

Univerzita Palackého v Olomouci
Cyrlometodějská teologická fakulta
Katedra křesťanské sociální práce

Charitativní a sociální práce

Bc. Eva Bernardová

**Adaptační proces pracovníků Charity s ohledem na osvojení
kultury Charity**

Diplomová práce

vedoucí práce: Mgr. Ing. Petr Kolařík Ph.D.

2012

Prohlašuji, že jsem práci vypracovala samostatně a že jsem všechny použité informační zdroje uvedla v seznamu literatury.

V Olomouci, dne 17. 4.2012

.....
Podpis autora práce

Zde bych chtěla poděkovat vedoucímu práce Ing. Mgr. Petru Kolaříkovi, Ph.D., za cenné rady, podněty a připomínky při zpracování diplomové práce. Také chci poděkovat rodině a mému manželovi za velkou podporu.

Obsah

| | |
|--|----|
| 1 Úvod..... | 6 |
| 2 Teoretická část | 8 |
| 2.1 Charita..... | 8 |
| 2.1.1 Význam Charity ČR..... | 8 |
| 2.1.2 Poslání a cíle Charity | 8 |
| 2.1.3 Historický vývoj Charity ČR po současnost..... | 11 |
| 2.1.4 Právní postavení Charity ČR a její struktura | 12 |
| 2.1.5 Arcidiecézní charita Olomouc | 14 |
| 2.2 Organizační kultura..... | 16 |
| 2.2.1 Význam organizační kultury pro její činnost a výkonnost | 17 |
| 2.2.2 Prvky organizační kultury..... | 18 |
| 2.2.3 Struktura organizační kultury | 21 |
| 2.2.4 Obsah, síla a zdroje organizační kultury..... | 22 |
| 2.2.5 Organizační kultura a jedinec | 26 |
| 2.3 Adaptační proces nových zaměstnanců organizace..... | 28 |
| 2.3.1 Vymezení pojmů adaptace a pracovní adaptace | 28 |
| 2.3.2 Cíle adaptačního procesu | 29 |
| 2.3.3 Řízení adaptačního procesu | 30 |
| 2.3.4 Průběh adaptace | 32 |
| 2.3.5 Nástroje adaptačního procesu | 34 |
| 2.3.6 Zprostředkování organizační kultury v adaptačním procesu pracovníků..... | 34 |
| 2.3.7 Vyhodnocení adaptačního procesu | 36 |
| 3 Výzkumná část..... | 37 |
| 3.1 Metodologie výzkumu | 37 |
| 3.1.1 Hlavní a dílčí výzkumné otázky | 37 |
| 3.1.2 Použitá výzkumná metoda | 38 |

| | | |
|---------|---|----|
| 3.1.3 | Techniky sběru dat | 39 |
| 3.1.4 | Jednotka zkoumání | 40 |
| 3.1.5 | Etické aspekty výzkumu | 41 |
| 3.2 | Empirická část výzkumu..... | 42 |
| 3.2.1 | Zkoumání dokumentů Charit, vztahující se k přijímání a adaptaci nových pracovníků | 42 |
| 3.2.1.1 | Pravidla pro přijímání nových pracovníků | 43 |
| 3.2.1.2 | Pravidla pro zaškolování nových pracovníků | 44 |
| 3.2.2 | Hledání odpovědí na dílčí výzkumné otázky..... | 45 |
| 3.2.2.1 | Co přivádí nové pracovníky do organizace Charita ?..... | 45 |
| 3.2.2.2 | Jak podporuje management nové pracovníky během jejich adaptace ? | 46 |
| 3.2.2.3 | Jaké jsou vzájemné vztahy mezi pracovníky a jejich vztah k organizaci a ke klientům ? | 48 |
| 3.2.2.4 | Ovlivňuje kultura Charity adaptační proces pracovníků?..... | 50 |
| 3.2.3 | Výsledky výzkumu | 53 |
| 4 | Závěr | 55 |
| | SEZNAM TABULEK | 57 |
| | SEZNAM OBRÁZKŮ | 57 |
| | SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK..... | 57 |
| | SEZNAM LITERATURY | 58 |
| | Abstrakt..... | 60 |
| | Abstract..... | 60 |

1 Úvod

Adaptace znamená přizpůsobování se novým životním podmínkám a jejich změnám. Tento proces provází jedince v každodenním životě. Včlenění a zařazení jedince do svého okolí je základem pro jeho uchopení a osvojení sociálních rolí. V kontextu pracovního zařazení lze hovořit o adaptaci na pracovní prostředí. Lidé, kteří prošli úspěšným procesem výběru zaměstnanců a přicházejí do nového zaměstnání, procházejí tzv. adaptačním procesem. Jedná se o „systematický a promyšlený program aktivit, které mají usměrnit, usnadnit a urychlit proces seznámení pracovníka s novou pracovní činností a jeho integraci do sociálního prostředí organizace a její kultury“ (Lukášová, 20010, s. 194).

Tato diplomová práce se zabývá adaptačním procesem pracovníků Charity s ohledem na osvojení organizační kultury Charity. V průběhu celého procesu adaptace se nový pracovník postupně přizpůsobuje organizační kultuře, prochází tzv. pracovní a sociální adaptací. Člověk se pomalu seznamuje s hodnotami a cíli pracovní skupiny, které porovnává se svými vlastními hodnotami (Kociánová, 2010, s. 130 -131).

Cílem diplomové práce je odpovědět na hlavní výzkumnou otázku: Jak probíhá adaptační proces pracovníků s ohledem na osvojení kultury Charity. V rámci uvedené otázky je zde řešeno, jakým způsobem ovlivňuje organizační kultura adaptační proces pracovníků Charity. Jedním z hlavních cílů adaptačního procesu je adaptace zaměstnance na sociální prostředí organizace a přijetí firemní, neboli organizační kultury.

Vzhledem k osobním zkušenostem s prací v této organizaci vím, že adaptační proces neprobíhá vždy dle zpracovaných standardů a směrnic. Odpověď na hlavní výzkumnou otázku je v práci podložena výsledky kvalitativního výzkumu v případové studii tří oblastních Charit olomoucké Arcidiecéze.

Tato práce je dělena do dvou základních částí: teoretické a výzkumné. První, teoretická část, je rozdělena do třech větších kapitol. V první kapitole se věnuji Charitě na území ČR, jejímž zřizovatelem je katolická církev. Ve zmíněné kapitole je uveden význam Charity, její poslání a cíle, historický vývoj, právní postavení a struktura. V druhé kapitole teoretické části se věnuji organizační kultuře z obecného hlediska a vztahu organizační kultury a jedince. Je v ní uvedena charakteristika (definice) organizační kultury, její význam, prvky (základní předpoklady, hodnoty,

normy, postoje a artefakty), struktura, obsah, síla a zdroje. V rámci vztahu organizační kultury a jedince se věnuji socializačnímu a adaptačnímu procesu zaměstnance. Ve třetí kapitole se věnuji adaptačnímu procesu nových zaměstnanců. Cílům, řízení, nástrojům a vyhodnocení adaptačního procesu. Průběhu adaptace a zprostředkování organizační kultury v adaptačním procesu pracovníků. Druhá, výzkumná část, je rozdělena do dvou větších kapitol. Kapitola zaměřená na metodologii výzkumu zahrnuje hlavní a dílčí výzkumné otázky, použitou výzkumnou metodu, techniky sběru dat, jednotku zkoumání a etické aspekty výzkumu. Další kapitola obsahuje empirickou část výzkumu. Je v ní uveden rozbor zkoumaných dokumentů Charit, hledání odpovědí na hlavní a dílčí výzkumné otázky a výsledky analýz.

V závěru shrnuji výsledky výzkumu, uvádím odpověď na hlavní výzkumnou otázku a navrhuji možnosti využití získaných poznatků.

2 Teoretická část

2.1 Charita

2.1.1 Význam Charity ČR

Charita ČR se řadí mezi nestátní neziskové organizace, které pomáhají tam, kde tržní sektor není schopen zabezpečit potřebnou péči a požadované služby. Nezisková organizace Charita Česká republika je největším nestátním poskytovatelem sociálně zdravotních služeb u nás. Charita považuje za svoji podstatnou úlohu být součástí občanské společnosti. Svou činnost se snaží konat pro všechny, protože její poslání je univerzální.

Na to, že charitativní činnost patří k podstatě křesťanství, v poslední době výrazně upozornil Benedikt XVI. zejména v encyklice *Deus caritas est* (2005) „Spravedlivé uspořádání společnosti a státu je ústřední úlohou politiky“ (Benedikt XVI., 2005:28a). Na druhé straně „Lásky – *caritas* – bude vždy potřeba, a to i v té nejspravedlivější společnosti. Neexistuje žádné spravedlivé státní uspořádání, jemuž by se podařilo to, aby služba lásky byla zbytečná. 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 osamocenosť. Vždy se budou vyskytovat také situace materiálního nedostatku, v nichž je nezbytná pomoc jako výraz konkrétní lásky k bližnímu. Stát, který se chce starat o všechno a který všechno pohlcuje do sebe, se v posledním důsledku stává byrokratickou institucí, která není s to zajistit to nejdůležitější, co trpící člověk a každý člověk potřebuje, tedy osobní láskyplnou pomoc. Nikoli stát, který by reguloval a řídil všechno, je tím, co potřebujeme, nýbrž takový stát, který by na základě principu subsidiarity velkodušně uznával a podporoval iniciativy pocházející od různých společenských sil, jež propojují bezprostřednost s blízkostí k lidem, kteří potřebují pomoc“ (Benedikt XVI., 2005: 28b).

2.1.2 Poslání a cíle Charity

Poslání a cíle nestátní neziskové organizace jsou základním stavebním prvkem organizace. Poslání vyjadřuje důvod existence organizace, vysvětluje, proč organizace vznikla, čeho chce dosáhnout. Poslání formuluje jasný charakter

organizace a mělo by odlišovat danou organizaci od jiných organizací s podobným zaměřením. Posláním se vyjadřuje to, proč lidé vstupují do organizace, proč chtějí obětovat svůj čas a síly k uskutečnění dobré věci. Motivy k založení organizace jsou různé. Může jít o uspokojení vlastních potřeb, o seberealizaci, o pomoc bližním, o poskytování chybějících služeb aj. (Rektořík, 2010, s. 35-36). A jaké je vlastně poslání Charity?

Posláním Charity je pomáhat bližním v nouzi bez ohledu na jejich příslušnost k rase, národnosti a náboženství – lidem, kteří se ocitli v tíživé situaci nebo na okraji společnosti. Toto základní poslání, cíle a hodnoty jsou uvedeny v Kodexu Charity ČR, se kterým by měli být seznámeni všichni pracovníci Charity.

„Základní zásady a hodnoty, kterými se charitní služba řídí

- 1.1 Poslání Charity pramení z pověření katolické církve šířit ve světě dobro, spravedlnost a naději. V tomto svém úkolu následuje příkladu Ježíše Krista, který během svého života sloužil mnoha lidem v nouzi, pomáhal druhým, aby měli život v plnosti, a svým učedníkům uložil přikázání lásky k Bohu a bližnímu jako nejvyšší přikázání.
- 1.2 V souladu s pověřením katolické církve chce Charita být viditelným znamením Boží lásky (*caritas*) ke světu a člověku, zejména k chudým, slabým, trpícím a jakkoliv jinak ohroženým lidem v naší zemi i v zahraničí, ve smyslu evangelia (*srov. Mt 25, 40*).
- 1.3 Česká biskupská konference a diecézní biskupové na svém území zřizují Charitu jako důležitý nástroj charitativní služby katolické církve.
- 1.4 Své poslání uskutečňuje Charita zejména prostřednictvím materiální, sociální, humanitární, rozvojové, psychické a duchovní pomoci potřebným lidem a rovněž prostřednictvím úsilí o spravedlivější podmínky ve společnosti.
- 1.5 Nejvlastnějším cílem charitních služeb je ochrana člověka v jeho důstojnosti od početí až po přirozenou smrt. Tam, kde se člověk ocitá v různorodých situacích

ohrožení nebo nouze, jsou pracovníci Charity zavázáni poskytovat mu účinnou pomoc a zároveň podněcovat jeho samostatnost a schopnosti svépomoci.

- 1.6 Charita respektuje, že původním místem uplatňování „caritas“ je přirozené sociální prostředí farních společenství. Charita nenahrazuje osobní a nepřenositelnou odpovědnost každého křesťana za sebe samotného a za službu bližním, ale svou činností ji podporuje a doplňuje tam, kde síly a schopnosti jednotlivců nebo místních farních společenství nestačí nebo tam, kde je potřeba zajistit odborný charakter služby.
- 1.7 Charitní služba je založena na respektování, ochraně a rozvíjení přirozených práv každého člověka a na křesťanském pojetí etických hodnot, zakotvených v Písmu svatém a v dokumentech sociálního učení katolické církve.
- 1.8 Charitní služba je poskytována lidem v ohrožení nebo nouzi bez ohledu na jejich věk, pohlaví, politické smýšlení, rodinné uspořádání, zdravotní stav, sexuální orientaci, sociální a ekonomickou situaci a postavení, jejich příslušnost k etnické nebo národnostní menšině, víře, náboženství a kultuře. Charitní služba v zahraničí je vykonávána s respektem vůči domácím kulturám a náboženským vyznáním“ (Kodex Charity ČR, 2009, s. 5-6).

Aby Charita dostála svému poslání „pomáhající musí 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 nežli pouze technicky správně prováděnou péči. Potřebují lidskost. Potřebují pozorné srdce. Ti, kdo pracují v charitativních institucích církve, se musí odlišovat tím, že se neomezují pouze na správné vykonání toho, co je v daném okamžiku třeba, ale že navíc věnují druhému pozornost, jak jim to vnuká jejich srdce, a to takovým způsobem, aby ti druzí zakoušeli bohatství jejich lidskosti. Z uvedeného důvodu platí, že kromě odborné přípravy tito pracovníci potřebují také a především „formaci srdce“. Dále „křesťanská charitativní aktivita musí být nezávislá na politických stranách a

ideologiích“ a „charita nesmí být prostředkem k tomu, co se dnes nazývá proselytismus“ (Benedikt XVI., 2005).

2.1.3 Historický vývoj Charity ČR po současnost

Charitativní činnost patří už od počátku církve k její podstatné součásti. Historie České katolické charity se datuje od roku 1918, kdy byl v Praze založen Svaz katolické charity, jako spolek za účelem lidumilství. V zápětí následují města Olomouc a Brno, posléze další diecéze. V roce 1928 se Zemské svazy charit (Čechy, Morava, Slezsko a Slovensko) sdružují a vytvářejí Říšské ústředí svazů charit se sídlem v Praze. V řízení Charity dochází k centralizaci a organizačně dochází k propojení církevní a veřejnoprávní územní správy. Tato organizace měla zajistit jednotně řízenou charitní práci, to znamenalo, že žádný ústav či spolek nemohl stát mimo jednotnou organizační strukturu Charity. Vedle řeholních ústavů a ústavů ve správě spolků byly členy svazů spolky založené za účelem charitativního poslání. Ve farnostech fungovaly chudinské ústavy a nadace, které podporovaly chudé, staré, sirotky atd. Ve třicátých letech se činnost Charity rozšiřuje o práci s dětmi a mládeží, zdravotní a ošetrovatelskou službu v rodinách, podpůrné sociální akce. V roce 1938 funguje 338 sociálních charitních ústavů. V době 2. světové války byla činnost Charity omezena. V této době provozovala pouze sociální ústavy. Od května 1945 se Charita výrazně podílela na péči o navrátilce z koncentračních táborů a reemigranty a obnovila svou činnost z předválečných let v plném rozsahu. Po komunistickém převratu v roce 1948 dochází opět k omezování činnosti Charity. Od března 1948 je na Ústředí zavedena národní správa; dochází k zrušení zemských svazů. Do té doby spravovala Charita 379 ústavů různého typu s kapacitou 15 tisíc lůžek, ošetrovatelská a zdravotní služba v rodinách měla 125 stanic. V roce 1950 přešla Česká katolická Charita do kompetence Státního úřadu pro věci církevní a stala se zcela závislá na jeho rozhodování; ke katolické církvi zůstal vztah pouze formální. Charitě byla odňata veškerá činnost s dětmi a mládeží, stanice ošetrovatelské a zdravotní služby přešly pod Československý červený kříž. Dochází k úplné likvidaci podpůrné sociální péče o civilní osoby. V Charitě zůstává ústavní péče o přestárlé, tělesně a mentálně postižené a péče o duchovní, řádové sestry a farní hospodyně. K úplnému podřízení došlo v roce 1951. Další zásadní změna nastává v roce 1960, kdy tyto

sociální ústavy přecházejí do správy národních výborů. Charitě je ponecháno pouze šest ústavů pro umístění duchovních a řeholnic. (Doležel, 2004).

Vláda uložila Ministerstvu školství ČSR, aby ve shodě s Ministerstvem financí ČSR schválilo stanovy České katolické charity, které určí způsob a řízení této organizace a vymezí její činnost na tyto oblasti:

- provádění sociální péče pro církevní osoby (Charitní domovy řeholnic a duchovních)
- výroba a distribuce náboženské literatury pro římskokatolickou církev
- výhradní právo výroby, oprav a distribuci devocionálií

(Ročenka ACHO 1994, s. 26)

Po listopadových událostech v roce 1989 se ve společnosti otevřel nebývalý prostor pro nové aktivity. Charita mohla navázat na svoji předválečnou činnost zaměřenou převážně na sociální a zdravotní oblast. V roce 1990 byl schválen nový statut Charity, byl odstraněn dozor státu. V roce 1991 začaly vznikat první diecézní charity, v jednotlivých farnostech postupně vznikaly farní a oblastní charity. Decentralizace se stala základem systematické činnosti Charity v celé republice (Doležel, 2004).

2.1.4 Právní postavení Charity ČR a její struktura

Charita ČR (dále jen CHČR) je zřízena Českou biskupskou konferencí podle ustanovení kánonu 312, 313, Kodexu kanonického práva (CIC) 6, registrované v ČR podle zákona 3/2002 Sb., o církvích a náboženských společnostech. Charita je účelové zařízení římskokatolické církve. CHČR je samostatnou právnickou osobou, působí na území ČR. Charita jako nestátní nezisková organizace je financována z několika zdrojů. Největší podíl tvoří tržby za sociální a zdravotní služby, dále jsou to dotace od krajů, státní dotace, příspěvky od obcí a granty na konkrétní sociální služby – na tzv. projekty. Dalším zdrojem jsou sbírky. Velkým přínosem je zejména Tříkrálová sbírka, která se uskutečnila již potřinácté. Charita dostává také finanční prostředky od jednotlivců a organizací.

Územní struktura Charity kopíruje správní členění římskokatolické církve. Tvoří ji devět subjektů s vlastní právní subjektivitou: šest diecézních charit, dvě arcidiecézní charity, devátým subjektem jsou Česká katolická charita - Domovy duchovních a řeholnic. Diecézní charity se pak vnitřně člení na oblastní, městské

nebo farní organizace s rozličnými variantami samostatnosti a organizovanosti. V čele každé arcidiecézní, nebo diecézní charity stojí ředitel, který se stará o praktický management a řízení prezident, který se stará o duchovní formaci a pastorační práci.

- Diecézní charita Hradec Králové
- Diecézní charita České Budějovice
- Diecézní charita Litoměřice
- Arcidiecézní charita Olomouc
- Diecézní charita ostravsko-opavská
- Diecézní charita Plzeň
- Arcidiecézní charita Praha
- Česká katolická charita – Domovy duchovních a řeholnic

(<http://www.charita.cz/article.asp>, dne 30. 3.2010)

Jak již bylo uvedeno v kap. 2.1.1, řadí se Charita ČR mezi nestátní neziskové organizace, které pomáhají tam, kde tržní sektor není schopen zabezpečit potřebnou péči a požadované služby.

Odborníci se dosud neshodli na jasném vymezení pojmu nestátní nezisková organizace. Z různých definic a charakteristik nestátních neziskových organizací mě zaujal názor amerických profesorů Salomona a Anheier, kteří na základě výzkumu charakterizovali pět základních kritérií nestátní neziskové organizace:

1. **institucionalizované** (organized) - tj. mají jistou institucionální strukturu, jistou organizační skutečnost, bez ohledu na to, zda jsou formálně nebo právně registrovány.
2. **soukromé** (private) - tedy jsou institucionálně odděleny od státní správy, ani jí nejsou řízeny. To neznamená, že nemohou mít významnou státní podporu nebo že ve vedení nemohou být mj. státní úředníci. Rozhodující je zde fakt, že základní struktura neziskových organizací je ve své podstatě soukromá.
3. **neziskové** (non-profit) - ve smyslu nerozdělování zisku, tj. nepřipouští se u nich žádné přerozdělování zisků vzniklých z činnosti organizace mezi vlastníky nebo vedení organizace. Neziskové organizace mohou svou činností vytvářet zisk, ovšem ten musí být použit na cíle dané posláním organizace.

4. **samosprávné a nezávislé** (self-governing) - jsou vybaveny vlastními postupy a strukturami, které umožňují kontrolu vlastních činností, tzn., že neziskové organizace nejsou ovládány zvenčí, ale jsou schopny řídit samy sebe.
5. **dobrovolné** (voluntary) - využívají dobrovolnou účast na svých činnostech. Dobrovolnost se může projevovat jak výkonem neplacené práce pro organizaci, tak formou darů nebo čestné účasti ve správních radách (Salamon, L.M., Anheier, H.K.,1992).

Charita ČR splňuje všech pět uvedených bodů.

2.1.5 Arcidiecézní charita Olomouc

V diplomové práci se zabývám adaptačním procesem pracovníků oblastních Charit olomoucké Arcidiecéze. Samotný kvalitativní výzkum provedu ve třech jejich zařízeních, které mají právní subjektivitu. Pro přiblížení výzkumného prostředí uvedu základní informace o Arcidiecézní charitě Olomouc.

Arcidiecézní charita Olomouc započala svou činnost již po roce 1920. Ta byla přerušena válkou a poté totalitním komunistickým režimem. Po jeho pádu od roku 1990 byla zahájena nová éra Charity prakticky od nuly, protože neexistovala žádná služba, žádné zařízení a nebyl ani jeden zaměstnanec. ACHO byla nově zřízena diecézním biskupem v roce 1990. Je tvořena právními osobami (farními a oblastními Charitami) a Charitami bez právní subjektivity, které poskytují služby na vymezeném území. Koordinaci činnosti jednotlivých Charit a metodické vedení zajišťuje ACHO. Dnes, kdy ACHO prošla velmi dynamickým rozvojem, působí v olomoucké arcidiecézi 53 oblastních a farních Charit, z nichž 32 Charit má právní subjektivitu a představují nezávislý a samostatný celek. Oblast působení ACHO zahrnuje kraj Olomoucký, Zlínský a částečně kraj Jihomoravský a Pardubický. ACHO je členem Konfederace charitativních organizací světa – Caritas Internationalis (<http://www.acho.caritas.cz>, dne 10. 2. 2012).

ACHO, její farní a oblastní charity provozují několik desítek charitativních zařízení a projektů, především v oblasti sociálních a zdravotních služeb.

Činnost Charity definují Stanovy ACHO a rozdělují ji na činnost hlavní a vedlejší.

Hlavní činnost

Veškerá zařízení a služby ACHO v rámci hlavní činnosti jsou neziskové, to znamená, že nejsou zřizovány a provozovány za účelem dosažení zisku. Jsou to zejména činnosti:

- charitativní (dobročinné) – podpůrné a pomocné, například pořádání veřejných sbírek a dobročinných akcí, shromažďování finančních i jiných prostředků za účelem pomoci potřebným v České republice i v zahraničí
- humanitární – koordinace a realizace okamžité, následné a rozvojové pomoci v souvislosti s katastrofami, živelnými pohromami a válečnými konflikty
- zdravotnické - zřizování a provozování zdravotnických služeb a zařízení
- sociální - zřizování a provozování sociálních služeb a zařízení
- vzdělávací, preventivní a výchovné – zřizování a provozování vzdělávacích, výchovných a preventivních služeb a zařízení
- duchovní - zajišťování služeb duchovní povahy a duchovní formace
- vytváření fondů na pomoc lidem v nouzi a zařízením a službám ACHO, které se ocitnou ve stavu ohrožení nebo krize
- dobrovolné – organizování dobrovolnických aktivit na pomoc lidem v nouzi a na podporu a pomoc zařízením a službám zřizovaných a provozovaných v rámci ACHO

Doplňková činnost

Doplňková činnost ACHO je zaměřená na podporu, pomoc, zajištění a vytváření podmínek a zdrojů pro realizaci hlavní činnosti. Jedná se zejména o tyto činnosti:

- činnost v souladu s právním řádem České republiky za účelem dosažení zisku
- činnost směřující k osvětě a propagaci charitního díla
- činnost kulturní, společenská, zájmová a aktivity volného času (Stanovy ACHO, 2003)

2.2 Organizační kultura

V literatuře se pro organizační kulturu používá více názvů, našla jsem tři označení kultury: Lukášová, Nový používají termín organizační kultura, Bedrnová a Nový používají termín podniková kultura, Pfeifer a Umlaufová, firemní kultura, přičemž obsah těchto názvů je totožný. V práci budu používat termín organizační kultura, u citací ponechám původní název autora.

Vymezit přesně pojem organizační kultura je velmi obtížné. Organizační kultura je něco, co významně ovlivňuje dění v organizaci a na fungování organizace má nesporný vliv. Organizační kultura vzniká, rozvíjí se, popřípadě se mění či zaniká v určitém čase a místě.

Co řekli o organizační kultuře:

„Kultura firmy je souhrn představ, přístupů a hodnot ve firmě všeobecně sdílených a relativně dlouhodobě udržovaných“ (Pfeifer, Umlaufová, 1993, s. 19).

„Základní hodnoty, názory a předpoklady, které existují v organizaci, vzorce chování, které jsou důsledkem těchto sdílených významů, a symboly, které vyjadřují spojení mezi předpoklady, hodnotami a chováním členů organizace“ (Denison, 1990, podle Lukášová, Nový, a kol., 2004, s. 22).

Podnikovou kulturou jsou dominantní hodnoty zastávané v organizaci nebo také soubor hodnot a předpokladů, které jsou základem tvrzení: „podniková kultura je způsob, jak u nás věci děláme“.(Deal, Kennedy, 1982)

„Vzorec sdílených základních předpokladů, které si skupina osvojila při řešení problémů externí adaptace a interní integrace a které se natolik osvědčily, že jsou považovány za platné a jsou předávány novým členům organizace jako způsob vnímání, myšlení a cítění, který, je ve vztahu k těmto problémům správný“ (Schein, 1992, podle Lukášová, Nový a kol., 2004, s. 22).

„Firemní kultura vyjadřuje vždy určitý charakter, duch podniku, vnitřní pravidla hry, která ovlivňují myšlení a jednání pracovníků, ale i celkovou atmosféru, ve které probíhá veškerý vnitropodnikový život“ (Šigut, 2004, s. 10).

„Organizační kultura je spontánním (emergentním) výsledkem kontinuálního vyjednávání mezi členy organizace, vyjednáváním s okolním prostředím o hodnotách, významech a společenských normách“ (Seel, 2000).

Du Plessis (2004) používá definici podnikové kultury Deala, Kennedyho (1982) jako základní konceptuální rámec svého výzkumu, kde: „způsob“ označuje

proces nebo přístup (Jak?); podmět „my“ zahrnuje všechny osoby a lidi, které na podniku participují, tj. zájmové skupiny (Kdo?, Pro koho?); „dělání věcí“ zastupuje struktury a systémy (tedy Co?); a spojení „u nás“ charakterizuje vnitřní a vnější prostředí (Kde?).

„Furnham a Gunter (1993), kteří se pokusili porovnat obsah definic předních autorů v oblasti organizační kultury, dospěli k formulaci tří nejjobecnějších trendů: chápání organizační kultury jako způsobu, jak lidé v organizaci jednají, nebo způsobu, jak lidé v organizaci myslí, případně definování kultury jako kombinace obojího.

Máme-li tedy zobecnit současné pojetí a definovat organizační kulturu, můžeme konstatovat, že organizační kulturu lze chápat jako:

- soubor základních předpokladů, hodnot, postojů a norem chování,
- které jsou sdíleny v rámci organizace,
- které se projevují v myšlení, cítění a chování členů organizace a v artefaktech materiální a nemateriální povahy“ (Lukášová, Nový a kol., 2004, s. 22).

2.2.1 Význam organizační kultury pro její činnost a výkonnost

„Kultura představuje „tmel společnosti“ a plodí pocit „to jsme my“, čímž působí proti procesům diferenciaci, které jsou nevyhnutelnou součástí života organizace. Kultura organizace nabízí sdílený systém významů, který je základem komunikace a vzájemného pochopení. Jestliže tyto funkce nejsou plněny uspokojujícím způsobem, může kultura významně oslabovat efektivnost organizace“ (Furnham a Gunter, 1993, podle Armstrong, 2007, s. 259).

Počátky výzkumu, zaměřeného na prokázání souvislosti mezi organizační kulturou a její výkonností spadají do počátku osmdesátých let minulého století. Přesto, že způsob provedení prvních výzkumů byl podroben kritice, myšlenka o tom, že organizační kultura výrazně determinuje úspěšnost firmy, byla v průběhu osmdesátých let přijata a postupně se začaly objevovat práce, jejichž autoři se pokoušeli řešit vztah mezi kulturou a výkonností organizace systematickým způsobem. Výsledkem byly především teorie, u kterých byla prokázána souvislost rysů organizační kultury s výkonností organizace (Lukášová, Nový a kol., 2004, s. 51-52).

Mezi teoretiky i odborníky z praxe neexistuje všeobecný konsenzus o vlivu kultury na průběh podnikových jevů. Armstrong (1999) podtrhává její přínos při realizaci, poslání a strategie organizace. Současně však upozorňuje (podobně jako další), že podniková kultura může působit i kontraproduktivně, nejsou-li její obsah i forma utvářeny s ohledem na konkrétní cíle a strategie každé organizace. Vliv podnikové kultury vidí i ve zlepšování efektivnosti organizace a při řízení změn. Zejména využití organizační kultury při řízení změn je možno z hlediska budoucnosti podniků považovat za klíčové.

Nový (1993) dále spatřuje význam kultury v jejím těsném vztahu k řídicím procesům v podniku – zejména v tom smyslu, že svým vlivem na rozhodování a jednání spolupracovníků usnadňuje průběh a realizaci těchto procesů. Nový hovoří o synergickém efektu mezi podnikovou kulturou a procesy koordinace a motivace. Mintzberg vyzdvihuje význam podnikové kultury na průběh procesů identifikace, indoktrinace a socializace (Šigut, 2004, s. 70).

Podle některých autorů „zdravý rozum“ napovídá, že to co nazýváme kulturou organizace, bude mít vliv na mnoho dějů v organizaci a následně finanční ukazatele. Tento vliv se však podle nich může ztratit mezi všemi dalšími faktory a interakčními mechanismy, které tyto výsledky rovněž ovlivňují. Kolařík zastává názor, že kultura organizace významně ovlivňuje činnost organizace a její úspěšnost. Na úspěšnost organizace působí organizační kultura zejména dvěma mechanismy (Kolařík, 2011, s. 42). „Tím prvním je schopnost kultury koordinovat jednání mezi členy organizace tak, aby bylo naplněno poslání, pro které byla zřízena. Druhým mechanismem, jakým kultura ovlivňuje činnost organizace, je její vliv na implementaci strategie realizující úkoly, které má organizace plnit. Další významnou vlastností kultury je její vliv na identitu organizace. Zdrojem tohoto vlivu je to, že identita ovlivňuje interakce mezi členy organizace a skutečnost, že část kulturních artefaktů lze považovat za součást identity organizace“ (Kolařík, 2011, s. 42-43).

2.2.2 Prvky organizační kultury

Za pojmem organizační kultura se skrývá řada obsahů jako „vnitřní atmosféra typická pro firmu“, ovzduší ve firmě panující“ atd. Ačkoliv se jedná o přiblížení vcelku výstižné, jistě nebude na škodu zformulovat definici takovou, která nám

dovolí, si za tímto pojmem představit něco praktického, konkrétního (Pfeifer, Umlaufová, 1993, s. 17).

Jako kulturní prvky jsou označovány nejjednodušší strukturální a funkční jednotky, představující základní stavební komponenty kulturního systému. Nejčastěji jsou za prvky kultury považovány:

- základní předpoklady (přesvědčení)
- hodnoty
- normy
- postoje
- artefakty materiální a nemateriální povahy

Základní předpoklady

Základní předpoklady jsou zafixované představy o fungování reality, které lidé považují za zcela samozřejmé, pravdivé a nezpochybnitelné. Například „lidem ve firmě se dá věřit“ nebo naopak „lidem ve firmě se nedá věřit“, „prostředí, v němž firma existuje, je poznatelné, nebo „prostředí je nepoznatelné“. U člověka fungují zcela automaticky a nevědomě, a proto je také obtížně je identifikovat (Lukášová, Nový a kol., 2004, s. 23).

Základní předpoklady v daném textu vyjadřují, že „jde o názory fungující jako články víry v náboženství nebo axiomy v matematice: když jsou jednou přijaty, nemohou být dále vysvětlovány – každá dílčí argumentace totiž vychází z jejich akceptace“ (Sackmann, 2006, podle Lukášová 2010, s. 26). „Zdrojem vzniku základních přesvědčení je podle Scheina opakovaná zkušenost. Jestliže určitý způsob uvažování a chování vedl k výsledku, lidé v organizaci začnou postupně věřit, že věci takto fungují, a to, co pro ně bylo původně hypotézou, začnou brát jako skutečnost.

Pokud jde o to, čeho se základní přesvědčení týkají, rozlišuje Schein (1992) tři základní oblasti:

- 1) přesvědčení vztahující se k přežití a adaptaci na vnější prostředí
- 2) přesvědčení vztahující se k integraci vnitřních procesů (za účelem adaptace a přežití)

- 3) přesvědčení týkající se podstaty pravdy, času, člověka a lidských vztahů (reflektující širší prostředí, ve kterém organizace existuje)“ (Lukášová, 2010, s. 19).

Hodnoty

Hodnota je to, co je považováno za důležité, čemu jednotlivec či skupina přikládá význam. Hodnoty ovlivňují hodnocení ve smyslu „dobrý-špatný“ a vyjadřují obecné preference promítající se do rozhodování jednotlivce či organizace. Zatímco individuální hodnotový systém člověka determinuje to, co je pro něj osobně významné, organizační hodnoty jsou výrazem toho, čemu je přikládán význam v organizaci jako celku: co si členové organizace myslí, že by se v organizaci mělo dělat, protože to považují za správné a důležité. Hodnoty představují podle většiny autorů (Hofstede, 1991, Koster, 1992, Hall, 1995 a další podle Lukášová, Nový a kol., 2004) jádro organizační kultury. Klíčové organizační hodnoty bývají vyjádřeny v poslání či etickém kodexu organizace. Problémem, s nímž je možné se setkat v praxi, je nesoulad mezi hodnotami deklarovanými a hodnotami skutečně zastávanými (Lukášová, Nový a kol., 2004, s. 23).

Normy chování

„Normy jsou nepsanými pravidly chování, „pravidla hry“, která poskytují neformální návod, jak se chovat. Normy říkají lidem to, co se předpokládá, že budou dělat, říkat, v co věřit a dokonce jak se budou oblékat. Nikdy nejsou v písemné podobě. Předávají se ústní formou nebo chováním a mohou být upevňovány reakcemi lidí, ke kterým dochází v případě porušení norem. Pomocí těchto reakcí lze vyvíjet velice mocný tlak na chování – ostatní lidi řídíme i způsobem, jak na ně reagujeme“ (Armstrong, 2007, s. 260).

Dodržování těchto neformálních pravidel je ve skupině „odměňováno“ a nedodržení „trestáno“. Odměny či sankce mají především citový charakter – k těm, kteří normy dodržují, se ostatní členové chovají vstřícně a přátelsky, k těm, kteří je nedodržují, se chovají nevšimavě, odmítavě, až nepřátelsky. Chtějí-li být členové určité kultury akceptováni, chovají se v souladu s nepsanými normami chování, které jsou ve skupině přijaty. Pro organizaci mají skupinové normy chování zásadní význam (Lukášová, Nový a kol., 2004, s. 24).

Postoje

Postojem se, zjednodušeně řečeno, rozumí vztah k určitému celku, kterým může být osoba, věc, událost či problém. Většina autorů chápe postoj jako komplexní pojem, zahrnující tři složky: složku kognitivní, složku afektivní a složku konativní (Lukášová, 2010, s. 22).

Artefakty materiální a nemateriální povahy

„K artefaktům materiální povahy jsou obvykle řazeny architektura budov, materiální vybavení firem, produkty vytvářené organizací, výroční zprávy firem, propagační brožury a podobně. Artefakty nemateriální povahy pak jsou jazyk, historiky a mýty, firemní hrdinové, zvyky, rituály, ceremoniály. Někteří autoři řadí mezi prvky podnikové kultury jako dílčí kategorii artefaktů také symboly (Hofstede, 1991), mezi něž patří například logo firmy, jiní jsou toho názoru, že symboly jsou velmi širokou kategorií, protože prakticky všechny aspekty podnikové kultury mohou být interpretovány jako symboly (Brown, 1995)“ (Lukášová, Nový a kol., 2004, s. 23).

2.2.3 Struktura organizační kultury

Prvky organizační kultury nefungují izolovaně, ale vzájemně spolu souvisejí a ovlivňují se. Snaha o objasnění strukturálních a funkčních souvislostí a jejich důsledků pro poznání a utváření obsahu organizační kultury vedla některé autory k formulaci modelů organizační kultury.

Mezi nejznámější modely struktury organizační kultury patří model Edgarda H. Scheina (1992), G. Hofstedeho, W. Halla, D. R. Denisona.

Nejznámějším, nejcitovanějším a nejvíce využívaným je model, který vyvinul Edgar H. Schein. Tento model znázorňuje strukturu organizační kultury ve třech rovinách. Jsou to artefakty, hodnoty a normy chování a základní předpoklady.

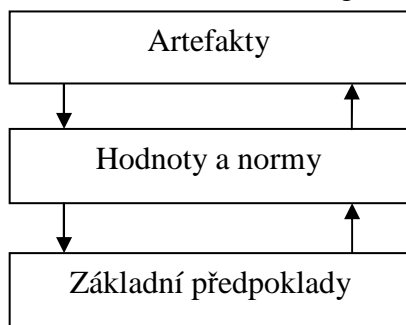
Artefakty představují nejpovrchnější, pro pozorovatele nejviditelnější rovinu organizační kultury. Jsou to vnější projevy kultury, které člověk vnímá, může je vidět a slyšet. Jsou to jazyk, historiky, zvyky, rituály, ceremoniály atd. Snadno pozorovatelné, popsatelné a nejsnáze ovlivnitelné jsou artefakty materiálního

charakteru, jako je architektura budov, materiální vybavení podniku, propagační materiály aj.

Druhou rovinou organizační kultury jsou hodnoty a normy chování. Představují rovinu částečně vědomou, pro vnějšího pozorovatele jen částečně zřetelnou a managementem organizace také pouze částečně ovlivnitelnou.

Základní předpoklady představují podle Scheina nejhlubší rovinu, zahrnující nevědomé a pro příslušníky kultury zcela samozřejmé názory a myšlenky. Vzhledem k tomu, že obsah základních přesvědčení je nevědomý a samozřejmý, je velmi obtížně identifikovatelný. Šipky v Scheinově modelu naznačují, jak se jednotlivé vrstvy kultury vzájemně ovlivňují.

Obr. 1. Scheinův model organizační kultury



zdroj: Schein, 1992, s. 29, upraveno, podle Lukášová, 2010

Uvedený příklad naznačuje logický mechanismus vzájemné souvislosti jednotlivých prvků organizační kultury směrem od vrstev hlubších k vrstvám povrchnějším. Šipky v Scheinově modelu však naznačují i opačný směr vlivu – od vrstev povrchových k vrstvám vnitřním (Lukášová, 2010, s. 26-27).

2.2.4 Obsah, síla a zdroje organizační kultury

Obsah organizační kultury představují základní přesvědčení, hodnoty, normy chování, které jsou sdílené v organizaci a kterou si osvojila určitá skupina lidí.

Silou organizační kultury se rozumí, nakolik jsou daná přesvědčení, normy, hodnoty sdíleny. Jsou-li sdíleny ve vysoké míře, je organizační kultura silná a výrazným způsobem ovlivňuje fungování organizace. Je-li organizační kultura slabá, znamená to, že členové organizace sdílejí společná přesvědčení, hodnoty a normy chování naopak jen v malé míře (Lukášová, 2010, s. 32).

Silná kultura ovlivňuje výkonnost organizace a některé její vlastnosti mají příznivý vliv a některé nepříznivý vliv na výkonnost organizace. Silná kultura je autory obecně chápána jako kultura, charakteristická svojí vyhraněností, stabilitou a vysokou mírou sdílení a respektování určitých předpokladů, hodnot a norem v rámci organizace. Vytváří soulad ve vnímání a myšlení pracovníků, usměrňuje chování lidí a znamená sdílení společných hodnot a cílů.

„Výhody silné kultury spočívají především v tom, že:

- Silná kultura vytváří soulad ve vnímání a myšlení pracovníků. Ten usnadňuje komunikaci a redukuje konflikty uvnitř organizace a zvyšuje také schopnost dosahovat konsenzu. Lidé mluví stejným jazykem, používaným pojmům přikládají stejný obsah, shodují se v tom, co považují za důležité a nedůležité, situace interpretují stejným či obdobným způsobem. Pozitivním důsledkem je urychlení rozhodování v organizaci a také urychlení realizace přijatých rozhodnutí.
- Silná kultura usměrňuje chování lidí. Lidé v organizaci sdílejí společné hodnoty a normy, což znamená, že díky společně uznávaným hodnotám směřují stejným směrem a díky existenci sociálních norem dodržují určité způsoby chování. Sdílením norem a uplatňováním „psychologických sankcí“ při jejich případném nedodržování je zabezpečen neformální způsob kontroly, což snižuje potřebu budovat formální kontrolní systémy (které by jinak mohly oslabovat motivaci a eliminovat inovační přístupy pracovníku) a zvyšuje schopnost koordinovaného postupu uvnitř organizace.
- Silná kultura znamená sdílení společných hodnot a cílů. Tím, že lidé sdílejí společné hodnoty a cíle, pociťují sounáležitost s organizací, jsou k ní loajální a mají pozitivní postoj ke spolupráci. Organizační kultura se tak stává výrazným zdrojem soudržnosti organizace a rovněž nezanedbatelným zdrojem motivace pracovníku.

Pokud jde o nevýhody silné organizační kultury, autoři upozorňují především na to, že:

- Silná organizační kultura fixuje organizaci na minulou zkušenost a vede k uzavřenosti a k přehlížení a ignorování signálu z vnějšího prostředí (zejména

signál disonantních s názory a přesvědčeními příslušníku kultury). Management organizace tak snáze podléhá dojmu, že, co fungovalo dosud, bude fungovat i nadále, a nevnímá potřebu změn či potřebu nových strategií. Kotter a Heskett (1992) dokonce poukazují na to, že silná kultura získává „rysy arogance“ a zahleděnosti do sebe, což v konečném důsledku poškozují ekonomickou výkonnost firmy.

- Silná kultura zabraňuje myšlení v alternativách, podporuje konformitu.
- Silná organizační kultura způsobuje rezistenci vůči změnám. I když se manažeři firmy rozhodnou pro změny, silné sdílení určitých názoru, hodnot a norem způsobuje, že lidé uvnitř firmy nechápou a neakceptují nutnost změn a mají tendenci zůstat u svých navyklých způsobu myšlení a chování. Pokud tedy silná organizační kultura byla v určité fázi vývoje organizace přínosem, může se stát, že v případě nutné změny se najednou stává překážkou“ (Lukášová, Nový a kol., 2004, s. 52-53).

Na obsah a sílu organizační kultury působí celá řada faktorů, které ji ovlivňují. Autoři věnují jednotlivým vlivům pozornost a klasifikují je rozdílným způsobem. Nejčastěji jsou přítom zdůrazňovány tyto vlivy:

- vliv národní kultury,
- vliv zakladatele či dominantního vůdce, vlastníku a manažeru,
- vliv prostředí (národní kultura, podnikatelské prostředí, profesionální kultura)
- vliv velikosti a délky existence organizace,
- vliv využívaných technologií,
- vliv organizační struktury,
- vliv metod a systémů řízení atd. (Lukášová, Nový a kol., 2004, s. 33)

Významným zdrojem organizační kultury je národní kultura. Příslušníci jednotlivých národů sdílejí a předávají si z generace na generaci základní předpoklady, normy, hodnoty a ustálené vzorce chování, které determinují myšlení, cítění a chování jejich příslušníků. Otázka, do jaké míry a jakým způsobem ovlivňují kulturní charakteristiky národů charakteristiky organizací v jednotlivých zemích je

předmětem zkoumání od sedmdesátých let minulého století. Aby mohly být zmapovány kulturní rozdíly mezi jednotlivými zeměmi, je třeba identifikovat příslušné obsahové dimenze národní kultury a její důsledky pro řízení organizací (Lukášová, 2010, s. 41). Podle Tureckiové, se většina odborníků, kteří se věnují fenoménu organizační kultury, shodují v tom, že národní kultura a organizační kultura se vzájemně ovlivňují (Tureckiová, 2004, s. 151).

Dalším významným zdrojem organizační kultury jsou zakladatelé a vůdci organizace. Role vůdce zakladatele organizace je při utváření organizační kultury zcela unikátní. Zakladatelé organizací mívají jasnou vizi, vyhraněné základní předpoklady a hodnoty, které determinují obsah kultury zejména v počátečním období existence organizace. Způsob formování kultury má svůj specifický průběh jak při zakládání organizace, tak v průběhu realizace. V průběhu realizace se pak testují návrhy zakladatelů pro řešení problémů externí adaptace a interní integrace. Pokud se ukáží jako funkční, transformují se do základních předpokladů. Tato kultura je potom předávána dalším přicházejícím pracovníkům jako návod, jak se věci v organizaci dělají

Vliv podnikatelského a tržního prostředí je dalším faktorem, který ovlivňuje organizační kulturu. Podnikání a trh představují pro firmu imperativy podněcující vznik určitých předpokladů, hodnot a norem chování, podporují volbu manažerských praktik v organizaci.

Na obsah organizační kultury má výrazný vliv délka existence organizace a také její velikost. Vývoj organizace je spojen s určitými typickými evolučními fázemi a krizemi, které souvisejí se „zráním“ organizace a jejím růstem. Schein uvádí tři evoluční fáze organizace:

- počáteční fáze existence organizace - kultura je důležitým zdrojem identity a síly organizace, dominantní roli hraje zakladatel organizace, vztahy členů organizace jsou neformální a vše směřuje k tomu, aby se firma prosadila.
- střední věk organizace – firma je již zavedena a potřebuje udržet svůj růst a stabilitu svého výkonu. Velikost firmy vyžaduje zavedení pevné organizační struktury, jasnějších pravidel, regulací a koordinací. Organizace prochází

krizí své identity. S růstem organizace se ztrácí společné cíle, smysl existence, objevují se subkultury. Zvládne-li organizace danou fázi, dostává se do fáze organizační zralosti.

- fáze organizační zralosti – kdy organizace prochází obdobím interní stability nebo také stagnace. Organizace brání svou kulturu, uctívá minulost a tradici, která je zdrojem sebevědomí. Určité aspekty se ale stávají dysfunkční. Podle Scheina má organizace dvě možnosti: možnost transformace či možnost destrukce (Lukášová, Nový a kol., 2004, s. 35-36).

Dalším zdrojům organizační kultury jako jsou vlivy technologií, vliv organizační struktury, vliv metod a systémů řízení aj. se nebudu věnovat.

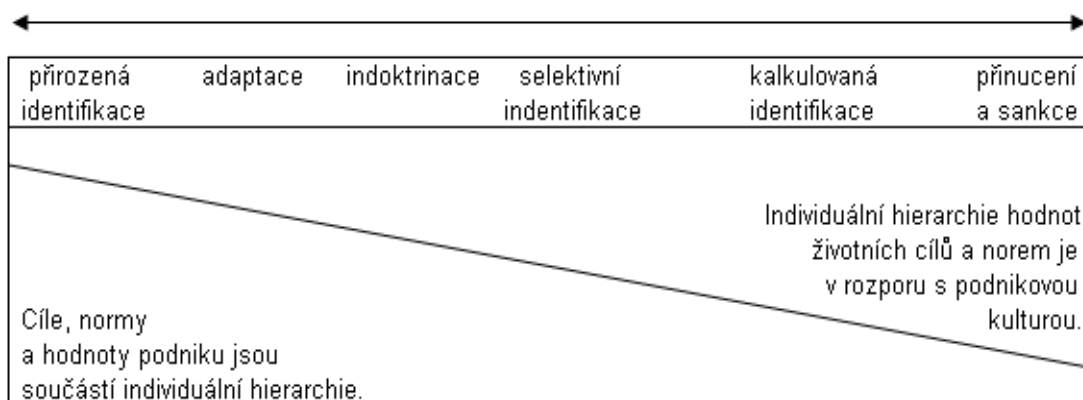
2.2.5 Organizační kultura a jedinec

V této kapitole je diskutován vztah organizační kultury a jedince.

„V zájmu snahy o vnitřní integraci a vnější adaptaci organizace usilují manažeři obvykle o to, aby se pracovníci organizace ztotožňovali s organizačními hodnotami a normami chování, které jsou pro dosahování podnikatelských cílů žádoucí. Protože prostředí a strategie firem se mění, socializace a řízená adaptace nejsou procesy, charakteristické pouze pro počáteční fázi členství v organizaci. Ve skutečnosti se jedná o trvalý proces, kterému je v organizacích věnována větší či menší pozornost a který bývá více či méně řízený a cílený. Výsledky příslušných snah managementu mohou být z hlediska efektu a trvalosti výsledků a v závislosti na užívaných metodách rozmanité“ (Lukášová, Nový a kol., 2004, s. 39).

Na následujícím obrázku je znázorněna identifikace spolupracovníků s podnikovými cíli a hodnotami.

Obr. 2 Identifikace spolupracovníků s podnikovými cíli a hodnotami



Zdroj: Bedrnová a Nový, 1994, s. 47, podle Lukášová, Nový a kol., 2004

Bedrnová a Nový zastávají názor, že „z hlediska míry skutečného přijetí podnikových cílů, norem a hodnot a trvalosti dosaženého stavu se pro podnikovou praxi jako optimální ukazuje varianta adaptace“ (Bedrnová a Nový, 1994, s. 47, podle Lukášová, Nový a kol., 2004, s. 39). Podobně J Chatman (1989) a A.D. Brown (1995) upozorňují na to, že extrémně vysoká úroveň souladu mezi individuálními a organizačními hodnotami způsobuje chování, které je ve vztahu k úspěšnosti organizace neefektivní. „Jsou-li socializační mechanismy organizace obzvláště účinné, mohou se zaměstnanci stát „přesocializovanými“, což může vést k naprosté konformitě a k neschopnosti myslet a jednat tvořivě“ (Brown, 1995, s. 57, podle Lukášová, Nový a kol., 2004, s. 39).

K. A. Golden (1992, podle Brown, 1995) identifikovala celkem čtyři varianty vztahu jedince k organizační kultuře:

1. Jednoznačné dodržování. Jednotlivci s tímto vztahem k organizační kultuře jsou plně přesvědčeni o její účinnosti.

2. Napjaté dodržování. Chování pracovníků je ve shodě s direktivami kultury. Zaměstnanci však mají výhrady vůči přiměřenosti určitých hodnot a norem chování a vůči směřování kultury organizace.

3. Utajené nedodržování. Jedinec vyslovuje souhlas s hodnotami a normami dominantní kultury organizace, skrytě je však neakceptují a nedodržují.

4. Otevřené nedodržování. Pracovníci zcela otevřeně nezastávají hodnoty a nedodržují normy, odpovídající kultuře dané organizace. Chovají se tak tehdy, mají-li pocit dostatečného bezpečí (Lukášová, Nový a kol., 2004, s. 38).

2.3 Adaptační proces nových zaměstnanců organizace

2.3.1 Vymezení pojmů adaptace a pracovní adaptace

Pro samotný pojem adaptace nalezneme řadu definic, které se na tuto problematiku dívají z různých úhlů.

Adaptace (lat. Adaptatio = přizpůsobení) je obecně proces přizpůsobení se organismu podmínkám, ve kterých existuje.

Dále Hartl, Hartlová (2000) dělí adaptaci na :

- biologickou – což je základní vlastnost živé hmoty, schopnost organismu přizpůsobit se vnějším podmínkám
- psychologickou – znamená přizpůsobení se chování, vnímání, myšlení a postojů
- sociální – je posun, k němuž dochází v sociálně psychologických či kulturních rysech jedince, po přechodu do nového prostředí

Jiný pohled na adaptaci přináší Smékal (2002), který rozlišuje mezi pojmy subjektivní adaptace (jak se člověk v konkrétních vztahových situacích cítí, zda je v nich spokojen) a objektivní adaptace (vyjadřuje úspěšnost zakotvení v práci, ale i jiných oblastech). Smékal hodnotí adaptaci jako spokojenost ve vztazích.

Bedrnová, Nový (2002) popisují adaptaci jako jednotu aktivních a pasivních forem, sepětí člověka s prostředím, přizpůsobení prostředí člověku a člověka prostředí. Člověk, který se přizpůsobuje životním podmínkám, nepřijímá tyto podmínky, v nichž žije, jen pasivně, ale snaží se je přizpůsobit svým potřebám, zájmům, hodnotám či cílům.

Palán (2002) rozlišuje mezi adaptací pasivní (akomodace) a adaptací aktivní. Rozdíl mezi těmito dvěma formami je, že při pasivní adaptaci dochází k plnému přizpůsobení jedince prostředí, zatímco při aktivní adaptaci se jedinec přizpůsobí, ale současně nepotlačí zcela svoje potřeby.

Existuje celá řada dalších definic a pojmů adaptace. Vzhledem k zaměření mé práce se budu zabývat pracovní adaptací zaměstnanců (pracovníků) s ohledem na osvojení organizační kultury.

Nový, Surynek (2002) definují, že pracovní adaptace je přizpůsobení jedince práci, pracovnímu prostředí a pracovním podmínkám. Pracovní adaptace je jednak procesem, v jehož průběhu dochází k postupnému vyrovnávání souboru osobních předpokladů jedince s konkrétními požadavky jeho pracovního zařazení, jednak procesem, který zahrnuje i průběžné zvládnutí změn v nárocích pracovní činnosti a v podmínkách, ke kterým dochází v důsledku inovačních změn. K pracovní adaptaci významně přispívá odborná příprava – organizovaný zácvik, školení, studium apod. Pracovní adaptace je kontinuální proces, jenž začíná vstupem do zaměstnání a projevuje se v rozmanité podobě v průběhu celé profesionální dráhy. Jeho výsledkem je určitá úroveň vyrovnání se člověka s prací a jejími podmínkami, kterou je možné vyjádřit jako přiměřenou nebo nepřiměřenou pracovní adaptovanost. Dosažená míra adaptovanosti se promítá ve výkonnosti pracovníka a v jeho spokojenosti s prací.

2.3.2 Cíle adaptačního procesu

Jak je zřejmé z předchozích kapitol, cílem adaptačního procesu je „usměrnit, usnadnit a urychlit seznámení pracovníka s novou pracovní činností a jeho integraci do sociálního prostředí organizace a jeho kultury“ (Lukášová, 20010, s. 194).

Na cíle adaptačního procesu lze nahlížet ze dvou hledisek, jak z pohledu organizace, tak z pohledu pracovníka. Dle Bedrnové, Nového (2002) za hlavní cíle adaptačního procesu z hlediska organizace je považováno:

- snižování nákladů
- zvyšování efektivnosti práce
- stabilita jednotlivých pracovních skupin.

Hlavní cíle adaptačního procesu z hlediska pracovníka spočívají v dosažení toho, aby pracovník:

- co nejlépe a co nejrychleji zvládl pracovní požadavky na něj kladené
- získal perspektivu svého dalšího odborného růstu a pracovní kariéry
- přiměřeně se začlenil do struktury mezilidských vztahů v pracovní skupině a do sociálního systému podniku

Proces seznamování se s novou pracovní činností a proces integrace do pracovní skupiny/organizace jdou z velké části „ruku v ruce“. Cílená organizační socializace vyžaduje volbu dalších, specifických postupů a aktivit (Lukášová, 2010, s. 194). Ty budou rozvedeny v další kapitole. Uvedený proces sleduje jednak fyzické přizpůsobení se novým podmínkám, ale také přizpůsobení se psychické, mentální a sociální (Heinová, 2010).

2.3.3 Řízení adaptačního procesu

Adaptace je řízený proces. Jde o širokou škálu aktivit jak ze strany zaměstnavatele, tak ze strany zaměstnance. Dobře připravený a řízený adaptační proces je důležitý pro všechny typy podniků a organizací. Ve velkých organizacích je adaptační proces v kompetenci personálního útvaru, který má připravený adaptační plán, v malých organizacích, kde nejsou zřízeny personální útvary, připravují tyto plány přímí nadřízení. Jak uvádí Koubek (1995), malá organizace je zranitelnější díky menšímu počtu pracovníků, které nelze rychle a efektivně nahradit tak, jak tomu lze ve velké organizaci. Toto je např. jeden z důvodů, který činí adaptační proces pracovníků na pracovišti důležitým.

Do samotného procesu řízení adaptace jsou zapojeny subjekty a objekty této adaptace. Rozhodujícími subjekty adaptačního procesu jsou:

- přímý nadřízený, který je zodpovědný za průběh adaptačního procesu
- mentor, na kterého se nový zaměstnanec po dobu adaptace může obracet
- zaměstnanci pověřeni vedením personální agendy, jejichž úkolem je shromažďovat dokumenty, které jsou součástí adaptačního procesu, metodicky vést adaptační proces a kontrolovat jeho průběh.

Objekty řízeného adaptačního procesu lze rozdělit do následujících kategorií:

- nový zaměstnanec – rozhodujícím subjektem řízení adaptace je přímý nadřízený, který je zodpovědný za průběh.
- zaměstnanci, kteří se vrací na své původní pracoviště po delší době (např. po mateřské nebo rodičovské dovolené, po delší nemoci) – tito zaměstnanci potřebují v rámci readaptace umožnit doplnění znalostí a dovedností a je u nich potřeba stimulovat zájem o profesní kariéru a další rozvoj.
- zaměstnanci, kteří v rámci organizace mění pracovní zařazení

- adaptační doba je kratší, protože zaměstnanci již znají firemní kulturu a organizační záležitosti.
 - přechod zaměstnance z jednoho provozu (oddělení, útvaru) do druhého
 - přeřazení do nového provozu
 - jiné zařazení v důsledku vývoje profesní kariéry (pracovní postup, sestup)
 - jiné zařazení v důsledku změny zdravotního stavu
- pracovní skupiny, které bývají objektem řízení adaptačního procesu při zavádění inovačních změn v organizaci (např. zavádění nových pracovních postupů). (Bedrnová, Nový, 2002, s. 343-346).

Během adaptačního procesu se zaměstnanec zařazuje do kolektivu, přijímá novou roli, začíná se orientovat v pracovních procesech, vstřebávat firemní kulturu a navazuje kontakty se spolupracovníky. Podle Bedrnové, Nového (2002) je adaptace ve společenském procesu práce procesem vyrovnávání se člověka se skutečností, ve které plní pracovní úkoly. Tento proces probíhá ve dvou rovinách – v rovině pracovní adaptace a v rovině sociální adaptace pracovníka. Pracovní a sociální adaptace se navzájem prolínají, nelze je zcela oddělit. Úspěšný průběh tohoto procesu je podmíněn tím, jak pracovník zvládl obě roviny adaptace.

Proces pracovní adaptace má své zákonitosti. Má závažné důsledky pro pracovníky v podniku, pro jejich výkon či spokojenost s vykonávanou prací, že není žádoucí ponechat tento proces živelnému průběhu, ale je třeba jej cílevědomě řídit a usměrňovat.

Řízení adaptačního procesu sleduje dva aspekty:

- aspekt pracovníka – který zahrnuje rozvoj osobnosti, uspokojování potřeb a požadavků pracovníka a pracovní spokojenost
- aspekty podniku – který vyžaduje rychlé zvládnutí pracovní činnosti, identifikace pracovníka s prací, pracovní skupinou a podnikem

Je třeba si uvědomit, že nástup do nového zaměstnání nebo do nové pracovní pozice je pro každého zaměstnance více či méně stresující a je doprovázen určitou nejistotou. Pro průběh adaptačního procesu nového zaměstnance je dobré, aby mu byl poskytnut:

- soubor informací o organizaci, firmě, do které nastoupil – o její strategii, úkolech a perspektivách vývoje, o organizačním uspořádání (strukturu), zásadách personální a sociální politiky, o formách jejich praktické realizace, o pracovním režimu v organizaci, směnnosti apod.
- soubor informací o vlastní práci – o pracovním prostředí, popis funkce pracovní činnosti, pracovní a finanční perspektivě, odměňování, pracovním režimu na pracovišti
- soubor informací o pracovní skupině (kolektivu) – o její struktuře, přijatých normách, zvyklostech, návycích, tradicích, hodnotách atp.

V prvním období po nástupu do nového zaměstnání je pro zaměstnance důležité, aby se dovedl v novém prostředí rychle orientovat, aby se seznámil s umístěním a činnostmi pro něj důležitých útvarů a návazností jejich práce (Bedrnová, Nový, 2002, s. 342).

Adaptace nového zaměstnance je významně ovlivněna informacemi, které o organizaci získal již před vstupem do pracovního poměru. Názor, který si vytvořil na organizaci, do které se rozhodl jít pracovat, je již předem ovlivněn pověstí a obrazem organizace na veřejnosti, ale i prvními dojmy, které si vytvořil jako uchazeč o zaměstnání. Například dojmy z telefonické či písemné komunikace předcházející výběrovému pohovoru, ze vstupu do budovy, jejího vnějšího i vnitřního vzhledu, z úrovně průběhu výběrového pohovoru, z jednání a vystupování členů výběrové komise i pracovníků personálního útvaru, případně z úrovně dokumentů, které mu byly předány k seznámení. To vše vypovídá o image organizace (firmy) a její firemní kultuře (Heinová, 2010).

2.3.4 Průběh adaptace

Úsilí věnované výběru nových pracovníků může být zmařeno nepřípraveným adaptačním procesem. Nelze nového zaměstnance zahrnout všemi požadavky najednou. Efektivní předávání informací by tedy mělo probíhat pokud možno postupně, jak formální tak neformální cestou. Ústní i písemná forma adaptace by měla být sladěna. Proto se pro uspořádané a harmonizované seznamování s novou pracovní pozicí využívá tzv. adaptační plán, program (Koubek, 1995).

Adaptační proces se v každé organizaci řídí určitým časovým harmonogramem. K předání a vysvětlení adaptačního plánu by mělo dojít v průběhu prvního pracovního dne během rozhovoru zaměstnance s jeho přímým nadřízeným nebo s pracovníkem personálního oddělení. Adaptační plány jsou v praxi uplatňovány převážně pro řízení adaptačního procesu „konkrétních pracovníků“. Při tvorbě adaptačního plánu pro nového zaměstnance je třeba vycházet z následujících zásad:

- obsah plánu má být závislý na složitosti a náročnosti pracovní činnosti, kterou bude pracovník vykonávat
- druhem a charakterem práce se má řídit i délka období, na kterou je plán rozpracován a jeho forma – adaptační plán může mít různou podobu (od stručného záznamu až po podrobný program s termínovanými úkoly)
- při tvorbě adaptačního plánu je třeba respektovat úroveň dosaženého vzdělání i délku praxe pracovníka
- plán má být sestaven i s ohledem na individuální zvláštnosti pracovníka a obsah plánu má být podle možnosti přizpůsoben jeho představám a přáním

Délka adaptačního programu zpravidla závisí na charakteru organizace a pracovní pozici. Za ideální délku adaptace je považováno šest měsíců. Dle zkušeností však většina zaměstnavatelů považuje za adaptační dobu, dobu shodnou s dobou zkušební (která je zpravidla sjednána v pracovní smlouvě), jež může dle zákona činit maximálně tři měsíce. Zaměstnavatel zpravidla předpokládá, že po uplynutí této lhůty je zaměstnanec již plně zadaptován a připraven podávat kvalitní pracovní výkony.

Samotný proces adaptace probíhá jednak po oficiální (formální) linii, jednak neformálním způsobem. V prvním případě jde o plánovitý proces zabezpečovaný především personálním útvarem a bezprostředním nadřízeným, ve druhém případě je to víceméně spontánní proces zabezpečovaný spolupracovníky. Neformální způsob adaptace má značný význam především pro zařazování nového pracovníka do pracovního kolektivu, pro sžívání se s ním. Mnohdy je pro adaptaci nového pracovníka významnější a efektivnější právě onen neformální, spontánní proces (Koubek, 1995).

2.3.5 Nástroje adaptačního procesu

Krátce se zmíním o nástrojích adaptačního procesu. Zaměstnanci zodpovědní za realizaci adaptačního procesu mají možnost volby z širokého spektra nástrojů, se kterým se adaptační proces realizuje. Tyto nástroje chronologicky shrnuje následující tabulka.

V tabulce definuje Bucháčková (2003) základní nástroje adaptačního programu.

Tabulka č. 1. Nástroje adaptačního programu

| Nástroje adaptačního programu | Zodpovědnost |
|--|---------------------|
| Udržování kontaktu s pracovníkem před nástupem do firmy, předávání základních písemných informací o firmě | Personální útvar |
| Předání a vysvětlení informačních materiálů (informace o organizaci, firemních směrnicích, podnikové kultuře a personální politice). | Personální útvar |
| Předání a vysvětlení adaptačního plánu | Přímý nadřízený |
| Vstupní rozhovor nadřízeného se zaměstnancem | Přímý nadřízený |
| Seznámení se spolupracovníky | Přímý nadřízený |
| Seznámení s vybranými útvary a jejich činnostmi | Vedoucí útvarů |
| Kontrola průběhu adaptačního procesu | Personální útvar |
| Vyhodnocení adaptačního procesu | Personální útvar |

Zdroj: Bucháčková, 2003, s. 39

2.3.6 Zprostředkování organizační kultury v adaptačním procesu pracovníků

Předcházející kapitoly byly věnovány adaptačnímu procesu z hlediska cíleného působení managementu. Kromě něho má na adaptaci a na předávání kultury organizace vliv jednak informace o organizaci, které mohou mít vliv na jejich rozhodnutí ucházet se o místo právě v dané organizaci. Dále mají na adaptaci nových pracovníků vliv původní zaměstnanci.

Informace o organizační kultuře

Řada autorů se shoduje na tom, že kultura organizace je předávána novým pracovníkům v adaptačním procesu. Ještě před vstupem do organizace mají lidé

obvykle již určité množství informací o její kultuře a tyto aspekty jsou často jedním z parametrů, podle kterého se rozhodují, zda se o místo v organizaci budou ucházet. Někdy se dokonce začnou již předem s kulturou organizace ztotožňovat. „Tento proces, který je považován za jednu z fází „předávání“ kultury organizace, je označován jako předvolba (Brown, 1995) či anticipační socializace (Merton 1957, podle Brown, 1995)“ (Lukášová, Nový a kol., 2004, s. 37 - 38)

Pokud vstup do organizace předcházela předvolba, bývá adaptace pracovníka v organizaci poměrně rychlá. Pokud k předvolbě nedošlo a jedinec vstoupil do organizace, o které nic nevěděl, může se stát, že zjistí, že mu daná kultura nevyhovuje, že se s některými jejími rysy není schopen ztotožnit nebo, že se kultuře organizace není schopen přizpůsobit vůbec. Takový jedinec pak může být neproduktivní, či dokonce kontraproduktivní, což často skončí tím, že z organizace odejde nebo je propuštěn (Lukášová, Nový a kol., 2004, s. 38).

Vliv původních zaměstnanců a managementu na organizační kulturu

„Kultura je výtvořem členů organizace a výsledkem působení řady vnějších a vnitřních faktorů s různou intenzitou. Výsledná podoba však není pouhou momentální výslednicí působení těchto faktorů, nýbrž výsledkem dlouhé řady vzájemných interakcí mezi těmito faktory a členy organizace“ (Kolařík, 2011, s. 54). Na nového pracovníka působí jak příklady jeho kolegů, kteří se v různé míře chovají dle kultury předávané vedením organizace, tak managementu. Management předává kulturu organizace na třech úrovních:

- Nezamýšlené ovlivňování – manažera mohou brát zaměstnanci jako vzor.
- Vědomé ovlivňování - probíhá v obecnější rovině. V konkrétní rovině sem patří vydávání kodexů, směrnic, pracovních a kázeňských řádů, rozmístění pracovních hesel, tvorba pracovních profilů zaměstnanců vzdělávacích programů pro zaměstnance apod.
- Cílené ovlivňování – manažeři se zaměřují na konkrétní projevy kultury, snaží se je měnit. Sestavují plány na její změnu, najímají externí poradce, jejichž úkolem je návrh žádoucí podoby kultury a způsobů jejího dosažení (Kolařík, 2011, s. 56).

Uvedené úsilí má hranice, které určují členové organizace. „Oni mohou „říct“ toto už je pro nás nepřijatelné, to je hranice, za kterou nehodláme jít, takto nikdy

nebudeme pracovat, jednat s klienty, přijímat řešení podložené těmito argumenty a důvody“ (srov. Donovan, 2006 podle Kolařík, 2011, s. 54).

2.3.7 Vyhodnocení adaptačního procesu

Na závěr adaptačního procesu probíhá jeho hodnocení. Hodnocením adaptačního procesu dochází k získávání ucelené představy o následném profesním směřování nově přijatého pracovníka. Nový zaměstnanec je v průběhu zkušební doby pravidelně monitorován a hodnocen. Proces je třeba sledovat pravidelně, zpracovávat dílčí výsledky a vyhodnocovat tak i efektivitu jednotlivých kroků. Vyhodnocení adaptace nového zaměstnance provádí přímý nadřízený na základě dílčích hodnocení. Hodnocení lze provádět na základě připravených kritérií, která jsou v písemné formě, např. popis pracovní náplně. Nejčastější se pro zhodnocení adaptačního procesu zpravidla používá metoda řízeného rozhovoru, kterého se může kromě přímého nadřízeného účastnit i mentor nebo garant nováčka a příslušný pracovník personálního oddělení. Součástí závěrečného hodnocení může být i krátký test zjišťující úroveň požadovaných znalostí potřebných k výkonu práce a znalostí vnitřních pravidel organizace. Důležité je také získávání zpětné vazby od pracovníka samotného, ale i od ostatních účastníků adaptačního procesu (Koubek, 1995).

3 Výzkumná část

3.1 Metodologie výzkumu

V předchozí kapitole jsem se zabývala všeobecně Charitou a organizační kulturou, která je pracovníkům předávána během adaptačního procesu. V metodologické části uvádím hlavní a dílčí výzkumné otázky, dále metodu výzkumu použitou pro zodpovězení výzkumné otázky, techniky sběru dat, jednotku zkoumání a etické aspekty výzkumu.

„Metodologie se zabývá systematizací, posuzováním a navrhováním strategií a metod výzkumu“ (Hendl, 2005, s. 34)

Řešení metodologických otázek je ovlivněno filozofickými pohledy. Jak výzkum provedeme, závisí na našich názorech na povahu sociálního světa (ontologie), na to, co o něm můžeme vědět, na našich názorech na povahu znalostí a jak k nim můžeme dospět (epistemologie), na hodnotových a etických hlediscích. Také závisí na základních cílech výzkumu, na externích vlivech na výzkum (dotace, zadavatelé výzkumu) i na našem bezprostředním okolí (Hendl, 2005, s. 35).

3.1.1 Hlavní a dílčí výzkumné otázky

Cílem výzkumu je odpovědět na hlavní výzkumnou otázku: Jak probíhá adaptační proces pracovníků s ohledem na osvojení kultury Charity.

Hlavní výzkumnou otázku jsem rozdělila na čtyři dílčí otevřené výzkumné otázky, jejichž zodpovězení umožní formulovat odpověď na hlavní výzkumnou otázku.

Znění těchto otázek je následující:

1. Co přivádí nové pracovníky do organizace Charita?
2. Jak podporuje management nové pracovníky během jejich adaptace?
3. Jaké jsou vzájemné vztahy mezi pracovníky, jaký je jejich vztah k organizaci a ke klientům?
4. Ovlivňuje kultura Charity adaptační procesy pracovníků?

3.1.2 Použitá výzkumná metoda

„Výzkum znamená proces vytváření nových poznatků. Jedná se o systematickou a pečlivě naplánovanou činnost, která je vedena snahou zodpovědět kladené výzkumné otázky a přispět k rozvoji daného oboru“ (Hendl, 2005, s. 30). Jakou metodu pro získávání informací si výzkumník zvolí, záleží na tom, jaká data či informace potřebujeme zjistit.

Pro řešení uvedené výzkumné otázky jsem zvolila kvalitativní metodologii výzkumu a to přes to, že kvalitativní výzkum bývá časově náročnější a znalost nemusí být možno zobecnit. Také ho lze těžko replikovat, na rozdíl od kvantitativního výzkumu, kvůli jeho pružnému a nestrukturovanému charakteru. Kvalitativní výzkum na druhé straně umožňuje podrobný popis a vhled při zkoumání skupiny v jejím přirozeném prostředí. Umožňuje najít místní příčinné souvislosti. Pochopením prostředí, zvyklostí a získáním zpětných vazeb během výzkumu, je možné lépe vést nové rozhovory, formulovat otázky atd. (Hendl, 2005, s. 52)

„Neexistuje jediný obecně uznávaný způsob jak vymezit nebo dělat kvalitativní výzkum. Negativní definici podali metodologové Glaser a Corbinová (1989), kteří za něj považují jakýkoli výzkum, jehož výsledků se nedosahuje pomocí statistických metod nebo jiných způsobů kvantifikace. Mnoho autorů nesouhlasí s tímto vymezením, protože podle nich jedinečnost kvalitativního výzkumu nespočívá pouze v absenci čísel. Potíž je v tom, že kvalitativní výzkum je široké označení pro rozdílné přístupy“ (Hendl, 2005, s. 49 - 50).

Významný metodolog Creswell definoval kvalitativní výzkum takto: „Kvalitativní výzkum je proces hledání porozumění založený na různých metodologických tradicích zkoumání daného sociálního nebo lidského problému. Výzkumník vytváří komplexní, holistický obraz, analyzuje různé typy textů, informuje o názorech účastníků výzkumu a provádí zkoumání v přirozených podmínkách“ (Creswell, 1998, s. 12, podle Hendl, 2005, s. 50).

„V typickém případě kvalitativní výzkumník vybírá na začátku výzkumu téma a určí základní výzkumné otázky. Otázky může modifikovat nebo doplňovat v průběhu výzkumu, během sběru a analýzy dat“ (Hendl, 2005, s. 50). S kvalitativním výzkumem je spojováno několik přístupů, které se považují za základní. Výzkum pomoci:

- případová studie
- etnografický výzkum
- zakotvená teorie
- fenomenologický výzkum
- narativní výzkum

Vzhledem k tomu, že v této práci jde především o popis adaptačního procesu, jeví se jako nejvhodnější design výzkumu případová studie. Celkem se jedná o tři případové studie. V případové studii jde o detailní studium jednoho případu nebo několika málo případů. Zatímco ve statistickém šetření shromažďujeme relativně omezené množství dat od mnoha jedinců (případů), v případové studii jde o zachycení složitosti, o popis vztahů v jejich celistvosti. Předpokládá se, že důkladným prozkoumáním jednoho případu lépe porozumíme jiným podobným případům. Hendl, podle sledovaného případu, rozlišuje tyto typy případových studií:

- osobní případová studie
- studie komunity
- studium sociálních skupin
- zkoumání událostí, rolí a vztahů
- studium organizací a institucí

Zabývám se posledním typem případové studie, tedy studium organizací a institucí. Zkoumají se firmy, školy, odborové organizace, implementace programů a intervencí, kultura organizací, procesy změn a adaptací. Cíle jsou různorodé – hledání nejlepšího vzorce chování, zavedení určitého typu řízení, evaulace, zkoumání procesu změn a adaptace (Hendl, 2005, s. 103-105).

3.1.3 Techniky sběru dat

Výběr metody pro sběr dat se zakládá na požadovaném typu informace i na tom, od koho jí budeme získávat a za jakých okolností se tak bude dít. Hlavní skupinu metod sběru dat v empirickém výzkumu tvoří naslouchání vyprávění, kladení otázek lidem a získávání jejich odpovědí. Hendl (2005) pak dále hovoří o tom, že na začátku si výzkumník určí výzkumné téma a základní výzkumné otázky, ale v průběhu výzkumu je může měnit i doplňovat. K získání informací potřebných

pro řešení výzkumné otázky jsem použila rozhovory pomocí návodu se zaměstnankyněmi třech oblastních Charit olomoucké Arcidiecéze. Návod k rozhovoru představuje seznam otázek nebo témat, jež je nutné v rámci interview probrat. Tento návod má zajistit, že se skutečně dostane na všechna pro tazatele zajímavá témata. Je na tazateli, jakým způsobem a v jakém pořadí získá informace, které osvětlí daný problém. Zůstává mu i volnost přizpůsobovat formulace otázek podle situace. Rozhovor s návodem dává tazateli možnost co nejvýhodněji využít čas k interview. Současně umožňuje provést rozhovory s několika lidmi strukturovaněji a ulehčuje jejich srovnání. Pomáhá udržet zaměření rozhovoru, ale dovoluje dotazovanému zároveň uplatnit vlastní perspektivy a zkušenosti (Hendl, 2005, s. 164-174). Téma rozhovorů vycházelo z dílčích výzkumných otázek uvedených v kapitole 3.1.1.

K uchopení výzkumného problému jsem kromě rozhovoru pomocí návodu zvolila také studium dokumentů zkoumaných oblastních Charit. Konkrétně informace uvedené ve směrnících, metodikách a standardech přijímání a zaškolování nových pracovníků oblastních Charit olomoucké Arcidiecéze.

„Analýza dokumentů patří k standardní aktivitě jak v kvalitativním, tak v kvantitativním výzkumu. Dokumenty - všechno napsané nebo prostě zaznamenané - mohou být podrobeny analýze z různých hledisek. V dokumentech se projevují osobní nebo skupinové vědomé nebo nevědomé postoje, hodnoty a ideje. Rozmanitost dokumentů znamená první výhodu této strategie zkoumání (Mayring 1990). Otevírá přístup k informacím, které by se jiným způsobem těžko získaly. Druhou výhodou je okolnost, že data nejsou vystavena působení zdrojů chyb nebo zkreslení, jež vznikají při uskutečňování rozhovorů nebo pozorování, měření a testování“ (Hendl, 2005, s. 132). Dle Dismana (2005, s. 166) je za dokument považovaný „...jakýkoliv hmotný záznam lidské činnosti, který nevznikl za účelem našeho výzkumu“. Studiem dokumentů jsem získala tedy informace, které doplnily, již získané informace od pracovníků.

3.1.4 Jednotka zkoumání

Výzkum bude prováděn v Arcidiecézní charitě Olomouc, která se skládá z 32 Charit působících na území olomoucké Arcidiecéze. Každá z nich má právní subjektivitu. Vzhledem k tomu, že kvalitativní výzkum je reálně možno vést pouze

na omezeném vzorku subjektů, byl výzkum uskutečněn pouze ve třech oblastních Charitách olomoucké Arcidiecéze. Z hlediska výzkumu je také důležité jednoznačně vymezit cílovou skupinu (objekty, jednotky zkoumání), se kterou budou výzkum a analýza spjaty. Není v možnostech této práce věnovat se všem objektům, kterých se mohou adaptační procesy v organizaci týkat. Výzkumný vzorek jsem vybrala pomocí záměrného výběru jednotek, pomocí kritériálního výběru. Žižlavský (2004, s. 113) říká, že: „Záměrný výběr nám dovoluje vybrat případ, protože ilustruje nějaký rys nebo proces, který nás zajímá. Kvalitativní výzkumná strategie dává přednost záměrnému výběru“.

Disman (2005, s. 113) k tomu dodává: „Při použití účelového výběru musí výzkumník jasně, přesně a otevřeně definovat populaci, kterou jeho vzorek opravdu reprezentuje“.

Uvedené tři oblastní charity poskytují služby v olomoucké arcidiecézi již dvacet let, takže organizační kultura byla již vytvořena a mohla tedy být předávána v adaptačním procesu. Velikost jednotlivých charit se liší podle počtu zaměstnanců, podle toho, kolik sociálních projektů realizují. Většina zmiňovaných charit poskytuje charitní ošetrovatelskou a pečovatelskou službu a realizuje různé sociální projekty. Na těchto pozicích pracují pečovatelky, zdravotní sestry, které pracují v přímém kontaktu s klientem a odborní sociální pracovníci, kteří nejsou v přímém kontaktu s klientem. Cílovou skupinou tedy byli pracovníci, kteří splnili tyto kritéria: pracovali na pozicích pečovatelek, zdravotních sester, nebo na pozici sociálního pracovníka (VOŠ, VŠ) a pracovali v organizaci maximálně dva a půl roku.

3.1.5 Etické aspekty výzkumu

Důležité jsou i etické aspekty výzkumu. „Etické požadavky se při plánování a provádění výzkumu soustředí na přístup, souhlas a ochranu účastníka. Protože přímý kontakt výzkumníků s lidmi, situacemi nebo daty pro výzkumný účel není snadný, musí se ucházet o podporu a souhlas těchto lidí“ (Punch, 2008, s. 87).

Vzhledem k tomu, že se výzkum adaptačního procesu s ohledem na organizační kulturu může úzce dotýkat ryze intimních oblastí, je důležité, aby byla ochráněna identita konkrétních lidí a institucí a zachována osobní diskretnost. Respondenti byli seznámeni s výzkumem, jejich rozhodnutí, podílet se na výzkumu bylo dobrovolné. Zápisy z rozhovorů nebudou poskytnuty třetí straně.

3.2 Empirická část výzkumu

V třetí, empirické části práce, uvedu výsledky provedeného výzkumu. Tato práce je zaměřena na adaptaci nových pracovníků Charit s ohledem na osvojení kultury organizace. Budu se zde snažit zodpovědět na otázku co přivádí nové pracovníky do organizace, jaká je podpora managementu během adaptace nového pracovníka, jaké jsou vzájemné vztahy mezi pracovníky, jaký je vztah pracovníků k organizaci a ke klientům, jak vnímá proces adaptace pracovník a která fáze adaptačního procesu je významná z pohledu zaměstnanců a jaký vliv měla organizační kultura na průběh adaptačního procesu. Kromě výpovědí pracovníků Charit, budu využívat také dokumenty Charit vztahující se k přijímání a adaptaci nových pracovníků. V závěrečné kapitole této práce bude na základě odpovědí na dílčí výzkumné otázky zodpovězena hlavní výzkumná otázka: Jak probíhá adaptační proces pracovníků s ohledem na osvojení kultury Charity.

Výzkum probíhal ve třech Charitách na území olomoucké arcidiecéze v prvním čtvrtletí roku 2012.

3.2.1 Zkoumání dokumentů Charit, vztahující se k přijímání a adaptaci nových pracovníků

Velmi důležitým dokumentem poskytovatelů sociálních služeb jsou Standardy kvality sociálních služeb. K 1. lednu 2007 nabyl účinnosti zákon č. 108/2006 Sb., o sociálních službách, který vymezuje podmínky pro získání registrace poskytovatelů sociálních služeb. Jednou z podmínek je právě vytvoření standardů kvality sociálních služeb. Standardy kvality sociálních služeb (SQSS) definují, jak má vypadat kvalitní služba, jejíž kvalitu můžeme posoudit souborem měřitelných kritérií. Standardů je patnáct a jsou rozděleny do tří oblastí. Procedurální, personální a provozní standardy. V personálních standardech, s ohledem na moji práci, je důležitý standard č. 9 Personální a organizační zajištění sociální služby. Tento standard zdůrazňuje, že zařízení disponuje pro zabezpečení poskytovaných služeb dostatečným počtem pracovníků, jejichž struktura, kvalifikace, vzdělání a dovednosti odpovídají potřebám uživatelů služeb a zařízení vytváří podmínky k tomu, aby způsob přijímání a zaškolování pracovníků odpovídal platným obecně závazným normám a stanoveným vnitřním pravidlům (SQSS, 2008).

Každá z těchto Charit, má zpracovány dokumenty pro přijímání a zaškolování nových pracovníků podle těchto standardů. Jedná se o směrnice, metodiky, vnitřní pravidla. Tyto dokumenty obsahují zvlášť pravidla pro přijímání nových pracovníků a zvlášť pravidla pro zaškolování nových pracovníků. Rozsah těchto pravidel je u každé ze zmiňovaných Charit jiný. Ve zkoumaných dokumentech jsou zmiňovány mimo jiné principy, cíle a poslání Charity. Obsahy těchto pojmů jsou ve vztahu k Charitě vysvětleny v Kodexu Charity Česká republika – viz kapitola 2.1.2 Poslání a cíle Charity.

3.2.1.1 Pravidla pro přijímání nových pracovníků

Pravidla pro přijímání nových pracovníků, musí v každé organizaci odpovídat legislativě ČR. Zaměstnavatel dodržuje ustanovení Zákoníku práce a registrované organizace, které poskytují sociální služby, musí mít zpracovány Standardy kvality sociálních služeb podle zákona 108/2006 Sb. Standard č. 9. přesně vymezuje personální a organizační zajištění sociálních služeb. Tento standard vymezuje pojem pracovní profil, který je pojmem zahrnujícím v sobě „kvalifikační požadavky a osobnostní předpoklady zaměstnanců“. V každém zařízení se dokumenty týkající se personálního obsazení nazývaly jinak. Pouze v jednom zařízení byly zmíněné dokumenty součástí Standardů kvality sociálních služeb, v dalších zařízeních se nazývaly směrnice, metodické pokyny. Co se týká kvalifikačních požadavků, jsou v první řadě definovány odbornou způsobilostí pracovníků podle příslušných zákonů (nyní viz § 119 zákona č. 108/2006 Sb., o sociálních službách). Osobnostní předpoklady zaměstnanců se kromě jiného prokazují bezúhonností pracovníků podle § 79 odstavce 2) a 3) zákona č. 108/2006 Sb., o sociálních službách (SQSS,2008). V případě tří zkoumaných Charit, byla pravidla pro přijímání pracovníků zpracována odlišně.

V jednom případě se dokument přijímání nových pracovníků soustředí hlavně na předložení potřebných dokladů (výpis z rejstříku trestů, ne starší tří měsíců, úředně ověřenou kopii dokladu o nejvyšším dosaženém vzdělání, úředně ověřenou kopii dokladu o kvalifikaci pro danou pozici) a na školení Bezpečnosti ochrany zdraví při práci.

V jiném případě je v dokumentu zapracován výběr pracovníka – přijímací pohovor, výběrové řízení. Je zde dán důraz na kvalifikační požadavky na různé

pozice. Ty se liší dle pozice pracovníka. Jsou zde uvedeny požadavky na vědomosti, např. znalost práce na PC, základní povědomí o sociálních službách a etické kompetence: např. všestrannost, trpělivost, empatie, sebereflexe, asertivita, sociální citění apod. a dovednosti pracovníka jako komunikační dovednosti, organizační schopnosti, schopnost samostatné práce, týmové práce atd.

V dalším případě je v dokumentu podrobně rozepsána evidence žádostí, výběr žádostí, výběrová komise, pravidla výběrového řízení, průběh a postup výběrového řízení, přijímání nového pracovníka, dokumentace pracovníka a nástup na pracoviště. Osobní pohovor je dle dokumentu veden pro zjištění odborných znalostí, motivace, osobnostních předpokladů, flexibility uchazeče apod.

Z rozboru uvedených dokumentů vyplývá, že při výběru uchazečů Charita klade důraz na odborné požadavky a osobnostní předpoklady. Odborné neboli kvalifikační předpoklady jsou jasně dány zákonem o sociálních službách. Osobnostní předpoklady jsou v pravidlech o přijímání pracovníků uvedeny a požadovány, ale při přijímání nových pracovníků se velmi těžko testuje míra těchto osobnostních předpokladů, přestože jsou významným faktorem ovlivňujícím přijetí do zaměstnání.

3.2.1.2 Pravidla pro zaškolování nových pracovníků

Po ukončení výběrového řízení jsou noví pracovníci zaškolování podle přijímacích pravidel, směrnic, nebo metodik. Obvyklá doba pro zaškolení nového pracovníka je do tří měsíců (v souladu s délkou zkušební doby). Ve zmíněných Charitách byly přijímací protokoly zpracovány odlišně.

V dokumentech pro zaškolování nových pracovníků jsou v jednom případě uvedeny postupné kroky zaškolování: představení, seznámení s náplní práce, s jednotlivými pozicemi pracovníků, se statutem Charity, s organizační strukturou, dokumentací, vnitřními pravidly, komunikací atd. V této Charitě zaškolení zajišťuje vedoucí pracovník služby, do které nový pracovník nastupuje. Tento dokument heslovitě seznamuje nového pracovníka s povinnostmi, které musí absolvovat. Není zde časový plán, který by určil, kdy a s čím se má nový pracovník seznámit.

V dalším případě jsou dokumenty zaměřeny hlavně na zaškolovací plán. Každý pracovník má individuální zaškolovací plán, který má vyměřenou délku zkušební doby. Cílem zaškolení je adaptace v Charitě, zařazení do kolektivu, získání znalostí psaných i nepsaných pravidel, porozumění všem aspektům a souvislostem

své práce, zvládnutí pracovních činností atd. Do zaškolovacího plánu patří kromě rozepsaného cíle, plán školitele, který je pověřený k zaškolení nového pracovníka. Ten mimo jiné doplňuje informace o poslání, vizi a hodnotách Charity. Zaškolovací plán obsahuje ukončení zaškolovacího procesu (pozorování rozhovor). Na konci celého procesu je zhodnocení, na jehož základě rozhoduje ředitel organizace o případném prodloužení zaškolovacího období či ukončení pracovního poměru.

V jiné zkoumané Charitě, je za zaškolení nových pracovníků zodpovědný vedoucí služby. Zaškolovací plán probíhá podle přiložené tabulky, ve které jsou stanoveny oblasti pracovních povinností a informací. K těmto oblastem jsou přiřazeny předpisy a směrnice (pokud k dané oblasti existují), odpovědná osoba za zaškolení v dané oblasti a časový rámec pro každou oblast. Jednou z oblastí jsou také základní informace o organizaci, jejím poslání, struktuře, hodnotách, stanovách.

Z rozboru uvedených dokumentů vyplývá, že každé zařízení má zpracovány pravidla pro zaškolení nových pracovníků. Některé dokumenty jsou zpracovány velmi detailně, a pokud je s nimi nový pracovník seznámen, má jasnou představu, jak bude zaškolovací proces probíhat. V jiném zařízení je proces zaškolení zpracován stručně, bez individuálního zaškolovacího plánu a časového harmonogramu (Interní dokumenty Charity).

Je ale nutné podotknout, že v dokumentech je pamatováno na seznámení nových pracovníků s kulturou Charity. Pracovníci jsou v průběhu adaptace seznamováni s organizačními hodnotami, které jsou vyjádřeny v Kodexu Charity ČR. Tento kodex je určen v první řadě všem pracovníkům Charity ČR, kteří jsou jakýmkoliv způsobem zapojeni do její činnosti. Jim chce kodex umožnit a usnadnit identifikaci s posláním Charity, jejími zásadami a hodnotami, a zároveň poskytnout základní kritéria, podle kterých se mají orientovat při své práci (Kodex CHČR)

3.2.2 Hledání odpovědí na dílčí výzkumné otázky.

3.2.2.1 Co přivádí nové pracovníky do organizace Charita ?

V rámci této dílčí výzkumné otázky jsem se zaměřila na to, jestli rozhodnutí nových pracovníků pracovat v Charitě bylo ovlivněno více či méně hodnotami uznávanými v Charitě a chováním zaměstnanců Charity nebo je ovlivnily jiné okolnosti.

Hodnoty uznávané v Charitě, případně chování jejích zaměstnanců mělo vliv na část oslovených zaměstnanců. Buďto pro ně byly motivací hodnoty propagované v Charitě tak silné, že cíleně hledali zaměstnání v Charitě nebo tyto hodnoty byly alespoň částečnou motivací. Další na práci v Charitě lákal dle jejich vyjádření dobrý kolektiv, chování k lidem, práce s lidmi, příjemné prostředí, pomoc lidem v tíživé situaci a také to, že Charita je církevní organizací. Ostatní oslovení uváděli jako hlavní důvod pro výběr Charity jako svého zaměstnavatele náhodu, možnost pracovat na tzv. pružnou pracovní dobu, nedostatek jiných pracovních míst apod. Jeden pracovník přiznal, že i když je věřící a tím mu je přístup Charity blízký, začal v Charitě pracovat šťastnou náhodou. Jiný měl již před nástupem do Charity zkušenosti s prací v Charitě na vedlejší pracovní poměr.

Souhrn odpovědí

Je zřejmé, že na tuto otázku byly odpovědi rozdílné. Bylo zde možné najít podobné odpovědi v rámci jedné Charity. Hodnoty uznávané v Charitě a chování pracovníků Charity byly rozhodujícím nebo alespoň jedním z důvodů pro rozhodnutí ucházet se o práci v Charitě u dvou ze zkoumaných Charit. U třetí Charity to platilo jen u některých nových zaměstnanců.

3.2.2.2 Jak podporuje management nové pracovníky během jejich adaptace ?

Abych mohla odpovědět na tuto otázku, dotazovala jsem se na to, zda měli pracovníci připravený zaškolovací plán a zda jim byl přidělen školitel. Dále jsem se snažila zjistit, jestli se noví pracovníci stihli ve zkušební době dobře seznámit se všemi potřebnými dokumenty (metodikami, standardy, směrnicemi, atd.) a s celou náplní své práce. Zajímala jsem se o to, zda zaškolení probíhalo spíše formální nebo neformální cestou. Dále jsem se zajímala o to, jestli pracovníci cítili oporu ve svém nadřízeném během zaškolování a zda, mohli zaškolovaní pracovníci vznášet ke svému zaškolovacímu procesu připomínky, vyjádření, nápady.

Na dotaz, zda měli pracovníci po nástupu vytvořený zaškolovací plán a zda jim byl přidělen školitel, vypověděla velká většina dotazovaných pracovníků pozitivně. Měli vytvořený zaškolovací plán a téměř všichni měli svého školitele. Zaškolovací plán je uveden v dokumentaci Charit. Na práci školitele si nikdo

nestěžoval, někteří dokonce zdůraznili ochotu svého školitele vše vysvětlit a ukázat během zaučování. Přesto někteří poukazovali na spíše samostatné zaučení s pomocí kolegů. Dále jsem se snažila zjistit, jestli se noví pracovníci stihli ve zkušební době dobře seznámit se všemi potřebnými dokumenty (metodikami, standardy, směrnici atd.) a s celou náplní své práce. Některým pracovníkům délka zkušební doby vyhovovala. Dokumenty studovali ještě před nástupem do Charity. Měli dle svého vyjádření na zaškolení dostatek času. Samostatně získali zkušenosti v praxi. Jen pro některé byla naopak zkušební doba krátká. Chyběl jim čas na osvojení a dotazy. Někteří se ještě stále snaží lépe se seznámit s potřebnými dokumenty. Některé dokumenty se navíc průběžně mění. U některých pracovníků nešlo ani tak o nedostatek času, jako spíš o potřebu většího vedení, předání zkušeností.

Část oslovených pracovníků brala zaškolení spíše jako formální, část spíše jako neformální. Pro některé bylo zároveň formální i neformální.

Oporu ve svém nadřízeném během zaškolování vyjadřovali všichni oslovení. Měli ji, cítili ji. Případně se vyjádřili, že šlo o velkou podporu. Někteří vyjadřují podporu nadřízeného i po zkušební době a také podporu i u kolegů. Někteří se vyslovují o podpoře ze strany nadřízeného jen „většinou ano, spíše ano, jak v čem, nevím“. Nikdo se nevyjádřil tak, že by žádnou podporu od nadřízeného nikdy neměl.

Na konci zkušební doby probíhalo hodnocení od přímého nadřízeného v jedné ze zkoumaných Charit formou pohovoru zaměřeného na to, jak je vedoucí s prací nového zaměstnance spokojena a jak je nový zaměstnanec spokojený v novém zaměstnání. V jiné Charitě šlo buďto také o pohovor nebo alespoň o „pár slov“ s přímým nadřízeným, případně hodnocení chybělo. V další Charitě dle vyjádření oslovených k hodnocení nedošlo.

Ve velké většině případů mohli zaškolovaní pracovníci vznášet ke svému zaškolovacímu procesu připomínky, vyjádření, nápady. Všechny jejich otázky byly zodpovězeny. Dokonce u jedné z dotazovaných došlo na základě jejích podnětů ke zrealizování několik změn např. ve vedení dokumentace. U jiné z dotazovaných během zaškolování debatovali o různých podnětech a změnách. Jen výjimečně se nedaly při hodnocení vznášet připomínky. Někde bylo hodnocení spíše monolog, nebo noví pracovníci byli hodnoceni v nepřítomnosti.

Souhrn odpovědí

Z výše uvedených informací vyplývá, že výpovědi byly často rozporuplné. Je to zřejmě z toho důvodu, že se jednalo o tři Charity. Výpovědi nových pracovníků v jednotlivých Charitách byly naopak většinou blízké. Ve dvou Charitách, v kterých dle výpovědí dotázaných měli noví pracovníci k dispozici zaškolovací plány, byl jim přidělen školitel a měli podporu ve svých vedoucích, si nestěžovali na délku zaškolovací doby. Mohli diskutovat, vznášet připomínky vedoucím, mohli vytvářet zpětnou vazbu. Ve třetí Charitě měla zaškolovací plán vytvořený jen část nových pracovníků. Podporu svých nadřízených v této Charitě cítila také jen část nových pracovníků. To samé platilo o možnosti vznášet připomínky. Pro některé to nebyl problém, ale někteří měli obavy se ozvat s nějakou připomínkou. Hodnoceny, po zkušební době, nebyli. Z uvedeného vyplývá, že ne vždy, ale většinou management Charit podporuje nové pracovníky během jejich adaptačního procesu, připravuje zaškolovací plány, přiděluje školitele, je připraven podpořit nové pracovníky během jejich zaškolování, přijímá od nich zpětnou vazbu a hodnotí je.

3.2.2.3 Jaké jsou vzájemné vztahy mezi pracovníky a jejich vztah k organizaci a ke klientům ?

Abych získala odpověď na dílčí výzkumnou otázku, dotazovala jsem se na to, zda byli noví pracovníci po nástupu do zaměstnání představeni svým přímým nadřízeným a ostatním spolupracovníkům. Jaký první dojem na ně kolektiv udělal. Dále jsem se dotazovala na vztahy mezi pracovníky Charit a na vztah těchto pracovníků v organizaci a ke klientům.

Až na několik málo výjimek byli noví pracovníci po nástupu představeni všem pracovníkům. Většinou na ně udělal kolektiv dobrý dojem, příjemný dojem měli už při přijímacím řízení i po nástupu do zaměstnání, u některých se dobrý dojem o kolektivu vytvořil až později.

Co se týká vztahů mezi pracovníky zkoumaných Charit, vyjadřovali se oslovení většinou buď jen kladně, nebo mluvily o občasných konfliktech („občas něco zaskřípe, občas se objeví nějaký problém“ apod.), které se vždy podaří urovnat. Problémy se zřejmě objevují mimo jiné vlivem narůstajících nároků na práci zaměstnanců. Dle jednoho osloveného došlo ke zhoršení vztahů „na některých

úrovních“, ale na kladný postoj k Charitě to nemělo vliv. V jiném případě pracovník naopak v jiné Charitě pociťoval v poslední době zlepšení vztahů na pracovišti. Pouze v jedné výpovědi byl zaměstnanec se vztahy nespokojen. Cítil se „trochu mimo pracovní kolektiv“.

Dále jsem se tázala na vztah pracovníků k organizaci. Zda jim jde o to, aby Charita dobře dělala svou práci. Jaký mají zaměstnanci vztah ke klientům. V tomto případě existovala mezi pracovníky shoda. Podle všech oslovených je vztah pracovníků k organizaci kladný. Z jejich výpovědí je zřejmé, že se nejedná o formální vyjádření. Např. „Jde jim (pracovníkům Charit) o to, aby měla Charita dobré jméno mezi organizacemi, jde jim o to, aby Charita dobře dělala svou práci. Chtějí, aby Charita měla své jméno díky svému specifickému přístupu ke klientům. Snaží se, aby organizace dobře plnila své poslání. Charita dělá, co může a co je v jejich silách“. Kromě podobných hodnocení vztahu pracovníků k Charitě byl vyjádřen názor, že přesto, že vztah pracovníků k organizaci je dobrý, taky někdy nesouhlasí s jejími kroky. Vztahy k organizaci jsou i tak pozitivní. Určité stížnosti jsou na narůstající administrativu, která pracovníky více a více zatěžuje a odvádí je od konkrétní práce s klienty. Vztahy pracovníků ke klientům se dají většinou charakterizovat také jako dobré nebo velmi dobré s určitými výjimkami. Dle vyjádření pracovníků jsou tyto vztahy vesměs profesionální. Svoji práci dělají s láskou a pochopením a velikou úctou ke stáří. Mají velmi dobrý pocit, když mohou pomáhat. Vztah je přátelský s úctou k nim samým. Pracovníci se snaží vyhovět klientům ve všem, co si přejí či žádají. Dělají vše co je v jejich silách a co jsou schopni zajistit. Někteří přiznávají, že vztahy ke klientům jsou velmi individuální, ale vesměs značně kladné. Mohou se vyskytnout výjimky závislé na typu klienta, typu práce, problému, který řeší apod. Někdy jde o lidi nepřístupné, takže vztah je pouze pracovní (provést určitý výkon). Většinou jsou klienti velice příjemní, hodní. Někdy se ale pracovníci nesečkávají s dobrou odezvou, hlavně ze strany rodiny.

Souhrn odpovědí

Dotazovanými pracovníky jsou, až na jednu výjimku, vztahy mezi pracovníky Charit kladně hodnoceny. Pokud se občas někde vyskytne konflikt, je urovnán. Už při nástupu udělal kolektiv na nové pracovníky dobrý, příjemný dojem. Na vztahy neblaze působí zvyšující se pracovní nároky na zaměstnance. Co se týká

vztahu pracovníků k organizaci, panovala mezi dotázanými shoda. Jejich vztah k organizaci je kladný. Záleží jim na dobrém jménu Charity a na tom, aby Charita dobře plnila své poslání. I když někdy někteří pracovníci nesouhlasí s jejími kroky a vadí jim narůstající administrativa, je jejich vztah k organizaci stále kladný. Podobně vztahy pracovníků ke klientům se dají většinou charakterizovat také jako dobré nebo velmi dobré. Pokud jsou klienti nepřístupní, je vztah k nim pouze pracovní (provést určitý výkon). Někdy se pracovníci nesečkávají s dobrou odezvou, hlavně ze strany rodiny. Výpovědi pracovníků z jednotlivých Charit se podstatně nelišily.

3.2.2.4 Ovlivňuje kultura Charity adaptační proces pracovníků?

V rámci poslední dílčí otázky jsem se dotazovala na rozdíl mezi zaškolovacím procesem v Charitě a v předchozích zaměstnáních. Chtěla jsem porovnat kvalitu tohoto procesu. Dále jsem se zajímala, jestli měla organizační kultura Charity (tedy hodnoty, normy chování, jazyk, zvyky, historiky, ceremonie, oslavy, nebo rituály) vliv na adaptaci, nebo vliv na nějakou změnu v životě oslovených pracovníků. Zajímalo mě také, zda byl u nových pracovníků cíleně veden jejich přístup ke klientům a také, která fáze adaptačního procesu byla pro pracovníka nejpodstatnější a nejsložitější.

U části oslovených se jednalo o první zaměstnání, takže neměli zaškolení v Charitě s čím srovnat. Ostatní většinou preferovali zaškolení v Charitě před zaškolením v předchozích zaměstnáních. Výjimečně se objevil názor, že vesměs je to všechno stejné, případně, že v předchozím zaměstnání panovaly vřelejší vztahy. Na druhé straně měl jiný pracovník naopak velmi negativní zkušenost právě z předchozího zaměstnání. Hodnocení kvality procesu zaškolování zřejmě záleželo na předcházejících zkušenostech. Kvalita zaškolení buď nebyla výrazně jiná, nebo byl proces zaškolení ulehčen získanými zkušenostmi v předchozím zaměstnání nebo, a to většinou, byl kladně hodnocen, protože v předcházejícím zaměstnání nebylo žádné nebo téměř žádné zaškolení, případně se o pracovníky po krátkém zaškolení už nikdo nestaral. Jeden z oslovených uvedl že, i když kvalita procesu zaškolování není nijak výrazně jiná než v jiném zaměstnání, v Charitě je postupně větší důraz na identitu organizace.

Organizační kultura, kterou pracovníci chápali jako „způsob jakým něco děláme, myslíme, chováme se“ měla vliv na nějakou změnu v životě u přibližně

poloviny oslovených. Ovlivnění bylo rozmanité. Většinou se týkalo vztahu k seniorům a vztahu k otázkám víry. Prostředí Charity mělo u někoho vliv na uvědomění si toho, jak mu záleží na tom, aby se cítil v práci dobře, těšil se do ní a viděl v ní smysl, se kterým je schopen se ztotožnit i v osobním životě. Na další pracovníky mělo prostředí Charity takový vliv, že se zamýšleli nad otázkami víry a duchovního směřování v osobním životě. Jiný se naučil být průbojnější, samostatnější a zároveň se také začal zabývat více otázkami víry. Další si začal více vážit zdraví v životě a zhodnotil přístup k seniorům. Další se zase vlivem prostředí Charity naučil naslouchat a více porozumět. Prostředí Charity také naučilo pracovníky lépe chápat stáří, nemoci, nálady a přání klientů, vztahy v rodinách apod. Kromě těchto ovlivnění, které vedly některé pracovníky k formaci či upevnění hodnot, postojů, vyjadřovali jiní pracovníci ovlivnění prostředím Charity spíše v oblasti vystupování, stylu vyjadřování, oblékání a dokonce spánkového režimu. Ostatní, vliv prostředí Charity na změnu v jejich životě méně nebo více odmítali. U některých to mohlo být i tím, že měli formaci už před příchodem do Charity.

Dále jsem zjišťovala, zda byl u nových pracovníků cíleně veden jejich přístup ke klientům, zda je učil někdo komunikaci s klienty a jak reagovat na jejich potřeby. Zdaleka ne všichni oslovení byli přímo vedeni v přístupu ke klientům. Část z nich si svůj vztah ke klientům vytvářela sama. Např. svou povahou, empatií, přístupem k lidem atd. Využívali znalostí ze školy, sledovali ostatní pracovníky, získávali poznatky na seminářích, případně si myslí, že „tahle vlastnost“ je člověku daná. Část byla vedena spolupracovníky nebo vedoucími a to, jak vlastním příkladem, tak cíleně. Vedoucí provádí průběžné korekce, jak ke klientům přistupovat, zodpovídá otázky, upozorňuje na důležitá témata, podává informace apod. U jednoho osloveného pracovníka byl vztah ke klientům formován teprve až po zaškolení a to díky pochopení a přijetí identity křesťanské organizace. Dle svého vyjádření tj. vlastním pohledem, úsudkem.

Z pohledu zaměstnanců je nejtěžší fází adaptačního procesu začátek, kdy se učí, „jak to tu chodí“, „jak se tady co dělá“. Pro někoho „začáteční doba“ byla přibližně dva týdny, než se přizpůsobil chodu charity, všem kolegům v ní a seznámil se s klienty. Pro někoho byl nejobtížnější první den s klienty. Podstatné bylo často seznámení s klienty, případně s terénem a s dokumentací. Výhodou byla předchozí znalost terénu a klientů. Pro většinu bylo podstatné, že je ostatní pracovníci přijali

mezi sebe a pomáhali jim. Zaškolení tak proběhlo „bez problémů“ nebo byly případné problémy brzy vyřešeny s pomocí ostatních pracovníků. Tuto pomoc většina dotazovaných velmi chválila. Pouze z jedné výpovědi vyplývá, že neměla během zaškolování velkou oporu ani u vedoucí ani u spolupracovníků.

Souhrn odpovědí

Hodnocení kvality zaškolování zřejmě záleželo na předcházejících zkušenostech. Ti, jejichž zaměstnání v Charitě bylo jejich prvním zaměstnáním, neměli s čím srovnávat. Ostatní, až na výjimky, preferovali zaškolení v Charitě před zaškolením v předchozím zaměstnání. Objevil se názor, že i když kvalita procesu zaškolování není nijak výrazně jiná než v jiném zaměstnání, v Charitě je postupně kladen větší důraz na identitu organizace, tedy odpověď na otázku, kdo jsme. Výpovědi pracovníků z jednotlivých Charit se podstatně nelišily.

Prostředí Charity mělo vliv na nějakou změnu v životě u přibližně poloviny oslovených. Většinou se týkalo přehodnocení jejich vztahu k seniorům, prohloubení otázek víry apod. Prostředí Charity také pracovníky naučilo lépe chápat nálady a přání klientů, vztahy v rodinách apod. Výjimečně se vliv prostředí Charity týkal vystupování, stylu vyjadřování nebo spánkového režimu. Vliv prostředí Charity na vztah pracovníků ke klientům, na otázky víry apod. byl zjištěn ve větší míře u dvou zkoumaných Charit.

Oslovení pracovníci často nebyli přímo vedeni v přístupu ke klientům. Část z nich si svůj vztah ke klientům vytvářela sama svou povahou, využitím znalostí ze školy, seminářů. Část je vedena spolupracovnicí nebo vedoucími a to, jak vlastním příkladem, tak cíleně. Zřejmě k formaci dochází spíše až po zaškolení. Na formaci má vliv pochopení a přijetí identity křesťanské organizace. Cílené vedení v přístupu ke klientům bylo patrné jen v jedné Charitě a to spíše až po zaškolení. Oslovení pracovníci dalších dvou Charit se řídili příkladem spolupracovníků nebo se snažili sami najít vhodný přístup ke klientům.

Nejtěžší fází adaptačního procesu byl pro oslovené pracovníky jeho začátek, případně začátek práce s klienty. Pro většinu bylo podstatné, že je ostatní pracovníci přijali mezi sebe a pomáhali jim. Výpovědi pracovníků z jednotlivých Charit se podstatně nelišily.

3.2.3 Výsledky výzkumu

Výsledky plynoucí z analýzy rozhovorů a dokumentů jsou shrnuty do pěti následujících bodů:

1) Prostředí Charity nejvíce působilo na ty pracovníky, kteří se pro práci v Charitě rozhodovali na základě hodnot uznávaných a deklarovaných Charitou, případně na základě vztahů, které byly mezi pracovníky. Působení prostředí Charity se projevovalo jak v lepším přístupu ke klientům ve smyslu „formace srdce“, tak v zamýšlení se nad otázkami víry. Ostatní, kteří si Charitu vybrali jen z důvodu nedostatku jiných volných míst, jsou sice k Charitě loajální, uznávají její význam a význam práce jejích zaměstnanců, ale dle jejich vyjádření, je prostředí Charity neovlivnilo nebo je ovlivnilo jen v určitých návycích.

2) V Charitách, ve kterých se management více věnoval novým pracovníkům během zaškolování, byla tato doba dostatečná k tomu, aby se pracovníci zapojili do pracovního procesu a byli spokojeni s kvalitou zaškolování. V Charitě, ve které se management věnoval novým pracovníkům méně, doba zaškolení pro část pracovníků nedostatečná. Do této Charity také přicházeli pracovat lidé spíše kvůli pracovní příležitosti než kvůli hodnotám Charity, případně vztahům pracovníků Charity.

3) Pracovníci, kteří se vyjadřovali, že je ovlivnilo prostředí Charity, byli tímto prostředím ovlivněni až po zaškolení. Během zaškolovací doby se věnovaly hlavně seznámení s odbornými činnostmi a poznáváním spolupracovníků a prostředí Charity.

4) Organizační kultura, pokud byla předávána, pak byla předávána z pohledu zaměstnanců hlavně osobním příkladem vedoucích a spolupracovníků. V některých případech také zájmem vedoucích o pracovníky. Na přijetí organizační kultury působila také vlastní práce s klienty.

5) Všechny zkoumané dokumenty Charit, které se týkají přijímání a zaškolování nových pracovníků, vyhovují zákonným požadavkům. Jsou v nich také zahrnuty cíle a poslání Charity. Základní zásady a hodnoty, kterými se řídí charitní

služba, vychází z Kodexu Charity ČR. V Charitách, které měly dokumenty pro přijímání a zaškolování nových pracovníků lépe zpracovány, byli pracovníci spokojeni se zaškolovacím procesem.

4 Závěr

Cílem této práce bylo odpovědět na hlavní výzkumnou otázku: Jak probíhá adaptační proces pracovníků s ohledem na osvojení kultury Charity. V teoretické části práce jsem se nejprve věnovala organizaci Charita, dále jsem charakterizovala organizační kulturu a adaptační proces nových zaměstnanců. Pro řešení uvedené výzkumné otázky jsem zvolila kvalitativní výzkum pomocí případové studie. Provedla jsem rozhovory pomocí návodu s vybranými pracovníky tří Charit ACHO, následně jsem rozhovory analyzovala a také jsem provedla analýzu dokumentů, týkajících se přijímání a zaškolování nových pracovníků.

Z výzkumu vyplývá, že vliv organizační kultury Charity na adaptaci pracovníků se projevuje až po jejich zaškolení. V prvních dnech po nástupu sice pracovníci poznávají prostředí Charity, jsou seznamováni s řadou dokumentů, ve kterých je „organizační kultura“ vyjádřena, ale během zaškolovací doby se věnují hlavně odborným činnostem, aby se co nejrychleji mohli zařadit samostatně do pracovní činnosti. Ovlivnění organizační kulturou – prostředím Charity, jejími hodnotami – přiznává přibližně polovina pracovníků. Nejvíce působí na ty pracovníky, kteří se pro práci v Charitě rozhodovali na základě hodnot uznávaných Charitou, případně na základě vztahů mezi pracovníky. V některých případech pracovníci nepřiznávají ovlivnění organizační kulturou zřejmě proto, že jejími hodnotami byli ovlivněni již před příchodem do Charity. Vliv organizační kultury se projevuje jak v lepším přístupu ke klientům ve smyslu „formace srdce“ (to znamená více lidskosti, pozornosti, naslouchání, služba lásky k bližním, jak jim to vnuká jejich srdce), tak v zamýšlení se nad otázkami víry. V Charitách, ve kterých se management více věnuje novým pracovníkům, jsou pracovníci více ovlivněni organizační kulturou Charity. V těchto Charitách jsou také více propracované dokumenty týkající se přijímání a zaškolování nových pracovníků. Organizační kultura je předávána hlavně osobním příkladem ostatních pracovníků a vedoucích a také zájmem vedoucích o pracovníky. Přijetí organizační kultury Charity pomáhá pracovníkům také vlastní práce s klienty.

Přes to, že někteří pracovníci nepřiznávají ovlivnění prostředím Charity, jsou postoje k organizaci Charita a ke spolupracovníkům velmi pozitivní u všech oslovených pracovníků.

Domnívám se, že organizační kultura je velmi důležitým činitelem působící na adaptaci pracovníků. Působení organizační kultury (tj. hodnoty, postoje, normy, základní přesvědčení) na adaptaci pracovníků, lze tam, kde je to třeba, zlepšit několika způsoby.

Pro úspěšnost adaptačního procesu je klíčovým prvkem kvalitní individuální adaptační plán, který by měl být dobře zpracován v dokumentech pro přijímání a zaškolování nových pracovníků. To znamená dobře připravená dokumentace pro přijímání a zaškolování nových pracovníků vedoucími pracovníky, kde jsou jasně definovaná pravidla zaškolení. Dalším navrhovaným opatřením je požadavek na zpětnou vazbu na adaptační proces od nového pracovníka.

Dále bych kladla velkou pozornost při výběru pracovníků. Zohledňovala bych nejen kvalifikační předpoklady, ale velký důraz bych kladla na osobnostní předpoklady. Je třeba, aby nový pracovník respektoval hodnoty a poslání Charity a chtěl sloužit potřebným.

Je tedy třeba zdůraznit, že příklady spolupracovníků, vztahy na pracovišti a zejména zájem vedoucích o nové pracovníky je třeba preferovat a klást na první místo. Lidé a jejich potenciál jsou v organizaci tím nejcennější co organizace má, proto je nutné tento potenciál rozvíjet, vést a motivovat ke smysluplné práci.

SEZNAM TABULEK

Tabulka č. 1. Nástroje adaptačního programu

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek č. 1. Scheinův model organizační kultury

Obrázek č. 2. Identifikace spolupracovníků s podnikovými cíli a hodnotami

SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK

ACHO – Arcidiecézní charita Olomouc

CHČR – Charita Česká republika

ČR – Česká republika

SEZNAM LITERATURY

1. ARCIBISKUPSTVÍ OLOMOUCKÉ. 2003. *Stanovy Arcidiecézní charity Olomouc*, Olomouc
2. ARCIDIECÉZNÍ CHARITA OLOMOUC. 1994. *Ročenka 1994*. Olomouc
3. ARMSTRONG, M. 2007. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing a.s.
4. BENEDIKT XVI. 2006. *Deus caritas est*. Praha: Paulínky
5. BUCHÁČKOVÁ, P. 2003. *Personální management*. 1. vydání. Pardubice: Univerzita Pardubice
6. DEAL, T.E., KENNEDY, A.A. 1982. *Corporate cultures: The rites and rituals of corporate life*. Reading MA: Addison-Wesley
7. DISMAN, M. 2005. *Jak se vyrábí sociologická znalost, příručka pro uživatele*. Praha: Karolinum.
8. DOLEŽEL, J. 2004. *Církev na straně chudých a trpících?* Historicko-teologická inspirace sociální práce. Olomouc: Caritas-VOŠ
9. DU PLESSIS, Y. 2004. *The Development of an Assessment Tool for Measuring Project Management Culture in Organisations* (Doctoral Thesis). Pretoria: University of Pretoria Faculty of Economics and management sciences, Department of Human Resources Management
10. HARTL, P., HARTLOVÁ, H. 2000. *Psychologický slovník*. Praha: Portál
11. HEINOVÁ, H. 2010. *Rozvoj lidských zdrojů*. Praha: učební text č.16
12. KOCIANOVÁ, R. 2010. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada Publishing, a.s
13. KOUBEK, J. 1995. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Management Press
14. KODEX CHARITY ČESKÁ REPUBLIKA. 2009. Praha: Česká biskupská konference
15. KOLAŘÍK, P. 2011. *Identita Charity a její udržení* - disertační práce, Brno: Masarykova univerzita
16. LUKÁŠOVÁ, R., NOVÝ, I. a kol. 2004. *Organizační kultura: od sdílených hodnot a cílů k vyšší výkonnosti podniku*. Praha: Grada Publishing a.s
17. LUKÁŠOVÁ, R. 2010. *Organizační kultura a její změna*. Praha: Grada Publishing a.s.
18. MUSIL, L. 2004. „*Ráda bych vám pomohla, ale...*“ Brno: Marek Zeman

19. NOVÝ, I., SURYNEK.A. 2002. *Sociologie pro ekonomy a manažery*. Praha Grada Publishing, a.s
20. PALÁN, Z., 2002. *Lidské zdroje* (výkladový slovník) Praha: Academia
21. PFEIFER, L, UMLAUFOVÁ, M., 1993. *Firemní kultua*. Praha: Cover Design-Archon
22. PUNCH, K. F. 2008. *Úspěšný návrh výzkumu*. Praha: Portál
23. REKTOŘÍK, J. a kol., 2010. *Organizace neziskového sektoru*. Praha: Ekopress.
24. SALAMON, L.M., ANHEIER, H.K., 2/1992. In Search of the Nonprofit Sector. In The Question of Definitions.
25. SMÉKAL, V., 2002. *Pozvání do psychologie osobnosti*. Brno: Barrister&Principal.
26. KOLEKTIV AUTORU. 2008. *Standardy kvality sociálních služeb - výkladový sborník pro poskytovatele*. Praha: MPSV
27. ŠIGUT, Z., 2004. *Firemní kultura a lidské zdroje*. Praha: Aspi
28. TURECKIOVÁ, M., 2004. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Praha: Grada Publishing, a. s.
29. ŽIŽLAVSKÝ, M. 2004. *Metodologie výzkumu v sociální politice a v sociální práci*. Brno: Masarykova univerzita.

INTERNETOVÉ ZDROJE

30. SEEL, R. Culture and Complexity: New Insights on Organisational Change. *Organisations & People* [online].2000, vol. 7,no. 2, p. 2-9 [cit. 2008-01-01] Dostupné:<<http://www.new-paradigm.co.uk/Culture%20&%20Complexity.doc>>
31. <http://www.acho.caritas.cz>, dne 10. 2. 2012
32. <http://www.charita.cz/article.asp>, dne 30. 3.2010

INTERNÍ DOKUMENTY CHARIT

33. Přijímání a zaškolování nových pracovníků
34. Personální zajištění služeb
35. Vnitřní pravidla pro přijímání nových pracovníků

Abstrakt

Tato diplomová práce se zabývá adaptačním procesem pracovníků Charity s ohledem na osvojení organizační kultury Charity. V teoretické části práce se věnuji organizaci Charita, charakterizují organizační kulturu a adaptační proces nových zaměstnanců. Ve výzkumné části se věnuji metodologii výzkumu a analýze dokumentů vybraných Charit a analýze rozhovorů s pracovníky. Cílem diplomové práce je odpovědět na hlavní výzkumnou otázku: Jak probíhá adaptační proces pracovníků s ohledem na osvojení kultury Charity. Pro řešení této výzkumné otázky jsem zvolila kvalitativní výzkum pomocí případové studie tří Charit ACHO. V závěru práce shrnuji výsledky výzkumu, uvádím odpověď na hlavní výzkumnou otázku a navrhuji možnosti využití získaných poznatků.

Klíčová slova

organizační kultura, adaptační proces, Charita, pracovníci

Abstract

This thesis deals with the adaptation process of Charita workers with regard to the adoption of organizational culture Charita. The theoretical part is devoted to the organization Charita, qualifying the organizational culture and the adaptation process of new employees. The research part is devoted to the methodology research and analysis of documents selected by charities and analysis of interviews with workers. The aim of the thesis is to answer the main research question: What is the process of the adaptation of workers with regard to the acquisition of culture Charita. To address the research questions I've chosen a qualitative research using case studies of three charities ACHO. In the conclusion I summarize the results of research, I will answer the main research question and suggest the possibility of using findings.

Keywords

corporate culture, adaptatio process, Charity, workers