

Univerzita Palackého v Olomouci
Cyrlometodějská teologická fakulta
Katedra křesťanské sociální práce

Charitativní a sociální práce

Bc. Eva Bernardová

Název

**Zprostředkování organizační kultury Charity během
adaptačního procesu pracovníků**

Diplomová práce

vedoucí práce: ThLic. Jakub Doležel, Th.D.

2012

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

V Olomouci, dne 10.11.2012

.....
Podpis autora práce

Zde bych chtěla poděkovat vedoucímu práce ThLic. Jakubu Doleželovi, 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	9
2.1 Organizační kultura.....	9
2.1.1 Význam organizační kultury pro činnost a výkonnost organizace	12
2.1.2 Obsah, síla a zdroje organizační kultury	14
2.1.3 Prvky organizační kultury	16
2.1.4 Struktura organizační kultury.....	19
2.1.5 Organizační kultura a jedinec.....	20
2.2 Adaptační proces nových zaměstnanců organizace	22
2.2.1 Vymezení pojmů adaptace a pracovní adaptace	22
2.2.2 Cíle adaptačního procesu	23
2.2.3 Řízení adaptačního procesu.....	24
2.2.4 Průběh adaptace	26
2.2.6 Zprostředkování organizační kultury v adaptačním procesu	28
2.2.7 Hodnocení adaptačního procesu	29
2.3 Charita.....	30
2.3.1 Význam Charity ČR.....	30
2.3.2 Právní postavení Charity ČR a její struktura.....	32
2.3.3 Organizační kultura Charity	32
2.3.5 Arcidiecézní charita Olomouc	39
3 Výzkumná část.....	41
3.1 Metodologie výzkumu	41
3.1.1 Cíl výzkumu, výzkumné otázky.....	41
3.1.2 Použitá výzkumná metoda	44
3.1.3 Výběr případu.....	45
3.1.4 Jednotka zkoumání.....	45
3.1.5 Základní soubor.....	46
3.1.6 Techniky sběru dat	46
3.1.7 Etické aspekty výzkumu	47
3.1.8 Způsob zpracování získaných dat	47

3.2 Výsledky zjištění.....	47
3.2.1 Motivy k práci v Charitě	48
3.2.2 Zprostředkovávání organizační kultury managementem Charity během adaptačního procesu	51
3.2.3 Vztahy v Charitě mezi pracovníky, ke klientům, k organizaci ...	56
3.2.4 Vliv organizační kultury na změnu v životě nových pracovníků	59
4 Závěr	62
SEZNAM PŘÍLOH.....	64
SEZNAM TABULEK.....	64
SEZNAM OBRÁZKŮ	64
SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK.....	64
SEZNAM LITERATURY	65
ABSTRAKT.....	68

1 Úvod

Organizační kultura je jednou z velice důležitých součástí každé organizace, která podstatně ovlivňuje její úspěšnost. Organizační kultura má podstatný vliv na výkonnost zaměstnanců, jejich schopnost pracovat v kolektivu, ale i na nazírání na organizaci zainteresovanými osobami zvenčí, a to i v takových organizacích, kde si nikdo ze zaměstnanců ani z vedoucích pracovníků neuvědomuje, že jejich organizace svou specifickou kulturu má.

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. Lukášová (2010, s. 194) říká, že se 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“.

V oblasti sociálních služeb, na které se tato práce zaměřuje, jasně vystihuje význam organizační kultury Libor Musil (2004), když ji definuje dvojím způsobem: Zprvé kulturu vidí jako jednu z řady okolností, které ovlivňují přístup pomáhajících pracovníků ke klientům, zadruhé chápe kulturu jako vztahy, které spojují pracovníky do akceschopného kolektivu. Organizační kultura tedy může významně přispět ke správnému zacházení s klienty a zároveň k synergickému efektu pracovníků, kteří společně jsou schopni i díky silné organizační kultuře odvést dobrou práci.

Jedním z klíčových momentů, který určuje, zda organizační kultura bude zachována a správným způsobem naplňována, je adaptace nového zaměstnance. V průběhu celého procesu adaptace nový pracovník prochází tzv. pracovní a sociální adaptací. Člověk se pomalu seznamuje s hodnotami a cíli pracovní skupiny, které porovnává se svými vlastními hodnotami. Může si organizační kulturu osvojit, a s ní i správný přístup ke klientům a schopnost pracovat v kolektivu, nebo k přijetí organizační kultury zaměstnancem nemusí dojít, a pak dochází ke konfliktům a kontraproduktivitě. A právě tomuto adaptačnímu procesu a především zprostředkování organizační kultury během něj bych se ve své diplomové práci chtěla na příkladu Charity ČR věnovat.

Toto téma jsem si vybrala proto, že na základě osobních zkušeností s prací v této organizaci vím, že adaptační proces může, ale také nemusí probíhat vždy hladce dle zpracovaných standardů a směrnic, a je ovlivněn mnoha faktory. Zním pocity nově příchozího zaměstnance, jeho obavy z nového prostředí, z kolektivu zaměstnanců, ale také jeho nadšení a elán do nové práce, chuť se rychle stát platným členem kolektivu. Oboje je velmi křehké a ovlivnitelné řadou okolností.

Protože dobře připravený adaptační proces je přínosný jak pro zaměstnance, tak i pro zaměstnavatele a klienty, konečné příjemce sociálních služeb, považuji za velice přínosné tento proces zmapovat a zjistit, jakým způsobem probíhá. Protože toto téma je velice široké a také proto, že úspěšnost adaptačního procesu mimo jiné závisí na schopnosti organizace zprostředkovat novému zaměstnanci svou kulturu a na schopnosti zaměstnance si tuto kulturu osvojit, zúžila jsem téma své diplomové práce právě na sledování zprostředkování organizační kultury zaměstnancům v průběhu adaptačního procesu.

Hlavní výzkumná otázka této diplomové práce zní:

Jak je zprostředkovávána organizační kultura Charity novým pracovníkům během adaptačního procesu. To znamená, jakým způsobem, jakými cestami je organizační kultura pracovníkům zprostředkována. V rámci výzkumu jsem se pokusila najít signály nějaké reálné změny v životě nových pracovníků způsobené organizační kulturou. Evaluace nebyla v tomto případě cílem výzkumu.

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 tří větších kapitol. V první kapitole teoretické části se věnuji organizační kultuře z obecného hlediska. Je v ní uveden význam organizační kultury, její charakteristika, obsah, síla, zdroje, prvky, struktura a vztah organizační kultury a jedince. Ve druhé kapitole se věnuji adaptačnímu procesu nových zaměstnanců, cílům, řízení, průběhu, nástrojům adaptačního procesu, zprostředkování organizační kultury v adaptačním procesu a vyhodnocení adaptačního procesu. Ve třetí kapitole se věnuji Charitě na území ČR, jejímž zřizovatelem je katolická církev. Ve zmíněné kapitole je uveden význam Charity, právní postavení Charity ČR, její struktura, organizační kultura Charity a seznámení

s Arcidiecézní charitou Olomouc. Oblastní Charity, v nichž probíhal výzkum, patří totiž právě do Arcidiecézní charity Olomouc.

Druhá, výzkumná část, je rozdělena do dvou větších kapitol. Kapitola zaměřená na metodologii výzkumu zahrnuje cíl výzkumu, výzkumné otázky, popis použité výzkumné metody, výběr případu, jednotku zkoumání, základní soubor, techniky sběru dat, etické aspekty výzkumu a způsob zpracování získaných dat. Druhá kapitola obsahuje empirickou část výzkumu – výsledky zjištění. Jsou v ní uvedeny rozbory kategorií a výsledky výzkumu.

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

2 Teoretická část

2.1 Organizační kultura

Každá prosperující a fungující organizace nebo firma je úspěšná svým způsobem. Nenalézáme ale shodné řízení, shodný styl práce, shodné chování pracovníků. Jsou to složité celky, organismy, které vědí, proč existují, čeho chtějí dosáhnout a co ke své činnosti potřebují. Přes zmíněné rozdílnosti mají ale jednotlivé organizace jasně definované klíčové organizační hodnoty, které bývají vyjádřeny v poslání či etickém kodexu organizace (Lukášová, Nový a kol., 2004). Organizační kultura tedy vychází z poslání organizace a jejího etického kodexu, což jsou psaná pravidla, ale obsahuje i nepsaná pravidla, která se předpokládají, ale nejsou výslovně specifikována.

O organizační kultuře v organizacích, které poskytují sociální služby, najdeme velmi málo podkladů. Obecná teorie organizační kultury, její význam, síla, obsah, zdroje a prvky je aplikovatelná pro všechny druhy organizací, ať ziskových či neziskových. Kniha Libora Musila (2004) jako jedna z mála popisuje služby sociální práce. V knize autor definuje organizaci, její kulturu, strukturu a dilemata práce s klienty. Právě Musil (2004) se zaměřil na význam pojmů, jako je organizace, kultura, moc, jednání a vzory, při zkoumání organizací, které poskytují sociální služby. Je důležité vysvětlit základní pojmy, které nám pomohou pochopit význam organizační kultury.

Termínem „organizace“ označuje Musil (2004) způsob integrace, to je způsob, jímž se lidé spojují do skupin. Teprve jedinci, kteří jsou propojeni vzájemnými vazbami, vytvářejí skupinu. Tato integrace se opírá o dva druhy vazeb mezi pracovníky. Jsou to vazby „kulturní“ a vazby „strukturní“. Jejich působení činí z jedinců akceschopný celek. „Kulturní vazby“ jsou vztahy sounáležitosti, které se opírají o kolektivní vědomí členů skupiny. Míjíme tím společné představy pracovníků o hodnotách, cílech, způsobech práce s klienty a o tom, jak je třeba jednat ve vzájemných vztazích. Díky těmto společným představám mohou lidé v organizaci očekávat, že spolupracovníci budou na různé úkoly a problémy reagovat srozumitelným a podobným způsobem. Slovo sounáležitost budí dojem, že kultura je synonymem sjednocování. Termín „kultura“ vyjadřuje potřebu určitého stupně „shody“. Tato shoda umožňuje předvídat jednání spolupracovníků a přizpůsobovat se tak, aby společné jednání vedlo k dosažení společných cílů, k naplnění dílčích cílů i

cílů jedinců (Musil, 2004). Krátce se zmíním o strukturních vazbách, které popisuje také Havrdová (2011). Schein (2004, podle Havrdové 2011) strukturu organizace chápe jako součást organizační kultury. Všechny organizace se vyznačují nějakou formou formální struktury. Tato struktura organizace představuje síť rolí a vztahů a má být nápomocna k tomu, aby kolektivní úsilí bylo jasně organizováno, v zájmu dosažení výsledků. Vedle formální struktury v organizaci vznikají také neformální struktury, které vznikají spontánně mezi pracovníky. Fungování formálních struktur se opírá o neformální struktury a neformální vztahy, které v organizaci vznikají. Autorka zdůrazňuje, že je podstatné vidět souvislost vazeb mezi zaměstnanci a organizační strukturou (Havrdová a kol., 2011).

V této kapitole shrnuji základní poznatky o organizační kultuře. Jak jsem se již zmínila, tato základní teorie je použitelná jak pro organizace ziskové, tak pro organizace neziskové sféry.

V literatuře se pro výraz organizační kultura používá více názvů, našla jsem tři označení kultury, které jsou nejvíce používány: Lukášová, Nový a kol. (2004) používají termín organizační kultura, Bedrnová a Nový a kol. (2002) používají termín podniková kultura, Pfeifer a Umlaufová (1993) 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, organizační kultura je nehmotnou skutečností. Uvedu některé definice organizační kultury nejčastěji citovaných autorů:

Tak např. Deal, Kennedy (1982) uvádí, že „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“.

Armstrong (1999, s 357) píše: „Firemní kultura představuje soustavu sdíleného přesvědčení, postojů, domněnek, norem a hodnot, existujících v organizaci. Tato sice nebyla nikde výslovně zformulována, ale v podmínkách neexistence přímých instrukcí formuje způsoby vykonávání práce“.

Přední představitel organizační kultury Schein (1992) ji popisuje jako „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). Uvedu ještě Scheinovu (1988) definici organizační kultury, která zdůrazňuje sociální aspekt kultury: „Lidé kulturu vytvářejí, kultura není jev, který se náhle objeví. Kultura je neustále se formující výsledek sdílené skupinové zkušenosti“.

Musil (2004) definuje organizační kulturu jako sociální vazby mezi lidmi v organizaci, které spočívají v uznávání ustálených představ o tom, jak a proč mají členové personálu organizace jednat mezi sebou navzájem a vůči ostatním lidem – např. vůči klientům nebo pracovníkům jiných organizací.

„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) „podniková kultura je způsob, jak u nás věci děláme“, 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 nejobecnějších trendů: chápání organizační kultury jako způsobu, jak lidé v organizaci jednají, nebo způsobu, jak lidé v organizaci myslí, případně definování kultury jako kombinace obojího (Lukášová, Nový a kol., 2004, s. 22).

Z uvedených definic organizační kultury je patrné, že mezi autory nepadá shoda, ale mezi definicemi můžeme najít společné znaky. 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).

Organizační kultura má tedy vliv na chování jednotlivců i celé organizace.

2.1.1 Význam organizační kultury pro činnost a výkonnost organizace

Organizační kultura je důležitým prvkem v každé organizaci. V organizacích, které poskytují sociální a zdravotní služby, je prvkem ještě významnějším. Organizační kulturu v těchto organizacích je tedy třeba specifikovat a pojmenovat. Proč je to důležité? Tyto organizace poskytují služby lidem, kteří se nachází často ve velmi složité a těžké životní situaci, jsou to lidé zranitelní, kteří čekají na pomoc, na zájem a na pochopení pracovníků. Pomoc těchto organizací je pro některé jedince zcela zásadní. Na rozdíl od komerční sféry je poskytována pomoc lidem, kteří mají svoji důstojnost, kteří jsou originální, mají svobodnou vůli, mají základní lidská práva, nejsou to výrobky a zboží v regálech obchodů, nejsou to čísla v ekonomických propočtech. Do organizační kultury se promítají životní postoje a hodnoty lidí, kteří v ní pracují, pracovní prostředí a podmínky, styl vedení a managementu. O důležitosti vlivu organizační kultury se v komerční sféře hovoří již od počátku osmdesátých let minulého století, bohužel u organizací poskytujících sociální služby nabývá významu až v posledních letech. Je přitom zřejmé, že pochopení jejího významu může hrát důležitou roli i při nastavování systému řízení kvality v organizaci. Vedoucí pracovníci mohou organizační kulturu sledovat a ovlivňovat jí tak, aby podpořili motivaci a pracovní výkon zaměstnanců. Organizace poskytovatelů sociálních služeb se zatím kulturou v organizacích zabývají mnohem méně než organizace komerční, které si uvědomují možnost získání konkurenční výhody (Havrdová a kol., 2011).

Organizační kultura tedy plní řadu funkcí. Pomáhá organizaci rozvíjet se v konkurenčním prostředí, adaptovat se na podmínky okolního světa a významným způsobem se podílí na pracovní spokojenosti, motivaci a výkonu členů organizace. Na výkonnost organizace mají vliv dva parametry, za prvé je to síla organizační kultury a za druhé je to její obsah. 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).

Výzkum v osmdesátých letech minulého století se zaměřil na prokázání souvislosti mezi organizační kulturou a její výkonností. Přes první kritiky autorů byla přijata myšlenka, že organizační kultura výrazně determinuje úspěšnost firmy. Výsledkem řady prací byly především teorie, u kterých byla prokázána souvislost organizační kultury s výkonností organizace (Lukášová, Nový a kol., 2004, s. 51-52).

Přes to všechno ale 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. Pozitivní vliv podnikové kultury vidí i ve zlepšování efektivnosti organizace a při řízení změn. Zejména pak 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. Mintzberg vyzdvihuje význam podnikové kultury na průběh procesů identifikace, indoktrinace a socializace (Šigut, 2004, s. 70).

Kolařík ve své práci píše, že řada autorů tvrdí, že „zdravý rozum“ napovídá, že to, co nazýváme kulturou organizace, bude mít vliv na mnoho dějů v organizaci a následně na 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. 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 (Kolařík, 2011, s. 42-43).

2.1.2 Obsah, síla a zdroje organizační kultury

Obsahem organizační kultury se rozumí základní přesvědčení, hodnoty, normy chování, které jsou sdílené v organizaci a které si osvojila určitá skupina lidí. Aby tedy lidé spolu mohli spolupracovat, potřebují věřit, že lidé kolem chápou některé události života v organizaci podobně a že díky tomuto pochopení budou při práci s klienty postupovat podobným a srozumitelným způsobem.

Sílou organizační kultury se rozumí, nakolik je daný obsah, tedy přesvědčení, normy a hodnoty, sdílen pracovníky. Je-li obsah kultury sdílen 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, nebo je nesdílí vůbec. (Lukášová, 2010, s. 32). Silná kultura, tedy její „vhodný“ obsah, ovlivňuje výkonnost organizace. Silná kultura je 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, lidé mluví stejným jazykem, používaným pojmům přikládají stejný obsah, shodují se v tom, co považují za důležité a nedůležité. Silná kultura usměrňuje chování lidí. Silná kultura znamená sdílení společných hodnot a cílů. Tím, že lidé sdílejí společné hodnoty a cíle, pocítují sounáležitost s organizací, jsou k ní loajální. Organizační kultura se tak stává výrazným zdrojem soudržnosti organizace a rovněž nezanedbatelným zdrojem motivace pracovníků.

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

Silná organizační kultura fixuje organizaci na minulou zkušenost a vede k uzavřenosti a k přehlížení a ignorování signálů z vnějšího prostředí. Management se domnívá, že co fungovalo dosud, bude fungovat i nadále, a nevnímá potřebu změn. Silná kultura brání myšlení v alternativách, podporuje konformitu, způsobuje rezistenci vůči změnám. I když se rozhodneme pro změny, silné sdílení názorů,

hodnot a norem způsobuje, že lidé nechápou a neakceptují nutnost změn a mají tendenci zůstat u svých navykých způsobů 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).

Na obsah a sílu organizační kultury působí celá řada faktorů, které ji ovlivňují. K hlavním faktorům, které ovlivňují podobu organizační kultury a které vychází z prostředí, ve kterém se kultura nachází, jsou:

- vliv národní kultury
- vliv zakladatele či dominantního vůdce, vlastníků a manažerů
- 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)

Významný vliv na organizační kulturu má 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 (2004) se většina odborníků, kteří se věnují fenoménu organizační kultury, shoduje v tom, že národní kultura a organizační kultura se vzájemně ovlivňují.

Další významný vliv na organizační kulturu mají zakladatelé a vůdci organizace. Role vůdce či zakladatele organizace je při utváření organizační kultury zcela unikátní. Schein (2004) popisuje formování kultury organizace tak, že kultura vzniká již se zakladatelem organizace, který přináší „své vize, cíle, přesvědčení,

hodnoty a předpoklady, jak mají věci být“, které determinují obsah kultury zejména v počátečním období existence organizace. Zakladatel si vybírá prvotní členy organizace, kteří mají podobné hodnoty a myšlení. Způsob formování kultury má svůj specifický průběh jak při zakládání organizace, tak v průběhu realizace. Kultura se začíná utvářet tím, že chování skupiny se setká s úspěchem a hodnoty zakladatele jsou potvrzeny a sdíleny. V průběhu realizace se pak testují návrhy zakladatelů pro řešení problémů externí adaptace a interní integrace. Tato kultura je potom předávána dalším přicházejícím pracovníkům jako návod, jak se věci v organizaci dělají (Havrdová a kol., 2011, s. 37).

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
- střední věk organizace – firma je již zavedena a potřebuje udržet svůj růst a stabilitu svého výkonu
- fáze organizační zralosti – kdy organizace prochází obdobím interní stability, nebo také stagnace (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 již nebudu věnovat.

2.1.3 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 a reflektující širší prostředí, ve kterém organizace existuje (Lukášová, 2010, s. 19).

Hodnoty

Hodnota je to, co je považováno za důležité, čemu jednatel či skupina přikládá význam. Hodnoty ovlivňují hodnocení ve smyslu „dobrý-špatný“ a vyjadřují obecné preference promítající se do rozhodování jednatelce 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, jádro organizační kultury (podle Lukášová, Nový a kol., 2004). 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, „pravidly 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 nevšímavě, 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, historky 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).

2.1.4 Struktura organizační kultury

Jmenované prvky organizační kultury nefungují izolovaně, ale vzájemně spolu souvisejí a ovlivňují se. Snaha objasnit strukturální a funkční souvislosti a jejich důsledky pro poznání a utváření obsahu organizační kultury vedla některé autory k formulaci modelů organizační kultury.

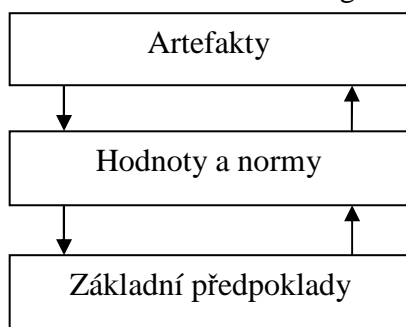
Mezi nejznámější modely struktury organizační kultury patří modely Edgarda H. Scheina (1992), G. Hofstedeho, W. Halla, D. R. Denisona. Ale nejznámějším, nejcitovanějším a nejvíce využívaným je model, který vyvinul Edgar H. Schein. Tento model znázorňuje strukturu organizační kultury ve třech rovinách. Jsou to artefakty, hodnoty a normy chování a základní předpoklady.

Artefakty představují nej povrchnější, pro pozorovatele nejviditelnější rovinu organizační kultury. Jsou to vnější projevy kultury, které člověk vnímá, může je vidět a slyšet. Jsou to jazyk, historky, 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

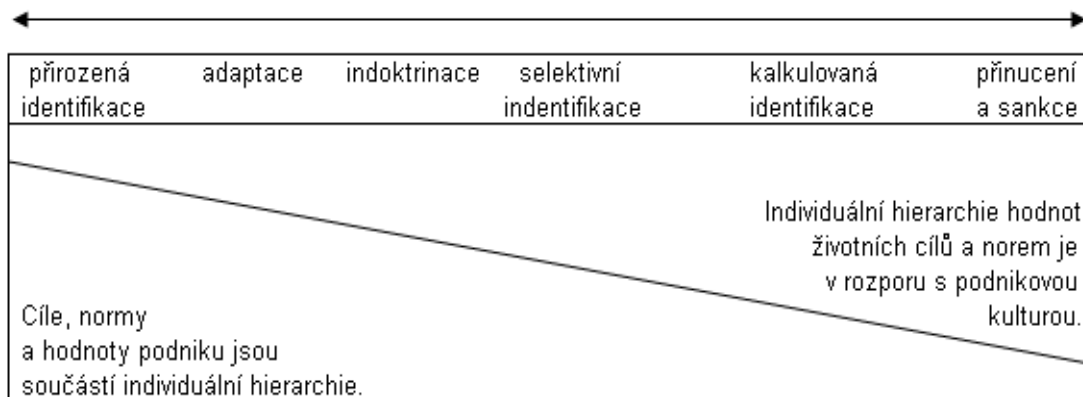
Uvedený příklad naznačuje logický mechanismus vzájemné souvislosti jednotlivých prvků organizační kultury směrem od vrstev hlubších k vrstvám povrchnějším. Šipky v Scheinově modelu však naznačují i opačný směr vlivu – od vrstev povrchových k vrstvám vnitřním (Lukášová, 2010, s. 26-27).

2.1.5 Organizační kultura a jedinec

V této kapitole je diskutován vztah organizační kultury a jedince v průběhu adaptace. Jedinec dospěl v průběhu svého života k určitým hodnotám, normám, představám a postojům a tyto musí sladit s hodnotami, normami a postoji organizace a pracovní skupiny. 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 cílů organizace žádoucí. Díky neustálé změně prostředí a strategie firem je socializace a adaptace ve skutečnosti trvalý proces, kterému je v organizacích věnována větší či menší pozornost a který bývá více či méně řízený a cílený (Lukášová, Nový a kol., 2004, s. 39). Na identifikaci jedince s podnikovými cíli, normami a hodnotami se vyskytla řada názorů.

Na následujícím obrázku autoři Bedrnová a Nový znázorňují identifikace pracovníků 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). J Chatman (1989) a A.D. Brown (1995) zase 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“ (Lukášová, Nový a kol., 2004, s. 39).

Další autor K. A. Golden (1992) identifikoval 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 neakceptuje a nedodržuje.

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).

2.2 Adaptační proces nových zaměstnanců organizace

2.2.1 Vymezení pojmů adaptace a pracovní adaptace

Adaptace je důležitá jak pro organizaci, tak pro každého nového zaměstnance. Adaptace zaměstnanců poskytujících sociální služby je klíčová. Zaměstnanci identifikovaní se zdravou organizační kulturou vytvářejí obraz organizace, který přináší klientům, svému okolí. Proč se zmiňuji o adaptačním procesu v souvislosti s organizační kulturou? Protože podle Lukášové (2010) je organizační kultura zprostředkována v rámci adaptačního procesu a vzniká procesem učení se při koordinaci vnitřního a vnějšího prostředí. Pro samotný pojem adaptace nalezneme řadu definic, které se na tuto problematiku dívají z různých úhlů. Adaptační proces, nazýván také jako zaškolovací proces, je v jednotlivých Charitách popsán v dokumentaci pro přijímání a zaškolování nových pracovníků. O této dokumentaci se zmíním ve výzkumné části práce. Opět ale musím říci, že adaptační proces má své zákonitosti a jednotlivé fáze adaptace probíhají více či méně stejným způsobem v každé organizaci, ať ziskové či neziskové. Popíšu tedy obecně základní charakteristiku a fáze tohoto procesu

Co si představit pod pojmem adaptace? Adaptace (lat. adaptatio = přizpůsobení) je obecně proces přizpůsobení se organizmu podmínkám, ve kterých existuje.

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 v tom, 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 zvládání změn v nárocích pracovní činnosti 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.

2.2.2 Cíle adaptačního procesu

Jak je zřejmé z předchozích kapitol, cílem adaptačního procesu v každé organizaci 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).

2.2.3 Řízení adaptačního procesu

Adaptace je tedy 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. V Charitách nejsou zřízeny personální útvary, přijímání nového pracovníka tedy spadá do kompetence vedoucích pracovníků, proto je velmi důležité, aby byl tento proces dobře připraven po stránce technické i administrativní.

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
- zaměstnanci, kteří se vrací na své původní pracoviště po delší době
- zaměstnanci, kteří v rámci organizace mění pracovní zařazení
- pracovní skupiny, které bývají objektem řízení adaptačního procesu při zavádění inovačních změn v organizaci (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, takže 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;
- aspekt 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 (struktuře)
- 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).

2.2.4 Průběh adaptace

Úsilí věnované výběru nových pracovníků může být zmařeno nepřípraveným adaptačním procesem. Nového zaměstnance není vhodné 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.

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, pokud personální útvar není zřízen, 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).

Je třeba vysvětlit, co si představíme pod délkou adaptačního procesu. Stanovení optimální délky řízeného procesu adaptace nového pracovníka do společnosti není jednoznačné. Adaptační proces bývá velmi individuální záležitostí a proto i jeho délka závisí na potřebách konkrétního zaměstnance (Hroník, 1999). V mnoha organizacích je délka adaptační doby shodná se zkušební dobou, která je zpravidla sjednána v pracovní smlouvě, jež může dle zákona činit maximálně tři

měsíce u běžných zaměstnanců, u vedoucích pracovníků maximálně šest měsíců (§35, zákona č.262/2006). Zaměstnavatel zpravidla předpokládá, že po uplynutí zkušební doby je zaměstnanec již plně zadaptován a připraven podávat kvalitní pracovní výkony. Délka adaptační doby zpravidla závisí na charakteru organizace a pracovní pozici, na kterou nový zaměstnanec nastupuje, dále závisí na pracovních zkušenostech, na délce praxe, na tom, zda je to čerstvý absolvent, pracovník bez praxe atd. V jiných organizacích je délka adaptační doby upravena dle metodických pokynů organizace na jeden rok (ve zdravotnických zařízeních). Jinde délka začleňování nových pracovníků koresponduje s náročností a zodpovědností pozice od několika týdnů až po několikaměsíční adaptační období u pozic vedoucích pracovníků. Koubek (1995) popisuje průběh adaptace pracovníků v rozmezí od několika dní do několika týdnů či měsíců. Stýblo (2003) píše, že v případě potřeby by proto mohla být využita kombinace zkušební doby a pracovní smlouvy na dobu určitou. U Charit, které byly předmětem mého výzkumu, byla délka adaptačního doby shodná s délkou zkušební doby, to znamená podle zákoníku práce tři měsíce. Noví pracovníci sami dobu adaptace spojují s dobou zkušební.

2.2.6 Zprostředkování organizační kultury v adaptačním procesu

Na adaptaci a na předávání organizační kultury se podílí významnou měrou management organizace a stávající pracovníci. Významný vliv mají informace o organizaci, které mohou ovlivnit rozhodnutí nového pracovníka ucházet se o místo právě v dané organizaci.

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 vstupu 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 zaměstnanců a managementu na organizační kulturu

Kultura je výtvorem 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. 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).

Uvedené úsilí má hranice, které určují členové organizace. „Oni mohou „řít“, 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. 54-56).

2.2.7 Hodnocení adaptačního procesu

Na závěr adaptačního procesu probíhá jeho hodnocení. Hodnocením adaptačního procesu dochází k získávání ucelené představy o následném profesním

směrování 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. Nejčastěji 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).

2.3 Charita

2.3.1 Význam Charity ČR

Ve třetí kapitole teoretické části mé práce stručně charakterizují organizaci Charita ČR a ACHO, ve které jsem provedla kvalitativní výzkum. Charita ČR se řadí mezi nestátní neziskové organizace (dále NNO).

Poslání Charity pramení z pověření katolické církve šířit ve světě dobro, spravedlnost a naději. Charita, jako milosrdná láska, je naplňováním Kristovy výzvy vyhledávat potřebné a pomáhat bližním v nouzi. Charitní služba je poskytována lidem v nouzi bez ohledu na jejich příslušnost k rase, národnosti a náboženství – lidem, kteří se ocitli v tíživé situaci nebo na okraji společnosti. Jde zejména o pomoc matkám s dětmi v tísní, lidem bez přístřeší, osobám se zdravotním a mentálním postižením, sociálně slabým rodinám, drogově závislým, opuštěným starým lidem, osobám, které se ocitly v osobní krizi, migrantům a uprchlíkům, vězňům a osobám vracejícím se z výkonu trestu (www.charita.cz). Církev toto své poslání naplňuje jednak v každé farnosti charitativní službou těmto potřebným, a pak také skrze křesťanské charitativní organizace, především však skrze Charitu. Své poslání uskutečňuje zejména prostřednictvím materiální, sociální, humanitární, rozvojové, psychické a duchovní pomoci potřebným lidem. Nejvlastnějším cílem charitních služeb je ochrana člověka v jeho důstojnosti od početí až po přirozenou smrt, respekt, ochrana a rozvoj přirozených práv každého člověka.

Jak jsem se již zmínila, Charita ČR se řadí mezi nestátní neziskové organizace, pomáhá 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. Co si pod pojmem NNO představit? Drucker (1994) říká, že nezisková organizace nedodává výrobky ani služby a také neřídí, jejím produktem je změněná lidská bytost. Dále můžeme definovat NNO jako subjekty, jejímž předmětem není podnikání a dosahování zisku. NNO mají ještě řadu společných charakteristik jako způsob vzniku, předmět činnosti, hospodaření, členství apod. Američtí profesori Salamon a Anheier na základě provedeného výzkumu vyjmenovali pět základních kritérií, které organizace spadající do nestátního neziskového sektoru charakterizují:

1. jsou organizované – tzn., že mají institucionální strukturu;
2. jsou soukromé – tedy institucionálně oddělené od státní správy;
3. jsou neziskové – neslouží primárně k dosahování zisku, případný zisk se nerozděluje mezi vlastníky, ale je použit k dosažení cílů a poslání organizace;
4. jsou autonomní – samostatně rozhodují o svých vlastních záležitostech;
5. jsou dobrovolné – členství v nich není vyžadováno zákonem; a získávají do jisté míry dobrovolnou podporu jak v podobě financí, tak dobrovolnické práce (Salamon, L.M., Anheier, H.K., 1992).

Hlavní činností Charity ČR je pomoc potřebným na území České republiky. Stále větší měrou se podílí také na humanitární a zejména rozvojové pomoci do zahraničí. 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), ve které hovoří o lásce, jíž nás Bůh naplňuje a kterou máme sdělovat druhým. Encyklika je dělena na dvě základní části. V první části papež hovoří o lásce ve všech podobách, ale připomíná, že láska k bližnímu je podstatou katolické církve. Druhá část ukazuje konkrétní uplatnění příkázání v praxi. Papež se zabývá strukturami charitativní služby v kontextu současné společnosti, kdy roste počet organizací, které se nasazují pro člověka v jeho nejrozličnějších potřebách. Tento

fakt je vysvětlen na základě skutečnosti, že imperativ lásky vepsal Stvořitel do samotné lidské přirozenosti (Deus caritas est, 2005).

2.3.2 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. Charita je účelové zařízení římskokatolické církve registrované v ČR podle zákona 3/2002 Sb., o církvích a náboženských společnostech. 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. 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, a prezident, který se stará o duchovní formaci a pastorační práci.

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

2.3.3 Organizační kultura Charity

Organizace Charita, jak se zmiňují výše, byla založena za konkrétním účelem a má plnit určité poslání, které její zřizovatel považuje za důležité a významné. Organizační kultura má schopnost koordinovat jednání mezi členy organizace tak, aby bylo naplněno poslání organizace. Církev, jako zřizovatel, se již od samého počátku snažila vytvořit pevný organizační rámec pro poskytování sociálních služeb. Již v prvních třech stoletích došlo k ustanovení jáhnů jako pomocníků apoštolů a k vytvoření pevné organizační struktury pro charitní činnost. Praxe, kdy biskup odpovídá v církvi za sociální aktivity, trvá dodnes (Kolařík, 2011).

O organizační kultuře Charity jako takové najdeme velmi málo písemností. Dokument, který se touto oblastí zabývá, je Kodex Charit ČR, který popisuje

hodnoty a zásady charitní služby, odborné a osobnostní kvality pracovníků, jejich práva, závazky a omezení. Dalším dokumentem, který se dotýká hodnot, zásad a poslání charitní služby, je encyklika *Deus caritas est* z roku 2005 od papeže Benedikta XVI. Mohli bychom ještě uvést další dokumenty jako je *Kompendium sociální nauky církve*, články v časopisech *Sociální práce*, kde se klade důraz na hodnoty Charity a formaci pracovníků. Je tedy nutné organizační kulturu odvodit z těchto dokumentů a analogicky ji přiřadit k Charitě.

Z obecného hlediska byla organizační kultura popsána v kapitole 2.1. Je v ní uveden také Scheinův model organizační kultury. Dle tohoto modelu je organizační kultura tvořena těmito prvky:

- artefakty materiálními a nemateriálními
- hodnotami a normami
- základními předpoklady.

V dalším textu jsou rozepsány tyto prvky organizační kultury v případě Charity.

1. Artefakty materiální a nemateriální povahy

K materiálním artefaktům Charity obvykle řadíme architekturu budov, materiální vybavení pracovišť, produkty a výrobky vytvářené organizací např. v chráněných dílnách, propagační materiály, které přibližují činnost Charity, výroční zprávy organizace, ve kterých je shrnuta činnost Charity za celý rok apod. Organizace Charit, (tj. vedení, zázemí pro pracovníky, poradny pro klienty, různá ubytovací a pobytová zařízení, administrativní zázemí, sklady zdravotnických pomůcek, oblečení atd.), velmi často sídlí v prostorách, které nevyhovují charakteru jejich práce. Jsou to ve většině případů dlouhodobé pronájmy budov. Jednotlivé služby jsou poskytovány v zařízeních, která se nachází na různých místech ve městech a obcích, nenavazují na charitní zázemí, kostely či jejich jiná zařízení. Podíváme-li se na historii charitní sociální práce, ve starověku byli biskup a církevní obce hlavními aktéry církevní sociální práce, ve středověku je sociální práce opřena o kláštery, špitály a iniciativy měšťanstva. Charakteristickým rysem charitní diakonie bylo nejen její úzké sepětí s liturgií a hlásáním evangelia, propojení služby člověku a služby Bohu, ale také architektonicky vyjádřené i blízkostí diakonií či xenodochií vůči chrámu. Sociální pomoc byla v této době chápána zásadně celostně, zahrnuje i dimenzi mravní změny a smíření s Bohem a lidmi (Doležel, 2008). V dnešním pojetí

jsou charitní zařízení, ve kterých se poskytují služby, a církev, považovány za dvě samostatné instituce, které nezasvěcenému člověku připadají jako instituce zcela nezávislé. Michal Opatrný (2010) na základě výsledků výzkumu mezi pracovníky diecézní Charity Plzeň mimo jiné zjistil, že pracovníci by si přáli užší spojení mezi církví a Charitou, které by spočívalo ve spolupráci církve (laici, jáhni, kněží) s pracovníky Charit ve prospěch klientů.

Dalšími artefakty, které prezentují organizaci Charita navenek, jsou např. výroční zprávy, prezentace organizace formou letáčků, které nabízejí různé služby klientům, přednášky, loga organizace, reprezentace jednotným oblečením pracovníků atd. Tento prvek organizační kultury je důležitý zejména z hlediska pracovníků samotných. Pracovníci při výběru organizace mohou k těmto okolnostem přihlídnout.

Artefakty nemateriální povahy jako jsou zvyky, jazyk, rituály, ceremoniály, hrdinové, jsou ovlivněny mnoha činiteli. Organizační kultura jakékoliv organizace je ovlivňována národní kulturou, dále je ovlivněna zakladateli, zřizovateli, což je katolická církev, nebo vedoucími pracovníky organizace a také délkou trvání organizace, která je spojena s určitými vývojovými fázemi a krizemi, souvisejícími se „zráním“ organizace a jejím růstem, v jehož průběhu se nemateriální artefakty vytváří. Charita je organizace zřizovaná katolickou církví, takže určité zvyky, ceremoniály, svátky a slovní projevy jsou zřizovatelem ovlivněny a dotýkají se samotných pracovníků. Charita se během kalendářního roku řídí také rokem církevním a slaví významné svátky, jako jsou Velikonoce a Vánoce. Zřizovatel a vedení organizace se snaží přiblížit pracovníkům význam těchto svátků. Zaměstnanci se mohou dále zúčastnit nabízených akcí, např. víkendová duchovní cvičení, v organizacích probíhají supervize pro pracovníky, do Charity dochází pastorační asistenti a místní kněží.

Tyto artefakty jsou tedy prvky pro okolí nejviditelnější a nejsnáze ovlivnitelné.

2. Hodnoty a normy

Dalším významným prvkem organizační kultury jsou hodnoty a normy. Jak jsem se již zmínila, klíčové organizační hodnoty bývají vyjádřeny v poslání či etickém kodexu organizace. Poslání Charity je popsáno v kapitole 2.3.1. Dokument, který se zmiňuje o hodnotách, zásadách a charakteru charitní služby je Kodex

Charity ČR, který schválila Česká biskupská konference v roce 2009. Kodex Charity ČR je vodítkem všem charitním pracovníkům, jak dobrovolným, tak zaměstnancům, při vytváření společného postoje (Kodex Charity ČR, 2009).

Charita jako instituce katolické církve má poslání šířit ve světě dobro, spravedlnost a naději. Každé poslání má své zásady (principy) a každé poslání je postaveno na určitých hodnotách, ke kterým směřuje. Mezi níže uvedenými zásadami a hodnotami Charity existuje vztah. Obojí poskytují Charitě etické a strategické východisko její práce. I když je není možné oddělovat, je vhodné je odlišit.

Zásady jsou prvním a zásadním měřítkem hodnocení společenských jevů i charitních služeb. Jejich praktické uplatňování je předpokladem naplňování hodnot Charity. Pramení z evangelijního poselství a sociálního učení katolické církve. Jsou to:

- důstojnost lidské osoby
- společné dobro
- solidarita
- subsidiarita
- kvalita

Principy (zásady) vyjadřují hodnoty, kterými se řídí pracovníci při práci. Principy mohou být obsaženy např. v etickém kodexu, který si pracovníci dané služby vytvoří jako součást vyjádření kultury, v níž pracují (Průvodce poskytovatele, 2002). Všichni pracovníci Charit bez rozdílu vyznání by měli dodržovat tyto základní zásady:

Uznávat důstojnost lidské osoby znamená chápat člověka rovnocenně jako osobu s nevyčíslitelnou hodnotou, garantovanou Bohem, a nejen jako „objekt charitní péče a soucitu“.

Pracovat pro společné dobro, tj. vytvářet souhrn podmínek života společnosti, za kterých se mohou všichni rozvíjet, bez zvýhodňování, vylučování. Jedinec má právo dosáhnout všeho, co potřebuje k rozvoji a naplnění, ale také má povinnost hájit práva druhých. Struktura, ať ekonomická, sociální nebo kulturní, která brání spravedlnosti, je hříšná.

Podporovat solidaritu, což znamená trvalou odhodlanost usilovat o dobro všech, protože všichni jsme odpovědni za všechny.

Uplatňovat princip subsidiarity, což je přenášení povinností na aktéry nejnižšího stupně a zároveň ochrana nižších aktérů vyššími. Pro charitní pracovníky to znamená, že podporují a aktivizují schopnosti klienta při řešení vlastní obtížné situace, vedou je k samostatnému odpovědnému životu.

Zajišťovat kvalitu, což má v Charitě má více dimenzí: odbornou, ale i dimenzi duchovní a etickou.

K hodnotám Charity patří:

- pravda
- svoboda
- spravedlnost
- láska

Rozebereme-li si tyto hodnoty jednu po druhé, zjistíme, že pravda je definována jako „shoda výpovědi s věčným obsahem, o němž vypovídá“. Jde o mezilidské vztahy založené na pravdě, které odpovídají důstojnosti člověka. Druhý bod hovoří o svobodě, coby „nejvznešenější známce Božího obrazu“ a spočívá v tom, že každému jedinci je umožněno realizovat své osobní povolání. Další důležitou hodnotou Charity je spravedlnost, neboť práva osoby jsou ohrožena tendencí přihlížet výlučně ke kritériu užitečnosti a majetku. Subjektivní spravedlnost znamená postoj vůle, který respektuje druhého jako osobu, objektivní spravedlnost vyjadřuje úsilí o spravedlivé uspořádání společnosti. Láska je nejdůležitější prvek všech charitních procesů a služeb, vždyť také název organizace z tohoto slova vychází. Láska, jako svrchovaná hodnota, dává všem ostatním hodnotám smysl a správnou míru (Kodex Charity ČR, 2009).

Všechny výše jmenované hodnoty a zásady jsou podrobněji uvedeny ve zmiňovaném dokumentu. Více se tomuto tématu věnuje také Encyklika Benedikta XVI. *Deus caritas est* z roku 2005.

Jsou pracovníci Charit schopni přijmout tyto, podle mě velmi důležité, prvky organizační kultury? Dokážou se pracovníci ztotožnit s hodnotami Charity, které tvoří základ pro práci v Charitě a které jsou tak silně postaveny na hodnotách katolické církve?

Autor Kolařík (2011) píše, že došlo k výrazným změnám ve složení personálu Charit. V první polovině 20. století šlo prakticky bez výjimky o členy katolické církve. V současné době je složení personálu pestřejší a katolíci v něm již nejsou ve výrazné převaze. V Charitách pracují lidé, kteří nemají ke katolické církvi žádný formalizovaný vztah, ale nelze tvrdit, že jsou to ateisté. Michal Opatrný, který zkoumal religiozitu zaměstnanců Diecézní charity Plzeň, uvedl, že 58 % respondentů jeho výzkumu se nepovažuje za členy církví, i když nejde o výslovné ateisty, 84 % respondentů charakterizoval jako religiozni (Opatrný, 2010). Přes rozmanitou skladbu pracovníků v Charitě, kteří mají různé názory, postoje, hodnotový systém, kulturní orientaci, náboženskou víru, aj., mě velmi zaujala Preambule z roku 2008, ve které se píše, že:

„Kodex pracovníků Charity shrnuje zásadní vlastnosti účasti na díle katolické Charity ve formě „ideálů“. Jejich jasné konstatování nemá být nátlakem, ale spíše motivujícím pozváním na cestu k jejich postupné realizaci. Charita v ČR je společenstvím těch, kteří, byť „ideálům“ Charity stále vzdáleni, putují k nim. Během tohoto putování se každý pracovník bude nacházet na jiném úseku cesty k „ideálům“.

Taková rozmanitost pracovníků je v Charitě přirozená a žádoucí. Základní pozvání k identifikaci s „ideály“ Charity platí však pro všechny bez rozdílu životních názorů, vyznání a spirituality, na prvním místě pro vedoucí pracovníky.“ (Verze z 5. 12. 2008, Preambule).

Pracovníci, kteří přijmou tyto „ideály“ Charity, poskytují to, co je pro Charitu nejvlastnější, nejpřirozenější, a to je poskytování zdravotních a sociálních služeb těm nejpotřebnějším.

3. Základní předpoklady (přesvědčení)

Základní předpoklady jsou považovány Scheinem za „jádro kultury“. Jsou nejhlubší, samozřejmé, stabilní, odolné změně, nezpochybnitelné, jsou to nejnítěnější představy o fungování reality. Tyto představy fungují jako články víry a jejich zdrojem je opakovaná zkušenost. (Lukášová, Nový a kol., 2004). Dle mého názoru za „jádro kultury“ Charity je možné považovat pomoc nejpotřebnějším a nejchudším, pomoc samozřejmou, upřímnou a nezpochybnitelnou. Tato pomoc je viditelným znamením Boží lásky k člověku a pramení z pověření katolické církve.

Aby Charita mohla tuto pomoc poskytovat, potřebuje ke své činnosti několik činitelů. R. Zerfas (Opatrný, 2010) konstatuje, že na práci Charity se mají podílet tři činitelé. Za prvé jsou to zřizovatelé jednotlivých Charit, dále samotná zařízení, tj. všichni její pracovníci, a nakonec místní církve, kterou reprezentuje místní biskup. Markus Lehner (Opatrný, 2010) popisuje takovou spolupráci jako „společnou snahu spojit vlastní zkušenosti ze sociální práce s diakonickými impulzy evangelia“.

Zřizovatel Charit vnáší do koncepce práce diakonické impulsy evangelia, křesťanskou tradici i současnou teologii. Pracovníci, bez ohledu na vyznání, přinášejí zkušenosti z praxe sociální práce. Z hlediska R. Zerfase (Opatrný, 2010) má biskup přezkoumat, nakolik jsou výsledky tohoto hledání církevní či necírkevní, křesťanské či ne-křesťanské. Biskupství je také zodpovědné jak za přezkoumání výsledků tohoto dialogu, tak za přinášení diakonických impulsů evangelia, protože je zřizovatelem jednotlivých Charit (Opatrný, 2010, s. 13).

Z výše uvedených činitelů se podrobněji podíváme na pracovníky Charit. Charita poskytuje služby a pomoc všem potřebným lidem a je otevřena všem, kdo by v ní chtěli pracovat. Práce je vykonávána konkrétními osobami, totiž pracovníky Charity, kteří ztělesňují její každodenní činnost (Opatrný, 2010). Pracovníci vstupují do organizace s vlastními hodnotami, normami a zásadami, které nemají být potlačeny, ale naopak díky působení pracovníků, prostředí, vedoucích pracovníků, zřizovatelů se tyto hodnoty mají upevňovat, zlepšovat, rozvíjet. Nejdůležitější předpoklad pro práci v Charitě zmínil papež Benedikt XVI. v encyklice *Deus caritas est* z roku 2005. Tato encyklika se zabývá službou lásky, tj. vyhledávat potřebné a pomáhat bližním v nouzi. Zmiňuje profil nových charitativních aktivit církve a hovoří o velmi potřebné formaci jejích pracovníků. 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 základní předpoklad, ale sama o sobě nestačí. Lidé potřebují lidskost. Potřebují pozorné srdce. Pracovníci 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 tyto pracovníci potřebují také a především „formaci srdce“ (Benedikt XVI., 2005). Tuto „formaci srdce“ je možno považovat za základní předpoklad organizační kultury Charity.

2.3.5 Arcidiecézní charita Olomouc

V diplomové práci se zabývám adaptačním procesem pracovníků oblastních Charit olomoucké arcidiecéze, proto provedu krátké přiblížení ACHO. Samotný kvalitativní výzkum provedu ve třech jejích 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 a 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).

3 Výzkumná část

3.1 Metodologie výzkumu

V předchozích kapitolách jsem se zabývala všeobecně organizační kulturou, která je pracovníkům předávána během adaptačního procesu, adaptačním procesem a Charitou. V metodologické části, která se zabývá systematizací, posuzováním a navrhováním strategií a metod výzkumu, uvádím cíl výzkumu, hlavní a dílčí výzkumné otázky, výběr případu, jednotku zkoumání, techniky sběru dat, zpracování získaných dat a etické aspekty výzkumu.

3.1.1 Cíl výzkumu, výzkumné otázky

Cílem výzkumu je odpovědět na hlavní výzkumnou otázku: Jak je zprostředkovávána organizační kultura Charity novým pracovníkům během adaptačního procesu. To znamená, jakým způsobem, jakými cestami je organizační kultura pracovníkům zprostředkována. V rámci výzkumu jsem se pokusila najít signály nějaké reálné změny v životě nových pracovníků způsobené organizační kulturou. Evaluace nebyla v tomto případě cílem výzkumu.

Tento cíl práce jsem si zvolila v době, kdy jsem byla přesvědčena, že organizační kultura je pojem, který zná alespoň z doslechu většina jejich pracovníků, že je to pojem, který je vysvětlen při přijímání pracovníků, během jejich adaptace, zkrátka, že pracovníci mají povědomí, že organizační kultura v Charitě existuje. Byla jsem upozorněna některými vedoucími pracovníky Charity, že toto téma není pracovníkům příliš blízké, že vůbec nevědí, že nějaká kultura organizace je, a že je ovlivňuje. Proto jsem se v průběhu přípravy témat a otázek k rozhovoru rozhodla, že se budu ptát na věci, které tvoří obsah organizační kultury. Prostřednictvím takto zaměřených otázek a témat, ve kterých se ptám na běžné každodenní události jako jsou vztahy, chování a myšlení lidí v zaměstnání, postoje a příklady vedení a spolupracovníků, se dostanu k obsahu hlavní výzkumné otázky. Stanovila jsem následující čtyři dílčí výzkumné otázky:

1. Co pracovníky motivuje k práci v Charitě?
2. Jak management Charity zprostředkovává organizační kulturu během adaptačního procesu?

3. Jaké jsou v Charitě vztahy mezi pracovníky, ke klientům, k organizaci?
4. Má organizační kultura vliv na změnu v životě nových pracovníků?

Jak tyto dílčí otázky povedou k odpovědi na hlavní výzkumnou otázku, ukazují níže ve Zdůvodnění výběru dílčích otázek a v Teoretickém základu otázek.

Zdůvodnění výběru dílčích otázek

Volba výzkumných dílčích otázek vychází z teorie uvedené v první části práce a z následující logické provázanosti s otázkou hlavní:

1. První dílčí otázka je teoreticky podložena v kapitole 2.2.3: 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. (Heinová, 2010).

Při zkoumání motivace pracovníků pro práci v Charitě zjistíme, zda některé prvky pracovní motivace nejsou ovlivněny organizační kulturou či ji zpětně neovlivňují. Lze předpokládat, že pokud nalezneme takové prvky, které úzce s kulturou souvisí, budou mít tyto prvky velký vliv na zprostředkování organizační kultury v průběhu adaptačního procesu. Pokud je totiž například motivací uchazečů o zaměstnání některý z prvků organizační kultury Charity (viz předvolba v teoretické části), pak lze u těchto uchazečů předpokládat snadnější přijetí tohoto prvku v adaptační době, a tím i usnadnění přijetí organizační kultury jako takové, což v konečném důsledku vede k ulehčení celého adaptačního procesu.

2. Druhá dílčí otázka je teoreticky podložena v kapitole 2.1.5: 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 cílů organizace žádoucí. (Lukášová, Nový a kol., 2004, s. 39) a v kapitole 2.2.6: Na nového pracovníka působí jak příklady jeho kolegů, kteří se v různé míře chovají dle kultury předávané vedením organizace, tak managementu (srov. Donovan, 2006 podle Kolařík, 2011, s. 54-56).

Jak již bylo uvedeno výše, vedoucí pracovníci mají velký vliv na organizační kulturu, a tedy i na její předávání novým pracovníkům. Tato dílčí otázka tedy vede k odpovědi na hlavní výzkumnou otázku (byť ji nezodpovídá úplně, protože existují i další faktory, které zprostředkování organizační kultury během adaptačního procesu ovlivňují – např. příklady kolegů, vztahy na pracovišti).

3. Třetí dílčí otázka je teoreticky podložena v kapitole 2.2.1: Smékal (2002) 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, v kapitole 2.2.3: 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. V kapitole 2.2.4: 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. Mnohdy je pro adaptaci nového pracovníka významnější a efektivnější právě onen neformální, spontánní proces (Koubek, 1995).

Vztahy mezi pracovníky, ke klientům a k organizaci samotné výrazně určují organizační kulturu Charity, a tím i prostředí, ve kterém se nový zaměstnanec pohybuje a vzory chování, které jsou mu předávány. Pokud jsou vztahy v pracovním kolektivu, přístup ke klientům a vztah k organizaci v souladu s kulturou organizace, lze předpokládat, že adaptační proces a osvojení organizační kultury proběhne snáze, protože nový zaměstnanec bude přebírat vzory chování od svých kolegů.

4. Čtvrtá dílčí otázka je podložena obrázkem č. 2 (Bedrnová, Nový a kol. 1994), který ukazuje míru ztotožnění se zaměstnance s organizační kulturou. Lze předpokládat, že čím více se zaměstnanec blíží přirozené identifikaci, tím více bude organizační kultura ovlivňovat jeho život. Vzhledem k tomu, že za ideální je ve schématu považováno stádium adaptace, mělo by částečné (byť ne plné) ovlivnění kultury daného jednotlivce organizační kulturou ukazovat na správný průběh osvojování organizační kultury v průběhu adaptačního procesu.

Otázku, zda organizační kultura Charity má vliv na zaměstnance během adaptačního procesu jsem si kladla proto, abych zjistila, zda vlivem organizační kultury došlo k nějakým změnám v životě pracovníků.

3.1.2 Použitá výzkumná metoda

Jakou metodu pro získávání informací si výzkumník zvolí, záleží na tom, jaká data či informace potřebujeme zjistit. Pro účely mého výzkumu jsem zvolila kvalitativní dotazování, a to přes to, že kvalitativní výzkum bývá časově náročnější, nelze jej statisticky zpracovat a znalost nemusí být možno zobecnit. Kvalitativní výzkum však 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 vymežit nebo dělat kvalitativní výzkum. Metodologové Glaser a Corbinová (1989) za něj považují jakýkoli výzkum, jehož výsledků se nedosahuje pomocí statistických metod nebo jiných způsobů kvantifikace. Mnozí autoři 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). 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 jsou považovány za základní. Výzkum pomocí:

- případové studie;
- etnografického výzkumu;
- zakotvené teorie;
- fenomenologického výzkumu;
- narativního výzkumu.

Pro účely mého výzkumu se jeví jako nejvhodnější první přístup – případová studie. V případové studii jde o detailní studium jednoho případu nebo několika málo případů. 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.

Já jsem si zvolila poslední typ případové studie, tedy studium organizací a institucí. Zkoumají se firmy, školy, organizace, implementace programů a intervencí, kultura organizací, procesy změn a adaptací. Cíle jsou různorodé – hledání nejlepšího vzorce chování, zavedení určitého typu řízení, evaluace, zkoumání procesu změn a adaptace (Hendl, 2005, s. 103-105).

3.1.3 Výběr případu

Pro uskutečnění kvalitativního výzkumu je podstatný záměrný výběr výzkumného vzorku, neboli výběr případu. Pro výzkum jsem zvolila arcidiecézní Charitu Olomouc, protože v této oblasti žiji, tuto oblast znám a výzkum bude pro mě časově zvládnutelný. ACHO je velká organizace jak rozlohou, tak počtem oblastních Charit, proto lze z tohoto počtu vybrat reprezentativní vzorek.

3.1.4 Jednotka zkoumání

Jednotkou zkoumání jsou tři vybrané Charity v olomoucké arcidiecézi, které mají právní subjektivitu. Podrobnější popis ACHO je uveden v kapitole 2.3.5. 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 kriteriálního výběru (Žižlavský 2004, s. 113). Organizace musely mít shodné alespoň dvě vlastnosti. Zaprvé, poskytovaly sociální a zdravotní služby v olomoucké arcidiecézi dvacet let. Výzkum jsem tedy prováděla u subjektů, kde organizační kultura již byla vytvořena a mohla být zprostředkována v adaptačním procesu novým pracovníkům. Zadruhé, musely mít dostatečný počet pracovníků (alespoň šest), kteří nepracovali v organizaci déle než dva a půl roku.

3.1.5 Základní soubor

Základní soubor tvořili zaměstnanci konkrétních Charit, kteří nepracovali v organizaci déle než dva a půl roku, tak aby měli v paměti průběh adaptačního procesu. Jednotku zjišťování představují: tři sociální pracovníci, tři zdravotní sestry, dvě vedoucí pečovatelské služby a ostatní pracovníci přímé péče, tj. pracovníci v sociálních službách. Dohromady 18 respondentů. V každé Charitě jsem provedla šest rozhovorů s pracovníky. Rozhovory probíhaly na pracovišti zaměstnanců. Prvořadá byla ochota spolupracovat a odpovídat na dotazy. Rozhovory probíhaly v průběhu ledna a února 2012.

3.1.6 Techniky sběru dat

Ke sběru dat v kvalitativním výzkumu jsou používány různé techniky: rozhovory, pozorování, studium dokumentů aj. K získání informací potřebných pro řešení výzkumné otázky jsem zvolila polostrukturovaný rozhovor se zaměstnankyněmi třech oblastních Charit olomoucké arcidiecéze a studium dokumentů, týkajících se přijímání a zaškolování nových pracovníků Charit. Stanovila jsem si hlavní výzkumnou otázku a čtyři dílčí výzkumné otázky. 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. Pomáhá udržet zaměření rozhovoru, ale dovoluje dotazovanému zároveň uplatnit vlastní perspektivy a zkušenosti (Hendl, 2005, s. 164-174). Pro převod mluveného projevu do písemné podoby jsem zvolila doslovnou transkripci. K jednotlivým otázkám jsem si zapisovala jednotlivé odpovědi pracovníků, hledala jsem společné rysy, jevy a vzájemné souvislosti. Téma rozhovorů vycházelo z dílčích výzkumných otázek. Struktura rozhovoru byla stejná pro všechny pracovníky.

Data získaná z polostrukturovaných rozhovorů jsem doplnila o studium dokumentů. 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. Otevírají 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). Pro studium dokumentů jsem využila dokumenty, které byly z hlediska mého výzkumu relevantní a v Charitách zpracované a dostupné. Použila jsem informace uvedené ve směrnících, metodikách a standardech o přijímání a zaškolování nových pracovníků tří oblastních Charit.

3.1.7 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 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.

3.1.8 Způsob zpracování získaných dat

Vzhledem k rozsáhlosti tématu a množství získaných dat z rozhovorů a dokumentace bylo nutné stanovit oblasti, které budu analyzovat. Data jsem vyhodnotila metodou zakotvené teorie, pomocí otevřeného kódování a vytváření kategorií (Strauss, Corbinová, 1999). Jak píše Hendl (2005), kategoriální systémy slouží k provádění redukce dat a využívají se při kódování záznamů rozhovorů, pozorování nebo dokumentů. Kategoriální systémy jsou buď předem dané, jako u kvantitativního výzkumu, nebo se vytvářejí ad hoc z empirického materiálu pro potřeby výzkumu, což se týkalo mého výzkumu.

3.2 Výsledky zjištění

Z analýzy odpovědí jednotlivých vybraných pracovníků Charit na dílčí otázky a rozborem dokumentů Charit vzešly následující kategorie.

Z odpovědí na první dílčí otázku „Co pracovníky motivuje k práci v Charitě?“ vznikly kategorie:

- a) hodnoty uznávané v Charitě
- b) zaměstnanci Charity
- c) pomoc lidem
- d) jiný důvod

Z odpovědí na druhou dílčí otázku „Jak management Charity zprostředkovává organizační kulturu během adaptačního procesu?“ a také z rozboru dokumentů Charit, které se týkají přijímání a zaškolování nových pracovníků, vzešly kategorie:

- e) zaškolovací plán
- f) přidělení školitele
- g) seznámení s dokumenty
- h) podpora nadřízeného
- i) vyhodnocení zaškolení

Z odpovědí na třetí výzkumnou otázku „Jaké jsou v Charitě vztahy mezi pracovníky, ke klientům, k organizaci?“ vzešly kategorie:

- a) dobré vztahy mezi pracovníky
- b) pozitivní vztah k organizaci
- c) kladný vztah ke klientům

Z odpovědí na čtvrtou výzkumnou otázku „Měla přijatá organizační kultura vliv na změnu v životě nových pracovníků“ vzešly kategorie:

- a) víra
- b) porozumění ostatním
- c) jiné změny v životě

V následujících kapitolách jsou skupiny kategorií popsány ve vztahu ke zkoumaným Charitám.

3.2.1 Motivy k práci v Charitě

V rámci první výzkumné otázky jsem se dotazovala, proč lidé chtějí pracovat v Charitě a jaká je motivace pro práci v Charitě. Z dotazování vzešly následující

kategorie: hodnoty uznávané v Charitě, zaměstnanci Charit, pomoc lidem, jiný důvod.

První kategorie, tedy hodnoty uznávané v Charitě, měla vliv na větší část oslovených zaměstnanců. Pro některé byly motivací hodnoty propagované v Charitě tak silné, že cíleně hledali zaměstnání v Charitě nebo tyto hodnoty byly alespoň částečnou motivací. Také to, že Charita je církevní organizací, která na těchto hodnotách a zásadách staví svoji práci, bylo významným prvkem.

„S hodnotami Charity jsem byla seznámena před nástupem, byl to motivační prvek, proč jsem zde hledala práci.“

„Také to byly propagované hodnoty organizace, které přispěly k výběru organizace.“

Vzhledem k tomu, že hodnoty jsou základem obsahu organizační kultury a jedním z jejích prvků, vidíme, že organizační kultura má vliv nejen na to, jací pracovníci jsou managementem vybráni ve výběrovém řízení, ale také na to, jací potenciální zaměstnanci se vůbec do výběrového řízení přihlásí. Lze předpokládat, že (až na výjimky) se při výběrových řízeních nesetkáme s lidmi, kteří mají k základním hodnotám Charity negativní vztah. A pokud ano, pak takovíto uchazeči pravděpodobně ani nebudou ve výběrovém řízení vybráni. Pokud by přesto k přijetí takového pracovníka došlo, lze předpokládat jeho brzké odejití či propuštění právě z důvodu neschopnosti ztotožnění se základními hodnotami organizace.

Tento prvek organizační kultury, který je jednou z kategorií vzešlých z mého výzkumu, však má také velký vliv na adaptační proces pracovníka a osvojení organizační kultury Charity jako celku. Lze předpokládat, že u těch lidí, u kterých hodnoty Charity byly hlavním důvodem pro absolvování přijímacího pohovoru, proběhne osvojení organizační kultury, a tím i celý adaptační proces, jednodušeji a rychleji. Protože organizační hodnoty byly pro většinu respondentů důležitou motivací, bude adaptační proces probíhat pravděpodobně snáze než v podobných organizacích, ve kterých zaměstnanci na hodnoty nedávají takový důraz. Je tedy v zájmu Charity ČR, aby své hodnoty pěstovala a podporovala i nadále, a tak podpořila adaptaci svých nových zaměstnanců na svou organizační kulturu, a tím i celý jejich proces adaptace.

Další kategorií z oblasti pracovní motivace jsou zaměstnanci Charity. Dobrý kolektiv pracovníků, jejich chování k lidem, příjemné pracovní prostředí, to byly odpovědi, které rovněž velice často zaznívaly z úst respondentů.

"V průběhu spolupráce se ztotožnění s kolektivem prohlubovalo. Od kolektivu, spolupráce a identity Charity očekávám více než v „normální“ (jiné) práci."

Zde rovněž vidíme velký vliv organizační kultury. Jak již bylo uvedeno výše, organizační kultura jsou „sociální vazby mezi lidmi v organizaci, které spočívají v uznávání ustálených představ o tom, jak a proč mají členové personálu organizace jednat mezi sebou navzájem a vůči ostatním lidem – např. vůči klientům nebo pracovníkům jiných organizací“ (Musil, 2004). Organizační kultura je tvořena chováním zaměstnanců a zpětně chování zaměstnanců ovlivňuje. Výběrem zaměstnanců a jejich adaptací na organizační kulturu Charita může nejen ovlivňovat jejich pracovní výkon a spokojenost v práci, ale také předurčuje, jak se zapracují další zaměstnanci, kteří budou přijati později. Důraz na dobré vztahy na jednotlivých pracovištích Charity se tedy zdá být rovněž klíčovým a může mít velký vliv na snadný průběh adaptačního procesu nových zaměstnanců.

Třetí kategorií je pomoc lidem, obzvláště těm v tíživé situaci. Práce s lidmi všeobecně, či pomoc lidem v nouzi, to byly důležité součásti pracovní motivace mnohých respondentů.

„Charita mě oslovila, protože v této organizaci mohu pomáhat lidem v tíživé situaci."

V této kategorii se především jedná o náplň práce jako motivaci k zaměstnání v Charitě. I tato kategorie s organizační kulturou souvisí, protože k tomu, aby se pracovní motivací mohla stát touha pomáhat lidem, musí být zaměstnanec ztotožněn s výše uvedenými zásadami Charity, především pak vyznávat důstojnost lidské osoby a solidaritu. Podpora opravdového respektování těchto zásad může být faktorem, který mnohému zaměstnanci, přicházejícímu s touhou pomáhat lidem v nouzi, usnadní adaptační proces.

Ostatní oslovení uváděli jiný 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 přístup Charity je mu blízký, začal v Charitě pracovat šťastnou náhodou.

„Charitu jsem si našla z důvodu hledání pracovního místa.“

„Ne, nebyly to hodnoty, které mě přivedly do Charity, i když jsem věřící a je mi přístup Charity blízký. To, že jsem začala pracovat v Charitě, byla víceméně šťastná náhoda.“

Jak vidíme, ze čtyř kategorií jsou tři z nich významně navázány na organizační kulturu. Potvrzení domněnky, že motivace uchazečů o práci v Charitě má vliv na to, jak proběhne zprostředkování organizační kultury během adaptačního procesu, bude uvedeno v rámci rozboru čtvrté výzkumné otázky.

3.2.2 Zprostředkovávání organizační kultury managementem Charity během adaptačního procesu

V rámci druhé dílčí otázky jsem se dotazovala na to, jak byl připraven adaptační (zaškolovací) proces managementem, který ovlivňuje obsah a předávání organizační kultury. Tuto otázku jsem doplnila porovnáním s kvalitou adaptačního procesu v předchozím zaměstnání. Kategorie, které vznikly v rámci této výzkumné podotázky, jsou: zaškolovací plán, přidělení školitele, seznámení s dokumenty, podpora nadřízeného, vyhodnocení zaškolení

První z kategorií, která vznikla při dotazech na způsob zprostředkovávání organizační kultury managementem, je zaškolovací plán. Větší část dotazovaných totiž vypověděla, že průběh adaptačního procesu byl řízen právě tímto plánem, který byl v každé Charitě zpracován na jiné úrovni.

„Ano, měla jsem vytvořený zaškolovací plán, úkoly, které jsem měla zvládnout.“

Existence zaškolovacího plánu je zcela jistě pozitivním jevem, zvláště pokud tento souvisí s organizační kulturou. Pokud je v zaškolovacím plánu uvedeno, které prvky organizační kultury mají být zprostředkovány a jakým způsobem, je daleko snazší novým pracovníkům tuto kulturu předávat. Charity, které zaškolovací plán doposud nemají zpracovaný, či nemají v něm existenci organizační kultury zohledněnu, by měly zvážit přínosy takového plánu, které jistě převyšují náklady na jeho vytvoření.

Druhou kategorií, která se váže k odpovědi na druhou výzkumnou podotázku, je přidělení školitele. Mnozí z respondentů vypověděli, že jim při adaptačním procesu byl přidělen školitel, který je měl v průběhu zapracování provázet. Přesto někteří poukazovali na spíše samostatné zaučení s pomocí kolegů, bez přidělení školitele.

"Měla jsem přiděleného školitele - kolegyni, která se mi plně věnovala, velmi ochotně mi všechno prakticky ukázala, vysvětlila."

Přidělení školitele je pro správný průběh adaptačního procesu jistě velice prospěšné. Školitel je jedním z pracovníků, kteří do značné míry ovlivňují předávání organizační kultury novému zaměstnanci tím, že mu dává rady či opravuje jeho chování. Pokud se toto vše děje v souladu s organizační kulturou, přispívá to ke zdárnému průběhu adaptace. Pokud jsou však v rámci pracovního kolektivu ostatní kolegové vstřícní a organizační kultura je zaměstnanci vnímána a naplňována jednotným způsobem, pak nemusí absence školitele nutně korespondovat s horší kvalitou adaptace. Nicméně přítomnost konkrétní osoby, na kterou se zaškolující se zaměstnanec může obrátit, je velmi vhodná.

Třetí kategorií, která z výzkumu vyplynula, je seznámení s dokumenty. Většině pracovníků totiž byla v rámci adaptační fáze poskytnuta doba k seznámení s metodikami práce, standardy kvality sociálních služeb, směrnicemi, náplní práce, Kodexem Charity ČR, atd. Značná část pracovníků se stihla s dokumenty seznámit již během zkušební doby, která je obecně chápána za dobu adaptační. Někteří dokumenty studovali ještě před nástupem do Charity. Jiní spíše než z dokumentů získávali zkušenosti v praxi. Jen pro některé byla naopak zkušební doba krátká. Chyběl jim čas na osvojení dokumentů a dotazy. Někteří se ještě stále snaží lépe se seznámit s potřebnými dokumenty. Některé dokumenty se navíc průběžně mění, což znamená nutnost průběžné adaptace na změny, jak bylo uvedeno v teoretické části. U některých pracovníků však, co se týče dokumentů, nešlo ani tak o nedostatek času, jako spíš o potřebu většího vedení, předání zkušeností.

„Ve vymezeném období jsem měla možnost seznámit se s dokumenty a metodikami, avšak chyběl čas na osvojení a vyzkoušení, či dotazy.“

"Stále se snažím se s dokumenty seznámit. Se standardy a metodikami stále pracujeme a snažíme se o lepší a aktuálnější obsah, aby byly v souladu s praxí v terénu."

Jak vidíme, čas na seznámení s potřebnými dokumenty je velice důležitý v souvislosti s organizační kulturou také proto, že tyto dokumenty jsou jejími častými nositeli, tedy alespoň té části, kterou je možno verbalizovat či vizuálně znázornit. Neméně důležité je však vedení ze strany zkušenějšího pracovníka, který je schopen poskytnout zaměstnanci zpětnou vazbu, zda si dokumenty správně vyložil.

Další kategorií vyplývající z výzkumu je opora v nadřízeném, kterou jmenovali všichni dotazovaní. Měli ji, cítili ji. Případně se vyjádřili, že šlo o velkou podporu. Někteří vyjadřovali podporu nadřízeného i po zkušební době, a také podporu i u kolegů.

„Ano, ve vedoucí máme velkou oporu, vždy se bylo možné na ni obrátit s jakýmkoliv problémem. Měla pochopení a případné nejasnosti vysvětlila.“

„Oporu v nadřízené osobě /vrchní sestře/ máme myslím všechny zdravotní sestřičky na naší Charitě.“

Přítomnost nadřízeného, který své podřízené podpoří a umí správně nasměrovat, je základním signálem dobrého pracovního prostředí a vztahů mezi kolegy, které jsou základní součástí organizační kultury. Je tedy doporučující, aby si Charita ČR tento trend udržela i do budoucnosti.

Poslední kategorií, která vzešla z odpovědí na druhou výzkumnou otázku, je vyhodnocení zaškolení. Přesto, že v teoretické části práce je v literatuře o adaptačním procesu popsáno hodnocení adaptačního (zaškolovacího) procesu na konci tohoto procesu, probíhalo hodnocení od přímého nadřízeného pouze v jedné ze zkoumaných Charit. Kategorie vyhodnocení zaškolení je tedy spíše minoritní kategorií. Hodnocení probíhalo formou pohovoru zaměřeného na to, jak je vedoucí s prací nového zaměstnance spokojena a jak je nový zaměstnanec spokojený v novém zaměstnání.

„Vedoucí si se mnou domluvila schůzku, kde se mě ptala, zda se mi práce líbí, jestli jsem spokojená, jak vycházím s kolegyněmi a jestli chci v této práci pokračovat.“

V dalších Charitách šlo buďto také o pohovor nebo alespoň o „pár slov“ s přímým nadřízeným, případně k hodnocení, o kterém by zaměstnanec věděl, vůbec nedošlo.

„Na konci zkušební doby žádné hodnocení neproběhlo. Pouze ředitelka se ptala vedoucí na výkon a chování pracovníka.“

Přestože hodnocení na konci zaškolovací doby probíhalo u málo pracovníků, 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 několika 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 monologem, nebo noví pracovníci byli hodnoceni v nepřítomnosti.

„Během zaškolování jsme debatovali o různých podnětech a změnách.“

„Ano, připomínky jsem měla, vše je jen o komunikaci.“

Hodnocení adaptačního procesu či jeho absence, ale také možnost vznášet připomínky a reakce na ně, vypovídá mnoho o kultuře dané organizace. Má-li organizace nastaveny systémy hodnocení, znamená to, že se v ní (alespoň v této oblasti) pracuje systematicky. Umění ohlédnout se zpět za vykonanou práci či uběhlou periodou ukazuje, že zaměstnanci jsou schopni (nebo aspoň k tomu vedeni), zastavit se a hodnotit výkon svůj či jiných lidí. Zhodnotit, zda adaptační proces proběhl správně a zda byla organizační kultura osvojena, je velice důležité. Zde vidím jeden z nejvýznamnějších bodů ke zlepšení, které by v Charitě mohlo proběhnout.

Pokud jde o srovnání zaškolení s jiným zaměstnáním, které bylo k této výzkumné dílčí otázce již bez kategorizace přiřazeno, můžeme říci, že 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 kladen větší důraz na identitu organizace. Vidíme tedy, že důraz na identitu jako na součást organizační kultury přispěl k vyšší kvalitě adaptační fáze, přestože zaškolovací proces byl obdobný.

Při rozhovorech jsme se nakonec dostali na téma, která část adaptačního procesu byla pro pracovníky nejtěžší. Z pohledu zaměstnanců je nejtěžší fází adaptačního procesu začátek. Pro někoho „začáteční doba“ byla přibližně dva týdny, než se přizpůsobil chodu Charity, všem kolegům v ní a seznámil se 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 respondentka neměla během zaškolování velkou oporu ani u vedoucí ani u spolupracovníků.

Kromě rozhovorů jsem vycházela také z rozboru dokumentů Charit.

Z rozboru pravidel pro přijímání nových pracovníků Charit 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.

Z rozboru pravidel pro zaškolování nových pracovníků vyplývá, že každé zařízení má zpracována pravidla pro zaškolení nových pracovníků na jiné úrovni. 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 Charit). 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. Podrobněji jsou dokumenty pro přijímání a zaškolování nových pracovníků jednotlivých Charit zpracovány v příloze č. 1.

Je třeba klást důraz na velmi dobře propracované adaptační procesy pracovníků v celém jejich průběhu, ve všech jejich fázích až po konečné vyhodnocení samotného procesu. Jak zdůrazňuji výše, je to podstatné a významné jak pro pracovníky, tak pro zaměstnavatele.

3.2.3 Vztahy v Charitě mezi pracovníky, ke klientům, k organizaci

Klíčovým parametrem fungování Charit jsou vztahy, proto je velmi důležité se ptát, jak se zprostředkovaná organizační kultura ve vztazích projevila. Musil (2004) chápe kulturu jako vztahy, které spojují pracovníky do akceschopného kolektivu. Jak tedy vytvořit akceschopný kolektiv a jak nové pracovníky do tohoto kolektivu zapojit? V rámci této otázky jsem se ptala na vztahy mezi pracovníky, na vztah pracovníků v Charitě a ke klientům. Kategorie, které vznikly v rámci této výzkumné otázky, jsou: dobré vztahy mezi pracovníky, kladný vztah ke klientům, pozitivní vztah k organizaci.

První z kategorií, která vznikla při dotazech na vztahy v Charitě, jsou dobré vztahy mezi pracovníky. Pracovníci zkoumaných Charit se vyjadřovali většinou buď jen kladně, nebo mluvili 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.

„Charita je pro mě srdeční záležitost. Z pracovního kolektivu jsem měla zprvu dobrý pocit, nyní se vztahy na některých úrovních značně zhoršily, přesto to nemá vliv na můj postoj k Charitě jako celku, organizaci. Problémy k vztahům s lidmi patří.“

V jiném případě pracovník naopak v jiné Charitě pociťoval v poslední době zlepšení vztahů na pracovišti: „*Vztahy na pracovišti jsou nyní dobré, před půl rokem tomu bylo jinak. V té době se mi nepochybně nedařilo dobře.*“ Pouze v jedné výpovědi byl zaměstnanec se vztahy nespokojen. Cítil se „*trochu mimo pracovní kolektiv*“.

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.

Pouze jedna respondentka odpověděla, že: „*Při nástupu jsem se kolektivem příliš nezabývala, pozornost byla zaměřena na zapracování se.*“

Dobré vztahy mezi pracovníky, které ve zkoumaných Charitách většinou jsou, přispívají k adaptaci nových pracovníků. Smékal (2002) hodnotí totiž adaptaci jako spokojenost ve vztazích.

Druhou kategorií z oblasti vztahů je pozitivní vztah k organizaci. Podle všech oslovených je vztah pracovníků k organizaci kladný. V tomto případě existovala mezi pracovníky shoda. Z jejich výpovědí je zřejmé, že se nejedná o formální vyjádření: „*Pracovníkům jde o to, aby Charita dělala svou práci dobře. Vždy velkou nejistotu zabírá ekonomická starost o službu.*“

Chtějí, aby Charita měla své jméno díky svému specifickému přístupu ke klientům. Říkají: „*Charita dělá, co může a co je v jejích 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.

Třetí kategorií, která vyplynula z odpovědí na třetí výzkumnou otázku, je kladný vztah ke klientům. Vztahy pracovníků ke klientům se dají většinou charakterizovat 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. Pracovníkům „*jde o klienty, jinak se tato práce nedá dělat!*“

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 své práce.

„Vztah ke klientům je určitě dobrý. Pečovatelky se snaží vyhovět klientům ve všem, co si přejí či žádají a dělat vše, co je v našich silách a jsme schopni zajistit. Jen se někdy nesečkáváme s dobrou odezvou, hlavně ze strany rodiny.“

Zjišťovala jsem, zda byl u nových pracovníků cíleně veden přístup ke klientům, zda je učil někdo komunikaci s klienty a jak reagovat na jejich potřeby, jak s nimi pracovat. 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, jejich chování, 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 „*vlastním pohledem, úsudkem*“.

Porovnáme-li výpovědi pracovníků s Kodexem Charity ČR, zjistíme, že vztahy ke klientům, konečným příjemcům sociální služby, odpovídají zásadám Kodexu, zejména důstojnosti lidské osoby a solidarity.

Z rozboru odpovědí na třetí výzkumnou otázku vyplývá, že vztahy v Charitě mezi pracovníky, k organizaci i ke klientům jsou většinou pozitivní. Noví zaměstnanci se často řídí příkladem spolupracovníků a vedoucích. Potvrzuje se tím předpoklad, podle kterého pokud jsou vztahy v pracovním kolektivu, přístup ke klientům a vztah k organizaci v souladu s kulturou organizace, pak adaptační proces

a osvojení organizační kultury proběhne snáze, protože nový zaměstnanec bude přebírat vzory chování od svých kolegů.

3.2.4 Vliv organizační kultury na změnu v životě nových pracovníků

Pomocí čtvrté výzkumné otázky jsem chtěla zjistit, zda organizační kultura Charity měla vliv na nějaké změny v životě oslovených pracovníků. Malá část oslovených vliv prostředí Charity na změnu ve svém životě méně nebo více odmítala: „spíše ne“, „v žádném případě“, „ne, myslím, že se nic nezměnilo“. Ostatní pracovníci přiznávali vliv prostředí Charity na změny ve svém životě.

První z kategorií, která vznikla při dotazech na změnu v životě nových pracovníků, je víra. Část nových pracovníků se díky prostředí Charity začala postupně hlouběji zamýšlet nad otázkami víry.

„Naučila jsem se být průbojnější a samostatnější. Také jsem se začala zabývat více otázkami víry.“

„Více se zamýšlím nad otázkami víry a duchovního směřování ve svém osobním životě.“

Je patrné, že diakonické impulzy evangelia, které vnáší do koncepce práce Charity její zřizovatel, katolická církev, ovlivňují nové pracovníky natolik, že se začínají více zajímat o víru v Boha. Pracovní prostředí Charity je pro poznávání a prohlubování víry nových pracovníků přátelské.

Druhou kategorií v rámci čtvrté výzkumné otázky je porozumění ostatním. Prostředí Charity, její kultura a vlastní práce s klienty, naučila pracovníky lépe chápat stáří, nemoci, trpělivě snášet různé nálady klientů, vyslechnout a plnit přání klientů a chápat vztahy v rodinách. Naučili se naslouchat a více porozumět nejen svým klientům, ale i ostatním.

„Začala jsem si více vážit zdravého života a přehodnotila jsem přístup k seniorům.“

„Při mé práci je potřeba být empatická, začínám lépe chápat stáří, nemoci, nálady a přání klientů, vztahy v rodinách apod.“

Práce, při které pracovníci Charit pomáhají seniorům a nemocným, přináší pracovníkům naplnění.

„Prostředí Charity mělo vliv na to, že jsem si uvědomila, jak mi záleží na tom, abych se v práci cítila dobře, těšila se do ní a viděla v práci smysl, se kterým jsem schopná se ztotožnit i v osobním životě.“

Z této kategorie vyplývá, že u části pracovníků Charit jsou postupně více přijímány zásady Charity, hlavně důstojnost lidské osoby, společné dobro a solidarita.

Třetí kategorií, která vzešla z poslední, čtvrté výzkumné otázky, jsou jiné změny v životě. Jedná o ovlivnění pracovníků prostředím Charity v různých oblastech. Například v oblasti vystupování:

„Snažím se o slušné vystupování, mluvení apod., prostě o takové základní mravní hodnoty.“

„Ano, charita měla a stále má vliv na můj život. Hodně lidí mě teď zná a mé vystupování musí být stále profesionální, nikdy nevím, kde koho potkám.“

nebo v oblasti vyjadřování, oblékání:

„Nastala změna ve stylu vyjadřování, změna některých domácích zvyků, častěji nosím červenou barvu.“

případně v oblasti spánkového režimu:

„Styl oblékání zůstal víceméně stejný, jen častěji nosím červenou. Vzhledem k tomu, že se pohybuji v určitém kolektivu, tak jsem zaregistrovala určité změny – ve stylu. Musím dříve vstávat – co se týká rituálů, významně se mi narušil spánkový režim.“

Z výše uvedeného rozboru je patrné, že organizační kultura má vliv na změny v životě většiny pracovníků. První a druhá kategorie souvisí s organizační kulturou Charity. Dle mého názoru se tyto obě kategorie týkají „formace srdce“ pracovníků. Třetí kategorie v sobě sdružuje různé změny v životě pracovníků. I když se netýkají přímo základního předpokladu, dotýkají se většinou také organizační kultury (artefaktů). Během adaptačního procesu tedy dochází k přijetí organizační kultury pracovníky.

O prohloubení víry a o porozumění ostatním hovořili většinou ti pracovníci, jejichž motivací pro práci v Charitě byly hodnoty uznávané Charitou, kolektiv Charity nebo touha pomáhat lidem – viz kategorie vzešlé z první výzkumné otázky.

Potvrdila se tedy domněnka, že motivace uchazečů o práci v Charitě má vliv na to, jak proběhne zprostředkování organizační kultury během adaptačního procesu.

4 Závěr

Cílem této práce bylo odpovědět na hlavní výzkumnou otázku: Jak je zprostředkována organizační kultura Charity novým pracovníkům během adaptačního procesu. To znamená jakým způsobem, jakými cestami je organizační kultura zprostředkována. V rámci výzkumu, ve kterém evaluace nebyla cílem, jsem hledala signály nějakých skutečných změn v životě nových pracovníků, způsobené přijetím organizační kultury.

V teoretické části práce jsem se nejprve věnovala organizační kultuře z obecného hlediska, potom jsem charakterizovala adaptační proces nových zaměstnanců a nakonec jsem se věnovala organizaci Charita a jejímu poslání. Pro řešení uvedené výzkumné otázky jsem zvolila kvalitativní výzkum pomocí případové studie. Provedla jsem polostrukturované rozhovory s vybranými pracovníky tří Charit ACHO. Následně jsem rozhovory analyzovala a také jsem provedla analýzu dokumentů, týkajících se přijímání a zaškolování nových pracovníků.

Z výzkumného vzorku tří Charit vyplývá následující odpověď na hlavní výzkumnou otázku.

Organizační kulturu přijímají zvláště ti pracovníci, kteří se pro práci v Charitě rozhodovali na základě hodnot uznávaných a deklarovaných Charitou, případně na základě vztahů, které jsou mezi pracovníky, nebo jejich motivací byla touha pomáhat lidem v tíživé situaci, tedy těm nejpotřebnějším.

Organizační kultura Charity je během adaptačního procesu zprostředkovávána hlavně osobním příkladem vedoucích pracovníků a spolupracovníků. Na jejím zprostředkování má velký vliv také zájem vedoucích o pracovníky, dále formální a ve větší míře neformální podpora vedoucích pracovníků. Na základě provedeného výzkumu byly zjištěny rozdíly v pravidlech pro zaškolování a přijímání nových pracovníků. Ve třech zkoumaných Charitách byla tato pravidla zpracována v písemné podobě, ale dokumenty nebyly na stejné úrovni. Některé z nich jsou zpracovány velmi detailně, v jiném zařízení je proces zaškolení zpracován stručně, bez individuálního zaškolovacího plánu a časového harmonogramu. Pouze v jedné Charitě bylo hodnoceno zaškolení pracovníků na konci adaptační doby.

Pokud hodnotíme vztahy v Charitě mezi pracovníky, k organizaci i ke klientům jsou většinou pozitivní. Noví pracovníci díky těmto dobrým vztahům

snadněji přebírají vzory chování od svých kolegů a adaptační proces a osvojení organizační kultury proto probíhá snadněji.

O tom, že organizační kultura Charity je během adaptačního procesu opravdu předávána, usuzuji z rozhovorů s pracovníky, kteří potvrdili skutečné změny ve svém životě, které přisuzují vlivu prostředí Charity. Jedná se hlavně o prohloubení a zamýšlení se nad otázkami víry, dochází k většímu porozumění a pochopení ostatních lidí, zejména seniorů, trpících a nemocných. Případně se jedná o změny v méně podstatných oblastech života. Menší část pracovníků však žádné změny ve svém životě nepocítuje.

Pro úspěšné zprostředkování organizační kultury během adaptačního procesu doporučuji všem Charitám podrobně zpracovat pravidla pro přijímání a zaškolování nových pracovníků, kde je klíčovým prvkem kvalitní individuální adaptační plán dle individuálních potřeb nového pracovníka a přidělení školitele.

Dalším navrhovaným opatřením, které je často opomíjeno, je požadavek na zpětnou vazbu na adaptační proces od nového pracovníka. Na závěr adaptačního procesu doporučuji společné hodnocení tohoto procesu s vedoucím pracovníkem, novým zaměstnancem a školitelem, pokud je přidělen. Pro nového zaměstnance je vazba od vedoucích pracovníků velmi důležitá z hlediska hodnocení jejich dosavadní práce a z hlediska přijetí do kolektivu.

Přijetí organizační kultury lze podpořit personálním výběrem nových pracovníků. Do týmu vybíráme nejen pracovníky, kteří musí odpovídat kvalifikačním předpokladům, ale velký důraz je třeba klást na osobnostní předpoklady. Je třeba, aby se nový pracovník svým jednáním, chováním, názory a postoji včleňoval do organizační kultury Charity.

Vzhledem k tomu, že organizační kultura byla ve zkoumaném vzorku Charit předávána hlavně příkladem, doporučuji uskutečnit hlubší výzkum předávání organizační kultury novým pracovníkům v Charitách neformálně příkladem spolupracovníků a vedoucích pracovníků, s cílem zlepšit předávání organizační kultury v těch Charitách, ve kterých toto předávání vázne. Je 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 nejcennějším, co organizace má, proto je nutné tento potenciál rozvíjet, vést, motivovat zaměstnance ke smysluplné práci a k naplňování poslání organizace.

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha č. 1. Dokumenty Charit, vztahující se k přijímání a zaškolování nových pracovníků

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

NNO – nestátní nezisková organizace

SEZNAM LITERATURY

- ARCIDIECÉZNÍ CHARITA OLOMOUC. (2003). *Stanovy Arcidiecézní charity Olomouc*, Olomouc
- ARMSTRONG, M. (2007). *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing a.s.
- BENEDIKT XVI. (2006). *Deus caritas est*. Praha: Paulínky
- BEDRNOVÁ E., NOVÝ I. a KOL. (2002). *Psychologie a sociologie řízení*. Praha: Management Press
- BUCHÁČKOVÁ, P. (2003). *Personální management*. Pardubice: Univerzita Pardubice
- DEAL, T.E., KENNEDY, A.A. (1982). *Corporate cultures: The rites and rituals of corporate life*. Reading MA: Addison-Wesley
- DISMAN, M. (2005). *Jak se vyrábí sociologická znalost, příručka pro uživatele*. Praha: Karolinum.
- DOLEŽEL, J. (2008). *Nárys dějin charitní služby chudým a trpícím – Historické inspirace sociální práce*. In MARTINEK, M. a kol. (vyd.) *Praktická teologie pro sociální pracovníky*. Praha: Jabok
- DRUCKER, P. F. (1994). *Řízení neziskových organizací: praxe a principy*. Praha: Management press
- 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
- HARTL, P., HARTLOVÁ, H. (2000). *Psychologický slovník*. Praha: Portál
- HAVRDOVÁ a kol. (2011). *Organizační kultura v sociálních službách jako předmět výzkumu*. Praha: FHS UK 2011
- HEINOVÁ, H. (2010). *Rozvoj lidských zdrojů*. Praha: učební text č. 16
- HRONÍK, F. (1999). *Jak se nespálit při výběru zaměstnanců*. Podrobný průvodce výběrovým řízením. Brno: Computer Press
- KOCIANOVÁ, R. (2010). *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada Publishing, a.s
- KOUBEK, J. (1995). *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Management Press
- KODEX CHARITY ČESKÁ REPUBLIKA. (2009). Praha: Česká biskupská konference

- KOLAŘÍK, P. (2011). *Identita Charity a její udržení* - disertační práce, Brno: Masarykova univerzita
- LUKÁŠOVÁ, R., NOVÝ, I. a kol. (2004). *Organizační kultura: od sdílených hodnot a cílů k vyšší výkonnosti podniku*. Praha: Grada Publishing a.s
- LUKÁŠOVÁ, R. (2010). *Organizační kultura a její změna*. Praha: Grada Publishing a.s.
- MUSIL, L. (2004). „*Ráda bych vám pomohla, ale...*“ Brno: Marek Zeman
- NOVÝ, I., SURYNEK, A. (2002). *Sociologie pro ekonomy a manažery*. Praha: Grada Publishing, a.s
- OPATRŇÝ, M. (2010). *Charita jako místo evangelizace*. Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích
- PALÁN, Z. (2002). *Lidské zdroje* (výkladový slovník) Praha: Academia
- PFEIFER, L., UMLAUFOVÁ, M. (1993). *Firemní kultura*. Praha: Cover Design-Archon
- PUNCH, K. F. (2008). *Úspěšný návrh výzkumu*. Praha: Portál
- REKTOŘÍK, J. a kol. (2010). *Organizace neziskového sektoru*. Praha: Ekopress.
- SALAMON, L. M., ANHEIER, H. K. (2/1992). In Search of the Nonprofit Sector. In The Question of Definitions.
- SMÉKAL, V. (2002). *Pozvání do psychologie osobnosti*. Brno: Barrister&Principal.
- STÝBLO, J. (2003). *Personální řízení v malých a středních podnicích*. Praha: Management press
- STRAUS, A., CORBINOVÁ, J. (1999). *Základy kvalitativního výzkumu*. Albert: Boskovice
- KOLEKTIV AUTORU. (2008). *Standardy kvality sociálních služeb - výkladový sborník pro poskytovatele*. Praha: MPSV
- ŠIGUT, Z. (2004). *Firemní kultura a lidské zdroje*. Praha: Aspi
- TURECKIOVÁ, M. (2004). *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Praha: Grada Publishing, a. s.
- ŽIŽLAVSKÝ, M. (2004). *Metodologie výzkumu v sociální politice a v sociální práci*. Brno: Masarykova univerzita.

Internetové Zdroje

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>>

Schein, H.E. *Organizational Culture* [online]. 1988 [cit.2008-04-11].
Dostupné:<<http://dspace.mit.edu/bitstream/1721.1/2224/1/SWP-2088-24854366.pdf>>

<http://www.acho.caritas.cz>, dne 10. 2. 2012

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

Interní dokumenty Charit

Přijímání a zaškolování nových pracovníků

Personální zajištění služeb

Vnitřní pravidla pro přijímání nových pracovníků

Zákony

Zákoník práce. Zákon č. 262/2006 Sb. v účinném znění ke dni 1.1.2012

ABSTRAKT

Tato diplomová práce se zabývá zprostředkováním organizační kultury Charity novým pracovníkům během adaptačního procesu. V teoretické části práce charakterizují organizační kulturu, adaptační proces nových zaměstnanců a organizaci Charita. 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 je zprostředkovávána organizační kultura Charity novým pracovníkům během adaptačního procesu. 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 mediation of organizational culture Charita to new workers during the adaptation process. In the theoretical part of the work describe the organizational culture, the adaptation process of new employees and the organization Caritas. 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: As organizational culture Charity mediating new workers during the adaptation process. 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, adaptation process, Charity, workers

Příloha č. 1.

Dokumenty Charit, vztahující se k přijímání a zaškolování 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.

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 a ochrany zdraví při práci.

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

2. Pravidla pro zaškolování nových pracovníků

Po ukončení výběrového řízení jsou noví pracovníci zaškolováni 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 rámeček 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 Charit).

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. Jím 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)