Návrh projektu na posílení firemní kultury ve vybrané organizaci

Mgr. Miluška Putírková

Diplomová práce
2019

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky
Ústav managementu a marketingu
akademický rok: 2017/2018

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE
(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení:	**Mgr. Miluška Putírková**
Osobní číslo:	**M16716**
Studijní program:	**N6208 Ekonomika a management**
Studijní obor:	**Management ve zdravotnictví**
Forma studia:	**kombinovaná**
Téma práce:	**Návrh projektu na posílení firemní kultury ve vybrané organizaci**

Zásady pro vypracování:

Úvod

Definujte cíle práce a použité metody zpracování práce.

I. Teoretická část

- **Zpracujte teoretické poznatky vztahující se k problematice firemní kultury.**

II. Praktická část

- **Popište současný stav firemní kultury ve vybrané organizaci.**
- **Navrhněte projekt k posílení firemní kultury ve vybrané organizaci.**
- **Zhodnoťte projekt z hlediska jeho implementace do praxe.**

Závěr

Rozsah diplomové práce:	**cca 70 stran**
Rozsah příloh:	
Forma zpracování diplomové práce:	**tištěná/elektronická**

Seznam odborné literatury:

GRISERI, Paul a SEPPALA, Nina. Business ethics and corporate social responsibility. 1st ed. Andover: South-Western/CengageLearning, c2010, 471 s. ISBN 978-1-4080-0743-3.
HILLESTAD, Steven G. a Eric N. BERKOWITZ. Health care market strategy: from planning to action. 4th ed. Burlington, Mass., c2013, 358 s. ISBN 07-637-8928-3.
KUBÍČKOVÁ, Lea a RAIS, Karel. Řízení změn ve firmách a jiných organizacích. 1. vyd. Praha: Grada, 2012, 136 s. ISBN 978-80-247-4564-0.
LUKÁŠOVÁ, Růžena. Organizační kultura a její změna. 1. vyd. Praha: Grada, 2010, 240 s. ISBN 978-80-247-2951-0.
URBAN, Jan. Firemní kultura a identita. 1. vyd. Praha: Ústav práva a právní vědy, 2014, 110 s. ISBN 978-808-7974-056.

Vedoucí diplomové práce:	**doc. Ing. Josef Kubík, CSc.** Ústav regionálního rozvoje, veřejné správy a práva
Datum zadání diplomové práce:	**15. prosince 2017**
Termín odevzdání diplomové práce:	**17. dubna 2018**

Ve Zlíně dne 15. prosince 2017

L.S.

doc. Ing. David Tuček, Ph.D.
děkan

doc. Ing. Pavla Staňková, Ph.D.
ředitelka ústavu

PROHLÁŠENÍ AUTORA

DIPLOMOVÉ PRÁCE

Prohlašuji, že

- beru na vědomí, že odevzdáním diplomové práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby;
- beru na vědomí, že diplomová práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému dostupná k prezenčnímu nahlédnutí, že jeden výtisk diplomové práce bude uložen na elektronickém nosiči v příruční knihovně Fakulty managementu a ekonomiky Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně;
- byl/a jsem seznámen/a s tím, že na moji diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 2 a 3 autorského zákona mohu užít své dílo – diplomovou práci nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen připouští-li tak licenční smlouva uzavřená mezi mnou a Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně s tím, že vyrovnání případného přiměřeného příspěvku na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše) bude rovněž předmětem této licenční smlouvy;
- beru na vědomí, že pokud bylo k vypracování diplomové práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tedy pouze k nekomerčnímu využití), nelze výsledky diplomové práce využít ke komerčním účelům;
- beru na vědomí, že pokud je výstupem diplomové práce jakýkoliv softwarový produkt, považují se za součást práce rovněž i zdrojové kódy, popř. soubory, ze kterých se projekt skládá. Neodevzdání této součásti může být důvodem k neobhájení práce.

Prohlašuji,

1. že jsem na diplomové práci pracoval samostatně a použitou literaturu jsem citoval. V případě publikace výsledků budu uveden jako spoluautor.
2. že odevzdaná verze diplomové práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

Ve Zlíně

Jméno a příjmení: …….

…….

podpis diplomanta

ABSTRAKT

Diplomová práce se zabývá vypracováním návrhu projektu na posílení firemní kultury. Zaměřuje se na zdůraznění významu firemní kultury a hledání vhodných nástrojů její tvorby v konkrétním zdravotnickém zařízení. Je pojata z pohledu teoretického, analytického a projektového. V teoretické části je definována firemní kultura, její úloha, jednotlivé složky, determinanty a motivace ke změnám. Praktická část se zabývá popisem zdravotnického zařízení, analýzou současného stavu firemní kultury v dané organizaci s využitím PEST a SWOT analýzy a dotazníkového šetření. Hlavní část navrhuje, na základě vygenerovaných výsledků z provedených analýz, novou koncepci firemní kultury s cílem dosáhnout žádoucího stavu firemní kultury. Projekt byl podroben časové, nákladové a rizikové analýze.

Klíčová slova: firemní kultura, žádoucí firemní kultura, efektivnost, výkonnost, angažovanost, konzistence, adaptabilita, mise

ABSTRACT

The thesis purpose is to develop a corporate culture enhancement project proposal. The thesis focuses on importance of corporate culture and searching for suitable creation tools in particular health care facility. It is divided to theoretical, analytical and project part. In the theoretical part the corporate culture is defined as well as its role, individual elements, determinants and motivation to changes. The practical part deals with description of the health care facility, the analysis of current corporate culture in the facility with the use of PEST and SWOT analysis and a questionnaire survey. The main part proposes a new corporate culture concept based on performed analysis results. The concept´s goal is to reach desirable state of corporate culture. The project underwent time analysis, cost analysis and risk analysis.

Key words: corporate culture, desirable corporate culture, effectivity, performance, com mitment, consistency, adaptability, mission.

PODĚKOVÁNÍ

Chtěla bych tímto poděkovat vedoucímu své diplomové práce, panu doc. Ing. Josefu Kubíkovi, CSc. za ochotu, odborné vedení, vstřícný přístup, cenné rady a připomínky při vypracování této práce.

Zároveň bych ráda poděkovala zaměstnancům vybraného zdravotnického zařízení za ochotu a spolupráci při sběru dat. Dále děkuji managementu tohoto zařízení za poskytnuté informace potřebné k vypracování této diplomové práce.

OBSAH

ÚVOD **7**
CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE **9**
I TEORETICKÁ ČÁST **10**
1 FIREMNÍ KULTURA (CORPORATE CULTURE) **11**
1.1 VYMEZENÍ POJMU FIREMNÍ KULTURA A JEJÍ DEFINICE 11
1.2 FIREMNÍ KULTURA A IDENTITA 12
1.3 DETERMINANTY FIREMNÍ KULTURY 12
1.3.1 Vnitřní determinanty firemní kultury 13
1.3.2 Vnější determinanty firemní kultury 15
1.4 KLASIFIKACE FIREMNÍ KULTURY 15
1.4.1 Vlastnosti firemní kultury 15
1.5 TYPOLOGIE FIREMNÍ KULTURY 17
1.5.1 Typologie formulované ve vztahu k organizační struktuře 17
1.5.2 Typologie formulované ve vztahu k vlivu prostředí a reakci organizace na prostředí 19
1.5.3 Typologie formulované ve vztahu k chování organizace 21
2 ÚLOHA FIREMNÍ KULTURY **23**
2.1 VÝZNAM FIREMNÍ KULTURY 23
2.2 FIREMNÍ KULTURA A STRATEGIE 24
2.3 FIREMNÍ KULTURA A VÝKONNOST 28
2.3.1 Vliv síly firemní kultury na výkonnost 28
2.3.2 Vliv obsahu firemní kultury na výkonnost organizace 28
2.3.3 Vliv obsahu kultury na participaci a angažovanosti zaměstnanců 29
3 UTVÁŘENÍ A ZMĚNA FIREMNÍ KULTURY **30**
3.1 FORMOVÁNÍ FIREMNÍ KULTURY 30
3.2 ZMĚNA FIREMNÍ KULTURY 31
3.3 PROCES ZMĚNY FIREMNÍ KULTURY 32
4 DIAGNOSTIKA FIREMNÍ KULTURY **36**
4.1 KVANTITATIVNÍ METODY 37
4.1.1 DOCS dotazník 38
4.2 KVALITATIVNÍ METODY 40
4.3 DALŠÍ ANALYTICKÉ METODY 41
5 ZÁVĚREČNÉ ZHODNOCENÍ TEORETICKÉ ČÁSTI **43**
II PRAKTICKÁ ČÁST **44**
6 STRUČNÉ PŘEDSTAVENÍ VYBRANÉHO ZDRAVOTNICKÉHO ZAŘÍZENÍ **45**

6.1 ORGANIZAČNÍ STRUKTURA VYBRANÉHO ZDRAVOTNICKÉHO ZAŘÍZENÍ 46
6.2 STRATEGIE VYBRANÉHO ZDRAVOTNICKÉHO ZAŘÍZENÍ 47
7 ANALYTICKÉ METODY 48
7.1 ANALÝZA MAKROPROSTŘEDÍ - PEST ANALÝZA 48
7.1.1 Politicko-právní prostředí 48
7.1.2 Ekonomické prostředí 50
7.1.3 Technologické prostředí 52
7.1.4 Sociální prostředí 53
7.2 ANALÝZA MEZOPROSTŘEDÍ 54
7.2.1 Konkurenční rivalita 54
7.2.2 Hrozby ze strany substitutů 55
7.2.3 Hrozby ze strany vstupu nových konkurenčních firem 56
7.2.4 Vyjednávací síla dodavatelů 56
7.2.5 Vyjednávací síla odběratelů 56
7.3 SWOT ANALÝZA 57
7.3.1 Silné stránky 57
7.3.2 Slabé stránky 57
7.3.3 Příležitosti 58
7.3.4 Hrozby 58
7.4 VYHODNOCENÍ DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ 61
9.4.1 Oblast angažovanosti 63
9.4.2 Oblast konzistence 64
9.4.3 Oblast adaptability 66
9.4.4 Oblast mise 68
8 ZHODNOCENÍ ANALYTICKÉ ČÁSTI 71
9 NÁVRH PROJEKTU NA POSÍLENÍ FIREMNÍ KULTURY VE VYBRANÉM ZDRAVOTNICKÉM ZAŘÍZENÍ 72
9.1 HLAVNÍ CÍLE PROJEKTU 73
9.2 CÍLOVÁ SKUPINA 74
9.3 ZDŮVODNĚNÍ PROJEKTU A CÍLE PROJEKTU 74
9.4 TVORBA NÁVRHU PROJEKTU 74
9.4.1 Návrh a implementace změny organizační struktury 75
9.4.2 Tvorba návrhu motta, vize, hodnot, cílů a strategie 76
9.4.3 Návrh pravidel pro řešení problémů 78
9.4.4 Výběr školitele k zajištění vzdělávacích aktivit pro zaměstnance 80
9.5 REALIZACE PROJEKTU 81
9.5.1 Seminář pro zaměstnance 84

9.5.2 Seminář pro management 85
9.6 ČASOVÁ ANALÝZA NÁVRHU PROJEKTU 87
9.6.1 Výpočet kritické cesty projektu 90
9.7 NÁKLADOVÁ ANALÝZA NÁVRHU PROJEKTU 91
9.8 RIZIKOVÁ ANALÝZA NÁVRHU PROJEKTU 93
10 ZHODNOCENÍ NÁVRHU PROJEKTU 98
ZÁVĚR 99
SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY 101
INTERNETOVÉ ZDROJE 103
SEZNAM OBRÁZKŮ 106
SEZNAM TABULEK 107
SEZNAM PŘÍLOH 109

ÚVOD

Zdravotnická zařízení hrají v životě nemocných významnou roli. Jsou pro ně zpravidla východiskem při různých zdravotních problémech. V dnešní době se však zdravotnická zařízení nachází nejen v atmosféře ekonomické nejistoty, ale také v prostředí sílící konkurence. Jsou proto ohroženy jistotou budoucnosti, na které se podílí velká fluktuace a především všeobecný nedostatek zdravotnického personálu. Cíl zdravotnického zařízení by tak neměl být orientován na zisk, ale především na dobré jméno organizace, tj. firemní kulturu.

Je potřeba si uvědomit, že pod narůstajícím tlakem konkurence je nevyhnutelná inovace interního stavu organizace, a to především v oblasti lidských zdrojů. Budování dobrého jména daného zdravotnického zařízení znamená nastavit jasné postupy, které směřují k systematickému naplňování stanovených cílů.

Nezastupitelnou roli při efektivní inovaci v oblasti „corporate culture“ má management. Je potřeba analyzovat skutečný stav firemní kultury v organizaci, nastavit pravidla k inovačnímu procesu, sociální problematice a sledovat také jejich respektování. K formování nastavených procesů je potřebná spolupráce všech, kteří v dané organizaci pracují. Je potřeba, aby byla vnímána hodnota práce, zodpovědnost za vykonanou práci, respektování jednoty v rozhodování a také nastavení spravedlivé stimulace za dobře odvedenou práci.

Diplomová práce se zabývá vypracováním návrhu projektu na posílení firemní kultury v konkrétním zdravotnickém zařízení. Teoretická část definuje firemní kulturu, její úlohu, jednotlivé složky, typologii, determinanty a motivaci ke změnám. Je kladen důraz především na výkonnost a efektivitu firmy, které vychází z obecně uznávaných teorií. Popisuje také vybrané diagnostické metody, které jsou využívány při zkoumání firemní kultury a jsou použity v diplomové práci. Praktická část se zabývá seznámením s vybranou firmou, tj. popisem zdravotnického zařízení, marketingovou analýzou a analýzou současného stavu firemní kultury v dané organizaci, znázorněním výsledků provedeného dotazníkového šetření a hledáním zdrojů pro funkční firemní kulturu.

Závěr diplomové práce tvoří shrnutí analytických závěrů a návrhu nové koncepce k posílení firemní kultury, který vychází z vygenerovaných nedostatků z provedených analýz. Zaměřuje se na míru spokojenosti, společné hodnoty, orientaci a posílení firemní identity

tak, aby se podařilo dosáhnout jejího žádoucího stavu. Ten zahrnuje všemi akceptovatelné pracovní prostředí, pracovní podmínky a spokojenost zaměstnanců, které jsou nezbytné k zajištění kvalitní poskytované péče.

CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE

Diplomová práce se zabývá analýzou současného stavu firmy, její firemní kultury a návrhem změn k dosažení jejího zlepšení.

Hlavním cílem diplomové práce je znázornit teoretické poznatky vztahující se k tématu této práce, analyzovat současný stav firemní kultury a na základě vygenerovaných nedostatků navrhnout projekt jejího posílení.

K naplnění hlavního cíle byly stanoveny i dílčí cíle:

- Provedení literární rešerše a prostudování odborné literatury vztahující se k firemní kultuře.
- Provedení analýzy marketingového prostředí vybrané firmy – PEST, SWOT analýza.
- Provedení výzkumu (kvantitativního) se zaměstnanci firmy na základě dotazníkového šetření zaměřeného na prvky firemní kultury a efektivitu firmy.
- Vypracování návrhu projektu na posílení firemní kultury, který je podroben časové, finanční a rizikové analýze.

Teoretická část zahrnuje souhrn teoretických poznatků. Definuje základy firemní kultury, její úlohu, jednotlivé složky, typologii, determinanty, motivaci ke změnám a dále vybrané diagnostické metody, které jsou využity ke zpracování diplomové práce.

Praktická část se zabývá představením vybraného zdravotnického zařízení, marketingovou analýzou a analýzou současného stavu firemní kultury. Jako výzkumná metoda byl zvolen kvantitativní výzkum dotazníkovou metodou. Použitý DOCS dotazník je zaměřen na rozvoj firemní kultury. Dotazníkový průzkum byl realizován v únoru 2019 a cílovou skupinou byli zaměstnanci firmy. Dotazníky poskytly v relativně krátkém časovém období zjištění poměrně velkého množství informací od zúčastněných respondentů. Dotazníkové šetření bylo provedeno se svolením vrcholového managementu vybrané firmy.

Znázornění výsledků provedeného dotazníkového šetření a zhodnocení stavu firemní kultury tvoří podklad pro návrh projektu změn k vytvoření funkční firemní kultury s vysokým obsahem dobré kvality poskytované péče.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 FIREMNÍ KULTURA (CORPORATE CULTURE)

1.1 Vymezení pojmu firemní kultura a její definice

Firemní kultura má mnoho podob. Dle Zikmunda (© 2010 - 2011) ji nelze přesně definovat. Uvádí, že firemní kultura je souborem vzorců jednání, pracovních norem, hodnot, postupů a zvyklostí uplatňovaných ve firmě. Souček (© 2012) uvádí, že firemní kulturu lze charakterizovat jako soubor různých procesů (chování, komunikace apod.), které se snaží ve firmě udržovat a zlepšovat = pozitivní procesy, ev. minimalizovat = negativní procesy. Lojda (2011, s. 140) uvádí, že firemní kulturu lze považovat za efektivní nástroj řízení, který vyžaduje vedení schopným manažerem. Gladkij (2003, s. 174) definuje firemní kulturu jako: *„Institucionální kultura je integrovaný model, který je podílem očekávání, hodnot, chování, předpokladů a domněnek, a jenž se asociuje v symbolech a rituálech, které nabyli členové instituce v průběhu času.“*

Miller et. al. (2017, s. 24) popisuje firemní kulturu jako něco, co lze popsat: „*Jak se tu věci dělají.*“ Nasměrování firemní kultury k požadovanému cíli vyžaduje důkladně prozkoumat její teoretickou úroveň. To znamená, že je potřeba zaměřit pozornost nejen na to, jak se věci dělají, ale především proč a co dělat. Cílem je dosáhnout zlepšení činnosti podniku, spokojenosti zaměstnanců a optimálního rozvoje podniku.

Dle Gladkého (2003, s. 174 - 175) má řada zdravotnických zařízení stejné očekávání a hodnoty, které jsou zaměřeny na laskavost, nestrannost, respekt a spravedlivost ve vztahu k pacientovi, včetně záruky plnění pracovních povinností zaměstnanci. Tyto normy, hodnoty a očekávání se tvoří v komunikačních projevech, organizační vizi a poslání dané organizace. Manažer, který pracuje ve firmě krátce je schopen ovlivnit první úroveň firemní kultury = artefakty. Teprve po delší době je schopen svým chováním ovlivňovat i hodnoty a předpoklady organizace. Je však nezbytné, aby si byl vědom vlastního chování, které je ve shodě s jeho osobními cíli a cíli organizace.

Lukášová (2010, s. 18) definuje organizační kulturu jako: „*Soubor primárních hodnot, přesvědčení, postojů a norem chování, které jsou ve firmě sdíleny a které se projevují v myšlení, cítění a chování členů organizace a v artefaktech materiální a nemateriální povahy*.“

1.2 Firemní kultura a identita

Souček (© 2012) uvádí, že firemní kultura je pokládána za synonymum firemní identity. Dle Lukášové (2010, s. 65) je významnou dílčí částí a spoluurčujícím činitelem vývoje organizace směrem ke zlepšení výkonnosti firmy. Firemní kultura však nefunguje samostatně, ale je součástí organizačního celku a je propojena zejména s organizační strategií firmy.

Plánování a uplatňování strategických rozhodnutí se pak děje prostřednictvím lidí, kteří jsou nositelé organizační kultury, tj. určitého přesvědčení, názorů, hodnot a norem chování. Variabilní strategie firmy ovlivňuje chování lidí nejen uvnitř firmy, ale je zaměřena i na chování firmy vůči okolí.

Urban (2014, s. 11 - 12) popisuje, že se od 70. let minulého století v manažerské praxi zvýšeně věnuje pozornost firemní kultuře. Definice firemní kultury („corporate culture“) se odlišují podle firemních projevů, které jsou do ní promítány a zároveň určují a spoluutvářejí její podobu. Vymezuje rozdíl mezi firemní kulturou a firemní identitou. Obsahem **firemní kultury** je uspořádání a materiální vybavení prostor firmy, vzhled a forma dokumentů a nástrojů firmy k prezentaci. Ty zahrnují logo firmy, oděv zaměstnanců („dress code“), jednání firmy a další nástroje, kterými firma působí na své okolí.

Firemní identita („corporate identity“) zahrnuje image, kterým firma ovlivňuje své okolí (budoucí zaměstnance, obchodní partnery, zákazníky) s cílem dosáhnout svých obchodních cílů.

1.3 Determinanty firemní kultury

Schein (2004 in Miller, 2017, s. 24 - 25) a D. R. Denison (1982 in Lukášová, 2012, s. 30 - 32) definují firemní kulturu jako víceúrovňový jev, na kterém je kultura manifestována. Uvádějí tři odlišné úrovně pohledu na firemní kulturu, a to:

1. **Artefakty** – viditelné či hmatatelné prvky kultury (styl vybavení, dress code, speciální slovník).
2. **Normy a hodnoty** – vědomě vyjádřená pravidla nebo normy (způsob chování uvnitř firmy).
3. **Stěžejní předpoklady** – neviditelná a neuvědomovaná rovina kultury (sdílené předpoklady, stěžejní přesvědčení).

Obrázek 1. Model organizační kultury (zdroj Miller et al., 2017, s. 25)

Urban (2014, s. 27) popisuje determinanty jako faktory, které ovlivňují chování vedoucích a dalších pracovníků a které působí jak uvnitř firmy, tak i zvenčí.

Vysekalová et. al. (2009, s. 72) uvádí, že k porozumění firemní kultury je potřeba její determinanty pochopit. Poukazuje rovněž na propojenost firemní kultury a firemní komunikace, které na sebe vzájemně působí.

Hmotné determinanty	**Nehmotné determinanty**
majetek firmy	zájmy vlastníků
úroveň vybavení	zájmy managementu
	zájmy zaměstnanců
Minulé determinanty	**Současné determinanty**
historie firmy	používané struktury a procesy
dějiny národa	legislativa
Ovlivnitelné determinanty	**Neovlivnitelné determinanty**
úroveň vzdělanosti zaměstnanců	stáří firmy
právní forma firmy	národní mentalita
Determinanty brzdící shodu vžité a strategicky potřebné kultury firmy	**Determinanty podporující tuto shodu**
setrvačnost vžité kultury	kvalitní řídící impulzy

Obrázek 2. Determinanty firemní kultury (zdroj Vysekalová et. al., 2009, s. 72)

1.3.1 Vnitřní determinanty firemní kultury

K vnitřním faktorům působícím na tvarování firemní kultury se řadí:

- **Hodnoty a charakteristiky manažerů firmy** – charakteristika zahrnuje postoje, povahové rysy, zvyky a motivy, které se promítají do stylu vedení. Hodnoty se znázorňují ve způsobu jednání a tvorbě personální politiky. Hodnoty lze rozdělit na hodnoty firmy a hodnoty zaměstnance, který je v kontaktu s firemní kulturou. Významnou roli v této oblasti představuje osobnost zakladatele firmy.
- **Cíle a strategie firmy** – tato oblast zahrnuje velikost firmy, řídící a organizační strukturu, používanou technologii, vzdělání, typy profesí, věk, typ vlastnictví a výsledky hospodaření.

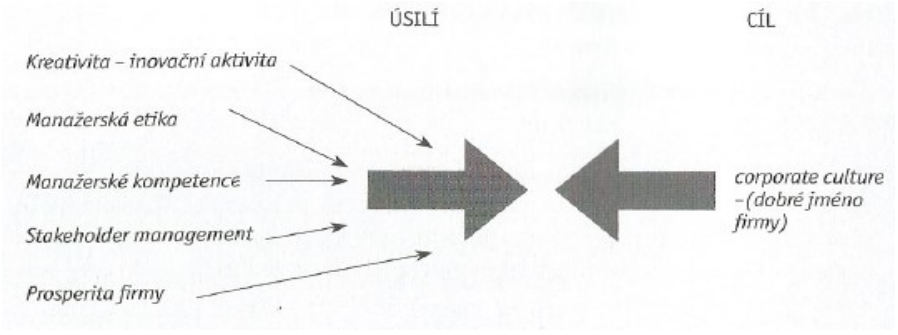
Strategie se zabývá krátkodobými nebo dlouhodobými ekonomickými výsledky, rozvojem zaměstnanců a jejich spoluúčastí na rozhodování ve firmě.

(Urban, 2014, s. 27 - 28)

Dytrt et. al. (2009, s. 107) popisuje vlivy působící na vývoj firemní kultury:

- **Společenská úroveň a užitečnost firmy** mají vliv na její prospěšnost a etické chování uvnitř ekonomického prostředí. Dobré jméno firmy je důležitým marketingovým přínosem. Vývoj firmy ovlivňuje i přístup zaměstnanců mezi sebou navzájem, přístup k zaměstnavateli, k zákazníkům a také vztah zaměstnavatele k podřízeným. Důležitou roli hraje především jakým způsobem a do jaké míry firma vnímá svou funkci, postavení.
- **Záměr, cílevědomost a schopnost managementu modernizovat** – flexibilní reakce na potřeby a poptávky trhu s cílem usnadnit rozvoj firmy v souladu s její strategií a záměrem.
- **Stabilita firmy** – vyplývá z cíle plánovat dlouhodobé cíle a činnosti k jejich realizaci a plnění.
- **Manažerská etika** – signifikantní aspekt při hodnocení firem, což má vliv na srozumitelnost všech procesů a stanoviska celého kolektivu.

  Dytrt (2011, s. 50 - 53) popisuje význam uplatňování manažerské etiky jako symbol záruky a prosperity firmy. S rozvojem strategie se rozvíjí i firemní kultura. Díky tomu se soustavně vytváří dobrá značka podniku při postupném uvědomování a osvojování si principů etiky.



Obrázek 3. Metody přispívající k dosažení dobrého jména firmy (zdroj Dytrt a kol., 2011, s. 52)

1.3.2 Vnější determinanty firemní kultury

K vnějším faktorům určujícím podobu firemní kultury se řadí ekonomické a další podmínky oboru, ve kterém firma působí.

Ekonomické faktory vychází z odvětví a postavení firmy v daném oboru. Odráží se zde míra rizik, kterému je firma vystavena, konkurence okolí o další ekonomické faktory prostředí související s globálním stavem ekonomiky. (Urban, 2014, s. 32)

Slouka (2017, s. 105) popisuje jako významného činitele firemní kultury i dlouhodobou strategii firmy zaměřenou na motivační faktory, které lze rozdělit na:

- **vnitřní faktory** - stimulace pracovníka ke kvalitnímu plnění pracovních povinností;
- **vnější faktory** - pochvala, úspěch, právo vyjádřit svůj názor, kritika, zpětná vazba;
- **pasivní** – mzda jako odměna za odvedenou práci;
- **aktivní** – benefity při práci – např. služební auto, které lze využívat i pro osobní potřebu, životní pojištění.

1.4 Klasifikace firemní kultury

Diferenciace firemní kultury probíhá jednak na základě určení vlastností, jednak na základě společných a souvisejících rysů firem. (Urban, 2014, s. 35)

1.4.1 Vlastnosti firemní kultury

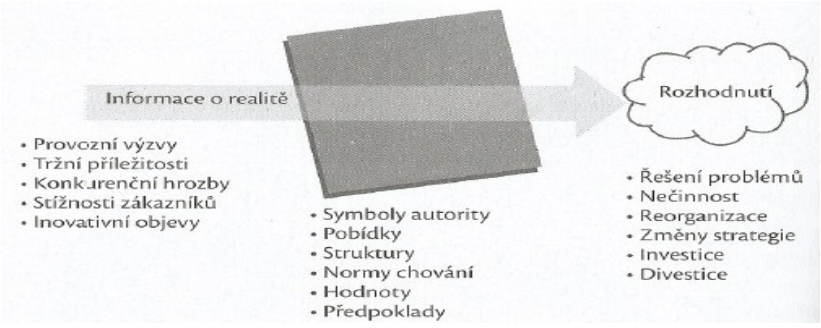
Dimenze firemní kultury je posuzována na základě určitých rysů. Mezi hlavní rozměry firemní kultury patří:

- **zaměření na vztahy, výkon a sociální ohleduplnost** – je nejdůležitější vlastností, která se soustředí na hodnoty, výkonnost, soutěživost, asertivitu, mezilidské vztahy;
- **náročnost a tendence tolerovat nedostatky** – důraz se klade na důslednost, přesnost, vysoké pracovní nasazení, odpovědnost, zájem o vzdělávání, malou akceptaci nevýkonnosti, snížení kvality;
- **tendence vyhýbat se riziku a nejistotě, ochota podstoupit riziko –** tato vlastnost zahrnuje dva protipóly – jeden je zaměřen na určení jasných pravidel a postupů, druhý je opakem, tzn. při nastavení pravidel i řešení problémů ponechat benevolenci zaměstnancům;

- **pružnost, důraz na tradice, pravidla a kontrolu** – důraz se klade jednak na výsledky, jednotnost pracovních činností, jednak na přesné dodržování postupů, pravidel, schopnost rychle se rozhodovat a zavádět nové postupy, myšlenky;
- **individualismus a týmová práce –** individualismus zahrnuje dimenzi samostatné práce zaměstnance, týmové práce, kooperaci, podporu při skupinovém výkonu;
- **míra nerovnosti mezi osobami ve firmě, způsob rozhodování** – zahrnuje rozdíly ve firmě mezi osobami a pozicemi, rozdíly v rozhodování, odpovědnosti, odměňování, odráží dimenzi firemní hierarchie;
- **tendence k řešení konfliktů** – je určována mezilidskými vztahy, otevřenou komunikací – časné řešení komplikací předchází jejich vzniku, odkládání řešení konfliktů bývá způsobeno obavami z jejich dopadů na dané subjekty;
- **zájem o determinanty firemní kultury** – vnitřní prostředí se zabývá časovým horizontem plánování, stabilitou firmy, dodržováním stanovených pravidel a vnějšího prostředí, které zkoumá konkurenci, zákazníky, reakce na tržní příležitosti;
- **důvěra a informační otevřenost** – zahrnuje dostupnost informací, eliminaci konfliktů, kladné vztahy mezi zaměstnanci a managementem.

(Urban, 2014, s. 36 – 39)

Miller et. al. (2017, s. 99 - 101) definuje jako vlastnost firemní kultury shrnutí přesvědčení, významu, způsobu chování, artefaktů a filtrování předložených informací. Filtrování skutečností přes organizační kulturu umožňuje učinit kvalitní rozhodnutí. Přemýšlením o postupu a výsledku rozhodnutí lze dosáhnout zdokonalení a pokroku v rozhodnutí. Rozhodování však musí být založeno na tradicích, úctě k autoritám a všeho podstatného pro danou situaci.



Obrázek 4. Organizační kultura jako filtr pro rozhodování (zdroj Miller et al., 2017, s. 100)

1.5 Typologie firemní kultury

Význam typologií firemní kultury je teoretický a praktický. Teoretickým smyslem je prohloubení poznání v dané problematice. Praktický smysl spočívá v porovnání stavu kultury ve firmě s teoretickými základy a také v poradenské činnosti.

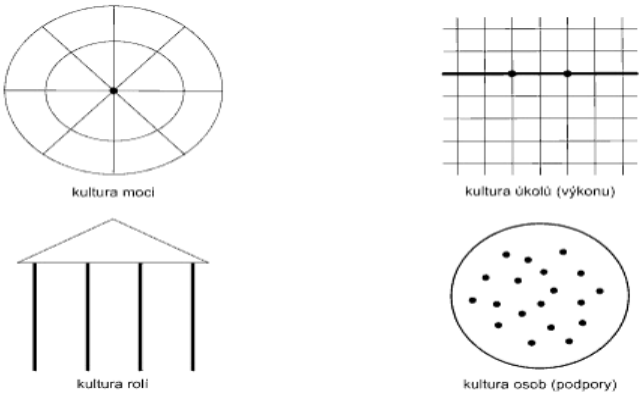
Samotné poznání kultury dané organizace nestačí, je nezbytné jí také porozumět, chápat problémy lidí uvnitř organizace a umět zjištěný stav interpretovat.

(Lukášová, 2010, s. 22 - 23)

1.5.1 Typologie formulované ve vztahu k organizační struktuře

- ***Typologie R. Harrisona a Ch. Handyho***

Lukášová (2010, s. 100) definuje typologii autora R. Harrisona, který vymezil čtyři základní typy firemní kultury – kulturu moci, kulturu rolí, kulturu úkolů/výkonů a kulturu osob. Charles Handy pak tyto ideje rozpracoval do jednoduchých piktogramů.



Obrázek 5. Schematické znázornění organizačních struktur podle Ch. Handyho (zdroj Lukášová, 2010, s. 100)

- ✓ **Kultura moci** - dle znázornění se vlákna pavučiny rozbíhají od středu a jejich paprsky představují vliv, sílu a vzájemnou propojenost vztahů. To znamená, že vůdčí osobnosti se nachází v centru firmy a jejich úkolem je řídící a kontrolní funkce. Členové firmy očekávají rozhodnutí, pokyny k činnosti od nadřízeného. Ve firmě hraje důležitou roli vzájemná důvěra, komunikace, výsledky. Nejsou pevně stanovená pravidla, a proto se neposuzují prostředky k dosažení stanovených cílů. Tato kultura má schopnost pružně reagovat na rizika, hrozby, které by mohly ovlivnit výsledek. Vyskytuje se spíše v menších firmách.

- ✓ **Kultura rolí** – základ tvoří hierarchická struktura, která je založena na plánech, pravidlech, normách, ale i logičnosti, rozumovém chápání. Jsou vymezeny pracovní funkce, pracovní postupy, normy, odbornosti, včetně stanovení odpovědnosti. Kulturu upevňuje podrobný popis procesů a jednotlivých činností. Upřednostňuje spíše stabilní prostředí, než kreativitu, novátorství. Vyskytuje se ve státní správě, velkých firmách.
- ✓ **Kultura úkolů/výsledků** – je orientována na plnění stanovených úkolů, realizaci plánovaných projektů. Funkcí managementu je orientovat se na individuální úkoly, projekty, výběr vhodných pracovníků. Vyzdvihuje především odbornost a opírá se o týmovou spolupráci a odpovědnost za vykonanou práci, resp. dosažené výsledky. Handy uvádí, že tato kultura se nejvíce vyskytuje mezi manažery nižší a střední linie. Upřednostňuje pružnost a přizpůsobivost trhu požadavkům zákazníků.
- ✓ **Kultura osoby** – podstatu tvoří jednotlivec, který pracuje samostatně. Kultura je zaměřena na individuální cíle, členové pracují samostatně. Např. lékaři, právníci, kdy žádný z nich není v dominantní pozici.

(Lukášová, 2010, s. 99 - 102, Fišer, 2014, s. 40 - 42)

- ***Typologie F. Trompenaarse***

Lukášová (2010, s. 102 – 104) uvádí, že východiskem této typologie jsou dva rozměry, a to:

- **Orientace na úkoly a vztahy** – bere v úvahu dominantní styl vedení.
- **Hierarchie a rovnost** – přihlíží k organizační struktuře firmy.

Kombinací těchto dimenzí se rodí čtyři typy kultur:

- ✓ **Kultura rodiny** – dominantní jsou blízké vztahy v souvislosti se stupnicí hodností. Včele je „otec“, který představuje vážnost, moc a vykazuje znalosti, zkušenosti.
- ✓ **Kultura Eiffelovy věže** – přesné rozčlenění rolí a funkcí, které jsou koordinovány výše postavenými pracovními pozicemi. Jedná se o stanovené pozice v hierarchické kultuře. Pracovní pozice jsou obsazovány podle kvalifikace a zručnosti.
- ✓ **Kultura řízené střely** – je orientována na úkoly = dosažení stanovených cílů. Pracovníci se operativně přizpůsobují aktuálním podmínkám, kdy vyhledají individuální nástroje ke splnění cílů. Využívají rovněž doporučení odborníků a informace získané ze zpětných výstupů.

- ✓ **Kultura inkubátorů** – východiskem je seberealizace pracovníků. Upřednostňována je kvalita jednotlivců. Typickou vlastností je připravenost k inovaci, produkce nových věcí, ověřování nových myšlenek. Ostatní vyjadřují své názory, recenzují, pomáhají při hledání zdrojů k tvořivé činnosti.

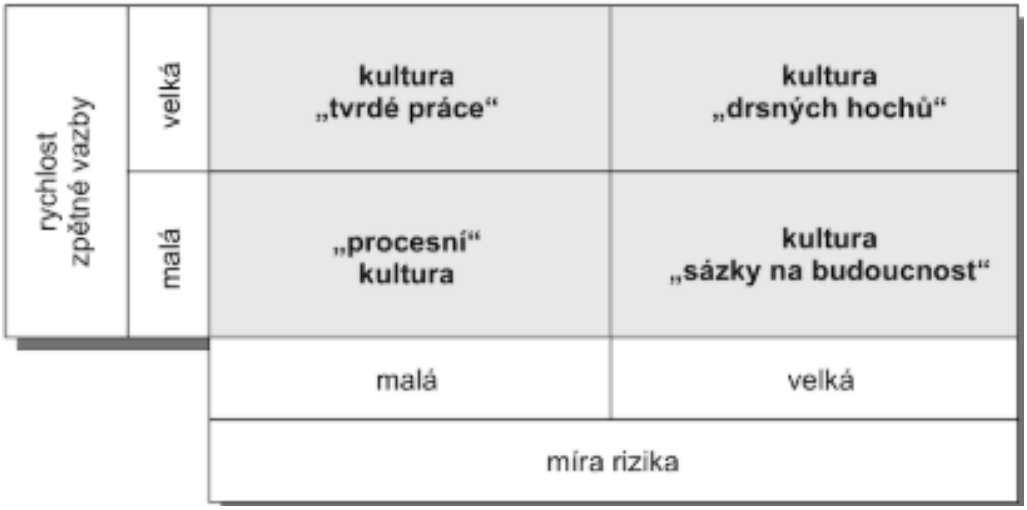
1.5.2 Typologie formulované ve vztahu k vlivu prostředí a reakci organizace na prostředí

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

Kultura firmy je motivována sociálním a podnikatelským prostředím, ve kterém působí. Vliv prostředí je určován čtyřmi základními typy kultur:

- ✓ **Kultura drsných hochů** – vychází z individualismu. Pracovníci nechtějí být součástí kolektivu. Podstupují velké riziko, aby byl jejich výkon co nejlepší. Opírají se o zpětné informace, které se vztahují k úspěšnosti vykonané práce. Mezi pracovníky tak panuje napětí, soutěživost. Jsou nekompromisní k sobě i ostatním a neakceptují chyby. Pracují pod tlakem, proto jsou často ohroženi syndromem vyhoření.
- ✓ **Kultura tvrdé práce** – vyskytuje se u firem zaměřených na prodej. Důraz se klade na aktivní činnost, motivaci a vzájemnou spolupráci v týmu sloučenou s rozptýlením. Zaměřuje se na spotřebitele a jeho potřeby. Kladný výsledek je spojen s aktivitou, množstvím produkce objemu a pohotovou činností. Je upřednostňována kvantita před kvalitou.
- ✓ **Kultura sázky na budoucnost** – pracovníci jsou na sobě závislí, umí pracovat pod tlakem, respektují autority, stupnici hodnot, kompetence. Výsledek rozhodnutí se projeví teprve s odstupem řady let, proto je potřeba ke konečnému verdiktu přistupovat uvážlivě. Tato kultura je typická pro letecké, naftařské společnosti, chemický nebo jaderný výzkum.
- ✓ **Procesní kultura** – vyskytuje se ve státní správě, bankovnictví, pojišťovnictví. Tato kultura představuje malé riziko a minimum zpětných informací. Pracovníci se zaměřují na precizní výkon, přesnost s tendencemi často přehánět drobnosti. Při práci jsou upřednostňovány pracovní postupy, pozice, kompetence a jasná struktura firmy. Úspěch není jasně formulován a další cesta k jeho dosažení je předmětem řešení na jednáních, pracovních poradách.

Deal a Kennedy zjistili, že silné kultury zručně smíchají prvky všech čtyř druhů kultur, což umožňuje efektivně pracovat v měnícím se prostředí kolem. (Lukášová, 2010, s. 104 – 106)



Obrázek 6. Typologie organizační struktur podle T. E. Deala a A. A. Kennedyho (zdroj Lukášová, 2010, s. 104)

- ***Ansoffova typologie***

H. I. Ansoff (in Lukášová, 2010, s. 105 – 107) odlišuje druhy firemních kultur podle reakce firmy na požadavky prostředí. To znamená, že může být:

- ✓ **Stabilní** – firma je zaměřena na minulost a má averzi k riziku.
- ✓ **Reaktivní** – firma je zaměřená na současnost a toleruje malé riziko.
- ✓ **Anticipující** - firma je zaměřená na současnost, přijímá známé rizika a má schopnost provádět jednotlivé změny.
- ✓ **Prozkoumávající** - firma je zaměřená na současnost i budoucnost, uznává rizika i změny.
- ✓ **Tvořivá** - firma je zaměřená na budoucnost a přijímá rizika.

- ***Typologie R. E. Quinna a jeho spolupracovníků***

Lukášová (2010, s. 108 – 110) charakterizuje tuto typologii jako *„model soupeřících hodnot“*. To znamená, že kombinací dvou rovin, rozměrů vznikají další čtyři typy kultur – flexibilita a kontrola zaměření - interní a externí.

Každý typ kultury se vyznačuje určitým cílem a prostředky k jeho dosažení. **Klanova kultura s**e vyznačuje týmovým myšlením, je zaměřena na tradice, morální hodnoty, loajalitu a úspěch je považován za výsledek pozitivního interního prostředí. **Hierarchická kultura** se vyznačuje hierarchickým prostředím, kde se klade důraz na postupy, předpisy,

pravidla. **Adhockratická kultura** se vyznačuje podnikatelským a tvořivým prostředím, ve kterém je podporována inovativnost, tvořivost, schopnost přizpůsobení. **Tržní kultura** je zaměřena na výsledky, dosažení měřitelného cíle v konkurenčním prostředí.

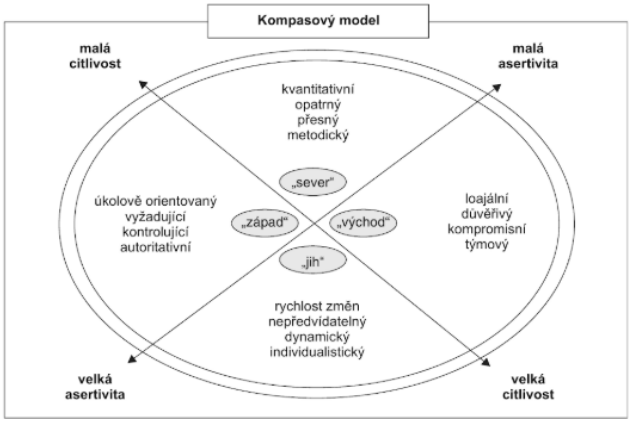
Obrázek 7. Model soupeřících hodnot (zdroj Lukášová, 2010, s. 108)

1.5.3 Typologie formulované ve vztahu k chování organizace

Lukášová (2010, s. 117 – 125) popisuje modely chování firmy na trhu a vůči jiným firmám, způsob jednání mezi zaměstnanci navzájem a ke své firmě.

- **Kompasový model** autorka W. Hall představuje jako vzorec chování kulturních stylů. Odlišuje dvě významné hlediska firemní kultury, a to prvky kultury = vzorce chování a části kultury = kultura jednotlivce, jednotlivých oddělení, odvětví, které na sebe vzájemně působí = vztahové segmenty.

  Záměrem kompasového modelu je stvořit nástroj, pomocí kterého lze předvídat, chápat a spravovat kulturní rozpory mezi firmami.



Obrázek 8. Kompasový model Wendy Hall (zdroj Lukášová, 2010, s. 121)

- **Typologie „krychle 2S“** (R. Goffeeho a G. Jonese) - zaměřuje se na charakter vztahů a jejich dopad na efektivnost firmy. Zahrnuje dvě dimenze, a to:
  - solidaritu – vychází ze společných zájmů, úkolů, cílů;
  - sociabilitu – schopnost ke sdružování vztahů ve společnosti, mezi členy firmy.

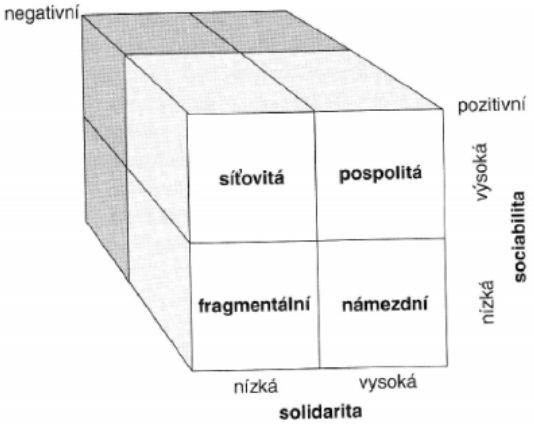
Ruku v ruce s vyšší mírou solidarity se zvyšuje i efektivní spolupráce na pracovišti. Čím nižší je úroveň sociability, tím více jsou členové firmy zaměřeni sami na sebe.

Propojením těchto dvou dimenzí se dále vyvíjejí další čtyři typy kultur:

- síťovitá (převažuje sociabilita nad solidaritou);
- pospolitá (solidarita a sociabilita jsou v rovnováze);
- fragmentární (převažuje individualismus, samostatná práce – pracovníci jsou loajální vůči firmě. V případě, že převažuje sobeckost, arogance vůči okolí může přerůst do negativní podoby).
- námezdní (převažuje solidarita na sociabilitou).

Všechny tyto kultury se dále rozdělují na pozitivní a negativní formu. To znamená, že vznikne osm typů kultur, které znázorňují krychli.

(Lukášová, 2010, s. 128 - 132)



Obrázek 9. Model „krychle 2x“ Gofeeho a Jonese (zdroj: Gofee, Jones in Lukášová, 2010, s. 129)

2 ÚLOHA FIREMNÍ KULTURY

2.1 Význam firemní kultury

Firemní kultura je dle Váchala et. al. (2013, s. 598 - 599) projevem tradic a hodnot, které se projevují v každodenním jednání a jsou respektovány a uznávány zaměstnanci firmy. Zvyklosti jsou udržovány celistvostí v chování zaměstnanců a navzájem si předávanými legendami o úspěších, kterých firma dosáhla. Opakování zažitých postupů je všeobecně chápáno jako klíč k opakování úspěchů. Úkolem firemní kultury je reagovat na diametrálně se měnící podmínky, které ovlivňuje povaha reakcí firmy na změny v okolí. K zajištění efektivnosti je potřeba podporovat povahu firemní kultury k inovaci. Ta je nezbytnou součástí firemních činností, které pronikají do všech částí procesů firmy.

Kilíková a spol. (2008, s. 58 - 59) popisuje důležitou roli firemní kultury ve zdravotnických zařízeních. Je charakterizována jako hromadné vnímání chování firmy k lidem, zaměstnancům, pacientům podle toho, jak si představují lidé interpersonální vztahy. Odráží základní hodnoty managementu, proto se opírá o vzorce chování vrcholového managementu.

Kvalitní organizační kultura je zárukou loajálnosti zaměstnanců, vysoké produktivity práce, kreativity, angažovanosti a dobrého přístupu k práci.

Každá firma, každé pracoviště má svou organizační kulturu, která ovlivňuje chování zaměstnanců. Jednotlivé organizační složky lze vyhodnotit podle dosažených výsledků, úspěchů, priorit, uznání, např. poskytování kvalitní péče, pozitivní zpětná vazba… Důležitým hodnotícím faktorem je motivace. To znamená hodnotit podle perspektivy plánovaných změn, které management zamýšlí provést.

Cejthamr et. al. (2010, s. 262 - 263) uvádí, že firemní kultura zabezpečuje propojení hodnot, postojů a napomáhá procesům rozhodování, řízení a koordinace. Tvoří významnou součást výkonné a efektivní firmy. Význam firemní kultury spočívá v chápání zaměstnanců, kteří jsou motivováni pracovat efektivně a s ochotou. Dále rozlišuje podnikovou kulturu na prostředí, které charakterizuje vlastnosti firmy a firemní klima, které svědčí o myšlení zaměstnanců. Firemní klima představuje vztahy mezi lidmi a zařízením a vztahy podřízenosti a nadřízeností. Pokud jsou zaměstnanci přesvědčeni o smyslu svého jednání, vede je to ke zvyšování výkonu a vylepšení pracovního prostředí.

Podle Vavrysové et. al. (© 2016) může firemní kultura znamenat jak přínos, tak i brzdu organizace, která může vyústit až zánikem firmy. Proto je potřeba pracovat na jejím rozvoji. Ten závisí především na vedení firmy, jak naloží s informacemi o struktuře, kultuře organizace, otázkami zaměřenými na zaměstnance, finanční možnosti, ale i vývoj či nastolení změn stávajících procesů.

Šigut (2003, s. 316 - 317) poukazuje na důležitou roli firemní kultury ve zdravotnických zařízeních. Nazývá ji: *„tmelem, který drží oddělení pohromadě během krizových situací a může být také klínem, který rozděluje“.* Bez zdravé firemní kultury není možné zavést kontinuální program zvyšování kvality, zlepšit výkonnost, realizovat proces změn či jej zlepšit.

2.2 Firemní kultura a strategie

Keřkovský et. al. (2003, s. 116) říká, že kulturu nelze nařídit, avšak dá se usměrnit její vývoj. Je potřeba, aby si management uvědomil současný stav firemní kultury a současně stanovil úkoly, kterými ji bude dlouhodobě ovlivňovat v souladu se schválenou strategií firmy.

Šigut (2003, s. 316) a Gladkij (2003, s. 172 - 173, 179) označují firemní kulturu jako významnou součást celku, kterému je potřeba věnovat pozornost, aby firma dosáhla úspěchu. Popisuje nejdůležitější čtyři faktory v procesu změn, a to:

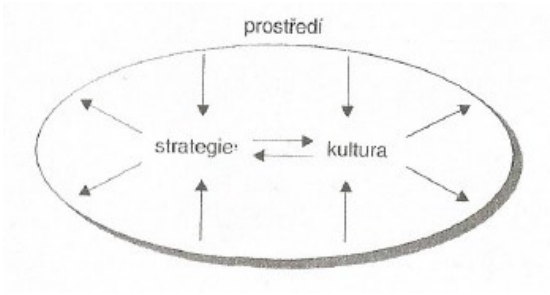
- hodnoty a vize vrcholového managementu;
- jasný směr (poslání, vize, strategie firmy);
- zdravé finanční zázemí;
- zdravá organizační kultura.

Komplexnost prostředí, ve kterém se poskytuje zdravotní péče, vyžaduje systematický přístup vrcholového managementu. Ten vypracuje strategický plán, který zajistí zodpovědné využití všech zdrojů (lidské, finanční, technologické) daného zdravotnického zařízení. Pokud si zaměstnanci strategický plán osvojí, budou vynakládat síly na jeho splnění a tím i k zajištění trvalého úspěchu firmy. Žádoucím efektem je pak zvyšování kvality poskytované péče.

Hillestad (2013, s. 130) popisuje klíčové úkoly managementu k dosažení úspěchu, a to zejména vytváření **poslání** a **vize**. Vysvětluje rovněž zásadní rozdíl mezi vizí a posláním firmy. Říká, že poslání je to, co firma dělá, zatímco vize je to, čím se firma bude do

budoucna zabývat. To znamená, že poslání popisuje současnou existenci firmy, její charakter, identitu a smysl činností, které jsou zaměřeny na klienta. Definuje rovněž geografickou oblast, kterou firma svými službami pokrývá, filozofii a hodnoty firmy, její silné a slabé stránky, vnímání firmy veřejností. Vize směřuje do budoucnosti, tj. hledá odpověď na otázku: „Co chce firma dokázat v příštích pěti, deseti letech? Jakou podobu chce mít firma?“

Lukášová (2010, s. 65 - 66) poukazuje, že kultura firmy nefunguje samostatně. Je součástí organizačního systému což znamená, že je ve vzájemné interakci se strategií a strukturou firmy. To má vliv rovněž na vztahy ve spojitosti s organizačními procesy a systémy. Správná firemní strategie je chápána jako zásadní prvek úspěchu či neúspěchu každého podnikání. V proměnlivých podmínkách je nezbytná pružná strategie a chování, které reaguje na změny prostředí, aktivní vyhledávání možných problémů a hledání vhodných alternativ k jejich řešení s cílem dosáhnout stability a rozvoje firmy. Kultura firmy pak ještě více nabývá na významu, neboť klíčový je vzájemný vztah mezi strategií, kulturou a prostředím.



Obrázek 10. Vztah strategie, kultury a prostředí (zdroj: Lukášová, 2010, s. 66)

Srpová (2011, s. 185 - 186) upozorňuje na nutnost souladu firemní kultury se strategií. Je nutné vyhodnotit, do jaké míry ovlivňuje strategie firemní kulturu, která může negativně ovlivnit výkonnost firmy.

Miller et. al. (2017, s. 35 - 37) a Svozilová (2011, s. 72 - 74) charakterizují význam správně zvolené strategie. Zároveň upozorňují, že nestačí jen zvolit novou strategii, ale především propojení kultury a praktik umožní firmě dosahovat požadovaných výsledků. Zavádět strategii a kulturu, která dělá firmu a zaměstnance lepšími, není jednoduchá záležitost a vyžaduje dostatek času.

Ulrich et. al. (2014, s. 134) poukazuje, že tvorba vztahu mezi kontextem podnikání, strategií, chováním zaměstnance, podmínkami úspěchu, řízením lidských zdrojů, ukazateli

výkonu je otázkou sladění strategie. K sestavení fungujícího procesu lze využít sedm kroků, které by měly definovat předpoklad úspěchu.

Krok/Otázka	Aktivity	Výstupy
1. Společnost: Kde se budeme o sladění HR snažit?	Zvolte společnost, u které chcete dosáhnout vazby mezi strategií a HR. Tato společnost už pravděpodobně má nějakou strategii a soubor ukazatelů výkonu.	Specifikace společnosti, kde má dojít k navázání strategie a HR.
2. Prostředí: Jaké jsou trendy podnikání?	Definujte kontext podnikání: • Identifikujte hlavní trendy prostředí, které budou vaši organizaci v budoucnu ovlivňovat. • Zabývejte se očekáváními každé z klíčových zainteresovaných skupin.	Zformulujte podmínky vnějšího prostředí a zainteresovaných skupin, které budou utvářet příslušné odvětví a organizaci.
3. Strategie: Jaké faktory pohánějí strategii společnosti?	Specifikujte strategii potřebnou k reagování na vnější podmínky: • Čeho se vaše firma snaží dosáhnout? • Jak nejlépe může vaše firma obsluhovat své zákazníky? • Jaká strategická rozhodnutí budete muset udělat a na základě jakých podkladů?	Připravte jasnou a jednoduchou formulaci do budoucna hledící strategie, jež obsahuje vizi, poslání, cíle a priority.
4. Organizace: V čem musíme jako organizace vynikat?	Identifikujte, auditujte, prioritizujte a definujte klíčové předpoklady úspěchu organizace: • Zvolte dva nebo tři předpoklady úspěchu. • Pro každý z nich připravte behaviorální popisy.	Vyberte dva nebo tři klíčové předpoklady úspěchu strategie.
5. Investice do HR: Jaké jsou priority v oblasti řízení lidských zdrojů?	Investujte do nejdůležitějších přístupů HR podle jejich priority? • Vytvořte typologii nebo menu HR přístupů, které lze použít pro dosažení cílů. • Vymyslete alternativní HR přístupy. • Vyberte kritické HR přístupy. • Rozhodněte o investicích do kritických přístupů (na základě analýzy nákladů a přínosů).	Připravte soubor kritických HR přístupů, které musí být implementovány, má-li být dosaženo požadovaných cílů.
6. Akční plány: Kdo udělá co, kdy, kde a jak?	Připravte konkrétní akční plány (kdo, co, kdy, kde) pro dosažení priorit řízení lidských zdrojů.	Zavažte se k provedení akčních plánů včetně detailního přehledu úkolů, zodpovědností, potřebných prostředků, časových rámců atd.
7. Ukazatele: Jak budeme svůj pokrok měřit?	Definujte scorecard s ukazateli a metrikami užitečnými pro sledování pokroku, zejména u klíčových předpokladů úspěchu.	Zajistěte, aby existovaly ukazatele sledující průběh samotné aktivity a její výsledky.

Obrázek 11. Kroky směřující ke sladění strategie, kultury, HR přístupu a chování (vlastní zpracování - zdroj: Ulrich, et. al., 2014, s. 135-136)

2.3 Firemní kultura a výkonnost

2.3.1 Vliv síly firemní kultury na výkonnost

Silná kultura je vnímána jako kultura, pro kterou je typická stabilita a vysoká úroveň respektování a předávání určitých přesvědčení, hodnot a norem ve firmě. Výhody silné firemní kultury spočívají ve:

- **Vytváření souladu ve vnímání a myšlení lidí** – usnadňuje komunikaci a snižuje konflikty uvnitř firmy, zvyšuje schopnost dosáhnout shody.
- **Usměrňování chování lidí** – sdílení společných hodnot, norem napomáhá dodržování norem, způsobu chování a směřování společným směrem. K tomu je potřeba vybudovat i kontrolní mechanismy, které zabezpečí narůstající schopnosti souhry opatření uvnitř firmy.
- **Sdílení společných hodnot a cílů** – znamená pocit sounáležitosti, loajálnosti k firmě, kladný postoj ke spolupráci. Firemní kultura tvoří význačný zdroj soudržnosti.

Silná firemní kultura může firmu svazovat k minulým zkušenostem (to, co fungovalo, bude i nadále fungovat), což může poškozovat firmu z ekonomického ukazatele. Může:

- **Zabraňovat myšlení v alternativách** – podporuje shodu, přizpůsobení.
- **Způsobovat rezistenci vůči změnám –** zaměstnanci nechápou a nerespektují nezbytnost změny, ulpívají na navyklých stylech chování a myšlení.

Lukášová (2010, s. 73 - 75)

2.3.2 Vliv obsahu firemní kultury na výkonnost organizace

Lukášová (2010, s. 75) konstatuje, že na výkonnost firmy má vliv zejména vzájemná kombinace obsahu a síly firemní kultury. Obsah firemní kultury má dvojí účinnost na efektivnost firmy. Jednak zaměstnance **aktivuje** v souvislosti s danými hodnotami a normami chování. Dále zaměstnance **směruje** k dodržování hodnot a cílů, které jsou vlastní obsahu firemní kultury.

Lukášová (2010, s. 167) zdůrazňuje, že firemní kultura podporuje výkon, pokud je:

- spolupracující se zájmem se prosadit – podporuje loajalitu zaměstnanců;
- propojená a strategicky přiměřená – odpovídá strategii firmy;

- přizpůsobivá – podporuje schopnost přijímat a prezentovat pokyny z vnějšího a vnitřního prostředí a zakomponovat je do plánovaných změn;
- dostatečně silná.

2.3.3 Vliv obsahu kultury na participaci a angažovanosti zaměstnanců

Účast a zaujetí pro změny je dle Lukášové (2010, s. 76 - 77) odrazem chování zaměstnanců. Mohou vystupovat:

- aktivně, angažovaně, iniciativně v prospěch a dosažení cílů firmy;
- nezávisle, samostatně – přijímají odpovědnost za své jednání, výsledky práce;
- loajálně vůči firmě.

Dále konstatuje, že nejdůležitější rolí k dosažení efektivnosti firmy zaujímá přístup managementu, a to způsob vedení lidí, jejich motivace a zásadovost při vzájemné komunikaci, vize, představení priorit. Čím více se zaměstnanci aktivně zapojují do chodu firmy, tím více se zlepšuje výkonnost firmy, což se odráží na spokojenosti zákazníků.

3 UTVÁŘENÍ A ZMĚNA FIREMNÍ KULTURY

3.1 Formování firemní kultury

Urban (2014, s. 57 - 58) charakterizuje formování firemní kultury jako cílené utváření a rozšiřování chování, zásad, postojů, hodnot či přesvědčení, které odpovídají poslání firmy a napomáhají k dosahování cílů firmy. Uvádí, že firemní kulturu je možné tvořit pouze směrem shora dolů. Hlavním předpokladem pro dosažení změn je srozumitelné objasnění cíle a smyslu nové kulturní hodnoty a normy, které jsou v zájmu firmy i zaměstnanců. Je potřeba stavět na funkčních prvcích dosavadní kultury a k formování využívat vhodné prostředky. Sem patří především soustavný příklad managementu a pozitivní i negativní zpětná vazba, včetně pružné odezvy na získané informace.

Proces budování žádoucí firemní kultury je dle Vysekalové et. al. (2009, s. 72) dlouhodobý proces, pro který je klíčová schopnost přizpůsobit se variabilním potřebám trhu a zákazníkům.

Dle Plevové (2012, s. 194 - 195) uvádí, že firemní kulturu nelze snadno tvořit ani měnit, neboť se jedná o komplexní záležitost. Ve zdravotnickém zařízení mají na kulturu firmy vliv především specifické vlivy, a to poslání (hodnoty a cíle) zdravotnictví, zdravotnické profese, rozsah zdravotnických činností a objekty poskytované péče, prováděných činností.

Škrla et. al. (2003, s. 321) přirovnává zdravou organizační kulturu k definici zdraví dle Světové zdravotnické organizace. Vysvětluje, že firemní kultura neznamená jen nepřítomnost nemoci (neochota, pomluvy, závist, zloba, frustrace, konflikty, cynismus), ale také maximální rozvoj potenciálu zaměstnanců a jejich uspokojení z vykonané práce. To se pak projeví loajalitou zaměstnanců, vysokou intenzitou výroby, tvořivou činností, kreativitou, motivací k účasti a spokojeným přístupem k práci.

Kilíková et. al. (2008, s. 59) uvádí, že firemní kultura je záležitost, která vyžaduje komplexní přístup a kterou je obtížné měnit. Je založena na emocích, které drží kolektiv pohromadě a změny tyto vztahy narušují. Plevová (2012, s. 187, 191) popisuje, že firemní kultura představuje jak sílu organizace, tak i její slabost. Každý člen organizace si osvojuje způsoby chování, pravidla, názory, postoje a dělí se o ně, předává je ostatním. Stává se tak jak tvůrcem, tak i výtvorem kultury. V důsledku různých názorů, zvyklostí se stává formování úspěšné firemní kultury namáhavým procesem.

Gladkij (2003, s. 177) uvádí, že management ve zdravotnictví by měl vytvořit takovou kulturu, která motivuje změnu a obnovu zařízení, zabezpečuje ekonomické využití lidského i etnického potenciálu a směruje dané zařízení k budoucnosti. Musí směřovat ke čtyřem zásadním oblastem zdravotnického zařízení:

- **Orientace na služby zákazníkům** (pacientům) – tato myšlenka ve zdravotní péči zahrnuje přednostní postavení pacienta.
- **Průběžné zlepšování kvality** – vzestup spokojenosti pacientů za předpokladu monitoringu linie zlepšování služeb.
- **Péče o zaměstnance** – monitoring jednání se zaměstnanci (odměny za vykonanou práci, jednání se zaměstnanci).
- **Orientace na klíčové prvky systému** – management, který má vliv na chod zařízení (zvenčí, zevnitř), by měl vytvářet atmosféru jistoty a podpory.

3.2 Změna firemní kultury

Změny firemní kultury, jejich tradicí a zásad jsou dle Urbana (2014, s. 57) nezbytné, neboť stávající kultura již mnohdy neodpovídá potřebám a poslání firmy. K inovaci, tvorbě změn je nutný nadhled nad současnou kulturou nebo způsobem řízení organizace.

Svozilová (2011, s. 27) uvádí, že k dosažení jakékoliv vnitřní změny v prostředí firmy je nutné aktivizovat firemní kulturu na všech stupních řízení. Rovněž je nutné přijmout koncept procesního řízení a kontinuálního zlepšování firemních procesů jako nedílnou součást firemní kultury. Důležitým prvkem úspěchu provedené změny je angažovanost managementu firmy.

Fišer (2014, s. 39, 46) popisuje jako hlavní problém při implementaci změny postoj členů firmy, jejich připravenost ke změně, případně k neochotě měnit navyklé vzorce chování a myšlení, které je hluboce zakořeněno v podmínkách stability stávající firmy. Při změně firemní kultury je důležité jednak motivovat členy firmy k inovaci, ke spolupráci a také ujasnit pravidla týkající se způsobu každodenního vystupování. Dále je potřebné určit prostředky k měření a hodnocení projevů chování, které podporuje loajalitu a iniciativu, k překonávání překážek, k dosažení žádoucího firemního cíle a hodnoty.

Lukášová (2010, s. 164 - 165) rozlišuje dva typy změny organizační kultury, a to revoluční a evoluční.

Revoluční změna je charakterizována jako změna strategická, transformační. Je vyvolána silným vnějším nebo vnitřním tlakem, který změnu vyžaduje k udržení existence firmy. Vnější tlak zahrnuje změnu prostředí firmy, vnitřní tlak vychází z hospodářských výsledků, ztráty pozice na trhu apod. Pokud stanovené činnosti a postupy změn nevedou k požadovanému cíli, firma vykazuje známky krize a je potřeba zaujmout radikální a komplexní změnu obsahu firemní kultury. Tato změna zahrnuje více subsystémů firmy, např. změnu firemní struktury, organizační struktury, manažerského uspořádání apod.

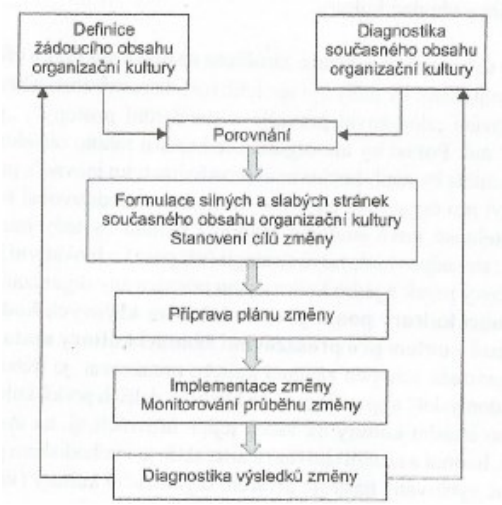
Evoluční změna směřuje ke zlepšení určitého problémového útvaru, oblasti firmy. Změny zahrnují např. posílení orientace na zákazníka. Tento typ změny je prováděn postupně. Proces změn je dlouhodobý a může se jednat o změny hlubšího charakteru.

Změny dále člení na **primární a doprovodné**. Primární změny jsou změny klíčové, kdy firemní kultura poškozuje efektivnost firmy. Doprovodné změny zahrnují změny firemní kultury v důsledku jiného typu změn ve firmě.

3.3 Proces změny firemní kultury

Lukášová (2010, s. 167 - 169) a Urban (2014, s. 89 - 94) konstatují, že shrnutím výsledků o stavu firemní kultury lze zjistit oblasti, ve kterých jsou shledány nedostatky firemní kultury. Z toho vyplývá, že je potřeba dopracovat a specifikovat žádoucí obsah firemní kultury na všech úrovních a k jejímu formování využit všechny zdroje, aby byl proces změny efektivní. Cílem změny je navrhnout vhodné opatření k jejímu zlepšení s využitím současných zdrojů a při poměrně nízkých nákladech. Návrhy opatření pak rozdělit dle priorit, tzn. upřednostnit kroky, které je potřeba zavést co nejdříve a následná opatření, které závisí i na dalších okolnostech. U navrhovaných opatření je nutné doložit i jejich předpokládané náklady, ev. očekávaný výsledek. Nedílnou částí navržených opatření je i jejich zpětná vazba. To znamená pravidelná kontrolní činnost dle určeného časového plánu k ověření účinnosti provedených změn.

Lukášová (2010, s. 166) definuje doporučený proces změny, který začíná ztotožněním se s potřebou změny a končí vyhodnocením výsledku změny. Uvádí doporučený postup změny firemní kultury:



Obrázek 12. Model změny organizační kultury (zdroj: Lukášová, 2010, s. 166)

Změna firemní kultury, resp. přesvědčit zaměstnance ke změnové koncepci je dle Váchala (2013, s. 599 - 60l) činností komplexního systému managementu kvality. Pro způsob překonání změny je velmi důležitá dostatečná informovanost zaměstnanců firmy o prováděných změnách, a také vytváření příležitosti pro zaměstnance v možnostech ovlivnit koncepci plánované změny. Inovace firemní kultury je součástí efektivního provedení organizační změny. Při nastolení změn je vhodné se držet zásadami:

- Do přípravy zapojit možné odpůrce změn. *„lidé přijímají to, co sami mohou nějakým způsobem ovlivnit“*.
- Minimalizovat překvapení – zaměstnance informovat s předstihem, což zaručí bezproblémovou realizaci změn.
- Změny zahajovat postupně – inovaci prováděnou po jednotlivých etapách zaměstnanci lépe akceptují.
- Pružně reagovat na výstražné znamení, na možný odpor určité oblasti implementace změn. Změny neprosazovat mocensky, ale snažit se získat pro provedení spojence.
- Vytvářet prostředí, které je vhodné pro hladkou realizaci změn.
- Využívat odborníky, kteří jsou vůdčími osobnostmi pro uplatnění a realizaci změn. Tito musí být pro zaměstnance autoritou, kterou respektují a podporují management k dosažení žádoucího výsledku.
- Respektovat důstojnost všech aktérů podílejících se na změnách. Kritiku neodmítat, nezesměšňovat.

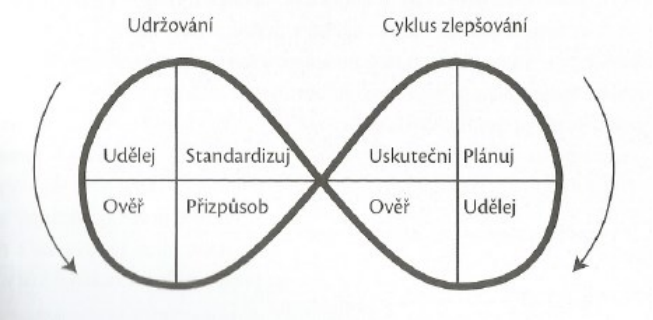
Pro uspokojení rozvoje a potřeb firmy je nutno, aby management motivoval snahu pracovníků a investoval náklady spojené s rozvojem činnosti firmy. Mylným rozhodnutím, nesprávným formulováním informací, neúplnou realizací může firma ztratit vynaložené úsilí, včetně vložených prostředků. (Dyrd, 2009, s. 102)

Griseri et. al. (2010, s. 312) upozorňuje na složitost změnového procesu, včetně problematického udržení provedených změn. Proces změny přirovnává obrazně k „mrznutí“. Výchozí stav je firma, kde jsou zaměstnanci ztotožnění s její organizací letitým způsobem jejího fungování. Průběh změn se rozkládá do tří základních fází. Prvním krokem je rozmrazení, což zahrnuje činnosti, které vedou k prosazení navrhovaných změn. Teprve po uznání nezbytnosti k provedení změn lze přistoupit k druhé fázi, tj, vlastní provedení změny. Konečnou fází je zmrazení, které provedené změny fixuje. Zmrazení slouží k zabezpečení, že zaměstnanci nebudou projevovat snahu k navrácení k předchozím činnostem. Nezbytný je rovněž monitoring výsledků provedených změn, odměny, ev. v případě nutnosti i sankce.

Kubíčková et. al. (2012, s. 51 - 52) charakterizuje proces změny jako projekt, který je vymezen časem, lidskými, materiálními a dalšími zdroji, specifickými procesy a měřitelnými výsledky. Před zahájením procesu je nutné znát odpovědi:

- JAK vypadá stav, kterého chceme dosáhnout? – definování budoucího stavu.
- CO jsou tyto faktory, JAK jsou intenzivní? – faktory, hybné síly ke změnám.
- KDO je bude podporovat, ev. bojkotovat? – síly podporující proces, brzdící síly.
- KDE bude provedena tzv. intervence? – změny firemních systémů, procesů, v řízení lidí.
- JAK intervenci provedeme? – implementace navržených změn (rozmrazení, změna, zamrazení).
- JAK proces dopadl? – hodnocení dosažených výsledků a vyvození závěrů.

Miller et. al. (2017, s. 166 - 168) uvádí, že udržování firemní kultury je energická síla, která se neustále mění a podporuje tvorbu změny kultury. Zásadní činností pro udržení procesu firemní kultury je její pravidelné využití. Udržovací cyklus podporuje chování a pomocí různě kombinovaných cyklů PDCA (z anglického *plan-do-check-act* tedy *naplánuj-proveď-ověř-jednej*) se toto chování zlepšuje a posunuje na vyšší úroveň.



Obrázek 13. Cykly udržování a zlepšování vedoucí k udržitelnosti (zdroj: Miller et. al., 2017, s. 167)

Váchal et. al. (2013, s. 599) upozorňuje na nutnost uzpůsobení podmínek firmy, aby byly akceptovatelné pro zaměstnance. Při změnách je nutné zohlednit především:

- **Hodnoty** – výsledky, zkušenosti, které jsou zažité a jsou projevem chování zaměstnanců v různých situacích. Změny nelze prosadit, nebo se nedaří docílit požadovaného výsledku, pokud hodnoty nejsou obecně akceptovatelné, tzn. že nejsou odmítány prostředím.
- **Integritu** – je podmíněna vymezením úrovně soudržnosti a čestnosti, které se projevují ve všech složkách firmy. Umožňuje plnit stanovené úkoly včas a správně.
- **Převzetí odpovědnosti** – za své chování, eliminace snahy svést vlastní neúspěchy na ostatní. Odpovědnost je klíčovým znakem integrity a důvěry.
- **Lidé** (zaměstnanci) – vzájemná důvěra tvoří základ dobré spolupráce a přijetí společných cílů.

4 DIAGNOSTIKA FIREMNÍ KULTURY

Lukášová (2010, s. 98 - 106, 139) uvádí, že k pochopení spolehlivých a přesných informací o firemní kultuře je nutno provést její diagnostiku. Jejím cílem je najít rozpory v myšlení, vnímání a projevech chování zaměstnanců, které jsou vázány na obsah firemní kultury. Diagnostika může poskytnout managementu nezbytné informace, které jsou klíčové pro řešení problémů.

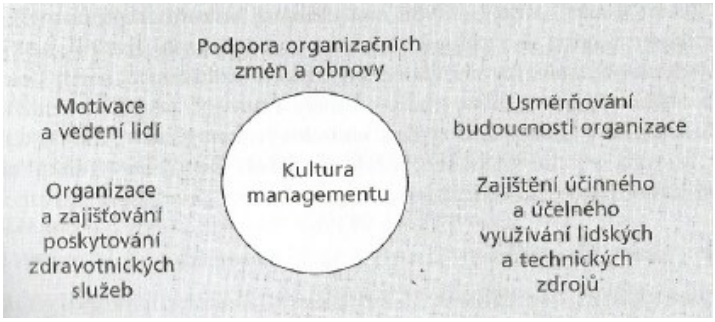
Urban (2014, s. 89), Lukášová (2010, s. 174 - 178) a Keřkovský (2003, s. 116) interpretují analýzu firemní kultury jako kritické posouzení aktuálního stavu a návrh přínosných změn pro firmu. Analýzu současného stavu firemní kultury lze provést pomocí kvantitativních metod (rozhovory, pozorování) s využitím stejného teoretického podkladu. Těmito postupy lze objasnit, jakým způsobem jsou ve firmě sdíleny hodnoty, přesvědčení, názory, normy chování a také identifikovat artefakty typické pro firmu. Porovnáním žádoucí a aktuální firemní kultury lze identifikovat slabé a silné stránky nynější kultury firmy. Výhodou je, že lze zachytit specifika dané kultury, neboť respondenti odpovědi formulují ze svého úhlu pohledu. Nevýhodou je, že rozsah míry rozporu lze jen vykalkulovat. Pokud vyhodnocení analýzy firemní kultury naznačí nesoulad mezi strategií a kulturou firmy, je nutné provést analýzu důležitých zdrojů kulturních rizik a na základě znalostí provést adekvátní opatření.

Vysekalová et. al. (2009, s. 73) zdůrazňuje, že analýza firemní kultury pomáhá managementu orientovat se v atmosféře firmy, způsobu přemýšlení mezi zaměstnanci a také přístupu zaměstnanců k pracovní činnosti. Průzkum firemní kultury může zachytit problémové oblasti, nastavit náhled a tím i naplánovat změny požadovaným směrem. Průzkum firemní kultury je účelně doplňován i průzkumem spokojenosti zaměstnanců.

Gladkij et. al. (2003, s. 178 - 179) a Lukášová (2010, s. 139) zdůrazňují, že pokud má změna dosáhnout žádoucího stavu, musí být provedena cíleně. To znamená, že problém musí být jasně formulován a dále je potřeba zodpovědně vypracovat výzkumný projekt, kde na základě zjištěných kvalitativních a kvantitativních údajů je vyhodnocena kultura z různých hledisek:

- *Podle způsobu, jakým je vykonávána* – způsob práce, prostředky k dosažení úspěchu, kdo stanovuje priority, projekty, včetně časového harmonogramu.
- *Podle způsobu, jakým se projevuje chování* – způsob ocenění práce, pravidla uznávání něčí práce.

- *Podle způsobu, jakým se motivuje na oddělení* – stimulace pracovníků k dosažení vyšší kvality, kdo stimuluje a jaké způsoby uznání jsou preferovány.
- *Podle způsobu, jakým se napodobují „vzory“* - kdo řídí a motivuje zdravotníky na pracovišti, jaké má rysy, hodnoty a zda je vzorem pro ostatní.
- *Podle způsobu, jakým se pokoušíme současnou kulturu změnit* – strategie změny, znalost zaměstnanců vize, poslání, plánů a cílů zařízení, je vrcholový management vzorem, způsob komunikace napříč zařízením.



Obrázek 14. Význam kultury organizace pro zdravotnické zařízení (zdroj: Gladkij, 2003, s. 179)

Poukazují rovněž na skutečnost, že k porovnání je nezbytné jednak pochopení kultury firmy, jednak je nutné se v ní orientovat.

K diagnostice jsou využívány především kvalitativní a kvantitativní metody.

4.1 Kvantitativní metody

Lukášová (2010, s. 142 - 146) uvádí, že mnozí autoři neuznávají tuto metodu pro analýzu firemní kultury. Jsou využívány spíše ke statistickým analýzám, srovnávání mezi pracovišti, organizacemi. Zahrnují metody, které slouží k početnímu mapování daných znaků. Zvolené kritéria, hlediska je potřeba nejdříve zredukovat do omezeného množství proměnných. Dále je nutné určit, které proměnné mají výpovědní hodnotu o obsahu firemní kultury. Slouží k testování hypotéz, dají se využít pro diagnostiku povrchovější úrovně kultury. Kvantitativní metody jsou založeny na vyvozené, odvozené logice. Pro kvantitativní diagnostiku firemní kultury jsou popisovány jako málo efektivní metody **pozorování** a **strukturovaný rozhovor.** Jako vhodné metody je lze použít u malého počtu zkoumaného vzorku. U početného zkoumaného souboru je vhodné využít **dotazníky**.

Urban (2014, s. 89) popisuje, že nejspolehlivějším prostředkem k ověření firemní kultury je dotazování zaměstnanců. Průzkum je nutné zaměřit na normy a hodnoty kultury, které se promítají do každodenního jednání osob i firmy jako celku. Dotazování závisí na ochotě zaměstnanců odpovídat na otázky. Průzkum nutno zaměřit na pracovní chování (styl vykonávání pracovních činností, pracovní tempo, důslednost, odpovědnost) a řešení firemních problémů (způsob a pohotovost rozhodování, vztah k riziku a inovacím), vztah firmy k vnějšímu prostředí, vztahy mezi zaměstnanci na všech úrovních vedení a mezi sebou navzájem, vztah zaměstnanců k firmě. Komunikaci je nutné směřovat na zdůvodnění průzkumu a objasnění způsobu předání a zpracování dotazníků.

Cílem dotazníku je ověřit a determinovat firemní kulturu. Dotazník by měl odpovídat skutečnosti.
Otázky je potřeba zaměřit na adaptabilitu firmy, loajalitu a motivaci pracovníků, náročnost a zásadovost při zavádění povinností, funkcí, plánů, přenos informací ve firmě, motivaci a loajalitu pracovníků, vztah ke změnám, inovaci, srozumitelné a přijatelné vize a cíle firmy, možnosti pracovníků podílet se na rozhodování.

4.1.1 DOCS dotazník

Dle Pavlicy et. al. (2015, s. 38 - 44) je vhodný k průzkumu úrovně organizační kultury DOCS (Denison Organizational Culture Survey) dotazník. Výstupy dotazníkového šetření souvisí s klíčovými parametry výkonnosti a efektivity firmy, které jsou významné pro další rozvoj firmy. Autor dotazníku Denison poukazuje na obsah žádoucí firemní kultury, tzn. že by měla být vyvážená především v oblasti orientace na:

- **stabilitu** – podněcovat zaměstnance k aktivnímu přístupu k firmě;
- **zaměření** – podpora komunikace a vnějších vztahů ve firmě;
- **důslednost** – zavedení norem, hodnot a procesů, které jsou flexibilní a snadno obměnitelné;
- **poslání** – pochopení poslání firmy a aktivní podpora zaměstnanců k naplnění stanovených cílů.

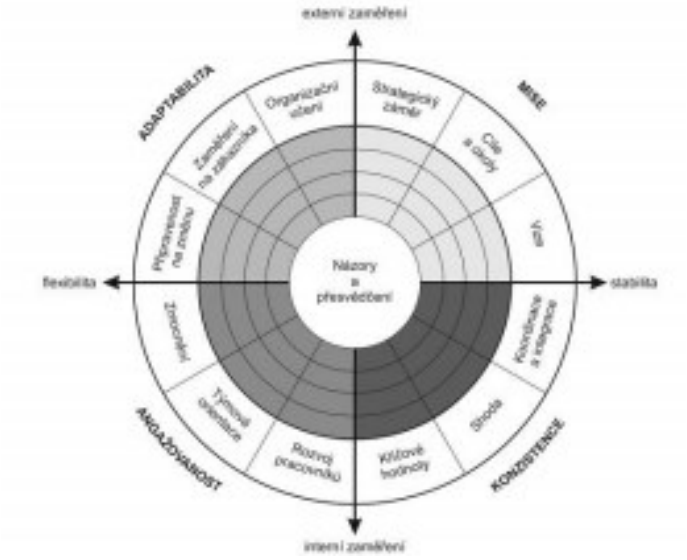
Dotazník obsahuje 60 otázek, kde každá oblast zájmu je zastoupena 15ti otázkami.

Lukášová (2010, s. 83 - 84, 152 - 154) uvádí, že výzkumná metoda Denisona je zaměřena na efektivnost firmy a vzájemné vztahy ve firmě. Na základě informací získaných z výzkumné metody lze vymezit čtyři primární znaky, vlastnosti firemní kultury. Jedná se

o **angažovanost** (otázky 1 - 15) = podíl iniciativy, účasti zaměstnanců, **konzistenci** (otázky 16 - 30) = sdílení a osvojení si hodnot, názorů a norem chování, **adaptabilitu** (otázky 31 - 45) = schopnost přizpůsobit se vnějším podmínkám prostředí, **misi** (otázky 46 - 60) = stanovení jasného směru vývoje firmy.

Každou tuto oblast diferencuje na další tři směry, které tvoří základ pro měření dané oblasti firemní kultury. Jsou to:

- angažovanost - zmocnění (pravomoci k vykonávaným činnostem a spoluodpovědnost k firmě);
  - týmová orientace (vzájemná spolupráce a společné směřování k dosažení cílů firmy);
  - rozvoj pracovníků (investice do rozvoje zaměstnanců s cílem dosažení konkurenceschopnosti firmy).
- konzistence – klíčové hodnoty (sdílení společných hodnot zaměstnanci v souladu s vlastním očekáváním);
  – shoda (schopnost dosáhnout shody v klíčových otázkách);
  – koordinace a integrace (vzájemná spolupráce v rámci celé firmy s cílem dosažení cílů firmy).
- adaptabilita – připravenost na změnu (schopnost flexibilně reagovat na změny);
  – zaměření na zákazníka (vnímání potřeb zákazníka a schopnost na ně reagovat);
  – organizace učení (reakce na změny prostředí a jejich začlenění do rozvoje, procesu zlepšování).
- mise – strategický záměr (jasný a srozumitelný dlouhodobý plán a strategické cíle);
  – cíle a úkoly (zaměstnanci znají strategii firmy, včetně činností, které z ní vyplývají);
  – vize (budoucí směr vývoje firmy motivuje zaměstnance žádoucím směrem).



Obrázek 15. Faktory předurčující efektivnost organizace podle Denisona (zdroj: Lukášová, 2010, s. 152)

Všechny čtyři oblasti firemní kultury představují čtyři významné ukazatele kvality a výkonnosti firmy a spokojenosti zaměstnanců.

4.2 Kvalitativní metody

Kvalitativní metody tvoří základní metody diagnostiky firemní kultury (Lukášová, 2010, s. 143 - 146). Mezi bazální metody užívané ke kvalitativní diagnostice se řadí **pozorování, individuální rozhovor, skupinový rozhovor** a **analýza dokumentů**. Kvalitativními metodami lze získat přehled o obsahu kultury a pochopit její souvislosti. Je vhodná k získání potřebných vědomostí pro definování teorie, hypotéz a tvorbu kvantitativních prostředků.

Pozorování v kvalitativním výzkumu je zaměřeno na vnímavost, chápání zkoumaného jevu. Předpokladem jsou dobré teoretické vědomosti a schopnost všeho podstatného. Pozorováním lze získat informace o každodenním životě lidí ve firmě, jejich chování včetně posloupnosti jednotlivých činností a využívání pomůcek potřebných k pracovním činnostem. Rozhovor umožňuje vzájemnou interakci mezi tazatelem a dotazovaným. Konkrétní otázky je potřeba si předem připravit a všem respondentům jsou pokládány stejné dotazy. Rozhovor je nákladný a časově náročný. Analýza dokumentů slouží k získání informací, které jsou obsaženy v dokumentech. Jedná se o různé záznamy, které byly vytvořeny a jsou uchovávány ve firmě. Jedná se o dodatkovou metodu diagnostiky firemní kultury.

4.3 Další analytické metody

- **PEST analýza**

Jedná se o analýzu makrookolí. PEST analýza vychází z bližší specifikace skutečností významných pro rozvoj vnějšího prostředí firmy. Odhaduje, jakým způsobem se vnější faktory mění v čase. Dále posuzuje, do jaké míry se v důsledku změn zvyšuje nebo snižuje významnost těchto faktorů. Jedná se o faktory:

- ✓ **Politicko-právní –** vládní politická orientace, finanční a sociální politika, legislativa, apod.
- ✓ **Ekonomické –** stav ekonomiky, míra inflace, hrubý domácí produkt, míra nezaměstnanosti, dostupnost a cena energií, úrokové sazby, apod.
- ✓ **Sociálně-demografické** – demografický vývoj, sociální legislativa, míra vzdělanosti, mobilita pracovních sil, apod.
- ✓ **Technicko-technologické** – vládní podpora v oblasti vědy a techniky, trendy vývoje technologií, apod.

Prohlubování všeobecných vnějších faktorů způsobuje jejich rozšíření. Nelze však opomíjet, že jejich frekvence změn stoupá. Proto se často využívá modifikovaná PEST analýza = analýza PEST-EL, která rozšiřuje počet posuzovaných faktorů o enviromentální a legislativní.

Váchal et. al. (2013, s. 97 - 100)

Plevová (2012, s. 55 - 56) poukazuje na skutečnost, že okolí podniku tvoří řada prvků, které se v rámci rozvoje různým způsobem integrují. Uvádí, že v případě potřeby lze PEST-EL analýzu rozvinout o další faktory, a to demografický, geografický, kulturně-historický apod.

- **SWOT analýza**

Pro analýzu makrookolí je dle Váchala et. al. (2013, s. 100, 676) vhodné použít i SWOT analýzu, která se koncentruje na identifikaci faktorů okolí, které mohou mít vliv na firmu. Ve SWOT analýze ohrožení a příležitosti mají spojitost s vnější analýzou v kombinaci s vnitřní a slabé a silné stránky souvisí s vnitřní analýzou.

Silné stránky: • Flexibilita • Vysoce motivovaný tým • Osobní vazby na firmy • Individualizované přizpůsobení produktů	**Příležitosti:** • Krach konkurentů • Modernizace firem pro získání konkurenční výhody • Vznik nových firem – odběratelů • Trend modernizace vybavení domácností – tzv. chytré domácnosti
Slabé stránky: • Slabá kapitálová síla • Časová náročnost zapracovat se do tématiky • Žádné uzavřené smlouvy o spolupráci • Závislost na subdodavateli pro ERP	**Ohrožení:** • Vstup zahraničních konkurentů na domácí trh • Krach odběratelů • Příliš časté legislativní změny → úpravy softwaru

Obrázek 16. SWOT analýza (zdroj: Váchal, et. al. 2013, s. 676)

Plevová (2012, s. 55 - 56) uvádí, že SWOT analýzou lze získat informace o dopadu vlivů vnějšího prostředí na firmu, a to:

- ✓ **Silné stránky** (strengths) – kladné vnitřní předpoklady, které dávají firmě možnost získat převahu nad konkurenty.
- ✓ **Slabé stránky** (weaknesses) - záporné vnitřní předpoklady, které mohou způsobit nižší výkonnost.
- ✓ **Příležitosti** (opportunities) – budoucí nebo současné předpoklady v prostředí, které mohou být výhodou pro aktuální nebo případné výstupy firmy.
- ✓ **Hrozby** (threats) – budoucí nebo současné předpoklady, které mohou ohrozit zdar aktuálních nebo případných výstupů firmy.

SWOT analýza je rychlá, užitečná a lehce využitelná. Slouží k určení důležitých parametrů, které jsou významné při tvorbě firemní strategie a taktiky. Představuje otevřený výsledek možností a schopností firmy na trhu. Je jí často vyčítána nadměrná jednoduchost a velká subjektivita.

5 ZÁVĚREČNÉ ZHODNOCENÍ TEORETICKÉ ČÁSTI

Provoz, fungování každé firmy ovlivňuje její firemní kultura. Ta je vlastní pro každou firmu. Neexistuje žádný návod, instrukce, které by vyhovovaly všem firmám souhrnně.

Teoretická část diplomové práce byla vypracována na podkladě dostupné odborné literatury a dalších zdrojů, které se zabývají firemní kulturou a její analýzou. Byla použita literatura převážně českých autorů, zejména autorů Lukášová, Urban, Gladkij apod. Prostudování dostupné literatury umožňuje pochopit firemní kulturu více do hloubky. Nevýhodou však je, že je nedostatek literatury, která je zaměřena na specifika firemní kultury, resp. ekonomiku a management ve zdravotnictví.

Cílem teoretické části bylo vypracovat souhrn dané problematiky. Úvod je zaměřen na definování základních pojmů vztahujících se k problematice firemní kultury, vymezení faktorů ovlivňující její podobu a vývoj. Firemní kultura je nedílnou součástí všech činností zaměstnanců, kteří se musí ztotožnit nejen se strategií firmy, ale i s kroky, které vedou ke změnám firemní kultury. Rovněž se zabývá souvislostmi s dílčími systémy firmy a vzájemnými vztahy směrem k výkonnosti. Pro oblast rozvoje firemní kultury hrají klíčovou roli vzájemné vztahy, informovanost a zapojení pracovníků do procesů k dosažení stanovených cílů, které jsou v souladu se strategií a vizí firmy. Shrnutí obecných znaků firemní kultury vykazuje cestu nutnou k provedení žádoucích změn. Jedná se o permanentní činnost, která probíhá ruku v ruce s rozvojem a efektivitou firmy.

V závěru se teoretická část zabývá diagnostickými technikami výzkumu - analýzou vnějšího a vnitřního prostředí a technikou dotazování, které může být prováděno písemnou nebo ústní formou. Metoda formou dotazníku umožňuje získat v krátkém časovém úseku velké množství informací o aktuální úrovni stavu firemní kultury, včetně stavu ukazatelů, které mají rozhodující význam pro výkonnost a efektivitu firmy. Využití těchto metod má klíčový význam při plánování firemních změn.

Zkoumání stavu firemní kultury je nezbytné k vyhodnocení současného stavu, zjištění schopnosti firmy reagovat na měnící se vlivy prostředí a navržení změn směřujících k dosažení žádoucího stavu. To znamená dosáhnout zlepšení kvality nejen v oblasti pracovních činností, ale i ve sféře spokojenosti jak pracovníků, tak i zákazníků.

II. PRAKTICKÁ ČÁST

6 STRUČNÉ PŘEDSTAVENÍ VYBRANÉHO ZDRAVOTNICKÉHO ZAŘÍZENÍ

Diplomová práce je zaměřena na odborný léčebný ústav, který poskytuje následnou péči u pacientů po úrazech, operacích pohybového nebo nervového ústrojí. Jedná se o státní příspěvkovou organizaci přímo řízenou Ministerstvem zdravotnictví České republiky.

Hlavním účelem zřízené organizace je poskytování zdravotních služeb, v souladu s platnými právními předpisy, pacientům s postižením pohybového a nervového systému. Poskytuje ambulantní, lůžkovou, léčebně rehabilitační a ošetřovatelskou péči. K dalším činnostem zařízení náleží poradenství v sociální oblasti a ve sféře kompenzačních pomůcek. Dále zajišťuje ekonomickou, provozní, technickou, investiční a administrativní činnost. Bližší vymezení úkolů organizace určuje její statut, který včetně změn a dodatků schvaluje zřizovatel.

Podílí se na vzdělávání studentů - je školícím centrem pro lékaře a nelékařské zdravotnické povolání, zejména psychology, logopedy, všeobecné sestry, ergoterapeuty, fyzioterapeuty, ošetřovatele, sanitáře aj. Spolupracuje rovněž s vědeckými a jinými pracovišti s obdobnou charakteristikou činnosti ve shodných či navazujících lékařských oborech.

Toto zdravotnické zařízení má dlouholetou tradici. Zaměstnává 391 zaměstnanců. Zdravotní péče je poskytována na dvou pracovištích. Obě pracoviště dosahují nadstandardní úrovně vybavení. Zařízení disponuje s 12ti lůžkovými odděleními s kapacitou 388 lůžek. Ročně je hospitalizováno cca 3086 pacientů. Veškeré prostory jsou přizpůsobené stavu pacientů. Oddělení pro imobilní pacienty jsou vybaveny zvedacím kolejnicovým systémem, který je umístěn i na řadě míst určených k rehabilitacím. Při péči o pacienty jsou využívány metody bazálních programů a podprogramů. Tyto zahrnují špičkové vybavení, které je trendem v rehabilitaci.

Činnost vybraného zdravotnického zařízení je financována vícezdrojovým způsobem, a to zejména z prostředků veřejného zdravotního pojištění prostřednictvím Všeobecné zdravotní pojišťovny České republiky a dalších zdravotních pojišťoven, se kterými má uzavřeny smlouvy. Dále z darů fyzických i právnických osob, účelových dotací, z jiné činnosti a z pronájmu majetku.

Hospodaření firmy se řídí zákonem č. 218/2000 Sb., o rozpočtových pravidlech a o změně některých souvisejících zákonů, ve znění pozdějších předpisů.

V roce 2015 toto zdravotnické zařízení získalo, na základě externího hodnocení kvality a bezpečí poskytovaných služeb, Certifikát kvality od společnosti Česká společnost pro akreditaci ve zdravotnictví (dále ČSAZ), s.r.o. V roce 2018 obdrželo Certifikát kvality a bezpečí od společnosti Spojená akreditační komise (dále SAK), o.p.s.

6.1 Organizační struktura vybraného zdravotnického zařízení

Organizační struktura přestavuje hierarchickou strukturu dané firmy.

V organizační struktuře vybraného zdravotnického zařízení jsou řediteli daného zařízení přímo podřízeni:

- ekonomický náměstek ředitele
- primáři
- správce prvního pracoviště
- správce druhého pracoviště
- vrchní sestra lůžkové části prvního pracoviště
- vedoucí sestra druhého pracoviště
- vedoucí oddělení rehabilitace prvního pracoviště
- vedoucí oddělení ergoterapie prvního pracoviště
- psycholog na prvním pracovišti
- logoped na prvním pracovišti
- interní auditor (ekonomický)
- koordinátor kvality
- metrolog a správce zdravotnické techniky
- sekretářka - asistentka

Z výše uvedeného členění organizačního vedení je stupeň organizovanosti postaven nejasně. Ředitel jako statutární zástupce představuje stěžejní úlohu v rámci daného zařízení, ale dle uspořádání organizační struktury je vystaven projednávání velkého množství problémů operativního charakteru. V důsledku toho pak nezbývá časový prostor na řešení koncepce firmy. Zároveň toto organizační členění je zaměřeno více na jedno pracoviště, což neprospívá chodu organizace jako celku. Vnitřním předpisem jsou sice stanoveny a vymezeny jednotlivé útvary, pracovní pozice, pravomoci, odpovědnosti pracovníků, ale nezachycují všechny procesy a jejich vzájemné vztahy.

Pro existenci a efektivní provoz firmy je důležité, aby byly stupně organizovanosti

diferencovány přiměřeně a spravedlivě. To znamená, že musí rovnoměrně zahrnovat obě pracoviště. Pokud je organizační struktura správně diferencována, podporuje žádoucí vývoj dané firmy.

Restrukturalizace vybraného zařízení zahrnuje proto nejen změny organizační kultury, ale i nutnou obměnu organizační struktury tak, aby byly sjednoceny veškeré firemní procesy a směřovaly k dosažení společných cílů.

6.2 Strategie vybraného zdravotnického zařízení

Pro existenci každého zdravotnického zařízení je nezbytné plánování, stanovení krátkodobých cílů, dlouhodobé strategie. Strategie daného vybraného zařízení existuje, zaměstnanci s ní byli seznámení prostřednictvím verbálního kontaktu při jednání managementu s podřízenými. Strategie, vize, cíle firmy jsou však pro zaměstnance nejednoznačně stanoveny, resp. existuje různorodost v jejich chápání. Různorodé chápání budoucí podoby firmy vyplývá ze skutečnosti, že stanovené cíle a strategie neexistují v listinné podobě. Z toho pramení nezájem o poznání stanovených cílů, dlouhodobých záměrů firmy a budoucí podoby firmy.

7 ANALYTICKÉ METODY

7.1 Analýza makroprostředí - PEST analýza

PEST analýza je zaměřena na zjištění faktorů, které působí na vybranou firmu. Součástí je pak následný rozbor zjištěných skutečností, které mohou znamenat pro vybranou firmu výhodu nebo hrozbu. PEST analýza zkoumá faktory politicko-právní, ekonomické, technologické a sociální.

7.1.1 Politicko-právní prostředí

Tato kategorie zahrnuje především legislativu, tj. zákony, vyhlášky, nařízení, normy, ale i oblast pracovního práva a politické stability státu. Ústavou České republiky (zák. l/93) je garantováno pro každého občana právo na ochranu zdraví. Na základě veřejného pojištění je zákonem definováno i právo na bezplatnou zdravotní péči.

Dle Ministerstva zdravotnictví České republiky (dále MZČR) je podmíněno provozování zdravotnického zařízení právními předpisy, a to zejména (MZČR, © 2015):

- zákon č. 372/2011 Sb., o zdravotních službách a podmínkách jejich poskytování (zákon o zdravotních službách), ve znění pozdějších předpisů;
- zákon č. 373/2011 Sb., o specifických zdravotních službách, ve znění pozdějších předpisů;
- zákon č. 220/1991 Sb., o České lékařské komoře, České stomatologické komoře a České lékárnické komoře, ve znění pozdějších předpisů;
- zákon č. 95/2004 Sb., o podmínkách získávání a uznávání odborné způsobilosti a specializované způsobilosti k výkonu zdravotnického povolání lékaře, zubního lékaře a farmaceuta, ve znění pozdějších předpisů;
- zákon č. 96/2004 Sb., o podmínkách získávání a uznávání způsobilosti k výkonu nelékařských zdravotnických povolání a k výkonu činností souvisejících s poskytováním zdravotní péče a o změně některých souvisejících zákonů (zákon o nelékařských zdravotnických povoláních), ve znění pozdějších předpisů;
- zákon č. 378/2007 Sb., o léčivech a o změnách některých souvisejících zákonů, ve znění pozdějších předpisů;
- zákon č. 268/2014 Sb., o zdravotnických prostředcích a o změně zákona č. 634/2004 Sb., o správních poplatcích, ve znění pozdějších předpisů;

- zákon č. 48/1997 Sb., o veřejném zdravotním pojištění a o změně a doplnění některých souvisejících zákonů, ve znění pozdějších předpisů;
- zákon č. 551/1991 Sb., o Všeobecné zdravotní pojišťovně České republiky, ve znění pozdějších předpisů;
- zákon č. 167/1998 Sb., o návykových látkách a o změně některých dalších zákonů, ve znění pozdějších předpisů;
- Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce;
- Zákon č. 89/2012 Sb. občanský zákoník.

Přestože v r. 2016 byla započata reforma českého zdravotnictví, stále se potýká s velkými problémy. Akutním problémem je nedostatek zdravotnického personálu, a to především nelékařského. Dlouhodobý problém pak představuje nejasná koncepce rozvoje zdravotnictví – absence dlouhodobé strategie a vize (Kočí, © 2019).

S rozvojem kvality poskytované péče v širším kontextu souvisí i soulad legislativy v rámci Evropské unie v oblasti ochrany a podpory veřejného zdraví při přeshraničním poskytování zdravotních služeb.

Vybrané zdravotnické zařízení se potýká s nedostatkem personálu jak lékařského, tak i nelékařského. V souvislosti s požadavky pacientů na zlepšení komfortu a kvality poskytované péče, a to jak standardní, tak i nadstandardní, je cílem vybraného zdravotnického zařízení přestavba stávajících lůžkových oddělení do podoby odpovídající moderním trendům hospitalizační péče. V loňském roce byla zahájena výstavba nového pavilonu, jejímž cílem je poskytnout pacientům 1 - 2lůžkové pokoje s vlastním sociálním zařízením.

Strategickým plánem je pak dále pokračovat v přestavbě jednotlivých oddělení. Zajištění komfortu poskytované péče je nezbytné jednak pro poskytování kvalitní a bezpečné péče, jednak pro udržení konkurence schopnosti v daném regionu. Dále byla zahájena příprava na realizaci projektu týkající se rozšíření a zkvalitnění poskytované péče, tj. zřízení Iktové jednotky, která bude součástí následné neurologické péče.

V souvislosti s rozšířením nabídky poskytované péče a restrukturalizací kvality poskytované péče bude potřeba i navýšit počet erudovaného zdravotnického personálu. Nedostatek personálu je celostátním problémem, který se již dlouhodobě řeší. Důvodem je mnoho faktorů - složitost systému vzdělávání, nízká úroveň vědomostí absolventů, přetěžování zaměstnanců, snižování prestiže povolání, nedostatečné kompetence….

Rizikový faktor představuje i chybějící koncepce zdravotnictví z hlediska sítě zdravotnických zařízení v působnosti Ministerstva zdravotnictví České republiky, a z toho plynoucí nejistota existence daného zařízení v řetězci zdravotní péče.

7.1.2 Ekonomické prostředí

Ekonomické faktory souvisí se stavem ekonomiky.

Tabulka 1. Aktuální ekonomické ukazatele 2019 (vlastní zpracování – zdroj Český statistický úřad, © 2018)

Ukazatel	Období	Meziroční růst (pokles) v %
Hrubý domácí produkt	4. čtvrtletí 2018	2,8 ↑
Index spotřebitelských cen	únor 2019	2,7 ↑
Míra inflace	únor 2019	2,3 ↑
Průměrná mzda – nominální	4. čtvrtletí 2018	6,9 ↑
Průměrná mzda – reálná	4. čtvrtletí 2018	4,7 ↑
Obecná míra nezaměstnanosti	leden 2019	2,2

Financování zdravotní péče je prováděno z veřejného zdravotního pojištění. V letošním roce došlo ke změnám financování zdravotnictví. Doposud o financování rozhodovalo ministerstvo zdravotnictví. Nově je výše úhrad stanovena dohodou mezi poskytovatelem zdravotní péče a pojišťovnami. Podkladem pro dohodovací řízení je předpokládaný růst příjmu celého systému veřejného zdravotního pojištění. Celkově se jedná o nárůst o 20 miliard oproti roku 2018, tj. 320 miliard. Úhradová vyhláška zahrnuje rovněž výdaje související s navýšením příplatku sestrám ve směnném provozu, což představuje 15 % meziročního nárůstu, dalšího nelékařského personálu ve směnném provozu (10 %) a plošného růstu dle platové tabulky (7 %). Celkově představuje jen navýšení platu zdravotníků 6 miliard korun. Dle ministra zdravotnictví tento způsob navýšení financí zdravotnickému personálu poskytuje managementu nemocnic prostor pro odměňování zaměstnanců podle odvedené práce. (Dostál, © 2019)

Přesto platby zdravotních pojišťoven za péči nestačí na pokrytí investic týkajících se výstavby nových pavilonů nebo opravy budov. Proto se využívají investiční fondy z programu státu, ze kterých jsou schválené projekty investovány a také z prostředků

zřizovatele (kraj, město..). Investiční plán na rok 2019 zahrnuje částku 6,5 miliardy korun, kdy 2,7 miliardy je financováno z národních zdrojů a 3,8 miliardy z evropských fondů IROP (Integrovaný regionální operační program). V rámci reformy zdravotnictví byly již nařízeny centrální nákupy energie, zdravotní techniky… Předpokladem společných nákupů jsou úspory finančních prostředků pro poskytovatele zdravotní péče. (Krumphanzl, © 2018).

Vybrané zdravotnické zařízení vykazuje dlouhodobě vyrovnaný hospodářský výsledek.

Tabulka 2. Ekonomické ukazatele vybraného zdravotnického zařízení (vlastní zpracování – zdroj: interní dokumenty vybraného zdravotnického zařízení)

Položka	Schválený rozpočet 2018 (v mil. Kč)	Skutečnost 2018 (v mil. Kč)	Navrhovaný rozpočet 2019 (v mil. Kč)
Léky, zdravotnický materiál	9,5	10	10,4
Osobní náklady	218,7	215	232,4
Ostatní náklady	64,7	58,8	67,5
NÁKLADY CELKEM	292,9	283,8	310,3
Výnosy ze zdrav. pojišťoven	286,8	277,5	304,2
Rezervní fond	2	1,3	2
Ostatní výnosy	4,1	5	4,1
VÝNOSY CELKEM	292,9	283,9	310,3
Hospodářský výsledek po zdanění	0	0,1	0

Současné zvýšení platu zdravotnického personálu představuje nárůst celkových osobních nákladů zhruba o 1,3 miliónů měsíčně a navýšené platby dle rozpočtové vyhlášky nepokryjí veškeré náklady s tím spojené. Vybrané zdravotnické zařízení se snaží neustále zkvalitňovat poskytované zdravotní služby, zejména modernizací přístrojové techniky, rekonstrukcí budov, společných prostor a také jednotlivých oddělení. V loňském roce byl realizován projekt decentralizace kotelen, rekonstrukce střešních prostor, spojovacího traktu, kuchyně, výstavba nové trafostanice, atd. Tyto projekty byly financovány jak z dotací, tak i z vlastních zdrojů. V současné době probíhá výstavba nového pavilonu hrazená jednak ze schválené dotace státu a ze spoluúčasti financování daného zdravotnického zařízení. Další potřebné investiční akce týkající se rekonstrukce prostor ergoterapie nebyly v dotačním řízení schváleny.

Dalším rizikovým faktorem je nedostatek zdravotnického personálu, a to jak lékařského, tak i nelékařského. V souvislosti s restrukturalizací kvality poskytované péče bude potřeba navýšit počet personálu, což je spojeno s finančními náklady. V dnešní době, kdy v celorepublikovém měřítku je základním problémem nedostatek personálu, je problém zajistit dostatek kvalitního odborného zdravotnického personálu. Pro stabilizaci lékařů a dalšího odborného personálu bude nutné vynaložit další finanční prostředky formou náborového, ev. věrnostního příspěvků. Problémem však je, že zařízením podřízeným ministerstvu zdravotnictví není tato forma benefitu povolena. Rovněž pro udržení stávajícího počtu personálu je potřeba rozšiřovat nabídku zajímavých benefitů pro zaměstnance.

7.1.3 Technologické prostředí

Vybrané zdravotnické zařízení je vybaveno v oblasti technologie na velmi vysoké úrovni. Smyslem poskytování moderní rehabilitační péče je aplikování nových technologií při péči o pacienty. S rozvojem technologie a ruku v ruce s výzkumnými pokroky je především potřeba podporovat vzdělání a zajišťovat začlenění nových robotických zařízení při poskytované rehabilitační péči. Současně je potřeba modernizovat a inovovat všechny procesy, což je podmínkou k efektivnosti daného zařízení a také zvýšení jeho konkurenceschopnosti. Je potřeba inovace nemocničního informačního sytému, ale i zajištění vhodných prostor pro aplikaci robotických přístrojů, zabezpečení bezpečnosti pacientů (interiéry, exteriéry) apod.

Ruku v ruce s modernizací je potřeba i efektivně využívat vložené finance. Z tohoto důvodu byla nedávno realizována přestavba centrálního vytápění, tj. decentralizace kotelny s náhradou za zásobování teplem jednotlivých budov lokálními plynovými kotelnami. Dále byla realizována výstavba nové trafostanice, což je nezbytné pro bezproblémové a efektivní využití veškeré technologie používané v rámci daného pracoviště. Rovněž byla provedena rekonstrukce kuchyně a stravovacího provozu z důvodu zajištění stravy pacientů v souladu s moderní technologií. Ta zahrnuje modernizaci kuchyně, zabezpečení dodržení teploty pokrmů při rozvážce stravy, apod.

Pro existenci daného zdravotnického pracoviště je nezbytný neustálý rozvoj a modernizace technologického prostředí. V současné době probíhá výstavba nového oddělení, která vyplývá z potřeby nabídky služeb v souladu s moderními trendy zdravotních služeb.

Zároveň zajišťuje i potřebu vybudování zázemí pro nelékařské profese, např. psycholog, logoped apod.

7.1.4 Sociální prostředí

Na sociální prostředí působí zejména demografické faktory. Sociální faktory jsou ovlivněný zejména stárnutím populace, nástupem degenerativních onemocnění pohybového aparátu, chronických onemocnění a civilizačních onemocnění.

Index stáří dle údajů Českého statistického úřadu z roku 2017 se dramaticky zvyšuje, tj. na 100 narozených dětí připadá v Moravskoslezském kraji 126,9 seniorů, kdy výrazně převažuje ženská populace.

Tabulka 3. Vybrané statistické údaje Moravskoslezského kraje (vlastní zpracování – zdroj Český statistický úřad, © 2018)

Demografický údaj	Rok	Kraj celkem	okresy					
			Brun-tál	Frý-dek-Místek	Kar-viná	Nový Jičín	Opava	Ostrava město
Počet obyvatel (k 31. 12.)	2017	1 205 886	92 453	213 686	249 377	151 566	176 385	322 419
Počet přistěhova-ných	2017	-1,2	-2,4	-0,4	-2,4	0,2	-0,4	-1,7
Počet vystěhova-ných	2017	-2,1	-4,4	0,7	-5,6	-1,4	-0,8	-1,6
Rozdíl přistěho-vaní/vystěhovaní	2017	-3,3	-6,8	0,3	-8,0	-1,1	-1,2	-3,2
Nezaměstnanost	2017	5,77	6,99	3,77	8,14	3,55	4,05	6,85
	2018	4,66	6,04	3,00	6,94	3,07	3,06	5,19

Dle údajů Českého statistického úřadu je celkově v počtu obyvatel kraje vykazována negativní bilance. Počet obyvatel klesá trvale již od roku 1995. Míra úmrtnosti vykazuje hodnoty nad celorepublikovým průměrem. V příčinách úmrtí dominují nemoci oběhové soustavy (44,8 %) a novotvary (23,8 %).

K 31. 12. 2018 činil podíl nezaměstnanosti v kraji 4,66 %, což je druhý nejvyšší index v celorepublikovém hodnocení (míra nezaměstnanosti České republiky 3,07 %).

Celkově je za r. 2017 dle zpracovaných údajů statistického monitoringu Ústavu pro zdravotnické informace a statistiku v České republice zaznamenáno 77 578 lůžek, což znamená meziroční pokles o 396 lůžek. V rámci následné péče je zaznamenáno 24 031

lůžek, což značí meziroční pokles o 243 lůžek. V rámci Moravskoslezského kraje se jedná o 8 853, kdy je zaznamenán meziroční nárůst o 53 lůžek. V oboru rehabilitační a fyzikální medicíny bylo celorepublikově hospitalizováno na lůžkových odděleních 15,7 % pacientů na odděleních následné péče.

Z výše uvedeného vyplývá, že přes trvající pokles obyvatel kraje je počet lůžek téměř identický s předcházejícím obdobím. Oproti tomu struktura obyvatel kraje s ohledem na charakter regionu, a to především těžký průmysl, je daleko více zatížena onemocněními nervového a pohybového systému a zvýšenou náchylností k úrazům.

Rizikový faktor pro vybrané zdravotnické zařízení představuje pokles obyvatel v produktivním věku a nárůst obyvatel důchodového věku. Pro vybrané zdravotnické zařízení je proto stále obtížnější zajistit dostatek erudovaného zdravotnického personálu pro poskytování kvalitní odborné péče.

7.2 Analýza mezoprostředí

7.2.1 Konkurenční rivalita

Vybrané zdravotnické zařízení poskytuje prvotřídní a komplexní zdravotní služby nemocným s postižením pohybového a nervového systému. Toto zařízení je přímo řízenou organizací Ministerstva zdravotnictví České republiky. To znamená, že výnosy daného zařízení jsou odváděny do státního rozpočtu. V rámci Moravskoslezského kraje existují další tři zařízení, která poskytují zdravotní služby nemocným s poruchami pohybového aparátu.

Jedná se o:

a) **AquaKlim, s.r.o., Sanatoria Klimkovice**

Soukromé lázeňské zařízení a neurorehabilitační klinika poskytující léčebně rehabilitační péči dospělým klientům a dětem se spektrem onemocnění pohybového aparátu, neurologických nemocí a dalšími indikacemi k léčbě (nemoci gynekologické, oběhového systému, poruchy látkové výměny). Image tohoto zařízení je komerčně zaměřen přímo k potencionálním klientům. Nabízí široké spektrum neurorehabilitačních programů určených pro děti i dospělé, a to tuzemské i zahraniční klientele, včetně wellness pobytů ap. (zdroj: www.sanatoria-klimkovice.cz).

b) Lázně Darkov, a.s.

Soukromé lázeňské zařízení, které poskytuje vysoce kvalitní léčbu s postižením pohybového aparátu klientům v rámci České republiky i zahraničí. Disponuje dvěma pracovišti – Rehabilitační sanatorium Karviná - Hranice a Léčebna Darkov. Specializuje se na poúrazové a pooperační stavy, léčbu neurologických onemocnění, degenerativní revmatické nemoci, aj. Kromě onemocnění pohybového a nervového ústrojí poskytuje léčbu i při onemocnění gynekologických a kožních. Při léčbě je využívá kombinace moderní přístrojové techniky a jodobromové solanky. Kromě procedur hrazených pojišťovnou nabízí i širokou škálu léčebných procedur pro samoplátce a wellness pobytů, rekondičních a preventivních pobytů, apod. (zdroj: www.darkov.cz)

c) Beskydské rehabilitační centrum, spol. s.r.o.

Soukromé zařízení lázeňského typu je zaměřeno na léčbu onemocnění pohybového systému, především na stavy po kloubních náhradách. Zařízení je průkopníkem nového trendu rehabilitační péče, a to intenzivní rehabilitační péče o pacienty po kardiochirurgických zákrocích. Kromě péče hrazené pojišťovnami nabízí i pobyty pro samoplátce a další alternativní metody, jako je polarit, terapie tmou a léčebná pyramida apod. (zdroj: www.brc.cz)

Dle zjištěných informací všechna zařízení mají finančně stabilizovaný stav a jejich ekonomické výsledky jsou dlouhodobě ziskové.

Z uvedeného vyplývá, že tyto lázeňská zařízení kromě léčebných pobytů hrazených z veřejného zdravotního pojištění, nabízí i široké spektrum dalších relaxačních, kondičních, rehabilitačních, ozdravných a preventivních aktivit a pobytů, které jsou zajímavé pro širokou veřejnost a jsou podporovány i v rámci programů zdravotních pojišťoven.

Z dostupných informací vyplývá, že v současné době probíhá konkurenční boj především v oblasti získání dostatečného množství kvalifikovaného zdravotnického personálu, a to z řad fyzioterapeutů, ergoterapeutů, lékařů, nelékařského zdravotnického personálu.

7.2.2 Hrozby ze strany substitutů

Hrozba substitutů v oblasti zdravotní péče je mizivá. Jedná se o vysoce specializované služby, které je obtížné nahradit. U nemocných v počátečním stadiu onemocnění přichází

v úvahu využití metody tzv. alternativní medicíny, ale její efektivní využití lze předpokládat jen u minimálního počtu nemocných.

7.2.3 Hrozby ze strany vstupu nových konkurenčních firem

O množství poskytovatelů zdravotní péče rozhoduje zdravotní pojišťovna, na základě uzavření smlouvy o úhradě poskytnuté zdravotní péče. Vstup nových poskytovatelů na trh je proto problematický.

V dnešní době se potýká zdravotnictví všeobecně s velkým nedostatkem zdravotnického personálu. Z tohoto důvodu je obtížné pro každé zdravotnické zařízení zajistit chod pracoviště a velký problém představuje i záměr rozšíření služeb.

Z výše uvedeného není pravděpodobné, v tomto oboru, zřízení dalšího zdravotnického zařízení.

7.2.4 Vyjednávací síla dodavatelů

Dle § 6, zákona 134/2016 Sb. jsou u nákupů uplatňovány zásady rovného zacházení, přiměřenosti, transparentnosti a zákazu diskriminace. To znamená, že nákupy jsou realizovány prostřednictvím výběrového řízení. Všechna výběrová řízení jsou umístěna na webových stránkách daného zařízení. Veškeré provozní a investiční výdaje dle stanovených limitů schvaluje ředitel daného zařízení a nákup probíhá výběrem nejvhodnější cenové nabídky. Cenové limity pro nákupy činí – investiční výdaje 40.000 Kč a provozní náklady 100.000 Kč. Dodržování zákona je zajišťováno finančními kontrolami všech operací. Jelikož cenové nabídky jsou anonymní, dodavatelé mají malou možnost ovlivňování dodávky produktů, komodit, apod.

Výjimku zatím tvoří zásobování léčivými přípravky a zdravotnickým materiálem. V těchto případech představuje významnou roli mezi dodavateli vyjednávací síla. Dodavatelé se snaží nabídnout danému zařízení akceptovatelnou cenu.

7.2.5 Vyjednávací síla odběratelů

Odběratelem služeb jsou jednak pacienti, jednak plátci poskytovaných služeb, tj. zdravotní pojišťovny. Mezi odběratele lze zahrnout i lékaře jiného zdravotnického zařízení, kteří do vybraného zdravotnického zařízení pacienty odesílají.

Ve vybraném zdravotnickém zařízení jsou pacienti přijímáni na základě schválení léčby revizním lékařem příslušné pojišťovny. Pojišťovna tedy rozhoduje o podmínkách poskytované zdravotní péče. Má právo kontrolovat dodržování stanovených podmínek a při zjištění pochybení nárokovat finanční sankce. Mnohdy je proto obtížné u indikovaných pacientů obhájit vykazovanou péči a dosáhnout ve smírčím jednání konsenzu. Rovněž stanovení výše úhrady některých pojišťoven za své klienty jsou předmětem dohodovacího řízení.

7.3 SWOT analýza

SWOT analýza zkoumá faktory, které představují pro vybrané zdravotnické zařízení silné nebo slabé stránky, ev. mohou být pro firmu příležitostí či hrozbou.

7.3.1 Silné stránky

- dlouhodobá tradice vybraného zdravotnického zařízení v poskytování vysoce specializované péče;
- používání nejmodernějších technik při péči o pacienty;
- vysoká odborná kvalifikace personálu;
- specifický způsob při poskytování vysoce specializované rehabilitační péče;
- rozšiřování nabídky poskytované specializované zdravotní péče;
- dlouhodobě stabilizovaná ekonomická situace;
- dobré technické vybavení pracovišť;
- vysoká kvalita poskytované komplexní zdravotní péče (akreditace ČSAZ, SAK);
- dobré platové podmínky;
- rozsáhlá nabídka benefitů pro zaměstnance;
- dlouhodobě vyrovnané hospodaření zařízení;
- nabídka ubytování pro zaměstnance.

7.3.2 Slabé stránky

- odlehlá lokalita;
- nedostatek kvalifikovaného personálu;
- nedostatečná úroveň vybavení pokojů ve smyslu vlastního sociálního zařízení;

- neucelená a nejasná strategie;
- neúčelná organizační struktura;
- potřeba stavebních rekonstrukcí;
- nespravedlivý systém odměňování zaměstnanců (plošné vyplácení odměn);
- přetěžování zaměstnanců (riziko syndromu vyhoření);
- nízká úroveň informovanosti o činnosti zařízení;
- nedostatečné finanční ohodnocení ze strany pojišťoven s ohledem na náročnost poskytované péče;
- slabá prezentace o kvalitě poskytovaných služeb směrem k odborné veřejnosti;
- potřeba rozsáhlých stavebních rekonstrukcí závislých na dotačním příspěvku.

7.3.3 Příležitosti

- demografická struktura obyvatel regionu s ohledem na jeho charakter a z toho plynoucí vyšší náchylnost k onemocnění pohybového a nervového sytému;
- návaznost poskytované následné péče s minimálním časovým úsekem návaznosti na předešlou péči akutní;
- spolupráce se vzdělávacími institucemi, a to jak v České republice, tak i se zahraničními;
- spolupráce se zdravotnickými zařízeními zaměřenými na obdobnou oblast poskytované péče při tvorbě nové koncepce rehabilitační péče;
- rozvoj a uplatňování informačních technologií, přístrojové techniky;
- zájem o práci na vysoké profesionální úrovni;
- růst poptávky po komplexní specializované zdravotní péči;
- získávání dotační podpory s důrazem potřeby modernizace, rekonstrukce;
- obhájit nezbytnost existence poskytované péče daného pracoviště, s důrazem na její specifika, v „řetězci“ poskytovatelů zdravotní péče.

7.3.4 Hrozby

- nestabilita současného systému financování zdravotnictví;
- regulace státu v oblasti platů a cen zdravotnických výkonů;

- snížení plateb pojišťoven (opožděné platby, finanční sankce);
- nedostatek kvalifikovaného zdravotnického personálu na trhu práce;
- vyrovnané hospodaření bez státní pomoci (dotace na provoz) na úkor vnitřních rezerv;
- rostoucí nároky pacientů (finanční náklady);
- legislativní změny, nestanovení jasných pravidel, kompetencí apod.;
- nejasná koncepce zdravotnictví v oblasti zdravotnických zařízení v působnosti Ministerstva zdravotnictví České republiky a z toho plynoucí nejistota firmy v řetězci zdravotní péče;
- nezachycení nových a moderních trendů specializované péče o pacienty v daném oboru;
- rostoucí náklady související s kvalitou poskytované péče (technika, akreditace, apod.);
- existence poskytovatelů rehabilitační péče v regionu na úrovni lázeňských zařízení = odliv zájmu pacientů.

Tabulka 4. Maticová SWOT analýza (vlastní zpracování)

	P ř í l e ž i t o s t i					**H r o z b y**						
	Spolupráce ve výzkumu a rozvoji v daném oboru	Návaznost akutní péče na následnou s min. čas. prodlevou	Dotační programy	Rostoucí poptávka po komplexních zdrav. službách	Rozvoj a uplatňování IT přístrojová technika	Nedostatek kvalifikovaného personálu	Nestabilita systému financování zdravotnictví	Plánované reformy zřizovatele poskytovatele ZP	Snížení úhradových limitů plateb pojišťoven	Legislativní změny	+	-
HLAVNÍ SILNÉ STRÁNKY												
Tradice zařízení	+	0	0	+	0	0	0	-	0	0	2	1
Komplexnost poskytované zdrav. péče	+	+	+	+	+	-	0	-	-	-	5	4
Vysoce kvalifikovaný personál	+	+	0	+	+	0	0	0	-	-	4	2
Špičková robotická technika v daném oboru	+	+	+	+	+	0	0	-	-	-	5	3
Rozšiřování nabídky poskytované spec. péče	+	+	+	+	+	-	-	0	-	0	5	3
Vysoká kvalita poskytovaných zdrav. služeb (ČSAZ, SAK)	+	+	0	+	+	-	-	-	-	0	4	4
Specifický způsob poskytované péče	0	+	0	+	+	-	0	-	0	0	3	2
Uznávané školící centrum	+	+	0	0	+	-	0	0	0	0	3	1
Stabilita v ekonomické oblasti	+	+	+	+	+	-	-	-	-	-	5	5
Rozsáhlá nabídka benefitů pro zaměstnance	0	0	0	0	0	-	0	0	-	0	0	2
HLAVNÍ SLABÉ STRÁNKY												
Nedostatek erudovaného personálu	-	-	0	-	-	-	0	0	0	0	0	5
Nejasná strategie	0	-	-	-	-	-	0	-	0	0	0	6
Nedostatečné finanční ohodnocení ze strany pojišťoven	0	-	0	-	0	0	-	0	-	0	0	4
Slabá úroveň propagace směrem k okolí	0	-	0	-	0	-	0	0	0	0	0	3
+	8	8	4	8	8	0	0	0	0	0	36	
-	1	4	1	4	2	9	4	7	8	4		44

7.4 Vyhodnocení dotazníkového šetření

K diagnostice firemní kultury byl použit profilový dotazník DOCS autora Daniela. R. Denisona – příloha PII. Ten posuzuje firemní kulturu ze čtyř hledisek, které jsou klíčové pro efektivitu firmy, a to z pohledu adaptability, konzistence, angažovanosti a mise (viz kapitola 4.1.1). Dotazník obsahoval otázky uzavřeného typu.

Dotazníkové šetření bylo provedeno se souhlasem vedení vybraného zdravotnického zařízení. Do výzkumného vzorku byli zahrnuti všichni zaměstnanci dané organizace, tj. 391 osob. Zaměstnanci byli požádáni o vyplnění dotazníku s ponecháním 14ti denní lhůty k navrácení.

Tabulka 5. Návratnost dotazníků (vlastní zpracování)

Dotazníky	Absolutní počet (N)	Relativní počet (%)
Vráceno	238	61
Nevráceno	153	39
∑	391	100

Návratnost dotazníků byla 61 %. To znamená, že 39 % respondentů odmítlo vyplnit dotazník a neposkytlo zpětnou vazbu. Návratnost 61 % lze považovat za poměrně slušné množství, avšak nedosahuje hodnoty doporučené návratnosti, která souvisí se spolehlivostí výsledku výzkumu. K výzkumu bylo použito 238 dotazníků. Získané odpovědi z navrácených dotazníků byly vyhodnoceny pomocí MS Excel do tabulek a grafů – příloha PIII.

Tabulka 6. Pohlaví respondentů (vlastní zpracování)

Pohlaví	Absolutní počet (N)	Relativní počet (%)
Muž	26	11
Žena	181	76
Neuvedeno	31	13
∑	238	100

Z celkového počtu 238 respondentů se jednalo převážně o ženy, což vyplývá z charakteru dané profese. Jednalo se o 181 žen (76 %) a 26 mužů (11 %). 36 respondentů (13 %) neoznačilo své pohlaví.

Tabulka 7. Pracovní zařazení respondentů (vlastní zpracování)

Profesní zařazení	lékař	NLZP	Úklid a údržba	THP	Střední ma-nagement	Vrcho-lový ma-nagement	Neuve-deno	Σ
Absolutní počet (N)	4	159	6	7	3	2	57	238
Relativní počet (%)	2	67	3	3	1	1	24	100

Tabulka 7 vykazuje stručnou charakteristiku respondentů z pohledu profesního zařazení. V této oblasti je největší počet respondentů z řad nelékařského zdravotnického personálu (NLZP), tj. 159 respondentů (67 %). Další profese (THP = technicko - hospodářští pracovníci, aj.) byly zastoupeny v malém počtu respondentů (1 – 3 %). 57 respondentů (24 %) neuvedlo v dotazníku pracovní/organizační zařazení.

Jelikož převažuje počet respondentů z řad zdravotnických pracovníků je pro výzkum použit celkový počet respondentů, bez diferenciace na jednotlivé odvětví pracovního zařazení.

Tabulka 8. Délka pracovního poměru (vlastní zpracování)

Délka prac. poměru	0-5 let	6-10 let	11-15 let	16-20 let	21-25 let	26-30 let	Nad 30 let	Neuve-deno	Σ
Absolutní počet (N)	**60**	35	22	28	20	11	7	55	238
Relativní počet (%)	25	15	9	12	8	5	3	23	100

Nejvíce byl zastoupen počet respondentů v délce pracovního poměru do 5ti let, tj. 60 respondentů (25 %). 55 respondentů (23 %) neuvedlo dobu trvání pracovního poměru. Další skupinu tvořili respondenti s délkou trvání pracovního vztahu 6 - 10 a 16 - 20 let (12 – 15 %). Následovalo zastoupení respondentů s délkou trvání pracovního poměru 11 - 15 a 21 - 25 let (8 – 9 %). Nejméně respondentů bylo s délkou pracovního vztahu 26 - 30 a nad 30 let (3 – 5 %).

Dále byly vyhodnoceny uzavřené otázky v dotazníku, které byly vyhodnoceny ve čtyřech částech dle Denisova modelu (viz kapitola 4.10.1).

9.4.1 Oblast angažovanosti

Výzkumné otázky týkající se oblasti angažovanosti:

1. **Existují ve firmě podmínky pro kvalitní vykonávání pracovních činností?**
2. **Podporují zaměstnanci vzájemnou spolupráci ve firmě?**

Tabulka 9. Zjištěná míra angažovanosti (vlastní zpracování)

Angažovanost			Rozhodně nesouhlasím	Nesouhlasím	Neutrální postoj	Souhlasím	Rozhodně souhlasím	Neuvedeno
Zmocnění	CELKEM	N	16	138	184	622	224	6
		%	1,34%	11,61%	15,46%	52,27%	18,82%	0,50%
Týmová práce	CELKEM	N	22	131	196	**658**	173	10
		%	1,85%	11,01%	16,47%	55,29%	14,54%	0,84%
Rozvoj pracovníků	CELKEM	N	32	134	269	568	173	14
		%	2,69%	11,26%	22,61%	47,73%	14,54%	1,17%

Angažovanost představuje účast a iniciativu všech zaměstnanců při veškerých procesech ve firmě. Míra angažovanosti je v 68 % hodnocena, resp. chápána pozitivně. 13 % zaměstnanců vnímá míru angažovanosti negativně, 18 % vyjádřilo neutrální postoj a 1 % se k této oblasti nevyjadřuje.

Nejlépe byla hodnocena část zaměřena na oblast týmové práce. To znamená, že zaměstnanci kladou důraz a podporují především vzájemnou spolupráci a smysluplnou organizaci práce. Vnímají pracovní tým, jako důležitý základní stavební prvek firmy, který je nezbytný k naplnění stanovených cílů. Nejvíce pozitivně v součtu odpovědí souhlasím a rozhodně souhlasím, se zaměstnanci ztotožňují s výrokem „Zaměstnanci jsou začleněni do pracovního týmu.“ (92 %) a „Práce je organizována srozumitelně.“ (80 %). Naopak nejvíce negativních chápání v této oblasti se týká nesouhlasu s výrokem „Je využívána týmová práce více než hierarchie.“ (19 %) a „Je podporována součinnost mezi odděleními.“ (19 %).

V oblasti zmocnění je většinou kladně vnímán dostatek informací potřebných k vykonávání pracovních činností. V této dimenzi byly zaznamenány nejvyšší hodnoty

u výroku „Zaměstnanci jsou zapojeni do své práce.“ (96 %) a „Rozhodnutí jsou prováděna na úrovni s dostupnými informacemi.“ (76 %). Respondenti se nejméně ztotožňovali s výrokem „Zaměstnanci mají vliv na chod oddělení.“ (2 %), u kterého 19 % respondentů vyjádřilo neutrální postoj. To znamená, že nejsou zcela přesvědčeni, zda by svou aktivitou mohli přispět ke zlepšení pozice firmy.

Nejméně pozitivně v oblasti angažovanosti byla hodnocena dimenze rozvoj zaměstnanců. V této části zaměstnanci pozitivně hodnotí otázku pravomocí, které jsou potřebné k samostatnému vykonávání činností (84 %). Odbornost je vnímána jako nezbytná potřeba k vykonávání pracovních činností. Přesto více než 31 % respondentů necítí, že by podpora dalšího rozvoje zaměstnanců byla dostatečná. V této oblasti se neztotožňovalo nejvíce respondentů s výrokem „Je nedostatečná odbornost předmětem problémů.“ (25 %). Výrok „Jsou schopnosti zaměstnanců konkurenční výhodou.“ hodnotí pozitivně 51 % respondentů, negativně 10 % a 37 % zaujímá k tomuto výroku neutrální postoj. To znamená, že sice vnímají odborné schopnosti zaměstnanců jako nezbytnou podmínku k udržení konkurenceschopnosti, avšak nejsou pro ně zásadní.

V celkovém zhodnocení dimenze angažovanosti je hodnocena nejlépe ze všech hodnotících oblastí. Zaměstnanci podporují především týmovou práci jako základní předpoklad pro poskytování kvalitní péče, resp. vykonávání pracovních činností. Vysoce hodnoceno je začlenění do pracovních činností a organizace práce. Velmi pozitivně hodnotí také oblast informovanosti a stanovení potřebných pravomocí k vykonávání pracovních činností. Nižší hodnocení v této oblasti zahrnuje otázka vlivu zaměstnanců na chod oddělení a také nedostatečné odbornosti při vykonávání pracovních činností. Spíše se spoléhají na vertikální způsob vedení a nápady ze strany managementu. V oblasti vzdělávání a odborného růstu téměř třetina zaměstnanců vyjadřuje nedostatečnou podporu ze strany managementu. Je otázkou, zda investice do odborného růstu je vždy patřičně využita na konkrétním pracovišti.

9.4.2 Oblast konzistence

Výzkumná otázka týkající se oblasti konzistence:

3. Je kladen důraz na dosahování vzájemné dohody při řešení problémů?

Tabulka 10. Zjištěná míra konzistence (vlastní zpracování)

Konzistence			Rozhodně nesouhlasím	Nesouhlasím	Neutrální postoj	Souhlasím	Rozhodně souhlasím	Neuvedeno
Klíčové hodnoty	CELKEM	N	15	131	430	518	76	20
		%	1,26%	11,01%	36,14%	43,53%	6,38%	1,68 %
Shoda	CELKEM	N	29	228	499	392	33	9
		%	2,44%	19,16%	41,93%	32,94%	2,77 %	0,76 %
Koordinace a integrita	CELKEM	N	29	215	**540**	343	34	29
		%	2,44%	18,07%	45,38%	28,82%	2,85%	2,44 %

Konzistence představuje hodnoty firmy, dosahování shody, koordinaci a způsoby začlenění do chodu organizace. Míra konzistence je v 41 % hodnocena neutrálně. 39 % respondentů vnímá míru konzistence pozitivně, 18 % negativně a téměř 2 % se k této oblasti nevyjadřují.

V oblasti konzistence se respondenti nejméně ztotožňují s dimenzí koordinace a integrita. To znamená, že jednotlivá pracoviště nejsou schopna dosáhnout společného názoru a dohromady jako celek pracovat směrem k naplnění společných cílů. Nejméně se ztotožňují s výrokem „Zaměstnanci sdílejí společný názor.“, kdy 41 % respondentů vyjadřuje nesouhlas a 35 % neutrální postoj. Dále se velký počet respondentů neztotožňuje s výrokem „Je snadná koordinace projektů a její začlenění do chodu firmy.“ – nesouhlasí 27 %, neutrální postoj 55 %. Nejvíce souhlasných odpovědí zaznamenáno u výroku „Je dobrá spolupráce v rámci firmy.“ (55 %). Zaměstnanci nemají jasnou představu o tom, co obnáší vzájemné vztahy v rámci celé firmy. Preferují spíše dobré vztahy na svém pracovišti, než vztahy uvnitř firmy, resp. s jinými pracovišti. Je otázkou, zda mají negativní zkušenosti nebo nevěří v její pozitiva.

Dimenze klíčové hodnoty dosáhla v této části nejvíce souhlasných stanovisek s uvedenými výroky. Nejvíce se respondenti ztotožňovali s výrokem „Existuje etický kodex, který usměrňuje jednání zaměstnanců“ (65 %). Pozitivně je ještě hodnocen výrok „Je styl vedení specifický a jsou nastaveny jasné postupy.“ (52 %). Ostatní výroky „Existují jasné

a důsledné hodnoty pro chod firmy“ (souhlasné stanovisko 49 %) a „Vedení a management praktikuje to, co říká.“ (souhlasné stanovisko 45 %), ale v procentuálním součtu nesouhlasných stanovisek a neutrálních postojů u daných výroků převládá negativní hodnocení. Zaměstnanci mají ambivalentní postoj zejména v oblasti ignorování hodnot (48 %). Z celkového výsledku lze konstatovat, že zaměstnanci nemají vštípeny hodnoty nebo nechápou význam hodnot důležitých pro existenci firmy.

Poslední oblastí v dimenzi konzistence je shoda. V této části se respondenti nejvíce ztotožňují s výrokem „Existuje v zařízení shodné stanovisko jak provádět věci správně nebo chybně.“ (52 %). Nejvíce respondenti vyjadřují nesouhlasné stanovisko v součtu negativních a neutrálních souhlasů v oblasti firemní kultury (76 %), shody v klíčových otázkách (63 %) a v oblasti dohody při řešení problémů (65 %). Zaměstnanci nemají shodný pocit vnímání k oblasti řešení konfliktu, řešení problémů a postupů k dosažení shodného stanoviska.

Tato oblast se v celkovém hodnocení umístila na třetím místě. Zaměstnanci mají zafixován etický kodex, který podporuje dodržování etických zásad ve firmě. V dimenzi konzistence však neexistuje jednoznačný názor na řešení problémů, není nastaveno společné východisko ve sporných oblastech pracovních procesů. Zaměstnanci nevnímají potřebu fungování jednotlivých funkčních jednotek v rámci firmy jako celku. Rovněž nemají dostatek zkušeností nebo neprojevují snahu řešit vzniklé problémy konstruktivně. Dále nejsou ve firmě pevně zakořeněny klíčové hodnoty. Řešení této oblasti není zcela jednoduché, neboť se jedná o složitou problematiku. Docílit zlepšení této dimenze je však možné i v souvislosti se změnami a posílením dosavadní firemní kultury.

9.4.3 Oblast adaptability

Výzkumná otázka týkající se oblasti adaptability:

4. Jaký postoj zastávají zaměstnanci ke změnám ve firmě?

Tabulka 11. Zjištěná míra adaptability (vlastní zpracování)

Adaptabilita			Rozhodně nesouhlasím	Nesouhlasím	Neutrální postoj	Souhlasím	Rozhodně souhlasím	Neuvedeno
Připravenost na změnu	CELKEM	N	42	232	342	490	62	22
		%	3,53%	19,49%	28,74%	41,18%	5,21%	1,85%
Zaměření na zákazníka	CELKEM	N	33	158	344	**532**	99	24
		%	2,77%	13,28%	28,91%	44,70%	8,32%	2,02%
Organizační učení	CELKEM	N	41	174	369	504	79	23
		%	3,45%	14,62%	31,01%	42,35%	6,64%	1,93%

Adaptabilita zahrnuje schopnost reagovat na změny, které vychází z podnětů vnějšího prostředí, tj. přijímat, prezentovat a zavádět tyto signály do vnitřního chování firmy. Míra adaptability je v 49 % vnímána pozitivně. 30 % respondentů vyjádřilo neutrální postoj, 19 % vnímá míru angažovanosti negativně, a 2 % se k této oblasti nevyjadřuje.

Nejlépe je respondenty vnímána dimenze zaměření na zákazníky. Nejvíce souhlasných stanovisek je vyjádřeno u tvrzení „Je podporována komunikace mezi pacienty a zaměstnanci.“ (71 %). Zaměstnanci se ztotožňují i s výrokem „Při rozhodování se přihlíží k zájmům pacientů.“ (64 %). U výroku „Existuje porozumění managementu a zaměstnanců pro potřeby pacientů.“ je vyjádřeno souhlasné stanovisko v 48 %, 36 % vyjadřuje neutrální postoj a 13 % nesouhlas s daným tvrzením. Nejvíce procentuálních nesouhlasů při součtu negativních vyjádření a neutrálních postojů je v oblasti ovlivňování změn pacienty (56 %). Ze zjištění vyplývá, že ve firmě je podporována komunikace mezi zaměstnanci a pacienty, což vyplývá z charakteru dané profese a směru pracovních činností. Zaměstnanci však nejsou zcela přesvědčeni, zda se promítají názory a připomínky zaměstnanců do rozhodnutí, změn, které jsou ve firmě prováděny. Tento názor vyplývá především z protichůdného vyjádření v oblasti rozhodování směřující k zájmům pacientů.

Oblast organizace učení je chápána převážně pozitivně. Respondenti se ztotožňují s výrokem „Je zabezpečena koordinace práce.“(74 %), „Je podporováno v každodenní práci učení.“ (53 %) a „Je vnímán neúspěch jako prostředek k učení.“ (53 %). Nejvíce

neutrálních postojů bylo vyjádřeno v oblasti podpory inovace a podstoupení rizik (45 %). S výrokem „Jsou opomíjeny maličkosti.“ vyjadřuje nesouhlas 43 % respondentů, 25 % souhlasí a 31 % vyjadřuje neutrální postoj. Zaměstnanci vnímají učení jako podstatný prvek každodenní práce. Rovněž vyjadřují pocit, že pozornost je věnována všem oblastem pracovní činností.

V dimenzi připravenost na změny se nejvíce respondentů ztotožňuje s výrokem „Přisvojují si zaměstnanci nové způsoby práce.“ (68 %) a „Je způsob práce pružný a snadno obměnitelný.“ (53 %). Z uvedeného vyplývá, že většina zaměstnanců je přesvědčena, že se dokáže přizpůsobit novým způsobům práce a ve firmě jsou neustále zdokonalovány stávající způsoby práce. Nejvíce respondentů se neztotožňuje s výrokem „Snahy o změny jsou převážně odmítány.“ (35 %). Největší procento ambivalentního postoje je vyjádřeno u výroku „Existuje spolupráce mezi odděleními za účelem uskutečnění změn.“ (35 %).

Oblast adaptability se v hodnotících oblastech umístila na druhém místě. Celkově lze vyhodnotit, že firma je schopna provádět rozhodnutí, která směřují ve prospěch pacientů. Pacienti tvoří střed zájmu dané firmy, což si zaměstnanci uvědomují a projevují snahu o produktivní vztahy a vzájemnou komunikaci. Míra ovlivňování rozhodnutí názory pacientů je vnímána zaměstnanci v malém rozsahu. Toto může vyplývat z chápání nedostatečného porozumění potřebám pacientů managementem. Většinově si zaměstnanci uvědomují důležitost zdokonalování své profese. Nepovažují však za významné předcházet pochybení učením se z předcházejících chyb. V oblasti připravenosti na změny vnímá většina zaměstnanců převážně shodný názor na dobrou připravenost, ev. ztotožnění se změnami směřujícím žádoucím směrem.

9.4.4 Oblast mise

Výzkumná otázka týkající se oblasti mise:

5. Jaký postoj mají zaměstnanci k vizi, poslání a strategii firmy?

Tabulka 12. Zjištěná míra mise (vlastní zpracování)

Mise			Rozhodně nesouhlasím	Nesouhlasím	Neutrální postoj	Souhlasím	Rozhodně souhlasím	Neuvedeno
Strategický záměr	CELKEM	N	16	106	455	458	132	23
		%	1,34%	8,91 %	38,24%	38,49%	11,09%	1,93 %
Cíle a úkoly	CELKEM	N	7	82	418	584	61	38
		%	0,59%	6,89 %	35,13%	49,07	5,13 %	3,19 %
Vize	CELKEM	N	24	109	**694**	304	30	29
		%	2,01%	9,16 %	8,32 %	25,55%	2,52%	2,44 %

Mise zahrnuje chápání zaměstnanců v oblasti dlouhodobé strategie, vize a krátkodobých cílů firmy. Míra mise je u 44 % respondentů vnímána pozitivně, v 44 % je hodnocena neutrálně, 10 % vyjadřuje negativní stanovisko a 2 % k této oblasti neuvádí žádné stanovisko.

Dimenze vize je vyjádřena převážně neutrálním stanoviskem. V průměru k uvedeným výrokům je v této oblasti znázorněn ambivalentní postoj v 58 %. Souhlasné vyjádření k uvedeným výrokům je vnímáno v průměru 28 % a negativní postoj je vyjádřen 11 %. V této oblasti respondenti vyjadřují ke všem výrokům téměř identická stanoviska. Vize není pro zaměstnance prostředkem k motivaci. Rovněž se příliš nezajímají o budoucí podobu a perspektivu firmy.

V oblasti cíle a úkoly se nejvíce respondentů ztotožňuje s výrokem „Jsou vysvětleny zadané úkoly.“ (81 %), což souvisí s plněním pracovních povinností k dosažení stanovených cílů. Dále vyjádřilo souhlasné stanovisko 58 % respondentů s výrokem „Stanovené úkoly jsou náročné, ale realistické.“ a 53 % s výrokem „Je zaměstnancům jasné, co je nezbytné vykonat pro dlouhodobý úspěch firmy.“ Nejvíce neutrálních stanovisek je zaznamenáno u výroku „Existuje všeobecný soulad s cíli organizace.“ (53 %) a „Je srovnáváno zlepšení se stanovenými cíli.“ (45 %). Ze získaných výsledků lze odvodit, že zaměstnanci velice pozitivně hodnotí dostatek srozumitelných informací a stanovení splnitelných cílů. Snaží se zodpovědně plnit zadané úkoly, ale nejeví zájem, resp.

necítí se být zapojení do stanovení cílů a srovnávání dosažených výsledků s cíli organizace.

Dimenze strategický záměr vykazuje ztotožnění se s výrokem „Máme poslání, které přináší jasný směr a smysl.“ (81 %), „Existuje v našem zařízení dlouhodobý účel a směr.“ (58 %) a „Máme jasnou strategii do budoucna.“ (53 %). Neutrální postoj vyjadřují respondenti v otázce vlivu strategie na jiné organizace (61 %) a srozumitelnosti strategie (42 %). Ze zjištěných výsledků vyplývá, že zaměstnanci si uvědomují a mají představu o dlouhodobém směru, strategii firmy. Neprojevují však zájem o to, zda strategický záměr může ovlivňovat i jiné organizace. Zároveň neprojevují snahu porozumět, pochopit blíže stanovenou strategii.

Dimenze mise dosáhla v celkovém hodnocení nejnižší hodnocení. Celkově lze vyhodnotit, že zaměstnanci jsou ztotožněni se strategií, posláním firmy. Výše souhlasných stanovisek může souviset i se specifickým zaměřením činnosti firmy. Úspěch je očekávaný a zaměstnanci se proto blíže nezajímají o porozumění strategie firmy a jejího vlivu na okolí. Snaží se zodpovědně plnit zadané úkoly dle zadaných instrukcí, avšak neprojevují zájem o oblast souladu mezi plány a plněním úkolů. V oblasti vize je výsledné skóre zcela podprůměrné. V této oblasti zaměstnanci neprojevují zájem o budoucí podobu firmy, krátkodobý či dlouhodobý záměr firmy či její perspektivu. Vize, strategie a cíle firmy nejsou rovněž obsaženy v žádné písemné podobě.

8 ZHODNOCENÍ ANALYTICKÉ ČÁSTI

Analytická část zahrnuje stručné seznámení s vybraným zdravotnickým zařízením. Je zde popsán účel, zaměření poskytovaných zdravotních služeb a rozsah dalších doplňkových činností. Dále obsazenost, a to jak pacienty, tak i personální zajištění, způsob financování apod.

V další části je charakterizována organizační struktura a strategie vybraného zařízení. Součástí funkční firemní kultury je i účelné a rovnoměrné organizační uspořádání, jasné a srozumitelné cíle firmy, strategie a vize. Byly identifikovány nedostatky v organizačním členění, kdy stupně organizovanosti nejsou přiměřeně diferencovány. Dále při posuzování interních zdrojů daného zařízení nebyla nalezena jasná formulace cílů, strategie, vize dané organizace v listinné podobě. Z toho vyplývá nejasnost, nejednoznačnost chápání strategie a také nezájem o budoucí podobu tohoto zařízení. Je proto potřebné těmto oblastem věnovat pozornost a zajistit nápravu.

Následuje provedení analýz prostředí. Je zde popsána analýza makroprostředí – PEST analýza. V této části je posuzováno politicko - právní, ekonomické, technologické a sociální prostředí a jejich vlivy na vybrané zdravotnické zařízení. Analýza mezoprostředí pomoci Porterova modelu pěti konkurenčních sil a analýza vnitřního mikroprostředí = SWOT analýza, která stanovuje silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby. V této části byly identifikovány především globální nedostatky týkající se nedostatku zdravotnického personálu, chybějící koncepce zdravotnictví, složitost vzdělávání, aj. Klíčové rizikové oblasti pro vybrané zdravotnické zařízení jsou shledány v oblasti modernizace prostředí, přístrojové techniky, technologie, financování (plat, provoz, rozvoj) a nedostatečné finanční ohodnocení ze strany pojišťoven.

Další kapitola zahrnuje analýzu vlastního dotazníkového šetření, které bylo realizováno ve vybraném zdravotnickém zařízení. Pro analýzu je firemní kultura posuzována ze čtyř hledisek, a to z pohledu adaptability, konzistence, angažovanosti a mise. Rozborem získaných výsledků byly identifikovány klíčové problematické oblasti, kterým je potřeba věnovat pozornost. Jedná se především o problematiku stanovení jasné a srozumitelné strategie, vize, cílů organizace. U zaměstnanců je v této oblasti zaznamenána neznalost, nesrozumitelnost, rozdílnost v chápání a také nezájem o podobu organizace. Dále je potřeba zaměřit se na oblast řešení problémů, integrity a kooperace prostřednictvím posílení komunikace uvnitř firmy.

9 NÁVRH PROJEKTU NA POSÍLENÍ FIREMNÍ KULTURY VE VYBRANÉM ZDRAVOTNICKÉM ZAŘÍZENÍ

Projektová část je zaměřena na vytvoření návrhu projektu na posílení firemní kultury u vybrané organizace. Na základě výsledků z interních rozborů, analýzy obecného prostředí, dílčích analýz prostředí vybrané firmy a rozboru dotazníkového šetření byly identifikovány nedostatky, které budou předmětem návrhu projektu a zároveň hlavním úkolem diplomové práce.

Z vybraných klíčových problémů, které vzešly z provedených analýz, a které se odráží na kvalitě a síle firemní kultury se jedná o:

- obměnu organizační struktury;
- vytýčení jasné a srozumitelné vize, cílů, strategie u vybraného zdravotnického zařízení;
- posílení firemní komunikace na podporu:
  - vzájemné spolupráce v rámci daného zařízení;
  - oblasti schopnosti dosáhnout shody při řešení problémů.

Z identifikovaných ukazatelů je patrné, že návrh změny firemní kultury souvisí se změnami hlubších struktur úrovně kultury, které jsou potřebné pro budování silné firemní kultury. Ve vybraném zdravotnickém zařízení vázne i efektivní interní komunikace, ve smyslu předávání informací, řešení problémů, uvědomění si svěřených kompetencí na různých úrovních vedení. Pokud nedojde k souladu ve všech oblastech, nelze očekávat výskyt žádoucího projevu firemní kultury.

Na základě provedených analýz byly identifikovány klíčové problémy, které se odráží na kvalitě a síle firemní kultury. Aby projekt dosáhl požadovaných výsledků, je při sestavování plánu projektu potřeba si zodpovědět několik zásadních otázek:

- Co je potřeba ve vybrané organizaci udělat pro naplnění cíle projektu?
- Kdo představuje cílovou skupinu projektu?
- Jak budou stanovené aktivity řízeny (dle organizačních možností vybraného zdravotnického zařízení)?

Návrh projektu je podložen i nákladovou, časovou a rizikovou analýzou.

9.1 Hlavní cíle projektu

Hlavním cílem návrhu projektu je posílení firemní kultury ve vybraném zdravotnickém zařízení. S tím souvisí i změna organizační struktury, reálná podoba strategie, vize, cílů dané organizace a posílení interní komunikace.

Návrh činností projektu**:**

- Vypracovat návrh změny organizační struktury podporující žádoucí vývoj dané firmy.
- Vypracovat návrh strategie, vize zahrnující současnou a budoucí podobu dané firmy.
- Vypracovat pravidla pro řešení problémů ve firmě.
- Vybrat školitele z externích zdrojů k zajištění vzdělávacích aktivit pro zaměstnance.
- Uspořádat seminář pro – zaměstnance;
  – management.

Zásady pro zpracování projektu:

- srozumitelnost;
- integrita;
- efektivita;
- finanční nenáročnost.

Z pohledu realizace je potřeba zohlednit všechny segmenty, které jsou začleněny do návrhu projektu k dosažení žádoucí podoby firemní kultury. Z výše uvedených dílčích cílů je potřeba k projektu přihlížet ze dvou hledisek, a to:

- Dlouhodobého (strategického) – stanovení strategie vybraného zdravotnického zařízení, určení efektivního členění a dílčí strategie v rámci strategické hierarchie.
- Krátkodobého – zajistit podmínky pro vzdělávání zaměstnanců v oblasti rozvoje efektivní komunikace uvnitř firmy, nastavení pravidel pro řešení problémů.

Úspěch implementace projektu je závislý na nastavení jasných a srozumitelných podmínek. Předpokladem je, aby všechna stanovená opatření, resp. navrhovaná řešení k podpoře firemní kultury na sebe vzájemně navazovaly. Proto je návrh projektu zpracován

SMART metodou (S = specifický, M = měřitelný, A = akceptovatelný, R = realistický, T – time, časovaný)

9.2 Cílová skupina

Cílovou skupinu pro projekt představují zaměstnanci vybraného zdravotnického zařízení.

9.3 Zdůvodnění projektu a cíle projektu

Při sestavování projektu je potřeba využít komplexní pohled. To znamená, že je nutné projekt zaměřit na oblasti, které tvoří základ firmy. Bez stanovení jasných zásad, členění, podoby firmy a podpory komunikace uvnitř firmy nelze očekávat silnou a žádoucí firemní kulturu dané firmy.

Firemní kultura mimo jiné zahrnuje sdílené hodnoty, názory, předpoklady, jak řešit problémy, rozhodovat…. Projevuje se nejen v myšlení, chování zaměstnanců, ale i ve struktuře firmy a veškerých procesech ve firmě. V každé firmě existuje specifické klima (image), které se projevuje způsobem chování, a to jak ve vzájemných, interpersonálních vztazích, tak i ve vztahu k pacientům (zákazníkům). Promítá se do kvality vykonávání, provádění veškerých činností, jejich hodnocení, loajality a postojů k firmě.

Přínosy projektu:

Posílení firemní kultury bude pro vybrané zdravotnické zařízení přínosné, byť se nepromítne do kladných ekonomických ukazatelů. Její přínos spočívá především v uchopení celé její problematiky jako řízeného procesu, schopnosti přizpůsobit se změnám a aktuálním podmínkám. Srozumitelnost firemní strategie, filozofie posílí důvěru zaměstnanců ve vedení firmy. Současně s porozuměním se zvýší i podpora a loajalita k firmě, což se odrazí na kvalitě vykonané práce. Rovněž posílení interní komunikace směřuje k naplnění základních požadavků efektivní interní komunikace, a tím i posílení firemní kultury.

9.4 Tvorba návrhu projektu

Návrh projektu zahrnuje splnění dílčích cílů.

9.4.1 Návrh a implementace změny organizační struktury

Organizační struktura určuje co nejefektivnější členění jednotlivých útvarů ve firmě dle kompetencí a odpovědnosti jednotlivých pracovních pozic. To znamená, že organizační struktura musí jasně definovat vztahy nadřízenosti a podřízenosti.

Změna zahrnuje především optimální určení množství podřízených a stanovení jednotného vedení v rámci firmy jako celku. Dále členění jednotlivých útvarů dle odbornosti a stupně řízení, které jsou podřízeny vedoucímu pracovníkovi vyšší úrovně řízení. Toto členění sjednocuje veškeré firemní procesy tak, aby směřovaly k dosažení společných cílů dané organizace. Návrh novely organizační struktury je znázorněn v příloze PI.

Plán činnosti:

Cíl činnosti: Vypracovat novou organizační strukturu.

Základní činnost: Vymezit organizační útvary, oddělení, vymezení pracovní pozice, pravomocí a odpovědnosti pracovníků.

- ✓ Vycházet z již vypracované organizační struktury – zaktualizovat, tj. převést do efektivní podoby členění jednotlivých útvarů dané organizace.
- ✓ Spolupracovat s vedením vybraného zdravotnického zařízení.
- ✓ Vymezit jasnou a srozumitelnou formou účel provedené změny, odpovědnosti jednotlivých pracovních pozic, vztahy nadřízenosti a podřízenosti.

Podpůrná činnost: Vytvořit Návrh schématu organizační struktury.

Hlavní odpovědnost: Ředitel vybraného zdravotnického zařízení

Časová náročnost:
- Návrh: - konzultace s vrcholovým managementem, připomínky 2. 5. 2019 – 6. 5. 2019 → 5 dnů
  - vypracování textové části + schématu organizačního členění 7. 5. 2019 – 21. 5. 2019 → 15 dnů
  - schválení textu + schématu organizační struktury 22. 5. 2019 –5. 6. 2019 → 15 dnů
- Implementace do praxe: 6. 6. 2019 – 19. 6. 2019 → 14 dnů

Náklady: 0 Kč (mzdové a provozní náklady zaměstnanců)

Rizika: - navržená změna je neefektivní pro celé vybrané zdravotnické zařízení, ev. jednotlivé pracovní útvary;
- jednotlivé části, pracovní útvary nejsou vzájemně propojeny.

→ Seznámit zaměstnance s novým organizačním členěním, včetně definování kompetencí a odpovědnosti, nadřízenosti a podřízenosti prostřednictvím „Organizačního řádu“.

9.4.2 Tvorba návrhu motta, vize, hodnot, cílů a strategie

Vybrané zdravotnické zařízení nemá v žádné listinné podobě zpracovány cíle, strategie, vize. Pro zaměstnance daného zařízení je nezbytné, aby byla firemní strategie jasně definována. Cílem je zaměřit se na základní činnost zařízení a vymezit aktivity, prostředky k dosažení stanovených cílů. Definování filozofie firmy zaujme pozornost zaměstnanců, podpoří jejich loajalitu k dané organizaci.

Motto vybraného zdravotnického zařízení:

„Kvalitní a bezpečná péče = spokojený pacient.“

Poslání:

„Poskytovat kvalitní a bezpečnou zdravotní péči ve vlídném a vstřícném prostředí s respektováním lidské důstojnosti, kdy prioritou je přísně individuální přístup ke každému pacientovi.“

Návrh vize:

- Zesilovat spokojenost pacientů.
- Být přátelským a vlídným zdravotnickým zařízením.
- Poskytovat inovativní a vysoce odbornou zdravotní péči.

Hodnoty:

- Spokojenost a bezpečí pacientů.
- Vysoce profesionální a lidský přístup personálu.
- Respektování práv pacientů.
- Vysoká odborná úroveň péče.
- Moderní vybavení a špičková technika v souladu s trendy poskytované péče.
- Stabilní ekonomika.

Krátkodobé cíle:

- Vzdělávací aktivity specifických oblastí péče o pacienty pro zdravotnický personál.
- Edukace a tvorba edukačních materiálů v rámci osvojení si správných postupů při specifických činnostech poskytované péče o pacienty.
- Auditní činnost pro vytváření podmínek soustavného zlepšování kvality.
- Dokončení přístavby lůžkové části.
- Stabilní ekonomika.

Hlavní strategické cíle:

- Vysoce specializovaný zdravotnický personál s empatickým přístupem k pacientům.
- Vybrané zdravotnické zařízení jako navazující článek na akutní péči.
- Výjimečnost a nezastupitelnost poskytované léčebné péče.
- Zvyšování objemu a kvality poskytované péče.
- Soustavné zvyšování kvality personálu.
- Zvyšování komfortu a spokojenosti pacientů.
- Zisk dotační podpory a dalších finančních zdrojů pro investiční akce.
- Zlepšení komunikace a posílení informovanosti personálu.
- Spokojeni pacienti i zaměstnanci.

→ Seznámit zaměstnance s mottem, vizí, hodnotami, cíli a strategií vybraného zdravotnického zařízení prostřednictvím intranetu.

Plán činnosti:

Cíl činnosti: Vytvořit návrh motta, vize, hodnot, cílů a strategie.

Základní činnost: Vymezit motto, vizi, hodnoty, cíle a strategii vybraného zdravotnického zařízení.

- ✓ Informovat vedení dané organizace o potřebě vizualizace firemní strategie.
- ✓ Spolupracovat s vrcholovým managementem vybraného zdravotnického zařízení.
- ✓ Schválení navrženého obsahu motta, vize, hodnot, cílů a strategie.

Podpůrná činnost: Vytvořit jasný a akceptovatelný návrh motta, vize, hodnot, cílů a strategie, která se ztotožňuje s vybraným zdravotnickým zařízením.

Hlavní odpovědnost: Ředitel vybraného zdravotnického zařízení.

Časová náročnost: • Návrh: - konzultace s vrcholovým managementem;
20. 6. 2019 – 9. 7. 2019 → 20 dnů
- vypracování textové části, připomínky;
10. 7. 2019 – 29. 7. 2019 → 20 dnů
- schválení obsahu návrhu;
30. 7. 2019 – 19. 8. 2019 → 21 dnů

• Implementace do praxe: 20. 8. 2019 – 2. 9. 2019 → 14 dnů

Náklady: 0 Kč (mzdové a provozní náklady zaměstnanců).

Rizika:
- krátkodobé a dlouhodobé cíle nejsou v souladu s hospodářskou činností vybraného zdravotnického zařízení;
- cíle a strategie nepřispívá, resp. nevytváří podmínky ke zlepšení současného stavu dané organizace;
- strategie není zaměřena na předpokládaný vývoj dané organizace.

→ Seznámit všechny zaměstnance s filozofií daného zdravotnického zařízení.

9.4.3 Návrh pravidel pro řešení problémů

Pro návrh projektu k posílení firemní kultury je potřeba stanovit i hlavní zásady pro řešení problémů ve smyslu dosažení shody při řešení problémů, ev. dohody přijatelné pro obě strany. Záměrem stanovení pravidel pro řešení problémů je posílit spoluúčast zaměstnanců při řešení problémů, ev. důležitém rozhodování pro chod firmy. Podkladem pro stanovení jasných pravidel je i stanovení jasného organizačního členění.

Návrh hlavních zásad k řešení interních problémů:

- Každý zaměstnanec musí být seznámen se strategií a plány vybraného zdravotnického zařízení.
- Při veškerém jednání vždy dodržovat zásady ustanovené v Etickém kodexu zaměstnance vybraného zdravotnického zařízení.
- Každý zaměstnanec má právo vyjádřit své stanovisko.
- Vedoucí pracovníci respektují názory svých podřízených.
- Při vzájemné komunikaci, osobním jednání vždy respektovat názory druhých.
- Každý z účastníků musí mít dostatečný časový prostor k vyjádření se k existujícímu problému.

- Všem zúčastněným osobám při řešení daného problému musí být zpřístupněny všechny potřebné informace.
- Problém je projednán se všemi dotčenými osobami s cílem dosáhnout dohody.
- Rozhodnutí musí být vždy řádně odůvodněno.
- Každé rozhodnutí musí být v souladu se strategií a cíli vybraného zdravotnického zařízení.
- Každý zaměstnanec je povinen respektovat a dodržovat tyto zásady.

Vytýčené zásady budou obsahem vnitřní směrnice „Efektivní komunikace“. Osvojení si stanovených pravidel bude i součástí vzdělávací akce zaměřené na efektivní interní komunikaci.

Součástí výše uvedené směrnice je i zdůraznění písemných informačních kanálů uvnitř vybraného zdravotnického zařízení. Jedná se o:

- zápisy z porad na všech úrovních vedení (pravidelné, nepravidelné – operativní);
- intranet;
- interní elektronická pošta prostřednictvím e-mailů;
- pracovní deníky na odděleních s aktuálními informacemi nutnými k výkonu práce;
- informace na informačních vývěskách pro zaměstnance, pacienty i veřejnost.

Plán činnosti:

Cíl činnosti: Vypracovat pravidla pro řešení problémů.

Základní činnost: Vymezit jasná pravidla pro řešení problémů.

Podpůrná činnost: Zakomponovat do vnitřních směrnic, včetně určení interních informačních toků.

Hlavní odpovědnost: Manažer kvality, správce informační technologie (dále IT).

Časová náročnost: • Návrh: - konzultace s managementem (vrcholový, střední), správcem IT; 3. 9. 2019 – 11. 9. 2019 → 10 dnů

- vypracování textové části, připomínky; 14. 9. 2019 – 23. 9. 2019 → 11 dnů
- schválení obsahu návrhu; 24. 9. 2019 – 8. 10. 2019 → 15 dnů

• Implementace do praxe: 11. 10. 2019 – 25. 10. 2019 → 15 dnů

Náklady: 0 Kč (mzdové a provozní náklady zaměstnanců).

Rizika:
- problém je nový, řešení je problematické;
- pro řešení problému existuje více variant;
- problém nelze vyřešit.

→ Seznámit veškeré zaměstnance s obsahem dané problematiky.

9.4.4 Výběr školitele k zajištění vzdělávacích aktivit pro zaměstnance

Pro sladění vytýčených problémů s firemní kulturou vybraného zdravotnického zařízení se jeví jako nejlepší alternativa vzdělávací akce určená zaměstnancům. Vzdělávání zaměstnanců je vždy závislé na možnostech dané organizace. K naplnění stanoveného cíle je lepší variantou využití externí firmy dle nabídky trhu. Vzdělávací akce se zaměřením na klíčovou problematiku a efektivitu interní komunikace prostřednictvím externího školitele se jeví jako přijatelný a efektivní způsob vzdělávání pro všechny zaměstnance.

Základním krokem pro naplnění stanoveného dílčího cíle je:

- výběr prověřené databáze firem, resp. lektorů se zasláním poptávky s požadavky ke vzdělávací akci;
- na základě nejpřijatelnější nabídky oslovit lektory a dohodnout schůzku s poradenstvím k možné spolupráci;
- dohodnout téma vzdělávací akce „šité na míru“ vybraného zdravotnického zařízení;
- připravit návrh dle cenové nabídky;
- dle dohody zacílit vzdělávací akce na zaměstnance dle určených kompetencí;
  - ✓ vzdělávaní pro zaměstnance,
  - ✓ vzdělávaní pro management.

Kvalitní a efektivní interní komunikace, a s tím spojená i informovanost zaměstnanců, je významná pro naplnění hlavního cíle projektu = posílení firemní kultury. Efektivní komunikace, srozumitelné a dostupné informace jsou důležitou složkou k posílení firemní kultury:

- zvyšuje loajalitu zaměstnanců k dané organizaci;
- posiluje dobrou atmosféru a zlepšuje vztahy na pracovišti i v rámci celé organizace;

- podporuje zvyšování kvality poskytovaných zdravotních služeb.

Dalším krokem v rámci posílení firemní kultury je navrhnout vzdělávací akce s názvem „Efektivní interní komunikace“ se zaměřením na nejvíce problémové oblasti, včetně komunikace při zadávání úkolů, řešení problémů, plnění cílů organizace apod. Hlavním smyslem interní komunikace je vzájemná spolupráce, integrace všech zaměstnanců k plnění společných cílů při uplatňování firemní strategie.

Plán činnosti:

Cíl činnosti: Vybrat školitele k zajištění vzdělávacích aktivit pro zaměstnance.

Základní činnost: Připravit návrh dle cenové nabídky.

Podpůrná činnost: Oslovit lektory s požadavky na vzdělávací akci „šitou na míru“ vybraného zdravotnického zařízení.

Hlavní odpovědnost: Manažer kvality, vedení organizace.

Časová náročnost:
- Návrh: - konzultace s vrcholovým managementem, připomínky 28. 10. 2019 – 31. 10. 2019 → 4 dny
  - oslovení lektorů 1. 11. 2019 –5. 11. 2019 → 5 dnů
- Zpracování koncepce: 6. 11. 2019 – 28. 11. 2019 → 23dnů
- Výběr lektorů: 29. 11. 2019 → 1 den

Náklady: 0 Kč (mzdové a provozní náklady zaměstnanců).

Rizika:
- nepřipravenost vzdělávací akce;
- nepojmenování, nevystihnutí klíčových (problémových) oblastí;
- výběr nevhodného lektora;
- určení nevhodného způsobu komunikace k cílové skupině.

9.5 Realizace projektu

Hlavním cílem projektu je posílit firemní kulturu. Hlavním prostředkem k naplnění cíle projektu je realizace vzdělávací akce k posílení efektivní interní komunikace - od vrcholového managementu směrem ke všem zaměstnancům, na všech úrovních řízení až po řadové zaměstnance.

Definováním jasně stanoveného organizačního členění s určením odpovědností, stanovené strategie, cílů organizace a objasněním významu efektivní komunikace uvnitř firmy bude mít každý pracovník dostatečné a srozumitelné informace o dění ve vybraném zdravotnickém zařízení, včetně povědomí o začlenění zaměstnanců do chodu firmy. Komunikace se promítá do všech složek firemní kultury. Je důležité využívat správné a vhodné komunikační nástroje ke koordinaci všech činností a firemních procesů. Efektivní interní komunikace přispívá k žádoucím postojům, motivaci a jednání zaměstnanců.

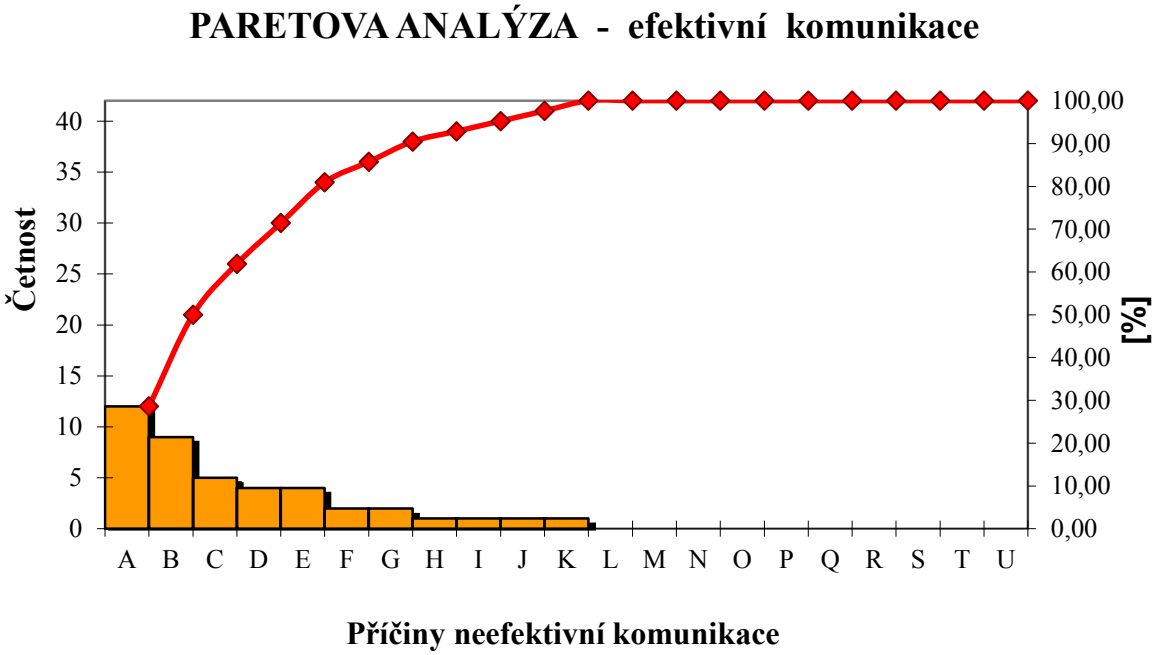
Za účelem vzdělávání zaměstnanců v oblasti efektivní interní komunikace jsou plánovány semináře „šité na míru“ dané organizaci dle uvedených požadavků, resp. začleněním klíčových problémových oblastí. Vzdělávací akce jsou realizovány prostřednictvím externího lektora.

Vzdělávací akce je významným prostředkem k posílení firemní kultury. K její organizaci se naskýtají dvě varianty, a to naplánování hromadného semináře pro zaměstnance nebo uspořádat vzdělávání interaktivní formou vzdělávání. Hromadný seminář se jeví jako finančně méně náročná varianta, avšak je potřeba si položit otázku: Chceme uspořádat hromadný seminář k dané problematice, nebo cíleně působit na zaměstnance s cílem posílit firemní kulturu?

Návrh projektu může obsahovat teoreticky dvě varianty vzdělávání zaměstnanců. Jelikož projekt je zacílen na posílení firemní kultury, je proto smyslem projektu naplánovat efektivní variantu ke splnění určeného cíle. Z tohoto důvodu je příprava projektu v oblasti vzdělávací akce na téma Efektivní interní komunikace podrobena i Paretově analýze. Cílem analýzy je zjistit nejslabší oblasti v procesu interní komunikace.

Tabulka 13. Paretova analýza efektivní komunikace (vlastní zpracování)

	Příčina	četnost	kum. četnost	procento	kum. procento
A	významnost procesu komunikace	12	12	28,57	28,57
B	podpora zaměstnanců do chodu firmy	9	21	21,43	50,00
C	neexistence vyhodnocování, co předat	5	26	11,90	61,90
D	nepravidelné schůzky	4	30	9,52	71,43
E	předávat hierarchicky	4	34	9,52	80,95
F	předpoklad, že to ví	2	36	4,76	85,71
G	špatné vztahy	2	38	4,76	90,48
H	nedostatek času	1	39	2,38	92,86
I	držení informací v rámci vedení	1	40	2,38	95,24
J	směnnost při předávání informací	1	41	2,38	97,62
K	schopnost komunikace	1	42	2,38	100,00
L	zahlcení informacemi	0	42	0,00	100,00
M	neochota sdělit	0	42	0,00	100,00
N	Atd	0	42	0,00	100,00
O	Atd	0	42	0,00	100,00
P	atd	0	42	0,00	100,00
	Celkem	42			



Graf 1. Paretova analýza efektivní komunikace ve vybraném zdravotnickém zařízení (vlastní zpracování)

9.5.1 Seminář pro zaměstnance

Základním cílem vzdělávací akce pro zaměstnance je budování firemní kultury. Záměrem je vytváření důvěry ve firmě, ovlivňování a utváření postojů zaměstnanců, naplňování stanovených cílů, motivace k lepším výkonům, získávání pocitu sounáležitosti, zajištění spolupráce a pochopení filozofie vybraného zdravotnického zařízení.

Součástí semináře je i objasnění nové organizační struktury, která směřuje k efektivnější spolupráci mezi zaměstnanci a lepší informovanosti všech pracovníků. Obsahem interní komunikace je i objasnění významu firemních hodnot, vize, strategie, plánů budoucí podoby firmy. Bez objasnění firemní filozofie je vytváření efektivní firemní komunikace velmi obtížné. Pokud zaměstnanci vnímají začlenění své osoby do chodu firmy, dochází tak ke změně jejich postojů k vedení vybraného zdravotnického zařízení. Začínají vnímat snahu vrcholového managementu efektivně komunikovat a začíná se budovat důvěra mezi zaměstnanci a vedením.

V rámci efektivní interní komunikace bude seminář proveden formou interaktivních přednášek s počtem účastníků 30 osob.

Obsah semináře:

- objasnění významu interní komunikace;
- hlavní složky a pravidla interní komunikace;
- role interní komunikace v organizační struktuře;
- podpora zaměstnanců při začlenění do chodu vybraného zdravotnického zařízení;
- podpora porozumění v mezilidských vztazích uvnitř firmy;
- objasnění a podpora firemní filozofie, strategie;
- informace o cílech, hodnotách firmy;
- posílit motivaci jak týmovou, tak i jednotlivých pracovníků;
- objasnění a podpora změn, řešení problémů, různých situací;
- integrace nových zaměstnanců do chodu firmy;
- provázanost pracovní činnosti s potřebami pacientů.

Plán činnosti:

Cíl činnosti: Zakotvení významu efektivní interní komunikace.
Zakotvení firemní filozofie, zásad vztahů mezi zaměstnanci.

Dílčí cíl: Podat zaměstnancům důležité informace k naplňování společných cílů.
Posílit loajalitu zaměstnanců, vytvářet pocit sounáležitosti k danému vybranému zdravotnickému zařízení a tím dosáhnout splnění stanoveného cíle projektu.

Základní činnost: Seminář pro zaměstnance.

Podpůrná činnost: Sběr a zakomponování podkladů k obsahu semináře.

Hlavní odpovědnost: Manažer kvality.

Časová náročnost: • Návrh: - konzultace s lektorem, připomínky
2. 12. 2019 – 20. 12. 2019 → 5 dnů
- schválení návrhu 23. 12. 2019 – 10. 1. 2020 → 19 dnů

• Realizace seminářů – 12 jednodenních seminářů á 30 osob:
- ✓ zajištění prostoru pro vzdělávací akce;
- ✓ zajištění technického zázemí;
- ✓ oslovení cílové skupiny k účasti na akci;
- ✓ evidence účastníků akce.

únor 2020 – duben 2020 →12 dnů

Náklady: dle dohodnuté ceny realizace na základě uzavřené smlouvy.

Rizika: • neúčast, nezájem ze strany zaměstnanců;
- • negativní dopad výsledků vzdělávání;
- • nepřesvědčení vedení o potřebnosti aktivit směřujícím k posílení firemní kultury;
- • nezískání finanční podpory ze strany zaměstnavatele pro realizaci projektu.

→ Sledovat zpětnou vazbu – monitorovat výsledky vzdělávací akce a pokračovat nadále v procesu zlepšování kvality firemní kultury.

9.5.2 Seminář pro management

Z provedených analýz byly zjištěny nedostatky v interní komunikaci napříč firmou. Zaměstnanci mají potřebu být informování o chodu dané organizace, organizačních

změnách, apod. Pokud ve firmě vázne komunikace, sdílení informací, odrazí se to na kvalitě poskytovaných služeb a v napjaté atmosféře v mezilidských vztazích.

Mezi klíčové dovednosti manažerů patří komunikace se zaměstnanci na různých úrovních pracovního procesu. Způsob, jakým se zaměstnancům předávají instrukce, pracovní úkoly ze strany vedení, informace o plnění cílů apod., ovlivňuje veškeré firemní procesy. Jasné a srozumitelné informace napříč organizačním členěním vybraného zdravotnického zařízení podporují efektivitu daného zařízení.

Efektivní komunikace předpokládá vzájemnou důvěru a napomáhá i k osvojení si firemních hodnot, cílů, strategie, vize. Důvěra k vedoucím pracovníkům upevňuje dobrou atmosféru na pracovišti. Komunikace managementu směrem k zaměstnancům je prostředkem k úspěšné spolupráci. Podporuje motivaci, zvyšuje loajalitu a angažovanost podřízených při plnění společných cílů.

Cílem vzdělávací akce je docílit uvědomění si významu efektivní interní komunikace managementu směrem k zaměstnancům jako prostředek k posílení firemní kultury. Vzdělávání bude realizováno formou interaktivního semináře.

Obsah semináře:

- objasnění významu interní komunikace;
- role interní komunikace v organizační struktuře;
- úloha managementu v interní komunikaci;
- podpora zaměstnanců při začlenění do chodu vybraného zdravotnického zařízení;
- sdílení a podpora firemní filozofie, strategie, firemních hodnot, kultury;
- informace o cílech firmy, podpora k dalším činnostem, záměrech firmy;
- poskytnutí informací o cílech a výkonnosti, výsledků činnosti daného zařízení;
- informace o hodnotách benefitů poskytovaných zaměstnancům;
- objasnění a podpora změn, řešení problémů;
- integrace nových zaměstnanců do chodu firmy;
- význam zpětné vazby od příjemce – jak byla informace pochopena.

Plán činnosti:

Cíl činnosti: Zakotvení významu efektivní interní komunikace.

Zakotvení firemní filozofie, zásad vztahů mezi zaměstnanci.

Posílení toku informací od managementu směrem k zaměstnancům.

Dílčí cíl: Zdůraznit vliv interní komunikace směrem k posílení důvěry, loajality a angažovanosti zaměstnanců.
Objasnit význam důvěry k vedení, která se projeví na kvalitě poskytovaných služeb.

Základní činnost: Seminář pro management.

Podpůrná činnost: Sběr a zakomponování podkladů k obsahu semináře.

Hlavní odpovědnost: Manažer kvality.

Časová náročnost: • Návrh: - konzultace s lektorem, připomínky
2. 12. 2019 – 20. 12. 2019 → 5 dnů
- schválení návrhu 23. 12. 2019 – 10. 1. 2020 → 19 dnů

• Realizace seminářů – jednodenní seminář á 30 osob:
- ✓ zajištění prostoru pro vzdělávací akce;
- ✓ zajištění technického zázemí;
- ✓ oslovení cílové skupiny k účasti na akci;
- ✓ evidence účastníků akce.

únor 2020 → 1 den

Náklady: dle dohodnuté ceny realizace na základě uzavřené smlouvy.

Rizika: • neúčast, nezájem ze strany managementu;
- • negativní dopad výsledků vzdělávání;
- • nepřesvědčení vedení o potřebnosti kroků směřujícím k posílení firemní kultury;
- • nezískání finanční podpory ze strany zaměstnavatele pro realizaci projektu.

→ Sledovat zpětnou vazbu – monitorovat výsledky vzdělávací akce a pokračovat v nadále v procesu zlepšování kvality firemní kultury.

9.6 Časová analýza návrhu projektu

Realizace celého projektu je dlouhodobou záležitostí. Návrh projektu na posílení firemní kultury z časového horizontu je dlouhodobým procesem. V projektu jsou navrženy kroky, které nejsou jednorázovou záležitostí. Je potřeba si uvědomit, že firemní kulturu je potřeba kontinuálně přizpůsobovat měnícím se podmínkám. Proces udržování, posilování, zlepšování, zdokonalování firemní kultury je tedy nekonečným procesem.

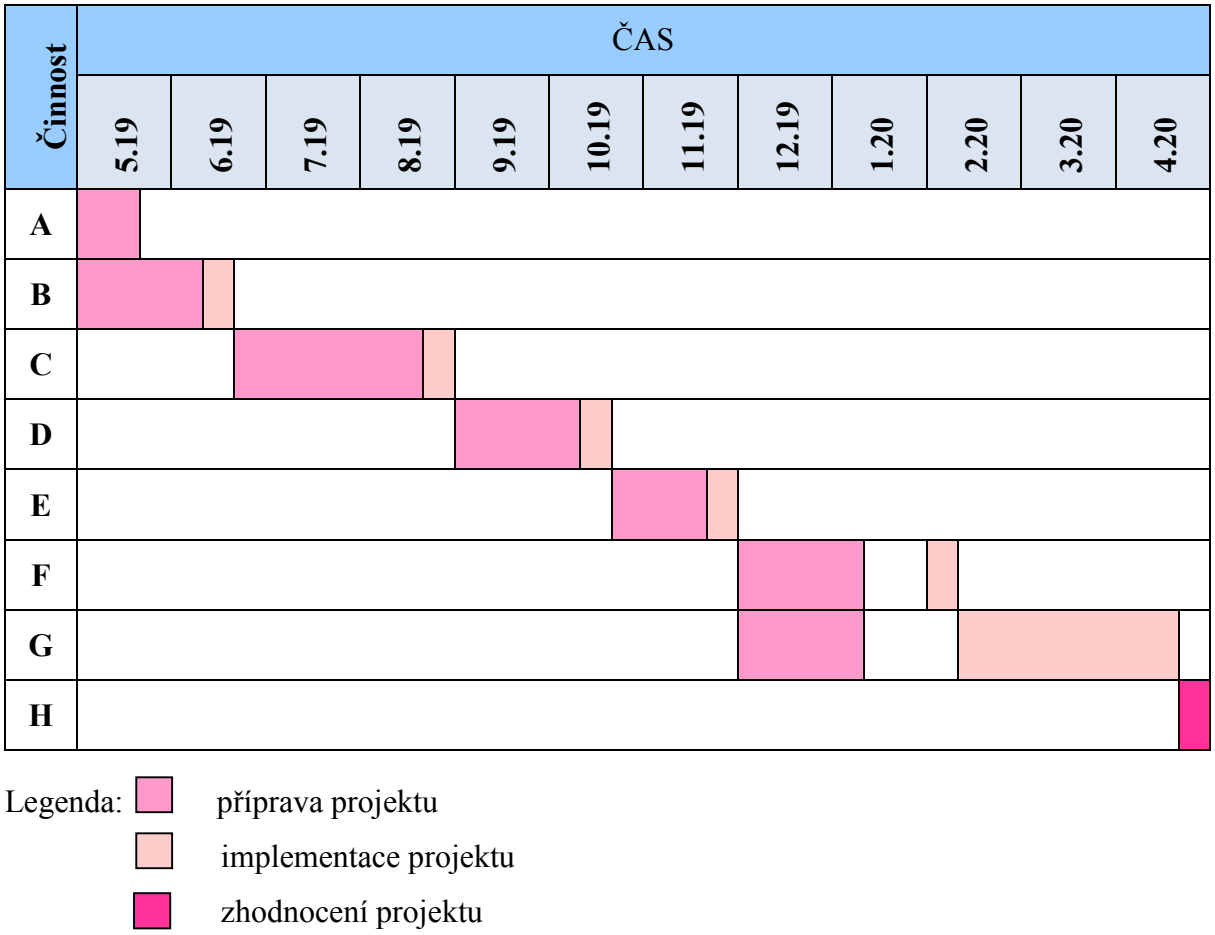
Z pohledu časového harmonogramu jsou navrženy jednotlivé činnosti postupně, po jednotlivých krocích na sebe navazujících. Realizace všech aktivit uvedených v návrhu projektu je stanovena od května 2019 do dubna 2020. Při uskutečňování jednotlivých kroků dle plánu projektu je možný výskyt komplikací, které mohou vykonávání některých činností zpomalit. Proto je nutné počítat i s časovou rezervou při realizaci návrhu projektu.

V následující tabulce jsou uvedeny jednotlivé kroky, tak jak jsou uvedeny v plánovaném projektu a s časovým rozložením určeného cíle.

Tabulka14. Časová analýza projektu (vlastní zpracování)

Návrh činnosti	Doba			Počet dnů
	Popis činnosti	zahájení	ukončení	
Tvorba návrhu nové organizační struktury	Příprava a schválení	2. 5. 2019	5. 6. 2019	35
	Implementace do praxe	6. 6. 2019	19. 6. 2019	14
Tvorba návrhu motta, vize, cílů, hodnot, strategie	Příprava a schválení	20. 6. 2019	19. 8. 2019	41
	Implementace do praxe	20. 8. 2019	2. 9. 2019	14
Tvorba pravidel pro řešení problémů	Příprava a schválení	3. 9. 2019	8. 10. 2019	36
	Implementace do praxe	11. 10. 2019	25. 10. 2019	15
Výběr školitele	Příprava a koncepce	28. 10. 2019	28. 11. 2019	32
	Výběr lektora	29. 11. 2019	29. 11. 2019	1
Seminář pro management	Příprava a schválení	2. 12. 2019	10. 1. 2020	40
	Celodenní seminář	3. 2. 2020	3. 2. 2020	1
Seminář pro zaměstnance	Příprava a schválení	2. 12. 2019	10. 1. 2020	40
	Celodenní seminář	4. 2. 2020	30. 4. 20120	12
Doba trvání celkem				**281**

Tabulka 15. Časový diagram prováděných činností (vlastní zpracování)



Následující tabulka zahrnuje jednotlivé činnosti, kterým je přiřazeno písmeno s časovou posloupností jednotlivých aktivit.

Tabulka 16. Doba trvání činností v návrhu projektu (vlastní zpracování)

Činnost	Popis činnosti	Doba trvání (dny)	Předchozí činnost
A	Analýza současného stavu firemní kultury	15	-
B	Tvorba návrhu organizační struktury	49	A
C	Tvorba poslání, vize, cílů, motta, strategie	55	A
D	Tvorba pravidel pro řešení problémů	51	B
E	Výběrové řízení na školitele	33	D
F	Vzdělávací akce pro management	41	E

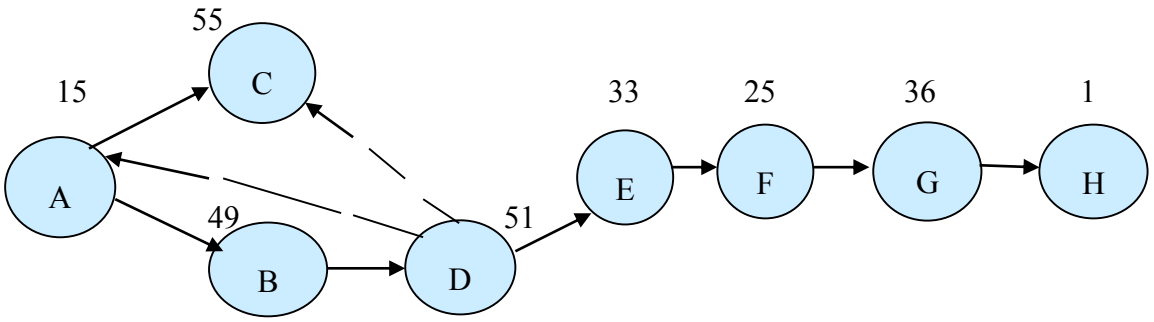
G	Vzdělávací akce pro zaměstnance	52	F
H	Zhodnocení projektu	1	G

9.6.1 Výpočet kritické cesty projektu

Pro výpočet byla použita i metoda kritické cesty CPM (Critical Path Method).

Tabulka 17. Výpočet kritické cesty a časových rezerv v programu QM for Windows (vlastní zpracování)

Activity	Activity Time	Early Start	Early Finish	Late Start	Late Finish	Slack
Project	281					
A	15	0	15	0	15	0
B	49	15	64	15	64	0
C	55	15	70	64	119	49
D	51	70	121	70	121	0
E	33	121	154	121	154	0
F	41	154	195	154	195	0
G	52	195	247	195	247	0
H	1	247	248	247	248	0
Project	**Time**	**=**	**248**	**DAYs**		



Obrázek 17. Síťový graf dle programu QM for Windows (vlastní zpravování)

Tato metoda se využívá k identifikaci činností, u kterých by při realizaci projektu mohlo dojít ke zpoždění, a tím by se mohl celý projekt prodloužit. Síťový graf znázorňuje přehled vzájemných souvislostí mezi jednotlivými činnostmi projektu. Díky této analýze lze efektivně koordinovat jednotlivé navazující činnosti naplánované v projektu.

Činnosti uvedené v projektu na sebe vzájemně navazují. Z tabulky č. 17 vyplývá, že sedm činností (z osmi plánovaných) se nachází na kritické cestě. To znamená, že nemají časovou rezervu a pokud by došlo ke zpoždění některé z naplánovaných činností, realizace celého projektu bude naplněna s časovým zpožděním. Jedná se o činnosti A, B, D, E, F, G. Naopak u aktivity C je časová rezerva 49 dnů. Metoda CPM stanovuje nejkratší možnou dobu pro realizaci projektu = 248 dnů.

9.7 Nákladová analýza návrhu projektu

Nezbytnou součástí projektu je nákladová analýza, která zahrnuje přehled celkových nákladů potřebných k realizaci projektu.

Předmětem projektu bylo zvolit takové postupy, které budou nejméně finančně náročné. Vybrané zdravotnické zařízení hospodaří dlouhodobě s vyrovnaným rozpočtem. Nepotýká se s finančními problémy, což je příznivým předpokladem pro realizaci projektu. Projekt je navržen tak, aby dané zařízení realizovalo většinu činností z vlastních zdrojů s cílem vynaložit co nejméně financí. Navazující část projektu zahrnuje činnosti, u kterých předpokládá využití finančních prostředků vybraného zdravotnického zařízení.

V následující tabulce je uvedena předpokládaná výše nákladů dle jednotlivých položek činností uvedených v plánovaném projektu.

Tabulka 18. Předpokládané náklady na realizaci projektu (vlastní zpracování)

Popis činnosti	Předpokládané náklady v Kč (včetně DPH)
Analýza současného stavu firemní kultury	0,- (mzdové náklady)
Tvorba návrhu organizační struktury	0,- (mzdové náklady)
Tvorba poslání, vize, cílů, motta, strategie	0,- (mzdové náklady)
Tvorba pravidel pro řešení problémů	0,- (mzdové náklady)
Výběrové řízení na školitele	0,- (mzdové náklady)
Realizace semináře pro management	20.000,- + mzdové náklady
Občerstvení (nápoje)	600,-
Realizace semináře pro zaměstnance	240.000,- + mzdové náklady
Občerstvení (nápoje)	7.200,-
Zhodnocení projektu	0,- (mzdové náklady)
Celkové náklady	**267.800,- + mzdové náklady**

Realizace projektu předpokládá finanční náklady při organizování jednodenních seminářů. S ohledem na účel a očekávaný přínos daného projektu nelze počítat s kompenzací nákladů formou poplatku za danou vzdělávací akci. Při plánovaní dílčí části projektu, která zahrnovala výběr lektora, byla již součástí oslovování jednotlivých firem i event. výše množstevní slevy ze strany vzdělávací agentury. Toto snížení nákladů je již zahrnuto do návrhu projektu.

Tabulka 19. Přehled časového rozlišení nákladů (vlastní zpracování)

Měsíc 2019 – 2020	Tvorba návrhu org. struktury	Tvorba poslání, vize, cílů, motta, strategie	Tvorba pravidel řešen problémů	Výběrové řízení na školitele	Seminář pro management	Seminář pro zaměstnance	**Celkové náklady (v Kč vč. DPH)**
Květen							
Červen							
Červenec							
Srpen							
Září							
Říjen							
Listopad							
Prosinec							
Leden							
Únor					20.600,-	61.800,-	82.400,-
Březen						103.000,-	103.000,-
Duben						82.400,-	82.400,-
Celkové náklady (v Kč vč. DPH)	**0,-**	**0,-**	**0,-**	**0,-**	**20.600,-**	**247.200,-**	**267.800,-**

Celkové náklady na realizaci projektu dosahují částky 267.800,- Kč. Náklady se týkají vzdělávacích aktivit pro management a zaměstnance. Nejvíce nákladovou položkou je seminář pro zaměstnance. Další čtyři aktivity jsou navrženy tak, aby náklady byly pokryty mzdovými náklady.

Celková částka uvedena v nákladové analýze je považována za maximální. Při jednání se vzdělávací agenturou a eventuální dohodě o pravidelné spolupráci je možné dosáhnout i lepší smluvní ceny.

9.8 Riziková analýza návrhu projektu

Poslední analýzou uvedenou v návrhu projektu je riziková analýza. Je nedílnou součástí projektu, neboť se snaží identifikovat očekávaná rizika, ev. slabá místa, citlivé oblasti. Díky tomu lze předem navrhnout opatření k jejich eliminaci a vybrané zdravotnické

zařízení je schopno při realizaci projektu těmto rizikům čelit. Cílem preventivních opatření je eliminovat rizika, která mohou negativně ovlivnit dosažení stanoveného cíle.

Největší potencionální rizika související s návrhem projektu:

- nedostatečná podpora ze strany managementu;
- nezájem, lhostejnost zaměstnanců ke změnám;
- nedostatek finančních prostředků;
- nezájem zaměstnanců účastnit se vzdělávacích aktivit;
- nedodržení časového harmonogramu;
- malá účinnost provedených plánovaných činností k posílení firemní kultury;
- nenaplnění očekávaného přínosu projektu.

V následující tabulce jsou výše uvedená rizika rozděleny do skupin, a to podle stupně rizika a pravděpodobnosti výskytu. Výsledkem jednotlivých hodnot rizik je celková rizikovost, což tvoří součet stupně rizika a pravděpodobnosti výskytu.

Tabulka 20. Riziková analýza projektu (vlastní zpracování)

Riziko	Riziko	Pravděpodobnost výskytu rizika			Stupeň rizika			Celková rizikovost
		Nízká 1	Střední 3	Vysoká 5	Nízká 2	Střední 4	Vysoká 8	
R1	Nedostatečná podpora ze strany managementu	**X**				**X**		5
R2	Nezájem, lhostejnost zaměstnanců ke změnám			**X**			**X**	13
R3	Nedostatek finančních prostředků			**X**			**X**	13
R4	Nezájem zaměstnanců účastnit se vzdělávacích aktivit		**X**			**X**		11
R5	Nedodržení časového harmonogramu	**X**			**X**			3
R6	Malá účinnost provedených plánovaných činností k posílení firemní kultury		**X**		**X**			7

R7	Nenaplnění očekávaného přínosu projektu	**X**					**X**	9

Identifikované rizikové faktory mohou ovlivnit naplnění stanoveného cíle projektu, proto je potřeba věnovat jim pozornost. Mezi rizika, která mohou nejvíce projekt ohrozit, patří nedostatek finančních prostředků a nezájem něco měnit ze strany zaměstnanců.

V následující tabulce jsou rizika rozdělena do kategorií dle jejich závažnosti.

Tabulka 21. Matice rizik (vlastní zpracování)

Pravděpodob-nost výskytu (P)	**Stupeň**	**Frekvence výskytu**	**Závažnost následků (Z)**				
			Zanedba-telné (1)	Málo významné (2)	Lehké (3)	Těžké (4)	Kritické (5)
Vysoce pravděpodobné	5	Trvale					
Velmi pravděpodobné	4	Často					
Pravděpodobné	3	Přílež-itostně				**R2 R3**	
Málo pravděpodobné	2	Občas			**R5**	**R4 R6**	**R1 R7**
Nepravděpo-dobné	1	Zřídka					

Legenda: přijatelné riziko
mírné riziko
nežádoucí riziko
nepřijatelné riziko

V preventivních opatřeních je pak potřeba zaměřit se na nejzávažnější problémy.

Protirizikova (preventivní) opatření:

R1 - *Nedostatečná podpora ze strany managementu*

- Zdůraznit přínosy návrhu projektu pro danou organizaci.
- Vysvětlit význam jasně stanovené struktury firmy, strategie, plánů a cílů dané organizace.
- Vyzdvihnout přínos silné firemní kultury pro danou firmu.

R2 - *Nezájem, lhostejnost zaměstnanců ke změnám*

- Vysvětlit důvody vedoucí ke změnám.
- Jasně vymezit kompetence, odpovědnosti.
- Nové kompetence zahrnout do pracovních povinností (pracovní náplně).
- Standardizovat procesy v daném zařízení.
- Zdůraznit přínosy nových opatření.

R3 - *Nedostatek finančních prostředků*

- Zdůraznit přínosy návrhu projektu pro danou organizaci.
- Vysvětlit výhody využití externího lektora v plánovaných činnostech.
- Přesvědčivě obhajovat, argumentovat přínos vložených finančních prostředků.

R4 - *Nezájem zaměstnanců účastnit se vzdělávacích aktivit*

- Vysvětlit přínosy vzdělávacího programu.
- Obhajovat význam efektivní komunikace, předávání informací.
- Nastavit jako povinnou vzdělávací akci.

R5 - *Nedodržení časového harmonogramu*

- Dodržovat plnění všech stanovených činností dle stanoveného plánu.
- Věnovat pozornost kritickým místům projektu a dodržovat preventivní opatření.
- Průběžná kontrola plnění projektu.
- Informovat vedení dané organizace o činnostech, fázích projektu.

R6 - *Malá účinnost provedených plánovaných činností k posílení firemní kultury*

- Věnovat dostatečný čas přípravě projektu.
- Kontrolovat plnění projektu.
- Zvolit činnosti, které vykazují nízké rizikové faktory a tvoří předpoklad k naplnění stanoveného cíle.
- Nepodceňovat řešení případných komplikací, překážek.

R7 - *Nenaplnění očekávaného přínosu projektu*

- Jasně definovat cíle projektu.
- Stanovit taková opatření, která jsou přínosná a vedou k naplnění stanoveného cíle.

- Při naplňování projektu vyvíjet, stanovovat ev. další dílčí činnosti, které napomohou splnění stanoveného cíle.
- Permanentně pokračovat v krocích, které směřují k posílení firemní kultury.

10 ZHODNOCENÍ NÁVRHU PROJEKTU

Hlavním cílem diplomové práce bylo vytvořit návrh projektu na posílení firemní kultury u vybraného zdravotnického zařízení. To znamená, že snahou navrhovaného projektu je docílit přínosu pro dané zařízení. Projekt byl zpracován metodou SMART.

Z provedených analýz byly identifikovány největší slabiny, oblasti, kterým je potřeba věnovat nejvíce pozornost. Firemní kultura je širokým pojmem, který zahrnuje spoustu oblastí a pro fungování firmy jako celku je nezbytný soulad mezi všemi oblastmi. Nejvíce slabá místa byla spatřena v systémové oblasti, a to především v potřebě efektivního členění organizační struktury, jasné a srozumitelné podobě firemní filozofie, strategie a nedostatky v mezilidských vztazích napříč daným zařízením = neochota a neznalost řešení problémů mezi sebou navzájem a ve vzájemné komunikaci.

Projekt se zabývá činnostmi, které směřují ke zlepšení zjištěných problémových oblastí, a tím i k posílení firemní kultury daného zdravotnického zařízení. První část projektu se zaměřuje na vytvoření optimální organizační struktury, jasné a srozumitelné firemní strategie, vize, hodnot a cílů v listinné podobě. Dalším krokem projektu je navržení pravidel pro řešení problémů.

Hlavní částí projektu je jeho implementace směrem k zaměstnancům, aby bylo dosaženo stanoveného cíle. Jako vhodný prostředek k naplnění stanoveného cíle byly naplánovány vzdělávací akce pro management a zaměstnance. Přípravná část pro vzdělávací akce zahrnuje výběr externího lektora a vypracování koncepce obsahu vzdělávacích aktivit, které budou provedeny „na míru“ daného zdravotnického zařízení a naplánovaní samotných seminářů.

Očekávaným přínosem plánovaného projektu je zlepšení celkové atmosféry, zkvalitnění přenosu informací, stanovení jasné a srozumitelné firemní strategie, zefektivnění interní komunikace a zlepšení mezilidských vztahů v celém zařízení.

Celý projekt je podroben časové, nákladové a rizikové analýze.

Časové rozložení projektu je na téměř jeden rok. Poté je nutné zhodnotit výsledky implementace projektu formou dotazníku spokojenosti zaměstnanců.

Problematika firemní kultury je však tak obsáhlá, že je potřeba kontinuálně pokračovat v procesu zlepšování kvality firemní kultury.

ZÁVĚR

Cílem diplomové práce bylo vypracování návrhu projektu na posílení firemní kultury ve vybraném zdravotnickém zařízení.

Diplomová práce je rozdělena na dvě části, a to teoretickou a praktickou. Teoretická část definuje podstatu firemní kultury. Byla provedena literární rešerže související s problematikou firemní kultury. Cílem bylo vypracovat souhrn dané problematiky a zdůraznit nutnou cestu k provedení žádoucích změn, které jsou významné pro posílení firemní kultury, a tím i pro výkonnost a efektivitu firmy. Dosáhnout pozitivní změny zahrnuje nejen oblast pracovních činností, spokojenost zaměstnanců i pacientů, ale i stanovení filozofie daného zdravotnického zařízení. Závěr teoretické části popisuje klíčové diagnostické metody, které jsou významné pro plánování firemních změn.

Teoretická východiska tvořila podstatu pro analýzu současného stavu firemní kultury ve vybraném zdravotnickém zařízení. Byla provedena analýza makroprostředí – PEST analýza, analýza mezoprostředí podle Porterova modelu, analýza vnitřního prostředí – SWOT analýza a vlastní dotazníkové šetření dle Denisova modelu. Analytická část mapuje současný stav firemní kultury ve vybraném zdravotnickém zařízení. Výsledky analýz odhalují slabá místa v různých oblastech, na které je potřeba se zaměřit. Je potřeba věnovat pozornost všem identifikovaným nedostatkům, avšak firemní kultura zahrnuje velmi široké spektrum všech procesů dané organizace. Pro dosažení stanoveného cíle diplomové práce je nutno vybrat klíčové oblasti, které jsou pro plánování změn daného zdravotnického zařízení zásadní. Výsledky analýz vykazovaly nedostatky především v nejasnosti organizačního členění, nedefinování firemní filozofie a v oblasti řešení problémů, integrity a kooperace.

Závěr diplomové práce zahrnuje návrh projektu na posílení firemní kultury. Podklad pro vypracování projektu vyplynul z provedené souhrnné analýzy současného stavu firemní kultury – výsledků interních rozborů, analýzy obecného prostředí, dílčích analýz prostředí vybraného zdravotnického zařízení a rozboru dotazníkového šetření.

Podstatou návrhu projektu je definování cílů, které jsou významné pro dosažení žádoucích změn. Projekt byl navržen tak, aby ovlivnil klíčové oblasti, které jsou zásadní pro posílení firemní kultury ve vybrané organizaci. Cílem bylo navrhnout aktivity, které odpovídají možnostem daného zařízení. Byl navržen postup k posílení firemní kultury od vedení

směrem k zaměstnancům, tzn. shora dolů. Jako efektivní prostředek k dosažení stanoveného cíle byly navrženy semináře zaměřené na problematiku zjištěných slabých míst a efektivní interní komunikaci.

Projekt byl podroben časové, nákladové a rizikové analýze. Časová analýza stanovuje nejkratší možnou dobu realizace projektu, která byla stanovena metodou CPM. Nákladová analýza zahrnuje odhad nákladů na stanovené aktivity. Riziková analýza identifikuje rizika, která mohou realizaci projektu ohrozit. Součástí této analýzy je i stanovení preventivních opatření k eliminaci rizik.

Celý projekt má své opodstatnění, je ekonomicky přijatelný a uplatnitelný v praxi. Přínos projektu není možno promítnout do kladných ekonomických ukazatelů. Spočívá především v uchopení celé problematiky prostřednictvím řízeného procesu a přizpůsobení se měnícím se podmínkám. Posílení firemní kultury se promítne do veškerých prováděných činností, zvýšení kvality práce, ale i ve spokojenosti zaměstnanců, změny jejich postojů a zvýšení loajality k firmě.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

CEJTHAMR, Václav a DĚDINA, Jiří, 2010. *Management a organizační chování*. Praha: Grada, 352 s. ISBN 978-80-247-3348-7.

DYTRT, Zdeněk a kolektiv, 2011. *Manažerská etika v otázkách a odpovědích: jde morálka a úspěch v byznysu dohromady?*. Brno: Computer Press, 200 s. ISBN 978-80-251-3344-6.

DYTRT, Zdeněk a STŘÍTESKÁ, Michaela, 2009. *Efektivní inovace: odpovědnost v managementu*. Brno: Computer Press, 150 s. ISBN 978-80-251-2771-1.

FIŠER, Roman, 2014. *Procesní řízení pro manažery: jak zařídit, aby lidé věděli, chtěli, uměli i mohli.* Praha: Grada, 176 s. ISBN 978-80-247-5038-5.

GLADKIJ, Ivan, 2003. *Management ve zdravotnictví: ekonomika zdravotnictví: řízení lidských zdrojů ve zdravotnictví: kvalita zdravotní péče a její vyhodnocování.* Brno: Computer Press, 380 s. ISBN 80-7226-996-8.

GRISERI, Paul a SEPPALA, Nina, 2010. *Business ethics and corporate social responsibility.* Andover: South-Western/Cengage Learning, 471 s. ISBN 978-1-4080-0743-3.

HILLESTAD, Steven G. a BERKOWITZ, Eric N., 2013. *Health care market strategy: from planning to action.* Burlington: Mass., 358 s. ISBN 07-637-8928-3.

KEŘKOVSKÝ, Miloslav a DRDLA, Miloš, 2003. *Strategické řízení firemních informací: teorie pro praxi*. Praha: C. H. Beck, 204 s. ISBN 80-717-9730-8.

KILÍKOVÁ, Mária a JAKUŠOVÁ, Viera, 2008. *Teória a prax manažmentu v ošetrovateľstve.* Martin: Osveta, spol. s.r.o., 150 s. ISBN 978-80-8063-290-8.

KUBÍČKOVÁ, Lea a RAIS, Karel, 2012. *Řízení změn ve firmách a jiných organizacích.* Praha: Grada, 136 s. ISBN 978-80-247-4564-0.

LOJDA, Jan, 2011. *Manažerské dovednosti*. Praha: Grada, 184 s. ISBN 978-80-247-3902-1.

LUKÁŠOVÁ, Růžena, 2010. *Organizační kultura a její změna.* Praha: Grada, 240 s. ISBN 978-80-247-2951-0.

MILLER, Jon, WROBLEWSKI, Mike a VILLAFUERTE, Jaime, 2017. *Kultura Kaizen: změňte pohled na svůj business a dosáhněte průlomových výsledků*. Brno: BizBooks, 248 s. ISBN 978-80-265-0618-8.

PAVLICA, Karel, JAROŠOVÁ, Eva a KAISER, Robert B. 2015. *Vyvážený leadership: dynamika manažerských dovedností*. Praha: Management Press, 238 s. ISBN 978-80-7261-289-5.

PLEVOVÁ, Ilona. 2012. *Management v ošetřovatelství*. Praha: Grada, 304 s. ISBN 978-80-247-3871-0.

SLOUKA, David. 2017. *Vedení a marketing malých zdravotnických zařízení.* Praha: Grada, 144 s. ISBN 978-80-271-0469-7.

SRPOVÁ, Jitka, 2011. *Podnikatelský plán a strategie*. Praha: Grada, 200 s. ISBN 978-80-247-4103-1.

SVOZILOVÁ, Alena, 2011. *Zlepšování podnikových procesů*. Praha: Grada, 232 s. ISBN 978-80-247-3938-0.

ŠKRLA, Petr a ŠKRLOVÁ, Magda, 2003. *Kreativní ošetřovatelský management*. Praha: Advent - Orion, 477 s. ISBN 80-717-2841-1.

ULRICH, David, YOUNGER, Jon a BROCKBANK, Wayne, 2014. *Nová éra řízení lidských zdrojů - ze servisu partnerem: šest kompetencí pro HR budoucnosti*. Praha: Grada, 304 s. ISBN 978-80-247-5090-3.

URBAN, Jan, 2014. *Firemní kultura a identita.* Praha: Ústav práva a právní vědy, 110 s. ISBN 978-808-7974-056.

VÁCHAL, Jan a VOCHOZKA, Marek, 2013. *Podnikové řízení.* Praha: Grada, 688 s. ISBN 978-80-247-4642-5.

VYSEKALOVÁ, Jitka a MIKEŠ, Jiří, 2009. *Image a firemní identita*. Praha: Grada, 192 s. ISBN 978-80-247-2790-5.

INTERNETOVÉ ZDROJE

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD, © 2019. *Nejnovější ekonomické údaje.* [online]. [cit. 2019-03-13]. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/czso/aktualniinformace

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD, © 2018. *Základní tendence demografického, sociálního a ekonomického vývoje Moravskoslezského kraje – 2017.* [online]. [cit. 2019-03-10]. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/czso/tabulkova-priloha-so3j34iszp

DOSTÁL, Dalibor, © 2019. *Miliardy navíc do zdravotnictví.* [online]. [cit. 2019-03-09]. Dostupné z: https://www.businessinfo.cz/cs/clanky/miliardy-navic-do-zdravotnictvi-118087.html

KOČÍ, Martin, © 2019. *Zdravotnictví v roce 2019? Problém už explodoval* [online]. [cit. 2019-03-09]. Dostupné z: https://www.tribune.cz/clanek/44282-mudr-koci-zdravotnictvi-v-roce-problem-uz-explodoval

KRUMPHANZL, Michal, © 2018. *Na investice ve zdravotnictví půjde příští rok 6,5 mld Kč.* [online]. [cit. 2019-03-09]. Dostupné z: https://www.ceskenoviny.cz/zpravy/babis-na-investice-ve-zdravotnictvi-pujde-pristi-rok-6-5-mld-kc/1684972

MINISTERSTVO ZDRAVOTNICTVÍ ČESKÉ REPUBLIKY, © 2015. *Působnost Ministerstva zdravotnictví* [online]. [cit. 2019-03-10]. Dostupné z: http://www.mzcr.cz/dokumenty/pusobnost-ministerstva-zdravotnictvi-_7463_2902_1.html

SOUČEK, Martin, © 2012. *Firemní kultura – Corporate culture*. [online]. [cit. 2018-12-10]. Dostupné z: https://www.vlastnicesta.cz/metody/firemni-kultura-corporate-culture/

ÚSTAV ZDRAVOTNICKÝCH INFORMACÍ A STATISTIKY, © 2018. *Lůžková péče*. [online]. [cit. 2019-03-10]. Dostupné z: http://www.uzis.cz/category/tematicke-rady/zdravotnicka-statistika/luzkova-pece

VAVRYSOVÁ, Lucie a SEITL, Martin, © 2016. *Potenciál vybraných typologií a modelů organizační kultury pro výzkum a praxi.* [online]. [cit. 2019-01-03]. Dostupné z: htts://scholar.google.cz/scholar?start=10&q=typologie+podle+vzorc%C5%AF+chov%C3%A1n%C3%AD+&hl=cs&as_sdt=0,5

ZIKMUND, Martin, © 2010 - 2011. *Firemní kultura - důležitý prvek nebo nic neříkající zaklínadlo velkých korporací?* [online]. [cit. 2018-12-10]. ISSN 1805-0263. Dostupné z:

http://www.businessvize.cz/rozvoj/firemni-kultura-aneb-nicnerikajici-zaklinadlo-velkych-korporaci

www.brc.cz

www.darkov.cz

www.sanatoria-klimkovice.cz

DALŠÍ ZDROJE

BARTOŇOVÁ, Šárka, 2012. *Projekt firemní kultury ve společnosti Montáže Brož s. r. o*. [online]. Zlín, [cit. 2019-01-03]. Diplomová práce. Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, Fakulta managementu a ekonomiky. Vedoucí práce Ing. Staňková Pavla, Ph.D. Dostupné z: https://digilib.k.utb.cz/handle/10563/22642

BOŽEK, Michal, 2014. *Projekt zlepšení corporate identity Zdravotnické záchranné služby Zlínského kraje, p. o.*[online]. Zlín, [cit. 2019-01-03]. Diplomová práce. Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, Fakulta managementu a ekonomiky. Vedoucí práce prof. MUDr. Jaroslav Slaný, CSc. Dostupné z: https://digilib.k.utb.cz/handle/10563/28196

PUFFLEROVÁ, Tereza, 2014. *Firemní kultura v soukromém zdravotnickém zařízení z pohledu všeobecných sester a ostatních zaměstnanců*. [online]. Praha, [cit. 2019-01-03] Diplomová práce. Vysoká škola ekonomie a managementu v Praze. Vedoucí práce Robin Čejka. Dostupné z: https://theses.cz/id/xmv353/192552_bpdp_final.pdf

PUTÍRKOVÁ, Miluška, 2017. *Analýza marketingového prostředí v .....* Marketing ve zdravotnictví. Zlín. Seminární práce. Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně.

ZÁKON č. 134/2016 Sb. Zákon o zadávání veřejných zakázek.

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1 Model organizační kultury (zdroj Miller et al., 2017, s. 25)

Obrázek 2 Determinanty firemní kultury (zdroj Vysekalová et. al., 2009, s. 72)

Obrázek 3 Metody přispívající k dosažení dobrého jména firmy (zdroj Dytrt a kol., 2011, s. 52)

Obrázek 4 Organizační kultura jako filtr pro rozhodování (zdroj Miller et al., 2017, s. 100)

Obrázek 5 Schematické znázornění organizačních struktur podle Ch. Handyho (zdroj Lukášová, 2010, s. 100)

Obrázek 6 Typologie organizační struktur podle T. E. Deala a A. A. Kennedyho (zdroj Lukášová, 2010, s. 104)

Obrázek 7 Model soupeřících hodnot (zdroj Lukášová, 2010, s. 108)

Obrázek 8 Kompasový model Wendy Hall (zdroj Lukášová, 2010, s. 121)

Obrázek 9 Model „krychle 2x" Gofeeho a Jonese (zdroj: Lukášová, 2010, s. 129)

Obrázek 10 Vztah strategie, kultury a prostředí (zdroj: Lukášová, 2010, s. 66)

Obrázek 11 Kroky směřující ke sladění strategie, kultury, HR přístupu a chování (zdroj Ulrich, et. al., 2014, s. 135-136)

Obrázek 12 Model změny organizační kultury (zdroj: Lukášová, 2010, s. 166)

Obrázek 13 Cykly udržování a zlepšování vedoucí k udržitelnosti (zdroj: Miller et. al., 2017, s. 167)

Obrázek 14 Význam kultury organizace pro zdravotnické zařízení (zdroj: Gladkij, 2003, s. 179)

Obrázek 15 Faktory předurčující efektivnost organizace podle Denisona (zdroj: Lukášová, 2010, s. 152)

Obrázek 16 SWOT analýza (zdroj: Váchal, et. al. 2013, s. 676)

Obrázek 17 Síťový graf dle programu QM for Windows (vlastní zpravování)

SEZNAM TABULEK

Tab. 1 Aktuální ekonomické ukazatele 2019 (vlastní zpracování – zdroj Český statistický úřad, © 2018)

Tab. 2 Ekonomické ukazatele vybraného zdravotnického zařízení (vlastní zpracování – zdroj interní dokumenty vybraného zdravotnického zařízení)

Tab. 3 Vybrané statistické údaje Moravskoslezského kraje (vlastní zpracování – zdroj Český statistický úřad, 2018)

Tab. 4 Maticová SWOT analýza (vlastní zpracování)

Tab. 5 Návratnost dotazníků (vlastní zpracování)

Tab. 6 Pohlaví respondentů (vlastní zpracování)

Tab. 7 Pracovní zařazení respondentů (vlastní zpracování)

Tab. 8 Délka pracovního poměru (vlastní zpracování)

Tab. 9 Zjištěná míra angažovanosti (vlastní zpracování)

Tab. 10 Zjištěná míra konzistence (vlastní zpracování)

Tab. 12 Zjištěná míra mise (vlastní zpracování)

Tab. 13 Paretova analýza (vlastní zpracování)

Tab. 14 Časová analýza projektu (vlastní zpracování)

Tab. 15 Doba trvání činností v návrhu projektu (vlastní zpracování)

Tab. 16 Časový diagram prováděných činností (vlastní zpracování)

Tab. 17 Výpočet kritické cesty a časových rezerv v programu QM for Windows (vlastní zpracování)

Tab. 18 Předpokládané náklady na realizaci projektu (vlastní zpracování)

Tab. 19 Přehled časového rozlišení nákladů (vlastní zpracování)

Tab. 20 Riziková analýza projektu (vlastní zpracování)

Tab. 21 Matice rizik (vlastní zpracování)

SEZNAM GRAFŮ

Graf 1 Příčiny neefektivní komunikace ve vybraném zdravotnickém zařízení (vlastní zpracování)

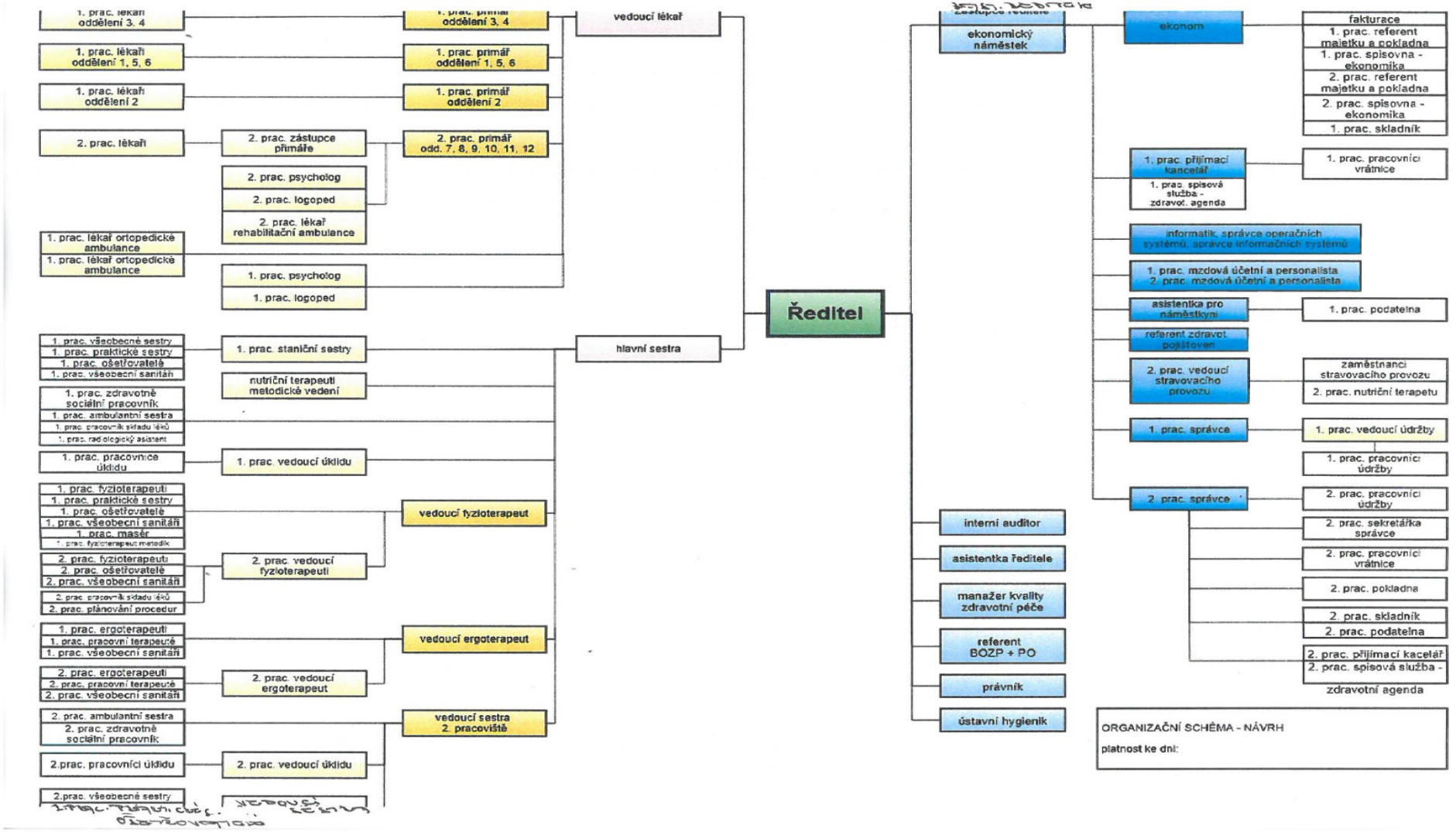
SEZNAM PŘÍLOH

Příloha P1 – Návrh organizační struktury

Příloha PII – Dotazník

Příloha PIII – Grafické a tabulkové znázornění dotazníků

PŘÍLOHA P I: NÁVRH ORGANIZAČNÍ STRUKTURY



PŘÍLOHA P II: DOTAZNÍK

Dotazníkové šetření

Vážené kolegyně, kolegové,

dovoluji si Vás požádat o vyplnění dotazníku. Veškeré údaje jsou anonymní a budou použity pouze pro studijní účely v diplomové práci s názvem „Návrh na zlepšení firemní kultury u nejmenované organizace“. Cílem dotazníku je zmapovat stav firemní kultury a přispět ke zlepšení jejího fungování.

Označte prosím křížkem u každého výroku jednu odpověď, která nejvíce vyjadřuje Vaše stanovisko na dané tvrzení. K hodnocení odpovědí je použita stupnice s hodnocením 1 až 5, kde znamená:

1 = rozhodně nesouhlasím, 2 = nesouhlasím, 3 = neutrální postoj, 4 = souhlasím, 5 = rozhodně souhlasím.

Děkuji za vstřícnost, ochotu, spolupráci a čas věnovaný vyplnění dotazníku.

Miluška Putírková

číslo výroku	Výrok	rozhodně nesouhlasím	nesouhlasím	nevím	souhlasím	rozhodně souhlasím
1	Zaměstnanci jsou zapojeni do své práce.					
2	Rozhodnutí jsou prováděna na úrovni s dostupnými informacemi.					
3	Informace jsou vzájemně sdíleny (každý obdrží informace, které potřebuje).					
4	Zaměstnanci mají vliv na chod zařízení.					
5	Plánování v zařízení je průběžné.					
6	Je podporována součinnost mezi odděleními.					
7	Zaměstnanci jsou začlenění do pracovního týmu.					
8	Je využívána týmová spolupráce více než hierarchie.					
9	Pracovní týmy tvoří základní stavební celek.					
10	Je práce organizována srozumitelně.					
11	Jsou na pracovišti rozděleny pravomoci.					

12	Zdokonalují se schopnosti zaměstnanců.					
13	Investuje se do odborné způsobilosti zaměstnanců.					
14	Jsou schopnosti zaměstnanců konkurenční výhodou.					
15	Je nedostatečná odbornost předmětem problémů.					
16	Vedení a management praktikuje to, co říká.					
17	Je styl vedení specifický a jsou nastaveny jasné postupy.					
18	Existují jasné a důsledné hodnoty pro chod firmy.					
19	Přivádí zaměstnance ignorování hodnot do nesnází.					
20	Existuje etický kodex, který usměrňuje jednání zaměstnanců.					
21	Řeší se vzniklé rozpory dohodou přijatelnou pro obě strany.					
22	Existuje ve firmě silná firemní kultura.					
23	Dochází ke shodě názorů i v obtížné problematice.					
24	Je problematické docílit shody v klíčových otázkách.					
25	Existuje v zařízení shodné stanovisko jak provádět věci správně nebo chybně.					
26	Je postoj k výkonu činnosti firmy důsledný a předvídatelný.					
27	Zaměstnanci sdílejí společný názor.					
28	Je snadná koordinace projektů a jejích začlenění do chodu firmy.					
29	Je dobrá spolupráce v rámci firmy.					
30	Cíle na různých úrovních firmy jsou v souladu.					
31	Je způsob práce pružný a snadno obměnitelný.					
32	Je patřičně reagováno na změny v prostředí.					
33	Přisvojují si zaměstnanci nové způsoby práce.					
34	Snahy o změny jsou převážně odmítány.					
35	Existuje spolupráce mezi odděleními za účelem uskutečnění změn.					
36	Vedou ke změnám připomínky pacientů.					

37	Ovlivňují názory pacientů rozhodování.					
38	Existuje porozumění managementu a zaměstnanců pro potřeby pacientů.					
39	Při rozhodování se přihlíží k zájmům pacientů.					
40	Je podporována komunikace mezi pacienty a zaměstnanci.					
41	Je vnímán neúspěch jako prostředek ke zlepšení.					
42	Je podporována inovace a podstoupení rizik.					
43	Jsou opomíjeny maličkosti.					
44	Je podporováno v každodenní práci učení.					
45	Je zabezpečena koordinace práce.					
46	Existuje v našem zařízení dlouhodobý účel a směr.					
47	Má vliv strategie našeho zařízení na jiné organizace.					
48	Máme poslání, které přináší práci jasný směr a smysl.					
49	Máme jasnou strategii do budoucna.					
50	Strategie je pro mě nesrozumitelná.					
51	Existuje všeobecný soulad s cíli organizace.					
52	Stanovené cíle jsou náročné, ale realistické.					
53	Jsou vysvětleny zadané úkoly.					
54	Je srovnáváno zlepšení se stanovenými cíli.					
55	Je zaměstnancům jasné, co je nezbytné vykonat pro dlouhodobý úspěch firmy.					
56	Existuje společná vize o budoucí podobě firmy.					
57	Má vedení dlouhodobý výhled, perspektivu.					
58	Poškozuje krátkodobé uvažování dlouhodobou vizi.					
59	Motivuje zaměstnance vize firmy.					
60	Jsou realizovány krátkodobé požadavky ve shodě s vizí.					

Zdroj: Pufflerová (2014, s. 61 - 62)

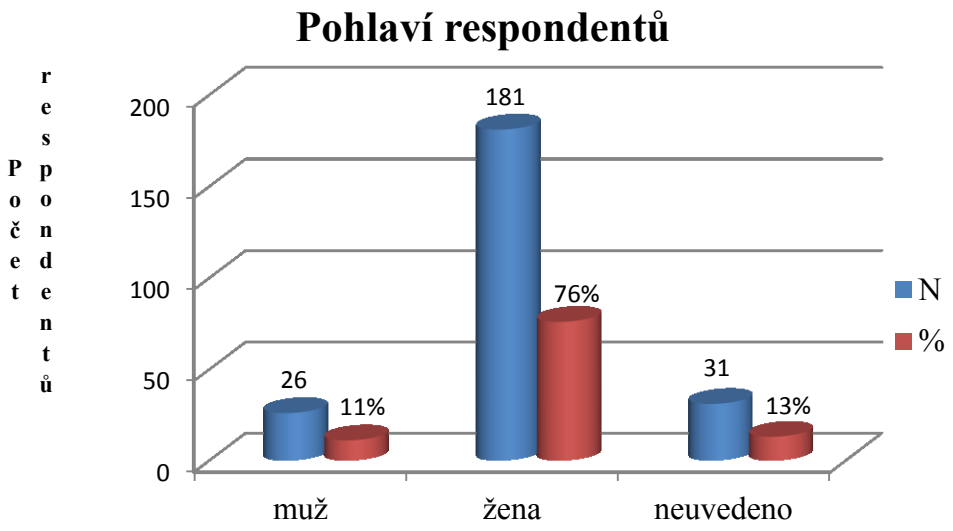
Jste žena / muž (nevyhovující škrtněte)

Kolik let již v organizaci pracujete:

Vaše pracovní zařazení – organizační:

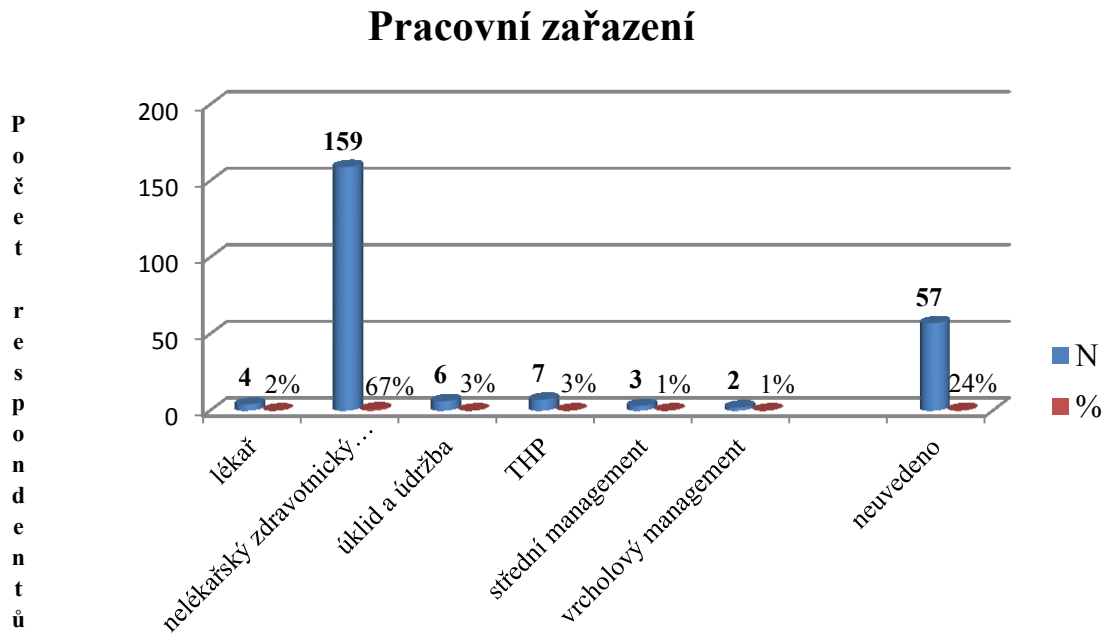
PŘÍLOHA P III: GRAFICKÉ A TABULKOVÉ ZNÁZORNĚNÍ DOTAZNÍKU

1. Pohlaví respondentů



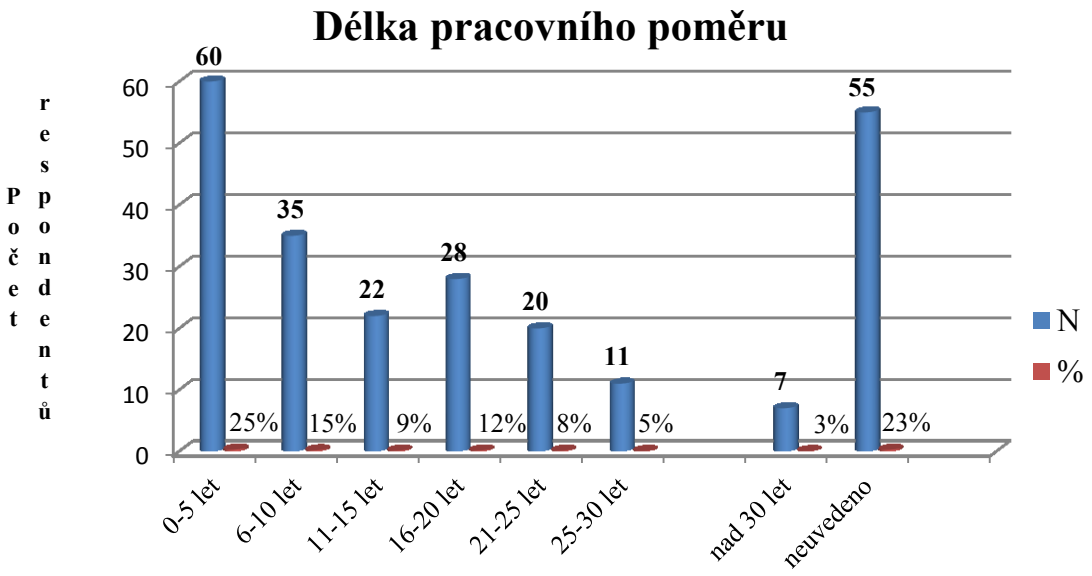
Graf znázorňuje rozdělení respondentů podle pohlaví (vlastní zpracování).

2. Pracovní zařazení respondentů



Graf vykazuje členění respondentů dle profesního zařazená (vlastní zpracování).

3. Délka pracovního poměru



Graf definuje délku pracovního poměru respondentu u dané firmy (vlastní zpracování)

Zpracování dotazníku dle Denisonova modelu:

4. Oblast angažovanosti

Angažovanost		Rozhodně nesouhlasím	Nesouhlasím	Neutrální postoj	Souhlasím	Rozhodně souhlasím	Neuvedeno
Zmocnění	Zaměstnanci jsou zapojeni do své práce.	0	3	7	114	114	0
		0,00 %	1,26 %	2,94 %	47,90 %	47,90 %	0,00 %
	Rozhodnutí jsou prováděna na úrovni s dostup. informacemi.	1	20	34	150	31	2
		0,42 %	8,40 %	14,29 %	63,03 %	13,03 %	0,84 %
	Informace jsou vzájemně sdíleny (každý obdrží inf., které potřebuje).	3	43	24	131	36	1
		1,26 %	18,07 %	10,08 %	55,04 %	15,13 %	0,42 %
	Zaměstnanci mají vliv na chod zařízení.	10	54	46	101	25	2
		4,20 %	22,69 %	19,33 %	42,44 %	10,50 %	0,84 %
	Plánování v zařízení je průběžné.	2	18	73	126	18	1
		0,84 %	7,56 %	30,68 %	52,94 %	7,56 %	0,42 %
	CELKEM	16	138	184	622	224	6
		1,34 %	11,61 %	15,46 %	52,27 %	18,82 %	0,50 %

Týmová práce	Je podporována součinnost mezi odděleními.	9	37	66	109	16	1
		3,78 %	15,55 %	27,73 %	45,80 %	6,72 %	0,42 %
	Zaměstnanci jsou začleněni do pracovního týmu.	0	13	6	154	64	1
		0,00 %	5,46 %	2,52 %	64,71 %	26,89 %	0,42 %
	Je využívána týmová práce více než hierarchie.	3	43	72	94	25	1
		1,26 %	18,07 %	30,25 %	39,01 %	10,50 %	0,42 %
	Pracovní týmy tvoří základní stavební celek.	3	16	38	136	42	3
		1,26 %	6,72 %	15,97 %	57,14 %	17,65 %	1,26 %
	Je práce organizována srozumitelně.	7	22	14	165	26	4
		2,94 %	9,24 %	5,88 %	69,33 %	10,93 %	1,68 %
	CELKEM	22	131	196	658	173	10
		1,85 %	11,01 %	16,47 %	55,29 %	14,54 %	0,84 %
Rozvoj pracovníků	Jsou na pracovišti rozděleny pravomoci.	3	11	21	151	50	2
		1,26 %	4,62 %	8,82 %	63,45 %	21,01 %	0,84 %
	Zdokonalují se schopnosti zaměstnanců.	4	13	32	139	47	3
		1,68 %	5,46 %	13,45 %	58,40 %	19,75 %	1,26 %
	Investuje se do odborné způsobilosti zaměstnanců neutrální postoj.	13	38	48	105	31	3
		5,46 %	15,96 %	20,17 %	44,12 %	13,03 %	1,26 %
	Jsou schopnosti zaměstnanců konkurenční výhodou.	6	18	87	94	28	5
		2,52 %	7,56 %	36,55 %	39,51 %	11,76 %	2,10 %
	Je nedostatečná odbornost předmětem problémů.	6	54	81	79	17	1
		2,52 %	22,70 %	34,03 %	33,19 %	7,14 %	0,42 %
	CELKEM	32	134	269	568	173	14
		2,69 %	11,26 %	22,61 %	47,73 %	14,54 %	1,17 %

5. Konzistence

Konzistence		Rozhodně nesouhlasím	Nesouhlasím	Neutrální postoj	Souhlasím	Rozhodně souhlasím	Neuvedeno
Klíčové hodnoty	Vedení a management praktikuje to, co říká.	9	35	81	101	5	7
		3,78 %	14,71 %	34,03 %	42,44 %	2,10 %	2,94 %
	Je styl vedení specifický a jsou nastaveny jasné postupy.	1	30	82	117	7	1
		0,42 %	12,61 %	34,45 %	49,16 %	2,94 %	0,42 %
	Existují jasné a důsledné hodnoty pro chod firmy.	2	19	97	106	10	4
		0,84 %	7,98 %	40,76 %	44,54 %	4,20 %	1,68 %
	Přivádí zaměstnance ignorování hodnot do nesnází.	1	25	114	79	14	5
		0,42 %	10,51 %	47,90 %	33,19 %	5,88 %	2,10 %
	Existuje etický kodex, který usměrňuje jednání zaměstnanců.	2	22	56	115	40	3
		0,84 %	9,24 %	23,53 %	48,32 %	16,81 %	1,26 %
	CELKEM	15	131	430	518	76	20
		1,26 %	11,01 %	36,14 %	43,53 %	6,38 %	1,68 %
Shoda	Řeší se vzniklé rozpory dohodou přijatelnou pro obě strany.	7	42	102	81	5	1
		2,94 %	17,65 %	42,86 %	34,03 %	2,10 %	0,42 %
	Existuje ve firmě silná firemní kultura.	6	49	125	49	6	3
		2,52 %	20,59 %	52,52 %	20,59 %	2,52 %	1,26 %
	Dochází ke shodě názorů i v obtížné problematice.	10	57	94	72	4	1
		4,20 %	23,95 %	39,50 %	30,25 %	1,68 %	0,42 %
	Je problematické docílit shody v klíčových otázkách.	2	49	100	81	4	2
		0,84 %	20,59 %	42,02 %	34,03 %	1,68 %	0,84 %
	Existuje v zařízení shodné stanovisko, jak provádět věci správně nebo chybně.	4	31	78	109	14	2
		1,68 %	13,03 %	32,77 %	45,80 %	5,88 %	0,84 %
	CELKEM	29	228	499	392	33	9
		2,44 %	19,16 %	41,93 %	32,94 %	2,77 %	0,76 %

Koordinace a integrace	Je postoj k výkonu činnosti firmy důsledný a předvídatelný.	0	23	132	70	7	6
		0,00 %	9,67 %	55,46 %	29,41 %	2,94 %	2,52 %
	Zaměstnanci sdílejí společný názor.	16	82	84	42	8	6
		6,72 %	34,45 %	35,30 %	17,65 %	3,36 %	2,52 %
	Je snadná koordinace projektů a jejich začlenění do chodu firmy.	11	53	131	32	2	9
		4,62 %	22,27 %	55,04 %	13,45 %	0,84 %	3,78 %
	Je dobrá spolupráce v rámci firmy.	2	35	67	120	11	3
		0,84 %	14,71 %	28,15 %	50,42 %	4,62 %	1,26 %
	Cíle na různých úrovních firmy jsou v souladu.	0	22	126	79	6	5
		0,00 %	9,25 %	52,94 %	33,19 %	2,52 %	2,10 %
	CELKEM	29	215	540	343	34	29
		2,44 %	18,07 %	45,38 %	28,82 %	2,85 %	2,44 %

6. Adaptabilita

Adaptabilita		Rozhodně nesouhlasím	Nesouhlasím	Neutrální postoj	Souhlasím	Rozhodně souhlasím	Neuvedeno
Připravenost na změnu	Je způsob práce pružný a snadno obměnitelný.	6	52	48	114	11	7
		2,52 %	21,85 %	20,17 %	47,90 %	4,62 %	2,94 %
	Je patřičně reagováno na změny v prostředí.	6	51	76	91	8	6
		2,52 %	21,43 %	31,93 %	38,24 %	3,36 %	2,52 %
	Přisvojují si zaměstnanci nové způsoby práce.	1	30	43	138	24	2
		0,42 %	12,61 %	18,07 %	57,98 %	10,08 %	0,84 %
	Snahy o změny jsou převážně odmítány.	22	62	71	71	8	4
		9,24 %	26,06 %	29,83 %	29,83 %	3,36 %	1,68 %
	Existuje spolupráce mezi odděleními za účelem uskutečnění změn.	7	37	104	76	11	3
		2,94 %	15,55 %	43,70 %	31,93 %	4,62 %	1,26 %
	CELKEM	42	232	342	490	62	22
		3,53 %	19,49 %	28,74 %	41,18 %	5,21 %	1,85 %

Zaměření na zákazníka	Vedou ke změnám připomínky pacientů.	10	45	75	90	13	5
		4,20 %	18,91 %	31,51 %	37,82 %	5,46 %	2,10 %
	Ovlivňují názory pacientů rozhodování.	10	46	84	83	10	5
		4,20 %	19,33 %	35,29 %	34,87 %	4,20 %	2,10 %
	Existuje porozumění managementu a zaměstnanců pro potřeby pacientů.	4	28	85	100	14	7
		1,68 %	11,76 %	35,71 %	42,02 %	5,88 %	2,94 %
	Při rozhodování se přihlíží k zájmům pacientů.	5	16	62	123	29	3
		2,10 %	6,72 %	26,05 %	51,68 %	12,18 %	1,26 %
	Je podporována komunikace mezi pacienty a zaměstnanci.	4	23	38	136	33	4
		1,68 %	9,66 %	15,97 %	57,14 %	13,86 %	1,68 %
	CELKEM	33	158	344	532	99	24
		2,77 %	13,28 %	28,91 %	44,70 %	8,32 %	2,02 %
Organizační učení	Je vnímán neúspěch jako prostředek ke zlepšení.	4	29	74	105	21	5
		1,68 %	12,18 %	31,09 %	44,12 %	8,82 %	2,10 %
	Je podporována inovace a podstoupení rizik.	5	24	108	83	13	5
		2,10 %	10,08 %	45,38 %	34,73 %	5,46 %	2,10 %
	Jsou opomíjeny maličkosti.	24	76	73	53	6	6
		10,08 %	31,93 %	30,67 %	22,27 %	2,52 %	2,52 %
	Je podporováno v každodenní práci učení	6	35	67	110	15	5
		2,52 %	14,70 %	28,15 %	46,22 %	6,30 %	2,10 %
	Je zabezpečena koordinace práce.	2	10	47	153	24	2
		0,84 %	4,20 %	19,75 %	64,28 %	10,08 %	0,84 %
	CELKEM	41	174	369	504	79	23
		3,45 %	14,62 %	31,01 %	42,35 %	6,64 %	1,93 %

7. Mise

Mise		Rozhodně ne-souhlasím	Nesouhlasím	Neutrální postoj	Souhlasím	Rozhodně souhlasím	Neuvedeno
Strategický záměr	Existuje v našem zařízení dlouhodobý účel a směr.	2	7	86	113	26	4
		0,84 %	2,94 %	36,13 %	47,48 %	10,93 %	1,68 %
	Má vliv strategie našeho zařízení na jiné organizace.	6	25	145	46	12	4
		2,52 %	10,50 %	60,93 %	19,33 %	5,04 %	1,68 %
	Máme poslání, které přináší práci jasný směr a smysl.	1	9	31	134	59	4
		0,42 %	3,78 %	13,03 %	56,30 %	24,79 %	1,68 %
	Máme jasnou strategii do budoucna.	1	13	93	103	23	5
		0,42 %	5,46 %	39,08 %	43,28 %	9,66 %	2,10 %
	Strategie je pro mě nesrozumitelná.	6	52	100	62	12	6
		2,52 %	21,85 %	42,02 %	26,05 %	5,04 %	2,52 %
	CELKEM	16	106	455	458	132	23
		1,34 %	8,91 %	38,24 %	38,49 %	11,09 %	1,93 %
Cíle a úkoly	Existuje všeobecný soulad s cíli organizace.	0	13	125	80	6	14
		0,00 %	5,46 %	52,53 %	33,61 %	2,52 %	5,88 %
	Stanovené cíle jsou náročné, ale realistické.	2	20	70	127	13	6
		0,84 %	8,40 %	29,41 %	53,37 %	5,46 %	2,52 %
	Jsou vysvětleny zadané úkoly.	1	14	27	174	18	4
		0,42 %	5,88 %	11,34 %	73,11 %	7,57 %	1,68 %
	Je srovnáváno zlepšení se stanovenými cíli.	2	19	107	88	12	10
		0,84 %	7,98 %	44,96 %	36,97 %	5,04 %	4,20 %
	Je zaměstnancům jasné, co je nezbytné vykonávat pro dlouhodobý úspěch firmy.	2	16	89	115	12	4
		0,84 %	6,72 %	37,40 %	48,32 %	5,04 %	1,68 %
	CELKEM	7	82	418	584	61	38
		0,59 %	6,89 %	35,13 %	49,07 %	5,13 %	3,19 %

Vize	Existuje společná vize o budoucí podobě firmy.	6	29	139	54	4	6
		2,52 %	12,19 %	58,40 %	22,69 %	1,68 %	2,52 %
	Má vedení dlouhodobý výhled, perspektivu.	3	14	124	82	12	3
		1,26 %	5,88 %	52,10 %	34,46 %	5,04 %	1,26 %
	Poškozuje krátkodobé uvažování dlouhodobou vizi.	5	19	156	43	9	6
		2,10 %	7,98 %	65,55 %	18,07 %	3,78 %	2,52 %
	Motivuje zaměstnance vize firmy.	5	32	126	63	4	8
		2,10 %	13,45 %	52,94 %	26,47 %	1,68 %	3,36 %
	Jsou realizovány krátkodobé požadavky ve shodě s vizí.	5	15	149	62	1	6
		2,10 %	6,30 %	62,61 %	26,05 %	0,42 %	2,52 %
	CELKEM	24	109	694	304	30	29
		2,01 %	9,16 %	58,32 %	25,55 %	2,52 %	2,44 %