

UNIVERZITA JANA AMOSE KOMENSKÉHO PRAHA

BAKALÁŘSKÉ KOMBINOVANÉ STUDIUM

2013–2016

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

Věra Tylchertová

Firemní kultura v Oblastní nemocnici Mladá Boleslav a.s.

Praha 2016

Vedoucí bakalářské práce: Ing. Mgr. Stanislav Termann Ph.D., MBA

JAN AMOS KOMENSKY UNIVERSITY PRAGUE

BACHELOR'S STUDY COMBINED

2013–2016

BACHELOR THESIS

Věra Tylchertová

Corporate culture in District Hospital Mladá Boleslav a.s.

Prague 2016

The Bachelor Work Supervisor: Ing. Mgr. Stanislav Termann Ph.D., MBA

Prohlášení

Prohlašuji, že předložená bakalářská práce je mým původním autorským dílem, které jsem vypracovala samostatně. Veškerou literaturu a další zdroje, z nichž jsem při zpracování čerpala, v práci řádně cituji a jsou uvedeny v seznamu použitých zdrojů. Souhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v univerzitní knihovně.

V Praze dne

Věra Tylchertová

Poděkování

Touto cestou bych ráda poděkovala vedoucímu mé bakalářské práce Ing. Mgr. Stanislavu Termannovi Ph.D., MBA, za jeho vstřícný přístup, cenné rady a metodickou pomoc při zpracování zadané práce. Poděkování patří i řediteli Oblastní nemocnice Mladá Boleslav a.s. MUDr. Lud'ku Kramářovi MBA, za poskytnuté informace a podporu při výzkumném šetření.

Anotace

Téma bakalářské práce je „Firemní kultura v Oblastní nemocnici Mladá Boleslav a.s. První část se zaměřuje na zpracování teoretických poznatků z oblasti firemní kultury. Dále rozebírá problematiku diagnostiky firemní kultury a uvádí specifika, která se vážou k firemní kultuře zdravotnických zařízení. Druhá praktická část bakalářské práce se zabývá analýzou firemní kultury ve zvolené organizaci, metodou kvalitativního a kvantitativního šetření. Jako nástroj šetření je zvolen polo strukturovaný rozhovor a pro kvantitativní šetření je zvolen modifikovaný profilový dotazník, dle modelu Daniela R. Denisona, jehož teoretický základ tvoří čtyři zkoumané oblasti zaměřené na misi, konzistenci, angažovanost a adaptabilitu organizace.

Klíčová slova

Adaptabilita, artefakty, angažovanost, firemní kultura, firemní styl, hodnoty, konzistence, mise, strategie, typologie, vize, výzkum, zdravotnictví.

Annotation

The topic of the thesis is "The corporate culture at District Hospital Mlada Boleslav a.s. The first part focuses on the processing of theoretical knowledge of corporate culture. Further discusses the diagnosis of corporate culture and gives specifics which attach to the corporate culture of health facilities. The second part of the thesis deals with the analysis of corporate culture in the selected organization, using qualitative and quantitative surveys. As an investigation tool is selected, structured interviews and quantitative surveys is selected modified profile questionnaire, according to the model of Daniel R. Denison, whose theoretical foundation consists of four surveyed area focused on mission, consistency, involvement and adaptability organization.

Keywords

Adaptability, artefact, engagement, corporate culture, corporate style, consistency, health care, involvement, mission, research, strategy, typology, vision, values.

OBSAH

ÚVOD	10
TEORETICKÁ ČÁST	12
1 FIREMNÍ KULTURA	12
1.1 KULTURA.....	12
1.2 FIREMNÍ KULTURA Z HISTORICKÉHO HLEDISKA	14
1.3 VYMEZENÍ A DEFINICE FIREMNÍ KULTURY	14
1.4 VÝZNAM A ZNAKY FIREMNÍ KULTURY	16
1.5 PRVKY FIREMNÍ KULTURY	19
1.5.1 Základní předpoklady.....	19
1.5.2 Hodnoty a postoje.....	20
1.5.3 Normy.....	21
1.5.4 Artefakty	21
1.6 STRUKTURA FIREMNÍ KULTURY	22
1.7 OBSAH A SÍLA FIREMNÍ KULTURY	25
1.7.1 Subkultury.....	27
1.8 TYPOLOGIE FIREMNÍ KULTURY	28
1.8.1 Typologie formulované ve vztahu k organizační struktuře	29
1.8.2 Typologie formulované ve vztahu k prostředí.....	32
1.8.3 Typologie formulované ve vztahu k chování organizace	34
1.9 FIREMNÍ KULTURA A STRATEGIE ORGANIZACE	39
1.10 FIREMNÍ KULTURA A VÝKONNOST ORGANIZACE	40
2 FIREMNÍ KULTURA VE ZDRAVOTNICTVÍ	42
2.1 POSLÁNÍ ZDRAVOTNICTVÍ.....	42
2.2 ZDRAVOTNICKÉ PROFESE.....	43
2.3 SPECIFIKA A ROZSAH ČINNOSTI.....	43
2.4 FIREMNÍ KULTURA A ETICKÉ KODEXY.....	44
3 DIAGNOSTIKA FIREMNÍ KULTURY	46
3.1 METODY VÝZKUMU	47
3.1.1 Kvalitativní metody.....	47
3.1.2 Kvantitativní metody.....	48
3.2 DOTAZNÍKOVÉ METODY DIAGNOSTIKY FIREMNÍ KULTURY	49
3.2.1 DOCS – Denison Organizational Culture Survey	50
PRAKTICKÁ ČÁST	52

4	PŘEDSTAVENÍ ORGANIZACE.....	52
4.1	OBLASTNÍ NEMOCNICE MLADÁ BOLESLAV A.S.....	52
4.2	HISTORIE NEMOCNICE.....	52
4.3	ORGANIZAČNÍ USPOŘÁDÁNÍ	53
4.3.1	<i>Vedení organizace</i>	53
4.3.2	<i>Principy a nástroje řízení</i>	54
4.4	STRATEGIE, VIZE A CÍLE ORGANIZACE	54
4.4.1	<i>Akreditace význam a přínos</i>	55
4.5	STRUKTURA ZAMĚSTNANCŮ	56
5	VÝZKUM.....	57
5.1	CÍL VÝZKUMU.....	57
5.2	HYPOTÉZY	58
5.3	VYUŽITÍ METOD VÝZKUMU	58
5.4	CHARAKTERISTIKA VÝZKUMNÉHO VZORKU	59
5.5	KVALITATIVNÍ VÝZKUM POMOCÍ POLO STRUKTUROVANÉHO ROZHOVORU	61
5.6	KVANTITATIVNÍ VÝZKUM, DOTAZNÍK.....	62
5.7	ZPRACOVÁNÍ DAT	62
6	VÝSLEDKY KVALITATIVNÍHO ŠETŘENÍ.....	63
7	VÝSLEDKY KVANTITATIVNÍHO ŠETŘENÍ.....	66
7.1	ATRIBUT MISE, VŠICHNI ZAMĚSTNANCI	68
7.2	ATRIBUT ANGAŽOVANOST, VŠICHNI ZAMĚSTNANCI.....	69
7.3	ATRIBUT KONZISTENCE, VŠICHNI ZAMĚSTNANCI	72
7.4	ATRIBUT ADAPTABILITA, VŠICHNI ZAMĚSTNANCI.....	75
7.5	POROVNÁNÍ LINIOVÝ MANAGEMENT A ŘADOVÍ ZAMĚSTNANCI.....	78
8	INTERPRETACE VÝSLEDKŮ ŠETŘENÍ.....	82
8.1	INTERPRETACE VÝSLEDKŮ ŠETŘENÍ KVALITATIVNÍ POSTUP	82
8.2	INTERPRETACE VÝSLEDKŮ ŠETŘENÍ KVANTITATIVNÍ POSTUP	83
9	ZÁVĚREČNÉ SHRUTÍ A DOPORUČENÍ.....	86
	ZÁVĚR	89
	SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ.....	91
	SEZNAM POUŽITÝCH ČESKÝCH ZDROJŮ	91
	SEZNAM POUŽITÝCH INTERNETOVÝCH ZDROJŮ	93
	SEZNAM ZKRATEK.....	94

SEZNAM OBRÁZKŮ, TABULEK A GRAFŮ	95
SEZNAM OBRÁZKŮ	95
SEZNAM TABULEK	96
SEZNAM GRAFŮ	97
SEZNAM PŘÍLOH.....	98

ÚVOD

Autorka si pro své téma bakalářské práce zvolila firemní kulturu v konkrétním zdravotnickém zařízení. Důvodů k výběru a zpracování práce je hned několik. Jednak je to téma, které je stále aktuální a vždy je zachycen pohled na firemní kulturu v dané organizaci jiný, v čase se vyvíjí a mění, tak jako organizace sama a lidé v ní. Dalším důvodem je i současná situace ve zdravotnických zařízeních, které se potýkají s nedostatkem zdravotnického personálu a firemní kultura organizace v které pracují, bývá i jedním z vlivů proč zaměstnanci zůstávají, odcházejí nebo si dané zařízení vybírají jako svého budoucího zaměstnavatele. A v neposlední řadě i to, že organizace prochází řadou změn, které se uskutečňují v důsledku připravovaného akreditačního řízení. Výzkum firemní kultury nebyl nikdy v organizaci prováděn a výběr tohoto tématu je proto aktuální. Téma bylo konzultováno s představitelem nejvyššího managementu nemocnice a odsouhlaseno. Výsledky šetření budou použity jako pilotní projekt pro další možné výzkumy v oblasti firemní kultury nemocničního zařízení.

Firemní kultura je specifická pro každou firmu. Je důležitým faktorem, který významně ovlivňuje chod celé organizace, její strategii a stanovené cíle. Hodnota firmy pramení nejen z finančního, ale i duševního kapitálu, v němž podstatnou úlohu zastává lidský faktor. Zásadní pro organizaci je, aby její vrcholové představitelé měli jasně definované představy o budoucnosti firmy a dokázali formulovat jasnou vizi organizace, která by měla být sdílena i ostatními zaměstnanci. V případě, že nejsou zajištěny a sdíleny lidským kapitálem i ty nejlepší vize a strategické záměry zůstávají nenaplněny. Firemní kultura jako soubor hodnot, postojů a norem chování, které jsou ve firmě sdíleny a projevují se v myšlení, cítění a chování zaměstnanců, jsou specifickým systémem každé firmy. Promítají se do všech jejích činností a v případě dobře nastavené kultury zvýší úspěch, důvěryhodnost, prestiž organizace jak uvnitř, tak i působením navenek ke svým klientům a potenciálním zaměstnancům. Firemní kultura hraje tedy klíčovou roli při dosahování úspěchu organizace, ovlivňuje její výkonnost, ale také spokojenost, motivaci a fluktuaci zaměstnanců.

Cílem teoretické části práce je rozpracovat firemní kulturu v teoretické rovině pomocí studia odborné literatury. Popsat její přínos a výhody pro organizaci. Teoretický základ představuje historii pojmu firemní kultura a jeho rozšíření z oblasti antropologie do oblasti managementu a řízení organizace. Jako jeden z důležitých východisek pro zkoumání firemní kultury jsou definice firemní kultury. Další z kapitol se věnuje představení prvků, struktury firemní kultury, její síle a vysvětlení subkultur, které bývají ve zdravotnických zařízeních často

přítomny. Vysvětlena je základní typologie firemní kultury a její souvislosti se strategií a výkonností organizace.

Další téma v teoretické části se zabývá problematikou diagnostiky firemní kultury. Cílem v této části práce je přehledně popsat základní výzkumné metody, založené na kvalitativní a kvantitativní diagnostice firemní kultury. Vyzdvihnout silné a slabé stránky těchto metod. Hluběji je přestaven model profilového dotazníku dle Daniela R Denisona, který je vodítkem pro sestavení modifikovaného dotazníku, na základě autorem uvedených čtyř rysů firemní kultury. Tyto rysy: mise, konzistence, angažovanost a adaptabilita dobře korespondují s organizací, která je zaměřena na poskytování služeb v oblasti zdravotní péče.

Praktická část bakalářské práce představuje konkrétní organizaci, její historii, základní údaje, týkající se struktury řízení, rozsahu poskytované péče a profesního složení zaměstnanců. Uvedena je strategie a vize nemocničního zařízení.

V empirické části jsou nastaveny cíle výzkumu a sestaveny pracovní hypotézy. Je popsána metodika a nástroje použité k analýze. Jsou zde charakterizované zkoumané cílové skupiny a interpretace zpracovaných dat, které vznikly na základě kvalitativního a kvantitativního šetření. Potvrzením, či vyvrácením stanovených hypotéz, vzniká souhrnný pohled na základní rysy současné firemní kultury zkoumané organizace.

V závěrečné zprávě jsou shrnuty poznatky na základě zjištěných výsledků s doporučením a návrhy týkajícími se firemní kultury Oblastní nemocnice Mladá Boleslav a.s.

TEORETICKÁ ČÁST

1 FIREMNÍ KULTURA

Úvodem práce je nutné vymezení a ustálení pojmu firemní kultura. V odborné literatuře, která se váže k firemní kultuře, paralelně nacházíme více synonym označujících kulturu organizace.

V česky psané literatuře pracují autoři s označením organizační kultura, příkladem mohou být autoři Bělohlávek, Vlácil., Lukášová, Nový, Hrešanová, Havrdová, zatím co Pfeifer, Umlaufová, Šigut, zmiňují termín firemní kultura. Označením podniková kultura se můžeme setkat u autorů Bedrnová, Nový.

V anglicky psané zahraniční literatuře je nejméně často používaným pojmem Organizational Culture (organizační kultura), méně často pak je užíván pojem Corporate Culture (podniková, firemní kultura). Podle Lukášové a Nového je důvodem patrně skutečnost, že zatímco u nás je daná problematika studována v kontextu managementu a spojená převážně s řízením podniku, v zahraničí, zejména v anglosaských zemích, je organizační kultura studována ve spojitosti studia organizačního chování. V této následující práci bude používán zejména slovní spojení firemní kultura, pouze pro přehlednost a správnou citaci jednotlivých autorů, budou v textu ponechány původní pojmy.

1.1 Kultura

Na vznik a vývoj teorií kultury se historicky podílely především vědní disciplíny, jako je antropologie, sociologie a psychologie. Vliv těchto vědních oborů se prolíná v definicích a každá nám přináší jiné prvky a funkce kultury. Teorií kultury nám nabízí literatura celou řadu. Antropologický přístup je založen především, na popisu chování a způsobu života určitých skupin lidí předávané z generace na generaci. Základem sociologického přístupu jsou explicitní a implicitní¹ kulturní vzory, které jsou postaveny na systému sociálních norem, hodnot, zvyků, názorech a vzorců chování. Psychologie zkoumá, kulturu především v souvislosti se studiem

¹ Explicitní prvky jsou takové, které si lidé uvědomují, zatím co implicitní prvky ovlivňují sociální chování, aniž by si je lidé uvědomovali

člověka jako jednotlivce, kulturu vnímá hlavně v lidském chování, v jeho činnostech, rituálech. Každá z těchto vědních disciplín hledí na kulturu z jiného úhlu, klade důraz na jiné prvky a funkce kultury. Vlivem těchto disciplín se definuje kultura řadou různých definic.

Pojem kultura v obecném slova smyslu, můžeme definovat jako „ *specifický způsob organizace, realizace a rozvoje lidské životní činnosti, zpředmětněný ve výsledcích fyzické a duševní práce.* “²

Kultura je výtvořem lidské společnosti, utváří se a rozvíjí v každém společenství. Společnost spojuje, ale zároveň ji odlišuje od jiných. Jedna z definic, na které se antropologové shodli, říká „ *kultura je založena na modelových způsobech myšlení, cítění a reagování, osvojována a přenášena převážně symboly, zahrnující charakteristické úspěchy lidské skupiny, včetně jejich ztělesnění v artefaktech, základní jádro kultury z tradičních názorů a především z jejich přikládání hodnot.* “³

Sociologický pohled definuje kulturu jako „ *dynamický systém explicitních a implicitních pravidel, vytvořený skupinou za účelem jejího přežití, zahrnujících postoje, hodnoty, názory a normy chování sdílené skupinou, ale jednotlivci ve skupině zvnitřněné a rozdílné míře, komunikované z generace na generaci, relativně stabilní, ovšem s potenciálem ke změně v průběhu času.* “⁴

Pohled psychologický může být chápán definicí, jak uvádí ve své knize Lukášová: „ *kultura, existuje v každém jednotlivci, v podobě jeho názorů, hodnot, postojů a vzorců chování, které si jedinec osvojil jako součást určitých sociálních celků a více či méně je sdílí s jinými členy těchto celků.* “⁵ Obecně mají jednotlivé celky své odlišnosti a znaky a jsou označovány jako druhy kultur, ve spojení s managementem jsou nejčastěji studovány kultura národní a firemní kultura.

² LINHART, J., PETRUSEK, M., VODÁKOVÁ, A., MAŘÍKOVÁ, H. *Velký sociologický slovník*. Praha: Karolinum. 1996, s. 547. ISBN 80–7184–310–5

³ KLUCKHON, 1951, In: HOFSTEDÉ, G.: *Culture's consequences: comparing values, behaviors, institutions, and organizations across nations*. Thousand Oaks CA: Sage Publications, 2001, s. 9. ISBN 0–8039–7323–3

⁴ MATSUMOTO, D, In: LUKÁŠOVÁ, R., NOVÝ, I. *Organizační kultura*. Praha : Grada Publishing, a.s., 2000. s. 24. ISBN 978–80–247–0648–2

⁵ LUKÁŠOVÁ, R. *Organizační kultura a její změna*. Praha Grada Publishing, a.s. 2010, s. 14. ISBN 978–80–247–2951–0

1.2 Firemní kultura z historického hlediska

Z historického pohledu se v literatuře objevují zmínky o vlivu kultury na fungování organizace v 60. letech minulého století, ale předmětem zájmu ve spojitosti s kulturními aspekty a úspěchy firem se uvádí počátek 80. let minulého století. Nejčastějším důvodem bývá zmiňován v odborné literatuře, ekonomický růst Japonska, často označovaný jako, “japonský ekonomický zázrak“, který se týkal především nových manažerských technik v řízení úspěšných organizací. Co se týká historického vlivu autorů na popularitu a rozvoj firemní kultury vybírám ty, které ve své knize uvádí Lukášová, jako autory, kteří měli zásadní vliv o popularizaci a nárůstu zájmu o studium firemní kultury ve světě. Byli to především autoři Schulty (1995), Parker (2000) a jejich publikace, které se zabývaly hledáním cesty k dokonalosti a účinnosti řízení firem. Peters a Waterman přispěli knihou, „ In Search of Excellence (1982), kde hlavním poselstvím, byl závěr autorů, že všechny excelentní společnosti mají určité kulturní kvality, které zajišťují jejich úspěch. Mezi další patří Quchi (1981), Pascale a Athos, (1982), ti výrazně upozorňují na „behaviorální“⁶ stránku managementu a na vliv a význam měkkých faktorů⁷ pro řízení a úspěch organizace.“⁸

V odborné literatuře, která je věnována firemní kultuře a jejím aspektům, se setkáváme s mnoha dalšími autory, kteří měli zásadní vliv na vývoj, fungování a úspěch organizací, ve spojitosti s firemní kulturou. Vzestup popularity firemní kultury v oblasti řízení lidských zdrojů, managementu a nesporný přínos úspěchu a prosperity firem se zařadila v posledních letech do programů výuky managementu a je běžnou součástí manažerských dovedností.

1.3 Vymezení a definice firemní kultury

Firemní kultura může být vymezena dvěma základními způsoby, které umožňují lépe pochopit fungování organizace.

První pohled – **interpretativní**, který má kořeny v kulturní antropologii, chápe kulturu jako metaforu. Vnímá firemní kulturu jako: „**Něco čím organizace je.**“ Organizaci pojímá jako

⁶ Behaviorismus je myšlenkový směr, v jehož centru zájmu stojí chování, jeho pozorování a analýza.

⁷ Pojem měkké faktory jsou prvky řízení, které manažeři nemohou vymezit, existují díky přítomnosti lidí, kteří jsou ve vzájemné interakci. Patří mezi ně schopnosti, dovednosti, komunikace, týmová práce apod.

⁸ LUKÁŠOVÁ, R. *Organizační kultura a její změna*. Praha: Grada Publishing, a. s. 2010, s. 15. ISBN 978-80-247-2951-0

systém sdílených významů, idejí, vizí, názorů a postojů utvářených členy. Zastánci interpretativního směru, vidí v kultuře směr k pochopení lidské stránky. Podnik je svébytnou kulturou, která je u většiny zaměstnanců silně zakotvena a zažita a velmi těžce se mění.

Druhý pohled – **objektivistický**, nahlíží na kulturu jako atribut a chápe kulturu jako: „**Něco co organizace má.**“ Podle objektivistického přístupu, je kultura nezávislou proměnnou, kterou je možné ovládat a tím ovlivňovat výkonnost a chod celé organizace. Přístup, jenž v současnosti při výkladu a zkoumání firemní kultury převládá, uvádí literatura přístup objektivistický, který se zaměřuje zejména na objektivně zachytitelné části podnikové kultury.

Ani samotné uspořádání na objektivistický a interpretativní přístup není jediným užívaným členěním. Růžena Lukášová uvádí dále přístup racionalistický, který je nástrojem pro efektivní dosažení cílů organizace. Přístup funkcionalistický poukazuje na vnímání organizace jako sociálního systému, který je založen na kolektivním učení v procesech řešení problémů v organizaci. Tento pohled se opírá především o práce Edgara Scheina.⁹ Přístup symbolický, jako třetí hledisko, pro pochopení firemní kultury jsou organizace vnímány, jako lidské systémy. Základní otázka, kterou si kladou zastánci symbolismu, jak uvádí Lukášová je „*Jaký význam má organizace pro členy?*“, cílem interpretace firemní kultury je zde porozumět významům a organizačním symbolům.¹⁰

Studiem odborné literatury na toto téma, nacházíme mezi soudobými autory jistou shodu ve vnímání firemní kultury, ale konkrétní vymezení obsahu tohoto pojmu je poměrně různé. Příkladem nejznámějších definic bychom měli pochopit základní stavební kameny, na kterých budeme stavět.

Nejčastěji je v odborné literatuře citován E. Schein, který říká: „*organizační kultura je vzorec základních a rozhodujících představ, které určitá skupina našla či vytvořila, odkryla a rozvinula, v jejichž rámci se naučila zvládat problémy vnější adaptace a vnitřní integrace*

⁹ Edgar Schein patří mezi významné organizační psychology. Jeho zásadním dílem jsou studie organizační kultury a návrh jejího modelu. Narodil v roce 1928 v Curychu (jeho otec byl Čech a sám Schein chodil v letech 1936-1937 v Praze do školy). Vystudoval sociální psychologii (bakalář na University of Chicago, magistr na Stanford University, doktorát na Harvard University) a věnoval se psychologii organizace. Působil jako profesor na MIT Sloan School of Management. Jeho klíčovým dílem jsou studie organizační kultury a návrh jejího modelu. Kromě toho se věnoval rozvoji kariéry a procesům konzultování ve skupině. Také je autorem uznávané „Psychologie organizace“ Dostupné na: <https://managementmania.com/cs/edgar-schein>

¹⁰ LUKÁŠOVÁ, R. *Organizační kultura a její změna*. Praha: Grada Publishing, a. s. 2010, s. 17. ISBN 978-80-247-2951-0

a které se tak osvědčily, že jsou chápány jako všeobecně platné. Noví členové organizace je mají pokud možno zvládat, ztotožnit se s nimi a jednat podle nich.“¹¹

M. Armstrong definoval firemní kulturu, „jako soustavu hodnot, norem, přesvědčení, postojů a domněnek, která sice nebyla výslovně nikde zformulována, ale určuje způsob chování a jednání lidí a způsoby vykonávání práce. Hodnoty se týkají toho, o čem se věří, že je důležité v chování lidí a organizace. Normy jsou pak nepsaná pravidla chování.“¹²

Šigutovo definování firemní kultury je, že kultura vyjadřuje vždy určitý charakter, duši podniku, vnitřní pravidla hry, která ovlivňují myšlení a jednání pracovníků, ale i celkovou atmosféru, ve které se odehrává veškerý vnitropodnikový život.¹³

Pokud se zaměříme na text, nalezneme společné atributy, které firemní kulturu charakterizují, a většina definic má podobu výčtu jednotlivých strukturálních prvků tvořících firemní kulturu. Jsou to především vzorce základních představ, hodnot, postojů, přesvědčení, normy chování, myšlení, praktik a artefaktů, které jsou sdílené v rámci organizace a ovlivňují chování členů a fungování organizace.

1.4 Význam a znaky firemní kultury

Firemní kultura, je podstatnou složkou v realizaci cílů v rámci strategie organizace. Význam kultury pramení z toho, že kultura je hluboce zakořeněna v zastávaném přesvědčení. Ukazuje to, co bylo uděláno v minulosti, je složena z procesů, které byly akceptovány, protože byly v minulosti úspěšné. Podle M. Armstronga, může kultura působit ve prospěch organizace a to především tím, že vytváří firemní prostředí, které přispívá k zlepšení výkonu a napomáhá řízení změny, ale také může mít opačný vliv v neprospěch organizace, pokud její obsah i forma nejsou utvářeny právě s ohledem na konkrétní cíle a strategii firmy. V těchto případech vytváří překážky, které vykazují odpor ke změnám z nedostatku oddanosti a angažovanosti zaměstnanců.

¹¹ SCHEIN, E. H. In: BEDRNOVÁ, E. JAROŠOVÁ, E. NOVÝ, I. a kol. *Manažerská psychologie a sociologie*. Praha: Management Press 2012, s. 511. ISBN 978-80-7361-239-0

¹² ARMSTRONG, M., *Řízení lidských zdrojů. Nejnovější trendy a postupy*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007, s. 257. ISBN 978-80-247-1407-3

¹³ ŠIGUT, Z., *Firemní kultura a lidské zdroje*. 1. vyd. Praha: ASPI, 2004, s. 9. ISBN 80-7357-046-7

Charakteristické rysy a význam firemní kultury shrnuli Kasper a Mayrhofer z teoretických konceptů různých autorů, kteří se zabývají firemní kulturou do následujících obecných znaků pro firemní kulturu, které se vyznačují:

- **firemní kultura má sociální povahu**, kulturu nevytvořil pouze jedinec, ale vzniká na základě vzájemného ovlivnění mezi jednotlivci, kteří sdílejí určité normy a hodnoty;
- **řídí a ovlivňuje chování jednotlivců**, kultura velmi často pomáhá k utváření mezilidských vztahů. Chování jednotlivců je ovlivňováno firemní kulturou i v případě, že tato kultura není těmito jednotlivci zcela pochopena. *„Každý člen organizace se řídí při svém jednání a chování i ve svých vztazích k ostatním podle souboru společným standardů, aniž by plně chápal jejich význam a původ.“*¹⁴
- **je utvářena lidmi**, kultura je výsledkem kolektivního a osobního jednání;
- **kultura je tradována**, má své základy v minulosti, normy chování, které se v čase osvědčily, se předávají dále a naopak ty, které neměly žádoucí účinek, zanikají;
- **firemní kultura je vědomá a nevědomá**, je složena nejen z vědomých, ale i nevědomých prvků, hodnoty a normy jsou prvky vědomé, naopak základní předpoklady fungují v rovině nevědomé a bývají uplatňovány zcela automaticky, aniž by o nich jednotlivci přemýšleli;
- **jednotlivé prvky firemní kultury je možné si osvojit a naučit**, což je zpravidla dlouhodobý proces;
- **firemní kultura prochází vývojem**, je měnitelná, vzniká, rozvíjí se, a pokud má být organizace dlouhodobě úspěšná, nesmí být strnulá a musí se přizpůsobovat změnám vnějšího, ale i vnitřního prostředí;
- **firemní kultura není přímo srozumitelná**, důležitější než snaha o přesný popis firemní kultury je snaha o její výklad prostřednictvím symbolů;
- **firemní kultura není přímo hmatatelná**, ale i přesto ovlivňuje chod organizací a je důležité ji poznat a adekvátně interpretovat;

¹⁴ MATENAAR, D. In: KASPER, H., MAYRHOFER, W., *Personální management; Řízení; Organizace*. Praha: Linde, 2005, s. 101. ISBN 80-86131-57-2

- **firemní kultura** je považována za **výsledek** nebo za **proces**, „*organizační kulturu lze považovat za výsledek („organizace má kulturu“), za proces („organizace je kulturou“), či za výsledek a proces („organizace má a je kulturou“)*.¹⁵

Mezi další autory, kteří přináší podobný pohled, na funkci firemní kultury v organizaci, je Lukášová, Nový, ti uvádí:

- firemní kultura je významným subsystémem a determinantou efektivnosti organizace;
- firemní kultura nemá objektivní formu existence, ale podobu základních předpokladů, názorů, hodnot, norem, vzorců chování, které jsou sdíleny jednotlivými zaměstnanci a projevující se, prostřednictvím chování a artefaktů;
- firemní kultura je skupinovým fenoménem, i když existuje prostřednictvím jednotlivců a je výsledkem procesu učení;
- firemní kultura je relativně stabilní, avšak vždy obsahuje určitý potenciál ke změně.

V popisu funkce firemní kultury, přidávají vlastnosti firemní kultury ve vztahu k organizaci a jednotlivcům, kdy firemní kultura přispívá k:

- snižování konfliktů uvnitř organizace, napomáhá soudržnosti;
- zabezpečení kontinuity, zprostředkovává a usnadňuje souhru a kontrolu;
- redukci nejistoty pracovníků, přispívá k pracovní spokojenosti a emoční pohodě a motivuje zaměstnance.

Tato podkapitola přináší širší pochopení firemní kultury prostřednictvím jejich jednotlivých charakteristik. O kultuře organizace tedy lze říci, že je tvořena lidmi a ovlivňuje lidské chování. Vztahuje se do minulosti, a pokud ji chceme rozvíjet, musí být členy organizace sdílena. Firemní kulturu je možné zkoumat, nicméně ne přímo, ale zprostředkovaně a je možné ji i cíleně měnit. Dále můžeme konstatovat, že je jak vědomá tak v podvědomí členů organizace a je nutné ji vnímat jako výsledek určitého procesu, vyvíjí se pomocí učení a přispívá k celkové pracovní spokojenosti zaměstnanců. „*Silná a obsahově relevantní organizační kultura je konkurenční výhodou.*“¹⁶

¹⁵ KASPER, H., MAYRHOFER, W., *Personální management; Řízení; Organizace*. Praha: Linde, 2005, s. 101. ISBN 80-86131-57-2

¹⁶ LUKÁŠOVÁ, R. NOVÝ, I. a kolektiv, *Organizační kultura od sdílených hodnot a cílů k vyšší výkonnosti podniku*. Praha: Grada Publishing, 2004, s. 40, 41. ISBN 80-247-0648-2

Jedna z charakteristik předních autorů, říká, že firemní kultura není přímo srozumitelná, tudíž je důležité si ji přiblížit a vysvětlit prostřednictvím symbolů a prvků, které tvoří základní stavební kameny kultury firmy.

1.5 Prvky firemní kultury

Kulturními prvky představují jednoduché strukturální a funkční jednotky, které představují základní ukazatele obsahu firemní kultury, bez kterých se organizace nemůže obejít. Pomocí prvků firemní kultury management firmy utváří hodnotovou orientaci zaměstnanců a jejím prostřednictvím komunikuje nejen uvnitř, ale také vně organizace. Základními kulturními prvky, bývají nejčastěji považovány: základní předpoklady, hodnoty, normy, postoje a artefakty. Jednotlivé prvky firemní kultury se u různých autorů překrývají. Nejpréhlednější členění nabízí Lukášová a Nový, kdy autoři rozlišují následující prvky firemní kultury, ty blíže rozpracujeme v jednotlivých podkapitolách:

- základní předpoklady, hodnoty a postoje;
- normy;
- artefakty.

1.5.1 Základní předpoklady

Základní předpoklady, nebo také přesvědčení, představují nejhlubší, nevědomou rovinu prvků firemní kultury. Jedná se o samozřejmé myšlenky a názory, příslušníků členů organizace, které jsou ovlivněné tím, jak lidé myslí, jak se chovají. Jde o soubor základních předpokladů, které sdílíme, na které emocionálně reagujeme. Zdrojem jejich vzniku je opakovaná zkušenost, či spíše funkční pravidlo určitého způsobu řešení daného problému. Tento převzatý způsob jednání přijímají zaměstnanci za svůj a poté je předávají i nově příchozím. Jaká je kvalita těchto přesvědčení, závisí do určité míry na dosavadních zkušenostech lidí, jak životních tak pracovních, na odborném zaměření, dosaženém stupni vzdělání, výchově v rodině, vrozených vlastnostech osobnosti, rodinném zázemí apod. Jedná se o vnitřní představy o okolním světě, které ovlivňují způsob vnímání, myšlení a chování členů organizace. Tyto představy jsou u členů organizace silně vžité a jsou považované za zcela samozřejmé, pravdivé a velmi obtížně u nich dochází ke změně.

1.5.2 Hodnoty a postoje

Pokud budeme definovat hodnoty, můžeme použít definici Armstronga, který říká: „hodnoty se vztahují k tomu, co je považováno za důležité. Jsou vyjádřeny ve víře v to, co je nejlepší nebo dobré pro organizaci a jaký druh chování je žádoucí.“¹⁷

Obecně hodnoty můžeme charakterizovat, jako ty, které vyjadřují přednosti jednotlivce a promítají se do jednání, názorů a postojů, vychází ze základních předpokladů a lidé si je uvědomují. Jedná se o něco důležitého a významného, jsou obecným vědomím toho, co je špatné, co normální a co ne. Popisují to, v co firma věří a jak se chová ke svým zaměstnancům i jaké jsou její vztahy s vnějším okolím. Hodnoty jsou pro pozorovatele méně zjevné, zato bývají hlouběji zakořeněné, tvoří jakési jádro, či srdce organizace a jsou považovány za nejdůležitější nástroj k utváření firemní kultury. Nositeli a propagátory hodnot by měli být všichni zaměstnanci, především zaměstnanci ve vedoucích pozicích. Čím pevnější a silnější jsou hodnoty organizace zakořeněny, tím budou mít větší vliv na chování. Tímto jsou myšleny hodnoty, které jsou zakotveny v kultuře organizace a jsou posilovány chováním managementu. Sdílené hodnoty se promítají do celkové orientace společnosti, sounáležitosti zaměstnanců a pracovní morálky. Zvláště velký význam má v organizacích otázka etiky, která bývá velmi často jednou z firemních hodnot.

Postoj patří mezi základní psychologické pojmy. Jde o hypotetický konstrukt reprezentující pozitivní nebo negativní přístup někoho k něčemu (resp. někomu jinému).¹⁸

Využití pojmu postoj v praxi v rámci organizace, značí důležitou součást vedení a komunikace, motivace a motivování a řízení lidských zdrojů organizace. Pracovní postoje se vztahují zejména k otázkám souvisejícím se zařazením pracovníka v organizaci. V obecném pojetí postoje vyjadřují vztah člověka k okolnímu světu a to, jak člověk hodnotí vztahy k druhým lidem, předmětům či událostem. Pracovní postoje jsou pak tedy vztahy člověka k organizaci, nadřízeným, pracovní skupině a jeho práci a pracovním podmínkám.¹⁹ Při ovlivňování postojů pracovníků, je nutné brát na zřetel především, emocionální složku, která je

¹⁷ARMSTRONG, M., *Řízení lidských zdrojů. Nejnovější trendy a postupy*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007, s. 358. ISBN 978-80-247-1407-3.

¹⁸Managementmania:Postoj.[online].[cit.27.11.2015]. Dostupné z : <https://managementmania.com/cs/postoj>

¹⁹ RYMEŠ, M. a kol. *Psychologie ve světě práce*. 1. vyd. Praha: Nakladatelství Karolinum, 2003.s 109. ISBN 80-246-0448-5

podstatným aspektem postojů. „*Lidé se zdráhají přijmout logické argumenty, které mohou být pravdivé, odporují-li jejich přesvědčení.*“²⁰

1.5.3 Normy

Normy chování jsou nepsaná pravidla, zásady chování v určitých situacích, které skupina jako celek přijímá. Chování podle určitých norem je skupinou vynucováno, respektování norem je odměňováno a nedodržování je trestáno. Odměny či tresty mají především citový charakter spočívající v postojích k členům skupiny, ti kteří normy porušují, jsou ostatními členy odmítáni a naopak, ti, kteří je dodržují, mohou očekávat vstřícné chování ze strany ostatních členů skupiny. Normy chování, úzce souvisí s hodnotami společnosti a jejich sdílení je velmi důležité, neboť vymezují co je a co není pro organizaci přijatelné, čímž dochází ke stanovení poměrně stabilního a předvídatelného pracovního prostředí. Normy, nejsou nikdy stanoveny v písemné podobě, a pokud by tomu tak bylo, jednalo by se o politiku nebo procedury. Předávají se ústní formou nebo chováním a mohou být upevňovány reakcemi lidí, ke kterým dochází v případě porušení daných norem. Pro vnějšího pozorovatele představují normy rovinu, která je částečně zřetelná a managementem také částečně ovlivnitelná.

1.5.4 Artefakty

Artefakty patří mezi prvky, které jsou patrné z vnějšího pohledu, dělí se na artefakty materiální povahy, kam řadíme vnější a vnitřní architekturu budov, materiální vybavení firem, produkty, které organizace vytváří, propagační materiály, výroční zprávy, kterými se prezentuje. Artefakty nemateriální povahy, jsou na úrovni jazyka, kterým se mluví, historiky a mýty, které se vypravují a jsou součástí organizace, ale také různé rituály, ceremoniály vžité v organizaci.

Důležitým rysem, který ovlivňuje firmu, je jazyk. Lidem v dané organizaci může usnadnit dorozumívání, protože pojmům přiřazují stejný význam. Odlišné pojetí významu určitých pojmů může vést naopak ke konfliktům a nedorozumění. Jazyk užívaný členy organizace, je důležitým aspektem vzájemného porozumění, koordinace a integrace uvnitř organizace.

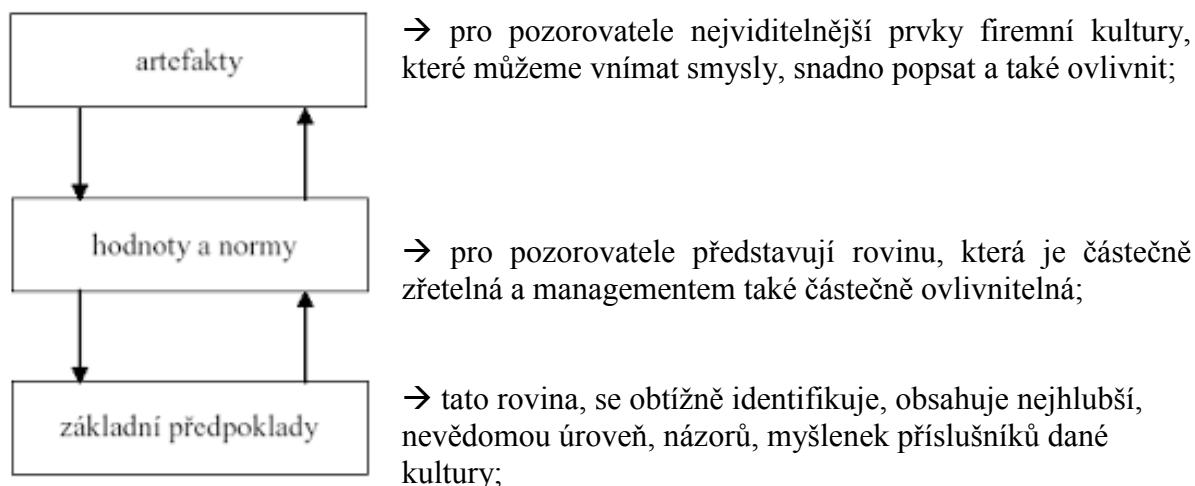
²⁰ BĚLOHLÁVEK, F. *Organizační chování*. Olomouc: Rubico, 1996. s 67. ISBN 80–85839–09–1

Někteří autoři řadí mezi prvky firemní kultury jako dílčí skupinu artefaktů také symboly, do kterých můžeme zařadit logo firmy, ale jsou i tací autoři, kteří mají názor, že symboly mohou obsáhnout veškeré aspekty firemní kultury.

1.6 Struktura firemní kultury

Na základě popisu jednotlivých prvků, které byly charakterizovány v předchozí kapitole, se seznámíme s některými modely firemní kultury. Tyto modely vytvořili autoři odborných publikací, pro objasnění struktury a obsahu firemní kultury. Nejznámější model firemní kultury, který ovlivnil další generaci badatelů v této oblasti, je model podle E. Scheina. Ten rozdělil roviny firemní kultury podle toho, jak jsou manifestovány na venek a jak jsou ovlivnitelné cílenými zásahy ze strany managementu organizace. Právě úrovně jednotlivých prvků se prolínají v přístupech prezentování jednotlivých autorů. Následně si představíme nejčastěji uváděné struktury firemní kultury v odborné literatuře.

Obrázek 1: Scheinův model firemní kultury

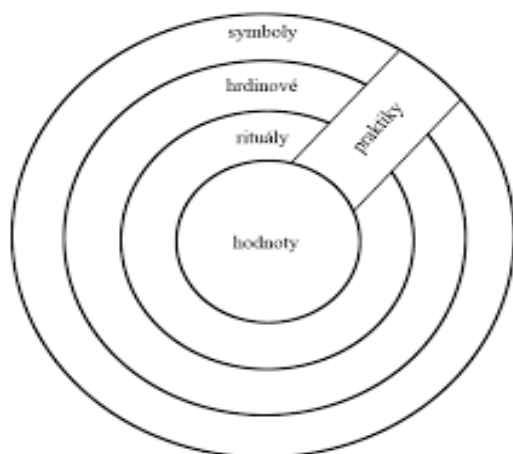


Zdroj: ²¹a vlastní poznámky

Mezi další a nejčastěji publikované je grafické znázornění struktury, kterou vytvořil Geert Hofstede ve svém „cibulovém diagramu,“ kde přirovnává symboly, hrdiny a rituály podle míry viditelnosti ke „slupkám cibule,“ kde symboly jsou na povrchu, hrdinové a rituály jsou směřovány hlouběji a jsou označovány jako praktiky, kdežto hodnoty jsou jádrem kultury.

²¹ SCHEIN, E., In: LUKÁŠOVÁ, R. *Organizační kultura a její změna*. Praha: Grada Publishing, a. s. 2010, s. 27. ISBN 978-80-247-2951-0

Obrázek 2: Cibulový diagram podle G. Hofstede



→symboly, hrdinové, rituály představují viditelnější část kultury, která je více, či méně pozorovatelná

→hodnoty tvoří jádro kultury a nejsou přímo pozorovatelné, lze je pouze odvodit z chování lidí v organizaci

Zdroj: ²² a vlastní poznámky

K struktuře firemní kultury, přispěli i další autoři, jako americká autorka Wendy Hall, která rozlišuje tři úrovně firemní kultury jako úroveň:

1. Úroveň A – **artefakty a etika**, tato úroveň zahrnuje viditelné prvky, jako je jazyk jakým se v organizaci mluví, způsob oslovování, oblékání, typy pozdravů.
2. Úroveň B – **chování a jednání**, tato úroveň rozdělení prvků, kterou lze pozorovat, přesto že jsou méně viditelné. Autorka je shrnuje do označení kulturní styly, do nichž řadí vyjednávání, rozhodování, řešení konfliktů v organizaci.
3. Úroveň C – **základní morální normy, názory a hodnoty**. Touto úrovní specifikuje jádro kultury. Tyto prvky jsou obtížně identifikovatelné, často odolávají změnám a vyjadřují, co je v organizaci považováno za dobré a co za špatné.

Podobný způsob rozdělení firemní kultury strukturuje D. R. Denison, který rozlišuje prvky do třech úrovní. První úroveň jsou hodnoty a přesvědčení; druhá úroveň, obsahuje vzorce chování, reflektující a posilující hodnoty a třetí úroveň, je soubor podmínek, kam řadí artefakty a podmínky v kterých členové organizace pracují. ²³

²² HOFSTEDE, G., In: LUKÁŠOVÁ, R. *Organizační kultura a její změna*. Praha: Grada Publishing, a. s. 2010, s. 29. ISBN 978-80-247-2951-0

²³ DENISON, D., R.: In: LUKÁŠOVÁ, R. *Organizační kultura a její změna*. 1.vyd.Praha: Grada Publishing, a. s. 2010, s. 30. ISBN 978-80-247-2951-0

Pokud budeme mluvit o struktuře firemní kultury, musíme zmínit i českou autorku R. Lukášovou, která ve své knize uvedla shrnutí názorů předních autorů, kteří se výzkumem firemní kultury zabývají. Její grafické znázornění prvků firemní kultury a přiřazení k pomyslnému „kulturnímu ledovci“, který svojí vrcholovou částí vyčnívá nad hladinu. Lukášová uvádí: „*ať už autoři diferencují roviny firemní kultury jakkoliv, všichni se shodují v tom, že firemní kultura má svou vnější a viditelnou vrstvu a více či méně vrstev vnitřních, které jsou přímému pozorování jen částečně přístupné, či zcela nepřístupné*“²⁴ Ve svém popisu prvků, dále konstatuje: „*kulturní projevy, které můžeme pozorovat, tvoří pouze vrcholek kulturního systému. Jeho základem jsou hlubší vrstvy, které jsou pod hladinou, a proto je nevidíme. Na některé z nich, především normy a hodnoty můžeme ještě dohlédnout.*“²⁵ To co nevidíme a je hluboko uloženo, je základní přesvědčení, které není možné ovlivnit a změnit managementem organizace.

Obrázek 3: Kulturní ledovec



→ artefakty a chování jsou na vrcholu ledovce, můžeme je vidět a ovlivnit

→ normy chování, jsou uloženy těsně pod hladinou a tedy částečně viditelné, postoje a hodnoty jdou směrem do hlubin pomyslného moře a viditelnost, ovlivnitelnost se zmenšuje

→ uložení prvku, základního přesvědčení, je na dně, nevidíme je a jen těžce se k němu proniká a také ovlivňuje a mění

Zdroj: ²⁶ a vlastní poznámky

²⁴ LUKÁŠOVÁ, R. *Organizační kultura a její změna*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, a. s. 2010, s. 31. ISBN 978-80-247-2951-0

²⁵ Tamtéž s. 31

²⁶ Tamtéž s. 31

1.7 Obsah a síla firemní kultury

V této kapitole si můžeme položit otázky. Co firemní kultura obsahuje? V čem se skrývá její síla, spíše jaká síla určuje, to že dává organizaci prostor pro dosažení vyšší výkonnosti efektivnosti a úspěchu?

Základem obsahu pro firemní kulturu jsou právě zmiňované jednotlivé prvky firemní kultury, jako stavební kameny, které utvářejí obsah na základě nahromaděných zkušeností organizace, které se projevuje v myšlení, cítění i v chování příslušníků organizace, vymezují chování pracovníků uvnitř, ale i navenek, vůči vnějšímu okolí. Kultura každé organizace je charakteristická jiným obsahem, od ostatních se liší charakterem hodnot, základních přesvědčení a jinými normami chování. Pokud jsou tyto roviny v organizaci široce sdíleny jednotlivými členy, je nazývána silnou firemní kulturou. Samotný obsah firemní kultury má vliv na to, zda působení organizace bude v pozitivní či negativní rovině. O silné kultuře můžeme hovořit tehdy, pokud se firemní kultura stane nedílnou součástí chování a jednání většiny zaměstnanců. Takto silná firemní kultura přispívá výrazným způsobem k fungování organizace a přispívá k vyšší výkonnosti a efektivnosti firmy. Abychom mohli hovořit o silné kultuře, měla by splňovat následující kritéria:

- **Jasnost a zřetelnost**, to znamená, že dává všem zaměstnancům jasně a srozumitelně najevo co je přijatelné, žádoucí, co se od nich očekává a naopak, co je nepřijatelné a nežádoucí. Princip žádoucího chování lze splnit v situaci, kdy firemní kultura je založena na hodnotách a standardech, které jsou pevné a vytvářejí logicky uspořádaný celek.
- **Rozšířenost**, v tomto ohledu, je nezbytné, aby jednotlivé prvky firemní kultury byly, zaměstnancům srozumitelné a při své práci se s nimi setkávali.
- **Zakotvenost** vyjadřuje, do jaké míry jsou hodnoty, vzory a normy chování v souladu a jak se s nimi identifikují zaměstnanci.

Pokud je v organizaci silná firemní kultura, sdílejí zaměstnanci společné hodnoty, postoje, cíle, názory a normy, což má pozitivní vliv na loajalitu zaměstnanců vůči organizaci. To je pro organizaci žádoucí a přináší pro ni mnoho výhod.

Výhody můžeme spatřovat hned na několika úrovních chodu celé organizace. *„Vytváří podmínky pro přímou a jednoznačnou komunikaci, umožňuje rychlé rozhodování, snižuje nároky na kontrolu spolupracovníků, zvyšuje motivaci a navozuje týmového ducha, zajišťuje*

stabilitu sociálního systému“²⁷ Silná kultura také vede k „pocitu sounáležitosti zaměstnanců s firmou, odpovědnosti vůči ní a vlastní práci, sklonu zaměstnanců hájit zájmy firmy navenek a ke zvýšené ochotě k pracovnímu nasazení.“²⁸ Přispívá k soudržnosti pracovních skupin a týmů a tím k podpoře a motivaci pro dosažení stanovených cílů organizace. Pozitivní vliv se projevuje i tím, že: „zprostředkovává a usnadňuje jasný pohled na firmu a činí ji pro spolupracovníky přehlednou a poměrně snadno pochopitelnou“²⁹ V neposlední řadě je třeba zmínit i to, že firemní kultura neovlivňuje pouze fungování celé organizace a chování jejích zaměstnanců, ale také určitým dílem přispívá i k tomu, jak je vnímaná v rámci svého okolí a ovlivňuje celkový pohled na ni a utváří image celé organizace. I proto by se měl podnik snažit „vytvářet silnou, avšak zdravou firemní kulturu, která by v očích zákazníků byla výjimečná a těžko napodobitelná konkurenty podniku.“³⁰

V organizaci se silnou organizační kulturou však neexistují pouze její pozitivní projevy, které byly popsány v předchozím odstavci, ale objevují se i další aspekty, které jsou spíše negativní a mohou komplikovat směr k efektivnosti. Nevýhody silné firemní kultury mohou organizaci směřovat k uzavřenosti vůči svému okolí. „Management firmy tak podléhá dojmu, že to, co fungovalo dosud, bude fungovat i nadále, a nevnímá potřebu nové strategie.“³¹ Vliv z vnějšího okolí může být podceňován, což v dnešní dynamické době může způsobit organizaci značné problémy. Často dochází k fixaci na tradiční vzory a silná firemní kultura vykazuje nedostatek flexibility, díky tomu „nové myšlenky jen těžko nacházejí návaznost na dosavadní představy a postupy, a proto bývají často odmítány.“³² Mezi negativní stránku můžeme také počítat odolnost vůči změnám a to v případech pokud se management snaží implementovat změny často, setkává se s neochotou zaměstnanců je přijmout. „Silné sdílení názorů, hodnot

²⁷ SRPOVÁ, J., ŘEHOŘ, V. a kol.: *Základy podnikání: teoretické poznatky, příklady a zkušenosti českých podnikatelů*. Praha: Grada 2010. s. 142. ISBN 978-80-247-3339-5

²⁸ URBAN, J.: *Jak zvládnout 10 nejobtížnějších situací manažera*. Praha: Grada, 2008. s.157. ISBN 978-80-247-2465-2

²⁹ SRPOVÁ, J., ŘEHOŘ, V. a kol.: *Základy podnikání: teoretické poznatky, příklady a zkušenosti českých podnikatelů*. Praha: Grada 2010. s. 14. ISBN 978-80-247-3339-5

³⁰ DEDOUCHOVÁ, M.: *Strategie podniku*. Praha: C H Beck, 2001. s. 14. ISBN 80-7179-603-4

³¹ DĚDINA, J., ODCHÁZEL, J.: *Management a moderní organizování firmy*. Praha: Grada, 2007. s. 222 ISBN 978-80-247-2149-1

³² SRPOVÁ, J., ŘEHOŘ, V. a kol.: *Základy podnikání: teoretické poznatky, příklady a zkušenosti českých podnikatelů*. Praha: Grada 2010. s. 143. ISBN 978-80-247-3339-5

a norem uvnitř firmy způsobuje, že lidé uvnitř organizace nechápou nutnost změn a mají tendenci zůstat u svých navyklých způsobů myšlení a chování.“³³

1.7.1 Subkultury

Kritériem síly kultury v organizaci, může být i existence subkultur, které vznikají na základě struktury organizace, jako důsledek odlišných funkcí jednotlivých útvarů v organizaci, odlišných zájmů a způsobu uvažování jednotlivých lidí v nich. Ti řeší různé problémy, mají jiné zkušenosti a zážitky. Na základě toho se utváří jednotlivé subkultury, které jsou pro ně zdrojem jejich identity a emociální pohody. Odlišné subkultury, mohou vznikat i v útvech, které nejsou funkčně odlišné a to často v organizačních jednotkách, které mají stejnou náplň činnosti, ale jsou izolované a není mezi nimi dostatečný kontakt. Příčina toho může být, že management firmy dostatečně nepodporuje setkávání zaměstnanců, sdílení jejich zážitků a zkušeností a pokud nesměruje chování účinnou komunikací jasně vize, strategie a neklade důraz na priority organizace, lidé si v těchto jednotkách vytváří svůj vlastní systém významů a způsob řešení problémů, který si vykládají jako správný.

Podle Lukášové, Nového existence subkultur pro výkonnost organizace nemusí být vždy kontraproduktivní. Dále uvádí, myšlenku, že: *“určitá míra konfliktu a „napětí“ mezi jednotlivými funkčními, profesionálními, či věkovými subkulturami je dokonce žádoucí, neboť vede ke konfrontaci různých úhlů pohledu, vyvažování protichůdných tendencí a tím k rovnovážnosti systému.“³⁴* Podmínkou toho je, že konflikty jsou věcné, řešeny konstruktivně a s respektem dodržení společných cílů organizace. Jako zdroj harmonizace mezi těmito subkulturami by měla být silná dominantní firemní kultura, kdy jednotlivci sdílejí její hodnoty a normy. Subkultury vznikají a střetávají se většinou na nižších organizačních úrovních, pokud je míra konfliktů mezi nimi „nezdravá“, mohou být pro organizaci zničující.

Síla firemní kultury je podmíněna především dvěma faktory, rozsahem sdílení stejných firemních hodnot a intenzitou, kterou představuje ztotožnění s těmito hodnotami.

³³ DĚDINA, J., ODCHÁZEL, J. *Management a moderní organizování firmy*. Praha: Grada, 2007. s. 222 ISBN 978-80-247-2149-1

³⁴ LUKÁŠOVÁ, R. NOVÝ, I. a kolektiv, *Organizační kultura od sdílených hodnot a cílů k vyšší výkonnosti podniku*. Praha: Grada Publishing, 2004, s. 64. ISBN 80-247-0648-2

Na utváření a formování firemní kultury se podílí množství faktorů. Označujeme je jako zdroje kultury a patří mezi ně vliv národní kultury, podnikatelského a konkurenčního prostředí, vliv vlastníků a manažerů, velikost a délka existence firmy a technologie, které využívá. K zásadním vlivům patří organizační struktura, která ovlivňuje míru hierarchických vztahů a míru moci lidí na jednotlivých pracovních pozicích. Metody, systém řízení a styl vedení pracovníků, ovlivňuje a patří ke zdrojům kultury, jako součást vnitřních vlivů, které určuje svým rozhodováním management organizace.

1.8 Typologie firemní kultury

Abychom mohli firemní kulturu řídit, je třeba ji poznat, definovat její obsah, silné a slabé stránky. Charakterizovat kulturu firmy, je velmi obtížné, protože je zvyková, málo uvědomovaná a má mnoho dimenzí. Přední vědci v oblasti sociálních věd, pro usnadnění pochopení firemní kultury, vytvořili poznávací nástroj, který slouží k rozčlenění a utřídění obsahu firemní kultury. Pomocí souboru typů firemní kultury, které jsou vyvíjeny dvojitým způsobem a to v teoretické rovině, či rovině empirické. V teoretické rovině jsou typy kultur vytvořeny soustavami charakteristik daného jevu s cílem vyzdvihnout nejdůležitější rysy, které mohou vytvářet rozdíly mezi jednotlivými skupinami jevů. Ty potom tvoří popis, srovnání a předpověď jevů reálných. V rovině empirické slouží typologie ke stejným účelům, avšak na základě získání empirických dat a z nich jsou utvořeny teoretické charakteristiky jednotlivých jevů. Typologie, které byly doposud vyvinuty, nahlížejí na identifikaci obsahu firemní kultury z různých úhlů pohledu a různých aspektů, které organizaci ovlivňují z vnitřního i vnějšího prostředí. Pro manažery v praxi přináší možnost porovnat obsah kultury v jejich organizaci a tím ji lépe pochopit. Přínos typologií je i v poradenské činnosti a to na základě teoretických poznatků pro vývoj diagnostických nástrojů určených ke zkoumání firemní kultury. Lukášová, Nový rozlišují tři základní skupiny typologií, formulované ve vztahu:

- k organizační struktuře,
- k vlivu prostředí a reakci organizace na prostředí,
- k tendencím v chování organizace.³⁵

³⁵ LUKÁŠOVÁ, R. NOVÝ, I. a kolektiv, *Organizační kultura od sdílených hodnot a cílů k vyšší výkonnosti podniku*. Praha: Grada Publishing, 2004, s. 79. ISBN 80-247-0648-2

V následující kapitole si představíme nejznámější jednotlivé typologie a jejich představitele, na základě uvedených vztahů. Tyto modely jsou pouze zjednodušením skutečnosti, jde tedy o popis a charakteristiku nejdominantnějších prvků firemní kultury.

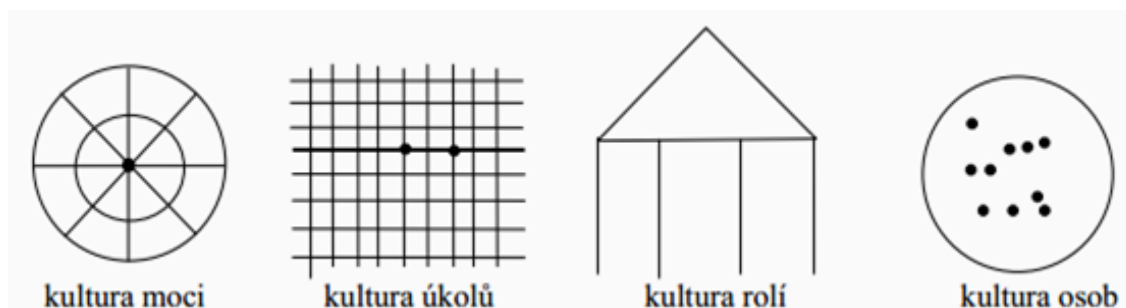
1.8.1 Typologie formulované ve vztahu k organizační struktuře

Typologie R. Harrisona a Ch. Handyho Výrazně zapsaná do povědomí odborné veřejnosti, jako první typologie firemní kultury, která byla publikovaná je právě typologie podle R. Harrisona. Ten vymezil čtyři základní typy kultur a označil je jako:

- kultura moci,
- kultura rolí,
- kultura úkolů,
- kulturu osob.

Jak uvádí odborná literatura, další, kdo navázal na toto rozdělení a rozpracoval myšlenky R. Harrisona, byl Charles Handy, který je propracoval do jednoduchých piktoqramů na základě organizační struktury.

Obrázek 4: Schematické znázornění typologie firemní kultury dle organizačních struktur



Zdroj: ³⁶ a vlastní úprava

Kultura moci, v této kultuře mají dominantní postavení jedinci v centru organizace, které znázorňuje bod ve středu kruhu. Tato typická struktura v podobě pavučiny, představuje rozbíhající se vlákna směrem od středu, tedy od dominantní osoby, směrem ven. Jednotlivé paprsky představují vliv a sílu, které jsou navzájem propojené specializacemi a funkčními

³⁶ HANDY, CH, In. LUKÁŠOVÁ, R. *Organizační kultura a její změna*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, a. s. 2010, s. 100. ISBN 978-80-247-2951-0

vztahy. Kultura moci je založena na centrálním řízení, v organizaci se používá neformální komunikace a klade se zde velký důraz na důvěru. Organizace a pracovníci jsou hodnoceni podle výsledků a prostředky, které napomohly k jejich dosažení, nejsou považovány za důležité. Tato kultura je podle autorů typická pro velké organizace, které se zabývají obchodem, financemi a bývá také typická pro malé nebo rodinné podniky.

Kultura rolí, někdy se můžeme setkat s názvem funkční kultura. Typickým charakteristickým rysem tohoto typu je vysoká úroveň byrokracie a formálního stylu řízení. Rolí je myšleno chování, které je od pracovníků v určité pozici vyžadováno. Kultura rolí je znázorněna jako řecký chrám a je pro ni typické hierarchické rozdělení společnosti. Nejvyšší úlohu má vrcholový management, který je v piktoqramu znázorněn štítem v podobě trojúhelníku. Na štít navazují pilíře, které představují specializované pracovníky. Od nich se očekává dobře odvedená práce v rámci jejich náplně. Výhodou tohoto typu firemní kultury je vysoká míra odbornosti zaměstnanců a širší vrcholový management. Na druhou stranu nevýhoda spočívá v relativně pomalé reakci na neočekávané situace.³⁷ Jako příklad kultury rolí můžeme uvést velké komerční organizace, veřejnou správu nebo převážně státem vlastněné podniky.

Kultura úkolů, nebo také výkonu tato kultura se zaměřuje na plnění úkolů a realizaci projektů. Struktura organizace ve svém základu představuje síť, nebo matici, kde některá vlákna jsou silnější než jiná a pravomoc bývá spojená spíše s odborností.³⁸ Hlavním úkolem managementu je zvolit zaměstnance vhodné pro jednotlivé projekty, sestavit z nich silné týmy tak, aby byly úkoly co nejúspěšněji realizovány. Jednotlivé týmy jsou velmi pružné a mají odpovídající pravomoc, což jim umožňuje rychle zareagovat na dění na trhu. Pracovníci jsou na jednotlivé projekty vybíráni podle jejich schopností a výkonnosti. Věk a postavení v tomto případě nerozhoduje, jako typický příklad můžeme zvolit reklamní agentury.

Kultura osob, nebo také podpory, kde nemá žádný jednotlivec dominantní postavení a je založena na partnerské spolupráci. Jednotliví členové pracují samostatně a pravomoci jsou sdíleny. Pokud se má uplatnit moc, většinou je to na základě odbornosti jednotlivce. I když je poměrně málo organizací, které uplatňují tuto kulturu, Handy, jako příklad uvádí

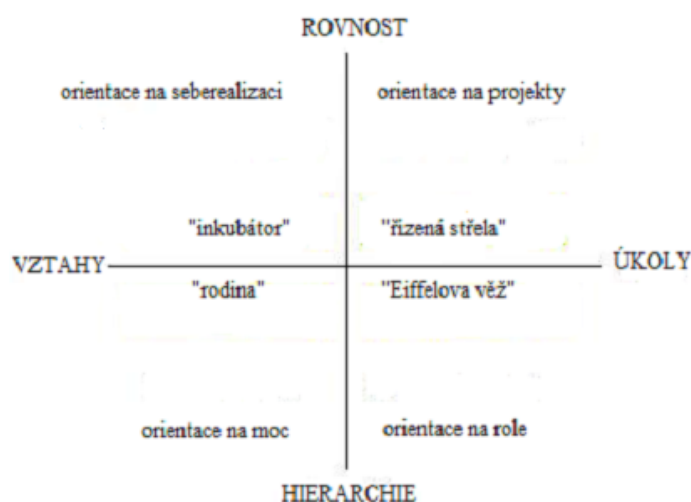
³⁷ LUKÁŠOVÁ, R. *Organizační kultura a její změna*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, a. s. 2010, s. 101. ISBN 978-80-247-2951-0

³⁸ Tamtéž s. 101

vysokoškolské učitele, kteří jsou podle něho orientováni na osobní kulturu, ale fungují v kultuře rolí. Dělají, co je nutné, aby si udrželi pozici v organizaci, která je pro ně pouze jakousi základnou pro jejich rozvoj kariéry.³⁹

Typologie F. Trompenaarse, u tohoto autora jsou dominantní dvě dimenze, orientace na **úkoly** proti orientacím na **vztahy** a **hierarchie** versus **rovnost**. V kombinaci těchto dimenzí vznikají čtyři typy kultury, jak uvádí Lukášová „*Trompenaars jim přidělil metaforické názvy: rodina, Eiffelova věž, řízená střela a inkubátor.*“⁴⁰ Charakteristiku této typologie si představíme na následujícím obrázku.

Obrázek 5: Typologie podle Trompenaarse



Zdroj:⁴¹ a vlastní úprava

Pokud budeme toto rozdělení charakterizovat na základě dominantních rysů, tak u typu **rodina**, která je založena především na vzájemných „rodinných“ vztazích v organizaci s dodržáním hierarchie na základě přirozené autority jedince. Typ **řízené střely**, kdy je organizace orientovaná na úkoly a zaměstnanci dělají, co je jim předem určeno, a musí sami hledat cestu ke splnění cílů. Dominantní je loajalita k samotné profesi a projektům, které plní,

³⁹ HANDY, CH, In. LUKÁŠOVÁ, R. *Organizační kultura a její změna*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, a. s. 2010, s. 102. ISBN 978-80-247-2951-0

⁴⁰ TROMPENNARS, F. In. LUKÁŠOVÁ, R. *Organizační kultura a její změna*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, a. s. 2010, s. 102. ISBN 978-80-247-2951-0

⁴¹ Tamtéž s. 103

než k organizaci samotné. Kulturním rysem **inkubátoru** můžeme říci, že jeho myšlenka je především v tom, že zaměstnancům slouží organizace k seberealizaci. Co se týká organizační struktury, je minimální a autorita bývá na základě osobnostních předností jednotlivce. Inovace, a nové myšlenky jsou charakteristickým rysem této kultury. Poslední ze čtyř typů, je kultura **Eiffelova věž**, kde charakteristickým rysem jsou přesně rozdělené role a funkce. Ty jsou řízeny z vyšších pozic vedení organizace. Zaměstnanci představují zdroje a jsou vybíráni na základě jejich kvalifikace a dovedností.

1.8.2 Typologie formulované ve vztahu k prostředí

Typologie T. E. Deala a A. A. Kennedyho

Podle autorů je kultura organizace ovlivněna především sociálním a podnikatelským prostředím. Základní typy kultur strukturovali na podkladě vlivu trhu a míry rizika, která z něho pramení, spolu s rychlou odpovědí, jak na toto nebezpečí reagovat.

Obrázek 6: Typologie firemní kultury podle T. E. Deala a A. A. Kennedyho

rychlost zpětné vazby	velká	kultura „tvrdé práce“	kultura „drsných hochů“
	malá	„procesní“ kultura	kultura „sázky na budoucnost“
		malá	velká
míra rizika			

Zdroj: ⁴²

Pokud si přiblížíme tyto typologie, tak kultura „**tvrdé práce**“ je typická pro firmy, kde jejich podnikání je založeno na prodeji, jejich míra rizika je malá a zpětná vazba trhu rychlá. Kultura tvrdé práce vytváří pro své zaměstnance příjemné prostředí a snaží se je motivovat

⁴² LUKÁŠOVÁ, R. *Organizační kultura a její změna*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, a. s. 2010, s. 104. ISBN 978-80-247-2951-0

k co nejlepším výsledkům. Důležitým aspektem je objem prodejů, což vede k upřednostňování kvantity před kvalitou. Pokud je to týmová práce, je spojena se zábavou. Důležitou roli zde hraje zákazník a jeho potřeby. Úspěšnost je podmíněna aktivitou jednotlivých prodejců a množstvím prodaného zboží. Příkladem mohou být firmy, které se zaměřují na podomní prodej. Zástupci této kultury se ztotožňují spíše s činností, kterou zastávají, než s firmou pro kterou pracují.

Kultura „**drsných hochů**“ se vyznačuje individualitou zaměstnanců, kteří se nebrání podstupovat rizika spojená s pracovní činností. Naopak, riziko je velmi často vyžadováno, jelikož se jedná o firmy, které se pohybují v soutěživém a rychlém prostředí. Vysoká je také rychlost zpětné vazby. Zaměstnanci jsou hodnoceni za dosažené výsledky a díky tomu jsou vystaveni vysokému tlaku. Chyby nejsou v tomto prostředí dovoleny. Tyto firmy mají vysokou fluktuaci zaměstnanců, neumějí udržovat soudržnost a profitovat z kolektivní práce. Typická kultura je v organizacích působících v zábavném průmyslu, reklamě, kosmetickém průmyslu.

Kultura „**sázky na budoucnost**“ se uplatňuje ve firmách, kde je vysoká míra rizika, avšak pomalá zpětná vazba. Tyto firmy vkládají velké finanční částky do svých projektů, ale trvá velmi dlouho, než se ukáže, zda byly tyto projekty úspěšné a zda je zajištěna jejich návratnost. Management, který o těchto investicích rozhoduje, musí zvážit a prověřit všechna rizika. Rychlé rozhodování zde není na místě, vzhledem k tomu, že jednotlivé projekty často rozhodují o osudu firmy. Riziko tedy musí být maximálně eliminováno. V těchto firmách existuje vyšší hierarchie, moc je centralizovaná a pracovníci jsou na sobě značně závislí.⁴³

Posledním typem je „**procesní kultura**“, která je typická pro firmy, kde se zaměstnanci spíše než na to, co tvoří, orientují na to, jak to tvoří. Týká se to společností s nízkým rizikem a malou zpětnou vazbou. Vzhledem k zdlouhavé zpětné vazbě je velmi malé povědomí o efektivitě, což vede k tomu, že úspěch zaměstnanců se odvíjí od jejich dosaženého postavení, nikoliv od jejich výkonů. Procesní kultura je stabilní, avšak s malou schopností rychle reagovat na změny.⁴⁴

⁴³ LUKÁŠOVÁ, R. *Organizační kultura a její změna*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, a. s. 2010, s. 106. ISBN 978-80-247-2951-0

⁴⁴ Tamtéž s. 106

Mezi typologie kultury ke vztahu k prostředí přispěli i autoři R. E. Miles a C. C. Snow, základní rozdělení typů vychází s ohledem na způsob adaptace organizace na vnější i vnitřní prostředí a její strategii. Jedná se o typy „**průzkumník**“, princip je ve vyhledávání tržních příležitostí a strategie je zaměřená na růst organizace a flexibilitu. Druhé rozdělení je „**obránce**“, zaměření tohoto typu je získat stabilní zákazníky a strategie je směřována na diferenciaci a nízké náklady. Důraz je kladen na výrobu, distribuci zboží a služeb. Dosažení úspěchu je na základě přísné kontroly těchto procesů. Poslední typ je „**analyzátor**“, který je kompromisem mezi uvedenými typy.⁴⁵

1.8.3 Typologie formulované ve vztahu k chování organizace

Typologie formulované ve vztahu k chování organizace, jsou poslední z tří oblastí rozdělení podle R. Lukášové a Nového. Základem těchto typologií jsou vzorce chování, projevující se v chování organizace na trhu a vůči jiným firmám a chování zaměstnanců k sobě navzájem a vůči organizaci, v které jsou zaměstnáni. Mezi nejčastěji publikované modely typologie kultury ve vztahu k chování organizace, jsou uváděny modely:

Kompasový model W. Hall

Tato typologie americké autorky, má základ v charakteristických vzorcích chování organizace, které se objevují v oblasti národních kultur a v rámci kultur jednotlivých společností. Tento model slouží společnostem, které chtějí fungovat na principu partnerských vztahů a také pochopit kulturní rozdíly, které jsou specifické pro tyto firmy. Východiskem pro tento teoretický koncept je mapování rozdílů v partnerských interakcích a rozlišuje dva významové aspekty firemní kultury, na **složky kultury** a **segmenty kultury**.

Mezi **složky kultury**, řadí autorka obecné rozlišení strukturálních prvků kultury a označuje je velkými písmeny. „**A**“ značí artefakty a etiketu organizace, „**B**“, kde jsou řazeny vzorce chování a „**C**“ jako základní hodnoty.⁴⁶

Segmenty kultury, je pohledem autorky chápán: „*jednotlivec, nebo skupina jednotlivců (tj. individuální kultura, kterou rozumí v podstatě osobnost člověka), kultura jednotlivých*

⁴⁵ LUKÁŠOVÁ, R. *Organizační kultura a její změna*. 1.vyd.Praha: Grada Publishing, a. s. 2010, s. 106. ISBN 978-80-247-2951-0

⁴⁶ Toto rozdělení bylo blíže popsáno v kapitole 1.6 Struktura firemní kultury

oddělení, či útvarů společnosti, sub firemní kultura, (kultura dceřiných společností, poboček), firemní kultura a národní kultura.“⁴⁷ Mezi jednotlivými segmenty je vytvořen vztah a na základě vztahů dochází k vzájemnému ovlivňování. W. Hall je nazývá „vztahové segmenty,“ a ve svém modelu popsala celkem deset variant vztahových částí, deset typických interakcí, vycházející ze základních prvků kultury a to hodnot, chování, artefaktů a etikety. Základní úroveň je úroveň chování a ve svém výzkumu autorka zvolila model MIR (*Managing Interpersonal Relations*), volně přeloženo, „řízení mezilidských vztahů“, založený na dvou základních dimenzích: **dimenzi asertivity**, kde asertivita představuje nepřetržitou míru, v jaké ostatní vnímají chování firmy, jako vynucující a direktivní. Tyto organizace s vysokou mírou asertivity jsou chápány, jako rozhodné, rychlé a ve svém oboru nepřehlédnutelné na trhu. Pokud jsou firmy málo asertivní, vyznačují se pomalým rozhodným a opatrným přístupem k zavádění nových produktů, vysokou kontrolou a vyčkávací taktikou co a jak se bude dít. Ponechávají si další alternativy postupu a jsou vnímány jako „nejzkušenější firmy.“ Zajímají se o názory jiných organizací a dokážou naslouchat.

Druhou dimenzí je **citlivost**. Podstatou této dimenze je, jaké chování organizaci vyznačuje, jak uvnitř mezi zaměstnanci, tak navenek vůči jiným firmám. Pokud jsou firmy vysoce citlivé, bývají považovány za spontánní a uvolněné a chování vůči zaměstnancům je přátelské. Mezi firmami na trhu, bývají oblíbené. Pokud jsou firmy málo citlivé, vyznačují se rezervovanějším přístupem, bývají uzavřenější, více rigidní a jsou pro partnery spíše respektované, než oblíbené. Výzkumem autorka potvrdila, existenci konzistentních vzorců chování jednotlivých segmentů v rámci popsaných dimenzí, asertivity a citlivosti. Tyto dimenze vymezuje, W. Hall, ve svém modelu, jako základní souřadnice, které vyznačují kulturní styly, nazývané styl severní, jižní, východní a západní. Popíšeme si následně základní charakteristiky.

Kulturní styl „severní“ – je málo asertivní a málo citlivý, charakteristické vlastnosti jsou konzistentnost a spolehlivost. To co je vyzkoušené a prověřené bývá upřednostňováno nad novým a neznámým. Firmy nedělají ukvapená rozhodnutí, postupují obezřetně a věnují pozornost detailům. Spolupráce s těmito typy firem vyžaduje důkladné znalosti daného podnikání.

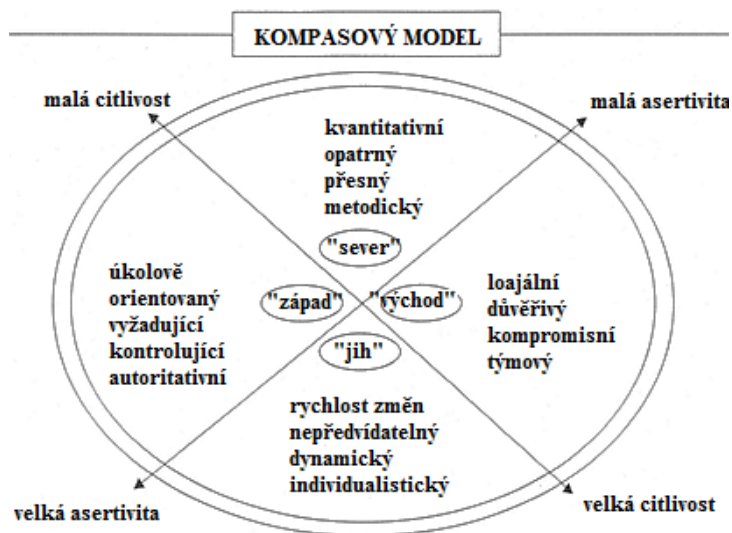
⁴⁷ LUKÁŠOVÁ, R. *Organizační kultura a její změna*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, a. s. 2010, s. 117. ISBN 978-80-247-2951-0

Kulturní styl „jižní“ – je vysoce citlivý a asertivní, charakteristické vlastnosti je kreativita, spontánní rozhodování, dobrý instinkt pro řešení. Tento styl vychází ze zásady „všechno je možné“ a je orientován více na vize, než na realitu. Čelit rizikům a výzám, je jedním z motivátorů u těchto typů. Spolupráce s takovými typy organizací vyžaduje dávat jim velký prostor pro iniciativu v rámci nových možností v podnikání.

Kulturní styl „východní“ – je málo asertivní a vysoce citlivý, charakteristickým rysem je důraz na budování týmové práce a harmonie vztahů. Organizace se orientují spíše na lidi než na úkoly. Rozhodnutí jsou orientována na základě dohody a lpí se na prestiži a respektu firmy. Odpovědnost ve firmě je orientovaná spíše na skupiny než jednotlivce. Spolupráce je na základě loajality a zachování harmonie, mají potřebu uchovávat vztahy a být chváleny.

Kulturní styl „západní“ – vyznačuje se vysokou asertivitou a malou citlivostí. Organizace jsou orientovány spíše na úkoly, než na lidi, vyznačují se profesionalitou a emoční stránku skrývají. Způsob vedení je na základě pokynů a příkazů s tendencí spíše vyžadovat, než dávat. Pokud řeší problémy, přístup bývá přímý, rychlý bez ztráty času, oceňují výsledky bez zbytečných diskuzí. Spolupráce s těmito firmami vyžaduje okamžité, rozhodné jednání.

Obrázek 7: Kompasový model Wendy Hall



Zdroj: ⁴⁸

⁴⁸ HALL, W.In. LUKÁŠOVÁ, R. *Organizační kultura a její změna*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, a. s. 2010, s. 121. ISBN 978-80-247-2951-0

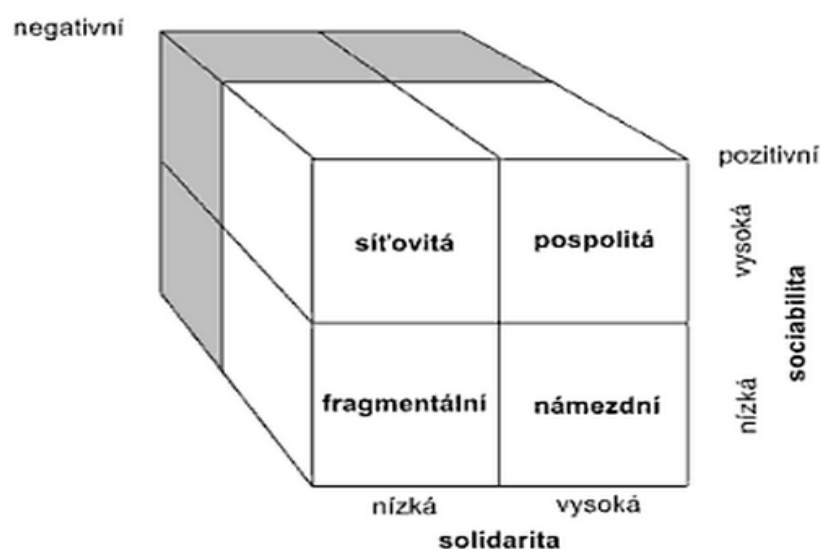
Teorie „krychle 2S“ R. Goffeeho a G. Jonese

Tuto typologii, můžeme také nazvat typologií vztahovou, vzhledem k tomu, že autoři se zaměřili na zkoumání a vliv vztahů v organizaci a jak ovlivňují efektivitu podniku. Základní dimenzí je sociabilita a solidarita.

Sociabilita,⁴⁹ z pohledu člověka v organizaci, představuje míru přátelství mezi jejími členy. V souvislosti s teorií „krychle 2S“, pokud je v organizaci vysoká přítomnost sociability mezi zaměstnanci, lidé jsou k sobě přátelštější a to má vliv na vysokou míru sociální interakce a sdílení informací v organizaci. Pokud je nízká, jsou lidé zaměřeni spíše na sebe.

Solidarita, znamená dobrovolnou společenskou soudržnost, ochotu ke vzájemné pomoci a podpoře v rámci nějaké skupiny. Z pohledu organizace jsou základem pro solidaritu zaměstnanců společné zájmy, úkoly, sdílené cíle a i když nemusí být vztahy přátelské, je možné na základě solidarity účinně spolupracovat.

Obrázek 8: Model „krychle 2S“ Goffeeho a Jonese



Zdroj: ⁵⁰

⁴⁹ Patří do temperamentových dimenzí a je definována z psychologického hlediska, jako preferování pobytu ve společnosti druhých lidí, před pobytem o samotě. (BLATNÝ, M. a kol. "Psychologie osobnosti" Praha. Grada Publishing a.s. 2010.s.27. ISBN 978-80-247-3434-7)

⁵⁰ LUKÁŠOVÁ, R., NOVÝ, I. a kol.: "Organizační kultura. od sdílených hodnot a cílů k vyšší výkonnosti podniku". Praha: Grada Publishing, 2004, s. 94. ISBN 80-247-0648-2

Na základě vzájemného vztahu solidarity a sociability v organizaci, vznikají následující typy firemní kultury:

Kultura síťovitá, je charakterizována autory vysokou mírou sociability a nízkou úrovní solidarity v organizaci. Je založena především na vztazích jejích členů a vzájemném přátelství. Lidé v organizaci ochotně sdílejí informace, hodně času tráví tím, že udržují a vytvářejí vztahy, (vytvářejí síť vztahů), což může být rušivým elementem v pracovních povinnostech. Výhodou této kultury je přátelská atmosféra, příjemné pracovní prostředí, příznivé podmínky pro tvořivost a vysoká míra loajality. Mezi negativní jevy můžeme zařadit toleranci k špatnému pracovnímu výkonu, který pramení právě z vysoké míry přátelství a vzájemné loajality. Nízká solidarita vede k tomu, že jsou lidé spíše než k organizaci loajální sami k sobě a pokud přijdou problémy, řeší se většinou kompromisem, než volbou hledání nejlepšího řešení.

Námezdní kultura, je opakem kultury síťovité. Výhody jsou ve sdílení zájmů a cílů, protože se všichni snaží prosadit a porazit konkurenci. Nápadů, řešení jsou konstruktivní a koordinované. V osobní rovině jsou vztahy a kontakty potřebné spíše pro kariéru jednotlivců a ti pro organizaci pracují jen po dobu, kdy je to výhodné pro ně samotné. R. Lukášová uvádí, *“dostane-li se vysoká solidarita do extrémní polohy, stává se ve spojení s nízkou sociabilitou nevýhodnou“*⁵¹. Nevýhody pramení z toho, že se upřednostňují krátkodobé cíle před cíli dlouhodobými.

Fragmentární kultura, je charakteristická pro organizace, kde pracovníci většinu své pracovní doby tráví mimo firmu. Můžeme se s ní setkat u žurnalistů, vědců, právníků. Nevýhoda této kultury je v nízké loajalitě k organizaci, lidé především preferují loajalitu ke své profesi.

Pospolitá kultura, sociabilita a solidarita tady vytvářejí rovnováhu. Charakteristika pracovníků, je přátelství mezi nimi, loajalita k organizaci, jsou angažovaní a otevření novým myšlenkám. Vysoká míra sociability, přináší silný pocit sounáležitosti zaměstnanců s organizací, jejími cíli a hodnotami.

⁵¹ LUKÁŠOVÁ, R. *Organizační kultura a její změna*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, a. s. 2010, s. 130. ISBN 978-80-247-2951-0

Přiblížili jsme si nejznámější typologie, které jsou publikovány v odborné literatuře. Tyto typologie mohou pomoci k orientaci a poznání pro porovnání konkrétní kultury dané organizace a sloužit jejím představitelům k lepší orientaci a vnímání kulturních projevů. Na základě toho mohou firemní kulturu ovlivňovat a nasměrovat ji tak, aby napomohla a byla součástí úspěšného chodu firmy. To, že znalost typologie má své výhody je zjevné, ale musíme si uvědomit, že je to oblast tak rozmanitá a obsahuje mnoho aspektů, že představa zařazení dané organizace do určitého „čistého“ typu kultury většinou nelze. Je nutné si uvědomit, jaké jsou hlavní zdroje kultury v dané organizaci, jaká je struktura, jak působí vnější prostředí na jejich organizaci a v neposlední řadě i jaký je styl řízení současného vrcholového managementu.

1.9 Firemní kultura a strategie organizace

Pokud pohlížíme na firemní kulturu, jako na součást celého systému fungování organizace, nejedná se o izolovanou složku. Firemní kultura je ve vzájemném vztahu (také ji i významně ovlivňuje), ke strategii organizace, její struktuře, systémům a procesům v organizaci. Nejčastěji autoři popisují, jako nejvýznamnější prvek k úspěchu, či neúspěchu organizace právě strategii.⁵² To jakou má firma strategii, ovlivňuje především management organizace. Mezi základní prvky, které je třeba při tvorbě a výběru strategie uplatnit jsou hodnoty manažerů, ale i hodnoty organizace. Je-li kultura organizace silná, organizační hodnoty jsou zaměstnanci široce sdíleny, dochází většinou ke shodě při stanovení strategie podniku. Pokud je firemní kultura slabá, hledání shody mezi managementem a zaměstnanci je obtížné. To jak se strategie formuluje, není jen záležitost ekonomických a logických kritérií, ale uplatňují se zde sociální prvky, morální prvky a ty se pak mohou dotknout spokojenosti a kvality pracovního života zaměstnanců. Podle R. Lukášové, pokud je strategie organizace zaměstnancům sdělována srozumitelně, jestliže jsou důsledně rozpracovány jednotlivé její cíle a postupy, jak jich dosáhnout, lidé se s ní ztotožňují a realizace tímto směrem přináší jasné výsledky, stává se chováním daným pro organizaci. Obsah samotné strategie je pak předáván jako „ *způsob jak se u nás věci dělají*“.⁵³

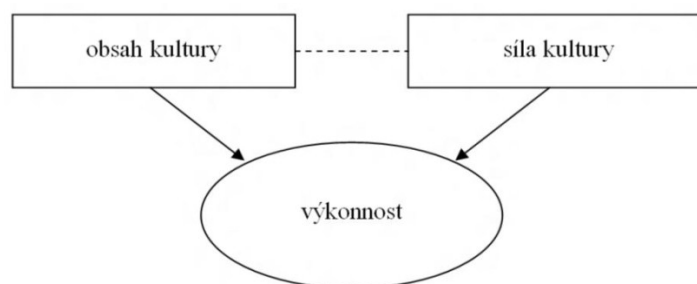
⁵² Definice strategie: dokument, ve kterém jsou určeny dlouhodobé cíle podniku, je stanoven průběh jednotlivých operací a rozmístění zdrojů nezbytných pro splnění daných cílů. (DEDOUCHOVÁ, M. 2001. *Strategie podniku*. 1. vyd. Praha. C. H. BECK. 2001.str.1. ISBN 80-7179-603-4)

⁵³ LUKÁŠOVÁ, R. *Organizační kultura a její změna*.1 vyd. Praha: Grada Publishing, a. s. 2010, s. 71. ISBN 978-80-247-2951-0

1.10 Firemní kultura a výkonnost organizace

Výzkum souvislostí mezi kulturou organizace a výkonností zaznamenává literatura od počátku 80. let minulého století. V té době byly provedeny první výzkumy, které se zabývaly především ekonomicky úspěšnými firmami. Byly hledány jejich společné rysy a dávány do souvislostí s úspěchem. V průběhu dalších let se začaly publikovat práce, kde autoři spojovali firemní kulturu s výkonností podniku na základě systematického přístupu jednotlivých rysů kultury a její vliv právě na výkonnost a efektivnost organizace. R. Lukášová uvádí nejznámější autory, kteří na počátku 90. let publikovali své práce, jako je D. R. Denison a jeho spolupracovníci, J. P. Kotter a J. L. Heskett. Firemní kulturu diagnostikovali pomocí dotazníkových nástrojů, výkonnost měřili pomocí vybraných finančních ukazatelů.⁵⁴

Obrázek 9: Vliv firemní kultury na fungování a výkonnost organizace



Zdroj:⁵⁵

Nejznámější model vlivu firemní kultury a efektivnosti organizace, je model D. R. Denisona, který zkoumá efektivnost organizace na základě čtyř rysů firemní kultury. Tyto rysy označil jako „angažovanost“, „konzistenci“, „adaptabilitu“ a „misi“.

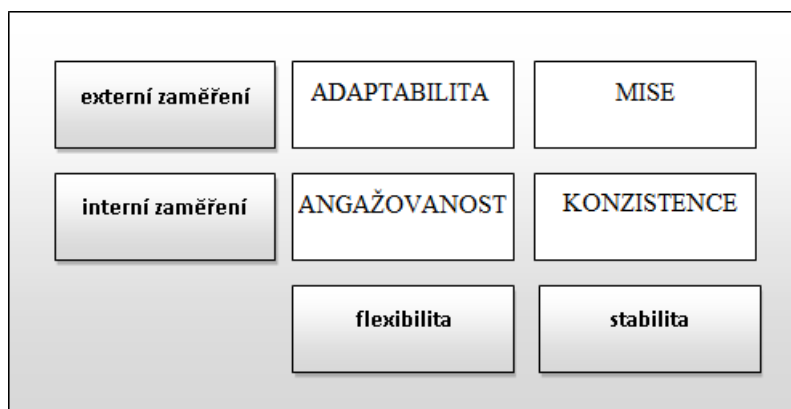
- Angažovanost, značí míru iniciativy a participace členů organizace
- Konzistence, značí, že určité názory, hodnoty a normy chování jsou členy organizace široce sdíleny a osvojovány
- Adaptabilita, je chápána, jako přizpůsobení organizace vnějšímu prostředí
- Mise, je směr jakým se organizace ubírá

⁵⁴ LUKÁŠOVÁ, R. *Organizační kultura a její změna*. 1 vyd. Praha: Grada Publishing, a. s. 2010, s. 73. ISBN 978-80-247-2951-0

⁵⁵ Tamtéž, s.76

Tyto jednotlivé charakteristiky sjednotil Denison do jednoduchého rámce a poukázal na vzájemné vztahy mezi nimi.

Obrázek 10: Teoretický model vztahu kultury a výkonnosti firmy



Zdroj: ⁵⁶

Výklad tohoto modelu znamená, že **angažovanost a konzistence** se týkají vnitřní (interní) síly organizace. **Adaptabilita a mise** se týkají vztahu organizace a vnějšího (externího) zaměření. **Angažovanost a adaptabilita** organizace zdůrazňují flexibilitu a schopnost změn, **konzistence a mise**, představují stabilitu a směr organizace. Pokud se formuje každá z charakteristických rysů firemní kultury, tak je možné v organizaci zvyšovat její efektivnost. D. Denison zdůrazňuje nastavení rovnováhy mezi jednotlivými zkoumanými rysy a uvádí, že všechny čtyři charakteristiky jsou pak významnými ukazateli úspěchu, či neúspěchu v procesech kvality, spokojenosti pracovníků a celkové výkonnosti organizace.

Obsah kultury podporuje a má vliv na výkonnost organizace, jestliže je energetizující, (podporuje angažovanost, loajalitu zaměstnanců). Je kontextuálně a strategicky přiměřený, je adaptivní (obsah kultury napomáhá transformovat signály z vnějšího i vnitřního prostředí) V případě přiměřeně silné firemní kultury je možné vyvážit a sjednotit případné subkultury v organizaci. Klíčová úloha na utváření firemní kultury, která napomáhá k výkonnosti organizace, je v rukou managementu a ten by měl zvolit žádoucí rysy kultury.

⁵⁶DENISON, D.,R. In: LUKÁŠOVÁ, R. *Organizační kultura a její změna*. 1 vyd. Praha: Grada Publishing, a. s. 2010, s. 73. ISBN 978-80-247-2951-0

2 FIREMNÍ KULTURA VE ZDRAVOTNICTVÍ

V rámci teoretického vymezení v předchozích kapitolách, byla představena firemní kultura, její základní definice, znaky a jednotlivé prvky. Byla vysvětlena struktura, obsah a výhody, ale i nevýhody silné kultury. V základních teoretických modelech byly popsány jednotlivé typy firemní kultury. Vzhledem k tématu této práce, což je firemní kultura zdravotnického zařízení, konkrétně nemocnice, je nutné si v teoretické rovině přiblížit i specifika zdravotnické organizace. Nejhlavnější specifické vlivy na kulturu zdravotnických organizací můžeme rozčlenit do následujících podkapitol.

2.1 Poslání zdravotnictví

Zdravotní péče je definována a řídí se podle platné legislativy. Poskytování zdravotní péče se rozumí, soubor činností a opatření prováděných u fyzických osob za účelem:

- předcházení, odhalení a odstranění nemoci, vady nebo zdravotního stavu
- udržení, obnovení nebo zlepšení zdravotního a funkčního stavu,
- udržení a prodloužení života a zmírnění utrpení,
- pomoci při reprodukci a porodu,
- posuzování zdravotního stavu,
- preventivní, diagnostické, léčebné, léčebně rehabilitační, ošetrovatelské nebo jiné zdravotní výkony prováděné zdravotnickými pracovníky.⁵⁷

Tímto posláním se řídí zdravotnické organizace a důležité je si v této činnosti stanovit priority a cíle. Stanovení těchto priorit a cílů je velmi obtížné, vzhledem k tomu, že zde hrají roli různé subjekty, které od zdravotnictví očekávají, každý trochu něco jiného. Pacienti dostupnou péči na vysoké úrovni, poskytovanou odborným, chápavým a vstřícným personálem. Lékaři a další zdravotnický personál veškeré dostupné prostředky k zajištění pomoci nemocným, prestiž a uznání profese s možností profesního růstu, ale i odpovídající finanční ohodnocení. Zdravotní pojišťovny jasné a průhledné financování a následné směřování finančních toků. Zdravotnictví má velmi specifické rysy. Odráží se v nich postoje veřejnosti, jako velmi citlivé téma. Je zde nutné plnit mnoho dílčích cílů, pro které je obtížné stanovit

⁵⁷ Definice zdravotní péče. Dostupné z <http://www.euroclinicum.cz/definice-zdravotni-pece/>

jednoznačná kritéria, jak uvádí I. Plevová: „jsou založena na tradičních hodnotách, zachraňovat a prodlužovat život, podporovat a udržovat zdraví a poskytovat úlevu od bolesti a utrpení.“⁵⁸ Cíle, které vyplývají z poslání zdravotnických organizací, ovlivňují jejich firemní kulturu.

2.2 Zdravotnické profese

Práce ve zdravotnictví je velmi odpovědná činnost, na tyto profese je kladena mimořádná zodpovědnost a vysoké etické požadavky. U zaměstnanců, hlavně ve zdravotnických profesích mohou pracovat osoby, jejichž vzdělání je legislativně vymezeno. Jedná se o ty profese, kde je jejich pracovní výkon spojen s možností ohrožení života a zdraví jiných lidí. Řadí se mezi tzv. regulované povolání, které jsou dány některými závaznými kritérii, které jsou stanoveny v zákonných a podzákonných normách. Tyto normy musí pracovník splnit, jedná se o oprávnění k výkonu povolání, které se týká vzdělání, dále se jedná o celoživotní vzdělávání, kde má pracovník povinnost se ve své profesi vzdělávat a udržovat svoji odbornost. Celoživotní vzdělávání je sledováno a cyklicky kontrolováno v systému centrální registrace zdravotníků. Pracovní náplň těchto profesí, je dána zákonnými a podzákonnými normami, určují, jakou odbornou činnost mohou vykonávat. Prolínají se zde právní, morální ale i etické normy. Lékaři i nelékařský zdravotní personál se řadí mezi tzv. pomáhající profese, které jsou ve velké míře vystaveni na základě své práce mnoha rizikům. Tyto rizika vyplývají z pracovních činností specifických pro oblast zdravotnictví, jako je pracovní doba a směnnost, působení chemických látek, biologických činitelů. Významným faktorem je celková fyzická a psychická zátěž, personálu. Pro zaměstnavatele je tedy velmi důležité podporovat odborný rozvoj zaměstnanců, jasně stanovit hodnoty organizace, dbát na bezpečnost práce a pracovní podmínky. Do jaké míry se organizaci daří pracovat s lidskými zdroji, vypovídá i o tom jaká je její firemní kultura.

2.3 Specifika a rozsah činnosti

Objektem činnosti zdravotnických pracovníků je člověk a jeho potřeby. Jedná se o potřeby biologické, psychické, sociální, ale v dnešní době i duchovní. Ve zdravotnické praxi se tyto potřeby překrývají a prolínají. Zdravotník musí zvládat nejenom odborné činnosti, ale také musí

⁵⁸ I, Plevová a kolektiv. *Management v ošetrovatelství*. 1 vyd. Praha: Grada Publishing, a. s. 2012, s. 197. ISBN 978-80-247-3871-0

ovládat a vnímat souvislosti s nemocí, které ovlivňují chování nemocného a jeho potřeby. Při sestavování plánu péče, je nutné identifikovat potřeby jedince i v kontextu s jeho rodinou, brát v úvahu kulturu, kterou vyznává. Na pacienta působí prostředí, v kterém se nachází, chování zdravotníků, jejich komunikace s ním a jeho rodinou. Je důležité, aby personál naslouchal potřebám pacientů, byl tady pro ně. Na léčbě pacienta se často podílí více medicínských oborů a je nutná koordinace péče a týmová spolupráce. Právě to, že je organizace složena z jednotlivých medicínských oborů, má často vliv na přítomnost subkultur, které jsou pro tyto organizace typické. Je to dáno specifikem a činnostmi jednotlivých oborů a jejich zaměřením. Jinou kulturu mohou mít operační obory, jinou obory interní a dětské. Rozdílná kultura může být u lékařů, sester, ovlivňuje jí i věková struktura zaměstnanců. Bývá to především znatelné v jejich komunikaci, jednotlivých přístupech a postojích k pacientům. Přítomnost těchto subkultur, které jsou typické, by neměly působit negativně na celkovou firemní kulturu organizace za předpokladu, že je organizace zaměřena na služby, což znamená prioritní postavení pacienta. Zásadní je průběžné zlepšování kvality péče a služeb zdravotnického zařízení, které vede k profesionálnímu, ale i lidskému přístupu k pacientovi. Management zdravotnické organizace by se měl zaměřit na péči o zaměstnance, jejich motivaci, spravedlivé odměňování a funkční komunikaci oběma směry. Podpora týmové spolupráce, koordinace, integrace a snaha vytvořit dobré pracovní podmínky k jejich práci. To vše má vliv na výkon zaměstnanců, jejich sounáležitost s hodnotami organizace a loajalitu vůči ní. Na managementu zdravotnické organizace je, aby vhodně sladila potřeby pacientů, ale také potřeby svých zaměstnanců.

2.4 Firemní kultura a etické kodexy

Význam slova etika je vykládán jako soustava pravidel a principů, které definují, co je nesprávné a správné, neetické či etické. Ve zdravotnictví je profesní etika a etické kodexy historicky zakořeněny a pramení z jejich profesní podstaty, vykonávat dobro. Tyto profese přijímají a řídí se jednotlivými etickými kodexy, lékaři Etickým kodexem České lékařské Komory, sestry se hlásí k Etickému kodexu sester apod. Etické profesní kodexy zdůrazňují zodpovědnost za své jednání a dodržování profesních závazků. Požaduje se v nich, aby jednání vždy sloužilo klientům k prospěchu. Důležitost je kladena, aby žádné jednání nebo opomenutí v rámci jeho kompetencí nemělo škodlivé důsledky, pokud jde o blaho a bezpečí pacientů. Zdravotničtí pracovníci řeší etické otázky mnohem častěji a jsou součástí jejich každodenní práce.

Obečně v hospodářské a podnikové etice je prioritou dodržovat základní hodnoty postavené na morálce. Organizace vytváří etický kodex, který by měl jít nad rámec obecných zásad a vycházet z konkrétních potřeb firmy. Měl by stanovovat nejen etické principy, které se týkají jednotlivých pracovních situací a profesí, ale také identifikovat zásadní etické otázky se kterými se zaměstnanci setkávají, či mohou setkat. Důležitá je pak formulovat zásady, jak v těchto případech postupovat. Důvody vytvoření etického kodexu v organizaci je stanovení principů a pravidel etického jednání zaměstnanců navenek organizace, nebo vůči sobě samým. Etický kodex je nástroj, který přispívá k upevnění firemní kultury, firemní politiky, slouží ke kultivaci prostředí a vyzdvihuje hodnoty, v organizaci, které jsou vyznávány. Soulad ve vnímání a myšlení pracovníků usnadňuje komunikaci a omezuje konflikty uvnitř firmy, zvyšuje schopnost dosáhnout shody a to vše přispívá k urychlení rozhodování a realizace přijatých rozhodnutí.

Etický kodex organizace, je vytvořený dokument, který může být formou závaznou, či doporučenou pro zaměstnance. Organizace v něm stanovuje, či doporučuje chování svých zaměstnanců a dává tím jasně stanovená kritéria. Výhody přijímání etických kodexů se odráží na dobré reputaci organizace na veřejnosti a u zákazníků, ukazuje snahu organizace jednat v souladu s platnými normami a dobrými mravy. Podporují plnění cílů vytvořených v organizaci, přispívá k dobré a otevřené komunikaci. Zvyšuje loajalitu zaměstnanců, kteří pracují ve firmě a odráží celkovou image organizace a tím přispívá k získávání kvalitních zaměstnanců. Pro organizace ve zdravotnictví přítomnost a dodržování etických kodexů, jak profesních, tak organizace samé, vypovídá o kvalitě poskytované péče, profesním přístupu ke klientům a celkové firemní kultuře.

3 DIAGNOSTIKA FIREMNÍ KULTURY

„Diagnóza znamená rozbor příčin nějakého jevu, jeho stavu. Jde o proces porozumění tomu, jak podnik v současnosti funguje a poskytuje informace, které jsou nutné ke kvalitnímu výkonu podniku i k procesu provedení změn v organizaci. Cílem diagnostiky je výstižné popsání prvků vžité podnikové kultury. Její podstatou je správné sledování a zvažování, zjišťování a interpretace symptomů, kterými se projevují vžité představy, přístupy a hodnoty. Důležitá je snaha o objektivitu a nezájatost.“⁵⁹

V této kapitole si přiblížíme metodologické přístupy ke zkoumání firemní kultury. Poznání a pochopení obsahu kultury organizace je velmi důležité pro vedoucí představitele firmy. Jedná se o náročný proces jak z metodologického, ale i praktického provedení. Kvalitní diagnostika firemní kultury bývá většinou svěřována do rukou odborných firem, které se touto problematikou zabývají. Mělo by být, ale samozřejmě pro dobře manažersky řízenou organizaci, že její představitelé budou mít alespoň základní znalosti o způsobu diagnostiky, především z důvodu možné spolupráce s firmou, kterou si pro diagnostiku případně vyberou. Nedílným a důležitým faktorem je dokázat specifikovat a jasně formulovat problémy a požadavky, proč chceme firemní kulturu v organizaci diagnostikovat a na jaké otázky by výzkum měl odpovědět. Nejčastější důvody, proč diagnostikovat firemní kulturu, uvádí odborná literatura především organizační změny, vývoj, nebo zavádění nové strategie v organizaci. Mohou to být i problémy s výkonností firmy, plánování fúzí, ale i „nezdravý“ obsah firemní kultury. Abychom dobře pochopili obsah firemní kultury, měli bychom se vyvarovat subjektivních odhadů. Úspěch zkoumání vychází ze stanovení základních kritérií. Je to především, jakou formou budeme k výzkumu přistupovat, které prvky firemní kultury budeme zkoumat, kterou metodu zvolíme, v jakém rozsahu bude výzkum probíhat a jak budeme získaná data zpracovávat. Základním východiskem pro diagnostiku firemní kultury je právě volba výzkumného postupu.

⁵⁹ ŠIGUT, Z., *„Firemní kultura a lidské zdroje“*. 1. vyd. Praha: ASPI, 2004, s. 21. ISBN 80-7357-046-7

3.1 Metody výzkumu

Odborná literatura vychází z dvou základních metod výzkumu firemní kultury a to postup kvalitativní a kvantitativní. V následující práci se budeme hlouběji zabývat těmi, které budou aplikovány ve výzkumu práce.

3.1.1 Kvalitativní metody

Mezi tyto metody řadíme:

- **Pozorování:** tato metoda je zaměřena cíleně na zkoumání konkrétního jevu. Na pozorovatele klade nároky, které vychází z dobrých teoretických znalostí prostředí a jevů, které jsou předmětem pozorování. Rozdělujeme pozorování zúčastněné, kdy se výzkumník podílí na každodenním životě lidí v organizaci a zaznamenává postupně vše, co sleduje. Druhý způsob, je pozorování nezúčastněné, tady je možnost využití technických pomůcek, jako je kamera, které zaznamená videozáznam dění zkoumaného jevu s možností je následně analyzovat. V rámci zkoumání firemní kultury, můžeme takto zkoumat vnější projevy organizace, artefakty, jazyk, kterým se mluví, ustálené vzorce chování apod.
- **Hlubkový a skupinový rozhovor:** oba tyto rozhovory jsou charakteristické tím, že tazatel má předem připraveny schémata pro rozhovor. Hlubkým rozhovorem můžeme získat informace, které se týkají hodnot a norem chování v organizaci od tazatele, ale je velmi obtížné rozlišit, zda se jedná o osobní názor, nebo tyto prvky jsou opravdu v organizaci přítomny. U rozhovoru skupinového, který je náročný na organizaci, výzkumné skupiny. Důležitou roli sehrává moderátor, který vhodnými dotazy klade otázky zúčastněným a měl by tak získat odpovědi na zkoumaný jev. Výhodou je možný videozáznam s možností opakovat a přiblížit odpovědi a vývoj diskuze pro následnou analýzu.
- **Analýza dokumentů:** vychází z dostupných písemných materiálů a dokumentů organizace, která by měla přispět, k odhalení přítomnosti znaků a prvků kultury. Tato metoda bývá vždy použita jako metoda doplňková.
- **Projektivní metody:** respondentovi předložíme nějaký podnět (obrázek, nedokončenou větu, kterou má rozvést apod.), důležité je aby podnět směřoval ke zkoumanému obsahu firemní kultury a dotazovaný se mohl volně vyjádřit. Další

z metod je metoda kritických událostí⁶⁰, metody psychosémantické, které kombinují způsoby analýzy jak kvalitativní, tak kvantitativní.

Použití kvalitativních metod vyžaduje odborných znalostí, dovedností a komunikačních schopností. Spolehlivost získaných dat znásobíme tím, že využijeme více pozorovatelů a hodnotitelů pro zkoumanou oblast firemní kultury.

3.1.2 Kvantitativní metody

U kvantitativních metod vycházíme ze základu, který je postaven na dedukci, kde si nejprve formulujeme předpokládané vztahy a poté přistupujeme ke sběru dat. Těmito metodami si testujeme svoje hypotézy a následně zpracováváme statistická data. Kvantitativní výzkum přináší oproti kvalitativnímu redukci sledovaných proměnných. „*Respondent nepopisuje plně svůj pohled na zkoumaný jev, ale je omezen nabídnutými otázkami a variantami odpovědí*“⁶¹ Mezi kvantitativní metody pro získávání potřebných dat, řadíme metodu standardizované pozorování a dotazování. Při dotazování vycházíme ze standardizovaných otázek, které předkládáme respondentu při předem připraveném rozhovoru, nebo pomoci dotazníku.

- **Standardizované pozorování**, je „*striktně formalizováno, předepsáno. Předem je stanoven cíl/předmět pozorování, jeho podoba, místo, čas, pozorované fenomény a jejich očekávané projevy, též soubor objektu pozorování.*“⁶²
- **Strukturovaný rozhovor**, výzkumník klade dopředu připravené otázky, které jsou pro všechny respondenty jednotné.
- **Polo strukturovaný rozhovor**, je založen na připravených otázkách, které mohou být doplněny o upřesňující, nebo rozšiřující otázky podle potřeb výzkumníka.

⁶⁰ Touto metodou především hodnotíme významné jevy chování. Po pracovnících je požadováno, aby přemýšleli o rozhodující specifické události v nichž se vyskytly extrémně účinné, nebo neúčinné výkony. Extrémní chování je spíše zapamatovatelné a popsitelné, než běžné chování. Když se stanoví kritické události, určí se dimenze výkonu v nich. Pracovníci následně uspořádají události do tříd, které představují událost určitého druhu. Událost může být pozitivní, či negativní. Mezi kritické události se zařazují pouze takové činnosti, kterými se od sebe zaměstnanci navzájem liší a které jsou základem pro úspěšné provádění dané profese. (WAGNEROVA, I. *Hodnocení a řízení výkonnosti*. 1 vyd. Praha: Grada Publishing, a. s. 2008, s. 70. ISBN 978-80-247-2361-7)

⁶¹ LUKÁŠOVÁ, R., NOVÝ, I. a kol.: „*Organizační kultura. od sdílených hodnot a cílů k vyšší výkonnosti podniku*“. Praha: Grada Publishing, 2004, s. 101. ISBN 80-247-0648-2

⁶² REICHEL, J. „*Kapitoly metodologie sociálních výzkumů*“. 1 vyd. Praha: Grada Publishing, a. s. 2009, s. 95. ISBN 978-80-247-3006-6

- **Dotazníky**, jsou nástrojem písemného dotazování, které předkládají respondentu otázky, které mohou být obsahově otevřené, respondent odpovídá svými slovy na otázku. Otázky polo-otevřené jsou sestaveny s možností výběru odpovědí, doplněné vlastním názorem, pocitem respondenta. Otázky uzavřené, kde respondent vybírá z předem stanovených odpovědí, odpověď, s kterou souhlasí, nebo je mu názorově blízká. Výhody, které plynou z písemných dotazníkových metod, jsou rychle získaná data od velkého počtu respondentů s minimálními náklady.

3.2 Dotazníkové metody diagnostiky firemní kultury

Při diagnostice firemní kultury pomocí dotazníků, nám odborná literatura nabízí desítky dotazníků pro zjištění obsahu firemní kultury v organizacích. Jak bylo již řečeno, firemní kultura je mnohvrstevnatý jev, a sestavit dotazník, který by postihoval, všechny aspekty k dané problematice, není reálné. Základ metod tvoří dotazníky:

- **typologické**, které jsou založeny na teoretické, či empirické typologii. Jedná se o princip zjišťování přítomných, či nepřítomných typických znaků firemní kultury. Na základě nich jsou vytvořeny dotazníky, které zjišťují přítomnost jednotlivých charakteristických rysů těchto kultur, které jsou vzájemně nezávislé. Příkladem je nejznámější dotazník Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI) Základní dvě dimenze modelu představují flexibilitu versus kontrola a interní versus externí zaměření.⁶³ Tento dotazník literatura považuje za velmi „hrubý“, neukazuje na výkonnost organizace, spíše na strategické aspekty kultury v organizaci.
- **profilové**, které jsou také na podkladě teoretické i empirické. Postihují více dimenzí firemní kultury, prostřednictvím položek v dotazníku zjišťují míru přítomnosti názorů, hodnot, chování v organizaci. Jednotlivým dimenzím je přiřazeno bodové skóre, které se vyhodnotí a výsledek pak utváří popis obsahu dané firemní kultury organizace. Profilové dotazníky dělí literatura ještě na tři subkategorie a to deskriptivní dotazníky, slouží k popisu obsahu firemní kultury na základě přítomnosti hodnot, norem chování. Dotazníky na zjišťování souladu hodnot v organizaci. Nejčastěji se porovnávají zastávané hodnoty managementu

⁶³ LUKÁŠOVÁ, R. „Organizační kultura a její změna“. 1 vyd. Praha: Grada Publishing, a. s. 2010, s. 159. ISBN 978-80-247-2951-0

s hodnotami zaměstnanců. Posledním profilovým dotazníkem jsou dotazníky zaměřené na zjišťování předpokladů efektivnosti organizace. Dominantními rysy firemní kultury jsou motivace a participace pracovníků v organizaci. Příkladem může být nejznámější dotazník: Denison Organizational Culture Survey (DOCS).

3.2.1 DOCS – Denison Organizational Culture Survey

Jedná se o profilový dotazník, který vznikl na základě modelu, vycházející z mnohaleté výzkumné zkušenosti profesora Denisona ⁶⁴ a jeho spolupracovníků. Základ modelu vychází z důležitých rysů firemní kultury. Tyto znaky jsou nastaveny pomocí čtyř základních oblastí, které jsou pro firemní kulturu důležité a to: mise (angl. mission), konzistence (angl. consistency), angažovanost (angl. involvement) a adaptabilita (angl. adaptability) organizace.

MISE – představuje dlouhodobé směřování organizace. Víme, kam směřujeme? Máme jasně nastavené cíle? Je sdílen směr organizace do budoucna? Ukazatelé, které potvrdí, přítomnost daného rysu firemní kultury jsou:

- Nastavená strategie,
- Cíle organizace,
- Vize organizace.

KONZISTENCE – vymezuje klíčové hodnoty organizace. Můžeme se opřít o jasně nastavené hodnoty, procesy? Spojuje nás stejné myšlení, které napomáhá při řešení klíčových otázek? Jsme schopni spolupracovat mezi jednotlivými obory, abychom dosáhli společné cíle? Ukazateli jsou:

- Klíčové hodnoty organizace,
- Shoda napříč organizací,
- Koordinace a integrace.

⁶⁴ Daniel R. Denison je profesorem University of Michigan Business School, předseda a zakládající partner společnosti Denison Consulting. Jeho zaměření je výzkum, výuka a poradenství v oblasti firemní kultury a vedení organizací s dopadem na výkonnost a efektivitu firem. Je autorem několika studií, zabývajících se vztahy mezi firemní kulturou a efektivitou organizace. Autor knihy „Corporate Culture and Organizational“, publikuje v předních časopisech, jako je The Academy of Management Journal, The Academy of Management Review. Dostupné z: http://www.denisonconsulting.com/Docs/DOCS_A-Z/DOCS_Facilitator_Guide.Pdf

ANGAŽOVANOST – ukazuje, přítomnost iniciativy, odpovědnosti zaměstnanců. Jejich rozvoj a schopnost týmové spolupráce. Jsou zaměstnanci schopni řídit svou vlastní práci? Pracují jako tým? Investujeme průběžně do vzdělání a rozvoje zaměstnanců? Na tyto otázky odpovídají ukazatele:

- Rozdělení povinností,
- Týmová spolupráce,
- Odborný rozvoj zaměstnanců.

ADAPTABILITA – znázorňuje schopnost organizace pružně reagovat na potřeby, které vyplývají z vnějšího prostředí. Jak reagují zaměstnanci na potřebu změn? Rozumíme našim klientům, jejich potřebám? Vnímáme učení a profesní rozvoj jako důležité aspekty v organizaci? Odpověď nám přinesou otázky, týkající se ukazatelů:

- Tvorba změny v organizaci,
- Orientace na klienta,
- Organizační učení.

Tyto nastavené znaky, určující stav firemní kultury v organizaci, slouží jako předloha pro dotazník (DOCS), který je majetkem poradenské firmy Denison Consulting.⁶⁵ Dotazník je navržen tak, aby posoudil silné a slabé stránky v organizaci. Průzkum má 60 popsanych tvrzení, které měří určité aspekty kultury organizace. Ty jsou rozčleněny do jednotlivých položek, které se týkají, vždy tří ukazatelů v dané oblasti. Respondenti s tímto tvrzením souhlasí, či nesouhlasí, na základě pěti stupňové škály.

Základní vyhodnocení firemní kultury v organizaci pomocí dotazníku DOCS, značí přítomnost, či absenci jednotlivých ukazatelů. Angažovanost a adaptabilita jsou indikátory flexibilního přístupu, otevřenosti a vnímavosti organizace a předurčují růst firmy. Konzistence a mise predikují v organizaci integraci, směřování a vizi a tím i ziskovost. Výzkumy ukázaly, souvislosti mezi mírou přítomnosti uvedených oblastí a kvalitou, spokojeností, motivovaností zaměstnanců, ale i s výkonností a efektivností organizace.⁶⁶

⁶⁵ Dostupné na: <http://www.denisonconsulting.com/about-us>

⁶⁶ DENISON, D.,R. In: LUKÁŠOVÁ, R. *Organizační kultura a její změna*.1 vyd. Praha: Grada Publishing, a. s. 2010, s. 83. ISBN 978–80–247–2951–0

PRAKTICKÁ ČÁST

4 PŘEDSTAVENÍ ORGANIZACE

4.1 Oblastní nemocnice Mladá Boleslav a.s.

Oblastní nemocnice Mladá Boleslav, a.s., nemocnice Středočeského kraje je podle Zákona č. 372, ze dne:6. listopadu 2011, „*O zdravotnických službách a podmínkách jejich poskytování*“, (zákon o zdravotních službách),⁶⁷ platném znění, součástí soustavy zdravotnických zařízení Středočeského kraje. Nemocnice byla založena zakladatelskou listinou ze dne 23. 3. 2005, bez veřejné nabídky akcií jediným zakladatelem, kterým je Středočeský kraj. Hlavním předmětem podnikání je poskytování zdravotní péče v rozsahu rozhodnutí o registraci nestátního zdravotnického zařízení.

Posláním nemocnice je zajišťovat zdravotní péči, v níž je zahrnuta ambulantní a lůžková základní a specializovaná diagnostická a léčebná péče, nezbytná preventivní péče a lékárenská činnost. Poskytování těchto služeb slouží pro nemocné ze spádové oblasti Mladá Boleslav, jiných regionů České republiky i států Evropské unie

4.2 Historie nemocnice

První zmínky o počátku organizované péče v Mladé Boleslavi lze považovat založení špitálu již v roce 1250. O stavbě okresní nemocnice v soudobých prostorech, bylo rozhodnuto v roce 1888. Nemocnice byla postavena z prostředků zemských za spoluúčasti okresu, měst a obcí. V roce 1896 byl otevřen pavilon chirurgický a infekční, v roce 1910 pavilon pro choroby vnitřní. Již za několik let bylo jasné, že kapacita nemocnice je nedostačující. Přesto zůstala beze změn až do 30. let, minulého století kdy bylo přistaveno pravé křídlo k chirurgickému pavilonu. Mnoho návrhů na výstavbu nové nemocnice nebylo nerealizováno. Se vznikem dalších klinických oborů bylo nutné zahájit i výstavbu dalších pavilónů. První velkou stavbou byl objekt pro oddělení ARO, urologie a nukleární medicíny, který byl dokončen v roce 1981. Další stavbou byla budova interního oddělení a ortopedie. Systematicky se začíná stavět v roce 1991. Jsou postupně dokončovány další objekty. Poslední z projektů, který byl dokončen v nedávné

⁶⁷ In: Sběrka zákonů České republiky. Dostupné z <http://www.zakonyprolidi.cz/cs/2011-372#Content>

době, je pavilón interních oborů, pavilón pro onkologické a dialyzované pacienty. Nemocnice se modernizuje a rozrůstá i v této době. Rok 2016 je významným rokem pro nemocnici, kde završí již 120 let od svého otevření prvního chirurgického pavilonu.⁶⁸ Oblastní nemocnice Mladá Boleslav a.s. využívá název Klaudiánova nemocnice, na základě ochranné známky, která byla zaregistrována v rejstříku ochranných známek Úřadu průmyslového vlastnictví České republiky v roce 2006. Název je dle středověkého lékaře Mikoláše Klaudiána, který působil jako spoluzakladatel nemocnice. Organizace se opírá o dlouholetou tradici, zkušenosti a odbornost zaměstnanců.

4.3 Organizační uspořádání

Systém organizační struktury společnosti jednoznačně průhledně a uceleně vymezuje působnosti, odpovědnosti a hlavní informační toky a vazby jednotlivých organizačních celků, jakož i pravomoci a odpovědnost příslušných vedoucích pracovníků. Na úrovni úseků a odborů schvaluje organizační strukturu společnosti představenstvo. Na nižších úrovních a na úrovni organizačních jednotek mimo stanovenou organizační strukturu a samotných funkčních míst schvaluje organizační strukturu ředitel.

Orgány společnosti jsou: valná hromada, představenstvo a dozorčí rada. Společnost má jediného akcionáře a to Středočeský kraj, funkci valné hromady vykonává Rada Středočeského kraje. Představenstvo je složeno z tří členů a dozorčí rada je šestičlenná.

4.3.1 Vedení organizace

Společnost řídí ředitel, který je také předseda představenstva, součástí vedení je zástupce ředitele pro ekonomiku a provoz, zástupce ředitele pro zdravotní služby a hlavní sestra. Organizační jednotky jsou složeny s úseků, odborů, oddělení a pracovišť. Vedoucími zaměstnanci jsou:

- Na stupni odboru: vedoucí odboru, hlavní sestra, vedoucí farmaceut,
- Na stupni oddělení: primář, vrchní sestra = vedoucí nelékařský zdravotnický pracovník, jiný vedoucí zaměstnanec,
- Na stupni pracovišť: vedoucí lékař, staniční sestra, jiný vedoucí zaměstnanec.

⁶⁸ Zdroj:materiály nemocnice Mladá Boleslav a.s., vydání brožury k 120 letům Klaudiánovy nemocnice

4.3.2 Principy a nástroje řízení

Základem řízení společnosti je její organizační uspořádání, které vymezuje odpovědnosti a pravomoci organizačních jednotek a zaměstnanců. Součástí je efektivní komunikace na všech úrovních řízení. Soustavou vnitřních předpisů upravujících práva, povinnosti a odpovědnosti jednotlivých organizačních jednotek a zaměstnanců, které vychází z respektování právních předpisů a usnesení orgánů společnosti. Soubor řídicích a organizačních pravidel společnosti, které formulují chování organizačních struktur v jednotlivých oblastech činností, vycházejí ze základních dokumentů, kterými jsou:

- Stanovy společnosti,
- Kolektivní smlouva,
- Organizační struktura,
- Organizační normy, které jsou dány vnitřními předpisy,
- Zápisy ze statutárních orgánů, porad jednotlivých organizačních jednotek.

Vnitřní předpisy organizace tvoří organizační a pracovní postupy uplatňované uvnitř společnosti. Jsou popsány na základě soustavy řádů, směrnic, metodických pokynů, pracovních postupů, standardů lékařské a ošetrovatelské péče. Zaměstnanci musí být s těmito dokumenty prokazatelně seznámeni a jsou pro ně závazné.

4.4 Strategie, vize a cíle organizace

V centru zájmu veškeré činnosti organizace je klient/pacient, se svými individuálními potřebami. Důraz je kladen na komunikaci a osobní přístup ke klientovi s úsilím o to, aby každému pacientovi byla poskytnuta kvalitní péče v bezpečném prostředí. Nemocnice se zapojila do mezinárodního projektu WHO,⁶⁹ což je souhrn výsledků dosažených v prevenci, diagnostice a léčbě, které jsou dané potřebami obyvatelstva. “Nemocnice podporující zdraví“.

⁶⁹ Světová zdravotnická organizace (WHO) ve Směrnici pro vývoj strategií kvality a bezpečnosti v kontextu zdravotnického systému definovala kvalitu jako službu „*kteřá co nejefektivnějším způsobem organizuje zdroje, aby se spolehlivě uspokojily zdravotní potřeby v oblasti prevence a péče u těch nejpotřebnějších, bez zbytečného plýtvání a v mezích požadavků vyšší úrovně*“. Uvedená definice v sobě implikuje potřebu bezpečí, zajištění základních lidských práv a užití legislativních norem. Současně zahrnuje tři základní pohledy na kvalitu: › kvalitu z pohledu pacienta (potřeby, přání pacienta); › odbornou kvalitu (tzv. správná odborná praxe); › kvalitu řízení managementu, tj. předepisování a dodržování předpisů. Dostupné na: <http://www.sakcr.cz/cz-main/napsali-o-nas/rok-2012/zavadeni-a-udrzovani-kvality-a-bezpeci-zdravotni-pecce-v-zarizenich-nemocnicniho-typu-na-uzemi-cr-.547/>

Mezi nástroje zvyšování kvality řadí důsledné zaměření na klienta, chápat činnosti jako ovlivňování procesů a systémů, testování změn, využití dat a týmová práce. Pro naplnění strategických cílů je důležitá ekonomická stabilita organizace a zajištění dostatek finančních prostředků.

Cíle jsou poskytování kvalitní a bezpečnou péčí, nejenom akutní, ale také péči preventivní. Velký důraz je kladen ve prospěch pacienta, kdy na základě účinných diagnostických postupů a aplikací odpovídající léčby založené na důkazech. Priorita je dosáhnout maximálního možného zlepšení zdravotního stavu nebo úplného vyléčení. Vizí je úspěšné završení akreditačního procesu. Zásadou je poskytování profesionální a kvalitní diagnostické, léčebné a ošetrovatelské péče v akreditované, ekonomicky a personálně stabilní nemocnici na nejvyšší možné úrovni, které je možno disponujícími prostředky získat.

4.4.1 Akreditace význam a přínos

Definice akreditace je faktické oficiální uznání, toho že zdravotnické zařízení je způsobilé jak po stránce organizační, tak technické poskytovat kvalitní zdravotní péči. Má vytvořeny funkční a efektivní systémy pro posuzování výkonnosti a zvyšování kvality poskytované péče.

Cílem akreditace je standardizovat a tím zlepšovat poskytování kvalitní péče v rámci zdravotnických zařízení i v celém systému zdravotnictví. Základ tvoří průkazně ověřené vědecké poznatky a zkušenosti. Pomocí formálně nastavených pravidel zavádět i ověřovat implementaci soustavného řízení a zlepšování kvality a bezpečnosti poskytované zdravotnické péče. Samotná akreditace, ale i její přípravná fáze, má především vzdělávací, organizačně kultivační, standardizační a ověřovací charakter. Akreditace motivuje nemocnice k zavádění nových prvků řízení kvality, založených na analýze a dalším rozvoji současných struktur a pracovních postupů. Cílem je dosáhnout co nejlepší péče pro klienty z hlediska procesu i výsledku. Minimalizovat výskyt mimořádných událostí. Zajistit co nejpříznivější pracovní podmínky pro zdravotnické pracovníky, jako je lepší komunikace, zvýšení spokojenosti, zlepšení pracovního výkonu a pracovního prostředí, ale i celkové zlepšení prestiže povolání, pocitu sounáležitosti s organizací. Význam akreditace je i znamením pro veřejné plátce zdravotní péče, že prostředky vynaložené ze společných zdrojů jsou vkládány do služeb, které mají ověřenou úroveň kvality a bezpečnosti. Nedílnou součástí akreditačního procesu je zabudování principů hospodárneho využití lidských, finančních i materiálních zdrojů v dané organizaci.

4.5 Struktura zaměstnanců

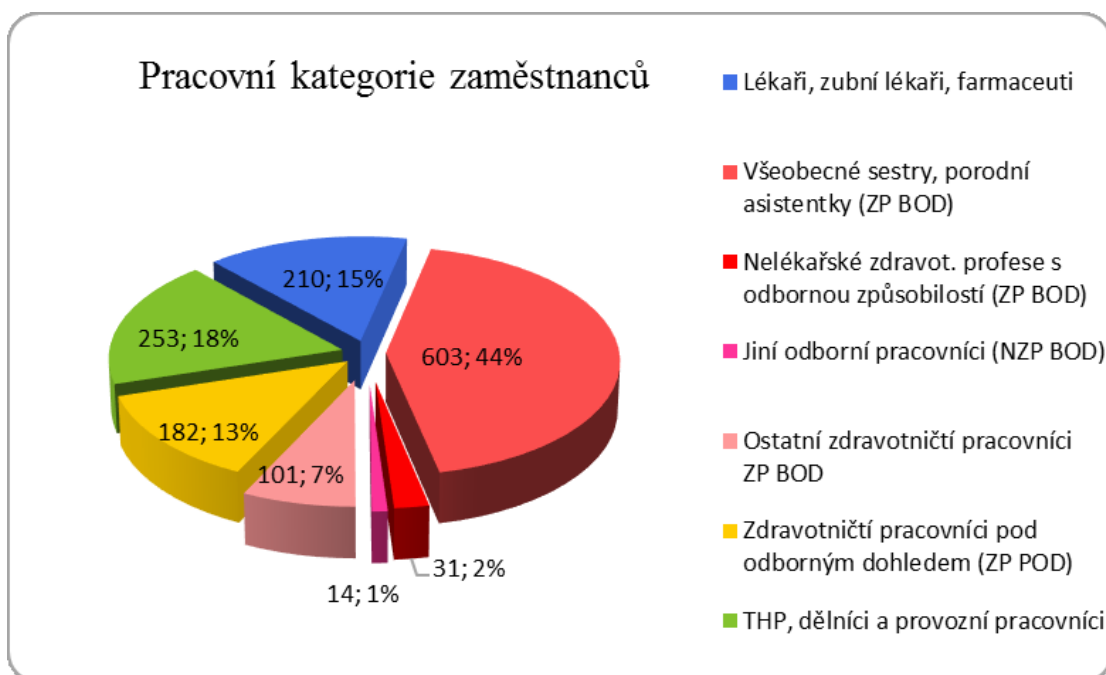
Nemocnice je rozdělena na jednotlivé organizační jednotky. V rámci poskytování zdravotní péče jsou rozděleny na interní, chirurgické obory a zdravotnický komplement. Další obslužné jednotky, zajišťující technické, administrativní, ekonomické a provozní potřeby, pro hladký chod celé organizace. V současné době nemocnice zaměstnává 1394 zaměstnanců. Nejpočetnější zastoupení v rámci profesí, tvoří nelékařský zdravotnický personál všech kategorií, následují lékaři a THP, dělníci a ostatní provozní pracovníci. Jednotlivé profese a jejich počty jsou rozpracovány v následující tabulce.

Tabulka 1: Kategorie zaměstnanců v organizaci

Pracovní kategorie	Počty zaměstnanců
Lékaři, zubní lékaři, farmaceuti	210
Všeobecné sestry a porodní asistentky (ZP BOD)	603
Ostatní zdravotničtí pracovníci s odbornou způsobilostí (ZP BOD)	101
Nelékařské pracovní profese s odbornou a specializovanou působností (ZP BOD)	31
Zdravotnický pracovník pod odborným dohledem (ZP POD)	182
Jiní odborní pracovníci a dentisté (ZP BOD)	14
THP, dělníci a provozní pracovníci	253

Zdroj: Oblastní nemocnice Mladá Boleslav a.s. personální oddělení a vlastní úprava

Graf 1: Pracovní kategorie zaměstnanců organizace



Zdroj: Oblastní nemocnice Mladá Boleslav (vlastní úprava)

5 VÝZKUM

Praktická část bakalářské práce je věnována výzkumu firemní kultury Oblastní nemocnice Mladá Boleslav a.s. Obsahuje výsledky provedených šetření a jejich interpretaci. Důvodem diagnostiky jsou především organizační změny, nové stanovené cíle, které vyžaduje naplnění vize organizace, kterou je úspěšná akreditace. Jako první jsou stanoveny výzkumné cíle a hypotézy práce. Následuje popis zvolené metodiky výzkumu. Na základě kvalitativního polo strukturovaného rozhovoru s představiteli managementu organizace a kvantitativního dotazníkového šetření mezi liniovým managementem a řadovými zaměstnanci jsou popsány výsledky výzkumu. Závěrem potvrdíme, či vyvrátíme stanovené hypotézy. Na závěr praktické části je zpracováno závěrečné doporučení pro organizaci, týkající se firemní kultury, které vychází z provedeného výzkumu.

5.1 Cíl výzkumu

Základní cíl výzkumu bakalářské práce je zjistit, jaká je firemní kultura zkoumané organizace, na základě přítomnosti jednotlivých rysů a ukazatelů.

- Nastudovat firemní kulturu její pojetí a vymezení pomocí studia odborné literatury.
- Analyzovat současnou firemní kulturu organizace.
- Identifikovat základní hodnoty zastávané managementem, pomocí polo strukturovaného rozhovoru. Ověřit použitelnost připraveného modifikovaného dotazníku na základě teoretického modelu D. R. Denisona a možnou aplikaci na zdravotnickou organizaci.
- Stanovit míru přítomnosti, jednotlivých ukazatelů firemní kultury vnímané všemi zaměstnanci a vytvořit profil firemní kultury a zaměření organizace, na základě modelu D. R. Denisona.
- Zjistit, zda vnímání jednotlivých rysů firemní kultury je v organizaci jednotné. Určit soulad, či nesoulad mezi liniovým managementem a řadovými zaměstnanci.
- Stanovit sílu firemní kultury zkoumané organizace na základě sdílení jednotlivých prvků, které se odráží v jednotlivých zkoumaných rysech. Identifikovat možné rozpory.
- Výsledky přehledně zpracovat v závěrečné zprávě a doporučit, případné změny pro posílení firemní kultury.

5.2 Hypotézy

Hypotéza H1: Polo strukturovaný rozhovor vytyčí prioritní hodnoty zkoumané organizace.

Hypotéza H2: Jednotlivé zkoumané rysy firemní kultury jsou v organizaci v rovnováze.

Hypotéza H3: Mezi liniiovým managementem a řadovými zaměstnanci nebudou výrazné rozdíly ve vnímání jednotlivých rysů a ukazatelů firemní kultury.

Hypotéza H4: V organizaci jsou sdíleny hodnoty, které predikují silnou firemní kulturu.

5.3 Využití metod výzkumu

Jako základ provedeného výzkumu je důležité zvolit metody, s jejichž pomocí se podaří naplnit cíle práce. Odborná literatura doporučuje, pro výzkum kombinaci více metod. Metody jsou použity ve shodě s doporučením F. Bělohlávka⁷⁰, který uvádí začít strategii výzkumu s použitím sběru dat kvalitativní metodou, pro získání podkladů a základních představ o zkoumané problematice, poté uplatnit techniky kvantitativní strategie, které umožňují postihnout daný jev v jeho šíři. Techniky výzkumu doplnila autorka studiem dokumentů organizace, které ozřejmily vnitřně nastavené předpisy, organizační a pracovní postupy uplatňované uvnitř společnosti.

Na základě teoretických poznatků, autorka zvolila, jako první techniku, polo strukturovaný rozhovor. V konkrétní organizaci, se jednalo o předem připravený rozhovor s představiteli vrcholového managementu. Jednotlivým manažerům byly položeny stejné otázky, které se týkaly strategie organizace, zastávaných hodnot a současné firemní kultury. Polo strukturovaný rozhovor s představiteli organizace byl zvolen z důvodu upřesnit si strategii organizace, cíle a směr. Získat informace o firemní kultuře pohledem managementu a druhý aspekt ověřit si zvolenou metodu pro kvantitativní výzkum.

Druhou metodou výzkumu je kvantitativní přístup dotazováním a to pomocí dotazníku. S ohledem na cíle výzkumu a stanovené hypotézy byl pro analýzu firemní kultury zvolen

⁷⁰ BĚLOHLÁVEK, F. „Organizační chování: jak se každý den chovají spolupracovníci, nadřízení, podřízení, obchodní partneři či zákazníci.“ Olomouc: Rubico, 1996. s. 17. ISBN 80-85839-09-01

dotazník DOCS (Denison Organizational Culture Survey) ⁷¹, který umožňuje zkoumat jednak obsah, ale také sílu firemní kultury. Dotazník byl předložen zaměstnancům organizace na různých úrovních řízení, ale i řadovým zaměstnancům z jednotlivých oddělení lůžkové, ambulantní péče a komplementu organizace. Dotazník byl distribuován v elektronické podobě, (především vedoucím jednotlivých oddělení) ale také v podobě písemné. Tyto varianty byly zvoleny s ohledem na možný přístup jednotlivých zaměstnanců v rámci firemní elektronické pošty. Elektronická verze byla zajištěna odkazem na webové úložiště. Následně bylo možné, aby autorka obdržela odpovědi, aniž by byla ohrožena anonymita respondentů. V písemné podobě autorka předala dotazníky osobně na jednotlivá pracoviště, ale také využila pomoc vedoucích úseků a to vrchní sestry, které předaly dotazník na svá oddělení respondentům, kteří na základě svého dobrovolného zájmu o problematiku odpověděli. Následné dotazníky po vyplnění byly zaslány vnitřní poštou autorce zpět na její pracoviště.

5.4 Charakteristika výzkumného vzorku

Pro výzkum byly využity dva způsoby. Jednak metoda kvalitativního polo strukturovaného rozhovoru a kvantitativního dotazníkového šetření. Vznikly dva základní výzkumné vzorky respondentů. První byli představitelé managementu. Druhý vzorek tvořil zaměstnanci organizace na základě jednotlivých pracovních kategorií. Tento vzorek byl pomocí identifikačních otázek v dotazníku rozdělen na vedoucí jednotek, úseků (liniový management) a řadové zaměstnance.

Pro kvalitativní výzkum poskytl rozhovor ředitel nemocnice, zástupce ředitele pro ekonomiku a provoz, zástupce ředitele pro zdravotní služby a hlavní sestra. Na základě organizačního uspořádání byl výzkumný vzorek 100 %, co se týká vrcholového managementu organizace.

Druhý vzorek respondentů byli zaměstnanci organizace. Jednalo se o výzkum napříč celou organizací. Vzhledem k počtu zaměstnanců v organizaci (1394 zaměstnanců) a počtu základních pracovních kategorií (8 základních kategorií), bylo z důvodu zvládnutí kapacity a zpracování dat přistoupeno k redukci distribuovaných dotazníků. Nastaven byl systém dosáhnout návratnosti a tím identifikovat stanovený vzorek respondentů napříč organizací

⁷¹ V dalším textu práce bude používána zkratka „DOCS“

počtem 10 % všech zaměstnanců. Bylo proto přistoupeno k distribuci 220 dotazníků, což bylo oslovení 15 % všech zaměstnanců organizace. Ochota vyplnit dotazník a vrátit zpět byl předpokladem vysoké návratnosti. Tento předpoklad byl opřen o dlouholetou spolupráci autorky se zaměstnanci organizace. Respondenti z řad liniového managementu, byli před samotným výzkumem, osloveni pomocí elektronické pošty. Vysvětlen byl záměr a postup výzkumu. Na základě spolupráce, byly dotazníky dále vedoucími jednotlivých oddělení předány s žádostí o dobrovolné vyplnění ostatním zaměstnancům. Rozdělení počtu dotazníků na jednotlivá oddělení a pracoviště určovala jeho velikost a počet zaměstnanců. Tato strategie byla uplatněna s cílem získat informace napříč organizací a postihnout tak většinu pracovních kategorií. Výzkum probíhal za laskavého svolení ředitele nemocnice MUDr. Kramáře v období měsíců září a října roku 2015.

Návratnost dotazníků u kvantitativního šetření byl 180 dotazníků z 220 distribuovaných, což činilo 82 %. Z celkového počtu zaměstnanců (pracovních profesí) tak vznikl výzkumný vzorek 12,9 %, což splnilo předpoklady autorky. Při zpracování výsledků nehraje procentuální vzorek všech pracovníků v organizaci zásadní roli. Slouží pouze jako stanovený ukazatel v rámci organizace při závěrečné zprávě a pro možný další výzkum v oblasti firemní kultury. Při analýze výsledků šetření je vycházeno z počtu respondentů, kteří vyplnili dotazník a rozdělení respondentů na liniový management a řadové pracovníky.

Pro lepší přehlednost při zpracování údajů došlo k sloučení kategorií všeobecné sestry a porodní asistentky, ostatní zdravotničtí pracovníci s odbornou způsobilostí (OZP BOD), nelékařské pracovní profese s odbornou a specializovanou působností (NZP SP) a jiní odborní pracovníci a dentisté Pracovníci nelékařských zdravotnických povolání jsou podle platné legislativy rozděleny, ale v zásadě jsou to profese nelékařské bez odborného dohledu. (NZP BOD). Mezi tyto kategorie patří: všeobecné, dětské sestry, porodní asistentky, sestry s oborovou specializací, dietní sestry, laboranti, fyzioterapeuti apod. Mezi pracovníky označené jako NZP POD, patří pracovní kategorie: zdravotnický asistent, ošetřovatelka, sanitář.

Pro tento výzkum jsou uváděny pracovní profese: lékaři; nelékařský zdravotnický personál bez odborného dohledu (NZP BOD); nelékařský zdravotnický personál pod odborným dohledem (NZP POD); THP, dělníci a jiní provozní pracovníci. Respondenti byli rozčleněni podle věku, délky pracovního poměru v organizaci.

5.5 Kvalitativní výzkum pomocí polo strukturovaného rozhovoru

Toto šetření předcházelo kvantitativnímu výzkumu v organizaci, z důvodu ověření vytýčení a ověření prioritních okruhů výzkumu. Na základě toho byl zvolen postup, který směřuje k cíli bakalářské práce autorky a to je analýza současné firemní kultury organizace. Jednotliví manažeři, byli v průběhu měsíce června roku 2015 osloveni a požádáni o rozhovor na téma firemní kultura organizace. Na základě domluvených schůzek, byly elektronickou poštou zaslány body pro rozhovor na zkoumané téma. Jako základní body rozhovoru, byly využity jednotlivé rysy firemní kultury, které stanovil D. R. Denison ve svém dotazníku DOCS.

Otázky byly položeny všem představitelům ve stejném znění a zaznamenány volné odpovědi. Připravené otázky slouží, k ověření použitelnosti již zmiňovaného dotazníku, ale také jako body, které plynule nastavují směr rozhovoru týkajícího se firemní kultury organizace. Základní otázky položené jednotlivým manažerům:

Zkoumaný rys: MISE

- Víme, kam směřujeme? Máme jasně nastavené cíle? Je sdílen směr organizace do budoucnosti?

Zkoumaný rys: ANGAŽOVANOST

- Mohou se zaměstnanci opřít o dostatek informací? Jsme schopni spolupracovat jako tým? Jsou schopnosti zaměstnanců vnímány jako důležitý nástroj pracovní činnosti a konkurence? Investuje organizace do odbornosti a vzdělávání zaměstnanců?

Zkoumaný rys: KONZISTENCE

- Existuje jasný a konzistentní soubor hodnot, které určují fungování organizace? Existuje v organizaci silná firemní kultura? Můžete říci, jak vnímáte přístup zaměstnanců při poskytování služeb našim klientům?

Zkoumaný rys: ADAPTABILITA

- Jak reagujeme na potřebu změn? Je zavádění změn dle vašeho názoru flexibilní? Rozumíme našim klientům, jejich potřebám? Vnímáme učení a profesní rozvoj jako důležité aspekty v organizaci?

5.6 Kvantitativní výzkum, dotazník

Jak bylo již uvedeno v předchozí kapitole, dotazník pro tento výzkum byl sestaven na základě dotazníku DOCS⁷². Jednotlivá tvrzení byla volně přeložena do českého jazyka a upravena pro jasnější interpretaci nemocničního zařízení. Jedná se o profilový dotazník. Základ modelu vychází z důležitých rysů firemní kultury. Tyto znaky jsou nastaveny pomocí čtyř základních oblastí, a to: MISE, KONZISTENCE, ANGAŽOVANOST, ADAPTABILITA. Každá z těchto oblastí je rozčleněna do tří ukazatelů, které jsou charakteristické pro daný rys.⁷³ Celkem respondent odpovídá na baterii 60 otázek. Soubor jednotlivých tvrzení, má uzavřenou formulaci a vyžaduje jednoznačnou odpověď respondenta. Jednotlivá tvrzení vycházejí z jednotlivých ukazatelů, které vyjadřují intenzitu určitého jevu, nebo názoru. Respondent uvede svou odpověď na stupnici od jedné do pěti, která číselně vyjadřuje souhlas či nesouhlas s daným tvrzením. Znění celého dotazníku a formulovaná tvrzení, je součástí Přílohy A, této práce.

5.7 Zpracování dat

Získaná data jsou zpracována pomocí programu Microsoft Excel. Výsledné hodnoty byly u každého dotazníku zakódovány u jednotlivých odpovědí. Pomocí filtrovací funkce programu, je možné členění odpovědí u jednotlivých tvrzení a tak získat podrobné výsledky v rámci jednotlivých rysů, ale i jednotlivých ukazatelů. Výsledky výzkumu jsou zobrazeny pomocí tabulek. Tabulka je vytvořena vždy pro jednotlivé ukazatele zkoumaného rysu firemní kultury. Autorka tak přehledně zpracovává míru shody, či neshody s jednotlivými tvrzeními v dotazníku. Výsledky jsou zaznamenány do čtyř tabulek pro každý zkoumaný rys. Výsledné absolutní hodnoty vyjadřují procentuální ukazatel odpovídajících respondentů v jednotlivých bodových škálách u jednotlivých otázek. Míra shody, či neshody u výrazných hodnot je v tabulkách vyznačena barevným zvýrazněním. Výsledky šetření jsou doplněny grafy a písemným komentářem autorky.

⁷² Dostupné na: Prezentace(DOCS)

<http://www.google.cz/url?sa=t&ret=j&q=&esrc=s&frm=1&source=web&cd=1&ved=0ahUKEwjxtqrByJrKAhUklnIKHTIZB0QQFggeMAA&url=http%3A%2F%2Fwww.denisonconsulting.com%2Fdocs%2FCE%2520Presentation.pptx&usq=AFQjCNEN9o9IMshvOGRGrrdBvA79X3GkwA&bvm=bv.110151844.d.bGQ>

⁷³ Podrobněji dotazník DOCS, popsán v podkapitole 3.2.1

6 VÝSLEDKY KVALITATIVNÍHO ŠETŘENÍ

Pro anonymitu jednotlivých manažerů, je ze zaznamenaných odpovědí vytvořen ucelený přehled, na položené otázky.

Oblast MISE interpretace výsledků

Shrnutí odpovědí v oblasti strategie, cílů a směřování organizace do budoucnosti. „*Jako ve všech jiných organizacích, platí i pro zdravotnictví obecná pravidla řízení. Pro vedení nemocnice, v rámci svého „podnikání“ jsou základními prvky zákazníci, v pojetí zdravotnictví pacienti, klienti, plátcí, ten kdo platí za odvedenou práci, konkrétně jednotlivé pojišťovny a také konkurence, která je ve zdravotnictví vysoká. Co se týká naší nemocnice, konkurenta máme přímo ve městě. Všem těmto aspektům musí být vytvořena strategie s dlouhodobým výhledem a plánováním do budoucnosti. Naším cílem je poskytovat kvalitní zdravotní služby, zvyšovat úroveň poskytovaných služeb, tak aby byli pacienti spokojeni a zároveň udržet ekonomickou bilanci v kladných číslech pro další rozvoj jak nemocnice, tak svých zaměstnanců. Zásadní je pro nás kvalita péče a bezpečnost našich pacientů. Tyto všechny aspekty jsou komunikovány přes liniový management všem zaměstnancům a jsou neustále zdůrazňovány. Zaměstnanci si možná neuvědomí pod slovem strategie, co znamená, ale s určitostí budou vědět náš směr do budoucnosti a stanovené cíle, minimálně si je spojí s poskytováním kvalitní péče, s naší vizí, což je akreditace nemocnice. Plány a ekonomická stabilita, je především věcí managementu, ale převedení plánů do praxe a plnění cílů, je v rukou všech zaměstnanců.“* Tento blok je uzavřen předpokladem, v to, „*že zaměstnanci budou souhlasit, že tyto kroky, které podnikáme, sebou musí přinést v naší práci zásadní změny, na které jsme nebyli doposud všichni zvyklí.*“

Oblast ANGAŽOVANOSTI interpretace výsledků

Otázka „*Mohou se zaměstnanci opřít o dostatek informací?*“ odpovědi byly ve shodě. Zaměstnanci mají přístup k informacím na intranetovém portále nemocnice, kde najdou všechny informace spojené s pracovní činností. Jsou zde zveřejňovány denní informace spojené s provozem. Další možností jsou informace, které se předávají prostřednictvím liniového managementu, na základě pravidelných schůzek s vedením nemocnice.

Otázka „*Týmová spolupráce?*“, na tuto otázku byla jednoznačná shoda. Týmová práce je základem v oblasti zdravotnictví, budou to tak vnímat i zaměstnanci.

Otázky *“Jsou schopnosti zaměstnanců vnímány jako důležitý nástroj pracovní činnosti a konkurence?”* a *„Investuje organizace do odbornosti a vzdělávání zaměstnanců?“* Tyto dvě otázky spolu souvisí, na první byly jednoznačné odpovědi, vedení nemocnice vnímá a shoduje se, že schopnosti zaměstnanců jsou konkurenční výhodou a nutností k práci všech zdravotníků. Odpovědi na druhou otázku nebyly ve shodě, polovina oslovených představitelů si myslí, že je rezerva v investicích do vzdělávání a mohou to tak vnímat i zaměstnanci organizace.

K otázkám konzistence v organizaci. *“Existuje jasný a konzistentní soubor hodnot, které určují fungování organizace?”* Odpovědi byly ve shodě. Management zdůrazňuje, *„že byly definovány a standardizovány klíčové procesy v organizaci, jako je řízená dokumentace, sledování a vyhodnocování mimořádných událostí, přijali jsme opatření k zvýšení bezpečnosti pacientů na základě nastavených standardů k identifikaci, záměně stran, bezpečnostní proces v rámci operačních výkonů. Aktualizovali jsme a optimalizovali provozní a organizační řád organizace. Jsou nastaveny hygienické a bezpečnostní procesy, jak pro pacienty, tak pro zaměstnance. Máme etický kodex zaměstnance, který zahrnuje etiku a odbornost, loajalitu, nastavuje kritéria pro střet zájmů. Upřesňujeme v něm postupy komunikace uvnitř organizace, ale také směrem ven. Zaměstnanci by měli respektovat důvěrné informace a ochranu soukromí klienta.“* Zdůrazněna je týmová práce, jsou ctěné dobré mezilidské vztahy a profesionalita zaměstnanců. Závěr tohoto bloku doplnila otázka, *“Jak si myslíte, že budou zaměstnanci odpovídat na konzistentnost v organizaci?”* *„Na tuto otázku by měli reagovat kladně, vzhledem k tomu, že se s těmito hodnotami setkávají ve své každodenní práci.“*

„Existuje v organizaci silná firemní kultura?” Co se týká firemní kultury a její síly, jednoznačná odpověď, že je v organizaci silná firemní kultura, v rozhovorech s manažery nezazněla. Polovina z dotazovaných neví jaká je v současné době firemní kultura a také neví, jak silně ji vnímají zaměstnanci.

„Můžete říci, jak vnímáte přístup zaměstnanců při poskytování služeb našim klientům?” Na otázku přístupu ke klientům, byly odpovědi jednoznačné, podle managementu, většina zaměstnanců poskytuje kvalitní a profesionální přístup. V odpovědích zazněl i názor, *„samozřejmě se najdou jedinci, kteří nerespektují nastavená kritéria, ať se jedná o chování, či vstřícné jednání. Svědčí o tom i sledovaná statistika stížnosti. Některé jsou oprávněné, některé ne.“*

Oblast ADAPTABILITA interpretace výsledků

„*Jak reagujeme na potřebu změn?*“ V této otázce není úplná shoda ve vedení managementu, že způsob zavádění změn je flexibilní. Snahou je zavádět nové způsoby práce, které ne vždy všichni zaměstnanci akceptují. Ve většině odpovědí zaznívá: „*že se management opírá o „lídry“ jednotlivých oddělení, které v současné době na většině úseků máme a jejich schopnost pružně zavádět a přijímat změny, které vyžaduje především „turbulentní“ doba, která se týká i zdravotnictví. Jsou to vedoucí oddělení, primáři, vrchní sestry, pomocí nich a zaměstnanců dokážeme zvládnout především potřebu změn, které jsou nutné k procesu akreditace.*“

„*Rozumíme našim klientům, jejich potřebám?*“ Co se týká orientace na pacienta/klienta je pro organizaci prioritní, dále dodávají „*na bezpečí a spokojenost pacientů je orientovaná i naše strategie a naplnění naší vize, což je akreditace. Pomocí formálně nastavených pravidel zavádíme a ověřujeme implementaci soustavného řízení a zlepšování kvality a bezpečnosti poskytované zdravotnické péče.*“ Odpovědi byly ve shodě. Co se týká zaměstnanců, management si myslí, že bude toto zaměření ve vysoké míře ztotožněno.

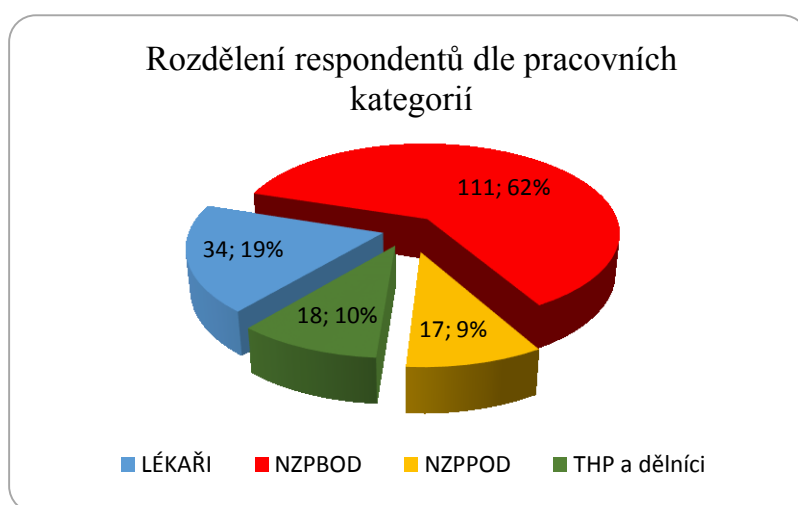
„*Vnímáme učení a profesní rozvoj jako důležité aspekty v organizaci?*“ V oblasti řízení lidských zdrojů je především vzdělávání a rozvoj zaměstnanců ve zdravotnictví kladen velký důraz. Na této odpovědi se shodli všichni oslovení manažeři. Organizace, investuje do vzdělávání, ale jak konstatují oslovení, „*jako vše je limitováno finančními zdroji. Organizace umožňuje vzdělávání, zdravotničtí pracovníci mají nastavené dny placeného volna. Podporujeme celoživotní vzdělávání zaměstnanců, vzhledem k povinnosti zdravotnických pracovníků se celoživotně vzdělávat a udržovat svoji odbornost.*“ Jednoznačná shoda, že učení, odbornost a rozvoj zaměstnanců, jsou zásadními prvky organizace.

Pokud shrneme rozhovory s jednotlivými manažery organizace, v kterých byly použity otázky na základě připraveného dotazníkového šetření podle DOCS, jednotlivé zkoumané rysy v dotazníku, jsou možné použít pro výzkum zdravotnické organizace. Na základě odpovědí jednotlivých manažerů, vznikl soubor zásadních hodnot, které zastává organizace. Pacient je vždy na prvním místě, zaměstnanci vykonávají veškerou svou činnost s ohledem na zájmy pacienta a dobré jméno nemocnice. Etika, odbornost, týmová práce jako základ všech činností. Odborný rozvoj zaměstnanců a jejich spokojenost, úspěch pro stabilizaci pracovních týmů. Společný cíl, zajistit kvalitní léčebnou a ošetrovatelskou péči v příjemném a bezpečném prostředí. Společné motto: „*Když nás potřebujete, jsme tu. V každém okamžiku, po celý život.*“

7 VÝSLEDKY KVANTITATIVNÍHO ŠETŘENÍ

Výsledky kvantitativního šetření vychází ze 180 respondentů, kteří vyplnili dotazník, ve všech požadovaných položkách. Následující graf vyjadřuje rozložení respondentů podle nastavených pracovních kategorií. Největší zastoupení (62 %) je pracovní zařazení nelékařského personálu bez odborného dohledu (NZP BOD). Tito pracovníci jsou i nejpočetnější kategorií v organizaci, jak bylo uvedeno v kapitole o struktuře zaměstnanců. Následují lékaři (19 %), THP a dělníci (10 %). Kategorie nelékařského personálu pod odborným dohledem (NZP POD) je zastoupen 9 %.

Graf 2: Rozdělení respondentů dle pracovních kategorií

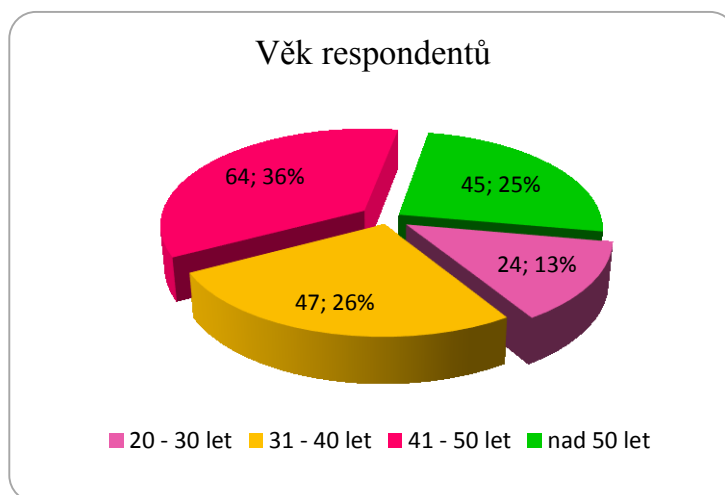


Zdroj: autorka práce (vlastní zpracování)

Následující grafy znázorňují věkové rozhraní respondentů a délku pracovního poměru v organizaci. Nejpočetněji zastoupená je věková skupina zaměstnanců 41 – 50 let a to 36 %. Průměrný věk zaměstnanců v organizaci je 42,6 let.⁷⁴ Co se týká délky pracovního poměru, největší zastoupení mají respondenti, kteří pracují v organizaci více jak 10 let (59 %).

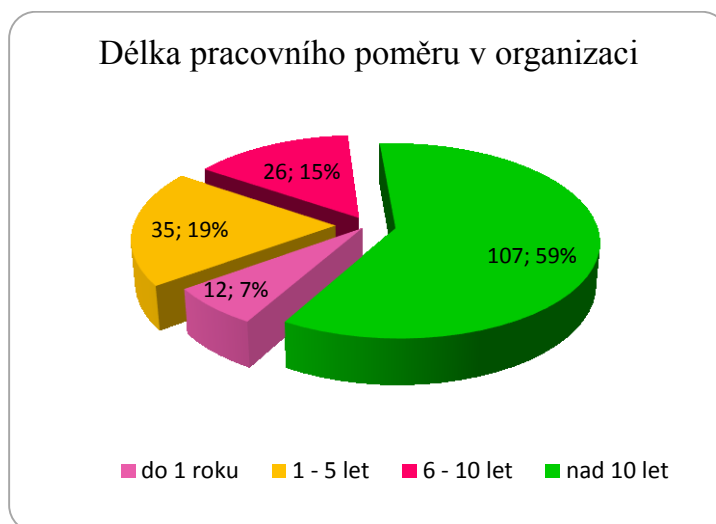
⁷⁴ Zdroj: Personální oddělení Oblastní nemocnice Mladá Boleslav a.s.

Graf 3: Věkové rozhraní respondentů



Zdroj: autorka práce (vlastní zpracování)

Graf 4: Délka pracovního poměru respondentů



Zdroj: autorka práce (vlastní zpracování)

To, že vyplnili dotazník především zaměstnanci, kteří pracují v organizaci šest let a více (odpovědělo 74 %), se autorka domnívá, že je k tomu vedly právě zkušenost a praxe v organizaci. Mohou zhodnotit vývoj organizace z dlouhodobého hlediska.

Na základě jednotlivých rysů firemní kultury, které zkoumá dotazník, jsou analyzována data podle intenzity jednotlivých tvrzení, která vyjadřují procentuální vyjádření z celkového počtu respondentů. Výsledky jsou zaznamenány v následujících tabulkách a představují procentuální hodnoty zjištění souladu, či nesouladu ze všech odpovídajících respondentů. V psaném textu, při popisu dosažených hodnot u jednotlivých ukazatelů budou procentuální hodnoty zaokrouhleny.

7.1 Atribut mise, všichni zaměstnanci

Prvním část výzkumu mezi respondenty je zaměření na „misi“ organizace. Jednotlivé ukazatele jsou orientovány na strategii organizace, její cíle a vizi.

Tabulka 2: Vybrané ukazatele, atribut MISE

MISE		180 respondentů = 100 %				
Strategie organizace		1	2	3	4	5
1	Existuje dlouhodobý směr naší organizace do budoucna.	2,22%	8,89%	45,56%	36,11%	7,22%
2	Důvěřuji rozhodnutím, které dělá vedení organizace.	7,78%	28,89%	30,00%	29,44%	3,89%
3	Existuje jasná mise (poslání), která dává význam a smysl naší práci.	3,89%	4,44%	20,56%	51,11%	20,00%
4	Strategie naší organizace vyžaduje podrobit se změnám v naší práci.	0,56%	1,67%	20,00%	61,67%	16,11%
5	Strategie naší organizace mi není srozumitelná.	3,89%	23,89%	22,78%	38,33%	11,11%
Cíle organizace		1	2	3	4	5
6	Znám cíle, které jsou v organizaci stanoveny.	2,78%	21,11%	27,78%	41,67%	6,67%
7	Je zde obecně rozšířená shoda se stanovenými cíli.	8,89%	24,44%	42,78%	21,11%	2,78%
8	Jedním z cílů organizace je poskytovat kvalitní a bezpečnou péči.	1,11%	2,78%	6,67%	41,67%	47,78%
9	Vedoucí organizace vytyčují cíle, které jsou náročné, ale realistické.	2,78%	17,78%	23,33%	50,00%	6,11%
10	V organizaci jsou průběžně srovnávány výsledky se stanovenými cíli.	3,33%	11,11%	48,33%	34,44%	2,78%
Vize organizace		1	2	3	4	5
11	Zaměstnanci vědí, co je třeba udělat pro dlouhodobý úspěch naší	4,44%	14,44%	26,11%	51,67%	3,33%
12	Vize naší organizace vytváří nadšení a motivaci našich zaměstnanců.	32,22%	39,44%	21,11%	4,44%	2,78%
13	Krátkodobé uvažování často poškozuje naši dlouhodobou vizi.	1,67%	9,44%	39,44%	40,00%	9,44%
14	Jsmo schopni splnit krátkodobé požadavky, aniž bychom poškozovali	0,56%	8,33%	43,89%	43,89%	3,33%
15	Vizi naší organizace je akreditovaná nemocnice.	3,89%	4,44%	10,56%	46,67%	34,44%

1 – rozhodně nesouhlasím, 2 – nesouhlasím, 3 – nevím, 4 – souhlasím, 5 – rozhodně souhlasím

Zdroj: autorka práce (vlastní zpracování)

Hodnoty v tabulce č. 2, **oblast strategie**, poukazuje na výrazný souhlas u tvrzení, že organizace má jasné poslání, které dává smysl jejich práci, souhlasí, či rozhodně souhlasí více jak 70 % dotázaných. Zároveň jsou si vědomi, aby bylo toto naplněno, je nutné podrobit se změnám v dosavadní práci, deklaruje více jak 77 % respondentů, napříč organizací. Výsledky u tvrzení č. 1, napovídají, že není dostatečně vysvětlen obsah strategie, vzhledem k tomu, že více jak 45 % respondentů nezná dlouhodobý směr organizace. S tímto koresponduje výsledek u tvrzení, č 2, kterým je důvěra v rozhodování managementu organizace, kde výsledky deklarují, nesouhlas, nebo neznalost u 66 % odpovídajících zaměstnanců.

U **oblasti cílů** organizace je výrazný souhlas s tvrzením č. 8, které se týká poskytování kvalitní a bezpečné péče. S tímto názorem souhlasí, rozhodně souhlasí 89 % dotázaných. Tento konkrétní cíl vychází z poslání zdravotníků a také se potvrzuje u tvrzení č. 9, kde zaměstnanci i přes náročné úkoly, které vedou k dosažení cílů, se je snaží naplnit. Potvrzuje více než polovina respondentů. Tvrzení č. 7, což je obecně rozšířená shoda se stanovenými cíli

nesouhlasí více jak 33 % dotázaných a neví 42 %. Hodnoty u tvrzení č. 10, více jak 66 % respondentů, s tímto výrokem nesouhlasí, nebo neví, zda jsou výsledky se stanovenými cíli průběžně srovnávány. Odpovědi naznačují nedostatečnou zpětnou vazbu pro zaměstnance.

Oblast vize je spojována s akreditací nemocnice, což je v organizaci všeobecně rozšířeno a také tomu odpovídají výsledky šetření, kde 81 % oslovených zaměstnanců souhlasilo, či rozhodně souhlasilo. Podle dosažených výsledků v oblasti vize, je mezi zaměstnanci povědomí o existenci společné vize a dlouhodobého výhledu. Výrok č. 12 sice jasně deklaruje, že zaměstnanci nesdílejí pro to nadšení a také nejsou motivováni (71,66 %) i přes to, vědí co je pro dlouhodobý úspěch organizace nutné udělat (55 %).

7.2 Atribut angažovanost, všichni zaměstnanci

Ukazatele angažovanosti jsou zaměřeny na rozdělení povinností, týmovou spolupráci a odborný rozvoj zaměstnanců.

Tabulka 3: Vybrané ukazatele, atribut ANGAŽOVANOST

ANGAŽOVANOST		180 respondentů = 100 %				
Rozdělení povinností		1	2	3	4	5
16	Většina zaměstnanců je výrazně zapojena do své práce.	2,78%	6,67%	13,33%	55,56%	21,67%
17	Informace jsou sdíleny na široké bázi, takže každý je může obdržet, když je potřebuje.	5,00%	25,56%	15,56%	42,78%	11,11%
18	Rozhodnutí jsou obvykle prováděna na úrovni, která má nejlepší dostupné informace.	2,22%	23,33%	36,11%	35,56%	2,78%
19	Každý věří, že může mít na fungování organizace pozitivní vliv	6,11%	26,11%	37,78%	25,56%	4,44%
20	Organizační plánování je průběžné a do určitého stupně jsou zahrnuti všichni zaměstnanci.	7,78%	19,44%	28,33%	40,56%	3,89%
Týmová spolupráce		1	2	3	4	5
21	Spolupráce mezi různými odděleními organizace je aktivně podporována.	7,78%	27,22%	21,67%	36,11%	7,22%
22	Zaměstnanci pracují jako součást týmu.	4,44%	15,56%	11,11%	53,89%	15,00%
23	K provedení daných úkolů se používá týmová spolupráce spíše než hierarchie.	5,00%	23,89%	18,89%	42,22%	10,00%
24	Práce je organizována tak, aby si každý zaměstnanec uvědomil souvislost mezi prací a cíli organizace	5,00%	22,22%	31,11%	39,44%	2,22%
25	Týmy jsou základními stavebními bloky, pracovní atmosféra je týmová spolupracující.	5,56%	21,11%	16,11%	47,22%	10,00%
Odborný rozvoj zaměstnanců		1	2	3	4	5
26	Autorita je delegována tak, aby mohli zaměstnanci pracovat samostatně.	2,22%	15,56%	18,33%	55,00%	8,89%
27	Schopnosti zaměstnanců se neustále zdokonalují.	2,22%	11,67%	18,89%	55,56%	11,67%
28	Do odbornosti zaměstnanců se neustále investuje.	10,56%	30,56%	20,56%	30,56%	7,78%
29	Schopnosti zaměstnanců jsou vnímány jako důležitý nástroj pracovních činností a konkurenční výhody	7,22%	18,89%	22,22%	43,33%	8,33%
30	Problémy vznikají často proto, že nemáme potřebnou odbornost k výkonu práce.	7,22%	28,89%	22,78%	35,56%	5,56%

1 – rozhodně nesouhlasím, 2 – nesouhlasím, 3 – nevím, 4 – souhlasím, 5 – rozhodně souhlasím

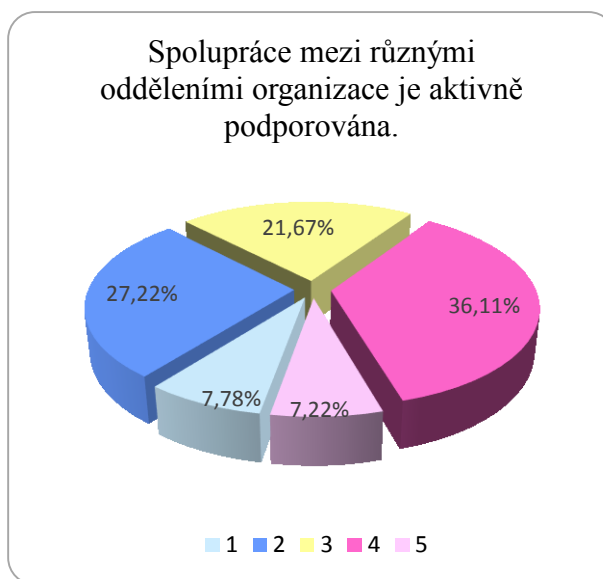
Zdroj: autorka práce (vlastní zpracování)

Oblast rozdělení povinností. Pozitivně vnímají zaměstnanci tvrzení o výrazném zapojení do své činnosti, s touto formulací souhlasí, nebo rozhodně souhlasí 77 % dotázaných. Více jak 53 % souhlasí, že jsou informace v organizaci dostupné, když je zaměstnanci potřebují. Rozpor u všech zaměstnanců naznačuje tvrzení č. 19 a č. 20. Jak je patrné z tabulky č. 3, zaměstnanci neví, nebo nesouhlasí s výrokem, že by mohli mít na chod organizace určitý vliv, toto tvrzení

je vyjádřeno celkem 70 %, ale souhlasí více jak 44 %, s tím, že jsou do organizačního plánování zahrnuti zaměstnanci do určitého stupně řízení. To naznačuje, že možnost ovlivnit řízení v organizaci je na pozici liniového managementu. Zda se potvrdí, toto tvrzení bude patrné v porovnání řadový zaměstnanci a liniový management.

Oblast týmové práce, je všemi zaměstnanci vnímána pozitivně, odpovídá tomu tvrzení č. 22, č. 23 a č. 25. Odpověď, na tvrzení č. 21 vypovídá, že zaměstnanci neví, nebo nesouhlasí s tím, že je týmová práce ze strany vedení dostatečně podporovaná. (viz. Graf 5) Zároveň je patrný rozpor u otázky č. 24, kde není jasně deklarovaná souvislost práce s cíli organizace.

Graf 5: Podpora spolupráce v organizaci

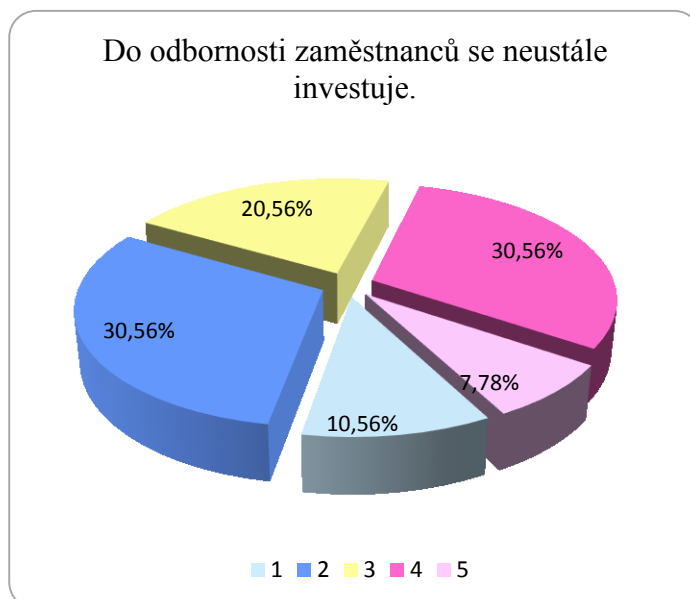


1 – rozhodně nesouhlasím, 2 – nesouhlasím, 3 – nevím, 4 – souhlasím, 5 – rozhodně souhlasím

Zdroj: autorka práce (vlastní zpracování)

Odborný rozvoj, je vnímán zaměstnanci kladně, především tvrzení č. 26 a č. 27, v těchto bodech, souhlasí nebo rozhodně souhlasí více jak polovina respondentů. Tvrzení č. 28, vyvolalo negativní odpověď, nebo nerozhodnou odpověď 62 % respondenty. Více jak polovina si myslí, že do rozvoje zaměstnanců se dostatečně neinvestuje. (viz. Graf 6). Výrok č. 30, je zaměřen na dostatek zaměstnanců v určitých odborných profesích, které jsou nutné k výkonu práce. 36 % dotazovaných nesouhlasí, že by v organizaci vznikaly problémy na základě chybějících odborností, 23 % neví a 41 % souhlasí s tímto výrokem, že problémy vznikají, právě v důsledku nedostatku odborných pracovníků (viz. Graf 7).

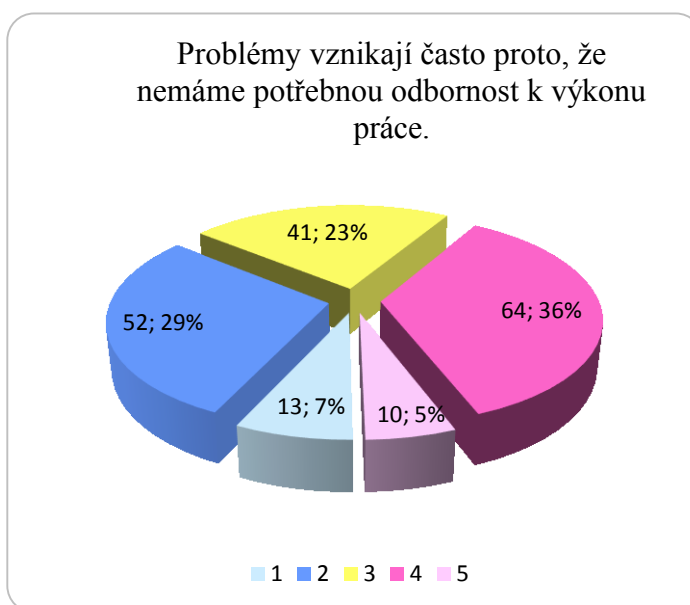
Graf 6: Investice do odbornosti zaměstnanců



1 – rozhodně nesouhlasím, 2 – nesouhlasím, 3 – nevím, 4 – souhlasím, 5 – rozhodně souhlasím

Zdroj: autorka práce (vlastní zpracování)

Graf 7: Náзор respondentů na nedostatek kvalifikovaných zaměstnanců



1 – rozhodně nesouhlasím, 2 – nesouhlasím, 3 – nevím, 4 – souhlasím, 5 – rozhodně souhlasím

Zdroj: autorka práce (vlastní zpracování)

7.3 Atribut konzistence, všichni zaměstnanci

Tabulka 4, přibližuje jednotlivé ukazatele, jak pracovníci vnímají oblast dosahování konsenzu v organizaci.

Tabulka 4: Vybrané ukazatele, atribut KONZISTENCE

KONZISTENCE		180 respondentů = 100 %				
Klíčové hodnoty organizace		1	2	3	4	5
31	Vedoucí a manažeři organizace „praktikují to, co sami kážou“.	11,67%	32,78%	34,44%	19,44%	1,67%
32	Existuje zde charakteristický styl managementu a výrazný soubor řídicích postup	5,00%	21,67%	51,11%	20,56%	1,67%
33	Existuje zde jasný a konzistentní soubor hodnot, které určují způsob fungování organiz.	5,00%	19,44%	52,22%	22,78%	0,56%
34	Ignorování základních hodnot nás přivede do nesnáží.	1,67%	2,78%	14,44%	59,44%	21,67%
35	Existuje zde etický kodex, který usměrňuje naše jednání.co je.správné..chybné.	0,56%	9,44%	18,33%	57,22%	14,44%
Shoda		1	2	3	4	5
36	Případné neshody v organizaci jsou řešeny k prospěchu obou stran.	10,56%	32,78%	37,22%	18,33%	1,11%
37	V organizaci existuje silná firemní kultura.	12,22%	23,89%	50,00%	11,67%	2,22%
38	Je snadné dosáhnout shody i u komplikovaných problémů.	6,11%	35,00%	40,00%	17,78%	1,11%
39	Často máme problémy dosáhnout shody v klíčových otázkách.	0,00%	19,44%	27,78%	43,89%	8,89%
40	Existuje zde jednoznačná shoda názorů na to, jak se věci dělají správně a jak chybně.	12,22%	41,11%	22,22%	22,22%	2,22%
Koordinace a integrace		1	2	3	4	5
41	Náš přístup k poskytování služeb je velmi důsledný a profesionální.	1,67%	16,67%	10,56%	53,33%	17,78%
42	Zaměstnanci různých částí organizace sdílejí společnou perspektivu.	3,89%	22,78%	32,78%	35,56%	5,00%
43	Koordinovat plány, se zapojením různých složek organizace je jednoduché.	8,89%	47,78%	31,11%	12,22%	0,00%
44	Pracovat s někým z jiné části naší organizace je stejné jako pracovat s někým	3,89%	38,33%	23,89%	30,00%	3,89%
45	Cíle na různých úrovních organizace jsou vhodně sladěny.	5,56%	26,11%	51,11%	16,11%	1,11%

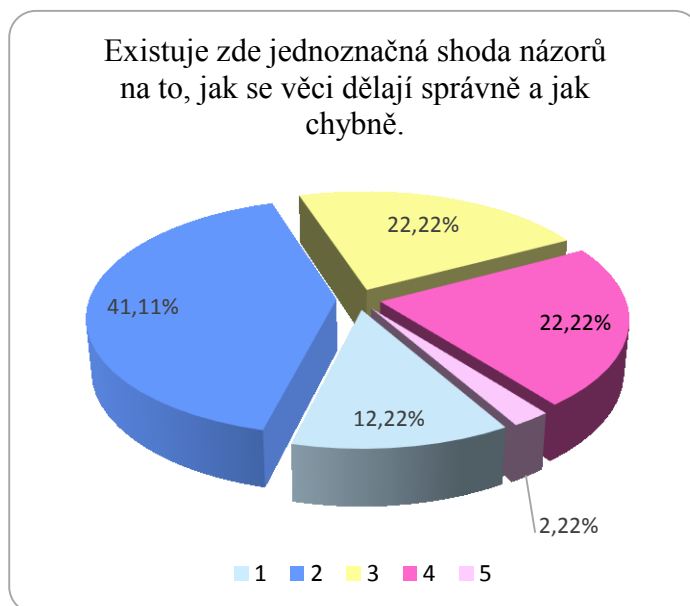
1 – rozhodně nesouhlasím, 2 – nesouhlasím, 3 – nevím, 4 – souhlasím, 5 – rozhodně souhlasím

Zdroj: autorka práce (vlastní zpracování)

Oblast klíčových hodnot organizace u zaměstnanců vypovídá, výraznou shodu u tvrzení č. 34 a č. 35. Zaměstnanci souhlasili, nebo rozhodně souhlasili s tímto názorem, který se týká dodržování základních hodnot (81 %) a etických pravidel organizace (72 %). Respondenti neznají, jak odpovědět na tvrzení, o charakteristickém stylu managementu při řízení, tvrzení č. 32, a konzistencí hodnot v organizaci, tvrzení č. 33. Vypovídá o tom výsledek více jak poloviny dotázaných. 44 % rozhodně nesouhlasí, či nesouhlasí s tvrzením č. 31, vedoucí a manažeři praktikují, co sami kážou.

Oblast shody, je vnímána zaměstnanci spíše negativně. Značí to odpovědi u tvrzení č. 38, 81 % s názorem nesouhlasí, nebo neví, zda je snadné dosáhnout shody v případě problémů. Tuto odpověď potvrzují i u tvrzení č. 39, že je problém shodnout na klíčových otázkách, souhlasí více jak poloviny dotázaných. Negativně je vnímáno i tvrzení č. 40, znázorněné pomocí Grafu 8, kde nesouhlasí, nebo neví, že existuje shoda v názorech, jak se věci dělají správně a jak chybně (75,53 %). S názorem, že v organizaci existuje silná firemní kultura, rozhodně souhlasí, nebo souhlasí pouze 14 % respondentů, (Graf 9).

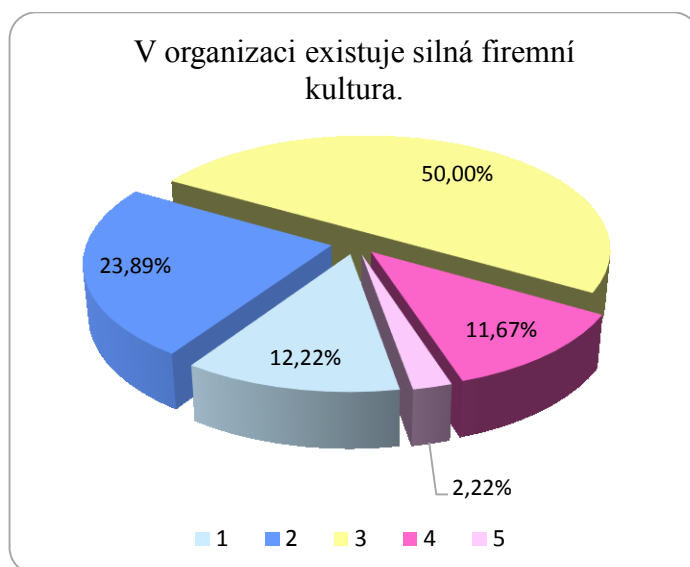
Graf 8: Četnost odpovědí na shodu názorů



1 – rozhodně nesouhlasím, 2 – nesouhlasím, 3 – nevím, 4 – souhlasím, 5 – rozhodně souhlasím

Zdroj: autorka práce (vlastní zpracování)

Graf 9: Náзор respondentů na firemní kulturu

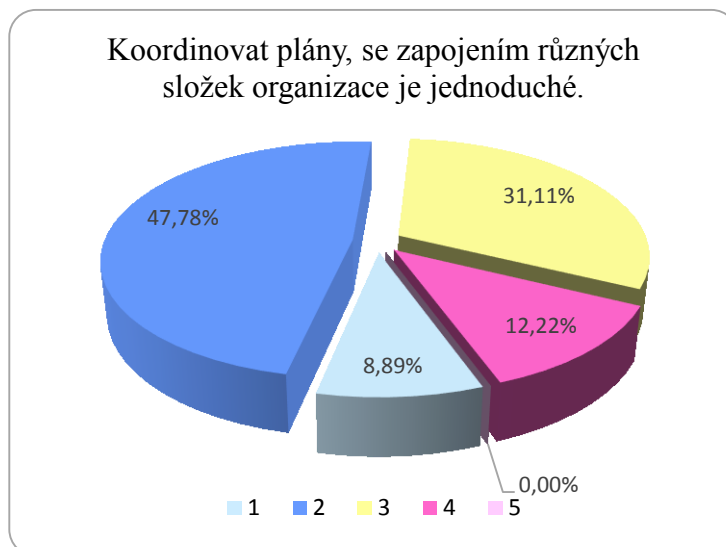


1 – rozhodně nesouhlasím, 2 – nesouhlasím, 3 – nevím, 4 – souhlasím, 5 – rozhodně souhlasím

Zdroj: autorka práce (vlastní zpracování)

V **oblasti koordinace a integrace**, zaměstnanci výrazně potvrzují názor, že poskytují profesionální služby (71 %). Naproti tomu negativní stanovisko vyznívá u tvrzení č. 43. Více jak polovina (57 %) respondentů nesouhlasí s tím, že je jednoduché koordinovat plány napříč různými složkami v organizaci (Graf 10). Zároveň neví celých 51 % zaměstnanců, zda jsou cíle organizace na různých úrovních vhodně sladěny (Graf 11).

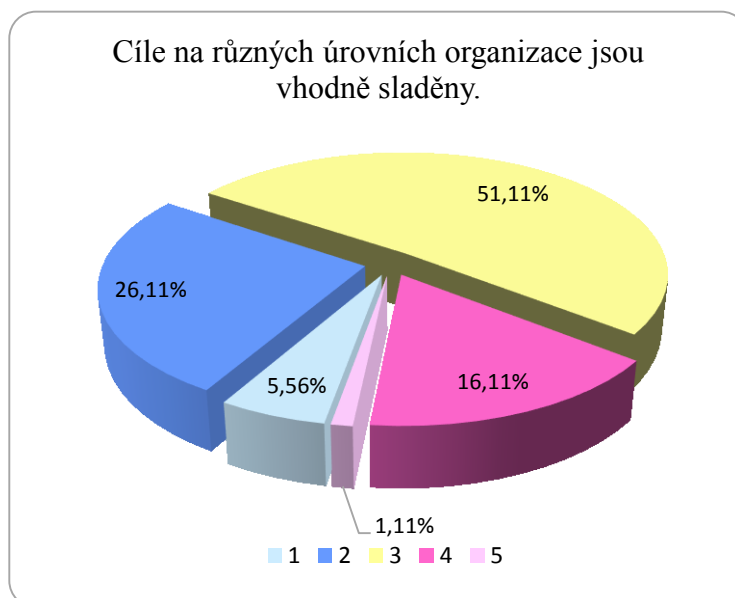
Graf 10: Názor na koordinaci plánů



1 – rozhodně nesouhlasím, 2 – nesouhlasím, 3 – nevím, 4 – souhlasím, 5 – rozhodně souhlasím

Zdroj: autorka práce (vlastní zpracování)

Graf 11: Názor na sladění cílů v organizaci



1 – rozhodně nesouhlasím, 2 – nesouhlasím, 3 – nevím, 4 – souhlasím, 5 – rozhodně souhlasím

Zdroj: autorka práce (vlastní zpracování)

7.4 Atribut adaptabilita, všichni zaměstnanci

Ukazatele adaptability organizace jsou zaměřeny na tvorbu změny, orientaci na klienta a organizační učení. Tento postoj vyjadřují výsledky v Tabulce 5.

Tabulka 5: Vybrané ukazatele, atribut ADAPTABILITA

ADAPTABILITA		180 respondentů = 100 %				
Tvorba změny		1	2	3	4	5
46	Způsob, jakým se zavádějí změny, je flexibilní.	10,00%	36,11%	23,89%	28,89%	1,11%
47	Organizace dobře reaguje na konkurenci a změny vnějšího prostředí	9,44%	36,67%	37,22%	15,56%	1,11%
48	Průběžně jsou přijímány nové zdokonalené způsoby práce.	6,67%	19,44%	23,89%	48,89%	1,11%
49	Snaha něco změnit většinou naráží na odpor.	0,00%	17,78%	17,78%	50,00%	14,44%
50	Různé části organizace často spolu spolupracují za účelem provedení	0,56%	23,89%	35,00%	40,00%	0,56%
Orientace na klienta		1	2	3	4	5
51	Požadavky klientů přímo ovlivňují i různá rozhodnutí v organizaci.	2,22%	13,33%	28,33%	50,56%	5,56%
52	Organizace se zajímá o názory našich klientů.	2,22%	18,33%	16,11%	53,89%	9,44%
53	Všichni zaměstnanci mají hluboké porozumění pro potřeby klientů.	5,00%	33,33%	23,89%	32,78%	5,00%
54	Zájmy klientů jsou v naší organizaci často opomíjeny.	6,67%	38,89%	23,33%	24,44%	6,67%
55	Prioritou organizace je poskytovat kvalitní a bezpečnou péči klientům	1,67%	5,00%	8,89%	58,33%	26,11%
Organizační učení		1	2	3	4	5
56	Neúspěch chápeme jako příležitost k poučení a zdokonalení se.	3,33%	3,89%	10,00%	73,89%	8,89%
57	Nové metody a postupy jsou podporovány a odměňovány.	15,56%	41,11%	28,33%	13,33%	1,67%
58	Mnoho důležitých maličkostí zůstane často opomenuto.	1,11%	11,67%	17,78%	56,67%	12,78%
59	Učení je důležitým cílem pro naši každodenní práci.	1,11%	2,22%	10,56%	58,33%	27,78%
60	V organizaci existují jasné a přesně nastavené činnosti.	4,44%	15,56%	21,67%	47,78%	10,56%

1 – rozhodně nesouhlasím, 2 – nesouhlasím, 3 – nevím, 4 – souhlasím, 5 – rozhodně souhlasím

Zdroj: autorka práce (vlastní zpracování)

Tvorbu změny. To, že jsou změny přijímány flexibilně, rozhodně nesouhlasí, či nesouhlasí 46 % dotázaných zaměstnanců. Výrok č. 47, který se týká organizace a to, že reaguje dobře na změny z vnějšího prostředí i případnou konkurenci popírá 46 % dotázaných, neví 37 % a s tímto výrokiem souhlasí pouze necelých 17 % respondenti. Názor „že jsou průběžně přijímány nové zdokonalené způsoby práce“ sdílí 50 % respondentů. Výrok č. 49 potvrzuje, 64 % dotázaných, že není snadné v organizaci tyto změny prosazovat. 40 % souhlasí, že je nutná spolupráce při dosahování změn i s ostatními odděleními v rámci organizace.

Orientace na klienta je respondenty vnímána kladně, více jak polovina dotazovaných určuje shodu s výroky č. 51, č. 52. Výrazná shoda u zaměstnanců je, na prioritě poskytování kvalitní a bezpečné péči pacientům (84 %), což je i zásadní hodnota, kterou zastává management organizace. Výrok č. 53 se týká porozumění potřebám pacientů ze strany všech zaměstnanců. Výsledek 38 %, značí nesouhlas s tímto tvrzením a 23 % neví, zda je v organizaci hluboké porozumění pro potřeby pacientů. S tímto výrokiem, souhlasí 37 %. S následujícím

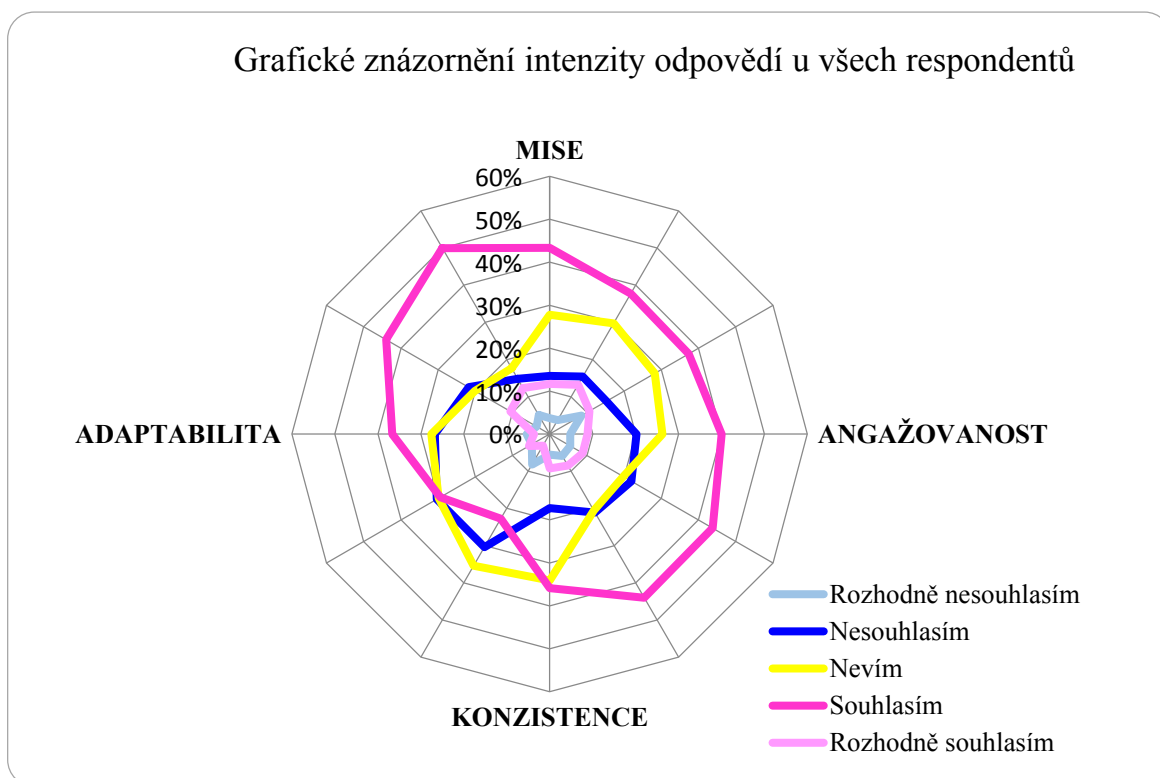
výrokem č. 54, který naznačuje, že by respondenti často opomíjeli zájmy klientů, nesouhlasí více jak 45 % dotázaných. V těchto bodech je možné spatřit rozpor. Zaměstnanci, pokud by měli hodnotit ostatní spolupracovníky, si nemyslí, že převládá hluboké porozumění pro pacienty, ale nesouhlasí, že by se často zapomínalo na zájmy klientů. Tady je možné předjímat smysl výroku, že opomenutí, může znamenat pochybení v souvislosti s léčbou pacienta.

Organizační učení zaměstnanci sdílejí. Vypovídá o tom výsledek u tvrzení č. 59, „učení je důležitým cílem pro každodenní práci,“ kde souhlasí, nebo rozhodně souhlasí celkem 86 % dotázaných. To, že zaměstnanci vnímají poskytování péče do posledních detailů, vypovídá výsledek u výroku č. 58, kde souhlasí, rozhodně souhlasí 69 %, s tím, že jsou opomenuty důležité maličkosti v pracovní činnosti. Tento názor může souviset i s nedostatkem zdravotnického personálu, který se týká i zkoumané organizace. Zásadní je názor, že jsou nové metody a postupy v organizaci podporovány a odměňovány, 56 % všech zaměstnanců s tím nesouhlasí a více jak 28 % neví o podpoře a odměně za nové postupy a metody. Posledním výrokem je č. 60, který se týká „organizace má přesně nastavené činnosti,“ s tímto souhlasí 58 % dotázaných zaměstnanců, ale nesouhlasí, nebo neví více jak 41 % dotázaných, což může značit nedostatečnou informovanost zaměstnanců.

Výsledky dotazníku ukazují názor respondentů u jednotlivých ukazatelů firemní kultury organizace. Pokud se zaměříme na nejvyšší zastoupení odpovědí „rozhodně“, ať u souhlasného, tak nesouhlasného stanoviska, ukazuje, na co lidé v organizaci kladou zásadní důraz.

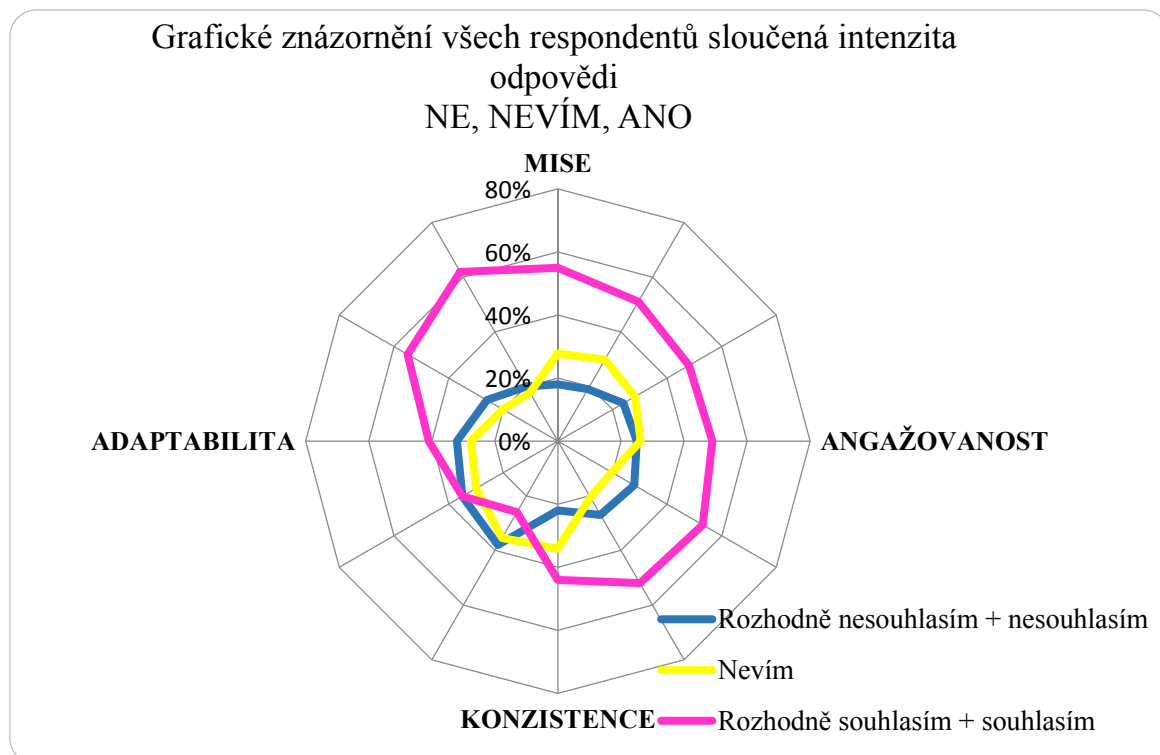
Tvrzení, které zaměstnanci ohodnotili „rozhodně“ souhlasím, je tvrzení č. 8, „Jedním z cílů organizace, je poskytovat kvalitní a bezpečnou péči“, odpovědělo 86 respondentů což je 48 %. Druhé zásadní tvrzení je č. 15, „Vizí naší organizace je akreditace nemocnice“, to potvrdilo 62 respondentů (34 %). Opačný pól tvoří odpovědi, s kterými zaměstnanci „rozhodně“ nesouhlasí. Zásadní je tvrzení č. 12, které říká, že zaměstnanci nesdílí nadšení a motivaci s vizí, neboli s akreditací nemocnice a to 32 % všech dotázaných. Následují tvrzení č. 57, které se týká podpory a odměňování za nové nápady a postupy, kde 15,5 % všech dotázaných s tímto rozhodně nesouhlasí. Pokud tuto odpověď spojíme i s názorem „rozhodně“ souhlasím, tak odpovídá takto pouze jeden zaměstnanec ze všech dotázaných. Přímé tvrzení, že v organizaci existuje silná firemní kultura „rozhodně“ nesouhlasí 22 zaměstnanců (12 %) a „rozhodně“ souhlasí pouze 4 (2,22 %) ze všech dotázaných.

Graf 12: Rozložení odpovědí všech respondentů k jednotlivým rysům FK



Zdroj: autorka práce (vlastní zpracování)

Graf 13: Odpovědi všech respondentů, sloučená intenzita odpovědí k jednotlivým rysům FK



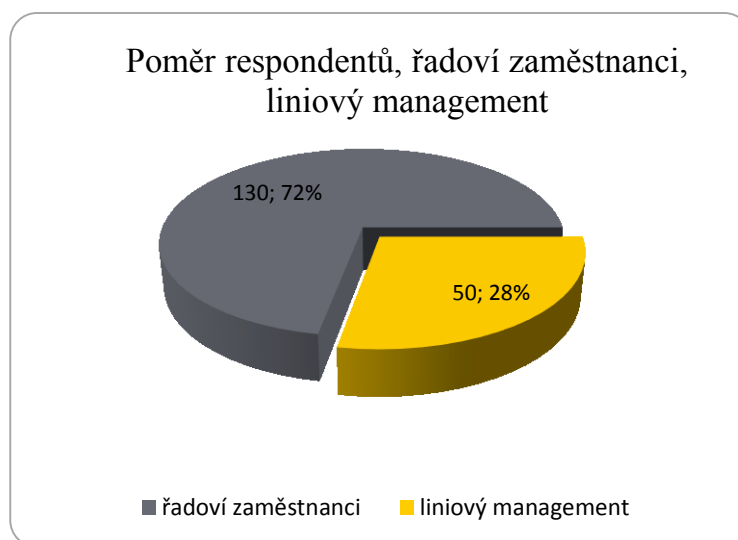
Zdroj: autorka práce (vlastní zpracování)

7.5 Porovnání liniový management a řadoví zaměstnanci

Následující kapitola je věnována části výzkumu kvantitativního šetření a rozdělena na porovnání výsledků výzkumu mezi liniovým managementem a řadovými zaměstnanci.

Na základě dotazníkového šetření, jsou respondenti rozděleni na liniový management a řadové zaměstnance. Z celkového počtu respondentů vyplnilo dotazník 50 zástupců liniového managementu, což činilo 28 % všech dotázaných. 130 respondentů (72 %), jsou zástupci řadových zaměstnanců. Linioví manažeři jsou na pozicích vedoucích oddělení a úseků organizace.

Graf 14: Rozdělení respondentů, řadoví zaměstnanci a liniový management



Zdroj: autorka práce (vlastní zpracování)

Odpovědi u obou kategorií, byly převedeny do procentuálního průměru v jednotlivých zkoumaných rysech firemní kultury a jejich jednotlivých ukazatelů na základě dotazníku DOCS. Rozpracované výsledky na jednotlivá tvrzení dotazníku řadových zaměstnanců a liniového managementu jsou součástí Přílohy B na konci této práce.

Tabulka 6, vyjadřuje rozpracované hodnoty v jednotlivých rysech a ukazatelích u řadových zaměstnanců. Tabulka 7, vyjadřuje hodnoty u liniového managementu. Barevnou škálou jsou zvýrazněny zásadní odpovědi souhlasného, nesouhlasného stanoviska a odpovědi nevím.

Tabulka 6: Jednotlivé atributy, průměrné procentuální vyjádření řadový zaměstnanci

		1	2	3	4	5
MISE	Strategie organizace	4%	13%	31%	42%	10%
	Cíle organizace	5%	16%	33%	36%	10%
	Vize organizace	10%	14%	30%	37%	9%
ANGAŽOVANOST	Rozdělení povinností	6%	20%	27%	40%	7%
	Týmová spolupráce	6%	22%	22%	43%	6%
	Odborný rozvoj zaměstnanců	7%	20%	23%	43%	7%
KONZISTENCE	Klíčové hodnoty organizace	6%	15%	38%	34%	7%
	Shoda	10%	27%	37%	23%	4%
	Koordinace a integrace	5%	30%	33%	27%	6%
ADAPTABILITA	Tvorba změny	6%	23%	32%	34%	4%
	Orientace na klienta	4%	20%	22%	44%	10%
	Organizační učení	5%	14%	20%	50%	12%

1 – rozhodně nesouhlasím, 2 – nesouhlasím, 3 – nevím, 4 – souhlasím, 5 – rozhodně souhlasím

Zdroj: autorka práce (vlastní zpracování)

Tabulka 7: Jednotlivé atributy, průměrné procentuální vyjádření liniový management

		1	2	3	4	5
MISE	Strategie organizace	2%	16%	19%	48%	15%
	Cíle organizace	1%	13%	21%	43%	22%
	Vize organizace	5%	18%	23%	39%	15%
ANGAŽOVANOST	Rozdělení povinností	1%	22%	25%	39%	13%
	Týmová spolupráce	4%	21%	14%	45%	17%
	Odborný rozvoj zaměstnanců	3%	24%	14%	46%	13%
KONZISTENCE	Klíčové hodnoty organizace	2%	22%	23%	41%	11%
	Shoda	4%	40%	31%	23%	2%
	Koordinace a integrace	5%	32%	22%	35%	5%
ADAPTABILITA	Tvorba změny	2%	37%	15%	42%	3%
	Orientace na klienta	3%	25%	15%	44%	12%
	Organizační učení	5%	18%	12%	51%	14%

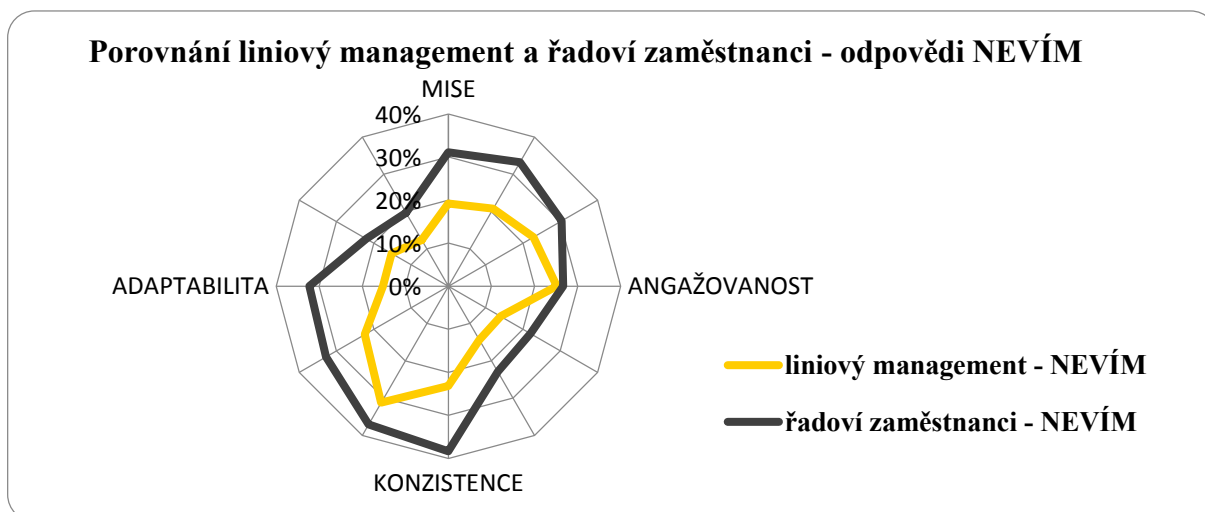
1 – rozhodně nesouhlasím, 2 – nesouhlasím, 3 – nevím, 4 – souhlasím, 5 – rozhodně souhlasím

Zdroj: autorka práce (vlastní zpracování)

Porovnání jednotlivých ukazatelů firemní kultury, které vnímá řadový zaměstnanec a liniový management, vypovídá v zásadě o jednotném názoru respondentů u jednotlivých rysů a ukazatelů firemní kultury. Tato shoda je u jednotlivých rysů, firemní kultury a to v oblastech „mise“, „angažovanosti“ a „adaptability“ a zároveň shoda s jednotlivými ukazateli. Patrné je i vyšší procentuální zastoupení „rozhodně“ souhlasím u liniového managementu, který na jednotlivá tvrzení klade zásadní důraz, jako hodnoty, které jsou klíčové. Je to patrné především u strategie, nastavených cílů, vize organizace, týmové spolupráce a organizačního učení. Shodu naznačují i výsledky u rysu „konzistence organizace“ a to v opačném pólu to znamená nesouhlasu s jednotlivými tvrzeními v dotazníku. Jedná se především o „shodu v organizaci“ a „koordinaci a integraci“.

Podstatný rozdíl je v odpovědích „nevím.“ V porovnání s řadovými zaměstnanci, liniový management zastává jasnější názor na jednotlivá tvrzení, ať souhlasného, či nesouhlasného postoje. Tuto skutečnost znázorňuje Graf 12. Zásadní podíl nejasného stanoviska u liniového managementu, tvoří ukazatel „rozdělení povinností,“ konkrétně tvrzení č. 19, které se týká důvěry v pozitivní vliv všech zaměstnanců na fungování organizace, vyjadřuje to 42 % liniových manažerů. V „klíčových hodnotách organizace,“ tvoří tvrzení č. 32, které se týká charakteristického stylu vedení a výrazného souboru řídicích postupů. 42 % dotázaných u liniových manažerů neví o charakteristickém stylu a výrazném způsobu řízení na základě hodnot organizace zastávané TOP managementem. Dalším z nejasných vyjádření je tvrzení v oblasti „shody“ a to především na otázku, zda v organizaci existuje silná firemní kultura, 34 % liniových manažerů neví, jak odpovědět. Ukazatel „koordinace a integrace,“ nejasný podíl tvoří tvrzení č. 45, kde neví zda, jsou cíle vhodně sladěny napříč organizací a to jednou třetinou odpovědí všech liniových manažerů.

Graf 15: Grafické znázornění odpovědí NEVÍM, liniový management a řadoví zaměstnanci

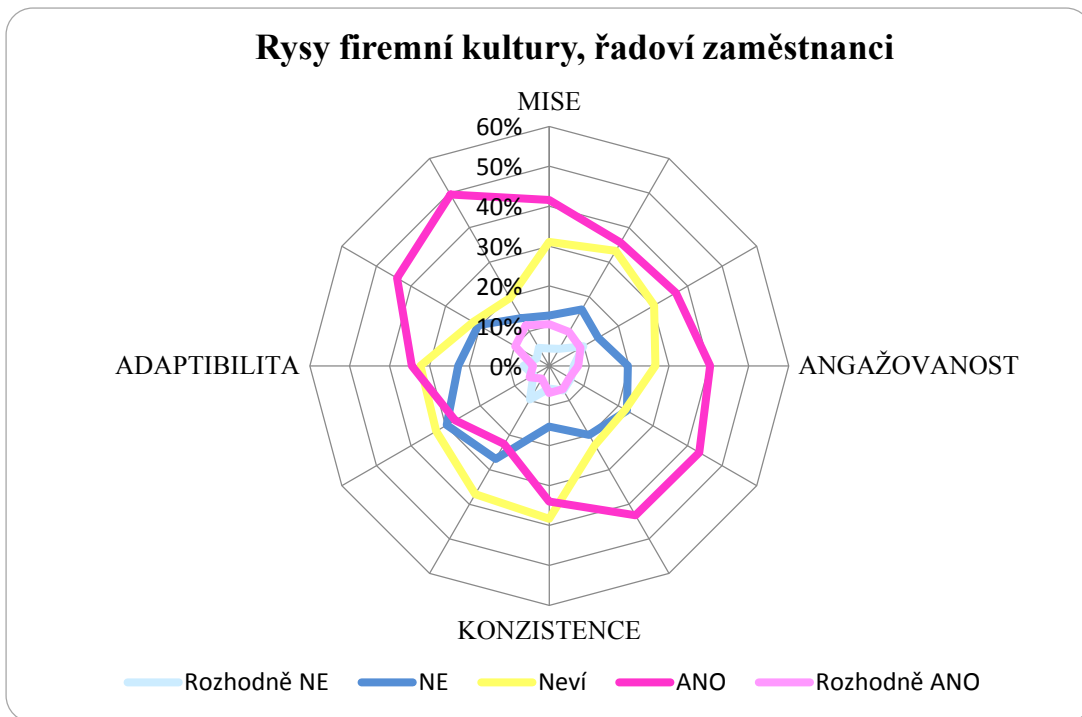


Zdroj: autorka práce (vlastní zpracování)

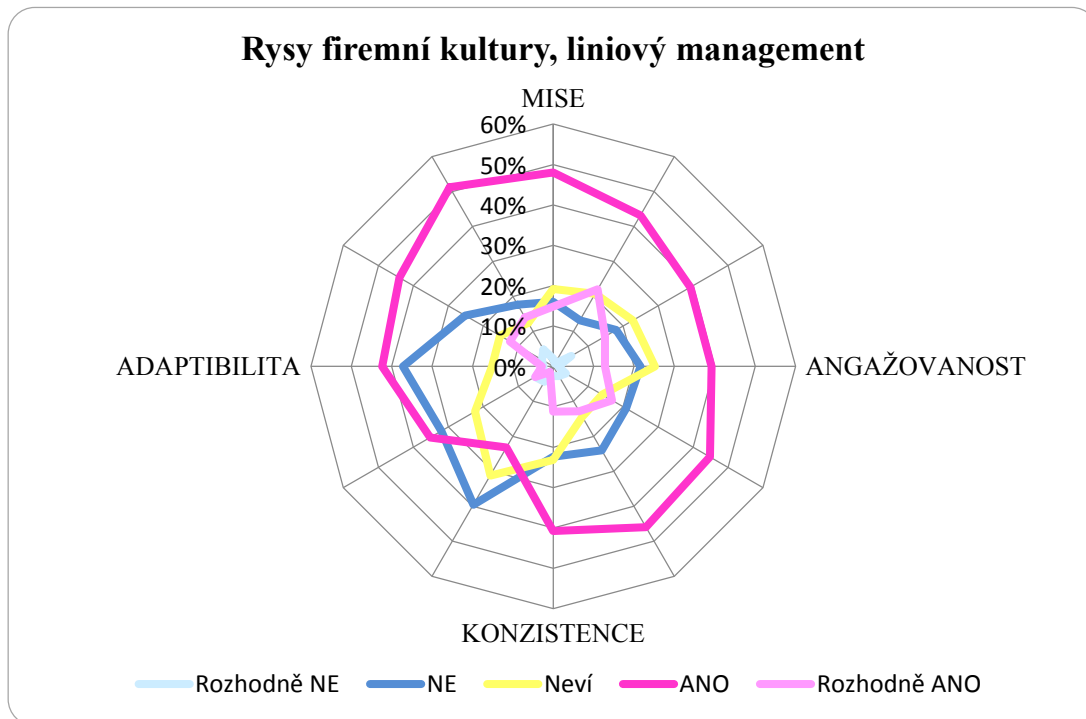
Podstatné ukazatele v oblasti „shody,“ „koordinace a integrace,“ tvoří negativním odpovědi u řadových zaměstnanců i liniových manažerů u tvrzení č. 38, které říká „je snadné dosáhnout shody u komplikovaných problémů.“ 44 % liniových manažerů s tímto stanoviskem rozhodně nesouhlasí, nebo nesouhlasí. U řadových zaměstnanců negativní stanovisko tvoří více jak 28 % všech odpovědí, ale zároveň je zde vysoký podíl odpovědí nevím, a to 31 %. Tvrzení č. 43 „koordinovat plány a záměry se zapojením různých složek v organizaci je jednoduché,“ liniový management rozhodně nesouhlasí, nebo nesouhlasí 68 % dotázaných a poměr nesouhlasného

stanoviska u řadových zaměstnanců tvoří 37 % všech, kde podíl odpovědi „nevím“ je více jak 27 %. Následuje celkové grafické porovnání jednotlivých rysů u obou zkoumaných skupin.

Graf 16: Grafické znázornění průměrného procentuálního vyjádření řadoví zaměstnanci



Graf 17: Grafické znázornění průměrného procentuálního vyjádření liniový management



Zdroj: autorka práce (vlastní zpracování)

8 INTERPRETACE VÝSLEDKŮ ŠETŘENÍ

8.1 Interpretace výsledků šetření kvalitativní postup

Cílem kvalitativního šetření, bylo vytýčení základních hodnot, které zastává management zkoumané organizace. Představitelé vedení se shodli v těchto klíčových hodnotách:

- Organizace má nastavenou dlouhodobou strategii.
- Cílem je poskytovat kvalitní zdravotnické služby, zvyšovat jejich úroveň a zároveň zajistit maximální bezpečí pro klienty.
- Vizí organizace je akreditace nemocnice s cílem dosáhnout co nejlepší péče pro klienty z hlediska procesu i výsledku.
- Podpora týmové práce, profesionality zaměstnanců a dobrých mezilidských vztahů.
- Důraz je kladen na oboustrannou komunikaci a dostupnost informací k práci.
- Učení, odborný rozvoj a spokojenost zaměstnanců.
- Loajalita, etické a mravní principy sdílené zaměstnanci.

Z rozhovorů, se utvořilo několik zásadních přesvědčení managementu o názorech zaměstnanců a sdílení hodnot v organizaci. Je to především znalost směru organizace „*budou vědět náš směr do budoucnosti a stanovené cíle, minimálně si je spojí s poskytováním kvalitní péče a s naší vizí, což je akreditace nemocnice.*“ Mezi vysoko hodnocené prvky, by měla být „*komunikace a přístup k informacím, týmová práce, odborný rozvoj, orientace na klienta a důraz na vzdělávání.*“ Z rozhovorů vyvstaly i nejednotné odpovědi managementu, které se týkaly síly současné firemní kultury organizace, kde polovina dotázaných neví jaká je současná kultura organizace a jak ji vnímají zaměstnanci. Obava je i z názoru, že zaměstnanci nebudou souhlasit, že se do vzdělávání dostatečně investuje.

Dílčím cílem v kvalitativním šetření bylo ověřit použitelnost modifikovaného dotazníku, který vychází na základě modelu D. R. Denisona. Výsledky potvrdily vhodnost použití pro zdravotnickou organizaci. Otázky, které byly položeny a týkaly se základních rysů firemní kultury, byly zodpovězeny a rozvedeny v plné míře.

8.2 Interpretace výsledků šetření kvantitativní postup

Následující blok shrnuje na základě kvantitativního postupu informace, které se týkají firemní kultury organizace jako celku a rozdělení výsledku šetření u řadových zaměstnanců a liniového managementu. Pomocí dotazníku DOCS, je představena obsahová stránka, firemní kultury Oblastní nemocnice Mladá Boleslav. Výsledky vykazují následující charakteristiky jednotlivých rysů.

Atribut „mise.“ Co se týká strategie, především nastaveného dlouhodobého směru zkoumané organizace, je mezi respondenty vysoký podíl neznalosti, která naznačuje nedostatečnou informovanost zaměstnanců, především ze strany liniového managementu. Tento názor je opřen o výsledky šetření mezi liniovým managementem, kde neznalost je na nízké úrovni. Zaměstnanci sdílejí jasnou misi (poslání), které dává smysl jejich práci, a vědí, že je nutné se podrobit určitým změnám, aby bylo toto poslání naplněno. Poslání, vychází z podstaty profese lékařů a nelékařských pracovníků, které jim ukládá přirozeně jejich náplň činností. Cíle organizace jsou zásadně propojeny a souvisí s touto činností. Zaměstnanci z povahy své práce sdílejí cíl poskytovat kvalitní a bezpečnou péči pacientům. i přes to, že jsou pro ně tyto cíle náročné, snaží se, aby dospěli k jejich naplnění. Výsledky jasně dokazují, že zaměstnanci vědí o existenci společné vize a souhlasí, že krátkodobé uvažování by mohlo poškodit dlouhodobý směr organizace. Zároveň si myslí, že dochází v organizaci, často ke krátkodobému uvažování, které poškozuje dlouhodobou vizi. Souhlasí s tím řadoví zaměstnanci, tak liniový management. Snaha samotných zaměstnanců je splnit krátkodobé požadavky, tak aby nebyla ohrožena dlouhodobá vize. Negativním tvrzením je to, že zaměstnancům není dostatečně objasňováno propojení strategie (jako pojmu) s cíli a vizí organizace, značí to i názor v důvěru k rozhodnutím, které dělá TOP management a zároveň je jasně deklarován postoj zaměstnanců, kteří nesdílejí nadšení pro tyto kroky a necítí žádnou motivaci. Tento názor sdílejí jak řadoví zaměstnanci, tak liniový management.

Atribut „angažovanost,“ tento rys firemní kultury je široce sdílen mezi zaměstnanci, jak řadovými, tak liniovým managementem. Zaměstnanci jsou výrazně zapojeni do své práce a informace, které potřebují, jsou dostupné. Organizační plánování je průběžné a do určitého stupně jsou do něho zahrnuti všichni zaměstnanci. Negativním stanoviskem v oblasti rozdělení povinností je vysoké procento neznalosti a nesouhlasu především u řadových zaměstnanců s tím, že by mohl mít na fungování organizace pozitivní vliv. Toto není v povědomí ani u liniového managementu. Je možné se domnívat, že není dostatečně vedením organizace

zdůrazněna důležitost každého zaměstnance, to může mít zásadní vliv i na motivaci pracovníků. Týmová spolupráce je mezi zaměstnanci široce sdílena. Podle dosažených souhlasných hodnot je patrné, že se zaměstnanci cítí být součástí týmu a týmová práce je pro ně klíčová. Odborný rozvoj a schopnosti, jako důležitý nástroj pracovních činností, ale i konkurenční výhody, je napříč respondenty hodnocen kladně. Názorový rozpor je naznačen mezi řadovými zaměstnanci, kteří nesouhlasí, že by se dostatečně investovalo do jejich odborného rozvoje. U liniového managementu, není negativní stanovisko tak výrazné. Patrná je i shoda, s názorem, že problémy mohou vznikat, z důvodu, nedostatku kvalifikovaných pracovníků. To je možné přisuzovat i současnému stavu, kdy se nemocnice potýká, jako většina zdravotnických organizací s nedostatkem jak lékařského, tak nelékařského personálu.

Atribut „konzistence“ jako jeden z rysů firemní kultury, který znamená sdílení klíčových hodnot a pocit sounáležitosti zaměstnanců, je vnímám nejhůře za všech zkoumaných rysů. V oblasti klíčových hodnot, většina respondentů z řadových zaměstnanců necítí, že by manažeři praktikovali, co sami říkají, či nařizují. Zároveň to sebou přináší mezi zaměstnance, ale z části i liniového managementu, pro ně nečitelný a nejasný soubor řídicích postupů ze strany vrcholového managementu. Výrazný souhlas není ani u tvrzení, že „případné neshody jsou řešeny k prospěchu obou stran.“ U liniového managementu jsou odpovědi nejednoznačné, nepřevažuje zásadně negativní, ale ani pozitivní stanovisko. Řadoví zaměstnanci s tímto nesouhlasí, nebo neví, že by se neshody v organizaci řešily k prospěchu obou stran. Problém můžeme přisuzovat špatné komunikaci a zpětné vazbě na všech úrovních řízení. Vedoucí pracovníci, kteří neshody řeší, je mohou vnímat spravedlivým způsobem. Ten však pro řadové pracovníky nemusí být patrný. To platí i v řešení problémů mezi liniovými manažery a TOP managementem. Důležité je pro organizaci, že zaměstnanci jsou si vědomi, že pokud budou ignorovat hodnoty organizace, budou vystaveni problémům. Vědomí toho koresponduje s platnými etickými kodexy zdravotníků pro jednotlivé pracovní profese a etickým kodexem organizace.

V oblasti shody u všech tvrzení, je patrný výrazný nesouhlas jak ze strany řadových zaměstnanců, tak liniového managementu. Zásadní je názor více jak poloviny řadových zaměstnanců, že jsou v organizaci problémy shodnout se na klíčových otázkách, zároveň ani liniový management zásadně nevyvrátil toto tvrzení. Totéž platí o snadnosti se shodnout na řešení komplikovaných problémů. Odpověď, na to, že shodnout se v organizaci většinou zaměstnanců, je komplikované, může být způsobeno, i nejednotným názorem na to, jak se věci dělají dobře a jak špatně a v zásadě to také může být i důsledek přítomnosti subkultur. V oblasti

koordinace a integrace je důležitým prvkem, který respondenti vnímají výrazně kladně je jejich důsledný a profesionální přístup k poskytování služeb a sdílení společné perspektivy v organizaci.

Atribut „adaptabilita“ zkoumaný atribut firemní kultury se člení na téma organizačního učení, zaměření na klienta a schopnost přijímat změny. Zaměstnanci vědí, že je nutné přijímat nové zdokonalené způsoby práce a při jejich zavádění je nutná spolupráce s různými částmi organizace. Přes to změny, které musí zákonitě přijít, v souvislosti s jejich prací narážejí na odpor zaměstnanců. To že přijímání změn je v organizaci málo flexibilní, výrazně deklarují zástupci liniového managementu. Změny, které jsou nutné, vzhledem k nastaveným cílům organizace se zavádějí pomalu, právě z důvodu neochoty zaměstnanců. Vypovídá o tom výsledné hodnoty u více jak poloviny liniových manažerů. Negativně vnímají zaměstnanci, jak organizace přistupuje ke změnám v souvislosti s konkurencí.

Orientace na klienta (pacienta), je sdílena ve vysoké míře u obou hodnocených skupin zaměstnanců. Výrazný souhlas je u zaměstnanců s prioritou, kterou zastává organizace a to je poskytovat kvalitní a bezpečné služby pacientům. Zároveň si zaměstnanci uvědomují, že požadavky klientů musí být organizací akceptovány a ovlivňují i různé změny, které organizace zavádí. Většina zaměstnanců souhlasí, že je nutné vnímat potřeby pacientů a nesouhlasí s tím, že by se na ně zapomínalo.

Pro práci zdravotníků je nezbytné doplňovat vzdělání a neustále se zdokonalovat a učit se, s tím souhlasí většina respondentů. Zároveň neúspěch chápou jako poučení a zdokonalení své práce. To, že jsou v organizaci přesně nastavené činnosti pracovníků, svědčí i výsledné souhlasné hodnoty respondentů. Negativní ukazatel v organizaci je absence podpory a odměňování zaměstnanců ze strany vedení v případě nových nápadů a postupů. Shoda je jak u řadových zaměstnanců, tak liniového managementu. To vypovídá o nedostatečné motivaci v této oblasti.

Nejvýraznější rysy v organizaci je atribut „adaptability“, který je významně zastoupen orientací na klienta a organizačním učením. Následuje „angažovanost“, se sdílením především týmové práce, odborného rozvoje zaměstnanců. Třetím přítomným rysem je „mise“ a to především ukazatel v nastavených cílech a vizi organizace. Nejméně sdíleným rysem je „konzistence“, především v názorové shodě a koordinaci a integraci organizace.

9 ZÁVĚREČNÉ SHRNU TÍ A DOPORUČENÍ

Výzkum firemní kultury v Oblastní nemocnici Mladá Boleslav, naznačil silné, ale i slabé stránky organizace v této oblasti. Předkládá názor zaměstnanců, kteří neměli do této doby možnost se vyjádřit k firemní kultuře. Ukázal, že „firemní kultura“, jako pojem je pro většinu především řadových zaměstnanců věci ne příliš známou a pojmem s kterým si často nedokážou propojit důležité prvky v organizaci. I přes tyto skutečnosti, je možné hodnotit kulturu organizace jako příznivou. V organizaci neproběhl nikdy výzkum firemní kultury, není tedy možné porovnat minulý a současný stav. Analýza firemní kultury v Oblastní nemocnici Mladá Boleslav, postavená na základě dotazníku profesora Denisona, ukazuje, na vzorku respondentů, který byl průřezem více jak deseti procenty všech zaměstnanců, současné hodnoty organizace. Pro manažery nemocnice může být příznivé, že zásadní hodnoty, které zastávají, se prolínají s hodnotami zaměstnanců.

Analýzou odpovědí, získaných metodou polo strukturovaného rozhovoru, byly vytýčeny prioritní hodnoty, které zastává vrcholový management Oblastní nemocnice Mladá Boleslav. Přinesly i ne zcela jednotný názor, managementu na sílu firemní kultury organizace. Zároveň, analýza přispěla k ověření, že autorka vhodně zvolila dotazník, který použila a upravila pro výzkum firemní kultury zdravotnické organizace, což bylo podloženo hypotézou H1.

Hypotéza H2: „Jednotlivé zkoumané rysy firemní kultury jsou v organizaci v rovnováze.“ Výsledky výzkumu ukázaly shodu především s rysem „adaptability“, „angažovanosti“ a „misi“ organizace. Tyto jednotlivé rysy jsou umocněny jednotlivými ukazateli kultury organizace a v rámci výzkumného vzorku zaměstnanců, pokud hodnotíme nadpoloviční většinu, jako základ pro sdílení těchto prvků, jsou v rovnováze. Nesoulad vykazuje rys a jednotlivé ukazatele „konzistence.“ Tato hypotéza byla zčásti potvrzena, vzhledem k tomu, že konzistence vykazuje mírnou nerovnováhu v organizaci s ostatními rysy firemní kultury.

Hypotéza H3: „Mezi liniovým managementem a řadovými zaměstnanci nebudou výrazné rozdíly ve vnímání jednotlivých rysů a ukazatelů firemní kultury“ u zkoumané organizace. Výsledky výzkumu a porovnání těchto dvou skupin zaměstnanců, přinesly názorovou shodu ve vnímání jednotlivých rysů i ukazatelů firemní kultury, pokud hodnotíme výsledky celkově v jednotlivých rysech firemní kultury. Bohužel názorová shoda je nejenom v pozitivních, ale také negativních ukazatelích. Zásadním prvkem je, vyšší vyhraněnost na jednotlivá tvrzení liniového managementu a podstatně častější kladení důrazu na jednotlivé odpovědi.

U řadových zaměstnanců není toto tak patrné a také jsou výsledky více ovlivněny neznalostí jasně odpovědi u této skupiny respondentů. Výsledky ukázaly, v některých ukazatelích nedostatečnou informovanost a porozumění řadových zaměstnanců. Zároveň naznačily, nespokojenost, zaměstnanců a nedostatečnou práci s lidskými zdroji v organizaci. Přes tyto skutečnosti, byla hypotéza potvrzena.

Hypotéza H4: „V organizaci jsou sdíleny hodnoty, které predikují silnou firemní kulturu.“

V oblasti mise, která vyjadřuje smysl a existenci dlouhodobého směřování a poslání organizace, respondenti sdílí a dává jim pocit sounáležitosti s prací, kterou vykonávají. Maximálně se ztotožňují se stěžejním cílem organizace a to je poskytovat kvalitní a bezpečnou péči klientům Vzhledem k tomu, že právě mise organizace stojí na samém vrcholu pyramidy strategického řízení, je základním předpokladem úspěšného směru a rozvoje organizace. Angažovanost, jako proces, v kterém, se zaměstnanci emocionálně a intelektuálně zapojují do chodu organizace, je rysem, v organizaci sdíleným. Staví na týmové práci, odborném rozvoji a výrazném zapojení do své práce.

Adaptabilita a jednotlivé ukazatele vykazují u zaměstnanců nejvíce sdílené hodnoty. Je patrné, že stěžejní je zájem o klienta (pacienta), nejenom zaměstnanci samotní, řadí tyto zájmy vysoko, ale vnímají je i jako prioritu pro vedení organizace. Důležitým prvkem u tohoto rysu je že jsou zaměstnanci schopni se poučit z vlastních chyb a zároveň akceptují nároky na jejich vzdělání, jako nutnost k tomu, aby mohli poskytovat profesionální a kvalitní péči, což sebou přináší i nutnost změn.

Konzistence, tento rys firemní kultury organizace, je velmi rozporný a nepřesvědčuje většinou výsledky respondentů, jako komplexní ukazatel sdílení zásadních hodnot. Shoda v klíčových otázkách, řešení komplikovaných problémů a názoru jak se věci dělají dobře a jak chybně je negativně vnímána. Výsledky jsou umocněny názorem řadových zaměstnanců, kteří vnímají nevýrazný soubor řídicích postupů u vedoucích pracovníků, ale i to, že nedělají to, co je vyžadováno od podřízených. Nejednotnost v této oblasti, může být i důsledek přítomnost subkultur, které bývají v zdravotnických organizacích časté. Zásadní je názor na existenci silné firemní kultury v organizaci, kde pokud bychom hodnotili pouze tento výrok, musí být kultura slabá. Přítomnost a sdílení jednotlivých ukazatelů značí kulturu organizace jako přiměřeně silnou, ale s důrazem, mít na paměti, že je významným nástrojem ke zlepšení fungování organizace a její výkonnosti a efektivnosti. Důležité je se zaměřit na negativní znaky a s těmi

pracovat. Stanovená hypotéza predikovala v zkoumané organizaci silnou firemní kulturu, což bylo v zásadě potvrzeno.

Vzhledem k tomu, že výzkum přinesl i negativní znaky v celkovém pohledu na firemní kulturu zkoumané organizace, je důležité na ně upozornit a doporučit případná řešení.

- Aby bylo možné firemní kulturu úspěšně prosazovat je důležité základní prvky a principy logicky a srozumitelně vysvětlit zaměstnancům.
- Průběžně srovnávat výsledky se stanovenými cíli a to nejenom na úrovni vedoucích zaměstnanců a vrcholového managementu, ale také informovat řadové zaměstnance.
- Zásadní je zpětná vazba a komunikace ze strany nadřízených směrem k řadovým zaměstnancům.
- Zaměřit se na pravidelné hodnocení zaměstnanců, nejenom hodnocení jejich výkonnosti, ale také do jaké míry rozumí firemním hodnotám a jak je uplatňují v praxi.
- Uplatňovat styl řízení, který se orientuje na přímý kontakt a podporu motivujícího hodnotového systému. Propracovat finanční ohodnocení a tím motivovat zaměstnance na podkladě pravidelného hodnocení zaměstnanců.
- Podpořit iniciativu zaměstnanců i případnou finanční odměnou.
- Zavést průzkum spokojenosti zaměstnanců a reagovat na jejich připomínky, dotazy a náměty.
- Více prezentovat a konkretizovat firemní kulturu, jako pojem a propojit ji s hodnotami organizace, jak na webových stránkách, ale i ve formálně nastavených dokumentech.

Shrneme-li výsledky výzkumu firemní kultury organizace a jednotlivých sdílených rysů, podle dotazníku D. Denisona., přítomnost angažovanosti a adaptability značí, indikátory flexibility, otevřenosti a vnímavosti, které předpovídají rozvoj nemocničního zařízení. Její zaměření je spíše externím směrem, což vypovídá zásadní zaměření na pacienta. Mise a především konzistence, která není tak vyrovnaným rysem v organizaci by měla predikovat její stabilitu. Nabízí se otázka, zda se organizace v současné době nachází v ideální stabilní rovině, především pohledem jejich zaměstnanců. Zda management, který je zaměřen maximálně na splnění vize organizace, neopomíná i potřeby svých zaměstnanců.

ZÁVĚR

Bakalářská práce měla za cíl analyzovat firemní kulturu v Oblastní nemocnici Mladá Boleslav. Identifikovat základní hodnoty zastávané managementem a stanovit přítomnost jednotlivých rysů a ukazatelů na základě zvoleného dotazníku. Zjistit, zda jsou tyto hodnoty přijímány v organizaci jednotně a v neposlední řadě, stanovit sílu firemní kultury. Důvody, které vedly autorku k tomuto výzkumu, byla i její dlouholetá praxe v této organizaci a také současný nedostatek zdravotnického personálu a nároky, které jsou na něho kladeny.

V empirické části autorka věnovala pozornost teoretickému základu firemní kultury, její historii. Představila definice, jednotlivých významných autorů, kteří zásadním způsobem přispěli k rozšíření a přínosu firemní kultury do oblasti managementu a řízení organizace. Rozdělila jednotlivé prvky, strukturu firemní kultury a základní typologii. Propojila význam firemní kultury se strategií a výkonností organizace. Dala nahlédnout do diagnostiky firemní kultury a využití výzkumných metod, jejich výhody i nevýhody při praktickém použití.

Praktická část zachycuje konkrétní organizaci, její historii, základní údaje, týkající se struktury řízení, rozsah poskytované péče a profesní skladbu zaměstnanců. Jsou objasněny vlivy, které ovlivňují firemní kulturu ve zdravotnických zařízeních. Byly stanoveny základní hodnoty zastávané vrcholovým managementem, které zároveň korespondují s dlouhodobou strategií, nastavenými cíli i vizí organizace. Velký prostor je věnován přehlednému zpracování jednotlivých výsledků výzkumu a samotné interpretaci získaných dat. V závěrečné zprávě jsou shrnuty poznatky na základě zjištěných výsledků s doporučením a návrhy týkajícími se firemní kultury Oblastní nemocnice Mladá Boleslav a.s.

Výsledky, které jsou interpretovány, nepřinášejí jen kladné hodnocení určitých jevů v organizaci. Vyzdvíženy byly především negativní názory zaměstnanců, které zazněly a dávají prostor managementu s nimi dále pracovat.

Výzkum firemní kultury a kultura sama je velmi široký pojem. Analyzovat a tím obsáhnout problematiku v celé šíři je velmi náročné. Autorka si je vědoma, že přiblížila pouze základní rysy firemní kultury zkoumané organizace, přes to, dává nahlédnout, představitelům nemocnice do oblastí, která nebyla nikdy zkoumána. Pro management, by mělo být poznání firemní kultury důležité, jednak proto, aby ji mohli vhodným způsobem ovlivňovat a také ji úspěšně využívat při řízení organizace. Je jenom na vedení organizace, zda poskytnuté výsledky zúročí. Případně

je mohou inspirovat pro zlepšení problematických ukazatelů a zaměřit se na jejich odstranění. S odstupem doby je možné výzkum zopakovat, zadáním odborné firmě, která se touto problematikou zabývá a hlouběji ji analyzovat.

I přes negativní signály, které na základě dotazníku můžeme zaznamenat, jako jsou určité oblasti práce, vztahů i názorů v organizaci je možné konstatovat, že jednotlivé rysy a ukazatele firemní kultury zaměstnanci sdílí a jsou v organizaci přítomny v přijatelné rovnováze. Abychom mohli mluvit o opravdu silné firemní kultuře, je nutné v závěru připomenout, že musí být jasná a zřetelná a tím dávat zaměstnancům jasně a srozumitelně najevo co je v organizaci přijatelné, žádoucí a co se od nich očekává a naopak co je nepřijatelné a nežádoucí. Musí být rozšířená a zaměstnancům srozumitelná a měli by se s ní setkávat při každodenní práci. V neposlední řadě by měla být zakotvena v hodnotách a normách chování, tak aby podporovala firemní kontinuitu, motivovala zaměstnance v každodenní práci a zvyšovala jejich spokojenost. Zároveň přispívala k rozvoji, stabilitě a úspěšnosti organizace. Kultura firmy, je řízena zejména managementem, ale zásadní je si uvědomit, že je uskutečňována především všemi zaměstnanci. Nelze ji přikázat či ustanovit a není to také jen okamžité rozhodnutí ji změnit. Je celý proces vývoje, úsilí, snahy a tvořivosti, který vede ke shodě. Cílem utváření a rozvoje firemní kultury, by měla být komplexní jednota Oblastní nemocnice Mladá Boleslav a to jednak na formální úrovni, ale také obsahové.

SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

Seznam použitých českých zdrojů

- ARMSTRONG, M., Řízení lidských zdrojů 10. vydání Nejnovější trendy a postupy. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s. 2007. ISBN 978-80-247-1407-3
- BARTÁK, J. Skryté bohatství firmy. 1.vyd. Praha: Alfa Publishing, 2006 ISBN 80-86851-17-6
- BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I. a kol. Psychologie a sociologie řízení. 1.vyd. Praha: Management Press, 2009. ISBN 80-7175-010-7
- BĚLOHLÁVEK, F., Organizační chování. 1.vyd. Olomouc: Rubico, 1996. ISBN 80-85839-09-1
- BLATNÝ, M. a kol. Psychologie osobnosti. Praha. Grada Publishing a.s. 2010. ISBN 978-80-247-3434-7
- BROOKS, I. Firemní kultura – jedinci, skupiny, organizace a jejich chování. Brno: Computer Press, 2003. ISBN 80-7226-763-9
- CIPRO, M. Delegování jako způsob manažerského myšlení. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2009. ISBN 978-80-247-2945-9
- DĚDINA, J., ODCHÁZEL, J. Management a moderní organizování firmy. Praha: Grada Publishing, a.s. 2007. ISBN 978-80-247-2149-1
- DEDOUCHOVÁ, M. Strategie podniku. 1.vyd. Praha: C H Beck, 2001. ISBN 80-7179-603-4
- GLADKIJ, I. a kol.: Management ve zdravotnictví. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2003. ISBN 80-7226-996-8
- HALBERŠTÁT, L., Organizační chování. 1.vyd. Praha: Vysoká škola J. A. Komenského, 2005. ISBN 80-86723-11-9
- HENDL, J. Kvalitativní výzkum: základní metody a aplikace. 1.vyd. Praha: Portál. 2005. ISBN 80-7367-040-2
- HENDL, J. Základy kvantitativního šetření. 1.vyd. Praha: Portál. 2005. ISBN 978-80-7367-381-9
- KOUBEK, J., Řízení lidských zdrojů. 4. rozšířené vyd. Praha: Management Press, 2002. ISBN 80-7261-033-3
- LUKÁŠOVÁ, R., Organizační kultura a její změna. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, a.s. 2010. ISBN 978-80-247-2951-0
- LUKÁŠOVÁ, R., NOVÝ, I. a kol. Organizační kultura. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, a.s. 2004. ISBN 80-247-0648-2

- LINHARD, J., PETRUSEK, M., VODÁKOVÁ, A., MAŘÍKOVÁ, H. Velký sociologický slovník. Praha: Karolinum, 1996. ISBN 80-7184-310-5
- MAZÁK, E., Firemní kultura a etické kodexy. 1. vyd. Praha: Bankovní institut vysoká škola, a.s., 2010. ISBN 978-80-7265-075-0
- NOVÝ, I. Interkulturální management: lidé, kultura a management. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, a.s. 1996. ISBN 80-716-9260-3
- PFEIFER, L., UMLAUFOVÁ, M. Firemní kultura. Praha: Grada Publishing, a.s. 1993. ISBN 807-169-018-X
- PRŮCHA, J. a J. VETEŠKA, Andragogický slovník. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, a.s. 2012. ISBN 978-80-247-3960-1
- PLEVOVÁ, I. a kol. Management v ošetrovatelství. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s. 2012. ISBN 978-80-247-3871-0
- REICHEL, J. Kapitoly metodologie sociálních výzkumů. 1 vyd. Praha: Grada Publishing, a. s. 2009. ISBN 978-80-247-3006-6
- RYMEŠ, M. a kol. Psychologie ve světě práce. 1. vyd. Praha: Nakladatelství Karolinum, 2003. ISBN 80-246-0448-5
- ŠIGUT, Z. Firemní kultura a lidské zdroje. 1.vyd.Praha: Aspi, 2004. ISBN 80-7357-046-7
- URBAN, J.: Jak zvládnout 10 nejobtížnějších situací manažera. Praha: Grada Publishing, 2008. ISBN 978-80-247-2465-2
- VYSEKALOVÁ, J., MIKEŠ, J., Image a firemní identita. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 2009. ISBN 978-80-247-2790-5
- WAGNEROVA, I., Hodnocení a řízení výkonnosti. 1 vyd. Praha: Grada Publishing, a. s. 2008. ISBN 978-80-247-2361-7

Seznam použitých internetových zdrojů

<http://www.denisonconsulting.com/dc/>

<https://managementmania.com/cs/postoj/>

<http://www.sakcr.cz/cz-main/napsali-o-nas/rok-2012/zavadeni-a-udrzovani-kvality-a-bezpeci-zdravotni-pece-v-zarizenich-nemocnicniho-typu-na-uzemi-cr-.547/>

<mailto:info@leadingculturechange.com>

http://www.denisonconsulting.com/Docs/DOCS_A-Z/DOCS_Facilitator_Guide.Pdf

<http://www.denisonconsulting.com/about-us>

<http://www.zakonyprolidi.cz/cs/2011-372#Content>

<http://www.google.cz/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&frm=1&source=web&cd=1&ved=0ahUK EwjxtqrByJrKAhUklnIKHTIZB0QQFggeMAA&url=http%3A%2F%2Fwww.denisonconsulting.com%2Fdocs%2FCE%2520Presentation.pptx&usg=AFQjCNEN9o9IMshvOGRGrrdBvA79X3GkwA&bvm=bv.110151844,d.bGQ>

<http://www.klaudianovanemocnice.cz>

SEZNAM ZKRATEK

DOCS	Denison Organizational Culture Survey, Denisonův průzkum organizační kultury
FK	Firemní kultura
NZP SP	Nelékařský zdravotnický personál se specializovanou působností
NZP BOD	Nelékařský zdravotnický personál bez odborného
NZP POD	Nelékařský zdravotnický personál pod odborným dohledem
OZP BOD	ostatní zdravotničtí pracovníci bez odborného dohledu
THP	Technicko-hospodářský pracovník

SEZNAM OBRÁZKŮ, TABULEK A GRAFŮ

Seznam obrázků

<i>Obrázek 1: Scheinův model firemní kultury</i>	22
<i>Obrázek 2: Cibulový diagram podle G. Hofstede</i>	23
<i>Obrázek 3: Kulturní ledovec</i>	24
<i>Obrázek 4: Schematické znázornění typologie firemní kultury dle organizačních struktur</i>	29
<i>Obrázek 5: Typologie podle Trompenaarse</i>	31
<i>Obrázek 6: Typologie firemní kultury podle T. E. Deal a A. A. Kennedyho</i>	32
<i>Obrázek 7: Kompasový model Wendy Hall</i>	36
<i>Obrázek 8: Model „krychle 2S“ Goffeeho a Jonese</i>	37
<i>Obrázek 9: Vliv firemní kultury na fungování a výkonnost organizace</i>	40
<i>Obrázek 10: Teoretický model vztahu kultury a výkonnosti firmy</i>	41

Seznam tabulek

<i>Tabulka 1: Kategorie zaměstnanců v organizaci</i>	<i>56</i>
<i>Tabulka 2: Vybrané ukazatele, atribut MISE</i>	<i>68</i>
<i>Tabulka 3: Vybrané ukazatele, atribut ANGAŽOVANOST</i>	<i>69</i>
<i>Tabulka 4: Vybrané ukazatele, atribut KONZISTENCE</i>	<i>72</i>
<i>Tabulka 5: Vybrané ukazatele, atribut ADAPTABILITA</i>	<i>75</i>
<i>Tabulka 6: Jednotlivé atributy, průměrné procentuální vyjádření řadoví zaměstnanci.....</i>	<i>79</i>
<i>Tabulka 7: Jednotlivé atributy, průměrné procentuální vyjádření liniový management</i>	<i>79</i>

Seznam grafů

<i>Graf 1: Pracovní kategorie zaměstnanců organizace</i>	<i>56</i>
<i>Graf 2: Rozdělení respondentů dle pracovních kategorií.....</i>	<i>66</i>
<i>Graf 3: Věkové rozhraní respondentů.....</i>	<i>67</i>
<i>Graf 4: Délka pracovního poměru respondentů</i>	<i>67</i>
<i>Graf 5: Podpora spolupráce v organizaci.....</i>	<i>70</i>
<i>Graf 6: Investice do odbornosti zaměstnanců</i>	<i>71</i>
<i>Graf 7: Názor respondentů na nedostatek kvalifikovaných zaměstnanců</i>	<i>71</i>
<i>Graf 8: Četnost odpovědí na shodu názorů</i>	<i>73</i>
<i>Graf 9: Názor respondentů na firemní kulturu</i>	<i>73</i>
<i>Graf 10: Názor na koordinaci plánů.....</i>	<i>74</i>
<i>Graf 11: Názor na sladění cílů v organizaci</i>	<i>74</i>
<i>Graf 12: Rozložení odpovědí všech respondentů k jednotlivým rysům FK</i>	<i>77</i>
<i>Graf 13: Odpovědi všech respondentů, sloučená intenzita odpovědí k jednotlivým rysům FK.....</i>	<i>77</i>
<i>Graf 14: Rozdělení respondentů, řadoví zaměstnanci a liniový management</i>	<i>78</i>
<i>Graf 15: Grafické znázornění odpovědí NEVÍM, liniový management a řadoví zaměstnanci</i>	<i>80</i>
<i>Graf 16: Grafické znázornění průměrného procentuálního vyjádření řadoví zaměstnanci</i>	<i>81</i>
<i>Graf 17: Grafické znázornění průměrného procentuálního vyjádření liniový management.....</i>	<i>81</i>

SEZNAM PŘÍLOH

<i>Příloha A – Dotazník</i>	I
<i>Příloha B - Vyjádření respondentů</i>	IV

PŘÍLOHY

Příloha A – Dotazník

DOTAZNÍK

Vážené kolegyně, kolegové, spolupracovníci,

dovoluji si Vás požádat o vyplnění dotazníku, který byl vytvořen s cílem analyzovat oblast firemní kultury naší organizace. Dotazník je zcela anonymní, nikdo nebude mít možnost spojit Vaše jméno s poskytnutými informacemi. Data budou sloužit pro vypracování mé bakalářské práce na Vysoké škole Univerzity J. A. Komenského na téma “Firemní kultura v Oblastní nemocnici Mladá Boleslav a. s.” Dotazník je předkládán se souhlasem vedení organizace. Za spolupráci a čas, který věnujete vyplnění, Vám mnohokrát děkuji.

Tylchertová Věra

Návod k vyplnění:

Prosím o zakroužkování, či zatržení následujícího tvrzení, přičemž hodnocení probíhá podle intenzity souhlasu, kdy: 1 znamená, že s tvrzením vůbec nesouhlasíte, 5 značí, že s tvrzením souhlasíte maximálně.

Hodnocení odpovědí:

1 – rozhodně nesouhlasím, 2 – nesouhlasím, 3 – nevím, 4 – souhlasím, 5 – rozhodně souhlasím,

MISE

Strategie organizace						
1	Existuje dlouhodobý směr naší organizace do budoucna.	1	2	3	4	5
2	Důvěřuji rozhodnutím, které dělá vedení organizace.	1	2	3	4	5
3	Existuje jasná mise (poslání), která dává význam a smysl naší práci.	1	2	3	4	5
4	Strategie naší organizace vyžaduje podrobit se změnám v naší práci.	1	2	3	4	5
5	Strategie naší organizace mi není srozumitelná.	1	2	3	4	5
Cíle organizace						
6	Znám cíle, které jsou v organizaci stanoveny.	1	2	3	4	5
7	Je zde obecně rozšířená shoda se stanovenými cíli.	1	2	3	4	5
8	Jedním z cílů organizace je poskytovat kvalitní a bezpečnou péči.	1	2	3	4	5
9	Vedoucí organizace vytyčují cíle, které jsou náročné, ale realistické.	1	2	3	4	5
10	V organizaci jsou průběžně srovnávány výsledky se stanovenými cíli.	1	2	3	4	5
Vize organizace						
11	Zaměstnanci vědí, co je třeba udělat pro dlouhodobý úspěch naší organizace.	1	2	3	4	5
12	Vize naší organizace vytváří nadšení a motivaci našich zaměstnanců.	1	2	3	4	5
13	Krátkodobé uvažování často poškozuje naši dlouhodobou vizi.	1	2	3	4	5
14	Jsme schopni splnit krátkodobé požadavky, aniž bychom poškozovali naši dlouhodobou vizi.	1	2	3	4	5
15	Vizi naší organizace je akreditovaná nemocnice.	1	2	3	4	5

ANGAŽOVANOST

Rozdělení povinností						
16	Většina zaměstnanců je výrazně zapojena do své práce.	1	2	3	4	5
17	Informace jsou sdíleny na široké bázi, takže každý je může obdržet, když je potřebuje.	1	2	3	4	5
18	Rozhodnutí jsou obvykle prováděna na takové úrovni, která má nejlepší dostupné	1	2	3	4	5
19	Každý věří, že může mít na fungování organizace pozitivní vliv	1	2	3	4	5
20	Organizační plánování je průběžné a do určitého stupně jsou do tohoto procesu zahrnuti	1	2	3	4	5
Týmová spolupráce						
21	Spolupráce mezi různými odděleními organizace je aktivně podporována.	1	2	3	4	5
22	Zaměstnanci pracují jako součást týmu.	1	2	3	4	5
23	K provedení daných úkolů se používá týmová spolupráce spíše než hierarchie.	1	2	3	4	5
24	Práce je organizována tak, aby si každý zaměstnanec uvědomil souvislost mezi svou prací a	1	2	3	4	5
25	Týmy jsou našimi základními stavebními bloky, pracovní atmosféra je týmová spolupracující.	1	2	3	4	5
Odborný rozvoj zaměstnanců						
26	Autorita je delegována tak, aby mohli zaměstnanci pracovat samostatně.	1	2	3	4	5
27	Schopnosti zaměstnanců se neustále zdokonalují.	1	2	3	4	5
28	Do odbornosti zaměstnanců se neustále investuje.	1	2	3	4	5
29	Schopnosti zaměstnanců jsou vnímány jako důležitý nástroj pracovních činností a konkurenční výhody	1	2	3	4	5
30	Problémy vznikají často proto, že nemáme potřebnou odbornost k výkonu práce.	1	2	3	4	5

KONZISTENCE

Klíčové hodnoty organizace						
31	Vedoucí a manažeři organizace „praktikují to, co sami kážou“.	1	2	3	4	5
32	Existuje zde charakteristický styl managementu a výrazný soubor řídicích postupů.	1	2	3	4	5
33	Existuje zde jasný a konzistentní soubor hodnot, které určují způsob fungování organizace.	1	2	3	4	5
34	Ignorování základních hodnot nás přivede do nesnáží.	1	2	3	4	5
35	Existuje zde etický kodex, který usměrňuje naše jednání a umožňuje nám rozpoznat správně	1	2	3	4	5
Shoda						
36	Případné neshody v organizaci jsou řešeny k prospěchu obou stran.	1	2	3	4	5
37	V organizaci existuje silná firemní kultura.	1	2	3	4	5
38	Je snadné dosáhnout shody i u komplikovaných problémů.	1	2	3	4	5
39	Často máme problémy dosáhnout shody v klíčových otázkách.	1	2	3	4	5
40	Existuje zde jednoznačná shoda názorů na to, jak se věci dělají správně a jak chybně.	1	2	3	4	5
Koordinace a integrace						
41	Náš přístup k poskytování služeb je velmi důsledný a profesionální.	1	2	3	4	5
42	Zaměstnanci různých částí organizace sdílejí společnou perspektivu.	1	2	3	4	5
43	Koordinovat plány, záměry se zapojením různých složek organizace je jednoduché.	1	2	3	4	5
44	Pracovat s někým z jiné části naší organizace je stejné jako pracovat s někým cizím.	1	2	3	4	5
45	Cíle na různých úrovních organizace jsou vhodně sladěny.	1	2	3	4	5
ADAPTABILITA						
Tvorba změny						
46	Způsob, jakým se zavádějí změny, je flexibilní.	1	2	3	4	5
47	Organizace dobře reaguje na konkurenci a změny vnějšího prostředí	1	2	3	4	5
48	Průběžně jsou přijímány nové zdokonalené způsoby práce.	1	2	3	4	5
49	Snaha něco změnit většinou naráží na odpor.	1	2	3	4	5
50	Různé části organizace často spolu spolupracují za účelem provedení změny.	1	2	3	4	5
Orientace na klienta						
51	Požadavky klientů přímo ovlivňují i různá rozhodnutí v organizaci.	1	2	3	4	5
52	Organizace se zajímá o názory našich klientů.	1	2	3	4	5
53	Všichni zaměstnanci mají hluboké porozumění pro potřeby klientů.	1	2	3	4	5
54	Zájmy klientů jsou v naší organizaci často opomíjeny.	1	2	3	4	5
55	Prioritou organizace je poskytovat kvalitní a bezpečnou péči klientům	1	2	3	4	5
Organizační učení						
56	Neúspěch chápeme jako příležitost k poučení a zdokonalení se.	1	2	3	4	5
57	Nové metody a postupy jsou podporovány a odměňovány.	1	2	3	4	5
58	Mnoho důležitých maličkostí zůstane často opomenuto.	1	2	3	4	5
59	Učení je důležitým cílem pro naši každodenní práci.	1	2	3	4	5
60	V organizaci existují jasné a přesně nastavené činnosti.	1	2	3	4	5

Otázky k doplnění, prosím zaškrtněte platné políčko.

1. Jak dlouho pracujete v organizaci:

do 1 roku

1 – 5 let

6 – 10 let

nad 10 let

2. Profesionální zařazení:

Lékař/ka

NZP (pracující bez odborného dohledu, všechny kategorie)

Zdravotnický asistent

NZP sanitář/ka, pomocnice

Pracovník odd. technicko – administrativní

3. Váš věk:

20 – 30 let

31 – 40 let

41 – 50 let

50 let a více

4. Pracujete na pozici:

Vedoucí oddělení

Vedoucí jednotky (stanice, úseku)

Řadový zaměstnanec

Ještě jednou Vám chci poděkovat, že jste věnovali čas vyplnění dotazníku.

Příloha B – Vyjádření respondentů

Řadoví zaměstnanci, MISE, ANGAŽOVANOST

MISE		Počet 130 respondentů řadoví zaměstnanci				
Strategie organizace		1	2	3	4	5
1	Existuje dlouhodobý směr naší organizace do budoucna.	4	9	72	38	7
2	Důvěřuji rozhodnutím, které dělá vedení organizace.	13	43	39	34	1
3	Existuje jasná mise (poslání), která dává význam a smysl naší práci.	6	5	33	64	22
4	Strategie naší organizace vyžaduje podrobit se změnám v naší práci.	1	2	28	80	19
5	Strategie naší organizace mi není srozumitelná.	4	23	30	54	19
Procentuální výsledek - Strategie organizace		4%	13%	31%	42%	10%
Cíle organizace		1	2	3	4	5
6	Znám cíle, které jsou v organizaci stanoveny.	5	33	40	47	5
7	Je zde obecně rozšířená shoda se stanovenými cíli.	15	31	56	26	2
8	Jedním z cílů organizace je poskytovat kvalitní a bezpečnou péči.	2	4	11	63	50
9	Vedoucí organizace vytýčují cíle, které jsou náročné, ale realistické	4	24	37	60	5
10	V organizaci jsou průběžně srovnávány výsledky se stanovenými cíli.	6	14	72	36	2
Procentuální výsledek - Cíle organizace		5%	16%	33%	36%	10%
Vize organizace		1	2	3	4	5
11	Zaměstnanci vědí, co je třeba udělat pro dlouhodobý úspěch naší organizace.	8	15	40	61	6
12	Vize naší organizace vytváří nadšení a motivaci našich zaměstnanců.	48	47	24	7	4
13	Krátkodobé uvažování často poškozuje naši dlouhodobou vizi.	2	11	56	50	11
14	Jsmo schopni splnit krátkodobé požadavky, aniž bychom poškozovali naši dlouhodobou vizi.	1	12	62	52	3
15	Vizi naší organizace je akreditovaná nemocnice.	5	7	15	68	35
Procentuální výsledek - Vize organizace		10%	14%	30%	37%	9%
ANGAŽOVANOST		Počet 130 respondentů řadoví zaměstnanci				
Rozdělení povinností		1	2	3	4	5
16	Většina zaměstnanců je výrazně zapojena do své práce.	5	9	15	78	23
17	Informace jsou sdíleny na široké bázi, takže každý je může obdržet, když je potřebuje.	8	32	21	57	12
18	Rozhodnutí jsou obvykle prováděna na takové úrovni, která má nejlepší dostupné	4	32	48	44	2
19	Každý věří, že může mít na fungování organizace pozitivní vliv	10	32	47	35	6
20	Organizační plánování je průběžné a do určitého stupně jsou do tohoto procesu zahrnuti	13	23	42	48	4
Procentuální výsledek - Rozdělení povinností		6%	20%	27%	40%	7%
Týmová spolupráce		1	2	3	4	5
21	Spolupráce mezi různými odděleními organizace je aktivně podporována.	12	35	34	42	7
22	Zaměstnanci pracují jako součást týmu.	6	20	15	74	15
23	K provedení daných úkolů se používá týmová spolupráce spíše než hierarchie.	7	34	26	56	7
24	Práce je organizována tak, aby si každý zaměstnanec uvědomil souvislost mezi svou prací a	8	31	45	46	0
25	Týmy jsou našimi základními stavebními bloky, pracovní atmosféra je týmová spolupracující.	8	26	23	64	9
Procentuální výsledek - Týmová spolupráce		6%	22%	22%	43%	6%
Odborný rozvoj zaměstnanců		1	2	3	4	5
26	Autorita je delegována tak, aby mohli zaměstnanci pracovat samostatně.	2	16	24	78	10
27	Schopnosti zaměstnanců se neustále zdokonalují.	4	17	26	71	12
28	Do odbornosti zaměstnanců se neustále investuje.	17	38	32	37	6
29	Schopnosti zaměstnanců jsou vnímány jako důležitý nástroj pracovních činností a konkurenční	12	22	35	54	7
30	Problémy vznikají často proto, že nemáme potřebnou odbornost k výkonu práce.	11	37	32	41	9
Procentuální výsledek - Odborný rozvoj zaměstnanců		7%	20%	23%	43%	7%

Řadoví zaměstnanci, KONZISTENCE, ADAPTABILITA

KONZISTENCE		Počet 130 respondentů řadoví zaměstnanci				
Klíčové hodnoty organizace		1	2	3	4	5
31	Vedoucí a manažeři organizace „praktikují to, co sami kážou“.	18	43	54	13	2
32	Existuje zde charakteristický styl managementu a výrazný soubor řídicích postupů.	8	27	71	22	2
33	Existuje zde jasná a konzistentní soubor hodnot, které určují způsob fungování	7	19	76	28	0
34	Ignorování základních hodnot nás přivede do nesnází.	3	2	18	82	25
35	Existuje zde etický kodex, který usměrňuje naše jednání a umožňuje nám rozpoznat	1	8	30	76	15
Procentuální výsledek - Klíčové hodnoty organizace		6%	15%	38%	34%	7%
Shoda		1	2	3	4	5
36	Případné neshody v organizaci jsou řešeny k prospěchu obou stran.	17	42	49	21	1
37	V organizaci existuje silná firemní kultura.	16	25	73	13	3
38	Je snadné dosáhnout shody i u komplikovaných problémů.	10	42	56	20	2
39	Často máme problémy dosáhnout shody v klíčových otázkách.	0	16	35	64	15
40	Existuje zde jednoznačná shoda názorů na to, jak se věci dělají správně a jak chybně.	20	50	28	29	3
Procentuální výsledek - Shoda		10%	27%	37%	23%	4%
Koordinační a integrace		1	2	3	4	5
41	Náš přístup k poskytování služeb je velmi důsledný a profesionální.	2	24	18	62	24
42	Zaměstnanci různých částí organizace sdílejí společnou perspektivu.	7	27	46	44	6
43	Koordinovat plány, záměry se zapojením různých složek organizace je jednoduché.	10	58	50	12	0
44	Pracovat s někým z jiné části naší organizace je stejné jako pracovat s někým cizím.	5	53	25	41	6
45	Cíle na různých úrovních organizace jsou vhodně sladěny.	6	31	74	18	1
Procentuální výsledek - Koordinace a integrace		5%	30%	33%	27%	6%
ADAPTABILITA		Počet 130 respondentů řadoví zaměstnanci				
Tvorba změny		1	2	3	4	5
46	Způsob, jakým se zavádějí změny, je flexibilní.	13	39	36	41	1
47	Organizace dobře reaguje na konkurenci a změny vnějšího prostředí	16	40	56	16	2
48	Průběžně jsou přijímány nové zdokonalené způsoby práce.	12	21	38	58	1
49	Snaha něco změnit většinou naráží na odpor.	0	16	27	66	21
50	Různé části organizace často spolu spolupracují za účelem provedení změny.	1	32	53	43	1
Procentuální výsledek - Tvorba změny		6%	23%	32%	34%	4%
Orientace na klienta		1	2	3	4	5
51	Požadavky klientů přímo ovlivňují i různá rozhodnutí v organizaci.	4	21	37	61	7
52	Organizace se zajímá o názory našich klientů.	3	27	24	63	13
53	Všichni zaměstnanci mají hluboké porozumění pro potřeby klientů.	6	41	32	43	8
54	Zájem klientů jsou v naší organizaci často opomíjeny.	9	38	37	38	8
55	Prioritou organizace je poskytovat kvalitní a bezpečnou péči klientům	2	6	13	81	28
Procentuální výsledek - Orientace na klienta		4%	20%	22%	44%	10%
Organizační učení		1	2	3	4	5
56	Neúspěch chápeme jako příležitost k poučení a zdokonalení se.	2	5	15	97	11
57	Nové metody a postupy jsou podporovány a odměňovány.	22	55	40	12	1
58	Mnoho důležitých maličkostí zůstane často opomenuto.	1	9	25	78	17
59	Učení je důležitým cílem pro naši každodenní práci.	2	2	15	77	34
60	V organizaci existují jasné a přesně nastavené činnosti.	7	19	33	58	13
Procentuální výsledek - Organizační učení		5%	14%	20%	50%	12%

Liniový management, MISE, ANGAŽOVANOST

MISE		Počet 50 respondentů - liniový management				
Strategie organizace		1	2	3	4	5
1	Existuje dlouhodobý směr naší organizace do budoucna.	0	7	10	27	6
2	Důvěřuji rozhodnutím, které dělá vedení organizace.	1	9	15	19	6
3	Existuje jasná mise (poslání), která dává význam a smysl naší práci.	1	3	4	28	14
4	Strategie naší organizace vyžaduje podrobit se změnám v naší práci.	0	1	8	31	10
5	Strategie naší organizace mi není srozumitelná.	3	20	11	15	1
Procentuální výsledek - Strategie organizace		2%	16%	19%	48%	15%
Cíle organizace		1	2	3	4	5
6	Znám cíle, které jsou v organizaci stanoveny.	0	5	10	28	7
7	Je zde obecně rozšířená shoda se stanovenými cíli.	1	13	21	12	3
8	Jedním z cílů organizace je poskytovat kvalitní a bezpečnou péči.	0	1	1	12	36
9	Vedoucí organizace vytyčují cíle, které jsou náročné, ale realistické	1	8	5	30	6
10	V organizaci jsou průběžně srovnávány výsledky se stanovenými cíli.	0	6	15	26	3
Procentuální výsledek - Cíle organizace		1%	13%	21%	43%	22%
Vize organizace		1	2	3	4	5
11	Zaměstnanci vědí, co je třeba udělat pro dlouhodobý úspěch naší organizace.	0	11	7	32	0
12	Vize naší organizace vytváří nadšení a motivaci našich zaměstnanců.	10	24	14	1	1
13	Krátkodobé uvažování často poškozuje naši dlouhodobou vizi.	1	6	15	22	6
14	Jsmo schopni splnit krátkodobé požadavky, aniž bychom poškozovali naši dlouhodobou vizi.	0	3	17	27	3
15	Vizi naší organizace je akreditovaná nemocnice.	2	1	4	16	27
Procentuální výsledek - Vize organizace		5%	18%	23%	39%	15%
ANGAŽOVANOST		Počet 50 respondentů - liniový management				
Rozdělení povinností		1	2	3	4	5
16	Většina zaměstnanců je výrazně zapojena do své práce.	0	3	9	22	16
17	Informace jsou sdíleny na široké bázi, takže každý je může obdržet, když je potřebuje.	1	14	7	20	8
18	Rozhodnutí jsou obvykle prováděna na takové úrovni, která má nejlepší dostupné informace.	0	10	17	20	3
19	Každý věří, že může mít na fungování organizace pozitivní vliv	1	15	21	11	2
20	Organizační plánování je průběžné a do určitého stupně jsou do tohoto procesu zahrnuti všichni zaměstnanci.	1	12	9	25	3
Procentuální výsledek - Rozdělení povinností		1%	22%	25%	39%	13%
Týmová spolupráce		1	2	3	4	5
21	Spolupráce mezi různými odděleními organizace je aktivně podporována.	2	14	5	23	6
22	Zaměstnanci pracují jako součást týmu.	2	8	5	23	12
23	K provedení daných úkolů se používá týmová spolupráce spíše než hierarchie.	2	9	8	20	11
24	Práce je organizována tak, aby si každý zaměstnanec uvědomil souvislost mezi svou prací a	1	9	11	25	4
25	Týmy jsou našimi základními stavebními bloky, pracovní atmosféra je týmová spolupracující.	2	12	6	21	9
Procentuální výsledek - Týmová spolupráce		4%	21%	14%	45%	17%
Odborný rozvoj zaměstnanců		1	2	3	4	5
26	Autorita je delegována tak, aby mohli zaměstnanci pracovat samostatně.	2	12	9	21	6
27	Schopnosti zaměstnanců se neustále zdokonalují.	0	4	8	29	9
28	Do odbornosti zaměstnanců se neustále investuje.	2	17	5	18	8
29	Schopnosti zaměstnanců jsou vnímány jako důležitý nástroj pracovních činností a konkurenční	1	12	5	24	8
30	Problémy vznikají často proto, že nemáme potřebnou odbornost k výkonu práce.	2	15	9	23	1
Procentuální výsledek - Odborný rozvoj zaměstnanců		3%	24%	14%	46%	13%

Liniový management, KONZISTENCE, ADAPTABILITA

KONZISTENCE		Počet 50 respondentů - liniový management				
Klíčové hodnoty organizace		1	2	3	4	5
31	Vedoucí a manažeři organizace „praktikují to, co sami kážou“.	3	16	8	22	1
32	Existuje zde charakteristický styl managementu a výrazný soubor řídicích postupů.	1	12	21	15	1
33	Existuje zde jasná a konzistentní soubor hodnot, které určují způsob fungování	2	16	18	13	1
34	Ignorování základních hodnot nás přivede do nesnáží.	0	3	8	25	14
35	Existuje zde etický kodex, který usměrňuje naše jednání a umožňuje nám rozpoznat správně od	0	9	3	27	11
Procentuální výsledek - Klíčové hodnoty organizace		2%	22%	23%	41%	11%
Shoda		1	2	3	4	5
36	Případné neshody v organizaci jsou řešeny k prospěchu obou stran.	2	17	18	12	1
37	V organizaci existuje silná firemní kultura.	6	18	17	8	1
38	Je snadné dosáhnout shody i u komplikovaných problémů.	1	21	16	12	0
39	Často máme problémy dosáhnout shody v klíčových otázkách.	0	19	15	15	1
40	Existuje zde jednoznačná shoda názorů na to, jak se věci dělají správně a jak chybně.	2	24	12	11	1
Procentuální výsledek - Shoda		4%	40%	31%	23%	2%
Koordinace a integrace		1	2	3	4	5
41	Náš přístup k poskytování služeb je velmi důsledný a profesionální.	1	6	1	34	8
42	Zaměstnanci různých částí organizace sdílejí společnou perspektivu.	0	14	13	20	3
43	Koordinovat plány, záměry se zapojením různých složek organizace je jednoduché.	6	28	6	10	0
44	Pracovat s někým z jiné části naší organizace je stejné jako pracovat s někým cizím.	2	16	18	13	1
45	Cíle na různých úrovních organizace jsou vhodně sladěny.	4	16	18	11	1
Procentuální výsledek - Koordinace a integrace		5%	32%	22%	35%	5%
ADAPTABILITA		Počet 50 respondentů - liniový management				
Tvorba změny		1	2	3	4	5
46	Způsob, jakým se zavádějí změny, je flexibilní.	5	26	7	11	1
47	Organizace dobře reaguje na konkurenci a změny vnějšího prostředí	1	26	11	12	0
48	Průběžně jsou přijímány nové zdokonalené způsoby práce.	0	14	5	30	1
49	Snaha něco změnit většinou naráží na odpor.	0	16	5	24	5
50	Různé části organizace často spolu spolupracují za účelem provedení změny.	0	11	10	29	0
Procentuální výsledek - Tvorba změny		2%	37%	15%	42%	3%
Orientace na klienta		1	2	3	4	5
51	Požadavky klientů přímo ovlivňují i různá rozhodnutí v organizaci.	0	3	14	30	3
52	Organizace se zajímá o názory našich klientů.	1	6	5	34	4
53	Všichni zaměstnanci mají hluboké porozumění pro potřeby klientů.	3	19	11	16	1
54	Zájem klientů jsou v naší organizaci často opomíjeny.	3	32	5	6	4
55	Prioritou organizace je poskytovat kvalitní a bezpečnou péči klientům	1	3	3	24	19
Procentuální výsledek - Orientace na klienta		3%	25%	15%	44%	12%
Organizační učení		1	2	3	4	5
56	Neúspěch chápeme jako příležitost k poučení a zdokonalení se.	4	2	3	36	5
57	Nové metody a postupy jsou podporovány a odměňovány.	6	19	11	12	2
58	Mnoho důležitých maličkostí zůstane často opomenuto.	1	12	7	24	6
59	Učení je důležitým cílem pro naši každodenní práci.	0	2	4	28	16
60	V organizaci existují jasné a přesně nastavené činnosti.	1	9	6	28	6
Procentuální výsledek - Organizační učení		5%	18%	12%	51%	14%

BIBLIOGRAFICKÉ ÚDAJE

Jméno autora: Věra Tylchertová

Obor: Manažerská studia – Řízení lidských zdrojů

Forma studia: kombinovaná

Název práce: Firemní kultura v Oblastní nemocnici Mladá Boleslav a.s.

Rok: 2016

Počet stran textu bez příloh: 90

Celkový počet stran příloh: 7

Počet titulů českých použitých zdrojů: 28

Počet titulů zahraničních použitých zdrojů: 0

Počet internetových zdrojů: 9

Vedoucí práce: Ing. Mgr. Stanislav Termann Ph.D., MBA