

**VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU**

**DIPLOMOVÁ PRÁCE**

**2014**

**TEREZA PUFFLEROVÁ**

**VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU**

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

# **DIPLOMOVÁ PRÁCE**



**MASTER OF BUSINESS ADMINISTRATION**

# VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

## NÁZEV DIPLOMOVÉ PRÁCE/TITLE OF THESIS

Firemní kultura v soukromém zdravotnickém zařízení z pohledu všeobecných sester a ostatních zaměstnanců.

## TERMÍN UKONČENÍ STUDIA A OBHAJOBA (MĚSÍC/ROK)

Říjen/2014

## JMÉNO A PŘÍJMENÍ / STUDIJNÍ SKUPINA

Bc. Tereza Pufflerová / MBA 31

## JMÉNO VEDOUČÍHO DIPLOMOVÉ PRÁCE

Ing. Robin Čejka, MBA

## PROHLÁŠENÍ STUDENTA

Prohlašuji tímto, že jsem zadanou diplomovou práci na uvedené téma vypracoval/a samostatně a že jsem ke zpracování této diplomové práce použil/-a pouze literární prameny v práci uvedené. Jsem si vědom/a skutečnosti, že tato práce bude v souladu s § 47b zák. o vysokých školách zveřejněna, a souhlasím s tím, aby k takovému zveřejnění bez ohledu na výsledek obhajoby práce došlo.

Prohlašuji, že informace, které jsem v práci užil/a, pocházejí z legálních zdrojů, tj. že zejména nejde o předmět státního, služebního či obchodního tajemství či o jiné důvěrné informace, k jejichž použití v práci, popř. k jejichž následné publikaci v souvislosti s předpokládanou veřejnou prezentací práce, nemám potřebné oprávnění.

Datum a místo:

31. 8. 2014, PRAHA

  
příjmení studenta

## PODĚKOVÁNÍ

Rád/-a bych tímto poděkoval/-a vedoucímu diplomové práce, za metodické vedení a odborné konzultace, které mi poskytl/-a při zpracování mé diplomové práce.

# VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

## SOUHRN

### 1. Cíl práce:

Hlavním cílem je zhodnotit firemní kulturu v konkrétní soukromé zdravotnické organizaci a navrhnout doporučení pro její zlepšení.

Díličními cíli jsou:

- shromáždit a setřídít teoretické poznatky o firemní kultuře;
- formulovat metodický postup práce;
- zvolit dotazník zkoumající firemní kulturu;
- popsat současnou situaci v soukromé zdravotnické organizaci;
- realizovat dotazníkové šetření a rozhovory s manažery;
- vyhodnotit výsledky dotazníkového šetření a vyvodit závěry.

### 2. Výzkumné metody:

Byla použita syntéza získaných teoretických poznatků, kvantitativní typ výzkumu s využitím dotazníkové metody podle Denisona a závěrem vyhodnocení výsledků dotazníkového šetření (syntéza).

### 3. Výsledky výzkumu/práce:

Zhotoveno a rozdáno bylo 120 dotazníků s 60 otázkami. Ze všech dotazníků bylo možné využít pouze 106. Z odpovědí vyplynulo, že 48% z dotázaných všeobecných sester vnímá negativně oblast angažovanosti v organizaci, zatímco 75% ostatních zaměstnanců zvolilo kladnou odpověď. Mezi významnými znaky konzistence nedošlo mezi všeobecnými sestrami (74% kladná odpověď) a ostatními zaměstnanci (83% kladná odpověď) k zásadním neshodám. Stejně tak v oblasti adaptability existuje mezi dotázanými pozitivní shoda. Nejvíce negativních odpovědí se vyskytlo u otázek týkající se mise organizace, záporný postoj vyjádřilo 69% z dotázaných všeobecných sester a 77% ostatních zaměstnanců.

### 4. Závěry a doporučení:

Z dotazníkového šetření vyplynulo, že oblast mise je mezi dotázanými zaměstnanci vnímána nejméně a v porovnání s ostatními sledovanými oblastmi i velmi negativně. Významné znaky angažovanosti jsou všeobecnými sestrami a ostatními zaměstnanci vnímány zcela odlišně - zatímco zaměstnanci (nezdravotníci) ohodnotili oblast angažovanosti pozitivně, všeobecné sestry nikoliv.

Navrhováno je: zlepšení povědomí o vizích organizace, zlepšení přístupu k práci, zlepšení komunikace mezi manažery a sestrami, návrhy na finanční i nepeněžní odměňování zaměstnanců.

## KLÍČOVÁ SLOVA

Firemní kultura, organizace, zaměstnanec, všeobecná sestra

# VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

## SUMMARY

### 1. Main objective:

The main goal is to assess the corporate culture of a concrete private health-care facility and to suggest recommendations for its improvement.

The partial goals are:

- to collect and sort out theoretical findings concerning the corporate culture;
- to formulate the systematic procedure for the work;
- to choose the questionnaire surveying the corporate culture;
- to describe the current situation in the private health-care facility;
- to implement the questionnaire research and interviews with the managers;
- to evaluate the results of the questionnaire research and to formulate conclusions.

### 2. Research methods:

The theoretical findings were synthesized, the quantitative kind of research employing Denison's questionnaire method was used, and results of the questionnaire research were evaluated (the synthesis).

### 3. Result of research:

120 questionnaires containing 60 questions were printed out and spread; 106 of them turned out usable. The answers revealed that 48% of the general nurses have a negative view on their involvement in the organization while 75% of the rest of the employees chose the positive answer. As concerns the important signs of consistency there were found no significant discrepancies between general nurses (74% positive answers) and other employees (83% positive answers). Similar positive agreement was found in the area of adaptability. The highest number of negative answers appeared in case of questions concerning the mission of the organization - 69% of the questioned nurses and 77% of other employees expressed the negative attitude.

### 4. Conclusions and recommendation:

The questionnaire research showed that the questioned employees' views on the area of mission are the least significant and compared to other surveyed areas this one is seen very negatively. The important signs concerning involvement are viewed quite differently by general nurses and by other employees - unlike the general nurses the other (non-medical) employees tend to view the area of involvement positively.

The recommendations: to improve the awareness of the visions of the organization, to improve the attitude to work, to improve the communication between the managers and the nurses, proposals concerning financial and non-financial remuneration of the employees.

## KEYWORDS

Corporate culture, organization, employee, nurse

## JEL CLASSIFICATION

I10 - Health: General

I13 - Health Insurance, Public and Private

# VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

Vysoká škola ekonomie a managementu  
Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

## ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Jméno a příjmení:	Tereza Pufflerová
Studijní program:	Master of Business Administration (MBA)
Studijní obor:	Master of Business Administration
Studijní skupina:	MBA 31
Název DP:	Firemní kultura v soukromém zdravotnickém zařízení z pohledu všeobecných sester a ostatních zaměstnanců
Zásady pro vypracování (stručná osnova práce):	1 Úvod 2 Cíl a metodika (hlavní a dílčí cíle) 3 Teoretická východiska práce – firemní kultura (definice, vznik a vývoj, typologie, determinanty), prvky firemní kultury, síla firemní kultury, diagnostika a změna 4 Analytická část práce – představení firmy, výsledky výzkumného šetření a jejich interpretace 5 Navrhovaná zlepšení 6 Závěr
Seznam literatury: (alespoň 4 zdroje)	<ul style="list-style-type: none"><li>• BEDRNOVÁ, E., JAROŠOVÁ, E., NOVÝ, I. <i>Manažerská psychologie a sociologie</i>. Praha : Management Press, 2012. ISBN 978-80-7261-239-0.</li><li>• LUKÁŠOVÁ, R. <i>Organizační kultura a její změna</i>. Praha : Grada, 2010. ISBN 978-80-247-2951-0.</li><li>• LUKÁŠOVÁ, R., NOVÝ, I. a kol.. <i>Organizační kultura</i>. Praha : Grada, 2004. ISBN 80-247-0648-2.</li><li>• NOVÝ, I. a kol. <i>Interkulturální management: Lidé, kultura a management</i>. Praha : Grada, 1996. ISBN 80-7169-260-3.</li><li>• PFEIFER, L., UMLAUFOVÁ, M. <i>Firemní kultura</i>. Praha : Grada, 1993. ISBN 80-7169-018-X.</li><li>• ŠIGUT, Z. <i>Firemní kultura a lidské zdroje</i>. Praha : Aspi, 2004. ISBN 80-7357-046-7.</li></ul>
Harmonogram	<ul style="list-style-type: none"><li>• Zpracování cílů a metodiky do 01.06.2014</li><li>• Zpracování teoretické části do 20.06.2014</li><li>• Zpracování výsledků do 01.08.2014</li><li>• Finální verze do 20.08.2014</li></ul>
Vedoucí DP:	Ing. Robin Čejka, MBA

V Praze dne 27. 8. 2014

Prof. Ing. Milan Žák, CSc.  
rektor

Milan  
Žák

Digitačně podepsal Milan Žák  
DN: c=CZ, cn=Milan Žák, o=Vysoká škola ekonomie a managementu, ou=s.p.s., email=uzak@vsem.cz, serialNumber=CA-10107655  
Datum: 2014.08.27 09:26:16 +0200

# OBSAH

<b>1 Úvod</b>	1
<b>2 Cíl a metodika</b>	4
2.1 Metodika práce	4
2.1.1 Dotazník podle Denisona	5
2.1.2 Charakteristika zkoumaného vzorku	6
2.1.3 Organizace výzkumu	7
2.1.4 Rozhovor	8
<b>3 Teoretická východiska práce</b>	9
3.1 Firemní kultura	9
3.1.1 Definice firemní kultury	9
3.1.2 Vznik a vývoj firemní kultury	10
3.1.3 Význam firemní kultury	11
3.1.4 Determinanty firemní kultury	12
3.1.5 Typologie firemní kultury	14
3.2 Prvky firemní kultury	16
3.2.1 Základní předpoklady, hodnoty, normy, postoje	17
3.2.2 Vnější manifestace firemní kultury	18
3.3 Síla firemní kultury	19
3.3.1 Člověk a jeho postavení v organizaci	20
3.3.2 Paralely mezi osobností člověka a osobností organizace	21
3.4 Diagnostika firemní kultury	21
3.4.1 Analýza firemní kultury	22
3.4.2 Audit firemní kultury	23
3.4.3 Benchmarking	23
3.4.4 Benchlearning	24
3.4.5 Kvalitativní metody	24
3.4.2 Kvantitativní metody	24
3.5 Změna firemní kultury	26
3.5.1 Typy změn firemní kultury	27
3.5.2 Modely změn firemní kultury	28
3.5.3 Utváření žádoucí firemní kultury	29
<b>4 Analytická část práce</b>	31
4.1 Základní informace o organizaci	31
4.1.1 Historie organizace	32
4.1.2 Poskytovaná péče	32
4.1.3 Struktura sledované organizace	33
4.1.4 Firemní kultura sledované organizace	34
4.2 Výsledky výzkumného šetření a jejich interpretace	35
4.2.1 Angažovanost	37
4.2.2 Konzistence	39
4.2.3 Adaptabilita	41
4.2.4 Mise	42
4.2.5 Výsledky rozhovorů	45
4.2.6 Vztah kultury a výkonnosti organizace	48
4.2.7 Souhrnné výsledky	49

<b>5 Navrhovaná zlepšení</b>	51
5.3.1 Návrhy na zlepšení o povědomí a vizích organizace	51
5.3.2 Návrhy na zlepšení přístupu k práci	52
5.3.3 Návrhy na zlepšení komunikace mezi manažery a sestrami	52
5.3.4 Návrhy na finanční ohodnocení sester	53
5.3.5 Návrhy na nepeněžní odměňování a oceňování	53
5.3.6 Návrhy na zvýšení osobního rozvoje	54
<b>6 Závěr</b>	55
Literatura	57
Přílohy	



## Seznam tabulek

Tabulka 1	Faktory okolního prostředí a faktory managementu	14
Tabulka 2	Složení zkoumaného vzorku z hlediska pohlaví	35
Tabulka 3	Složení zkoumaného vzorku z hlediska profesního zařazení	35
Tabulka 4	Struktura zaměstnanců podle věku	36
Tabulka 5	Otázky zaměřené na angažovanost	37
Tabulka 6	Zjištěná míra angažovanosti	37
Tabulka 7	Otázky zaměřené na konzistenci	39
Tabulka 8	Zjištěná míra konzistence	39
Tabulka 9	Otázky zaměřené na adaptabilitu	41
Tabulka 10	Zjištěná míra adaptability	41
Tabulka 11	Otázky zaměřené na misi	43
Tabulka 12	Zjištěná míra mise	43
Tabulka 13	Externí vs. interní zaměření organizace	48
Tabulka 14	Flexibilita vs. stabilita organizace	48

## **Seznam obrázků**

Obrázek 1	Determinanty firemní kultury – vnitřní vlivy	13
Obrázek 2	Prvky firemní kultury	16
Obrázek 3	Faktory předurčující efektivnost organizace podle Denisona	25
Obrázek 4	Tříetapový model firemní kultury	28
Obrázek 5	Model změny firemní kultury podle Sackmana	29
Obrázek 6	Organizační struktura sledované organizace	33

# 1 Úvod

Kultura (pomineme-li původní označení pro pěstování užitkových plodin) je vysvětlována jako výsledek činnosti člověka a společnosti, pojem kultura ve smyslu pěstovat, zlepšovat byl potom užíván pro označení vybraných lidských činností (zvláště uměleckých) a následně v souvislosti s antropologií nebo sociologií. V dnešní době se stále častěji stává součástí marketingu, managementu a sociální komunikace. Sociologové, zabývající se řízením podniků či firem přibližně od 50. let 20. století, zdůrazňovali již od počátku význam tzv. měkkých faktorů (hodnoty, cíle, mezilidské vztahy atd.), ke skutečné popularizaci, rozšíření a praktickému využití tohoto fenoménu v manažerských řídicích koncepcích došlo ale až se zavedením pojmu podniková/firemní kultura. Tento specializovaný pojem je potom vysvětlován jako kolektivní naprogramování ducha, které zaměstnance podniku odlišuje od jiných (Nový a kol., 1996, s. 144).

Dnes se již běžně uvádí, že firma (podnik, společnost, organizace) má své charakteristické klima, osobitou atmosféru a charakteristickou kulturu – tedy celkem rozpoznatelné prvky, kterými se navenek prezentuje, které vytváří její image (způsob rozhodování jejích manažerů, realizace různých činností, formy vzájemné komunikace, náhled zaměstnanců na vnitrofiremní ustanovení, vize, postoje, loajalita). K uvědomování si důležitosti lidského kapitálu pro růst konkurenceschopnosti jednotlivých firem dnes samozřejmě přispívá i určitá módnost a následný *hype* (přehnaná až bombastická reklama), které z pojmu vytvořily určitý fenomén naší doby. Prvotním cílem však stále zůstává snaha o budování a zlepšování firemního prostředí – firemní kultury (Čaník, 2007).

Celá problematika firemní kultury je součástí adaptability (otevřenosti) firmy, schopnosti přizpůsobovat se změnám, a tak přežít v dnešní tvrdé konkurenci. Stručně řečeno – firemní kultura je vlastně soubor pravidel a principů, kterými se řídí vnitřní chod firmy (organizace), celková atmosféra a klima uvnitř této firmy. Existuje celá řada faktorů, které toto klima ovlivňují a mohou ovlivnit i budoucnost celé firmy (úspěšnost, efektivnost, možné problémy a postihy). Přestože se pojem firemní kultura již dostal do širšího povědomí a teoreticky i v praxi je celkem chápán jako důležitá determinanta výkonnosti firmy, množství odborných publikací na dané téma na českém trhu příliš nevzrostlo. Podle autorky Lukášové (2010, s. 10) se problém týká především deficitu informací týkajících se utváření žádoucího obsahu a možnosti změny firemní kultury.

V některých českých firmách se občas stává, že firemní kultura je zúžena jen na pouhý dresscode (způsob oblékání zaměstnance) nebo několik málo pravidel, která jsou vyvěšena v každé kanceláři firmy. Tak tomu ostatně bývalo již v minulosti. Jejich obsah často nikdo nechápal a nevnímal, proto se jimi také nikdo neřídil a víceméně neřídí ani dnes. Pokud je však koncept firemní kultury propracován a patřičně zpopularizován, může být všemi sdílen a být tak nenásilným nástrojem firmy k posílení loajality zaměstnanců k firmě, pro kterou pracují a v níž tráví velkou část dne. Firemní kultura předurčuje vztahy i atmosféru na pracovišti i vztahy k obchodním partnerům. Ovlivňuje to, jak dobře se lidem v dané firmě pracuje a jak příjemné (nebo naopak nepříjemné) je s ní spolupracovat (Šilhánová, 2010). Klíčovou úlohu při cílevědomém utváření motivující a výkonnost podporující kultury hraje management firmy. Obsah kultury ovlivňuje jak cílenými postupy, tak svým každodenním chováním.

Samotné manažery je nutné seznamovat a učit novým dovednostem a novým přístupům k vedení lidí. Nejen manažeři, ale také všichni ostatní zaměstnanci totiž musí pochopit, že reprezentují firmu dvojitým směrem. Je důležité u zaměstnanců zvýšit pocit ztotožnění se s firmou, zvýšit jejich zájem o dění ve firmě, ale také zvýšit celkovou

spokojenost samotných zaměstnanců, protože spokojený zaměstnanec je pro firmu nejlepší reklamou. Dobré sociální klima a silně zakotvená kultura mohou vést k dosahování špičkových výkonů a zajištění prosperity firmy (Šubrtová, 2009, s. 11).

Tolik k teorii, dále se již bude práce týkat konkrétních údajů o zkoumané zdravotnické organizaci, pojem „firma“ bude proto dále nahrazen pojmem „organizace“.

Po pádu totalitního režimu v roce 1989 skončilo centralizované organizování služeb podle vzoru Sovětského svazu a nastala masivní porevoluční transformace českého zdravotnictví. Díky změnám v zákoně a provedené privatizaci mohla vzniknout i nová nestátní soukromá zdravotnická organizace.

Zkoumaná zdravotnická organizace byla v centru Prahy zřízena v roce 1996 jako pobočka velké nadnárodní skupiny, jejíž mateřská organizace dodnes sídlí v USA. Pražská nestátní zdravotnická organizace využívá výhradně institut samoplátce, klient si tedy hradí veškeré zdravotnické úkony sám z vlastních zdrojů, bez příspěví zdravotní pojišťovny. Hlavním cílem organizace bylo nabídnout nadstandardní možnosti individuální péče, které do té doby nebyly v rámci České republiky dostupné. Prvními klienty proto byli čeští manažeři, diplomaté, konzulové a zahraniční klientela. Původním stěžejním programem organizace bylo poskytování nadstandardní individuální péče v oblasti preventivní medicíny zaměřené na celkovou revitalizaci těla. Dnesje nabídka této organizace podstatně rozšířena, předmětem jejího zájmu již není interní medicína a její preventivní programy, ale komerční obory v oblasti plastické chirurgie, dermatologie a stomatologie (Klinika XY, 2013, s. 2).

V roce 2011 bylo v Praze registrováno celkem 86 poliklinik, které svým klientům nabízejí komplexní zdravotní služby a často i nadstandardní, finančně náročnější variantu péče. Dochází tedy ke konkurenčnímu boji o klienty, a často tak vznikají úzce profilované kliniky, kterým se komplexní zdravotnická organizace nemohou vyrovnat. Dalším výrazným faktorem je již zákazník sám. Žijeme v době totální informovanosti, na internetu již lze zjistit optimální nabídku v příslušných oblastech. Cena, kvalita, nadstandardní služby jsou obvyklé pojmy, které u náročného spotřebitele rozhodují (Klinika XY, 2013, s. 2). Každá organizace je ale tvořena lidmi a zdravotnické organizace mají v daném ohledu ještě specifitější postavení. Zdravotnický personál je v přímém vztahu s klienty, každým svým úkonem navenek reprezentuje svou organizaci. Do firemní kultury zdravotníků patří zcela neodmyslitelně i etických kodex, upravující obecná i konkrétní pravidla práce, která musí respektovat veškerý zdravotnický personál.

Diplomová práce se zaměřuje na problematiku firemní kultury v soukromém sektoru, konkrétně na soukromou zdravotnickou organizaci v Praze. Téma diplomové práce „Firemní kultura v soukromém zdravotnickém organizace z pohledu všeobecných sester a ostatních zaměstnanců“ bylo vybráno především pro jeho aktuálnost a zájem o danou problematiku.

Hlavním cílem práce je zhodnotit firemní kulturu v konkrétní soukromé zdravotnické organizaci a navrhnout doporučení pro její zlepšení. Dílčími cíli pak jsou:

- shromáždit a setřídít teoretické poznatky o firemní kultuře;
- formulovat metodický postup práce;
- zvolit dotazník zkoumající firemní kulturu;
- popsat současnou situaci v soukromém zdravotnickém organizace;
- realizovat dotazníkové šetření a rozhovory s manažery;
- vyhodnotit výsledky dotazníkového šetření a vyvodit závěry.

Přiblížení problematiky bude uvedeno v teoretické části. Zde bude popsána firemní kultura obecně, její obsah a síla, diagnostické metody a metodika práce, jež tvoří úvod do části praktické. Výsledky a návrhy zjištěných skutečností budou dále popsány v části analytické, hlavní použitou metodou bude dotazník podle Denisona. Na základě zjištěných výsledků budou navržena opatření k případné změně obsahu firemní kultury. Tato práce může posloužit vedení soukromé zdravotnické organizace, které by mohla umožnit reflexi současného stavu firemní kultury z pohledu části vlastních zaměstnanců, následně může posloužit jako podnět pro navrhované změny v organizaci.

K objektivitě práce budou využity poznatky praktické i teoretické, použita odborná literatura zabývající se firemní kulturou, následně bude sledována reálná situace ve zdravotnické organizaci. K tomuto účelu budou shromážděna data z oblasti firemní kultury.

## 2 Cíl a metodika

Diplomová práce vycházela z následujícího metodického postupu. Téma navázalo na seminární práci týkající se firemní kultury v soukromé zdravotnické organizaci z pohledu všeobecných sester (Pufflerová, 2014). Vedení soukromé zdravotnické organizace si vyžádalo provést průzkum oblasti firemní kultury napříč všemi zaměstnanci.

Hlavním cílem práce je zhodnotit firemní kulturu v soukromé zdravotnické organizaci a navrhnout doporučení pro její zlepšení. Dílčími cíli jsou:

- shromáždit a setřídít teoretické poznatky o firemní kultuře;
- formulovat metodický postup práce;
- zvolit dotazník zkoumající firemní kulturu;
- popsat současnou situaci v soukromé zdravotnické organizaci;
- realizovat dotazníkové šetření a rozhovory s manažery;
- vyhodnotit výsledky dotazníkového šetření a vyvodit závěry.

### 2.1 Metodika práce

Volba vhodného tématu byl základní krok pro stanovení cíle zkoumání diplomové práce. V teoretické části práce je využito literatury, která pomohla získat přehled o dané problematice od historie až po současný stav firemní kultury. Tato část práce je zpracována formou literární rešerše. Byla popsána firemní kultura obecně, vznik a vývoj, význam a determinanty firemní kultury. Dále se teoretická část práce zabývá typologií firemní kultury, jejími prvky, obsahem, silou, diagnostickými metodami a změnou firemní kultury.

Praktická část je věnována základním informacím o sledované organizaci, kde hlavním zdrojem informací byla konkrétní data sledované organizace, vlastní poznatky z několikaletého působení v této organizaci a již získaná data od všeobecných sester publikovaná v seminární práci. Hlavní součástí praktické části je výzkum pomocí dotazníkové metody podle Denisona, který byl zvolen na základě předem stanoveného cíle. Dotazník, který volně přeložila Šubrtová (2009, s. 83 – 86), je uveden v Příloze 1 na konci práce. V tomto oddílu práce jsou dále popsány výsledky a návrhy zjištěných skutečností. Získaná data jsou následně vyhodnocena, roztríděna a doplněna o rozhovory s manažery soukromého zdravotnického organizace s cílem zjistit, jak podle nich vnímají firemní kulturu řadoví zaměstnanci, a pokud dojde k rozdílům, tak ve kterých oblastech. Z dosažených dat jsou vyvozeny patřičné návrhy na implementaci nových zlepšení. Tyto poznatky jsou nezbytné pro splnění cíle práce.

### 2.1.1 Dotazník podle Denisona

Firemní kultura musí být studována prostřednictvím jednotlivců, ale má nadindividuální charakter (Lukášová, Nový, 2004, s. 100). Aby nebyla analýza pouhým subjektivním odhadem, měla by být podle autorů zkoumanou jednotkou celá organizace. Právě proto, že je firemní kultura studována prostřednictvím jednotlivců, lze očekávat, že jednotlivé skupiny budou firemní kulturu chápat odlišně, tedy že budou existovat určité subkultury. Pro potřeby této práce budou zkoumány dvě základní skupiny, všeobecné sestry a řadoví zaměstnanci soukromé zdravotnické organizace.

K získání dat pro diplomovou práci byl použit dotazník s technikou PAPI (paper and pen interviewing) a rozbor interních dokumentů soukromé zdravotnické organizace.

Dotazník je způsob písemného kladení otázek a získávání písemných odpovědí. Je to nejfrekventovanější metoda zjišťování údajů, která je dána lehkou konstrukcí dotazníku. Dotazník je určen především pro hromadné získávání údajů od velkého počtu odpovídajících a je považován za ekonomický výzkumný nástroj, protože jím lze získat velké množství informací při malé investici času (Gavora, 2000, s. 99). K dalším výhodám dotazníku patří skutečnost, že nedochází k nežádoucímu ovlivnění působením osoby tazatele a respondent si sám určí dobu, která mu vyhovuje pro zodpovězení otázek. Naopak nevýhodou je nižší návratnost (Bedrnová a kol., 2012, s. 55). Ve výzkumu této práce byla využita kvantitativní metoda sběru dat.

Zvolený model dotazníku je základem pro průzkum firemní kultury a vedení, který byl vypracován Danielem R. Denisonem a Williamem S. Nealem a použit ve více než 5000 organizacích po celém světě (Šubrtová, 2009, s. 51). Jak je již uvedeno v kapitole 2.4.6 Kvantitativní metody, autor vymezil čtyři důležité faktory organizační kultury, které předurčují efektivnost organizace: angažovanost, konzistenci, adaptabilitu a misi. Každá z těchto vlastností je dále rozdělena do tří indexů (na celkem 12). Tento model je založen na chování, je navržen a vytvořen v rámci podnikatelského prostředí a ne pouze v rámci vědeckého prostředí, jak tomu bývá v jiných kulturních modelech. Respondenti vyjadřují míru svého souhlasu či nesouhlasu s jednotlivými tvrzeními (Lukášová, 2010, s. 152). Jde o otázky uzavřeného typu, kdy v nich respondenti označují předem formulovanou odpověď. Uzavřené otázky se používají zejména pro srovnatelnost odpovědí a relativně nejjednodušší kvantitativní zpracování. Dotazník obsahuje celkem 60 otázek zjišťujících již zmíněnou angažovanost zaměstnance (otázky 1 – 15), konzistenci (otázky 16 – 30), adaptabilitu (otázky 31 – 45) a misi organizace (otázky 46 – 60).

Mise (mission) – zde se tímto pojmem vyjadřuje smysl existence a dlouhodobé směřování organizace. K měření míry přítomnosti daného rysu organizace jsou využívány tyto ukazatele (Hajerová-Müllerová, Šimek, 2012, s. 51):

- *strategický záměr*: každá organizace by měla mít dlouhodobý záměr a strategické cíle, které by měly být členům organizace jasné;
- *cíle a úkoly*: stanovené cíle jsou misi odpovídající a jsou strategií celé organizace, zaměstnanci vědí, jaké úkoly pro ně z těchto cílů plynou;
- *vize*: v organizaci je sdílen žádoucí obraz budoucnosti, který pracovníky směřuje a motivuje.

Konzistence (consistency) – zde se jedná o sdílení klíčových hodnot organizace a jim odpovídající způsoby myšlení, které fungují jako implicitní regulátory a kontrolní systémy. Konzistence je zdrojem stability organizace a její vnitřní integrace, tedy základem silné firemní kultury (Hajerová-Müllerová, Šimek, 2012, s. 51). Daný rys je v dotazníku měřen prostřednictvím 3 ukazatelů (Lukášová, 2010, s. 152):

- *klíčové hodnoty*: členové organizace sdílejí soubor hodnot, s nimiž je spojena jejich identita a vlastní očekávání;
- *koordinace a integrace*: za účelem dosažení společných cílů jsou schopny v organizaci spolupracovat odlišné funkční útvary;
- *shody*: při řešení kritických problémů jsou členové organizace schopni dosahovat shody.

Angažovanost (involvement) – napomáhá k rozvoji pracovníků organizace, podporuje jejich iniciativu, odpovědnost a vědomí „spoluvlastnictví“ organizace. Míra angažovanosti je pak vyjádřena těmito ukazateli (Lukášová, 2010, s. 153):

- *zmocnění*: pracovníci jsou schopni a mají pravomoci k tomu, aby řídili svou vlastní práci; to u nich vytváří pozitivní pocit spoluvlastnictví a spoluodpovědnosti vůči organizaci;
- *týmová orientace*: v organizaci hraje důležitou roli vzájemná spolupráce a týmové směřování k dosahování společných cílů;
- *rozvoj pracovníků*: s cílem dosažení konkurenceschopnosti organizace investují do rozvoje znalostí a dovedností pracovníků.

Adaptabilita (adaptability) – jedná se o schopnost organizace průběžně reagovat na požadavky vnějšího prostředí. Míra adaptability je měřena prostřednictvím (Lukášová, 2010, s. 153):

- *připravenosti na změnu*: organizace je schopna na budoucí vývoj a změny pružně reagovat;
- *zaměření na zákazníka*: zákazníkům je v organizaci porozuměno, jsou vnímány jejich potřeby a organizace na ně operativně reaguje;
- *organizačního učení*: organizací jsou vnímány signály z vnějšího prostředí, které jsou transformovány do inovací, získávání znalostí, zlepšování a rozvoje

### **2.1.2 Charakteristika zkoumaného vzorku**

Hlavní úkol sociologických výzkumů je najít takový postup, aby výsledky, které jsou získány na vzorku, byly co nejvíce podobné těm, které by se získaly na celé populaci. Disman (2011, s. 93) vzorkem neboli výběrovým souborem označuje skupinu jednotek, které jsou skutečně pozorovány. Soubor jednotek, o kterém se předpokládá, že jsou pro něj naše závěry platné, označuje autor jako populaci neboli základní soubor. V tomto případě jsou základním souborem všichni obyvatelé ČR zaměstnaní v soukromé sféře.

O spolupráci byly požádány všechny všeobecné sestry a zbývající zaměstnanci soukromé zdravotnické organizace pracující na hlavní pracovní poměr (výběrový soubor). Po schválení dotazníku managementem organizace bylo rozdáno celkem 120 dotazníků, z toho 25 dotazníků pro všeobecné sestry. V úvodu dotazníku je oslovení



spolupracovníků, představení se, téma výzkumu a postup k vyplnění. Zároveň jsou respondenti ubezpečeni, že jejich odpovědi zůstanou zcela anonymní a vedení organizace bude předložen pouze souhrnný výsledek šetření. U dotazovaných všeobecných sester nebyla položena otázka týkající se jejich věku, jelikož všechny všeobecné sestry v této zdravotnické organizaci nejsou starší 33 let. Tato skutečnost nijak nenaruší věrohodnost výsledků výzkumného šetření, jelikož věková struktura všeobecných sester je personálnímu oddělení známá a tyto údaje nejsou klíčovým prvkem tohoto výzkumu.

O rozhovor byl požádán ředitel soukromého zdravotnického organizace, vedoucí klientského centra a recepce, HR manažer (manažer lidských zdrojů), obchodní manažerka a finanční manažer. Nikdo z oslovených se neúčastnil dotazníkového šetření.

### **2.1.3 Organizace výzkumu**

Výzkum probíhal ve 3 hlavních fázích:

1. fáze přípravná;
2. fáze realizační;
3. fáze vyhodnocovací.

#### 1. Fáze přípravná

V této fázi probíhalo tzv. pilotní šetření, kterým autorka zjišťovala, zdali lze dotazník bez problémů použít - zdali se v dotazníku nevyskytují nějaké chyby (chybějící otázka, chybějící možnost odpovědi nebo nesrozumitelný překlad otázky).

Zhotoveno a rozdáno bylo celkem 120 dotazníků, přičemž byla 100% návratnost (dotazníky byly vybírány zpět osobně nebo prostřednictvím vedoucího oddělení). 14 dotazníků se nedalo použít, protože nebyl vyplněný dostatečný počet otázek. K samotnému výzkumu bylo použito 106 dotazníků, což je 88%.

#### 2. Fáze realizační

Dotazníky byly rozdávány v termínu od 24. 3. – 10. 7. 2014 v pracovní době všem všeobecným sestrám a zaměstnancům soukromé zdravotnické organizace. Dotazníky byly respondentům předávány osobně nebo prostřednictvím vedoucího oddělení.

#### 3. Fáze vyhodnocovací

Nejprve byly samostatně vyhodnoceny dotazníky od všeobecných sester soukromé zdravotnické organizace, poté k porovnání od zbývajících zaměstnanců. Hodnoceny byly jednotlivé otázky ze čtyř faktorů předurčující výkonnost organizace: angažovanost, adaptabilita, konzistence a mise. Následně byly zvoleny nejčastěji se vyskytované odpovědi (dotazník Denisona je postaven na myšlence, že čím více je kladných odpovědí, tím je silnější firemní kultura) a zprůměrovaná data byla uspořádána do předem připravených pracovních tabulek. Pro výpočet a konstrukci byl využit Microsoft Excel, položky čtyř hlavních faktorů byly sestaveny do tabulek, které byly samostatně popsány a následně i graficky znázorněny histogramy (sloupcový diagram rozdělení četností).

Absolutní četnost (N) udává počet respondentů, kteří odpovídali na danou otázku stejnou odpovědí.

Relativní četnost (%) udává, jak velká část z celkového počtu hodnot připadá na danou dílčí hodnotu. Procentuálního vyjádření odpovědí je zaokrouhloeno na celá procenta.

#### **2.1.4 Rozhovor**

Na základě zjištěných výsledků z dotazníku Denisona od všeobecných sester a ostatních zaměstnanců bylo osloveno ještě 5 manažerů soukromé zdravotnické organizace s cílem zjistit, jak podle nich vnímají firemní kulturu řadoví zaměstnanci, a pokud dojde k rozdílům, tak ve kterých oblastech.

Rozhovor patří mezi kvalitativní výzkumné postupy, které jsou detailní, obsažné a pro každou organizaci specifické. Zvolen byl individuální (hloubkový) strukturovaný rozhovor, který poskytuje prostor k odpovědím. O spolupráci byli požádáni zaměstnanci na vedoucích pozicích ve sledované organizaci, kteří se neúčastnili dotazníkového šetření. Osloven byl ředitel soukromé zdravotnické organizace, vedoucí clientského centra a recepce, HR manažer (manažer lidských zdrojů), obchodní manažerka a finanční manažer.

Rozhovory byly dobrovolné a probíhaly během července roku 2014 v kanceláři autorky. Rozhovor se skládal z 8 otevřených otázek (byla ponechána volnost vlastního vyjádření) vždy po 2 otázkách korespondujících s vybraným standardizovaným dotazníkem. Samotnému rozhovoru předcházela, stejně jako u dotazníkového šetření, pilotáž, tedy příprava na průběh rozhovoru hledající vhodnou formulaci otázek. Záznam rozhovoru byl zpracován v průběhu dotazování pomocí audiozáznamu. Doslovný přepis odpovědí je uveden v Příloze 6 na konci práce.

## 3 Teoretická východiska práce

V teoretické části jsou vysvětleny základní pojmy týkající se dané problematiky, tj. je objasněn pojem firemní kultura, jsou popsány jednotlivé prvky firemní kultury, síla firemní kultury, její diagnostika a změna firemní kultury.

### 3.1 Firemní kultura

Poprvé je firemní kultura (v kontextu managementu - systému teoretických a praktických řídicích znalostí a činností) v literatuře zmiňována již v 60. letech minulého století, ve větší míře je však pojem kultura užíván od 70. let (Lukášová, 2010, s. 15). Předmětem zájmu se staly kulturní aspekty v organizacích především na počátku 80. let, kdy nastal ekonomický růst Japonska (často označovaný jako „japonský ekonomický zázrak“). To potom následně vedlo ke generování otázek týkajících se efektivnosti západních manažerských technik a podnítil se tak zájem o filosofii japonských firem a jejich způsob řízení.

#### 3.1.1 Definice firemní kultury

V roce 1985 popsal Edgar Schein kulturu jako soubor hodnot a norem, které jsou v dané organizaci dominantní (Müller a kol., 2013, s. 18). Samozřejmě nelze předpokládat, že by všichni lidé v jedné organizaci uznávali stejné hodnoty a normy, podle kterých jednají – o tom rozhoduje, kromě principu většiny, také povaha vykonávané práce a síla vlivu osobnosti na ostatní. U nás se problematikou zabývají autoři Vysekalová a Mikeš (2009, s. 67), kteří firemní kulturu vyjadřují jako určitý charakter organizace, celkovou atmosféru, ovzduší, vnitřní život ovlivňující myšlení a chování spolupracovníků organizace. Dalšími aspekty, které zde hrají významnou roli, jsou ustálené zvyklosti a specifické rituály využívané v té které organizaci i hodnoty, které se projevují v obecných vzorcích chování a jednání všech pracovníků.

Podle Brookse (2003, s. 216) je kultura chápána jako společný jev, v případě firemní kultury toto sdílení probíhá na úrovni organizace. Jednotlivci se potom v dané kultuře liší přinejmenším produktem rozdílnosti povah. S touto definicí souhlasí také autoři Pfeifer a Umlaufová (1993, s. 19), ti firemní kulturou označují souhrn představ, přístupů a hodnot v organizaci všeobecně sdílených a relativně dlouhodobě udržovaných. Stejně tak Bedrnová a Nový (1998, s. 467), kteří podnikovou kulturu popisují jako vzorec základních a rozhodujících představ, které určitá skupina našla či vytvořila, objevila a rozvinula, v rámci nichž se naučila zvládat problémy vnější adaptace a vnitřní integrace a které se tak osvědčily, že jsou chápány jako všeobecně platné. Podle nich mají noví členové organizace její specifika pokud možno nejen zvládat, ale také se s nimi ztotožnit a jednat podle nich.

Drennan (1992, s. 3) vymezuje pojem firemní kultura takto: „*Jak se věci u nás dělají*“ a „*to co je pro organizaci typické, její zvyky, převládající postoje, vytvořené vzorce akceptovaného a neakceptovaného chování*“ a souhlasí s ním i Denison (in Lukášová, 2010, s. 17), který firemní kulturou vymezuje základní hodnoty, názory a přesvědčení, které v organizaci existují. Šigut (2004, s. 9) za firemní kulturu považuje soubor hodnotových představ a norem chování, který je produktem managementu podniku a ovlivňuje základní postoje zaměstnanců dané organizace (je všeobecně přijímán a udržován).

Z výše uvedených různých výkladů pojmu firemní kultura je patrné, o jak významný a obsáhlý prvek se jedná. Přestože mezi autory neexistuje konsensus, vesměs

se shodují, že se jedná o soubor hodnot, názorů, představ a způsobů jednání, kterým by se měli řídit zaměstnanci napříč danou organizací (od generálního ředitele po uklízečku).

### 3.1.2 Vznik a vývoj firemní kultury

Zatímco ještě před patnácti lety málokterý manažer věděl, co to firemní kultura je, dnes je tento pojem běžnou součástí jazyka manažerů. Od doby, kdy se začalo hovořit o firemní kultuře, prošel tento fenomén napříč širokým názorovým spektrem autorů zabývajících se právě touto problematikou. V původu, kdy se pojem firemní kultura dostával přes oceán z Japonska do Spojených států, převládali zastánci silných podnikových kultur, podrobněji v kapitole 3.3 Síla firemní kultury. (Pilová, 2006, s. 14). Autorka dále uvádí, že síla firemní kultury byla protěžována kvůli efektům, které měla v japonské ekonomice a kde podnítila japonský ekonomický zázrak. Tento fenomén se snažili autoři tehdejších publikací doslova protlačit do amerických průmyslových organizací. Takto pojatá firemní kultura sice měla značný vliv na tehdejší americký průmysl, ale její pojetí brzy našlo předefinování, a vývoj se tak ubíral poněkud jiným směrem (Pilová, 2006, s. 14).

Hlavní rysy firemní kultury jsou dány jejími zakladateli, kteří do ní vnášejí své postoje, realizují své hodnoty a mají jasnou představu, jak by organizace měla vypadat. Na dalším formování se podílejí ostatní členové organizace, kteří ji obohacují o vlastní ideály a zkušenosti z předchozích zaměstnání (Bělohlávek, 1996 in Šubrtová, 2009, s. 7). Bělohlávek (1996, s. 344) popisuje, že vedení a členové organizace se snaží firemní kulturu, ve které realizují své hodnoty, udržet a snaží se, aby se jí noví členové přizpůsobili. Toto je podporováno praktikami, jako je personální výběr, akce vrcholového vedení a socializace. Personální výběr je podle autora zaměřen na uchazeče vyhovujícího stereotypům daného pracovníka a samotný výběrový proces tak upevňuje firemní kulturu eliminací těch kandidátů, kteří by mohli ohrozit základní organizační hodnoty. Vzor žádoucího chování si zaměstnanci vytvářejí sledováním jednání manažerů.

S tímto souhlasí i Lukášová, Nový a kol. (2004, s. 37), kteří považují za základní mechanismus vzniku a utváření firemní kultury učení, jež se uskutečňuje v procesu interní integrace a externí adaptace. Základem organizačního učení jsou dva hlavní principy, a to redukce úzkosti a pozitivní posilování (Schein, 1985 in Lukášová, Nový a kol., 2004, s. 37). Učení je nejlepší cestou k vytvoření silné kultury (tedy kultury založené na široce sdílených předpokladech, hodnotách, normách a vzorcích chování), avšak je nutné členům organizace umožnit příležitost a možnost se společně učit. Ve chvíli, kdy např. v organizaci existuje silná fluktuace, je to přímá překážka k vzájemnému učení se zaměstnanců. Pokud tato fluktuace existuje u vrcholového vedení, každý manažer má tendenci si kulturu přizpůsobit k obrazu svému a vzniká tak kultura slabá a difúzní (Pilová, 2006, s. 15).

Vývoj organizace a stejně tak i vývoj její firemní kultury lze podle Lukášové, Nového a kol. (2004, s. 36) rozčlenit do několika fází, které na sebe vzájemně navazují. Každá fáze má nějaký úkol a jeho splnění či nesplnění pak ovlivňuje přechod do dalšího vývojového stádia. Nejjednodušší členění evolučních fází organizace uvádí Schein (1985, in Lukášová, Nový a kol., 2004, s. 36):

- Počáteční fáze – v této fázi existence organizace je kultura důležitým zdrojem identity a síly, dominantní roli hraje zakladatel organizace, vztahy členů organizace jsou neformální a vše směřuje k prosazení se mezi konkurencí. Charakteristickými rysy jsou přizpůsobivost, pružnost a schopnost improvizace (Lukášová, Nový a kol., 2004, s. 36).
- Střední věk - organizace je již zavedená a potřebuje udržet svůj růst či stabilitu. Velikost organizace již vyžaduje zavedené pevné organizační struktury, jasnější pravidla, regulace a koordinace. Organizace zároveň prochází krizí své identity, s růstem organizace se ztrácí společné cíle a původní smysl existence (Lukášová, Nový a kol., 2004, s. 36).
- Firemní zralost – období interní stability nebo také stagnace. Organizace má tendenci bránit svou kulturu a uctívat minulost a tradici, která je pro ni zdrojem sebevědomí. V tomto období má organizace jen dvě možnosti: transformaci či destrukci. Klíčová je přizpůsobivost dynamicky se měnícímu prostředí, najít a udržet rovnováhu mezi vnitřními silami a vnějšími vlivy (Lukášová, Nový a kol., 2004, s. 36).

### 3.1.3 Význam firemní kultury

Na firemní kulturu se často svádí zodpovědnost za mnohé organizační neduhy, na druhou stranu má ale nesporně vliv na vznik řady pozitivních faktorů (Brooks, 2003, s. 216). Prvními nejdůležitějšími z nich je bezesporu konkurenceschopnost organizace, faktor, který působí směrem dovnitř i navenek. Důležitým důvodem pro vypracování, zavedení a udržování dobré firemní kultury je i to, že zvyšuje kvalitu soužití spolupráce všech zaměstnanců. Zlepšuje jejich motivaci a tím i produktivitu práce, inovační potenciál, potažmo celkové výsledky (Vysekalová, Mikeš, 2009, s. 69). Má také vliv na zlepšení efektivnosti organizace a na řízení změn (Šigut, 2004, s. 75).

Dalším důležitým faktorem (podle Brookse, 2003, s. 216) je těsný vztah k řídicím procesům, což usnadňuje jejich průběh a realizaci. Každá organizace (a to i prosperující) se občas potýká s problémy nebo bariérami, které musí odstranit. Bariéry mohou být na úrovni řadových pracovníků, středního a nižšího managementu nebo dokonce i v řadách vlastníků organizace nebo jejího top managementu (Šigut, 2004, s. 75).

Propracovaná firemní kultura také pracuje s myšlenkou jak vytvořit organizační podmínky pro zdravé rozmnožování motivačních faktorů tak, aby vedly k lepším pracovním výkonům. Cíle stanovené majiteli a vedením organizace by měly být reálné, dosažitelné a měřitelné. Organizace má přenášet pravomoci, vytvářet příznivé týmové klima pro jednotlivé projekty, snažit se najít případné chyby a označit jejich viníky. Motivujícími prvky pro zaměstnance organizace mohou být (Šigut, 2004, s. 77) například různé bonusy, podpora stravování během pracovní doby, vybavení kanceláří a pracovišť nebo parkoviště pro pracující.

Firemní kultura se může projevit také v oblasti organizační kontroly (Šigut, 2004, s. 77), která se opírá o analytické činnosti v organizaci, vyhodnocování zjištěných informací a následné řešení a vytyčování nových cílů. Analytické činnosti v organizacích obvykle probíhají ve třech fázích: analýza organizační (lidské zdroje, organizace lidí a sociální klima organizace), analýza pracovních činností (třídění zaměstnanců podle

schopností) a analýza pracovního prostředí a činností (týká se zaměstnanců, ale i řídicích pracovníků). Výsledky mohou mít také pozitivní vliv na odborný rozvoj pracovníků, jejich vzdělávání, zvyšování možností a schopností individualit (Šigut, 2004, s. 80).

Naopak kontraproduktivně může firemní kultura působit, pokud nejsou její cíle konkrétně definovány na dané úlohy a pokud je zvolena špatná strategie organizace (Šigut, 2004, s. 75).

### 3.1.4 Determinanty firemní kultury

Originalita kultury každé organizace je ještě více patrná, prozkoumá-li se, jaké vlivy se podílejí na jejím utváření. Podle Charlese Handyho (irského spisovatele a filozofa specializujícího se na chování organizací a jejich řízení) mají na utváření firemní kultury nejzásadnější vliv tyto faktory (Müller a kol., 2013, s. 89):

- *historie a organizace vedení* – při zakládání organizace se často do jejího čela postaví jeden nebo více nositelů klíčových myšlenek, kolem kterých se postupně vytvoří poslání této nové komunity, které objasňuje smysl její existence. Tyto myšlenky přilákají další lidi, kterým se zdá být rozumné se na něčem takovém podílet. První pravidelnost v chování a jednání lidí se zpravidla ještě dlouho odvíjí od nastavení osobností nositelů základních myšlenek;
- *velikost organizace* – je logické, že velké organizace tíhnou k tomu, že vše je třeba nějak strukturovat pravidly, nařízeními, směnicemi apod. Vyskytuje se zde nízká flexibilita a oslabena bývá i výsledková a zákaznická orientace. Naopak menší organizace mají přirozenou tendenci k větší flexibilitě a je zde řada příležitostí věci řešit dohodou (Müller a kol., 2013, s. 91);
- *hlavní používaná technologie* – různé technologie použité k vytvoření hodnotného produktu vyžadují od lidí odlišné způsoby chování. Jinak jedná obsluha automatického stroje, jinak kovář a zcela jinak marketér nebo lékař. Vzhledem k tomu, že zhruba 80% organizací v současnosti poskytuje služby, technologie budou stále méně vodítkem pro určování vhodného kulturního nastavení a přemýšlení o potřebných kulturách si žádá větší pozornost i kreativitu (Müller a kol., 2013, s. 92);
- *cíle organizace* – je zřetelné, že organizace zaměřená na svůj dlouhodobý a udržitelný rozvoj potřebuje jiné hodnotové nastavení nežli organizace s krátkodobým a rychlým finančním ziskem. V prvním případě bude v kultuře významnou hodnotou učení se a rozvoj a do něj se bude významně investovat, ve druhém případě na tyto věci pravděpodobně nebude čas, natož finance, o které by se samozřejmě snížil onen rychlý zisk (Müller a kol., 2013, s. 92);
- *lidé tvořící komunitu organizace* – charakteristiky lidí v organizaci vyplývající z jejich věku, vzdělání, postojů ke světu a k druhým lidem jsou v kulturním nastavení rovněž významným činitelem. Různé typy pracovní síly vyžadují různé styly managementu, převažující styl vedení lidí bude vždy jedním ze základních příznaků kultury (Müller a kol., 2013, s. 92 - 93).

Podobně tak i Šigut (2004, s. 13) znázorňuje determinanty firemní kultury v následujícím Obrázku 1:

Obrázek 1 Determinanty firemní kultury – vnitřní vlivy



Zdroj: Šigut (2004, s. 13)

Obrázek výše uvedený znázorňuje, že determinanty firemní kultury lze rozdělit podle zdrojů působení na vlivy vnitřní, a dále na možnosti ovlivnění na faktory ovlivnitelné a na faktory hůře ovlivnitelné. Šigut (2004, s. 13) do vnitřních vlivů zahrnul základní faktory a faktory managementu (viz následující Tabulka 1), do vnějších vlivů pak okolní prostředí organizace, kulturní a společenské podmínky. Mezi faktory ovlivnitelné řadí faktory managementu a k obtížně ovlivnitelným faktorům přirovnává okolní prostředí, společenské a kulturní podmínky.

Autor (Šigut) dále souhlasí s Müllerem a kol. (2013) a uvádí, že na utváření firemní kultury působí různé vlivy, nejvíce zmiňuje: vývojové stádium rozvoje organizace, pozici na trhu, hospodářský úspěch a také obor činnosti organizace a prostředí, ve kterém se organizace pohybuje. Sociálním vazbám uvnitř organizace mezi vlastníky, managementem a zaměstnanci připisují autoři také velký význam.

Tabulka 1 Faktory okolního prostředí a faktory managementu

Faktory okolního prostředí	Faktory managementu
<ul style="list-style-type: none"> <li>• činnosti podniku jako například technické, hospodářské, technologické i ekologické</li> <li>• společenské a kulturní rámcové podmínky rozvoje podniku (sociální situace, kulturní vzorce, sociální ukazatele)</li> <li>• osobní profily řídicích pracovníků (služební stáří, doba setrvání ve funkci, ochota učit se, vytrvalost, odolnost vůči stresu)</li> <li>• symboly a rituály (vzdělávání pracovníků, vedení porad, tradice, chování pracovníků, reklamace, prostorové i vnější symboly, vybavení budov, firemní oblečení)</li> <li>• komunikace (vnitřní i vnější komunikace, komunikační styl podniku)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• nejvyšší cíle podniku, obchodní strategie (tržní cíle), výrobní a logistická strategie, vývojová strategie, finanční strategie, personální a vzdělávací strategie atd.</li> <li>• organizační struktury a procesy, způsoby vytváření pracovních míst, neformální struktury a procesy</li> <li>• řídicí systémy (technické vybavení systémů, typy systémů, reakce systémů na vnější i vnitřní podněty apod.)</li> </ul>

Zdroj: Šubrtová (2009, s. 22)

Autor dále zmiňuje nutnost odlišit od firemní kultury pojem **firemní (organizační) identita**, která označuje cílevědomě utvářený strategický koncept vnitřní struktury, fungování a vnější prezentace organizace v tržním prostředí. Rozhodující prvky utvářející identitu organizace jsou: komunikace v organizaci, její design a jednání (Šigut, 2004, s. 15)

### 3.1.5 Typologie firemní kultury

Jedním z nástrojů, který vědci v oblasti sociálních věd užívají k tomu, aby rozčlenili, utřídili a zpřehlednili složitý obsah sociální reality, je konstrukce typologií. Lukášová, Nový a kol. (2004, s. 75) poukazují na to, že v oblasti firemní kultury je vývoj typologií poměrně populárním předmětem výzkumného zájmu badatelů již po několik desetiletí. Z nejrůznějších hledisek jsou v odborné literatuře pojímány různé typologie firemních kultur. Přestože si každá organizace si vytváří vlastní kulturu se svými individualitami, lze pozorovat určité převažující prvky, které jsou společné více organizacím. Těmito prvky pak lze charakterizovat firemní kulturu na základě různých typů (Šubrtová, 2009, s. 33).

Typologie, které byly doposud vyvinuty, rozlišují podle Šubrtové (2009, s. 33) typické obsahy firemní kultury z různých úhlů pohledu, ve vztahu k různým stanoviskům organizace nebo okolního prostředí, které organizaci ovlivňuje.

Význam dosud zkonstruovaných typologií uvádí Lukášová, Nový a kol. (2004, s. 75) dvojí: teoretický – typologie mapují typické obsahy firemní kultury a prohlubují tak vědecké poznání v dané oblasti, praktický – v praxi umožňuje manažerům porovnávat obsah jejich firemní kultury s typickými případy, které existují v realitě. Představují teoretický základ pro vývoj diagnostických nástrojů, použitelných v poradenské činnosti.



Typologie, které byly doposud vyvinuty, identifikují typické obsahy firemní kultury z různých úhlů pohledu a ve vztahu k různým aspektům organizace či vnějšího prostředí, které organizaci ovlivňuje. Autoři Lukášová, Nový a kol. (2004, s. 76) utřídili nejznámější typologie, které byly v literatuře publikovány, a rozlišili je do tří základních skupin typologií firemní kultury:

- *typologie formulované ve vztahu k firemní kultuře* (typologie R. Harrisona a Ch. Handyho, typologie F. Trompenaarse);
- *typologie formulované ve vztahu k vlivu prostředí a reakci organizace na prostředí* (typologie T. E. Deala a A. A. Kennedyho, typologie R. E. Milese a C. C. Snowa, typologie R. E. Quinna a jeho spolupracovníků);
- *typologie formulované ve vztahu k tendencím v chování organizace* (komparovaný model W. Hall, typologie organizačního charakteru W. Bridgese, teorie „krychle 2S“ R. Goffeho a G. Jonese).

Obdobnou, přesto rozsáhlejší škálu 7 kritérií, podle kterých lze kulturu organizace soustřeďovat do jednotlivých typů, publikovali autoři Pfeifer a Umlaufová (1993, s. 35 – 42):

- *typy kultury organizace podle výrazných determinantů* – mezi důležité determinanty ovlivňující charakter organizace patří míra rizikovosti předmětu podnikání a zpětná vazba trhu (přesněji řečeno její rychlost). Pro úplnost autor dodává, že mírou rizikovosti předmětu podnikání se rozumí intenzita ohrožení jedním neúspěchem a dobou, která uplyne od vyvinutí nějaké aktivity v organizaci, do chvíle, kdy je známo, jak tuto aktivitu ohodnotí zákazník. Z dále uvedených typů kultur, jejich mírně nadneseným označením, je zřejmé, čím jsou jednotlivé skupiny charakteristické: „Kultura ostrých hochů“ (typická pro organizace s vysokou mírou rizikovosti podnikání a současně rychlou zpětnou vazbou trhu), „Kultura přátelských experimentů“ (malá míra ohrožení neúspěchem, rychlé vědomí toho, co se povedlo a co ne), „Kultura jízdy na jistotu“ (mnohonásobné prověřování a kontrola) a „Kultura mašliček“ (nic moc nehrozí, je velká časová prodleva zpětné vazby);
- *typy kultury podle zaměření* – jiný pohled na typy kultury je kritérium směru, kam se nejvíce upínají snahy v organizaci. Rozlišujeme kulturu zaměřenou na moc, na role, na výsledky nebo zaměřenou na člověka;
- *typy kultury podle dominantní orientace ve změně* – jde o způsob reakce na měnící se okolnosti. Zde se rozděluje kultura na obrannou, akční a analytickou kulturu;
- *typy kultury podle péče věnované základním dimenzím činnosti* – každá činnost v organizaci je charakteristická těmito dimenzemi: cíle a výsledky (Proč a co se dělá?), lidi (Kdo to dělá?), struktura a procesy (Jak se to dělá?);

- *typy kultury podle rozložení převažujících zájmů* – typ kultury je dán kombinací zájmů, k nimž se upíná převažující pozornost a snahy v organizaci (Pfeifer a Umlaufová, 1993, s. 40);
- *typy kultury podle profilu charakteristik* – které z charakteristik jsou v organizaci nejvýraznější a jaké polohy každá charakteristika nabývá;
- *typy kultury podle životní fáze organizace* – každá organizace je svým způsobem živým organismem a podléhá určitému vývoji (od zrodu, přes dospívání, ke zralosti až k zániku). Jednotlivé životní fáze dávají možnost rozlišovat další druhy kultury: kultura průkopnická, ustálení a vzájemnosti (Pfeifer a Umlaufová, 1993, s. 41).

### 3.2 Prvky firemní kultury

Jako kulturní prvky označuje Lukášová, Nový a kol. (2004, s. 22) nejjednodušší strukturální a funkční jednotky, představující základní skladební komponenty kulturního systému. Přestože prvky firemní kultury nejsou autory vymezovány a kategorizovány zcela jednotně, nejčastěji jsou za prvky kultury považovány: základní předpoklady, hodnoty, normy, postoje a dále vnější manifestace kultury, které bývají označovány jako artefakty materiální a nemateriální (behaviorální) povahy. Do tří rovin takto rozdělil firemní kulturu již Edgar Schein (1992), viz následující Obrázek 2, a ovlivnil tak celou generaci badatelů, zabývajících se výzkumem firemní kultury.

Obrázek 2 Prvky firemní kultury



Zdroj: Lukášová, Nový a kol. (2004, s. 27)

Šubrtová (2009, s. 22) dále uvádí další možné rozdělení do tří úrovní na prvky viditelné, vyžadující interpretaci, na prvky vyžadující hluboké poznatky a na prvky přijímané nevědomě, spontánně.

### 3.2.1 Základní předpoklady, hodnoty, normy, postoje

Základní předpoklady (případně přesvědčení) jsou podle Lukášové, Nového a kol. (2004, s. 22) zafixované představy o fungování reality, které lidé považují za zcela samozřejmé, pravdivé a nezpochybnitelné. Tyto předpoklady jsou často podvědomé a spontánní. Autoři uvádějí, že jde především o představy managementu a zaměstnanců o existenci organizace, úspěchu, kariéře, odměňování apod. Základní předpoklady jsou velmi stabilní a odolné změně. Zdrojem vzniku základních předpokladů je opakovaná zkušenost, či spíše funkčnost určitého způsobu řešení určitého problému. Takto převzatý způsob jednání se dostane lidem "pod kůži" a poté jej předávají i nově přichozím členům. Změna této úrovně firemní kultury především ve skupině je velmi problematická. V lidech změna způsobuje úzkost a dochází k destabilizaci systému (Pilová, 2006, s. 11).

Hodnoty představují podle většiny autorů jádro firemní kultury, jsou považovány za důležitý indikátor obsahu kultury a nástroj utváření firemní kultury. Například autoři Pfeifer a Umlaufová (1993, s. 57) chápou hodnoty jako uznávané, chtěné a zavazující statky nebo ideje, které působí na člověka. Müller a kol. (2013, s. 22) vnímá hodnoty jako všeobecné tendence, podle kterých lidé dávají přednost určitému stavu věcí před jinými. Hostede (in Müller a kol., 2013, s. 22 – 23) píše, že hodnoty jsou city, které mají směr a dva protipóly, něco jako kladnou a zápornou hodnotou. Handy (in Müller a kol., 2013, s. 23) uvádí, že v organizacích jsou hodnoty základem přesvědčení, jak by se lidé měli chovat, pokud jde o záležitosti jako respektování kolegů a jejich názorů, postojů k zákazníkům, soustředění se na výsledky, kvalitu či inovace.

Hodnoty bývají vyjádřeny v poslání či etickém kodexu organizace, často jsou také ventilovány navenek, za účelem vytváření image organizace (Šubrtová, 2009, s. 4). Dále autorka uvádí, že prostřednictvím hodnot je možné ovlivňovat chování pracovníků a jejich sounáležitost s organizací. Jako klíčový moment při budování vhodné (žádoucí) firemní kultury je podle Šubrtové (2009, s. 24) vybrání důležitých hodnot organizace a jejich sladění s hodnotami jednotlivců.

V českých organizacích se často stává, že existující hodnoty a existující firemní kultura, kterou vyznávají zaměstnanci, se mnohdy rozcházejí s žádanými hodnotami a tím i požadovanou kulturou, kterou by chtělo prosazovat vedení organizace. Příčiny těchto rozporů jsou různé - Pilová (2006, s. 11) uvádí, že může jít o skutečnost, kdy se lidé s hodnotami vyznávanými managementem neshodují. V jiném případě může jít podle autorky o to, že samo vedení organizace nejde lidem příkladem a místo dodržování žádaných hodnot spíše inklinuje k hodnotám existujícím nebo hodnotám pro management příznivějším.

Normy jsou naopak od hodnot většinou nepsané, ale akceptovatelná pravidla, která lidem v organizaci říkají, jaké chování se od nich v určité situaci očekává (Müller a kol., 2013, s. 23). Lukášová, Nový a kol. (2004, s. 24) doplňují, že normy se mohou týkat pracovní činnosti (rychlosti práce, kvality práce, způsobu jednání se zákazníky, aj.), komunikace ve skupině (jakým jazykem se v organizaci mluví), ale i oděvu apod. Autoři dodávají, že dodržování norem je členy skupiny „odměňováno“, nedodržení je naopak „trestáno“. Normy mají pro organizaci zásadní význam, regulují každodenní chování zaměstnanců a zajišťují stabilní a předvídatelné prostředí.

Termín postoj se používá ve vztahu k pozitivním nebo negativním pocitům, které se týkají nějaké osoby, věci, události nebo problému (Stahlberg a Frey, 1996 in Lukášová, Nový a kol., 2004, s. 23). Podle autorů jsou postoje produktem hodnocení, v němž jsou zapojeny kognitivní, emotivní a konativní složky psychiky. Kognitivní procesy přinášejí člověku poznatky, v emocích prožívá jejich význam a v postojích

zaujímá vůči objektům hodnotící vztah jako žádoucí nebo nežádoucí (Lukášová, Nový a kol., 2004, s. 23).

### **3.2.2 Vnější manifestace kultury**

Vnější manifestace kultury – artefakty (symboly) jsou nejvíce povrchovými a poměrně snadno ovlivnitelnými projevy kultury. Jde o znaky, které mají komplexní, jednoduše pochopitelný významový obsah a mohou mít materiální i nemateriální podobu (Šubrtová, 2009, s. 25). Pro firemní kulturu jsou podle Kachňákové (2003, s. 104) zejména důležité: verbální symboly, symbolické chování a jednání a symbolické artefakty materiální povahy.

Mezi verbální symboly patří jazyk, který Kachňáková (2003, s. 104) považuje za rozhodující prostředek zprostředkování norem a hodnot firemní kultury. Dále se k verbálním symbolům řadí historky a mýty. Historky vyprávěné v rámci organizace, jsou „přibarvené“ příběhy, které se v minulosti odehrály. Pramení ze skutečných událostí, ale často jsou různými lidmi podávány rozdílným způsobem, a proto je interpretace jejich obsahu někdy velmi obtížná (Lukášová, Nový a kol., 2004, s. 24). Na rozdíl od historek, jež mají racionální základ, jsou mýty často smyšlenými příběhy, které reprezentují určitý způsob uvažování, objasňující žádoucí nebo nežádoucí chování v organizaci (Šubrtová, 2009, s. 26). Jak uvádí Lukášová, Nový a kol. (2004, s. 24), vznikají spíše proto, že lidé potřebují něčemu věřit.

Symbolické chování a jednání má velký význam pro přenos firemní kultury, nejčastěji má podobu zvyků, rituálů a ceremonií. Tyto ustálené vzorce chování napomáhají podle autorů Lukášové, Nového a kol. (2004, s. 24) hladkému fungování organizace, snižují nejistotu pracovníků, vytvářejí stabilní a předvídatelné prostředí a umožňují pracovníkům vytváření vlastní identity. Jako příklad zvyků v organizaci uvádějí autoři například oslavy narozenin nebo vánoční večírky. Rituály představují určitý typ kombinace zvyků a obyčejů, které mají na určitém místě v určitém čase konkrétní význam. Rituály svým způsobem podle Šubrtové (2009, s. 26) znamenají totéž co zvyky – jsou to způsoby chování, které jsou v organizaci běžné a pro ni tak typické a zažité, navíc však mají symbolickou hodnotu a jsou formálnější. Ceremoniály označuje Lukášová, Nový a kol. (2004, s. 25) pečlivě připravené slavnostní události konané při speciálních příležitostech. Hlavní jejich význam spatřují autoři v tom, že připomínají a posilují hodnoty organizace, oceňují úspěchy a oslavují hrdiny organizace. Zaměstnancům často zprostředkovávají silné zážitky a posilují jejich motivaci a identifikaci s organizací (Lukášová, Nový a kol., 2004, s. 24).

Mezi symbolické artefakty materiální povahy je řazeno prostorové vybavení organizací, specifické barvy, loga, případně používané technologie. Tyto prvky slouží jako sjednocující činitel, který reprezentuje organizaci vnějšmu okolí a jejím členům dává pocit jedinečnosti (Šubrtová, 2009, s. 27).

### 3.3 Síla firemní kultury

Pojem firemní kultura lze vysvětlit jako nahromaděnou zkušenost organizace, která se následně projevuje v myšlení a chování jejích zaměstnanců. Zároveň předurčuje chování zaměstnanců uvnitř organizace i jejich vystupování vůči vnějšímu prostředí. Hlavní parametry podmiňující funkce kultury v rámci organizace jsou patrné v jejím obsahu a síle. Obsahem firemní kultury (jak již je uvedeno v předchozí kapitole) se rozumí základní předpoklady, hodnoty a normy chování v organizaci sdílené a navenek manifestované prostřednictvím chování zaměstnanců a výsledky jejich činností. Sílu firemní kultury tvoří to, nakolik jsou dané předpoklady, hodnoty a normy v organizaci sdíleny (Lukášová, Nový a kol., 2004, s. 174).

Kvalitní a silná firemní kultura má v životě organizace nezastupitelnou roli a přináší mu pozitiva. Silnou firemní kulturu lze považovat za jednu z implicitních forem uplatňování tzv. podmíněné moci, takové, která je postavena na víře a přesvědčení. V organizaci se tato moc projevuje ztotožněním zaměstnanců s cíli organizace, hodnotami a pravidly a vzorci chování. Ve správně fungující organizaci si zaměstnanci obvykle ani nejsou vědomi, že jsou pod vlivem vedení s předem určenou strategií (Bedrnová, Nový, 2001 in Šubrtová, 2009, s. 30).

Silná firemní kultura je ta, kde jsou výše zmíněné předpoklady, hodnoty a normy v organizaci sdíleny ve vysoké míře. Zda bude ale vliv firemní kultury pozitivní či negativní závisí na jejím obsahu. V případě, že jsou předpoklady, hodnoty a normy chování členy organizace sdíleny pouze v malé míře a jejich chování v rámci organizace je spíše ovlivněno jejich osobními charakteristikami, jedná se o slabou firemní kulturu. Ve větších organizacích, které jsou více strukturovány, mohou v jednotlivých celcích vznikat relativně samostatné kultury, označované jako subkultury (Lukášová, Nový a kol., 2004, s. 174).

Aby bylo možné podle Kachňákové (2003, s. 103) hovořit o silné firemní kultuře, měla by splňovat následující kritéria:

- 1) jasnost a zřetelnost – jednotlivé oblasti firemní kultury musí být jasné, přesně vymezené a srozumitelné pro všechny zaměstnance. Zároveň by měla jasně dávat najevo, jaké chování se od zaměstnanců vyžaduje, jaké je ještě akceptovatelné a jaké je již nepřijatelné;
- 2) rozšířenost – celý komplex firemní kultury musí mít maximální akceptovatelnost všemi zaměstnanci. Je nutné, aby všichni zaměstnanci byli s jejími jednotlivými prvky nejen dostatečně seznámeni, ale aby se setkávali s jejich existencí a vlivem v každé situaci, v každém okamžiku a na každém místě (Pilová, 2006, s. 13);
- 3) zakotvenost – vyjadřuje míru identifikace zaměstnanců s firemními hodnotami a normami chování (Kachňáková, 2003, s. 103).

Firemní kultura by se (podle Kachňákové, 2003, s. 103) měla stát samozřejmou součástí každodenního chování pracovníků organizace. Teprve tehdy lze říci, že se jedná o silnou firemní kulturu.

Bedrnová, Nový a kol. (2002, s. 490) popisují souvislost síly a slabosti firemní kultury s její vnitřní diferenciací na tzv. dílčí subkultury. Toto rozlišení podle autorů vzniká obvykle mezi různými úrovněmi řídicí hierarchie (dělníci, administrativní

pracovníci, manažeři atd.) a Lukášová (2010, s. 32) k tomu doplňuje odlišnost mezi jednotlivými funkčními oblastmi (zatímco např. kultura obchodního oddělení může vykazovat výrazné známky orientace na zákazníka, ekonomický útvar má kulturu značně byrokratickou), prostorovou vzdálenost organizačních jednotek, osobní charakteristiky zaměstnanců (jejich věk, pohlaví, vzdělání) apod. Zároveň ale Bedrnová, Nový a kol. (2002, s. 490) poukazují na to, že v praxi může vzniknout dilema: čím diferenciovanější firemní kultura je, tím snadněji a častěji vytváří dílčí subkultury, které brání existenci jednotné firemní kultury. Autoři tedy dále zdůrazňují, aby rozhodující cíle a priority organizace, cesty a způsoby jejich dosažení byly akceptovány všemi zaměstnanci. Je nutné cílevědomě posilovat společné momenty, které zaměstnanci různých profesí a různých úrovně v řídicí hierarchii sjednocují (Pilová, 2006, s. 14).

Stručně lze tedy shrnout, že pozitivní silné firemní kultury jsou: *zprostředkování jasného pohledu na organizaci, snížení nároků na kontrolu zaměstnanců, vysoká míra důvěry mezi zaměstnanci, zvýšení motivace a týmový duch, vytváření podmínek pro přímou a jasnou komunikaci, umožnění rychlého rozhodování a zajištění stability sociálního systému.*

Přestože uvedená pozitivní dávají vznik myšlenky, že organizace za těchto podmínek pracují efektivněji a s vyšší rentabilitou, uvádí Pilová (2006, s. 14) i negativní spojená se silnou firemní kulturou. Jedná se o tendenci k uzavřenosti organizačního systému, blokaci nových strategií, trvání na tradicích a nedostatek flexibility, složitou adaptaci nových spolupracovníků nebo vynucování konformity (souhlasu) za každou cenu.

### **3.3.1 Člověk a jeho postavení v organizaci**

Základními stavebními kameny struktury každé organizace je prokazatelně pracovní skupina nebo pracovní tým. Vytvářejí konkrétní podmínky pro dynamiku a rozvoj každé organizace (Bedrnová a kol., 2012, s. 275). Základními znaky pracovní skupiny jsou společné cíle, společná činnost, vnitřní struktura pracovních pozic a rolí, časté vzájemné kontakty mezi spolupracovníky, relativně trvalé sociální vztahy, společné pracoviště a vědomí příslušnosti ke skupině. K významným pojmům sociální psychologie pracovní skupiny patří dále soudržnost skupin, tzv. skupinová adheze. Vyjadřuje se jí ochota všech členů angažovat se v dosahování skupinových cílů, a to na základě vzájemné spolupráce a připravenosti dělat to, co se očekává. Se soudržností skupiny úzce souvisí i motivace jejích členů, za hlavní zdroj se považují jednotlivé úkolové motivace (cíle skupiny jsou pro jedince zajímavé, představují spíše výzvu a jedinec může plně využít svého potenciálu), afiliace (potřeba lidí navazovat a udržovat pozitivní vztahy s druhými) a vnější podmínky, např. systém hodnocení a odměňování. (Bedrnová a kol., 2012, s. 287).

Typickým druhem pracovní skupiny je pracovní tým. Pojem tým se rozumí vnitřně formálně nestrukturovaná menší skupina lidí, kteří v jejím rámci podávají po stanovenou dobu společný výkon. Podstatným rozdílem mezi skupinou a týmem je neexistence vnitřní formální organizační struktury týmu. Jediným projevem určité vnitřní formální organizace je jmenování vedoucího týmu, vše ostatní vzniká neformálně. Tým se dále od skupiny liší podáváním společného výkonu a společné odpovědnosti za výsledky své práce. Časové omezení týmu je další odlišností od skupiny. Hlavním rysem týmu je, že bývá vytvořen k řešení jednotlivého problému nebo k jednorázovému zpracování (Bedrnová a kol., 2012, s. 292-293).

Velkým problémem pracovních skupin je výskyt nepříznivých sociálních jevů, jakými jsou např. cílevědomé šikanování nebo psychický teror na pracovišti, souhrnně dnes označovanými jako mobbing.

### **3.3.2 Paralely mezi osobností člověka a osobností organizace**

Tak, jako není jednoduché definovat osobnost člověka, není jednoduché definovat ani osobnost, charakter organizace. Osobnost organizace se stejně jako osobnost člověka vyznačuje specifickými znaky a vlastnostmi, které ji odlišují od jiných. Osobnost člověka je nejčastěji definována jako „celek duševního života člověka“. Etymologicky je odvozena z latinského slova „persona“, což původně, v řeckém dramatu, označovalo masku pro boha podsvětí, později pro stálý typ, charakter, roli člověka (Hartl, 1996 in Vysekalová, Mikeš, 2009, s. 80). Stejně tak, jako každý člověk, má také každá organizace svojí rozdílnou osobnost a v obou případech může jít o různé kvality. Právě těmito jedinečnými a nezaměnitelnými znaky se organizace prezentuje při všech kontaktech s různými cílovými skupinami (Vysekalová, Mikeš, 2009, s. 83).

Aby si organizace udržela svou pozitivní image, je důležitá identifikace jejích zaměstnanců s ní. Bedrnová a Nový (in Vysekalová, Mikeš, 2009, s. 86) rozlišují identifikaci s prací, profesí a organizací. Jestliže se identifikace s prací u zaměstnance propojí s identifikací s profesí a organizací, výsledkem je, že se pracovní výkon zaměstnance stává dlouhodobě vysokým, zaměstnanec pracuje hospodárně, je odpovědný, tvořivý, aktivní a vstřícný ke svým spolupracovníkům.

Také samotní jednotliví zaměstnanci tvoří životně důležitou skupinu v životě organizace, trendem jsou zvyšující se požadavky zákazníků na znalosti a přístup zaměstnanců v první linii (prodavaček, obchodních zástupců, všeobecných sester a podobně). Pro skutečné zapojení a podporu cílů organizace musí mít ale zaměstnanci dostatek informací o záměrech a cílech vlastní organizace (Horáková a kol., 2008, s. 144).

## **3.4 Diagnostika firemní kultury**

Jestliže management organizace potřebuje informace, o tom, jak organizace funguje nebo jak provést v organizaci změny, je nezbytné udělat kvalifikovaný rozbor se všemi náležitostmi. Diagnostika v tomto případě tedy poslouží organizaci k vývoji její strategie, řešení problému obtížné realizace již zvolené strategie, hledání příčin nízké výkonnosti organizace, k případnému plánování fúze a podobně. Také v případě diagnostiky je důležité dodržovat objektivitu a nezájatost.

Diagnostika a zkoumání firemní kultury jsou nepostradatelné součásti celé této práce. Bude jí proto věnována celá jedna kapitola, která se bude více zaměřovat na jednotlivé metodické přístupy a metody zkoumání. Poznatky uvedené v následující kapitole jsou součástí teoretického rámce, na který navazuje výzkum.

Během realizování diagnostiky firemní kultury je především potřeba soustředit se na osvědčené postupy, jimiž se obvykle zabývá analýza. Jsou to v prvé řadě kvalitativní a kvantitativní metody, zpětná vazba musí být relevantní, srozumitelná, popisná a zaznamenaná v aktuálním v čase. Diagnostiku firemní kultury je nutno chápat jako učení a je nezbytné uskutečňovat ji komplexně. Součástí diagnostiky je i zaměření se na posouzení silných a slabých stránek organizace (Hajerová-Müllerová, Šimek, 2012, s. 45; s odkazem na Šiguta).

Při zkoumání metodiky firemní kultury se kromě diagnostiky využívají ještě další přístupy. Jsou jimi analýza (obecně: všeobecná metoda zkoumání jednotlivých složek a vlastností daného předmětu, jevu nebo činnosti) a audit, zde zevrubné, systematické a periodické zkoumání a hodnocení chování organizace, jejích cílů, zvolených strategií a způsobu jejich uskutečňování (Šigut, 2004, s. 18).

### 3.4.1 Analýza firemní kultury

Analýza je všeobecná metoda zkoumající jednotlivé složky vlastností nějakého předmětu, jevu nebo činnosti, tedy i firemní kultury. Organizace jsou natolik složité systémy, že je nelze analyzovat jedním způsobem.

V rámci systému organizace lze firemní kulturu analyzovat různými způsoby. Meffert (1996 in Šigut, 2004, s. 20) uvádí členění na objektivistický výzkum a individualisticky-subjektivistický výzkum. Rozdíly autor uvádí především v tom, že zatímco prvý vychází z toho, že každá organizace má svou kulturu, především ve formě kulturních artefaktů (specifické legendy, rituály a ceremonie), pak individualisticky-subjektivistický výzkum je založen na analýze subjektivní interpretace poznatelných a pozorovatelných prvků firemní kultury příslušníky organizace. Tímto dochází k odhalení mechanismu chování firemní kultury uvnitř organizace (Šigut, 2004, s. 21).

Analýza firemní kultury, prováděná v souvislosti s řešením problémů managementu, může mít podle Lukášové, Nového a kol. (2004, s. 109) trojí účel: posoudit funkčnost firemní kultury ve vztahu k výkonnosti organizace, posoudit obsah firemní kultury z hlediska předností a omezení vůči zvažovaným strategickým alternativám či vůči plánovaným organizačním změnám nebo posoudit kompatibilitu kultury dané organizace s kulturou jiných organizací (při plánování fúze, akvizice či jiné formy strategické spolupráce).

Jiný analytický model podle Scheina popisuje Bedrnová a Nový (1998, s. 486 – 489), jedná se o 3 úrovně firemní kultury, které se vzájemně ovlivňují:

- základní rovina – spočívá v celkovém pohledu na svět a v přístupu k životu, práci, lidem i sobě samým i k životu jednotlivých pracovníků. Obsahuje především: vztah k okolnímu světu a zejména k okolí organizace, představy organizace o povaze člověka a příčinách jeho jednání, představy o povaze mezilidských vztahů. Tyto základní představy a východiska jsou často nevědomé a spontánní a jsou pro vnějšího pozorovatele neviditelné (Hajerová-Müllerová, Šimek, 2012, s. 9);
- střední rovina – je pro vnějšího pozorovatele patrná jen částečně, obsahuje totiž často vědomé a do značné míry ovlivňované sociální normy a standardy jednání. Patří sem tedy nepsaná i psaná pravidla společenského styku, pravidla pracovní morálky, loajality k organizaci, vztah k organizaci, klientům, atd. (Hajerová-Müllerová, Šimek, 2012, s. 9);
- nejvyšší rovina – obsahuje jednoznačně viditelnou a cílevědomě konstruovanou složku firemní kultury. Jedná se o projevy společenského styku, oblečení, architekturu a vybavení pracovišť, symboly organizace (logo), řeč v organizaci (tzv. žargon), obřady a rituály v organizaci (Džbáňková, 2009, s. 69).



### 3.4.2 Audit firemní kultury

Z pohledu firemní kultury lze audit charakterizovat jako zevrubné, systematické a periodické zkoumání a hodnocení chování organizace, jejích cílů a zvolených strategií a způsobu jejich uskutečňování. Šigut (2004, s. 18) za záměr považuje identifikaci problémového okruhu, příležitostí a hrozeb a doporučení plánu činností směřujících ke zdokonalení a zefektivnění procesu realizace zvolené strategie organizace jako dominantního východiska a předpokladu pro zabezpečení její dlouhodobé stability.

Autoři Lukášová, Nový a kol. (2004, s. 99) upozorňují na potřebu rozlišovat dva typy auditu: externí audit (je prováděn externími subjekty organizace) a interní audit (vychází informačního a kontrolního systému organizace a je vypracován v rámci organizace oddělením, které je přímo podřízeno vedení).

Pokud jde o audit firemní kultury, uvádí Šigut (2004, s. 18) jako důležité, zkoumat spojitost mezi vizí organizace a firemní kulturou, tj. zda je vize k dispozici zaměstnancům, zda si manažeři mohli své vize mezi sebou vyjasnit. K tomuto tématu dále autor uvádí, že audit firemní kultury nemůže být delegován, musí zahrnout vlastní tvůrce rozhodnutí v organizaci a dodává, že úspěšný audit zviditelní manažerům dosavadní neviditelné bariéry firemní kultury a je nápomocen urychlení procesu změn.

### 3.4.3 Benchmarking

Dalšími vhodnými nástroji diagnostiky jsou rozbory dokumentace, pozorování nebo dotazování. V určité fázi Šigut (2004, s. 22) doporučuje používat benchmarking. Tento proces autor popisuje jako cílevědomé, systematické a soustavné pozorování efektivnosti organizace se špičkovými organizacemi v rámci branže i mimo ni. Benchmarking tak identifikuje potencionální možnosti zlepšení organizace a ukazuje, jak toto zlepšení implementovat, případně měří úspěch implementace.

Objektem benchmarkingu může být prakticky cokoli – výrobky, služby, procesy, postupy a metody, apod. Cílem je odhalení vlastních slabých a silných stránek a inspirovat se k takovým aktivitám, které by pomohly konkurenci přinejmenším dohonit. Tento proces přispívá ke zlepšení pochopení vlastních aktivit i aktivit partnerů, vede k eliminaci neefektivních činností, je prostředkem pro motivaci vlastních zaměstnanců ke zlepšování a pomáhá mnohem lépe chápat požadavky zákazníků (Nenadál a kol., 2011).

Benchmarking lze členit následovně: *konkurenční* (je uplatňován mezi různými výrobci stejných produktů, mezi poskytovateli srovnatelných služeb), *funkcionální* (srovnává se několik nebo i jediná funkce určitých organizací - např. porovnání bezpečnostních garancí v leteckém provozu, rozsah poprodejních služeb obchodních řetězců, apod.) nebo *procesní/generický*, kdy centrem pozornosti je porovnání a měření konkrétního procesu organizace, porovnání se provádí s jakoukoliv vhodnou organizací, která podobné procesy zabezpečuje a nemusí být přímým konkurentem. (Nenadál a kol., 2011).

### 3.4.4 Benchlearning

Druhým procesem, který následuje benchmarking, ale často je také jeho nedílnou součástí, je benchlearning. Tento proces vysvětluje Šigut (2004, s. 23) jako napodobování úspěšného chování organizace. Pakliže tento proces podle autora probíhá současně se zdokonalením řízení a výcviku, dochází k vzájemnému posílení jejich účinku. Stručně lze tedy říci, že jde proces učení se od druhých, spíše než o porovnávání. Cílem benchlearningu je podle Cahlíka a Markové (2009, s. 12) naučit se od ostatních partnerů projektu vše, co umí lépe než my, hledat inspiraci pro svou práci nebo se vyhnout chybám, které učinili jiní.

Stále více se rozšiřuje použití metod, které jsou používány na analýzu sféry v organizaci. Tyto metody jsou rozšiřovány o aspekt firemní kultury, neboť tato kultura je podle Šiguta (2004, s. 23) chápána jako prvek vyváženého přístupu k problémům organizace. Autor uvádí různé analytické metody marketingu (SWOT, SPACE analýza), metody tvorby podnikatelských záměrů a strategického řízení organizace, metody projektování a řízení výroby a další.

### 3.4.5 Kvalitativní metody

Výstupní informace získané kvalitativními výzkumnými postupy bývají detailní, obsažné a pro organizaci specifické. Nevýhodou je ale jejich náročnost (s ohledem na sběr informací, jejich zpracování a interpretace), zdoluhavost, nákladnost a jen zřídka umožňuje srovnání mezi organizacemi (Lukášová, 2010, in: Hajerová-Müllerová, Šimek, 2012, s. 46).

Podrobný popis jednotlivých metod je dostatečně zpracován v odborné literatuře nebo částečně v kapitolách výše, zde je uveden pouze jejich výčet (Hajerová-Müllerová, Šimek, 2012, s. 46 – 48):

- pozorování;
- individuální (hloubkový) rozhovor ;
- skupinový rozhovor;
- analýza dokumentů;
- projektivní metody;
- audit firemní kultury;
- benchmarking;
- benchlearning.

### 3.4.6 Kvantitativní metody

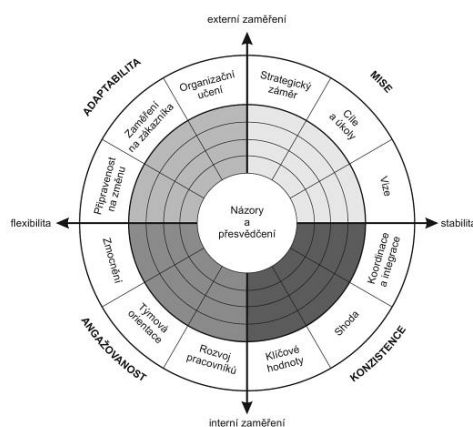
Lukášová (2010, s. 142) označuje za kvantitativní postupy mapování výskytu určitých znaků a jako hlavní zásady pro kvantitativní mapování uvádí provedení redukce zkoumaného jevu (omezit počet proměnných) a správnou volbu proměnných vypovídajících o obsahu firemní kultury. Dotazovaným v těchto metodách není popisován vlastní pohled na zkoumaný jev, ale je omezen nabídnutými otázkami a odpověďmi. Získané informace tak jsou silně redukovány a výpovědi omezeny jen na indikátory zvolené výzkumníkem. Výhodou je naopak snadnější sběr dat, možnost replikace šetření, možnost srovnávání atd. (Lukášová 2010, s. 142 - 143).

Jelikož je firemní kultura složitým a komplexním jevem, není podle Hajerové-Müllerové a Šimka (2012, s. 49) možné, aby položky dotazníku obsáhly všechna hlediska, která jsou relevantní pro zkoumanou událost.

Během posledních desetiletí bylo v zahraničí publikováno velmi mnoho dotazníků zjišťující firemní kulturu. Lukášová (2010, s. 147) uvádí, že se vzájemně liší volbou indikátorů, dimenzemi, na kterých jsou založeny a účelem, ke kterému jsou určeny. Je celá řada dotazníků, rozlišují se na typologické, profilové, deskriptivní, dotazníky zaměřené na zjišťování souladu a zaměřené na zjišťování předpokladů efektivnosti. Více specifikován bude pouze model D. Denisona, jde o metodu zaměřenou na zjišťování předpokladů efektivnosti. Dotazník bude v této práci použit jako teoretický základ pro výzkum firemní kultury ve sledované soukromé zdravotnické organizaci,

**Model firemní kultury Denisona** (Denison Organizational CultureSurvey - DOCS) poukazuje na efektivnost organizace jako na funkci názorů a hodnot sdílených členy organizace, manažerských praktik a postupů v organizaci užívaných a podnikatelského prostředí, které oba tyto faktory ovlivňuje. Denison vycházel z konceptuálního rámce, který autor vytvořil koncem osmdesátých let na základě analýzy myšlenek, explicitně či implicitně obsažených v tehdejší literatuře věnované tomuto tématu (Lukášová, Nový a kol., 2004, s. 59) Na základě souvislostí a empirických výzkumů, které se spolupracovníky prováděl, vymezil Denison čtyři důležité faktory či rysy firemní kultury, které předurčují efektivnost organizace (Obrázek 3): *angažovanost, konzistenci, adaptabilitu a misi*. Všechny čtyři faktory jsou pak významnými předurčiteli kvality, spokojenosti zaměstnanců a celkové výkonnosti organizace. Za nejsilnější faktor považuje sám autor misi, tedy skutečnost, zda má organizace formulovanou misi a zda je mise sdílena pracovníky (Lukášová, Nový a kol., 2004, s. 60).

Obrázek 3 Faktory předurčující efektivnost organizace podle Denisona



Zdroj: Lukášová (2010, s. 152)

Míra angažovanosti je podle Denisona především mírou iniciativnosti a účasti členů organizace. Konzistencí rozumí Denison podle Lukášové, Nového a kol. (2004, s. 59) skutečnost, že určité názory, hodnoty a normy chování jsou v organizaci široce sdíleny a přijímány. Adaptabilitu organizace chápe jako schopnost organizace přizpůsobovat se vnějšímu prostředí, misi jako stanovení jasného smyslu existence a směru, kterým se organizace ubírá.

Lukášová, Nový a kol. (2004, s. 59) dále popisují, že angažovanost a konzistence se primárně týkají interní dynamiky organizace (interní zaměření),

adaptabilita a mise jsou orientovány na vztah mezi organizacemi a vnějším prostředím (externí zaměření).

Formování každé ze čtyř uvedených charakteristik firemní kultury představuje podle Lukášové, Nového a kol. (2004, s. 60) samostatnou cestu, jak může organizace zvyšovat svou efektivnost. Zároveň autoři upozorňují na to, že některé z nich jsou částečně protikladné – vysoce konzistentní, ale stabilní kultura může být v rozporu s vysoce angažovanou nebo vysoce flexibilní kulturou. Sladění všech konfliktních požadavků a respektování této dynamické tenze je však podle Denisona „esencí efektivní firemní kultury“, a má-li být organizace úspěšná, měla by podle něj integrovat všechny čtyři charakteristiky v dynamické rovnováze.

Angažovanost a adaptabilita představují podle Denisona indikátory flexibility, otevřenosti a vnímavosti a významně tak predikují růst organizace. Konzistence a mise indikují integraci, směr a vizi a jsou lepšími predátory ziskovosti. Všechny čtyři zkoumané charakteristiky firemní kultury jsou pak významnými predátory kvality, spokojenosti zaměstnanců a celkové výkonnosti organizace. Nejsilnějším predátorem výkonnosti je přitom podle autora mise organizace, tedy skutečnost, zda má organizace formulovanou misi a zda je mise sdílena pracovníky (Lukášová, Nový a kol., 2004, s. 60).

### 3.5 Změna firemní kultury

Prostředí, ve kterém se české organizace pohybují, je od dob, kdy se upustilo od centrálního plánování mnohem rychlejší a dynamičtější (Pilová, 2006, s. 19). Proto poukazuje na to, že v této době je nutné, aby se organizace přizpůsobovaly tomuto prostředí. Jedna z nezbytných podmínek úspěchu organizace na trhu a zároveň velká konkurenční výhoda je právě adaptace na vnější prostředí.

Šigut (2004, s. 43) si však klade otázku, zda je možné již jednou nastavenou firemní kulturu modifikovat, případně zcela záměrně řídit. Názory na tento problém jsou v literatuře značně rozdílné a vyskytují se dvě naprosto protichůdná hlediska. Na jedné straně je názor, že kultura vzniká spontánně a nelze ji proto v žádném případě svévolně měnit, na druhé straně je pak názor možnosti rychlých a relativně snadných změn firemní kultury. Kompromisem by měl být názor, že firemní kulturu lze do jisté míry řídit a měnit, ale ne rychle a naráz. Autor jakou reálnou vidí postupnou změnu díky posilování pozitivních a eliminaci negativních prvků za současné implementace zcela nových funkčních prvků do stávající kultury. Optimální kultura přitom vyžaduje pouze posilování, žádné razantnější zásahy nejsou v zásadě třeba.

Lukášová (2010, s. 164) doplňuje konstatování, že firemní kulturu cíleně ovlivňovat a měnit lze, ovšem neznamená to, že s kulturou lze jednoduše manipulovat. Žádoucí kultury nelze dosáhnout prostřednictvím zavedení jednoho systému či realizace několika opatření. Autorka uvádí, že utváření obsahu kultury je obtížnou a dlouhodobou záležitostí a má-li mít žádnou efekt, vyžaduje, aby management organizace věnoval kulturním aspektům řízení permanentní pozornost a aby se s rozvojem žádoucí kultury organizace zabýval systematicky, cíleně a s využitím efektivních postupů.

V literatuře jsou uváděny případy, kdy by se měla změna firemní kultury uskutečnit. Autoři Pfeifer a Umlaufová (1993, s. 63) konstatují, že cílevědomá práce na rozvoji a pěstování kultury je každodenní nutností. Přesto však nastávají okolnosti, které předznamenávají potřebu změnit charakter obecně sdílených představ, přístupů a hodnot. Platí, že takové okolnosti nastávají při výrazné změně působících vnitřních i vnějších determinantů firemní kultury, které na ni mají výrazný vliv. Podle Šiguta

(2004, s. 44) jsou to následující situace: vžitá kultura neodpovídá změněným podmínkám v prostředí, dochází k nesouladu mezi vžitou firemní kulturou a strategicky potřebnou kulturou (např. při změně vize, poslání, cílů strategie), organizace přechází z jedné vývojové etapy do další, dochází k řádové změně velikosti organizace, nastává závažná změna předmětu podnikání, mění se postavení organizace na trhu nebo dojde k fúzi (sloučení) či převzetí organizace. A například podle Armstronga je změna žádoucí zejména pokud je organizace průměrná až horší, jestliže je organizace malá, ale velmi rychle roste nebo je-li v odvětví silná konkurence a postupuje bleskovou rychlostí (Lukášová, Nový a kol., 2004, s. 115). Ze všech těchto praktických poznatků od autorů vyplývá zejména to, jak důležité je umět správně formulovat parametry budoucí, žádoucí kultury, stejně jako umět vhodně volit přiměřené cesty, nástroje a jednotlivé kroky jejího prosazení.

Před zahájením procesu změn firemní kultury jako nutné podle autora analyzovat a zhmotnit stávající firemní kulturu, formulovat strategicky potřebnou firemní kulturu, konfrontovat stávající (vžitou) firemní kulturu se strategicky potřebnou firemní kulturou a provést odhad možných rizik, určit podstatu žádoucího posunu a rozsah změny. Dále upozorňuje na nutnost přesvědčení zaměstnanců, neboť právě změna jejich výkonnosti, jejich jednání a chování vedou ke stanovenému cíli.

### 3.5.1 Typy změn firemní kultury

Z hlediska průběhu a charakteru změny uvádí Lukášová (2010, s. 164) dva základní typy změny firemní kultury: **změnu revoluční** a **změnu evoluční**. K revoluční změně (často také označována jako transformační, strategická nebo diskontinuální) dochází obvykle tehdy, existuje-li silný vnější nebo vnitřní tlak, který tuto změnu v zájmu zachování existence organizace vynucuje. Vnější tlak může představovat radikální změna prostředí, vnitřní tlak pak může pramenit např. z velmi špatných hospodářských výsledků, rapidní ztráty trhů apod. Revoluční změna zahrnuje více subsystémů organizace (podle změny firemní kultury např. změnu organizační struktury, manažerských systémů apod.) a dotýká se více hierarchických úrovní organizace. K evoluční změně se podle autorky nepřistupuje z důvodů krize organizace, ale když existuje potřeba něco v rámci organizace zlepšit. Změny, které se zavádějí při tomto typu strategie, jsou obvykle změnami inkrementálními (přírůstkovými), týkajícími se pouze určitých problémových oblastí organizace. Takovou změnu uvádí Lukášová (2010, s. 165) např. posílení orientace na zákazníka či implementaci participativní kultury.

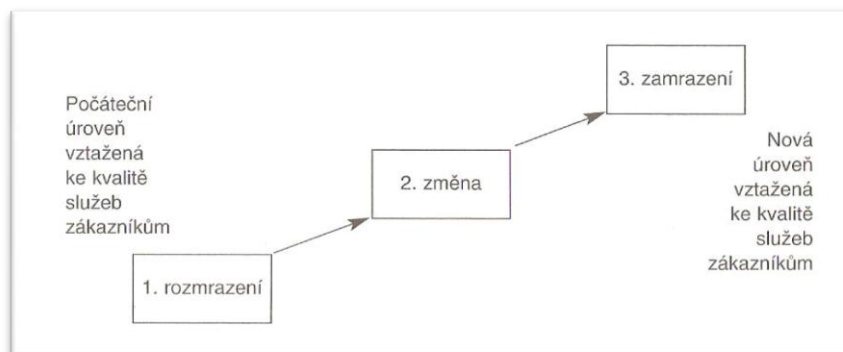
**Primární změna** firemní kultury je prováděna v situaci, kdy obsah kultury poškozuje výkonnost organizace a kultura je klíčovou příčinnou jiných firemních problémů. **Doprovodná změna** je změna firemní kultury v situaci, kdy provází jiné typy organizačních změn, tj. kdy úspěšnost provedení jiné změny vyžaduje změnu kultury (Lukášová, 2010, s. 165).

Autorka uvádí, že primární změna i doprovodná změna mohou být změnami revolučními i evolučními, a to v závislosti na míře a charakteru manažerských problémů, které je třeba řešit (Lukášová, 2010, s. 165).

### 3.5.2 Modely změny firemní kultury

Problematice řízení změny je v posledních dvaceti letech věnována značná pozornost autorů. Proces změny firemní kultury může být vyjádřen různými schematickými modely. Lewin vytvořil tříetapový model změny firemní kultury, který byl rozpracován Scheinem, viz. Obrázek 4 (Šigut, 2004, s. 45).

Obrázek 4 Tříetapový model změny firemní kultury



Zdroj: Šigut (2004, s. 46)

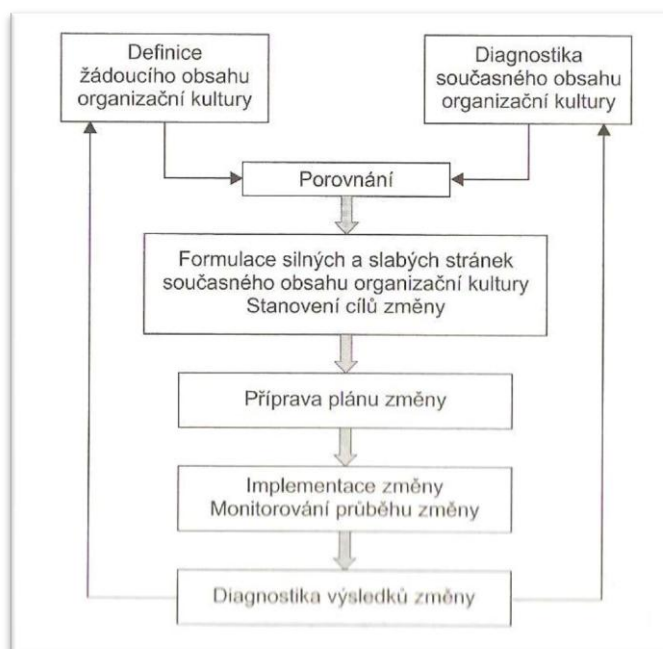
Z výše uvedeného Obrázku 4 je zřejmé, že v 1. etapě jde o rozmrazení vžité firemní kultury (zavedení nových postojů a zásad), ve 2. etapě se změny zavádějí (seznámení se s novými hodnotami, postoji, jednáními, osvojení v praxi) a ve 3. etapě dochází k zamrazení (ustálení nového modelu pomocí podpůrných nástrojů).

Jiný model změny firemní kultury podle Schwartze a Davise obsahuje čtyři kroky (Šigut, 2004, s. 46):

1. krok – definování odpovídající firemní kultury a subkultury organizace (pořádání schůzek, diskuzí v malých skupinách);
2. krok – zpracování přehledů o firemní kultuře (úkoly jednotlivých manažerů a jejich vztahy k sobě navzájem a k zaměstnancům organizace);
3. krok – odhalení a rozlišení rizik vzniku nesouladu mezi firemní kulturou a strategií (3 kategorie rizika: nepřiměřené, ovladatelné, zanedbatelné);
4. krok – identifikování a zaměření se na ty specifické aspekty firemní kultury, které jsou důležité pro dosažení strategického úspěchu organizace.

Sackman pak v případě změny (podle Lukášové, 2010, s. 166) doporučuje následující postup patrný z Obrázku 5:

Obrázek 5 Model změny firemní kultury podle Sackmana



Zdroj: Lukášová (2010, s. 166)

První tři fáze výše naznačeného postupu v Obrázku 5 představují analytickou část projektu změny, která by měla být východiskem pro vlastní provedení změny. Čtvrtá a pátá fáze zahrnují přípravu a provedení změny, poslední fází je vyhodnocení změny. Žádoucí však podle autorky je, aby za účelem průběžné transformace organizace nešlo o jednorázovou změnu, ale aby změna kultury měla cyklický charakter.

Tyto a další v odborné literatuře popsané modely a metodiky změny firemní kultury sledují v zásadě jednu společnou rovinu. Začíná se s poznáním firemní kultury, tvoří se vize její změny a provádí se určité zásahy do této kultury.

### 3.5.3 Utváření žádoucí firemní kultury

Proces utváření žádoucí firemní kultury, jak uvádí Lukášová, Nový a kol. (2004, s. 115) je bezesporu jednou z mimořádně obtížných manažerských úloh, neboť postihuje velké množství oblastí života organizace, kterých se změna dotýká, ať už přímo či zprostředkovaně. Jedním z úkolů vrcholového managementu je právě definovat žádoucí firemní kulturu. Pokud se kultura organizace neshoduje s žádoucí firemní kulturou, mělo by dojít ke změně (Šubrtová, 2009, s. 43).

Autoři Lukášová, Nový a kol. (2004, s. 115 - 118) vyjadřují jednotlivé kroky k postupu utváření žádoucí firemní kultury následovně:

- jednoznačná, srozumitelná a dlouhodobě udržitelná strategie organizace;
- formulace očekávání organizace vůči zaměstnancům;
- formulace rozhodujících parametrů, charakteristik budoucí, žádoucí firemní kultury (a to v co největším rozsahu souvislostí s ostatními oblastmi řízení);
- deskripce a hodnocení současné kultury v organizaci v rozhodujících dimenzích, vážících se ke strategii organizace;
- vymezení nejdůležitějších oblastí firemního řízení, které bezprostředně souvisejí s firemní kulturou a mají charakter podmínek jejího dosažení;
- informování zaměstnanců;
- vzdělávání, vysvětlování, trénink;
- kontrola, sankce;
- diagnostika změn v kultuře.



## 4 Analytická část práce

Tato část diplomové práce se zabývá praktickým zkoumáním firemní kultury v soukromé zdravotnické organizaci. Představuje vybranou organizaci a zachycuje její současný stav. Dále jsou vyhodnoceny výsledky dotazníkového šetření v organizaci a rozhovory s manažery.

### 4.1. Základní informace o organizaci

V úvodu pracovního řádu autorkou zkoumané soukromé zdravotnické organizace je zmiňováno, že se jedná o první soukromou organizaci v ČR úspěšně prosperující a poskytující služby již od roku 1996 (Klinika XY, 2013, s.2). Do roku 2000 byla v provozu i pobočka se sídlem v Brně. Zdravotnická organizace poskytuje svým klientům širokou diagnostickou a léčebně preventivní péči na vysoké úrovni. Od počátku založení této soukromé zdravotnické organizace je nabídka jí poskytovaných služeb určena pouze pro samoplátce, to znamená, že organizace nespolupracuje s žádnými zdravotními pojišťovnami. Komplexní péče je zde výjimečná svým individuálním přístupem ke každému klientovi a šíří poskytovaných služeb, které uspokojí potřeby ve všech lékařských oblastech: interna, gynekologie, stomatologie, plastická chirurgie, všeobecná chirurgie, estetická medicína, dermatologie a samozřejmě špičková pooperační péče včetně JIP - jednotky intenzivní péče (Klinika XY, 2013, s 3).V prostorách zdravotnické organizace sídlí i její vedení, nachází se zde i část administrativního oddělení, zázemí pro kompletní zdravotnický personál, ambulance všech oddělení a operační sály. Součástí budovy je také samostatné hotelové patro, které slouží především zahraniční i tuzemské klientele vyžadující nadstandardní péči během rekonvalescence nebo nadstandardní ubytování v průběhu léčebných či preventivních programů. V nedávné době byly upraveny i prostory pro wellness programy, kadeřnictví a kosmetiku.

V objektu sídlí i sesterská organizace, jedná se o organizaci soustředující se na nabídku prediktivního genetického testování v celé šíři, jakou umožňuje současná věda a špičkové nové technické vybavení laboratoří. Je to první a zatím i jediná organizace v Evropě, která disponuje potřebným zázemím k provádění genetických testů v rozsahu definovaném genetickým prediktivním screeningovým vyšetřením GenScan. Toto vyšetření není zatím nikde jinde na světě nabízeno (Klinika XY, 2013, s. 3).

Dalším sesterským pracovištěm je obdobná zdravotnická organizace se sídlem v Paříži, která se zaměřuje na poskytování služeb v rámci programů pro Diplomatický sbor Evropské unie (Klinika XY, 2013, s. 4). V dokumentu je zároveň uvedeno, že organizace se specializuje na podnikání v oblasti parfumerie a kosmetických výrobků a výzkumu v oblasti využití placentárního extraktu pro kosmetické účely (Klinika XY, 2013, s. 4).

Název organizace je jen obchodní značkou, pod kterou působí samostatně tři organizace. Rozdělení bylo zvoleno již v začátcích z důvodu optimalizace nákladů a zjednodušení účetnictví. Všechny organizace zaměstnávají asi 750 zaměstnanců, z toho je téměř 580 externích spolupracovníků (smluvní lékaři atd.). O spokojenost klientů se stará 25 všeobecných sester a 32 lékařů (Klinika XY, 2013,s.5).

#### **4.1.1 Historie organizace**

Vůbec první zdravotnická organizace tohoto typu byla založena v roce 1928 v USA, náplní její práce bylo využití dlouhodobých vědeckých výstupů z výzkumů původně určených pro americký kosmický program a jejich přiblížení vybrané společnosti. Péče poskytovaná v této organizaci nebyla zpočátku průměrnému Američanovi vůbec dostupná. Pražská soukromá zdravotnická organizace byla založena jako pobočka velké nadnárodní skupiny, jejíž mateřská organizace dodnes sídlí v USA. Pražská pobočka byla založena jako jediná pro střední a východní Evropu, zde se při zahájení provozu první klientela rekrutovala z řad manažerů, diplomatů nebo politiků (Klinika XY, 2013, s. 2).

Typickým klientem v organizaci byl tzv. unavený manažer. Po komplexní prohlídce klient zůstal v prostorách organizace, kde mu byla poskytnuta návazná infuzní péče. Původní práce organizace se soustřeďovala výlučně na péči v oboru interní medicíny, převažovala preventivní péče a velmi sofistikované programy určené k revitalizaci těla (Klinika XY, 2013, s. 2).

#### **4.1.2 Poskytovaná péče**

Soukromá zdravotnická organizace se od počátku specializuje na pět hlavních oborů, kterými jsou plastická chirurgie, komplexní medicína, stomatologie a stomatochirurgie, estetická medicína a dermatologie a fyzioterapie a wellnes (Klinika XY, 2013, s. 3). Hlavním a dominantním oborem (z hlediska příjmů i z hlediska poptávky mezi klienty) je jednoznačně plastická chirurgie.

Hlavní činností, kterou dnes organizace poskytuje, je komplexní zdravotní screening, tzv. komplexní screening. Tento program umožňuje klientovi během jednoho dne projít komplexní zdravotní prohlídkou zahrnující všechny hlavní lékařské specializace. Bez nutnosti cestování po různých nemocnicích nebo odděleních zde klient projde přibližně 14 prohlídkami pod jednou střešou. Dalším specifickým, nabízeným již od počátku, jsou nadstandardní programy pro manažery. Zvláštním doplňkem služeb je již zmiňované genetické testování (Klinika XY, 2013 s. 4).

Pro veškerý zdravotnický personál této zdravotnické organizace platí povinnost být v potřebné míře a specializaci jazykově vybaven, klient se tak zde dorozumí anglicky, německy a částečně i rusky. Ke standardním službám patří vyzvedávání klientů na letišti a jejich odvoz zpět, poskytování cizojazyčné zdravotnické dokumentace a zajišťování ubytovacích služeb v centru Prahy. Spolu s klientem je možno ubytovat i jeho doprovod.



#### 4.1.4 Firemní kultura sledované organizace

Výlučnosti a solidnosti této zdravotnické organizace dodává i fakt, že zaměstnanec pro hledané pozice zásadně nevybírání pomocí veřejných inzerátů, ale uchazeče si může vybírat z vlastní bohaté databáze zájemců nebo na doporučení svých zaměstnanců. Noví zaměstnanci jsou vybíráni na základě výběrových pohovorů, při nichž je přesně vysvětlen obsah a přísné požadavky na danou pracovní pozici. Pokud se obě strany rozhodnou pro spolupráci, dodá nový zaměstnanec potřebné písemné materiály a do pracovního poměru nastoupí první den následujícího měsíce. Povinnou přílohou pracovní smlouvy ze strany zaměstnavatele je zde pracovní náplň a dohoda o mlčenlivosti. Příslušný vedoucí pracovník poté detailně a komplexně uvede nového zaměstnance do procesů organizace a systémů, jež mají klíčový význam pro jeho následný "pracovní úspěch" v organizaci (a tím úspěch dané organizace jako celku).

Adaptaci nového zaměstnance na nový pracovní proces a režim zdravotnické organizace je ze strany odpovědných osob věnována maximální pozornost a péče, průběžně je pravidelně kontrolována managementem organizace. Konkrétní adaptační proces pro nastupující ambulantní sestru do této soukromé zdravotnické organizace je uveden v Příloze 2 na konci práce. Obsahuje mimo jiné i formu komunikace s klientem, týmovou komunikaci uvnitř organizace a spolupráci s jednotlivými úseky.

Aktuální informace, oznámení i různé manuály jsou pro zaměstnance umístěny na intranetu organizace (Klinika XY, 2013, s. 6).

Vzhledem k neustálé potřebě orientovat se v nových medicínských i technologických postupech jsou v rámci tzv. celoživotního vzdělávání lékaři všech odborností organizací vysílány na nejrůznější kongresy nejen v Čechách, ale i do zahraničí. Pro všeobecné sestry soukromé zdravotnické organizace je dvakrát do roka pořádáno sympozium, kde vystupují jak kmenoví lékaři, tak i externí spolupracovníci. Posláním zdravotnického personálu (lékařů a sester) je šířit v organizaci tzv. genius loci („duch místa“).

Ke strategii organizace patří zaměstnanecké benefity, které představují důležitou součást celkové odměny zaměstnance, a jsou tak významným motivačním faktorem pracovníka. Jsou podstatnou a již nedílnou součástí sociálního a personálního rozvoje organizace. Soukromá zdravotnická organizace poskytuje svým zaměstnancům tyto benefity: měsíční příspěvek na ošatné a praní oděvů, příspěvek na stravování, 50% sleva na vybrané služby nabízené organizací a případná pružná pracovní doba (Klinika XY, 2013, s. 6).

Tato soukromá zdravotnická organizace oficiálně nezajišťuje setkávání kolegů mimo pracovní prostor, nepořádá žádné teambuildingové akce (budování efektivního týmu s adekvátní komunikací a spoluprací všech členů), přesto si uvědomuje důležitost dobrých vztahů mezi kolegy. Proto organizace pravidelně pořádá vánoční večírky, kde se alespoň jednou ročně většina zaměstnanců sejde s managementem organizace. Součástí image organizace jsou i povinné uniformy, tzv. dresscode zaměstnanců, které jsou pevně stanoveny v obsáhlém manuálu. Uniforma každého zaměstnance setkávajícího se s klientem obsahuje typické zlaté logo organizace a vlastní jmenovku. Typickou sesterskou uniformu tvoří tmavě modré sako, bílá minisukně a černé plně lodičky na nižším podpatku. Vývoj sesterské uniformy ve zdravotnictví během 50 let je znázorněn v Příloze 3 na konci práce.

Z výše uvedených příkladů je zřejmé, že firemní kultura analyzované organizace je poměrně silná a firma důsledně pracuje na jejím udržení. Protože je celkový koncept soukromé zdravotnické organizace zaměřen na potřeby movitější klientely, prezentuje se klientovi firma luxusním prostředím, nadstandardním klientským servisem ve smyslu individuálního přístupu od veškerého personálu, zajištěním anonymity a komplexní péčí

v jedné budově a v krátkém časovém úseku. Vkusné dekorativní doplňky, jezírko s fontánou a exotická zeleň v přijímací hale budovy dotvářejí celkový obraz organizace.

## 4.2 Výsledky výzkumného šetření a jejich interpretace

Princip dotazníku Denisona je postaven na myšlence, že čím více je kladně označených odpovědí, tím silnější firemní kultura je (Šubrtová, 2009, s. 57). Odpovědi na otázky pro potřeby výzkumu k této práci budou formou stupnice, kdy na jedné straně je naprostý souhlas s tvrzením (maximálně ano) a na druhé straně stupnice je naprostý nesouhlas (maximálně ne). Výsledkem budou hodnoty v absolutních číslech a procenta, nikoli percentily, jak je tomu u originálního Denisonova dotazníku (Šula, 2012, s. 123).

V následujících tabulkách budou představena a popsána získaná data, kdy (N) – značí absolutní četnost a udává počet dotazovaných, kteří odpovídali na danou otázku stejnou odpovědí a [%] - relativní četnost označuje, jak velká skupina z celkového počtu hodnot připadá na danou dílčí hodnotu. Procenta v odpovědích jsou zaokrouhlena na celá čísla, na celá procenta. Jednotlivé fáze provedeného výzkumu jsou popsány v podkapitole 2.2.3 Organizace výzkumu.

K výzkumu bylo použito celkem 106 dotazníků od zaměstnanců soukromé zdravotnické organizace, z toho 23 od všeobecných sester. Složení zkoumaného vzorku z hlediska pohlaví ukazuje Tabulka 2.

Tabulka 2 Složení zkoumaného vzorku z hlediska pohlaví

Pohlaví	(N)	[%]
muž	47	44
žena	59	56

Zdroj: vlastní výzkum

Složení zkoumaného vzorku z hlediska profesního zařazení (zdravotník/ nezdravotník) ukazuje Tabulka 3.

Tabulka 3 Složení zkoumaného vzorku z hlediska profesního zařazení

Profesní zařazení	(N)	[%]
zdravotník	48	45
nezdravotník	58	55

Zdroj: vlastní výzkum

Přestože mezi dotázanými všeobecnými sestrami není žádný muž (zdravotní bratr), je z uvedené tabulky zřejmé, že zastoupení mužů a žen je mezi zaměstnanci soukromé zdravotnické organizace téměř vyrovnané. Český statistický úřad (2010) tento

fakt potvrzuje a uvádí, že podíl žen mezi lékaři je zhruba padesátiprocentní. Zatímco však ze zaměstnaných žen ve zdravotnictví představují lékařky 10%, mezi zaměstnanými muži ve zdravotnictví je 37% lékařů.

Strukturu zaměstnanců podle věku ukazuje Tabulka 4.

Tabulka 4 Struktura zaměstnanců podle věku

Věk	20 - 35		36 - 45		46 - 50		50 a více	
	(N)	[%]	(N)	[%]	(N)	[%]	(N)	[%]
všeobecné sestry	23	22	0	0	0	0	0	0
ostatní zaměstnanci	27	25	41	39	10	9	5	5

Zdroj: vlastní výzkum

Z Tabulky 4 je patrné, že v soukromé zdravotnické organizaci se vyskytuje spíše mladší kolektiv zaměstnanců. Nejpočetnější skupinu zaměstnanců podle věkového složení tvoří nejmladší pracovníci, tedy v období časně dospělosti ve věku 20 – 35 let (47%). K tomuto faktu přispívá i skutečnost, že žádná z všeobecných sester sledované organizace není starší 35 let.

### 4.2.1 Angažovanost

Proces, kterým se zaměstnanci emocionálně a intelektuálně zapojují do chodu organizace, lze nazvat angažovaností (involvement).

Jak je již uvedeno v podkapitole 2.1.1 na str. 6, angažovanost je podle Denisona vyjádřena těmito ukazateli: zmocnění, týmová orientace a rozvoj pracovníků. V dotazníku jsou k tomu určeny otázky 1 – 15 (Tabulka 5).

Tabulka 5 Otázky zaměřené na angažovanost

ANGAŽOVAOST	
<b>Rozdělení povinností mezi pracovníky</b>	
1	Většina zaměstnanců je výrazně zapojena do své činnosti
2	Rozhodnutí jsou obvykle vykonávána na úrovni, kde jsou informace nejdostupnější
3	Informace jsou v organizaci široce sdíleny, takže jsou každému dostupné, když je potřeba
4	Každý věří, že může mít na fungování organizace pozitivní vliv
5	Podnikové plánování je průběžné a podílí se na něm všichni pracovníci
<b>Týmová spolupráce</b>	
6	Spolupráce napříč různými odděleními organizace je aktivně podporována
7	Zaměstnanci pracují jako součást týmu
8	Týmová práce je pro plnění úkolů používána spíše než hierarchie
9	Týmy jsou základní stavební bloky
10	Práce je organizována takovým způsobem, aby každý zaměstnanec viděl souvislost mezi svým úkolem a cílem organizace
<b>Rozvoj dovedností členů organizace</b>	
11	Pravomoci jsou delegovány tak, aby každý mohl pracovat samostatně
12	Kvalifikace zaměstnanců se stále zvyšuje
13	Neustále se investuje do rozvoje schopností zaměstnanců
14	Kvalifikace zaměstnanců je vnímána jako zdroj konkurenční výhody organizace
15	Problémy často vznikají, protože zaměstnanci nemají dostatečné schopnosti/kvalifikaci na splnění stanovených úkolů

Zdroj: Šula (2012, s. 126)

Zjištěná míra angažovanosti všeobecných sester a ostatních zaměstnanců soukromé zdravotnické organizace je znázorněna v následující Tabulce 6.

Tabulka 6 Zjištěná míra angažovanosti

ANGAŽOVANOST	všeobecné sestry		ostatní zaměstnanci	
	(N)	[%]	(N)	[%]
max. ano	4	17	24	29
ano	3	13	38	46
nevím	5	22	17	20
ne	10	43	4	5
max. ne	1	5	0	0
celkem odpovídalo	23		83	

Zdroj: vlastní výzkum, Pufflerová (2014, s. 17)

Níže budou popsány zjištěné skutečnosti dotazníkového šetření v oblasti angažovanosti. Jedná se o rozvoj samotných zaměstnanců organizace, podporuje jejich iniciativu, odpovědnost a vědomí „spoluvlastnictví“ organizace. Je výrazným motivačním prvkem k tomu, aby zaměstnanec ze sebe při práci vydal to nejlepší.

Ze zjištěných výsledků lze konstatovat:

- Všeobecné sestry ve zkoumané soukromé organizaci vnímají svou angažovanost spíše negativně.
- Negativní odpovědi „ne“ a „maximálně ne“ zvolilo 48% z dotázaných všeobecných sester, kladně odpovědělo pouze 30% z nich.
- Ostatními zaměstnanci je naopak angažovanost v organizaci nadpoloviční většinou vnímána kladně, dokládá to 75% kladně zvolených odpovědí.
- Ze záporných odpovědí označených všeobecnými sestrami lze usuzovat, že vnímají nedostatek ve volnosti řízení vlastní práce, a tím pádem nemají pocit spoluúčasti a sounáležitosti s organizací.
- Zároveň se nesmí opomenout fakt (i přestože se jedná o vysoce profesionální organizaci s nadstandardní péčí o klienty), že všeobecné sestry jsou „svázaný“ celorepublikovými standardy ošetrovatelské péče, jejich povolání patří mezi tzv. regulovaná, tedy je pod přísnou kontrolou stanovených zákonných a podzákonných norem.
- Dále se podle všeobecných sester soukromá zdravotnická organizace opírá o formální, jasné, možná až byrokratické kontrolní systémy. Naopak ostatní zaměstnanci vnímají kontrolní systémy neformálně.
- Mezi jednotlivými všeobecnými sestrami může jít také o nedostatečnou míru vlastní iniciativnosti.
- Od všeobecných sester soukromé zdravotnické organizace nejsou přijímány podněty, které by zvyšovaly kvalitu rozhodnutí a zlepšovaly jejich provádění.
- Není kladen důraz na týmovou spolupráci mezi všeobecnými sestrami, nepracují na společných cílech, za které se cítí být vzájemně odpovědní.
- Soukromá zdravotnická organizace málo investuje do rozvoje všeobecných sester, jejich schopností, aby zůstaly konkurenceschopné a splňovaly tak současné požadavky.
- Mezi všeobecnými sestrami je negativní postoj k tvrzení, že každý věří, že může mít na fungování organizace pozitivní vliv. Naopak ostatní zaměstnanci s tímto vyjadřují souhlas.



#### 4.2.2 Konzistence

Pojem konzistence (consistency) znamená sdílení klíčových hodnot v organizaci a následně tak i pocit sounáležitosti. K tomu dále odpovídající způsoby myšlení, které fungují zároveň i jako implicitní regulátory a kontrolní systémy.

V dotazníku k této oblasti byly určeny otázky 16 – 30, které jsou uvedeny v tabulce 7.

Tabulka 7 Otázky zaměřené na konzistenci

<b>KONZISTENCE</b>	
<b>Základní hodnoty organizace</b>	
16	Manažeři a vedoucí pracovníci se chovají podle svých příkazů (činní co kážou)
17	Existuje charakteristický styl vedení a patrný postup řízení
18	Existuje jasný a konzistentní soubor hodnot, který určuje způsob fungování organizace
19	Ignorování základních hodnot způsobí potíže
20	Existuje etický kodex, který řídí chování zaměstnancům a umožňuje rozeznat dobré od špatného
<b>Shoda</b>	
21	Případné neshody v organizaci jsou řešeny k prospěchu obou stran
22	V organizaci existuje silná organizační kultura
23	Je jednoduché dosáhnout konsensu, dokonce i u komplikovaných problémů
24	Je problematické dosáhnout dohody v klíčových problémech
25	Existuje shoda v tom, jaké postupy jsou dobré a jaké špatné
<b>Koordinace a integrace</b>	
26	Přístup organizace k podnikání je velmi konzistentní a předvídatelný
27	Zaměstnanci z různých částí organizace sdílí stejnou perspektivu
28	Je jednoduché koordinovat projekty napříč různými částmi organizace
29	Spolupracovat s někým z jiného oddělení je jako spolupracovat s někým z úplně odlišné organizace.
30	Existuje dobré uspořádání a soulad cílů napříč různými úrovněmi organizace

Zdroj: Šula (2012, s. 126)

Zjištěná míra konzistence zaměstnanců a všeobecných sester soukromé zdravotnické organizace je znázorněna v následující Tabulce 8

Tabulka 8 Zjištěná míra konzistence

<b>KONZISTENCE</b>	<b>všeobecné sestry</b>		<b>ostatní zaměstnanci</b>	
	(N)	[%]	(N)	[%]
max. ano	3	13	27	32
ano	14	61	42	51
nevím	2	9	7	8
ne	2	9	4	5
max. ne	2	9	3	4
celkem odpovídalo	23		83	

Zdroj: vlastní výzkum, Pufflerová (2014, s. 18)

Níže budou popsány zjištěné skutečnosti dotazníkového šetření v oblasti konzistence. V každé organizaci by se měly její hodnoty co nejvíce blížit hodnotám zaměstnanců a měl by tak vznikat důležitý hodnotový soulad. Samozřejmě je rozdíl v udržení konzistence v malé organizaci nebo v korporaci. Často hodnoty organizace vznikají a šíří se přirozeně, mnohdy ani nejsou vyřčeny. Zaměstnanci v organizaci vnímají hodnoty a jejich projevy zejména přes 2 faktory, které nejvíce ovlivňují tzv. engagement (zájem a zapojení se do práce), kterými jsou nadřizený pracovník a kultura organizace

#### Ze zjištěných výsledků lze konstatovat:

- Základem silné firemní kultury je soudržnost a sdílení klíčových hodnot, tato oblast je zaměstnanci vnímány velmi pozitivně - kladnou odpověď zvolilo 74% z dotázaných všeobecných sester a 83% ostatních zaměstnanců.
- Negativních odpovědí se vyskytlo 18% u všeobecných sester a pouhých 9% u zbývajících zaměstnanců. Variantu „nevím“ označilo 9% sester a téměř shodný počet (8%) ostatních dotázaných.
- Výsledky těchto otázek svědčí o pevně stanovených a propagovaných hodnotách organizace.
- Všichni zaměstnanci v této soukromé zdravotnické organizaci si uvědomují a chápou sdílené hodnoty a tím vyjadřují obecné výhody, které se potom promítají do celkového rozhodování organizace.
- Zaměstnanci dokázali, že v této organizaci funguje "silná" kultura, která je založena na společném systému přesvědčení, hodnotách a symbolech.
- Konzistence sledované organizace prokázala poskytování centrálního zdroje integrace, koordinace a kontroly.
- Různá oddělení a pracovní týmy organizace jsou schopny pracovat společně a pro dosažení společných cílů.
- Respondenti (všeobecné sestry i ostatní zaměstnanci) souhlasí s tím, že vedoucí pracovníci se ve většině případů chovají podle svých příkazů a v tomto tvrzení jsou poměrně jednotní.
- Dotázaní zaměstnanci by měli dokázat reagovat předvídatelným způsobem na neznámé situace s důrazem na několik obecných zásad.
- Soukromá zdravotnická organizace je schopna dosáhnout shody v kritických otázkách.
- Mezi dotázanými zaměstnanci funguje základní úroveň dohody a schopnost sladit rozdíly v okamžiku, kdy nastanou.
- Kladnými odpověďmi vyjádřili všeobecné sestry i ostatní zaměstnanci souhlas, že spolupráce a dorozumění mezi jednotlivými odděleními je bez problémů.
- Mezi dotázanými zaměstnanci i všeobecnými sestrami existuje shoda v tom, které postupy jsou dobré a které jsou špatné.
- Vzhledem k jednotnému vnímání konzistence organizace nelze identifikovat problémy způsobující rozpor.

### 4.2.3. Adaptabilita

Schopnost organizace průběžně reagovat na požadavky okolního prostředí se označuje jako adaptabilita (adaptability). Organizace s vysokým stupněm integrace mohou mít často paradoxně pomalejší reakce na podněty z vnějšího prostředí.

V dotazníku k této oblasti byly určeny otázky 31 - 45, které jsou uvedeny v Tabulce 9.

Tabulka 9 Otázky zaměřené na adaptabilitu

ADAPTABILITA	
<b>Tvorba změny</b>	
31	Způsob výkonu činností je velmi flexibilní a lze jej jednoduše změnit
32	Organizace dobře reaguje na konkurenci a změny vnějšího prostředí
33	Průběžně jsou přijímány nové zdokonalené způsoby práce
34	Snahy o změnu se většinou setkávají s odporem
35	Různě části organizace často spolupracují za účelem dosažení změny
<b>Orientace na zákazníka</b>	
36	Zaměstnanecké komentáře a doporučení často vedou ke změnám
37	Požadavky zákazníků přímo ovlivňují rozhodnutí v organizaci
38	Všichni zaměstnanci mají hluboké porozumění pro potřeby zákazníků
39	Zájmy zaměstnanců jsou při rozhodnutích organizace často ignorována
40	Organizace podporuje přímý kontakt mezi zaměstnanci a zákazníky
<b>Organizační učení</b>	
41	Selhání je vnímáno jako příležitost pro učení a zdokonalení se
42	Inovace a riskantní postupy jsou podporovány a odměňovány
43	Je kladen důraz na detaily
44	Učení se je důležitou součástí každodenní práce
45	V organizaci existuje jasná a přesná organizace činností (levá ruka ví co dělá pravá)

Zdroj: Šula (2012, s. 127)

Zjištěná míra adaptability všeobecných sester a ostatních zaměstnanců soukromé zdravotnické organizace je znázorněna v Tabulce 10.

Tabulka 10 Zjištěná míra adaptability

ADAPTABILITA	všeobecné sestry		ostatní zaměstnanci	
	(N)	[%]	(N)	[%]
max. ano	3	13	14	16
ano	10	43	52	63
nevím	4	17	8	10
ne	5	22	5	6
max. ne	1	5	4	5
celkem odpovídalo	23		83	

Zdroj: vlastní výzkum, Pufflerová (2014, s. 19)

Níže budou popsány zjištěné skutečnosti dotazníkové šetření v oblasti adaptability. Adaptivní organizace jsou hnány svými zákazníky, mají pozitivní vztah k riziku a učí se z vlastních chyb. Rovněž mají tyto organizace zkušenosti i schopnosti k tvorbě změn, kdy změny se často objevují jako součást firemní kultury.

Ze zjištěných výsledků lze konstatovat:

- To, jak zkoumaná organizace dokáže průběžně reagovat na požadavky vnějšího prostředí, je všemi dotázanými zaměstnanci vnímáno vcelku pozitivně - kladnou odpověď zvolilo 56% z dotázaných všeobecných sester a 79% ostatních zaměstnanců.
- Na základě převažujících kladných odpovědí od respondentů vyplývá, že zkoumaná organizace má schopnost vytvářet adaptivní změny, orientovat se v podnikatelském prostředí, operativně reagovat na aktuální změny a celkem úspěšně předvídat i změny budoucí.
- Nadpoloviční většina dotázaných respondentů vnímá, že organizace, ve které jsou zaměstnání, reaguje na potřeby klientů a předvídá jejich potřeby.
- Stejně tak mají hluboké porozumění pro potřeby zákazníků i všeobecné sestry a ostatní zaměstnanci, což vypovídá o dobrém sdílení informací od vedení organizace směrem k řadovým zaměstnancům.
- Přesto se objevily i negativní odpovědi, které zvolilo 38% z celkového počtu dotázaných, odpověď „nevím“ se vyskytla v 27%. Zde je možný prostor pro polemiku, zdali je informovanost opravdu dostatečná pro všechny zaměstnance soukromé zdravotnické organizace.

#### **4.2.4. Mise**

Mise (mission) vyjadřuje smysl existence a dlouhodobé směřování organizace. Každá organizace by měla mít na začátku existence jasně formulované dlouhodobé cíle, tedy vytvořenou vizi a misi (poslání). Jelikož právě mise organizace stojí na samotném vrcholu pyramidy strategického řízení, je základním předpokladem úspěšného nasměrování a rozvoje organizace.

V dotazníku k této oblasti byly určeny otázky 31 - 45, které jsou uvedeny v následující Tabulce 11.

Tabulka 11 Otázky zaměřené na misi

MISE	
<b>Strategické řízení</b>	
46	Existuje dlouhodobý účel a směr organizace
47	Strategie naší organizace nutí ostatní organizace v odvětví ke změně
48	Existuje jasná mise (poslání) , která dává význam a smysl naší práci
49	Existuje jasná strategie pro budoucnost
50	Strategické řízení je mi nejasné
<b>Cíle a záměry</b>	
51	Zaměstnanci vědí co musí být učiněno pro úspěch v dlouhém období.
52	Existuje sdílená shoda v cílech organizace
53	Vedoucí stanovují cíle, které jsou ambiciózní, ale realistické
54	Vedení nám objasnilo cíle kterých se snažíme dosáhnout
55	V organizaci jsou průběžně srovnávány výsledky organizace se stanovenými cíli.
<b>Vize</b>	
56	Zaměstnanci vědí co musí být učiněno pro úspěch v dlouhém období.
57	Vedení organizace disponuje dlouhodobým výhledem
58	Krátkodobé uvažování se často shoduje s dlouhodobou vizí
59	Vize naší organizace vytváří nadšení a motivaci našich zaměstnanců
60	Jsmo schopni dosáhnout krátkodobých požadavků, aniž bychom upustili od dlouhodobé vize

Zdroj: Šula (2012, s. 127)

Zjištěné výsledky od všeobecných sester a ostatních zaměstnanců v oblasti smyslu existence soukromé zdravotnické organizace jsou znázorněny v Tabulce 12.

Tabulka 12 Zjištěná míra mise

MISE	všeobecné sestry		ostatní zaměstnanci	
	(N)	[%]	(N)	[%]
max. ano	0	<b>0</b>	3	<b>4</b>
ano	2	<b>9</b>	7	<b>8</b>
nevím	5	<b>22</b>	8	<b>10</b>
ne	13	<b>56</b>	51	<b>61</b>
max. ne	3	<b>13</b>	14	<b>17</b>
celkem odpovídalo	23		83	

Zdroj: vlastní výzkum, Pufflerová (2014, s. 20)

Níže budou popsány zjištěné skutečnosti dotazníkové šetření v oblasti mise.

U organizací v průmyslově vyspělých západních zemích je zcela běžné, že mise organizace je v hutné podobě vyjádřena písemnou formou a plní tak několik funkcí současně: vyjadřuje strategický záměr, má výrazný vnější informační význam a směrem dovnitř organizace představuje mise základní normu pro chování managementu i řadových zaměstnanců (Keřkovský, Vykypěl, 2006, s. 22)

Ze zjištěných výsledků lze konstatovat:

- Smysl existence a dlouhodobé směřování organizace, tedy mise, není znám nadpoloviční většině všech dotázaných – negativní odpověď uvedlo 69% z dotázaných všeobecných sester a 77% ostatních zaměstnanců.
- Kladně odpovědělo pouze 9% z počtu dotázaných všeobecných sester a 12% ostatních zaměstnanců.
- Varianta „maximálně ano“ se v tomto bloku otázek mezi všeobecnými sestrami neobjevila vůbec.
- Lze se domnívat, že je chybné nasměrování a seznamování zaměstnanců s danými cíli soukromé zdravotnické organizace.
- Nedostatečná informovanost zaměstnanců vede k nemožnosti skutečně se zapojit a podporovat cíle organizace.
- V odpovědích bylo přítomno i relativně vysoké procento odpovědí „nevím“ (32% ze všech respondentů), což může znamenat nízké ztotožnění všeobecných sester a ostatních zaměstnanců s posláním celé organizace.
- Výsledek také může vypovídat jen o oblastech zájmů zkoumaného vzorku respondentů, ale spíše by měl být varovným signálem pro organizaci, jak dále komunikovat se svými zaměstnanci.
- Mezi respondenty se neprojevila schopnost ztotožnění se s posláním organizace, což by přispělo ke splnění krátkodobých i dlouhodobých závazků organizace.
- Dotázané všeobecné sestry i ostatní zaměstnanci nejsou dostatečně nasměrováni k cílům, které mohou být vázány k poslání, vizi nebo strategii organizace. Úspěch je o to více zkomplikován.
- Vize soukromé zdravotnické organizace nevytváří nadšení a motivaci svých zaměstnanců.

#### 4.2.5 Výsledky rozhovorů

Cílem rozhovorů bylo zjistit, jak podle manažerů vnímají firemní kulturu v soukromé zdravotnické organizaci řadoví zaměstnanci, a pokud dojde k rozdílům, tak ve kterých oblastech.

Osloveno bylo 5 manažerů -výkonný ředitel soukromé zdravotnické organizace, nejvyšší představitel organizace se zodpovědností za celkové směřování a řízení organizace, manažer lidských zdrojů (HR manažer), který odpovídá za zavádění, nastavování a rozvoj procesů v oblasti lidských zdrojů a pravidel v organizaci. Je odpovědný za proces náboru nových zaměstnanců. Dále vedoucí klientského centra a recepce, který zodpovídá za bezproblémové finanční odbavení klientů na recepci a zajištění nonstop provozu klientského (call) centra. Obchodní manažerka, která identifikuje obchodní příležitosti, vyhledává nové dodavatele pro organizaci a udržuje vztah se stávajícími, kontroluje plnění plánu tržeb svěřených úseků. Posledním osloveným byl finanční manažer, zodpovědný za zabezpečení ekonomické a finanční stability a trvalého růstu zisku organizace. Tvoří roční plány a rozpočty jednotlivých úseků soukromé zdravotnické organizace.

Zvolena byla strukturovaná forma rozhovoru se záměrem získat odpovědi na předem připravený soubor otázek. Níže uvedené otázky byly v nezměněné podobě předkládány všem vybraným manažerům:

*Otázky zaměřené na angažovanost:*

1. Co si myslíte o vhodnosti nastavení podmínek pro vzdělávání zaměstnanců? (Jsou zaměstnanci podporováni při rozvoji dovedností a zvyšování kvalifikace?)
2. Jaká je z vašeho pohledu úroveň týmové spolupráce v organizaci?

*Otázky zaměřené na adaptabilitu:*

3. Jak jsou zaměstnanci přijímány změny v organizaci?
4. Jaký postoj zaujímají zaměstnanci vzhledem k orientaci na zákazníka/klienta?

*Otázky zaměřené na konzistenci:*

5. Jaký máte pohled na schopnost zaměstnanců domluvit se na společném záměru? (Existuje mezi zaměstnanci shoda názorů?)
6. Jak podle vás vnímají zaměstnanci základní hodnoty organizace?

*Otázky zaměřené na misi:*

7. Jak je zaměstnanci vnímána vize organizace? (Znají podle vás zaměstnanci vizi organizace a identifikují se s ní?)
8. Jaký je pohled zaměstnanců na cíle a záměry organizace? (Jsou zaměstnanci podporováni cíle a záměry organizace?)

Zjištěné výsledky byly následující:

### Oblast angažovanosti

První dvě položené otázky byly zaměřeny na oblast angažovanosti – v oblasti vzdělávání zaměstnanců se manažeři v odpovědích příliš neshodli. Ředitel organizace vidí možnost osobního rozvoje pro všechny zaměstnance stejnou a dostupnou, což dokládá slovy: „*Pořádáme odborné semináře pro sestry, podporujeme lékaře s výběrem vhodných konferencí a pořádáme kurzy pro nezdravotnický personál, např. kurzy komunikace*“, naopak obchodní manažerka se shoduje s finančním manažerem, že vzdělávání v rámci organizace je určeno spíše jen pro lékaře a nikoliv pro ostatní personál. Vedoucí klientského centra a recepce, stejně jako HR manažer, uvedl, že vzdělávání zaměstnanců není organizací podporováno téměř vůbec. V otázce týmové spolupráce všichni oslovení sdělili, že v organizaci mezi zaměstnanci funguje na dobré úrovni. V této souvislosti poukázal HR manažer navíc na vhodnost zlepšení komunikace mezi vedením organizace a zaměstnanci, obchodní manažerka poznamenala určitou rivalitu mezi jednotlivými odděleními.

V porovnání s odpověďmi od zaměstnanců získaných z dotazníkového šetření se pohled na angažovanost zaměstnanců, především v oblasti vzdělávání, značně liší v odpovědi ředitele sledované organizace a ostatních manažerů. Zbylí čtyři manažeři (vedoucí klientského centra a recepce, HR manažer, obchodní manažerka a finanční manažer) potvrdili odpovědi všeobecných sester a ostatních zaměstnanců v soukromé zdravotnické organizaci, že v organizaci nefunguje dostatečná podpora vzdělávání a osobního rozvoje. Pokud ano, tak jen pro určitou skupinu zaměstnanců, pro lékaře. Tento fakt velmi silně vnímají všeobecné sestry, které to potvrdily odpověďmi v dotazníku, že sledovaná organizace málo investuje do jejich rozvoje a schopností, aby zůstaly konkurenceschopné a splňovaly tak současné požadavky. Ředitel sledované organizace nejspíše tento rozpor ve vnímání vzdělávání v organizaci mezi zaměstnanci vůbec nereflektuje, a proto by bylo dobré zajistit individuální setkání s vedoucími pracovníky jednotlivých úseků a objasnit si navrhované možnosti.

### Oblast adaptability

V oblasti adaptability se čtyři z pěti z oslovených manažerů shodli, že změny jsou v organizaci přijímány vcelku pozitivně, pokud jsou zaměstnanci dostatečně informováni a včas proškoleni. Stejně tak většina uvádí, že si organizace zakládá na individuálním přístupu ke klientům a toto zaměstnanci ctí. Pouze HR manažer doplňuje v tomto směru vhodnost ještě větší motivace zaměstnanců.

V této oblasti se tedy projevila shoda v odpovědích i od zaměstnanců z dotazníkového šetření, kdy oni sami velmi intenzivně vnímají potřeby zákazníků a schopnost organizace vytvářet adaptivní změny, orientovat se v podnikatelském prostředí a operativně reagovat na aktuální změny. Tento fakt potvrzuje svou odpověď i obchodní manažerka: „*Zaměstnanci jsou velmi proklienští a je na nich vidět snaha a zájem maximálně klientovi vyhovět i přes různé rozporuplné požadavky od vedení organizace.*“



## Oblast konzistence

V oblasti konzistence jsou manažeři přesvědčeni o jednotnosti a shodě mezi zaměstnanci. Takto skutečnost popisuje obchodní manažerka: *„Na úrovni středního managementu, kdy se společné záměry řeší mezi maximálně třemi zaměstnanci, je schopnost jednotlivců se domluvit velmi dobrá.“* Jako základní hodnoty organizace uvádějí manažeři především *„uspokojit i nejnáročnější klienty“* (finanční manažer) a tím pádem *„tvorbu kapitálu“* (obchodní manažerka). Podle ředitele soukromé zdravotnické organizace, *„zaměstnanci ctí jasně dané hodnoty“*.

Potvrdily se tak odpovědi zaměstnanců z dotazníkového šetření, kdy dokázali, že v soukromé zdravotnické organizaci funguje "silná" kultura, která je založena na společném systému přesvědčení, přítomnosti pevně stanovených a propagovaných hodnot sledované organizace a dále na schopnosti různých oddělení a pracovních týmů organizace pracovat společně a pro dosažení společných cílů.

## Oblast mise

V oblasti mise všichni manažeři uvedli, že vize organizace není řadovým zaměstnancům zcela známa, a tak se ani nemohou podílet na plnění dlouhodobých cílů. Obchodní manažerka uvedla: *„Vedením organizace nikdy nebyla vize oficiálně oznámena a zaměstnancům jsou sdělovány jen dílčí cíle a dílčí záměry. Mnohdy jsou vedením organizace záměrně zamlčovány podstatné informace vedoucí k celkovému pochopení daného cíle.“* Ředitel organizace odpověděl takto: *„Vizi organizace do detailu s řadovými zaměstnanci neprobíráme, pouze se středním managementem, který pak cíle interpretuje.“*

Shoda mezi zaměstnanci v dotazníkovém šetření a manažery se projevila i v této oblasti firemní kultury, kdy zaměstnancům opravdu není znám smysl existence a dlouhodobého směřování organizace. Vedení organizace o této skutečnosti ví, zaměstnancům informace neposkytuje nejspíše záměrně, a tedy nelze v blízké době očekávat jakoukoliv změnu.

Cíl těchto rozhovorů byl naplněn a potvrdily se zjištěné výsledky z dotazníkového šetření od zaměstnanců soukromé zdravotnické organizace a pohled manažerů nepřinesl zásadní rozdíly. Zaměstnancům není znám smysl existence a dlouhodobého směřování organizace, dále stojí za zmínku rozpor v odpovědi ředitele zkoumané organizace a ostatních dotázaných manažerů v oblasti interního vzdělávání zaměstnanců.

#### 4.2.6 Vztah kultury a výkonnosti organizace

Autor dotazníku Denison uvádí, že angažovanost a konzistence se primárně týkají interní dynamiky organizace (interní zaměření), adaptabilita a mise jsou orientovány na vztah mezi organizací a vnějším prostředím. Angažovanost a adaptabilita zdůrazňují flexibilitu a kapacitu pro změny, konzistence a mise jsou naopak orientovány směrem ke stabilitě a poskytování směru (Lukášová, Nový a kol., 2004, s. 60).

Následující tabulky (Tabulka 13 a Tabulka 14) znázorňují zaměření sledované organizace. Ze získaných dat je zřejmé, že soukromá zdravotnická organizace směřuje více k zaměření internímu. Přestože externí či interní zaměření organizace není jasně zcela vymezené, rozdíl pozitivních a negativních hodnot uváděných u angažovanosti a konzistence je vyšší než u adaptability a mise.

Tabulka 13 Externí vs. interní zaměření organizace

<b>Externí vs. interní zaměření [%]</b>	max. ano	ano	nevím	ne	max. ne
Angažovanost a konzistence	23	43	15	15	4
Adaptabilita a mise	8	31	15	36	10

Zdroj: vlastní výzkum

Tabulka 14 Flexibilita vs. stabilita organizace

<b>Flexibilita vs. stabilita [%]</b>	max. ano	ano	nevím	ne	max. ne
Angažovanost a adaptabilita	19	41	17	19	4
Konzistence a mise	12	32	11	33	12

Zdroj: vlastní výzkum

Jak již bylo uvedeno, angažovanost a konzistence představují vnitřní dynamiku organizace, lze tedy říci, že zaměstnanci (všeobecné sestry a ostatní zaměstnanci, nezdravotníci) zkoumanou organizaci vnímají spíše jako interně zaměřenou.

Vzhledem k získaným údajům, stejně jako u interního versus externího zaměření, není zřetelná nevyhraněnost organizace. Přesto lze ale ze získaných výsledků usuzovat, že organizace více směřuje k angažovanosti a adaptabilitě (rozdíly kladných a záporných hodnocení jsou vyšší), to znamená, že je více flexibilní než stabilní (má vyšší schopnost přijímat a reagovat na nové změny a méně je kladen důraz na kontrolu a stabilitu).

#### 4.2.7 Souhrnné výsledky

Stručně lze shrnout, že dotazníkové šetření vyšlo pro sledovanou soukromou organizaci poměrně příznivě. Dotazníkovou metodou podle Denisona byly zkoumány čtyři důležité faktory organizační kultury, které předurčují efektivnost organizace: angažovanost, konzistence, adaptabilita a mise. Konzistenci a adaptabilitu organizace vnímá většina všech dotázaných pozitivně, v oblasti angažovanosti se vyskytly značné rozdíly ve vnímání všeobecnými sestrami a ostatními zaměstnanci. Otázky zaměřené na misi vyšly pro organizaci velmi negativně, což potvrdily i dodatečné rozhovory s manažery organizace.

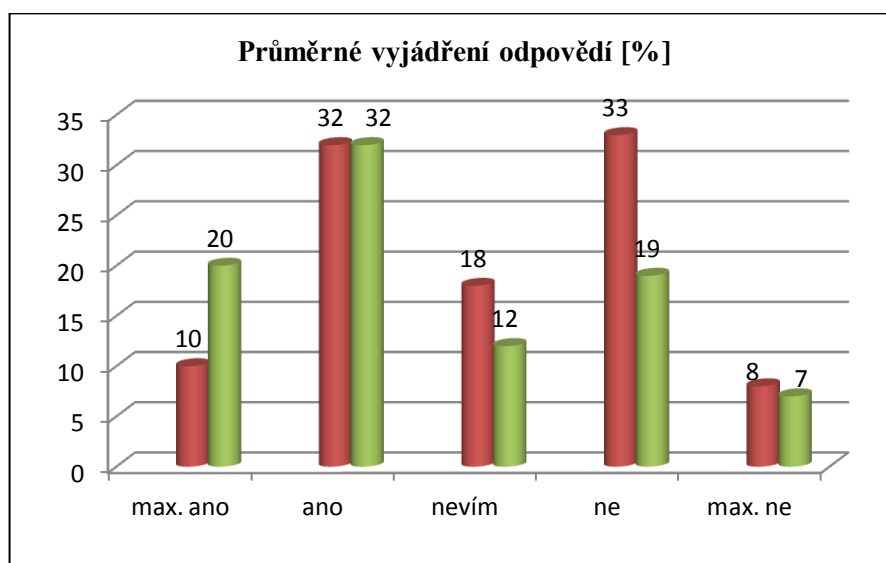
Na základě výše uvedených poznatků bylo zjištěno, že významné znaky angažovanosti jsou všeobecnými sestrami a ostatními zaměstnanci vnímány zcela odlišně. Zaměstnanci (nezdravotníci) ohodnotili oblast angažovanosti pozitivně, všeobecné sestry však pociťují, že v organizaci nemají dostatek pravomocí k řízení vlastní práce, mezi sestrami (všeobecné sestry ambulantiho a lůžkového oddělení) nepanuje týmová spolupráce a nevěří, že samy mohou mít pozitivní vliv na fungování organizace. V tomto případě bohužel nepodporuje všeobecné sestry ani organizace, jelikož dostatečně neinvestuje do rozvoje jejich znalostí a dovedností. Všeobecné sestry jsou navíc, jako v každém jiném zdravotnickém organizace, částečně „svázané“ celorepublikovými standardy ošetrovatelské péče. Výsledek zároveň může vypovídat o nedostatečné míře iniciativnosti jednotlivých všeobecných sester. Zde je poté na každé zvlášť, aby svoji práci nechápaly jen jako určitý druh přísluhování, ale povznesly toto povolání.

Mezi významnými znaky konzistence nedošlo mezi všeobecnými sestrami a ostatními zaměstnanci k zásadním neshodám, lze tento atribut vnímat jako v organizaci jednotný. Stejně tak v oblasti adaptability existuje mezi dotázanými respondenty pozitivní shoda.

Nejvíce negativních odpovědí se vyskytlo v odpovědích u otázek týkající se mise organizace. Záporně lze vnímat všechny tři zkoumané oblasti, tedy strategie řízení, cílů, záměrů i vize organizace. Tyto výpovědi poukazují na velmi nízkou informovanost všech dotázaných zaměstnanců, plynoucí z nedostatečného sdílení informací. Přesto je v organizaci pár zaměstnanců (nejspíše vedoucích pracovníků?), kteří hodnotili oblast mise pozitivně, a tady nejspíše mají přístup k uspořádání cílů a jsou si toho vědomi.

Z následujícího Grafu 1 je zřejmé, že poměrem kladných a záporných odpovědí u dotazovaných skupin, stávající firemní kulturu lépe hodnotí zaměstnanci-nezdravotníci (zelená barva) nežli všeobecné sestry (červená barva). V souhrnném hodnocení lze konstatovat, že firemní kultura zkoumané soukromé zdravotnické organizace je poměrně silná, což je dokázáno již zmiňovanými vysokými procenty odpovědí „ano“ a „maximálně ano“ u jednotlivých charakteristik.

Graf 1 Průměrné vyjádření odpovědí



Zdroj: vlastní výzkum

Přestože v organizacích neexistuje přímo strategie pro vytváření firemní kultury, tak stále sama o sobě vzniká a vyvíjí se. Jak již bylo uvedeno v teoretické části práce, pokud chceme vytvořit žádoucí a silnou firemní kulturu, nelze spoléhat jen na její samovolné utváření, ale je zapotřebí pracovat na strategiích, které povedou k jejímu zlepšení.

## 5 Navrhovaná zlepšení

V předchozí podkapitole byla vymezena silná a slabá místa soukromé zdravotnické organizace v oblasti firemní kultury. Tato část se věnuje návrhům potřebným k eliminaci nedostatků. Na základě zjištěných výsledků na podkladech dotazníku Denisona autorkou provedeného výzkumu, bylo zjištěno následující.

Přestože výsledky dotazníkového šetření a rozhovorů s manažery vyšly pro soukromou zdravotnickou organizaci docela příznivě, byly u dotázaných zjištěny dva hlavní problémy:

- *všeobecné sestry i ostatní zaměstnanci nemají dostatečné povědomí o vizích organizace* (misi ve smyslu existence a dlouhodobého směřování soukromé zdravotnické organizace nezná 69% z dotázaných všeobecných sester a 77% z dotázaných ostatních zaměstnanců);
- *dostatečně není rozvíjena iniciativa všeobecných sester, jejich odpovědnost a vědomí „spoluvlastnictví“ organizace* (odpověď „ne“ a „maximálně ne“ v otázkách zaměřených na angažovanost zvolilo 48% z oslovených, kladně odpovědělo pouze 30% z dotázaných všeobecných sester).

Osobní pocit smysluplnosti a sounáležitosti je výraznou formou pracovní motivace, a tak by sestry měly znát nejen vizi a směr, kterým se soukromá zdravotnická organizace ubírá, ale především svou individuální roli při dosahování úspěchu celé organizace.

Téměř 50% z dotázaných všeobecných sester soukromé zdravotnické organizace se necítí být dostatečně motivovaných vykonávat svou práci co nejlépe. Respondentky zastávají názor, že nemají potřebnou svobodu pro efektivní vykonávání své práce a necítí podporu při podávání vlastních návrhů na zlepšení provozu.

Podle organizace AonHewitt mezi nejsilnější faktory posilující angažovanost zaměstnanců, na které by se měli zaměstnavatelé soustředit, zůstávají kariérní příležitosti, uznání, pověst organizace a komunikace (Aon Hewitt, 2012). Řešením by tak mělo být cílené a dlouhodobé uznání úsilí a výkonnosti jednotlivých sester, soustředění se na nejdůležitější oblasti, které nabízejí největší možnosti zlepšení a komunikace a propagace pověsti organizace při každé příležitosti.

### 5.1 Návrhy na zlepšení povědomí o vizích organizace

Dobrá vize organizace by měla být jako pevný základní kámen, na kterém se neustále staví něco nového (Horáková a kol., 2008, s. 85). Část mise byla mezi dotázanými zaměstnanci vnímána nejméně a v porovnání s ostatními sledovanými oblastmi i velmi negativně. Řešením by měla být náprava nedostatečné informovanosti zaměstnanců, z čehož může pramenit i jejich nižší motivace. V případě, že by si zaměstnanci uvědomovali souvislosti mezi činnostmi a cílem organizace, lze předpokládat, že by i jejich motivace byla vyšší. Vhodným řešením by bylo pravidelné konání schůzek, kdy by byli řadoví zaměstnanci informováni o strategickém řízení a cílech a záměrech organizace, případně by byla objasněna vize organizace. Zaměstnancům by tak byla jednorázově objasněna představa o budoucnosti, v rámci možností by byli seznámeni s dlouhodobým výhledem a bylo by jim ilustrováno, co musí být učiněno pro úspěch v dlouhém období.

Součástí zmíněných schůzek by mělo být i informování zaměstnanců o přístupu k učení v organizaci. Tyto informace by měly být podpořeny hlavně přístupem vedoucích pracovníků, kteří by měli podporovat a klást větší důraz na systematické vzdělávání. Případné selhání by nemělo být trestáno, ale naopak by se na tuto skutečnost mělo pohlížet jako na možnost zdokonalení se. Různé nezdary by tedy měly být důkladně rozebrány a zjištěné příčiny neúspěchu by měly být napraveny, případně by se jim mělo předcházet.

## **5.2 Návrhy na zlepšení přístupu k práci**

Účelem následujícího návrhu je budování vztahů mezi kolegyněmi z ambulantní části a z lůžkového oddělení soukromé zdravotnické organizace. Již jsou sestaveny fixní pracovní týmy (v minulosti se všeobecné sestry střídaly v působení v ambulanci a v lůžkové části), které všeobecným sestram umožnily lépe se poznat a snadněji se zkoordinovat při provádění pracovních povinností. Tato změna výrazně pomohla vylepšit vztahy mezi všeobecnými sestrami, vytvořit uvolněnější atmosféru a odbourat pracovní stres způsobený neustálým přizpůsobováním se novým spolupracovnícím a jejich charakterovým vlastnostem.

Soutěž o nejlepší pracovní směnu by mezi všeobecné sestry mohla přinést více soudržnosti, lepší spolupráci a bezprostředně poskytování zpětné vazby svým kolegyním.

Kompetence všeobecných sester v České republice legislativně upravuje zákon č. 96/2004 Sb., o podmínkách získávání a uznávání způsobilosti k výkonu nelékařských zdravotnických povolání. Aktuálně je situace taková, že přibývajících lékařů je pořád málo, a tak se podle vzoru ze zahraničí chystají nové zákony, které by všeobecným sestram pravomoci zvýšily a tím se zaplnily mezery ve zdravotnickém personálu (v západních zemích přebírají všeobecné sestry až třetinu aktivit lékaře). Do budoucna by to pro klienty znamenalo, že kromě odběrů krve by všeobecné sestry mohly určovat jednodušší diagnózy nebo třeba vést poradny pro diabetiky či astmatiky. Rozšíření kompetencí všeobecným sestram poskytne nové role (sestry specialistky) a osvojí si nové dovednosti a povinnosti v praxi. Takový vývoj profesních rolí může napomoci tomu, že se postupně bude snižovat tradiční „podřízená“ úloha všeobecných sester a zvýší se význam této profese.

## **5.3 Návrhy na zlepšení komunikace mezi manažery a sestrami**

Umění manažera naslouchat potřebám svých podřízených a komunikovat s nimi by měl být klíčový prvek pro výběr zaměstnanců na vedoucí pozice organizace. Nemalé množství všeobecných sester soukromé zdravotnické organizace trpí frustrací způsobenou právě tímto nedostatkem. Kdyby se plat manažera (vrchní sestry) odvíjel např. od jeho schopnosti udržet si talentované členy zdravotnického personálu, pomohlo by to nejen zvýšit jeho zájem o své podřízené, ale také zlepšit komunikaci s nimi. Možná by byli manažeři překvapeni, kolik zajímavých a schůdných nápadů se skrývá v jejich talentovaných zaměstnancích. Projev zájmu o jejich názor a následně pokus o realizaci těch nejlepších návrhů by nejen zvýšily sebevědomí a pocit uznání všeobecných sester (i ostatních zaměstnanců), ale pomohlo by to třeba organizaci stát se ještě úspěšnější na trhu.

Pravidelné průzkumy a schopnost vedení reagovat na vzniklé podněty by také přispěly k budování dobrých vztahů mezi sestrami a jejich nadřízenými. Z důvodu pracovní vytíženosti manažerů by tato forma komunikace mohla přinést do organizace informace, které pro nedostatek času nestíhají kompetentní osoby získat od svých podřízených verbální komunikací.

#### **5.4 Návrhy na finanční ohodnocení sester**

I když sledovaná organizace, ve srovnání s jinými soukromými zdravotnickými organizacemi, poskytuje zdravotnickému personálu nadprůměrné finanční ohodnocení, dlouhodobé působení v organizaci nenabízí zaměstnancům vyšší finanční odměny. Návrhem na zvýšení spokojenosti v oblasti finančního ohodnocení je např. přizpůsobení ostatních benefitů požadavkům zaměstnanců. Vyslyšení názorů a následná realizace vylepšení ve sféře doplňkového ohodnocení by určitě zvýšila spokojenost zaměstnanců i bez potřeby zvyšování platů.

Okamžitá finanční odměna za výborný pracovní výkon by všeobecným sestram soukromé zdravotnické organizace mohla přinést motivaci kvalitně a záníceně vykonávat svou práci. Všeobecné sestry by si tímto způsobem mohly finančně přilepšit a zároveň by to zvýšilo pocit zaslouženého ocenění za jejich pracovní výkon. Okamžitá odměna totiž nejen motivuje, ale také ujišťuje zaměstnance, že jeho činnost je správná. Tato možnost by mohla přispět i ke změně pracovního postoje na pracovišti. Možná by se u některých všeobecných sester vytratil znechucený a znuděný postoj k práci v organizaci.

#### **5.5 Návrhy na nepeněžní odměňování a oceňování**

Provedený průzkum ukázal, že nejcennějším aktivu organizace se nedostává uznání za dobře vykonanou práci. Pozitivní motivací může být i pouhá pochvala, kladné a veřejné ohodnocení zaměstnance (každý potřebuje slyšet, že svou práci vykonává dobře). Pozornost a projev díky může organizace všeobecným sestram projevít např. jejich obdarováním v den narozenin a písemným poděkováním za jejich čas a práci, kterou pro soukromé zdravotnické organizace vykonávají. Projevem úcty a přirozeně i důvěry je poskytnout všeobecným sestram potřebnou volnost při výkonu svých pracovních povinností.

Časem totiž může hrozit, že po skončení ekonomické krize budou všeobecné sestry reálně uvažovat o změně zaměstnavatele. Úroveň služeb a spokojenost klientů závisejí na ochotě zaměstnanců dát své práci víc než jen nutné profesionální dovednosti. S tím bohužel souvisí i hluboce zakořeněný model vztahů mezi zaměstnanci a zaměstnavateli, který často nevnímá, že každý člověk podvědomě hledá pocit jistoty, bezpečí, uznání a chuť učit se novým věcem a vyvíjet se. Organizace by se v budoucnu měla zaměřit i na již zmíněné zlepšení komunikace mezi managementem a všeobecnými sestrami, především vedoucích všeobecných sester jednotlivých úseků, které pak mohou své podřízené motivovat k podpoře firemních cílů.

## 5.6 Návrhy pro zvýšení osobního rozvoje

Dalším bodem ke zlepšení by mělo být vytváření příležitostí pro osobní rozvoj všeobecných sester soukromé zdravotnické organizace, které je nezbytné nejen pro celoživotní vzdělávání (získání nebo prodloužení akreditace), ale především pro zvyšování odbornosti, orientaci v nejnovějších trendech a novinkách z oboru a tím i získání konkurenčních výhod. Řada nemocnic ve vyspělých zemích věnuje vzdělávání zdravotnického personálu trvalou pozornost a má vypracovanou koncepci vzdělávání. Obecně péče o rozvoj a vzdělání pracovníků přináší organizacím dobrou pověst a zajisté také usnadní výběr a stabilitu pracovníků. Jedním z návrhů na vzdělávání všeobecných sester v soukromé zdravotnické organizaci by mohlo být zajištění externích školení, nejen od lékařů, ale i od všeobecných sester samotných a ve své specializaci uznávaných. Důležité je organizovat různá setkání na stanovená témata (např. i provozní záležitosti) se snahou vyjasnit si je a pochopit navrhovaná řešení.

Dále je třeba pořádat speciální tréninky zaměřené na rozvoj sesterských dovedností. Zodpovědný vedoucí pracovník by měl ve spolupráci s renomovanými lektory poznat a připravit přesně to, co sestry trápí, vyřešit jejich problémy a tím zvýšit jejich výkonnost práce. Jedná se o zefektivnění metod komunikace, manažerských dovedností vedoucích pracovníků (time management, řízení porad, vyjednávání) a využívání informačních technologií.



## 6 Závěr

Tato diplomová práce se zabývá firemní kulturou ve vybrané soukromé zdravotnické organizaci v Praze z pohledu všeobecných sester a ostatních zaměstnanců.

Hlavním cílem bylo zhodnotit firemní kulturu ve zkoumané soukromé zdravotnické organizaci a navrhnout doporučení pro její zlepšení. Dílčími cíli potom bylo shromáždit a setřídít teoretické poznatky, které souvisí s firemní kulturou, následně stanovit metodický postup práce, zvolit dotazník zkoumající firemní kulturu, popsat současnou situaci v soukromé zdravotnické organizaci, realizovat dotazníkové šetření a rozhovory s manažery, vyhodnotit výsledky dotazníkového šetření a vyvodit závěry.

Práce byla vytvořena za pomoci poskytnutých podkladů zkoumané soukromé organizace a dotazníků vyplněných jejími zaměstnanci. Nejvíce prostoru bylo v rámci teoreticko-metodologické části věnováno firemní kultuře samotné.

Teoretická část práce formou literární rešerše pojednává o firemní kultuře, shrnuje její vznik a vývoj, význam a determinanty. Věnuje se typologii firemní kultury, jejímu obsahu a síle a její diagnostice. Tato část rovněž pojednává o problematice změny firemní kultury, jejích typů a utváření žádoucí firemní kultury. V kapitole metodika, kde je vymezen cíl práce a výběr dotazníkové metody Denisona, je objasněn výběr zkoumaného vzorku, představena strategie výzkumu a vybraná technika sběru dat. Podle dotazníkového výzkumu mezi všeobecnými sestrami a ostatními zaměstnanci byly následně popsány čtyři důležité faktory firemní kultury, které předurčují efektivnost organizace, a to angažovanost, konzistence, adaptabilita a mise.

Praktická část obsahuje charakteristiku soukromé zdravotnické organizace, ve které šetření probíhalo (historie organizace, poskytovaná péče, struktura organizace a jejích zaměstnanců). Nejvíce prostoru v této části je věnováno výsledkům výzkumného šetření a jejich interpretaci. V úvahu byly brány i limity výzkumu, kde při studiu interních dokumentů může dojít k přehlédnutí nebo zahrnutí nevhodných informací, případně mohou být data neúplná nebo zkreslující. Tento problém byl alespoň částečně eliminován konzultacemi s vedením zkoumané soukromé zdravotnické organizace. Výsledky dotazníkové šetření byly ještě doplněny rozhovory s manažery této organizace s cílem zjistit, jaký mají názor na vnímání firemní kultury řadovými zaměstnanci své organizace, případně kdy a kde se jejich názory liší. Samostatná kapitola je věnována navrhovaným zlepšením.

Cíl práce byl naplněn a na základě interpretace dat, získaných prostřednictvím provedeného výzkumu, bylo zjištěno, že v organizaci existuje firemní kultura na poměrně vysoké úrovni, sdílená napříč celou organizací. Přesto se objevil rozdíl ve vnímání angažovanosti všeobecnými sestrami a ostatními zaměstnanci. Pro zkoumanou zdravotnickou organizaci nedopadlo příznivě ani posuzování atributu mise, která je přitom považována za nejvýraznější ukazatel výkonnosti organizace. Tento fakt se potvrdil i následnými rozhovory s manažery organizace, kteří připustili, že zaměstnancům není znám smysl existence a dlouhodobé směřování organizace. Naopak při zkoumání atributu konzistence a adaptability nebyly odhaleny žádné zásadní rozpory.

Hlavním doporučením, vyplývajícím z rozboru této práce, je cílená a dlouhodobá snaha o osobní uznání jednotlivých všeobecných sester, kontinuální vzdělávání a osobní rozvoj všeobecných sester a dále podněty na zlepšení povědomí o vizích organizace pro všechny zaměstnance. V naprosté většině případů jsou rozpory ve vnímání způsobeny nedostatečnou informovaností zaměstnanců (především všeobecných sester) o celé oblasti mise. Zároveň se jako problém částečně jeví

nedostatečná zpětná vazba od zaměstnanců směrem k managementu organizace. Konkrétní návrhy na zdokonalení jsou uvedeny v předchozí kapitole.

Výzkum byl proveden pečlivě, přesto je nutné vnímat ho spíše orientačně. Dotazníkové šetření u zaměstnanců organizace bylo anonymní. Zjištěné výsledky budou poskytnuty vedení zkoumané organizace, které se tak alespoň částečně může seznámit s názory svých zaměstnanců. Z hlediska formulace byl zvolený dotazník respondenty vnímán jako srozumitelný a nebyly potíže při jeho vyplňování. Méně vhodná se po praktickém využití jeví pětistupňová škála hodnotících odpovědí, převzatá ale z běžně užívaných oficiálních dotazníků. Vhodnější by bylo snížit škálu o jeden stupeň, čímž by odpadla odpověď „nevím“. Tím by byli respondenti nuceni se nad odpověďmi důkladněji zamyslet, což by mohlo přinést přesnější výsledky. Organizace by měla pravidelně provádět průzkum spokojenosti a snažit se o zlepšení. Opakování průzkumu může vedení organizace zajistit aktuální informace o spokojenosti jejich zaměstnanců a ujistí organizaci, že se ubírá správným směrem.

Autorka práce je v soukromé zdravotnické organizaci zaměstnána od roku 2011 (na pozici vrchní sestry ambulancí a operačních sálů), i přes tento fakt se snažila zachovat co možná největší stupeň objektivity potřebné pro zkoumání firemní kultury. Pozitivem na dané skutečnosti pak byla znalost prostředí, které lze u zkoumané soukromé zdravotnické organizace považovat za velmi specifické, a přístup k firemním dokumentům.

Závěrem lze říci, že soukromá zdravotnická organizace by měla vynaložit větší úsilí na snížení negativních ukazatelů v oblasti angažovanosti a mise. Měla by se více snažit udržet si talentované zaměstnance průběžným sledováním jejich spokojenosti. Zaměřit se na budování kvalitních mezilidských vztahů nejen ve vztahu nadřízený a podřízený, ale i mezi samotnými zaměstnanci a všeobecnými sestrami. Dlouhodobý úspěch není výsledkem náhodných jevů, stojí za ním dlouhá a tvrdá práce s využitím lidských zdrojů na všech úrovních organizace.

Firemní kultura se nedá změnit jednorázově ze dne na den. Jedná se o dlouhodobou činnost, kterou ovlivňuje řada faktorů, a jen některé z nich jsou pod přímou kontrolou managementu. Každý úspěch změny závisí na lidech, jestli dojde ke ztotožnění zaměstnanců s novými normami a hodnotami. Pokud je firemní kultura dobře nastavená a správně řízená, projeví se to v rostoucí spokojenosti managementu s prací a výkony zaměstnanců, v rostoucím vědomí sounáležitosti pracovníků s firmou, v klesající míře osobních konfliktů mezi pracovníky, ve vyjasnění kompetencí organizace a její pozici v rámci konkurenčního prostředí (Šubrtová, 2009, s. 73). Celkově tak může dojít ke zlepšení image a společenskému akceptování organizace.

# LITERATURA

## Monografie

BEDRNOVÁ, E., JAROŠOVÁ, E., NOVÝ, I. *Manažerská psychologie a sociologie*. Praha : Management Press, 2012. ISBN 978-80-7261-239-0.

BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I. *Psychologie a sociologie řízení*. Praha : Management Press, 1998. ISBN 978-80-7261-169-0.

BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I. a kol. *Psychologie a sociologie řízení*. 2.rozšířené vydání, Praha : Management Press, 2002. ISBN 978-80-7261-239-0.

BĚLOHLÁVEK, F. *Organizační chování*. Olomouc : Rubico, 1996. ISBN 80-8583909-1.

BROOKS, I. *Firemní kultura- jedinci, skupiny organizace a jejich chování*. Brno : Computer Press, 2003. ISBN 80-7226-763-9.

DISMAN, M. *Jak se vyrábí sociologická znalost*. Praha : Karolinum, 2011. ISBN 978-80-246-1966-8.

DRENNAN, D. *Transforming Company Culture*. London : McGraw-HillBookCompany, 1992. ISBN 0-07-707660-5.

GAVORA, P. *Úvod do pedagogického výzkumu*. Brno :Paido, 2000. ISBN 80-85931-79-6.

HAJEROVÁ-MÜLLEROVÁ, L. , ŠIMEK, Z. *Podniková kultura*. Praha : Vysoká škola ekonomie a managementu, 2012. ISBN 978-80-86730-84-4.

HORÁKOVÁ, I., STEJSKALOVÁ, D., ŠKAPOVÁ, H. *Strategie firemní komunikace*. Praha : Management Press, 2008. ISBN 978-80-7261-178-2.

KACHAŇÁKOVÁ, A. *Podniková kultura*. Bratislava : Ekonóm, 2008. ISBN 978-80-225-2424-7.

KEŘKOVSKÝ, M., VYKYPĚL, O. *Strategie řízení*. Praha : C. H. Beck, 2006. ISBN 80-7179-453-8.

KLINIKA XY. *Pracovní řád soukromého zdravotnického organizace*. Praha, 2013.

KLINIKA XY. *Adaptační proces pro nastupující ambulanti sestru*. Praha 2012.

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

LUKÁŠOVÁ, R., NOVÝ, I. a kol. *Organizační kultura*. Praha : Grada, 2004. ISBN 80-247-0648-2.

MÜLLER, D., BUJNA, T., BLOUDEK, J., KUBÁTOVÁ, S. *Kultura organizace je cestou ke strategii*. Praha : Management Press, 2013. ISBN 978-80-7261-265-9.

NOVÝ, I. a kol. *Interkulturální management: Lidé, kultura a management*. Praha : Grada, 1996. ISBN 80-7169-260-3. s. 33

PFEIFER, L., UMLAUFOVÁ, M. *Firemní kultura*. Praha: Grada, 1993. ISBN 80-7169-018-X.

PILOVÁ, P. *Podniková kultura a její vliv na efektivnost a rozvoj podniku*. Brno, 2006. Diplomová práce. Masarykova univerzita v Brně. Vedoucí práce Ladislav Blažek.

PUFFLEROVÁ, T. *Firemní kultura v soukromém zdravotnickém organizace z pohledu všeobecných sester*. Praha, 2014. Seminární práce. Vysoká škola ekonomie a managementu. Vedoucí práce Markéta Šnýdrová.

ŠIGUT, Z. *Firemní kultura a lidské zdroje*. Praha : Aspi, 2004. ISBN 80-7357-046-7.

ŠULA, M. *Organizační kultura a rozpory v jejím vnímání ve vybrané organizaci soukromého sektoru*. Brno, 2012. Diplomová práce. Vysoké učení technické v Brně. Vedoucí práce Alena Lubasová.

ŠUBRTOVÁ, R. *Zhodnocení významu firemní kultury pro budování konceptu podnikatelské etiky*. Brno, 2009. Diplomová práce. Vysoké učení technické v Brně. Vedoucí práce Anna Putnová.

VYSEKALOVÁ, J., MIKEŠ, J. *Image a firemní identita*. Praha : Grada, 2009. ISBN 978.80-247-2790-5.

### **Internetové zdroje**

AON HEWITT. *Studie: Kam kráčí angažovanost zaměstnanců?*[online]. 2012 [cit. 2014-05-10]. Dostupný z WWW: <http://www.hrnews.cz/lidske-zdroje/studie-a-trendy-id-148711/studie-kam-kraci-angazovanost-zamestnancu-id-1633429>.

CAHLÍK, T., MARKOVÁ, J. *Řízení kvality vzdělávacího procesu*[online]. 2009 [cit. 2014-07-28]. Dostupný z WWW: [www.vse.cz/polek/download.php](http://www.vse.cz/polek/download.php).

ČANÍK, P. *Podniková kultura: možnosti a limity její změny*[online]. 2007 [cit. 2014-02-15]. Dostupný z WWW: <http://www.canik.cz/2007/12/08/podnikova-kultura-moznosti-a-limity-jeji-zmeny/>.

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. *Gendrové statistiky*[online].2010 [cit. 2014-08-02]. Dostupný z WWW:[http://www.czso.cz/csu/cizinci.nsf/kapitola/gender\\_uvod](http://www.czso.cz/csu/cizinci.nsf/kapitola/gender_uvod).

DŽBÁNKOVÁ, Z. *Podniková kultura*. [online]. 2009 [cit. 2014-04-08].Dostupný z WWW:[http://www.vsem.cz/data/data/sis-texty/studijni-texty-bc/st\\_mlzII\\_pk\\_dzbankova.pdf](http://www.vsem.cz/data/data/sis-texty/studijni-texty-bc/st_mlzII_pk_dzbankova.pdf).

NENADÁL, J., VYKYDAL, D., HALFAROVÁ, P. *Benchmarking mýty a skutečnosti*. [online]. 2014 [cit. 2014-07-29]. Dostupný z WWW: <http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:nvPxUR5qbFsJ:www.elearn.vsb.cz/archivcd/FMMI/MJ/Animace>.

ŠILHÁNOVÁ, E. *Firemní kultura není jen soupis nudných pravidel* [online]. 2010 [cit. 2014-02-15]. Dostupný z WWW: <http://hn.ihned.cz/c1-48485640-firemni-kultura-neni-jen-soupis-nudnych-pravidel>.

DENISON CONSULTING [online]. 2014 [cit. 2014-04-08]. Dostupný z WWW: [www.denisonconsulting.com](http://www.denisonconsulting.com).

# PŘÍLOHY

## Příloha 1 – Dotazník zaměřený na firemní kulturu

Vážené kolegyně, kolegové,

dovoluji si vám předložit dotazník zaměřený na firemní kulturu naší organizace. Dotazník je zcela anonymní a bude vyhodnocen v diplomové práci při mém současném studiu na Vysoké škole ekonomie a managementu (VŠEM).

Vedení organizace bude předložen pouze souhrnný výsledek šetření.

Při vyplňování dotazníku použijte hodnotící škálu od 1 do 5 (vyjádření míry souhlasu/nesouhlasu), a to následovně:

- 1- maximálně ano
- 2- ano
- 3- nevím
- 4- ne
- 5- maximálně ne

Velice děkuji za vyplnění.  
Tereza Pufflerová

## Dotazník zaměřený na firemní kulturu

- MUŽ – ŽENA
- ZDRAVOTNÍK – NEZDRAVOTNÍK
- VĚK: 20 – 35 let  
36 – 45 let  
46 – 50 let  
50 let a více

ANGAŽOVAOST					
Rozdělení povinností mezi pracovníky					
1	Většina zaměstnanců je výrazně zapojena do své činnosti	1	2	3	4 5
2	Rozhodnutí jsou obvykle vykonávána na úrovni, kde jsou informace nejdostupnější	1	2	3	4 5
3	Informace jsou v organizaci široce sdíleny, takže jsou každému dostupné, když je potřeba	1	2	3	4 5
4	Každý věří, že může mít na fungování organizace pozitivní vliv	1	2	3	4 5
5	Podnikové plánování je průběžné a podílí se na něm všichni pracovníci	1	2	3	4 5
Týmová spolupráce					
6	Spolupráce napříč různými odděleními organizace je aktivně podporována	1	2	3	4 5
7	Zaměstnanci pracují jako součást týmu	1	2	3	4 5
8	Týmová práce je pro plnění úkolů používána spíše než hierarchie	1	2	3	4 5
9	Týmy jsou základní stavební bloky	1	2	3	4 5
10	Práce je organizována takovým způsobem, aby každý zaměstnanec viděl souvislost mezi svým úkolem a cílem organizace	1	2	3	4 5
Rozvoj dovedností členů organizace					
11	Pravomoci jsou delegovány tak, aby každý mohl pracovat samostatně	1	2	3	4 5
12	Kvalifikace zaměstnanců se stále zvyšuje	1	2	3	4 5
13	Neustále se investuje do rozvoje schopností zaměstnanců	1	2	3	4 5
14	Kvalifikace zaměstnanců je vnímána jako zdroj konkurenční výhody organizace	1	2	3	4 5
15	Problémy často vznikají, protože zaměstnanci nemají dostatečné schopnosti/kvalifikaci na splnění stanovených úkolů	1	2	3	4 5
KONZISTENCE					
Základní hodnoty organizace					
16	Manažeři a vedoucí pracovníci se chovají podle svých příkazů (činní co kážou)	1	2	3	4 5
17	Existuje charakteristický styl vedení a patrný postup řízení	1	2	3	4 5
18	Existuje jasný a konzistentní soubor hodnot, který určuje způsob fungování organizace	1	2	3	4 5
19	Ignorování základních hodnot způsobí potíže	1	2	3	4 5
20	Existuje etický kodex, který řídí chování zaměstnancům a umožňuje rozeznat dobré od špatného	1	2	3	4 5
Shoda					
21	Případné neshody v organizaci jsou řešeny k prospěchu obou stran	1	2	3	4 5
22	V organizaci existuje silná organizační kultura	1	2	3	4 5
23	Je jednoduché dosáhnout konsensu, dokonce i u komplikovaných problémů	1	2	3	4 5
24	Je problematické dosáhnout dohody v klíčových problémech	1	2	3	4 5
25	Existuje shoda v tom, jaké postupy jsou dobré a jaké špatné	1	2	3	4 5
Koordinace a integrace					
26	Přístup organizace k podnikání je velmi konzistentní a předvídatelný	1	2	3	4 5
27	Zaměstnanci z různých částí organizace sdílí stejnou perspektivu	1	2	3	4 5
28	Je jednoduché koordinovat projekty napříč různými částmi organizace	1	2	3	4 5
29	Spolupracovat s někým z jiného oddělení je jako spolupracovat s někým z úplně odlišné organizace.	1	2	3	4 5
30	Existuje dobré uspořádání a soulad cílů napříč různými úrovněmi organizace	1	2	3	4 5

<b>ADAPTABILITA</b>						
<b>Tvorba změny</b>						
31	Způsob výkonu činností je velmi flexibilní a lze jej jednoduše změnit	1	2	3	4	5
32	Organizace dobře reaguje na konkurenci a změny vnějšího prostředí	1	2	3	4	5
33	Průběžně jsou přijímány nové zdokonalené způsoby práce	1	2	3	4	5
34	Snahy o změnu se většinou setkávají s odporem	1	2	3	4	5
35	Různé části organizace často spolupracují za účelem dosažení změny	1	2	3	4	5
<b>Orientace na zákazníka</b>						
36	Zaměstnanecké komentáře a doporučení často vedou ke změnám	1	2	3	4	5
37	Požadavky zákazníků přímo ovlivňují rozhodnutí v organizaci	1	2	3	4	5
38	Všichni zaměstnanci mají hluboké porozumění pro potřeby zákazníků	1	2	3	4	5
39	Zájmy zaměstnanců jsou při rozhodnutích organizace často ignorována	1	2	3	4	5
40	Organizace podporuje přímý kontakt mezi zaměstnanci a zákazníky	1	2	3	4	5
<b>Organizační učení</b>						
41	Selhání je vnímáno jako příležitost pro učení a zdokonalení se	1	2	3	4	5
42	Inovace a riskantní postupy jsou podporovány a odměňovány	1	2	3	4	5
43	Je kladen důraz na detaily	1	2	3	4	5
44	Učení se je důležitou součástí každodenní práce	1	2	3	4	5
45	V organizaci existuje jasná a přesná organizace činností (levá ruka ví co dělá pravá)	1	2	3	4	5
<b>MISE</b>						
<b>Strategické řízení</b>						
46	Existuje dlouhodobý účel a směr organizace	1	2	3	4	5
47	Strategie naší organizace nutí ostatní organizace v odvětví ke změně	1	2	3	4	5
48	Existuje jasná mise (poslání) , která dává význam a smysl naší práci	1	2	3	4	5
49	Existuje jasná strategie pro budoucnost	1	2	3	4	5
50	Strategické řízení je mi nejasné	1	2	3	4	5
<b>Cíle a záměry</b>						
51	Zaměstnanci vědí co musí být učiněno pro úspěch v dlouhém období.	1	2	3	4	5
52	Existuje sdílená shoda v cílech organizace	1	2	3	4	5
53	Vedoucí stanovují cíle, které jsou ambiciózní, ale realistické	1	2	3	4	5
54	Vedení nám objasnilo cíle kterých se snažíme dosáhnout	1	2	3	4	5
55	V organizaci jsou průběžně srovnávány výsledky organizace se stanovenými cíli.	1	2	3	4	5
<b>Vize</b>						
56	Zaměstnanci vědí co musí být učiněno pro úspěch v dlouhém období.	1	2	3	4	5
57	Vedení organizace disponuje dlouhodobým výhledem	1	2	3	4	5
58	Krátkodobé uvažování se často shoduje s dlouhodobou vizí	1	2	3	4	5
59	Vize naší organizace vytváří nadšení a motivaci našich zaměstnanců	1	2	3	4	5
60	Jsmo schopni dosáhnout krátkodobých požadavků, aniž bychom upustili od dlouhodobé vize	1	2	3	4	5

Zdroj: Šula (2012, s, 127), Pufflerová (2014)



# Příloha 2 – Adaptační proces nastupující sestry

Soupis jednotlivých procesů pro zveřejnění nově nastupujícího zaměstnance – výše uvedeného – do procesu pracoviště – v závislosti na procesu – zodpovědnost – časové přání – výstup:

Proces:	Zodpovědnost:	Časové přání:	Výstup:
Stručně a přehledně (s popisem práce). Za vytvoření popisu (a včasné předání) je zodpovědná vedoucí sestry (zodpovědná přímo nadřízený daného zaměstnance).	Přímý nadřízený nového zaměstnance (vedoucí sestry ambulancie)	Ve dni nástupu	Řádně písemně stvrzený zaměstnanec (podpisem vedoucí sestry) „pracovní smlouva“ (kdy dokument je náležitě zajištěn v tzv. „personální složce“ zaměstnance na zveřejnění na osobním archivu zaměstnance) – „úspěšná spolupráce“ – k zodpovědnosti: finanční manažer – finanční manažer – zaměstnanec (podpisem)
Školení tzv. „AOP“ a „PO“.	HR a metodový manažer	Ve dni nástupu	Na dokumentu o absolvování školení, kdy dokument je náležitě zajištěn v tzv. „personální složce zaměstnance“ na „účetním a mzdovém archivu zaměstnance“ – k zodpovědnosti: finanční manažer – finanční manažer – zaměstnanec (podpisem)
Pracovní příkazy (tzv. „výpisové listy“) – tj. příkazy nabytých zaměstnanců (vedoucí sestry ambulancie) – evidence příkazů / období / dovozní / sledovací pasy / nemocenské / provedení výkonů, apod.	HR a metodový manažer	Ve dni nástupu	Řádně písemně stvrzený pracovník o práci (příkaz) – „úspěšná spolupráce“ (kdy dokument je náležitě zajištěn v tzv. „personální složce“ zaměstnance) – „úspěšná spolupráce“ – k zodpovědnosti: finanční manažer – finanční manažer – zaměstnanec (podpisem)
Systematická evidence docházek, řízení příkazu do interního systému docházek, řízení související.	HR a metodový manažer	Ve dni nástupu	Řádně písemně stvrzený pracovník o práci (příkaz) – „úspěšná spolupráce“ (kdy dokument je náležitě zajištěn v tzv. „personální složce“ zaměstnance) – „úspěšná spolupráce“ – k zodpovědnosti: finanční manažer – finanční manažer – zaměstnanec (podpisem)
Specifická, systematická evidence příkazů (specifická pak: obdobně jako v případě ostatních ambulancí) – tj. laboratorní zprávy v mimořádné pracovní době, laboratorní zprávy, přílohy k laboratorním zprávkám, pacientů ve speciálně zvláštní situaci	Provozní manažer, vedoucí sestry ambulancie, sestry ambulancie	Ve dni nástupu	Řádně písemně stvrzený pracovník o práci (příkaz) – „úspěšná spolupráce“ (kdy dokument je náležitě zajištěn v tzv. „personální složce“ zaměstnance) – „úspěšná spolupráce“ – k zodpovědnosti: finanční manažer – finanční manažer – zaměstnanec (podpisem)

Metodický pokyn č. 2b: Reditele Skupiny – adaptace nově nastupující ambulanti sestry

## METODICKÝ POKYN Č. 2b: REDITELE SKUPINY

### TÉMA: ADAPTAČNÍ PROCES NOVĚ NASTUPUJÍCÍ AMBULANTNÍ SESTRY- NA PRACOVISĚ:

Určeno pro:	Provozní manažer, vedoucí všech oddělení lékařských i nelékařských, vedoucí lékařů a zdravotní sestry, HR a metodový manažer, vedoucí sestry ambulancie skupiny, asistentka ředitele skupiny
Platnost od:	1. března 2012
Zpracováno:	2012-09-03
Vydáno dne:	2012-09-03
Uveděno v:	Metodický pokyn č. 2b: Reditele Skupiny
Uveděno v:	Metodický pokyn č. 2b: Reditele Skupiny

S platností od data jak výše uvedeno, vydávám tyto pokyny pro „adaptační“ nově nastupující sestry (ambulanti) na **respektování v práci:**

Metodický pokyn č. 2b: Reditele Skupiny – adaptace nově nastupující ambulanti sestry



- cenové plány operací – kompletní vyhotovení, celkový proces, apod.		Ditto
- operacní výkony – kompletní zajištění, celkový proces, apod.		Ditto
- předoperační vyšetření – kompletní provedení, celkový proces, apod.		Ditto
- speciální vyšetření – kompletní zajištění, popř. doprovod, apod.		Ditto
- ostatní obdenní procesy související s výkonem pozice ambulantní sestry – uveďte případně výčet zde níže, či na separátní list připravený k této dokumentaci:		Ditto
Práce s přístrojovým zařízením, zaměstnanec školi: <b>vedoucí sestra ambulance</b> , (pozn.: není podmínkou, ať toto zařízení souvisí výhradně s výkonem postu ambulantní sestry, a to z důvodu případné, mimořádné zastupitelnosti také s pozicí „sestra – oborová, apod.):		Ve dni nástupu
- EKG - elektrokardiogram		Ditto
- monitor měření EF		Ditto
- UFM - uroflowmetr		Ditto
- glukometr		Ditto
- TK boiler		Ditto
- arifonometr		Ditto
- audiometr		Ditto
- bodyzář		Ditto
- tonometr + fonendoskop		Ditto
- teploměr lékařský bezkontaktní		Ditto
- sterilizátor		Ditto
<b>ostatní přístrojové zařízení sploté s výkonem pozice ambulantní sestry - uveďte zde níže případně výčet:</b>		Ditto
Práce s vybranými SW programy, zaměstnanec školi: <b>provozní manažer</b>		Ve dni nástupu
- SW PC - Doktor		Ditto
- SW Progress		Ditto
- Microsoft Word		Ditto
- Itizantet		Ditto
- Internet		Ditto
- Outlook		Ditto
- Ostatní – uveďte zde výčet případně názvy „ostatních SW“:		Ditto

Případně slovní hodnocení přímého nadřízeného nového zaměstnance: umístěte, prosím, případně také na separátní list k tomuto dokumentu.

Podpis přímého nadřízeného nového zaměstnance, kdy tento podpis je umístěn po kompletním seškolení a po kompletním uzavření (či podepsání) všech smlouček ve výše ve strany nového zaměstnance, a kdy poté předešlý přímý nadřízený tento dokument na účtení a mzdové oddělení společnosti, k založení do tzv. personální složky zaměstnance (k zodpovědnosti finanční manager):

V Praze, dne:

DUVĚRNĚ

### Příloha 3 – Vývoj sesterských uniforem



60. léta 20. stol.

rok 2014 – uniforma ve sledované firmě

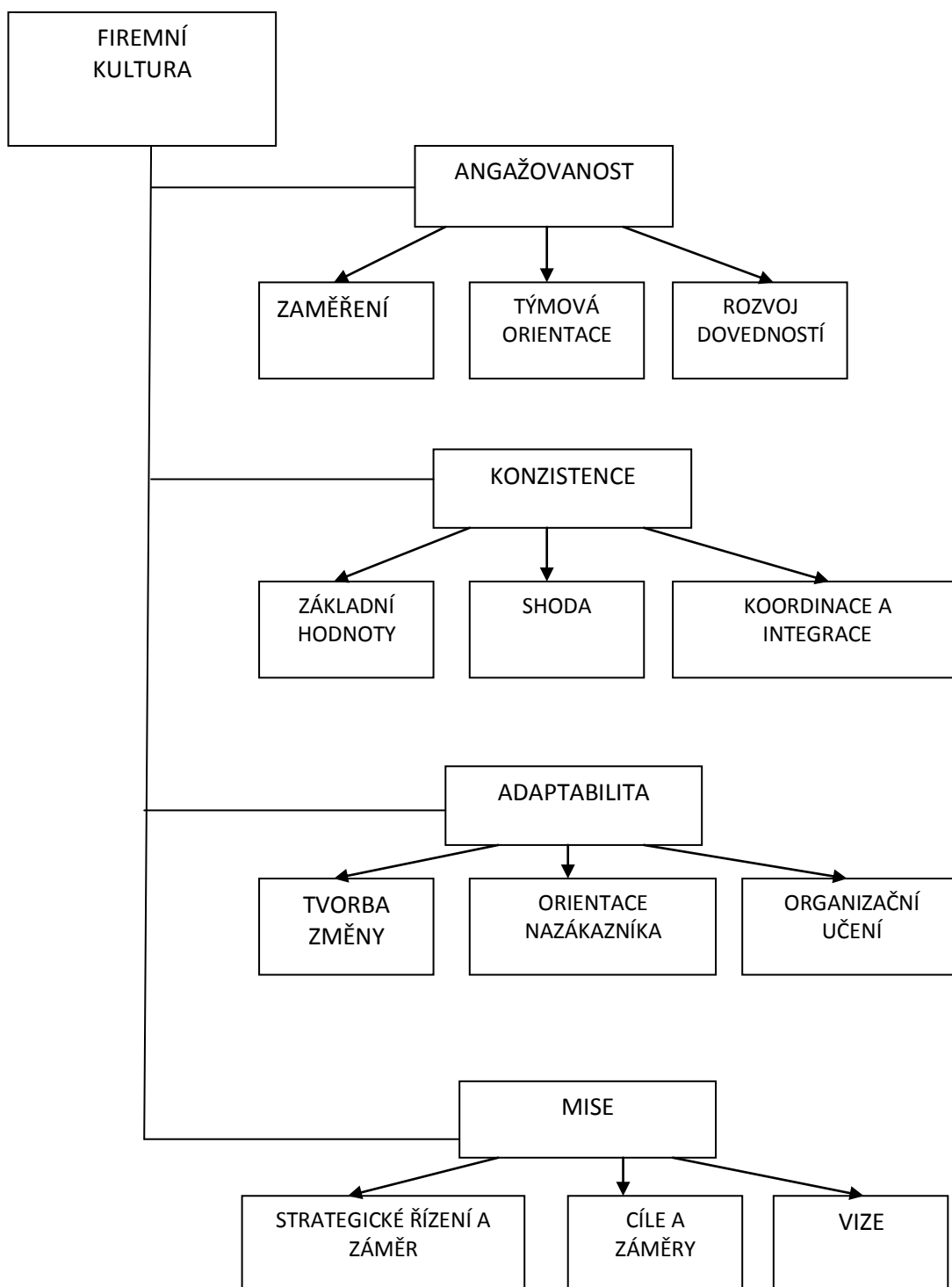
Zdroj: vlastní fotografie

#### **Příloha 4 – Budova soukromé zdravotnické organizace**



Zdroj: Klinika XY (2013, s. 2)

## Příloha 5 – Grafické znázornění dotazníku D. Denisona



Zdroj: Šula (2012, s. 122)

## **Příloha 6 – Rozhovory s manažery**

### Rozhovor s ředitelem soukromého zdravotnického organizace

**1. Co si myslíte o vhodnosti nastavení podmínek pro vzdělávání zaměstnanců? (Jsou zaměstnanci podporováni při rozvoji dovedností a zvyšování kvalifikace?)**

*„Naše firma zaměstnance v sebevzdělávání podporuje. Pořádáme odborné semináře pro sestry, podporujeme lékaře s výběrem vhodných konferencí a pořádáme kurzy pro nezdravotnický personál, např. kurzy komunikace.“*

**2. Jaká je z vašeho pohledu úroveň týmové spolupráce v organizaci?**

*„Týmová spolupráce je na výborné úrovni. Jistě by se dala zlepšit, ale celkově postačuje.“*

**3. Jak jsou zaměstnanci přijímány změny v organizaci?**

*„Změny jsou přijímány z počátku negativně. Po řádném vysvětlení je situace lepší, ale všeobecně déle trvá, než si na nový systém/změnu všichni zvyknou.“*

**4. Jaký postoj zaujímají zaměstnanci vzhledem k orientaci na zákazníka/klienta?**

*„Naše firma si zakládá na individuálním přístupu k našim klientům. Toto naši zaměstnanci plní na 100%. Nelze jim nic vytknout.“*

**5. Jaký máte pohled na schopnost zaměstnanců domluvit se na společném záměru? (Existuje mezi zaměstnanci shoda názorů?)**

*„V něčem se shodnou více, v něčem méně. Ale pokud je cíl důležitý, pak jsou schopni se shodnout a na dosažení cíle se sjednotit.“*

**6. Jak podle vás vnímají zaměstnanci základní hodnoty organizace?**

*„Ano, myslím, že se s nimi ztotožňují a berou je za své.“*

**7. Jak je zaměstnanci vnímána vize organizace? (Znají podle vás zaměstnanci vizi organizace a identifikují se s ní?)**

*„Vizi organizace do detailu s řadovými zaměstnanci neprobíráme, pouze se středním managementem, který pak cíle interpretuje.“*

**8. Jaký je pohled zaměstnanců na cíle a záměry organizace? (Jsou zaměstnanci podporováni cíle a záměry organizace?)**

*„Některé ano. Pokud je znají, pak se snaží jich dosáhnout.“*

## Rozhovor s vedoucím klientského centra a recepce

### **1. Co si myslíte o vhodnosti nastavení podmínek pro vzdělávání zaměstnanců? (Jsou zaměstnanci podporováni při rozvoji dovedností a zvyšování kvalifikace?)**

*„Rozvoj vzdělávání u nás v organizaci moc podporován není, bohužel. Pokud by se někdo chtěl vzdělávat, bylo by dobré mu to umožnit. Toto zde opravdu vážne.“*

### **2. Jaká je z vašeho pohledu úroveň týmové spolupráce v organizaci?**

*„Týmová spolupráce je tak padesát na padesát. Část zaměstnanců se snaží pracovně být týmovým hráčem, ale jsou stále lidé, kteří chtějí pracovat jen za sebe.“*

### **3. Jak jsou zaměstnanci přijímány změny v organizaci?**

*„Záleží na tom, o jaké změny jde. Pokud se jedná o zlepšení a zjednodušení práce, tak to zaměstnanci samozřejmě vnímají pozitivně. Pokud jsou to nějaké „zakazovací“ změny (poukazuje na nedávný celofiremní zákaz kouření, pouze během polední pauzy a mimo areál soukromého zdravotnického organizace), tak to se opravdu zaměstnancům nelíbí a náležitě vše okomentují.“*

### **4. Jaký postoj zaujímají zaměstnanci vzhledem k orientaci na zákazníka/klienta?**

*„Z tohoto hlediska jsou naši zaměstnanci profesionálové. Znamená to tedy, že se všichni snaží o klienta postarat a vnímat ho jako, z pozitivního hlediska, zdroj financí.“*

### **5. Jaký máte pohled na schopnost zaměstnanců domluvit se na společném záměru? (Existuje mezi zaměstnanci shoda názorů?)**

*„Ano, dá se říci, že zde všichni zaměstnanci mají jeden cíl a to, jak jsem již říkal, uspokojit klienta a vydělat si tak na mzdu.“*

### **6. Jak podle vás vnímají zaměstnanci základní hodnoty organizace?**

*„Všichni zaměstnanci ctí jasně dané hodnoty organizace.“*

### **7. Jak je zaměstnanci vnímána vize organizace? (Znají podle vás zaměstnanci vizi organizace a identifikují se s ní?)**

*„Vizi zaměstnanci znají (teda alespoň většina). Když jsou zaměstnanci přijímáni do organizace, tak se všichni tváří, že vize je naprosto dokonalá. Jak se to změní potom, je již další věc.“*

### **8. Jaký je pohled zaměstnanců na cíle a záměry organizace? (Jsou zaměstnanci podporováni cíle a záměry organizace?)**

*„Uznávám, že zaměstnanci se díky nízké informovanosti na cílech a záměrech organizace moc nepodílí. V tomto směru je mezi zaměstnanci částečná nejistota.“*



## Rozhovor s HR manažerem

### **1. Co si myslíte o vhodnosti nastavení podmínek pro vzdělávání zaměstnanců? (Jsou zaměstnanci podporováni při rozvoji dovedností a zvyšování kvalifikace?)**

*„Vzdělávání zaměstnanců je jedna z nejdůležitějších věcí. Je třeba zaměstnance neustále zdokonalovat, aby byla firma lepší a lepší. Bohužel zde nejsou poskytovány finanční prostředky ani zájem ze strany vrcholového managementu.“*

### **2. Jaká je z vašeho pohledu úroveň týmové spolupráce v organizaci?**

*„Týmová spolupráce funguje spíše pouze mezi jednotlivými pracovišti (ambulance, recepce, ...). Určitě je tady prostor i pro zlepšení komunikace mezi vedením organizace a zaměstnanci.“*

### **3. Jak jsou zaměstnanci přijímány změny v organizaci?**

*„Zaměstnanci nemají problém se změnami. Vše se však dostatečně okomentuje a ke všemu jsou ze začátku připomínky. Je třeba vše probrat i z pohledu zaměstnanců, především z provozu.“*

### **4. Jaký postoj zaujímají zaměstnanci vzhledem k orientaci na zákazníka/klienta?**

*„Většinou neutrální, bylo by dobré zaměstnance více motivovat.“*

### **5. Jaký máte pohled na schopnost zaměstnanců domluvit se na společném záměru? (Existuje mezi zaměstnanci shoda názorů?)**

*„Zaměstnanci se většinou domluví mezi sebou, pokud jim do toho není zasahováno.“*

### **6. Jak podle vás vnímají zaměstnanci základní hodnoty organizace?**

*„Co se týká péče o klienty, tak tam problém nevidím. Je třeba však neustále dbát na důslednost v konání práce na jednotlivých odděleních. Bylo by dobré zavést opět funkci ředitele provozu.“*

### **7. Jak je zaměstnanci vnímána vize organizace? (Znají podle vás zaměstnanci vizi organizace a identifikují se s ní?)**

*„Z mého pohledu by zaměstnanci měli být více informováni (kromě vedení nikdo vizi organizace nezná), aby věděli, co se bude v následujících letech dít. Na co se mají připravit.“*

### **8. Jaký je pohled zaměstnanců na cíle a záměry organizace? (Jsou zaměstnanci podporováni cíle a záměry organizace?)**

*„Zaměstnanci se relativně snaží vykonávat svou práci, ale nic víc. Chybí zde motivace a rozvoj. Záměry organizace nejsou zaměstnancům známé.“*

## Rozhovor s obchodní manažerkou

### **1. Co si myslíte o vhodnosti nastavení podmínek pro vzdělávání zaměstnanců? (Jsou zaměstnanci podporováni při rozvoji dovedností a zvyšování kvalifikace?)**

*„Některým lékařům jsou proplácena různá školení, aby naše firma byla schopna nabízet více druhů služeb a byla více konkurence-schopná, zároveň jim firma platí účast na různých zahraničních kongresech. Ostatní řadový personál je podporován minimálně. Řada zaměstnanců by přivítala různé jazykové kursy, například kursy ruského jazyka. Klientů z bývalých sovětských republik přibývá a personál není schopen klientovi porozumět. Tento fakt paradoxně snižuje podporu rozvoje lékařů. Ruský klient, který se nemůže domluvit s personálem, půjde ke konkurenci, kde mu budou rozumět a tudíž znalosti a dovednosti lékařů získané na školeních a kongresech nejsou využívány na 100%.“*

### **2. Jaká je z vašeho pohledu úroveň týmové spolupráce v organizaci?**

*„Vzhledem k tomu, že cíl všech zaměstnanců je maximální spokojenost klienta, dokáže většina zaměstnanců před klienty držet "za jedno". Najdou se ale samozřejmě výjimky. Mezi jednotlivými odděleními panuje určitá rivalita.“*

### **3. Jak jsou zaměstnanci přijímány změny v organizaci?**

*„Změny v organizaci jsou přijímány vcelku pozitivně.“*

### **4. Jaký postoj zauímají zaměstnanci vzhledem k orientaci na zákazníka/klienta?**

*„Zaměstnanci jsou velmi proklienští a je na nich vidět snaha a zájem maximálně klientovi vyhovět i přes různé rozporuplné požadavky od vedení organizace.“*

### **5. Jaký máte pohled na schopnost zaměstnanců domluvit se na společném záměru? (Existuje mezi zaměstnanci shoda názorů?)**

*„Na úrovni středního managementu, kdy se společné záměry řeší mezi maximálně 3 zaměstnanci, je schopnost jednotlivců se domluvit velmi dobrá. Ve chvíli, kdy se jedná o záměr širšího rozměru, projednává se na společné schůzi středního managementu, při absenci shody mezi jednotlivými zaměstnanci, rozhodne direktivně vedení organizace o následujícím postupu a řešení. Každé oddělení si, z logiky věci, hájí svoje a proto najít společný konsenzus je někdy velmi složité.“*

### **6. Jak podle vás vnímají zaměstnanci základní hodnoty organizace?**

*„Základní hodnotou organizace je tvorba kapitálu. Vedení organizace vyvíjí velký tlak na všechny zaměstnance, aby se snažili o co největší zisk. To občas bývá pro zaměstnance ve zdravotnictví velký problém.“*

### **7. Jak je zaměstnanci vnímána vize organizace? (Znají podle vás zaměstnanci vizi organizace a identifikují se s ní?)**

*„Zaměstnancům vize organizace není zcela zřejmá. Vedením organizace nikdy nebyla oficiálně oznámena.“*

**8. Jaký je pohled zaměstnanců na cíle a záměry organizace? (Jsou zaměstnanci podporováni cíle a záměry organizace?)**

*„Zaměstnancům jsou sdělovány jen dílčí cíle a dílčí záměry. Mnohdy jsou vedením organizace záměrně zamlčovány podstatné informace vedoucí k celkovému pochopení daného cíle. Tím někdy zbytečně vnikají zmatky a i přes veškeré proklientské chování zaměstnanců, mohou tyto zmatky působit na klienta negativně.“*

Rozhovor s finančním manažerem

**1. Co si myslíte o vhodnosti nastavení podmínek pro vzdělávání zaměstnanců? (Jsou zaměstnanci podporováni při rozvoji dovedností a zvyšování kvalifikace?)**

*„Vzdělávání v organizaci funguje především pro lékaře, na které vynakládá naše firma nemalé peníze, vč. zahraničních kongresů. Ne všichni zaměstnanci jsou ochotni se tomu věnovat např. ve svém volnu (po pracovní době nebo o víkendech).“*

**2. Jaká je z vašeho pohledu úroveň týmové spolupráce v organizaci?**

*„Zaměstnanci dokážou pracovat v týmu. Pokud je nějaký problém, stojí většinou všichni při sobě.“*

**3. Jak jsou zaměstnanci přijímány změny v organizaci?**

*„Asi jako všude – nejdřív negativně, šíří se mylné představy, ale jakmile jsou zaměstnanci dostatečně informováni a proběhnou školení, nebývá problém.“*

**4. Jaký postoj zaujímají zaměstnanci vzhledem k orientaci na zákazníka/klienta?**

*„Troufám si říct, že všichni zaměstnanci ctí, že klient je u nás na prvním místě a je tím, kdo přinese peníze na jejich výplatu. Veškerý personál je velmi proklientský.“*

**5. Jaký máte pohled na schopnost zaměstnanců domluvit se na společném záměru? (Existuje mezi zaměstnanci shoda názorů?)**

*„Většinou ano, hlavně pokud jde o názory na vedení organizace (úsměv). Obecně máme v organizaci týmové hráče a není problém s komunikací.“*

**6. Jak podle vás vnímají zaměstnanci základní hodnoty organizace?**

*„Hodnoty máme jasně nastaveny a zaměstnanci je přijímají. Naším cílem je uspokojit i nejnáročnější klienty, tudíž tomu všichni přizpůsobují svou práci.“*

**7. Jak je zaměstnanci vnímána vize organizace? (Znají podle vás zaměstnanci vizi organizace a identifikují se s ní?)**

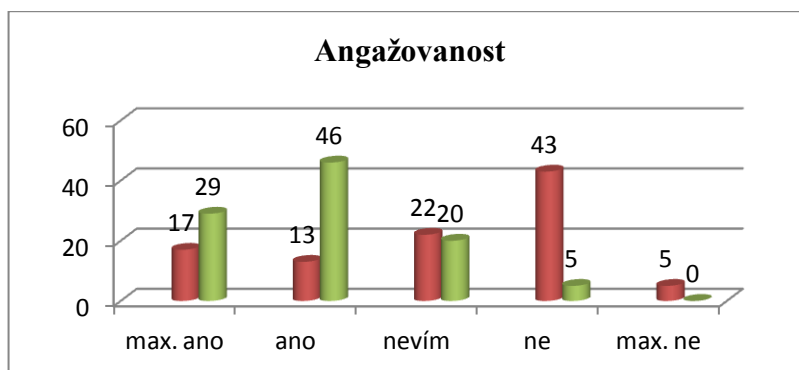
*„Vedoucí pracovníci jsou alespoň částečně s vizí organizace seznámeni. Řadovým zaměstnancům jsou tyto informace „utajeny“, což je docela škoda.“*

**8. Jaký je pohled zaměstnanců na cíle a záměry organizace? (Jsou zaměstnanci podporováni cíle a záměry organizace?)**  
*„Zaměstnanci asi ve většině případů záměry organizace neznají.“*

Zdroj: vlastní zpracování

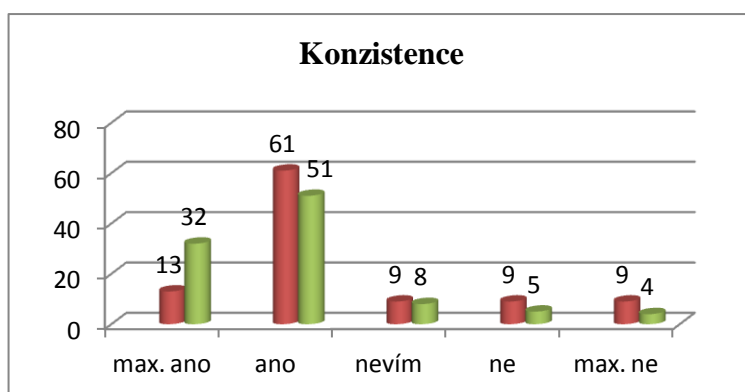
## Příloha 7 - Grafické znázornění dotazníkové šetření

Graf 1 Zjištěná míra angažovanosti



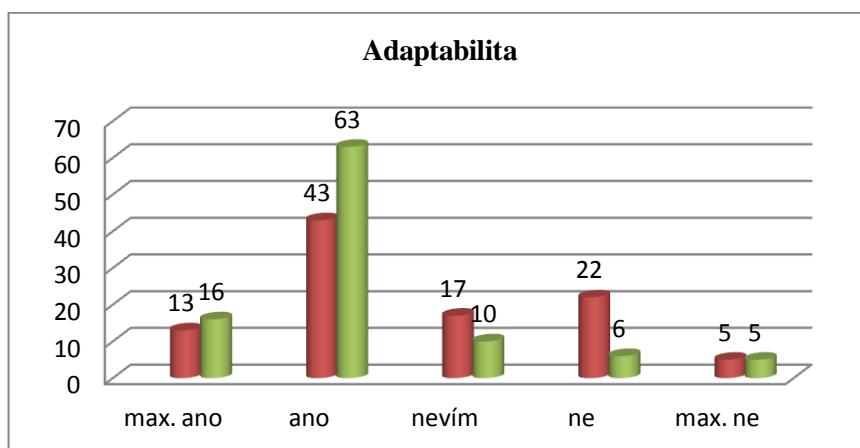
Zdroj: vlastní zpracování

Graf 2 Zjištěná míra konzistence



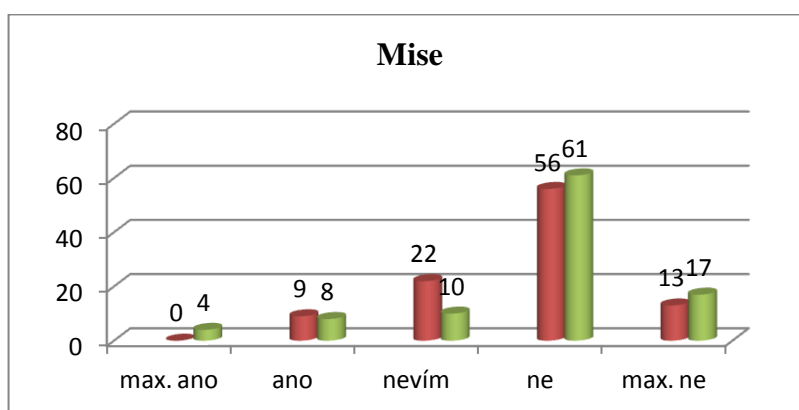
Zdroj: vlastní zpracování

Graf 4 Zjištěná míra adaptability



Zdroj: vlastní zpracování

Graf 4 Zjištěná míra mise



Zdroj: vlastní zpracování