou věc na akcích Rolničky. Dělá tímto způsobem něco pro druhé a zadarmo ze své vlastní vůle. Fortelnost je chuť k práci a snaha dokončit něco efektivně a účelově.

Respondentka nedokázala odpovědět na otázku, kde se tyto hodnoty vzaly. „*Popravdě nevím a teď si nevzpomenu. Fakt ne.*“

Hodnoty se podle dotazované projevují nejvíce v práci s klienty, ale zároveň připouští, že se prolínají i do spolupráce s vedením Rolničky. „*Máme tady nějaké vedení, to něco chce po našich vedoucích, naši vedoucí chtějí něco k nám, takže to zapojujeme i jako takhle vejš, nejenom k té naší práci s klientama, ale tam asi se to projevuje úplně nejvíc, jako kdybychom vynechali jednu z těchle našich hodnot, tak by to mělo asi docela špatnej efekt, že jo.*“ Od každé hodnoty je dobré si vzít něco, aby byla práce účinná. Vypovídá, že někdy je velice náročné hodnoty dodržet kvůli klientům, se kterými je kolikrát spolupráce obtížná a vyčerpávající.

Dle jejího názoru se neprojevuje hodnota milosrdenství ze strany rodičů klientů. Nesetkává se s pozitivní zpětnou vazbou, i když pro klienty dělají maximum. „*No. Občas si kladu takovou otázku, že my jsme milosrdní, kdo je milosrdnej k nám?*“

Při práci ji ovlivňují všechny hodnoty, ale zvlášť vypichuje naději a fortelnost. „*Úplně nejvíc, já jsem v tohle taková naivní, možná trochu převládá ta naděje a fortelnost, já furt věřím tomu, že když to nepůjde padesátkrát, tak po jednapadesátý by to mohlo vyjít, takže to je takový, myslím si, že takový dobrý. To mě ovlivňuje nejvíc.*“ Z důvodu, že je empatický člověk, tak ji ovlivňují hodnoty naděje a milosrdenství, které vnímá na stejné úrovni s empatií.

Často je pro ni složité hodnoty dodržet z důvodu náročné práce s klienty. „*Někdy je dobrý si to připomenout, ale snažíme se nezapomínat, teda aspoň já určitě.*“

## Respondentka 6

Vedoucí III.

Respondentka dokáže vyjmenovat všechny čtyři hodnoty diakonie. „*Společenství, naděje, milosrdenství a fortelnost.*“

Respondentka vnímá hodnoty jako velice široký pojem, který je těžko uchopitelný a každý si ho musí vyložit podle sebe. Nejlépe uchopitelná je pro ni hodnota společenství, pod kterou vidí spolupráci, kterou pro svou práci potřebuje. „*Pod fortelností si představuju dobře odvedenou práci. Dobře odvedená práce, si myslím, že musí stát na dobře zavedených pravidlech a základech, a to jsou v sociálních službách opravdu nějaké metodiky, který... vlastně nějaký manuály pro pracovníky, který by ale měly, aby tohle fungovalo, ta fortelnost, tak by měly být dobře aplikovatelný nebo dobře spojený s tou praxí a samozřejmě si myslím, že i s tou fortelností.*“ Pod nadějí si představuje hledání možností, cesty. Neříkat si, proč to nejde, ale proč to jde. Milosrdenství vnímá jako spornou hodnotu. Má dvě roviny. První je pomoc druhému, tak je to správné, tak se to má dělat, ale v druhé rovině by neměl člověk pouze pomáhat druhým, aby se nezničil. Důležité je naučit se milovat sám sebe. „*...jakože myslím si, že kdyby každý člověk měl rád sám sebe nejvíc a cejtíl tu sebelásku k tý bytosti, k sám sobě, takže by i pak pomoc ostatním byla kvalitnější, uměl by šetřit svoje síly a tak. Takže si myslím, to teď budu trochu mluvit proti sociální sféře, ale myslím si, že v sociální sféře se pohybuje hodně lidí, kteří tu sebelásku nemaj a potřebuj si jí najít v tom, potřebuj si jí doplnit tak, že pomáhají ostatním, a pak mají vlastně nějaký pocit, že jsou tady jako k něčemu, nebo že pak se můžou mít rádi, že to vlastně takhle doplněj, ale nemají tam tu vnitřní sebelásku.*“

Respondentka na otázku, kde se vzaly hodnoty Diakonie odpověděla, že mají kořeny v církvi.

Hodnoty se podle respondentky projevují především v péči o klienty a ve vztazích mezi pracovníky mezi jednotlivými úseky. Konkrétně pak takto: „*Ta fortelnost asi nejvíc v péči o klienty. I když samozřejmě potom ta fortelnost odpovídá na každé pozici zase nějakým jiným úkolům, takže fortelnost v náplních té práce, společenství ve vztazích i ve vztazích ke klientům, že jo i oni cítí nějaký společenství. Myslím, že milosrdenství, to je taky prostě...ale myslím si, že i to milosrdenství je i jako v některých jako oblastech k zaměstnancům. Ale ke klientům je milosrdenství jako velký, v péči o klienty a vlastně a možná ještě bych řekla, že i v přístupu k rodičům je velký milosrdenství. A k jejich požadavkům.*“

Respondentka vypověděla, že hodnoty se neprojevují v některých procesech, které nejsou dotaženy do lepší podoby a zaměstnanci pak neví, jak s nimi kvalitně pracovat. Takže toto se podle ní týká fortelnosti. Občas postrádá milosrdenství ve vztahových věcech mezi zaměstnanci a vedením Diakonie.

Respondentku ovlivňuje hodnota společenství a dále odpovídá: „*A hodně mě tady na tý pozici ovlivňuje ta fortelnost, protože vlastně je strašně věcí, který já vnímám a musí se napravit. Takže jsem z toho taková nešťastná. Jakože to neumím uchopit a rychle nějak udělat.*“



Občas má potíže dodržet hodnotu fortelnosti, jak sama uvádí: „*Nebo někdy třeba má člověk nějakou jinou představu, třeba možná tam v té fortelnosti, než třeba ještě vlastně to vedení celý organizace a nemůže to vlastně jakoby dodržet, protože to vidění je třeba jiný, což jako je v pořádku. Ale vlastně tam má pak člověk pocit, že ta fortelnost není podle jeho vidění.*“ Uvádí tedy, že fortelnost je někdy špatně uchopitelná, protože ona má jiný pohled na věc než vedení organizace.

### 3.5 Hodnocení výzkumu

Pomocí polostrukturovaných rozhovorů bylo možné zjistit cíl výzkumného šetření, kterým je charakteristika organizační kultury Diakonie Rolnička. Oslovil jsem tři vedoucí pracovníky a tři řadové zaměstnance zařízení. Odpovědi byly různorodé, ale základy měly podobné.

Všichni respondenti na první otázku odpověděli, že znají základní diakonické hodnoty, i když někteří váhali, jestli si dokáží vzpomenout na všechny čtyři.

Respondenti dokázali vyjmenovat všechny čtyři hodnoty až na dvě pracovnice. Jedna z respondentek z centra denních služeb zaměnila jednu z hodnot za jinou a druhá si na čtvrtou nevzpomněla. Dále zde zaznělo, že hodnoty si pamatují hlavně ze školení, kterého se zúčastnili. Zajímavé bylo také zjištění, že zaměstnanci hodnoty jinak než na školení neprobírají. Sdělili mi, že se o hodnotách nemluví, prý jsou součástí Rolničky, ale nijak se neprezentují.

Hodnotu fortelnosti vnímají respondenti převážně jako dobře odvedenou práci, profesionalitu, odbornost. Jedna z respondentek z centra denních služeb vnímá jako snahu pomáhat druhým. Další respondentka nevěděla, co si pod fortelností představit.

Společenství vidí respondenti jako spolupráci mezi kolegy a klienty, která je důležitá pro chod organizace a jako komunitu, ať už malé firmy jako je Rolnička nebo komunitu široké veřejnosti.

Milosrdenství zde bylo nejvíce prezentováno jako vztah ke kolegům a klientům. Také jako přístup k lidem. Odpovědi byly vesměs podobné.

Naděje je pro všechny respondenty pojmem pro lepší zítřky, člověk nesmí ztratit naději a oni jako zaměstnanci by ji měli předávat klientům. Společnou odpovědí na otázku, co si pod hodnotami představují bylo, že je to individuální u každého člověka a hodně záleží na nastavení konkrétního člověka.

Na otázku, kde se hodnoty vzaly, nedokázaly tři respondenti odpovědět. Další tři správně určili, že hodnoty jsou převzaty z církve. Často na mou otázku odpovídali, že si to říkali na školení, ale že už je to dávno a nepamatují si to.

Hodnoty se podle zaměstnanců projevují v zařízení v různých podobách. Například v přístupu ke klientům a kolegům, v pořádaných akcích, které mají dobročinný podtext a v přístupu k rodičům klientů. Respondenti vypověděli, že hodnoty si moc při práci neuvědomují a jejich projev je čistě přirozenou součástí jejich práce a organizace.

Čtyři zaměstnanci se shodli, že si nejsou vědomi, že by se v Rolničce hodnoty nijak neprojevovaly. Podle nich je jejich projev součástí střediska a hodnoty se zde naplno projevují. Oproti tomu dva respondenti odpověděli, že projev nevidí ze strany rodičů klientů, kdy u nich postrádá milosrdenství ve zpětné vazbě směrem k zaměstnancům.

Další odpověděla, že je třeba zlepšit projev fortelnosti v procesech, které nejsou dotaženy do konce. Z toho důvodu pak pracovníci nevědí, jak kvalitněji pracovat v některých úkonech. Milosrdenství postrádá ve vztahových věcech mezi pracovníky a vedením Diakonie.

Respondenty nejvíce při práci ovlivňuje fortelnost, a to z toho důvodu, že chtějí odvádět kvalitní práci. Dva respondenti odpověděli, že je ovlivňuje společenství, protože ho mají v sobě zakotvené. Dva pracovníci uvedli, že je hodnoty nijak neovlivňují ani neomezují.

Na poslední otázku odpověděli dva respondenti, že nemají problém hodnoty dodržovat. Tři pracovníci uvedli, že největší potíže jim dělá fortelnost. Kolikrát je pro ně těžké v situacích s klienty ji dodržet, protože jsou dny, kdy je práce s klienty náročná. Jedna z respondentek uvedla, že občas si musí hodnoty ve své práci připomenout, aby zvládala pracovní náročnost.

### **3.6 Porovnání**

Provedením rozhovorů s řadovými pracovníky a zaměstnanci v pozici vedoucích z různých služeb jsem zjistil, že řadoví pracovníci z celkového pohledu pohlíží na hodnoty spíše z úhlu práce s klienty. Naopak vedoucí, kteří spíše vykonávají administrativní stránku práce v Rolničce, na to nahlíží s důrazem na celkový chod organizace a vztahy na pracovišti. Dále jsem zjistil, že vedoucí pracovníky nejvíce ovlivňuje fortelnost, jelikož nepřijdou tolik do kontaktu s klienty a při své práci tuto hodnotu považují za nejdůležitější a dávají jí největší prioritu. Fortelnost vidí v dobře odvedené administrativní práci a v dobrém chodu služby, kterou mají na starost. Oproti tomu řadoví pracovníci pracují s ostatními hodnotami mnohem více, ale do popředí dávají milosrdenství, naději a společenství. Důležité jsou pro ně tyto tři zmiňované hodnoty. Fortelnost také vnímají, ale považují ji za samozřejmost při své práci. Důležitější jsou pro ně tři zmiňované hodnoty.

Celkově se v zařízení na hodnoty klade důraz. Nejsou pro organizaci pouhými slovy, ale skutečně je zde naplňují a snaží se je využívat pro efektivní práci s postiženými klienty, aby ve své práci dosahovali určitých výsledků a posouvali se dál.

## 4 Závěr

Tato bakalářská práce se zabývala charakteristikou organizační kultury ve středisku Diakonie Rolnička.

V první části této práce jsem se zaměřil na pojem organizační kultura, její historii a formy. V druhé části jsem se věnoval diakonii jako takové a popisu organizace. Díky tomuto rozboru jsem lépe pochopil problematiku daného tématu a také se mi potom lépe zpracovávala výzkumná část.

Hlavním cílem bakalářské práce bylo charakterizovat organizační kulturu v Rolničce. Pro upřesnění dané problematiky jsem si zvolil ještě jeden dílčí cíl, pomocí něhož jsem zjistil, zdali souhlasí psané výrazy organizační kultury s tím, jak je vnímají, přijímají a rozumí jim pracovníci střediska. Tato druhá část obsahuje popis metody a analýzu sběru dat společně s identifikací výpovědí respondentů. Z výzkumného šetření vyplývá, že respondenti na dané otázky většinou zvládali odpovídat, ale jejich odpovědi se ne příliš shodovaly. Největší rozdíly byly při charakteristice daných hodnot, kdy každý z respondentů vyjádřil svůj názor na to, jak danou hodnotu vnímá. V rozhovorech bylo také zřetelné, zda se jedná o vedoucího pracovníka nebo jeho podřízeného. Vedoucí pracovníci se do problematiky hodnot ponořovali hlouběji a více nad ní přemýšleli. Jejich odpovědi byly delší než řadových zaměstnanců a mnohem více je rozvíjely. Také bylo vidět, že hodnotám více rozumí a více se s nimi identifikují.

Výsledkem výzkumné části je, že organizace Rolnička přistupuje k psaným pravidlům a hodnotám zodpovědně. Je vidět určitý rozdíl v chápání těchto výrazů mezi řadovými pracovníky a vedením, nicméně základ jejich chápání je podobný. Ovšem z rozhovorů a analýzy dat mi vyplynulo, že i přesto bude každý zaměstnanec přistupovat ke klientům podle hodnot rozdílně, z důvodů jiných představ o hodnotách.

## 5 Seznam použitých zdrojů

### Monografické publikace

ARNOLD, John. *Work Psychology: Understanding Human Behaviour in the Workplace*. Pearson Education Limited, 2010. ISBN 9780273711216.

CAMPBELL, Constance., In. HAVRDOVÁ, Zuzana. *Hodnoty v prostředí sociálních a zdravotních služeb*. V Praze: Fakulta humanitních studií Univerzity Karlovy, katedra řízení a supervize v sociálních a zdravotnických organizacích, 2010. ISBN 978-80-87398-06-7.

DIAKONIE, Rolnička. *Zpráva o činnosti 2020*. Soběslav: Diakonie ČCE – středisko Rolnička, 2020.

HASLINGER, Herbert., In. ŠIMR, Karel. *Troji diakonie: evangelická diakonie, křesťanská služba a diakonát v perspektivě teorie sociálních systémů*. Brno: Centrum pro studium demokracie a kultury, 2019. Moderní česká teologie. ISBN 978-80-7325-480-3.

HAVRDOVÁ, Zuzana. *Hodnoty v prostředí sociálních a zdravotních služeb*. V Praze: Fakulta humanitních studií Univerzity Karlovy, katedra řízení a supervize v sociálních a zdravotnických organizacích, 2010. ISBN 978-80-87398-06-7.

HAVRDOVÁ, Zuzana. *Kultura organizace a supervize ve vzájemném působení*. Praha: FHS UK, 2011. ISBN 978-80-87398-14-2.

HAVRDOVÁ, Zuzana. *Organizační kultura v sociálních službách jako předmět výzkumu*. Praha: FHS UK, 2011. ISBN 978-80-87398-15-9.

HENDL, J. *Kvalitativní výzkum: Základní metody a aplikace*, Praha: Portál, 2016. ISBN 978-80-262-0982-9.

HOFMANN, Beate: *Diakonische Unternehmenskultur: Handbuch für Führungskräfte*. Stuttgart: Kohlhammer, 2008. 978-31-7021-502-3.

HRONÍK, František. *Jak se nespálit při výběru zaměstnanců: podrobný průvodce výběrovým řízením*. Praha: Computer Press, 1999. Praxe personalisty. ISBN 80-7226-161-4.

KROEBER, Alfred. KROEBER, Clyde. In. GEIST, Bohumil. *Sociologický slovník*. Praha: Victoria Publishing, 1993. ISBN 80-85605-28-7.

LUKÁŠOVÁ, Růžena. *Organizační kultura a její změna*. Praha: Grada, 2010. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2951-0.

MATSUMOTO, David. *Culture and Psychology*. Belmont: Wadsworth-Thomson Learning, 2000. ISBN 0-534-35436-X.

MIOVSKÝ, M. *Kvalitativní přístup a metody v psychologickém výzkumu*, Praha: Grada, 2006. ISBN: 80-247-1362-4.

MOOS, Thorsten (ed.): *Diakonische Kultur. Begriff, Forschungsperspektiven, Praxis*, Stuttgart: Kohlhammer, 2018. ISBN 978-3-17-032519-7.

NOVÝ, Ivan. *Interkulturální management: lidé, kultura a management*. Praha: Grada, 1996. ISBN 80-7169-260-3.

PFEIFER, Luděk, UMLAUFOVÁ, Miloslava. *Firemní kultura: Konkurenční síla sdílených cílů, hodnot a priorit*. Praha: Grada, 1993. ISBN 80-7169-018-X.

ŠIMR, Karel. *Trojí diakonie: evangelická diakonie, křesťanská služba a diakonát v perspektivě teorie sociálních systémů*. Brno: Centrum pro studium demokracie a kultury, 2019. Moderní česká teologie. ISBN 978-80-7325-480-3.

TYLOR, Edward. In. PETRUSEK, Miloslav a kol. *Velký sociologický slovník*, Praha: Karolinum, 1996. ISBN 80-7184-311-3.

WICHERN, Johann H., In. ŠIMR, Karel. *Trojí diakonie: evangelická diakonie, křesťanská služba a diakonát v perspektivě teorie sociálních systémů*. Brno: Centrum pro studium demokracie a kultury, 2019. Moderní česká teologie. ISBN 978-80-7325-480-3.

### Elektronické zdroje

Diakonie.cz. Historie Diakonie ČCE. [online]. [cit. 23-02-2022]. Dostupné na <<https://www.diakonie.cz/o-diakonii/historie>>

Diakonie.cz. Hodnoty Diakonie. [online]. [cit. 21-2-2022]. Dostupné na <<https://hodnoty.diakonie.cz>>.

Imypomahame.cz. Naše poslání a vize – O co nám jde? [online]. [cit. 22-2-2022]. Dostupné na <<https://www.imypomahame.cz/nase-poslani-a-hodnoty>>.

Imypomahame.cz. O nás – Kdo jsme? [online]. [cit. 22-2-2022]. Dostupné na <<https://www.imypomahame.cz/kdo-jsme>>.

PARKER, Martin. *Organizational culture and identity: unity and division at work*. London: SAGE Publications, 2000. [elektronický zdroj], dostupné z: <http://books.google.com/books?id=Y98pmxr1wlsC&printsec=frontcover&dq=Organizational+culture+and+identity:+unity+and+division+at+work&hl=cs&cd=1#v=onepage&q&f=false>

Rolnicka.cz. Chráněné bydlení. [online]. [cit. 23-2-2022]. Dostupné na <<https://www.rolnicka.cz/nase-sluzby-a-projekty/chanene-bydleni>>.

Rolnicka.cz. Historie. [online]. [cit. 21-2-2022]. Dostupné na <<https://www.rolnicka.cz/o-rolnicce/historie/>>.

Rolnicka.cz. Rok 1998. [online]. [cit. 21-2-2022]. Dostupné na <<https://www.rolnicka.cz/o-rolnicce/historie/1998>>.

Rolnicka.cz. Sociálně terapeutická dílna. [online]. [cit. 23-2-2022]. Dostupné na <<https://www.rolnicka.cz/nase-sluzby-a-projekty/socialne-terapeuticka-dilna>>.

Ustredicce.e-cirkev.cz. Diakonie ČCE [online]. [cit. 20-02-2022]. Dostupné na <<https://ustredicce.e-cirkev.cz/cirkevni-organizace-a-fondy/diakonie-cce>>

## **6 Seznam příloh**

- Příloha I. Participant 1, přepis rozhovoru
- Příloha II. Participant 2, přepis rozhovoru
- Příloha III. Participant 3, přepis rozhovoru
- Příloha IV. Participant 4, přepis rozhovoru
- Příloha V. Participant 5, přepis rozhovoru
- Příloha VI. Participant 6, přepis rozhovoru
- Příloha VII. Participant 7, přepis rozhovoru
- Příloha VIII. Participant 8, přepis rozhovoru

## 7 Přílohy

### Příloha I. Respondent 1

Přepis rozhovoru

Vojtěch: Dobrý den, tento rozhovor je součástí výzkumu pro mou bakalářskou práci, která se věnuje organizační kultuře v Diakonii Rolnička, takže otázky, které vám budu pokládat se budou týkat tohoto tématu. Souhlasíte s tím, aby byl tento rozhovor nahráván?

Respondent 1: Ano

V: Pro začátek se chci zeptat, jaká panuje atmosféra na pracovišti v této době, s ohledem na dění ve světě.

R. 1: No, tak řešili jsme koronavirus, že jo, teď řešíme válku na Ukrajině, tak myslím si, že nálada tomu odpovídá. Jinak jako pracovní výkon si myslím, že je standardní, ale prostě lidi to řeší no, mezi lidmi je strach, myslím si, že je to úplně normální, kdyby to lidi nebrali nijak vážně nebo nebrali na to zřetel, tak bychom byli divný.... Přiměřená situaci.

V: Děkuji a teď bych přešel na ty hlavní otázky. Takže první. Znáte základní diakonické hodnoty?

R. 1: Myslím si, že bych si na ně vzpomněl, jsou čtyři.

V: To je hned druhá otázka, jestli je dokážete vyjmenovat.

R. 1: No tak je to, naděje, milosrdenství, společenství a fortelnost myslím. Takže takhle jsou vyjmenované.

V: Třetí otázka je, co si pod těmi hodnotami představujete, jak jim rozumíte, pod každou zvlášť?

R. 1: No tak já začnu od té fortelnosti, protože ta je pro nás nejjednodušší, to je takový to uchopitelný, protože já mám na starosti dílny, takže tady se zabýváme nějakou manufakturní výrobou. Takže fortelnost u nás je takový ten přístup k práci, který by měl být na základě nějaký odbornosti, nějakých dovedností. Tak to je asi fortelnost. Asi něco jiného to bude v sociálních službách, ale tam ta odbornost je taky důležitá. Tak asi jednoduše, abych to moc nerozváděl, tak třeba ta fortelnost je za mě ta odbornost, se kterou se ta práce vykonává, ta profesionalita. Pak je tam to společenství to je důležitý, protože tu nejsme sami jako obecně a prostě tím, že se tady známe a potkáváme tak tvoříme nějaký společenství. To naděje a milosrdenství to je takový abstraktnější, ale asi to každý cítí nějak za sebe. Ty lidi, co jsou tady zaměstnaný, tak by mohli být doma, brát dávky a mohli by se koukat na televizi a tloustnout, ta naděje i třeba s tím postižením je na tom, ne že by člověk doufal v to, že se zlepší to jeho postižení, ale že má smysl se na to nevyprdnout, na ten život, na ten styl, že je nějaký. Opravdu spousta lidí, jak s mentálním, tak i zdravotním postižením, že by mohli být doma a nemuseli by chodit pracovat.

V: Takže berete to tak, že třeba vy tu naději svoji práci dáváte?

R. 1: No, ono je to asi na obě strany, nechci říct, že to že je tady ta příležitost, že je to spása. Spíše je to o tom, že je to na všechny strany, to že oni jsem chodí, tak zase my

máme ty pracovníky, takže my to poskytujeme a oni nám tu pracují. Takže ona je to nějaká nerozlučitelná symbióza, nemůžu říct, že někdo něco vymyslel. A tím zachraňuje ostatní, svět, ale prostě ten svět funguje i na těch základech, trošku nebo je to společenská dohoda, nebo já nevím. Prostě funguje to. To je důležitý. (směje se).

V: Čtvrtá otázka. Víte, kde se tyto hodnoty vzaly? Kde mají původ?

R. 1: To já úplně nevím, jestli se všechny vzaly v nějaké té křesťanské tradici. Třeba ta naděje, milosrdenství, společenství určitě. To tam je. Jsou to tradiční křesťanské hodnoty. Ta fortelnost, nevím, jestli bych jí tam dával, ale v tom evangelickém prostředí to tak je, že je to tak. Evangelíci jsou hodně orientovaní na tu světskou práci, že to není o... I ty sbory tak vypadají, když se podíváte do nějakého evangelického sboru, tak to jsou většinou takový úspěšní lidi, kteří se orientují ve světě a dělají podobné věci. Někdo pracuje v neziskovce, někdo je právník a stejně se angažuje v hospicu, je to takový, je to takový anglosaský způsob toho praktikování té víry ve světě podle mě. To nevím, jestli jsem nezabrousil někam úplně jinam... připadá mi to tak.

V: V jakých konkrétních věcech si myslíte, že se ty hodnoty projevují?

R. 1: Tak já nevím, jestli už jsem to trochu neříkal, ne? Možná už jsem k tomu něco říkal, nevím, jestli mě napadne něco víc, když to vezmu to milosrdenství, naděje v tom, že to tady může být, pro mě jsou ty tři hodnoty kromě té fortelnosti takový trošku spojený. To společenství dává tu naději, zároveň se tam to milosrdenství nějak projevuje, ale úplně nevím, jestli bych to dokázal říci lépe, nějak konkrétně na nějakém příkladu.

V: To klidně můžete zopakovat, nebo shrnout

R. 1: No, asi tak, no ta fortelnost ta se projevuje, to je jasný, u toho je to vždycky jednodušší, protože je to změřitelný. Ty první tři hodnoty to je, jako když se řekne krása, blaženost a no... nevím. Je to takový abstraktní, že pod to se dají zařazovat různé věci.

V: Dobře. Další otázka. Máte pocit, že se naopak v něčem neprojevují?

R. 1: Myslím si, že ne. Ty první tři hodnoty jsou tak široké, že je určitě nějakým způsobem naplňujeme, i tu fortelnost naplňujeme, no bylo by blbý, kdybychom tady působili úplně opačně a dělali opak těch hodnot, což si myslím, že se neděje. Ani bych neřekl nějaký příklad, jistě můžou být nějaký excesy, někdo se s někým pohádá, ale abychom si říkali, že je to proti hodnotám. Takhle to tady nefunguje. Upřímně, ty hodnoty si tady neříkáme na setkání na chodbě, to takhle nefunguje, víme o nich, jsou někde napsané, občas když jsou nějaké těžké chvíle, jako když například zemře klient a my jsme se s ním sloučili, tak se vás to dotkne a víte, že nějaké hodnoty máte a tou prací se nějak reprezentují a všichni to vědí. To je prostě něco o čem se nemluví, já teda nejsem členem nějaké církve, ani nejsem křesťan, ale mám s tím zkušenosti, na těch shromážděních... kromě těch bohoslužeb, to taky není, že by ty lidi pořád jenom probírali Krista a víru, prostě žijou, probírají své normální věci, a to že se sejdou při nějakém shromáždění je věc, kdy si to připomenou ty hodnoty. U nás je to, když se něco děje, my víme, že je teď válka a víme, k čemu patříme, ať už v těch širších vztazích, že do této civilizace nebo do tohoto pohledu na svět a potom se to zužuje, že patříme sem a reprezentujeme nějaké ty hodnoty. Takhle bych to asi viděl.



V: Takže si myslíte, že jsou v organizaci zakotveny a prostě se podle nich funguje?

R. 1: Já si myslím, že docela jo. Když jsem nastoupil tak nebyly definovaný takhle, možná, že je dobrý, když ten vyšší management nebo to vedení ví, že si to stanoví, ale nemuseli si hledat nějaký jiný, který by tu nebyli, protože v těch neziskovkách v těch pomáhajících profesích trošku jsou tyto hodnoty obsaženy, souvisí to s tím křesťanstvím, protože diakonie je odvozená od evangelické církve. Já to beru, že se to pojmenovalo, ne že bychom byli úplně bezradný předtím, ale rozumím tomu, že diakonie svého druhu je nějaký korporát, potřebuje mít jasné znaky, tak se to definovalo, ale ne proti tomu duchu, co tu byl předtím, takže si myslím, že jsme je žili i předtím, a proto s nimi nemá nikdo problém, protože to sem nebylo nijak násilně dodané, prostě se pojmenoval stav.

V: Další otázka je, jaké stanovené hodnoty vás ovlivňují při výkonu práce?

R. 1: Určitě zase ta fortelnost, protože je potřeba dělat kvalitně, mít nějaký výkon.

V: A poslední otázka: Jsou situace, kdy máte problém tyto hodnoty dodržet?

R. 1: Myslím si, že ne, a že jsem to říkal v té šesté otázce. Ne.

V: Tak Vám moc děkuji za rozhovor. Mějte se hezky a na shledanou.

R. 1: Rádo se stalo.

## **Příloha II. Participant 2**

### Přepis rozhovoru

Vojtěch: Takže dobrý den, tento rozhovor je součástí výzkumu pro mou bakalářskou práci, která se věnuje organizační kultuře v Diakonii Rolnička. Takže otázky, které Vám budu pokládat se budou týkat tohoto tématu. Souhlasíte s tím, aby tento rozhovor byl nahráván?

Respondent 2: Ano, souhlasím.

V: Dobře, takže pro začátek se zeptám, jaká panuje atmosféra na pracovišti v Rolničce v této době?

R. 2: Tak teďka celkově je ta doba trošku těžší, vlastně tou situací, která se děje na Ukrajině. My jsme teda si, vlastně z organizace Nebud' na nule, a ještě z dalších stránek stáhli nějaký prospekty k tomu, jak vlastně s klientama komunikovat, pokud by na toto téma došlo. Já upřímně, jsem teda zatím to s nikým neprobírala. Klienti, ke kterým já docházím, tu potřebu jakoby úplně neměli, ale samozřejmě se třeba vyptávají nebo zjišťují, proč nám visí ukrajinská vlajka na prostorách školy nebo i ostatních budov, ale myslím si, že to řešej, že to řeší jako všichni a dotýká se to všech, ale to je taková ta asi celková atmosféra, ale jinak si myslím, že atmosféra je taková furt stejná, pohodová. Že se snažíme fungovat a měli bysme vlastně my tady fungovat dál, i když se tohle děje tam, abychom vlastně byli připravený, kdyžtak přijmout i tady nějaký klienty s postižením, protože se to může stát. Takže jsme se bavili o tom, že my musíme ject dál a připravovat se na to, že vlastně můžem mít nové ukrajinské klienty.

V: Dobře, tak já bych přešel k těm hlavním otázkám rozhovoru. Takže první je: Znáte základní diakonické hodnoty?

R. 2: Tak hodnoty znám, občas vždycky pátrám v paměti, ale znám je, prošli jsme vlastně i školením na hodnoty. Snažíme se je aplikovat do naší práce, v různých metodikách, a tak se s nima snažíme pracovat. Takže je znám a můžu je teda vyjmenovat i. (směje se)

V: Tak to právě narážíte na mou další otázku, což je teda otázka, jestli je dokážete vyjmenovat?

R. 2: Jo. Takže je to milosrdenství, naděje, fortelnost a společenství. A myslím si, že letos je rok naděje, anebo byl loni. To teda nevím, úplně se přiznám, že nevím kterej, ale myslím si, že je tam ta naděje.

V: To se přiznám, že taky nevím. (směje se)

R. 2: On vždycky každej rok v Diakonii je jeden rok nebo jedna ta hodnota se hodně jako řeší, je taková provázaná na ten rok a myslím si, že loni byla fortelnost a letos si myslím, že je naděje anebo nevím. No, to teď vlastně nevím. (směje se)

V: Takže třeba vlastně, když je rok třeba té fortelnosti, kterou jste říkala, tak vlastně ten rok, kdy je, tak se na to třeba víc zaměřujete? Nebo jak to funguje?

R. 2: V podstatě jo. Víc se zaměřujeme, víc se třeba o tom i bavíme o tý fortelnosti nebo přímo o tý hodnotě, která je, abychom s nima jako furt pracovali. Takže i ta Diakonie po nás tímhle tím stylem, jakože nám vždycky něco dá a my o tom debatujem.

V: Co si pod těmi hodnotami představujete? Jak jim rozumíte?

R. 2: No, já si myslím, že vlastně u těch hodnot je to takový, že každé si tam představuje trošku něco jinýho, nebo si to pak směřuje na tu službu, kterou má, jak to jako vnímá. Ale nějaký to celkový vnímání by mělo být podobný u všech. Že vlastně u toho společenství, u té fortelnosti, u všeho bysme měli mít nějakou společnou cíl, jak to třeba teda aplikovat v té práci. A pak to samozřejmě to může člověk ještě uchopit jako si víc jako lidsky. (směje se)

V: A dokázala byste fakt pod každou tou jednou si něco představit? Co pro vás znamená každá ta z těch čtyř?

R. 2: Jo, tak u té naděje tam je to vlastně, že se snažíme pracovat s tou nadějí, že vždycky ta naděje je a že nás jako provází v té práci. U té fortelnosti já mám vlastně to, že se jako snažíme pracovat jako fortelně. Jakože vlastně srdcem nebo jakože jdeme do toho, že se snažíme pracovat, tak jak nejlíp to umíme. U toho společenství, že tvoříme tu komunitu, jak Diakonickou, tak tady vlastně jako Rolničkovou a snažíme se jako vlastně vnikat i přes různé druhy toho postižení klientů, tak vnikat i do té běžné populace. Snažíme se to společenství tvořit a právě jako při těch situacích, který vznikaj, viz teďka válka na Ukrajině, tak jak se semkla celá republika, tak se snažíme semknout tady my s tou republikou. Takže to je v tom společenství a milosrdenství, to je asi v těch sociálních službách, že vlastně se snažíme nějak asi i ty lidi nesoudit celkově, nebo jsme takový milosrdný k sobě, ke kolegům, že dokážeme věci odpustit, ale zase do nějaký míry. Tak nějak asi tak. (směje se)

V: Věděla byste, kde se tyto hodnoty vzaly? Kde mají původ?

R. 2: No, tak to nevim. Určitě nám to říkali na tom školení, ale já si myslím, že to budou nějaký hodnoty z nějakýho starověkýho něčeho. Tak nějak to je, protože nám tam ukazovali nějaký ty řecký ty... Nevím, nevybavím si úplně přesně, ale jako vim, že původ to má už vlastně hodně dávno a z toho čerpala naše Diakonie pro ty naše hodnoty, protože každá nezisková organizace nebo i jiná, má svoje hodnoty a každý si vybírá, jaký chce. A pro nás sedly ty čtyři, takže tuším, že to bude někde za pradávná, ale kde přesně, nevim.

V: V jakých konkrétních věcech pociťujete, že se ty hodnoty projevují? Při práci s těmi klienty, takže, jestli byste to dokázala popsat, kde to nejvíc pociťujete?

R. 2: Já si myslím, že je to takovej ten lidskej přístup no, že ani někdy nevíme, že tak pracujem, jakože podle těch hodnot, ale vlastně to tak je. Že to je nějaká naše přirozená součást naší práce, že prostě tady děláme tu komunitu, snažíme se být společenský, že do všech těch věcí jdeme s nějakou tou nadějí. Takže si myslím, že nás to jako provází a někdy jako je vlastně dobrý se nad tím zamyslet a říct si: „Aha, a teď jsme vlastně byli fortelní. Aha, teď děláme tohle.“ Takže to si myslím, že je věc, kterou u nás v organizaci musíme si víc tak jako zhmatařit, že kolikrát to děláme a ani si to neuvědomujem. Ale snažíme se to do těch metodik dávat, kdy fakt jako to tam zapracováváme, ale občas si myslím, že úplně zapomeneme, že jedeme podle nějaký ty naší hodnoty.

V: Takže vlastně mě napadá otázka, že asi ty hodnoty jsou ve vás všech tak nějak zakotveny, že to tak v sobě máte?

R. 2: Já si myslím, že jo. Že ve v chvíli, kdy ten pracovník je tady a začne pracovat a je zaučovaný od někoho, tak nějakým způsobem jedná. Pak projde tím kurzem na ty hodnoty a vlastně si myslím, že ho tak jako provázíme a neuvědomuju si, že by někdo přišel a

vlastně by s těma hodnotama nesouhlasil. To si myslím, že ne. Že je to taková přirozená součást tý práce a že to jako koluje z pracovníka na pracovníka a ty klienty. Takže asi tak.

V: A máte pocit, že se naopak v něčem neprojevují v té organizaci? V nějakých situacích nebo celkově?

R. 2: Tak já si myslím, že asi dycky se může stát, že se to třeba neprojevívá, protože lidi jsou různý, jsou různý situace, kde prostě možná to tak bejt jako nemusí, ale není to pravidlem. Myslím, že to budou velký výjimky a dycky tam náká ta naděje je. Samozřejmě můžou bejt pak situace, kdy i my můžeme o tu naději přijít viz nějaký vážný onemocnění u klienta, u zaměstnance nebo to. Ale jinak si myslím, že jo, že málokdy si myslím, že se to neprojevuje.

V: Jak vás tyto stanovené hodnoty ovlivňují při výkonu práce? Jestli se jimi fakt řídíte nebo je to automatický, že to v sobě máte takhle všichni v organizaci?

R. 2: Mně přijde, že to je tak nějak automatický. Že nejedeme tak, že bychom přijeli do rodiny a vlastně bysme si řekli, tak a teď budeme milosrdní a pak si tam dáme trošku naděje, chvilku společenství... Takhle to jako nefunguje. Myslím si, že je to fakt přirozenej nákej běh, součást, proplouvání a je možný, že je den, kdy je tam jedna hodnota a pak může bejt den, kdy možná jako totálně jedem všechny čtyři hodnoty, no. Ale to si myslím, že je jako od situací, od pracovníků, ale jako já třeba nejsem ten člověk, kterej by si jako v uvozovkách řekl: „Tak a dobrý, splnila jsem si ty hodnoty...“ To ne, tak to nevnímám. Pracuju s nima, vim o nich, snažíme se, ale nemám to tak, že bych úplně striktně si za tím furt stála a říkala si jako, jestli je používám.

V: Poslední otázka. Jsou situace, kdy máte problém tyto hodnoty dodržet? Že někdy je to s těmi klienty třeba složitý.

R. 2: No, to je zajímavá otázka (směje se) Já přemýšlím. Asi jde o to, co si všichni a všechno pod těma hodnotama jako nastavíme, dáme, co tam jako vnímáme. Že vlastně ve chvíli nějakýho společenství můžeme tušit, že máme nějakýho klienta, kterej je náročnej na péči a my ho třeba nemůžeme vzít na nákej pobyt, kde by to pro něj nebylo úplně dobrý ani pro ty ostatní klienty. Tam vlastně bych třeba já mohla říct: „Jo, tak tohle už trošku ta hodnota z mýho pohledu může bejt, protože, jak chceme bejt všichni nák spolu jako to...“ Ale vlastně nevím, jestli to není... Já jako sociální pracovník bych si za tím stála. Protože to tak je, ale vlastně to možná může bejt na náký hranici těch našich hodnot, ale vlastně jsem nad tím nikdy nepřemejšlela, jestli to tak je nebo jestli... Ale je to zajímavá otázka a je určitě k zamyšlení se nad tím. (směje se)

V: Dobře. Moc Vám děkuji, že jste se mnou takhle prošla ten rozhovor, mějte se hezky a na shledanou.

R. 2: Taky děkuju, na shledanou.

### **Příloha III. Respondent 3**

Přepis rozhovoru

Vojtěch: Dobrý den.

Respondent 3: Dobrý den.

V: Tento rozhovor je součástí výzkumu pro mou bakalářskou práci, která se věnuje organizační kultuře v Diakonii Rolnička. Takže tyto otázky, které vám budu pokládat se budou týkat tohoto tématu. Souhlasíte s tím, aby byl tento rozhovor nahráván?

R. 3: Ano.

V: Dobře, děkuji. Na začátek se chci zeptat, jaká panuje atmosféra v Rolničce v této době, kdy vlastně je válka na Ukrajině, do toho zde máme stále Covid, tak jak třeba vše klienti vnímají.

R. 3: Tak z mého pohledu, protože teď v posledním měsíci jsem tu byla opravdu málo, protože si dělám kurz, tak jsem tady tak jeden den v týdnu. Tak si myslím, že vzhledem k tomu jejich postižení to až zas tolik nevnímají, protože ,co jsem tady, tak o tom ani nechtějí informace. Možná, jestli mají na kolegyně, když tady nejsem, ale jinak nevím.

V: Dobře. Takže můžeme přejít na ty hlavní otázky?

R. 3: Ano.

V: Zaprvé. Znáte základní diakonické hodnoty?

R. 3: Jéžiš. No... (smích). Ty byly v kurzu. Fortelnost, protože to je takový název.... Milosrdenství, naděje, víra, a ještě tam něco je, a to už nevím.

V: Tak to jste mi odpověděla rovnou i na tu druhou otázku, jestli je dokážete vyjmenovat. Je to teda ta naděje společenství, milosrdenství a fortelnost, to jste teda nějak řekla. Co si dokážete pod těmito hodnotami představit? Jak jim rozumíte, pod každou z nich.

R. 3: Tak to společenství, že jsme tady bez ohledu na nějaké to postižení nebo tak, prostě jsme tady dohromady chováme se k sobě hezky a snažíme se pomáhat. Ta fortelnost to je prostě takové divné... (smích) asi jako od všeho něco a tím přispěje do toho společenství. Naděje to je víra v to, že ty stavy nemusí být úplně setrvalé, že se může i něco zlepšovat a to další?

V: Milosrdenství.

R. 3: Milosrdenství, takže to asi děláme každý s přesvědčením, protože nutit se tady v támhleto by asi nemělo smysl

V: Dobře. Další otázka. Víte, kde se tyto hodnoty vzaly? Kde mají původ?

R. 3: Tak vzhledem k tomuhle všemu, tak si myslím, že v církvi určitě někde.

V: Dobře. Pátá otázka. V jakých konkrétních věcech se ty hodnoty projevují v organizaci v Rolničce?

R. 3: V konkrétní... No tak určitě v těch bazárcích nebo takhle v těch věcech, co se pořádají a prodávají se tam i naše výrobky a lidi mohou přispět.

V: A třeba při práci s klienty? Pozorujete to tam nějakým způsobem, že na to dbáte?

R. 3: Určitě. Musíte koukat na to, co každý zvládne, protože chtějí po nich něco, co nezvládnou, to prostě nejde. A přistupovat k nim, že víte, že to nezvládnou a nechcít po nich víc a nerozčilovat se, že jim to prostě nejde, prostě to tak brát.

V: Šestá otázka. Máte pocit, že se naopak v něčem neprojevují ty hodnoty?

R. 3: To nevím... možná asi jako, málo kdy klienti projeví, třeba jako emoce nebo takovéhle věci.

V: A ze strany vás jako zaměstnanců?

R. 3: Nevím, nemám pocit, spíš si myslím, že se to snažím naplňovat, vlastně v podstatě to je to gró té práce.

V: Sedmá otázka. Jaké stanovené hodnoty vás ovlivňují při výkonu práce nejvíce? Která z nich třeba.

R. 3: Asi ta dobrosrdečnost.

V: To milosrdenství tedy.

R. 3: To milosrdenství, a to společenství no.

V: A je to, z jakého důvodu? Je to z důvodu, že jste třeba empatická, proto v sobě máte třeba to milosrdenství?

R. 3: Jo. Protože, když pracujete třeba doma s dětma, tak je to něco úplně jiného, než když musíte pracovat tady s nimi a nacházíte tady věci, o kterých jste si nemysleli, že tam v sobě někde máte.

V: Dobře. A poslední otázka. Jsou situace, kdy máte problém tyto hodnoty dodržet?

R. 3: Určitě bych měla říct, že ne, ale určitě se ty situace vyskytnou, kdy jsou fakt ti klienti hodně nároční, ale musí se to vydržet a pak jít někam jinam a ... (smích) vyventilovat.

V: Takže prostě dodržet tu fortelnost, tu profesionalitu...

R. 3: V práci určitě.

V: Tak dobře. Já moc děkuju za rozhovor. Mějte se. Na shledanou.

R. 3: Vy taky. Na shledanou.

#### **Příloha IV. Respondent 4**

Přepis rozhovoru

Vojtěch: Takže dobrý den.

Respondent 4: Dobrý den.

V: Tento rozhovor je součástí výzkumu pro mou bakalářskou práci, která se věnuje organizační kultuře v Diakonii Rolnička. Takže otázky, které vám budu pokládat, se budou týkat tohoto tématu. Souhlasíte s tím, aby tento rozhovor byl nahráván?

R. 4: Ano, může být.

V: Děkuji. Na začátek bych se chtěl zeptat, jak dlouho v Rolničce pracujete?

R. 4: Já v Rolničce pracuju šest let. Začínala jsem v chráněných bytech, a pak jsem přestoupila kvůli pracovní době a kvůli tomu, že mi víc vyhovuje ta pracovní náplň centra denních služeb.

V: A vnímáte třeba oproti roku nástupu, kdy jste nastoupila poprvé, mění se Rolnička?

R. 4: Určitě se mění.

V: A posouvá se spíše?

R. 4: Spíš se to posouvá kupředu, je víc otevřená takovým novým věcem.

V: Dobře. Tak já bych teda přešel na ty hlavní otázky. Takže první je, jestli znáte základní diakonické hodnoty?

R. 4: (směje se) Zním základní diakonické hodnoty, prošla jsem školením na hodnoty, ale už je to, říkám, šest let, takže si je úplně přesně nevybavím, co tam bylo a jak se to rozvíjelo dál, ale na něco si určitě postupem času vzpomenu.

V: Takže druhá otázka je, jestli je dokážete vyjmenovat? Jestli třeba aspoň nějakou?

R. 4: Myslím, že to milosrdenství tam bylo, ta fortelnost, pak tam byla ta naděje, asi. To jsou ty hlavní, řekla bych.

V: Pak je teda ještě čtvrtá, je to společenství.

R. 4: Jo, to společenství.

V: A právě teď se chci zeptat ve třetí otázce, co si pod těmito jednotlivými hodnotami představujete, jak jim rozumíte, jak je berete, jak je chápete? Pod každou z nich.

R. 4: Pod tou nadějí určitě to, že vlastně, jak se říká, že naděje umírá poslední. Takže ať je člověk jakýkoliv, ať má jakékoli problém, tak se s tím určitě dá pracovat a dá se to nějakým způsobem vyřešit. I když se situace kolikrát zdá beznadějná, tak se prostě se všim dá pracovat, jo. Když se prostě najde dobrý tým, který jsou ochotný něco pro člověka udělat a každé umí něco, tak si myslím, že dohromady se dá se všim pracovat.

V: A pod tím společenstvím?

R. 4: Pod tím společenstvím, no... to jsem asi namydlená. (směje se)

V: Dobře, tak milosrdenství.

R. 4: Milosrdenství je vlastně jako, měli bysme každej k sobě přistupovat, že každej je individuální a prostě bysme se měli mít rádi takový jaký jsme.

V: A fortelnost?

R. 4: No, jak to vysvětlit? To vím, že bylo velký téma ta fortelnost na těch hodnotách, no. Že vlastně spousta lidí nevědělo, co si pod tím má představit, a to vlastně asi nedokážu nějak pojmenovat. Když je někdo fortelnej, tak je...jako ňák utvořenej nebo nevim, jak to říct. Nevim, úplně přesně.

V: A když se třeba vrátím ještě k tomu společenství, tak co si pod pojmem společenství dokážete představit?

R. 4: No, že je v tom zainteresovaných víc lidí nebo víc organizací nebo více odvětví, jo. Že jedno třeba, já bych si pod tím konkrétně teď představila, že tady máme chráněné bydlení, máme tady centrum denních služeb a máme tady sociálně terapeutickou dílnu a všichni spolu musej určitým způsobem spolupracovat, jo.

V: Dobře. Tak otázka číslo čtyři. Víte, kde se tyto hodnoty vzaly? Kde mají původ? Protože Diakonie je převzala, tak jestli víte, odkud je vzala.

R. 4: Tak to nevim. To nebudu vařit z vody. (směje se)

V: Pátá otázka. V jakých konkrétních věcech se projevují ty hodnoty?

R. 4: No, projevují se vlastně...jakoby v tom každodenním chodu té služby, že jo. Protože někdo přijde, má ňákej problém, musí se to s ním řešit, teď vidí nějakou situaci bezvýhodnou, takže je potřeba ho navést na to, že to není úplně ztracený, že se to dá vyřešit. Aby viděl, třeba kolikrát je dobrý říct, že někdo je na tom i hůř a taky se to dokázalo vyřešit, že jsme mu pomohli nebo že...aby prostě viděl, že jeho situace není bezvýhodná a třeba tu naději má. Že jo, když konkrétně o tu naději a potom milosrdenství, no...nevim, jak to jakoby...

V: To můžete celkově shrnout, nemusíte každou jednotlivě, ale shrnout, jak se projevují, jestli třeba vnímáte, že to prostě...

R. 4: Úplně to nevnímám takhle jakoby, že bych nad tím přemýšlela až takhle, ale myslím si, že několikrát si kolem těch všech hodnot motáme dokola v celým dni, jo. Že furt je to kolem tohodle. Takže je to součást každého dne.

V: Máte pocit, že se naopak v něčem neprojevují? Že prostě jsou situace nebo dny, kdy se ty hodnoty vytrácí?

R. 4: Ani nemám ten pocit.

V: Dobře. Sedmá otázka. Jaké stanovené hodnoty vás ovlivňují při výkonu práce? Jestli je nějaká, se kterou bojujete, nebo to opravdu berete jako součást toho a ani to nevnímáte?

R. 4: No, někdy je to složitější, někdy jednodušší, ale myslím si, že to nějak, jak jsem říkala u té předchozí otázky, nijak nad tím nepřemýšlím, že by mě to nějak omezovalo nebo, že by to naopak nebylo naplňovaný. Prostě se snažím vždycky vytěžit maximum z toho, co je. (směje se)



V: Dobře. A poslední otázka. Jsou situace, kdy máte problém tyto hodnoty dodržet?

R. 4: Samozřejmě, že takové situace jsou. (směje se) A někdy bych s tím sekla, kdybych mohla, ale protože jsem profesionál, tak to neudělám a třeba když mám problém, tak se poradím s kolegyněmi a nějak to dohromady dáme, jo. Vždycky jsou nějaký situace obtížnější a nějaký vyřeším sama a nikoho nepotřebuju. Ale dohromady, jak se říká, víc hlav, víc ví. No takže, když popřemýšlíme dohromady, tak to kolikrát jde líp.

V: A takže většinou jsou to situace spíše s klienty než s kolegy?

R. 4: Určitě v té přímý práci.

V: Tím jsme vyčerpali moje otázky. Moc děkuju za rozhovor, mějte se hezky a na shledanou.

R. 4: Taky děkuju, na shledanou.

## **Příloha V. Respondent 5**

### Přepis rozhovoru

Vojtěch: : Dobrý den, tento rozhovor je součástí výzkumu pro mou bakalářskou práci, která se věnuje organizační kultuře v Diakonii Rolnička, takže otázky, které vám budu pokládat se budou týkat tohoto tématu. Souhlasíte s tím, aby byl tento rozhovor nahráván?

Respondent 5: Ano.

V: Děkuji. Pro začátek se zeptám, jak dlouho pracujete v Rolniče.

R. 5: V září to byli nějaký 4 roky. Takže to budou 4 roky a sedm měsíců.

V: A jaká teď v Rolniče panuje atmosféra s ohledem na ještě Covid a zároveň na začínající nebo na krizi na Ukrajině?

R. 5: Covid ten nám to tu hodně zamíchal, ale už bych řekla že se z toho malinko dostáváme, přeci jen jak už není povinný testování, teď už vlastně povolili respirátory, tak že už je nemusíme nosit ve většině případu, určitě ne do obchodu, a tak takže už to malinko z nás opadá. Vracíme se k činnostem, který jsme prostě více jak dva roky dělat nemohli, nebo spíše byli tak omezený, že jsme je ani my ani klienti dělat nechtěli, takže z toho už se dostáváme. Situace na Ukrajině je taková všelijaká, klienti se ptají, vyzvídají, protože doma vidí televizní noviny nebo rodiče doma něco řeknou nebo opatrovníci, takže bych řekla, že některý se pídějí a některým je to asi úplně jedno, nemají úplně ten přehled o tom dění, krom toho svého místa bydliště, takže je to takový všelijaký, takže když za námi přijdou a ptají se na nějakou tu situaci tak tak jim tedy neutrálně řekneme, co se děje.

V: Dobře. Tak já bych teď přešel na ty hlavní otázky. Takže první, znáte hlavní diakonické hodnoty?

R. 5: Naděje, společenství, milosrdenství a fortelnost.

V: Ano. To jste mi rovnou odpověděla na tu druhou otázku ta byla, jestli je dokážete vyjmenovat. Tak já rovnou přejdu na třetí. Co si pod těmito hodnotami, každé zvlášť, představujete, jak jim rozumíte?

R. 5: Asi je to trošku originál pro každého člověka, ale když to vezmu tak nějak globálně tak v té naší Diakonii tak naděje, já to беру asi tak jednoduše. Naděje pro lepší zítřky. Neztrácíme naději, vždycky se snažíme aby, i když nám přijde, že něco nejde, abychom měli tu naději, že to půjde. Společenství, беру zase v rámci Diakonie, tak my jsme tady taková nějaká firmička, když si to vezmu, snažíme se udržovat společenství, ale ne jenom to naše jako zaměstnanců, ale opravdu i to klientský společenství a snažíme se to i rozšiřovat dál mimo organizaci třeba. Milosrdenství, je podle mého velmi široký pojem, každá z nás, nebo každý zaměstnanec je nějakým stylem milosrdný, jak ke klientům, tak asi i, ne asi ale určitě, i k ostatním, jako ke kolegovi nebo kolegyním, je to možná i takový to, ta práce navíc třeba pro nás jako pro pracovníky, že si ukrojíme sami z toho osobního volna, který by s koncem pracovní doby mělo začít a my si z toho ukrojíme něco a děláme něco, nechci říct milosrdně pro ostatní, ale snažíme se i něco pro ostatní, nebo prostě se zapojovat do takových těch Rolničkových akcí mimo tu pracovní dobu. Tak to bych asi dala do toho milosrdenství a fortelnost nám chybí? Fortelnost podle mého je taková ta chuť k práci takový to, že něco začnu a dokončím to snažím se to dělat efektivně, účelově, aby to k něčemu bylo, že asi neděláme věci jen tak pro nic za nic.

V: Dobře, další otázka. Víte, kde se tyto hodnoty vzaly?

R. 5: Popravdě nevím a teď si nevzpomenu. Fakt ne. (smích)

V: Ten původ teda nevíte jo?

R. 5: Vůbec si nevzpomenu, všude to máme, ale kdy, kde, jak, kdo, proč, fakt ne.

V: Pátá otázka. V jakých konkrétních věcech se ty hodnoty projevují? Kde to pozorujete?

R. 5: No. Když to vezmu, tak nejvíce asi v té práci s těma klientama. Ale zároveň to musíme propojovat i k takovému tomu... Máme tady nějaké vedení, to něco chce po našich vedoucích, naši vedoucí chtějí něco k nám, takže to zapojujeme i jako takhle vejš, ne jenom k té naší práci s klientama, ale tam asi se to projevuje úplně nejvíc, jako kdybychom vynechali jednu z těchletěch našich hodnot tak by to mělo asi docela špatnej efekt, že jo. Od každého si musíme brát jakoby něco, aby ta práce byla opravdu dobrá a abychom si jí i my mohli udělat takovou dobrou.

V: Je to asi někdy náročný, ne? Takhle se to snažit dodržovat.

R. 5: No ptáte se v dobrej den, dneska už je čtvrtek a je to velice náročný. Jo někdy to jde líp, pochopitelně hrozně záleží na nás na pracovnících a na našem rozpoložení sám dobře víte, že ne vždycky se člověk probudí s dobrou náladou a tohle a pak o to hůř to jde, ale snažíme se to nějak tak rozdělovat, protože práce s lidma celkově je náročná, kord ještě s mentálně postiženejma, takže náročný to je a proto se vždycky snažíme dělat všechno tak jako, abychom i my si to udělali hezký, aby ta práce bavila nás i nevím ... to co je prostě striktně daný, to co by jsme měli třeba dělat, tak i to si uděláme, tak aby to bylo aspoň příjemný, nebo zábavný, nebo zajímavý. Ale náročný to je.

V: Další otázka. Máte pocit, že naopak v něčem neprojevují ty hodnoty?

R. 5: No. Občas si kladu takovou otázku, že my jsme milosrdní, kdo je milosrdnej k nám? Je to takové, my se snažíme, když to vezmu, tak pro ty klienty fakt udělat to co oni chtějí, a to nejlepší pro ně, často se ale zpětně vůbec neprojevuje, třeba od jejich rodiny, nebo opatrovníků, rodičů. Záleží, v jaký jsou situaci a tam potom my jsme ti takový, co po nás chcete? Byť třeba jako vidíme doma, že se stala nějaká významná nechci říct vina, ale že se tam stala nějaká chyba, kterou my vidíme že by bylo zapotřebí aspoň něco málo s ní dělat a nemáme tu zpětnou vazbu a už vůbec ne jako kladnou. To bych řekla že je takový to... a občas i takový nápady, že by jsme chtěli něco dělat trošku jinak, tak nám to trošku třeba nechci říct zkazí to vedení, ale většinou jsou věci tady dělaný, takhle se to dělalo x let to tak bylo tak proč to měnit. A když k tomu něco potřebujete, nemáte se změnit, aby to bylo lepší. Ne vždycky jsme tak jako pochopení.

V: Takže si myslíte, že vás vedení trochu brzdí v něčem? Že by jste tu chtěli něco rozvinout v té organizaci?

R. 5: V něčem jo, dalo by se to tak říct, že někdy to vedení brzdí kvůli věcem, zažitéjm, letitejm.

V: Pak mě napadá otázka, vy jste zmínila rodiče. Tak tu organizaci Rolničku určitě tvoří zaměstnanci a klienti, ale myslím si že i podle mě ji tvoří i vlastně ty rodiče?

R. 5: Určitě. Jo. Teď jsme měli takový nápad s kolegyněmi že by bylo fajn prostě, já si vždycky vzpomenu na slovíčko nebo na slovní spojení třídní schůzky a že by bylo hrozně fajn kdyby, protože s těma rodičema nebo opatrovníkama je někdy ta komunikace dost

složitá, nemají auto, nemají sem jak doject, máme třeba komunikační sešit, ale ne vždycky psané slovo vyjádří to, co chceme říct a ne vždycky se to pochopí tak jak má nebo jak by se mělo, ale i tak když potom fungují dobré vztahy rodiče, opatrovníci, pracovníci celkově organizace, tak se nám dělá celkově úplně jinak. Takže, určitě si myslím že tohle, do tohohle spadají i příslušníci našich klientů.

V: Dobře. Jaké stanovené hodnoty vás ovlivňují při výkonu práce?

R. 5: V podstatě asi všechny. Jakoby myslíte z těch našich diakonických, jo?

V: Jojo.

R. 5: Jo asi všechny. Když jsem sem nastupovala tak jsem v podstatě ne úplně věděla do čeho jdu, já jsem zdravotnickej asistent, takže ta nemocnice versus tahle je úplně o něčem jiném, ale v podstatě asi ovlivňuje úplně všechno, protože od každého něco používám v té práci a snažím se, aby to tam jako bylo. Úplně nejvíc, já jsem v tohle taková naivní, možná trochu převládá ta naděje a fortelnost, já furt věřím tomu, že když to nepůjde padesátkrát tak po jednapadesátý by to mohlo vyjít, takže to je takový, myslím si, že takový dobrý. To mě ovlivňuje nejvíc.

V: Berete ty hodnoty jako samozřejmost, kterou v sobě máte zakotvenou za ty leta a nebo si na ně vyloženě fakt jako vzpomenete na ty čtyři slova při té práci, třeba když něco nejde tak jak by mělo, tak jestli se to snažíte řešit podle těch hodnot, nebo je to prostě rutina?

R. 5: Já jsem docela empatickej člověk, takže ta empatie se dá spíš skloubit spíš s nadějí, milosrdenstvím. Fortelnost, já jsem akční člověk sám o sobě a společenství, já jsem společenský člověk, takže jako je to rutina, ale zároveň jsem taková i já v osobním životě, takže tady jsem se to spíš naučila používat v praxi, trošku jinak než doma.

V: A poslední otázka. Jsou situace, kdy máte problém tyto hodnoty dodržet?

R. 5: Dost často. (směje se) Opravdu ke konci týdne si myslím že, by jsme si ty hodnoty měli někam napsat a mít je napsané, pochopitelně je dodržíme i když s tím jako problém je, ale jako fakt jsou dny kdy člověk jako úplně vypne a řekne to už nejde a vzdá úplně všechno. Někdy je dobrý si to připomenout, ale snažíme se nezapomínat, teda aspoň já určitě.

V: Tak jo. Já vám děkuju za rozhovor.

R. 5: Já taky.

V: Tak se mějte a na shledanou.

R. 5: Na shledanou.

## Příloha VI. Respondent 6

### Přepis rozhovoru

Vojtěch: Dobrý den, tento rozhovor je součástí výzkumu pro mou bakalářskou práci, která se věnuje organizační kultuře v Diakonii Rolnička, takže otázky, které vám budu pokládat se budou týkat tohoto tématu. Souhlasíte s tím, aby byl tento rozhovor nahráván?

Respondent 6: Ano.

V: Pro začátek se chci zeptat jaká panuje nyní atmosféra v Rolničce, z důvodu války na Ukrajině, všiml jsem si, že klienti jsou na toto téma velice citliví, tak jestli se to na nich nějak podepisuje nebo i Covid.

R. 6: Já ze svojí funkce, nebo ze svojí pozice nejsem nejsem vlastně přímo v těch sociálních službách, přímo s klienty nějak výrazně, takže úplně nezaznamenávám mezi klienty tohleto, že to občas zajdu, ale nepracuju s nima moc a neprobírám s nima tyhleto témata. Takže k tomuhle nemůžu nijak nic říct, to by řekli asi pracovníci v přímé péči. Určitě si myslím že potřebujou klienti, myslíte na té atmosféře v Rolničce?

V: Ano.

R. 6: Já jako ze své pozice to úplně nevnímám že by, na takové té běžné atmosféře by se to projevovalo, při běžným styku mým s klienty, ale to je tím že s nima nejsem nějakou delší dobu v bližším kontaktu a určitě si myslím, co říkají vedoucí služeb nebo i pracovníci, že potřebují se klienti o tom bavit. Potřebujou... Rádi třeba když jsme dělali sbírku tak mají tu potřebu přispět, a tak nějak se do toho zapojit do té pomoci, ale o tom jejich naladění úplně nevím.

V: A to jsem se právě chtěl zeptat, jestli Rolnička nějak teda, kromě sbírky ještě nějak, třeba materiální sbírky poskytla pomoc, nebo jestli bude přijímat postižený klienty z Ukrajiny.

R. 6: To zatím nevím. Zatím jsme to ani na správní radě, vím jenom že teďka probíhá sbírka, kterou pořádá Diakonie, jednak finanční sbírka jednak materiální, a to je vlastně celý řízený Diakonií, Potom vlastně probíhá sbírka, a to teď nevím jak... vím že teď probíhá sbírka Krabice od bot, kde se budou krabice plnit a budou se dávat uprchlíkům teďka o víkendu venku před Albertem, tak do toho je Rolnička zapojená, ale jestli budeme přímat to nevím. Nevím, jestli se k tomu Diakonie postaví nějak celkově, ale jinak jsme tohle téma nijak neprobírali.

V: Dobře. Tak já bych teda přešel na ty hlavní otázky. Takže první otázka, znáte základní diakonické hodnoty?

R. 6: Ano.

V: A dokážete je vyjmenovat?

R. 6: Ano. Mám je vyjmenovat? Společenství, naděje, milosrdenství a fortelnost.

V Třetí otázka, co si pod těmito pojmy představujete? Jak jim rozumíte?

R. 6: Já si myslím že, se k tomu vyjádřím obecně, tak si myslím že to, jako hodně těžký, můžu já říct sama za sebe, tak to vy chcete, co si pod tím představuju. Myslím si že najít nějaký univerzální pohled na ty hodnoty pro ostatní lidi, že to není jednoduchý, protože se tam projevují jednak jako nastavení, naladění vlastně každého člověka, jednak jeho

vnitřní naladění, jednak jsou lidi ovlivňovaní prostředím ve kterém se pohybují, takže si myslím že třeba z církevního prostředí nebo který vyrostli v církevním prostředí od malička, tak třeba milosrdenství budou brát úplně jinak než člověk, který v tomhleto prostředí nevyrost, protože všichni zaměstnanci Diakonie musí projít tím kurzem úvodním o těchto hodnotách. Tak si myslím, že je i docela zajímavý po tom kurzu, kde jsou vlastně ty hodnoty nějak podány a nějak vysvětlený, takže stejně každé to trošičku vnímá jinak. Takže to si myslím že je trošičku, né problém, ale myslím si, že je to široký téma nebo každé ten symbol, každá ta hodnota je vlastně takový široký téma, že každé si pod tím může představit vlastně něco jiného a ještě záleží na jeho nastavení v ten okamžik, protože taky se to mění zvykem a vlastně s to mění možná i zkušeností, kterou tady má tady v té organizaci a začne třeba i tyhleto hodnoty vnímat nějak jinak. Tak jaký z těch hodnot je pro mě nejlíp uchopitelný, myslím si, že společenství protože, jsem vlastně hodně jako, člověk zaměřený na spolupráci a potřebuji pro svůj život, aby lidi spolupracovali a abychom si opravdu všichni uvědomovali, ne jen tady v organizaci, ale všichni jako na planetě, že jsme součástí jednoho celku, ten celek je pro mě hodně důležitý, když vnímám lidi jako celek, nebo když se budeme bavit o Rolničce o tom menším prostoru, tak když vnímám Rolničku jako celek, tak je mi v tom líp vlastně mnohem, vlastně vždycky je mi v tom líp v tom životě a přemejšším vlastně úplně jinak, přemejšším komplexnějc a mám to ráda tohlencto přemejšlení, myslím si od té doby já jsem vlastně v Rolničce 18 let a myslím si, že v současné chvíli je to trošičku jako těžší, protože kdyby před těma 18 lety Rolnička byla mnohem menší a ty úseky se dobře znali a byla asi taková větší šance toho společenství, takové propojenosti, ale myslím si že tohlencto se v Rolničce snaží udržet, aby ty celky spolu komunikovaly, spolupracovaly a aby hledaly společnou cestu, aby ty jednotlivé úseky nezůstaly uzavřené a jako nic a žádná spolupráce jako neprobíhala, takže společenství je pro mě důležitá hodnota a dost jako jasně definovatelná pro mě. Umím si to představit v tomhleto co jsem teď řekla. Další taková je fortelnost. Pod fortelností si představuju dobře odvedenou práci. Dobře odvedená práce si myslím, že musí stát na dobře zavedených pravidlech a základech, a to jsou v sociálních službách opravdu nějaké metodiky, který... vlastně nějaký manuály pro pracovníky, který by ale měly, aby tohle fungovalo, ta fortelnost, tak by měly být dobře aplikovatelný nebo dobře spojený s tou praxí a samozřejmě si myslím že i s tou fortelností. Takže tohleto, aby ty lidi měli jasnej směr, jasnou vizi toho, kudy jít jak to jako uchopit, jak se to v Rolničce dělá a z toho jako nechceme slevit a myslím si, že je to hodně spojený s tou kontrolou těch věcí, ze strany tehletěch vedoucích pracovníků a i možná mezi těma pracovníkama vzájemně, dbát důraz na to abychom se vraceli k tomu dělat to dobře, protože asi časem v každé službě si člověk hledá nějaké zkratky nebo je třeba unavený tak to neudělá tak jako dobře, takže to je pro mě jakoby fortelnost samozřejmě, když je to taky spojený se vzděláním takže je důležitý, aby se každý zaměstnanec vzdělával neustále a vlastně zdokonaloval v tom přístupu k těm klientům. Myslím, že bych tu fortelnost viděla i v nějakým přístupu ke klientům, dodržování nějakých základních etických pravidel, nebo vůbec pravidel, co tady chceme mít v Rolničce, Tak to bych asi takhle spojila do té fortelnosti. Jako dobře odvedená práce, která... dobře odvedená práce vlastně. No tak bych to nazvala, která se ale vlastně musí opírat o nějaký dobře zavedený postupy, pro kontrolu té práce a vzdělání. Ještě by se v té fortelnosti mohla objevit nějaká zpětná vazba jako těm pracovníkům, nějaká podpora těm pracovníkům, aby práce mohla být vykonávaná dobře, aby nevyhořeli. Takže asi tohlencto.

V: A to další? Třeba pod nadějí, co si představíte?

R. 6: Tak pod nadějí si představuju vždycky, jako je nějaká možnost nebo, že je vždycky důležitý hledat tu možnost. Jakože neříct si to nejde, ale to jde a jak. Nezapomenout, že vždycky je nějaká možnost té cesty a když není u nás, tak je třeba někde jinde ale neztrácet tu tu chuť možná, nebo aby jsme vždycky se snažili hledat jak a ne proč ne. No a milosrdenství to je pro mě hrozně jako sporná hodnota, možná je to i tím že já to mám spojený s křesťanstvím a pro mě má milosrdenství takový dvě velice sporný roviny, jakože obsahuje, jakože si myslím, že je velice důležitý pomoci druhému člověku, to si myslím a je to tak jak to mám cejtím to je to pro mě důležitý, vlastně jako spolupráce tady Rolničky, ale celkově v životě, jako lidem pomáhat, je to nějaký moje vyjádření, ale zároveň vnímám u toho milosrdenství jako pro mě i takovou tu druhou rovinu toho aby člověk jenom nepomáhal a nezničil se, takže trošku jakoby s tíhlectím. Nevím, mám pocit, že pro mě ta hodnota obsahuje nejvíc ze všech těch hodnot jako nejvíc toho negativního, jako co v sobě skrývá, něco pro mě se tam můžou objevit nebo si myslím že na prvním místě by měl mít člověk rád sám sebe a měl by..., jakože myslím si, že kdyby každý člověk měl rád sám sebe nejvíc a cejtíl tu sebelásku k té bytosti k sám sobě, takže by i pak pomoc ostatním byla kvalitnější, uměl by šetřit svoje síly a tak. Takže si myslím, to teď budu trochu mluvit proti sociální sféře, ale myslím si, že v sociální sféře se pohybuje hodně lidí, kteří tu sebelásku nemají a potřebují si jí najít v tom, potřebují si jí doplnit tak, že pomáhají ostatním a pak mají vlastně nějaký pocit, že jsou tady jako k něčemu, nebo že pak se můžou mít rádi, že to vlastně takhle doplnějí, ale nemají tam tu vnitřní sebelásku. Myslím si, že to takhle v těch sociálních službách je. A pak taky někdy ta pomoc není tak kvalitní, protože je prostě ještě z nějakýho jinýho důvodu. Takže to milosrdenství je pro mě takový nejvíc... mám to hodně spojený s tou cestou toho křesťanství nebo vůbec s tou církví a vlastně úplně nevím si s tím moc rady co vlastně, jestli za tím vidět velký pozitivum ne jako i ty negativa.

V: Mě k tomu napadá otázka, kterou vidíte, ne za sebe, ale za tu celou Rolničku, za tu organizaci, jako nejdůležitější hodnotu z těch čtyř? Pro organizaci, pro tuhle organizaci?

R. 6: V současné chvíli? Protože to si taky myslím, že se to tak jako vyvíjí. Fortelnost, to si myslím, že je Rolnička jako, která by se měla nějak třeba podpořit, jo. Nejvíc.

V: No, spíš, kterou vidíte... která je nejdůležitější pro ni, z těch čtyř, jestli ji tady jako třeba nejvíc vnímáte?

R. 6: Myslím, že jako fortelnost jakože, že se ta práce tady dělá dobře. Naděje myslím, že lidi taky hledají možnosti, nějaký. To si myslím, že taky. Milosrdenství si myslím, že je tady jako hodně velký, jaký možná někdy na úkor toho, abychom si drželi nějaký hranice, i když se to už hodně zlepšilo. A společenství... To v ní mám taky, ale myslím si, že možná tím, jak je ta Rolnička jako velká, tak trošku se to jako trhá, no. Nevím jako z jakýho pohledu... Se na to člověk může teď podívat, z různých pohledů na tu otázku, co je teď nejdůležitější, jo. Jako silně vnímám, že tady je ta fortelnost a myslím si, že i to milosrdenství a myslím si, že jakoby to společenství, možná by se mohlo zlepšit, no asi tak.

V: Dobře. Tak k další otázce. Víte, kde se tyto hodnoty vzaly? Kde mají původ?

R. 6: To nevím.

V: Nevíte?

R. 6: To nevím. Nó, tak určitě vznikly prostě, že... No, nějaká třeba ta diakonie, ale nevím. Nevím, kde má původ úplně přesně. Určitě jsme si to říkali na tom školení, kde se to celý jako vzešlo, ale já to nevím.

V: A když se řekne diakonie, tak vás to nenapadne? Diakonie, z čeho vlastně vznikla diakonie?

R. 6: No, tak diakonie je jako charita, že jo. Tak je to určitě nějaká pomoc nebo... Co to teda přesně je...

V: No, že vlastně ty hodnoty se nebo určitě to milosrdenství a společenství se vzalo z té staré církve, že jo. Z toho křesťanství nebo evangelické církve. Takže tam vlastně mají ty kořeny.

R. 6: Já jsem spíš jako teď myslela, kdo je jako vymyslel, kdo je jako do Diakonie vnesl a tak.

V: Ne ne, šlo mi o fakt původní kořeny.

R. 6: Jo takhle, Tak to jo. Jo, to je s tou církví spjatý, určitě.

V: Takže další otázka. V jakých konkrétních věcech se projevují ty hodnoty? Kde je to tak jako v té organizaci?

R. 6: No, tak jako určitě se projevují ve vlastně péči o klienty. Myslím si, že se projevují ve vztazích mezi pracovníky, mezi jednotlivými úseky. Ta fortelnost asi nejvíc v péči o klienty. I když samozřejmě potom ta fortelnost odpovídá na každé pozici zase nějakým jiným úkolům, takže fortelnost v náplních té práce, společenství ve vztazích i ve vztazích ke klientům, že jo i oni cítí nějaký společenství. Myslím, že milosrdenství to je taky prostě... ale myslím si, že i to milosrdenství je i jako v některých jako oblastech k zaměstnancům. Ale ke klientům je milosrdenství jako velký, v péči o klienty a vlastně a možná ještě bych řekla, že i v přístupu k rodičům je velký milosrdenství. A k jejich požadavkům.

V: A naopak máte pocit, že se v něčem neprojevují tady v organizaci?

R. 6: To je takový jako těžký. No, myslím si, že jako chybí fortelnost v některých procesech, jakože ty procesy nejsou prostě dotažené a není to tak, že by se ti pracovníci v tom cejtli dobře, protože to plave některý věci. To si myslím. A potom naděje, tak to si myslím, že cesty se jako hledaj. Naděje, kde by se neprojevovala, jo? To si myslím, že to nemám jako nějakou tu. To milosrdenství je takový sporný. Já jsem řekla, že směřem k těm zaměstnancům jako projevuje, ale v nějaký jako oblasti a nějakých jako zase vztahových věcech si myslím, že to tam jako chybí, jo. Že je tam takový jako vedení jako... jak říká Diakonie: „Diakonie korporátnější.“ Jak to Diakonie teď chce. Takže si myslím, že někde jakoby to milosrdenství v některých věcech k těm zaměstnancům, ne asi v nějakých podmínkách pracovních, ale v nějakých možná vztahových, nevím. A co tam ještě bylo? Společenství?

V: Myslím, že jo. Jo.

R. 6: Myslím si, že společenství jak kdo. Jo, zase jak v kterých úsecích nebo jak kdo to jako vnímá. Někdo to potřebuje víc někdo nepotřebuje spolupracovat. Asi to tady nechybí, společenství.



V: Dobře. Další otázka. jaké stanovené hodnoty vás ovlivňují při výkonu práce? Je nějaká z nich nebo víc z nich, která vás vyloženě ovlivňuje?

R. 6: Mě jako hodně ovlivnila, tak to už jsem říkala, to společenství nebo teda hrozně si přeju. Takže se snažím...tak pracovat. A hodně mě tady na té pozici ovlivňuje ta fortelnost, protože vlastně je strašně věcí, který já vnímám a musí se napravit. Takže jsem z toho taková nešťastná. Jakože to neumím uchopit a rychle nějak udělat.

V: Poslední otázka. Jestli jsou situace, kdy máte problém tyto hodnoty dodržet? Nebo některou z nich? Ve vaší práci.

R. 6: Jo, určitě. Asi jsou. Myslím si, že někdy ta fortelnost...nebo ne mám problém...přemýšlím, kdy mám problém to dodržet.

V: Jo, jestli třeba...i když vy tolik nepřijdete do kontaktu s těmi klienty, jako zaměstnanci, a protože ty třeba odpovídali, že někdy to je problém z důvodu toho, že třeba klienti nespolupracují, že jo. Takže je těžký dodržet nějakou z hodnot. Ale třeba jako ve vaší pozici, jestli někdy...ale asi ta fortelnost možná je taková logická pro vaši pozici, si myslím, že jo? Jelikož jste ve vedoucí pozici, takže.

R. 6: No, tak možná ta fortelnost. To třeba člověk nedotáhne, ale není to úplně nedodržení. Nebo někdy třeba má člověk nějakou jinou představu, třeba možná tam v té fortelnosti než třeba ještě vlastně to vedení celý organizace a nemůže to vlastně jakoby dodržet, protože to vidění je třeba jiné, což jako je v pořádku. Ale vlastně tam má pak člověk pocit, že ta fortelnost není podle jeho vidění. Ale ono třeba je, já nevím, akorát není podle mého vidění. No, co tam ještě je. Milosrdenství, to si nemyslím, že má jako úplně v té pozici. Společenství taky si nemyslím, že to, to. A naděje, to už vůbec ne. To mám jakože, mám pocit je hodně těžký.

V: Dobře. Tak jo. Tak já vám děkuju za rozhovor, mějte se a na shledanou.

R. 6: Nashle. (směje se)

## 8 Abstrakt

PROKEŠ, V. Organizační kultura v charitativní organizaci na příkladu Diakonie ČCE, střediska Rolnička. České Budějovice 2022. Bakalářská práce. Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích. Teologická fakulta. Katedra etiky, psychologie a charitativní práce. Vedoucí práce Mgr. Karel Šimr, Ph.D.

Klíčová slova: organizační kultura, diakonie, hodnoty, klienti, zaměstnanci

Práce se zabývá organizační kulturou Diakonie – střediska Rolnička.

První část bakalářské práce je zaměřena na teoretické pojetí organizační kultury. Vymezuje samotný pojem organizační kultury a její historii, dále popisuje její typy, historii a formy. Na tuto část navazuje druhá kapitola, která se konkrétně zabývá Diakonií, historií a rozebírá diakonické formy a kulturu. Dále se soustředí na organizaci Diakonie Rolnička. Zde se věnuje historii organizace a poskytovaným službám. Výzkumná část se zaměřuje na charakteristiku organizační kultury střediska Rolnička. Dále se snaží zjistit, jestli psané výrazy organizační kultury Rolničky souhlasí s tím, jak je vnímají a přijímají pracovníci střediska. V poslední části se práce zaměřuje na porovnání výsledků výzkumu.

## 9 Abstract

Organizational culture in charitable organisation on the example of the ČCE Diakonia Rolnička center.

Key words: organizational culture, Diakonia, values, clients, employees

The thesis deals with the organizational culture of Diakonia's Rolnička centre.

The first part of the BA thesis is devoted to the theory of organizational culture. It demarcates the very notion of organizational culture, its history, types, and forms. The thesis then moves on to address Diakonia, its development, forms, and culture. Special attention is paid to the Rolnička centre, one of the parts of Diakonia, its history and the services offered. The research part of the thesis focuses on an analysis of the organizational culture of the Rolnička centre. A fair part of the research investigates whether the written language of the organizational culture corresponds to the way in which they are understood and put into practice. The final part of the thesis is devoted to the analysis of the data provided by the research part.