

**ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI**  
**FAKULTA EKONOMICKÁ**

Diplomová práce

**Podniková kultura vybrané společnosti**

**– její role v implementaci strategie**

**Corporate culture of selected company**

**– its role in implementing the strategy**

Bc. Hana Lafková

Plzeň 2014

**Prohlašuji, že jsem diplomovou práci na téma**

*„Podniková kultura vybrané společnosti – její role v implementaci strategie“*

**Vypracovala samostatně pod odborným dohledem vedoucího diplomové práce  
za použití pramenů uvedených v příložené bibliografii.**

V Plzni dne.....

.....

Podpis autora

## **Poděkování**

Ráda bych touto cestou poděkovala svému vedoucímu diplomové práce, panu PhDr. Milanu Jermářovi, Ph. D. za cenné rady a připomínky, kterými mne vedl při vypracování této práce. Další poděkování patří zástupci jednatele společnosti NEMOS PLUS, který věnoval mé práci pozornost a s ochotou byl nápomocný při analyzování nejen současné podnikové kultury společnosti, ale i žádoucího stavu z pohledu top managementu. Dále tímto děkuji náměstkovi pro ošetřovatelskou péči, který byl nápomocný při distribuci a následném sběru dotazníků při výzkumném šetření. Velké díky patří také všem zaměstnancům za spolupráci při dotazníkovém šetření a ochotném vyplnění a navrácení dotazníků. Nakonec děkuji také zaměstnancům personálního oddělení Nemocnice Ostrov za vřelé přijetí do kolektivu během výkonu mé předdiplomní praxe a zprostředkování dokumentů relevantních k mé práci.

## **OBSAH**

ÚVOD.....	- 9 -
1. STRATEGICKÁ ANALÝZA SPOLEČNOSTI.....	- 11 -
1.1. Základní údaje o společnosti.....	- 11 -
1.2. Historie společnosti.....	- 11 -
1.3. Struktura společnosti.....	- 12 -
1.4. Základní strategické prvky.....	- 13 -
1.4.1. Filozofie společnosti.....	- 13 -
1.4.2. Vize společnosti.....	- 14 -
1.4.3. Mise společnosti.....	- 14 -
1.4.4. Strategické cíle a strategie jejich naplnění.....	- 14 -
1.5. Analýza prostředí.....	- 16 -
1.5.1. Analýza makroprostředí.....	- 16 -
1.5.2. Analýza mezoprostředí.....	- 20 -
1.5.3. Analýza interního prostředí.....	- 24 -
1.6. Vyhodnocení analýzy a volba konečné strategie.....	- 36 -
1.6.1. Matice TOWS.....	- 38 -
1.6.2. Matice SPACE.....	- 40 -
1.6.3. Výběr konečné strategie (QSPM).....	- 42 -
2. IMPLEMENTACE STRATEGIE POMOCÍ BALANCED SCORECARD.....	- 45 -
2.1. Balanced scorecard.....	- 45 -
2.2. Cíle Balanced Scorecard společnosti NEMOS PLUS.....	- 46 -
2.2.1. Finanční perspektiva.....	- 46 -
2.2.2. Zákaznická perspektiva.....	- 47 -
2.2.3. Perspektiva interních procesů.....	- 47 -

2.2.4.	Perspektiva učení a růst .....	- 49 -
2.3.	Měřítka, cílové hodnoty a akce cílů BSC.....	- 50 -
3.	HLAVNÍ RYSY ŽÁDOUCÍ PODNIKOVÉ KULTURY .....	- 52 -
3.1.	Definice organizační kultury .....	- 52 -
3.2.	Model změny organizační kultury .....	- 52 -
3.3.	Propojení firemní kultury se strategií NEMOS PLUS.....	- 54 -
3.4.	Zhodnocení interních procesů a podmínek formování firemní kultury .....	- 60 -
3.4.1.	Artefakty .....	- 61 -
3.4.2.	Hodnoty, pravidla a normy .....	- 63 -
3.4.3.	Základní předpoklady .....	- 66 -
3.5.	Oblasti podnikové kultury Nemocnice Ostrov k prozkoumání.....	- 74 -
4.	DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ PODNIKOVÉ KULTURY .....	- 76 -
4.1.	Dotazníkové šetření.....	- 76 -
4.1.1.	Systém hodnocení pracovního výkonu.....	- 78 -
4.1.2.	Podpora a motivace k proaktivnímu chování .....	- 79 -
4.1.3.	Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců .....	- 80 -
4.1.4.	Komunikace.....	- 81 -
4.1.5.	Týmová práce .....	- 82 -
4.1.6.	Styl řízení.....	- 83 -
4.1.7.	Řízení změn .....	- 84 -
4.1.8.	Identifikace zaměstnanců se společností .....	- 85 -
4.2.	Silné a slabé stránky podnikové kultury NEMOS PLUS.....	- 85 -
4.2.1.	Silné stránky .....	- 85 -
4.2.2.	Slabé stránky .....	- 86 -
5.	NAVRŽENÍ KROKŮ PRO POSUN PODNIKOVÉ KULTURY K ŽÁDOUCÍ FORMĚ.....	- 87 -

5.1.	Návrh č. 1: Podpora zájmu o názory zaměstnanců .....	- 87 -
5.1.1.	Návrh č. 1 a) : Systém řízení návrhů .....	- 88 -
5.1.2.	Návrh č. 1 b): Instalace tabulí IdeaTables, tzv. iTables .....	- 89 -
5.1.3.	Návrh č. 1 c): Zavedení systému dotazování.....	- 90 -
5.2.	Návrh č. 2: Zvýšení stupně decentralizace.....	- 91 -
5.3.	Návrh č. 3: Nabídka vzdělávacích kurzů a podpora individuálních aktivit v oblasti vzdělávání .....	- 92 -
5.3.1.	Návrh č. 3 a): Optimalizace nastavení vzdělávacích akcí .....	- 93 -
5.3.2.	Návrh č. 3 b): Zařazení do nabídky akce vedoucí k rozvoji zaměstnanců, nevážíci se přímo na pracovní výkon .....	- 94 -
5.4.	Návrh č. 4: Zvýšení úrovně manažerských měkkých dovedností.....	- 95 -
5.5.	Návrh č. 5: Podpora osobní komunikace .....	- 96 -
5.6.	Návrh č. 6: Spolupráce mezi odděleními .....	- 97 -
5.7.	Návrh č. 7: Vylepšení systému hodnocení a odměňování .....	- 98 -
5.7.1.	Návrh č. 7 a): Navýšení procenta odměny .....	- 99 -
5.7.2.	Návrh č. 7 b): Nabídka cílů pro výběr .....	- 100 -
5.7.3.	Návrh č. 7 c): Prezentace strategického významu nového systému, školení nastavování cílů a systému schvalování .....	- 101 -
5.8.	Návrh č. 8: Úprava procesu řízení změn.....	- 102 -
5.9.	Návrh č. 9: Zdokonalení firemní kultury na úrovni artefaktů.....	- 102 -
5.9.1.	Návrh č. 9 a): Přesunutí oddělení ambulance.....	- 102 -
5.9.2.	Návrh č. 9 b): Akce a události podporující vztahy společnosti se zaměstnanci a veřejností.....	- 103 -
I.	Uspořádání veřejné akce v parku nemocnice .....	- 103 -
II.	Kulturní ples pro zaměstnance nemocnice.....	- 104 -
III.	Jiné celopodnikové akce pro zaměstnance Nemocnice Ostrov.....	- 105 -
	ZÁVĚR.....	- 106 -

SEZNAM TABULEK .....	- 108 -
SEZNAM OBRÁZKŮ .....	- 109 -
SEZNAM GRAFŮ .....	- 110 -
SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY .....	- 111 -
PŘÍLOHY .....	- 113 -

## ÚVOD

Diplomová práce pojednává o firemní kultuře Nemocnice Ostrov, zvané také NEMOS PLUS. Podle moderní definice pana Needla je podniková kultura reprezentací hodnot, víry a principů členů společnosti a výsledkem faktorů jako je historie, produkt, trh, technologie a strategie, typu zaměstnanců, manažerského stylu a národních kultur atd. Na druhé straně podniková kultura odkazuje na kultury záměrně vytvořené vedením společnosti za účelem dosažení konkrétních strategických cílů.<sup>1</sup> Je to tedy takový celkový obraz společnosti, pohled na to, co společnost dělá a jakým způsobem. V dnešní době je na firemní kulturu v moderních a úspěšných společnostech kladen veliký důraz. A ty společnosti, které dodnes firemní kulturu řídily nevědomky intuitivně, již také přichází na její důležitost a do svého řízení firemní kulturu zařazují. Nemocnici Ostrov a její podnikovou kulturu jsem se rozhodla analyzovat proto, že všeobecně kultura nemocnic je výrazná a zajímá mne, do jaké míry je na ni kladen důraz v soukromém nemocničním zařízení. Očekávám zde vysoký důraz kladený na firemní kulturu.

Základními cíli práce je strategická analýza společnosti, zjištění optimální strategie, implementace strategie, definice žádoucí podnikové kultury a její porovnání s reálnou firemní kulturou vybrané společnosti. Na základě tohoto porovnání odhalení nedostatků firemní kultury a následné navržení kroků k odstranění těchto nedostatků a k formování stávající podnikové kultury blíže k žádoucímu stavu.

V diplomové práci bude tedy nejprve zpracována strategická analýza společnosti, její příležitosti a hrozby, silné a slabé stránky, jejímž výsledkem bude vyhodnocená optimální strategie pomocí metody QSPM (The Quantitative Strategic Planning Matrix). Dále z těchto analýz budeme vycházet při zpracování a implementaci strategie pomocí nástroje Balanced Scorecard, kde budou strategické cíle rozpracovány pro perspektivy finanční, zákaznickou, interních procesů a perspektivu učení a růstu. Balanced scorecard bude zpracován i v grafické podobě ve strategické mapě, ze které bude možno číst vztahy příčin a následků. Další kapitola bude začínat vyvozením oblastí podnikové kultury, nutných k analyzování, ze základních principů podnikové kultury společnosti. V této části bude znázorněno, jak jsou tyto principy podnikové

---

<sup>1</sup> NEEDLE, David. *Business in context: an introduction to business and its environment*. 4th ed. London: Thomson, 2004. ISBN 978-186-1529-923.



kultury propojeny se strategií společnosti. Následovat bude analýza interních procesů formou pozorování, dotazování, rozhovorů se zástupcem jednatele a jinými zainteresovanými osobami a analýzou dokumentů společnosti, za pomoci Scheinova modelu podnikové kultury. Z této analýzy vyvodíme další oblasti, procesy a aspekty podnikové kultury, které budeme dále v práci podrobněji analyzovat. Nakonec bude v práci zpracováno dotazníkové šetření, které bude již zaměřeno na oblasti zjištěné předchozími analýzami. K vyhodnocení dotazníkového šetření a porovnání reálného a žádoucího stavu přispěje zástupce jednatele společnosti, který dotazník vyplní z pohledu žádoucí kultury a tento žádoucí stav pak bude upraven na základě výsledků předešlých analýz. V poslední kapitole bude zpracováno několik návrhů pro vylepšení řízení podnikové kultury v Nemocnici Ostrov, a tedy pro posun reálné formy podnikové kultury společnosti k její žádoucí podobě, což je hlavním cílem práce.

# 1. STRATEGICKÁ ANALÝZA SPOLEČNOSTI

## 1.1. Základní údaje o společnosti

Obrázek 1: Logo společnosti NEMOS PLUS



*Zdroj: Internetové stránky Nemocnice Ostrov.*

Název společnosti:	NEMOS PLUS, s. r. o.
Sídlo společnosti:	Za císařským mlýnem 1115/2 Praha 7 – Bubeneč 170 00
IČO:	477 14 913
Právní forma:	společnost s ručením omezeným

## 1.2. Historie společnosti

Historie ostrovské nemocnice sahá až do padesátých let minulého století, kdy bylo zapotřebí zajistit zdravotní péči osobám pracujícím v jáchymovských uranových dolech. Těžba uranu byla v tomto období na vrcholu priorit a tak byly Jáchymovské doly jediným investorem stavby nemocnice. Stavba nemocnice v Ostrově započala roku 1957 a dokončena a slavnostně otevřena byla 1. prosince 1961. Stavbu této budovy realizoval podnik Pozemní stavby Karlovy Vary. Po skončení působnosti Jáchymovských dolů v Ostrově přešla nemocnice pod správu Okresního ústavu národního zdraví Karlovy Vary. Nemocnice byla umístěna a vystavěna v přírodě, na okraji města Ostrova. V dřívějších dobách nemocnice byla schopna pohltit kapacitu pacientů o 600 lůžkách. Aktuálně, v době hodnoty „kvality služeb“ a s přihlédnutím potřeby prostor pro zajištění chodu nemocnice, je kapacita ostrovské nemocnice přibližně dvakrát menší. Takovýto kapacitní rozdíl tedy vyplývá z dřívější představy mnoholůžkových pokojů, nedbalo se na klientský přístup a kvalitu služeb, v plánech

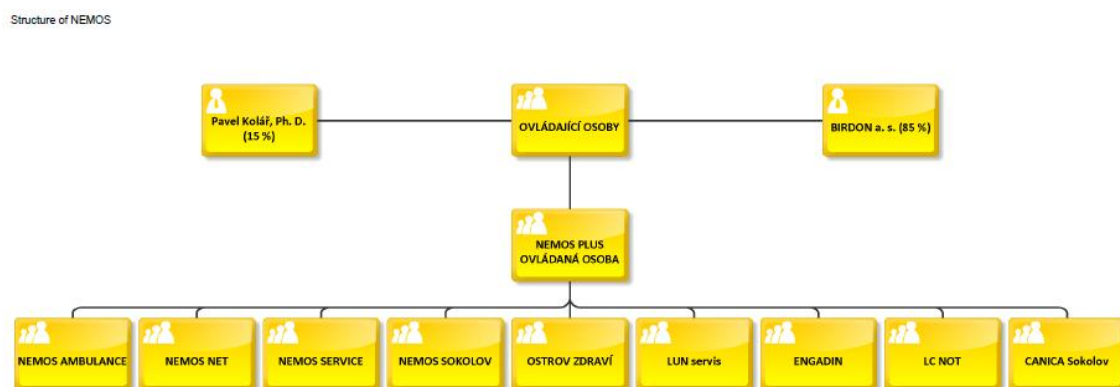
chyběly prostory pro umístění kavárny, restaurace či jídelny nebo administrativních místností. Primárním cílem byla tedy maximalizace lůžkové kapacity. Nemocnice v Ostrově je nemocnice s velkou tradicí, která podává skvělé výsledky již téměř 60 let. Nejvyhledávanější pro svou skvělou pověst je především oddělení gynekologie, které je známé pro kvalitní průběh porodů a vyhledáváno rodičkami z celé České republiky. Dále také oddělení ortopedie, které bylo nejslavnější především v 80 a 90 letech 20. století.

*„V roce 1994 prošla ostrovská nemocnice zásadní transformací a stala se dle počtu lůžek největším soukromým nestátním zdravotnickým zařízením.“<sup>2</sup>*

### 1.3. Struktura společnosti

Od svého založení až do roku 1994 byla ostrovská nemocnice součástí organizace OÚNZ (Okresní úřad národního zdraví), poté přešla do soukromého vlastnictví a stala se tak největším soukromým nestátním zdravotnickým zařízením. Již tehdy se přístup k pacientům začal transformovat. Roku 2008 opět došlo ke změně vlastnické struktury, kterou známe dnes.<sup>3</sup>

Obrázek 2: Propojené společnosti s NEMOS PLUS



Zdroj: Výroční zpráva společnosti Nemocnice Ostrov s. r. o. za rok 2012, 20. 3. 2014

Dnes tedy společnost NEMOS PLUS spadá do skupiny NEMOS GROUP (NEMOS AMBULANCE, NEMOS PLUS, NEMOS NET, NEMOS SERVICE, NEMOS SOKOLOV, ENGADIN) a ovládají ji dvě osoby. Ovládající osobou s většinovým podílem je skupina společností BIRDON a. s., která se podílí na vedení společnosti

<sup>2</sup> NEMOS NET. *Nemocnice Ostrov* [online]. 2014 [cit. 2014-04-19]. Dostupné z: <http://nemostrov.cz/>

<sup>3</sup> ZEMAN, Lubomír. *Dějiny města Ostrova*. 1. vyd. Ostrov: Město Ostrov, 2001, 370 p. ISBN 80-902-7868-X.

NEMOS PLUS z 85 %. Druhou ovládající osobou s menším podílem na řízení je fyzická osoba Doc. PaedDr. Pavel Kolář, Ph. D.

Nemocnice je propojena určitým vztahem s dalšími společnostmi, se kterými spolupracuje buď na nějakém projektu, půjčuje si od nich finanční prostředky, nebo od nich odebírá konkrétní produkty či služby za zvýhodněných podmínek. Těmito partnery jsou:

- NEMOS AMBULANCE (pronájem nebytových prostor, smlouva o poskytování služeb – praní prádla, preventivní péče pro zaměstnance nemocnice, naopak nemocnice poskytuje finanční podporu ambulanci)
- NEMOS NET (poskytnutí IT služeb nemocnici na základě smluvní dohody)
- NEMOS SERVICE (Organizační, ekonomické a účetní poradenství, pronájem nebytových prostor. Naopak nemocnice poskytuje stravovací služby zaměstnancům NEMOS SERVICE, finanční podporu, atd.)
- NEMOS SOKOLOV (poskytnutí finanční podpory nemocnic v Ostrově sokolovské nemocnici, NEMOS SOKOLOV poskytl marketingové služby společnosti v Ostrově, další oblasti, ve kterých si tyto partnerské nemocnice vypomáhají)
- OSTROV ZDRAVÍ (modernizace centrálních operačních sálů)
- LUN servis (reklama a propagace nemocnice)
- ENGADIN (pronájem nebytových prostor nemocnici, nemocnice poskytuje finanční podporu ENGADINU)
- LC NOT (poradenství)
- CANICA Sokolov (pronájem vozidel a nebytových prostor nemocnici)

Většina propojených společností spadá také do skupiny BIRDON a. s.

## **1.4. Základní strategické prvky**

### **1.4.1. Filozofie společnosti**

*„Nemocnice Ostrov je **certifikované zařízení**, které se maximálně zaměřuje na **klientský přístup a kvalitu poskytovaných služeb**. Jako základní hodnoty uznává **profesionalitu, efektivitu a spolupráci**.*

*Prosazuje **individuální, lidský přístup a empatii**. Snaží se, aby se klienti s důvěrou ve schopnosti a odbornost lékařů a sester stali jejich partnerem a aktivně spolupracovali při své léčbě.*

*Nemocnice **zajišťuje 24 hodinový provoz** včetně dalších nadstandardních a doplňkových služeb. Změny realizované v posledních letech ve všech oblastech učinily z nemocnice respektované, kvalitní a vyhledávané zdravotnické zařízení v regionu.“<sup>4</sup>*

#### **1.4.2. Vize společnosti**

*„Chceme být vyhledávanou nemocnicí poskytující kvalitní a specializovanou péči v příjemném prostředí.“*

#### **1.4.3. Mise společnosti**

*„Poskytujeme léčebně-preventivní, lůžkovou a ambulantní, standardní a specializovanou zdravotní péči, založenou na těchto hodnotách:*

- *Akreditovaná pracoviště s erudovaným a motivovaným personálem*
- *Individuální a klientský přístup*
- *Nadregionální působení ve vybraných oborech*
- *Zachování ekonomicky stabilního prostředí zajišťujícího perspektivu dalšího rozvoje zdravotní péče“<sup>5</sup>*

#### **1.4.4. Strategické cíle a strategie jejich naplnění**

Mezi strategické cíle společnosti NEMOS PLUS patří:

- **Dokončení projektu „Budova B“ do konce roku 2015**
  - Jedná se o projekt, který byl spuštěn v roce 2009. Jeho obsahem je zřízení oddělení lůžkové rehabilitace a psychiatrie v nových prostorách nemocnice. Tyto lékařské obory se navíc spojí a vznikne unikátní psychosomatické oddělení v karlovarském regionu. Je to projekt podporovaný z velké části EU.

---

<sup>4</sup> NEMOS NET. *Nemocnice Ostrov* [online]. 2014 [cit. 2014-04-19]. Dostupné z: <http://nemostrov.cz/nase-filozofie/>

<sup>5</sup> NEMOS NET. *Nemocnice Ostrov* [online]. 2014 [cit. 2014-04-19]. Dostupné z: <http://nemostrov.cz/>

- **Optimalizace prostor NEMOS PLUS na základě uvolnění kapacit vzhledem k projektu „Budova B“ do konce roku 2017**

- Tento cíl navazuje na cíl předchozí, kdy uvolnění prostor po lůžkové rehabilitaci a psychiatrii umožní vedení organizace tyto využít pro umístění jiných oddělení. Jedná se o prostory velikosti přibližně dvou pater, které poslouží k efektivnímu uspořádání oddělení do těchto volných kapacit. K naplnění tohoto cíle je třeba tyto změny řádně rozplánovat a jednotlivé kroky v termínech dodržovat.

- **Zřízení vlastní dopravní společnosti do roku 2016**

- Tímto cílem je vedením společnosti sledováno přispět k pohodlí a spokojenosti klientů při jejich dopravě do nemocničního zařízení a k navýšení výsledků léčebného programu – „produkce“ společnosti. Navíc si tak nemocnice bude moci přepravovat své klienty mezi NEMOS PLUS a NEMOS SOKOLOV. Pokud tedy klient nebude moci svůj zdravotní problém vyřešit v jedné ze jmenovaných nemocnic, bude mu nabídnuta služba ošetření a přepravy v té druhé. Dnes je doprava nemocnice zajišťována prostřednictvím tzv. DRNR (doprava raněných, nemocných a rodiček), která slouží pro dopravu klientů do nemocnice v případě, že jeho stav není vážný a akutní k řešení.

- **Zvýšení efektivity řízení na všech stupních do roku 2016**

- Tento cíl společnost hodlá naplnit prostřednictvím zavedení manažerského informačního systému a vyšším stupněm decentralizace pravomocí.

- **Navýšení produkce o 10 % do konce roku 2017**

- Nemocnice Ostrov vypracovává střednědobé léčebné plány na produkci a v dlouhodobém horizontu by tedy chtěla s plány cílit o 10 % výše. Tohoto cíle bude společnost dosahovat prostřednictvím předchozích cílů, zejména tedy projektem „Budova B“, zřízením vlastní dopravní služby, investicemi do unikátního přístrojového vybavení, a dále zvyšováním kvality poskytovaných služeb především revizí podnikové kultury a její úpravou.

- **Zvýšení kvality poskytovaných služeb prostřednictvím zprostředkování vzdělání svým zaměstnancům – investice v hodnotě 2 mil. Kč**

- Tento strategický cíl je jeden vůbec z nejdůležitějších a vedení společnosti na něj klade velký důraz. NEMOS PLUS má pro řízení zaměstnanců v organizační struktuře celý personální úsek. Tento spolupracuje s lékaři a vytváří systém vzdělávání podle potřeb. K dispozici má tedy konkrétní obnos financí, který je nutné profinancovat.

## **1.5. Analýza prostředí**

V knize „Strategické řízení zdravotnických zařízení“ se autoři knihy domnívají, že otázky analýzy vnějšího okolí a jejich zodpovídání je nezbytné a bezpodmínečné jak pro velké fakultní nemocnice, tak i pro individuálního soukromého lékaře s malou ordinací. Proto v analýze prostředí začneme s tzv. PEST analýzou, kde rozebereme situaci z právního, ekonomického, sociálně-kulturního a technologického hlediska. Tím tedy provedeme analýzu externího prostředí, tedy prostředí, které není možné nějakým způsobem ovlivnit snahou společnosti. Dále v této podkapitole budeme řešit vlivy na činnost nemocnice z pohledu mezoprostředí a tím externí analýzu doplníme. Zde se bude jednat o částečně ovlivnitelné prostředí a nástrojem pro analýzu bude Porterův model pěti sil. Nakonec pro potřebu sestavení SWOT analýzy provedeme také analýzu interní, kde budeme charakterizovat vlastní zdravotnické zařízení a to z pohledu stavu a vývoje lidských a finančních zdrojů, managementu společnosti, aktivit prováděných v oblasti marketingu a v plánování, vybavenosti společnosti IT systémů a moderních technologií.<sup>6</sup>

### **1.5.1. Analýza makroprostředí**

#### **Právní hledisko a legislativa**

Společnost NEMOS PLUS, s. r. o. je soukromé nestátní zařízení, které je samozřejmě povinné dodržovat zákony, vyhlášky a právní nařízení relevantní k jejímu oboru a rozsahu podnikání. Ze zákonů s největší vahou je to zejména Zákon o zdravotních službách a podmínkách jejich poskytování, Zákon o ochraně veřejného zdraví či zákon, který upravuje podmínky získávání a uznávání odborné způsobilosti lékařů. Kromě

---

<sup>6</sup> SOUČEK, Zdeněk a Jan BURIAN. *Strategické řízení zdravotnických zařízení*. 1. vyd. Praha: Professional Publishing, 2006, 196 s. ISBN 80-869-4618-5.

zdravotních zákonů nesmí společnost zapomínat také na práva a povinnosti svých zaměstnanců a musí se řídit zákoníkem práce, zákonem o ochraně zdraví při práci či občanským zákoníkem a dalšími. V textu níže je vypsán stručný výčet nejpodstatnějších zákonů, jimiž se zdravotnické zařízení musí řídit.

- Zákon o České lékařské komoře, České stomatologické komoře a České lékárnické komoře č. 220/1991 sb.
- Zákon o zdravotních službách a podmínkách jejich poskytování, zákon č. 372/2011 sb.
- Zákon o podmínkách získávání a uznávání odborné způsobilosti a specializované způsobilosti k výkonu zdravotnického povolání lékaře, zubního lékaře a farmaceuta č. 95/2004 sb.
- Zákon o léčivech č. 378/2007 sb.
- Zákon o zdravotnických prostředcích č. 123/2000 sb.
- Zákon o ochraně veřejného zdraví č. 258/2000 sb.
- Zákon o pojistném na všeobecné zdravotní pojištění č. 592/1992 sb.
- Zákoník práce č. 262/2006 sb.
- Občanský zákoník č. 89/2012 sb.
- Zákon o bezpečnosti a ochrany zdraví při práci č. 309/2006 sb.<sup>7</sup>

Nemocnice by měla dbát, kromě již zaběhnutého chování dle daných předpisů a nařízení, na aktuální a pravidelné sledování dění a změn v zákonech.

### **Ekonomické hledisko**

Tato část analýzy vnějšího prostředí velice úzce souvisí právě s právním hlediskem. Záleží zde na změnách legislativy a aktuálně nově platných zákonech. Velice podstatným obdobím pro společnost byl rok 2012, kdy došlo k reformě zdravotnictví, kde kromě jiného došlo ke změně podmínek a postupů úhrad za poskytnutou lékařskou péči zdravotními pojišťovnami. Tyto úhrady od pojišťoven výrazně klesly a nemocnice byla nucena se s tímto problémem vypořádat provozními úspornými opatřeními a musela odložit některé plánované investice z vlastních zdrojů. Obor zdravotnictví je

---

<sup>7</sup> KAKTUS SOFTWARE, spol. s. r. o. *Ministerstvo zdravotnictví České republiky: Oficiální informační portál Ministerstva zdravotnictví České republiky* [online]. Praha: Ministerstvo zdravotnictví České republiky, 1999 [cit. 2014-04-20]. Dostupné z: <http://www.mzcr.cz/Legislativa/dokumenty/>



velice ohrožován vnější nestabilitou a činnost a výsledky společnosti jsou tak nejisté. Celou situaci podtrhává fakt, že změna v legislativě v tomto oboru je prováděna většinou jen s malým časovým předstihem a zdravotnická zařízení se tak špatně novým zákonům přizpůsobují a nejsou na ně připravena. V souhrnu existuje výrazný tlak vnějšího prostředí na růst nákladů, vyvolaný rozšiřující se legislativou. NEMOS PLUS sám ve Výroční zprávě 2012 uvádí, že „do praxe jsou zaváděny nové reformní a legislativní změny chaoticky, nekoncepčně a s minimálním prostorem k přizpůsobení se.“ Aktuálně se nemocnice potýká se změnou legislativy v podobě zrušení poplatků za hospitalizaci, ztráty plynoucí z této nové situace by však měly být v brzké době kompenzovány. Nemocnice se také připravuje na další ránu, která by měla v blízké budoucnosti udeřit v podobě zrušení 30tikorunového poplatku za recept, či ošetření u lékaře. Do budoucna Sobotkova vláda hodlá ponechat pouze poplatek při využití pohotovostních služeb ve výši 90 Kč.

Ekonomickou situaci je třeba zohlednit i z pohledu relace mezd a kvality poskytovaných služeb. Jak bylo řečeno, zdravotnická zařízení se musejí potýkat s legislativními změnami a redukují tak provozní náklady, či odkládají plánované investice dál do budoucna. Toto řešení situace má za následek zhoršení kvality poskytovaných služeb, případné technologické, technické a morální zaostání, které ze společnosti vytvoří kvalitativně nedostačující zdravotnické zařízení. Naštěstí v případě NEMOS PLUS byly poplatky za poskytnutou hospitalizaci odkládány stranou a do provozu se s těmito financemi nepočítalo. Proto nemocnice Ostrov nemusela zasahovat do mezd zaměstnanců, ani provádět jiná významná úsporná opatření, vyjma odkladu některých finančně náročnějších investic. Kvalita, ve formě demotivace zaměstnanců snížením mezd tedy v tomto případě nehrozí. Navíc společnost podniká v oblasti zdravotnictví, kde může být spousta projektů a investic z velké části dotována EU, jako je například projekt „Budova B“, který dohromady stojí cca 170 mil. Kč, z toho EU se podílela na financování tohoto projektu 134 mil. Kč.

Ekonomicky příznivý fakt pro ostrovskou nemocnici je také skutečnost, že počet zdravotnických zařízení v České republice vykazuje trend poklesu. Od roku 2000, kdy Český statistický úřad uvádí číslo zdravotnických zařízení 211, v roce 2012 jich bylo zaregistrováno pouze 188, což znamená více klientů pro nemocnici.

## Sociálně-kulturní hledisko

Dnešní doba je doba úspěchu, bohatství a snahou o pěkný naplněný život. Na druhou stranu je to také doba plná stresu a psychického vypětí a mnohdy zkouškou, co vše je lidské tělo schopno vydržet. Někdy si tedy ten úspěšný, pěkný život plný úspěchu a štěstí vezme určitou daň. Tato daň se většinou projeví oslabenou imunitou, psychickými poruchami či jiným zhoršením zdravotního stavu. Lidé si začínají uvědomovat čím dál více váhu lidského zdraví a lidského života jako takového. A začínají si uvědomovat, že pokud chtějí být úspěšní a vést pěkný život, potřebují k tomu především zdraví. Je to začarovaný kolotoč, kde jedno nemůže jít bez druhého. Lidé vědí, že služby zdravotnických zařízení potřebují, ať v podobě preventivní, či následné péče.

Příznivým faktem pro činnost zdravotnických zařízení je, že naše populace meziročně stárne, což vykazuje tabulka níže:

Tabulka 1: Průměrný věk obyvatel ČR

Rok	1990	1995	2000	2005	2010	2012
Průměrný věk	36,3	37,3	38,8	40,0	40,8	41,3

Zdroj: Český statistický úřad, 01.03.2014.

Stejně jako zaznamenáváme každoroční zvyšování průměrného věku, můžeme upozorovat také to, že se naše populace dožívá stále vyššího věku, viz. tabulka níže:

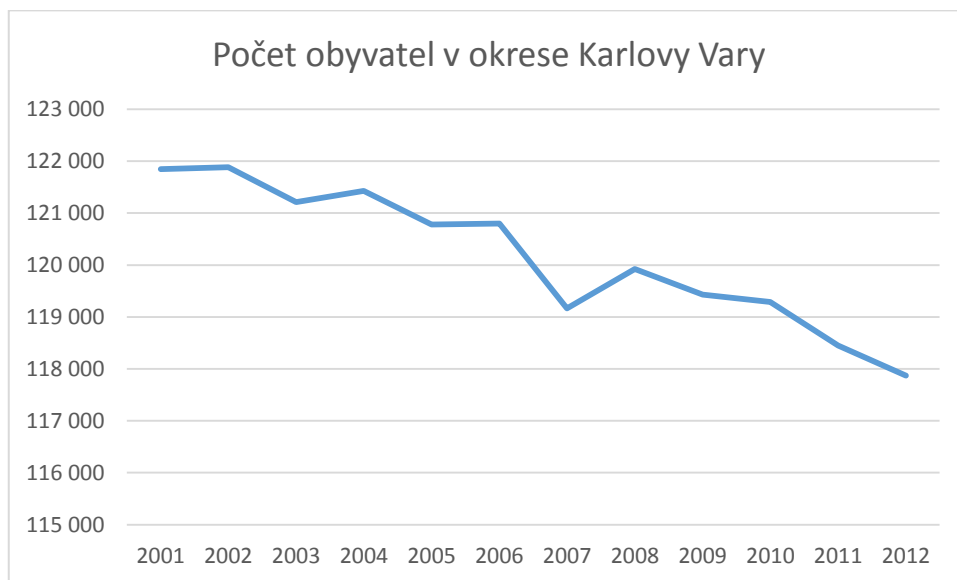
Tabulka 2: Naděje dožití obyvatel ČR

Rok		1990	1995	2000	2005	2010	2012
Naděje dožití při narození	Muži	67,6	69,7	71,6	72,9	74,4	75,0
	Ženy	75,4	76,6	78,3	79,1	80,6	80,9
Naděje dožití ve věku 60 let	Muži	14,7	15,9	17,0	17,8	18,7	19,1
	Ženy	19,5	20,0	21,2	21,7	22,9	23,1

Zdroj: Český statistický úřad, 01.03.2014.

Trochu znepokojující skutečností je vývoj počtu obyvatel v okrese Karlovy Vary. Graf pod tímto textem nám jej zobrazuje a je známo, že od roku 2001 klesl počet obyvatel v tomto okrese o přibližně čtyři tisíce obyvatel. Ubývání obyvatel v okrese znamená také ubývání klientů zdravotnických zařízení v daném okrese.

Graf 1: Počet obyvatel v okrese K. Vary



Zdroj: Český statistický úřad, 01.03.2014

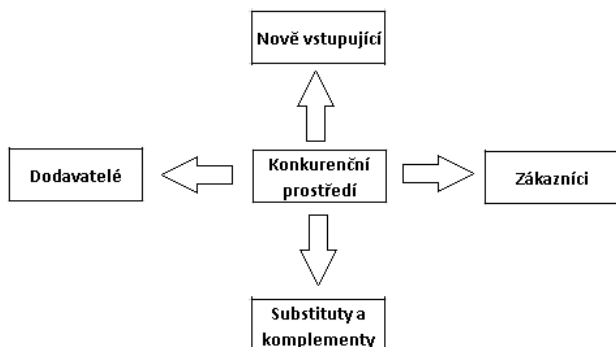
### **Technologické hledisko**

Svět technologií postupuje stále dopředu a věda a výzkum jim nedovolí se zastavit. Toto platí i v oblasti zdravotnictví. Existuje stále spousta neidentifikovaných nemocí a jejich příčin, které je třeba objasnit a objevují se nové a další, na které je třeba nalézt prostředek léčení. Proto se technologie neustále vyvíjejí rapidním tempem. I ve zdravotnictví je třeba sledovat nové technologie a usilovat o moderní vybavení ve zdravotnických zařízeních. Je nezbytné tato zařízení vybavovat jak moderními zdravotnickými přístroji, tak IT technologiemi, které šetří společností především čas a náklady a usnadňují lékařům jejich práci.

#### **1.5.2. Analýza mezoprostředí**

Jak již bylo řečeno výše, pro analýzu mezoprostředí použijeme Porterův model pěti konkurenčních sil. Pět Porterových konkurenčních sil zobrazuje následující obrázek:

Obrázek 3:Porterův model konkurenčních sil



Zdroj: Vlastní zpracování, 05.03.2014

Kde kromě konkurence v podobě zařízení stejného oboru v okolí, zkoumáme také obtížnost vstupu nových firem do odvětví, možnost nahradit produkt možnými substituty či komplementy a nakonec také vyjednávací sílu dodavatelů a samotných zákazníků.

### 1) Vztahy mezi stávajícími konkurenty

Největšími nemocnicemi v Karlovarském kraji jsou nemocnice v Chebu, Sokolově, Karlových Varech a Ostrově. Přičemž největší hrozbu pro NEMOS PLUS představuje nemocnice karlovarská, jednak z pohledu velikosti, tak i z pohledu vzdálenosti – karlovarská nemocnice je od té ostrovské vzdálena pouhých 13 km. V následující tabulce je možné nalézt údaje o zdravotnických zařízeních karlovarského kraje, tedy počty lůžek a počty hospitalizovaných osob za rok 2012.

Tabulka 3: Zdravotnická zařízení v Karlovarském kraji

Zdravotnické zařízení	Počet lůžek	Počet hospitalizovaných
Nemocnice Cheb	275	10 597
Nemocnice Mariánské Lázně	127	3 872
LDN AŠ	110	313
LDN Cheb	120	360
<b>Okres Cheb celkem</b>	<b>632</b>	<b>15 142</b>
Nemocnice Karlovy Vary	436	20 156
NEMOS PLUS Ostrov	304	7 538
LDN Nejdek	90	623
<b>Okres Karlovy Vary celkem</b>	<b>830</b>	<b>28 317</b>
NEMOS Sokolov	345	14 129
Dům ošetřovatelské péče Dolní Rychnov	83	327
Dům klidného stáří Svatava	30	53
<b>Okres Sokolov celkem</b>	<b>458</b>	<b>14 509</b>

Zdroj: Ústav zdravotnických informací a statistiky ČR, 02.03.2014

Jak je zřejmé z tabulky, největším zdravotnickým zařízením je již dříve v textu zmiňovaná Karlovarská krajská nemocnice a hned za ní NEMOS Sokolov. Pokud budeme zkoumat, jak dané nemocnice kapacitně postačují svým okresům, chebské zdravotnické zařízení jsou vybaveny jedním lůžkem na 147 osob, sokolovské jedním lůžkem na 199 osob a karlovarské jedním lůžkem na 142 osob.

Tabulka 4: Počet obyvatel v Karlovarském kraji

<b>Okres Cheb</b>	<b>92 557</b>
<b>Okres Sokolov</b>	<b>91 301</b>
<b>Okres Karlovy Vary</b>	<b>117 868</b>

*Zdroj: Český statistický úřad ČR, 02.03.2014*

Sokolovská nemocnice pro NEMOS PLUS žádnou zvláštní hrozbu nepředstavuje. Je to dáno jednak tím, že management naší společnosti řídí i nemocnici Sokolovskou a dále také, pokud na ně budeme nahlížet odděleně, okres Sokolov se nachází v horší situaci, co se týče počtu obyvatel okresu na jedno nemocniční lůžko, tudíž pokud na nějakého klienta nezbyvá místo, či vyhledává oddělení, kterým NEMOS SOKOLOV nedisponuje, je odkazován na nemocnici v Ostrově. Stejně tak ale řeší situaci Karlovarská krajská nemocnice, pomocí jejího partnera v Chebu. Co má karlovarská nemocnice navíc, je hlubší historie a tradice. A v poměru pouze ostrovská vs. Karlovarská nemocnice, má ta krajská větší nabídku oborových oddělení.

## **2) Rizika vstupu potenciálních konkurentů**

Vstup nových zdravotnických zařízení je velice obtížný. Na trhu působí vyvážené množství nemocnic. Každá z výše uvedených nemocnic má svou hlubokou historii a tradici a obsluhuje svůj resort klientů. Vstup nového zařízení v takové velikosti jako je například společnost NEMOS PLUS by bylo velice nákladné a více než opravdu riskantní. Mezi zdravotní zařízení v karlovarském kraji by se mohly angažovat spíše malé, úzce specializované kliniky a ordinace, které v kraji chybí. Nemusíme tedy brát v úvahu novou konkurenci, pouze je nutné uvažovat o té stávající.

### **3) Vyjednávací síla dodavatelů**

NEMOS PLUS navazuje především dlouhodobou spoluprací se svými dodavateli, kterých je na trhu tohoto oboru dostatek, pokud se nejedná o přístroje nejmodernějších technologií, a vyjednávací síla dodavatelů je tak omezena. Společnost se také snaží být si soběstačná a snaží si služby obstarat sama skrze své obchodní partnery. Jako příklad můžeme uvést partnerskou společnost NEMOS NET, NEMOS Ambulance, NEMOS Cafe a další.

### **4) Vyjednávací síla zákazníků**

Hlavní skupinou zákazníků nemocnice Ostrov jsou obyvatelé z Ostrova a blízkého okolí. Pokud tito lidé vyhledávají odbornou pomoc lékaře, mají možnost vybrat si z výše uvedených zdravotnických zařízení. Při výběru ovšem nebudou spekulovat nad cenou služby, jelikož jim jejich ošetření proplácí zdravotní pojišťovna, nejedná-li se o služby nadstandardní, které jsou poskytovány za příplatek. Jejich vyjednávací síla spočívá tedy v požadavku na kvalitu obdržených služeb a také ve spektru nabídky konkrétního zdravotnického zařízení. NEMOS PLUS by se tedy měla soustředit na nabídku služeb unikátních oborů, komplexnost služeb absenční obory doplnit provozem v NEMOS. Největší důraz by měl být ovšem kladen na poskytování zdravotní péče skutečnými odborníky v oboru s požadovanou kvalifikací, za pomoci moderních technologií pro dosažení co možná nejvyššího stupně kvality a následně dobré pověsti, která se bude šířit mezi stávajícími i potenciálními klienty.

### **5) Hrozba nahrazení produktu substituty**

Nahrazování zdravotní péče substituty není dost dobře reálné. Zdravotnická prevence, vyšetření a následné ošetření není reálně nahraditelné. Jednou z možných substitucí je vsugerování si myšlenky, že je uvažovaná osoba v pořádku a zdravotní péči z rukou odborných lékařů nepotřebuje. Takové praktiky se většinou neshledají s úspěchem, ba naopak mají katastrofální následky. Navíc se zde nejedná o substituci zdravotní služby, ale spíše o její úplné vynechání. Druhou možností, jak zdravotní péči substituovat je rozhodnout se pro alternativní praktiky na přírodní bázi. Jedná se zejména o užívání různých bylinek v podobě masť a čajů, různé druhy léčitelství, jako je například čínská akupunktura či víra v energetické symboly. Alternativní medicína je dobrým

prostředkem pro prevenci chorob, nevidím ji ale jako dobrý způsob substituce lékařské péče, kterou zajišťují kvalifikovaní odborníci za pomoci moderních přístrojů a technologií.

### Hodnocení výsledků externí analýzy – matice EFE

V tabulce níže jsou uvedeny vnější faktory ovlivňující naplňování strategických cílů společnosti. V prvním číselném sloupci je stanovena jejich váha a v druhém stupeň vlivu na strategický cíl. Poslední sloupec je váženým průměrem vypočítaným z údajů ve dvou předešlých sloupcích. Výsledná hodnota matice EFE je sumou vážených průměrů a nachází se v posledním řádku tabulky.

Tabulka 5: Matice EFE

**Matice EFE**

<b>Příležitosti</b>	<b>Váha</b>	<b>Stupeň vlivu</b>	<b>Vážený průměr</b>
Obor dotovaný EU	0,18	4	0,72
Bariéry vstupu konkurence do odvětví	0,14	1	0,14
Požadavek kvalitních a komplexních služeb	0,20	4	0,80
Nevyužité kapacity moderních technologií	0,15	4	0,60
<b>Hrozby</b>	<b>Váha</b>	<b>Stupeň vlivu</b>	<b>Vážený průměr</b>
Ubývání obyvatel v okrese	0,05	1	0,05
Blízkost konkurence	0,18	2	0,36
Rychlé legislativní změny bez varování	0,04	1	0,04
Širší nabídka oborů konkurence	0,06	1	0,06
<b>Celkem</b>	<b>1,00</b>		<b>2,77</b>

*Zdroj: Vlastní zpracování 10.03.2014.*

Matice hodnotící vliv faktorů externího prostředí na strategický záměr společnosti s výslednou hodnotou 2,77 prokázala, že tento záměr na sebe váže střední citlivost na působící faktory externího prostředí a mezoprostředí.

### 1.5.3. Analýza interního prostředí

Obsahem této podkapitoly bude analýza řízení společnosti, marketingového mixu a jeho produktu, ceny, distribuce a marketingové komunikace, dále analýza informací o zaměstnancích, informačních technologiích a nakonec finanční analýza.

## **Management**

Organizační struktura společnosti je kombinací funkčního a štábního typu. O celé společnosti a o její činnosti rozhoduje a v jejím čele stojí její jednatel. (Pro lepší představu slouží organigram společnosti přiložený na konci práce jako „Příloha B“.) V přímém vztahu je jednatel pouze se svým asistentem, personálním, zdravotním, správním a finančním ředitelem. Dále je společnost organizačně členěna do několika štábů podle funkcí, v jejichž čele stojí většinou odpovědní náměstci. Organizační strukturu zobrazuje organigram přiložený na konci diplomové práce. Slabostí této organizační struktury je vysoký stupeň centralizace pravomocí, kde veškeré, i méně podstatné záležitosti musí být projednány s jednatelem společnosti, přičemž předtím jsou projednávány na poradách, které se odehrávají v nemocnici dvakrát do týdne. Jsou zde nastaveny dlouhé schvalovací procesy, které omezují flexibilitu společnosti. Co se zdravotnického personálu týče, jeho vedení je rozděleno na dvě skupiny a tedy na lékařský a ošetrovatelský úsek. Každý z těchto úseků má na starosti jeden náměstek úseku, který dále zodpovídá za pracovní výsledky všech. Pod lékařský úsek spadají všichni primáři a lékaři, pod ošetrovatelský úsek veškerý další zdravotnický personál, tzn. sanitáři, sestřičky, asistenti.

## **Marketing**

V této části práce budou rozebrány a analyzovány hlavní prvky marketingového mixu, tedy produkt společnosti, cena produktu, jeho distribuce, marketingová komunikace a z rozšířeného marketingového mixu pak bude pozornost věnována zaměstnancům a informačním technologiím.

## **Produkt společnosti**

Nemocnice Ostrov se snaží poskytovat služby na špičkové úrovni se zájmem o svého „klienta“. Proč je zde užito slovo klient a ne pacient, jak se zákazníkům nemocničních zařízení běžně říká? Použila jsem tento slovní substitut právě pro vyjádření důležitosti, hodnoty a váhy tzv. „klientského přístupu“, kde poskytovatel produktu má zájem především na plné spokojenosti zákazníka. K poskytování kvalitních služeb této nemocnice přispívá samozřejmě také vysoce kvalifikovaný personál. Krom kvality služeb může management nemocnice tvrdit také to, že jejich služby jsou komplexní.



Komplexnost služeb zajišťuje unikátní nabídka oborů a klient tak může řešit svůj zdravotní problém ve všech možných souvislostech.

Společnost NEMOS PLUS rozděluje své služby do třech základních skupin. Skupinou stěžejní jsou samozřejmě zdravotnické služby. Do této skupiny spadá celkem 16 oddělení různých oborů. Nejznámější po celé České republice je oddělení gynekologické, především pro svou pověst výborné porodnice se špičkovými doktory a dokonce nyní nově zrekonstruovanými porodními sály. V nedávné době do nabídky ostrovské nemocnice přibýly v rámci kraje tak exkluzivní obory, jako je oddělení následné intenzivní péče, lůžková psychiatrie, nebo např. lůžková rehabilitace. Většina služeb je poskytována v již zrekonstruovaných, obnovených či zmodernizovaných sálech, pokojích a prostorách za pomoci přístrojů a vybavení nejvyspělejších technologií. Mezi tedy hlavní obory a oddělení patří:

- Pohotovost
- Rehabilitační oddělení
- Chirurgické oddělení
- Oddělení následné péče
- Oddělení dlouhodobé intenzivní ošetrovatelské péče (DIOP)
- Gynekologicko-porodnické oddělení
- Radiodiagnostické oddělení
- Oddělení následné intenzivní péče (NIP)
- Interní oddělení
- Psychiatrické a psychoterapeutické oddělení
- Dětské a novorozenecké lůžkové oddělení
- Anesteziologické oddělení
- Oddělení klinické biochemie
- Centrální sterilizace
- Zdravotně sociální pracovnice
- Nutriční terapeut<sup>8</sup>

---

<sup>8</sup> NEMOS NET. *Nemocnice Ostrov* [online]. 2014 [cit. 2014-04-19]. Dostupné z: <http://nemostrov.cz/zdravotnicka-sluzby/>

Na tomto výčtu oddělení a zdravotnických oborů, které má nemocnice ve své nabídce, je velice dobře vidět pestrost služeb a možnost tak řešit problémy klientů komplexně na jednom místě.

Druhou skupinou poskytovaného produktu nemocnicí jsou služby, které si klienti musí hradit sami. Jedná se pak tedy o speciální zdravotnické úkony a nadstandardní zdravotnická ošetření, poté o hotelové služby, kde si externí klienti mohou pronajmout pokoj se sanitárním vybavením. Dále tato nemocnice nabízí zaměstnancům i externím klientům možnost stravování, přičemž si klient může vybrat své jídlo z pěti tarifních tříd. V neposlední řadě se NEMOS PLUS stará také o příbuzné svých klientů a nabízí jim tak ubytování a možnost stravování za poplatek.

### **Cena**

Co se ceny týče, její důležitost je minimalizována s ohledem na existenci úhradového systému zdravotních pojišťoven, které služby nemocnice za klienta hradí. Klient tedy nehodnotí službu nemocnice tolik z pohledu ceny, jako z pohledu kvality. Mohlo by se zdát, že tento systém je pro klienta velice výhodný a klient „nemusí“ zdravotní služby hradit. Bohužel tento systém má také jisté nevýhody. Tedy nevýhody ve smyslu „čerpacích limitů“. Klient se tak může setkat se situací, kdy mu lékař oznámí, že vyčerpal své limity u pojišťoven a je nucen poskytnout klientovi méně kvalitní řešení jeho zdravotní situace, nebo stejně kvalitní v případě, že službu a léčiva bude hradit sám. Tato situace je obecně platná ve zdravotnických zařízeních, Nemocnice Ostrov by se takových situací měla vyvarovat a vždy poskytnout kvalitní péči, kterou budou klienti chválit.

### **Distribuce**

Služby ostrovské nemocnice jsou poskytovány klientům v budově o kapacitě cca 300 lůžek, která se nachází v klidné části města na jeho okraji. Klientům nemocnice je tak k dispozici velký přírodní park pro jejich relaxaci. Pokud se klient dopravuje do nemocnice automobilem, jistě ocení dostatečnou kapacitu parkovacích míst hned u nemocnice. V případě, že klient pojedje do nemocnice městskou hromadnou dopravou, pak může z autobusu vystoupit na zastávce před hlavní bránou. Pokud pojedje klient do nemocnice z nějakého okolního města, dopravní síť autobusové a vlakové dopravy je dostatečná, ale MHD autobus vyzvedává cestující z autobusového či vlakového nádraží

v nedostatečných intervalech. Při příchodu do nemocnice, naproti hlavnímu vchodu, klient obdrží potřebné informace o nemocnici a jednotlivých odděleních na recepci.

### **Marketingová komunikace**

Společnost NEMOS PLUS komunikuje se svými klienty a nejen s nimi prostřednictvím různých médií. Těmi nejužívanějšími jsou internetové stránky [www.nemostrov.cz](http://www.nemostrov.cz), na které se může klient dostat také prostřednictvím webové adresy [www.nemosgroup.cz](http://www.nemosgroup.cz). Webové stránky nemocnice jsou na velice dobré úrovni, navíc zahrnují také veřejnou zpětnou vazbu v podobě okénka „Vaše názory“, zde se tedy nemocnice dozvídá o spokojenosti klientů s poskytnutými službami a hned jsou tyto informace šířeny mezi veřejnost. Dalším marketingově komunikačním nástrojem, který společnost využívá je městské a regionální vysílání. TV Vřídlo a Kabel Ostrov. Pokud má nemocnice zájem o publicitu či reklamu své činnosti, jedná skrze tyto dva komunikační kanály. Dále se o Nemocnici Ostrov a posledních událostech můžeme dozvědět z časopisu jménem NEMOS Revue, který vychází 4x do roka. Společnost se svými klienty a stakeholdery komunikuje také přímo v budově nemocnice a to zejména prostřednictvím brožurek, letáčků, nástěnek a dokonce televizních obrazovek. Marketingová komunikace této společnosti je celkově na velice dobré úrovni.

### **Zaměstnanci**

*„Společnost NEMOS PLUS si je vědoma, že budoucnost a prosperita firmy je závislá především na kvalitním lidském kapitálu. V roce 2013 jsme zahájili několik personálních projektů, které jsou zaměřeny na motivaci našich zaměstnanců. Za klíčové považujeme zejména projekty týkající se odměňování a hodnocení.“<sup>9</sup>*

Jelikož společnost poskytuje svým klientům produkt v podobě služeb, je zaměstnanecká sféra pro společnost velice důležitá, a trůfám si tvrdit, že v oblasti zdravotnictví možná stěžejní. Kde jinde je kvalita poskytovaných služeb důležitější, než právě ve zdravotnictví, kde se jedná o zdraví člověka, a v některých případech dokonce o holý život. A jedním z faktorů ovlivňující kvalitu služeb jsou právě zaměstnanci, kteří služby poskytují, a jejich kvalifikace. O to, aby zaměstnanci byli ve svém zaměstnání spokojení, motivovaní, pravidelně proškolení a měli možnost se v této nemocnici

---

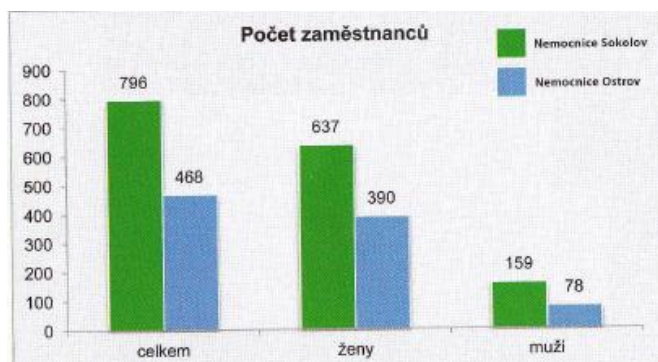
<sup>9</sup> NEMOS REVUE: Časopis skupiny Nemos Group. Praha: NEMOS GROUP a.s., 2013, roč. 2013, č. 1., s. 19.

realizovat, o to vše se stará personální úsek společnosti v čele s personálním ředitelem. Zaměstnanci nemocnice mohou využívat spoustu výhod a benefitů, jako je například dotované závodní stravování v zrekonstruovaných prostorách jídelen, či týdenní pobyt v apartmánech Engadin na Božím Daru, či jiné benefity a slevové nabídky z oblastí sportu, zdraví a krásy, služeb, volného času a kultury.

### Zaměstnanci v číslech

Z grafů pod tímto textem jsou známé údaje o počtech zaměstnanců podle kritérií „poměr muži-ženy“, „věková struktura“ a „pracovní zařazení“ a to pro Nemocnici Ostrov a Nemocnici Sokolov. Pro tuto práci je stěžejní vždy sloupec modrý, odrážející situaci v ostrovské nemocnici.

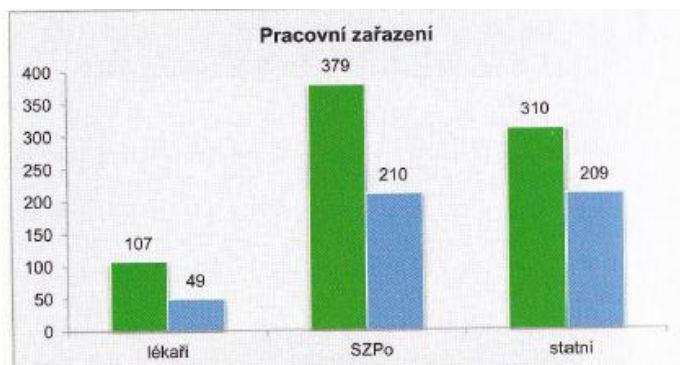
Graf 2: Počet zaměstnanců společnosti NEMOS Plus a NEMOS Sokolov



Zdroj: NEMOS REVUE, Zima 2013.

Celkový počet zaměstnanců ve společnosti NEMOS PLUS je tedy téměř 470, a je jasné, že z více než 80 % je provoz společnosti obstaráván prostřednictvím ženského personálu.

Graf 3: Pracovní zařazení zaměstnanců Nemocnice Ostrov a Nemocnice Sokolov



Zdroj: NEMOS REVUE, Zima 2013.

Další tabulka ukazuje na složení zaměstnanců z profesního hlediska. Nejmenší složku tvoří lékaři, významnou složkou je střední zdravotnický personál zastoupený 210 zaměstnanci. Tímto personálem se myslí především všeobecné sestry, vrchní sestry, laboranti, fyzioterapeuti, zdravotničtí asistenti a další. Do složky ostatní pak patří např. administrativní pracovníci, zaměstnanci úklidu a stravovacího provozu, pracovníci ředitelství atd.

Graf 4: Věková struktura zaměstnanců Nemocnice Ostrov a Nemocnice Sokolov



Zdroj: NEMOS REVUE, Zima 2013.

Graf věkové struktury ukazuje největší zastoupení pracovníků ve věku 26-35 let, můžeme tedy předvídat vysoké zastoupení zaměstnanců, kteří jsou rodiči. Nakonec je znám i průměrný věk zaměstnanců a to je 40 let.

### Informační technologie

Na správu těchto technologií využívá nemocnice služeb své partnerské společnosti NEMOS NET. Zaměstnanci mají IT pracovníky a jejich služby kdykoliv k dispozici, jelikož pracují přímo v ostrovské a sokolovské nemocnici. Mezi spravované a v nemocnici užívané IT systémy patří především systém RON, který slouží k evidenci zaměstnanců a dále pak interní síť intranet, který je dostupný všem zaměstnancům společnosti. Prostřednictvím intranetu komunikuje jak společnost se svými zaměstnanci, tak jednotlivá oddělení mezi sebou a dokonce i jednotliví zaměstnanci spolu mohou komunikovat díky této síti. Zaměstnanci si v síti například plánují své směny, dozvídají se aktuální informace o různých školeních a akcích, nebo si objednávají obědy, na které pak docházejí do podnikové jídelny. Ve společnosti chybí kvalitní manažerský informační systém, který by usnadnil jednatelům a pracovníkům z ředitelství efektivněji a přehledněji vést společnost.

## Finanční analýza

Pro potřeby prozkoumání finanční situace společnosti NEMOS PLUS je nutné nejprve shromáždit absolutní ukazatele z rozvah a výsledovek pro zkoumané roky. Tyto hodnoty jsou za rok 2010-2012 převzaté z výkazů a rok 2013 je pouhým odhadem, jelikož tyto údaje nejsou zatím k dispozici. Odhad je vypočítán pomocí váženého průměru, kdy roky 2010, 2011 a 2012 jsou násobeny postupně vahou 0,1; 0,2 a 0,7. Poslední rok, tedy rok 2012 je násoben vahou nejvyšší a to z toho důvodu, že v daném roce došlo k významné reformě úhrad výdajů zdravotních pojišťoven nemocnicím. Tato reforma má velký dopad na činnost společnosti, toto je zřejmé z absolutního ukazatele hospodářského výsledku. Z výroční zprávy Nemocnice Ostrov vyplývá, že naproti nepříznivým vlivům úhradové reformy bude společnost v budoucnu vykazovat kladný trend v hospodářských výsledcích.

Tabulka č. 6: Absolutní ukazatele z výkazů společnosti NEMOS PLUS

Tabulka 6: Absolutní ukazatele z výkazů společnosti Nemocnice Ostrov

### Absolutní ukazatele z výkazů (v tis. Kč)

	2010	2011	2012	2013
<b>Zásoby</b>	556	391	327	363
<b>Krátkodobý finanční majetek</b>	5 115	7 510	5 398	5 792
<b>Oběžná aktiva</b>	218 643	258 020	271 498	263 517
<b>Celková aktiva</b>	326 261	359 584	369 486	363 183
<b>Tržby za vlastní výrobky a služby</b>	331 877	326 408	323 712	325 068
<b>Tržby celkem</b>	333 158	326 567	332 028	331 049
<b>Vlastní kapitál</b>	57 954	70 275	76 055	73 089
<b>Krátkodobé závazky</b>	219 053	214 750	226 066	223 102
<b>Cizí zdroje</b>	267 758	288 880	290 829	288 132
<b>Pasiva</b>	326 261	359 584	369 486	363 183
<b>EBIT</b>	15 088	17 785	6 552	9 652
<b>Hospodářský výsledek po zdanění</b>	11 986	14 236	5 636	7 991

Zdroj: Výroční zpráva společnosti NEMOS PLUS s. r. o. za rok 2010, Výroční zpráva společnosti NEMOS PLUS s. r. o. za rok 2011, Výroční zpráva společnosti NEMOS PLUS s. r. o. za rok 2012, 12.03.2014.

## Čistý pracovní kapitál

Z výpočtu rozdílového ukazatele čistého pracovního kapitálu je zřejmé, že část oběžných aktiv podniku byla hrazena z dlouhodobých zdrojů pro léta 2011-2013. To tedy znamená, že stálá aktiva byla celá uhrazena z dlouhodobého kapitálu a krátkodobé zdroje nebyly k hrazení stálých aktiv používány. Nehrozí zde tedy riziko rozprodávání stálých aktiv z důvodu nutnosti splácení krátkodobých závazků. Tato kladná skutečnost ovšem neplatí pro rok 2010, kde rozprodání stálých aktiv pro splácení krátkodobých závazků bylo nutné.

Tabulka 7: Čistý pracovní kapitál společnosti 2010-2013

	2010	2011	2012	2013
ČPK	-410	43 270	45 432	40 415

Zdroj: Vlastní zpracování 12.03.2014.

## Ukazatele rentability

U rentability vlastního kapitálu, tedy kapitálu, který do společnosti vložili vlastníci podniku, je obecně doporučena minimální hodnota 10 %. Výsledky tohoto ukazatele s přehledem překračují minimální hodnotu do roku 2012. V tomto roce vidíme dramatický propad hodnoty ukazatele, který je dán významným poklesem zisků společnosti z důvodu spuštění úhradové reformy ve zdravotnictví. Odhad do roku 2013 je velice optimistický. Nejdůležitějším ukazatelem rentability je ovšem rentabilita aktiv. Tento ukazatel nám totiž přináší informaci o rentabilitě, která není ovlivněna daní z příjmů, ani způsobem financování. Doporučovaná hodnota je minimálně 8 procent. Tuto hodnotu společnost za poslední 4 roky bohužel nepřekročila. Nakonec hodnota rentability tržeb dosahuje také znepokojujících hodnot. Tento ukazatel informuje o podílu marže společnosti na jejích tržbách. Průměrná hodnota tohoto ukazatele se hodně liší podle oborů. My musíme zohlednit obor zdravotnictví, kde vysoké marže nejsou běžné z důvodu působení státu v této oblasti. Nemocnice Ostrov je sice soukromá právnická osoba, ale pod vlivem konkurentů a státu je nucena své marže držet na určité úrovni.

Tabulka 8: Ukazatele rentability 2010-2013

	2010	2011	2012	2013
<b>ROE</b>	0,207	0,203	0,074	0,109
<b>ROA</b>	0,046	0,049	0,018	0,027
<b>ROS</b>	0,045	0,054	0,020	0,030

Zdroj: Vlastní zpracování 12.03.2014.

### Ukazatele likvidity

Tento ukazatel nám podává informace o tom, jak je podnik schopný hradit své krátkodobé závazky. Rozlišují se tři stupně likvidity. Běžná likvidita by obecně měla dosahovat hodnot v intervalu od 1,5 do 2,5. Z tabulky pod tímto textem můžeme vyčíst, že společnost v žádném zkoumaném roce nedosáhla ani minimálního stupně z intervalu. Odhad pro rok 2013 také nepředpovídá splnění optimálních hodnot. Krátkodobé závazky vydávané k financování oběžných aktiv je dobré do budoucna snížit. Doporučená hodnota pro pohotovou likviditu je v intervalu 1,0 – 1,5. Můžeme konstatovat, že pohotová likvidita je ve zkoumané společnosti v pořádku. Hodnoty okamžité likvidity společnosti ovšem v pořádku nejsou, zde by se hodnota ukazatele měla pohybovat od 0,5 do 1,0. Ve všech letech zaznamenáváme nedostačující hodnotu a společnost by do budoucna měla dbát na navýšení stavu krátkodobého finančního majetku.

Tabulka 9: Ukazatele likvidity 2010-2013

	2010	2011	2012	2013
<b>Běžná likvidita</b>	0,998	1,201	1,201	1,181
<b>Pohotová likvidita</b>	0,996	1,200	1,200	1,180
<b>Okamžitá likvidita</b>	0,023	0,035	0,024	0,026

Zdroj: Vlastní zpracování 12.03.2014.

### Obratové ukazatele

Doporučená hodnota ukazatele obratu aktiv je minimálně 1,5. Z tabulky je zřejmé, že na tuto spodní hranici společnost ani v jednom zkoumaném roce nedosahuje. Nízké hodnoty obratu aktiv jednoznačně vypovídají o nedostatečném využívání majetku společností. Trend navyšujících se hodnot obratu zásob je v pořádku. Rok 2013 je pouhým a velice jednoduchým odhadem, můžeme předpokládat, že i pro tento rok se hodnota ukazatele obratu zásob navýší. U doby obratu zásob není striktně udána



optimální hodnota, ale obecně platí, že by tento ukazatel měl vykazovat klesající hodnoty. Tento požadavek se zkoumané nemocnici daří plnit, pouze opět v případě jednoduchého odhadu pro rok 2013 tomu tak není. Doba obratu krátkodobých závazků nám určuje čas mezi přijetím zboží či služby od dodavatele a jejím uhrazením. Tato doba se u společnosti NEMOS PLUS pohybuje na úrovni okolo 240 dnů. Takto vysoká hodnota je dána charakterem prostředí, ve kterém společnost podniká a tedy systémem úhrad výdajů skrze zdravotní pojišťovny.

Tabulka 10: Obratové ukazatele 2010-2013

	2010	2011	2012	2013
<b>Obrat aktiv</b>	1,021	0,908	0,899	0,912
<b>Obrat zásob</b>	599	835	1 015	913
<b>Doba obratu zásob</b>	0,609	0,437	0,359	0,400
<b>Doba obratu KZ</b>	240	240	249	246

Zdroj: Vlastní zpracování 12.03.2014.

### Ukazatele zadluženosti

Ukazatel zadluženosti by neměl přesahovat hodnotu 50 %. Jak je možné vypočítat z tabulky, tato hodnota je překračována ve všech zkoumaných letech. Věřitelské riziko je vysoké, jeho hodnota ovšem meziročně klesá. Míra zadluženosti společnosti NEMOS PLUS je velká. Obecně doporučované hodnoty se u tohoto ukazatele pohybují v rozmezí 1,0 – 1,2. V roce 2010 dosahovaly hodnoty nemocnice téměř čtyřnásobku. Tento ukazatel nám říká, kolik cizích zdrojů připadá na jednotku vlastního jmění a čím vyšší tento ukazatel je, tím nižší má společnost možnosti získání dalších půjček od jiných bank a společností. Tento ukazatel je tak vysoký a společnosti jsou ochotny nemocnici půjčovat hlavně proto, že věřitelé poskytující finanční prostředky jsou také členy skupiny NEMOS a s naší nemocnicí jsou tak v úzkém vztahu a spolupracují spolu.

Tabulka 11: Ukazatele zadluženosti 2010-2013

	2010	2011	2012	2013
<b>Ukazatel zadluženosti</b>	0,821	0,803	0,787	0,793
<b>Míra zadluženosti</b>	4,620	4,111	3,824	3,942

Zdroj: Vlastní zpracování 12.03.2014.

## **Vyhodnocení finanční analýzy**

Z finanční analýzy nevycházejí uspokojivé poznatky. Nebudeme se zde zabývat ukazateli, jejichž výsledné hodnoty jsou v pořádku, ale vyzdvihneme zde oblasti, kde má společnost problémy a na které je nutné se zaměřit. Tedy hned výsledky týkající se rentability jsou znepokojivé. Zejména pak od roku 2012 velký pokles v ziscích společnosti prohloubil propad těchto ukazatelů. Bude tedy důležité do budoucna dbát na navyšování finančních výsledků společnosti. Tento propad určitě není existenční otázkou pro společnost, jelikož NEMOS PLUS stále vykazuje zisky, znepokojivý je pouze propad, který je způsoben zrušením poplatku za hospitalizaci. Dalším problémem společnosti je schopnost hradit krátkodobé závazky. Společnost má problém u běžné a okamžité likvidity, zejména tedy u objemu krátkodobého finančního majetku, který je příliš nízký. Dále společnost neefektivně využívá majetek, který má k dispozici. O této skutečnosti vypovídají nízké výsledky ukazatele obratu aktiv. Společnost by tedy měla dbát na navyšování tržeb, či snížit celková aktiva. Pro růst společnosti bude ovšem lepší věnovat se první možnosti, která také povede k navyšování hospodářských výsledků. Co se týče zadluženosti, společnost NEMOS PLUS spoléhá na finanční podporu od svých partnerů ze skupiny NEMOS a dále také od partnerů jako je například Město Ostrov, kterému na rozvoji nemocnice a tedy zdravotnického zařízení v tomto městě záleží. Vysoké zadlužení tedy pro naši společnost nepředstavuje velkou hrozbu, pokud společnost neuvažuje o finanční podpoře od soukromých bank a institucí.

## **Matice IFE**

V tabulce níže jsou uvedeny silné a slabé stránky společnosti ovlivňující naplňování strategických jejích cílů. V prvním číselném sloupci je stanovena jejich váha a v druhém stupeň vlivu na strategický cíl. Poslední sloupec je váženým průměrem vypočítaným z údajů ve dvou předešlých sloupcích. Výsledná hodnota matice IFE je sumou vážených průměrů a nachází se v posledním řádku tabulky.

Tabulka 12: Matice IFE

**Matice IFE**

<b>Silné stránky</b>	<b>Váha</b>	<b>Stupeň vlivu</b>	<b>Vážený průměr</b>
Pověst vyhlášené nemocnice	0,08	2	0,16
Odhodlaný management soukromé nemocnice	0,17	3	0,51
Nabídka unikátních oborů	0,09	2	0,18
Sídlo nemocnice v pěkném prostředí	0,04	1	0,04
Podpora zaměstnanců ve vzdělávání	0,16	3	0,48
Partner s NEMOS Sokolov	0,07	2	0,14
<b>Slabé stránky</b>	<b>Váha</b>	<b>Stupeň vlivu</b>	<b>Vážený průměr</b>
Nedostatečné dopravní spojení	0,07	2	0,14
Nedostatečná systematičnost řízení	0,07	2	0,14
Vysoká centralizace moci	0,03	1	0,03
Ztotožnění zaměstnanců se strategií	0,11	3	0,33
Výsledky finanční analýzy	0,02	1	0,02
Uspořádání budovy	0,09	2	0,18
<b>Celkem</b>	<b>1,00</b>		<b>2,35</b>

Zdroj: Vlastní zpracování 14.03.2014.

Celkový vážený průměr o hodnotě 2,35 nám dokládá střední interní pozici společnosti vzhledem k jeho ambicím naplnit strategický záměr.

### 1.6. Vyhodnocení analýzy a volba konečné strategie

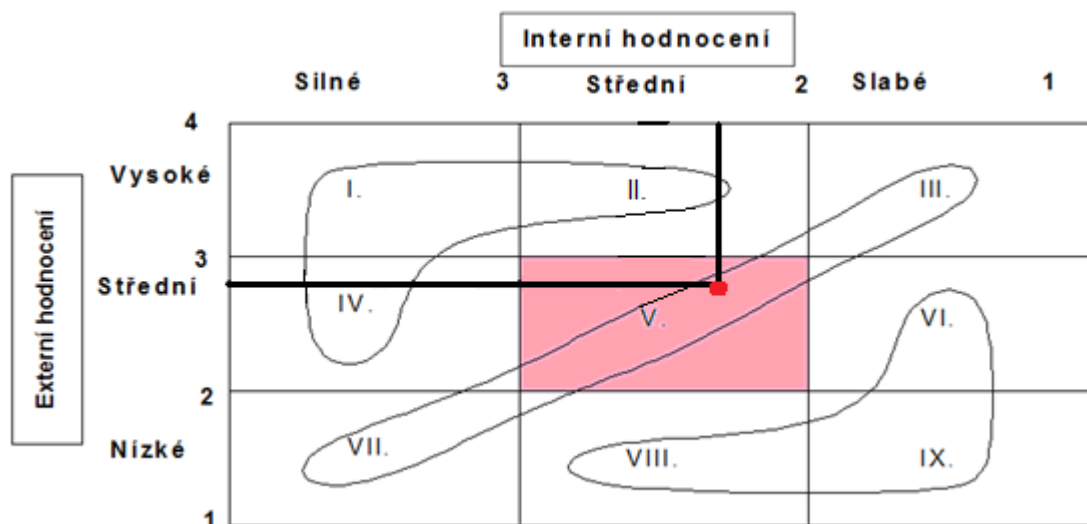
Pro vyhodnocení analýzy externího a interního prostředí společnosti použijeme několik nástrojů vyhodnocování. Nejprve pomocí matice IE, kde využijeme údaje z předešlých matic IFE a EFE, určíme jednu z devíti pozic, ve které se společnost aktuálně nachází. Dále použijeme matici TOWS, která propojuje všechny čtyři faktory externí a interní analýzy, tedy příležitosti, hrozby, silné a slabé stránky. Z této tabulky vyplyne jedna ze čtyř možných strategií nejvhodnější pro naplnění strategických cílů. Dále použijeme matici SPACE, která přispěje ke zhodnocení konkurenční a strategické pozice. Nakonec bude vypracován model QSPM, pomocí kterého vybereme jednu z možných marketingových strategií.

#### Matice IE

K dosažení závěru z výsledků externí a interní analýzy použijeme matici IE, která spojuje tyto dvě dimenze pohledu na podnik a dává návod na volbu optimální konečné

strategie. Jak je zřejmé z obrázku, tato matice se skládá z devíti polí rozdělených do tří segmentů. Po zanesení výsledných hodnot, které jsme získali z matice EFE (2,77) a IFE (2,35), získáme bod, který je součástí jednoho z polí. Pro náš případ se jedná o pole číslo V.

Obrázek 4: Matice IE



Zdroj: Vlastní zpracování 12.03.2014.

Ze schématu je patrné, že společnost NEMOS PLUS se nachází v oblasti „Udržuj a potvrzuj“ a měla by tedy použít strategii penetrace trhu a vývoj produktu. Penetrací trhu se rozumí nabízení současných produktů a služeb na současných trzích a vede ke zvýšení tržního podílu. Buď společnost může zvýšit spotřebu svých aktuálních klientů, či převzít nové klienty od konkurence.

### 1.6.1. Matice TOWS

Pro porovnání silných, slabých stránek, příležitostí a hrozeb navzájem použijeme nyní tzv. matici TOWS.

Tabulka 13: Matice TOWS

<p>VNITŘNÍ FAKTORY</p> <p>VNĚJŠÍ FAKTORY</p>	<p><b>SILNÉ STRÁNKY(S)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Pověst vyhlášené nemocnice</li> <li>• Odhodlaný management soukromé nemocnice</li> <li>• Nabídka unikátních oborů</li> <li>• Sídlo v pěkném prostředí</li> <li>• Podpora zaměstnanců ve vzdělání</li> <li>• Partner NEMOS SOKOLOV</li> </ul>	<p><b>SLABÉ STRÁNKY(W)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Nedostačující dopravní spojení</li> <li>• Nedostatečná systematická řízení společnosti managementem</li> <li>• Vysoká centralizace moci</li> <li>• Ztotožnění zaměstnanců se strategií</li> <li>• Výsledky finanční analýzy</li> <li>• Uspořádání budovy</li> </ul>
<p><b>PŘÍLEŽITOSTI (O)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Obor dotovaný EU</li> <li>• Bariéry vstupu konkurence do odvětví</li> <li>• Požadavek kvalitních a komplexních služeb</li> <li>• Nevyužité kapacity moderních technologií</li> </ul>	<p><i>SO Strategie: Maxi-Maxi</i></p> <p>Společnost naplní požadavky klientů na kvalitní služby rozvojem svých zaměstnanců a jejich ztotožněním se se společností a její vizí. Dále společnost využije možnosti financování dotacemi EU k pořízení nových unikátních technologií a zařízení. Pomocí silné stránky partnerství s NEMOS Sokolov může nemocnice pokrýt širší záběr požadovaných služeb a dále</p>	<p><i>WO strategie: Mini-Maxi</i></p> <p>Nemocnice by se neměla strachovat o nově přichozí konkurenci, ale zaměřit se na to, jak pohlit tu stávající a tak se zaměřit na nedostačující dopravní spojení, spojit síly se sokolovskou nemocnicí a vytvořit společný projekt. Dále by společnost měla využít nevyužité moderní informační technologie pro zařazení systémovosti do podnikání a zefektivnění řízení.</p>

	spolupracovat na vytvoření vlastní dopravní sítě pro přepravu vlastních klientů.	
<p><b>HROZBY (T)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ubývání obyvatel v okrese KV</li> <li>• Blízkost konkurence</li> <li>• Náhlé změny v zákonech</li> <li>• Širší nabídka oborů konkurence</li> </ul>	<p><i>ST strategie: <b>Maxi-Mini</b></i></p> <p>NEMOS PLUS musí reagovat na ubývání obyvatel v okrese KV všemi silnými stránkami výše jmenovanými a postarat se tak o navýšení tržního podílu. S pomocí dotací musí investovat do nových technologií, projektů a inovací, aby předešla blízkou konkurenci.</p>	<p><i>WT strategie: <b>Mini-Mini</b></i></p> <p>Společnost musí sledovat legislativu a připravovat se na možné změny, dále se pokusit o převýšení konkurenční nemocnice v atraktivnosti nabídky oborů a svou originalitostí. Dále musí minimalizovat soustředění pozornosti managementu otázkám, které náleží nižším stupňům řízení. Nakonec společnost musí minimalizovat komunikační šumy při předávání informací o základních strategických prvcích (strategie, vize, hodnoty, cíle) všem zaměstnancům.</p>

Zdroj: Vlastní zpracování 14.03.2014.

Pro naplnění převážné většiny strategických cílů je pro společnost stěžejní strategie Maxi-maxi, prostřednictvím které bude společnost moci dokončit projekt „Budova B“, dále na něj navazující projekt optimalizace prostor, vybudovat vlastní dopravní společnost, která by nejen dopravovala klienty do ostrovske nemocnice, ale také by umožnila prevoz klienta z jedné nemocnice do druhé (Ostrov – Sokolov) a navíc by byl splněn další požadavek klienta na komplexnost služeb. Hlavní a nejpodstatnější úlohu shledávám v posledních dvou strategických cílech, čímž je navýšení kvality poskytovaných služeb a na něj navazující cíl navýšení produkce. Tyto budou splněny také po aplikování strategie Maxi-maxi.

### 1.6.2. Matice SPACE

Tato matice nám poslouží ke zhodnocení strategické a konkurenční pozice společnosti. Opět vycházíme z údajů interní a externí analýzy a tyto údaje zohledňujeme ve čtyřech oblastech:

FS – finanční síla

KV – konkurenční vlastnosti

SP – stabilita prostředí

SO – síla odvětví

Tabulka 14: Matice SPACE

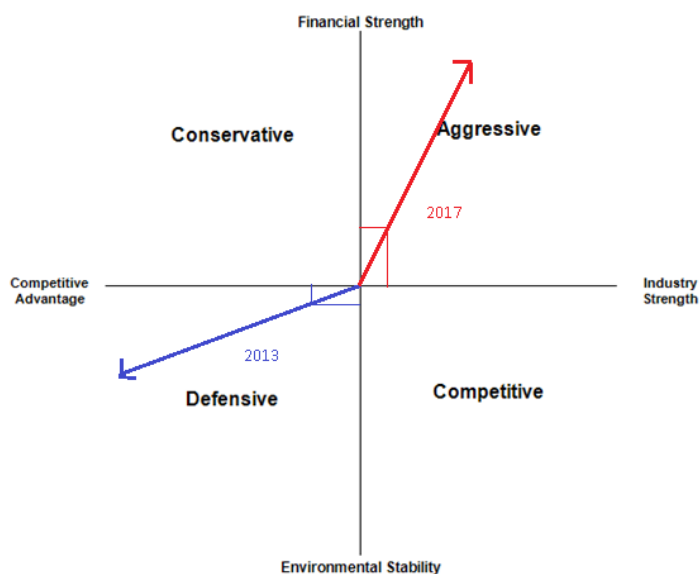
	Faktor	Váha	Stupeň vlivu		Vážený poměr	
			2011	2017	2011	2017
SO	Dynamika růstu odvětví	0,15	3	3	0,45	0,45
	Finanční stabilita	0,08	2	3	0,16	0,24
	Bariéry vstupu	0,18	3	4	0,54	0,72
	Úroveň technologie	0,09	2	3	0,18	0,27
KV	Kvalita produktu	0,15	-4	-3	-0,60	-0,45
	Organizační schopnosti	0,13	-5	-4	-0,65	-0,52
	Podíl na trhu	0,12	-4	-3	-0,48	-0,36
	Práce s informacemi	0,10	-4	-2	-0,40	-0,20
<b>Suma</b>		<b>1</b>			<b>-0,80</b>	<b>0,15</b>
	Faktor	Váha	Stupeň vlivu		Vážený poměr	
			2011	2017	2011	2017
FS	Rentabilita	0,18	2	3	0,16	0,24

	Likvidita	0,08	2	3	0,16	0,24
	Zadluženost	0,16	2	2	0,32	0,32
	Využití majetku	0,12	2	4	0,24	0,48
<b>SP</b>	Náročnost na inovace	0,13	-3	-2	-0,39	-0,26
	Vývoj poptávky	0,10	-2	-2	-0,20	-0,20
	Vyjednávací síle dodavatelů a zákazníků	0,08	-1	-1	-0,08	-0,08
	Legislativní rizika	0,12	-4	-4	-0,28	-0,28
<b>Suma</b>		<b>1</b>			<b>-0,07</b>	<b>0,46</b>

Zdroj: Vlastní zpracování 15.03.2014.

Výsledky matice SPACE můžeme znázornit také graficky pomocí jednoduchého grafu následujícím způsobem.

Graf 5: Strategická a konkurenční pozice NEMOS PLUS



Zdroj: Vlastní zpracování 15.03.2014.



Pomocí nástroje SPACE (The Strategic Position and Action Evaluation) byla zhodnocena strategická a akční pozice společnosti NEMOS PLUS a z grafu, kam byly přeneseny výsledné hodnoty je zřejmé, že se společnost aktuálně nachází v defenzivním kvadrantu. Měla by tedy vylepšovat interní charakteristiky a vyhýbat se externím hrozbám. Pokud se podíváme na strategické cíle společnosti, zjistíme, že společnost se bude v budoucím podnikání zabývat převážně vylepšováním interních charakteristik – zavádění MIS, zvyšování kvality pomocí vzdělávání zaměstnanců a komunikace základních strategií společnosti, projekty pro optimalizaci prostorového využití. Tyto všechny změny povedou k vylepšení pozice firmy, kdy společnost bude využívat externích příležitostí a výborných interních silných stránek. Tento budoucí stav, pro rok 2017, můžeme také vyčíst z grafu SPACE, kde společnost přechází z defenzivního profilu do agresivního.

### **1.6.3. Výběr konečné strategie (QSPM)**

K výběru konečné strategie společnosti, která povede k naplnění dlouhodobých cílů, bylo nutné provést analýzu prostředí, interního a externího, a dále strategickou analýzu. Data zjištěná z těchto analýz a matice získané ze strategické analýzy poslouží k volbě optimální strategie. Poslední maticí ve formulaci strategie bude matice QSPM, která usnadní tento výběr.

Matice QSPM (The Quantitative Strategic Planning Matrix) pomáhá vybrat závěrečnou strategii pomocí kvantitativního hodnocení variant strategií. Matice QSPM opět vychází z matice SWOT, tedy ze silných, slabých stránek, příležitostí a možných ohrožení společnosti. Žádoucí je varianta strategie s nejvyšší hodnotou výsledku TAS (Total Attractiveness Scores) a vybírat budeme ze dvou možných strategií, zjištěných v matici IE výše v práci. Jedná se tedy o výběr ze strategií penetrace trhu nebo vývoj produktu.

Tabulka 15: Matice TAS

Faktory externí a interní analýzy	Hodnocení	Penetrace trhu		Vývoj produktu	
		KV	CV	KV	CV
Příležitosti					
Obor dotovaný Eu	4	3	12	3	12
Bariéry vstupu konkurence do odvětví	3	4	12	3	9
Požadavek kvalitních a komplexních služeb	4	4	16	3	12
Nevyužité kapacity moderních technologií	3	3	9	4	12
Hrozby					
Ubývání obyvatel v okrese	2	4	8	2	4
Blízkost konkurence	2	3	6	3	6
Náhle změny v zákonech	3	3	9	2	6
Širší nabídka oborů konkurence	2	3	6	4	8
Silné stránky					
Pověst vyhlášené nemocnice	4	3	12	2	8
Odhodlaný management soukromé nemocnice	4	3	12	2	8
Nabídka unikátních oborů	4	3	12	2	8
Sídlo nemocnice v pěkném prostředí	3	2	6	1	3
Dotovaná podpora zaměstnanců v rozvoji	4	4	16	3	12
Partner NEMOS Sokolov	4	4	16	2	8
Slabé stránky					
Nedostatečné dopravní spojení	1	4	4	2	2
Nedostatečná systematičnost řízení	2	3	6	3	6
Vysoká centralizace moci	2	2	4	2	4
Ztotožnění zaměstnanců se strategií	1	4	4	3	3
Výsledky finanční analýzy	2	2	4	3	6
Uspořádání budovy	2	2	4	1	2
<b>Celkem</b>			<b>178</b>		<b>139</b>

Zdroj: Vlastní zpracování 20.3.2014.

Z tabulky je zřejmé, že společnost by se měla vydat cestou strategie penetrace. Tato strategie se vyznačuje „usilováním o naplnění tržního potenciálu danými výrobky na stávajících trzích formou intenzifikace užití produktu u stávajících zákazníků, získáváním zákazníků, kteří dosud nakupovali u konkurence nebo výrobek dosud nepoužívali“<sup>10</sup> Pokud se vrátíme ke strategickým cílům společnosti, je evidentní, že se jedná pouze o cíle, které jsou provázány právě s tržní penetrací, cíle jsou zde zvoleny správně.

K udržení stávajících a získání nových zákazníků bude vést zkvalitňování služeb a tak zajištění skvělé reputace nemocnice na veřejnosti. Nemocnice tedy musí klást důraz na zvyšování kvalifikace svých zaměstnanců, spravedlivé odměňování a motivování

<sup>10</sup> ŠULÁK, Milan a Emil VACÍK. *Strategické řízení v podnicích a projektech*. Vyd. 1. Praha: Vysoká škola finanční a správní, 2005, 233 s. ISBN 80-867-5435-9, str. 79.

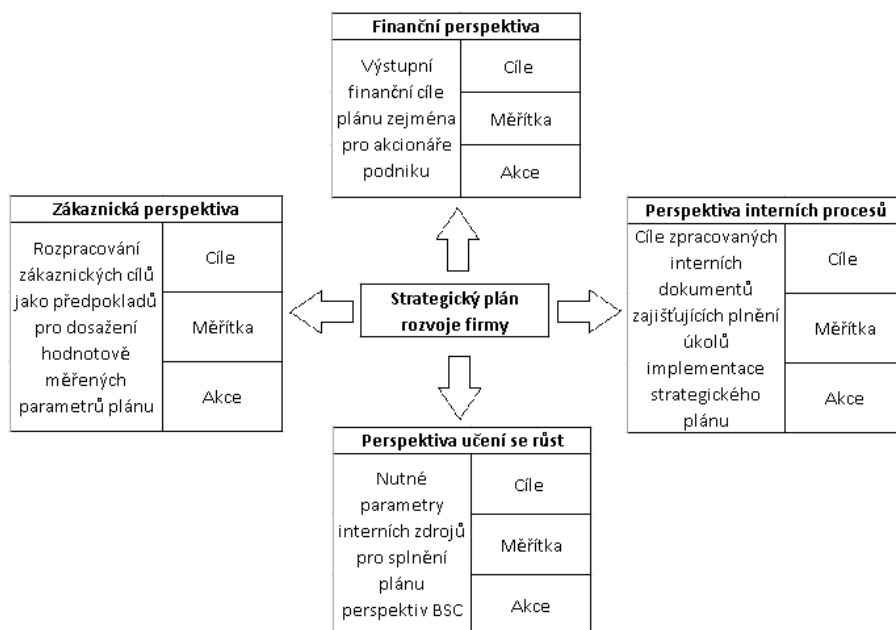
zaměstnanců k vysokému pracovnímu výkonu, efektivní a otevřenou komunikaci, ztotožnění zaměstnanců se základními strategickými prvky a celkově na vyjasnění a zkvalitnění nastavení podnikové kultury. Velmi důležitý bude vztah mezi zaměstnanci a klienty, který spokojenost klientů ovlivňuje nejvíce.

## 2. IMPLEMENTACE STRATEGIE POMOCÍ BALANCED SCORECARD

### 2.1. Balanced scorecard

Základní strategie společnosti budou implementovány do činnosti prostřednictvím nástroje Balanced scorecard. „Tento model našel takovou metodologii, která transformuje strategickou vizi a její cíle do účelně rozčleněných čtyř perspektiv“<sup>11</sup> – finanční, zákaznické, interních procesů a perspektivy učení a růstu. Model rozpracovává strategický plán a jeho prvky do jednotlivých akcí a aktivit ve všech perspektivách. Tyto mají stanovené úkoly a měřítka pro jejich splnění. K tomu, aby byla strategie správně chápána zaměstnanci, je potřeba kvalitních komunikačních schopností na úrovni managementu podniku.

Obrázek 5: Balanced Scorecard



Zdroj: Rozbor výkonnosti firem, str. 41.

Obrázek popisuje obsah jednotlivých perspektiv a znázorňuje propojenost všech perspektiv navzájem. Každá perspektiva by při zpracování měla obsahovat cíle, měřítka a akce, prostřednictvím kterých společnost naplní své strategické cíle. Tyto stanovené

<sup>11</sup> ŠULÁK, Milan a Lenka ZAHRADNÍČKOVÁ. *Rozbor výkonnosti firem*. 1. vyd. V Plzni: Západočeská univerzita, 2012. 133 s. ISBN 978-80-261-0146-8, s. 40

náležitosti pak slouží pro následnou kontrolu jejich naplnění, kdy se porovnává stav před implementací strategie se stavem následným po její implementaci.

Pro potřeby této práce bude nyní zpracováno BSC a jeho jednotlivé perspektivy. Později bude v práci zpracována tzv. strategická mapa, která bude graficky zobrazovat provázanost cílů všech perspektiv navzájem, a nakonec budou jednotlivé cíle zaznamenány v tabulce, kde nadefinujeme měřítka, žádoucí hodnoty a akce, které splnění cílů zajistí.

## 2.2. Cíle Balanced Scorecard společnosti NEMOS PLUS

V první části práce byly definovány dlouhodobé strategické cíle společnosti, které je nutno, pro jejich implementaci, nějakým způsobem dále rozpracovat do jednotlivých perspektiv. Již bylo řečeno, že vhodným nástrojem pro toto rozpracování je právě metoda Balanced Scorecard, proto bude tato metodika použita i v této práci. Následující tabulka vymezuje cíle jednotlivých perspektiv a následně tyto cíle komentuje, k jakému posunu tyto cíle poslouží. Je to tedy popis jevu příčina – následek, který je dále také graficky zaznamenán ve strategické mapě. Tato strategická mapa je k diplomové práci přiložena na konci práce jako Příloha B.

### 2.2.1. Finanční perspektiva

Cíl	Odůvodnění
Růst produkce	Navýšením počtu ošetřených pacientů společnost dospěje k vyšším tržbám a tedy také vyššímu zisku. Dojde tedy k navýšení rentability.
Růst rentability	Navýšení rentability dojde tedy k celkovému růstu společnosti a jejímu blahobytu, to bude mít za následek mimo jiné větší spokojenost zaměstnanců a samozřejmě samotných klientů.
Zvýšení ukazatele likvidity	Pokud společnost navýší schopnost dostát svým krátkodobým závazkům, pak bude mít výhodnější vyjednávací pozici u dodavatelů, to povede k možnosti pracovat s levnějšími a kvalitnějšími dodávkami.
Zvýšení efektivity využívání majetku	Pokud bude společnost efektivněji svůj

	majetek řídit a užívat, pak dojde ke snížení nákladů, růstu produktivity a tedy i tržeb a zisku.
--	--

### 2.2.2. Zákaznická perspektiva

Cíl	Odůvodnění
Rozšíření nabízených služeb	V oboru zdravotnictví je důležité nějakou službou vynikat, možná ještě více než v jiných oborech. Vzhledem k tomu, že klienti jsou ochotni se pro zdraví dopravit i na vzdálenější místo, unikátní nová služba rozvine trh působení nemocnice, produkci a pověst.
Zefektivnění distribuce služeb (nabídka dopravních služeb)	Tímto cílem společnost dosáhne zvýšení produkce a tržeb, spokojenosti zákazníků a rozvoje v komplexnosti nabízených služeb, vzhledem k tomu, že se dvě nemocnice budou moci navzájem ve službách doplňovat.
Vylepšení marketingové komunikace	Tento cíl povede k vyššímu využívání služeb, zlepšení prezentace podnikové kultury, k vyšší orientaci a pohodlnosti klientů.
Zvýšení kvality poskytovaných služeb	Zvýšení spokojenosti klientů vede ke zvýšení produktivity a tedy i tržeb. Dále spokojenost zaměstnanců s kvalitně odvedenou prací, pokud je doceněna, vede k seberealizaci a ztotožněním zaměstnanců s hlavními strategiemi a podnikovou kulturou.
Zvýšení celkové spokojenosti zákazníků	Vyšší spokojenost znamená samozřejmě vyšší produkci, růst společnosti, získání nových zákazníků.

### 2.2.3. Perspektiva interních procesů

Cíl	Odůvodnění
Sjednocování managementu v obou nemocnicích – NO a NS	Pokud budou v obou organizacích fungovat stejné procesy, pak se může jedna společnost učit od té druhé a ladit procesy k vyšší efektivnosti. Základní strategie a procesy

	budou transparentnější pro jejich pochopení zaměstnanci, dále se zlepší komunikace mezi zaměstnanci.
Zvýšení efektivity v rozhodovacích procesech	Management společnosti často rozhoduje o ne snadno uchopitelných, věcně nepodložených skutečnostech intuitivně. Zavedením manažerského informačního systému by management předešel rizikům neúspěchu vznikajícím při rozhodování. Následkem by byl růst společnosti, spokojenost zaměstnanců a zákazníků.
Vyšší stupeň decentralizace	Ve společnosti jsou nastaveny dlouhé schvalovací cesty. Delegováním více pravomocí si management uleví od méně podstatných úkolů a bude se moci věnovat rozvojovým strategickým aktivitám. Navíc se zaměstnanci budou moci více projevit a realizovat. Toto vede tedy k růstu společnosti, růstu tržeb a spokojenosti zaměstnanců.
Vylepšení a vývoj IT systémů	Pracovníci, ať už z ošetrovatelského, lékařského či nelékařského úseku, spolu navzájem musí komunikovat, dále je nutné efektivně spravovat důležitá data. IT systémy je záležitostí neustálého rozvoje a vedou k vylepšení komunikace, zvýšení spokojenosti zaměstnanců a vyšší produktivitě práce.
Optimalizace využití prostor nemocnice, jejich efektivnější využití	Z tohoto cíle vyplývá snadnější manipulace s klienty, zefektivnění procesů, vyšší spokojenost zákazníků i zaměstnanců, zvýšení tržeb a snížení nákladů.
Vylepšení systému hodnocení zaměstnanců	Tento proces je aktuálně ve fázi implementace a prvotního prověřování. Úkolem bude tento proces vylepšovat. Povede k motivaci zaměstnanců formou finančního odměňování bonusy za splněné předem definované cíle jednotlivých zaměstnanců. Tento cíl vede především ke zkvalitnění služeb a vyšší výkonnosti.

#### 2.2.4. Perspektiva učení a růst

Cíl	Odůvodnění
Zvýšení motivace pracovníků	Nový motivační systém hodnocení zaměstnanců bude sloužit k tomu, aby zaměstnanci prostřednictvím svých profesních cílů naplňovali cíle podnikové, tedy strategické.
Zvýšení povědomí o základních strategiích a jejich sdílení (vize, cíle, filozofie)	Pokud budou při výkonu své práce pracovníci sdílet základní strategické prvky, pak jim bude jasné, jaké je jejich poslání a při výkonu své práce půjdou správným směrem. Pak nebude složité dát zaměstnancům větší pravomoci, delegovat je úkoly a zodpovědnosti, nechat zaměstnance se realizovat a nechat management věnovat se složitějším otázkám. Společné strategie a jejich chápání vede k vyšší spolupráci a kolegiálnosti zaměstnanců při řešení pracovních záležitostí.
Ztotožnění zaměstnanců s firemní kulturou	Podniková kultura je všude kolem zaměstnanců při výkonu jejich každodenní práce. Pro kvalitní pracovní výkon musí být zaměstnanci co nejvíce s kulturou nemocnice ztotožnění.
Zvýšení stupně kolegiálnosti na pracovišti	Kolegiálnost vede k lepší komunikaci, snadnějšímu a rychlejšímu řešení problémů, staví na názorech zaměstnanců a zvyšuje kvalitu poskytnutých služeb.
Větší otevřenost k názorům zaměstnanců	Aby se zaměstnanec cítil součástí společnosti, cítil strategické prvky a cítil se ztotožněn s podnikovou kulturou, je nutné dát mu najevo, že je v nemocnici významný a na jeho názorech záleží.
Zvýšení kvalifikace a rozvoj zaměstnanců	Jeden z nejhlavnějších cílů nemocnice. Aby byla služba kvalitní, je nutné, aby ji prováděl kvalifikovaný personál. Tento cíl tedy vede ke zvýšení kvality, rentability, spokojenosti zaměstnanců, vyšší propustnosti delegovaných úkolů a zodpovědností, vyšší spokojenosti



	klientů a vylepšením finančních ukazatelů.
Zvýšení celkové spokojenosti zaměstnanců v jejich zaměstnání	Zvyšuje v první řadě kvalitu poskytovaných služeb.
Vylepšení komunikace mezi zaměstnanci	Plynulý a čistý komunikační tok je nezbytný aktuálně např. pro správné pochopení nově zaváděného systému hodnocení zaměstnanců.

Zdroj: Vlastní zpracování, 20.03.2014.

### 2.3. Měřítko, cílové hodnoty a akce cílů BSC

V další části této kapitoly uvádím zpracování cílů všech perspektiv do akcí, které zajistí jejich naplnění a dále uvádím pro každý cíl měřítko a cílové hodnoty pro následné ověření jejich naplnění.

Tabulka 16: Cíle, měřítko, cílové hodnoty a akce BSC

Perspektiva	Cíl	Měřítko	Cílové hodnoty	Akce
Finanční	Růst produkce	Počet ošetřených	Navýšení o 10 %	Zavedení nového systému hodnocení - roční i čtvrtletní definování pracovních cílů pro každého zaměstnance
	Růst rentability	Ukazatel ROA	ROA = 0,6	Snižování nákladů prostřednictvím úsporných opatření, růst tržeb prostřednictvím zvyšování výkonnosti - základ v perspektivě učení a růstu, efektivnější řízení aktiv
	Zvýšení likvidity	Ukazatel okamžité likvidity	OL = 0,5	Navýšení finančních rezerv na běžných účtech či v podobě kratk. CP.
	Zvýšení efektivity využívání majetku	Obrat aktiv	OA = 1,3	Optimalizace využívání prostor budov, využití prázdných prostor pro nové oddělení, odprodej nevyužívaného majetku
Perspektiva	Cíl	Měřítko	Cílové hodnoty	Akce
Zákaznická	Rozšíření nabízených služeb	Počet oddělení	15	Vybudování psychosomatického oddělení
	Zefektivnění distribuce služeb	Kč	Profinancováno 1 mil. Kč	Založení dopravního úseku
	Zefektivnění market. komunikace	Kč	Profinancováno 200 tis. Kč	Angažmá v PR aktivitách
	Zvýšení kvality služeb	Certifikace	Obhájení akreditace z roku 2013	Zvyšování kvality pomocí vylepšení firemní kultury, vzděláváním zaměstnanců a zefektivnění firemních procesů
	Zvýšení spokojenosti zákazníků	% spokojených klientů z celkového počtu ošetřených		95%

Perspektiva	Cíl	Měřítko	Cílové hodnoty	Akce
Interní procesy	Sjednocení řízení v NO a NS	% hodnocení managementu	95%	Provedení analýz řízení, vyhodnocení odchylek, navržení schválení-implementace sjednocujících opatření
	Zvýšení efektivity v rozhodovacích procesech	Ohodnocení managementem, stupnice škály 1 - 7	Zvýšení ze stupně 5 na 7	Zavedení manažerského informačního systému
	Vyšší stupeň decentralizace	Hodnocení managementem, stupnice škály 1 - 7		Implementace změn organizační struktury, školení kompetencí
	Vylepšení IT systémů	% chybovosti	Snížení chybovosti na 0,5 %	Souvislá spolupráce mezi IT a personálním oddělením a úseku ředitelství - jmenování odpovědných osob, sestavení týmu
	Efektivní využití prostor nemocnice	% dosažení plánu	100%	Přestěhování lůžkové psychiatrie a rehabilitace, následně uspořádání a přestěhování oddělení do vzniklých prázdných kapacit
	Vylepšení systému hodnocení zaměstnanců	% ohodnocení z mzdového základu	% ohodnocení vyšší než 3 % z mzdového základu	Neustálý vývoj nově implementovaného systému hodnocení
Perspektiva	Cíl	Měřítko	Cílové hodnoty	Akce
Učení se a růst	Zvýšení motivace pracovníků	% z motivovaných z celkového počtu zaměstnanců	85%	Zavedení nového systému hodnocení, rozšíření nabídky benefitů
	Zvýšení povědomí o základních strategiích	% z celkového počtu zaměstnanců	90%	Teambuildingy na téma strategie firmy, plakáty po budovách a na pracovištích,...
	Ztotožnění zaměstnanců s firemní kulturou	Procento totožných z celkového počtu zaměstnanců	80%	Revize firemní kultury a její náprava
	Zvýšení kolegiálnosti	Stupeň hodnocení vedoucích na stupnici 1-7	Stupeň 6	Teambuildingové akce, firemní události a oslavy, školení
	Větší otevřenost k názorům zaměstnanců	Stupeň hodnocení zaměstnanců ze škály 1-7	Stupeň 7	Školení pro manažery, zavedení a komunikování filozofie "důležitosti každého názoru"
	Zvýšení kvalifikace a rozvoj zaměstnanců	Počet proškolených jednotek	400	Evidence rozvoje pracovníků v PC databázi
	Zvýšení spokojenosti zaměstnanců	% spokojených zaměstnanců z celkového počtu	80%	Opatření vedoucí ke ztotožnění z-ců s kulturou a strategií firmy, decentr. pravomocí, kariérní růst, dostatečná odměna,...
	Vylepšení komunikace mezi zaměstnanci	Stupeň hodnocení vedoucích na stupnici 1-7	Navýšení o 10 %	Školení zaměstnanců, teambuildingy, opakování zásad firemní komunikace

Zdroj: Vlastní zpracování, 20.03.2014.

V dalších částech práce bude kladen důraz na perspektivu poslední, tedy perspektivu učení a růst. Tato perspektiva je úzce a především přímo propojena s podnikovou kulturou společnosti, proto v dalších kapitolách budeme na těchto cílech stavět další zpracování. Cíle této perspektivy podporují cíle vyšších perspektiv, dokladem toho je strategická mapa a definice vztahů příčina – následek.

### **3. HLAVNÍ RYSY ŽÁDOUCÍ PODNIKOVÉ KULTURY**

#### **3.1. Definice organizační kultury**

Organizační kulturu lze chápat jako soubor základních předpokladů, hodnot, postojů a norem chování, které:

- Jsou sdíleny v rámci organizace
- Se projevují v myšlení, cítění a chování členů organizace a v artefaktech materiální a nemateriální povahy<sup>12</sup>

Firemní kultura jsou „sdílené filozofie, ideologie, hodnoty, předpoklady, názory, očekávání, postoje a normy, které odhalují implicitní či explicitní skupinový souhlas s tím, jak rozhodovat a řešit problémy: jako způsob, jak se věci u nás dělají“<sup>13</sup>.

Z převzaté definice je tedy zřejmé, že firemní kultura je způsob, jakým společnost jedná a rozvíjí svou činnost prostřednictvím svých zaměstnanců a osob, které jsou se společností nějakým způsobem provázáni. Nejedná se tedy pouze o to, jak je společnost vnímána a chápána svými zaměstnanci, ale také jak ji vidí kromě zákazníků dále také například dodavatelé, veřejnost, vlastníci společnosti, konkurenti a ostatní stakeholdeři. Jelikož obor zdravotnictví je velice specifický ve smyslu nakládání s lidským zdravím a životem, a na kvalitě provedených výkonů prostřednictvím zaměstnanců velice záleží, zaměříme se dále v práci na podnikovou kulturu právě z pohledu personálu společnosti.

#### **3.2. Model změny organizační kultury**

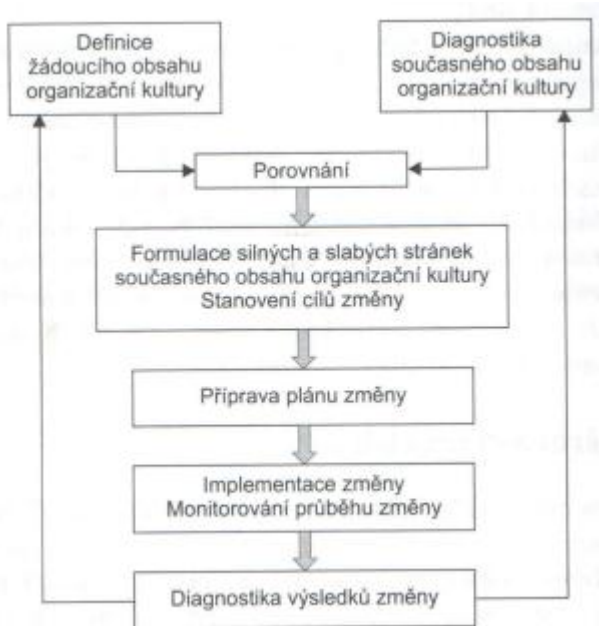
Hlavním cílem diplomové práce je navržení iniciativ, které po jejich implementaci přispějí k posunu podnikové kultury společnosti k předem nadefinovanému žádoucímu stavu. V práci budeme postupovat podle následujícího modelu:

---

<sup>12</sup> LUKÁŠOVÁ, Růžena, NOVÝ, Ivan a kolektiv. *Organizační kultura: Od sdílených hodnot a cílů k vyšší výkonnosti podniku*. Praha: Grada Publishing, 2004. ISBN 80-274-0698-9, str. 22.

<sup>13</sup> KILMANN, Ralph H, Mary J SAXTON a Roy SERPA. *Gaining control of the corporate culture*. 1st ed. San Francisco: Jossey-Bass, 1985, xxxi, 451 p. Jossey-Bass management series. ISBN 08-758-9666-9, str.5.

Obrázek 6: Model změny organizační kultury



Zdroj: *Organizační kultura a její změna*, Růžena Lukášová.

V práci bude tedy provedeno nadefinování žádoucího obsahu podnikové kultury společnosti pomocí propojení strategických cílů se základními principy podnikové kultury společnosti a jeho vymezení za pomoci modelu Edgara Scheina, který napomůže definovat procesy společnosti a podmínky k utváření žádoucí kultury. Nakonec k definici žádoucí kultury přispěje také zástupce jednatele, který vyplní dotazník (součást další kapitoly) z žádoucího pohledu top managementu. Tyto analýzy budou průběžně doplňovány a srovnávány s reálným obsahem podnikové kultury ve společnosti. Z této kapitoly vyplynou na základě zmiňovaných analýz základní oblasti, které jsou důležité z hlediska žádoucího stavu podnikové kultury pro společnost a je nutné je podrobněji analyzovat a důkladněji prověřit v dotazníkovém šetření. Toto odhalí základní a nejzávažnější nedostatky firemní kultury Nemocnice Ostrov. Nadefinujeme silné a slabé stránky této podnikové kultury a v poslední kapitole budou navrženy iniciativy, tedy plány změny, vedoucí k posunu stávající firemní kultury k její žádoucí podobě. Implementace, monitorování průběhu změny a diagnostika výsledků už bude v rukách vedení společnosti, přičemž důležité při implementaci změn je, „aby za

*účelem průběžné transformace organizace nešlo o jednorázovou změnu, ale aby změna kultury měla cyklický charakter“.<sup>14</sup>*

### **3.3. Propojení firemní kultury se strategií NEMOS PLUS**

Pokud v dalších částech práce chceme a budeme vycházet ze zvolené strategie a z aplikované metodiky Balanced Scorecard, pak je jasné, že pro definování žádoucí firemní kultury je stěžejní perspektiva, která stojí jako základní kámen nad strategické mapy, tedy perspektiva učení a růstu. Z mapy je zřejmé, že od této perspektivy se dále rozvíjejí a naplňují cíle ostatních perspektiv a zde je viditelná potřeba správného nastavení firemní kultury.

Společnost NEMOS PLUS ve své příručce zaměstnance uvádí základní principy firemní kultury, kterými by se všichni zaměstnanci měli řídit. Nyní si v práci ukážeme propojení těchto principů se strategií společnosti. Základní principy firemní kultury NEMOS PLUS:

***Základní teze firemní kultury vychází z uznávaných hodnot společnosti:***

- 1) *Princip **klientského** přístupu (orientaci na klienta).*
- 2) *Princip podpory **iniciativy/proaktivity/inovace.***
- 3) *Princip **vnitropodnikového řízení** (stanovení vnitropodnikových procesů s orientací na **kvalitu a vysoký výkon**).*
- 4) *Princip **učení se, přijímání změn** (zvyšování osobní a odborné kompetence zaměstnanců).*
- 5) *Princip **úspěšné týmové práce** (vnitřní spolupráce a otevřená komunikace).*
- 6) *Princip **odměňování a uznání** (zásady odměňování jsou plně srovnatelné s konkurencí a jsou ovlivněny celkovými úspěchy společnosti).*
- 7) *Princip **loajality** (identifikace s firemní kulturou, hodnotami, vizí a misí společnosti).*
- 8) *Princip **otevřené a přímé komunikace***
- 9) *Princip **společenské zodpovědnosti** (ochrana životního prostředí, etika, sociální chování společnosti).*

Zdroj: Příručka zaměstnance: Firemní politika NO, 29.3.2014

<sup>14</sup> LUKÁŠOVÁ, Růžena. *Organizační kultura a její změna*. 1. vyd. Praha: Grada, 2010, 238 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2951-0, s.166.

## **Propojení principů firemní kultury s cíli ve strategické mapě:**

1) Princip **klientského přístupu** není jako takový přímo definován ve strategické mapě, ovšem vyplývá především ze zákaznické perspektivy a ze základních filozofií společnosti a z její mise. Tento přístup je odvozen především ze statutu soukromé jednotky nemocnice, kde management společnosti si je vědom, že klientský přístup hodně ovlivňuje a navyšuje kvalitu poskytovaných služeb a tedy spokojenost zákazníků. Důležité v tuto chvíli je, aby si podstatu tohoto principu neuvědomoval pouze management společnosti, ale především samotný zdravotnický personál.

*Žádoucí firemní kultura:*

*Důležité je komunikovat pracovníkům směrem dolů po organizační struktuře až na nejnižší stupně důležitost klienta a jeho zdraví. Pracovníci si musí osvojit základní filozofie společnosti a tyto si osvojí pouze v případě, že v práci budou spokojeni. Spokojenost klienta je tedy odvozena od spokojenosti zaměstnance a jeho ztotožněním se základními strategickými prvky. Kultura by měla být zaměřena na vztahy pracovníků, ne pouze na úkoly. Je důležité se o zaměstnance starat, řádně je odměňovat, vzdělávat a zajistit jim dobré pracovní podmínky v pěkném prostředí. Pokud mají zaměstnanci nějaký problém, pracovní či soukromý, musí jim být nasloucháno a společnost se musí snažit jejich problém vyřešit a neotáčet se k nim zády.*

2) Princip **iniciativy, proaktivity a inovace** jde ruku v ruce s cílem zájmu o názory zaměstnanců. Pokud zaměstnanci na nižších stupních organizační struktury budou vědět, že mohou přispět společnosti svými názory a že tyto názory nejsou brány na lehkou váhu, ale naopak jsou respektovány a uznávány, pak budou tito zaměstnanci jednat při svém pracovním nasazení iniciativně a proaktivně a tím budou společnosti napomáhat v jejím úspěšném podnikání a růstu.

*Žádoucí firemní kultura:*

*Žádoucí je vyšší stupeň delegování odpovědnosti a pravomocí na nižší stupně řízení, tedy zaměřit se na zvýšení stupně decentralizace. Dále pak vyvíjet nepřetržitý systém odměňování, který iniciativu a proaktivní jednání zaměstnanců podpoří. Navíc je nutné dbát na manažerské schopnosti vedoucích tak, aby byli otevření nápadům a názorům svých zaměstnanců.*

3) Princip vnitropodnikového **řízení** stejně jako bod první nevyhází z jediného konkrétního cíle strategické mapy, ale je obsažen v celé perspektivě interních procesů.

*Žádoucí firemní kultura:*

*Ve spojení s firemní kulturou by ve společnosti měly být nastavovány a komunikovány směrnice, řády a popisy postupů, podle kterých by se měl řídit každý zaměstnanec při výkonu svého povolání pro zajištění kvalitního a vysokého výkonu každého zaměstnance. V nemocnici se pracuje se zdravím a životem pracovníků, proto jsou zde pravidla tak důležitá. Tento způsob řízení osvobodí nejvyšší management i management nižší a dodá mu volnost pro řešení problémů s větší vahou.*

4) Princip **učení se a přijímání změn**

Tento princip je obsažen jak v konkrétním cíli vzdělávání a rozvoj zaměstnanců, tak i v téměř všech ostatních cílech perspektivy učení se růstu. Jednak se tedy zaměstnanci musí učit, jak správně komunikovat mezi sebou, jak pracovat v týmu, ztotožnit se s firemní kulturou i se strategií společnosti. Dále tedy učení samotné je v nemocnici velice odlišné od ostatních podniků, které se orientují v jiných oborech. Je to dáno tím, že zdravotnický personál po absolvování zdravotní vysoké školy je definován ve třech skupinách:

- a) zubař
- b) lékař
- c) lékárník

Ze školy tedy tito lidé vycházejí bez specifického zaměření a poté je pro ně i samotnou nemocnici velice důležité se vzdělávat určitou cestou odborného zaměření. Je tedy nutné tento personál dále vzdělávat a to jak po absolvovaném studiu, tak vývojem danou nutností, také v průběhu výkonu profese. Nemocnice by tedy měla vyvíjet nepřetržitou aktivitu ve vzdělávání svých zaměstnanců.

*Žádoucí firemní kultura:*

*Pro nemocnici je důležité, aby měla jasně definovanou organizační strukturu a detailně vypracované popisy pracovních pozic. Do těchto pracovních pozic se zaměstnanci musí řídit podle úrovně jejich dosaženého vzdělání. Poté systém vzdělávání zaměstnanců povede k jejich rozvoji a umožní jim šplhat po jednotlivých stupních organizační*

*struktury směrem vzhůru. Žádoucí tedy je umožnit zaměstnancům seberealizaci v profesi, motivovat je ke kvalitním výkonům a na oplátku nemocnice získá kvalifikované zodpovědné lidi, což jí umožní vyšší stupeň decentralizace pravomocí.*

*Co se týče řízení změn, každá podstatná změna v procesech nemocnice musí být dopředu plánována, připravována a pečlivě komunikována zaměstnancům.*

5) Princip úspěšné **týmové práce** je propojen s cílem vylepšení kolegiálnosti a zvýšení spolupráce na pracovišti. Především se jedná o to, aby si zaměstnanci uvědomovali, že jejich výkon není hodnocen za každého jednotlivého pracovníka, ale že zkušenost klienta s jejich službou se odráží v hodnocení celé nemocnice. Pokud nebude poskytnuta služba klientovi kvalitně, pak klient nebude vzpomínat na špatnou zkušenost s pracovníkem, se kterým přišel do styku, ale bude tuto zkušenost spojovat s nemocnicí neposkytující kvalitní zdravotní péči. Týmová práce v případě nemocničního zařízení není důležitá pouze ve zdravotnických úsecích a odděleních, je důležité také, aby mezi sebou spolupracovaly jako jeden tým oddělení z různých oblastí a tedy subkultur.

*Žádoucí firemní kultura:*

*Žádoucí je, aby pracovníci byli schopni řešit pracovní problémy v kolektivu a na úkolu spolupracovali. Pokud se zaměříme pouze na poskytnutou zdravotní službu, pak je nutné, aby každý zdravotní problém klienta byl vyřešen a klient odcházel spokojen. Často jeho zdravotní stav potřebuje vícero odborníků a lékařů. Žádoucí je, aby týmová práce vedla k vyšší a kvalitnější výkonnosti a poskytla co nejkomplexnější službu. Pro podporu týmové práce by společnost měla zajišťovat teambuildingové akce, které by týmy stmelovaly. Je důležitá také práce personálního oddělení, které by jednotlivé týmy mělo ve spolupráci s lékaři stavět a pečlivě se o ně starat.*

6) Princip **odměňování a uznání** je obsažen v cíli zvyšování motivace zaměstnanců. Pokud bude zaměstnanec odměňován a jeho výkon bude uznáván, potom bude zaměstnanec v zaměstnání motivovaný a spokojený a tyto aspekty povedou ke zvýšení loajality s firmou a s jejími strategiemi a firemní kulturou. Nemocnice by tak měla mít vybudovaný program a systém pro odměňování zaměstnanců za odvedený kvalitní pracovní výkon.



*Žádoucí firemní kultura:*

*Systém hodnocení, odměňování a uznání musí být ve společnosti jasně definován a nastaven, bude přispívat k žádoucímu stupni motivace zaměstnanců pro zvyšování pracovního výkonu po kvalitativní a kvantitativní stránce, dále pak ke zvýšení kooperace na pracovišti. Pracovníci pochopí, že pokud se budou chovat a pracovat v zájmu nemocnice a tedy v zájmu klienta, pak za toto budou odměněni a jejich pracovní snažení bude zvyšováno.*

7) Princip **loajality** souvisí s cíli sdílení základních strategických prvků a ztotožnění zaměstnanců při vyznávání společné firemní kultury společnosti. Pro tento princip je velmi důležité zaměstnancům nemocnice tyto základní strategické prvky a firemní kulturu efektivně a zřetelně komunikovat a propojit s ostatními cíli, jako je např. odměňování a motivace, či vzdělávací programy, aby zaměstnanci byli ochotni těmto informacím naslouchat, přijímat je, zastávat je a nakonec svůj pracovní výkon jim přizpůsobovat.

*Žádoucí firemní kultura:*

*Loajalita pracovníků vychází jednak ze sdílených základních strategických prvků nemocnice a také ze spokojenosti zaměstnance v jeho zaměstnání. Proto je žádoucí zaměstnance dostatečně realizovat, oceňovat, zajistit příjemné pracovní prostředí, svěřit mu dostatečnou dávku odpovědností a pravomocí a podporovat dobré a přátelské vztahy na pracovišti a v týmech.*

8) Princip **otevřené a přímé komunikace** nachází ve strategické mapě také své uplatnění a je spojen s částečným naplňováním dalších cílů perspektivy učení se a růstu. Komunikace je v nemocnici velice důležitá a zase tento princip by měl platit jak mezi zaměstnanci v konkrétním oddělení, tak také mezi odděleními. A to zejména proto, že nemocnice je členěna do funkčních úseků. Tyto úseky a zaměstnanci v nich samozřejmě nerozumí náplni práce, ani do povrchnějších detailů, těch ostatních úseků a hlavně proto je nutné zajistit mezi jednotlivými odbornými úseky vysoký stupeň srozumitelné komunikace, která podpoří týmovou práci. Pokud bude nemocnice požadovat vysoký stupeň teamové práce v jednotlivých úsecích, ale i mezi nimi, pak musí požadovat také vysoký stupeň kvality komunikace zaměstnanců mezi sebou ve všech úsecích i

v úsecích navzájem. Zde je tedy vystižena důležitost a váha efektivní komunikace a je zřejmé že komunikace podporuje teamový přístup na pracovišti.

*Žádoucí firemní kultura:*

*Žádoucím jevem je nastolit otevřené vztahy na pracovišti založené právě na komunikaci. Takováto otevřená a přímá komunikace přispěje k vyššímu žádoucímu stupni kooperace mezi zaměstnanci, přátelským vztahům v klidné atmosféře, vyšší iniciativě a samostatnosti pracovníků. Žádoucí je, aby bylo možné aplikovat vyšší stupeň decentralizace pravomocí, kvalitní komunikace k decentralizaci a větší samostatnosti přispěje. Důležitá je nejen komunikace shora dolů, ale především komunikace na horizontální úrovni a komunikace zdola vzhůru. Žádoucí je naslouchání zaměstnancům a především pokud jsou zaměstnanci iniciativní a přicházejí za nadřizenými s novými nápady.*

9) Posledním bodem firemní kultury a tedy posledním principem je **společenská odpovědnost firmy**. Tento bod opět není jako samostatná položka uvedena ve strategické mapě, ale nemocnice by k společenské odpovědnosti měla přistupovat především tak, že má odpovědnost především ke svým klientům v podobě kvality poskytnutí zdravotní péče a tedy péče o zdraví a životy populace.

*Žádoucí firemní kultura:*

*Společnost tedy musí dbát na to, aby v co nejvyšší možné míře přispívala nejen k zisku společnosti, ale především ke zvýšení kvality poskytnutých služeb a celkově ke zvyšování zdravotního stavu populace. Zde je tedy nutné vyvíjet úsilí ke zvyšování kvality jejího produktu, k čemuž budou přispívat veškeré cíle stanovené ve strategické mapě, zejména tedy cíle vzdělávání a odměňování zaměstnanců, práce v týmu a dále pak cíle týkající se inovací a investic do nových a moderních přístrojů.*

Z propojení strategických cílů s principy podnikové kultury a následného vyvození žádoucí firemní kultury můžeme definovat základní oblasti podnikové kultury, jsou jimi tyto:

- Spokojenost zaměstnanců
- Přátelské vztahy na pracovišti

- Decentralizace moci
- Proaktivní jednání zaměstnanců
- Vymezení pravidel (pomocí směrnic, norem, řádů a postupů jednání)
- Systém vzdělávání
- Řízení změn
- Týmová práce
- Systém hodnocení, odměňování a uznání
- Sdílení základních strategických prvků (vize, mise, hodnoty, strateg. Cíle)
- Otevřená a přímá komunikace
- Kvalita poskytovaných služeb
- Příjemné pracovní prostředí

Těmito jmenovanými oblastmi se dále v práci budeme zabývat a budeme je analyzovat pomocí dotazníkového šetření, které bude prováděno v sídle společnosti NEMOS PLUS. Před samotným šetřením v následující podkapitole zhodnotíme interní procesy a podmínky formování firemní kultury, ze kterých vyplynou další oblasti vhodné k řešení a analyzování v dotazníkovém výzkumu.

### **3.4. Zhodnocení interních procesů a podmínek formování firemní kultury**

V této kapitole budou na základě modelu Edgara Scheina definovány žádoucí interní procesy a podmínky vztahující se k podnikové kultuře a následně bude analyzován jejich reálný stav. Po jejich srovnání vyplynou nedostatky v těchto procesech, které budou rozebírány v dalších částech diplomové práce, kde budou rozebrány do slabých a silných stránek stávající podnikové kultury tak, aby bylo možné navrhnout řešení pro postup k žádoucímu stavu.

#### **Scheinův model organizační kultury**

Edgar Schein ve svém modelu propojil a rozdělil kulturní prvky do třech základních úrovní, podle stupně jejich možného vyzorování. Tyto tři roviny firemní kultury budou v práci dále analyzovány na základě informací získaných v knize paní Lukášové, s názvem Organizační kultura: Od sdílených hodnot a cílů k vyšší výkonnosti podniku,

a představí nám tak interní procesy společnosti a podmínky relevantní k tvorbě firemní kultury. Tři základní roviny E Scheina znázorňuje obrázek pod tímto textem:

Obrázek 7: Pyramida organizační kultury podle Edgara Scheina



Zdroj: Vlastní zpracování, 03.04.2014.

### 3.4.1. Artefakty

Na vrcholu pyramidy těchto prvků stojí a nejlépe pozorovatelné jsou **artefakty**, které můžeme ve společnosti zjistit většinou pouhým pozorováním či nějakou z forem dotazování v případě nehmotných artefaktů. Z hmotných artefaktů se jedná tedy zejména o budovy společnosti, jejich vybavení a například informační materiály. U nehmotných artefaktů jsou to zvyky, symboly, ceremoniály, mýty a legendy či rituály.

Pro Nemocnici Ostrov je žádoucí, aby svou činnost provozovala v upraveném prostředí. Budovy nemocnice pocházejí z poloviny minulého století, je nutné interiéry i exteriéry budov udržovat v pěkném stavu. A to pro dobrý pocit v nemocnici pro krátkodobé návštěvníky, ale především také pro ty, kteří jsou nuceni, vzhledem ke svému zdravotnímu stavu, v nemocnici pobýt delší dobu. Je třeba, aby se klienti v nemocnici cítili co možná nejpříjemněji. Nemocnice by měla být uzpůsobena pro snadnou a rychlou manipulaci s pacienty. Interiéry nemocnice by měly být uspořádány logicky a měly by být řádně označeny. V celé nemocnici musí fungovat navigační systém pro snazší orientaci zákazníků. Vybavení nemocnice nesmí být zastaralé a management by měl být nakloněn investicím do nejmodernějších přístrojů a technologií. Nemocnice musí svou nabídku služeb a jejich komunikaci zajistit prostřednictvím informačních materiálů – brožur, letáků, internetových stránek a mediálních kanálů. Zákazníci se tak budou moci dozvědět, které ze zdravotnických služeb jsou v ostrovské nemocnici dostupné a budou ji více vyhledávat.

Z nehmotných artefaktů jsou velice důležité zvyky, symboly a rituály. V nemocnici je už jen z hygienického hlediska spousta pracovních procesů – mytí rukou, sterilizace nástrojů, příprava pacienta na operaci, atd. – je žádoucí, aby tyto procesy byly přijímány zaměstnanci jako rituály na každodenním pořádku a tyto rituály přešly do zvyklostí pracovníků. Samozřejmě kromě zdravotnických zvyků jsou žádoucí i jiné, např. pravidelné porady jednotlivých oddělení pro zajištění koordinace spolupráce zaměstnanců, nebo např. motivační rituál stmelující kolektiv, jako je oslava narozenin. Nesmíme zapomínat také na události v podobě PR akcí, které jsou důležité především pro zavedení a udržování společnosti v povědomí zákazníků a široké veřejnosti a dále také pro pocit zaměstnance, že je pro společnost důležitý a také stmelují pracovní kolektiv. Je to jedna z mála cest, jak spojit zdravotnický personál dohromady nejen mezi sebou, ale také s širokou veřejností. Symbolika je ve zdravotnických službách dosti specifická, a pokud se symbolika užívá, je nutné, aby jí příjemce dostatečně rozuměl. Samotné logo společnosti musí mít vypovídací schopnost, musí být jednoduché pro zapamatování a mělo by určitě obsahovat symbol zdravotního kříže.

#### Artefakty Nemocnice Ostrov

Budova nemocnice se začala vystavovat roku 1957 a dokončena a otevřena byla v roce 1961. Jedná se tedy o budovu starou více než padesát let. Dříve měla pokrýt kapacitu 600 pacientů, dnes je uzpůsobena pro 300 klientů. Zde je vidět rozdíl zdravotnictví před padesáti lety, kdy byl kladen důraz na kvantitu ošetřených pacientů, kdežto dnes je kladen důraz na kvalitu a spokojeného klienta. Na tomto místě se hodí základní popis budovy nemocnice a jejího prostředí, jako hlavního artefaktu. Tyto informace již byly poskytnuty v textu výše v části analýzy marketingového mixu. Proto se těmito artefakty zabývat nyní už nebudeme. Velké dík zmíníme nemocnici za revitalizaci a úpravu parku, který je dostupný nejen klientům nemocnice v době jejich hospitalizace, ale slouží celé veřejnosti a obyvatelé města sem chodí hrát pétanque, jezdit na bruslích či jen tak relaxovat při pěkných dnech. Zde se odráží princip sociální odpovědnosti. Nemocnice dokonce zaměstnává tým zahrádkářů, kteří se o prostředí nemocnice starají. Negativně můžeme soudit ambulanci v přízemí budovy, kde hned po příchodu do nemocnice klient může být často svědkem hádek mezi policisty, doktory a opilými klienty, kteří sem byli dopraveni nedobrovolně. Jistě stojí za úvahu přemístit toto oddělení do jiných volných kapacit nemocnice. Z nehmotných artefaktů jsou

v nemocnici přítomny pracovní rituály, které si jednotlivá oddělení osvojila, ale je zde spousta rituálů, které dodržují i klienti či jejich návštěvníci. Jedná se tedy například o rituály mytí rukou, přípravy pacienta na sál, přijímání nového zaměstnance, oblékání návleků návštěvníky pacientů, pravidelné vizity primářů, lékařů a sestřiček, ranní měření teploty pacientům, pracovní porady na odděleních či oslavy narozenin a pracovní výročí nebo odchod do penze. Tyto rituály a další jsou v nemocnici dodržovány a osvojeny. Z této oblasti ve společnosti chybí nabídka celopodnikových akcí pro personál a širokou veřejnost. Je to jedna z cest, jak dát nejvíce záměrně najevo podnikovou kulturu společnosti a být v přímém kontaktu nejen se zaměstnanci nemocnice, ale také s klienty.

### **3.4.2. Hodnoty, pravidla a normy**

Dalším stupněm a takovým mezičlánkem v Scheinově pyramidě jsou **hodnoty, pravidla a normy**. Tato část pyramidy je charakteristická nižším stupněm pozorovatelnosti.

#### **Hodnoty**

*„Hodnoty představují podle většiny autorů jádro organizační kultury a jsou považovány za důležitý indikátor obsahu kultury a nástroj utváření organizační kultury.“*<sup>15</sup> Každá společnost by měla znát své hodnoty a to nejen ty deklarované, ale především ty opravdu vyznávané. Pokud se jedná o podnik, jehož produktem je služba, potom na hodnotách takového podniku záleží ještě více, jelikož jsou zaměstnanci v přímém styku se zákazníky. Dalším multiplikátorem váhy nastavených a vyznávaných hodnot je opět charakter zdravotnických služeb, kde je prostřednictvím hodnot ve společnosti dosahováno určitého stupně kvality poskytnuté služby.

Hodnoty by proto ve zkoumané nemocnici měly být řádně nastaveny a především komunikovány organizační strukturou až na úroveň nejnižších zaměstnanců tak, aby je tito přijali a mohli si je osvojit a zastávat.

---

<sup>15</sup> LUKÁŠOVÁ, Růžena, NOVÝ, Ivan a kolektiv. Organizační kultura: Od sdílených hodnot a cílů k vyšší výkonnosti podniku. Praha: Grada Publishing, a. s., 2004. ISBN 80-274-0698-9, str. 23.

## Hodnoty Nemocnice Ostrov

Základní hodnoty společnosti jsou každému zaměstnanci komunikovány prostřednictvím příručky pro nové zaměstnance, kterou nemocnice rozdává při prvotním zaškolení pracovníků před nástupem do práce. Po absolvování takového školení musím soudit, že těmto hodnotám, stejně jako vizi, misi a ostatním strategickým prvkům není věnována dostatečná pozornost. Jak bylo míněno v části žádoucí firemní kultury, hodnoty představují jádro organizační kultury, pokud tedy zaměstnanci nebudou znát zastávané hodnoty ve společnosti, těžko budou chápat a ztotožňovat se s firemní kulturou. Mezi základní hodnoty Nemocnice Ostrov patří tyto:

- Odbornost
- Bezpečí
- Kvalita
- Rozvoj
- Konzistence
- Zodpovědnost
- Soudržnost
- Úcta
- Otevřenost
- Stabilita
- Jistota
- Kvalitní život
- Reakčnost
- Serióznost
- Smysluplnost
- Loajalita
- Respekt
- Profesionalita

## **Pravidla a normy**

Pro sjednocení výkonů práce mezi zaměstnanci slouží pravidla a normy. „*Normy chování přijaté ve skupině jsou nepsaná pravidla, zásady chování v určitých situacích, které skupina jako celek akceptuje*“.<sup>16</sup> Zde bych si dovolila nesouhlasit s přídavným jménem „nepsaná“, protože se domnívám, že takovéto normy jsou pracovními pravidly, která mohou být zaznamenána v papírové či elektronické podobě a dokonce se domnívám, že takovéto zaznamenání vede k vyššímu stupni dodržování. V soukromém nemocničním zařízení na tyto pravidla a normy musí být kladen veliký důraz a to zejména z toho důvodu, že pokud jsou dodržovány, pak umožňují managementu věnovat se záležitostem a problémům relevantním jejich postavení, dále je možné aplikovat vyšší stupeň decentralizace pravomocí a nakonec zachovávají pozitivní náladu na pracovišti. „*Skupinové normy mají pro organizaci zásadní význam. Vymezují chování, které v organizaci je a není akceptovatelné, čímž regulují každodenní chování pracovníků a zajišťují stabilní a předvídatelné prostředí*“.<sup>17</sup>

V nemocnici tak nesmí chybět například normy řešící oblečení a celkovou úpravu pracovníků, hygienické normy, normy kvality, normy vzdělávání, bezpečnostní pravidla, směrnice pracovních procesů a postupů, pravidla výkonu práce, pravidla a normy pro, normy ochrany životního prostředí a další.

### Pravidla a normy Nemocnice Ostrov

Ve zdravotnických zařízeních jsou tyto normy a pravidla specifická a odlišná od typických výrobních podniků. Je to dáno především vysokým stupněm možnosti nákazy infekcí a obecně ochranou zdraví. Asi nejviditelnější normou zjistitelnou pouhým pozorováním je norma oblékání. Každý nový zaměstnanec před nástupem do práce na personálním oddělení získá seznam oblečení, který si jde následně vyzvednout do nemocniční prádelny. Jiné oblečení, než které dostane v tomto zařízení je zakázáno nosit při výkonu práce. K úpravě zaměstnance platí pro zdravotnický personál např. zákaz nošení prstýnků, či nalakované nehty. Další normou je pracovní řád upravující docházku do zaměstnání. Každý pracovník je vybaven čipovou kartou, která slouží

---

<sup>16</sup> LUKÁŠOVÁ, Růžena, NOVÝ, Ivan a kolektiv. Organizační kultura: Od sdílených hodnot a cílů k vyšší výkonnosti podniku. Praha: Grada Publishing, a. s., 2004. ISBN 80-274-0698-9, str. 24.

<sup>17</sup> Tamtéž.



jednak k identifikaci pracovníka, který je povinen tuto kartičku se jménem na pracovišti nosit, dále umožňuje sledovat počet odpracovaných hodin a nakonec ji zaměstnanci užívají také v nemocniční jídelně. Další, tentokrát nepsanou, normou v Nemocnici Ostrov je formální vztah mezi doktory a ošetřovateli - sestrami, asistenty či fyzioterapeuty. Tímto projevem úcty dává ošetřovatel najevo nejen doktoru samotnému, ale také klientům a ostatním pracovníkům, včetně managementu nemocnice, že doktoru a jeho kvalifikaci plně důvěřuje a vzhlíží k jeho znalostem. Tato důvěra pak přispívá na důvěře klientů k těmto uctívaným doktorům. Samozřejmě k úspěchu lékaře a kvalitně odvedené práci pouze formální vztah s ošetřovateli nestačí, pouze lékaři přidává na vážnosti a důvěryhodnosti. Dalším pravidlem je dodržování hygienických postupů a tím nejzákladnějším je hygiena rukou, která je školena hned na začátku před nástupem každého zaměstnance. Hygiena rukou se považuje za úplný základ hygienických norem, který musí dodržovat každý zaměstnanec v nemocnici. To jsou takové základní všeobecné normy pro všechny zaměstnance. Dále má Nemocnice Ostrov zpracovaná pravidla a postupy procesů v písemné podobě ve formě směrnic a to pro jednotlivá oddělení a jednotlivé úseky. Zaměstnanci tyto směrnice mohou nalézt ve veřejné složce v osobních počítačích a to na vyžádání nadřízeného, či v tištěné podobě na každém oddělení. Společnost má dokonce vypracovaná pravidla týkající se firemní kultury, tzv. Kodex firemní kultury. Tento kodex je obsažen v příloze na konci práce jako Tabulka č. 18: Kodex firemní kultury NEMOS PLUS.

### **3.4.3. Základní předpoklady**

Poslední a nejhůře pozorovatelnou součástí Scheinovy pyramidy jsou tzv. základní předpoklady. Budeme se zabývat v práci především základními předpoklady vztahujícími se k interní integraci.

#### **Základní předpoklady**

Základní předpoklady jsou považovány za úplné jádro organizační kultury, podle modelu Edgara Scheina a proto jsou umístěny jako základní kámen až naspod pyramidy. Tyto předpoklady jsou velice těžce zjištělné, jelikož jsou užívány automaticky a bez přemýšlení a vznikají opakovanou zkušeností. To znamená, že pokud se nějaký postup řešení problému někdy v minulosti osvědčil, bude tento postup využíván a opakován v budoucnosti, zažije se na daném pracovišti a dále se

automaticky předává. Změnit zažitá základní předpoklady je velice obtížné, bohužel pro zvýšení úspěchu společnosti a dosahování cílů v některých případech velice nutné. V případě naší nemocnice to například znamená, že pokud nemocnice chce naplnit strategický cíl zvýšení kvality svých služeb přes motivaci pracovníků zavedením nového systému hodnocení, potom se nevyhne narušení základních předpokladů svých zaměstnanců. Schein rozděluje předpoklady do třech základních oblastí:

#### **a) Předpoklady vztahující se k vnější adaptaci**

V této oblasti má hlavní úlohu vrcholový management, který je odpovědný za nastavování základních strategií společnosti. Se změnou vnějšího prostředí je nutno na tomto stupni řízení jednat a usilovat o úpravu těchto základních předpokladů tak, aby bylo neustále vynakládáno úsilí k dosažení strategických cílů a aby společnost směřovala cestou své mise, vize a filozofie. Pokud je nutné tyto základní strategie přizpůsobovat vlivům vývoje vnějšího prostředí a tedy měnit je, je jednodušší změnu implementovat ve společnosti s příznivou organizační kulturou.

Prostředí nemocnice se z legislativního hlediska, hlediska vývoje moderních technologií a hlediska proměnlivosti požadavků zákazníků mění často. Dále je zde vysoký stupeň proměnlivosti okolí z důvodu druhu poskytovaného produktu, tedy poskytování služby v podobě zdravotního ošetření. Zde je tedy žádoucí nastavit organizační kultura tak, aby obsahovala silné elementy laděné se strategickými cíli. Žádoucí je silná firemní kultura podporující spokojenost zaměstnanců, zákazníků, managementu a ostatních stakeholderů. Firemní kultura, která napomůže společnosti přizpůsobit se okolním vlivům a povede ji v cestě naplňování její základní mise a vize.

#### Předpoklady vztahující se k vnější adaptaci Nemocnice Ostrov

Firemní kultura Nemocnice Ostrov shledávám za netransparentní a nedostatečně silnou. Management společnosti má představu o tom, jak by kultura v jejich společnosti měla vypadat, dokonce tuto podobu sepsal a komunikuje zaměstnancům obdobným způsobem, jako komunikuje základní hodnoty společnosti. Firemní kultura společnosti musí projít důkladnou analýzou, porovnáním s žádoucím stavem a nápravnými opatřeními, jak mi bylo řečeno manažerkou kvality společnosti. Mezi nápravné opatření

musí být ovšem zahrnuto také efektivní komunikování firemní kultury zaměstnancům pro její posílení.

#### **b) Předpoklady vztahující se k interní integraci**

Při analýze organizační kultury Nemocnice Ostrov nás bude zajímat především skupina předpokladů k interní integraci. Budeme se zabývat těmito oblastmi:

- **Předpoklady v oblasti jazyka a chápání obsahu důležitých pojmů**  
Tato problematika bývá ve zdravotnických zařízeních dosti výrazná. Na tom, aby si jednotliví pracovníci, a to nejen mezi zdravotnickými, ale i mezi ostatními obory rozuměli, velice záleží a může ovlivňovat strategické cíle. Opět na správném chápání a osvojování základních jazykových předpokladů záleží kvalita poskytovaných služeb. Pokud tedy zkoumaná společnost užívá nějakou specifickou „zdravotnickou mluvu“, pak je důležité mít ji zachycenou a přenášet a učit jí příchozí nováčky. Stejně předpoklady týkající se obsahu důležitých sdělení předchází konfliktům a tvoří dobrý základ pro přátelské vztahy na pracovišti.

Žádoucí tedy je, aby si v nemocnici pracovníci rozuměli jak v rámci oddělení, tak také mezi odděleními z jiných oborů. Nemocnice Ostrov je členěna do 5 úseků různých oblastí a 15 zdravotnických oddělení ošetřovatelského a lékařského úseku, je zde žádoucí vysoký stupeň empatie a komunikačního citu u zaměstnanců, aby byli schopni komunikovat pro příjemce dešifrovatelným způsobem. Od nemocnice se očekává, že zaměstnancům komunikuje nějakou základní slovní zásobu a pomáhá zaměstnancům se ve specifickém jazyce a komunikaci orientovat. Od samotných zaměstnanců očekáváme vysoký stupeň empatie, trpělivosti a otevřenosti v komunikaci.

#### Předpoklady v oblasti jazyka Nemocnice Ostrov

NEMOS PLUS v čele s jejím vedením se snaží novým i stávajícím zaměstnancům usnadnit orientaci v jazyce a komunikaci. Každý nový zaměstnanec obdrží při vstupním školení základní „slovník“ společnosti, kde nalezne nejužívanější zkratky z pracovního prostředí a jejich význam. Pro zabezpečení správnosti přenesení informace od vysílatele k příjemci, nemocnice také dává na vědomí komunikační normy se základními pravidly interní komunikace, které musí být na pracovišti dodržovány. Tato oblast je formulována na dobré úrovni, problém je v samotném tréninku a užívání na pracovišti.

- **Předpoklady týkající se hranic skupiny a kritérií členství ve skupině**

Dnes v době klientského přístupu, který NEMOS PLUS vyznává, je důležité, aby si personál nemocnice uvědomoval, že nepracuje každý zaměstnanec sám za sebe, ale uvnitř týmu a za celý tým zdravotníků a dalších odborníků a především jako tým celé nemocnice. Je důležité znát hranice pracovních týmů, ve kterých jsou ochotni pozitivně přijmout nového zaměstnance a podle těchto hranic se při náboru nových zaměstnanců držet.

Celý tým musí být stmelěn a jeho členové musí vědět, že se na své kolegy mohou spolehnout. Při výkonu jejich zaměstnání se často nejedná pouze o spokojeného zákazníka, ale v některých případech i o holý život. Proto je žádoucí, aby hranice a kritéria členství byla dostatečně přísná. Žádoucí z pohledu hranic skupin je, aby personalisté spolupracovali s jednotlivými odděleními a o zaměstnancích se s těmito odděleními radili. Je v zájmu nemocnice, aby do kolektivů a pracovních týmů byli zařazováni pouze „insideři“, kteří jsou vnímáni skupinou s respektem a zájmem, bývají lépe odměňováni, mají větší šanci na postup a lépe získávají pocit identity. Tito lidé jsou žádoucí v nemocnici z toho důvodu, že přispívají k vyšší výkonnosti na pracovišti, zvyšuje se kvalifikační úroveň, jelikož tito lidé mají zájem o svůj rozvoj, dále je snadnější takovými lidem vysvětlit strategie společnosti, a v neposlední řadě zvyšují kvalitu poskytovaných služeb.

#### Předpoklady hranic skupiny Nemocnice Ostrov

Společnost NEMOS PLUS preferuje týmový výkon. Tím že odpovědnost za jednotlivce nese celý tým a tedy všichni členi, jsou zde kritéria členství hodně vysoká. Tato kritéria jsou dále umocněna tím, že se jedná o zdraví klientů. Do pracovních skupin tak její členi požadují vysoce kvalifikované, odpovědné, komunikativní, iniciativní a nadšené lidi. Jak bylo uvedeno, žádoucí je situace, kdy do kolektivů a týmů budou zařazováni pouze takoví pracovníci, kteří podpoří úspěch celého týmu. Zde jsou procesy nemocnice nastaveny na vysoké úrovni. Podstatnou roli zde hraje personální oddělení, které se stará o správu aktuálních uchazečů a potenciálních nových zaměstnanců. Pokud je potřeba obsadit nějaké volné místo, personalisté vhodné kandidáty vytahují z jejich databáze a další obstarává pomocí inzerce. Vzniká zde nepříjemná bariéra, kdy samotní personalisté nerozumí zdravotně kvalifikačním požadavkům a také neznají dostatečně

důkladně vztahy na pracovišti a náročnost dané práce. Neznají také podrobně kritéria členství v určité pracovní skupině. Proto je k výběrovému řízení přizván také vedoucí oddělení, kde se volná pozice obsazuje a nakonec také manažer daného úseku. Tento tým odborníků se po skončení výběrového řízení radí o vhodných kandidátech a hodnotí kromě splnění kvalifikačních kritérií také kritéria členství ve skupině. Zde tedy probíhá spolupráce na vysoké kvalitativní úrovni a hranice členství ve skupinách jsou tak podchycena.

- **Předpoklady týkající se statusu a distribuce moci**

Vzhledem k tomu, že jsme konstatovali, že žádoucí je podpora iniciativy zaměstnanců, která povede k vyššímu stupni seberealizace, motivace, umožní vyšší stupeň delegování pravomocí a odpovědností, je žádoucí užít také odpovídající způsob distribuce moci.

Vzhledem k hloubce odbornosti zdravotníků je nutné, aby organizační struktura společnosti byla uzpůsobena do funkčních úseků, přičemž jednotlivé úseky by měly být dále členěny do jednotlivých oddělení a tedy také týmů. Směr delegování by měl vést shora dolů, přičemž nejvyšší manažer, tedy jednatel společnosti, musí mít kolem sebe okruh rádců z každé oblasti a musí zde platit „participativně skupinový“ systém managementu, kde tedy nadřízený jedná se svými podřízenými v rovnocenném partnerství. Na spodnější stupně řízení je vhodné uplatňovat „laskavě autoritativní“ styl, kdy je vkládána důvěra do podřízených pracovníků, důraz je kladen na efektivní komunikaci v obou směrech a pracovníci jsou motivováni k vysokým výkonům systémem odměn a postihů.

Decentralizace pravomocí se hodí uplatnit ve společnosti, kde je:

- Vysoký stupeň individuálního přístupu k zákazníkovi
- Organizační struktura členěna do více funkčních útvarů a management společnosti tak nemůže monitorovat a činit rozhodnutí na všech místech
- Značná konkurence a je nutné dělat nesčetně rozhodnutí odpovídajících na akce této konkurence
- Dochází k neustálým inovativním změnám

Společnost NEMOS PLUS odpovídá všem čtyřem zmíněným podmínkám, je tedy žádoucí zde decentralizaci pravomocí uplatnit. Decentralizace pravomocí, podle webu [www.accountingtools.com](http://www.accountingtools.com), přinese společnosti kromě jiného tyto základní výhody:

- Uvolnění senior managementu
- Rychlost v rozhodování
- Loajalita zaměstnanců, jejich nižší fluktuace
- Trénink v rozhodování
- Snížení režijních nákladů<sup>18</sup>

### Předpoklady statusu a distribuce moci v Nemocnici Ostrov

Centrum distribuce moci se nachází na úplném vrcholu organizační struktury, kde na celou činnost nemocnice dohlíží, za nemocnici vystupuje a nejvyšší moc je v rukou jednatele. (Pro lepší představu slouží organigram společnosti přiložený na konci práce jako „Příloha B".) Moc jednatele společnosti pramení z formální pozice, vzdělání a praxe, tedy profesní seniority. Tento jednatel má skutečně ve svém okolí odborníky ze zdravotnictví, pojišťovnictví, personalistiky, financí a technicko-správního úseku, kteří tvoří „first-line management“ společnosti a kteří spolu s jednatelem tvoří manažerský tým. S těmito má jednatel vztahy založené na rovnocennosti, uznání a důvěře. Pokud půjdeme po organizační struktuře směrem dolů, vztahy rovnocennosti se začnou vytrácet. Vedoucí jednotlivých oddělení jsou již více delegováni úkoly a komunikace s top managementem řídne. Mínusem soudím nemocnici za vysoký stupeň centralizace pravomocí a byrokracie, která je způsobena nedůvěrou managementu v personál na nižších stupních řízení. Je zde velký prostor pro změnu struktury a zavedení vyššího stupně decentralizace pravomocí.

- **Předpoklady týkající se míry blízkosti a přátelství**

V týmové práci jsou předpoklady nakloněné blízkým a přátelským vztahům na pracovišti. Nemocnice je specifickým místem, kde sice jednotlivá oddělení pracují v týmu, avšak mezi zdravotníky převládá stále velká úcta k vysoce kvalifikovaným lékařům.

Společnost by měla mít nastavené hranice týkající se míry blízkosti pracovníků, kde musí být dodržována na venek určitá míra formálnosti mezi kolegy. Dodržení vztahů

---

<sup>18</sup> *Accounting Tools: Decentralized Organizational Structure* [online]. 2014 [cit. 2014-04-20]. Dostupné z: <http://www.accountingtools.com/decentralized-structure>.

nadřizenosti a podřizenosti (především ve vztahu lékař - ošetřovatel) je projevem profesionality. Ošetřovatel jedná s lékařem s úctou a uznáním a samotný klient pak vkládá takovým lékařům větší důvěru.

#### Předpoklady míry blízkosti a přátelství v Nemocnici Ostrov

Na pracovišti jsou přátelské vztahy mezi zaměstnanci stejné úrovně, separované jednotlivými odděleními. Po celé nemocnici se ovšem dodržuje formální typ nadřizenosti a podřizenosti. Co se týče vztahu lékař- ošetřovatel, zde je vždy dodržován formální vztah, alespoň před veřejností. Tyto předpoklady jsou v nemocnici nastaveny správně.

- **Předpoklady týkající se odměn a postihů**

Pro dosahování strategických cílů společnosti je důležité motivovat zaměstnance ke kvalitnímu výkonu, loajalitě a oddanosti své práci. Bylo řečeno, že je ve společnosti preferována týmová práce. Tento způsob výkonu je specifický tím, že k výkonu přispívá každý jednotlivý pracovník. Pokud jeden pracovník nevykoná svou práci správně a práci pokazí, potom práci pokazil celý tým a zodpovědnost padá na všechny členy týmu. Je zde náznak toho, že v této oblasti existuje demotivační faktor ve smyslu „když se nesnaží on, nebudu se snažit ani já“. Proto je důležité mít v nemocnici nastavený systém odměn a systém postihů, který bude usměrňovat a na druhou stranu také motivovat „být lepším pracovníkem a přispívat k úspěchu celého týmu a tedy celé nemocnici“. Žádoucí situací je, aby Nemocnice Ostrov měla nastavený systém odměňování a sankcionování, který zajistí motivaci pracovníků vedoucí k úspěchu nemocnice jako jednoho velkého týmu. Práce každého zaměstnance by měla být spravedlivě a odpovídajícím způsobem odměněna a každé překročení pracovních pravidel naopak odpovídajícím a daným způsobem postihnuto.

#### Předpoklady odměn a postihů v Nemocnici Ostrov

Systém postihů pracovníků je jasný a spravedlivý. Jak bylo psáno výše, společnost má podchyceno dodržování pravidel většinou v písemné podobě pomocí norem, směrnic a řádů, pokud jsou tyto pravidla porušena, zaměstnanec je sankcionován odpovídajícím způsobem. Důležitější je analýza systému hodnocení a odměn. Tento systém právě prochází restrukturalizací a tato restrukturalizace se týká především mezd zaměstnanců.

Společnost se rozhodla „nalít“ do mezd zaměstnanců více finančních prostředků a zvýšit tak motivaci zaměstnanců pro kvalitní pracovní výkon a nasazení. Systém funguje tak, že zaměstnancům byly zrušeny osobní příplatky a na místo nich každý zaměstnanec dostane základní mzdu a k tomu odměnu do výše až 3 %, podle toho, zda splnil své nastavené cíle a kritéria. Tyto cíle si všichni zaměstnanci zvolili sami a dále je diskutovali se svými nadřízenými. Po dosažení shody mezi nimi byly tyto cíle zaznamenány do nového informačního systému, který slouží pro jednoduché zaznamenávání a správu informací o dosažených cílech a hodnocení zaměstnanců. Z toho hlediska, že některým zaměstnancům přinese implementace nového systému nejprve snížení jejich mzdy a tato mzda se po splnění některých cílů bude navyšovat, je nutné nový systém správně, pečlivě a srozumitelně komunikovat a vysvětlovat s vysokou dávkou empatie a trpělivostí.

- **Ideologie organizace**

Součástí ideologie bývá často mise společnosti a její filozofie a cíle. Tyto byly zmíněny na začátku práce, v první kapitole. Je nutné, aby Ideologie byla správně komunikována až na nejnižší stupně řízení a aby byla vyvíjena snaha o to, aby tato ideologie byla zaměstnanci přijímána, sdílena a podporována.

Je nutné a žádoucí, aby společnost soustavně a efektivně komunikovala stávajícím i novým zaměstnancům základní strategické prvky, tak aby jim zaměstnanci rozuměli, mohli ji přijímat, sdílet a přispívat k jejich splnění.

#### Ideologie Nemocnice Ostrov

Základní ideologie a strategické prvky společnost nastavené má, svým zaměstnancům a veřejnosti je komunikuje pomocí webových stránek [www.nemostrov.cz](http://www.nemostrov.cz), dále pomocí televizních obrazovek v prostorách nemocnice, svým zaměstnancům při nástupu v příručce pro nové zaměstnance a nakonec tyto ideologie visí na zdích v prostorách ředitelství nemocnice a některým zaměstnancům na nástěnkách. Z dotazníkového šetření vyplývá, že prostor pro zlepšení komunikace ideologií v nemocnici je.



### **3.5. Oblasti podnikové kultury Nemocnice Ostrov k prozkoumání**

Oblasti podnikové kultury, na které se v práci dále musíme zaměřit, vyplývají z předchozí analýzy založené na principech podnikové kultury, z analýzy interních procesů vypracované na základě modelu Edgara Scheina. Těmito oblastmi podnikové kultury jsou:

- Upravené prostředí a interiéry nemocnice
- Dodržování zvyků (postupy ošetřování a hygieny, firemní porady), ceremoniálů a událostí (události pro zaměstnance, PR akce)
- Nastavená a komunikovaná pravidla prostřednictvím norem, směrnic a řádů tak, aby byla striktně dodržována – především hygienická důležitost
- Srozumitelnost jazyka ve společnosti
- Distribuce moci – vyšší stupeň decentralizace
- Motivující systém hodnocení a odměňování
- Přátelské vztahy na pracovišti

Tyto oblasti a základní témata k řešení byla vybrána na základě neshody mezi procesy a aspekty žádoucí podnikové kultury a procesy a aspekty reálné kultury. Jedná se tedy o témata k řešení stanovená na základě pozorování, dotazování, analýzy dokumentů či rozhovorů s panem inženýrem Lokajíčkem a dalšími pracovníky nemocnice.

Dále k definici žádoucího stavu přispělo propojení principů podnikové kultury se strategickými cíli BSC, které bylo provedeno v této kapitole výše. Oblasti vhodné k dalšímu řešení vycházející z této části je vhodné zopakovat a jsou jimi tyto:

- Spokojenost zaměstnanců
- Přátelské vztahy na pracovišti
- Decentralizace moci
- Proaktivní jednání zaměstnanců
- Vymezení pravidel (pomocí směrnic, norem, řádů a postupů jednání)
- Systém vzdělávání
- Řízení změn
- Týmová práce
- Systém hodnocení, odměňování a uznání

- Sdílení základních strategických prvků (vize, mise, hodnoty, strateg. Cíle)
- Otevřená a přímá komunikace
- Kvalita poskytovaných služeb
- Příjemné pracovní prostředí

Některá témata vyplývající z analýzy firemní kultury podle modelu E. Scheina se opakují ve srovnání s oblastmi vyplývajícími z žádoucí podnikové kultury vyvozené ze základních kulturních principů. Tato shoda není překážkou, ale pouze upozorněním na oblasti nutné k řešení odhalené dvěma různými způsoby. Doplnkem nadefinování žádoucí podnikové kultury je nakonec vyplněný dotazník zástupcem jednatele, který vyplňoval dotazník ne z pohledu vnímání aktuální situace podnikové kultury, ale právě z pohledu žádoucího stavu. V následující kapitole tedy bude provedeno dotazníkové šetření, které bude zaměřeno na základní oblasti podnikové kultury odvozené ze základních principů kultury společnosti, analýzy procesů s využitím modelu E. Scheina a z rozhovorů se zástupcem jednatele společnosti a jiných zainteresovaných osob. V práci jsme definovali žádoucí stav podnikové kultury a nyní tento žádoucí stav porovnáme s realitou získanou dotazováním a s nedokonalostmi budeme dále pracovat.

## 4. DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ PODNIKOVÉ KULTURY

Jak už bylo řečeno, budeme se nyní v práci věnovat analýze firemní kultury prostřednictvím dotazníkového šetření. Tento výzkum vychází ze základních oblastí podnikové kultury, které byly odvozeny z hlavních principů společnosti, z oblastí nadefinovaných po zhodnocení interních procesů a podmínek formování firemní kultury a z rozhovorů s panem zástupcem jednatele a dalších osob. Na konci této kapitoly dojde k vyhodnocení silných a slabých stránek firemní kultury, které vyplynou ze srovnání výsledných hodnot dotazníku.

### 4.1. Dotazníkové šetření

Dotazník byl zcela anonymní, obsahoval 35 uzavřených otázek, na které bylo možno odpovědět v rozmezí škály hodnocení 1-7, přičemž hodnocení stupněm 1 znamenalo nejnižší stupeň hodnocení a 7 ten nejvyšší. Dotazníky byly distribuovány během jednoho týdne mezi zdravotnický úsek a dále na úsek ředitelství. Do zdravotnického úseku bylo rozdáno 150 dotazníků, přičemž návratnost byla překvapivě vysoká, celkem se jich navrátilo rovných 100. Z ředitelství jsem obdržela celkem 11 vyplněných dotazníků, přičemž tato skupina respondentů byla pouhým doplňkem, pro představu o vizi úseku ředitelství o situaci podnikové kultury. Konečnou podobu distribuovaného dotazníku, včetně jeho vyhodnocení představuje tabulka níže. V prvním hodnotícím sloupci „Žádoucí stav“ se nachází hodnocení sestavené na základě předešlých analýz, upravené o názor pana zástupce jednatele. Dalším podstatným sloupcem, tedy sloupec „ZÚ“, je hodnocení situace zdravotnickým personálem (lékařů a ošetřovatelů). Třetí sloupec „ŘAS“ představuje doplněk dotazníkového šetření a jedná se o pohled na problematiku podnikové kultury úsekem ředitelství. Nakonec sloupec rozdílů v hodnotách žádoucí firemní kultury a kultury vnímané zaměstnanci zdravotnického úseku. Konečná hodnota, která se promítá do hodnocení kultury ředitelství i zdravotníky představuje vážený průměr počtů odpovědí v každém stupni hodnocení.

Tabulka 17: Vyhodnocený dotazník na téma Podniková kultura Nemocnice Ostrov

Č.	Otázka	Žádoucí stav	Reálný stav		Rozdíl ŽS-ZÚ
			ZÚ	ŘAS	
1.	Nové nápady od všech zaměstnanců jsou ve společnosti vítány a bývá jim nasloucháno.	7	4	4	3

2.	Při výkonu práce se preferuje přístup: "táhneme za jeden provaz".	6	5	5	1
3.	Pracovníci jsou hrdí na to, že pracují v takové společnosti, jako je Nemocnice Ostrov. Nemocnice odměňuje a podporuje dobrý výkon pracovníků pomocí určitých benefitů (např. lístky na kulturní, sportovní či jiné akce apod.).	7	5	5	2
4.	Nemocnice odměňuje a podporuje dobrý výkon pracovníků pomocí určitých benefitů (např. lístky na kulturní, sportovní či jiné akce apod.).	6	4	6	2
5.	Převážná většina rozhodnutí jsou rozhodnutí z nejvyššího stupně řízení, tedy pana jednatele.	3	5	6	-2
6.	Pracovní problémy zaměstnanců jsou na pracovišti probírány s nadřazenými vždy se zájmem, respektem a tolerancí.	6	5	5	1
7.	Kvalifikace zaměstnanců je zvyšována prostřednictvím nabídky kurzů a odborných školení.	6	4	4	2
8.	Úspěšně aplikované nápady pracovníků jsou odměňovány a podporovány (např. slovní pochvala, finanční ohodnocení či jiný druh odměny).	7	4	4	3
9.	Školení o změně systému hodnocení a nastavování cílů je jasně a pochopitelně vysvětlováno.	7	5	6	2
10.	Dohody jsou v nemocnici závazné a jejich dodržování samozřejmé.	7	5	5	2
11.	Považuji za dobrý způsob motivace aktuálně implementovaný nový systém hodnocení a odměňování zaměstnanců.	6	3	5	3
12.	Směrnice, normy a pravidla na pracovišti se striktně dodržují.	7	6	5	1
13.	Instrukce a úkoly od nadřízených i od kolegů jsou vždy formulovány a komunikovány jasně. Tzn. informace jsou stručné a jednoznačné.	7	5	5	2
14.	Zaměstnancům bývá udělován vysoký stupeň zodpovědnosti.	6	6	4	0
15.	Společnost dává vhodnou formou nepřetržitě na vědomí základní cíle společnosti, dále pak její misi a vizi.	7	6	6	1
16.	Spolupráce mezi odděleními je na vysoké kvalitní a profesionální úrovni.	7	5	5	2
17.	Nadstandardní výkon je vždy dobře ohodnocen a náležitě odměněn (např.: pochvala, povýšení, finanční odměna, nabídka benefitů aj.).	7	3	4	4
18.	Intranet je velice dobrý komunikační nástroj a denně využívaný.	5	6	6	-1
19.	Úkoly jsou jasně definované a určují přesně, čemu se má kdo věnovat (SMART).	6	5	5	1
20.	Pracovníci neváhají svěřit se s řešením nové či neobvyklé pracovní situace spolupracovníkům a nadřízeným.	5	5	5	0
21.	Na pracovišti probíhá mezi kolegy a nadřízenými otevřená a upřímná komunikace.	6	5	6	1
22.	Pokud se na pracovišti chystají nějaké změny, vždy jsou tyto změny dopředu připraveny a komunikovány prostřednictvím interních školení.	7	5	5	2
23.	Při výkonu práce se pracovníci cítí jako členové týmu.	6	5	5	1
24.	O zaváděných změnách shora je možné diskutovat.	6	3	5	3
25.	Předpisy, směrnice a řády naší nemocnice jsou uloženy na správném místě a každý ví, kde je má hledat.	7	6	5	1

<b>26.</b>	Zvýšení odborných profesních znalostí z iniciativy pracovníků je nemocnicí podporováno (např. poskytnutí dovolené, proplacení cestovního, stravného, části kurzu či jiná forma podpory).	<b>7</b>	<b>4</b>	4	<b>3</b>
<b>27.</b>	Pracovníci v odděleních i mezi odděleními si navzájem, v pracovních záležitostech, vycházejí vstřícně.	<b>7</b>	<b>5</b>	5	<b>2</b>
<b>28.</b>	Zaměstnanci pracují pro Nemocnici Ostrov rádi i nad rámec svého pracovního popisu, a nemají problém pracovat i po pracovní době, pokud si to situace žádá.	<b>6</b>	<b>5</b>	6	<b>1</b>
<b>29.</b>	Pracovníci se se svým problémem svěřují svým nadřízeným a jsou přijímáni s respektem a otevřeností.	<b>7</b>	<b>5</b>	5	<b>2</b>
<b>30.</b>	Rozhodnutí o mimořádné události, které vyžaduje postup k vedení, je provedeno rychle.	<b>7</b>	<b>5</b>	5	<b>2</b>
<b>31.</b>	Nabídka vzdělávacích kurzů a programů je v Nemocnici Ostrov na vysoké úrovni.	<b>7</b>	<b>4</b>	4	<b>3</b>
<b>32.</b>	Pracovní výkon je dostatečně odměňován.	<b>7</b>	<b>3</b>	4	<b>4</b>
<b>33.</b>	Nemocnice Ostrov poskytuje svým klientům kvalitní zdravotní péči.	<b>7</b>	<b>6</b>	6	<b>1</b>
<b>34.</b>	Komunikace mezi pracovníky různých oddělení je dostatečně srozumitelná.	<b>7</b>	<b>5</b>	5	<b>2</b>
<b>35.</b>	Případné konflikty řeší nadřízení.	<b>6</b>	<b>5</b>	5	<b>1</b>

*Zdroj: Vlastní zpracování, 30.03.2014.*

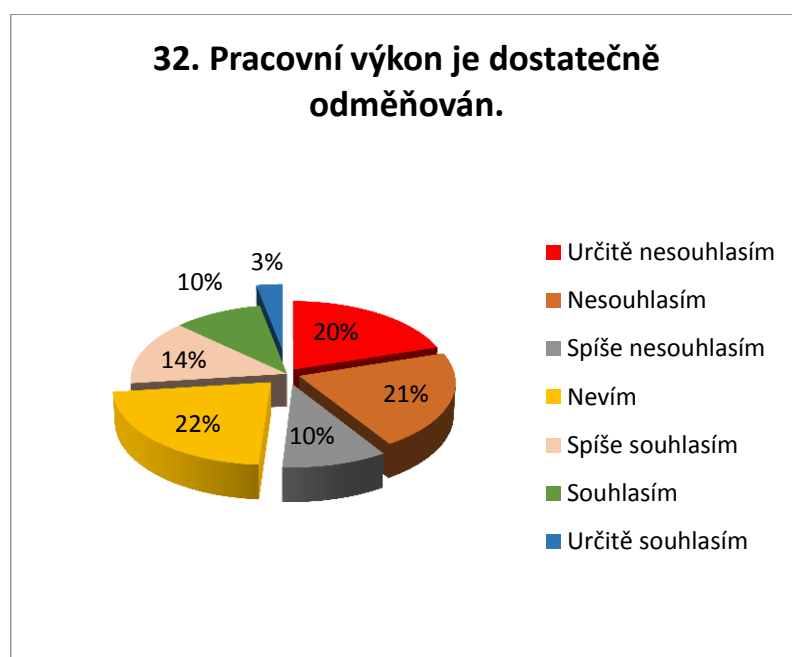
Z tabulky výsledných hodnot můžeme na první pohled vyčíst kladné a záporné hodnoty ve sloupci „Rozdíl ŽS-ZÚ“. Kladné hodnoty představují nedostatečné reálné hodnoty oproti požadovanému stavu a naopak záporné výsledky poukazují na fakt, že je reálných aspektů firemní kultury přebytek nad těmi žádoucími. Dále si můžeme všimnout, že se často setkávají v hodnocení pohledy zdravotnického úseku a úseku ředitelství. Tato shoda je vyšší než 65 %. Znamená to, že vedení společnosti má přehled o tom, v jakém stavu se firemní kultura společnosti nachází. Dále v práci se budeme zabývat pouze oblastmi, které jsou podle dotazníkového šetření nejproblémovější a nejvíce vzdáleny žádoucímu stavu. V poslední části této kapitoly budou nadefinovány silné a slabé stránky firemní kultury vycházející z dotazníkového šetření, na jejichž základě nakonec vypracujeme návrhy řešení situace.

#### **4.1.1. Systém hodnocení pracovního výkonu**

Především z výsledků (rozdílu žádoucího a reálného stavu) otázek č. 8, 11, 17 a 32 můžeme vyčíst značnou nespokojenost zaměstnanců s ohodnocováním a odměňováním jejich pracovního výkonu. Podle výsledků dotazování vychází nový systém odměňování za nejslabší stránku organizace ovlivňující stav její firemní kultury. Tento aspekt dosahuje nejhorších hodnot. Jak bylo zmíněno v práci výše, způsob hodnocení, uznání a

ocenění má vliv na pracovní výkon zaměstnanců, a zvýšení výkonu je jedním z hlavních strategických cílů společnosti, proto je správné hodnocení zaměstnanců tak důležité. Je třeba ve společnosti zavést takový systém hodnocení, který bude spravedlivý, více motivující tak, aby byli zaměstnanci spokojeni se svým zaměstnáním, ctili základní filosofie nemocnice, věděli, že jejich úsilí bude oceněno a tak dbali na vysokou výkonnost, efektivitu a kvalitu při pracovním nasazení. Graf pod tímto textem ukazuje procentuální vyjádření volených stupňů hodnocení otázky č. 32.

Graf 6: Odměňování pracovního výkonu



Zdroj: Vlastní zpracování, 30.03.2014.

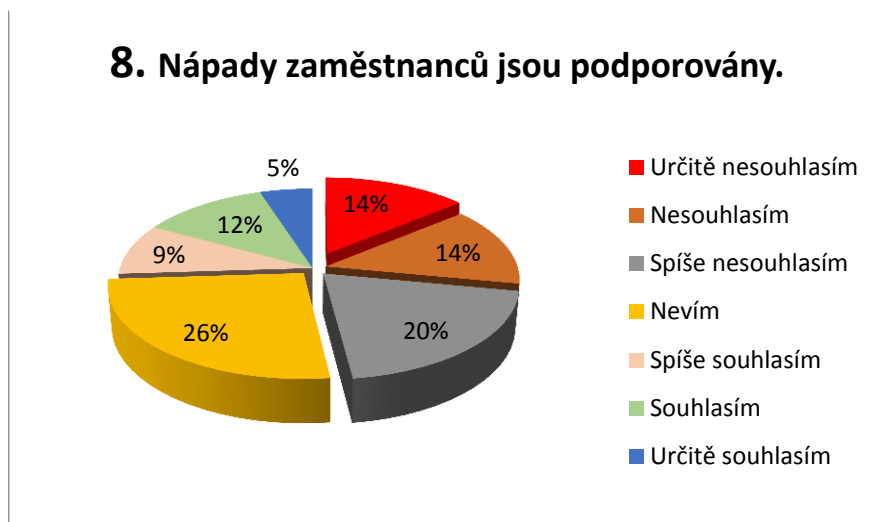
Z grafu hodnocení zdravotnickým personálem otázku odměňování pracovního výkonu vyplývá, že převážná většina, konkrétně 73 % zaměstnanců buď neví, zda je pracovní výkon dostatečně odměňován, nebo volil jednu z možností určitého stupně nesouhlasu. Ti, kteří volili stupeň „nevím“ mohou být zmateni nově aplikovaným systémem hodnocení a ještě nevědí, co je opravdu čeká.

#### 4.1.2. Podpora a motivace k proaktivnímu chování

Ze slov pana zástupce jednatele a provedených analýz vyplývá, že žádoucí ve společnosti je, aby každý zaměstnanec vynakládal proaktivní úsilí při výkonu své práce s vysokou dávkou nápaditosti. Tato kreativita ve společnosti musí být dostatečně

podporována. Proto když se podíváme např. na otázky č. 1 a 8 pak vidíme, že se toto ve společnosti neděje a proaktivní jednání plné nápadů pro řešení situací podporováno dostatečně není. Situaci otázky č. 8 znázorňuje následující graf.

Graf 7: Vyhodnocení otázky č. 8



Zdroj: Vlastní zpracování, 30.03.2014.

Z grafu můžeme vyčíst, že téměř polovina zaměstnanců, tedy 48% zastává přesvědčení, že nápady zaměstnanců žádoucí nejsou a nejsou odměňované a podporované, ani v případě, jsou-li úspěšné.

Je to jeden z hlavních nedostatků, které ovlivňují stav firemní kultury společnosti a její úspěch. Vidíme, že hodnocení těchto otázek dosahují téměř nejhorších hodnot. Zde je velký prostor pro vylepšení situace. Překvapením může být hodnocení ředitelství, které otázky vztahující se k podpoře proaktivního a iniciativního chování zaměstnanců ohodnotilo stejnou bodovou úrovní jako samotní zdravotníci. Je tedy zřejmé, že nedostatků v této oblasti si je vedení společnosti vědomé.

#### 4.1.3. Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců

Oblast vzdělávání a rozvoj zaměstnanců řeší otázky číslo 7, 26 a 31 a vidíme, že ani tyto hodnoty nedosahují uspokojivých hodnot. Naopak dvě z těchto tří otázek dosahují nedostatku v podobě třech rozdílových bodů, přičemž opět je zde situace, kdy ředitelství

s tímto nedostatkem souhlasí a vnímá ho také. Znamená to, že je zde nedostatečně naplňován princip učení se a princip společenské zodpovědnosti. Nedochozí tady k naplňování více strategických cílů perspektivy učení a růstu najednou, což se projevuje samozřejmě v perspektivách nadřazených. Jedná se o porušování jednoho z nejdůležitějších principů. Oproti námi nadefinovanému žádoucímu stavu v této oblasti zaměstnancům chybí širší nabídka vzdělávacích kurzů a akcí a dále pak podpora individuálních iniciativních případů ze strany zaměstnavatele při jejich zvyšování kvalifikace a rozvoji.

#### **4.1.4. Komunikace**

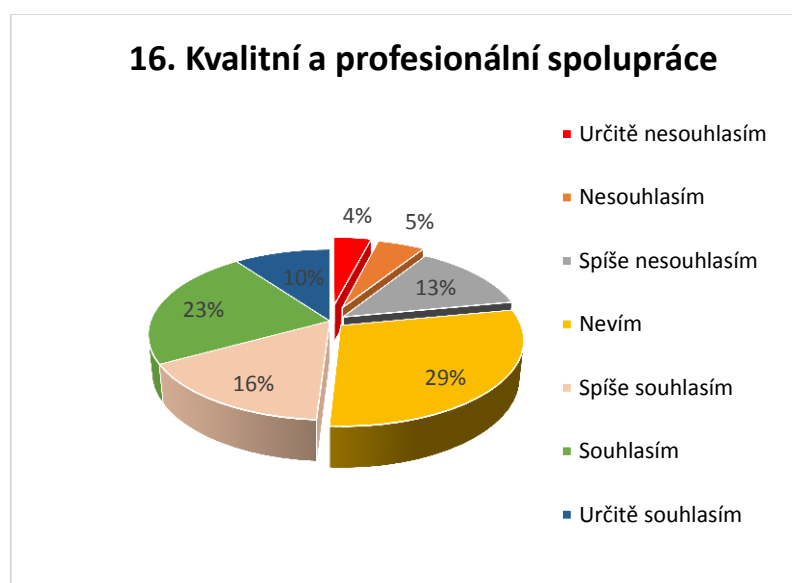
Otázek na komunikaci je v dotazníku více, ovšem přímo se jí věnuje pozornost především v otázkách číslo 6, 13, 18, 21, 29 a 34. Výsledky nám říkají, že ne vždy jsou problémy zaměstnanců řešeny s nadřízenými s respektem, tolerancí a otevřeností. Alespoň ne na takové úrovni, na jaké si přeje řízení společnosti a která je žádoucí i z hlediska provedených analýz. Je zde prostor pro zvýšení empatických dovedností s vyšší mírou otevřenosti vedoucích ke svým podřízeným. Dále zaznamenáváme neuspokojivé výsledky u komunikování úkolů, ne vždy jsou jasné a srozumitelné. Špatně komunikované úkoly vedou ke snižování pracovního výkonu a kvality poskytovaných služeb. Dochází tak k porušování principu vnitropodnikového řízení a principu společenské odpovědnosti. Velkou komunikační bariéru zaznamenáváme mezi jednotlivými odděleními a ve vzájemné komunikaci mezi nimi. Respondenti se vyjádřili, že mezi odděleními si dostatečně nerozumějí. Prvek komunikace, na který si společnost musí dát pozor, ačkoli zatím problém není veliký a není tolik patrný, je využívání elektronických komunikačních nástrojů na pracovišti. Otázka č. 18 se věnuje užítku a využití intranetu na pracovišti. Je to jedna ze dvou oblastí hodnocených záporným rozdílovým bodem, tedy přebytkem reálného stavu nad žádoucí, který v tomto případě uvedl sám pan zástupce jednatele. Žádoucí stupeň využívání intranetu je nastaven na hodnotě 5 a to z důvodu nebezpečí náhrady osobní komunikace komunikací elektronickou. Využívání elektronického komunikačního nástroje je tedy nadbytečné.



#### 4.1.5. Týmová práce

V práci jsme již definovali proč je týmová práce v této společnosti tolik důležitá. Z otázek č. 2, 16, 23 a 27 můžeme vyčíst, že obecně zaměstnanci chápou, že jsou jeden tým a že se od nich přístup k práci ve formě spolupráce očekává. Problém nastává tehdy, jedná-li se o spolupráci mezi odděleními. Situaci nastiňuje podrobné zpracování otázky v grafu č. 10.

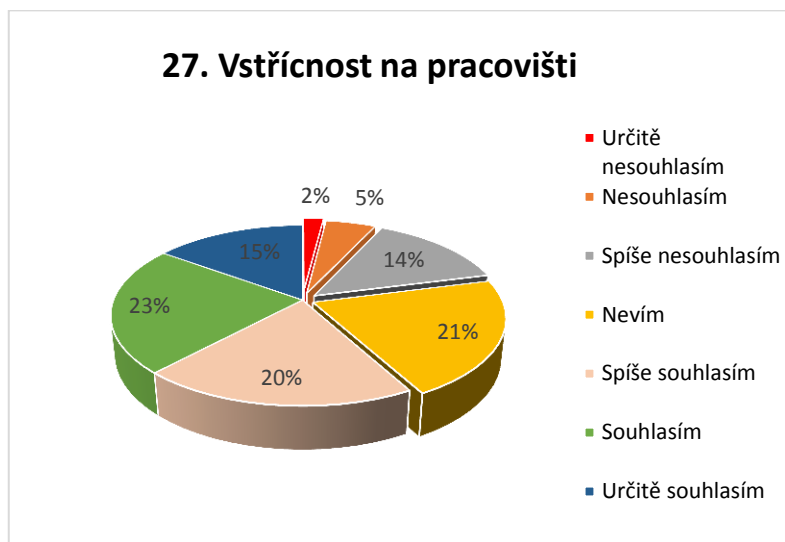
Graf 8: Vyhodnocení otázky č. 16



Zdroj: Vlastní zpracování 30.03.2014

Výzkum nám potvrdil, že tato spolupráce není na vysoké kvalitní a profesionální úrovni. Kladně v prospěch vysoké kvality spolupráce smýšlí pouze 49 % dotazovaných. Domnívám se, že neuspokojivá úroveň týmové práce mezi odděleními se odvíjí od nízkého stupně srozumitelné komunikace mezi nimi a z nastavených vztahů mezi odděleními, které jsou charakteristické vysokým stupněm formálnosti. Dalším faktorem ovlivňujícím úspěšnou spolupráci mezi odděleními může být, že si pracovníci mezi sebou, ale i mezi odděleními nevycházejí dostatečně vstřícně v pracovních záležitostech. Vstřícnost na pracovišti, tedy v odděleních i mezi nimi, znázorňuje následující graf.

Graf 9: Vyhodnocení otázky č. 27



Zdroj: Vlastní zpracování 30.03.2014.

Graf poukazuje na to, že pouze 58 % zaměstnanců má vnímá vztahy na pracovišti za vstřícné. Tato otázka a její výsledek poukazuje na nedostatečně stmelený tým a špatné kolegiální vztahy na pracovišti. Jelikož každé oddělení je vždy naprosto identické a odlišné od všech ostatních, vzájemnou rivalitu mezi odděleními zde vylučují.

#### 4.1.6. Styl řízení

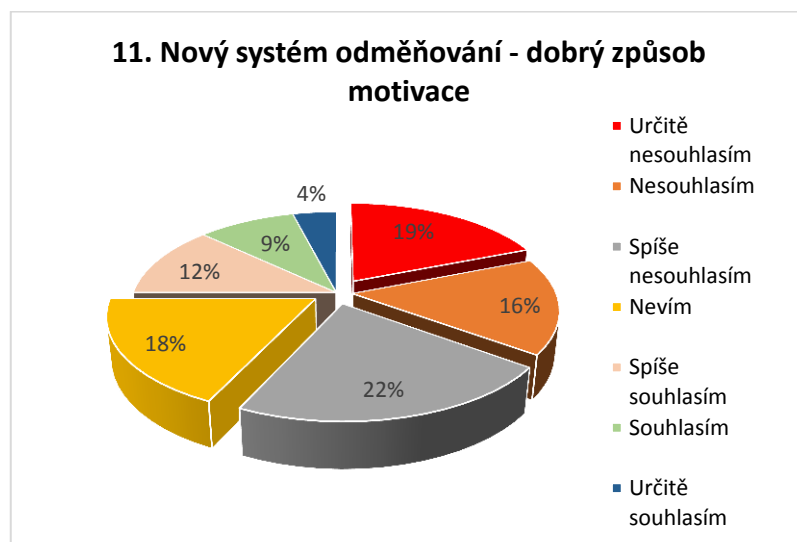
K této oblasti jsou adekvátní otázky č. 5, 12, 14, 19, 24, 30 a 35. V práci již bylo uvedeno, že pro podporu ostatních oblastí firemní kultury a úspěch celé společnosti je žádoucí vyšší stupeň decentralizace pravomocí a svěření důvěry zaměstnancům na všech úrovních. Základ úspěchu v decentralizaci moci, tedy směrnice, pravidla a různé řády má společnost podchycený. Správně nastavená pravidla, normy a postupy zajistí, že zaměstnanci budou jednat podle stanov společnosti v pravidelně se opakujících a známých situacích. Decentralizace ovšem znamená svěřit zaměstnancům důvěru především v těch situacích, které pravidelně se opakující nejsou a dát jim tak moc rozhodnout o řešení dané situace. Na otázce č. 5 vidíme, že většina rozhodnutí vychází z centra moci, tedy od pana jednatele. Žádoucí stav, stanovený na základě názoru pana Lokajíčka a s přihlédnutím k výsledkům analýz, je o dva rozdílové body nižší, nežli ten reálný. U posuzování ředitelství je tento rozdíl dokonce 3 body. Je zde tedy vidět velký prostor pro vyšší stupeň decentralizace. Pokud se podíváme na otázku č. 24, můžeme sledovat, že na diskutování zaváděných změn mají jiný názor zdravotníci a jiný

ředitelé. Je to z toho důvodu, že ředitelé mají ve společnosti roli „rádčů“, kdy s nimi jednatel jedná a radí se o budoucích jednáních a změnách. Se zdravotníky, jako pracovníky na nižší úrovni se již o změnách příliš nediskutuje a v tomto případě se užívá direktivní styl řízení. Nezájem o názor zaměstnanců považují za demotivační. Nízký stupeň decentralizace už jen potvrzuje výsledek otázky č. 30, která říká, že rozhodnutí o záležitosti postoupené organizační strukturou vzhůru k vedení není prováděno dostatečně rychle.

#### 4.1.7. Řízení změn

Otázky týkající se řízení změn byly do dotazníkového šetření zařazeny především pro potřebu zpětné vazby pro management nemocnice. Nyní je v nemocnici implementován nový systém hodnocení a odměňování zaměstnanců a zpětná vazba by měla zajistit pohled na vnímání tohoto nového systému samotnými zaměstnanci. Pokud by tato změna a tedy implementace nového systému byla řízena správně, mělo by sklízet také kladné ohlasy u samotných zaměstnanců, kterých se tato změna nejvíce týká. Z otázky č. 11 vyplývá, že zaměstnanci spíše nepovažují za dobrý způsob motivace tento nový systém hodnocení a odměňování. Jejich postoj znázorňuje také graf č. 11.

Graf 10: Vyhodnocení otázky č. 11



Zdroj: Vlastní zpracování 30.03.2014

Přičemž je zřejmé, že pro kladně hodnocenou odpověď se rozhodlo pouze 25 % respondentů, 18 % má neutrální postoj k hodnocení nového systému odměňování a

zbytek zaměstnanců s novým systémem jako dobrým způsobem motivace evidentně nesouhlasí. Je možné, že jejich postoj je způsoben pouze špatným řízením změn a nevhodnou komunikací této změny zaměstnancům. Vedení společnosti se domnívá, že změnu komunikovalo téměř dostatečně, zaměstnanci už ale mají pocit horší a srozumitelnost školení o změně systému hodnocení a odměňování ocenili v průměru pouze stupněm 5, přičemž požadovaný stupeň je 7. Další otázka, tedy otázka č. 22, pouze potvrzuje, že změny nejsou dostatečně plánovány, připravovány a komunikovány. A jak už bylo řečeno výše, o zaváděných změnách se se zaměstnanci příliš nediskutuje a uplatňuje se direktivní styl řízení, což příliš nepodporuje integraci zaměstnanců s činností společnosti.

#### **4.1.8. Identifikace zaměstnanců se společností**

Výsledky dotazování nám ukazují, že společnost relativně dobře, ne však dostatečně, komunikuje své základní strategické cíle, vizi, misi a svou filosofii. Zaměstnanci tyto cíle a cestu jejich naplňování znají, ne vždy se s nimi ovšem ztotožňují. Na otázku č. 3, zda jsou pracovníci hrdí na to, že pracují ve společnosti NEMOS PLUS odpověděli jak zdravotníci, tak i ředitelé na úrovni hodnocení 5. Nemocnice je určitě zařízením, kde by odpověď každého měla být, a žádoucí je aby byla, za 7 bodů. Soudím, že se zde nejedná o chybu v nastavení strategických cílů, či jiných strategických prvků. Tento postoj zaměstnanců je odvozen od podnikové kultury a jejího celkového nastavení. Přesvědčení o tom, že společnost poskytuje klientům kvalitní zdravotní péči je nutno napravit a zvýšit, stejně tak, jako identifikaci zaměstnanců se základními strategickými prvky. (Vycházeli jsme z otázek č. 3, 15, 19, 28 a 33).

## **4.2. Silné a slabé stránky podnikové kultury NEMOS PLUS**

Ve vztahu k žádoucí firemní kultuře byly odhaleny silné a slabé stránky stávající firemní kultury. Tyto jsou stručně zaznamenány níže:

### **4.2.1. Silné stránky**

- Nemocnice v pěkném přírodním prostředí
- Nastavení norem, řádů, směrnic a pravidel

- Povědomí o nutnosti vylepšení firemní kultury
- Spolupráce mezi úsekem zdravotnickým, personálním a úsekem ředitelství
- Jasně definované základní prvky strategie – vize, mise, cíle společnosti
- Dlouholetá tradice a dobrá pověst nemocnice
- Otevřená komunikace na pracovišti
- Kvalitní personál s ambiciózními cíli na ředitelství, v čele s panem jednatelem

#### **4.2.2. Slabé stránky**

- Zájem o názory zaměstnanců
- Direktivní styl řízení a přílišná centralizace moci
- Nabídka vzdělávacích kurzů a podpora individuálních aktivit v oblasti vzdělávání
- Manažerské komunikační dovednosti vedoucích pracovníků
- Nadmíra užívání elektronických komunikačních nástrojů
- Spolupráce mezi odděleními
- Systém hodnocení a odměňování zaměstnanců
- Řízení změn
- Komunikace základních strategií
- Nevhodné umístění oddělení ambulance
- Nedostatek nehmotných artefaktů v podobě akcí a událostí pro zaměstnance a veřejnost podporující vztahy s nimi

Dotazníkovým šetřením zjištěné slabé stránky společnosti, podložené propojením strategických cílů s principy podnikové kultury společnosti, analýzou interních procesů podle Scheina, a názory pana inženýra Lokajíčka, budou v práci dále rozebírány. V poslední kapitole diplomové práce budou navrženy kroky, které tyto slabé stránky eliminují pro vylepšení firemní kultury a pro její postup k žádoucímu stavu. K úspěšné implementaci změn firemní kultury pak napomohou společnosti její silné stránky podnikové kultury.

## 5. NAVRŽENÍ KROKŮ PRO POSUN PODNIKOVÉ KULTURY K ŽÁDOUCÍ FORMĚ

„Kultura organizace bezprostředně rozhoduje o ekonomické úspěšnosti podniku a spolu se strategií je faktorem konkurenceschopnosti.“<sup>19</sup> Podniková kultura je jedním z nástrojů, jak ujednotit chování a jednání zaměstnanců, a procesům napříč společností udat nějakou formu a řád. V celé této práci je vidět, jak podniková kultura ovlivňuje, prostřednictvím správně nastavených procesů, úspěšné dosahování strategických cílů. Těchto je dosahováno pouze v případě, že kultura společnosti není ve vzájemném konfliktu se strategií, ale naopak je-li s ní v souladu. V této poslední kapitole diplomové práce bude vypracováno několik návrhů, které nejsou v rozporu se strategií společnosti, ale naopak v harmonii s ní, při jejichž aplikaci dojde k posunu podnikové kultury společnosti k žádoucímu stavu, který byl definován v předchozích kapitolách.

### 5.1. Návrh č. 1: Podpora zájmu o názory zaměstnanců

Pro vylepšení situace navrhuji implementaci systému pro řízení inovačních návrhů zaměstnanců, který je založen na ideologii „Management 2.0“. Jedná se o teorii Garyho Hamela, pro kterého při řízení úspěšné společnosti není nejpodstatnější zákazník, ale zaměstnanec, který je se zákazníky v přímém kontaktu a tak zná jejich každodenní požadavky a potřeby nejlépe. Gary Hamel tvrdí, že inovace se nerodí na vrcholu manažerské pyramidy, ale právě na úrovni nejnižších zaměstnanců. Proto je nutné s těmito zaměstnanci komunikovat a naslouchat jejich nápadům a připomínkám. Model Garyho Hamela v jeho prezentaci s názvem „Reinventing management for the 21st century“ vychází ze 3 základních výzev plynoucích z dnešního vývoje podnikatelského prostředí. Tyto tři výzvy jsou následující:

#### 1) Zrychlený stupeň změn – exponenciální křivka vývoje

- Gary Hamel zdůrazňuje, že v minulosti jsme nebyli nuceni čelit změnám tak náhlým, rychlým a významným. V dnešní době mají změny a vývoj inovací křivku exponenciálního tvaru a je nutné se této křivce přizpůsobit při řízení společnosti.

---

<sup>19</sup> MAYEROVÁ, M, J RŮŽIČKA a J RAISOVÁ. *Firemní kultura*. Plzeň: Fakulta ekonomická, ZČU v Plzni, 1998.

- 2) **Hyperkonkurence s mizivým stupněm bariér**
  - Z této výzvy vyplývá, že jediný způsob, jak porazit konkurenci a obstát v konkurenčním prostředí, je prostřednictvím inovací. Společnost musí být více adaptibilní na změny a flexibilní, musí být kreativní a inovativní.
- 3) **Znalosti jsou obchodovatelnou komoditou**
  - Touto výzvou se má na mysli důležitost znalostí pro společnost. Nositeli těchto znalostí jsou samozřejmě samotní zaměstnanci podniku a je důležité starat se o to, aby tyto znalosti byly na vysoké úrovni, a především si tyto znalosti udržet. Největší hrozbou v této oblasti je odliv znalostí ke konkurenci. Gary Hamel také tvrdí, že není tolik podstatné to, jaký typ znalostí má podnik aktuálně k dispozici, ale jak rychle je podnik schopný vytvářet znalosti nové, přičemž důležité je zde slovo VYTVÁŘET.<sup>20</sup>

#### **5.1.1. Návrh č. 1 a): Systém řízení návrhů**

**Cíl:** Integrace zaměstnanců do strategického smýšlení společnosti, zájem o strategii a dobrovolné osvojování strategie a jejích prvků, projevení zájmu o zaměstnance a jeho názor. Úspěch společnosti skrze skutečně potřebné inovace.

Nový systém pro řízení návrhů a nápadů zaměstnanců pracuje na principu sdělování těchto návrhů nadřízeným osobám zaměstnancem, přičemž nadřízený má 24 hodin čas na vyřízení tohoto návrhu. Pokud jej do 24 hodin nezpracuje, pak tento návrh postupuje výše po organizační struktuře. Toto 24 hodinové omezení je obsahem metody Garyho Hamela, pro potřeby naší společnosti bychom neaplikovali tak přísně předepsaný časový limit a stanovili bychom tuto hranici pro vyřízení na 48 hodin. Ovšem s dodržováním určitého časového limitu souhlasím. Důležité je ovšem zajištění, že se s návrhem bude pracovat a všichni zaměstnanci tak budou motivováni se s návrhy dělit s nadřízenými.

#### **Postup při aplikaci nového systému:**

- 1) Jmenování zodpovědného týmu za nový systém
- 2) Podrobné definování procesů nového systému (3 týdny)

---

<sup>20</sup> HAMEL, Gary. Reinventing management for the 21st century. In: *Youtube* [online]. 20.04.2014[vid. 20.05.2011]. Dostupné z: <https://www.youtube.com/watch?v=aodjgkv65MM>

- 3) Vytvoření dokumentu – směrnice zaznamenávající procesy (3 týdny)
- 4) Školení zaměstnanců na nový systém (4 týdny)
- 5) Implementace nového systému řízení návrhů
- 6) Hodnocení aplikovaného systému

Pro podporu pracovníků v jejich kreativním smýšlení bude dobré dále zavést systém odměňování úspěšně implementovaných návrhů zaměstnanců. Mohlo by se jednat o finanční odměny, pochvaly či nějaký druh benefitu. Je nutné, aby tým pracující na novém systému vypracoval přehled odměn za úspěšné návrhy.

Odpovědnost za tento nový systém řízení návrhů je svěřena do rukou manažerky kvality, která celý projekt povede a spolupracovat na něm bude s personálním oddělením. Celkový čas potřebný k implementaci a realizaci tohoto návrhu je 2,5 měsíce.

#### **5.1.2. Návrh č. 1 b): Instalace tabulí IdeaTables, tzv. iTables**

**Cíl:** Brainstorming nápadů zaměstnanců, zachycení toku myšlenek, podpora inovativnosti společnosti, zvýšení spokojenosti zákazníka, otevřenost k názorům zákazníků, podpora proaktivity, iniciativy, inovativnosti.

Nápady vznikají v různých situacích a nejen při výkonu práce. Často člověk nějaký nápad má, nebo alespoň nějaký podnět pro řešení a potřebu nějaké inovace, ale neví přesně, jak tento podnět zachytit a jak jej zpracovat. V řadě případů potřebuje ve svém zamýšlení nějak „postrčit“, aby dospěl ke správnému řešení. Proto je zapotřebí, aby se lidé ve společnosti scházeli a své problémy a nápady debatovali. Z vlastní zkušenosti vím, že pokud jsou zaměstnanci v prostorách společnosti a mají volný čas mezi pracovním výkonem a tento čas tráví ve skupinkách, odhaduji, že z 80 % tohoto času tráví diskusemi o pracovních záležitostech. Při těchto diskusích vznikají také nové nápady a inovace. Proto budou v prostorách nemocnice instalovány, na místech kde se lidé scházejí, tzv. IdeaTables, nebo česky tabule nápadů, kde bude moci každý zaměstnanec svůj nápad vyvěsit a tento příspěvek pak budou moci ostatní zaměstnanci a kolegové doplnit. Tabule budou magnetické, a příspěvky budou zaznamenány na magnety s bílou plochou pomocí speciálních fixů.



### **Místa, kde budou iTables instalovány:**

- Nemocniční jídelna, do úhlu kde je na ni vidět z fronty čekající na vydání jídla
- Kavárna NEMOS CAFÉ
- Prostor vyhraněný pro kuřáky
- Jednací místnosti

V následující tabulce je zaznamenán návrh základních pravidel tohoto nového systému řízení nápadů.

iTables budou instalovány i pro širokou veřejnost do čekáren před odděleními a do prostor vyhraněných odpočinku a návštěvám. iTables budou jasně označené a budou dávat jednoznačně najevo, zda slouží zaměstnancům či zákazníkům. U zákazníků budou iTables spíše taková kniha přání, nápadů, vyjádření spokojenosti a připomínek. Význam této tabule jim bude komunikován prostřednictvím webové sítě, regionálního televizního vysílání a samozřejmě v prostorách nemocnice.

Odpovědnost za nákup a instalaci iTables převezme administrativní pracovníce personálního úseku. Odpovědnost za školení pracovníků o novém systému sběru nápadů budou mít vrchní sestry jednotlivých oddělení, kterým bude tento systém představen na poradě vrchní sester náměstkem ošetrovatelského úseku. Lékařům bude systém iTables představen a školen na jejich poradě náměstkem lékařského úseku. Nový systém může být realizován během dvou týdnů, kdy bude zajištěno, že s ním budou seznámeni všichni zaměstnanci.

### **5.1.3. Návrh č. 1 c): Zavedení systému dotazování**

**Cíl:** Odhalení nedostatků a silných stránek v různých oblastech, přehled o názorech, potřebách a postojích zaměstnanců, pohled na situaci očima zaměstnanců.

Náš výzkum potvrdil, že zaměstnanci jsou ochotní dělit se o své názory s vedením společnosti. Návratnost dotazníků v termínu byla téměř 70 % a po termínu se navrátilo dalších 15 dotazníků, návratnost by byla tedy 76 %. Je zde vidět potenciál kvalitní zpětné vazby managementu společnosti. Nemocnice Ostrov tedy zavede výzkumné techniky například v podobě:

- 1) Plošného dotazníkového šetření

- 2) Rozhovory focus groups
- 3) Osobní dotazování
- 4) Ankety
- 5) Elektronické dotazování
- 6) Standardizovaný rozhovor

Soustavný a aktivnější systém dotazování bude zařazen do popisu pracovní pozice manažerka kvality, která bude zodpovědná za jeho nastavení. Management společnosti bude požadovat konečnou podobu soustavného systému dotazování za jeden měsíc, tak aby po doladění nedostatků bylo možno tento nový systém aplikovat za celkový čas jednoho a půl měsíce. Při konkrétních výzkumných akcích budou sestavovány výzkumné týmy, které se budou podílet na distribuci nástrojů šetření a na jejich následném sběru. Při dotazování prostřednictvím elektronických komunikačních kanálů bude do projektu zainteresována a odpovědnost za sestavení vhodného elektronického nástroje převezme společnost NEMOS NET. Na vyhotovení tohoto nástroje a jeho integraci do intranetu má NEMOS NET 4 týdny času.

## 5.2. Návrh č. 2: Zvýšení stupně decentralizace

V minulých kapitolách jsme se dozvěděli, že potřeba decentralizace je v ostrovské nemocnici jedna z nejdůležitějších oblastí k řešení a vylepšení. Bylo také zmíněno, pro jaký druh organizací se decentralizace pravomocí hodí a že námi zkoumaná společnost splňuje všechny čtyři kritéria, tedy je pro decentralizaci pravomocí vhodná. Pro zavedení vyššího stupně decentralizace doporučuji nový systém určující pravomoci a zodpovědnosti, jehož **cílem** bude:

- Osvobodit top management od řešení provozních záležitostí
- Realizace zaměstnanců prostřednictvím řešení úkolů větší náročnosti
- Participace zaměstnanců na úspěchu společnosti
- Vyšší stupeň flexibility
- Snížení nákladů
- Zkvalitnění služeb
- Snížený stupeň byrokracie
- Rychlost jednání

- Spokojenější proaktivní zaměstnanec

#### **Proces zavedení systému decentralizace:**

- 1) Svolání porady ředitelství s náměstkyněmi jednotlivých oddělení nemocnice
- 2) Určení osob odpovědných za nastavení přehledu pravomocí pro jednotlivá oddělení – většinou náměstkyně oddělení, jejichž odpovědnost se dále rozpadá na vedoucí jednotlivých oddělení (vrchní sestry pro sestry a primáři pro lékaře)
- 3) Nastavení pravomocí jednotlivých oddělení zodpovědnými osobami, náměstkyněmi a vedoucími jednotlivých oddělení, a následné přesné určení pracovních pozic zodpovědných za tyto pravomoci (3 týdny)
- 4) Komunikace přehledů pravomocí za jednotlivá oddělení top managementu
- 5) Schválení/zamítnutí navržených pravomocí top managementem, jejich doplnění (4 týdny)
- 6) Školení personálu připravující na nový decentralizovaný systém (4 týdny)
- 7) Administrace přehledů pravomocí pro jednotlivé pozice (4 týdny – běží zároveň se školením)
- 8) Distribuce přehledů pravomocí osobám na konkrétních pracovních pozicích (2 týdny)
- 9) Realizace systému decentralizace – Celkový čas potřebný pro implementaci systému dotazování je 11 týdnů

U zavedení nového systému týkajícího se decentralizace pravomocí se jedná o interní finančně nenáročnou záležitost. Decentralizace pravomocí a řízení inovací ve společnosti bude už jen podporovat změnu stylu řízení. Tedy z direktivního stylu, kdy názory zaměstnanců nemají velkou váhu při rozhodování, bude povolna přecházet na styl demokratický. Tento styl se vyznačuje tím, že vedoucí si vyslechne názory podřízených a na těchto názorech mu záleží. Po zvážení připomínek a úsudků nakonec rozhodne a odpovědnost přebírá právě on, samotný vedoucí.

#### **5.3. Návrh č. 3: Nabídka vzdělávacích kurzů a podpora individuálních aktivit v oblasti vzdělávání**

Z výzkumu vyplynulo, že je nabídka vzdělávacích akcí pro zaměstnance nedostatečná. Nemocnice Ostrov je akreditované středisko, které by mělo jít vzorem v oblasti

vzdělávání, je tedy nutné zajistit vysoký stupeň kvalitního programu vzdělávání a rozvoj zaměstnanců. Proto navrhuji řešení k nápravě situace v podobě dvou následujících variant:

### **5.3.1. Návrh č. 3 a): Optimalizace nastavení vzdělávacích akcí**

**Cíl:** Efektivní zvyšování kvalifikace zaměstnanců, zvyšování kvality poskytovaných služeb, morální rozvoj zaměstnanců, eliminace neefektivně investovaných financí do vzdělání zaměstnanců.

Neuspokojivá situace v nastaveném programu vzdělávání je zaviněna nedostatečnou hloubkou odborných lékařských a ošetrovateľských znalostí osoby, která tento program nastavuje. Tyto programy bývají nastavovány personálním oddělením, které doladuje detaily zvolených akcí s vedoucím oddělení, kterého se tato akce týká. Iniciativa musí být vyvíjena primárně ze strany zdravotních pracovníků, jelikož se jedná o skutečné odborníky ve svém oboru, sami nejlépe vědí, který druh akcí je pro jejich profesi žádoucí zařadit do programu. Navrhuji ve společnosti zavést nový systém nastavování vzdělávacích akcí, který bude vypadat následovně:

- 1) Vysvětlení vedoucím personálního, zdravotnického a finančního úseku úmysl a hlavní cíle nově zaváděného systému. (1 týden, odpovědnost top management)
- 2) Vymezení finančních prostředků a tedy rozpočtů na vzdělávání pro jednotlivá oddělení na konkrétní časové období - dlouhodobé rozpočty a z nich vycházející krátkodobé. (4 týdny, odpovědnost náměstek finančního úseku)
- 3) Zadání jednotlivým oddělením úlohy „zpracování návrhů vzdělávacích programů“ pro všechny pracovní pozice. Důležitý je zde směr od zdravotnického personálu, přes jejich vedoucí k personalistům a ne naopak. (3 týdny, odpovědnost přímý nadřízený a následně náměstek úseku)
- 4) Určení odpovědné osoby personálního úseku a odpovědné osoby za zdravotnický úsek, které za nastavené programy budou zodpovídat. Váha zodpovědnosti 50% na 50%.
- 5) Předání návrhů personalistovi a osobě zodpovědné za zdravotnický úsek k diskuzi a odsouhlasení návrhů. (4 týdny, odpovědnost personalista pro vzdělávání pro ošetrovateľský úsek, personalista pro vzdělávání lékařský úsek, náměstek ošetrovateľského úseku, náměstek lékařského úseku)

6) Vrácení nesouhlasných návrhů k přepracování. (2 týdny)

Celkový čas potřebný pro možnou implementaci optimálního nastavení systému vzdělávání je 14 týdnů. Nejdůležitější je zde podstata iniciativy samotných pracovníků.

**5.3.2. Návrh č. 3 b): Zařazení do nabídky akce vedoucí k rozvoji zaměstnanců, nevážící se přímo na pracovní výkon**

**Cíl:** Rozvoj znalostí, schopností a dovedností zaměstnanců, benefit pro zaměstnance, zvýšení kladného postoje zaměstnanců ke svému zaměstnavateli, vyšší ochota zaměstnanců naslouchat společnosti.

Vzdělávací akce nevážící se přímo na pracovní výkon jsou velice vhodným doplňkem benefitů poskytovaných zaměstnancům společnosti. Pokud poskytneme zaměstnancům akci, která přímo nesouvisí s jejich pracovním výkonem, budou mít pocit, že zaměstnavateli na jejich spokojenosti opravdu záleží. Pokud dá nemocnice něco navíc svým zaměstnancům, pak zaměstnanci budou dělat totéž nazpět. Tyto mimoprofesionální vzdělávací či rozvíjející akce nebudou vždy podporovány formou finančního proplácení, ovšem samotná organizace takovéto aktivity je určitým druhem podpory, kterou zaměstnanec vnímá. Nemocnice disponuje volnými kapacitami, které by mohli být využity pro konání pravidelných vzdělávacích akcí. Návrhy pravidelných vzdělávacích akcí a akcí rozvíjející osobnost jsou následující:

- Organizace a podpora jazykových kurzů v zasedacích místnostech
- Kurzy malování, aranžování květin či filmový kroužek v prostorách jídelny
- Odpolední kroužek „Kamarád přírody“ pro děti zaměstnanců (využití blízkého přírodního parku a nedalekých přírodních stezek)

Jedná se pouze o návrhy, které nastiňují, jak by se společnost mohla bezplatně angažovat na rozvoji svých zaměstnanců ve volném čase. Při zorganizování kroužku či vzdělávací akce společnost nepřijde o žádné velké finance. Využívané budou prostory nemocnice, tedy nehrozí žádné náklady z pronájmu prostor. Zaměstnanci si budou takovýto druh aktivit hradit sami. Kurzy budou levné, bude nutno zaplatit pouze vedoucího kurzu. Doporučuji, před zahájením organizace konkrétní rozvojové akce provést šetření mezi zaměstnanci a zjistit, o jaký druh akcí a kurzů mají zaměstnanci největší zájem. Šetření je vhodné realizovat pomocí dotazníku a zodpovědnost za něj

ponese manažer kvality, stejně jako za celý projekt. Na tomto projektu bude spolupracovat s administrativní pracovnící personálního úseku a vedoucím personalistou.

#### **5.4. Návrh č. 4: Zvýšení úrovně manažerských měkkých dovedností**

**Cíl:** Vylepšení vztahů a komunikace mezi zaměstnanci a jejich nadřízenými, vyšší stupeň otevřenosti v komunikaci a vztazích na pracovišti, zvýšení úrovně kolegiálnosti a týmové práce, motivace pracovníků jejich nadřízeným, předcházení a řešení konfliktů.

Z výzkumu vyplynuly nedostatky v komunikaci a přístupu nadřízených k zaměstnancům. Jak bylo řečeno, je nutné, aby nadřízení byli ke svým podřízením otevření, jednali s nimi s dostatečnou dávkou empatie, úcty a trpělivosti. Následující návrh pomůže k řešení situace:

Vedoucí pracovníci absolvují školení na komunikaci a přístupu k zaměstnancům. Školení budou obsahovat témata z následujících oblastí:

- Vedení lidí
- Asertivita
- Hodnocení zaměstnanců
- Motivace zaměstnanců
- Řešení konfliktů
- Společenská etika pro manažery
- Rozvoj osobnosti zaměstnanců
- Otevřená komunikace

Školení se bude týkat jak top managementu, tak vedoucích pracovníků, tedy náměstků z léčebných a ošetrovatelských úseků, úseku personálního, úseku obchodu a služeb i hospodářsko-technického a stravovacího úseku. Nejedná se o jednorázovou akci, ale spíše o zavedení soustavného systému školení měkkých dovedností manažerů, které povede k nastavení firemní kultury zaměřené na vztahy a zájem o zaměstnance. Tento nový systém povede k vyšší spokojenosti zaměstnanců, kteří po implementaci tohoto

systemu budou ochotni více participovat na základních strategiích společnosti, což povede ke zvýšení kvality poskytovaných služeb a tedy celkovému úspěchu společnosti.

#### **Kroky pro zavedení školení manažerských dovedností:**

- Sestavení seznamu školených osob
- Vymezení finančních prostředků dostupných pro realizaci školení (1 týden, odpovědnost finanční náměstek)
- Analýza externích školících společností (2 týdny, odpovědnost manažer kvality)
- Předložení výsledků analýz jednatelem společnosti a náměstkovi finančního úseku
- Výběr školící instituce (1 týden)
- Zajištění prostor pro konání pravidelných školících akcí (doporučen Engadin)

Konkrétní školící akce se budou moci sjednávat již za 4 týdny, implementace tohoto návrhu není časově nijak zvláště náročná. Nejdůležitější je výběr správné, tedy kvalitní školící instituce.

#### **5.5. Návrh č. 5: Podpora osobní komunikace**

**Cíl:** Omezení užívání elektronických nástrojů pro komunikaci, podpora otevřené přímé komunikace, navazování a udržování přátelských vztahů na pracovišti, podpora sdílení ideí, inovativnost.

IT technologie jsou dobrým komunikačním nástrojem, většinou ale v podmínkách, kdy vysílatel a příjemce informace nejsou navzájem v takové blízkosti, aby spolu mohli komunikovat osobně, nebo v případě, že je lepší pro uchování informace elektronický způsob komunikace, či je zapotřebí rozeslat informaci více osobám najednou. Pokud důvodem pro elektronickou komunikaci není ani jeden ze tří uvedených příkladů, pak elektronická komunikace k přenosu informace (myšleno e-mail) není žádoucí a to především z toho důvodu, že se vytrácí osobní kontakt z pracovního prostředí. Nedochozí k navazování pracovních přátelských vztahů a relací a navíc společnost ztrácí inovativnost, která vzniká při setkávání osob. Společnost své zaměstnance nabádá k dodržování zásad elektronické komunikace při psaní e-mailů. Návrhem je dopracování zásad, kdy se elektronická komunikace používá a v kterých případech je tento způsob komunikace nevhodný. Zodpovědným oddělením za nastavení těchto

pravidel bude manažer kvality ve spolupráci s IT firmou NEMOS NET a na vypracování dokumentu bude stanoven jeden měsíc časového prostoru. Jelikož se tato komunikace týká pouze těch osob, které k výkonu své práce e-mailovou komunikací využívají, a těchto pracovníků je ve společnosti přibližně 100, budou jim nová pravidla komunikována prostřednictvím hromadného školení (2x po padesáti osobách), jehož programem bude:

- Výhody elektronické komunikace ve formě e-mailů
- Nevýhody tohoto typu komunikace
- Důvody zavedení pravidel, objasňujících, při kterých situacích užít e-mail a při kterých ho užít žádoucí není
- Prostor pro diskuzi

Na školení budou tyto zásady zaměstnancům distribuovány v tištěné podobě, na které najdou také odkaz na cestu ve veřejné síti společnosti, kde je tento dokument uložený. Školení povede manažer kvality.

## **5.6. Návrh č. 6: Spolupráce mezi odděleními**

**Cíl:** Sblížení týmů, přátelské vztahy mezi členy týmu, vylepšení komunikace, důvěra mezi členy týmu, vyšší míra kolegiálnosti.

Z dotazníkového šetření vyplynulo, že zaměstnancům dělá problém komunikace mezi odděleními a spolupráce mezi nimi. Dále bylo také pomocí metody výzkumu pozorováním zjištěno, že na odděleních panují přátelské vztahy, mezi odděleními jsou ale vztahy charakteristické vyšší mírou formálnosti. Pokud management společnosti a samotná společnost vyžaduje týmovou práci mezi odděleními, je nutné tyto oddělení nějakým způsobem stmelit. K tomuto účelu slouží výborně teambuildingové aktivity. Společnost je i pro takový typ akce vybavena ubytovacím zařízením Engadin na Božím Daru, které společnosti zajistí nižší náklady na ubytování při teambuildingových akcích. Obsahem takovéto akce budou hry či debaty o procesech fungujících na konkrétních odděleních, hry a řešení situačních scénářů, hry podporující důvěru mezi zaměstnanci, dále pak hloubkové rozhovory focus groups pro odhalování problémů, hry pro přiblížení vztahů mezi odděleními, brainstormingy, atd. Těchto akcí se budou účastnit ta



oddělení, od kterých je na pracovišti požadována spolupráce. Navrhované typy akcí jsou tyto:

- a) Zimní teambuildingový víkend na Božím Daru s lyžařským doplňkovým programem
- b) Letní teambuildingový víkend na Božím Daru s pěší turistikou
- c) Jarní výšlap na skály v Blatné
- d) Výjimečně organizované akce vyžadující aktuální situace

Tyto akce jsou pouhým návrhem, měly by obsahovat jak aktivity zábavné, tedy nějaké hry, zábavné večery, tak aktivity, které poslouží k osvěžení základních strategických prvků společnosti, diskuse nad pracovními otázkami v přátelském prostředí. Akce by neměly mít formu školení, ani porad, spíše by měly být cíleny na stmelení týmu, řešení aktuálního problému odlehčenou formou, prohloubení přátelských vztahů a nastolení příjemné atmosféry jak na akci, tak poté na pracovišti. Teambuildingové akce slouží pro zábavu zaměstnancům, jejich vzájemné poznání a posílení jejich přátelských a profesních vazeb a společných dovedností.

Odpovědnost za organizaci akcí bude svěřena vedoucímu personálního oddělení a tento bude na teambuildingových akcích spolupracovat s jednotlivými úseky a odděleními.

### **5.7. Návrh č. 7: Vylepšení systému hodnocení a odměňování**

Jak již bylo vysvětlováno v práci výše, aktuálně se v Nemocnici Ostrov implementuje nový systém hodnocení a odměňování zaměstnanců. Tento systém staví na předem stanovených čtvrtletních cílech každého zaměstnance a jejich plnění. Pokud zaměstnanec své cíle splní, je mu vyplácena odměna až do výše 3 % ze základní měsíční hrubé mzdy zpětně. Před zavedením tohoto systému byla všem zaměstnancům ze mzdového výměru umazána složka osobních příplatků, takže se jejich mzdový základ na první pohled snížil. Pokud si chtějí polepšit, je tedy nutné, aby šli k naplňování předem stanovených cílů, které si sami vymýšlí a volí, a tyto cíle jim následně schvaluje jejich přímý nadřízený. Z výzkumu vyplývá, že zaměstnanci neshledávají tento způsob odměňování za dobrý. Je také nutné přihlídnout k tomu, že z dotazníku vyplývá nedostatečně srozumitelná komunikace nového systému zaměstnancům. Návrhem k vylepšení tohoto nově implementovaného systému je:

### 5.7.1. Návrh č. 7 a): Navýšení procenta odměny

**Cíl:** Vyrovnání a převýšení minulého mzdového výměru, volba ambicióznějších cílů zaměstnanci, eliminace nedůvěry v nový systém, namíření směrem k efektivnímu systému hodnocení a odměňování a posunu proaktivity zaměstnanců a výkonnosti celé společnosti.

Odměnu, tedy procentní část ze základní mzdy zvýšit alespoň na 5 % z toho důvodu, že se předejde případům, kdy ani splnění všech cílů na 100 % nezajistí minimálně stejnou výši předchozího hrubého mzdového výměru, který zaměstnanci dostávali před implementací nového systému. Zaměstnanci se již teď necítí dostatečně odměňováni. Pokud se jim po zavedení nového systému hodnocení, jehož hlavním účelem bylo „napumpování“ financí do mezd zaměstnanců (bylo prezentováno), jejich mzdový výměr, s přihlédnutím splnění individuálních cílů na 100 %, v konečné fázi oproti původnímu sníží, pak nemocnice jako zaměstnavatel ztrácí na důvěryhodnosti.

#### Odůvodnění tohoto návrhu:

Podle serveru [www.hr-monitor.cz](http://www.hr-monitor.cz) se za nejefektivnější výši variabilní složky, z hlediska výkonnosti, považuje 11-20 % ze mzdových nákladů. Nemocnice Ostrov má pohyblivou složku mzdy nastavenou na 3 % ze základní hrubé mzdy zaměstnanců. Tato nízká sazba odměn ztrácí na svém významu a je demotivující. Zaměstnanci si své cíle nastavují tak, aby byly splnitelné, aby dosáhli alespoň na výši mzdy, která odpovídá ohodnocení před aplikovanou změnou (pokud je to vůbec možné). Tedy cíle ztrácejí na hodnotě a oddalují se principu SMART. Jejich cíle nejsou a s tak nízkou sazbou ani v budoucnu nebudou dostatečně ambiciózní. Nemocnice tedy dosáhla situace, kdy zaměstnanci budou plnit vše, co si nastavili ve svých nízkých cílech, nový systém zajišťuje společnosti vyšší výkonnost, ovšem toto navýšení není dostatečné a dál nemocnici nový systém neposune. Zvýšení tohoto procenta na 5 % podpoří tento systém nepatrně, ovšem předejde alespoň rozmýšlení zaměstnanců o výpovědi.<sup>21</sup>

Doporučuji budoucí průběžné navyšování, které bude dosahovat přibližně 15 % ze základní mzdy v konečné fázi. Následující obrázek znázorňuje vzájemný vztah výše

---

<sup>21</sup> *HR Monitor: HR Monitor - CO JE HR MONITOR®?* [online]. 2014 [cit. 2014-04-20]. Dostupné z: <http://www.hr-monitor.cz/variabilni-slozka-mzdy>

variabilní složky a výkonnosti podniků. Graf vychází z výzkumu serveru [www.hr-monitor.cz](http://www.hr-monitor.cz).

Graf 11: Variabilní složka mzdy ve vztahu k produktivitě práce



Zdroj: HR Monitor 2014.

Společnost na systému hodnocení a odměňování zaměstnanců spolupracuje s externí poradenskou společností, doporučuji zde provést hlubší analýzu optimálního nastavení variabilní složky mzdy a na tomto optimálním nastavení pracovat. Odpovědnost za variabilní složku mzdy ponese top management společnosti.

### 5.7.2. Návrh č. 7 b): Nabídka cílů pro výběr

**Cíl:** Snadněji implementovaný a pochopený nový systém odměňování, ukázka SMART cílů v praxi zaměstnancům a pozdější zaměstnanecká samostatnost v jejich nastavování.

Zpracování přehledů cílů pro každou pracovní pozici, ze kterých by si zaměstnanci mohli vybírat při jejich stanovování a podle svých možností je upravovat, přičemž by jim zůstávala možnost vytvořit si cíle své vlastní. Tento cíl zpočátku ulehčí zaměstnancům se v novém systému adaptovat a neodradí je při vymýšlení cílů vlastních. Nabídka cílů pro výběr zajistí, že pro začátek budou cíle nastaveny na principu SMART a také to, že si zaměstnanci udělají představu, jak takové cíle mají vypadat a do budoucna pro ně bude snazší vytvořit si cíle vlastní. Dnes je již systém v provozu a všichni své cíle nastavené mají, proto nová nabídka cílů bude připravena do příštího čtvrtletí, tedy v červnu si již zaměstnanci budou moci vybrat cíle z nabídky. Odpovědnost za seznam cílů a jeho vytvoření ponese vždy vedoucí oddělení – vrchní

sestra pro sestry, primář pro lékaře. V ostatních úsecích za tyto ponese odpovědnost a vypracovávat je bude přímý nadřízený pracovníka. Termín pro vypracování seznamů je do 10.5.2014, po odevzdání seznamů budou mít náměstci úseků dva týdny čas pro kontrolu nastavených cílů a jejich opravu.

### **5.7.3. Návrh č. 7 c): Prezentace strategického významu nového systému, školení nastavování cílů a systému schvalování**

**Cíl:** Pochopení zaměstnanců důvodu zaváděné změny a kam nový systém spěje. Snadnější přijetí nového systému zaměstnanci a jejich ztotožnění s tímto odměňováním. Kladný postoj zaměstnanců ke změně.

Vypracovat, zorganizovat a realizovat celopodnikovou prezentaci, která bude obsahovat základní vazby mezi strategickými prvky společnosti a novým systémem hodnocení a odměňování zaměstnanců. Zaměstnanci musí vědět, proč se tato změna ve společnosti zavádí a co je jejím cílem. Prezentace bude probíhat v 9-10 kolech po 50 zaměstnancích. Odpovědnost za vypracování prezentace ponese personální ředitel a manažer kvality. Přednášet tuto prezentaci poté bude personální pracovník pro vzdělávání. Časové vymezení:

- 1) Vypracování prezentace (3 týdny)
- 2) Předání prezentace ke schválení top managementu
- 3) Případné přepracování prezentace s ohledem na připomínky top managementu (1 týden)
- 4) Sestavení rozvrhů přednášek – termínů a rozvržení zaměstnanců do skupin o 50 zaměstnancích. Celkem bude 9-10 přednášek, 2 za jeden pracovní den. (jeden týden, běží souběžně s prvními třemi body, odpovědnost administrativní pracovník personálního oddělení).
- 5) Realizace prezentací (2 týdny)

Celkový čas potřebný pro prezentaci strategických záměrů novým systémem hodnocení a odměňování je 6 týdnů. Před novým zadáváním profesních cílů zaměstnanců – s pomocí nových přehledů a seznamů cílů pro jednotlivé pozice – bude již každý zaměstnanec vědět, k čemu takový systém slouží a co je jeho cílem. Prezentace musí

být krátká, jasná, stručná a srozumitelná a musí obsahovat časový prostor pro dotazy zaměstnanců.

## **5.8. Návrh č. 8: Úprava procesu řízení změn**

**Cíl:** Personální zajištění a rozvržení úkolů, prevence stavu zpoždění procesu zavedení změny, prevence rezistence a nedůvěry zaměstnanců vůči změnám. Minimalizace nákladů na prováděné změny.

Při implementaci příští změny obdobné velikosti, jako byl nový systém hodnocení a odměňování zaměstnanců, bude aplikována důkladnější příprava. Tato příprava bude charakteristická:

- Vymezení časového intervalu pro přípravu změny
- Předem definovaný proces implementace změny
- Přesné definování úkolů
- Definice pravomocí a odpovědností jednotlivým oddělením a osobám za konkrétní úkoly
- Sestavení časového harmonogramu, který bude obsahovat také časovou rezervu (princip kritické cesty)
- Naplánování dostatečných pracovních kapacit zajišťujících proces změny
- Vytvoření celého komunikačního týmu
- Školení komunikačního týmu externími odborníky na komunikaci změn
- Ve zkratce: řízení změn fungující na principech projektového řízení

Při definici těchto charakteristik vycházím z vlastní zkušenosti vyzorovaných nedostatků řízení, při účasti na procesu změny systému hodnocení a odměňování zaměstnanců.

## **5.9. Návrh č. 9: Zdokonalení firemní kultury na úrovni artefaktů**

### **5.9.1. Návrh č. 9 a): Přesunutí oddělení ambulance**

**Cíl:** Nastolení příjemné atmosféry po vstupu do nemocnice. Předjetí nepříjemným situacím na očích zákazníků a zaměstnanců.

Již bylo řečeno, že ambulantní oddělení dělá hned při příchodu do nemocnice špatný dojem na příchozí klienty. Top management již tento úkol zpracovává, proto nebude tento návrh nijak více rozpracován v této práci, pouze zde navrhuji a podporuji záměr toto oddělení přesunout do prostor uvolněných po přemístění oddělení lůžkové rehabilitace a psychiatrie, nebo na jiné vhodnější místo. Touto změnou dojde k podpoře podnikové kultury v oblasti artefaktů.

### **5.9.2. Návrh č. 9 b): Akce a události podporující vztahy společnosti se zaměstnanci a veřejností**

**Cíl:** Udržování kladných vztahů se zaměstnanci a veřejností, udržování a zvyšování jejich povědomí o společnosti, vnímání Nemocnice Ostrov jako kvalitního partnera v zaměstnání i ošetrovatelské péči, prohloubení partnerského vztahu s městem při organizaci veřejné akce, rekapitulace úspěchů společnosti a základních strategických prvků podle vhodnosti.

Jak bylo míněno v práci výše, při analýze procesů a podmínek relevantních k tvorbě firemní kultury za pomoci modelu pana Scheina, ve společnosti chybí artefakty v podobě nějakých událostí pro zaměstnance, ale i pro širokou veřejnost. Společnost disponuje skvělými nástroji, které se dají dobře využít pro organizaci takovýchto událostí. Je důležité, aby společnost budovala vztahy a pevné vazby se svými zaměstnanci i veřejností a proto budou ve společnosti zavedeny PR (Public Relations) akce a události, které se o tyto vazby postarají. V následujících třech návrzích je nastíněno, jak by společnost v řízení takovýchto akcí mohla postupovat. Odpovědnost za PR akce a události ponese manažer kvality, který v případě nutnosti bude spolupracovat s vedoucími ostatních úseků (zejména v případě organizace zdravotní akce v parku nemocnice, viz níže).

#### **I. Uspořádání veřejné akce v parku nemocnice**

Pro podporu Public Relations společnost uspořádá letní akci v parku nemocnice, kde bude postaveno několik stanovišť, u kterých si návštěvníci budou moci například nechat změřit tlak, obsah tuku v těle a provést jiná vyšetření takového typu, které nejsou v požadavcích na hygienu náročná. Bude se jednat tedy o akci zaměřenou na zdraví a společnost tak přispěje k naplňování principu společenské odpovědnosti. Tyto vyšetření

bude provádět personál nemocnice. Dále nemocnice obstará pro návštěvníky malé občerstvení, které zajistí pomocí nemocniční jídelny a pro děti bude v parku vozík s točenou zmrzlinou, který má ve správě NEMOS Café. Nakonec bude v parku pro tuto akci instalováno malé podium, kde se budou odehrávat vystoupení ve spolupráci s MDDM (městský dům dětí a mládeže) Ostrov a soutěže o ceny. Výherními cenami budou produkty nemocnice Ostrov a jejích partnerů, například tedy propagační materiály nemocnice (propisky, hrnky, klíčenky), dále může jít o víkendový pobyt na Božím Daru v penzionu Engadin a hlavní cenou bude sleva na operaci očí laserem pomocí přístroje nové technologie.

#### **Úkoly relevantní k uspořádání akce:**

- Vymezení termínu
- Sestavení projektového týmu a stanovení zodpovědných osob (manažer kvality a vedoucí zdravotnických oddělení)
- Zajištění komunikace akce veřejnosti (plakáty, reportáž v TV Kabel Ostrov, webové stránky, TV obrazovky, regionální rozhlas,...) a zaměstnancům (intranet, nástěnky, TV obrazovky,...)
- Zajištění výkonného personálu
- Zajištění moderátora
- Vytvoření zábavního programu
- Zajištění sponzorských darů

Pro podporu této PR akce by bylo vhodné, aby se jí účastnili především osoby z top managementu. Není nutná jejich přítomnost po celou dobu akce, důležité je, aby tyto osoby vystoupily na veřejnost, návštěvníky přivítaly a popřály jim pěknou zábavu. Pozor si společnost musí dát na umístění podia, akce nesmí rušit chod nemocnice a rušit klienty.

## **II. Kulturní ples pro zaměstnance nemocnice**

Kulturní ples umožní společnosti zrekapitulovat největší úspěchy společnosti, její budoucí plány a strategické cíle a prohloubí její podnikovou kulturu. Ples se bude konat ve společenském sále kulturního domu města Ostrov.

Úkoly nutné pro uspořádání akce budou obdobné úkolům z předešlého návrhu. Navíc v tomto návrhu bude nutné zajistit pronájem prostor společenského sálu a služby týkající se občerstvení. Pronájem sálu není příliš nákladná záležitost v porovnání s užitkem, který akce nemocnici přinese. Pro představu pronájem sálu při předpokládaném trvání večerního plesu od 19:00 do 01:00 hod je následující:

Pronájem společenského sálu.....820 Kč/hod vč. DPH.....6x820 = 4.920 Kč

Pronájem předsálí.....350 Kč/hod vč. DPH.....6x350 = 2.100 Kč

Pronájem prostor pro konání akce celkem.....4.920 + 210 = 7.020 Kč

Nákladů na uspořádání akce bude samozřejmě více, záleží na konkrétním programu plesu, tyto náklady byly vypočítány jen z důvodu, že se jedná o stěžejní náklad, na kterém rozhodnutí o pořádání akce může záviset. Cena pronájmu je cena veřejná, je možné, že město Ostrov, jako patron nemocnice, by společností poskytl pronájem za zvýhodněnou cenu.<sup>22</sup>

### **III. Jiné celopodnikové akce pro zaměstnance Nemocnice Ostrov**

Výše zmiňované akce nemusí být jedinými akcemi, které se může zúčastnit všichni zaměstnanci a veřejnost. Jedná se o celou řadu akcí. Návrhy na takovéto akce jsou:

- Velikonoční pondělí v parku u Nemocnice Ostrov – tradice Velikonoc pomalu opadá a mizí z ulic města Ostrova. A zde vidím velký potenciál pro zavedení tradice nové. Tedy tradice společných svátků velikonočních. Obyvatelé města jsou zvyklí na společné dodržování tradic o svátcích vánočních, kdy se na ostrovském Mírovém Náměstí schází stovky lidí. Velikonoce by mohly být dalším takovým svátkem.
- Den dětí pro zaměstnance a jejich děti, ale i pro širokou veřejnost. Zde bude opět využit areál parku společnosti NEMOS PLUS.
- Mikulášská besídka v prostorách jídelny NEMOS PLUS.

---

<sup>22</sup> Martin Kaiser & Leben. *Dům kultury Ostrov: Pronájem prostor* [online]. 2009 [cit. 2014-04-20]. Dostupné z: <http://www.dk-ostrov.cz/sluzby/pronajmy/>



## ZÁVĚR

Tato diplomová práce se zabývá podnikovou kulturou společnosti Nemocnice Ostrov a rolí této kultury v implementaci firemní strategie. V úvodu diplomové práce je provedena strategická analýza sloužící k seznámení čtenáře se společností, s jejími strategickými prvky, jako jsou její vize, mise, filozofie a strategické cíle. Dále je provedena analýza prostředí a její vyhodnocení, na které navazuje volba optimální strategie. Touto optimální strategií byla v práci zvolena strategie penetrace trhu a společnost se tedy vydá cestou především zkvalitňování aktuálních služeb na stávajících trzích prostřednictvím větší péče a zájmu o zaměstnance, zde je tedy evidentní potřeba kvalitního a transparentního nastavení podnikové kultury. Ve zdravotnických službách klienti oceňují především kvalitu služeb a cena pro ně nemá velký význam z pohledu proplácení ošetření a zdravotní péče zdravotními pojišťovnami. Nemocnice si tedy bude udržovat své vazby na stávající klienty a získávat klienty nové, kteří dosud využívali služeb konkurence, především vysokou kvalitou a zvyšováním tohoto stupně.

Strategie penetrace trhu byla implementována v další kapitole práce prostřednictvím nástroje Balanced Scorecard. Nejprve byly cíle BSC zaznamenány v tabulce rozdělené do jednotlivých perspektiv (finanční, zákaznická, interní procesy, učení a růst) a byly zde popsány důsledky těchto cílů. V další části kapitoly pak byly nadefinovány měřítka, cílové hodnoty a akce, které povedou k naplnění těchto cílů. Nakonec byla k práci přiložena strategická mapa, která vztahy příčina-následek znázorňuje graficky a je z ní možno vyčíst, jak cíle nejnižší perspektivy, perspektivy učení a růst, přechází do perspektiv vyšších, a jak tedy dochází k naplňování strategických cílů. Pro zpracování dalších částí práce pro nás byla nejpodstatnější perspektiva umístěná nad strategické mapy, tedy perspektiva učení a růstu.

Třetí kapitola se věnuje popisu žádoucí firemní kultury společnosti Nemocnice Ostrov. Tato kapitola je rozdělena do třech stěžejních částí. V první části je nastíněno propojení strategie společnosti s podnikovou kulturou a to způsobem, kdy jsou využity principy podnikové kultury společnosti, a tyto principy jsou propojeny a vysvětleny ve vazbě na strategické cíle BSC a to nejčastěji právě ve vazbě na perspektivu učení a růstu, pomocí které jsou dále naplňovány cíle vyšších perspektiv. Z této části byly pak vytaženy základní oblasti podnikové kultury nutné k řešení. Druhou částí této kapitoly byla

analýza a zhodnocení interních procesů a podmínek relevantních k tvorbě podnikové kultury za pomoci modelu struktury podnikové kultury podle Edgara Scheina. Z výsledků této analýzy vyplynuly další oblasti k podrobnějšímu řešení v dalších částech práce. V poslední třetí části kapitoly bylo shrnuto žádoucí nastavení podnikové kultury, které bylo dále v práci srovnáváno s reálným stavem pomocí dotazníkového šetření.

Předposlední kapitola se tedy věnuje samotnému dotazníkovému šetření, které vychází z předchozích analýz žádoucího stavu a jejich výsledků. Pomocí dotazníku je tedy zjišťována aktuální reálná situace jednotlivých oblastí firemní kultury Nemocnice Ostrov a výsledky jsou porovnávány s žádoucí situací a podobou firemní kultury, která byla definována na základě vyplněného dotazníku z žádoucího pohledu zástupcem jednatele a s nedefinovaným žádoucím stavem v předchozí kapitole. Na základě porovnání skutečné situace s žádoucí byly definovány silné a slabé stránky podnikové kultury společnosti, přičemž především slabé stránky jsou předmětem kapitoly poslední, kterou je navržení kroků pro posun podnikové kultury k žádoucí podobě. V této poslední kapitole bylo navrženo celkem 16 návrhů, které přispějí k vylepšení obsahu podnikové kultury celkem v devíti oblastech. Tyto návrhy přispívají především ke změně postoje managementu k zaměstnancům ve smyslu zájmu o zaměstnance a jejich názory, ztotožnění zaměstnanců se strategickými prvky společnosti, podpoře proaktivity a iniciativy zaměstnanců, vyšší míře decentralizace moci, zvyšování kvalifikace a rozvoji zaměstnanců, zvyšování kvality poskytovaných služeb, přátelským vztahům a příjemné atmosféře na pracovišti, otevřené komunikaci, týmové práci a kolegiálnosti, vylepšení nového systému hodnocení a odměňování, vylepšení procesu řízení změn, provedení opatření řešící podnikovou kulturu na úrovni artefaktů, spokojenosti zaměstnance i konečného zákazníka.

Dovoluji si hodnotit, že v práci bylo dosaženo základního cíle a tedy vypracování návrhů vedoucích k posunu stávajícího obsahu podnikové kultury k obsahu žádoucímu. Tyto návrhy jsou vypracovány v návaznosti na strategické cíle podniku s přihlédnutím na vnější a vnitřní faktory, které na tyto cíle působí.

Věřím, že tato diplomová práce bude návodem společnosti v dalším směru řízení podnikové kultury a že se pokusí ji přiblížit k žádoucí formě.

## SEZNAM TABULEK

Tabulka 1: Průměrný věk obyvatel ČR.....	- 19 -
Tabulka 2: Naděje dožití obyvatel ČR.....	- 19 -
Tabulka 3: Zdravotnická zařízení v Karlovarském kraji .....	- 21 -
Tabulka 4: Počet obyvatel v Karlovarském kraji.....	- 22 -
Tabulka 5: Matice EFE .....	- 24 -
Tabulka 6: Absolutní ukazatele z výkazů společnosti Nemocnice Ostrov .....	- 31 -
Tabulka 7: Čistý pracovní kapitál společnosti 2010-2013.....	- 32 -
Tabulka 8: Ukazatele rentability 2010-2013 .....	- 33 -
Tabulka 9: Ukazatele likvidity 2010-2013 .....	- 33 -
Tabulka 10: Obrátové ukazatele 2010-2013 .....	- 34 -
Tabulka 11: Ukazatele zadluženosti 2010-2013 .....	- 34 -
Tabulka 12: Matice IFE .....	- 36 -
Tabulka 13: Matice TOWS .....	- 38 -
Tabulka 14: Matice SPACE.....	- 40 -
Tabulka 15: Matice TAS.....	- 43 -
Tabulka 16: Cíle, měřítka, cílové hodnoty a akce BSC .....	- 50 -
Tabulka 17: Vyhodnocení dotazník na téma Podniková kultura Nemocnice Ostrov -	76 -

## **SEZNAM OBRÁZKŮ**

Obrázek 1: Logo společnosti NEMOS PLUS.....	- 11 -
Obrázek 2: Propojené společnosti s NEMOS PLUS .....	- 12 -
Obrázek 3:Porterův model konkurenčních sil .....	- 21 -
Obrázek 4: Matice IE.....	- 37 -
Obrázek 5: Balanced Scorecard.....	- 45 -
Obrázek 6: Model změny organizační kultury .....	- 53 -
Obrázek 7: Pyramida organizační kultury podle Edgara Scheina .....	- 61 -

## SEZNAM GRAFŮ

Graf 1: Počet obyvatel v okrese K. Vary .....	- 20 -
Graf 3: Počet zaměstnanců společnosti NEMOS Plus a NEMOS Sokolov .....	- 29 -
Graf 4: Pracovní zařazení zaměstnanců Nemocnice Ostrov a Nemocnice Sokolov ..	- 29 -
Graf 5: Věková struktura zaměstnanců Nemocnice Ostrov a Nemocnice Sokolov ..	- 30 -
Graf 6: Strategická a konkurenční pozice NEMOS PLUS .....	- 41 -
Graf 7: Odměňování pracovního výkonu .....	- 79 -
Graf 8: Vyhodnocení otázky č. 8 .....	- 80 -
Graf 9: Vyhodnocení otázky č. 16 .....	- 82 -
Graf 10: Vyhodnocení otázky č. 27 .....	- 83 -
Graf 11: Vyhodnocení otázky č. 11 .....	- 84 -
Graf 12: Variabilní složka mzdy ve vztahu k produktivitě práce .....	- 100 -

## SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

- ARMSTRONG, Michael. *Personální management*. 1. vydání. Grada Publishing, a. s., 1999. 963 s. ISBN 80-7169-614-5.
- *Accounting Tools: Decentralized Organizational Structure* [online]. 2014 [cit. 2014-04-20]. Dostupné z: <[www.accountingtools.com](http://www.accountingtools.com)>.
- BROOKS, Ian. *Firemní kultura: jedinci, skupiny, organizace a jejich chování*. 1. vydání. Brno: Computer Press, 2003. 296 s. ISBN 80-7226-763-9.
- HAMEL, Gary. Reinventing management for the 21st century. In: *Youtube* [online]. 20.04.2014[vid. 20.05.2011]. Dostupné z: <[www.youtube.com](http://www.youtube.com)>.
- HAVRDOVÁ, Zuzana a kol. *Hodnoty v prostředí sociálních a zdravotních služeb*. 1. vydání. Praha: Fakulta humanitních studií Univerzity Karlovy, katedra řízení a supervize v sociálních a zdravotnických organizacích, 2010. 207 s. ISBN 978-80-87398-06-7.
- *HR Monitor: HR Monitor - CO JE HR MONITOR®?* [online]. 2014 [cit. 2014-04-20]. Dostupné z: <[www.hr-monitor.cz](http://www.hr-monitor.cz)>.
- KAKTUS SOFTWARE, spol. s r. o. *Ministerstvo zdravotnictví České republiky: Oficiální informační portál Ministerstva zdravotnictví České republiky* [online]. Praha: Ministerstvo zdravotnictví České republiky, 1999 [cit. 2014-04-20]. Dostupné z: <[www.mzcr.cz](http://www.mzcr.cz)>.
- KILMANN, Ralph H, Mary J SAXTON a Roy SERPA. *Gaining control of the corporate culture*. 1st ed. San Francisco: Jossey-Bass, 1985, xxxi, 451 p. Jossey-Bass management series. ISBN 08-758-9666-9.
- LUKÁŠOVÁ, Růžena. *Organizační kultura a její změna*. 1. vyd. Praha: Grada, 2010, 238 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2951-0.
- LUKÁŠOVÁ, Růžena a Ivan NOVÝ a kolektiv. *Organizační kultura: Od sdílených hodnot a cílů k vyšší výkonnosti podniku*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, a. s., 2004. 176 s. ISBN 80-274-0698-9.

- Martin Kaiser & Leben. *Dům kultury Ostrov: Pronájmy prostor* [online]. 2009 [cit. 2014-04-20]. Dostupné z: <[www.dk-ostrov.cz](http://www.dk-ostrov.cz)>.
- MAYEROVÁ, M, J RŮŽIČKA a J RAISOVÁ. *Firemní kultura*. Plzeň: Fakulta ekonomická, ZČU v Plzni, 1998.
- NEEDLE, David. *Business in context: an introduction to business and its environment*. 4th ed. London: Thomson, 2004. ISBN 978-186-1529-923.
- NEMOS NET. *Nemocnice Ostrov* [online]. 2014 [cit. 2014-04-19]. Dostupné z: <http://nemostrov.cz/>
- *NEMOS REVUE: Časopis skupiny Nemos Group*. Praha: NEMOS GROUP a.s., 2013, roč. 2013, č. 1.
- SENYUCEL, Zurlu. *Managing the Human Resource in the 21st Century*. Frederiksberg: Ventus Publishing ApS, 2009. 77 p. ISBN 978-87-7681-468-7.
- ŠULÁK, Milan a Emil VACÍK. *Strategické řízení v podnicích a projektech*. 1. vydání. Praha: Vysoká škola finanční a správní, o. p. s., 2005. EUPRESS. 234 s. ISBN 80-86754-35-9.
- ŠAŠEK, Pavel a Emil VACÍK. *Rozšíření využití metodiky Balanced ScoreCard v řízení výkonnosti organizací veřejné správy*. Vyd. 1. V Plzni: Západočeská univerzita v Plzni, 2011, 160 s. ISBN 978-802-6100-782.
- SRPOVÁ, Jitka, Ivana SVOBODOVÁ, Pavel SKOPAL a Tomáš ORLÍK. *Podnikatelský plán a strategie*. 1. vyd. Praha: Grada, 2011, 194 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4103-1.
- SOUČEK, Zdeněk a Jan BURIAN. *Strategické řízení zdravotnických zařízení*. 1. vyd. Praha: Professional Publishing, 2006, 196 s. ISBN 80-869-4618-5.
- *Výroční zpráva společnosti NEMOS PLUS s. r. o. za rok 2010*. Praha: NEMOS PLUS s. r. o., 2011.
- *Výroční zpráva společnosti NEMOS PLUS s. r. o. za rok 2011*. Praha: NEMOS PLUS s. r. o., 2012.
- *Výroční zpráva společnosti NEMOS PLUS s. r. o. za rok 2012*. Praha: NEMOS PLUS s. r. o., 2013.
- ZEMAN, Lubomír. *Dějiny města Ostrova*. 1. vyd. Ostrov: Město Ostrov, 2001, 370 p. ISBN 80-902-7868-X.

## **PŘÍLOHY**





## PŘÍLOHA C

### **Pravidla pro uživatele iTables:**

- ✓ iTables neslouží pro komunikaci osobních problémů a přání
- ✓ Obsahem iTables jsou nápady relevantní činnosti společnosti
- ✓ Nové návrhy nepřinášejí blaho pouze nositeli návrhu, ale jedná se o skupinové blaho, blaho nemocnice a především blaho zákazníka
- ✓ Na iTables se zaznamenávají pouze hesla o max. 3 slovech
- ✓ Přísný zákaz poškozování druhých osob prostřednictvím iTables
- ✓ Úspěšné návrhy převzaté z iTables jsou spravedlivě oceněny a odměněny
- ✓ Pokud kdokoli přijde na řešení situace, oznámí jej svému nadřízenému
- ✓ Nápad z iTables se projednávají na pravidelných dobrovolných poradách

*Zdroj: Vlastní zpracování 10.04.2014.*

## PŘÍLOHA D

### **KODEX FIREMNÍ KULTURY Nemocnice Ostrov**

1. Jsi součástí firemního týmu, máme společné cíle
2. Pracuj naplno a pro radost, po práci odpočívej
3. Nic není tabu, máš právo na informace, neboj se zeptat
4. Respektuj a budeš respektován
5. Drž slovo – dodržuj sliby
6. Reprezentuj svým chováním a vzhledem
7. Využij možnosti seberealizace
8. Pomáhej, chval a oceňuj
9. Pozdrav a usměj se
10. Važ si každého klienta
11. CTIKODEX, STANEŠ SE VZOREM.

*Zdroj: Příručka zaměstnance Nemocnice Ostrov, 2014.*

## **ABSTRAKT**

LAFKOVÁ, Hana. *Podniková kultura vybrané společnosti – její role v implementaci strategie*. Diplomová práce. Plzeň: Fakulta ekonomická ZČU v Plzni, 109 s., 2014.

Klíčová slova: Podniková kultura, strategie, Balanced Scorecard, šetření, návrh.

Diplomová práce se zabývá podnikovou kulturou společnosti Nemocnice Ostrov, jinak také NEMOS PLUS, s. r. o. V práci je provedena strategická analýza společnosti, na jejímž základě vplynuly silné a slabé stránky společnosti. Tyto byly zohledněny při vybírání optimální strategie vhodné k naplňování strategických cílů společnosti. Zvolená strategie byla dále v práci implementována pomocí nástroje Balanced Scorecard a výstupem byly měřítka, cílové hodnoty a akce vedoucí k naplnění cílů všech perspektiv BSC. V další části práce došlo k propojení strategie podniku s podnikovou kulturou pomocí principů firemní kultury společnosti, byla definována žádoucí forma podnikové kultury a poté vplynuly základní oblasti kultury vhodné pro další zpracování. Tyto oblasti byly doplněny o aspekty získané analýzou interních procesů a podmínek relevantních pro tvorbu žádoucí formy podnikové kultury. provedenou pomocí modelu struktury kultury Edgara Scheina. Základní aspekty a oblasti byly dále zkoumány pomocí dotazníkového šetření a byl zde porovnán žádoucí obsah firemní kultury, založený na představách top managementu a předchozích analýzách, se stavem podnikové kultury aktuálním a reálným. Zjištěné slabé stránky firemní kultury byly předmětem pro sestavení návrhů k formování stávající podnikové kultury blíže k žádoucímu stavu. Silné stránky společnost při implementaci těchto návrhů podpoří.

## **ABSTRACT**

LAFKOVÁ, Hana. *Corporate culture of a selected company - its role in implementing the strategy*. Diploma thesis. Pilsen: Faculty of Economics, University of West Bohemia, 109 p., 2014.

Keywords: Corporate culture, strategy, Balanced Scorecard, survey, proposal

The diploma thesis focuses on the organizational culture of Nemocnice Ostrov (Ostrov Hospital), also referred to as NEMOS PLUS, s.r.o. The thesis includes a strategic analysis of the company which revealed its strengths and weaknesses. These were incorporated in the selection of an optimal strategy suitable for the fulfillment of corporate strategic goals. The selected strategy has been further implemented in the study using the Balanced Scorecard approach which produced a series of measures, target values and action plans needed for the accomplishment of objectives of all BSC perspectives. The next part of the thesis connects the corporate strategy with the corporate culture using the company's own principles of corporate culture, defines the desired form of corporate culture and identifies basic areas suitable for additional processing. These areas were supplemented with aspects emerging from the analysis of internal processes and conditions relevant for the design of the desired form of corporate culture by employing Edgar Schein's organizational culture model. The basic aspects and areas were then further analyzed with the application of a questionnaire survey allowing for a comparison of the desired status based on the vision of top management and prior analysis with the recent and actual state of corporate culture. The revealed weaknesses formed the basis for a proposed reformation of the current corporate culture towards the desired state. The strengths of the company will support the implementation of the proposals.