

**VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU**

**DIPLOMOVÁ PRÁCE**

**2011**

**HANA RICHTEROVÁ**

**VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU**

**Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5**

# **DIPLOMOVÁ PRÁCE**

**MASTER OF BUSINESS ADMINISTRATION**

**Vysoká škola ekonomie a managementu**

+420 841 133 166 / [info@vsem.cz](mailto:info@vsem.cz) / [www.vsem.cz](http://www.vsem.cz)

# VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

## NÁZEV DIPLOMOVÉ PRÁCE

Analýza vlivu organizační kultury na strategii Zdravotní pojišťovny ministerstva vnitra České republiky

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

Říjen / 2011

## JMÉNO A PŘÍJMENÍ / STUDIJNÍ SKUPINA

Ing. Mgr. Hana Richterová / MBA 23

## JMÉNO VEDOUcíHO DIPLOMOVÉ PRÁCE

Mgr. Petr Hampel

## PROHLÁŠENÍ STUDENTA

Prohlašuji tímto, že jsem zadanou diplomovou prací na uvedené téma vypracovala samostatně a že jsem ke zpracování této diplomové práce použila pouze literární prameny v práci uvedené.

Datum a místo:

\_\_\_\_\_

podpis studenta

## PODĚKOVÁNÍ

Ráda bych tímto poděkovala vedoucímu diplomové práce, za metodické vedení a odborné konzultace, které mi poskytl při zpracování mé diplomové práce. Klepněte sem a zadejte text.

Vysoká škola ekonomie a managementu

+420 841 133 166 / info@vsem.cz / www.vsem.cz

**VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU**

**Analýza vlivu organizační kultury  
na strategii Zdravotní pojišťovny  
ministerstva vnitra České republiky**

Analysis of the impact of organizational culture on business strategy Health  
insurers Ministry of Interior of the Czech Republic

Autor: Ing. Mgr. Hana Richterová

## **Souhrn**

Tato diplomová práce „Analýza vlivu organizační kultury na strategii Zdravotní pojišťovny ministerstva vnitra České republiky“ je zaměřena na analýzu firemní kultury a strategie ve zkoumané organizaci a odhalení toho, do jaké míry se deklarovaná strategie a firemní kultura ovlivňují. První část práce je teoretická a nabízí čtenáři informace a pojmy týkající se firemní strategie a firemní kultury. Popisuje význam strategie organizace a personální strategie, roli firemní kultury ve vztahu ke strategii. Klíčovou částí práce je však praktická část, která se zabývá charakteristikou organizace a vnitrofiremní komunikací ve vztahu ke zvolené personální strategii. Neadekvátní podniková kultura ve specifické situaci, ve které se podnik nachází, může být zdrojem jeho krizového stavu nebo může krizový stav způsobený jinými příčinami ještě více prohlubovat. Výsledkem práce jsou zjištění, do jaké míry se deklarovaná firemní kultura promítá do vybraných personálních činností. V závěru práce jsou uvedena konkrétní doporučení změn, vedoucích k vyšší efektivnosti oddělení lidských zdrojů.

## **Summary**

This dissertation „Analysis of the impact of organizational culture on business strategy Health insurers Ministry of Interior of the Czech Republic“ is focused on analysis of organisational culture and strategy in the studied organization and uncovering the extent to which the declared strategy and corporate culture influence. The first part of the dissertation is theoretical and offers to the reader information and definitions related to corporate strategy and organisational culture. It describes the meaning of the organisational strategy and personnel strategy, the role of organisational culture in relation to the strategy. The key part of the dissertation is the practical part, which deals with the characterization of the organization and internal communications in relation to selected personnel strategy. Non-appropriate corporate culture in specific circumstances in which the company is may be a source of its crisis state or may intensify this state caused by other reasons. The results of the dissertation findings to what degree is the declared organisational culture implemented in selected personnel activities. At the end of the thesis, the concrete change requests and recommendations leading to higher efficiency of the department are mentioned.

**Klíčová slova:**

podniková kultura, strategie podniku, strategický management, personální strategie, interní a externí analýza prostředí, zdravotní pojištění

**Keywords:**

corporate culture, corporate strategy strategic management, HR strategy, internal and external environment analysis, health insurance

**JEL Classification:**

H83 – Public administrativ

M12 – Personnel management

L12 – Strategy

# Obsah

1 Úvod.....	1
2 Teoreticko-metodologická část práce.....	3
2.1 Organizační kultura a její prvky .....	3
2.1.1 Vymezení pojmu.....	3
2.1.2 Prvky organizační kultury .....	4
2.1.3 Typologie organizačních kultur.....	6
2.1.4 Typologie ve vztahu k organizační struktuře.....	7
2.1.5 Typologie ve vztahu k vlivu prostředí a reakci organizace .....	8
2.1.6 Formování organizační kultury.....	9
2.1.7 Faktory působící na utváření organizační kultury .....	10
2.1.8 Nástroje pozitivní organizační kultury .....	12
2.1.9 Shrnutí k organizační kultuře .....	14
2.2 Komunikace v organizaci .....	14
2.2.1 Definování základních pojmů firemní komunikace.....	14
2.2.2 Nejčastější problémy v podnikové komunikaci.....	18
2.2.3 Základní požadavky kladené na efektivní podnikovou komunikaci.....	19
2.2.4 Prostředky vnitropodnikové komunikace .....	20
2.2.5 Shrnutí podnikové komunikace ve vztahu k firemní kultuře.....	21
2.3 Strategie organizace.....	22
2.3.1 Strategie jako pojem .....	22
2.3.2 Strategie a lidské zdroje.....	23
2.3.3 Firemní kultura a strategie .....	23
3 Analytická/praktická část práce.....	27
3.1 Charakteristika ZP MV ČR.....	27
3.2 Strategická analýza k personální strategii ZP MV ČR .....	28
3.2.1 Analýza současného stavu v oblasti personalistiky .....	29
3.2.2 Analýza důležitých stakeholders ZP MV ČR .....	33
3.2.3 Analýza vnějšího prostředí – SLEPT .....	34
3.2.4 Analýza interních faktorů .....	41
3.2.5 Hlavní závěry provedených analýz.....	44
3.2.6 Analýza SWOT.....	46
3.3 Vnitrofiremní komunikace ZP MV ČR .....	47
3.3.1 Popis podnikové komunikace .....	47

3.3.2	Analýza firemní komunikace.....	50
3.3.3	Definování cílů vnitropodnikové komunikace a podmínek k jejich dosažení.....	52
3.3.4	Návrh na zlepšení komunikace v ZP MV ČR .....	53
3.4	Identifikace současné firemní kultury.....	55
3.4.1	Analýza důležitých stakeholders .....	57
3.4.2	Shrnutí analýzy firemní kultury.....	59
3.5	Hlavní směry komunikační strategie ZP MV ČR.....	61
3.6	Navrhovaná opatření pro ZP MV ČR.....	63
4	Závěr.....	64
	Literatura.....	66
	Přílohy.....	1



## Seznam zkratk

AVA	Interní informační systém ZP MV ČR – AVA
CMÚ	Centrum mezistátních úhrad
DR	Dozorčí rada
EU	Evropská unie
GŘ	Generální ředitel
HW	Technické vybavení
IS	Informační systém
MZ	Ministerstvo zdravotnictví
OBZP	Osoby bez zdanitelných příjmů
OSVČ	Osoby samostatně výdělečně činné
SR	Správní rada
SW	Programové vybavení
SZP ČR	Svaz zdravotních pojišťoven ČR
v. z. p.	Veřejné zdravotní pojištění
VZP	Všeobecná zdravotní pojišťovna ČR
ZP MV ČR	Zdravotní pojišťovna ministerstva vnitra ČR
ZP	Zdravotní pojišťovny
ZZ	Zdravotnické zařízení

## **Seznam tabulek**

Tabulka 1 Soulad mezi firemní kulturou a strategií.....	25
Tabulka 2 Analýza stakeholders .....	33
Tabulka 3 Shrnutí SLEPT analýzy .....	36
Tabulka 4 Porterova analýza odvětví .....	40
Tabulka 5 Shrnutí analýzy vnitřních faktorů ETOP .....	43
Tabulka 6 Analýza SWOT .....	46
Tabulka 7 Hodnocení stakeholders .....	57
Tabulka 8 Prezentace ZP MV ČR na veřejnosti .....	62

## **Seznam obrázků**

Obrázek 1 Scheinův model organizační kultury .....	4
Obrázek 2 Model komunikace se zpětnou vazbou.....	15
Obrázek 3 Komunikace v organizaci .....	17
Obrázek 4 Vztah strategie, kultury a prostředí.....	24
Obrázek 5 Organizační struktura ZP MV ČR.....	28

## **Seznam příloh**

Příloha 1 Podkladové otázky pro strukturovaný rozhovor.....	1
---	---

# 1 Úvod

## **Cíl práce a jeho zdůvodnění**

Tato diplomová práce se zabývá oblastí organizační kultury a jejího vztahu ke strategii podniku v podmínkách Zdravotní pojišťovny ministerstva vnitra České republiky. Cílem práce je provedení analýzy současného stavu organizační kultury a formulování návrhů a doporučení pro tvorbu komunikační strategie ZP MV ČR. Nezbytnou součástí strategie podniku je komunikační strategie, která je výsledkem kvalifikovaného působení manažerů podniku ve všech oblastech sociální komunikace. Komplexnost a stabilita organizační kultury přispívá k provázanosti komunikační strategie a informační politiky ve vztahu k okolí podniku. Silná podniková kultura vytváří podmínky pro přímou a jednoznačnou komunikaci, umožňuje rychlé rozhodování, urychluje plynulou implementaci, snižuje nároky na kontrolu spolupracovníků a zvyšuje jejich motivaci.

## **Pracovní hypotézy**

Mezi diagnostikou firemní kultury a uplatňováním firemní strategie existuje vzájemná provázanost a přímá souvislost.

Plnění strategických cílů a naplňování strategie firmy zpětně ovlivňuje organizační kulturu.

## **Metody a techniky**

Základní použitou metodou je analýza organizační kultury a strategie ZP MV ČR. Při formulaci strategických cílů a závěrečných doporučení jsou využity indukční metody, případně metoda abstrakce. Pro zhodnocení podnikové kultury je využita kvalitativní metoda, kde zdrojem dat je rozhovor.

## **Osnova (struktura) práce**

Práce je rozdělena do čtyř základních částí. Po části úvodní, obsahující úvod, cíl práce a metodiku, následuje kapitola věnovaná teoretickým východiskům práce, která podchycuje formou literární rešerše základní terminologii a dosaženou úroveň poznání

relevantní tématu. Praktickou část reprezentují kapitoly obsahující popis podmínek, základní charakteristiku ZP MV ČR a kapitoly zaměřené na analýzu problému ve vybraném podniku a návrhy na jeho účinné řešení. Závěrečná část shrnuje zjištěné poznatky a poskytuje podklad pro možnou realizaci uvedených doporučení a návrhů na realizaci.

### **Strategická analýza**

Pro stanovení současného stavu daného podniku je možné využít některou z následujících metod:

- Analýza vnějšího prostředí, která je provedena metodou SLEPT<sup>1</sup> (social – sociální hledisko, legal – právní a legislativní hledisko, economic – ekonomické hledisko, policy – politické hledisko, technology – technické hledisko).
- Analýza očekávání důležitých stakeholders, ve formě tabulky shrnuté jejich očekávání, cíle a priority a síla těchto priorit. Stakeholders jsou významným prvkem určujícím úspěšnost či neúspěšnost přijaté strategie. Identifikace jejich očekávání, síly a cílů je důležitou součástí strategické analýzy. Ke stakeholders jsou řazeni všichni ti, kteří mají či mohou mít jakýkoliv relevantní zájem na činnosti ZP MV ČR.
- Analýza interního prostředí, shrnutí vnitřních faktorů podle vlivu konkurenční síly metodou ETOP<sup>2</sup> (Environmental Threat and Opportunity Profile), která posuzuje vliv jednotlivých faktorů.
- Závěrečné zhodnocení provedených analýz je provedeno metodou SWOT<sup>3</sup>.

---

<sup>1</sup> Lacko, B.: *Metody a techniky projektového řízení*. Krajské zařízení pro další vzdělávání pedagogických pracovníků a informační centrum. Nový Jičín 2006, v rámci projektu EUROMANAGER financovaného ESF.

<sup>2</sup> Kovář, F.: *Strategický management*. VŠEM, Praha 2008. ISBN 978-80-86730-33-2.

<sup>3</sup> Hron, J., Tichá, I.: *Strategické řízení*. ČZU, Praha 2002. ISBN 80-213-0922-9.

## 2 Teoreticko-metodologická část práce

### 2.1 Organizační kultura a její prvky

#### 2.1.1 Vymezení pojmu

V současné době, kdy nabídka převyšuje poptávku a mezi podniky tak vzniká tvrdé konkurenční prostředí, jsou podniky nuceny neustále vyhledávat či upevňovat své konkurenční výhody. Jednou z konkurenčních výhod podniku může být jeho pozitivní organizační kultura, která ovlivňuje výkonnost podniku.

Organizační kultura je rovněž neopomenutelným faktorem při formování a především implementaci podnikové strategie. Plánování celkového rozvoje podniku, pokud chce být úspěšným, by mělo být v souladu s podnikovou kulturou.

Přestože jsou v odborné literatuře uváděny rozličné definice pojmu organizační kultury, shodují se autoři na faktu, že přesné vymezení tohoto pojmu je velmi obtížné a těžko uchopitelné. V literatuře je možné se rovněž setkat s odlišným pojmoslovím, organizační kultura bývá nazývána také kulturou firemní či podnikovou. Ve své seminární práci budu používat pojem organizační kultura, neboť mám za to, že tento „jev“ se nenachází pouze ve firmách či podnicích, ale obecně ve všech organizacích (včetně neziskových). Organizační kultura bývá definována různým způsobem, např.:

*„Jak se věci dějí okolo nás.“*

*„Souhrn zvyklostí, hodnot, politiky, důvěry a postojů, které vytvářejí podmínky jednání a myšlení v podniku. Kulturu posiluje systém rituálů, komunikačních vzorců, neformálních skupin, očekávané vzorce chování a dodržování určitých psychologických úmluv.“*

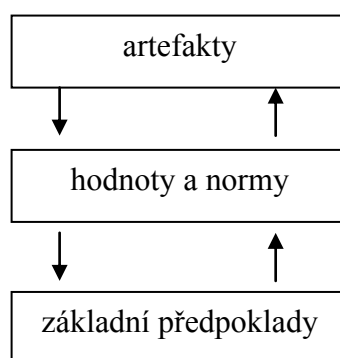
*„Organizační kulturu lze chápat jako soubor základních předpokladů, hodnot, postojů a norem chování, které jsou sdíleny v rámci organizace, které se projevují v myšlení, citění a chování členů organizace a v artefaktech (výtvorech) materiální a nemateriální povahy.“*

Organizační kulturu nejvíce vnímají ti, kteří zvenčí přichází do již fungující organizace. Často se jim chování zaměstnanců zdá podivné či těžko pochopitelné a trvá jim nějakou dobu, než pochopí, jakým způsobem se chovat a jak reagovat. Manažéři organizace často deklarují jiné hodnoty či postoje, než které jsou ve skutečnosti v organizaci sdíleny. K poznání organizační kultury je nezbytné zkoumání jejích jednotlivých prvků i faktorů, které působí na její formování.

## 2.1.2 Prvky organizační kultury

Podle Scheinova modelu<sup>4</sup> existují tři roviny organizační kultury: artefakty, zastávané hodnoty, pravidla a normy chování a základní předpoklady.

Obrázek 1 Scheinův model organizační kultury



Zdroj: LUKÁŠOVÁ R., Organizační kultura, s. 27

### **Artefakty**

Artefakty představují nejviditelnější součást organizační struktury, tedy to, co je vnímatelné smysly. Jedná se o lidské výtvoř, které tvoří nejvyšší (zjevnou) úroveň firemní kultury nebo její „slupku“, která je nejsnáze ovlivnitelná.<sup>5</sup> Mezi artefakty patří např. vybavenost kanceláří, logo, jednotná úprava písemností, firemní barvy atd.

<sup>4</sup> LUKÁŠOVÁ R., NOVÝ I. A kol. *Organizační kultura*. 2004 str. 26

<sup>5</sup> TURECKIOVÁ M. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. 2004 str. 136



Artefakty pomáhají k vytváření chtěného image podniku vůči veřejnosti či partnerům, mají reprezentovat organizační kulturu navenek.

### **Základní hodnoty, pravidla a normy chování**

Hodnoty představují skutečnosti v organizaci vnímané jako důležité a určují, jak se mají členové skupiny chovat v klíčových situacích.<sup>6</sup> Jsou vytvářeny na základě vnímání skutečnosti, že v minulosti přijaté řešení určitého problému funguje, proto se i nové situace budou řešit obdobně. V tomto ohledu může být významný vliv manažerů, jejichž úspěšná řešení působí na tvorbu podnikových hodnot.

Může však nastat i situace opačná, tj. nesoulad základních hodnot v organizaci s deklarovanými hodnotami nebo hodnotami, o jejichž sdílení usiluje management podniku. Ta může být důsledkem neúspěchu manažerských řešení, případně nesouladu deklarovaných hodnot se základními předpoklady, které může vyplývat z jejich neznalosti nebo podcenění vrcholovým vedením podniku.

### **Základní předpoklady**

Základními předpoklady v organizační kultuře jsou naučené podvědomé reakce.<sup>7</sup> Tyto předpoklady jsou formovány na základě opakované funkčnosti řešení určitého problému z minulosti. Používaný způsob řešení se jednotlivcům stane zcela samozřejmým, přestanou o něm dále uvažovat, a přesune se do roviny jejich podvědomí. V případě narušení základních předpokladů např. změnou způsobu řešení může docházet i k emoční destabilizaci jednotlivců skupiny.<sup>8</sup> S ohledem na silné zakořenění těchto předpokladů u jednotlivců skupiny je velmi obtížné usilovat o jejich změnu.

---

<sup>6</sup> LUKÁŠOVÁ R., NOVÝ I. A kol. *Organizační kultura*. 2004 str. 27

<sup>7</sup> DĚDINA, J., CEJTHAMR, V. *Management a organizační chování*. 2005 str. 265

<sup>8</sup> LUKÁŠOVÁ R., NOVÝ I. A kol. *Organizační kultura*. 2004 str. 27

### 2.1.3 Typologie organizačních kultur

Rozpoznání typu organizační kultury, jejích vlastností, výhod či nevýhod pro podnik, je předpokladem pro možné působení na změnu kultury organizace. Přehled typů organizačních kultur uváděný v odborné literatuře je velmi pestrý a rozsáhlý, proto jsem pro účely této práce zvolila ty nejznámější.

Základní rozdělení organizační kultury spočívá v identifikaci silné a slabé kultury. Toto vymezení může být velmi subjektivní, avšak v souladu s názory odborníků je možné stanovit kritéria silné organizační kultury, tj. organizační kultury, ve které jsou základní hodnoty skutečně sdíleny, posilovány a dále rozvíjeny<sup>9</sup>:

- Jasnost a srozumitelnost nepsaných norem
- Rozšířenost projevů organizační kultury
- Zakotvenost projevující se vysokou mírou přijetí do hodnotového a normativního systému jednotlivců

Nejsou-li tato kritéria naplněna, jedná o organizační kulturu slabou.

Silná organizační kultura tedy přispívá ke stabilitě sociálního systému, motivaci a týmovému duchu zaměstnanců, podporuje rychlé rozhodování, přímou a jednoznačnou komunikaci. Pracovníci se identifikují s podnikem a jeho cíli, jsou loajální. V silné organizační kultuře se zároveň snižují nároky na kontrolu spolupracovníků. Její negativní stránkou však je tendence k uzavřenosti, fixace na tradiční vzory, nedostatek flexibility, kolektivní snaha vyhnout se kritice a konfliktům, často je vynucována konformita, a dochází tak logicky k horšímu zapojení nových spolupracovníků.

---

<sup>9</sup> TURECKIOVÁ M., *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. 2004 str. 138

## 2.1.4 Typologie ve vztahu k organizační struktuře

### **Typologie podle R. Harrisona a Ch. Handyho<sup>10</sup>**

Podle této typologie jsou rozlišovány čtyři druhy organizační kultury:

- **Kultura moci (the power culture)**

Tato kultura je charakterizována dominantním postavením jedince či jedinců v centru organizace, kteří mají rozsáhlé rozhodovací pravomoci. Je v ní méně byrokracie a pravidel a je závislá na důvěře, vztazích a komunikaci.

- **Kultura rolí (the role culture)**

Na rozdíl od kultury moci je kultura rolí založena na respektování množství norem a pravidel, na logice konání a racionalitě. Pracovníci mají formou popisu práce jasně vymezené role v organizaci, jejichž naplňování je managementem očekáváno.

- **Kultura úkolů (the task culture)**

Tato kultura je orientována na úkoly, které mají být plněny. Jednotlivci se soustřeďují na dosahování vytyčených výsledků, čemuž se přizpůsobuje výběr pracovníků a účelové formování týmů.

- **Kultura osob (the person culture)**

Středem této kultury je jednotlivec. Je možné ji zobrazit jako shluk jednotlivců, z nichž žádný nemá dominantní postavení (např. společnost odborníků).

### **Typologie podle F. Trompenaarse<sup>11</sup>**

Tato typologie je založena na rozlišování dvou dimenzí: orientace na úkoly/orientace na vztahy a hierarchie/rovnost. Podle převažujících charakteristik v dimenzi odrážející organizační strukturu i v dimenzi závislé na stylu vedení jsou uváděny tyto typy organizačních kultur:

---

<sup>10</sup> LUKÁŠOVÁ R., NOVÝ I. a kol. *Organizační kultura*. 2004 str. 76 a násl.

<sup>11</sup> LUKÁŠOVÁ R., NOVÝ I. a kol. *Organizační kultura*. 2004 str. 78

- **Rodina (orientace na moc)**

Již ze samotného názvu vyplývá, že se bude jednat o kulturu založenou na vztazích, a to ve spojení s hierarchií. Respektování moci a autority je odměňováno blízkými vztahy v organizaci. Trestem při neplnění úkolů je přerušování tohoto blízkého vztahu.

- **Eiffelova věž (orientace na role)**

Naproti tomu v typu Eiffelovka věž převažuje přesné rozdělení rolí a funkcí, hierarchické uspořádání, ve kterém lidé představují především zdroje.

- **Řízená střela (orientace na projekty)**

Jedná se o rovnostářskou a neosobní kulturu, v jejímž středu pozornosti stojí úkoly.

- **Inkubátor (orientace na seberealizaci)**

V této organizační kultuře je preferován rozvoj jednotlivců a jejich seberealizace, jejím výrazným rysem je tendence k inovacím.

## 2.1.5 Typologie ve vztahu k vlivu prostředí a reakci organizace

Zatímco v předchozích typologiích autoři vycházeli z vlivu organizační struktury (případně stylu vedení) na utváření kultury, následující typologie předpokládají formování kultury na základě vlivu sociálního a podnikatelského prostředí, v němž se organizace nachází.

### **Typologie dle T.E. Deal a A.A. Kennedyho**

Dle obou autorů je organizační kultura ovlivněna základními aspekty trhu. Mírou rizika, která je spojena s aktivitami realizovanými organizacemi, a rychlostí zpětné vazby ze strany trhu (rychlost odezvy na rozhodnutí a aktivity organizace). V závislosti na těchto dimenzích tak rozlišují „kulturu drsných hochů“, ve které se jednotlivci, kteří často riskují, rychle dozvídají o správnosti svých rozhodnutí. Rychlou odezvu mají i pracovníci v „kultuře tvrdé práce“, jejich činnosti se však vyznačují nízkou mírou rizika. „Kultura sázky na budoucnost“ se vyznačuje vysokým rizikem a pomalou

zpětnou vazbou. Posledním typem je „kultura procesní“, jejíž charakteristikou je nízká míra rizika a pomalý feedback.

### **Ansoffova typologie**

Tato typologie se zabývá zkoumáním reakce organizace na podněty zvnějšku. Organizační kulturu tak člení na stabilní, reaktivní, anticipující, prozkoumávající a tvořivou.

### **2.1.6 Formování organizační kultury**

O významu organizační kultury na výkonnost podniku není mezi odbornou veřejností pochyb. Organizační kultura je vnímána jako důležitý faktor ovlivňující řadu činností v podniku. Za účelem zkoumání klíčových faktorů úspěchu (key succes factors) podniku byl vytvořen firmou McKinsey tzv. Model 7S , který zkoumá komplexní systém sedmi vzájemně propojených a na sebe působících faktorů podniku<sup>12</sup>:

- Strategie (Strategy)
- Struktury (Structure)
- Systémy řízení (Systems)
- Styl manažerské práce (Style)
- Spolupracovníci (Staff)
- Schopnosti (Skills)
- Sdílené hodnoty (Shared values)

V odborné literatuře bývá vazbové propojení faktorů označováno jako tzv. „šťastný atom“, kde první dva faktory (tj. strategie a struktura) tvoří „hardwarové“ a zbývajících pět „softwarové“ faktory. Mezi ně patří i organizační kultura – v modelu označená jako „sdílené hodnoty“.

Při záměru formovat určitou organizační kulturu je nezbytné zabývat se analýzou nejen jejích prvků, ale také zdrojů a faktorů, které ji ovlivňují. Přestože organizační kultura je

---

<sup>12</sup> Lze se setkat i s jeho modifikacemi - např. Koncepce Kae H. Chunga či koncepce kritických faktorů opírající se o systémové přístupy.

poměrně stabilní, její změna není nemožná. Je třeba si však uvědomit, že příliš silná organizační kultura může být za určitých okolností překážkou dalšího rozvoje podniku, jak již bylo výše naznačeno.

### 2.1.7 Faktory působící na utváření organizační kultury

Nositeli organizační kultury jsou vlastníci organizace, její manažeři a zaměstnanci. Všechny tyto subjekty mohou vědomě či nevědomě ovlivňovat organizační kulturu. Kromě lidských faktorů působí na organizační kulturu i další, v literatuře označované jako zdroje organizační kultury<sup>13</sup> (Lukášová R. mezi tyto zdroje řadí vliv prostředí, vliv zakladatele, vliv velikosti a délky organizace a vliv využívaných technologií).

Vzhledem k tomu, že analýza všech zdrojů organizační kultury a všech faktorů, které ji ovlivňují, by byla velmi rozsáhlá a ani tak by nebyl její výčet úplný, chtěla bych se v této práci zaměřit pouze na ty nejdůležitější z nich. Při jejich rozboru jsem se zaměřila především na skutečnost, zda je potencionálně možné tento faktor managementem organizace ovlivnit či nikoliv.

#### **Vnější faktory**

Vnější faktory působící na organizaci (obecné a oborové prostředí) jsou managementem většinou těžko ovlivnitelné, a tak nezbyvá než se jim musí přizpůsobovat a včas na ně reagovat.<sup>14</sup>

- **Obecné prostředí**

Někdy také označované jako makrookolí je možné rozdělit (metoda analýzy PEST) do 4 skupin:

- Politicko-právní faktory (**P**olitical)
- Ekonomické faktory (**E**conomical)

---

<sup>13</sup> LUKÁŠOVÁ R., NOVÝ I. a kol. *Organizační kultura*. 2004 str. 33 a násled.

<sup>14</sup> Některé z faktorů však podnik samozřejmě ovlivnit může, např. pomocí lobbování, prosazování změn prostřednictvím oborových asociací a svazů, osobních kontaktů apod.

- Sociálně kulturní faktory (Social)
- Technologické faktory (Technological)

Na organizační kulturu z těchto faktorů působí významně především sociálně kulturní faktory zahrnující např. celkové demografické poměry, národní kulturu a její charakteristiky, náboženské a etnické faktory. Zkoumání vlivu národních kultur na kulturu organizační bylo předmětem výzkumu řady odborníků (např. Hofstede, Trompenaars).

- **Oborové prostředí**

Organizační kulturu ovlivňují také faktory mikrookolí podniku, tj. zákazníci, konkurence a dodavatelé.

### **Vnitřní faktory**

Vnitřní faktory organizace působící na formování organizační kultury jsou oproti vnějším faktorům většinou ovlivnitelné ze strany managementu. Jejich zaměřením, vzájemnou kombinací a uskutečňovanými změnami může management do určité míry formovat organizační kulturu.

- **Velikost, délka existence organizace a historie**

V zásadě platí, že čím větší je podnik, tím má formálnější struktury a kulturu.<sup>15</sup> Každý podnik prochází určitými vývojovými stádii, ve kterých se mimo jiné formuje i organizační kultura. Důležitá je role historie podniku a změn ve vrcholovém vedení podniku, které významně ovlivňují celkovou kulturu organizace.

- **Organizační struktura**

O vlivu organizační struktury již bylo pojednáno výše v souvislosti s typologií organizační kultury.

---

<sup>15</sup> DĚDINA, J., CEJTHAMR, V. *Management a organizační chování*. 2005 str. 267

- **Charakteristika zaměstnanců a managementu**

Organizační kulturu ovlivňuje také složení zaměstnanců podniku, a to zejména věkové a genderové složení a předpoklady pro výkon určených pracovních činností.<sup>16</sup> V této oblasti je možný prostor pro aktivitu managementu, který cíleným výběrem pracovníků může personální složení podniku ovlivňovat.

Mezi další interní faktory patří styl vedení, podniková strategie, personální politika, komunikace v organizaci (viz kap. 2.2), vliv zakladatele a vůdce apod.

### 2.1.8 Nástroje pozitivní organizační kultury

V každé organizaci existuje jedinečná a nezaměnitelná podniková kultura. S ohledem na specifčnost podniků vyplývající nejen z jejich předmětu činnosti, ale i z geografického umístění a dalších faktorů, není možné stanovit univerzálně platný vyhovující typ organizační kultury. Zároveň není možné dát jednoznačná doporučení managementu podniku, jak dosáhnout neoptimálnější organizační kultury pro jejich organizaci. Odborníci však na základě vědeckých poznatků definovali základní charakteristiky pozitivní organizační kultury a některé nástroje, které podporují její utváření a udržování.

Pozitivní organizační kultura, neboli také zdravé podnikové prostředí se dle Dědiny a Cejthamra<sup>17</sup> vyznačuje především těmito rysy:

- Integrace osobních a organizačních cílů
- Organizační struktura odpovídající požadavkům socio-technického systému
- Demokraticky fungující organizace se skutečnými možnostmi podílet se na rozhodování
- Spravedlivé a rovné zacházení

---

<sup>16</sup> TURECKIOVÁ M. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. 2004 str. 137

<sup>17</sup> DĚDINA, J., CEJTHAMR, V. *Management a organizační chování*. 2005 str. 269



- Otevřená diskuze o problémech
- Respektování lidských potřeb a očekávání
- Identifikace s podnikem, loajalita

Jak těchto charakteristik organizační kultury dosáhnout? Jak si je udržet?

K vytváření optimální organizační kultury může management využít ovlivňování interních faktorů podniku, které byly popsány na jiném místě. Před samotným naplánováním změny je však třeba důkladně analyzovat stávající stav. Lukášová doporučuje následující kroky vedoucí k formování organizační kultury:

1. Jednoznačná, srozumitelná a dlouhodobě udržitelná strategie organizace
2. Formulace očekávání organizace vůči zaměstnancům
3. Formulace rozhodujících parametrů, charakteristik budoucí, žádoucí organizační kultury, a to v co největším rozsahu souvislosti s ostatními oblastmi řízení
4. Deskripce a hodnocení současné kultury organizace v rozhodujících dimenzích vážících se ke strategii firmy
5. Vymezení nejdůležitějších oblastí podnikového řízení
6. Informování zaměstnanců
7. Vzdělávání, vysvětlování, trénink
8. Kontrola, sankce
9. Diagnostika změn v kultuře

Obdobná doporučení formuluje ve své knize i Tureckiová,<sup>18</sup> která uvádí, že by měl podnik propojit veškerou personální práci s personální, ale především celkovou podnikovou strategií. Za důležité také považuje integraci personálních procesů do provázaného systému řízení a rozvoje lidí a využít je k získání a udržení konkurenční výhody prostřednictvím lidí. Změny vnějších i vnitřních faktorů by měl podnik nejen předvídat, ale také využívat.

---

<sup>18</sup> TURECKIOVÁ M. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. 2004 str. 145

### 2.1.9 Shrnutí k organizační kultuře

Organizační kultura je v současné literatuře i předními odborníky vnímána jako velmi významný a nezastupitelný prvek, který přímo ovlivňuje strategické řízení podniku.

V této práci je proveden základní teoretický vhled do problematiky organizační kultury organizace. V jednotlivých kapitolách jsou vysvětleny základní pojmy a definovány prvky organizační kultury tak, jak jsou vnímány v odborné literatuře.

Samotné vnímání a potřeba řízení organizační kultury v podnicích je však stále v České republice často „neznámou kategorií“, byť je zřejmé, že úspěšné podniky bez jejího uvědomělého řízení a cíleného rozvoje přicházejí o významnou konkurenční výhodu na trhu.

## 2.2 Komunikace v organizaci

Z dílčích závěrů předchozí kapitoly vyplývá, že firemní kultura je výrazným způsobem ovlivňována komunikací v organizaci. Interní komunikace je odrazem firemní kultury. Je-li firemní kultura definována jako souhrn sdílených hodnot organizace, pak komunikace je jedním z prostředků tohoto sdílení.

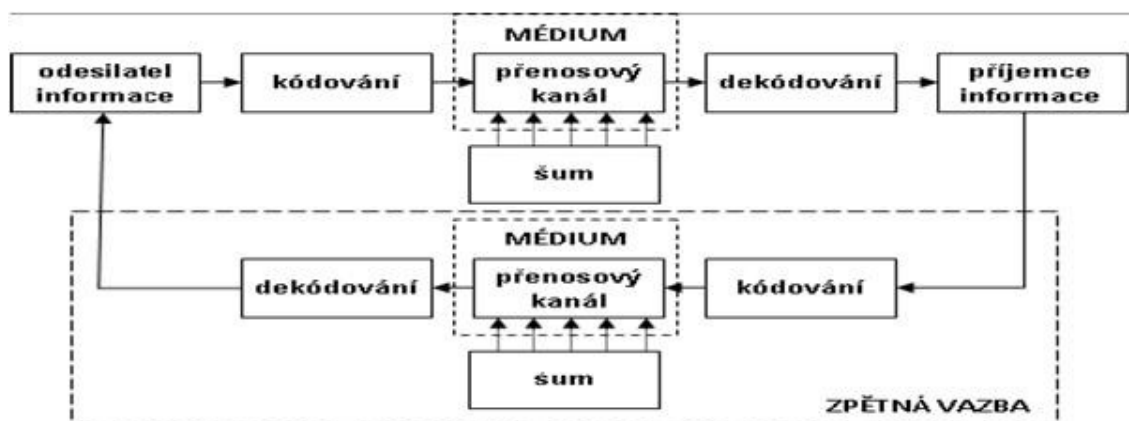
### 2.2.1 Definování základních pojmů firemní komunikace

Komunikace je přenos vzájemného porozumění pomocí symbolů<sup>19</sup>. Termín je odvozen z latinského slova *communis*, které znamená společný. Komunikace je tedy přenos pomocí verbálních nebo neverbálních symbolů. Klíčové prvky komunikace jsou znázorněny na následujícím obrázku.

---

19 Donnelly, J.H.: *Management*. Grada Publishing, Praha 1997. ISBN 80-7169-422-3

Obrázek 2 Model komunikace se zpětnou vazbou



Zdroj: Schéma komunikačního systému - Shannon-Weaverův model (1949) - upraveno

Komunikace v rámci podniku<sup>20</sup> představuje vzájemné sdělování, výměnu informací a vzájemné ovlivňování. V podniku, který je složitým organismem, narůstá četnost vzájemných vazeb, roste počet partnerů a spolupracovníků, je komunikace přinášející včasnou a přiměřenou informovanost nejlepším nástrojem eliminace případných konfliktů. Základním požadavkem podnikové komunikace je poskytnutí dostatku informací všem pracovníkům jako základního předpokladu pro odvrácení některých nedorozumění.

Komunikace v organizaci plní tři základní funkce<sup>21</sup> příkazovou, vztahovou a funkci snižování nejasností.

Příkazová funkce komunikace dovoluje členům organizace vydávat, přijímat, interpretovat a vykonávat příkazy. Tuto funkci naplňují dva typy komunikace: pokyny, zpětná vazba. Cílem je úspěšné působení na další členy organizace. Výsledkem je koordinace množství na sobě nezávislých členů organizace.

<sup>20</sup> Palán, Z.: *Lidské zdroje Výkladový slovník*. ACADEMIA Praha 2002. ISBN 80-200-0950-7

<sup>21</sup> Conrad, C.: *Strategic Organizational Communications: Cultures, Situations, and Adaptation*. Holt, Rinehart and Winston. New York 1985.

Vztahová funkce komunikace umožňuje vytvářet a uchovávat účinné úřední i osobní vztahy s ostatními členy organizace, pohyb informací oběma směry uvnitř podnikové hierarchie. Vztahy v zaměstnání ovlivňují různými způsoby pracovní výkon např. spokojenost s prací.

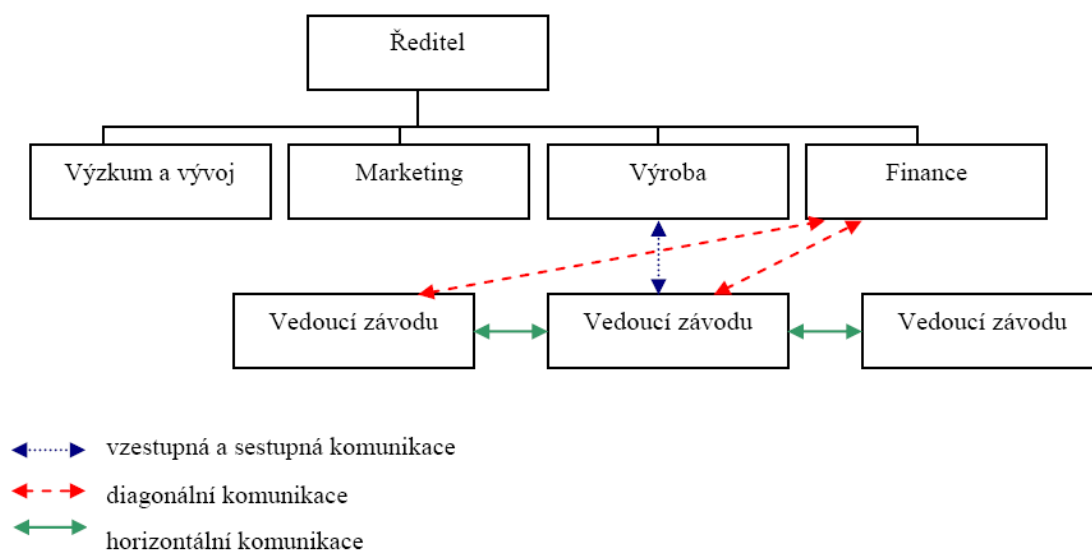
Funkce snižování nejasností představuje komunikaci jako prostředek obrany proti nejasnostem, snižování nejasností ve fungování organizace. Změny v organizaci obsahují mnohdy zcela nejasné a těžko pochopitelné situace např.: nejsou jasné cíle organizace, kontext, v kterém změny probíhají, může být nejasný. Členové organizace spolu hovoří, aby pochopili nové situace a sdělili si informace, které mají k dispozici.

Komunikace v organizaci úzce souvisí s její organizační strukturou. Organizační struktura podniku by měla poskytovat prostor pro komunikaci ve čtyřech různých směrech: sestupnou, vzestupnou, horizontální a diagonální.<sup>22</sup> Jednotlivé typy komunikace v organizaci jsou znázorněny na obrázku č. 3.

---

<sup>22</sup> Donnelly, J.H.: Management. Grada Publishing, Praha 1997. ISBN 80-7169-422-3

Obrázek 3 Komunikace v organizaci



Zdroj: Donelly, J.H.: Management. Grada Publishing, Praha 1997, s. 513- upraveno

### Sestupná komunikace

Při sestupné komunikaci jsou předávány informace od jedinců postavených výše v hierarchii k jedincům na nižší úrovni. Sestupnou komunikace obvykle představují pracovní instrukce, oběžníky, oficiální stanoviska, prohlášení, manuály, podnikové publikace. Nejčastěji používanou sestupnou komunikací v organizacích jsou pracovní instrukce: tzn. popisy práce, podniková politika, procedury a metody, zpětná vazba na výkon pracovníků a informace o podnikových cílech. V mnoha podnicích je tato komunikace neadekvátní a nepřesná. Signálem tohoto je např. sdělení podřízených, že „nemají žádnou představu o tom, co se v podniku děje“. Nedostatek informací může vést u podřízených ke stresu.

Velké podniky řeší tyto problémy vytvořením speciálního oddělení zaměřeného na komunikaci. Toto oddělení se zabývá zejména vysvětlováním plánů a programů organizace, odpovídá na kritiku a stížnosti, obhájí existující strategii a ty, kteří jsou za ni odpovědní. Médii, které plní tyto úkoly jsou např. podnikové noviny. Zpravidla

zastávají stanovisko vedení podniku k podnikovému problému (nejedná se o „nezávislý tisk“).

### **Vzestupná komunikace**

Tok informací je opačný oproti komunikaci sestupné. Efektivní vzestupné komunikace lze jen těžko dosáhnout, je však nezbytná. Mezi nejrozšířenější nástroje vzestupné komunikace patří schránky, do nichž zaměstnanci vhazují návrhy a připomínky, skupinové schůze a porady, hlášení vedoucích pracovníků, procedury týkající se žádostí a stížností. Vzestupné kanály komunikace jsou důležité pro organizaci, která chce umožnit svým zaměstnancům vstupovat do rozhodovacího procesu.

### **Horizontální komunikace**

Tento komunikační tok je zvláště důležitý u podniků, kde je zavedena funkcionální organizační struktura. Horizontální komunikace probíhá, jestliže mezi sebou komunikuje např. vedoucí účtárny s vedoucím útvaru marketingu o rozpočtových výdajích na inzerci.

### **Diagonální komunikace**

Diagonální komunikace je používána, jestliže je efektivnější než předchozí typy komunikace (např. zkrácení času). Je v podniku nejméně využívána. Příkladem může být, když kontrolní orgán požaduje zprávu přímo od vedoucího výroby určitého výrobku, přičemž obchází přímé nadřízené (informace neprobíhají nejprve na horu a pak horizontálně).

## **2.2.2 Nejčastější problémy v podnikové komunikaci**

Mezi nejčastější problémy v podnikové komunikaci patří<sup>23</sup> nerespektování mnohosměrnosti komunikace (nejen shora dolů, ale i naopak či horizontálně), zahlcování informačních kanálů, přečeňování formálních komunikačních nástrojů

---

<sup>23</sup> Palán, Z.: *Lidské zdroje Výkladový slovník*. ACADEMIA Praha 2002. ISBN 80-200-0950-7

(komunikace se hledá v množství výrazů – její odosobnění), prosazování pevné komunikační sítě (tendence budovat oficiální komunikační síť), tendence ignorovat nepříjemné (nevyhovující) informace, odmítání informací ohrožujících stabilitu (odmítání informací avizujících změnu), nedocení potřeby participativního prostředí (uplatňování moci k jednostrannosti a zatajování informací).

K narušení nebo ke zhroucení komunikace přispívají četné překážky. Manažeři si musejí být vědomi překážek důležitých pro situace, v nichž se ocitají. Hlavními překážkami jsou<sup>24</sup> odlišnost postojů, názorů, znalostí a zkušeností, selektivní vnímání, špatná schopnost naslouchat, hodnocení sdělení, věrohodnost zdroje, filtrování, časová tíseň a komunikační přetížení.

Doprovodným jevem všech mezilidských vztahů, včetně vztahů pracovních jsou konflikty. Ty mohou vzniknout z nejrůznějších příčin a nebezpečí hrozí zejména v souvislosti s nedostatky v komunikaci. Mnohé konflikty na pracovišti může odstranit nebo zmírnit atmosféra otevřenosti důvěry mezi vedoucími a řadovými pracovníky. Fungující systém komunikace<sup>25</sup> je jedním z nejefektivnějších nástrojů prevence konfliktů a vytváření zdravých pracovních vztahů. Utajování některých informací před pracovníky má za následek fámy a šuškanu, které mají zpravidla velmi negativní dopad na pracovní vztahy. Stejně tak nebezpečná je situace, kdy pracovníci mají omezenou možnost sdělovat své názory a kdy o jejich názory nikdo nestojí.

### 2.2.3 Základní požadavky kladené na efektivní podnikovou komunikaci

Kvalita manažerského rozhodování závisí do značné míry na kvalitě informací, které jsou jim dostupné. Komunikace v manažerském pojetí je proces dosahování společného porozumění, kdy jde o dosažení žádoucího účinku. Sdělení musí obsahovat všechny skutečnosti, které manažer pokládá pro dosažení žádoucího účinku za nezbytné.

---

<sup>24</sup> Donnelly, J.H.: *Management*. Grada Publishing, Praha 1997. ISBN 80-7169-422-3

<sup>25</sup> Koubek, J.: *Řízení lidských zdrojů*. Management Press. Praha 2004. ISBN 80-7261-033-3

Vnitropodnikovou komunikaci je nutné chápat jako promyšlené propojení firmy pomocí formálních a neformálních prostředků. Vnitrofiremní komunikace souvisí s jejím organizačním chováním, základními sociálními procesy probíhajícími v organizaci, firemní kulturou, strategií zavádění změn v organizaci, informačními systémy a stylem řízení a vedení firmy, strategií a koncepcí. Je současně nástrojem pro jejich ovlivňování. Pravidla formální komunikace musí být v organizaci jasně formulována v interních předpisech.

Základní podmínkou fungování jakékoli komunikace je zpětná vazba a zodpovědnost managementu za komunikaci ve firmě. Efektivní komunikační síť je velmi důležitá pro zajištění a upevnění konkurenceschopnosti firmy.

Sociální informace a jejich komunikace mají podstatný vliv na vývoj systémů<sup>26</sup>, udržují jejich stabilitu nebo způsobují její destabilizaci. Stabilita systému roste tím, jak a nakolik vložená informace do systému odpovídá smyslu, cíli a účelu systému, jeho základním charakteristikám a směru vývoje.

Kvalifikované komunikační působení manažerů i dalších pracovníků v nerůznějších oblastech sociální komunikace v rámci podniku by tedy mělo směřovat k posilování vnitřní odolnosti, ke snižování jeho neuspořádanosti a k upevnování komplexnosti a provázanosti systému firemních informací v souladu s komunikační strategií, informační politikou podniku, s jejím vedením, řízením, podnikovou kulturou a stylem firemního života.

#### 2.2.4 Prostředky vnitropodnikové komunikace

Prostředkem či kanálem komunikace<sup>27</sup> může být tištěný text, grafický záznam jiného druhu, magnetofonový záznam, televizní přenos atd. Při analýze prostředků komunikace je nutné rozlišit komunikační prostředky sloužící především či výhradně individuální

---

<sup>26</sup> Barták, J.: *Skryté bohatství firmy*. Alfa Publishing, Praha 2006. ISBN 80-86851-17-6

<sup>27</sup> Petrušek, M.: *Sociologie*. Praha: SPN, 1994. ISBN 80-04-26588-X.



komunikaci (dopis, telefon) a prostředky sloužící současnému sdělování většímu počtu osob (tzv. hromadné sdělovací prostředky).

K nejčastěji využívaným prostředkům vnitropodnikové komunikace patří zejména:

- Rozhovor (osobní, telefonický), porada, diskuze;
- Firemní tiskoviny, noviny, rozhlas, bulletin, zpravodaj;
- Písemné sdělení, referátník, oběžník, pokyn, dopis, směrnice, pracovní postup;
- Nástěnka, vývěska (klasická, elektronická);
- Intranet, e-mail, internet;
- Videofilm, videokonference;
- Dotazník, šetření, průzkumy zájmů, názorů;
- Společné porady různých útvarů, společné vzdělávací akce, semináře, týmové aktivity, setkání se zaměstnanci;
- Anonymní schránky na nápady, připomínky a náměty (klasické, intranet);
- Dny otevřených dveří, společenské, kulturní a sportovní akce, firemní rituály a oslavy;
- Firemní vize, strategie, cíle, tradice, historiky, zásady;
- Psaná i nepsaná pravidla hry, symboly, public relation, výběr nových lidí, oblékání, oslovení, podmínky a prostředí, tradice;
- Systém hodnocení zaměstnanců a výsledků práce (roční, půlroční hodnocení, motivační rozhovor, informativní setkání, metoda 360° a další modifikace).

### 2.2.5 Shrnutí podnikové komunikace ve vztahu k firemní kultuře

V podniku je komunikace jedním ze základních předpokladů fungování všech procesů a vztahů. Úkolem komunikace je sjednocení veškerých činností organizace. Pomocí interní komunikace jsou předávány hodnoty a cíle podniku, které tvoří základ pro utváření firemní kultury. Díky dobře fungující komunikaci ve všech úrovních a směrech je vytvářeno prostředí pro silnou firemní kulturu a její sdílení je přirozené a motivující. Naopak forma firemní komunikace odráží stav firemní kultury. Silná firemní kultura s jasně vytčenými cíli a hodnotami vytváří příznivé podmínky pro efektivní komunikaci bez překážek, nedorozumění a jiných problémů. Jestliže efektivní komunikace vede

k dosahování společných cílů, je komunikační strategie důležitou součástí podnikové strategie.

## 2.3 Strategie organizace

### 2.3.1 Strategie jako pojem

„Pojem strategie pochází z řečtiny a volně přeloženo znamená „umění velitele, válečné umění“.<sup>28</sup> Strategie organizace je dnes chápána jako jeden z předpokladů pro dosažení úspěchu firmy na trhu. V literatuře, zabývající se strategií v ekonomické oblasti, lze nalézt mnoho různých definic.

Strategie je model (plán), který integruje organizaci hlavních cílů, politiku a sled jednotlivých činností do jednoho celku<sup>29</sup>.

Strategie je množina firemních cílů a základních představ o tom, jak budou tyto cíle naplněny<sup>30</sup>.

Samotný pojem „strategie“, jak se shora uvedeného vyplývá, nemá jednotnou, všeobecně uznávanou definici. Moderní definice<sup>31</sup> chápe strategii jako připravenost podniku na budoucnost. Ve strategii jsou stanoveny dlouhodobé cíle podniku, průběh jednotlivých strategických operací a rozmístění podnikových zdrojů nezbytných pro splnění stanovených cílů tak, aby tato strategie vycházela z potřeb podniku, přihlížela ke změnám jeho zdrojů a schopností a současně odpovídajícím způsobem reagovala na změny v okolí podniku.

---

<sup>28</sup> HAJKR, Josef a kol. *Strategický marketing*. Brno : Ing. Zdeněk Novotný CSc, 2003. ISBN 80-86510-84-0.

<sup>29</sup> DEDOUCHOVÁ, Marcela. *Kvalitní strategie – předpoklad úspěchu firmy*. Praha : Miroslav Háša-Profess, 1999. ISBN 80-85253-25-0.

<sup>30</sup> KEŘKOVSKÝ, M., VYKYPĚL, O. *Strategické řízení. Teorie pro praxi*. Praha : C. H. Beck, 2003. ISBN 80-7179-578-X.

<sup>31</sup> DEDOUCHOVÁ, M.: *Strategie podniku*. Praha : C.H.Beck, 2001. ISBN 80-7179-603-4.

### 2.3.2 Strategie a lidské zdroje

Lidské zdroje jsou jedním ze zdrojů firemní strategie.<sup>32</sup> Konkurenční výhody může firma dosáhnout tehdy, jestliže má lidi, které je schopna řídit efektivněji než konkurence. Pokud chce management firmy mít dobrou strategii, musí mít se zabývat i strategickým řízením lidí.

Personální strategie organizace<sup>33</sup> se týká dlouhodobých, obecných a komplexně pojatých cílů v oblasti potřeby pracovních sil a zdrojů pokrytí této potřeby. Její nedílnou součástí jsou představy o cestách a metodách, jak těchto cílů dosáhnout. Personální strategie je determinována celkovou strategií organizace. Sama tvoří jádro strategie organizace, protože pracovníci jsou rozhodujícím zdrojem, který má organizace k dispozici.

Jestliže jsou firemní kultura a personální strategie ve vzájemném souladu, dochází k jejich posilování a upevňování. Jednotlivé personální procesy úzce souvisí s naplňováním strategických cílů organizace.

### 2.3.3 Firemní kultura a strategie

Firemní kultura a strategie jsou subsystemy, které jsou v organizaci přítomny a stávají se determinantami efektivnosti tím, že mohou ovlivňovat její výkonnost.

Strategické plánování realizují lidé, kteří jsou nositeli určitých hodnot, názorů a norem chování. Jsou tedy nositeli kultury organizace a promítají ji do své formulace strategie. Firemní kultura tak zásadním způsobem ovlivňuje formulaci strategie organizace.

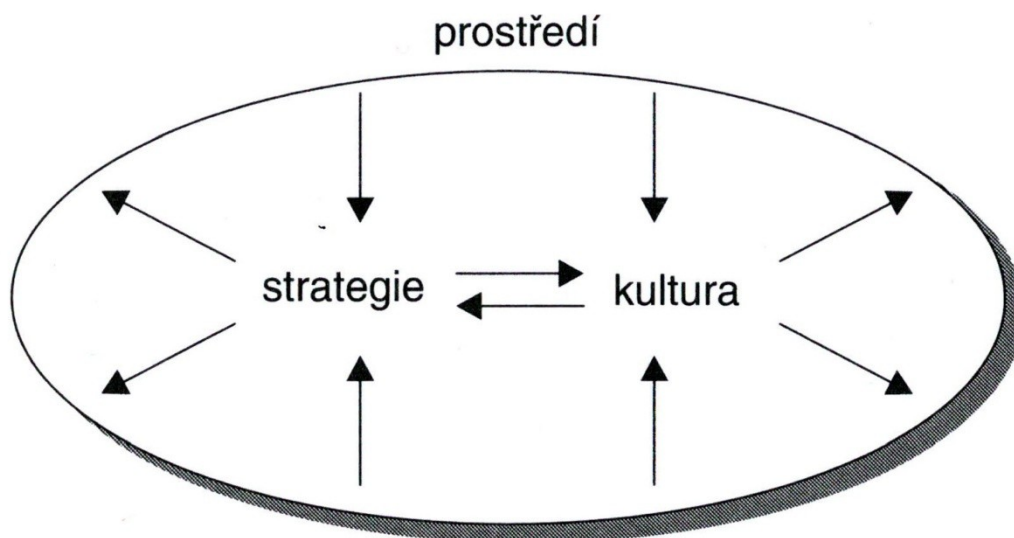
Strategické plánování se uskutečňuje v organizaci, kde již nějaká firemní kultura existuje. V dynamickém a konkurenčním prostředí, ve kterém dnes firmy působí, nabývá firemní kultura na významu a vztah mezi kulturou, strategií a prostředím se stává klíčovým. Jak na sebe působí strategie a kultura v určitém prostředí znázorňuje následující obrázek 7.

---

<sup>32</sup> Charvát, J.: *Firemní strategie pro praxi*. Grada Publishing a.s., Praha 2006. ISBN 80-247-1389-6.

<sup>33</sup> Koubek, J.: *Řízení lidských zdrojů*. Management Press. Praha 2004. ISBN 80-7261-033-3

Obrázek 7 Vztah strategie, kultury a prostředí



Zdroj: Lukášová, Nový, 2004, s.49

### 3.2 Vliv firemní kultury na strategii

Firemní kultura má vliv na obě základní fáze strategického řízení: tvorbu strategie i její implementaci a v obou těchto fázích hraje významnou roli.

Při tvorbě strategie organizace směřuje k dosažení plánu do budoucna, který je zaměřen na stabilizaci nebo růst organizace. Všechny fáze, které jsou součástí tvorby strategie jsou ovlivněny firemní kulturou a jejím obsahem, tzn. předpoklady, hodnotami a normami chování sdílenými v organizaci a manifestovanými navenek. Klíčovou roli hrají hodnoty a předpoklady, které management organizace, případně tvůrci strategie, uznávají.

Identifikace potřeby formulovat strategii je v rukou vedení, managementu firmy. Někteří manažeři se pohybují v prostředí, které je dynamické a proměnlivé, ale

na druhou stranu jej vnímají jako poznatelné a jsou ochotni věnovat čas i prostředky k tomu, aby toto prostředí poznávali a přizpůsobovali mu cíle a strategii organizace. Pokud se pohybují ve stabilním, neproměnlivém prostředí, nemají motivaci, potřebu toto prostředí poznávat a věnovat se reformulaci strategie. Mohou také spoléhat na to, že to, co fungovalo doposud, bude fungovat i nadále.

Návrh strategie je determinován obsahem kultury, která v organizaci existuje. Rozhodovací procesy na strategické úrovni jsou obvykle realizovány na úrovni managementu a významnou determinantou, která rozhodne o obsahu strategie jsou hodnoty, a to nejen hodnoty organizace, ale i osobní, individuálně uznávané hodnoty manažerů. (Guth, Tagiuri, 1965, in Lukášová, Nový, 2004, s.48)

Je-li firemní kultura silná a hodnoty, které jsou její součástí, jsou v organizaci sdíleny, pak existuje předpoklad, že bude při formulaci strategie dosaženo konsenzu. Pokud však do procesu formulace strategie každý, kdo se na její formulaci podílí, vkládá své vlastní osobní hodnoty, které si vzájemně odporují s hodnotami ostatních lidí, je dosažení konsenzu obtížné.

Úspěšnost implementace strategie závisí mimo jiné také na tom, zda je pracovníky firem akceptována a v praxi realizována. Žádná strategie totiž nepřinese očekávané výsledky, pokud se ji nepodaří implementovat a pokud ji nezačnou lidé v organizaci akceptovat a podílet se na její realizaci.

„Obsah organizační kultury, projevující se v každodenním chování pracovníků může pro implementaci strategie znamenat jak výraznou podporu a neviditelné zázemí, tak potenciální bariéru. Záleží na tom, jaká je síla organizační kultury a nakolik je obsah kultury v souladu s obsahem vytyčené strategie.“ (Lukášová, Nový, 2004, s.49)

Pokud jsou tedy kultura organizace a strategie v souladu, nepředstavuje kultura pro strategii žádné potenciální riziko. Pokud jsou ale v rozporu, hrozí riziko rezistence proti realizaci strategie. Míra tohoto rizika záleží na síle i obsahu organizační kultury. Scholz (1987, in Lukášová, Nový, 2004, s.49) potom nabízí 9 variant, které mohou nastat.

Tabulka 1 Soulad mezi firemní kulturou a strategií

organizační strategie	organizační kultura		
	slabá	střední	silná
<b>vágní</b>	naprostý soulad (1) beze směru	naprostý soulad (2) beze směru	naprostý soulad (3) určitý směr
<b>střední</b>	naprostý soulad (4) určitý směr	soulad? (5) směr?	soulad? (6) směr?
<b>silná</b>	naprostý soulad (7) směr	Soulad? (8) směr?	soulad??? (9) směr???

Zdroj: podle Scholz, 1987 in Lukášová, Nový, 2004, s. 49 – vlastní úprava

Z tabulky vyplývá, že je-li v organizaci firemní kultura slabá, nebude sice strategii podporovat, ale nebude s ní ani v konfliktu. Problém může nastat v okamžiku, kdy je strategie jasně a dobře formulovaná a obsah firemní kultury s ní není v souladu. Ideální stav nastává v okamžiku, kdy je firemní strategie jasně a dobře formulovaná a obsah firemní kultury je v ní v souladu. Potom firemní kultura firemní strategii podporuje a zvyšuje tak pravděpodobnost úspěchu implementace strategie.

#### Vliv strategie na firemní kulturu

Jak bylo zmíněno již výše, firemní kultura má vliv na formulaci i implementaci strategie organizace. Na druhé straně strategie ovlivňuje obsah firemní kultury. Tvorba strategie představuje určitou cestu utváření kultury. Je to vyjednávání o hodnotách a cílech organizace a její hodnota nespočívá pouze v tom, že je určitým plánem do budoucna, ale i v tom, že má symbolickou hodnotu. Strategie musí být zaměstnancům komunikována srozumitelně, musí být rozpracována do cílů a postupů a tak také implementována. V tom případě se s ní lidé mohou identifikovat a přináší potom výsledky. Lidé si osvojí chování, které se v organizaci osvědčilo a tak vzniká firemní kultura, která odpovídá strategii. Strategie není jen plán do budoucna, ale má také symbolickou hodnotu. Poskytuje pracovníkům informaci o tom, kam chce organizace v budoucnu směřovat.

„Je něčím, co pracovníkům organizace poskytuje informaci o tom, kam organizace směřuje, co jim zprostředkovává dlouhodobé cíle, co je motivuje, co jim umožňuje pociťovat smysl své práce a nalézat svoji identitu. V tomto smyslu je pak strategie především kulturou, či – jak uvádějí někteří autoři – „kulturním artefaktem.“ (Lukášová, Nový, 2004, s.49).

Soulad mezi strategií organizace a firemní kulturou je nezbytnou podmínkou pro úspěšnost organizace. Prosazení nové strategie organizace je současně spojeno se změnou kultury a je cestou ke změně kultury organizace. Bedrnová, Nový a kol. (2004, s.51) však poukazují na to, že absolutní soulad také není ideálním stavem, protože určitá míra konfliktu přináší prostor pro nové myšlenky a reformulaci strategií a je cestou k neustálému zlepšování.

## **3 Analytická/praktická část práce**

### **3.1 Charakteristika ZP MV ČR**

Zdravotní pojišťovna ministerstva vnitra České republiky byla zřízena rozhodnutím Ministerstva práce a sociálních věcí ČR, podle zákona ČNR č. 280/1992 Sb., o resortních, oborových, podnikových a dalších zdravotních pojišťovnách, ve znění pozdějších předpisů. Vznikla dne 26. října 1992, je právnickou osobou, v právních vztazích vystupuje svým jménem, může nabývat práv a povinností a nese odpovědnost z těchto vztahů vyplývající a bylo jí přiděleno IČO 47114304. Pojišťovna je ve smyslu platných právních předpisů nositelkou veřejného zdravotního pojištění pro pojištěnce, kteří jsou u ní zaregistrováni a má celorepublikovou působnost. ZP MV ČR je zdravotní pojišťovnou otevřenou a ve své činnosti a při zajišťování služeb pro své pojištěnce se řídí především zákonem č. 48/1997 Sb., o veřejném zdravotním pojištění, v platném znění, a zákonem č. 592/1992 Sb., o pojistném na všeobecné zdravotní pojištění, v platném znění. Poskytování všeobecného zdravotního pojištění, tedy úhrady za poskytnutou péči, jsou financovány z veřejných prostředků tj. z plateb pojistného. Plátcí pojistného jsou pojištěnci, zaměstnavatelé a stát. Stát platí za své pojištěnce v rámci přerozdělení pojistného mezi všemi zdravotními pojišťovnami.

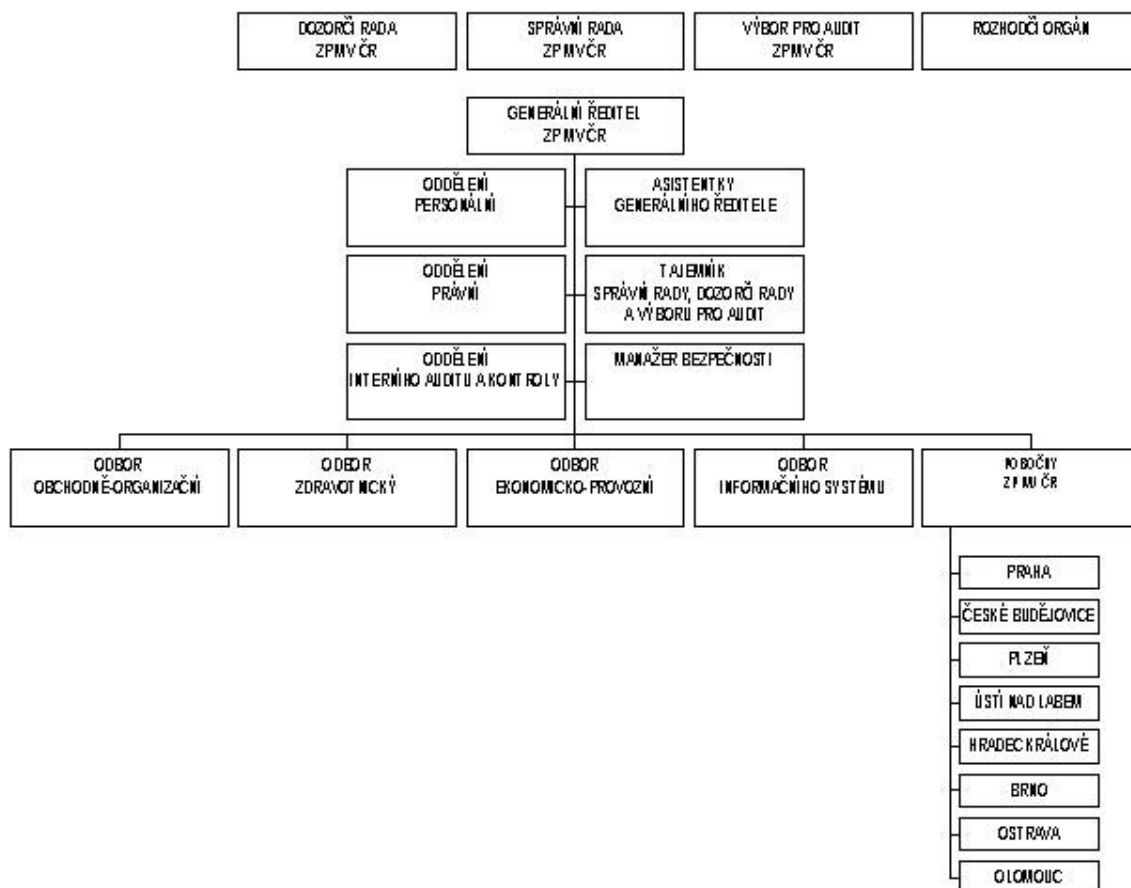
Orgány pojišťovny zabezpečují účast pojištěnců, zaměstnavatelů pojištěnců a státu na řízení pojišťovny. Orgány pojišťovny jsou správní rada a dozorčí rada. Statutárním orgánem pojišťovny je generální ředitel pojišťovny. SR je nejvyšším orgánem pojišťovny a rozhoduje o zásadních otázkách týkajících se její činnosti jako celku. DR je kontrolním orgánem pojišťovny.

V celé ZP MV ČR je zaměstnáno cca 600 zaměstnanců, kteří jsou zaměstnáni na ředitelství a osmi pobočkách. ZP MV ČR má své pobočky v Praze, Českých Budějovicích, v Plzni, Ústí nad Labem, v Hradci Králové, Brně, Ostravě a v Olomouci. Každá pobočka má svou budovu a jejich umístění koresponduje s krajským uspořádáním ČR. Současně je celá ČR pokryta 80 teritoriálními pracovišti tak, aby ZP MV ČR nabízela své služby co nejbliže svým klientům.

Je otevřena všem věkovým, sociálním a profesním skupinám obyvatelstva. Jejich služeb v současné době využívá téměř 1 137 000 klientů.

ZP MV ČR je od roku 2007 držitelkou Certifikátu jakosti ISO 9001.

Obrázek 5 Organizační struktura ZP MV ČR



Zdroj: Výroční zpráva ZP MV ČR za rok 2010

### 3.2 Strategická analýza k personální strategii ZP MV ČR

Zdravotní pojišťovnu ministerstva vnitra ČR (dále jen „ZP MV ČR“) lze z personálního pohledu hodnotit jako personálně stabilizovaný subjekt, míra fluktuace se pohybuje v rozmezí vnímaném jako zdravá a potřebná fluktuace. Organizační struktura je



průběžně naplňována zaměstnanci s požadovaným vzděláním a kvalifikací. Chybí však systém práce s personálními rezervami. Proto v některých případech není zdravotní pojišťovna schopna si udržet odborníky, kteří zabezpečují bezproblémové fungování zdravotní pojišťovny. Rozhodující počet nově obsazených pozic se získává na trhu práce. Rovněž v oblasti restrukturalizace v rámci pojišťovny se v dostatečné míře neuplatňuje rekvalifikace stávajících zaměstnanců a jejich využití na uvolněných nebo nově vzniklých pozicích.

### 3.2.1 Analýza současného stavu v oblasti personalistiky

#### **Zaměstnanci a jejich stabilita**

Zdravotní pojišťovna realizuje své úkoly s šesti sty zaměstnanci. Všechna volná místa v organizační struktuře, jak uvolněná, tak nově vzniklá, jsou obsazována formou výběrového řízení. Organizační struktura je optimalizována a aktualizována podle potřeb organizace, aby mohly být kvalitně zajišťovány veškeré činnosti pojišťovny.

Stabilita zaměstnanců ZP MV ČR je vyjádřena mírou fluktuace. Její vývoj je pravidelně sledován od roku 2001<sup>34</sup> a má trvale sestupnou tendenci. V roce 2005 byl zaznamenán za celé ředitelství nepatrný nárůst fluktuace z hodnoty 6,98 % na 7,14 %. Pozitivní stav ve vývoji fluktuace je na pozicích vedoucích oddělení poboček, kde se od roku 2002 do roku 2005 fluktuace pohybovala v hodnotách do 3,3 %.

V roce 2006 zaznamenala fluktuace zaměstnanců ředitelství další nárůst na 8,74 %. Na pozicích vedoucích oddělení ředitelství došlo ke zvýšení z hodnoty 8,33 % na 9,09 %, na pozicích vedoucích oddělení poboček je míra fluktuace 0 %. Přestože v roce 2006 míra fluktuace na ředitelství celkově proti hodnotám roku 2005 stoupla, jednalo se o nárůst především u řadových zaměstnanců. Na pozicích ředitelů odborů došlo k uvolnění dvou pracovních míst, z nichž jedno bylo obsazeno z vlastních zdrojů.

Shrnutí: Míra fluktuace dosahuje na ředitelství vyšších hodnot v porovnání s pobočkami, přesto lze konstatovat, že všechny hodnoty se udržují v přijatelném intervalu, který stanoví přijatelnou výši obměny zaměstnanců.

---

<sup>34</sup> Interní zdroj ZP MV ČR – Naplňování plánovaných stavů zaměstnanců (personální plán, fluktuace, uvolňování) – Vývěška ŘLZ

### **Věková struktura zaměstnanců**

Věková struktura zaměstnanců zdravotní pojišťovny ve srovnání s ostatními zdravotními pojišťovnami není k dispozici. Vyšší věková struktura na některých pobočkách a ředitelství je dána obsazováním některých náročných, vysoce specializovaných pozic zaměstnanci v důchodovém věku (revizní lékaři).

Shrnutí: Celkově lze konstatovat, že i ve zdravotní pojišťovně se projevuje výrazný nedostatek lékařských profesí, na což má zřejmě vliv i jejich odchod do zahraničí.

### **Vzdělanostní struktura zaměstnanců**

Vzdělanostní struktura zaměstnanců zdravotní pojišťovny koresponduje se vzdělanostní strukturou občanů České republiky. Jednotlivé pozice organizační struktury pojišťovny jsou obsazovány zaměstnanci splňujícími kvalifikační předpoklady. Pokud jsou v několika případech povoleny výjimky ze vzdělání, jedná se o prominutí jednoho kvalifikačního stupně a tato opatření mají dočasný charakter. Zdravotní pojišťovna umožňuje prohlubování a zvyšování kvalifikace zaměstnanců poskytováním pracovní úlev a hmotného zabezpečení v souladu s ustanoveními zákoníku práce.

Shrnutí: Ve vzdělanostní struktuře zaměstnanců není významného problému, zdravotní pojišťovna přijímá zaměstnance s odpovídající kvalifikací a dále jim umožňuje formou různých benefitů jejich vzdělanostní rozvoj.

### **Vzdělávání zaměstnanců**

ZP MV ČR věnuje oblasti vzdělávání zaměstnanců a jejich osobnímu rozvoji značnou pozornost, a to jak v poskytnutí příležitosti, tak v oblasti finančních prostředků vyčleněných pro tuto oblast

V návaznosti na výsledky personálního auditu jsou zakotveny určité změny v systému identifikace vzdělávacích potřeb, především v souvislosti s úpravou systému hodnocení zaměstnanců, který umožňuje přesnou a jednoznačnou identifikaci vzdělávacích potřeb pro všechny zaměstnance. Ty jsou brány jako základ pro každoročně připravovaný Plán vzdělávání, který slouží ke stanovení finančního rozpočtu vzdělávání v ZP MV ČR a vymezení obecných tezí, které charakterizují základní oblasti a směr vzdělávacího systému.

### **Systém hodnocení zaměstnanců na všech úrovních řízení**

Stávající systém hodnocení vychází z principů:

- hodnocení zaměstnanců probíhá 1x za rok,
- je završeno formálním hodnotícím rozhovorem,
- termíny pro realizaci hodnocení jsou stanoveny vedením zdravotní pojišťovny jednotně,
- hodnocení provádí vždy přímý nadřízený hodnoceného zaměstnance,
- u vlastního aktu hodnocení je přítomen vždy pouze nadřízený a podřízený,
- v případě, že nedojdou ke shodě při hodnocení minulosti, má hodnocený možnost vyjádřit písemně nesouhlas s výsledkem hodnocení. Nesoulad bude řešen mimořádným hodnocením za účasti nadřízeného hodnotitele do 1 měsíce od řádného hodnocení,
- uplatněním zásady, že hodnocení začíná na nejvyšší úrovni a postupně přechází po řídicích úrovních dolů je zaručeno, že každý hodnotitel bude nejdříve v roli hodnoceného, což je pro kvalitní průběh hodnotícího dialogu významný předpoklad.

Struktura hodnocení - hodnotící rozhovor má pevně stanovenou strukturu, která je jednotná pro všechny zaměstnance ve dvou modifikacích: pro vedoucí zaměstnance a pro řadové zaměstnance

Pro vedoucí zaměstnance zahrnuje hodnocení tři hlavní části:

- hodnocení naplnění cílů a stanovení cílů pro příští období,
- hodnocení způsobilosti vedoucího podle hodnotících kritérií,
- definování rozvojových potřeb vedoucího.

Pro řadové zaměstnance zahrnuje hodnocení dvě hlavní části:

- hodnocení způsobilosti zaměstnance podle hodnotících kritérií,
- definování oblastí profesního rozvoje zaměstnance.

Cíle jsou vždy odvozeny od cílů vyššího řádu – strategických cílů ZP MV ČR, ročních cílů na jednotlivých stupních řízení. Hodnotící kritéria (způsobilosti) jsou odvozena od cílů ZP MV ČR a od charakteru činností, které v souladu se svým posláním zajišťuje.

### **Motivace zaměstnanců**

Motivaci v činnosti člověka chápeme jako vnitřní hnací sílu, která organizuje veškerou

jeho aktivitu směrem k dosažení vytčeného cíle. To znamená, že vysoké výkonnosti dosahují lidé dostatečně motivovaní, ať už ekonomickými nebo psychologickými stimuly.

V ZP MV ČR je kromě používaného systému hodnocení a odměňování zaměstnanců, poskytování možností vzdělávání a dalšího rozvoje, kladen důraz na péči o pracovní prostředí a sociální klima. V rámci budování firemní kultury je využíván též systém zaměstnaneckých výhod. Přispívá ke spokojenosti zaměstnanců a je významným faktorem ke snížení fluktuace.

Všem zaměstnancům pojišťovny je poskytován týden dovolené navíc, příspěvek na stravování, příspěvek na penzijní připojištění, životní pojištění nebo stavební spoření. Při extrémních teplotách je zajištěn nákup nápojů, popřípadě příspěvek na provoz nápojových automatů. Dále jsou poskytovány věrnostní odměny při dovršení 5 a 10 let nepřetržitého pracovního poměru k pojišťovně. Jednou ročně, v období zvýšeného výskytu virových onemocnění, dostanou zaměstnanci vitamínové balíčky, při narození dítěte obdrží dárkové poukázky na nákup kojeneckého zboží.

V případě potřeby je zaměstnancům zajištěna možnost poskytnutí jednorázové bezúročné půjčky na bytové účely. Je jim poskytován příspěvek na dovolenou nebo dětské tábory, dále příspěvek na kulturní, společenské a sportovní akce

K zaměstnaneckým výhodám patří i zavedení pružné pracovní doby, kterou využívá většina zaměstnanců, kterým to charakter a režim práce dovoluje.

Další zaměstnanecké výhody jsou spojené se zařazením na určité pracovní pozice. Patří k nim např. používání služebního telefonu, připojení k internetu, případně využívání služebního automobilu.

Cílem zaměstnaneckých výhod však není zaměstnance si kupovat. Jsou benefitem, který firma přiděluje zaměstnanci jako výraz ocenění jeho podílu na vytváření hodnot společnosti a významu jeho práce. Takovým výrazem je i úhrada nákladů na vzdělání a zvyšování kvalifikace, stejně jako nákladů na pořádání setkání zaměstnanců s vedením firmy na konci roku a společných firemních sportovních akcí.

V oblasti odměňování je v pojišťovně zaveden výrazně motivační mzdový systém, který umožňuje vedoucím zaměstnancům ohodnotit své podřízené v případě nadstandardních

pracovních výkonů, stejně tak, jako postihnout je v případě nekvalitního plnění pracovních úkolů, porušování pracovní kázně apod. Osvědčilo se vyhlášení cílových a tematických úkolů a výplaty odměn za jejich splnění jednotlivcům nebo týmům. Zpravidla se jedná o dlouhodobé a náročné úkoly, které motivují zaměstnance k vyvinutí mimořádného úsilí pro jejich splnění. Dále jsou stanovovány tzv. prioritní úkoly k realizaci ve společných týmech, složených ze zaměstnanců ředitelství a poboček, za jejichž splnění jsou rovněž vypisovány odměny.

Významnou motivační roli v systému odměňování má rovněž systém hmotné zainteresovanosti managementu pojišťovny, kde je vyplacení významné části mzdy vázáno na splnění přesně stanovených kritérií, s daným způsobem vyhodnocení. Kritéria se týkají jednak splnění uložených úkolů v řízených oblastech, ale i výsledků pojišťovny jako celku v hodnoceném období.

### 3.2.2 Analýza důležitých stakeholders ZP MV ČR

Tabulka 2 Analýza stakeholders

<b>STAKEHOLDERS</b>	<b>OČEKÁVÁNÍ VE VZTAHU K ŘLZ</b>	<b>CÍLE A PRIORITY</b>
<b>VLASTNÍCI (Zakladatelé)</b>	vytvoření podmínek pro odborný růst zaměstnanců, rozvoj motivačních prvků	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ neustálý růst odbornosti zaměstnanců,</li> <li>➤ kvalitní a fungující motivační systém,</li> <li>➤ spokojený zákazník a zdravotnické zařízení s vysokou úrovní jednání zaměstnanců</li> </ul>
<b>MANAGEMENT</b>	zajištění dostatečného počtu kvalifikovaných a motivovaných zaměstnanců	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ splnění úkolů ZPP,</li> <li>➤ v termínech splněné úkoly,</li> </ul>
<b>ZAMĚSTNANCI</b>	zajištění pracovních míst, odpovídající mzdové ohodnocení s jeho nárůstem	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ udržení pracovního místa,</li> <li>➤ profesní rozvoj,</li> <li>➤ práce v renomované firmě</li> </ul>
<b>ODBORY</b>	nárůst proorganizovanosti, významný vliv na řízení	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ prosazení svých názorů při kolektivním vyjednávání,</li> <li>➤ možnost ovlivňování rozhodování</li> </ul>

	pojišťovny	managementu
<b>ZÁKAZNÍCI</b>  (Pojištěnci)	erudovanost a ochota kontaktních pracovníků pojišťovny	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ kvalitní informovanost,</li> <li>➤ okamžité plnění svých požadavků</li> </ul>
<b>ZDRAVOTNICKÁ ZAŘÍZENÍ</b>	partnera na odpovídající odborné úrovni s nižší vyjednávací schopností	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ plná úhrada všech vyúčtovaných úkonů ve sjednaných termínech</li> </ul>
<b>VLÁDA</b>	pracovník zvládající svůj okruh činností, dodržující zákonná ustanovení	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ dosažení finančně vyrovnaného systému ve zdravotní péči pojištěnců,</li> <li>➤ spokojený loajální pojištěnec</li> </ul>

Zdroj: interní materiál ZP MV ČR – vlastní úprava

### 3.2.3 Analýza vnějšího prostředí – SLEPT

#### 3.2.3.1 Analýza obecného okolí

Analýza obecného okolí vychází ze současného systému financování zdravotní péče s naznačením snah o jeho změny. Tato situace je vnímána ve strategii z pohledu řízení lidských zdrojů s dopady na možnosti získání nových kvalitních zaměstnanců, jejich požadavky na ohodnocení a pracovní prostředí.

#### **Sociální faktory:**

- neustále se snižující % nezaměstnaných,
- nespokojenost zdravotnického personálu s úrovní odměňování s nebezpečím odchodu do zahraničí,
- nahrazování zdravotnického personálu ve zdravotnických zařízeních příchozími ze států na východ od ČR,
- vliv populace, u níž dochází k nárůstu průměrného věku,
- hodnotová orientace lidí.

#### **Ekonomické faktory:**

- neustálý tlak na růst mzdových prostředků odborníků zdravotní pojišťovny, vyvolaný jejich nedostatkem (např. revizní lékaři),
- hospodářský cyklus ovlivňující zaměstnanost (v současné době růst),
- tlak na produktivitu práce, kvalitu, flexibilitu a snižování nákladů na zaměstnávání lidí (outsourcing),
- úroveň mezd a zaměstnaneckých výhod poskytovaných konkurenty,
- dostupnost pracovních sil v potřebném množství a kvalifikační struktuře,
- prostorová mobilita pracovní síly,
- vyšší mzdové požadavky zaměstnanců Prahy ve srovnání s ostatními regiony ČR z důvodu vyšší konkurence v oboru.

#### **Legislativní faktory:**

- značně složitá legislativní úprava zdravotní péče,
- nestabilita systému, neustálé změny v předpisové základně,
- snaha o zapojení větší finanční spolupráce lidí do úhrad zdravotní péče (formou přímých úhrad).

#### **Politické faktory:**

- zdravotní péče předmětem politických „hrátek“, zpochybnění současného statutu zdravotních pojišťoven,
- vládou nově navrhovaný systém zdravotní péče není přijatelný pro současnou opozici, jeho schvalování v Poslanecké sněmovně bude zdlouhavé a složité.

#### **Technologické faktory:**

- nepřetržitý vývoj léčebných technologií s tlakem na zvyšující se kvalifikaci zainteresovaných pracovníků,
- informační technologie umožňují významným způsobem zvýšit produktivitu a efektivitu práce,
- informační technologie umožňují nastavení progresivnějšího a levnějšího poskytování služeb a úroveň komunikace s koncovým zákazníkem (pojištěncem,

zaměstnavatelem, ZZ atd.) při současném růstu požadavků na odbornost zaměstnanců,

- měnící se technologie, která ovlivňuje charakter, obsah práce a nároky na kvalifikaci zaměstnanců.

Tabulka 3 Shrnutí SLEPT analýzy

SOCIOEKONOMICKÝ SEKTOR			
	Ovlivňující faktory	Analýza dosavadního vývoje	Předpoklad vývoje
Sociální	Životní styl	Neustálý nárůst možností finančně náročného využití volného času. Zvyšující se nároky v konzumní společnosti. Současně roste význam zdravého životního stylu.	V následujícím období nedojde ke změně trendů.
	Úroveň vzdělání	Roste počet absolventů VŠ, zároveň však rostou jejich nároky.	Trend se nezmění.
	Životní úroveň	U zaměstnanců zdravotní pojišťovny roste.	Snaha o zachování trendu.
	Demografické faktory	Přibývá starších obyvatel, zčásti prodlužováním věku, zčásti stárnutím populační vlny. Počet obyvatel ČR stagnuje.	Trend se nezmění.
Ekonomický	Hrubá mzda	Mírný nárůst hrubé mzdy, neustálý tlak lidí její podstatnější nárůst.	Trend se nezmění
	Hospodářský cyklus	V současné době ekonomika státu výrazně roste, což vyvolává další tlak na mzdové náklady pojišťovny.	Trend se v následujících třech letech nezmění.
	Dostupnost pracovních sil	Značné regionální rozdíly, nejhorší dostupnost v Praze, možnosti bytů se výrazně zlepšily, přesto v populaci existuje i nadále výrazná nechuť k migraci.	V následujícím období nelze předpokládat, že dojde k výraznějším změnám, pozitivně může zasáhnout další výstavba dálnic a železničních vlakových spojení.



VLÁDNÍ SEKTOR			
Legislativní	Stabilita systému veřejného zdravotního pojištění.	Systém značně nestabilní, snaha o kompletní reorganizaci, což vyvolává potřebu neustálých změn znalostí zaměstnanců.	Vzhledem k nestabilní vládě, nelze očekávat v dohledné době výrazných změn.
	Snaha o zapojení lidí do přímé finanční spoluúčasti na zdravotním pojištění.	Průchodnost návrhů je v současné době záležitostí politických jednání, dohoda bude velice obtížná.	Nelze předpokládat, že v dohledné době dojde ve věci k dohodě.
Politický	Spoluúčast pacientů na zdravotní péči	V současné době výrazná neshoda mezi vládní koalicí a opozicí, zároveň rozpory i uvnitř koalice.	Nelze předpokládat dohodu ve věci v dohledné době.
	Nestabilita zdravotních pojišťoven	Nová koncepce předpokládá převod zdravotních pojišťoven na a.s.	Vývoj ve věci lze jen velmi obtížně odhadnout.

TECHNOLOGICKÝ SEKTOR			
Technologický	Moderní medicínské technologie	Neustálý tlak na růst odborné úrovně zaměstnanců.	Trend se nezmění
	Vliv informačních technologií na zvyšování produktivity práce a efektivity	Důsledkem je neustálý růst kvalifikace zaměstnanců nejen v oboru jeho činností, ale i v oboru informačních technologií, bez těchto znalostí není schopen plnit své základní pracovní úkoly.	Požadavky na znalosti v oboru informačních technologií neustále porostou.

Zdroj: interní materiál ZP MV ČR – vlastní úprava

Na základě provedené analýzy je zřejmé, že řízení lidských zdrojů v pojišťovně je z důvodu rozkolísání jednotlivých sektorů složité. V důsledku růstu ekonomiky a tím snižující se míry nezaměstnanosti je třeba konstatovat, že neustále rostou požadavky na růst hrubých mezd, zejména u úzce specializovaných pozic.

Nejsložitější situace v personálním zajištění zdravotní pojišťovny je v **profesích s lékařským vzděláním**. Důvodem je skutečnost, že na této úrovni jsou v konkurenci

nejen ostatní zdravotní pojišťovny, ale i ZZ. Vedle toho je třeba upozornit i na reálný odchod zdravotnického personálu do zahraničí. Řada ZZ jsou v současné době již privatizovaná, s budoucím nebezpečím jejich nedostatku (např. stomatologové), proto lze předpokládat, že tato skupina je finančně nad úrovní mezd ve zdravotní pojišťovně. U ZZ segmentu nemocnic zase v řadě případů lékaři využívají kombinace zaměstnance ZZ a privátního specialisty. V neposlední řadě je důležité upozornit na skutečnost, že zaměstnanci zdravotních pojišťoven zcela reálně ztrácejí šanci na udržení si své specializace.

Určitým východiskem pro tuto skupinu je zajistit kvalitní vzdělání zaměstnanců nejen v problematice týkající jejich popisu činností, ale i jejich zdravotní odbornosti. Dále jim vytvořit takové podmínky, aby tito zaměstnanci vnímali svoji pracovní činnost jako další způsob získávání informací ve prospěch svého odborného vzdělání. Za úvahu stojí snaha získávat tyto zaměstnance ve vyšším věku, kteří sice mají odborné znalosti, ale již z různých důvodů svoji odbornou profesi nevykonávají, případně již vstoupili do důchodového věku, jsou ochotni si tzv. „přivydělat“, ale přitom využít volného času pro aktivity, které nemohli z různých důvodů vykonávat v produktivním období. Dále rozšiřovat speciální motivační složky pro tuto skupinu zaměstnanců.

Další skupinou jsou **pracovníci IT**, kterých je v současné době na trhu práce stále ještě nedostatek. V podmínkách zdravotní pojišťovny jsou kladeny vysoké požadavky na jejich kvalifikaci, délku praxe a další dovednosti. Přitom fungování IS je pro chod zdravotní pojišťovny zásadní. Je velice složité tyto zaměstnance motivovat a získávat pro zařazení do pracovního procesu, neboť mají široké možnosti uplatnění v soukromé sféře a velkých komerčních společnostech. Takto nastaveným mzdovým požadavkům mnohdy nemůže zdravotní pojišťovna konkurovat. Řešení je pouze ve vytváření optimálních pracovních podmínek, možnostech seberozvoje, přijatelném mzdovém ohodnocení a zařazením dalších motivačních faktorů.

**Zaměstnanci s ekonomickým vzděláním** mají v současné době velkou konkurenci na trhu práce. Vedle starších zaměstnanců s dlouholetou ekonomickou praxí je skupina vysokoškolsky zaměřených zaměstnanců, kteří praktické zkušenosti získávají. Úkolem řízení lidských zdrojů je v tomto případě z nabídky uchazečů vybrat nejvhodnější zaměstnance na volné pracovní pozice a dále zajistit jejich odborný a ekonomický růst, aby byla zajištěna stabilita a kontinuita v obsazení pozic vyžadujících tuto profesi.

Čtvrtou skupinou jsou **zaměstnanci s právnickým vzděláním**. Z pohledu zdravotní pojišťovny se jedná o významné profese se značně širokým záběrem právních znalostí (od pracovně právní problematiky přes hospodářské právo po speciální legislativu úhrad zdravotní péče). Zejména u legislativy úhrad zdravotní péče není prakticky možné získat právníka s odpovídajícími znalostmi jinak než „přetažením“ z jiné zdravotní pojišťovny, což prakticky vždy provází tlak na výši mzdového ohodnocení. Většina současných právníků je plně zapojena do privátních advokátních kanceláří s velmi vysokou úrovní odměňování. Pro zdravotní pojišťovnu je proto důležité zajistit v rámci organizační struktury specializaci jednotlivých právníků, jejich kvalitní vzdělávání a progresivní způsob hmotné zainteresovanosti. Kvalitní práce právníků do značné míry zajistí bezproblémový finanční chod zdravotní pojišťovny.

### **3.2.3.2 Analýza oborového prostředí**

#### **Vyjednávací síla zákazníků**

Vyjednávací síla zákazníků (pojištěnců) je ve vztahu ke zdravotní pojišťovně značná, důvodem je zejména velice snadná možnost změny zdravotní pojišťovny. Z tohoto důvodu je třeba, aby zaměstnanci, kteří jsou v kontaktu se zákazníky, měli vedle vysokých odborných znalostí i schopnosti komunikační se znalostí řešit krizové situace.

#### **Vyjednávací síla dodavatelů**

U dodavatelů (zdravotnická zařízení, dále jen „ZZ“) se vyjednávací síla odvíjí různě dle regionu ČR. Silnou pozici mají tam, kde je jejich síť řídká, případně u zdravotnických zařízení, která jsou v povědomí pojištěnců považována za „špičku“ v oboru. Zaměstnanec, který jedná s dodavatelem musí mít odpovídající odbornost, mít schopnost vyjednávat (např. v případech uzavírání smluv), případně argumentační schopnosti při zjištění závad ze strany ZZ (např. revizní lékaři). Dále je třeba znalostí v oblasti legislativy zdravotního pojištění a schopnosti analytické argumentace.

#### **Hrozba vstupu nových konkurentů**

V současném legislativním rámci nelze předpokládat vznik dalších zdravotních pojišťoven, spíše lze očekávat rozšíření možnosti zdravotního pojištění (komerční

pojištění) a tím dojde nepřímo k zapojení do systému zdravotní péče i ostatních pojišťovacích společností. Konečným výstupem může být různorodá úroveň spolupráce mezi pojišťovacími společnostmi a zdravotními pojišťovnami.

### **Hrozba substitutů**

Současná legislativní úprava nahrazení stávajícího systému zdravotní péče neumožňuje a v horizontu existence této funkční strategie se taková změna nepředpokládá. Z pohledu ŘLZ proto není třeba k této problematiku přihlížet.

### **Rivalita zdravotních pojišťoven**

V současné době je počet zdravotních pojišťoven vyprofilován, s přihlédnutím ke stávajícímu legislativnímu rámci a reálné možnosti legislativní změny, nelze předpokládat, že by se v době platnosti funkční strategie jejich počet zvyšoval. Z pohledu ŘLZ proto v dané oblasti hrozí nebezpečí „přetažení“ specializovaných a na trhu práce nedostatkových profesí (např. revizní lékaři, analytici znalí legislativy zdravotního pojištění). Naopak, v případě snížení počtu zdravotních pojišťoven, jeví se možnost nábory odborníků v potřebných profesích.

Tabulka 4 Porterova analýza odvětví

<b>KONKURENČNÍ HROZBA-SÍLA</b>	<b>POTENCIÁL</b>	<b>MECHANISMUS</b>  <b>ovlivňování stávající situace</b>
<b>Vyjednávací síla zákazníků.</b>	snadná možnost změny pojišťovny	vysoká úroveň znalostí zaměstnance
		vynikající komunikační znalosti
		příjemný vzhled a vystupování
		zvládnání krizových situací
<b>Vyjednávací síla dodavatelů</b>	různá síla, odvíjí se dle regionu ČR, případně podle úrovně poskytované péče	vysoká úroveň znalostí zaměstnance
		komunikační dovednosti
<b>Hrozba vstupu nových konkurentů</b>	z pohledu ŘLZ se nepředpokládá	

<b>Hrozba substitutů</b>	z pohledu ŘLZ se nepředpokládá	
<b>Rivalita zdravotních pojišťoven na trhu</b>	hrozba „přetažení“ zaměstnanců, specialistů v nedostatkových profesích	nadstandardní hmotná zainteresovanost specialistů
		nadstandardní možnosti profesního rozvoje
		umožnit udržení odbornosti paralelně s plněním pracovních povinností v pojišťovně

Zdroj: interní materiál ZP MV ČR – vlastní úprava

Z pohledu řízení lidských zdrojů a postavení zdravotní pojišťovny na trhu jsou hrozby vyjednávací síly zákazníků, vyjednávací síly dodavatelů a rivalita zdravotních pojišťoven na trhu, která se bude v důsledku jakýchkoli legislativních změn pouze prohlubovat, zásadním atributem pro definování požadavků na zaměstnance.

Z tohoto důvodu je možné požadavky na zaměstnance specifikovat takto:

- vysoká úroveň znalostí,
- vynikající komunikační znalosti,
- zvládání krizových situací,
- komunikační dovednosti,

Tyto požadavky lze zajistit pouze kvalitním výběrem z uchazečů o zaměstnání, propracovaným systémem vzdělávání, kvalitním motivačním systémem. Z důvodu omezení tlaku na absolutní růst mzdových nákladů však musí proti těmto opatřením jít růst produktivity práce.

### 3.2.4 Analýza interních faktorů

Analýza interních faktorů je provedena z pohledu řízení lidských zdrojů ve zdravotní pojišťovně.

#### **Klíčové faktory**

- ZP je personálně stabilizovaná.
- Fluktuace na úrovni poboček má sestupnou tendenci, na ředitelství je dvojnásobně

vyšší než na pobočkách.

- Současná situace ve zdravotnictví se odráží v pracovním klimatu, určité míře nervozity a nejistoty zaměstnanců.
- Je kladen stále větší význam na znalosti a na kvalifikaci pracovníků, včetně schopnosti samostatného rozhodování.
- V uplynulém období významně zkvalitnila oblast vzdělávání a tvorba plánu vzdělávání.
- Ne vždy požadavky na vzdělávání vycházejí z dostatečně identifikovaných potřeb zaměstnavatele a zaměstnance.
- Problémem jsou tzv. měkké dovednosti, kdy potřebu vzdělávání a přípravy v této oblasti ne vždy pracovníci dostatečně doceňují.
- Jako ne zcela vyhovující je možné označit výběr a přípravu personálních rezerv v rámci programu „šampion“, je nutné modernizovat obsah
- V plánu vzdělávání schází systém školení a doškolování pro IS AVA.
- Zajištění personálních potřeb na úrovni poboček není větším problémem.
- Zajištění personálních potřeb na úrovni ředitelství bývá problémem.
- Celorepublikovým problémem je personální zajištění pozic revizních lékařů.
- Personální administrativa je realizována prostřednictvím SW vybavení, který umožňuje vyšší produktivitu práce.
- Současný SW neumožňuje pružnou změnu grafického výstupu, kdy personální dokumenty neodpovídají grafickému manuálu, významu a ani zvyklostem významných zaměstnavatelů.
- Jako problém se jeví schopnost pracovníků sdílet dostupné informace, učit se, pracovat v neformálních týmech a hledat řešení úkolu či problému napříč organizační strukturou.
- Vzdělanostní struktura odpovídající potřebám zdravotní pojišťovny.
- Věková struktura signalizuje vysoký počet zaměstnanců nad 50 let.
- Informační systém dosáhl úrovně, kdy na zaměstnance je vznesen požadavek nové profese „uživatel výpočetní techniky“ s velkou znalostí uživatelského softwaru.
- Úsek IS disponuje vysoce kvalitní pracovní silou.
- Zavedením nových postupů (např. skenovací a tisková linka) zvýšila produktivitu práce v daném procesu.

- Rozvoj nových technologických postupů má dopad do přehodnocení organizační struktury a některých pracovních pozic.

### 3.2.4.1 Shrnutí analýzy vnitřních faktorů podle vlivu konkurenční síly

Tabulka 5 Shrnutí analýzy vnitřních faktorů ETOP

INTERNÍ FAKTORY	KONKURENČNÍ SÍLA NEBO SLABOST	
Faktory personálních a jiných zdrojů	+	personální stabilita zaměstnanců
	+	fluktuace se pohybuje v hodnotách odpovídající zdravé fluktuaci a potřebné obměně zaměstnanců
	-	nejistota zaměstnanců vycházející ze současné situace ve zdravotnictví
	+	je podporováno zvyšování a rozšiřování kvalifikace zaměstnanců
	+	zlepšení identifikace vzdělávacích potřeb
	-	zaměstnanci podceňují vzdělávání v měkkých dovednostech
	-	nedostatečně propracovaný systém přípravy personálních rezerv
	+	plynulé naplňování organizační struktury
	-	nedostatečný systém nábory obtížně obsaditelných pracovních pozic
	+	využití SW v personální agendě
	⊙	grafické výstupy personálního SW neumožňují pružnou změnu designu
	-	práce v neformálních týmech
	-	tvorba plánu vzdělávání bez dostatečné identifikace

		vzdělávacích potřeb
	+	vzdělanostní struktura zaměstnanců
	⊙	věková struktura zaměstnanců
	+	zavádění a rozvoj nových technologií zvyšující produktivitu práce

+ síla - slabost ⊙ neutrální vliv

Zdroj: interní materiál ZP MV ČR – vlastní úprava

### 3.2.5 Hlavní závěry provedených analýz

Řízení lidských zdrojů ve zdravotní pojišťovně je na poměrně dobré úrovni, přesto jsou oblasti, které mohou nepříznivě ovlivnit její rozvoj. Za nejdůležitější kritický faktor lze označit nedostatečnou přípravu personálních rezerv, a to zejména z pohledu vyššího podílu zaměstnanců nad 50 let věku. Dále je třeba dopracovat pregnantní, rozšířenou a zakotvenou firemní kulturu zdravotní pojišťovny. Z vnějších faktorů je nejdůležitější současná nestabilita zdravotního systému, která ohrožuje existenci pojišťovny a její zaměstnance. Vzhledem k tomu, že nelze v krátké době očekávat dosažení politické dohody, bude tento faktor na zdravotní pojišťovnu působit dlouhodobě.

Na základě provedené analýzy je zřejmé, že řízení lidských zdrojů v pojišťovně je z důvodu rozkolísání jednotlivých sektorů složité. V důsledku růstu ekonomiky a tím snižující se míry nezaměstnanosti je třeba konstatovat, že neustále rostou požadavky na růst hrubých mezd, zejména u úzce specializovaných pozic.

Pro bezproblémový chod zdravotní pojišťovny rozdělit požadavky na vzdělání zaměstnanců následovně:

1. **Profese s lékařským vzděláním.** Důvodem je skutečnost, že na této úrovni jsou v konkurenci nejen ostatní zdravotní pojišťovny, ale i ZZ. Vedle toho je třeba upozornit i na reálný odchod zdravotnického personálu do zahraničí. Řada ZZ jsou v současné době již privatizovaná, s budoucím nebezpečím jejich nedostatku (např. stomatologové). U ZZ segmentu nemocnic zase v řadě případů lékaři využívají



kombinace zaměstnance ZZ a privátního specialisty. V neposlední řadě je důležité upozornit na skutečnost, že zaměstnanci zdravotních pojišťoven zcela reálně ztrácejí šanci na udržení si své specializace.

2. **Pracovníci IT**, kterých je v současné době na trhu práce stále ještě nedostatek. V podmínkách zdravotní pojišťovny jsou kladeny vysoké požadavky na jejich kvalifikaci, délku praxe a další dovednosti. Přitom fungování IS je pro chod zdravotní pojišťovny zásadní. Je velice složité tyto zaměstnance motivovat a získávat pro zařazení do pracovního procesu, neboť mají široké možnosti uplatnění v soukromé sféře a velkých komerčních společnostech. Takto nastaveným mzdovým požadavkům mnohdy nemůže zdravotní pojišťovna konkurovat.
3. **Zaměstnanci s ekonomickým vzděláním** mají v současné době velkou konkurenci na trhu práce. Vedle starších zaměstnanců s dlouholetou ekonomickou praxí je skupina vysokoškolsky zaměřených zaměstnanců, kteří praktické zkušenosti získávají. Přes relativní dostatek těchto zaměstnanců na trhu, je nutné upozornit na specifické požadavky na tyto zaměstnance ve zdravotní pojišťovně a jejich možný regionální nedostatek (např. Praha).
4. **Zaměstnanci s právnickým vzděláním**. Z pohledu zdravotní pojišťovny se jedná o významné profese se značně širokým záběrem právních znalostí (od pracovně právní problematiky přes hospodářské právo po speciální legislativu úhrad zdravotní péče). Zejména u legislativy úhrad zdravotní péče není prakticky možné získat právníka s odpovídajícími znalostmi jinak než „přetažením“ z jiné zdravotní pojišťovny, což prakticky vždy provází tlak na výši mzdového ohodnocení. Většina současných právníků je plně zapojena do privátních advokátních kanceláří s velmi vysokou úrovní odměňování.
5. **Zaměstnanci s marketingovým zaměřením**  
Specifický charakter marketingových aktivit ve zdravotní pojišťovně ovlivňuje výběr a stabilizaci pracovníků v této oblasti. Současná legislativa vztahující se na zdravotní pojišťovny neumožňuje plně využít kapacity profesionálního marketingu, jak je obvyklé v komerční sféře. Tato situace má i vliv na výši mzdového ohodnocení marketingových pracovníků ve zdravotní pojišťovně. Kvalitní a špičkový marketingový pracovník ve zdravotní pojišťovně v současné době plně

nevyužije svých odborných znalostí a dovedností a není odpovídajícím způsobem ohodnocen. Proto je výběr marketingového pracovníka pro potřebu zdravotní pojišťovny obtížný, i když na trhu práce není těchto pracovníků nedostatek.

### 3.2.6 Analýza SWOT

Tabulka 6 Analýza SWOT

<b>SWOT ANALÝZA</b>	
<b>ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ</b>	
<b>SILNÉ STRÁNKY</b>	<b>SLABÉ STRÁNKY</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ stabilita zaměstnanců</li> <li>➤ vysoce kvalifikovaní zaměstnanci</li> <li>➤ kvalitní systém vzdělávání</li> <li>➤ naplňování organizační struktury</li> <li>➤ zavádění a rozvoj nových technologií zvyšující produktivitu práce</li> <li>➤ adaptační proces</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ příprava personálních rezerv</li> <li>➤ správní lidé na správných místech</li> <li>➤ pasivní rezistence</li> <li>➤ firemní kultura</li> <li>➤ zaměstnanci podceňují vzdělávání v měkkých a tvrdých dovednostech</li> <li>➤ systém nábory obtížně obsaditelných pracovních pozic</li> <li>➤ neschopnost zapojení zaměstnanců do práce v neformálních týmech a jejich vzájemná nekoordinovanost</li> <li>➤ tvorba plánu vzdělávání bez dostatečné identifikace vzdělávacích potřeb</li> <li>➤ neochota zaměstnanců plně využít svoji kvalifikaci</li> <li>➤ úroveň vnitřní komunikace</li> </ul>

SWOT ANALÝZA	
ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ	
PŘÍLEŽITOSTI	HROZBY
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ systém hodnocení zaměstnanců s konkrétními výstupy</li> <li>➤ úspěšnost vzdělávání v oblasti měkkých i tvrdých dovedností</li> <li>➤ budování pregnantní, rozšířené a zakotvené firemní kultury v širokém slova smyslu</li> <li>➤ hlubší znalosti SW a produktů využívaných ve zdravotní pojišťovně v souvislosti s novými technologiemi a postupy</li> <li>➤ větší informovanost zaměstnanců s předpokládanými změnami zdravotní pojišťovny</li> <li>➤ organizační struktura odpovídající novým technologickým postupům s odpovídající kvalitou zaměstnance</li> <li>➤ ztotožnění se zaměstnance s vizí zdravotní pojišťovny, cíli a předpokládanými změnami</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ nestabilita zdravotního systému</li> <li>➤ hrozba ztráty zaměstnanců -, specialistů v nedostatkových profesích přechodem ke konkurenci</li> <li>➤ snižující se konkurenceschopnost v odměňování zaměstnanců</li> <li>➤ pouze formální zastupitelnost zaměstnanců</li> <li>➤ značné pracovní zatížení úkoly u všestranně kvalifikovaných a schopných zaměstnanců bez dostatečné motivace</li> </ul>

Zdroj: interní materiál ZP MV ČR – vlastní úprava

### 3.3 Vnitrofiremní komunikace ZP MV ČR

#### 3.3.1 Popis podnikové komunikace

Úspěch firmy závisí do značné míry na tom, nakolik jsou její pracovníci informováni o jejích záměrech, cílech a důležitých opatřeních. Každý zaměstnanec by měl vědět, jakým směrem se firma ubírá, jaký příspěvek k dosažení cíle jí svou prací poskytuje, jak se na celkových výsledcích podílí.

Předpokladem zdravého informačního systému je zpravidla nejen dostatečný tok informací, ale také odpovídající institucionalizace informačních a komunikačních cest. To znamená vytvoření adekvátních organizačních předpokladů pro komunikaci jednak v rámci firemního vedení, jednak mezi vedením a zaměstnanci. Znakem úspěšně fungujícího informačního systému je to, nakolik jsou jednotliví zaměstnanci vybaveni nezbytnými informacemi a do jaké míry jsou subjektivně přesvědčeni, že se jim těchto informací dostává v dostatečné míře. Tam, kde tomu tak je, neexistují nejruznější dohady a fámy, existuje pozitivní pracovní atmosféra.

ZP MV ČR využívá ke zprostředkování informací dlouhodobého či krátkodobého charakteru systému vnitřních norem, kterými jsou zveřejňovány pokyny, příkazy či pracovní postupy závazné pro všechny zaměstnance. Jejich příprava probíhá připomínkovým a schvalovacím řízením příslušných odborných útvarů, které umožňuje jejich zaměstnancům spolupodílet se na jejich tvorbě a vyjadřovat k nim odborné stanovisko. Všechny předpisy jsou zveřejněny v elektronické evidenci předpisů a prostřednictvím intranetu k nim mají přístup všichni zaměstnanci. Intranet slouží ke zveřejňování i dalších vnitřních informací nejruznějšího charakteru.

Další tok informací (vertikálně i horizontálně) je zajišťován prostřednictvím porad na různých úrovních organizační struktury a zápisy z nich jsou rovněž umístěny na intranetu a zpřístupněny vybraným okruhům zaměstnanců.

Na prvním místě výměny informací a vzájemné komunikace je možno uvést porady generálního ředitele s členy vrcholového managementu pojišťovny. Jsou to jednak pravidelné týdenní operativní porady vedení pojišťovny, dále pak porady generálního ředitele pojišťovny s řediteli poboček, řediteli odborných útvarů a jejich zástupců, které se konají jednou měsíčně, dále pak porada generálního ředitele se všemi členy managementu pojišťovny na všech úrovních, která se koná jedenkrát ročně. K bližší komunikaci a výměně informací a názorů jsou určeny společné porady generálního ředitele s řediteli odborných útvarů a s řediteli poboček. Jsou organizovány dvakrát ročně a poskytují větší prostor pro výměnu názorů z oblasti pracovní problematiky, sdělení zkušeností, ale i pro větší vzájemné poznání, upevnění týmových vztahů a vzájemné spolupráce. Na tomto základě pak posilování pocitu důvěry a sounáležitosti.

Vzájemnou výměnu informací mezi vrcholovým managementem a středním managementem a zaměstnanci poboček a teritoriálních pracovišť umožňují výjezdní návštěvy vrcholového vedení na pobočkách. Při nich dochází k pracovním setkáním formálního charakteru, ale i k neformálním setkáním se zaměstnanci na jejich pracovištích a k vzájemné výměně názorů, námětů a připomínek. Tím je zpřístupněno lepší poznání pracovního prostředí a usnadněna vzájemná komunikace umožňující operativnější přijetí rozhodnutí k vyřešení některých problémů. Tato setkání představitelů managementu se zaměstnanci na pracovištích umožňují bližší osobní poznání a podporují tak vzájemnou důvěru.

Pro informování zaměstnanců o životě pojišťovny je využíván intranet rovněž pro zveřejňování firemního časopisu pro zaměstnance pod názvem Infozpravodaj ZP MV ČR. Je vydáván čtyřikrát ročně a podílet se na jeho tvorbě a obsahové náplni mají možnost všichni zaměstnanci pojišťovny. Infozpravodaj přináší zprávy o různých novinkách v pracovní oblasti, o zajímavostech ze společných kulturních a sportovních akcí, o významných událostech na pobočkách i v celé pojišťovně, o významných životních jubileích zaměstnanců i o činnosti odborové organizace. Na garanci obsahového zpracování se podílejí postupně všechny pobočky, poslední závěrečné číslo v roce garantuje ředitelství. Tím je zajištěna angažovanost a motivace zaměstnanců vzájemně se informovat a jejich zainteresovanost na společném výsledku. Vzájemné informování a zprostředkování zážitků ze společných akcí pomáhá vytvářet a posilovat pocit sounáležitosti a podílet se na budování pozitivního sociálního klimatu a firemní kultury.

Pokud jde o informační systém pojišťovny navenek (ke klientům a k partnerům) tak pojišťovna vyvíjí veškeré aktivity k tomu, aby byla svými klienty i partnery vnímána jako informačně otevřená. Zpracovává a aktualizuje mediální plán, v němž věnuje pozornost komunikaci s médii – vydávání článků v tisku, pořádání tiskových konferencí atp. Průběžně vydává propagační letáky o svých produktech a proklientských aktivitách spojených se službami např. se vstupem do EU, elektronickou komunikací, Kartou života apod. Aktivně přitom spolupracuje s různými institucemi a svazy.

Pro své klienty vydává jedenkrát až dvakrát ročně Bulletin, kterým informuje své čtenáře o činnosti a hospodaření pojišťovny v uplynulém roce i o připravovaných záměrech a novinkách pro příští období.

K informování široké veřejnosti slouží aktualizované webové stránky, které poskytují široké spektrum informací. Pro možnost komunikace prostřednictvím internetu je zřízena informační internetová adresa, která je hojně navštěvována a využívána. Již v roce 2003 byla zřízena telefonická informační linka. Na počátku roku 2004 byly na největších pobočkách a na ředitelství nainstalovány tzv. informační kiosky, které zájemcům poskytují přístup k vybraným informacím. V současné době jsou již nainstalovány na všech pobočkách ZP MV ČR.

Práce s informacemi vyžaduje kvalitní lidský potenciál vybavený potřebnými znalostmi, schopnostmi a dovednostmi, ale také potřebnými kompetencemi a proto je jeho přípravě a rozvoji věnována v systému práce s lidskými zdroji náležitá pozornost.

Zvláštního zřetele je také hodna struktura informačního a komunikačního systému. K tomu, aby nebyl přesycený, správně fungoval a plnil svoji úlohu, musí být informace předávané na nižší úrovni řízení správně strukturovány a musí být zajištěn jednoduchý způsob jejich předávání a orientace v nich.

### 3.3.2 Analýza firemní komunikace

Provedení analýzy vnitropodnikové komunikace předchází formulování několika základních otázek.

- ✓ Znají vedoucí manažeři realitu své firmy, vědí, co si opravdu myslí zaměstnanci pojišťovny, pojištěnci a partneři?
- ✓ Vědí, jaké jsou motivace vlastních lidí?
- ✓ Umí vyhodnotit účinnost vnitrofiremní komunikace, závěrů porad, pokynů, pracovních postupů a firemních tiskovin?
- ✓ Mají přehled o tom, jak jsou zaměstnanci připraveni na změny a jak je přijímají?

- ✓ Jaké panují vzájemné vztahy mezi odbory, odděleními, vedením firmy, vedením poboček a ostatními zaměstnanci?
- ✓ Jak je úspěšné obsazování volných míst? Stává se, že nelze najít vhodné pracovníky, přestože jsou nabízeny zajímavé pracovní podmínky?
- ✓ S jakým úspěchem a zda vůbec management analyzuje získané informace a dokumenty vztahující se ke konkurenčnímu prostředí ostatních zdravotních pojišťoven, svých obchodních partnerů tj. zdravotnických zařízení a zda je schopen odhalit i jejich nesdělované postoje a strategie?

Odpovědi na tyto otázky nasměrují na problémové oblasti a umožní definovat cíle pro zavedení efektivní podnikové komunikace. K získání odpovědí se používají kvalitativní metody založené na analýze pracovního prostředí a všech komunikačních úrovní.

Analýza firemní komunikace ve vztahu k oblasti komunikační strategie, marketingu, analýzy konkurence a vnějšího prostředí odhaluje postoje, skrytá sdělení jednotlivců, týmů, firem, záměry firemní strategie. Posuzuje soulad marketingové komunikační strategie firmy s její celkovou strategií a dlouhodobými záměry. Analyzuje marketingovou strategii konkurence pomocí analýzy jejich veřejně dostupných informací.

Analýza komunikační strategie napomáhá definovat účinnost dopadu „public relation“ aktivit na veřejnost a určit, které argumenty budou pro prodej a marketing účinné a kterým je třeba se vyhnout. Odhaluje nedostatky v nepromyšlené nebo neexistující komunikační koncepci a strategii (často i celkové strategie a poslání podniku)

Vzhledem k definované vazbě mezi vnitrofiremní komunikací a organizační strukturou, se na základě analýzy projevuje neodpovídající a nefunkční organizační uspořádání, i když řada firem funguje navzdory svému organizačnímu uspořádání jen díky neformální komunikaci a vztahům

Mezi projevy nevyhovujícího organizačního uspořádání patří nedostatečné, nepřesné, zastaralé informace a nefunkční informační systém V řadě firem je organizace chápána stále jako jednoduchý stroj. Zadáme příkaz a on bude splněn tak, jak jsme chtěli, je ne zcela realistické očekávání (bez zpětné vazby a znalosti nejen co ale i proč je

komunikace neefektivní). Nedostatečná vnitřní odpovědnost managementu za komunikace ve firmě („Přece to mají ve směrnici a na intranetu, tak ať si to přečtou!“) vede k nedostatečné odpovědnosti zaměstnanců. Neexistující pravidelný a promyšlený systém zpětných vazeb.

Ve vztahu k sociálnímu aspektu odhalí analýza komunikace narušené vztahy, konflikty, nekvalitní firemní kulturu typu „nestarej se o druhé a urvi co můžeš“, rozpor mezi osobní touhou vědět vše a vlastní pohodlností, neschopnost odlišit podstatné a nepotřebné, nereálná očekávání a záměnu práce a zábavy, vyplývající z neznalosti sebe sama, neznalosti komunikačních procesů a principů. V neposlední řadě poukáže na odbornou a lidskou kvalitu managementu.

### 3.3.3 Definování cílů vnitropodnikové komunikace a podmínek k jejich dosažení

Cíle vnitropodnikové komunikace:

- Funkční informační propojení organizačních útvarů a jednotlivých pracovníků prostřednictvím stabilní informační sítě.
- Definování a zakotvení základního oběhu informací potřebných pro výkon práce každého pracovníka.
- Utváření postojů a ovlivňování pracovního chování spolupracovníků (motivace, zapojení, iniciativa).
- Harmonizace potřeb jednotlivce a firmy.
- Zajištění klimatu pro možnost vzájemného poznávání, podporu a spolupráci, pochopení a tvorbu vazeb.
- Formování a udržování silné firemní kultury.
- Zajištění funkčního a flexibilního systému zpětných vazeb, které budou signalizovat, odchylky od vytčených cílů.



Podmínky pro dosahování cílů vnitropodnikové komunikace:

- Všichni zaměstnanci znají cíle firmy (podnikovou strategii).
- Management ví, jaké změny a v jakém pořadí bude realizovat a podporovat.
- Všichni znají postoje vedení v aktuálních záležitostech.
- Každý ví, co se od něho očekává.
- Jsou definována jednoznačná, všem známá pravidla, jejichž dodržování je sledováno.
- Jsou zajištěny podmínky pro tvorbu formálních i neformálních pracovních vztahů.
- Každý má dostatek informací potřebných pro svou práci, zdroje informací jsou diferencovaně přístupné.
- Vedoucí zaměstnanci znají předpoklady svých podřízených, za kterých jsou schopni se přizpůsobit změnám a plnit úkoly.
- Veškeré aktivity pojišťovny jsou dobře organizovány a koordinovány, je vždy definována odpovědnost a termín plnění.
- Existuje systém pravidelných zpětných vazeb na všech úrovních vedení.

### 3.3.4 Návrh na zlepšení komunikace v ZP MV ČR

Úspěšnost v dosažení zlepšení vnitrofiremní komunikace záleží v první řadě na vedení pojišťovny. Manažeři se musí zabývat dvěma problémy. Jednak musí zlepšit svá sdělení (informace, které předávají) a pak musí zlepšit své schopnosti porozumět tomu, co se jim pokoušejí sdělit jiní lidé. Oboje souvisí s manažerskou dovedností komunikátora, kterou je třeba prohlubovat a neustále rozvíjet a udržovat.

Na základě existence obecných poznatků vedoucích ke zlepšení komunikace, lze ZP MV ČR jednoznačně doporučit následující oblasti ke zlepšení její vnitrofiremní komunikace.

#### **Oblast prověřování.**

Při komunikaci může dojít k nepochopení sdělení. Proto je důležité provádět kontrolu (prověřovat), zda bylo naše sdělení správně pochopeno. Jedná se zejména o oblast

sdělování informací mezi odbory (např. odborem zdravotnickým a ekonomickým), kdy může dojít k nepochopení v důsledku odlišného profesního pojetí problému.

### **Oblast regulování informačních toků.**

Regulování informačních toků souvisí s omezením možného přesycení informacemi. Je nutné, aby si manažeři stanovili rozsah důležitosti informací pro jejich rozhodování. Manažeři by měli být upozorněni pouze na významné odchylky od pravidel chování a postupů.

### **Oblast využívání zpětné vazby.**

Zpětná vazba pomáhá komunikátorovi zjistit, zda nebylo sdělení překrouceno. Při přímé komunikaci (tváří v tvář) je možná přímá zpětná vazba. V ostatních případech je zpětná vazba problematictější. Efektivní zpětná vazba by měla být zaměřena na pomoc zaměstnancům, měla by být určitá, přesná, užitečná, aktuální, jasná a podložená. Neefektivní zpětná vazba se snaží zaměstnance pokořit, je všeobecná, soudící, nevhodná a nepřiměřená, neaktuální, vyvolává u zaměstnanců obranné postoje, je nesrozumitelná a nepřesná.

### **Oblast empatie.**

Je to schopnost vcítit se do role jiného člověka, jeho citových rozpoložení, vnímat názory ostatních. Empatie umožňuje zlepšit zejména proces dekódování odstraněním řady bariér.

### **Oblast zjednodušování jazyka.**

Pro pochopení sdělovaných informací je důležité používat termíny srozumitelné podřízeným.

### **Oblast efektivního naslouchání.**

Manažer by se měl snažit naslouchat s porozuměním. Platí zde určitá pravidla dobré komunikace (přestaň mluvit, pohodlně sleduj mluvčího, dívej se na mluvčího, jemuž chceš naslouchat, odstraň to, co by tě rozptylovalo, pokus se vcítit od kůže mluvčího, buď trpělivý, drž na uzdě svůj hněv, bez rozpaků argumentuj a kritizuj, pokládej otázky

a přestaň mluvit). Důležitější, než dodržování jakýchkoliv pravidel je vlastní rozhodnutí naslouchat.

### **Oblast využívání „šušandy“ (neoficiálních komunikačních systémů).**

Šušanda je obvykle rychlejší než oficiální komunikační systém, vedle kterého existuje. Šušanda je účinná, rychlá, přesná a naplňuje potřebu lidí komunikovat. Manažeři by měli hledat způsoby jak ji využít, případně jak zabezpečit její přesnost. Jedním z přístupů jak snížit nežádoucí aspekty je pokusit se zlepšit jiné formy komunikace.

## **3.4 Identifikace současné firemní kultury**

Firemní kulturu lze označit jako určitou množinu sdílených a vzájemně se ovlivňujících hodnot, postojů, domněnek, představ a norem existujících ve firmě, přičemž tato množina nemusí být nikde formalizována a přesto bude významně ovlivňovat atmosféru, interaktivní vztahy mezi pracovníky a tím výkonnost firmy.

Firemní kultura, jakožto „společenský jev“, je vlastní každému podniku, tedy i ZP MV. Nicméně nelze než konstatovat, že je prvkem opomíjeným a málo vnímaným jako důležitý aspekt mnoha úspěchů či neúspěchů, který zároveň bezprostředně souvisí s vedením lidí a zvyšováním jejich výkonu. Proto s ohledem na cíle business strategie je důležité vymezit, jaký typ firemní kultury v současnosti převládá, neboť jen na základě tohoto poznání je možné projektovat případnou změnu.

Z hlediska typologie je možné pobočkou firemní kulturu identifikovat různě. M. Tureckiová ve své knize<sup>1</sup> uvádí, že „...za základ úvah o typech firemní kultury a tím také analýzy konkrétní firemní kultury lze považovat členění firemní kultury podle míry (rozsahu a intenzity) jejího vlivu na jednání členů organizace (managementu a zaměstnanců firmy) – v tomto případě rozlišujeme firemní kulturu silnou, nebo slabou.“

F. Bělohlávek k této typologii uvádí, že firemní kultura „...určuje, jaké chování se očekává od členů organizace, jaké chování bude postihováno a jaké oceňováno. Jsou-li tato kritéria jasná a jednoznačná a jsou-li přijímána velkou většinou členů organizace,

hovoříme o silné organizační kultuře“. Ve slabé organizační kultuře nejsou normy chování jednotné, existují četné odchylky. Silná organizační kultura dokáže usměrnit jednání lidí v organizaci. V takové organizaci není třeba mnoha nařízeních a pokynů. Regulační funkci přejímá organizační kultura“.<sup>2</sup> Aby bylo možné provést zařazení ZP MV podle této typologie, je nezbytné „změřit“ úroveň alespoň tří základních kritérií.<sup>3</sup> Toto měření bylo uskutečněno mezi 21 náhodně vybranými pracovníky prostřednictvím jednoduchého dotazníku, získané výsledky proto nejsou zcela validní. Dosažené hodnoty (ve formě průměrů) jsou shrnuty v následující tabulce.

Výsledky ukazují na skutečnost, že firemní kulturu lze označit jako silnou, kdy srozumitelnost a přehlednost nepsaných pravidel jednání je poměrně vysoká a nepřijatelná (zakázaná) jednání jsou zřejmá a známá. Rozšířenost projevů firemní kultury sice existuje, pracovníci se s ním setkávají a respektují je, avšak jejich intenzita není nikterak silná. Firemní kultura je pracovníky poměrně dobře zakotvena do hodnotového řetězce projevujícího se v jejich každodenním jednání. Byl proveden rychlý průzkum názorů dotýkajících se vybraných faktorů firemní kultury<sup>1</sup>. Výsledky ukazují na skutečnost, že jako silná stránka je hodnocena pracovníky ZP MV příležitost osobního rozvoje. K silným stránkám lze rovněž řadit položku „informace o vnějším prostředí, vnitřní výměna a informatika“. Jako významně slabá stránka se jeví „interorganizační učení“.

Poměrně silná firemní kultura v uplynulých třech letech pomohla překonat pojišťovně řadu potíží a vyrovnat se s množstvím nových úkolů a organizačních změn. Lidé se v tomto období poměrně dobře orientovali v prováděných změnách, velmi dobře se dařila týmová spolupráce i adaptace nově příchozích zaměstnanců.

V současné době se však ne vždy daří provádět dostatečně rychle a v očekávané kvalitě změny, je zřetelnější také určitá „konzervativnost“ pracovníků a menší ochota měnit zavedené pracovní postupy. Někteří, dříve velmi výkonní a kreativní zaměstnanci, ztrácejí svoji „akčnost“ a flexibilitu. Je nutné častěji než dříve hledat určitou míru kompromisu mezi „nutnou změnou“ a zachováním stávajícího stavu. Změny se tak provádějí pozvolna a zaměstnanci se jim přizpůsobují jen postupně, což ZP MV v mnoha ohledech brzdí v dalším vývoji.

Pojišťovna se nachází ve vrcholné fázi růstu, avšak potýká se s počínající krizí narůstající byrokracie. Dopad narůstající byrokracie je do značné míry zapříčiněn menší ochotou zaměstnanců přijímat samostatně rozhodnutí a nést odpovědnost za svěřenou práci, svůj díl nese i zavádění systému řízení kvality ISO.

Pokud by se typologie firemní kultury měla lišit z pohledu vysoké či nízké rizikovosti prostředí, v kterém pojišťovna působí a podle rychlosti (dynamiky) zpětné vazby, kterou dostává od svého okolí a prostřednictvím které dostává od okolí informace k efektivnosti vykonávaných činností bylo by možné označit z tohoto pohledu firemní kulturu za kulturu procesu. Ve firemní kultuře procesu se klade velký význam na bezvadnost pracovních postupů a existuje zde zřejmá snaha zaměstnanců pojišťovny o dosahování co nejlepších výsledků.

K uvedenému začlenění do typu firemní kultury je nutné konstatovat, že se jedná o zjednodušující pohled, který byl sestaven jen na základě nespecifičtějších rysů. Je zřejmé, že ani ZP MV nemá naprosto jasnou a přesně typově ohraničenou kulturu. Při vymezení typového zařazení však šlo spíše o identifikaci aktuální-současné převážně vnímané firemní kultury, která se však, jak z předešlého textu vyplývá, začíná lišit od žádoucího stavu daného současně platnou strategií.

### 3.4.1 Analýza důležitých stakeholders

„Stakeholders“ jsou významným prvkem určujícím možnou úspěšnost či neúspěšnost přijaté strategie. Identifikace jejich očekávání, síly a cílů je důležitou součástí strategické analýzy. Ke stakeholders jsou řazeni všichni ti, kteří mají či mohou mít jakýkoliv relevantní zájem na činnosti ZP.

Tabulka 7 Hodnocení stakeholders

Stakeholders	Očekávání	Cíle	Síla-příčiny síly	hodnocení
SPRÁVNÍ A DOZORČÍ RADA	Existence ZP s plošnou působností se stabilním kmenem pojištěnců a dobrou pověstí.	Pevné a stabilní postavení na trhu, budování pověsti a značky.	Ekonomická stabilita. Vyrovnaný kmen pojištěnců, kvalifikovaný personál.	6

MANAGEMENT	Plnění zdravotně pojistného plánu, budování dobrého jména pojišťovny a značky, promyšlená expanze	Zlepšování kvality řízení, zavedení systému vnitřní kontroly, orientace na klienta.	Znalost trhu veřejné zdravotního pojištění. Dobrá znalost vnitřních procesů pojišťovny.	8
ZAMĚSTNANCI	Zajištění pracovních míst, zvyšování mezd a sociálních výhod.	Udržení pracovního místa, profesní rozvoj, práce v renomované firmě.	Kvalifikovaná pracovní síla v regionech, její nedostatek v Praze, vliv legislativy.	5
ODBORY	Zájem na větším vlivu v pracovněprávních záležitostech, dosažení větší organizovanosti.	Úspěch při kolektivním vyjednávání, udržení zaměstnanosti.	Právní úprava (zákoník práce), postavení odborové organizace na pobočce.	2
ZÁKAZNÍCI	Plně hrazená zdravotní péče bez omezení.  Nadstandardní produkty, dostatečně zajímavé portfolio	Kvalitní, rychlé poskytnutí zdravotní péče bez doplatku. Zajímavé produkty „nadstandardní péče“.	Úhrada zdravotního pojištění, snadná změna pojišťovny.	9
KONKURENTI	Ostrý konkurenční boj, boj o postavení na trhu Menší ochota ke vzájemné spolupráci.	Snaha o zvyšování nebo alespoň udržení počtu pojištěnců, snaha získat klienty ZP MV.	Dobry marketing, dostatek zdrojů na marketingové aktivity.	5
OBCHODNÍ PARTNEŘI	Úhrada veškeré poskytnuté péče bez regulací a jakýchkoliv omezení. Získat smlouvy s každou ZP.	Zvyšování objemu úhrad o více, než je inflace. Pracovat pro každou pojišťovnu bez omezení.	Objem poskytované péče „upravuje“ stát prostřednictvím MZ Systém úhrad zdravotní péče upraven zákonem.	6
VLÁDA	Zajištění zdravotní péče o obyvatelstvo maximálně v objemu „zdravotní daně“.	Udržet a posílit vliv státu při vytváření sítě ZZ a distribuce finančních prostředků.	Makro i mikroekonomické nástroje, legislativní nástroje.	9
POLITICKÉ STRANY	Zlepšování kvality zdravotní péče o obyvatele na světové úrovni.	Zachování a prosazení trvalého vlivu v odvětví v.z.p.	Legislativní nástroje, regionální politický vliv, uplatňování partikulárních zájmů.	6
	Využití nestability systému a problémů jednotlivých pojišťoven pro zvýšení poptávky po vlastních produktech.	Monitorování dění a činnosti jednotlivých pojišťoven a cíleně využívat získané informace.	Existence a vliv mediálního prostředku. Schopnost získávání informací a práce s nimi.	4

MÉDIA				
NÁTLAKOVÉ SKUPINY	Zvýšení prodeje vlastních produktů (technologie, farmacie) a jejich další provozování.	Zajistit úhradu péče poskytovanou prostřednictvím nových technologií ze systému veřejného zdravotního pojištění-získat smlouvy na nové kapacity.	Vliv na rozhodující byrokracii, finanční pobídky.  Nenasycenost trhu, nejasné vlastnické vztahy.	3
EU	Kvalitní a fungující systém, fungující zdravotnictví.	Poskytnutí odpovídající a kvalitní zdravotní péče kterémukoliv občanovi EU.	Vliv orgánů EU.  Legislativa.	3

Zdroj: interní materiál ZP MV ČR – vlastní úprava

### 3.4.2 Shrnutí analýzy firemní kultury

Z hlediska typologie je možné vymezit firemní kulturu ZP MV jako silnou, procesně orientovanou, kdy srozumitelnost a přehlednost nepsaných pravidel jednání je poměrně vysoká a nepřijatelná jednání jsou známá. Sdílená pravidla firemní kultury jsou poměrně dobře zakotvena do hodnotového řetězce pracovníků.

Samotný obsah jednotlivých prvků (faktorů) firemní kultury se však na jednotlivých pobočkách a ředitelství významně liší, což může znamenat především překážku ve vzájemné komunikaci a kooperaci. Tento stav je zapříčiněn předchozím historickým vývojem pojišťovny, kdy „hraní si na vlastním písečku“ bylo jako tehdejší běžný prvek firemní kultury postupně vytlačováno až nástupem nového TOP managementu.

Silnou stránkou firemní kultury je fakt, že zaměstnanci hodnotí míru toxicity firemní kultury spíše jako posilující než depresivní, k čemuž nepochybně přispívá i pozitivní hodnocení příležitosti osobního rozvoje, dostatek informací o vnějším prostředí (historicky tato situace nebyla pravidlem, pozitivní posun je až věcí novodobější historie ZP MV) a úroveň informačních systémů (vliv na „komfort práce“ pracovníka). Slabým místem je inter-organizační učení a tím zcela jistě i schopnost sdílet znalosti a nést odpovědnost, což má nepochybně negativní dopad na úroveň kooperace a řešení problémů v neformálních týmech (pracovníci spíše „očekávají“ ustanovení formálních

týmů v čele s vedoucím, než by sami iniciovali vznik týmů neformálních). Tento stav může být do určité míry zapříčiněn úrovní personálního řízení managementu, kdy faktor „pochvaly“ jako motivačního nástroje je využíván nedostatečně a zaměstnanci absenci pochvaly vnímají negativně, stejně tak jako mírou dostatečné kvalifikace či manažerských schopností jednotlivých pracovníků (v úrovni metodického řízení).

K slabým stránkám organizační kultury patří snížená ochota některých pracovníků rozhodovat a nést odpovědnost za svá rozhodnutí, kdy se často opírají a zdůvodňují svá rozhodnutí „stanovisky“ jiných zaměstnanců, avšak vlastní odborný a manažerský vklad do řešeného problému či řízeného úseku je nedostačující.

Je zřejmé, že oblasti schopnosti kooperace a práce v neformálních týmech, stejně tak schopnosti personálního řízení, zejména u středního managementu, by měla být věnována pozornost při hodnocení a při vzdělávání zaměstnanců (tj. při tvorbě plánu vzdělávání na základě identifikovaných potřeb zaměstnance a zaměstnavatele). Schopnosti nést odpovědnost (tj. nepřenášení odpovědnosti na jiné zaměstnance) by měla být věnována pozornost při výběrových řízeních a při hodnocení zaměstnanců.

Silná organizační kultura sice napomohla ZP MV v kritických situacích překlenout problémy a řešit rychle vzniklé úkoly, avšak v současné době, i vlivem určité konzervativnosti některých pracovníků, brzdí realizaci nutných změn a zavedených pracovních postupů. Změny se tak provádějí pozvolna a zaměstnanci se jim přizpůsobují jen postupně, což může být mj. zapříčiněno i narůstající mírou vnitřní byrokracie (přirozený obranný mechanismus).

Úroveň firemní kultury, její rozvoj a cílené ovlivňování je věcí dlouhodobou a pozitivně či negativně vnímanou nejenom zaměstnanci, ale rovněž veřejností, tj. zákazníky (pojištěnci), dodavateli (ZZ) a dalšími partnery. Firemní kultura, především faktor nepsaných pravidel chování a jednání, má významný vliv na výkonnost zaměstnanců, budování pověsti a značky pojišťovny.

K nejvýznamnějším stakeholders pojišťovny patří pojištěnci, zdravotnická zařízení, vláda, management, zakladatelé, ale také politické strany a zaměstnanci. Všichni mají různé cíle při uplatňování svých zájmů vůči ZP MVČR, avšak jako jejich průnik lze odpozorovat následující očekávání:

- ekonomická stabilita pojišťovny



- dobrý, spokojený a informovaný kmen pojištěnců, co nejvyšší úroveň a dostupnost služeb
- výborná pověst pojišťovny a známost značky
- kvalifikovaný personál a management
- uplatňování moderního řízení a velmi vysoká schopnost spolupráce s okolím

Je zřejmé, že pojišťovna se nemůže ve svých aktivitách omezovat jen na některé stakeholders a zároveň nemůže opomíjet při svých konáních a rozhodování jejich očekávání a intenzitu jejich síly. Ukazuje se však, že v nejbližší budoucnosti bude naprosto nezbytná větší orientace na zákazníka (pojištěnce) a dodavatele (ZZ) pro zajištění co nejvyšší míry stability za současného využití všech dostupných možností spolupráce se státem, samosprávou a zákonodárci.

### **3.5 Hlavní směry komunikační strategie ZP MV ČR**

Nezbytnou součástí strategie podniku je mj. komunikační strategie, která je výsledkem kvalifikovaného působení manažerů podniku ve všech oblastech sociální komunikace. Komplexnost a stabilita vnitrofiremní komunikace přispívá k provázanosti komunikační strategie a informační politiky ve vztahu k okolí podniku.

Zvolená komunikační strategie ZP MV ČR předpokládá výraznější posílení regionální zejména mediální komunikace poboček, jejichž úkolem bude intenzivněji prezentovat ZP MV ČR jako zdravotní pojišťovnu otevřenou všem sociálním skupinám ve společnosti.

Dochází k výraznému rozvoji aktivních forem vnější komunikace, které připravují oslovení jednak stávajícího pojistného kmene, dále široké veřejnosti. V obou případech jsou tyto aktivity připravovány pro vybrané cílové skupiny – rodina s dětmi, dospívající mládež až po střední věk (cca do 45 let).

V následujícím období bude vnější komunikace s pojištěnci a potenciálními pojištěnci založena na nových marketingových projektech, které budou realizovány jak na celorepublikové, tak regionální úrovni. Základním principem aktivních marketingových

přístupů, zejména k potenciálním pojištěncům bude motivace jejich přechodů k ZP MV ČR, která bude postavena na osobní prezentaci nabídky nadstandardních produktů a aktualizovaného programu preventivní péče při různých příležitostech s masovější účastí veřejnosti.

Prezentace ZP MV ČR, včetně nadstandardních produktů, aktivizující nábor pojištěnců v široké veřejnosti, bude realizována na celorepublikových, regionálních akcích, např. zaměřených na sport, tematické výstavy, celostátní akce pro děti a dospívající mládež apod.

Hlavním posláním nových komunikačních a marketingových přístupů k pojištěncům je stabilizovat stávající kmen, zvýšit nábor pojištěnců v cílových skupinách a zviditelnit ZP MV ČR v široké veřejnosti.

Jednotlivé nástroje komunikačního strategie budou zacíleny na plnění hlavních podnikových cílů, zejména marketingových, které jsou stanoveny pro daný rok.

Tabulka 8 Prezentace ZP MV ČR na veřejnosti

ZP MV ČR	Praha	03 CB	04 PL	05 UL	06 HK	07 BM	08 OV	09 OL
prezentace www	prezentace www	prezentace www	prezentace www	prezentace www	prezentace www	prezentace www	prezentace www	prezentace www
prezentace u ZZ	prezentace noviny, inzerce	prezentace noviny, inzerce	prezentace u ZZ	prezentace noviny, inzerce	3_4 prezentace radio	prezentace noviny, inzerce	prezentace noviny, inzerce	prezentace u ZZ
prezentace noviny, inzerce	prezentace u ZZ	prezentace u ZZ	prezentace noviny, inzerce	prezentace u ZZ	prezentace noviny, inzerce	prezentace u ZZ	3_4 prezentace radio	prezentace noviny, inzerce
3_4 prezentace radio	3_4 prezentace radio	3_4 prezentace radio	prezentace u zaměstnavatele	3_4 prezentace radio	prezentace u ZZ	3_4 prezentace radio	prezentace TV	3_4 prezentace radio
prezentace u zaměstnavatele	prezentace TV	prezentace TV	3_4 prezentace radio	prezentace u zaměstnavatele	prezentace TV	prezentace u zaměstnavatele	prezentace u ZZ	prezentace billboardy
prezentace TV	prezentace u zaměstnavatele	prezentace u zaměstnavatele	prezentace TV	prezentace TV	billboardy	prezentace TV	billboardy	prezentace TV
prezentace billboardy	prezentace billboardy	prezentace billboardy	prezentace MHD	prezentace billboardy	prezentace velkoplošné obrazovky	prezentace MHD	prezentace MHD vnější plochy	prezentace MHD
prezentace MHD	prezentace MHD vnější plochy	prezentace MHD vnější plochy	prezentace MHD vnější plochy	prezentace MHD	prezentace MHD vnější plochy	prezentace billboardy	prezentace velkoplošné obrazovky	prezentace u zaměstnavatele
prezentace MHD vnější plochy	prezentace velkoplošné obrazovky	prezentace MHD	prezentace billboardy	prezentace MHD vnější plochy	prezentace u zaměstnavatele	prezentace velkoplošné obrazovky	prezentace MHD	prezentace MHD vnější plochy
prezentace velkoplošné obrazovky	prezentace MHD	prezentace velkoplošné obrazovky	prezentace velkoplošné obrazovky	prezentace velkoplošné obrazovky	prezentace MHD	prezentace MHD vnější plochy	prezentace u zaměstnavatele	prezentace velkoplošné obrazovky

Zdroj: interní materiál ZP MV ČR – vlastní úprava

### 3.6 Navrhovaná opatření pro ZP MV ČR

Zpracované návrhy na opatření vyplývající ze závěrů práce berou v úvahu také současnou situaci uvnitř ZP MV ČR, hrozby konkurence a celkovou současnou situaci na trhu zdravotního pojištění.

- Zlepšit úroveň vnitřní komunikace.

*V dnešní době zrychlujících se změn a zvyšující se konkurence je oboustranná komunikace důležitým předpokladem pro efektivní reakci pojišťovny, která posiluje její přizpůsobivost. Důležitý je také interní marketing.*

- Posílit marketing a marketingovou komunikace zvláště. Nadále koordinovat marketingové aktivity.

*Výsledky výzkumu (především image ZP MV ČR na veřejnosti a úroveň prezentace) a zvyšující se konkurence ukazují, že marketing je v současné době jednou z důležitých oblastí, dlouhodobě jde však o (nejen) personálně slabé místo ZP MV ČR.*

- Změnit a připravit nový systém vzdělávání pracovníků KO a marketingu v oblasti odborných znalostí a měkkých dovedností, zároveň vytvořit těmto pracovníkům prostor pro další vzdělávání.

*Pracovníci KO a úseků marketingu (zejména na pobočkách) nemají i při vytvoření nebo systému vzdělávání dostatek prostoru a chuti získávat nové znalosti z důvodu vysoké pracovní zátěže a dlouhotrvajícího stresu.*

- Školení marketingu a komunikační dovednosti zahrnout i do vzdělávání jiných úseků

*Marketing není záležitostí několika málo jedinců, ale také není ozvu „hrou pro amatéry“. Chceme-li posílit budování důvěry prostřednictvím ZZ (a také zaměstnavatelů), je potřeba znát alespoň základy komunikačních technik a marketingu a prodejních dovedností (např. u Karty života, SIP...). Tyto znalosti by měli mít zejména pracovníci, kteří se ZZ komunikují a spolupracují.*

## 4 Závěr

Hlavním cílem strategického řízení lidských zdrojů je formovat strategickou schopnost organizace zabezpečováním kvalifikovaných, loajálních a dobře motivovaných zaměstnanců, kteří jsou zapotřebí k dosahování trvalé konkurenční výhody. Jeho cílem je udávat směr, aby podnikatelské potřeby organizace a individuální a kolektivní potřeby zaměstnanců mohly být uspokojeny vytvořením a realizací logicky promyšlené a praktické politiky lidských zdrojů i programy zaměřenými na lidské zdroje.

Důvod pro strategické řízení lidských zdrojů spočívá v tom, že lidé vnímají výhodnost existence dohodnuté a srozumitelné základny pro vytváření dlouhodobějších přístupů k řízení lidí. V pozadí tohoto důvodu je pojetí dosažení konkurenční výhody prostřednictvím řízení lidských zdrojů. Konkurenční výhoda zahrnuje ty schopnosti, zdroje, vztahy a rozhodnutí, které dovolují organizaci využít příležitostí na trhu a vyhnout se nástrahám, které by mohly ohrozit její žádoucí postavení.

Ve zpracování personální strategie byla provedena podrobná analýza řízení lidských zdrojů ve zdravotní pojišťovně s vymezením zejména hrozeb a příležitostí.

Vlastní strategie je koncipována tak, aby při její plné realizaci došlo k eliminaci hrozeb a naopak se podařilo využít příležitostí. Úspěšným splněním této strategie bude řízení lidských zdrojů aktivně přispívat k dalšímu úspěšnému rozvoji Zdravotní pojišťovny ministerstva vnitra ČR.

Podniková komunikace je v současné době vnímána jako velmi významný a nezastupitelný prvek, který přímo ovlivňuje podnikovou kulturu a nepřímo také strategické řízení firmy.

V této práci je proveden základní teoretický vhled do problematiky. Cílem práce bylo provedení analýzy současného stavu podnikové komunikace a formulování návrhů a doporučení pro zefektivnění podnikové komunikace, především ve vztahu k podnikové kultuře.

Na základě podrobného popisu současné vnitropodnikové komunikace, byly vyspecifikovány oblasti pro zlepšení firemní komunikace a posílení firemní kultury. Silná podniková kultura vytváří podmínky pro přímou a jednoznačnou komunikaci,

umožňuje rychlé rozhodování, urychluje plynulou implementaci, snižuje nároky na kontrolu spolupracovníků a zvyšuje jejich motivaci.

Ukazuje se, že úspěch se již dnes nedostaví jen díky mimořádné myšlence, nápadu či invenci. Je zapotřebí mnohem více. Schopnost ZP MV ČR obstát v konkurenci ostatních zdravotních pojišťoven, upevnit své postavení na trhu a úspěšně se rozvíjet bude v nadcházejícím období nepochybně dána její schopností vnímat a vyhodnocovat okolní dynamické prostředí, její rychlou reakcí na měnící se podmínky, přijetím řady systémových, promyšlených a koordinovaných kroků, mezi které patří i naplňování dobře formulované komunikační strategie.

# Literatura

## Primární zdroje

ARMSTRONG, M. Personální management. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1999. 963 s. ISBN 80-7169-614-5

BARTÁK, J.: Skryté bohatství firmy. Alfa Publishing, Praha 2006. ISBN 80-86851-17-6

BEDRNOVÁ E., NOVÝ I. a kol. Psychologie a sociologie řízení. 1.vyd. Praha: Management Press, Ringier ČR, a. s., 1998. 559 s. ISBN 80-85943-57-3

BĚLOHLÁVEK F. Organizační chování 1. vyd. Olomouc : RUBICO, 1996. 343 s. ISBN 80-85839-09-1

CONRAD, C.: Strategic Organizational Communications: Cultures, Situations, and Adaptation. Holt, Rinehart and Winston. New York 1985.

DĚDINA J. a CEJTHAMR V. Management a organizační chování Praha : Grada Publishing, 2005. 340 s. ISBN 80-247-1300-4

DONELLY, J.H.: Management. Grada Publishing, Praha 1997. ISBN 80-7169-422-3

HAVLÍČEK, K., HEMELÍK, T.: Nad veřejným zdravotním pojištěním. 1. vyd. Praha: Orac, 1998. 208 s. ISBN 80-86199-04-5

HORALÍKOVÁ, M.: Personální řízení. CREDIT Praha 2000. ISBN 80-213-0646-7

KOUBEK, J.: Řízení lidských zdrojů. Management Press. Praha 2004. ISBN 80-7261-033-3

KEŘKOVSKÝ, M. a VYKYPĚL, O., Strategické řízení: teorie pro praxi, Praha: C.H.Beck, 2003, ISBN 80-7179-578-X

LACKO, B.: Metody a techniky projektového řízení. Krajské zařízení pro další vzdělávání pedagogických pracovníků a informační centrum. Nový Jičín 2006, v rámci projektu EUROMANAGER financovaného ESF.

LUKÁŠOVÁ R., NOVÝ I. A kol. Organizační kultura. Praha : Grada Publishing, 2004. 176 s. ISBN 80-247-0648-2

MARQUES,C., JIRÁSEK, F.: Řízení lidských zdrojů. SEFIRA Praha 2000. ISBN 80-7265-038-6

NOVÝ, I. Podniková kultura a identita. 1. vyd. Praha: Vysoká škola ekonomická v Praze, 1993. 99 s. ISBN 80-7079-159-4

PALÁN, J.,F.: Management organizační změny. CREDIT Praha 1999. ISBN 80-213-0473-1

PALÁN, Z.: Lidské zdroje Výkladový slovník. ACADEMIA Praha 2002. ISBN 80-200-0950-7

PETRUSEK, M.: Sociologie. Praha: SPN, 1994. ISBN 80-04-26588-X.

PFEIFFER, L. UMLAUFOVÁ, M. Firemní kultura. Praha: Grada, 1993. 144 s. ISBN 80-7169-018-X

SEDLÁČKOVÁ H., BUCHTA K. : Strategická analýza. 2. přepracované a doplněné vydání, Praha, C.H. Beck, 2006

STÝBLO, J.: Personální management. Grada Praha 1993

ŠIGUT Z. Firemní kultura a lidské zdroje. 1. vyd. Praha: ASPI, 2004. 88 s. ISBN 80-7357-046-7

TICHÁ, I. Učíci se organizace. 1. vyd. Praha: Alfa Publishing, s. r. o., 2005. 144 s. ISBN 80-86851-19-2

TURECKIOVÁ M. Řízení a rozvoj lidí ve firmách 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 2004. 172 s. ISBN 80-247-0405-6

VODÁČEK, L., VODÁČKOVÁ, O., Management – teorie a praxe pro 90. léta, Praha: Management Press, 1996, ISBN 80-85943-19-0

# Přílohy

Příloha 1 Podkladové otázky pro strukturovaný rozhovor

