

UNIVERZITA PALACKÉHO V OLOMOUCI

CYRILOMETODĚJSKÁ TEOLOGICKÁ FAKULTA

Katedra komunikačních studií

Roman Krusberský

Etická a teologická východiska pro stanovení  
marketingových strategií hospicové péče

Bakalářský projekt

Vedoucí práce: doc. Mgr. et Mgr. Jaroslav Franc,  
Th.D.

Olomouc 2023

Prohlašuji, že jsem tento bakalářský projekt vypracoval samostatně a použil jsem pouze uvedenou literaturu a další zdroje.

V Olomouci, dne 13.4.2023

Roman Krusberský, v.r.

## Poděkování

Na tomto místě bych rád poděkoval vedoucímu práce doc. Mgr. et Mgr. Jaroslavu Francovi, Th.D. za jeho ochotu při konzultacích práce.

Poděkování patří také Mgr. Veronice Müllerové za pomoc a trpělivost při konzultacích mediálního výstupu práce

## Obsah

Úvod .....	1
1 Teoretický úvod.....	3
1.1 Charita z pohledu encykliky papeže Benedikta XVI Deus Caritas Est (DCE) .....	3
1.1.1 Láska k bližnímu.....	3
1.1.2 Význam lásky k bližnímu v komunitě, raná církev .....	5
1.1.3 Spravedlnost a láska, marxistické argumenty .....	5
1.1.4 Sociální učení církve .....	6
1.1.5 Úkol charity v globálním světě .....	6
1.1.6 Profil charitativních aktivit církve .....	7
1.1.7 Pokora a modlitba .....	7
1.1.8 Církevní sociální práce na pozadí encykliky .....	7
1.1.9 Nábožensko spirituální aspekt sociální práce .....	9
1.1.10 Problematika lidských zdrojů z pohledu antropologie.....	9
1.2 Teorie morálních základů .....	11
1.2.1 Hodnocení situace potřeby rozvoje paliativní péče teorií morálních základů... 13	
1.3 Strategické řízení .....	15
1.3.1 Vize, mise hodnoty .....	15
1.3.2 Řízení podle cílů (MBO).....	16
1.3.3 Další prvky strategického řízení.....	17
1.3.4 Public relations .....	17
1.3.5 Podpora veřejného mínění.....	18
1.3.6 S jakými veřejnostmi komunikovat .....	18
2 Aktuální diskurs v oblasti paliativní péče.....	19
2.1 Proměny věkového složení obyvatelstva .....	19
2.2 Paliativní a hospicová péče.....	20
2.2.1 Hospic .....	20
2.2.2 Situace ve společnosti .....	21
2.2.3 Zaštiťující sdružení.....	21
2.2.4 Průzkumy týkající se tématu umírání.....	22
2.2.5 Aktuální stav paliativní péče.....	25
2.3 Zkušenosti politické reprezentace.....	25
2.4 Veřejná média.....	25



2.5	Další průzkum mediálního trhu .....	27
3	Stanovení strategických hodnot hospicové poradny.....	29
3.1	Základní strategické definice .....	30
3.2	PR strategie.....	31
4	Mediální výstup práce.....	32
	Závěr.....	34
	Anotace .....	35
	Abstract .....	35
	Bibliografie .....	37

## Úvod

Během studia jsme s mou ženou Ivanou natáčeli řadu dokumentů o Hospici sv. Lukáše a o hospicové poradně pro Ostravskou Charitu. Původní ostych, možná i obavy, z první návštěvy, postupně nahradila snaha být u toho, a něco pro ně udělat. Naši zkušenost potvrdil Ing. Zbyněk Pražák PH.D, během prezentace po děkovné bohoslužbě za 20/15<sup>1</sup> let hospice v Ostravě: „Jel jsem se podívat do hospice v Červeném Kostelci. Říkal jsem si, maximálně 20 minut, proč by se někdo dobrovolně jel podívat do hospice?“, „Když jsem pak po několika hodinách odjížděl, byl jsem pln nadšení“. Ano, je to místo, kde hodnoty jsou téměř hmatatelné a čas běží jinak. Byla radost takové místo navštívit. Opravdu si vážíme možnosti strávit s těmito nádhernými lidmi alespoň chvíle jejich již tak vzácného času.

Jaký je ale vztah většinové společnosti k paliativní hospicové péči? Většina společnosti, často ani neví, co jsou ty hospice zač. Ví, co je to Hospic a k čemu slouží? Křesťanská čekárna na smrt? Co poskytuje hospicový personál pacientům? Ano, umírajících je statisticky pár a jsou to lidé na okraji společnosti. Uvědomuje si veřejnost, jaký význam má práce hospiců pro duševní zdraví celé společnosti? Zvláště v souvislosti s trendy o demografickém vývoji? Jako student oboru Etika a kultury v mediální komunikaci si kladu otázku: Dá se pro osvětu o činnosti hospice něco udělat? A následně, pokud ano, jaká jsou etická východiska a dále, jaké strategické záměry pro marketing?

Kapitola 1 se zabývá teoretickými podklady. První část popisuje etická hlediska tématu, tedy charitativní péče, vychází z encykliky Deus Caritas Est papeže Benedikta XVI. Druhá část se dívá na stejné téma z pohledu empirických východisek Teorie morálních základů sociálního psychologa Jonatana Heidta. Třetí část kapitoly potom popisuje základy strategického řízení především z pohledu tvorby PR strategií. Vychází jednak ze základní literatury strategického managementu Marketing Management (Kotler, 1992), ale také Krabičky poslední záchrany neziskových organizací (VRZÁČEK, 2018) které jsou následně použity pro definici strategie v kapitole 4.

V kapitole 2 se věnuji aktuální sociálnímu diskurzu v oblasti paliativní péče především na webových stránkách odborných organizací a jejich asociací. Vymezuji problém stárnoucí populace v České republice, podávám základní informace, co je to hospicová/paliativní péče, popisují situaci v oblasti hospicové péče a poskytuji základní informace z výzkumů, které si nechal společností STEM/MARK udělat domácí hospic Cesta domů, o stavu hospicové péče podle zprávy vydané Asociací poskytovatelů sociálních služeb ČR. Kapitola hodnotí rozhovor s primářem geriatrické psychologické kliniky na Radiožurnálu. Na závěr kapitoly je rozebráno aktuální mediální téma, týkající se hospicové péče, kdy novináři skupiny expremiéra Andreje Babiše uvedli, že hospice provádějí eutanázii pacientů, aby tak zlepšili svou ekonomickou situaci.

---

<sup>1</sup> 15 let kamenného Hospice sv. Lukáše a 20 let mobilního hospice sv. Kryštofa

Práce analyzuje dostupné zdroje a snaží se provést syntézu v kapitole 3, tedy vytvořit etický rámec pro tvorbu marketingových materiálů, podporujících činnost hospicové poradny, tedy jakousi strategii marketingové prezentace. Tato strategie bude použita při tvorbě mediálního výstupu této práce. Doufám, že práce také usnadní práci případným následníkům na tomto projektu. Mediální výstup – webové stránky Charitní hospicové poradny potom využívá stanovené strategie (dosud byly tyto stránky součástí Charitního webu a byly zaměřeny spíše na množství informací, než na přehlednou prezentaci).

## 1 Teoretický úvod

V teoretická část se věnuje převážně etickému aspektu problematiky. Na práci hospicové poradny se lze dívat z mnoha etického pohledů. V této práci bude rozebrán pohled teleologický pohled myslitelů z oblasti církevní, a to zejména encyklika papeže Benedikta, která formuluje základy strategie charitativní činnosti.

Pro podporu argumentace potřeby rozvoje hospicových služeb bude z etického pohledu využita také teorie morálních základů, která definuje etické hodnoty, jež jsou vrozeny každému člověku. V této teorii Jonathan Haidt se spolupracovníky na rozsáhlém průzkumu empiricky potvrzuje morální hodnoty a jejich význam v současné společnosti.

### 1.1 Charita z pohledu encykliky papeže Benedikta XVI Deus Caritas Est (DCE)

Encyklika je úžasným zamyšlením se nad významem charitativní práce, vycházející z významu základních pojmů, tj. lásky jako takové a její sémiotický obsah, a pokračuje přes význam charity v církvi v historii až po současný stav

#### 1.1.1 Láska k bližnímu

Základem činnosti charitních organizací je láska, papež Benedikt XVI encykliku uvádí v (1. odst. DCE) citátem „Bůh je láska, kdo zůstává v lásce, zůstává v Bohu a ten zůstává v něm“(1 Jan 4,16). Benedikt XVI se zamýšlí nad křesťanským učením, které, jak uvádí: „Když křesťanská víra postavila do středu lásku, převzala to, co bylo jádrem Izraele, a zároveň dala tomuto jádru novou hloubku a šíří“. Věřící izraelita se modlí slovy knihy Deuteronomium „Slyš Izraeli, Hospodin, náš Bůh je jediný Bůh. Miluj Pána, svého Boha, z celého srdce, z celé duše a ze všech sil.“ (Dt 6, 4-5). Ježíš spojil a sjednotil přikázání lásky k bohu s přikázáním lásky k bližnímu, které je obsaženo v knize Levitikus: „Budeš milovat svého bližního jako sebe samého“ (Dt 19,18, Mk 12 29-31). Jelikož Bůh nás miloval jako první (1 Jan 4,10), láska už není pouze „přikázáním“ nýbrž odpovědí na dar lásky.

V oblasti sémantického významu (terminologie) pojmu lásky (odst.2.) se Benedikt XVI zamýšlí nad významem, který v různých kulturách pojem láska má. „Hovoří se o lásce k vlasti, k povolání, mezi rodiči a dětmi, sourozenci a příbuznými o lásce k bližnímu a o lásce k Bohu. Právě však láska mezi mužem a ženou, v níž dochází k úzké součinnosti mezi tělem a duší, vstupuje do popředí jako prvořadý archetyp lásky. Ve srovnání, s nímž všechny ostatní druhy na první pohled blednou“. Jak je to tedy, sjednocují se všechny tyto podoby lásky? Nebo používáme stejné slovo pro různé skutečnosti?

Antičtí Řekové dali lásce mezi mužem a ženou, která se nerodí z přemýšlení ani rozhodnutí, jméno ‚erós‘. Ze tří slov, označujících lásku - erós, filia (přátelská láska) a agapé se v novozákonních spisech upřednostňuje agapé (starostlivá láska), což představuje v oblasti porozumění lásce něco křesťanský zásadního a nového. Benedikt XVI rozporuje Nitzseho ideu (odst.3.), že křesťanství dalo Erótu vypít jed. Naopak, argumentuje tím (odst. 4.), že během chrámové prostituce v předkřesťanských kultech docházelo spíše ke zneužívání žen, než ke vztahu s bohyněmi.

„Mezi láskou a božstvím existuje určitý vztah (odst.5), láska přislubuje neomezenost, věčnost, což je větší a naprosto jiná skutečnost nežli naše každodenní existence. ... Lidská bytost se skládá z duše a těla, pokud se sjednocení obou zdaří, když se tělo a duše nacházejí v niterné jednotě, stává se člověk opravdu sám sebou.“ Ve Velepísni (odst.6), je výraz láska označován jako „ahaba“, v řeckém překladu „agapé“. Zkušenost lásky v pojetí agapé vyjadřuje objevení toho druhého, překonání sobeckého zaměření. „Láska se stává starostí o druhého a péčí o něho. Není to hledání sebe, ponoření do opojování štěstí, protože láska usiluje o štěstí milované bytosti.“ A dále „Ano láska je ‚extáze‘, nikoli však extáze ve smyslu jednoho okamžiku spojení, je to extáze ve smyslu putování, trvalého exodu z já, které je uzavřeno do sebe, směrem k jeho osvobození v sebe darování, a právě proto směřujícího k opětovnému nalezení sebe, ba dokonce nalezení Boha“.

Benedikt XVI ale upozorňuje, že pokud by křesťanská láska byla pouze agapé a byla oddělena od erótu, pak (odst.7) „dovedeno do extrému, by znamenalo, že základní charakteristika křesťanství by byla odtržena od základních životních vztahů lidské existence. .... Svět křesťanství by byl úplně vytržen z komplexního celku lidské existence. Ve skutečnosti ale platí, že erós a agapé se nedají nikdy kompletně odtrhnout“

Benedikt XVI tak odvozuje (odst.8.), „že ‚láska‘ je v zásadě jediná skutečnost, i když má různé rozměry“. Dále také, že „Biblická víra nepředstavuje nějaký paralelní svět nebo svět, který by se stavěl proti prapůvodnímu lidskému jevu lásky, biblická víra naopak přijímá celého člověka a zasahuje do jeho lásky tak, že ji očišťuje a zároveň před člověkem otevírá nové rozměry“.

Dále se papež zamýšlí nad faktem, že „Ježíš Kristus je vtělená boží láska a společenství přijímání vyvádí účastníka od sebe samého k Němu. Krista nelze mít výhradně pro sebe, můžeme ho mít pouze ve společenství s ostatními, sjednocení se všemi křesťany. Láska k Bohu a láska k bližnímu jsou tak opravdu sjednoceny.... Přejít, který Ježíš nechává člověka postupovat od Zákona a Proroků ke dvojímu přikázání lásky k Bohu a bližnímu, i odvozování celé křesťanské existence právě z tohoto ústředního přikázání není pouze morálkou, která by mohla existovat autonomně vedle víry v Krista a ritualizace ve svátosti. Víra, kult a étos se vzájemně prostupují jako jediná skutečnost, která se ustavuje v setkání s Boží agapé. V ‚kultu‘ samotném, v eucharistickém sjednocení je obsaženo jednak to, že jsme milováni, jednak to, že následně máme milovat ty druhé. Eucharistie, která se konkrétně neprojevuje láskou, je sama v sobě neúplná“ (odst.14.).

Právě z tohoto pohledu mají být chápána velká Ježíšova podobenství (odst.15.), jako třeba o milosrdném Samaritánovi (Lk 10, 25-37). „Můj bližní je každý, kdo mě potřebuje a komu mohu pomoci. Pojem bližní se univerzalizuje, zároveň však zůstává konkrétní“ (Samařan pomohl napadenému, kněz a levita ne, bližním byl „Ten, který mu prokázal milosrdenství“)

Nařízení lásky naráží na argument (odst.16.): Lásku nelze nařizovat, je to cit, který může existovat nebo neexistovat, nelze ho vytvořit vůlí. I když se zdá, že námitka na nařízení lásky je podepřena v „Říká-li někdo: Miluji Boha, ale přitom nenávidí svého bratra, je lhář. Neboť kdo nemiluje svého bratra, kterého vidí, nemůže milovat Boha, kterého nevidí“ (1 Jan 4,20). V textu ovšem není vyloučena láska k Bohu jako něco nemožného, v kontextu celého prvního Janova listu je láska výslovně požadována. V tomto kontextu má text spíš význam, „že láska

k bližnímu je cestou k setkání s Bohem, a že uzavření očí před bližním činí člověka slepým i vůči Bohu“.

„Bůh nám nenařizuje cit, který nejsme schopni v sobě sami probudit. On nás miluje, dává nám spatřovat a zakoušet svou lásku a na základě toho, že Bůh nás miluje jako „první“, se může jako odpověď rodit láska v nás “

#### 1.1.2 Význam lásky k bližnímu v komunitě, raná církev

„Láska k bližnímu zakořeněná v lásce k Bohu je především úlohou pro jednotlivého věřícího, ale je také úlohou pro celou církevní komunitu“. První církevní otcové si byli vědomi tohoto ustavujícího principu církve. Protože sami byli vytíženi službou modlitby (Eucharistie a liturgie) a službou slova, „ustanovili sedm mužů, kteří se měli starat o vdovy a chudé nemocné a sirotky (Odst. 21.). Tato skupina neměla naplňovat jen prostou technickou službu rozdělování potřeb, měli to být muži „plní Ducha a moudrosti“ (Sk 6,1-6). Sociální služba, kterou měli naplňovat byla zcela konkrétní, ale zároveň nepochybně duchovní“

Význam charitativní činnosti rané církve popisuje Benedikt XVI na příkladu císaře Juliána Apostaty (zemřel ve čtvrtém století) (Odst.24.), který, protože byl svědkem vyvraždění své rodiny, zavrhnul křesťanství. Když se stal císařem, pokusil se vytvořit pohanské náboženství, které ale kladlo velký význam na charitu. Julián byl totiž přesvědčen, že právě charitou získali křesťané takovou popularitu. Již tehdy byla tedy charita významnou charakteristikou křesťanské komunity.

Z toho Benedikt XVI dovozuje, že:

- a) „Povaha církve se vyjadřuje v trojím úkolu (Odst.25.): zvěstování Božího slova (martyria), slavení svátostí (leitúrgia) a služba lásky – caritas (diakonia). Jedná se o úkony, které se vzájemně podmiňují a které nelze od sebe oddělovat. Charita není pro církev určitým druhem společensky prospěšné činnosti, kterou by mohla předat někomu jinému, protože patří k její vlastní povaze a představuje neodmyslitelný výraz její vlastní esence
- b) Církev je Boží rodinou ve světě. V této rodině nesmí být nikdo, kdo by trpěl kvůli nedostatku toho, co je pro život nezbytné. Zároveň však caritas-agapé překračuje hranice církve“

#### 1.1.3 Spravedlnost a láska, marxistické argumenty

Proti charitativní aktivitě církve se v devatenáctém století stavěly námitky, vycházející především z marxistického myšlení, že chudí nepotřebují charitu, ale spravedlnost. Skutky lásky tak měly být způsob, jak se vyhnout nastolení spravedlnosti (Odst.26.). Marxismus tvrdil, že jediným řešením sociálních problémů je celosvětová revoluce a její příprava. Prostřednictvím revoluce a následné kolektivizace výrobních prostředků měly vyřešit všechny problémy. Skutky lásky pak z hlediska marxistů navíc snižovaly revoluční potenciál mas. Tento

argument ale papež odhaluje jako nehumánní, protože využíval utrpení jako prostředek k rozvíjení třídního boje.

#### 1.1.4 Sociální učení církve

Přestože se zpočátku průmyslové revoluce církev orientovala pomalu (Odst.27.), vznikalo postupně sociální učení církve (encyklyky: 1891 Lva XIII (Lev\_XIII, 1996), 1931 Pia XI (Pius\_XI, 1996), 1967 Jan XXIII (Jan\_XXIII, 1996) a další, Jan Pavel II vydal trilogii sociálních encyklik Salvifici Doloris (Jan\_Pavel\_II, 1995))

Benedikt XVI definuje vztah mezi nezbytným zasazováním se za spravedlnost a službu lásky tyto dvě základní skutečnosti:

- a) Spravedlivé uspořádání společnosti a státu je ústřední úlohou politiky. Církev může politikům pomáhat najít odpověď na otázku „Jak naplňovat spravedlnost tady a teď?“ nebo „Co je to spravedlnost?“ Tyto otázky jsou problémem týkající se praktického rozumu. Ten, aby mohl jednat spořádaně, musí se očistovat, protože etické zaslepení, které vyplývá z upřednostňování vlastních zájmů představuje nebezpečí, které není nikdy zcela odstraněno. Právě v tomto bodě se politika a víra stýkají. Víra umožňuje rozumu, aby lepším způsobem naplňoval svou úlohu. To je místem, které přísluší katolické sociální nauce, která nechce na církev přenášet pravomoci státu. „Sociální nauka církve předkládá argumenty na základě rozumu a přirozeného zákona, vychází tedy z toho, co je v souladu s přirozeností každé lidské bytosti“. „Církev nemůže a nesmí vzít do svých rukou politický boj. Spravedlivá společnost nemůže být dílem církve, protože ji má uskutečňovat politika. Církev se nicméně hluboce zabývá nasazením pro spravedlnost tím, že pracuje na otevřenosti intelektu a vůle k požadavkům dobra“(Odst.28.)
- b) Lásky – caritas – bude vždy potřeba, a to i v té nejspravedlivější společnosti. „Ten, kdo se chce zbavit lásky, směřuje k tomu, že se zbaví člověka jakožto člověka“. Vždy bude existovat utrpení, které volá po útěše a pomoci. Vždy bude existovat osamocenenost. Každý člověk potřebuje osobní láskyplnou pomoc.

#### 1.1.5 Úkol charity v globálním světě

Již II.vatikánský koncil deklaroval: „V dnešní době, kdy se sdělovací prostředky zdokonalily, vzdálenosti mezi lidmi byly téměř překonány... charitativní činnost může a musí dnes zahrnovat naprosto všechny lidi a potřeby“

...“Mezi znameními naší doby si zaslouží zvláštní zmínku rostoucí a nepotlačitelný cit solidarity národů“

Proto se rozvíjejí různé formy spolupráce mezi státními a církevními organizacemi. Benedikt XVI výslovně potvrzuje to, co prohlásil Jan Pavel II v encyklice Sollicitudo rei socialis, tedy že katolická církev má spolupracovat s charitativními organizacemi jiných církví. Mají společnou



základní motivaci, a to opravdový humanismus, který v člověku uznává Boží obraz a chce člověku pomáhat k tomu, aby vedl život odpovídající této důstojnosti (Odst.30.).

#### 1.1.6 Profil charitativních aktivit církve

Růst počtu specializovaných organizací, které se snaží pomáhat člověku lze vysvětlit na základě skutečnosti, „že imperativ lásky vepsal Stvořitel do samotné lidské přirozenosti“ (Odst.31.). Křesťanská charita by měla nasycit hladové, obléci nahé, pečovat o nemocné a usilovat o jejich uzdravení. „Pokud se jedná o službu, prokazovanou trpícím, je v první řadě třeba dbát na odbornou kompetenci. Pomáhající musejí být formováni takovým způsobem, aby uměli vykonat dobře co je třeba, a aby dokázali pokračovat v příslušné péči. Odborná kompetence je první a základní předpoklad, ale sama o sobě nestačí. Jedná se totiž o lidské bytosti, které vždy potřebují něco víc, než pouze technicky správně prováděnou péči. Potřebují lidskost. Potřebují pozorné srdce... Ti kteří poskytují tuto službu se musí odlišovat tím, že se neomezují pouze na správné vykonání toho, co je v daném okamžiku potřeba, ale že navíc věnují druhému pozornost, jak jim vnuká jejich srdce, a to takovým způsobem, aby ti druzí zakoušeli bohatství jejich lidskosti“

„Křesťanská sociální aktivita musí být nezávislá na politických stranách a ideologiích. Nejedná se o způsob, jak změnit svět ideologickým způsobem, a proto charitativní dílo není ve službách světských strategií, protože jde o uplatňování lásky tady a teď, lásky, kterou člověk stále potřebuje.“

„Ten, kdo uplatňuje lásku (caritas) ve jménu církve, se nebude nikdy snažit o to, aby druhým vnucoval víru církve. Takový člověk totiž ví, že láska ve své čistotě a nezištnosti je tím nejlepším svědectvím vydávaným Bohu, v něhož věříme, a jež nás pohnul k tomu, abychom milovali. Láska je nezištná a neuplatňuje se proto, aby sloužila k dosažení nějakých jiných cílů“

#### 1.1.7 Pokora a modlitba

Papež Benedikt XVI se také zamýšlí nad složitou situací pomáhajících, kdy nadmíra potřeb druhých a meze vlastních pracovních možností vystavují pokušení propadnout malomyslnosti. „Právě v takových okamžicích mu pomůže vědomí, že on sám není víc než nástroj v Pánových rukou. A tak se osvobodí od domnění, že musí sám osobně provést nutné vylepšení světa. V pokoře udělá to, co je v jeho možnostech a zbytek svěří Pánu“. (Odst.35.) Právě v takové situaci je důležitá modlitba a vzor velkých postav církevních dějin v oblasti charity.

#### 1.1.8 Církevní sociální práce na pozadí encykliky

Z pohledu sociální práce, uvádí Doležel (Církevní sociální práce na pozadí encykliky *Deus caritas est*, 2012), že důsledkem nadpřirozeného horizontu charitní praxe je péče nejen o pozemské, ale také o duchovní potřeby člověka. Charitní praxe není nikdy ukončena, měla by se snažit dosáhnout za horizonty toho, co už dosáhla. Prostředkem je horlivost, podnikavost a postoj důvěry. Lépe je zkoušet cestou nové, než nedělat nic, nicméně je třeba se vyhnout aktivismu, který na sebe bere více úkolů, než je schopen zvládnout. Cílem charitní pomoci je



schopnost podporovaného pomoci si sám. (To platí i v případě hospicové péče, kdy jsou podporovány aktivity rodin, zvláště formou školení a podpory péče v rodinách).

Z pohledu této práce je zajímavé vymezení vnějších technik, která Doležel přebírá z Křesťanské sociologie B. Vaška:

- Vzbuzovat v co nejširších vrstvách společnosti jak zájem o strádající, tak i o výsledky charitní činnosti. *Doporučeným nástrojem je publicistika.*
- Organizovat charitativní činnost do korporátních subjektů, jejichž forma lépe odpovídá komplexitě řešených problémů.
- Formovat potřebné kompetence charitativních pracovníků ... Zapojení kvalifikovaných pracovníků předpokládá pochopitelně odpovídající honorář
- Být v kontaktu s odbornými trendy
- *Vyhnout se přemrštěnému teorizování*
- Provádět hodnocení potřeb v teritoriu metodou *case-work*
- Plnit úkoly rozvážně a prozíravě
- Dávat charitní praxi kvalitu lásky.

V komplexním hodnocení sociální práce cituje Doležel také práci Michala Opatrného *Teorie a praxe charitativní práce*, Z těchto myšlenek zmiňme alespoň základní tři koncepty:

- charitní práce je prostor a proces vzájemné interakce diakonie a sociální práce
- základní znaky charitativní práce (1. práce se spirituálními potřebami vedle fyzických a sociálních, 2.důraz na osobní vztah, 3.přednostní orientace na osoby na okraji zájmu jiných poskytovatelů služeb, 4.advokační funkce ve prospěch těch, kteří nemají ve společnosti hlas, 5.snaha nevytvářet společnosti protiváhu, ale být její součástí)
- koncept ne-exklusivity. tutéž práci mohou provádět necírkevní nebo nekřesťanské organizace, nicméně i zde platí pomáhající praxe vedená bliženeckou láskou.

Rozborem úvahy nad podobenstvím o Samaritánovi dochází Doležel (2012, str. 38) k závěru, *že pomoc a láska dělá lidi navzájem bližními. Bližní nám může být prostorově, geneticky, kulturně nebo nábožensky naprosto vzdálen. Pokud se mu přiblížíme a můžeme projevit pomoc, stává se našim bližním.*

K problematice vztahu sociální nauky církve (SNC) a charitní praxe, uvádí Doležel (2012, str. 56), že jejich společná východiska předurčují vztah k vzájemné blízkosti, avšak také vzájemnému napětí. SNC prostě není teorie charitní praxe. Tyto dvě oblasti jsou komplementární. Úkolem církevní charitní praxe je konkrétní pomoc lidem v situaci v nouzi, ale také připomínat veřejnosti, že humanita spočívá v tom, jak přistupujeme k osobám, kterých se týká nouze. Lidská slabost a nedokonalost a utrpení je konstanta lidského života.

Charitní praxe je reakce víry na utrpení člověka, SNC je reakcí víry v oblasti nauky.

### 1.1.9 Nábožensko spirituální aspekt sociální práce

V oblasti spirituálního přístupu v oblasti sociální práce uvádí David Hogson a Lyenelle Wats (Key Concepts and Theory in Social Work, 2017), že se současná odborná literatura (v anglosaském kulturním prostředí) zabývá problematikou spirituality a náboženství pouze okrajově, a to většinou negativním významu. Je to dáno tím, že sociální teorie a služby jsou především pod tlakem na sekulární a více racionální, na výsledky orientovaný přístup. Přestože se autoři hlásí ke kritické teorii, uvádí, že pokud má být sociální práce prováděna holisticky, mělo by se pracovat se spirituálními potřebami uživatelů služeb. Ba co více, pracovníci, kteří sami mají nábožensko/spirituální přesah, jsou schopni lépe reflektovat spirituální potřeby uživatelů.

Význam náboženství a spirituality pro profesionální sociální práci vidí v tom, že tyto aspekty hrají významnou roli v životě mnoha lidí, církve mají významný podíl na organizované pomoci, zejména v oblasti sociální práce reagují adekvátně na etnickou a kulturní rozmanitost. Payne (David Hodgson, 2017, str. 146) tvrdí, že pro sociální práci je v obecné rovině spiritualita vnímána jako univerzálně relevantní, kdežto náboženství ne. To ovšem klade otázku na význam pochopení náboženství v sociální práci, minimálně alespoň pro pochopení různých náboženských systémů. (Holistická) Sociální práce dnes nemůže oslovovat celého člověka a ignorovat jeho víru a spiritualitu.

Současně upozorňují na fakt, že spiritualita bývá dnes často chápána jako odpojena od náboženství. Spirituální literatura se překrývá s existencionální filozofií, která je humanistická a nenáboženská, přesto má spirituální rozměr. „Spirituální praxe má prvky humanismu a existencialismu, bez organizovaných rituálů a uctívání vyšších bytostí“. V oblasti oddělení náboženství a spirituality si autoři všímají kritiky ekonomického racionalismu a komodifikace. Oddělení spirituality od náboženství může vést k neorganizovanému přístupu, k spirituálnímu eklektismu, který v důsledku může vést k neoliberální konzumní etice a hnutí new age, který nakonec falešně nabízí, že současné strukturální a systémové problémy (sociální nespravedlnost, změna klimatu atd.) se dá napravit osobně navrženým cvičením spojeným s osobním rozvojem. Tomuto tématu se věnuje také práce prof. Andrei Jain (Can yoga be Christian?, 2017) (Peace, Love, Yoga: The Politics of Global Spirituality, 2019), které jsem se věnoval v předchozí seminární práci. Zjednodušeně by se to dalo shrnout takto: Sociální situaci společnosti lepší podložka na cvičení, legíny a přání dobrých vibrací pro všechny, nezlepší.

### 1.1.10 Problematika lidských zdrojů z pohledu antropologie

Vraťme se ale k encyklice. V závěru své práce rozvádí Doležel (2012) antropologický pohled na encykliku DCE. Z pohledu této práce je důležité, že z textu vyplývá, že existuje významný konflikt v názorech na to, kdo a jak by měl být pracovníkem katolické charity. To má v důsledku významný dopad na řízení lidských zdrojů a PR charity jako takové.

Základním fenoménem tohoto problému je papežem rozváděný vztah erós a agapé, potažmo humanita charitní pomoci ukotvená v těchto dvou aspektech. Doležel uvádí, že pokud erós

vede v charitní praxi k postoji oceňující lásky, vzájemného uznání mezi pečujícím a pečovaným, pak důsledkem charitní antropologie jde o koncept pomoci ke svépomoci. To se dá označit za teorii nebo kritérium subjektu. Toto kritérium stanoví, že primárním aktérem charitativní pomoci není pomáhající, ale sám jednotlivec, uživatel služby, případně postižená sociální skupina. Tento pohled chrání adresáty pomoci před objektovým přístupem a zbavuje pomáhajícího povinnosti jednat za adresáta. Jeho úkolem je být a zůstat subjektem, být doprovázejícím. To je mimo jiné obsaženo také v principu subsidiarity, zakotvené v kritériích standardů kvality sociální péče, podložené zákonnými normami ČR<sup>2</sup>

Doležel dále rozebírá principy sociální praxe ve vztahu k zapojení pracovníků a jejich vztahu ke křesťanství. Na principu graduality, který se v církevní praxi uplatňuje především ve vztahu k rodinám, je dovozováno, že pracovníci by měli být podporováni a vedeni k duchovnímu růstu, kdy papež v DCE uvádí, že cesta ke zralé lásce není nikdy uzavřenou dokončenou záležitostí, v průběhu života zraje, proměňuje se, a právě proto zůstává věrna sama sobě.

Na principu teorie anonymní diakonie navrhuje řešit napětí mezi ideálem a každodenní praxí. Tento princip popisuje situace, kdy se lidé angažují pro druhé způsobem, který odpovídá křesťanským ideálům o pomoci, ale aktéři si nejsou této shody vědomi. Tento princip řeší situaci, kdy zejména v České republice jsou zapojeni na charitní sociální práci pracovníci „bez církevní socializace či dokonce ateisté“ (Doležel, 2012, str. 117). Tento problém vnímá Doležel jako významný a vede polemiku jak s M. Opatrným, tak H. Pompeyem. Doležel uvádí, že *ve vulgarizované podobě se model ne-exklusivity objevuje v postojích a tvrzeních charitního managementu, kdy svým pracovníkům dává najevo, že nehodlá investovat energii ani peníze do charitní profilace svých služeb. (např. Charita je byznys jako každý jiný a nemá smysl si hrát na něco jiného).* Tento problém podle Doležela nemá jenom charita v České republice ale podle Pompeye také Německo a Rakousko, kde je charita významný zaměstnavatel a jako taková má problém se získáváním lidských zdrojů.<sup>3</sup>

Zamysleme se ale nad prohlášením „charita je byznys, jako každý jiný“. Tato věta, tak jak byla použita má evidentně negativní konotaci. V českém prostředí se slovo byznys používá ve významu jakéhosi podnikání za účelem *nemorálního* zisku (Jde jenom o byznys, že?). Ano, podnikání je z pohledu zákona pravidelná činnost za účelem dosažení zisku. Ten však nemusí nutně být nemorální. Z pohledu strategického marketingu/řízení má ale business také jiný význam. Vezmeme-li v úvahu fakt, že papež v DCE říká, že charita má být v rámci církve realizována korporátními strukturami a profesionály, mohli bychom připustit, že charita opravdu je business. Business ve významu strategického řízení, ve významu definice cílů SBU<sup>4</sup>. Jako takový, má mít definovanou vizi, misi a hodnoty. Argumentace managementu ve výše

---

<sup>2</sup>Vyhláška ministerstva práce a sociálních věcí č. 505/2006 Sb.: Poskytovatel vytváří podmínky, aby osoby, kterým poskytuje sociální službu, mohly uplatňovat vlastní vůli při řešení své nepříznivé sociální situace.

<sup>3</sup> Pompey: Ateistický, nebo jinak věřící pracovník, jenž nemá žádnou zkušenost s Kristem či Krista neuznává, bude sotva moci na tomto základě pracovat v křesťanské charitě (Doležel, 2012, str. 123), čímž se ale dotýkáme problematiky zapojení např. muslimů

<sup>4</sup> Strategic Business Unit

uvedené citaci je tedy, pokud by byly definovány základní strategické cíle charity, tak jak se mj. dají odvodit z DCE, přímo v rozporu s cíli charity a nemůže v žádné relevantní diskusi obstát.

## 1.2 Teorie morálních základů

Psycholog Jonatan Heidt (2008) postuluje, že morálka lidské bytosti nevzniká pouze zkušeností, člověk se nerodí jako „čistý list“, ale je mu vrozena formou jakýchsi základních struktur morálních hodnot, předcházejících zkušenosti.

Heidt porovnává nebo propojuje vrozenou morálku s teorií ctností antických filozofů (Aristoteles, Konfucius, Budha). Aristoteles porovnával rozvoj morálních ctností s rozvojem virtuozity hry na hudební nástroj. Tento koncept šlechtění ctností pokračoval do středověku – od sv. Tomáš Akvinský přes islámské myslitele (Ibn Miskawayh) a pokračoval až do počátku 20-tého století. Západní myslitelé ale v 18. století s osvícenstvím začali měnit představu o morálce. Základy postavené na náboženství a ctnostech chtěli převést na abstraktní, logická východiska, hledali pro morálku základy, které nejsou postaveny na metafyzických základech. Výsledkem byly teorie formalismu (Kantův kategorický imperativ: *Jednej tak, jako by se maxima tvého jednání měla na základě tvé vůle stát obecným přírodním zákonem, nebo Jednej tak, abys používal lidství jak ve své osobě, tak i v osobě každého druhého vždy zároveň jako účel a nikdy pouze jako prostředek*) a konsekvencialismu (utilitarismus Jeremy Bentham, John Stuart Mill – maximalizace užitku). Formalismus nahrazuje morální soud logickou racionalitou, konsekvencialismus kalkulativní racionalitou. Oba principy vyžadují rozhodování vedené na principu logiky nebo důvodů, nikoliv emoci a intuice. Moderní etika tak začíná řešit soupeřící zájmy jednotlivců. Podle Edmunda Pincoffse (1986) je tato moderní etika etikou rozporu a volá po starých filozofech, které zajímaly ctnosti. Přesto se etika rozporu rozvíjela dál a definovala vnitřní hranice etiky rozporu: Morální problémy jsou ty, které se týkají práv a blaha jednotlivců. Vyvíjí se tak ale v psychologii rozhodnutí o spravedlnosti, právech a blahu, už nejsou psychologii morálky. V rozvoji problémů spravedlnosti, práva a blaha dochází (Turiel) k oddělení morálních pravidel a pravidel založených na konvencích/zvyklostech. (Nezabiješ, nepokradeš v desateru morální pravidlo, dodržování Sabatu sociální zvyk/konvence) to je však současnými (Kelly, Stich) filozofy rozporováno.

Jonathan Haidt a Craig Joseph navrhuje obrátit úvahu: považují za důležité vysvětlit význam morálních funkcí na základě pozorování individuálních a kulturních faktů nikoliv na základě úvah současných morálních filozofů. Jde o přístup „zdola nahoru“ nejen empiricky, ale taky koncepčně. To, co si lidé myslí, že jsou jejich morální základy, jsou ve skutečnosti jejich morální základy.

Všechny lidské společnosti vytvářejí normy a vynucují jejich dodržování. Stich (2007) definoval „normy“ jako: „pravidlo nebo princip, který specifikuje činnosti, které jsou vyžadovány, přípustné nebo zakázané, nezávisle na jakékoliv právní nebo sociální instituci“. Jednoduše řečeno, lidé očekávají, že se ostatní budou chovat určitým způsobem, ne jiným, a není jim jedno, jestli ostatní dodržují tyto normy.

Na základě kvantitativní etnografie rozpoznali tyto principy

1. Ublížení/péče. Lidé napříč různými kulturami jsou velmi citliví na násilí a mají vztah k péči o druhého
2. Spravedlnost/reciprocita: Dělejte druhým to, co byste chtěli, aby oni činili vám
3. Věrnost ve skupině
4. Autorita/respekt
5. Čistota/svatost

Analýza ukázala, že existují v principu tři „etiky“: autonomie, společnosti a svatosti.

Etika autonomie chrání jedince, pracuje s principy násilí a utrpení, práva a spravedlnosti, svobody a nezávislosti (až potud v souladu s Turielem). Vzdělaní nenáboženští liberální lidé západu většinou omezují vysvětlování morálky na morálku autonomie, kdežto ostatní skupiny používají širší koncept etiky společnosti a často také svatosti. To ovšem znamená výzvu pro podporu tvrzení vrozených morálních hodnot.

V mnoha kulturách lidé věří, že stojí za to chránit kromě jednotlivců také další věci. Etika společnosti chrání skupiny a instituce, používá principy jako povinnost, respekt, úcta, loyality a tradice. Etika svatosti chrání a oslavuje Boha, zejména to, jak se Bůh manifestuje v rámci každé osoby. Pracuje s principy jako morálními principy jako je čistota, zbožnost, cudnost, a další formy sebeomezení, které udržují lidi ve více božském a méně tělesném způsobu života.

## 1.2.1 Hodnocení situace potřeby rozvoje paliativní péče teorií morálních základů

### Utrpení/péče

První princip hospicové péče říká: pacient nebude trpět nesnesitelnou bolestí. Každý, kdo má osobní zkušenost s umíráním někoho blízkého, ví, jak těžká situace je to pro celou rodinu. Pokud je to možné, snaží se příbuzní postarat o svého blízkého v kruhu rodinném. Jak říká Mudr. Krombholz, „ne vždy je to možné, sebeobětování by mělo dosáhnout určité míry, aby to nezničilo i vás.“ Nicméně, nikdo nežije věčně. Mít možnost poskytnout svému blízkému prostředí, které mu zajistí, že není sám, netrpí nesnesitelnou bolestí a zachová se jeho důstojnost, poskytuje péči nejen nemocnému samotnému, ale celé jeho rodině. Proto také hospice kladou tak velký důraz na pomoc celé rodině, nejen nemocnému.

### Spravedlnost/reciprocita

Blízcí se dostávají v závěru svého života do skupiny vyloučených. Přitom celý život poskytovali svým blízkým lásku a sounáležitost, pracovali pro společnost. Nejen pocit spravedlivého zacházení v této fázi života je ale hnacím motorem. Vědomí, že společnost se postará o staré a nemocné dává naději, že v budoucnosti bude postaráno také o současné starající.

### Věrnost ve skupině

Naše vrozená potřeba sociální interakce je deklarována v jednom z principů hospicové péče: pacient nebude sám. Nejde ale jen o pacienta. Všechna odborná paliativní sdružení se snaží o vzdělávání obecné veřejnosti, protože jde nejen o péči o relativně malou skupinu umírajících, ale o zdraví celé společnosti. Pokud se starající o této možnosti včas dozví a bude mít možnost zajistit odpovídající péči členovi rodiny, je velký předpoklad, že trauma z umírání v rodině bude menší.

## Autorita/respekt

Jak uvádí vedoucí lékář Hospice sv. Lukáše Mudr. Pavel Vodvářka v mediálním výstupu k této práci, respekt k důstojnosti pacienta, k hodnotě jeho života, k potřebě nebýt sám, je více než polovina léčby a vytváří prostředí pro uklidnění se v závěru života.

Problematika autority zkušených lékařů a respektu k životnímu stádiu oproti závazku přístupu vítězné medicíny mladých doktorů, zmiňovaných v rozhovoru s Mudr. Krombholzem, je jedním z problémů současné paliativní péče. Také během rozhovoru autora práce s ředitelem Ostravské Charity přišla řeč na nedostatek zájemců z řad lékařů, kteří považují paliativní medicínu za „menší výzvu“, než účast na vítězné medicíně, kdy pacient odchází vyléčen.

## Čistota/svatost

Jak je uvedeno v Kompendiu sociální nauky církve: církev vidí v člověku, a to v každém člověku, živoucí obraz samotného Boha. Tento člověk od samotného Boha obdržel nevýslovnou a nezcizitelnou důstojnost. To je obsahem třetího pravidla hospicové péče: respektování lidské důstojnosti. Z rozhovoru s Mudr. Krombholzem je vidět, že důstojnost, toto základní právo člověka se stává důležitou napříč zdravotnickými zařízeními.

Jak již bylo zmíněno Hospic sv. Lukáše, pro který jsme zpracovávali mediální výstup, je zařízením (katolické) Charity Ostrava, takže jeho filozofie je spíše deontologická. Použití empiricky prokázaných etických hodnot, které jsou vrozeny každému člověku pro hodnocení hospicové paliativní péče má zajímavý důsledek. Přestože je teorie morálních hodnot zamýšlena jako liberální alternativa k etickým teoriím konfliktu, vycházejícím z formalistických a konsekvenzialistických teorií, dá se deklarovat, že zvláště pokud vycházíme z předpokladu, že těchto pět základních etických hodnot je vrozeno každému člověku, lze z formalistického pohledu říct, že Kantův kategorický imperativ *Jednej tak, jako by se maxima tvého jednání měla na základě tvé vůle stát obecným přírodním zákonem*, a ještě více *Jednej tak, abys používal lidství jak ve své osobě, tak i v osobě každého druhého vždy zároveň jako účel a nikdy pouze jako prostředek* jsou v podstatě mota těchto organizací.

Ještě zajímavější je ale utilitaristický pohled na práci Hospice. Přestože se může zdát, že hospic se stará o malou vyloučenou skupinu umírajících, dává teorie morálních hodnot silnou argumentaci k utilitaristickému přístupu. Hospice zajišťují nejen pokojný závěr života jednotlivců, ale hlavně podporují celé jejich rodiny zajišťují jejich psychické zdraví, a tak vlastně přinášejí užitek celé společnosti.



### 1.3 Strategické řízení

Petr Vrzáček již v úvodu ke knize (Krabíčka poslední záchrany pro neziskové organizace: manuál managementu neziskových organizací. Druhé, rozšířené vydání, 2018) uvádí, že ho inspirovala práce západních pedagogů strategického řízení, zejména problematika systematického přístupu, jehož cílem je odhalit příčiny jevů a navrhnout jejich řešení. Jedním z autorů je Peter Drucker, významný odborník na strategické řízení.

#### 1.3.1 Vize, mise hodnoty

Chceme-li pokračovat v kontroverzních tématech<sup>5</sup>, můžeme pokračovat vysvětlením pojmu strategie, tak jak ho pojal Vrzáček v kapitole Nemáme strategii. Strategie je slovo řeckého původu, a znamená vedení vojska. Koneckonců všichni známe rčení „život je boj“. Studium strategií se v polovině 20. století začalo zabývat souvislostí mezi existencí strategie a kladným hospodářským výsledkem. (Zde je nutno podotknout, že i Charita, jako nezisková organizace potřebuje kladný EBITDA<sup>6</sup>, tedy zisk před zdaněním, úroky a odpisy). Výsledek dlouhodobého empirického výzkumu Igora Ansolfa je, že pouhé zpracování sebedokonalejší strategie nezaručuje úspěch. Z pohledu strategického řízení však každá organizace může úspěch dosáhnout, pokud bude řízena strategicky. Vrzáček dále uvádí: *Jsou-li mezi dnes existujícími neziskovkami takové, které vznikly v porevolučních letech 1990-92, lze jistě jejich úspěch přičítat i včasné volbě správných strategií.* (Podporu tohoto faktu můžeme vysledovat, pokud se podíváme na současnou situaci firem popisovaných v knize Jima Colinse Built to Last). A radí: *„Nemáte-li strategii, nezoufejte. Pokud však nevíte, jak dosahovat při řízení organizace viditelných vítězství, pak začněte hledat, čtěte, ptejte se zkušenějších, hledejte.“*

Strategický plán lze chápat jako jakousi strukturu, realizující vizi. Vize je jedním ze základních pojmů strategického řízení – definuje cíle a důvod existence organizace (Kottler, 1992). Vrzáček: *Vizi vytvářejí vizionáři. Vize je především intelektuální výzvou, láká svou absurdností, provokuje, znepokojuje, nedává spát, Díky vizionářům se svět stává lepším místem k životu.* Vize je kompas organizace. Je-li definována vize, můžou všichni účastníci kontrolovat, zda je jejich činnost v rámci organizace v souladu s touto vizí. (Tzn., pokud je vize poskytování služeb strádajícím na základě křesťanských hodnot, těžko bude někdo obhajovat tvrzení, že nějakým vedením personálu nebudeme ztrácet čas). A dále Vrzáček: *„Vize organizace je většinou kolektivní dílo, rodí se týmově v prostředí, které je podnětné, podporuje kreativitu originalitu, neotřelost, ale i kázeň, disciplínu a odpovědnost. Vize je vybroušeným diamantem ....Chybí-li vám vize, zastavte se. Zapomeňte na všechno, co děláte a začněte se ptát po smyslu.“*

Organizace se na rozdíl od dítěte rodí účelově. Smysl, pro který organizace vzniká se označuje poslání, mise. Popisuje fundamentální důvody, proč organizace existuje, tedy:

- Má-li vytvářet zisk (to většinou ovlivňuje právní formu),
- jaký je účel,

---

<sup>5</sup> Zde je navázáno na problematiku z kapitoly 1.1., a to zmínku „charita je byznys, jako každý jiný“

<sup>6</sup> Earning Before Intrust Tax Deprecation and Amortisation, tedy zisk před zdaněním, úroky, daní odpisy a amortizací



- smysl,
- cíl založení,
- pro koho jsme,
- jak dosahujeme svého účelu,
- pomoci jakých aktivit
- jaké jsou naše klíčové hodnoty

„Pokud management rezignuje na vykládání poslání a jeho přenosu do organizačního provozu, je potřeba volat na poplach, neboť tento druh intelektuální lenosti se může organizaci krutě vymstít.“

Vrzáček dále upozorňuje, že management společnosti by měl být schopen odhadnout aktuální stav organizace. Proto doporučuje definovat klíčové ukazatele, na jejichž základě je možno provádět úspěšné řízení organizace. „Je třeba být vnímavý ke všemu, co se děje uvnitř i vně organizace, nebát se opustit překonané poznání.“

„Strategické priority jsou výstupy analytické práce. Nemají rády přílišný hluk a světlo, neukážou se každému. Vyžadují soustředěnost, neplují na povrchu, žijí v hlubinách našeho vědomí. Nezjevují se každému, jen tomu, kdo je připraven je nazřít“ (VRZÁČEK, 2018)

Organizace se učí „za pochodu“, lidé postupně zvládají stejné procesy s menším úsilím, za méně času. To vytváří managementu příležitost pro růst, měl by na nastalé změny reagovat.

Aby mohla organizace úspěšně dosáhnout své vize, měla by definovat potřeby v oblastech:

- lidských zdrojů (měli by pro ni pracovat týmově nejschopnější lidé),
- finančních zdrojů (lidé musí být zaplacení, je potřeba pokrýt náklady na provoz organizace)
- poskytování informací (každý pracovník, obvolník i zákazník, tedy v případě hospicové péče, nemocný a jeho blízcí, by měl mít včas přístup k potřebným informacím)

### 1.3.2 Řízení podle cílů (MBO<sup>7</sup>)

Občas setkáváme s myšlenkou, že cesta je cíl. To může být zvláště v případě hospicové péče lákavá myšlenka. Zde se ale zamýšlíme nad vedením organizace. Tam P. Drucker podle Vrzáčka říká, že předpokladem úspěšného řízení je definování správného cíle. „Znamená to stanovení řešeného problému, porozumění hlavním kauzalitám, které problém ovlivňují. Ve skutečnosti však žádný problém neexistuje, ze sociologického hlediska existují pouze sociální jevy a problém je pouze jeden z takových jevů, který nese nějaké přidané emocionální zbarvení“. Cílem řízení je definovat komunikační prostředky, které všem zainteresovaným umožní porozumění požadovaného řešení. Aby mohli táhnout za jeden provaz, musí být schopni nahlížet na realitu obdobně. Na základě stejných kritérií.

---

<sup>7</sup> Management By Objectives

### 1.3.3 Další prvky strategického řízení

Vrzáček se dále zabývá řízením rizik. Zajímavá je myšlenka, že mezi definovanými způsoby a účelem existuje vazba. „Sílu této vazby ovlivňují náhodné jevy z vnějšího nebo vnitřního prostředí společnosti. Tyto jevy bývají označovány jako příležitosti, pokud s nimi spojujeme naděje nebo vysoká očekávání, případně rizika (hrozby) pokud se jich obáváme.“ Schopnost správně provádět analýzu rizik (označovanou někdy jako SWOT<sup>8</sup>) je důležitá pro manažerská rozhodování. Pokud neumí manažer řídit rizika, má si jednak tento fakt připustit, a následně přizvat někoho kdo mu s tím pomůže.

Nelze opomenout sdílení hodnot v organizaci, tedy její kultury. Jedná se o DNA organizace. Je těžké ji stanovit, pokud jsou ale dobře definovány hodnoty, na kterých je organizace postavena, pokud kultura odpovídá přístupu pracovníků, je naděje, že bude vytvořena organizace, která přispívá k řešení společenských problémů a lidé v ní pracují rádi.

Z hlediska operativního řízení je dále popsáno uvádění strategického plánu v život, systém a význam směrnic, riziko byrokracie, přidělování úkolů, přetěžování pracovníků (zmiňované již v DCE). Zajímavé téma, ale mimo rámec této práce je problematika učící se organizace (Peter Senge). Totéž se dá říci o kapitolách o řízení lidských zdrojů, finančním řízení, fundraisingu nebo projektovém řízení. Protože mediálním výstupem této práce je podpora PR strategie hospicové poradny, zastavme se u kapitoly Iva Mludka Public Relations.

### 1.3.4 Public relations

Problematika Public relations je součástí propagace (uváděné ve strategickém řízení jako součást tzv. marketigového mixu 4P<sup>9</sup>). Ivan Mludek (VRZÁČEK, 2018, str. 244) uvádí, že pokud organizace nechce ustrnout ve vývoji, měla by dbát na tři předpoklady:

- Kvalita a distribuce výrobku nebo služby
- Rozvoj výrobku nebo služby
- Profesionální propagace a komunikace s veřejností

Právě tento poslední předpoklad, uvádí Mludek, bývá u neziskových organizací podceňován. Může to být proto, že se lidé z organizace domnívají, že lidé rozpoznají kvalitu sami a není třeba se chválit, nebo se domnívají, že komunikovat je potřeba jen tehdy, když sami něco od veřejnosti potřebují. Někdy navíc mediálním prostředím pohrdají. Významným aspektem ale bude také nedostatek financí a času na PR aktivity. Přitom PR může být významným podpůrným prostředkem pro fund raising, takže se vlastně nedostatkem PR ochuzují o zdroje, tedy o příležitosti. *Moderní společnost totiž získává informace o světě skrze mediální produkty. Pokud organizace rezignuje na snahu se v tomto prostředí prezentovat, nebude pro většinu veřejnosti v podstatě existovat. Správné nastavení komunikace s veřejností tak může přinést maximální užitek s minimem vložených prostředků (Mludek).*

---

<sup>8</sup> SWOT je zkratka pro Strength, Weakness, Opportunity, Threat, tedy Silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby

<sup>99</sup> 4P - Product, Price, Place, Promotion dnes rozšiřované o People a někdy také Physical evidence

### 1.3.5 Podpora veřejného mínění

Definice PR podle Britského Institutu je: Public relations je cílevědomá, plánovaná a nepřetržitá snaha o vytvoření a udržení vzájemného porozumění mezi organizací a její veřejností. Každou z těchto charakteristik je potřeba udržovat, vypustí-li se jedna, přestane PR fungovat jako celek.

Budování dobrého jména je práce na dlouhou trať, není třeba propadat pesimismu, pokud se hned nedaří. Přesto, a možná právě proto, je potřeba věnovat definici PR strategii systematickosti a posloupnosti jako při stavbě domu.

Součástí PR je sdělování vize, mise, aktivit a výsledků organizace (včetně výročních zpráv nebo informací o využití finančních prostředků). Není-li organizace dostatečně transparentní, ztrácí na veřejnosti důvěru. To platí zvláště v prostředí, kdy část politiků šíří narativ o škodlivých „politických“ neziskovkách. Z tohoto pohledu je důležité také ztotožnění se jedinců s referencemi elit, nebo s názorem jejich referenční skupiny, tedy takové skupiny, k jejímž hodnotám se vztahuje a k nimž vzhlíží.

Informace většinou získáváme zprostředkovaně, málokdy máme přímé zkušenosti, proto hrají významnou úlohu média. Roli ale hraje také přímá komunikace, kdy zvláště nespokojení pracovníci, pokud jsou tzv. opinion makers, mohou poškozovat veřejné mínění ve svých referenčních skupinách. V organizacích poskytujících služby jsou lidé svým způsobem součástí výrobku. Je proto potřeba nepodceňovat, zvláště u jedinců, jimž hrozí syndrom vyhoření, jejich roli při vytváření veřejného mínění.

### 1.3.6 S jakými veřejnostmi komunikovat

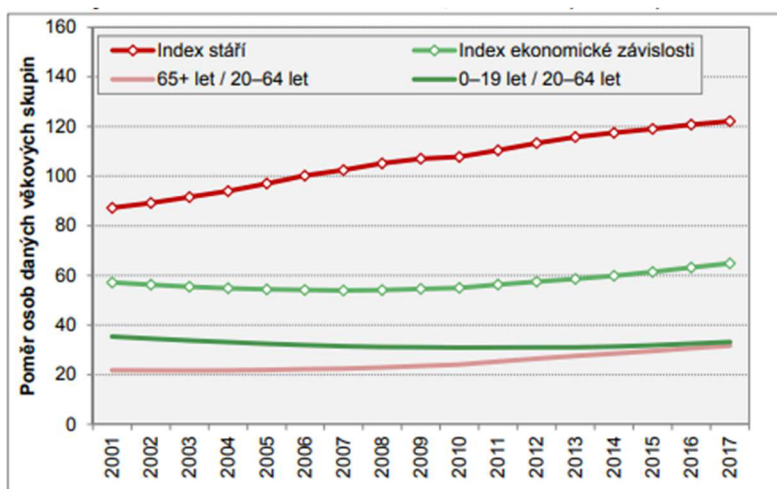
Definice cílových skupin má rozhodující vliv na tvorbu PR materiálů. Jinak je třeba komunikovat s uživateli služeb, jinak s obecnou vnější veřejností, donátory, politiky, státní správou nebo vnitřní veřejností, tedy pracovníky charity, nebo potenciálními spolupracovníky. Ačkoliv se na první dobrou může zdát, že hlavní zástupci veřejnosti jsou právě uživatelé služeb a jejich rodinní příslušníci, je potřeba identifikovat také ostatní skupiny a zvolit vhodnou formu komunikace. Pod pojmem komunikace již dnes nemusí být jednostranný informační tok, cílem je zajistit komunikaci vzájemnou.

## 2 Aktuální diskurs v oblasti paliativní péče

Téma sociální diskurzu v oblasti péče o seniory v závěrečné fázi života nelze zahájit jinak než informací, že příštích 20 letech dojde k významné změně ve věkovém složení obyvatelstva. Jde o fakt, který bude mít významný dopad na celou společnost a lze ho označit za megatrend.

### 2.1 Proměny věkového složení obyvatelstva

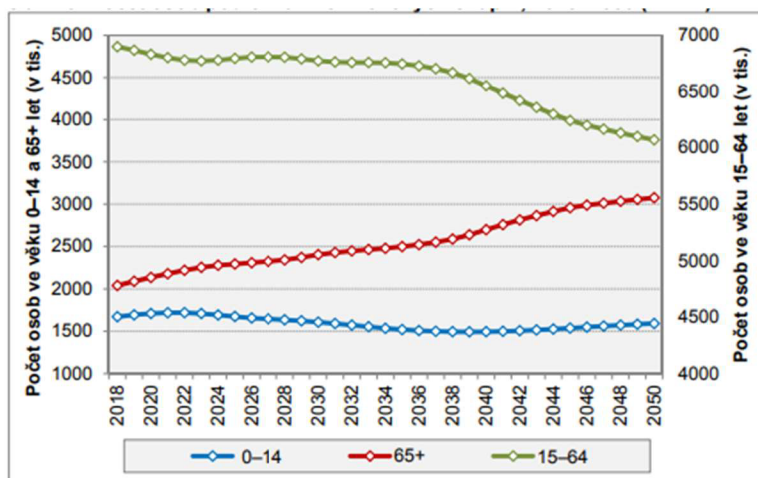
Český statistický úřad (PROMĚNY VĚKOVÉHO SLOŽENÍ OBYVATELSTVA 2001–2050 , 2019) uvádí, že v následujících desetiletích dojde k významné změně ve věkové struktuře české populace. Vývoj je znatelný již v minulosti, viz obr:



Pozn.: Index stáří udává počet osob ve věku 65 a více let na 100 dětí ve věku 0–14 let. Index ekonomické závislosti vyjadřuje, kolik osob ve věku 0–19 let a osob ve věku 65 a více let připadá na 100 osob ve věku 20–64 let.

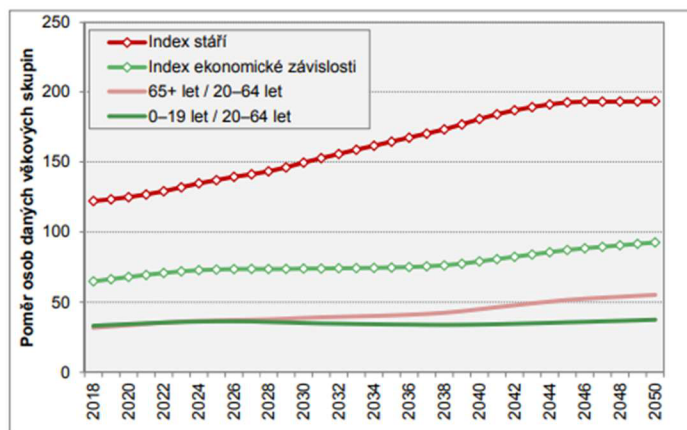
Obrázek 1 ČSÚ vývoj populace

Nicméně k významným změnám dojde v blízké budoucnosti:



Obrázek 2 ČSÚ vývoj populace do roku 2050

Což je ještě lépe vidět na následujícím grafu:



Pozn.: Index stáří udává počet osob ve věku 65 a více let na 100 dětí ve věku 0–14 let. Index ekonomické závislosti vyjadřuje, kolik osob ve věku 0–19 let a osob ve věku 65 a více let připadá na 100 osob ve věku 20–64 let.

Obrázek 3 ČSÚ, vývoj ukazatele věkového rozložení roku 2050

Z grafů je vidět, že zatímco v roce 2017 byl poměr osob starších než 65 let k ekonomicky aktivním přibližně 33%, v roce 2042 bude tento poměr 50% a ještě poroste. Počet osob nad 65 let poroste mezi léty 2022 a 2044 z 2,2 miliónu na 3 milióny, takže skoro o 50%.

Tento trend bude mít významný dopad na požadavky jak v dlouhodobé péči (long-term care, LTC) tak v paliativní a hospicové péči. Situace bude vyžadovat místa pro seniory a potřebný personál.

## 2.2 Paliativní a hospicová péče

Paliativní péče je péče o nemocné s nevléčitelnou chorobou v pokročilém nebo terminálním stádiu s ukončenou léčbou. Většinou jde o pacienty ve vyšším věku, ale není to nutně pravidlem. Péče nemá za cíl vyléčení ošetřovaného, ale snaží se pomoci usnadnit jeho složitou životní situaci. Paliativní péči dnes v České republice zajišťují nemocniční instituce, kde jsou pro tento účel zřizovány konziliární týmy paliativní péče, léčebny dlouhodobě nemocných, domovy pro seniory nebo specializované instituce, mezi které patří hospice.

### 2.2.1 Hospic

Hospice jsou specializované instituce paliativní péče. Umožňuje odborným přístupem nemocným dožít svůj život důstojně, a pokud už život zachovat nelze, tak důstojně zemřít. V současné době je hospicová péče poskytována kamennými hospici a mobilními nebo domácími hospici. Kamenné hospice jsou v podstatě zdravotnická zařízení poskytující specializovanou péči. Dle webu [www.hospic.cz](http://www.hospic.cz) (O hospicové péči, 2023): „hospic poskytuje nemocnému paliativní, především symptomatickou léčbu a péči a současně se snaží uspokojit i jeho potřeby psychické, sociální a spirituální. Paliativní péče podporuje život, podporuje kvalitu života. Umírání a smrt považuje za normální proces. Smrt ničím neurychluje ani neoddaluje, mírní bolest a jiné symptomy. Nabízí podpůrný systém umožňující žít plně až do



*konce. Zahrnuje péči o rodinu nemocného, poradenství, podporu blízkých osob během doprovázení nemocného i po jeho smrti.“*

Druhou možností hospicové péče jsou mobilní hospice, které umožňují rodinám nemocných postarat se o své blízké s pomocí nejen zdravotních odborníků v prostředí domova.

V oblasti paliativní péče je třeba také zmínit aktivitu hospicových poraden zřizovaných při hospicích, které poskytují komplexní informace a služby v oblasti sociální péče:

- Uvádějí rodiny do problematiky péče.
- Informují je o možnostech péče o jejich blízké, a to včetně možnosti sociálních dávek.
- Provozují půjčovny kompenzačních pomůcek.
- Zajišťují školení rodinných příslušníků, aby byli schopni poskytnout potřebnou základní péči.
- Poskytují psychologickou, sociální a spirituální podporu.

### 2.2.2 Situace ve společnosti

Od založení prvního hospice v České republice v Červeném Kostelci v roce 1994, u jehož zrodu zakladatelka hospicového hnutí MUDr. Marie Svatošová, se situace v hospicové péči výrazně změnila. V České republice je dnes celá řada organizací poskytujících hospicovou péči, pořádají se konference na téma paliativní a hospicové péče, organizace se slučují do sdružení. Byl přijat komplex zákonů, které paliativní péči ovlivňují. Jedná se o Zákon č. 48/1997Sb. o veřejném zdravotním pojištění, na který navazuje úhradová vyhláška platná od 1. 1. 2021 umožňující pojišťovnám nasmlouvat a proplácat mobilní specializovanou paliativní péči. Konkrétně se jedná o úhradu v odbornosti 926 – domácí paliativní péče, a to formou ošetřovacího dne. Dále zákon č. 108/2006Sb. o sociálních službách a Zákon č. 372/2011 Sb. o zdravotních službách. Novela tohoto zákona platná od 1. 1. 2018 zahrnuje také pojem hospic (§ 44a). Existují rovněž další legislativní nástroje, kterými je možné kapacitu a kvalitu paliativní péče ovlivnit, jako jsou standardy paliativní péče, věstníky MZ ČR (Věstník ministerstva zdravotnictví České republiky, ze dne 21. ledna 2022 obsahující Standardy poskytování specializované paliativní péče ve formě konziliárního týmu paliativní péče v nemocnicích akutní a následné péče v ČR) apod. Podpora paliativní a hospicové péče je deklarována v programovém prohlášení vlády Petra Fialy (vláda od r. 2021?).

### 2.2.3 Zaštiťující sdružení

Jednotlivé subjekty poskytující hospicovou paliativní péči se sdružují do asociací, které umožňují zaměřit úsilí na úpravu legislativního rámce a zlepšovat povědomí o potřebě tohoto typu péče:

- Asociace poskytovatelů hospicové paliativní péče (čestným členem je zakladatelka hospicového hnutí MUDr. Marie Svatošová, první hospic v ČR Hospic Anežky České v Červeném Kostelci, členem je také Hospic sv. Lukáše v Ostravě, ve kterém byl natočen mediální výstup této práce a řada dalších hospiců)

- Česká společnost paliativní medicíny České lékařské společnosti Jana Evangelisty Purkyně
- Centrum paliativní péče (Centrum paliativní péče, 2023)
- Fórum mobilních hospiců sdružuje celkem 41 organizací (28 řádných členů mj. Cesta domů a 13 přidružených členů). ( Fórum mobilních hospiců, 2022))
- Asociace poskytovatelů sociálních služeb ČR

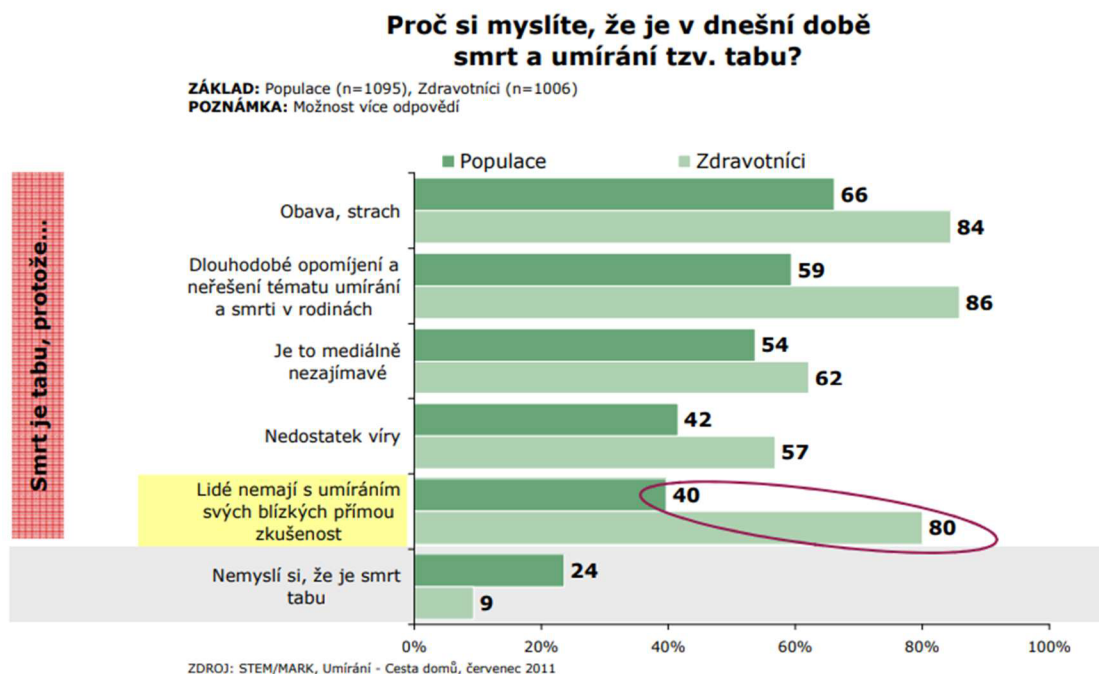
## 2.2.4 Průzkumy týkající se tématu umírání

Domácí hospic Cesta domů zveřejnil na svých stránkách (Cesta\_domů, 2016) výsledky mnoha výzkumů, které se nechal udělat agenturou STEM/MARK. Tyto výsledky o vztahu společnosti k umírání jsou významným zdrojem pro podporu argumentace o a potřebě rozvoje paliativní péče

### SMRT A PÉČE O UMÍRAJÍCÍ

V roce 2011 nechala Cesta domů agenturou STEM/MARK zpracovat průzkum na téma SMRT A PÉČE O UMÍRAJÍCÍ, z něhož vyplývá, že o smrti je pro většinu respondentů těžké mluvit, téma smrti a umírání je tabu. 43% běžné populace uvedlo že o smrti by se s dětmi nemělo mluvit vůbec.

Jako důvod tabuizace tématu smrti uváděli:



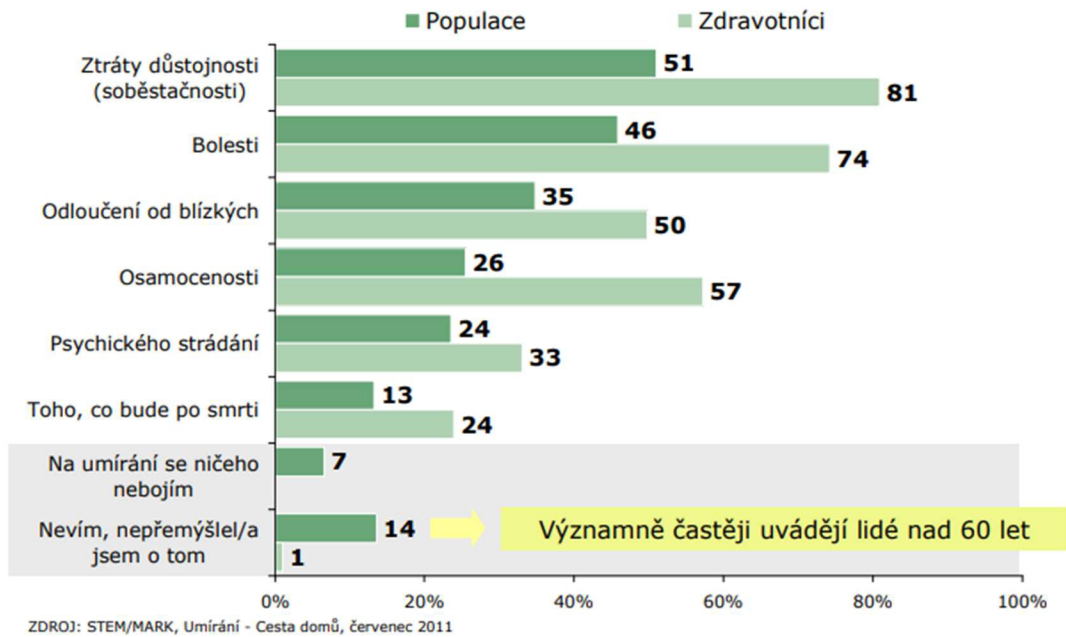
Obrázek 4 Průzkum STEMMARK pro Cestu domů

Z výzkumu ale vyplývá, že většina společnosti si myslí, že by děti měli vidět své rodiče starat se o jejich rodiče a na péči se přímo podílet.

## Čeho se lidé na umírání nejvíce obávají?

**ZÁKLAD:** Populace (n=1095), Zdravotníci (n=1006)

**POZNÁMKA:** Možnost více odpovědí. Seřazeno sestupně podle Populace.

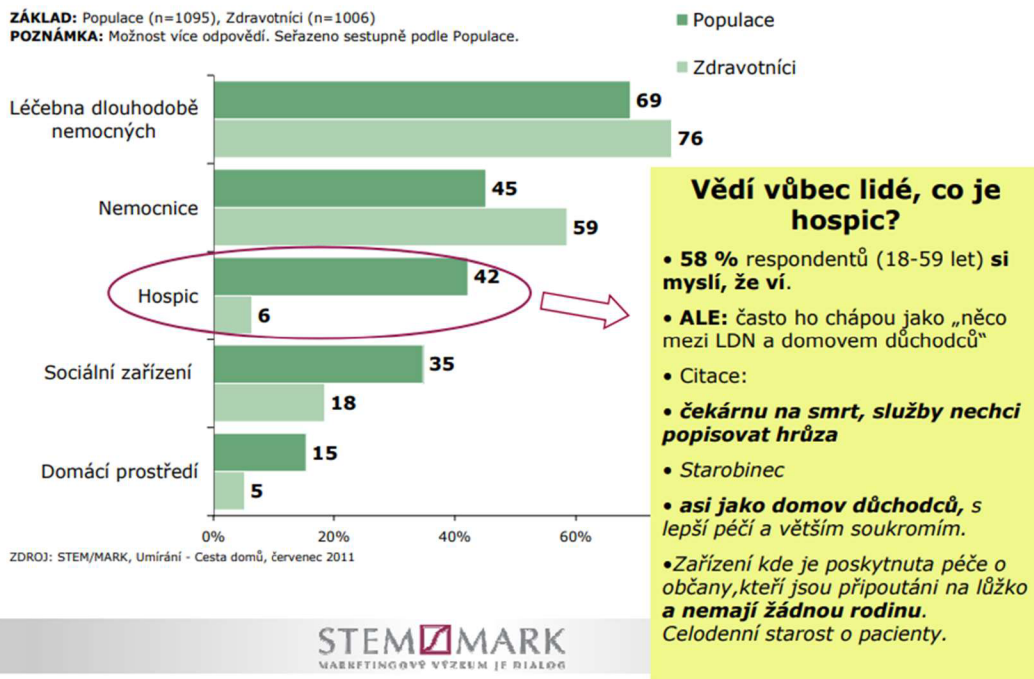


Obrázek 5 Průzkum STEMMARK pro Cestu domů

## Kde lidé umírat nechtějí

**ZÁKLAD:** Populace (n=1095), Zdravotníci (n=1006)

**POZNÁMKA:** Možnost více odpovědí. Seřazeno sestupně podle Populace.



Obrázek 6 Průzkum STEMMARK pro Cestu domů



Z průzkumu vyplývá, že se lidé domnívají, že hospic je hotel pro umírající, většinou pod záštitou církve nebo něco jako domov důchodců na dožití. Dále ¾ zdravotníků uvádí, že je možno s pomocí specializovaných hospicových týmu se postarat o umírajícího dobře doma.

#### Umírání a péče o nevléčitelně nemocné

V roce 2013 realizovala Cesta domů další průzkum o vztahu společnosti a umírání, z něhož vyplývá:

„O smrti a umírání se mnoho nehovoří - na společenské ani na individuální úrovni. O tato témata se začínáme zajímat, hovořit o nich a případně se připravovat na vlastní konec života, až když s nimi máme (hlubší) osobní zkušenost — tj. péče o umírajícího nebo vlastní chronické onemocnění. O svých přáních či představách ohledně péče na sklonku života s někým jiným mluvily jen 2/5 respondentů; častěji lidé, kteří mají blízkou zkušenost s umíráním někoho jiného nebo lidé trpící chronickou chorobou. O přípravách na smrt a umírání lidé nehovoří, protože jim smrt připadá ještě daleko, protože ji nechtějí přivolávat, ale také proto, že nemají k takovému rozhovoru partnera/naslouchajícího.“ Lidé, zejména vysokoškolsky vzdělaní, nechtějí být na sklonku svého života přítěží pro ostatní, současně by se chtěli rozloučit se svými blízkým a sami za sebe rozhodovat o své péči a léčbě.

#### Dříve vyslovená přání

V roce 2016 realizovala Cesta domů projekt Víc hlav víc ví – paliativní péče v odborném a veřejném diskurzu (Cesta\_domů, 2016) průzkum na téma dříve vyslovená přání (DVP). Z výzkumu vyplývá, že:

- Převažuje celkově pozitivní vnímání DVP jak ze strany lékařské obce, tak ze strany pacientů. Nicméně obecně je tato problematika pokládána za málo známou, jak mezi laiky, tak mezi lékaři. Proto zejména lékaři zmiňují, že je třeba o tomto tématu více diskutovat, hovořit o něm a informovat o něm.
- „Naprosté většině z nás připadá smysluplné sepsat si dříve vyslovená přání (DVP) ve chvíli, kdy jsou vyčerpané všechny možnosti léčby.“ 80 % lidí považuje za smysluplné, je mít napsané situaci, kdy už není naděje na vyléčení.
- Valná většina dotázaných lékařů o institutu Dříve vyslovených přáních již někdy slyšela. Přitom 1/5 ví přesně, o co se jedná, a 1/5 o nich neslyšela nikdy. Celý průzkum je dostupný zde (STEMMARK, 2015)

#### Je smrt školou povinná?

V roce 2021 nechala Cesta Domů zpracovat výzkum veřejného mínění o tom zda, kdo, kdy a jak má hovořit ve škole o umírání a smrti.

Zajímavý je posuv ve společnosti, kdy zatímco v roce 2011 se 43% populace nepřálo, aby se o smrti s dětmi mluvilo v tomto průzkumu (2021) to byla 1/3 rodičů, zařazení tematiky smrti a umírání do výuky by naopak podpořilo 72 % učitelů a 57 % rodičů.

Více než pětina učitelů by tematiku zařadila do výuky již od 1. třídy. Nejvíce se ale probírání těchto témat podle dotázaných učitelů nabízí ve specializovanějších předmětech na 2. stupni, jako jsou rodinná výchova a výchova ke zdraví. **Podpůrných materiálů** (weby, literatura, pracovní listy, příručky), odkud čerpat informace a inspiraci, jak přistupovat k výuce, ale i k řešení témat spojených se smrtí či umíráním, **existuje spíše nedostatek**.

### 2.2.5 Aktuální stav paliativní péče

Dle studie REFORMA DLOUHODOBÉ PÉČE PRO ČESKOU REPUBLIKU, vydané Asociací poskytovatelů sociálních služeb ČR (studie 2021, je dostupná na <https://www.apsscr.cz/>)

- Stále významná část klientů pobytových sociálních služeb umírá v lůžkových zdravotnických zařízeních, kde je hospitalizována poslední dny či týdny života.
- Paliativní péče není v nemocnicích dostupná na všech lůžkách dlouhodobé péče.
- Odpovídající paliativní péče v pobytových zařízeních sociálních služeb je spíše výjimkou v důsledku nedostatečných paliativních znalostí a zkušeností praktických lékařů i personálu, nedostupné podpory mobilních hospiců a také v důsledku kontraproduktivně nadměrné formální administrativy i v případě běžné obecné paliativní podpory.
- Terénní hospicová péče není dostupná pro všechny osoby umírající ve svém domácím prostředí

### 2.3 Zkušenosti politické reprezentace

Poslankyně parlamentu ČR za STAN Mgr. Michaela Šebelová, která je členkou podvýboru pro veřejné zdravotnictví, organizuje pro STAN semináře na téma paliativní a hospicové péče. Jako bývalá starostka z Kunčic pod Ondřejníkem, má zkušenost, že obce se podílejí na vícezdrojovém financování hospicové péče. Zastupitelstva rozhodují o dotacích, nemají ale dostatečné informace. (Toto vícezdrojové financování, tzn. příspěvky municipalit a státní správy na fungování hospiců, je podle ředitele Charity Ostrava pro existenci hospiců zásadní, bez ní by nemohli existovat. Zákonem ale zakotveno není). Z vlastní zkušenosti ví, jak díky neznalosti požádal člen jejich zastupitelstva již pozdě o podporu (obával se podepsat souhlas s tím, že byla léčba ukončena). Přesto ale hodnotí podporu hospice nejen v posledních dnech tohoto člověka, ale hlavně v podpoře truchlící rodiny v následujícím období.

### 2.4 Veřejná média

Z předešlého vyplývá, že v odborných médiích (web, sborníky a knížky paliativně hospicových asociací, zařízení, ale také municipalit) je téma potřeby rozvoje paliativní péče a vzdělávání v této oblasti zpracováno dosti důkladně. Zajímavá je třeba strategie rozvoje paliativní péče

hlavního města Prahy (paliativní medicína, 2020). Zde si Praha např. stanovuje cíl pro zvýšení povědomí o paliativní péči a jejich poskytovatelích při komunikaci s veřejností.

Jak vyplývá z uvedených studií, není o paliativní péči na veřejnosti příliš velký zájem. Proto bylo více než potěšitelné, že si Lucie Výborná pozvala do pořadu Host radiožurnálu (4.12.2022) Richarda Krombholze (MUDr. Krombholz Richard MBA, LL.M.), primáře gerontopsychiatrického oddělení v Bohnicích.

Během rozhovoru zazní mnoho argumentů vycházejících ze situací v kapitole 1:

#### O umírání

pan doktor popisuje situace, kdy se rodiny pacientů nemohou smířit s tím, že nikdo nežije věčně. Argumentuje tím, že i anglická královna musela odejít.

#### O domácí péči

Máme i dnes případy, kdy se rodiny staraly až do konce doma, dnes jsou různé asistenční služby homecare atd., takže možnosti na to jsou. Ne každý to ale zvládne, ne každý je ochotný opustit ten svůj život, svou práci. Je to do určité míry sebeobětování. Já jim říkám vaše sebeobětování by mělo dosáhnout určité míry, aby to nezničilo i vás.

#### O syndromu únavy životem

Někteří pacienti již nechtějí být léčeni (Tædium vitæ). Dr. Krombholz říká, že mladí lékaři se budou snažit provádět další a další vyšetření, přestože pacient už si péči nepřeje. ‚Někteří lékaři to nepochopí nikdy, nebo spíš, pochopí až musejí psát zprávu o úmrtí. V paliativní péči (BSC best supportive care) se ale snažíme tomu člověku ulevit od těžkostí, ale víme, že žádné zázraky už neuděláme, kdy se snažíme tou léčbou, aby mu bylo co nejlépe.‘

#### Máte strach ze stáří?

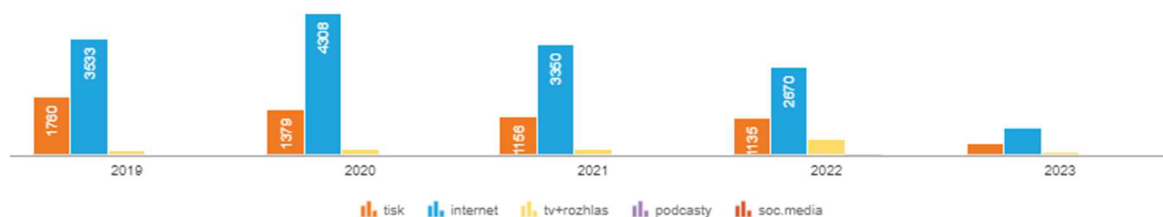
Nebojím se stáří, bojím se bezmoci a bolesti, bojím se toho, že budu na obtíž sému okolí, že budu pro něj zátěží blízkým.

#### O důstojnosti

Za tuhle otázku jsem rád. Pravdou je, že ne vždycky ti profesionálové, kteří se o ty lidi starají, tohleto vnímají. Že jsou věci, který jim utečou. Já to vidím dennodenně, přijdeme na vizitu a poslední nezavře dveře na chodbu. A to nedělají ze zlé vůle, že by si těch lidí nevážili, je to prostě jakási profesionální slepota, že jim to nedojde, že je taky nějaká intimita. Musím říct že se to lepší, extrémní případy před řadou let už se nedějí. Personál je edukovaný. Ze zkušenosti, ono se toho nedá moc vymyslet po medicínské stránce, ale po stránce humanizace toho oboru a zachování všech etických rozměrů a dalších pravidel, tam je pořád co vylepšovat.

## 2.5 Další průzkum mediálního trhu

Jak dokazuje portál anopress, téma hospicové péče je v českém mediálním prostředí časté.



Obrázek 7 Mediální výskyt tématu Hospic za posledních 5 let(zdroj: <https://monitoring-anopress-cz.ezproxu.upol.cz/>)

Rozsah témat je takřkajíc od zdi ke zdi. Od pozitivních článků (např. Hospicová péče má smysl a přesah až na věčnost<sup>10</sup>) po politicky motivovaná prohlášení, sloužící v PR kampaních. Pro tuto práci zmiňme prohlášení poslance ČR a bývalého předsedy vlády, Andreje Babiše.

*Popis situace: Mladá fronta dnes v článku uvedla, že hospice poskytují eutanázii*

Článek v deníku Mladá fronta dnes, nazvaný „Umři do měsíce, jinak nezaplatíme“ (LÁNSKÝ, 2023), popisuje současnou praxi hospicové péče, kdy by pacienti v hospicích měli být maximálně 30 dní. (Je to dáno úhradovou vyhláškou. S tímto problémem jsem se setkal osobně během natáčení materiálů pro tuto práci. Vyhláška to takto stanovuje, ale praxe je nakonec taková, že pokud jsou v hospici pacienti déle, problém se nakonec řeší). Autoři článku uvádí: *Kupčení se smrtí v domácích hospicích. Pojišťovny platí za domácí hospic jen 30 dnů péče. Lidé přitom přežívají déle. Dále píší: Jak mám ale vysvětlit pacientům, že musí do třiceti dnů zemřít, jinak za ně nedostaneme peníze?" ptá se Helena Schwarczová, ředitelka domácího hospice PAHOP, který zajišťuje 6 poboček ve Zlínském a Jihomoravském kraji. Pomyslným vrcholem článku je prohlášení „**A mimo záznam mnohé hospice připouštějí, že existuje i jiné tajné řešení: trpícímu pacientovi "odmítajícímu" zemřít v určené lhůtě píchnout vyšší dávku morfia a zabít ho. Tedy jakýsi nepřiznaný způsob eutanazie.**“*

Přímo v článku se také dočteme „Hospici PAHOP, který úhradovou vyhlášku porušil, nakonec pomohl předseda ANO Andrej Babiš, když mu prostřednictvím své nadace Agrofert věnoval 657 tisíc korun, což jsou peníze vrácené hospicem Girasole, který s Babišem nechtěl být spojován. "Vyhláška, která de facto určuje, že by měl slušně vychovaný umírající pacient skonat do třiceti dnů, je pro mě absolutně skandální. Z pohledu každého člověka je nehorázné, že taková vyhláška vůbec existuje," řekl Babiš.

Dále článek popisuje problém hospicové péče a omezení péče na 30 dní a praxi, která z toho vyplývá

V reakci na článek se vyjádřil ministr zdravotnictví: *Omluvte se, vyzval ministr Válek vydavatelství Mafra. Babišovým médiím poslal otevřený dopis* (Pánik, 2023)

<sup>10</sup> <https://www.idobryden.cz/zpravy/hospicova-pece-ma-smysl-a-presah-az-na-vecnost-57560.html>

Na ministrovu výzvu reagovala vydavatelství z nakladatelství Mafra (Plesl, 2023). Autor článku hájí a uvádí „Článek je vyzdrojovaný a reflektuje současný stav ohledně proplácení hospicové péče.“ Dále uvádí, že ministerstvo se mohlo ke článku vyjádřit, ale nereagovalo.

Dále se ve článku píše „Pokud jde o větu: „A mimo záznam mnohé hospice připouštějí, že existuje i jiné tajné řešení: trpícímu pacientovi „odmítajícímu“ zemřít v určené lhůtě píchnout vyšší dávku morfia a zabít ho. Tedy jakýsi nepřiznaný způsob eutanazie.“ **Ano, tato věta mohla vyznít nešťastně a odborné obci, se kterou komunikujeme, jsme se snažili naše zjištění vysvětlit a nabídnout prostor.** Nicméně hlavní sdělení článku o financování hospicové péče považujeme za zcela korektní. **Jeho přínosem je už jen otevření debaty nad takto vážným tématem.**“ A dále „Po debatě s řadou expertů na paliativní a hospicovou péči jsme **se nicméně rozhodli z textu odstranit odstavec**, který velmi přímočaře popisuje „praktiky“, na které jsme v rámci zdrojování tématu narazili.“

V celém příběhu bude pravděpodobně mít význam fakt, že: „hospic Girasole vrátil peníze Babišově nadaci. Lidé mu přispěli desetkrát tolik“ (sto/čtk, 2023) „Ačkoliv Babiš nezmínil přímo Girasole, organizace spojení s kampaní odmítla. „Nechceme být toho součástí a nechceme se dočkat toho, kdy někdo z kandidátů vytáhne seznam a začne jmenovat organizace, kterým kdy, jak pomohl,“ dodal Prchal, ředitel hospicu Girasole. Tento příběh se stal během prezidentské volební kampaně.

Na článek v tisku reagovalo několik redakcí, zmiňme např. článek „*Web Idnes si vymyslel, že v hospicích zabíjí lidi*“ (CEMPER, 2023)

### *Hodnoty, zasazené vyjádřením Andreje Babiše a jeho mediálního domu*

- V české republice významně narůstá průměrný věk dožití obyvatelstva a v důsledku toho také potřeba starat se o obyvatele v závěru jejich života (sedmdesátníci již často nezvládají starat se o své devadesátileté rodiče.) Většina krajů a velkých měst se na situaci připravuje a vytváří strategie rozvoje hospicové péče. Problém omezení péče na 30 dní je reálný problém současné úhradové vyhlášky
- Během prezidentské kampaně (která pro Andreje Babiše nedopadla dobře) se mj. hospic Girasole vzdal dotace Agrofert a tak vlastně označil jejich peníze za nečisté

### *Principy*

Základním principy hospicové péče (která je dosti často poskytována náboženskými organizacemi) je podpora lidí na okraji společnosti. Hospice poskytují služby tak, aby pacienti měli zajištěno důstojné dožití, aby netrpěli nesnesitelnou bolestí, aby nebyli sami. Dost často je služba poskytována na hraně lidských možností ošetřujících. Hospic je ve svém principu protiklad eutanazie. (Nezabíješ)

- V situaci, kdy potřeba hospicové péče narůstá, prohlásit, že hospice poskytují jakousi nedobrovolnou eutanázii je v podstatě poplašná zpráva. (důsledky pro rozvoj a financování)
- Naše společnost, lékařská přísaha a trestní zákon neakceptuje takovou praxi. Tvzení, že personál hospiců zabíjí své pacienty, je v podstatě prohlášení o na hraně trestní odpovědnosti toho personálu. V minulosti byl takto v médiích řešen případ zdravotní sestry, která měla podávat svým pacientům smrtící dávky heparinu.

### *Loajality*

- Z původního článku vyplývá, že autor velmi dobře zpracoval téma problematiky hospicové péče, zvláště problém úhradové vyhlášky.



- Autor se ale pravděpodobně nedozvěděl o principech hospicové péče a typu lidí, kteří tam obvykle pracují.
- Vzhledem k tomu že jde o mediální dům Andreje Babiše, který byl osobně zatažen do problému vrácené dotace během prezidentské kampaně, nebude nejspíš náhoda, že součástí článku je záchrana hospice PAHOP Andrejem Babišem. Jde tedy současně významný pokus o tvorbu PR.
- Proti „zlé“ vyhlášce zasáhl předseda ANO Andrej Babiš a hospice PAHOP pomohl finančním darem. Zde jde o evidentní posílení narativu kdy, Andrej Babiš vystupuje jako ochránce „obyčejných“ lidí před „zlou vládou, která se ně nestará“
- Autor článku a Andrej Babiš „opomněl“ sdělit, že v předchozích 8 letech byl předseda vlády a ministr financí a mohl tak pro změnu vyhlášku mnoho udělat

### Důsledky

Vzhledem k tomu že se Mafra sice neomluvila, ale problematickou část textu stáhli, lze předpokládat, že sami ohodnotili prohlášení jako nevhodné. Tvrzení, že díky tomu se alespoň rozproudila diskuze o hospicové péči lze považovat za velmi problematické. V situaci, kdy ke společnosti již tak velmi rozdělená, podobná prohlášení uklidnění nepřispívají.

Použití „výbušného“ nadpisu, nebo provokativního textu má své meze a důsledky použití na hraně poplašné zprávy (nebo ještě hůře, tvrzení popisuje kriminální praxi, viz starší téma v heparinové aféře) ještě bude mít své důsledky.

## 3 Stanovení strategických hodnot hospicové poradny

Na základě diskuzí s vedením Charity Ostrava a Hospicové poradny a studia materiálů z předchozích kapitol vyplývají následující fakta: Sociální práce hraje v rámci rozvinutých společností stále větší roli (David Hodgson, 2017). Zájemců o využití služeb v oblasti hospicové péče je jednoznačně více, než jaké jsou možnosti a kapacity hospicových zařízení (což je mimo jiné důsledek rostoucího průměrného věku, kdy se o devadesátileté rodiče starají jejich děti, sedmdesátníci). Požadavek na rozšiřování kapacit tak vytváří tlak na aktivity v oblasti PR, a to také z pohledu fundraisingu. Více zdrojů umožní pečovat o více pacientů. Současně vzniká požadavek na sdělování principu hospicové péče široké veřejnosti. Cílem je vysvětlit, co charitní hospicová poradna nabízí, ale také potenciální uživatele a jejich rodinné příslušníky vzdělávat. Jak vyplývá z kauzy nakladatelství MAFRA z poslední doby, je stále potřeba zdůrazňovat základní hodnoty hospicové péče jako takové.

### 3.1 Základní strategické definice

#### *Mise*

Hospicová poradna nabízí doprovázení při péči o staré a nemocné v závěrečné fázi jejich života tak, aby i tato část života mohla být důstojná.

#### *Vize*

Poskytujeme prostředí, které zachovává lidskou důstojnost, nabízí možnost nebýt sám a netrpět nesnesitelnou bolestí. Poskytujeme péči nejen nemocnému samotnému, ale celé jeho rodině.

#### *Hodnoty*

- Důstojnost je člověku nezcizitelná.
- Doprovázíme pečující a jejich blízké
- Pomáháme lidem bez rozdílu vyznání
- Sdílení informací s ostatními organizacemi

#### *Důstojnost*

*Jde to i jinak:* Věříme že přijímat člověka celého i v jeho závěrečné fázi života je základní projev lidské lásky. Pomáháme nemocnému, aby nebyl sám, netrpěl nesnesitelnou bolestí, aby byla zachována jeho důstojnost.

Odborná kompetence je první a základní předpoklad na naše pracovníky, sama o sobě ale nestačí. Hospicová péče je laskavá, šetrná, vyžaduje lidskost, pozorné srdce ve vztahu k druhému. Poskytujeme nejen odbornou péči, ale také pozornost tak, aby ti druzí zakoušeli bohatství naší lidskosti.

#### *Doprovázíme pečující a jejich blízké*

*Nejste na to sami:* Cílem je podpořit rodinné příslušníky v péči o své blízké.

Služba je doprovázením – Centrem našeho zájmu je vždy uživatel služby. Naším cílem je ho doprovázet na jeho cestě, radit mu, jak zvládat překážky (kritérium subjektu).

Cílem je podporovat péči rodinných příslušníků o své blízké doma

- Kurzy pro pečující
- Půjčovna kompenzačních pomůcek
- Podpora formou pomoci na místě (zdravotnická, sociální, odlehčovací a duchovní služba)
- Sociální poradenství
- Psychologické podpora
- Podpora pozůstalým

Protože péče o své blízké je fyzicky i psychicky náročná, je součástí naší služby také péče o pečující.

Princip subsidiarity: služba se pokud možno, realizuje v místě vzniku sociální situace (nejdříve péče v rámci poučených rodinných příslušníků, pomoci odborníků v rodinách nemocných a až poté ve specializovaných zařízeních).

### *Pomáháme lidem bez rozdílu vyznání*

Ten, kdo uplatňuje lásku (caritas) ve jménu církve, se nebude nikdy snažit o to, aby druhým vnucoval víru církve. Takový člověk totiž ví, že láska ve své čistotě a nezištnosti je tím nejlepším svědectvím vydávaným Bohu, v něhož věříme, a jež nás pohnul k tomu, abychom milovali. Láska je nezištná a neuplatňuje se proto, aby sloužila k dosažení nějakých jiných cílů.

*Pečující láska bude vždy potřeba*, a to i v té nejspravedlivější společnosti. Každý člověk potřebuje osobní láskyplnou pomoc. Naším cílem není boj za spravedlivou společnost, jsme ale otevření myšlenkám a vůli k požadavkům dobra.

Současně ale naši pracovníci, kteří mají nábožensko/spirituální přesah mohou lépe pracovat s potřebami uživatelů. Součástí naší služby je duchovní podpora pro ty, kteří o ni požádají.

### *Sdílení informací s ostatními organizacemi*

*Naším cílem je opravdový humanismus.* V situaci, kdy jsou hospicové služby přetíženy, poskytujeme našim pečujícím informace o službách dalších organizací tak, aby mohly být uspokojeny potřeby klientů

V oblasti marketingu sdílíme informace, které mohou být využity pro vzdělávání pečujících, tak aby se zbytečně netříštilo úsilí a zdroje. Tím současně společně poskytujeme pokud možno co nejširší veřejnosti informace týkající péče v oblasti závěru života.

## 3.2 PR strategie

Protože zaměření práce je PR strategie hospicové poradny, jde především o způsob komunikace s klienty služby. V případě webové prezentace je ovšem možné poskytnout informace také pro jiné cílové skupiny, a to především municipality, potencionální donátory a odbornou veřejnost.

Součástí PR strategie je zajištění informovanosti odborné veřejnosti o této službě. Organizace jako zdravotnická zařízení, úřad práce, sociální odbor města, městské úřady jako takové by měly mít informaci o existenci této služby, protože potenciální klienti dost často hledají podporu zde. Pro posílení informovanosti na těchto místech bude pravděpodobně nejvhodnější tištěný materiál, který budou moci svým klientům rozdat. Základním kamenem PR prezentace jsou ale WEB stránky hospicové poradny. Po dohodě s vedením Charity Ostrava,



kteřá je zřizovatelem služby Hospicová poradna, budou stránky součástí prezentace Charity jako takové. Usnadní to jednak zajištění jednotného vzhledu organizace, ale také do budoucna zajistí udržitelnost tohoto projektu a minimalizace nákladů.

### *Klienti služby*

Klienti služby potřebují:

- základní informace, co služba nabízí
- rozcestník na detailnější informace
- rychlý přístup na kontakty

### *Municipality, potenciální donátoři*

I tito uživatelé jsou potenciálními uživateli služby. Kromě toho by měli dostat informace o hodnotách hospicové poradny, pro koho je služba určena a další, často legislativně požadované informace

### *Odborná veřejnost*

Součástí webové prezentace může být také informace s vyznáním pracovníků poradny. (V případě Ostravské hospicové poradny vyšla kniha Hořím)

## 4 Mediální výstup práce

Pro podporu činnosti Charitní hospicové poradny jsem, v souladu s požadavky Charity Ostrava, vytvořil webové stránky poradny. Na počátku byla situace, kdy poradna měla pár textových informativních stránek v rámci Charity Ostrava, které bylo obtížné najít a ještě obtížnější se v nich orientovat. Proto také vznikla potřeba vytvořit strategii: tj. jaké jsou etické základy (pro tvůrce webu), kdo je uživatel (pro koho to je), jaká informace se sděluje, snadnost navigace.

Charitní hospicová poradna se snaží doprovázet své klienty při péči o své blízké. Součástí služby je poradenství při péči, půjčovna kompenzačních pomůcek, a zaškolování rodinných příslušníků tak, aby se dokázali o své blízké postarat co nejvíce sami. Cílem poradenství je zájemce v tomto opravdu nelehkém úkolu podpořit, a to jak informacemi o možných sociálních službách a zdrojích, tak psychickým doprovázením na nelehké cestě. Na základě požadavků vedení Charity Ostrava jsem vytvořil:

Samostatné webové (sub)stránky zaměřené na problematiku hospicové poradny. Z hlediska jednotnosti vzhledu a administraci (přístupu ke správě) byl využit CMS<sup>11</sup> web systém Charity jako takové včetně vzhledových šablon. V rámci tohoto systému vznikl rozcestník hospicové poradny, umožňující v budoucnu poskytovat důležité informace, týkající se poradny.

---

<sup>11</sup> CMS Customer management systém vyvíjený společností VIZUS

Odkaz na stránky: <https://hospicova.poradna.ostrava.charita.cz.beta.2018.charita.cz/>

Součástí rozcestníku již je:

- Důležité informace a kontakty
- Video popisující služby poradny
- Informace o půjčce a využití kompenzačních pomůcek
- Krátký materiál s příběhem klientky, která se stará o svého devadesáti dvouletého manžela. Na příběhu klientky je ukázáno, že s pomocí hospicové poradny lze zvládnout situace, na které by si bez pomoci poradny nemohla troufnout. Cílem je na pozadí příběhu podpořit širokou veřejnost v odvaze pustit se na tuto cestu.
- Další informace o hodnotách a cílech hospicové poradny

## Závěr

V úvodu se práce zabývá etickými východisky charitní práce a významem charity jako takové z pohledu encykliky papeže Benedikta XVI Deus Caritas Est. Etická východiska hospicové péče jsou také hodnocena z pohledu teorie morálních základů Jonathana Heidtha. Z pohledu současné nejen politické reprezentace v ČR je podstatné doplnění postoje encyklik o empirické výsledky výzkumu Jonathana Heidtha a jeho Teorie morálních základů, která je použita pro hodnocení problematiky hospicové péče.

Z pohledu strategického řízení, jejichž základní pojmy jsou vysvětleny ve třetí části první kapitoly, je encyklika Deus Caritas Est (kapitola 1) papeže Benedikta XVI pregnantní, překvapivě přesnou definicí vize, mise a hodnot sociální péče. Papež se zaměřuje na většinu, ne-li všechna témata, na která je potřeba při definici cílů sociální péče zaměřit pozornost. Odpovídá na otázku významu a nezastupitelnosti charitní činnosti v rámci církve, formu a organizaci, tedy tvorby korporátních organizací, problematiku profesionálních zaměstnanců a jejich formování, spolupráce s dalšími organizacemi. Má osobní zkušenost s pracovníky charitní hospicové poradny potvrzuje, že jsou to lidé s velkým srdcem na pravém místě, potvrzující myšlenky papeže v praxi.

Dále je ve druhé kapitole popsán současný diskurz v oblasti hospicové péče, jsou zde uvedeny dostupné výzkumy, týkající se této problematiky a trendy ve věkovém složení populace. V práci je tedy stručně popsán problém stárnoucí populace v České republice, základní informace o hospicové/paliativní péči, popisuje situaci v oblasti hospicové péče a základní informace z výzkumů, které si nechal společností STEM/MARK udělat domácí hospic Cesta domů. Kapitola obsahuje shrnutí stavu hospicové péče podle zprávy vydané Asociací poskytovatelů sociálních služeb ČR v roce 2021. Z výzkumů a dalších materiálů vyplývá, že je zde velká potřeba rozvoje jednak hospicové péče co do rozsahu, ale také zlepšení informovanosti veřejnosti o paliativních a hospicových službách, a to třeba i cestou vyučování na školách. Během natáčení mediálních výstupů jsme se koneckonců potkali se školní třídou, která se byla podívat, o čem hospic je.

V každém případě potřeba poskytnutí adekvátní péče, potřeba zajištění jakési spravedlnosti života a šance na recipocitu, věrnost v rodině a mezi přáteli jsou v problematice hospicové péče stejně významné, jako dodržení respektu a důstojnosti (čistoty/svatosti) člověka v jeho posledních dnech. Použití teorie morálních hodnot tak v důsledku přináší argumentaci pro, jednak Kantův kategorický imperativ, ale hlavně pro utilitaristické pojetí této služby, jako maximalizace užitku pro celou společnost. Tím že se hospicová poradna stará o staré a nemocné podporuje vlastně psychické zdraví celé rodiny a zajišťuje lepší fungování celé společnosti.

Výstupem práce je základ webové prezentace Charitní hospicové poradny Ostrava, dodržující stanovenou strategii, což bylo cílem práce. V budoucnu bude tento základ použit pro další rozvoj prezentace Hospicové poradny s důrazem na doprovázení. Směry rozvoje budou stanoveny podle potřeby uživatele, tedy vedení Charitní hospicové poradny Ostrava

V práci byly využity seminární práce autora vytvořené během studia.

## Anotace

Bakalářský projekt v teoretické části stanovuje podklady pro marketingovou strategii hospicové poradny. Zohledněny jsou aspekty převážně etické, práce poskytuje základní informace pro stanovení strategií z pohledu demografického vývoje společnosti a aktuálního diskurzu k tématu hospicové a paliativní péče. Výstupem je potom stanovení strategických hodnot, které jsou využity v mediálním výstupu – multimediálních stránkách Hospicové poradny.

Příjmení a jméno autora: Krusberský Roman

Název fakulty a katedry: Cyrilometodějská teologická fakulta Univerzity Palackého v Olomouci, Katedra komunikačních studií

Název bakalářského projektu: Etická a teologická východiska pro stanovení marketingových strategií hospicové péče

Jméno vedoucího bakalářského projektu: doc. Mgr. et Mgr. Jaroslav Franc, Th.D.

Počet stran: 40

Počet příloh: 0

Počet titulů použité literatury:23

Rok obhajoby: 2023

Klíčová slova: hospic, hospicová péče, marketingové strategie,

## Abstract

In the theoretical part, the bachelor's project establishes the basis for the marketing strategy of the hospice consultancy. Mainly ethical aspects are taken into account, the work provides basic information for determining strategies from the point of view of the demographic development of society and the current discourse on the topic of hospice and palliative care. The output is the determination of strategic values, which are used in the medial output – the Hospice Counseling's multimedia pages.

Author's surname and first name: Krusberský Roman

Name of the faculty and department: the Cyril and Methodius Theological Faculty of Palacký University in Olomouc, Department of Communication Studies

Title of Bachelor project: Ethical and Theological Starting Points Hospice Care Marketing Strategies

Name of the supervisor of the bachelor project: doc. Mgr. et Mgr. Jaroslav Franc, Th.D.

Number of pages:40

Number of titles of literature used:23

Year of defense: 2023

Keywords: hospice, hospice counseling, PR strategy, charity

## Bibliografie

- BENEDIKT XVI. (2006). *Encyklika Deus caritas est*. Paulínky.
- CARRUTHERS, P. S. (2007). *The innate mind*. . New York: Oxford University Press.
- CEMPER, J. (2. duben 2023). *Web Idnes si vymyslel, že v hospicích zabíjí lidi*. Načteno z manipulatori.cz: <https://manipulatori.cz/web-idnes-si-vymyslel-ze-v-hospicich-zabiji-lidi/>
- Centrum paliativní péče*. (duben 2023). Načteno z Centrum paliativní péče: <https://paliativnicentrum.cz/>
- Cesta\_domů. (2016). *Projekty*. Načteno z Cesta domů: <https://www.cestadomu.cz/projekty>
- ČervenýKostelec, O. c. (leden 2023). *O hospicové péči*. Načteno z Hospic Anežky České: <https://www.hospic.cz/o-hospicove-peci.html>
- Český statistický úřad. (2019). *PROMĚNY VĚKOVÉHO SLOŽENÍ OBYVATELSTVA 2001–2050*. Praha.
- David Hodgson, L. W. (2017). *Key Concepts and Theory in Social Work*. Red Globe Press.
- Doležel, J. (2012). *Církevní sociální práce na pozadí encykliky Deus caritas est*. Olomouc: CMTF UP.
- Fórum mobilních hospiců*. (2022). Načteno z Fórum mobilních hospiců: <https://www.mobilnihospice.cz/>
- Jain, A. (June 2017). *Can yoga be Christian?* Načteno z The Conversation: <https://theconversation.com/can-yoga-be-christian-78730>
- Jain, A. R. (2019). *Peace, Love, Yoga: The Politics of Global Spirituality*. Načteno z youtube: <https://www.youtube.com/watch?v=i5sx50T4uLs&list=WL&index=5&t=3742s>
- Jan\_Pavel\_II. (1995). *Apoštolský list Jana Pavla II. O KŘESŤANSKÉM SMYSLU LIDSKÉHO UTRPENÍ*. Praha: ZVON · ČESKÉ KATOLICKÉ NAKLADATELSTVÍ. Načteno z Kebrle.cz: <http://www.kebrle.cz/katdocs/SalvificiDoloris.htm>
- Jan\_XXIII. (1996). *Mater et Magistra*. Praha: ZVON, České katolické nakladatelství a vydavatelství.
- Kottler, P. (1992). *Marketing Management*. Praha: Victoria Publishing.
- Krusbersky, R. (2022). *Hospicová péče Charity Ostrava, Podpora PR strategie, seminární práce*. Olomouc: UPOL CMTF.
- Krusberský, R. (2022). *Význam hospicové péče pro soudobou společnost, seminární práce*. Olomouc: UPOL CMTF.
- LÁNSKÝ, T. (03. duben 2023). *Umři do měsíce, jinak nezaplátíme. Mladá fronta Dnes [online].*, str. 72.

- Lev\_XIII. (1996). *RERUM NOVARUM Encyklika papeže Lva XIII. o dělnické otázce*. Praha: ZVON, České katolické nakladatelství a vydavatelství,.
- paliativnimedicina. (2020). *Záměr rozvoje paliativní péče v Praze 2020–2025*. Načteno z Česká společnost paliativní medicíny České lékařské společnosti Jana Evangelisty Purkyně: <https://www.paliativnimedicina.cz/zamer-rozvoje-paliativni-pece-v-praze-2020-2025/>
- Páník, J. (2. duben 2023). *Omluvte se, vyzval ministr Válek vydavatelství Mafra. Babišovým médiím poslal otevřený dopis*. Načteno z Forum24.cz: <https://www.forum24.cz/omluvte-se-vyzval-ministr-valek-vydavatelstvi-mafra-babisovym-mediim-poslal-otevreny-dopis/>
- Pius\_XI. (1996). *QUADRAGESIMO ANNO Encyklika Pia XI*. Praha: ZVON, České katolické nakladatelství a vydavatelství,.
- Plesl, J. (31. března 2023). *Vyjádření vydavatelství MAFRA, a. s., k otevřenému dopisu ministra zdravotnictví Vlastimila Válka*. Načteno z idnes.cz: [https://www.idnes.cz/zpravy/mediahub/valek-ministerstvo-hospic-plesl-vyjadreni.A230331\\_130058\\_mediahub\\_maka](https://www.idnes.cz/zpravy/mediahub/valek-ministerstvo-hospic-plesl-vyjadreni.A230331_130058_mediahub_maka)
- Pospíšil, C. V. (2007). *Kompendium sociální nauky církve*. Kostelní Vydří: Karmelitánské nakladatelství.
- STEMMARK. (říjen 2015). *Dříve vyslovená přání, Závěrečná zpráva*. Načteno z [www.unirani.cz](http://www.unirani.cz): <https://www.umirani.cz/sites/default/files/custom-files/cesta-domu-zprava-umirani-a-pece-o-nevylecitelne-nemocne-2015.pdf>
- sto/čtk. (2.. únor 2023). Hospic vrátil peníze Babišově nadaci. Lidé mu přispěli desetkrát tolik. *Náš region Jižní Morav*, str. Titulní strana.
- Vlčkovová, M. J. (2020). *Problematika paliativní péče v hospicových a mobilních zařízeních v ČR Rigorózní práce*. Praha: UNIVERZITA KARLOVA V PRAZE, FAKULTA SOCIÁLNÍCH VĚD, Institut sociologických studií.
- VRZÁČEK, P. (2018). *Krabička poslední záchrany pro neziskové organizace: manuál managementu neziskových organizací. Druhé, rozšířené vydání*. Praha: Togga, spol. s r.o., s Univerzitou Karlovou, Fakultou humanitních studií.