



**Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně**  
**Fakulta humanitních studií**

INSTITUT MEZIOBOROVÝCH STUDIÍ BRNO

## Firemní kultura a řízení lidských zdrojů

Patricie Horáčková

2013

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Institut mezioborových studií Brno  
akademický rok: 2011/2012

## ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Patricie HORÁČKOVÁ**  
Osobní číslo: **H118427**  
Studijní program: **N 7507 Specializace v pedagogice**  
Studijní obor: **Sociální pedagogika**

Téma práce: **Firemní kultura a řízení lidských zdrojů**

Zásady pro vypracování:

Zadané a zvolené téma bude zpracováno podle pokynů obsažených v materiálu IMS "Metodika psaní odborného textu a výzkum v sociálních vědách" (IMS 2009). Případně podle dalších materiálů, z nichž některé jsou v literatuře připojené k tomuto studijnímu textu. Zejména bude dbáno na dodržování zásad publikační etiky a pravidel společensko-vědního výzkumu. Průběžné výsledky práce budou pravidelně konzultovány s vedoucím diplomové práce.

S vědomím těchto zásad a pravidel a po konzultaci s vedoucím bude práce zaměřena:

- na hledání odpovědí na otázky: proč řízení lidských zdrojů má vliv na firemní kulturu v organizaci, podíl činitelů ovlivňující firemní kulturu na řízení lidských zdrojů;
- na možnosti sociální pedagogiky při hledání těchto odpovědí.

Součástí práce bude kvantitativní výzkum (dotazníková metoda) zaměřený na podíl firemní kultury na řízení lidských zdrojů v organizaci.

Rozsah diplomové práce:

Rozsah příloh:

Forma zpracování diplomové práce: **tištěná/elektronická**

Seznam odborné literatury:

**Bedrnová, E., Nový, I., Psychologie a sociologie řízení. Praha: Management Press, 2009.**

**Dědina, J., Odcházal, J., Management a moderní organizování firmy. Praha: Grada Publishing, a.s., 2007.**

**Fritz, H., Spokojeně v zaměstnání. Praha: Portál, 2006.**

**Gladkij, I. a kolektiv autorů, Management ve zdravotnictví. Brno: Computer Press, 2003.**

**Koubek, J., Řízení lidských zdrojů. Praha: Management Press, 2002.**

**Plamínek, J., Vedení lidí, týmů a firem: praktický atlas managementu. Praha: Grada, 2005.**

**Putnová, A., Seknička P., Etické řízení ve firmě. Praha: Grada Publishing, a.s., 2007.**

**Zdražilová, D., Khelerová, V., Management obchodní firmy. Praha: Grada, 1994.**

**Další literatura bude obsažena v Projektu diplomové práce a průběžně doplňována během práce na tomto textu.**

Vedoucí diplomové práce:

**PhDr. Mgr. Zdeněk Šigut, Ph.D.**

Skupina managementu a ekonomiky

Datum zadání diplomové práce:

**30. listopadu 2011**


Termín odevzdání diplomové práce:

**31. března 2013**

V Brně dne 30. listopadu 2011

  
prof. PhDr. Pavel Mühlpachr, Ph.D.  
vedoucí ústavu



  
doc. Ing. Antonín Řehoř, CSc.  
vedoucí katedry

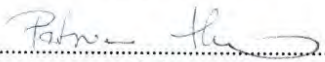
## PROHLÁŠENÍ AUTORA DIPLOMOVÉ PRÁCE

Beru na vědomí, že

- odevzdáním diplomové práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby <sup>1)</sup>;
- beru na vědomí, že diplomová práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému dostupná k prezenčnímu nahlédnutí;
- na moji diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3 <sup>2)</sup>;
- podle § 60 <sup>3)</sup> odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- podle § 60 <sup>3)</sup> odst. 2 a 3 mohu užít své dílo – diplomovou práci – nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s předchozím písemným souhlasem Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše);
- pokud bylo k vypracování diplomové práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tj. k nekomerčnímu využití), nelze výsledky diplomové práce využít ke komerčním účelům.

MARIE HOKAČOVÁ  
.....  
Jméno, příjmení studenta

V Brně 24. 2. 2017.....

  
.....  
Podpis

1) zákon č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, § 47b Zveřejňování závěrečných prací:

(1) Vysoká škola nevydělečně zveřejňuje disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce, u kterých proběhla obhajoba, včetně posudků oponentů a výsledku obhajoby prostřednictvím databáze kvalifikačních prací, kterou spravuje. Způsob zveřejnění stanoví vnitřní předpis vysoké školy.

(2) Disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce odevzdané uchazečem k obhajobě musí být též nejméně pět pracovních dnů před konáním obhajoby zveřejněny k nahlížení veřejnosti v místě určeném vnitřním předpisem vysoké školy nebo není-li tak určeno, v místě pracoviště vysoké školy, kde se má konat obhajoba práce. Každý si může ze zveřejněné práce pořizovat na své náklady výpisy, opisy nebo rozmnoženiny.

(3) Platí, že odevzdáním práce autor souhlasí se zveřejněním své práce podle tohoto zákona, bez ohledu na výsledek obhajoby.

2) zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 35 odst. 3:

(3) Do práva autorského také nezasahuje škola nebo školské či vzdělávací zařízení, užije-li nikoli za účelem přímého nebo nepřímého hospodářského nebo obchodního prospěchu, k výuce nebo k vlastní potřebě dílo vytvořené žákem nebo studentem ke splnění školních nebo studijních povinností vyplývajících z jeho právního vztahu ke škole nebo školskému či vzdělávacímu zařízení (školní dílo).

3) zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 60 Školní dílo:

(1) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení mají za obvyklých podmínek právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla (§ 35 odst. 3). Odpírá-li autor takového díla udělit svolení bez vážného důvodu, mohou se tyto osoby domáhat nahrazení chybějícího projevu jeho vůle u soudu. Ustanovení § 35 odst. 3 zůstává nedotčeno.

(2) Není-li sjednáno jinak, může autor školního díla své dílo užít či poskytnout jinému licenci, není-li to v rozporu s oprávněnými zájmy školy nebo školského či vzdělávacího zařízení.

(3) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení jsou oprávněny požadovat, aby jim autor školního díla z výdělků jim dosaženého v souvislosti s užitím díla či poskytnutím licence podle odstavce 2 přiměřeně přispěl na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložily, a to podle okolností až do jejich skutečné výše; přitom se přihlídí k výši výdělků dosaženého školou nebo školským či vzdělávacím zařízením z užití školního díla podle odstavce 1.



## **ABSTRAKT**

Práce se orientuje na firemní kulturu a její propojení s oblastí řízení lidských zdrojů.

Teoretická část práce obsahuje poznatky (funkce, typologii, koncept) o firemní kultuře, řízení lidských zdrojů a motivaci v organizacích.

Praktická – empirická část práce je zaměřena na firemní kulturu vybrané společnosti, která nám potvrdí důležitost jejího rozvíjení.

### **Klíčová slova:**

Firemní kultura, řízení lidských zdrojů, motivace, spokojenost zaměstnanců, etický kodex, stabilita společnosti, personální odbor.

## **ABSTRACT**

The work is focused on the company culture and its cohesion with the field of the human resource management.

Its theoretical part includes the knowledge (functions, typology, concept) about company culture, the human resource management and motivation in organizations.

The practical – empiric part is focused on the company culture of the elite, which claim us the importance of its development.

### **Keywords:**

Company culture, human resource management, motivation, satisfaction of the employees, ethical kodex, company stability, staff department.

## **Poděkování**

Děkuji panu PhDr. et Mgr. Zdeňku Šigutovi, Ph.D., MPH a prof. PhDr. Pavlovi Múhlpachrovi, Ph.D. za cenné rady, připomínky a pozornost, kterou mi věnovali při zpracování mé diplomové práce i během mého studia.

Také chci poděkovat celé své rodině a přátelům za trpělivost a psychickou podporu při psaní mé diplomové práce, velmi si všech velice cením a vážím.

Patricie Horáčková

## **Prohlášení**

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci na téma „Firemní kultura a řízení lidských zdrojů“ zpracovala samostatně a použila jsem literaturu uvedenou v seznamu použitých pramenů a literatury, který je součástí této diplomové práce. Odevzdaná tištěná verze diplomové práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

V Brně dne 29. 3. 2013

Patricie Horáčková

## OBSAH

<b>ÚVOD</b> .....	<b>9</b>
<b>I. TEORETICKÁ ČÁST</b> .....	<b>11</b>
<b>1. FIREMNÍ KULTURA</b> .....	<b>12</b>
1.1 HISTORIE A SOUČASNOST FIREMNÍ KULTURY .....	12
1.2 CHARAKTERISTIKA FIREMNÍ KULTURY .....	13
1.3 PRVKY FIREMNÍ KULTURY .....	16
1.4 TYPOLOGIE FIREMNÍ KULTURY .....	19
1.5 SUBKULTURY A JEJICH STŘET V ORGANIZACI .....	20
1.6 FIREMNÍ KULTURA A ETIKA ORGANIZACE.....	21
1.7 VLIV FIREMNÍ KULTURY NA ZDRAVOTNICKÉ ORGANIZACE.....	23
<b>2. ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ</b> .....	<b>25</b>
2.1 HISTORICKÝ VÝVOJ V OBLASTI PERSONÁLNÍ PRÁCE .....	25
2.2 CÍLE ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ .....	27
2.3 ÚKOLY, FUNKCE A NÁSTROJE PRO ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ .....	28
2.4 ROZDÍLY V ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ A PERSONÁLNÍHO ŘÍZENÍ.....	31
2.5 ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ A ETIKA .....	32
<b>3. MOTIVACE V ORGANIZACÍCH</b> .....	<b>37</b>
3.1 PROCES MOTIVACE .....	37
3.2 TYPY MOTIVACE.....	39
3.3 MOTIVAČNÍ FAKTORY .....	39
3.4 ZÁSADY MOTIVACE .....	44
3.5 TEORIE MOTIVACE.....	45
<b>II. PRAKTICKÁ ČÁST</b> .....	<b>48</b>
<b>4. VÝZKUM VE ZDRAVOTNICKÉ ORGANIZACI</b> .....	<b>49</b>
4.1 CÍL VÝZKUMU A STANOVENÍ HYPOTÉZ .....	49
4.2 METODOLOGICKÝ POSTUP .....	50
4.3 POPIS ZKOUMANÉ ORGANIZACE.....	53
4.4 VÝSLEDKY A ROZBOR VÝZKUMU.....	56
4.5 ZÁVĚREČNÁ ZHODNOCENÍ.....	68
<b>ZÁVĚR</b> .....	<b>71</b>
<b>SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY</b> .....	<b>72</b>
<b>SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK</b> .....	<b>77</b>
<b>SEZNAM OBRAZKŮ</b> .....	<b>78</b>
<b>SEZNAM TABULEK A GRAFŮ</b> .....	<b>79</b>
<b>SEZNAM PŘÍLOH</b> .....	<b>80</b>



## ÚVOD

Každý podnik, výrobní či ten, který poskytuje služby, je také chápán jako sociální systém. Vznikající podnik se vymezuje vůči svému prostředí, stává se jedním z jeho subsystémů a vytváří svou unitární kulturu. Tak jako každá společnost se neobejde bez kultury, tak i firma, organizace se neobejde bez své kultury. Prostřednictvím této své kultury, pokud je vhodně nastavena, má kladný vliv na zaměstnance, ale také především na zákazníky, dodavatele, odběratele, kteří se s pozitivním pocitem a vzpomínkou vrací do firmy.

Firemní kulturu lze také chápat jako jeden z důležitých faktorů působících na řízení lidských zdrojů a má přední místo v personálním útvaru. Ve většině organizací se personalisté v kooperaci s řídicími pracovníky snaží prostřednictvím firemní kultury dosáhnout cílů organizace. Jde o to, co nejlépe použít prvky kultury (základní přesvědčení, hodnoty, normy, postoje, artefakty) a jimi přivést zaměstnance k takovému jednání, uvažování a chování, které povede k plnění jejich pracovních úkolů a k aktivnímu podílu na dosahování cílů celé organizace.

Na dosažení firemních cílů a k rozvoji firemní kultury se také výrazně podílí oblast řízení lidských zdrojů. Podstatou personálního řízení by mělo být vést lidi takovým způsobem, aby to vedlo ke zvýšení výkonnosti organizace. Důležitým motivačním pomocníkem k úspěšnému vedení lidí a dosažení spokojenosti zaměstnanců jsou vhodně zvolené benefity poskytnuté zaměstnavatelem, dobře propracovaný systém odměn, vzdělání, dostatečná firemní informovanost a komunikace. V současné době jako by se vytrácelo slovo etika z managementu firem. Z důvodu, že FN Brno má stanovený etický kodex, chtěla bych se tímto tématem zabývat také ve své diplomové práci.

Cílem diplomové práce je orientace na firemní kulturu, řízení lidských zdrojů a jejich provázanost. Ve své práci bych se chtěla pokusit zjistit:

- jak firemní kultura, práce personálního odboru, benefity a etický kodex organizace ovlivňuje chování zaměstnanců, jejich spokojenost;
- jaká firemní kultura (hodnoty), jaké klima panuje ve zkoumané organizaci, jak vnímají zaměstnanci organizaci, ve které pracují, a také pohled zaměstnanců z různých úrovní útvarů organizace.

V první části diplomové práce se zaměřuji na definování pojmů, vymezení obsahu, významu a typologii firemní kultury, řízení lidských zdrojů a motivace v organizacích. Má-li firemní kultura produktivně a efektivně působit na prosperitu organizací, je důležité (mimo jiné) mít profesionální personální odbor, který se svojí činností aktivně podílí na tvoření žádoucí firemní kultury. Ve zkoumané organizaci se především orientuji na lidské chování vedoucích pracovníků a zaměstnanců, jakým způsobem jsou motivováni k celkové pracovní spokojenosti a kladné pracovní morálce.

Druhá část diplomové práce je zacílena na empirické šetření, kterým budou zjištěny hodnoty firemní kultury společnosti z pohledu vybraných respondentů a následné porovnání hodnot od představitelů dvou úrovní útvarů. Při sběru dat bude použita dotazníková metoda a sebraná data budou statisticky zpracována podle metod kvantitativního výzkumu.

Závěry a výsledky výzkumného šetření v oblasti firemní kultury a řízení lidských zdrojů by mohly posloužit personálnímu managementu lépe pochopit hodnotovou orientaci zaměstnanců medicínských a nemedicínských útvarů, zda benefity FN Brno podporují kladné klima v organizaci a výsledky výzkumu také odkryjí spokojenost zaměstnanců s prací personálního odboru.

## I. TEORETICKÁ ČÁST

## 1. FIREMNÍ KULTURA

Firemní, podnikovou neboli organizační kulturu chápou tak, že představuje ve firmě jakýsi jeden ze základních pilířů, bez kterého by firma nemohla existovat. Zahrnuje nejen směsici sdílených hodnot, zvyků, rituálů, přesvědčení, symbolů, mýtů, příběhů, vzorců chování a jazyka, čímž se nejen odlišuje od svého okolí, ale tato směsice umožňuje svým členům uvědomit si sami sebe, jakým přínosem jsou pro firmu, jaké jsou společné cíle firmy, ale také napomáhá k porozumění a lepší komunikaci, vztahům mezi členy firmy navzájem.

### 1.1 Historie a současnost firemní kultury

V roce 1952 se Jaques vyslovil o kultuře továrny jako o „jejím tradičním a obvyklém způsobu myšlení a o fungování věcí, které jsou společné...a které se noví členové musí učit“. Také tvrdí, že kultura provádí kompromis mezi hodnotami, postoji, zvyky, chováním, přesvědčením a „méně vědomými obyčejí a tabu“. Bližší seznámení s firemní kulturou se uskutečnilo také v 60. letech. Blake a Mouton (1969), kteří nastínilí vazby mezi typickými organizačními znaky, které jsou zaznamenány jako organizační a kulturní výkon (Brooks, 2003, s. 216).

Pojem organizační (firemní nebo podniková) kultura v manažerské praxi i v teorii organizace byl hojně používán především od počátku 80. let 20. století (Tureckiová, 2004, s.131).

Jeden z důsledků, proč zejména organizační teoretici a američtí manažeři zaměřili koncem 70. let a na počátku 80. let minulého století svou orientaci na kulturní aspekty organizací, způsobil ekonomický růst Japonska, v literatuře velmi často nazýván jako „japonský ekonomický zázrak“. Ten analyzoval otázky související s efektivností západních manažerských technik a vzbudil zájem o filozofii japonských firem a jejich způsob řízení. Je dalším důsledkem, který dle odborného názoru řady autorů (Schultz, 1995, Parker, 2000, aj.) zapříčinil výrazný nárůst zájmu o firemní kulturu. Publikace autorů (Schultze a Parkera) dala směr ke zvýšení dokonalosti a účinnosti řízení podniků. Zásadním ovlivňujícím podnětem v tomto smyslu byla především kniha Peterse a Watermana (1982), jejímž významným poselstvím nastínil závěr autorů, že všechny „excelentní“ organizace mají specifické kulturní kvality, které byly zdrojem jejich úspěchu. Dále kniha Deal a Kennedyho (1982), kde je nově přímo aplikován antropologický pohled na kulturu. Další podnět sehrály i jiné práce (viz. např. Ouchi, 1981, Pascale a Athos,

1982), které hlavním způsobem poukázaly na „behaviorální stránku“ managementu a na význam i vliv „měkkých faktorů“ pro úspěch a řízení organizace (Lukášová, R., 2010, s.15).

Firemní kultura se v posledních nejméně deseti letech začala rozvíjet a působit jako jeden z nejhlavnějších „měkkých“ faktorů existence firmy. S celosvětovou globalizací ekonomiky musí organizace odolávat stále větší konkurenci a každý může vstoupit na trh s novými produkty či službami. Proto organizace musí na vzniklou situaci reagovat velmi rychle. Při nárůstu konkurence, která na trh dodává srovnatelné produkty, resp. služby, se zákazník bude rozhodovat při výběru i podle firemní kultury. Kultura firmy musí být řízena managementem, ale permanentně je uskutečňována všemi zaměstnanci. Zejména v posledních letech vystupuje názor, že tou nejdůležitější výzvou managementu 21. století je „utvářet firemní kulturu, která bude záviset na otevřenosti ke změnám a na vysokém stupni důvěry“ (Dědina, J., Odcházal, J., 2007, s. 220).

V dnešní době silné konkurence na trhu si musí organizace uvědomit důležitost používání firemní kultury, jako jeden z důležitých nástrojů řízení, který organizaci umožní být ekonomicky silným protivníkem – konkurentem. Zároveň organizaci pomůže dosáhnout maximální výkonnosti zaměstnanců a tím také dosažení vytyčených cílů.

## 1.2 Charakteristika firemní kultury

### Definice firemní kultury

Existuje celá řada definic, které nám říkají, co je firemní kultura. Současní autoři popisují tento pojem obdobným způsobem, i když význam obsahu tohoto pojmu je všestrannost. Organizační, podniková, firemní kultura je některými autory zachycena např. jako:

- „soubor sdílených přesvědčení, hodnot, rituálů, zvyků, vzorců chování, mýtů, příběhů, symbolů a jazyka, které přispívají k vymezení organizace vůči svému okolí a členům organizace umožňují přemýšlet a uvažovat o sobě jako o členech organizace“ (Zlámal, Horváth, 2009, s. 163);
- „soustava hodnot, norem, přesvědčení, postojů a domněnek, která sice asi nebyla nikde výslovně zformulována, ale formuje způsob chování a jednání lidí a způsoby vykonávání práce“ (Armstrong, 2005, s. 199);

- „vzorec sdílených základních přesvědčení, které si skupina osvojila při řešení problémů externí adaptace a interní integrace, jež se natolik osvědčily, že jsou považovány za platné a jsou předávány novým členům organizace jako způsob vnímání, myšlení a cítění, které je ve vztahu k těmto problémům správný“ (Schein, 1992, s. 12);
- „soubor hodnot, které sdílí většina zaměstnanců; co je považováno za plus a minus; jak firma a její zaměstnanci působí navenek; jaké jsou mezi zaměstnanci vztahy, např. jak probíhá komunikační proces a jakým způsobem se rozhoduje, jaké klima panuje ve firmě“ (Zdražilová, Khelerová, 1994, s. 232);
- „určitý charakter, duch podniku, vnitřní pravidla hry, která ovlivňují myšlení a jednání pracovníků, ale i celkovou atmosféru, ve které probíhá veškerý vnitropodnikový život“ (Šigut, 2004 s. 9);
- „specifické způsoby chování a postojů členů instituce, jejich pracovní hantýrku, způsob oblékání, gesta, tabu, tradice, rituály i způsob, jakým se realizují cíle“ (Gladkij, I. a kol., 2003, s. 180).

Z uvedeného přehledu má většina definic vlastnosti výčtu strukturálních elementů firemní kultury, některé pak vybírají určité funkce kultury. Pro zobecnění současného pojetí a definování firemní kultury ji lze popsat jako:

- soubor základních přesvědčení, hodnot, postojů a norem chování;
- které jsou používány i sdíleny v rámci organizace a
- které se objevují v cítění, myšlení, a chování členů organizace a v artefaktech (tj. výtvorech) materiální a nemateriální povahy (Lukášová, 2010, s. 18).

### **Charakteristiky firemní kultury**

Firemní kultura i přes rozdílné názory a přístupy nabízí určité charakteristické znaky, kterými je popisována a jimiž ji lze lépe rozumět a hlouběji se ponořit do její podstaty.

Tureckiová (2004) uvádí tyto charakteristiky, kde firemní kultura:

- je sdílená, nelze ji koupit, nařídit ani vyjednat;
- je poznatelná, do určitého stupně ji můžeme také změnit;
- má vlastní charakter – je skupinovým fenoménem a je vždy do určitého stupně společná všem pracovníkům, včetně nových, kterým je sdělována;
- vytváří a odráží chování a myšlení, dispozice (osobní předpoklady) zaměstnanců, a proto je při jejím vzniku, rozvíjení (řízení) a změně nutné zohledňovat strukturu osobnosti

zaměstnanců organizace, tzn. jejich potřeby, motivy, schopnosti, temperament a hodnotovou orientaci;

- je extrémně vytrvalá, vyskytuje-li se ve firmě dlouho, je uznávaná za samozřejmou a danou, bez ochoty a možnosti ji měnit a na ni působit;
- reflektuje na lidské podvědomí i vědomí a v obou se také projevuje;
- je produktem minulosti, to znamená, že spojuje minulost a současnost organizace a její budoucnost, a jako taková může být i brzdícím faktorem budoucích procesů i jejího rozvoje v organizaci;
- je strukturovaná a má určité charakteristické rysy, podle kterých ji lze přiřadit k určitému typu (viz. kap. 1.3);
- má dočasný charakter, vzniká, rozvíjí se, proměňuje a případně i zaniká v určitém čase a místě;
- a to vše v závislosti na souboru vlivů různého typu, které se mohou vyskytovat v interakci mezi firmou a jejím okolím (viz. tabulka 1).

**Tabulka 1: Vlivy působící na charakter (typ) firemní kultury.**

Vlivy	Bio-psycho-sociální	Technicko-ekonomické a politické
<b>Vnitřní</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- věkové a genderové složení personálu;</li> <li>- individuální předpoklad zaměstnanců pro výkon;</li> <li>- styl řízení a organizační struktura;</li> <li>- poměr zdravotně postižených a zdravých pracovníků;</li> <li>- motivační a komunikační;</li> <li>- personální politika a strategie....</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- historie firmy a fáze jejího rozvoje;</li> <li>- používaná technologie a technika;</li> <li>- účinnost informačních systémů;</li> <li>- právní forma a předmět činnosti firmy;</li> <li>- systémy finančního odměňování;</li> <li>- ekonomická strategie a cíle firmy.....</li> </ul>
<b>Vnější</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- sociální podmínky;</li> <li>- celkové geografické a demografické poměry (pracovní trh);</li> <li>- náboženské a etnické faktory;</li> <li>- mobilita obyvatelstva.....</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- daňové zatížení firem a obyvatel;</li> <li>- „ekonomické zdraví“ země;</li> <li>- trend rozvoje HDP;</li> <li>- vývoj úrokových a úvěrových sazeb;</li> <li>- poměry na trzích výrobků (služeb);</li> <li>- rychlost technologických změn, tempo zastarávání používaných technologií;</li> <li>- politika rozvoje „lidského potenciálu“ a podpory zaměstnanosti;</li> <li>- ekonomický a legislativní rámec podnikání....</li> </ul>

Zdroj: Štika, Riegel, Rymeš, Voskovec, 1996; Veber a kol. 1998.

### 1.3 Prvky firemní kultury

Kulturní prvky představují základní stavební jednotku – ukazatele obsahu firemní kultury, bez kterých se organizace nemůže obejít. Pomocí prvků firemní kultury management firmy utváří hodnotovou orientaci zaměstnanců a jejím prostřednictvím komunikuje nejen se zaměstnanci, ale i se zákazníky, dodavateli, atd.. a dosahuje uskutečnění cílů firmy.

Kulturní prvky pomáhají nově příchozím zaměstnancům:

- jaké postoje, hodnoty, postoje, zvyky, normy, atd...jsou používány ve firmě;
- jaká pravidla, jednání, chování a komunikace jsou ve firmě.

Lukášová (2010) považuje za kulturní prvky: základní přesvědčení, hodnoty, normy, postoje, artefakty materiální povahy (architektura budov a materiální vybavení firem, produkty vytvářené organizací, výroční zprávy firem, propagační brožury, atd..) a artefakty nemateriální povahy (organizační úmluva, historky a mýty, firemní hrdinové, zvyky, rituály, ceremoniály). Někteří autoři řadí mezi prvky firemní kultury také symboly (Hofstede, 1991), do nichž patří např. logo firmy, materiální artefakt.

#### Definice prvků firemní kultury

**Základní přesvědčení** popisuje Schein (1992) jako střed kultury, která má zásadní vliv na kognitivní procesy příslušníků určité kultury. Předurčují podle něj výběr informací (na co bude kladen důraz a pozornost), emoční reakce členů kultury a interpretaci informací. Z toho vyplývá, že základní přesvědčení ovlivňují pocity členů, vnímání a myšlení příslušníků organizace. Implicitně tak determinují stanovení priorit, rozhodování, jednání a chování členů organizace.

**Hodnoty** zastupují nejhlubší úroveň kultury. Popisují, co je špatné a co je dobré, co je nenormální a co je normální. U člověka můžeme přemýšlet o tzv. hodnotovém zaměření, to znamená o určitém pořadí hodnot, které má značné rozhodující a často klíčovou úlohu v zásadních vztazích k lidem a světu. Hodnoty popisují celkovou životní existenci a smysl osobnosti člověka a pomocí jich můžeme chápat životním plánům a nebát se budoucnosti (Řehulka, 1995 s. 9).

Když přemýšlíme o hodnotách, máme na mysli nejen to, co je k životu potřebné, nezbytné, nebo nutné, a užitečné, ale i to, čeho si vážíme, co ctíme, co obdivujeme, i to, co milujeme, co je nám



milé, drahé, co je blízké našemu srdci. A v tom se – jak víme – lišíme: „Někdo má rád vdolky, někdo homolky“, „Proti gustu žádný dišputát“ (Střelec a kol., 1997, s. 5).

Hodnoty představují sounáležitost zaměstnanců s firmou, jsou provázány do oblasti pracovní morálky a také i do celkové orientace podniku. Měly by být sdíleny hlavně vedením podniku a převážnou většinou zaměstnanců. „Gregar (2008) uvádí, že hodnoty mohou být vyjádřeny v následujících oblastech:

- *péče o pracovníky a zákazníky;*
- *stejná příležitost;*
- *sociální odpovědnost;*
- *týmová práce;*
- *soutěživost,*
- *podnikavost;*
- *spravedlnost,*
- *dokonalost;*
- *výkonnost, růst;*
- *inovace;*
- *kvalita;*
- *produktivita;*
- *priority mezi potřebami lidí a organizace“.*

**Normy** jsou nepsaná pravidla/zásady chování, podle kterých se skupina chová i jedná a jako celek akceptuje. Představují neformální pravidla chování, která příslušníci skupiny sdílejí, jejichž nedodržení je trestáno a respektování je odměňováno.

**Postoje** nám ukazují vztah k určitému objektu, kterým může být osoba, událost, věc nebo problém. Většina autorů chápe postoj jako komplexní pojem, dle Nekonečného (2003) zahrnuje tři složky: kognitivní (názory vztahující se k objektu postoje), afektivní (emoce, které se váží k objektu postoje) a složku konativní (sklony k jednání ve vztahu k objektu postoje).

#### **Artefakty materiální:**

**Firemní architektura a materiální vybavení firem** jedná se o architekturu staveb, vybavení interiérů, logo firmy (popsáno viz. níže), firemní barvy, propagační předměty, atd. Firemní

architektura a materiální vybavení firem se orientuje podle image firmy a v současné době si firmy uvědomují význam slov jako jsou reklama, propagace a věnují jim velkou pozornost právě prostřednictvím těchto artefaktů.

**Logo firmy** (z řeckého *logos* = slovo, zákon, řeč, pojem...) je označení firmy, společnosti, organizace nebo instituce ve speciálním grafickém provedení. Logo je označeno na produktech firmy, pomáhá tak její identifikaci a vytváří povědomí o značce.

#### **Artefakty nemateriální povahy:**

**Organizační úmluvu** Lukášová (2010) popisuje jako způsob úmluvy, který je užíván v organizaci, míru formálnosti či neformálnosti vztahů, obor podnikání a další specifika konkrétní organizace.

**Historiky** jsou „přibarvené“ příběhy, které se odehrály v minulosti a vyprávěné v rámci organizace. Vycházejí ze skutečných událostí, ale jsou různými lidmi pozměněny.

**Mýty** se rozumí určité způsoby výkladu či uvažování objasňující nežádoucí nebo žádoucí chování v organizaci. Lidé potřebují něčemu věřit, tak to mohou být např. příběhy.

**Hrdinové** jsou imaginární či skuteční lidé, kteří jsou nositelé tradic či slouží jako model ideálního chování. Cílem je mít vzor „ideálního ředitele, manažera, zaměstnance“. Hrdiny jsou většinou zakladatelé firmy, ale někteří hrdinové se „rodí“, např. Tomáš Baťa nebo Henry Ford.

**Zvyky** (např. vánoční večírky, oslavy narozenin), **rituály** (např. ranní popíjení kávy, způsob hlasování na poradách), **ceremoniály** (např. vyhlášení nejlepšího pracovníka roku, různé slavnostní události) Lukášová (2010) definuje jako zaběhnuté vzorce chování, které jsou v organizaci předávány a udržovány. Jejich prostřednictvím dochází k hladkému chodu organizace, tvoří se předvídatelné a stabilní prostředí, snižují nejistotu pracovníků a také jim umožňují vytváření vlastní identity, pochopení sama sebe.

## 1.4 Typologie firemní kultury

Za základ úvah o typech firemní kultury a tím také analýzy konkrétní firemní kultury lze považovat členění firemní kultury podle míry (rozsahu a intenzity) jejího vlivu na jednání členů organizace – v tomto případě rozlišujeme firemní kulturu na silnou nebo slabou.

Pro silnou firemní kulturu jsou charakteristické znaky:

- zakotvenost: zaměstnanci organizace si osvojují a vysokou mírou sdílejí hodnoty, normy, postoje a vzory chování;
- pregnantnost: zaměstnanci organizace se srozumitelně vyjadřují s přehledným nadhledem a jasně chápou, co je povoleno a co je zakázáno;
- rozšířenost: jednotlivé složky firemní kultury jsou rozšířeny u každého zaměstnance i v celé organizaci (Gregar, 2008, s. 92).

Na rozdíl od slabé firemní kultury, jejíž vliv je málo patrný, silná firemní kultura má zvláštní schopnost ovlivňovat charakter a průběh všech významných firemních jevů.

**Tabulka 2: Schematické znázornění předností a nedostatků silné firemní kultury.**

<b>Silná firemní kultura</b>	
<p><b><u>Přednosti:</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- značená lojalita a identifikace s organizací;</li> <li>- vysoká motivace;</li> <li>- přímá a jednoznačná komunikace;</li> <li>- rychlé nalezení řešení a rozhodnutí;</li> <li>- málo formálních kontrolních postupů;</li> <li>- nižší nároky na kontrolu;</li> <li>- rychlá implementace inovací;</li> <li>- vysoká důvěra a jistota spolupracovníků;</li> <li>- nízká fluktuace;</li> <li>- přehledný a srozumitelný pohled na organizaci.</li> </ul>	<p><b><u>Nedostatky:</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- trvání na tradicích i nedostatku flexibility;</li> <li>- složitá adaptace nových pracovníků;</li> <li>- blokáce nových strategií;</li> <li>- vynucování konformity za každou cenu;</li> <li>- sklon k uzavřenosti organizačního systému.</li> </ul>

Zdroj: Bedrnová, 2009.

## 1.5 Subkultury a jejich střet v organizaci

### Subkultury

Pozitivní působení firemní kultury může být ovlivněno vznikem určitých subkultur v podniku. Velmi často vznik subkultur v organizacích způsobuje nejednotnost společných základních předpokladů a může zapříčiňovat problémy kooperace navzájem a konflikty ve splnutí společných organizačních aktivit a procesů. Slabost i síla firemní kultury jde ruku v ruce s její diferenciací na dílčí subkultury. Subkultury vznikají v některých částech organizačního řádu a mají svoje unitární kultury, které charakterizují odlišné sociální normy a pořadí hodnotových preferencí. Tato diferenciacie vzniká obvykle:

- „*mezi různými úrovněmi řídicí hierarchie*“ (vyhraněnou kulturu mají dělníci, manažeři, administrativně správní zaměstnanci, atd.);
- „*mezi jednotlivými funkčními oblastmi*“ (vyhraněnou kulturu mají pracovníci výzkumu a vývoje, informatiky, marketingu, výbory, atd.), (Bedrnová, Nový, 2009, s. 435).

### Vznik subkultur je nejčastěji ovlivněn následujícími skutečnostmi:

- nedostatek významných společenských rituálů a symbolů;
- stálým a rychlým přebíráním nové techniky, zboží, ideí a cizích kulturních segmentů;
- zvýšením nepříznivého jednání manažerů a spolupracovníků;
- ztrátou původních sociálních vztahů;
- značnou změnou životního stylu většího počtu spolupracovníků;
- demografickým pohybem v pracovních skupinách;
- značnou změnou společenských, fyzických a ekonomických podmínek práce;
- značnou změnou charakteru, obsahu a režimu práce (Šigut, 2004 s. 17-18).

### Střet subkultur v organizaci

Střet subkultur v rámci nižších organizačních úrovní je často více nápadný a může znamenat pro organizaci negativní až destruktivní následky. Postupně dochází k až nezdravé rivalitě mezi pracovníky oddělení a manažery. Místo toho, aby vytvářeli přátelskou a pracovní atmosféru v duchu spolupráce, tak mezi sebou nezdravě soupeří, zkreslují podávání informací, taktizují a dokonce intrikují. Výsledkem takto negativního chování a jednání zaměstnanců vede nejen k jejich nespokojenosti, ale i k nespokojenosti zákazníků a celého okolí. Dalšími důsledky jsou ve snížení produktivity práce i morálky, zpomalení až úplné zastavení řešení problémů, pokles

kvality, nedodržování termínů a nakonec to vede až k finanční ztrátě podniku (Lukešová, 2010, s. 88).

Subkultury v organizacích, kde pracují např. sestry, lékaři, nebo manažeři v typické nemocnici, vykonávají rituální činnosti, aby zdůraznily svou kulturní totožnost a posílily a udržely si své postavení. To také můžeme pozorovat i v mnoha profesních skupinách, jako jsou advokáti učitelé a účetní. Každá z nich má obtížné požadavky na vzdělání, které musejí být dodrženy před tím, než je jednotlivcům povoleno „se přidružit“ a každá má přímo nebo nepřímo interpretován zákoník metod. Ve státní zdravotní péči ve Velké Británii se objevuje stále pokračující boj o moc mezi zdravotnickým personálem a manažery. Manažeři zneužívají své mocenské pozice či zákonné moci, především mají často rozhodovací právo a kontrolu při rozdělování finančních prostředků jako jsou např. odměny (Brooks, 2003, s. 232).

## 1.6 Firemní kultura a etika organizace

Pod pojmem etika se skrývá soustava pravidel a principů, které vymezují, co je nesprávné a správné, neetické či etické (Kilíková, Jakešová, 2008, s. 134).

Etická infrastruktura podniku představuje vliv rituálů a tradic, zásadních etických zásad, principů a hodnot, ale také míru vyspělosti firemní kultury. (Putnová, Seknička, 2004, s. 68).

**Etika organizace** znamená souhrn pravidel, norem a principů, jako jsou pravda, spravedlnost, rovnost, individuální svoboda, objektivita a společenská odpovědnost organizace vůči nejenom svým zaměstnancům, ale i okolí. Stanou-li se tyto principy, normy a pravidla součástí každodenního, sdíleného používání lidmi v organizaci, tak to vede k jejímu úspěšnému řízení. Bedrnová a Nový (2009) kladou důraz na to, aby normy, hodnoty a pravidla jednání organizace v sobě obsahovaly etické principy a etická kritéria. Právě aplikace etiky organizační kultury představuje nejúčinnější cestu, jak si splnit tento cíl.

Podstatné etické hodnoty organizace jsou základem firemní kultury a plní 3 základní funkce:

- funkce definiční – v rámci morální roviny prohlašujeme, kdo jsme a čeho chceme dosáhnout. Veřejnosti deklarují svůj názor – co chceme. Podávají pomocnou ruku účastníkům orientovat se na trhu.;

- funkce strategická – dopředu ukazuje způsob, který použijeme pro své podnikové záměry;
- funkce kontrolní – zákazníci i zaměstnanci mohou kontrolovat, zda provádíme, co deklaruujeme.

*„Etické hodnoty se v různých oborech činnosti liší, avšak v zásadě jde o následující okruh otázek:*

- *slušnost a věrnost zákonů;*
- *bezpečnost a kvalita výrobků,*
- *konflikty zájmů a jejich řešení;*
- *uzavírání pracovních smluv;*
- *bezpečnost a ochrana zdraví na pracovišti;*
- *poctivost v obchodních praktikách;*
- *vztahy k dodavatelům;*
- *vztahy k zákazníkům;*
- *stanovení cen a zacházení s vnitřními ekonomickými informacemi;*
- *úplatky při získávání informací a zakázek;*
- *ochrana životního prostředí“ (Bedrnová a Nový, 2009, s. 465).*

### **Etický kodex**

Etika organizace je sdílena s existencí a používáním etických kodexů. Etický kodex představuje souhrn norem a pravidel, které mají za úkol upravovat vztahy mezi příslušníky určité komunity. V řadě podniků má podobu psaného dokumentu.

*„Etický kodex se skládá z těchto částí:*

- *vize firmy;*
- *strategie pro rozvoj firmy;*
- *zásady pro další rozvoj firmy;*
- *normy vztahů k vnitřním a vnějším subjektům;*
- *krédo (heslo firmy) (Gregar, 2008, s. 94).*

**Rolný (2002) popisuje tyto zásady výstavby etického kodexu:**

- etický kodex musí zahrnovat mechanismus řešení konfliktů, jeho aplikaci a interpretaci. Ta by měla být srozumitelná i snadná a pro podnik možno nízkonákladová;
- etický kodex musí být vnitřně pevný a souviset s politikou, posláním, strategií a cíli podniku. Dále by měl obsáhnout jasně vytyčené etické role, srozumitelně definované konkrétní požadavky, priority a závazky.;
- i v situaci, kdy není k dispozici podrobně propracovaná strategie a politika organizace či precedentní případy jako vzor pro rozhodování, platí vždy vyhlášené hodnoty organizace;
- etický kodex nesmí být přehnaně náročný, detailní ani obecný, ale měl by být dostatečně přiměřený okolnostem. Měl by především vycházet z povinností, požadavků a práv na chování pracovníků jak v rámci celé organizace, tak i okolí.;
- etický kodex by měl také umožnit definování výjimek, a to především pro důvody morálního charakteru (snížené požadavky na tělesně postižené, ženy v těhotenství, zohlednění alergiků).

Etický kodex by měl obsahovat jednoduchý metodický návod, který by měl pomoci komukoliv, jak se zachovat, rozhodnout, řešit konflikty a měl by přispět k rozvoji úspěšnosti a prosperity firmy. Etický kodex je jedním z nástrojů personálního řízení firmy, a proto více informací je uvedeno v kapitole 2.5.

**1.7 Vliv firemní kultury na zdravotnické organizace**

Empirické šetření v teoretické části písemné práce je provedeno zaměstnanci v rámci zdravotnické instituce, z tohoto důvodu uvádím tuto kapitolu. Oblast péče o zaměstnance souvisí s motivací zaměstnanců (viz. 3. kapitola).

Podle Rakicka, Longesta a Darra (1992) může manažer deklarovat kulturu, která má vliv zejména na čtyři hlavní oblasti zdravotnické instituce – organizace:

1. zaměření na služby zákazníkům – pacientům, tato myšlenka ve zdravotní péči představuje prvořadé postavení pacienta;
2. průběžné zlepšení kvality – uspokojení zákazníků (pacientů) bude mít narůstající tendenci pouze za podmínky – průběžného sledování způsobů a metod směřující ke

zlepšení služeb. Domnívám se, že v tomto bodě je klíčový vhodný výběr metody, která bude aplikovaná. To znamená vybrat takovou cestu, která bude akceptována většinou zaměstnanců a budou uspokojeni nejen zákazníci (pacienti), ale i změnu provádějící personál.;

3. péče o zaměstnance – průběžné zlepšování kvality služeb nemůže být uskutečňováno bez pomoci lidí. Komunikace a vztahy jaké panují mezi nadřízenými a podřízenými i mezi sebou navzájem a také způsob, jakým jsou zaměstnanci odměňováni se v konečném důsledku odráží v jejich pracovním výkonu a spokojenosti. Zastávám názor, že péče o zaměstnance by měla být klíčovým nástrojem náplně práce personálního útvaru každé organizace. Péči o pracovníky můžeme rozdělit do tří skupin:
  - *povinná péče* o pracovníky daná předpisy, zákony a kolektivními smlouvami vyšší i nadpodnikové úrovně;
  - *smluvní péče* o pracovníky daná kolektivními smlouvami uzavřenými v rámci organizace;
  - *dobrovolná péče* o pracovníky, která je odrazem personální politiky zaměstnavatele a odpovědí na jeho úsilí o dosažení konkurenční výhody na trhu práce (Koubek, 2002, s. 321);
4. zaměření na klíčové prvky systému – jako jsou např. skateholdeři, tedy ti, kteří svou správou ovlivňují její výkon a svojí péčí zabezpečují chod celé organizace.

Stěžejní činností vyššího managementu je řízení organizační kultury, kdy personalisté hrají roli interních konzultantů a přispívají pomocí a radou. Aby firemní, podniková či organizační kultura mohla být rozvíjena a směřována tím správným směrem – prosperity, spokojenosti zaměstnanců, je důležité, aby tato náplň práce byla nejen v rukou manažerů, ale i profesionálů, odborníků. Proto se další kapitola věnuje oblasti řízení lidských zdrojů.



## 2. ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ

Zdroje jsou komodity, které jsou bohužel vyčerpatelné, to znamená, že k dispozici se vyskytují v omezeném množství. Bez zdrojů by organizace nemohly existovat ani by nemohly vykonávat svoji práci. Zdroje, které má organizace k dispozici, lze rozdělit na:

- informační zdroje;
- materiální zdroje;
- finanční zdroje;
- lidské zdroje.

Řízení lidských zdrojů je klíčovou částí celého řízení, protože lidské zdroje uvádějí do pohybu všechny ostatní zdroje.

### 2.1 Historický vývoj v oblasti personální práce

V historii se dočteme, že zaměstnávání lidí lze definovat různými termíny, pojem řízení lidských zdrojů se řadí k pojmům nedávno vzniklým. Velmi často dochází k záměnám významu pojmů jako jsou personální řízení, řízení lidských zdrojů či personalistika, přesto tyto pojmy zaznamenávají určité historické etapy významem i postavením prací souvisejících s řízením lidí a determinují určité vývojové etapy řízení v rámci podnikových prací. Všechny pojmy zachycují historické koncepce personální práce, různou náplň činností, rozdílné vývojové fáze a funkci útvarů provádějících činnosti v oblastech zaměstnávání a řízení lidí.

#### I. etapa

Jako historicky nejstarší náplň činností personální práce lze popsat jako službu vykonávající administrativní práce a procedury související se zaměstnáváním lidí, uchováváním, pořizováním a aktualizací informací a dokumentů týkajících se zaměstnanců a nabízení těchto informací řídicímu personálu. Tato koncepce přisoudila personální práci menší úlohu, sice byla považována jako nepostradatelná práce v činnosti firmy, avšak neobsahovala prvky plánování, předvídání a řízení, atd., i když tyto funkce se svým obsahem řadí pod pracovní náplň řídicích pracovníků. Personální práce v takovéto podobě byla součástí pomocné činnosti v podniku. V dnešní době nazýváme tuto činnost jako personální administrativu. I dnes se můžeme setkat s takto nastavenou náplní personální práce, a to se především odehrává v organizacích

či podnicích s nepřehlédnutelnou centralizací, nízkou úrovní dělby pravomocí a autoritativním stylem řízení.

## **II. etapa**

Přibližně od počátku minulého století s nástupem dvacátých let se utváří celkový koncept směřující k samostatnosti útvarů personální činnosti. To jde neodmyslitelně ruku v ruce s ekonomickou situací na domácích i světových trzích, vlivem otevřenosti ekonomiky, hledání konkurenčních výhod a narůstající konkurence, kdy klíčovou rolí startuje kolektiv natčených lidí. Kolektiv dobře motivovaný, sestavený, vybraný, organizovaný a zformovaný. To vedlo k probuzení role personální práce, tzn. začátek personálního řízení. V podnicích odstartovaly samostatné personální odbory, kde se formovala příslušná personální politika. Tyto úvary v podniku představovaly velkou autoritu a pravomoc.

Velkým zakladatelem a novátorem této idey byl Tomáš Baťa, který odstartoval vysoce progresivní personální politikou, specifickými útvary personální práce, začal s řadou motivačních prvků a dokonce vybudoval i četné specializace pracovníků. Jeho celkový koncept v řadě věcí i překonal hranice tohoto typu personálního řízení a v určitých bodech a oblastech předběhl svou dobu. I dnes se některé činnosti jeho personalistů mohou srovnávat s nynějším pojetím personální práce – typu řízení lidských zdrojů. Na rozdíl od současné koncepce personálních útvarů, která klade důraz na řešení strategických, koncepčních a dlouhodobých otázek řízení pracovních sil, se většina tehdejších podniků zaměřovala na operativní řízení vnitropodnikových problémů, nikoliv na jejich řešení.

## **III. etapa**

V druhé polovině dvacátého století, v rozpětí padesátých a šedesátých let, se ve vyspělých státech s tržní ekonomikou postupně začalo formovat současné pojetí personální práce nazývané jako řízení lidských zdrojů. Řízení lidských zdrojů se udává jako střed celého podnikového řízení, jeho klíčová část. Následně také roste důležitost funkce personálního manažera. *„Řízení lidských zdrojů začíná postupně obsahovat:*

- *nejen strategické aspekty (zaměření na dlouhodobou prosperitu), ale i*
- *orientaci na vnější faktory formování podnikové pracovní síly,*  
*to znamená zájem o:*
- *populační vývoj;*

- *situace na trhu práce;*
- *stav a změny hodnotové orientace lidí;*
- *sociální rozvoj a sociální mobilitu;*
- *změny životního způsobu;*
- *osídlení, pohyb obyvatelstva (přesuny mezi venkovem a městem);*
- *životní prostředí a jeho vlivy na lokální populaci;*
- *pracovní legislativu, atd. “.*

Personální práce se postupně stává nezbytně důležitou součástí každodenní pracovní náplně každého vedoucího manažera na všech stupních řízení (Zlámal, Horváth, 2009. s. 8-9).

Současný význam a pohled činnosti personální práce v ČR je nedostatečně oceněn a chápán.

Personální odbor zastává funkci personální administrativy. Často ani vedoucí útvaru personálního řízení není strategický člen vrcholového vedení. Přitom správný výběr kvalitních lidí, jejich trefné motivace, spokojenost v práci i s pracovním prostředím, kariérový postup, možnost kvalitního vzdělání, dobře nastavený systém odměn, vztahy a dostatečná komunikace na pracovišti a další atributy jsou společně s řízením lidských zdrojů jakési spojnice pro úspěšnou cestu firmy v konkurenčním prostředí.

## **2.2 Cíle řízení lidských zdrojů**

Řízení lidských zdrojů lze pochopit jako proces uskutečňování organizačních cílů pomocí stabilizování, rozvoje, získávání, propouštění a nejlepšího využívání lidských zdrojů v podniku. V případě, že nejsou jasně stanovené cíle, které jsou pravidelně realizovány, tak podnik ukončí svoji činnost. Plnění podnikových cílů musí být podstatným úkolem jakékoliv oblasti řízení. (Donnelly, Gibson, Ivanicevich, 1997, s. 543).

### **Mezi hlavní cíle řízení lidských zdrojů patří:**

- zabezpečení a rozvoj zaměstnanců;
- oceňování zaměstnanců;
- vztahy

### **Zabezpečení a rozvoj zaměstnanců**

Na prvním místě by mělo být zabezpečeno získání a udržení kvalifikovaného, angažovaného, oddaného a dobře motivovaného týmu zaměstnanců. To znamená uspokojovat a plánovat budoucí potřeby pracovních sil, zvyšovat kvalifikaci a schopnosti lidí prostřednictvím účinného vzdělávacího konceptu.

### **Oceňování zaměstnanců**

Na druhém místě by mělo být zajištění zavedení politiky a postupů, které by odměnily a ocenily lidi za všechno, co dělají, čeho dosahují, za schopnosti a dovednosti, které se naučí. Úspěšné zavedení politiky by mělo vést ke zvýšení výkonnosti zaměstnanců, pracovní motivaci a oddanosti k organizaci.

### **Vztahy**

Na třetím místě by mělo být vytvoření a udržení harmonických partnerských vztahů mezi managementem a zaměstnanci, kteří podpoří týmovou práci. Pozitivní vztahy na pracovišti je možné uskutečnit a udržet pomocí vhodně zvolených způsobů řízení, které zaměstnance nejen motivují, ale i vytvářejí vzájemnou důvěru na pracovišti a vzájemnou spolupráci všech zaměstnanců. V dnešní době se stále více dostává do popředí etický přístup k řízení lidí, založený na jejich péči, průhlednosti a spravedlnosti.

## **2.3 Úkoly, funkce a nástroje pro řízení lidských zdrojů**

### **Úkoly řízení lidských zdrojů**

Úkoly, které by v dnešní době mělo plnit úspěšné řízení lidských zdrojů, jsou značné. Patří mezi ně především:

1. utváření dobrých týmů a pracovních kolektivů, vhodně zvolený styl vedení lidí, zachování pozitivních mezilidských vztahů a snižování počtu konfliktů, apod.;
2. budování dobré zaměstnavatelské pověsti organizace v širokém i nejbližším prostředí (pomocí „*public relations*“ formovat a neustále připomínat super „*image*“ organizace ve společnosti a jeho pozitivní hodnocení).
3. zabezpečení optimálního používání pracovních sil, mezi které např. patří využívání:
  - kvalifikace konkrétních lidí;
  - fondu pracovní doby;
  - dovedností a schopností, zájmu a tvořivosti některých lidí, atd.;

4. formování dynamického souladu mezi strukturou a počtem pracovních sil, to znamená zejména realizaci a plánování odpovídající flexibility pracovních zdrojů, chápáno jako být na vhodném místě ve správný čas; předpokládá to mít takový tým spolupracovníků, který myslí flexibilně a bez váhání změni svoji funkci, místo; to lze samozřejmě za předpokladu, že organizace má strategicky zvolenou vzdělávací politiku;
5. plánování a předpovídání nabídky lidských zdrojů, výběr i získávání zaměstnanců a jejich stabilizace;
6. zabezpečování sociálního a personálního rozvoje zaměstnanců organizace uskutečňováním dobrých pracovních a životních podmínek, neustálé zdokonalení kvality osobního i pracovního života všech zaměstnanců, atd.;
7. dodržování, zajištění a sledování všech nařízení i zákonů v oblasti lidských práv a práce, ochrany zdraví, bezpečnosti práce a lidí;
8. plánování a předvídání strukturální nutnosti lidských zdrojů v odpovídajícím konceptu profesí, věku, vzdělání, dovedností a schopností.

### **Funkce řízení lidských zdrojů**

Pokud vycházíme z výše popsaných požadavků na činnosti personálního útvaru, měl by provádět níže uvedené funkce v oblasti podnikového řízení:

- motivovat a udržet pracovníky pro plnění podnikových cílů a úkolů;
- zabezpečit takovou lokaci zaměstnanců, která by maximálně využila jejich dovedností a schopností a tím byla zajištěna nejen úspěšnost organizace, ale i sama spokojenost zaměstnanců;
- formovat motivační systémy;
- plánovat a prognózovat potřebu pracovních sil k realizaci dlouhodobých cílů;
- uskutečňovat rozvoj manažerů (např. účast na kurzech asertivity, apod.);
- realizovat a rozvíjet optimální podnikovou organizaci;
- vytvářet a realizovat koncepty sociální práce;
- provádět stálou analýzu pracovních míst v podniku;
- zpracovávat a uskutečňovat plány s cílem pokrýt potřeby pracovních sil;
- pomáhat při realizaci sociálního a personálního rozvoje zaměstnanců;
- zajišťovat výpočty potřeby pracovních sil;
- neustále kontrolovat trend populačního vývoje;
- tvořit a zabezpečit průběh komunikace se zaměstnavateli;

- zajišťovat fungování i formování personálního informačního systému a jeho aktualizaci;
- provádět nábor, výběr a najímání pracovníků z uchazečů;
- podávat pomocnou ruku zaměstnancům v rámci řešení osobních problémů;
- realizovat průzkumy trhu práce;
- vzdělávat a směřovat zaměstnance organizace tak, aby byli překvapeni náhlými změnami;
- budovat a provádět programy rozvoje organizace práce;
- zastávat roli prostředníka mezi odbory a organizací;
- formovat a realizovat koncepty hodnocení pracovníků výkonu zaměstnanců, jakož i koncepty sledování a vyhodnocování jejich postojů k práci (pracovního chování);
- zajišťovat odchod do penze a propouštění zaměstnanců;
- pomáhat zaměstnancům v průběhu uskutečňování plánů jejich kariéry (sestavovat kariérní řády);
- umožnit vytvoření konceptu projednávání disciplinárních stížností a záležitostí, zajišťovat jejich fungování;
- provádět sběr, aktualizaci, archivaci dokumentů a zpracování statistik i analýz;
- vytvářet a realizovat programy orientující se na bezpečnost a ochranu zdraví;
- sledovat postoje, návrhy a názory zaměstnanců k současným a budoucím problémům či firemním cílům;
- tvořit koncepty odměňování (Zlámal, Horváth, 2009. s. 9-10).

Pokud jsou tyto uvedené funkce v rámci podniku plněny, můžeme hovořit o úspěšném řízení lidských zdrojů a podnik nabývá výhody konkurenceschopnosti.

### **Nástroje pro řízení lidských zdrojů**

Moderní manažerská koncepce personálního řízení chápe řízení lidských zdrojů jako strategický nástroj řízení, který nese konečnou odpovědnost za úroveň výkonnosti personálu podniku.

*„Existují tři nástroje pro řízení lidských zdrojů = tři přístupové cesty k řízení výkonnosti personálu v podniku:*

1. *řízení počtu a rozmístění lidí, tj. stanovení optimální organizace práce, výkonových standardů (norem), podmínek bezpečnosti práce, pracovních podmínek;*

***Lidé musí vědět, co mají dělat, a musí mít možnost to dělat.***

2. řízení odborné přípravy a rozvoje kvalifikace lidí ve firmě (schopnosti, dovednosti a znalosti), tj. stanovit kvalifikační požadavky pro jednotlivá pracovní místa, stanovit program rozvoje kvalifikace diferencovaně pro jednotlivé skupiny pracovníků tak, aby jejich skutečná kvalifikace odpovídala kvalifikaci požadované;

**Lidé musí vědět, jak dělat to, co mají vědět.**

3. řízení motivace lidí ve firmě, tj. stanovit pravidla pro odměňování, povyšování, komunikaci, hodnocení, participaci, týmovou práci, rozvoj kariéry.

**Lidé musí chtít dělat to, co mají dělat** (Gregar, 2008, s. 19).

## 2.4 Rozdíly v řízení lidských zdrojů a personálního řízení

Při porovnání personálního řízení a řízení lidských zdrojů se vyskytuje více shodných rysů než rozdílů. Odborná literatura popisuje řadu odlišností a charakteristik, avšak většina autorů zastává o personalistice shodný názor, a to o těchto třech odlišných podstatných znacích:

- zaměření na vnější faktory fungování a tvoření pracovní síly organizace (zejména zájem o životní prostředí, legislativu, populační vývoj, vnější ekonomické podmínky, osídlení, trh práce, hodnotové orientace lidí, jejich životní způsob a sociální rozvoj, apod.);
- personální práce tvoří každodenní pracovní náplň všech vedoucích pracovníků a postupně opouští působnost na poli odborných personalistů (poměrná část pravomocí a výkonné personální práce se přesouvá na vedoucí pracovníky, kteří jsou v užším kontaktu se zaměstnanci, než personální odbor; personální odbor svoji činnost směřuje spíše k poradenské, kontrolní, metodické, organizační a koncepční náplni);
- strategická cesta k personální práci a ke všem personálním funkcím (to znamená orientace na dlouhodobou perspektivu a zhodnocení dlouhodobých výsledků všech rozhodnutí v rámci personální práce).

Mezi další rozdílné znaky mezi personálním řízením a řízením lidských zdrojů lze zahrnout:

- důležitost při tvorbě zdravých pracovních vztahů a žádoucí firemní kultury;
- bližší propojení personální práce s plány a strategiemi firmy (lidské zdroje jsou podstatnou částí strategie firmy a jejich řízení je jedna z hlavních částí strategického řízení firmy);
- rozvoj lidských zdrojů nabývá přední důležitosti a chápe se jako nástroj flexibilizace firmy;

- aplikace a budování dobré zaměstnavatelské pověsti firmy;
- vedoucí personálního odboru bývá součástí nejužšího vedení firmy;
- personální práce vytváří srdce firmy v ústřední manažerské funkci a sdílí nejpodstatnější oblast řízení firmy;
- zaměření na spokojenost zaměstnanců a na kvalitu pracovního života (personální a sociální rozvoj);
- zaměření na participativní styl řízení a sdílení zaměstnanců s firmou (Koubek, 2002, s. 16).

## 2.5 Řízení lidských zdrojů a etika

V současné době se klade důraz na tvorbu a propagaci podnikové etiky v rámci hospodářské činnosti organizace. Podniková etika v organizaci obsahuje různé normy, kterými se zaměstnanci kontaktují a komunikují. Mezi tyto normy patří např. rovnost, odpovědnost, pravda, dobro, zlo, spravedlnost, svoboda.

*„Podniková etika se dotýká níže uvedených oblastí:*

- *vztahy k zaměstnancům;*
- *vztahy k odborům;*
- *vztahy k zákazníkům;*
- *vztahy k dodavatelům;*
- *vztahy ke konkurenci;*
- *vztahy k akcionářům;*
- *vztahy k orgánům státní správy;*
- *ochrana životního prostředí;*
- *zacházení s informacemi;*
- *respektování a slušnost zákonů;*
- *kvalita a bezpečnost výrobků;*
- *konflikt zájmů a jejich řešení;*
- *uzavírání pracovních smluv;*
- *bezpečnost práce a ochrana zdraví;*
- *poctivost v obchodním jednání“ (Gregar, 2008, s. 94).*



### Principy a nástroje etického řízení

Zavedení etiky do podnikání lze pouze aplikací etických principů a nástrojů do podnikatelského procesu, tedy vznikem etické infrastruktury podniku. Jedná se o zavedení etických vzorů, kodexů etiky, výcviku a vzdělávání v oblasti podnikatelské etiky, etického a sociálního auditu, atd. Společně s nástroji podnikatelské etiky je nutné vnést do života i základní metody – konsensus a dialog.

*„Mezi principy a nástroji etického řízení je velmi úzký vzájemný vztah, který bychom mohli označit za „dialektický“. Principy etického řízení vytváří ideovou platformu pro implementaci etiky do podnikatelského prostředí. Do principů etického řízení patří:*

- *odpovědnost podnikání – od odpovědnosti vůči akcionářům k odpovědnosti vůči participujícím skupinám;*
- *ekonomický a sociální vliv na podnikání – směrem k inovacím světového společenství;*
- *podnikatelské chování – od litery zákona k vzájemné důvěře;*
- *respektování pravidel;*
- *podpora mezinárodního podnikání;*
- *ochrana životního prostředí;*
- *vyvarování se nezákonných operací“ (Putnová, Seknička, 2004, s. 73).*

Základ etické infrastruktury podniku obsahuje nástroje etického řízení, které cílevědomě instalují a prosazují etiku do podnikatelské praxe. Mezi tyto nástroje etiky v podniku patří jak tradiční nástroje (začaly být využívány ve dvacátých letech 20. století), kde nejdůležitější je kodex etiky, tak moderní (využívány od osmdesátých a devadesátých let 20. století.), kde má značný podíl etický a sociální audit.

### Mezi tradiční nástroje etického řízení patří:

1. kodexy etiky (viz. kapitola 2.5.);
2. etické vzory představují konkrétní vzory pro chování i jednání a jsou u nich obvykle vyzdviženy ty stránky osobnosti – hodnoty, které jsou v daném společenství považovány za nejdůležitější, jako např. čestnost, tvořivost, pracovitost, loajalita, apod. Vzor by měl být chápán jako „realizátor“ uvedených hodnot v praktické činnosti. Mezi etické vzory patří např. T. G. Masaryk, E. Škoda, T. Baťa, apod.;

3. výcvik a vzdělávání v oblasti podnikatelské etiky má za cíl systematicky a průběžně prohlubovat vědomosti a znalosti zaměstnanců a managementu, současně pak v ověřování jejich schopností vysvětlit modelové eticky problematické situace. Do nových přístupů ve vzdělávání a výcviku patří:
  - Learning by doing (učení praxí) – metoda, která používá k osvojení nových zkušeností a znalostí v oblasti pracovní činnosti např. stáže.
  - e-Learning – metoda, jejíž základy stojí na používání počítačové techniky a internetu, jak při individuálním studiu, tak při výuce.

#### **Mezi moderní nástroje etického řízení patří:**

1. etický a sociální audit – zastupuje jeden z nejnovějších, ale současně také nejkompexnějších nástrojů etického řízení, řadících se do skupiny nefinančních auditů, kam patří např. audit životního prostředí, personální audit, marketingový audit či audit informačních technologií. Tento audit zjišťuje, jakým způsobem bylo dosaženo výsledků podnikatelské činnosti, při doprovodu ke komplexitě těchto cílů:
  - analýza sociálního klimatu v organizaci;
  - kontrola řízení;
  - transparentnost pro všechny participující skupiny v organizaci.;
2. úřad ombudsmana pro etiku v podniku – orientuje se na harmonii a rovnováhu zájmu všech skupin, podílejících se na podnikání. Mimořádnou pozornost směřuje k řešení kolizních problémů a překážek v rámci vztahů zaměstnavatel – zaměstnanec – zákazník. Podnikový ombudsman občas plní úlohu „veřejného dozorce“, který sleduje etické chování managementu.;
3. etické výbory – zejména hrají roli poradních orgánů statutárních orgánů v podniku, jsou zastoupeny odborníky na podnikatelskou etiku, především z poradenské praxe a akademické sféry (Putnová, Seknička, 2004, s. 81-85).

V České republice mají největší působnost různé druhy etických kodexů a postupem času se propagují i moderní nástroje etického řízení, především pak etický a sociální audit.

### **Kodexy etiky**

Kodexy etiky se svým významem řadí mezi nejdůležitější a také nejpoužívanější nástroj etického řízení, který obdrží každý zaměstnanec nastupující do organizace. V 21. století si organizace začínají všimnout, že kodexy etiky mohou zastupovat užitečné principy a zásady jednání a chování všech lidí v organizaci. Kodexy etiky nejen zvládají zátěžové situace, ale často nutí vedení organizace zjišťovat způsob „funkčnosti podnikatelské organizace“.

### **Rozeznáváme následující druhy kodexů etiky:**

1. deklaráce hodnot – znázorňují hodnoty, kterými organizace ve své podnikatelské činnosti jedná, řídí se zejména o jasné příslušnosti k zájmu o kvalitu produkovaných služeb a zboží, o problémy a bezpečnost svých zákazníků. Deklarací své hodnoty ustanovuje např. společnost McDonalds.;
2. firemní krédo – zdůrazňuje etickou odpovědnost vůči zainteresovaným. Zahrnuje několik formulací, odstavců a etických stanovisek organizace. Nejznámější je např. etické krédo firmy Johnson & Johnson.;
3. etické kodexy – znamenají komplexnost pohledu na organizaci i na povinnosti a práva zaměstnavatelů, zaměstnanců a zákazníků (Putnová, Seknička, 2004, s. 75-77).

### **Rolný (2002) popisuje, z jakých hledisek vedení podniku může etický kodex pomoci:**

- objasnit politiku organizace v morálně obtížně řešitelných a problematických otázkách, např. zacházení s důvěrnými informacemi;
- zamezit nadřazeným zneužívat svého postavení vůči ostatním zaměstnancům;
- být vodítkem pro všechny řídicí orgány organizace při rozhodování;
- zjednodušit zavedení inovací, hledání nových partnerů, pomoci při restrukturalizaci;
- pozitivně motivovat všechny zaměstnance zdůrazněním jejich vědomí, že pracují v etickém prostředí se srozumitelnými pravidly, která musí být dodržována pro každého bez výjimky;
- eliminovat nežádoucí praktiky, které způsobují pokles přízně veřejnosti, zákazníků, investorů a zaměstnanců a které ve svém důsledku mohou zapříčinit dlouhodobé ekonomické ztráty;
- posílit vnitropodnikovou disciplínu, zvýšit odhalení neetického chování a snížit donucovací jednání.

**Z hlediska podnikového managementu etický kodex pomáhá:**

- čelit neetickým požadavkům dodavatelů, zákazníků, ale i podřízených a nadřízených;
- urychlit odhalení případných podvodů a identifikaci problémových praktik;
- obhajovat svá rozhodnutí a chování jak uvnitř, tak vně podniku;
- zjednodušit vnitropodnikovou komunikaci;
- řešit morální dilemata a problémy, které se ukazují v práci podnikových manažerů;
- zdůvodnit návrhy a názory na disciplinární opatření při porušování etických zásad ze strany odborníků a hlavně zaměstnanců.

### 3. MOTIVACE V ORGANIZACÍCH

Podstatou a hlavním cílem řízení lidských zdrojů by mělo být vést zaměstnance takovým způsobem, aby to vedlo ke zvýšení a trvalé výkonnosti organizace. Předpokládám, že vhodně zvolená motivace představuje důležitého pomocníka k úspěšnému vedení lidí a dosažení spokojenosti zaměstnanců, to lze dosáhnout prostřednictvím např. dobře propracovaného systému odměn (prémie, benefity poskytnuté zaměstnavatelem), vzdělání, dostatečná firemní informovanost a komunikace, apod. Kvalifikace pracovníků a jejich motivace se stává strategicky významným článkem a nabývá funkci plnicí konkurenční výhody.

#### 3.1 Proces motivace

Setkáváme se s celou řadou definic, které určují, co je motivace. Motivace je některými autory popsána např. jako:

- „proces a současně i souhrn hybných sil nebo-li motivů, které energizují (aktivují) a usměrňují chování, určují jeho intenzitu (míru úsilí vynaloženého na dosažení cíle) a délku jeho trvání. Takto navozené chování směřuje k uspokojení určité potřeby, která je doprovázena emočním prožitkem, který slouží jako signál určité potřeby, a stimuluje chování zaměřené na její uspokojení“ (Vízdal, 2009, s. 109);
- „prostředek, který spočívá v nalezení harmonie mezi tím, co konkrétní člověk pociťuje jako své vnitřní potřeby, a tím co by měl pro firmu vykonávat“ (Plamínek, 2005, s. 78);
- „celá škála jevů, které člověka podněcují k určitému jednání a chování, mobilizující v něm energii pro dosažení určitých cílů“ (Horák, 2008, s. 57);
- „proces energitizace, řízení, a udržování chování (jednání)“ (Nekonečný, 2003, s. 195);
- „vnitřní proces, který vyjadřuje touhu a vůli (ochotu) člověka vyvinout určité úsilí vedoucí k dosažení subjektivně významného cíle výsledku“ (Tureckiová, 2004, s. 55).

Obsah výše uvedených definic je podobný, jejich společný znak charakterizuje psychologický proces ovlivňující vnitřní pohnutky (motiv), které usměrňují chování člověka. Motivace je vůle konat. S motivací souvisí pojem motiv. Motiv představuje vnitřní pohnutku na určité chování a konání. Motívem nejčastěji chápeme např. ideály, potřeby, pudy, touhy, povinnosti a instinkty. Motiv se také stává důvodem pro to, abychom něco udělali.

Motivace prezentuje tři složky:

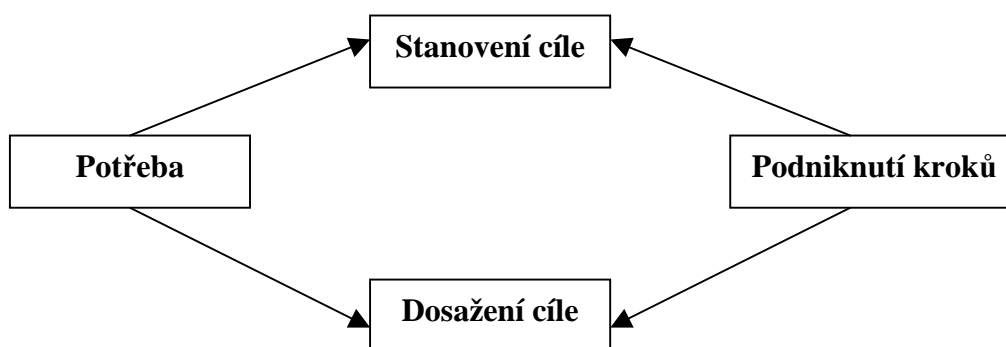
- směr – co se nějaký člověk snaží konat;
- vytrvalost – jak dlouho se o to tento člověk snaží;
- úsilí – s jakou cílevědomostí se o to tento člověk snaží.

„Gregar (2008) vyjmenovává čtyři základní zdroje motivace člověka:

- *potřeby*;
- *návyky*;
- *zájmy*;
- *ideály*“.

Organizace mohou poskytovat prostředí, ve kterém lze dosáhnout vysoké míry motivace pomocí stimulů a odměn, uspokojující práce a příležitosti ke vzdělání a růstu. K tomu, aby pracovníci vydali ze sebe to nejlepší – maximální výkon, musí manažeři využít své dovednosti motivovat a vhodně používat motivující procesy.

Armstrong (2005) popisuje proces motivace na modelu (viz. obrázek 1), kde motivace je iniciována náhodným či vědomým zjištěním neuspokojených potřeb. Tyto potřeby reflektují na přání něco získat nebo něčeho dosáhnout. Následně jsou vytyčeny cíle, o nichž se uvažuje, že uspokojují tato přání a potřeby a volí se způsoby či cesty chování, od nichž se očekává, že směřují k dosažení cílů. Pokud je cíle dosaženo, dojde k uspokojení potřeby, to znamená, že cesta k cíli byla úspěšně zvolena a v případě vyskytnutí podobné potřeby bude cesta k cíli zopakována. Tento proces opakování úspěšného chování se nazývá zákon příčiny a účinku.



Obrázek 1: Proces motivace (Zdroj: Armstrong, 2005).

### 3.2 Typy motivace

Co člověka inspiruje k naplňování firemních cílů? Jsou to motivy (působí zevnitř) a stimuly (působí zvenčí), které představují hnací motor k dosažení cílů. To znamená, že dle Herzberga a kol. rozeznáváme dva typy motivace:

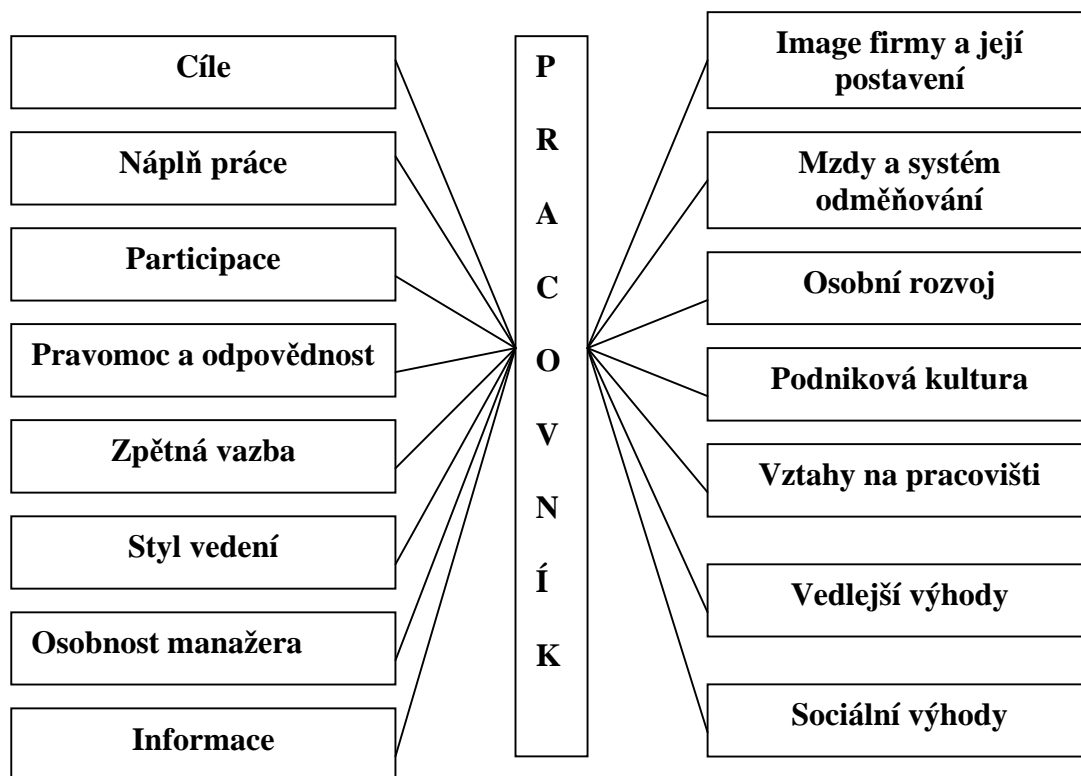
- **vnitřní motivace** – faktory, které si lidé sami tvoří a kterými jsou ovlivňováni, aby se vydali určitým směrem a cestou, či aby se určitým způsobem chovali. Patří sem např. pocit úspěchu, potřeba: kontaktu s druhými lidmi, učit se, zdokonalovat se, seberealizace, udělat důležitou práci, touhy po moci, dokázat svoje schopnosti a ideály. Patří sem také vnitřní motivační bariéry, kam patří např.: nezvládnutí osobních problémů, nepřipravenost na řešení úloh, nesoulad osobních zájmů. Práce je sama o sobě hnací silou uspokojení.;
- **vnější motivace (stimulace)** – to, co se koná pro lidi, abychom je motivovali. Působí z prostředí, vytváří ji odměny, jako např. sociální výhody, zvýšení platu, povýšení, pracovní výhody, pochvala. Patří sem také tresty – vnější motivační bariéry, jako např. negativní působení pracovního prostředí, zlá sociální atmosféra, neřešení konfliktů, odepření platu a disciplinární řízení. Práce je pomocníkem k uspokojení jiných potřeb.

Vnější motivátory nemusí nutně působit dlouhodobě, v případě, že do stimulace přestaneme investovat potřebný čas, úsilí a firemní prostředky, musíme očekávat, že žádoucí lidská činnost přestane fungovat. Vnitřní motivátory, které zahrnují „kvalitu pracovního života“, budou působit i bez našeho vlivu, a to tak dlouho, dokud činnost, kterou po lidech vyžadujeme, bude v souladu s jejich aktuálními motivy.

### 3.3 Motivační faktory

Aby manažeři vyburcovali lidi do pohybu a aby tím podali žádaný výkon a tím splnění požadovaného úkolu, musí umět použít vhodné motivační faktory. Zároveň ale manažeři musí s každým jednotlivcem zacházet jako s osobností, která má své individuální potřeby a touhy. To znamená, uvést do pohybu a aplikovat takové motivační faktory, které budou pro zaměstnance – jako jednotlivce nejúčinnější, a to pouze za předpokladu úplné znalosti potřeb zaměstnanců. Motivace se tedy týká faktorů, které ovlivňují lidi, aby se určitým způsobem chovali a jednali.

Existuje celá řada motivačních teorií, Khelerová (1999) uvádí přehled faktorů, které se v managementu nejvíce osvědčily, viz. obrázek 2.



**Obrázek 2: Motivační faktory (Zdroj: Khelerová 1999).**

**Cíle** – manažeři musí stanovit vhodně stanovený cíl – úkol, který musí být reálný a splnitelný. Také by měli být obezřetní při výběru vhodného úkolu pro jednotlivé pracovníky. Každý člověk má k dispozici jiné schopnosti a dovednosti a chce dosáhnout něčeho jiného. V případě, že se pracovníkovi podaří splnit zadaný úkol, vzroste jeho sebedůvěra a odvaha řešit náročnější úkoly. Naopak v případě neúspěchu se pracovník bojí experimentovat a má strach řešit náročnější úkoly.

**Náplň práce** – také obsah náplně práce je důležitým motivačním faktorem, protože trefně zvolená náplň práce povede k efektivnějším i kreativnějším způsobům práce. Osvědčeně a velmi účinně působí na pracovníky např. větší samostatnost a odpovědnost v plnění úkolů, dále také změna: náplně práce, úkolů, pracovní funkce a místa. Náplň práce šitá na míru pracovníkovi = úspěšné splnění úkolů.



**Participace** – pracovníci mající možnost participovat na přijetí rozhodnutí a podílející se na formulaci úkolu jsou motivováni a odhodlaní podávat co nejlepší výsledky.

**Pravomoc a odpovědnost** – včasná a dobře zvolená pravomoc a odpovědnost, které jsou delegovány na pracovníky, přináší své ovoce. Mnohdy mohou mít manažeři obavy, že splněný úkol nebude v té kvalitě a čase, jak si představují. Tím ale zbavují členy svého týmu iniciativy, a to povede ke ztrátě důvěry. Manažeři si musí uvědomit, že při podrobnějším popisu a vysvětlení požadovaného úkolu si příště zaměstnanec samostatně poradí s náročnějším úkolem a získá potřebné sebevědomí.

**Zpětná vazba** – aby manažeři byli úspěšní ve své práci, musí svým pracovníkům věnovat dostatečnou pozornost, a to zpětnou vazbou, která má několik podob:

- kontrola – manažer musí dbát na to, aby zvolil ne příliš častou kontrolu, která by působila nemotivujícím způsobem práce;
- ocenění práce – zaměstnanci musí mít pocit dobře vykonané práce nejen formou finanční odměny, ale i formou veřejných pochval a uznání;
- konstruktivní kritika – cílem není člověka ponížít, ale přimět ho ke spolupráci na řešení problému a vyvolat v zaměstnanci pozitivní postoj k řešení problému.

**Styl vedení** – v literaturách jsou nejčastěji uvedené tyto styly vedení:

- autokratický styl vedení se vyznačuje častou kontrolou a striktně definovanými úkoly. Tento styl vede k nespokojenosti zaměstnanců, ale v krizových situacích manažer nekonzultuje svá rozhodnutí s ostatními a jedná rychle.;
- konzultativní styl vedení akceptuje znalosti svých zaměstnanců a před rozhodováním se ptá na názor svých zaměstnanců. Nevýhodou je přijetí názoru pouze od vybraných jedinců, což může negativně působit na atmosféru v podniku.;
- participativní styl vedení - ve firmě panuje přátelská a otevřená atmosféra. Manažer podrobně informuje své zaměstnance o výsledcích práce a konzultuje s nimi postupy řešení zadaných úkolů.;
- liberální styl vedení umožňuje zaměstnancům jít svojí cestou, není vymezena dělba práce, nefunguje kontrola a není žádná zpětná vazba. Výsledkem je nízká produktivita práce a nespokojenost zaměstnanců. Vhodný styl vedení např. při výzkumné činnosti.

**Osobnost manažera** – odráží styl vedení a závisí na vyspělosti zaměstnanců. Manažer by měl být velmi obezřetný při volbě stylu vedení a tento motivační faktor nepodceňovat.

**Informace** – v podniku by měly být poskytovány v hojné míře, aby nedocházelo ke zbytečným nedorozuměním, tzn. informační šum šířící se firmou vyprovokuje paniku ve firmě a nespokojenost zaměstnanců.

**Image firmy a její postavení** – znamená, jakým dojmem působí a jakou pověst má firma u klientů. Většina zaměstnanců si považuje za čest pracovat ve firmě, která má seriózní pověst.

**Osobní rozvoj** – lze chápat jako proces neustálého zdokonalování a dalšího vzdělávání, např. formou stáží či zadáváním náročnějších a zajímavějších úkolů. Silně motivačně na některé pracovníky působí možnost pracovního postupu a kariéry.

**Podniková kultura** – musí být chápána jako nezbytně důležitý nástroj k pochopení organizace a všech činností a procesů odehrávajících se uvnitř organizace, viz. kapitola 1.

**Vztahy na pracovišti** – manažer by se měl zajímat o neformální vazby mezi zaměstnanci, upevňovat a následně je využívat k plnění úkolů. Soudržná skupina, ve které panuje přátelský kolektiv, pracuje daleko výkonněji, než nesoudržná skupina.

**Sociální program a vedlejší výhody** – nejvíce ovlivňují spokojenost zaměstnanců na pracovišti, také omezují fluktuaci a pomáhají podpořit sounáležitost s firmou. V současné době jsou především u velkých firem populární benefity poskytované zaměstnancům. Za benefity můžeme např. požadovat:

- benefity pro volný čas – jedná se např. o příspěvek na rekreaci, příspěvek na dětský tábor dětem zaměstnanců firmy, možnost využití rekreačního zařízení, příspěvek na kulturní akce, tělovýchovu a sport, zájezdy organizované firmou, výměnné akce, sportovní vyžití ve firmě, apod.;
- sociální benefity – jedná se např. o jednorázovou finanční sociální výpomoc, bezúročné půjčky na bytové účely, apod.;
- finanční benefity – jedná se např. o zaměstnanecké akcie, příspěvek na penzijní připojištění, peněžní a věcné dary zaměstnancům při životních a pracovních výročích,

různé zvýhodněné nabídky služeb od bank, spořitelen i pojišťoven (zvýhodněné úrokové sazby na půjčky, levnější cestovní připojištění do zahraničí, atd.);

- benefity na vzdělání – jedná se např. o bezplatné semináře, kurzy (e-L kurzy), hrazené semináře a kurzy, bezplatné využití knihovny, odborné stáže, praxe, poskytování informací o organizaci pro studijní účely;
- telekomunikační benefity – jedná se např. o zaměstnanecký program mobilního operátora, cenově zvýhodněné soukromé telefonické hovory z pevné linky, WiFi zdarma, apod.;
- benefity na stravování – jedná se např. o příspěvek na závodní stravování, příspěvek na 1 hlavní jídlo v nepřetržitém provozu - kreditní částka, apod.;
- benefity na zdravotní péči – jedná se např. o hrazení pravidelné kompletní lékařské prohlídky, příspěvek na očkování, využití nadstandardního pokoje při hospitalizaci v nemocnici zdarma, apod.;
- ostatní benefity – jedná se např. o využití služebního automobilu na soukromé účely, možnost klouzavé pracovní doby, prodloužená dovolená, různé zaměstnanecké akce; příspěvek na ubytování, možnost zvýhodněného odběru pohonných hmot, různé marketingové akce, přednostní nákup vyřazených předmětů určených k prodeji, možnost nákupu vybraného zboží, apod. (členění benefitů dle FN Brno viz. příloha č. 5).

Ke zvýšení motivace k výkonu slouží skupina „supervýhod“, které vytváří manažer na míru pro jednotlivé zaměstnance. Vychází se z jejich vnitřních hodnot a potřeb, a také z toho, co je pro ně momentálně důležité. Tyto „supervýhody“ lze uplatnit pouze pro zaměstnance, kteří si to zaslouží – nadprůměrní.

**Mzdy a systém odměňování** – „tři nejdůležitější motivy,“ – za první peníze, za druhé peníze a za třetí taky peníze. Peněžní odměna za práci má sice prioritní význam, avšak není zdaleka jedinou motivací. Mzda znamená pouze vnější stimul, který má na různé pracovníky různý dopad. Např. u pracovníků na vyšších pozicích je vyšší plat samozřejmostí a daleko důležitější je pro ně dosažení úspěchu či kariéra.

Konkrétní systém odměňování vychází z filozofie a ze specifika firmy, ale měl by zohlednit motivační účinky. Fixní plat nejméně motivuje, na rozdíl od pohyblivých složek, jako např.

prémie a odměny za výsledky hospodaření, podíly na kolektivních prémiech, podíly na zisku, příplatky za přesčasové hodiny, apod.

K manažerským zásadám patří komplexní a včasná informovanost podřízených o vztahu pracovního výkonu k odměně i k seznámení se zásadami sankcí a odměňování (Štěpánek, 2010, s. 60).

Domnívám se, že z výše uvedených motivačních faktorů si zaslouží větší pozornost mzdy a systém odměňování i sociální program a vedlejší výhody. Za předpokladu, že manažeři budou intenzivně věnovat pozornost motivačním faktorům, povede to ke spokojenosti pracovníka, který bude výkonně plnit zadané úkoly.

### 3.4 Zásady motivace

„Hospodářová (2008) uvádí osvědčené zásady motivace, které mají v druhých vzbudit to nejlepší, mezi ně patří:

- rozpoznajte, co druhé motivuje – každý jsme unikát (originál) – správný vedoucí by se měl zeptat, co druhé motivuje;
- buďte sám motivovaný – pouze motivovaný vedoucí motivuje ostatní. Zlaté a první pravidlo motivace zní, že nikdy nebudete inspirovat ostatní, pokud sám nejste inspirovaný.;
- jedněte s každým člověkem jako s osobností;
- dbejte na upozorňování toho, co se nedaří – dávejte konstruktivní negativní vazbu – bez zpětné vazby a informace o tom, co se nedaří, nelze dojít k cíli;
- dávejte dobrý vzor (příklad) – pokud se vedoucí chová a jedná nadšeně a motivovaně, nakažlivě to působí i pro všechny jeho podřízené;
- stanovte podnětné, ale realistické cíle – čím více jsou zaměstnanci zapojeni do stanovování cílů, tím více budou motivováni k jejich plnění;
- úspěch a pokrok motivuje – dávejte zpětnou vazbu;
- buďte spravedliví – každý zaměstnanec za vykonanou práci očekává ekvivalentní plat, vedoucí by při rozdělování odměn měl být nestranný a nezaujatý;
- peníze, peníze, peníze – jsou důležité, ale ne jediné – ne pro každého jsou peníze na prvním místě, každý jedinec má různé hodnoty, potřeby;

- vyjádřete uznání – dávejte pozitivní zpětnou vazbu – uznání by mělo povzbudit, aktivovat a dobít energii;
- informujte, informujte, informujte, ptejte se;
- chvalte, ale také šetřete chválou – pokud se pochvala používá příliš často a neuváženě, může mít destruktivní účinek;
- jen když lidé s cíli sdílí a souhlasí, dosáhnou jich;
- nezapomínejte ale nikdy na oslavy – mají formu rituálního aktu a jsou psychologicky významné (jedná se např. o oslavy narozenin, vánoční večírky, atd.);

### 3.5 Teorie motivace

V rámci procesu motivace byla formulována řada teorií motivace, které byly používány a přispěly jako zdroj motivace, a tím se stávají nezbytným nástrojem řízení pro manažerskou praxi. Přístupy k motivaci mají položené základy na teoriích motivace. Nejvlivnějšími teoriemi jsou: teorie instrumentality, teorie zaměřené na obsah a teorie zaměřené na proces (více popsáno v tabulce č. 3). V níže uvedené tabulce č. 3 je přehled teorií motivace podle Armstronga (2005).

**Tabulka 3: Přehled teorií motivace.**

Kategorie	Typ	Teoretik	Shrnutí teorie	Důsledky
Instrumentality	Taylorismus	Taylor	Jestliže děláme jednu věc, vede to k jiné věci. Lidé budou motivováni k práci, jestliže odměny a tresty budou přímo provázány s jejich výkonem.	Základ primitivních pokusů motivovat lidi pomocí stimulů. Často se používá jako zdůvodnění pro odměňování založené na výkonu, ačkoliv to jen zřídka představuje efektivní motivátor.
Teorie zaměřená na obsah (potřeby)	Hierarchie potřeb	Maslow	Existuje hierarchie pěti potřeb: fyziologických, jistoty a bezpečí, sociálních, uznání, seberealizace. Potřeby vyšší úrovně se objeví teprve tehdy, jsou-li uspokojeny potřeby nižší úrovně.	Orientuje pozornost na různé potřeby, které motivují lidi, a na to, že uspokojená potřeba již není motivátorem. Pojetí hierarchie nemá praktický význam.

Dvoufaktorový model	Statistické dissatisfactory	Herzberg	Uspokojení z práce ovlivňují dvě skupiny faktorů: 1. ty, které vnitřně souvisejí s prací (vnitřní motivátory nebo satisfaktory), jako je úspěch, uznání, odpovědnost a růst; 2. ty, které stojí mimo práci (vnější motivátory nebo hygienické faktory), jako je plat nebo pracovní podmínky.	Identifikuje řadu základních potřeb, tj. úspěch, uznání, funkční postup, autonomii a práci samu. Silně ovlivňuje přístupy k vytváření pracovních úkolů a pracovních míst (obohacování práce). Orientuje pozornost na pojetí vnitřní a vnější motivace a na skutečnost, že vnitřní motivace vyplývající hlavně z práce samé, má dlouhodobější účinek. Je tedy argumentem pro to, aby systémy odměňování nabízely peněžní i nepeněžní odměny.
Teorie zaměřené na proces (kognitivní)	Expektační teorie	Vroom Porter a Lawier	Motivace a výkon jsou ovlivněny: 1. vnímaným spojením mezi úsilím a výkonem, 2. vnímaným spojením mezi výkonem a výsledky a 3. významem (valencí) výsledku pro danou osobu. Úsilí (motivace) závisí na pravděpodobnosti, že po tomto úsilí bude následovat odměna a že odměna stojí za to.	Rozhodující teorie pro přístupy k odměňování, tj. že musí existovat vazba mezi úsilím a odměnou (viditelná spojnice), odměna by měla být dosažitelná a měla by stát za to.
	Teorie cíle	Latham a Locke	Motivace a výkon se zlepší, jestliže lidé mají náročné, ale přijatelné cíle a dostává se jim zpětné vazby.	Poskytuje argumenty pro procesy řízení pracovního výkonu, stanovování cílů a zpětnou vazbu.
	Teorie spravedlnosti	Adams	Lidé jsou motivovanější, když se s nimi zachází slušně a spravedlivě.	Potřeba vytvořit spravedlivé odměňování a spravedlivé postupy v oblasti zaměstnávání lidí.

Zdroj: Armstrong, 2005.

Tyto teorie motivace jsou důležitým pomocníkem pro manažery organizace, aby pochopili a poznali potřeby pracovníků. Splnění potřeb pracovníků přispívá ke spokojenosti zaměstnanců a jejich maximální pracovní výkonnosti. Lze konstatovat, že „spokojený zaměstnanec = motivovaně oddaný výkonný zaměstnanec“.

## II. PRAKTICKÁ ČÁST



## 4. VÝZKUM VE ZDRAVOTNICKÉ ORGANIZACI

### 4.1 Cíl výzkumu a stanovení hypotéz

Cíl praktické části diplomové práce spočíval v orientaci na firemní kulturu, řízení lidských zdrojů a jejich provázanost ve vybrané organizaci – Fakultní nemocnici Brno (dále jen FN Brno). Mimo formulování hlavního cíle byly také formulovány čtyři otázky a k nim stanovují pracovní hypotézy.

#### Hlavním cílem výzkumu bylo:

- jak firemní kultura, práce personálního odboru, benefity a etický kodex organizace ovlivňuje chování zaměstnanců, jejich spokojenost;
- jaká firemní kultura (hodnoty), jaké klima panuje ve zkoumané organizaci, jak vnímají zaměstnanci organizaci, ve které pracují, a také pohled zaměstnanců z různých úrovní útvarů organizace.

#### Stanovení otázek (O) a hypotéz (H):

**O1:** Jaký význam a užitečnost má pro firemní kulturu FN Brno personální odbor zaměřený na řízení lidských zdrojů?

**H1:** Zaměstnanci FN Brno jsou spokojeni s prací personálního odboru, který se podílí na řízení lidských zdrojů a je rozhodujícím nástrojem k vytváření kladné firemní kultury.

**O2:** Je pro FN Brno výhodné poskytovat benefity zaměstnancům a tím je motivovat?

**H2:** Benefity poskytnuté zaměstnancům FN Brno mají pozitivní vliv na pracovní morálku zaměstnanců, a to také podporuje kladné sociální klima v organizaci.

**O3:** Je důležité pro zaměstnance FN Brno, aby společně sdíleli etický kodex zaměstnance FN Brno?

**H3:** Zaměstnanci FN Brno vykonávají svoji práci v duchu etického kodexu zaměstnance FN Brno.

**O4:** Je podstatné pro chod organizace, aby zaměstnanci z různých útvarů FN Brno sdíleli alespoň některé postoje, názory, hodnoty organizace?

**H4:** Zaměstnanci v medicínských útvarech mají stejné firemní hodnoty jako zaměstnanci v nemedicínských útvarech.

## 4.2 Metodologický postup

Při sběru výzkumných dat byla použita dotazníková metoda (dotazník spokojenosti zaměstnanců a firemních hodnot viz. příloha č. 1) písemnou formou a sebraná data byla statisticky zpracována podle metod kvantitativního výzkumu.

### Vznik dotazníku použitého ve výzkumu organizace

**Dotazník spokojenosti** byl sestaven na základě dotazníku spokojenosti zaměstnanců FN Brno z toho důvodu, že jsem zaměstnanec FN Brno a měla jsem zpracovat a vyhodnotit dotazníky spokojenosti za rok 2011 na Ekonomickém odboru. Dovoluji si popsat zjišťování spokojenosti zaměstnanců FN Brno, které bývá realizováno formou dotazníkové akce obvykle 1x ročně. Zjišťování spokojenosti zaměstnanců organizuje vedení útvaru/zaměstnanci přímo podřízení řediteli FN Brno. Pro zjišťování spokojenosti zaměstnanců stanoví vedení útvaru/zaměstnanci přímo podřízení řediteli FN Brno rozsah respondentů a termín realizace. Dotazník explicitně obsahuje body (otázky) obecného charakteru, které bývají po zpracování a vyhodnocení dotazníků postoupeny i na vyšší úroveň řízení. Základní obecné body dotazníku mohou jednotlivé útvary FN Brno doplnit o další, dle svých konkrétních podmínek, zkušeností, potřeb a požadavků.

Vedoucí útvaru/zaměstnanec přímo podřízený řediteli FN Brno určí osobu, která bude zajišťovat včasné rozeslání dotazníků respondentům, shromažďování vyplněných dotazníků a jejich přípravu pro vyhodnocení. Sběr vyplněných dotazníků musí být proveden takovým způsobem, aby byla zaručena anonymita respondentů (např. uložení do schránky umístěné na diskrétním místě), (Horáčková, 2012, s. 3).

Dotazník v části spokojenosti zaměstnanců obsahoval otázky směřující především na práci personálního útvaru prostřednictvím hodnocení platových, pracovních podmínek (benefity, vzdělávání) i komunikaci v organizaci a také zaměření na etiku a etický kodex organizace.

**Dotazník firemních hodnot** byl sestaven na základě kategorizace hodnot identifikovaných v rámci předvýzkumu ke grantovému projektu GA ČR č. 402/02/0114 „Organizační kultura českých firem“. Na řešení grantového projektu se podíleli pracovníci Vysokého učení technického v Brně, Masarykovy univerzity v Brně a Vysoké školy ekonomické v Praze (Konečná, 2002).

Dotazník v části firemních hodnot obsahoval krátké větné výroky, které sloužily k identifikaci firemní kultury na úrovni hodnot. Hodnoty obsahující výroky byly vybrány z následujících faktorů:

- Faktor 1 Orientace na pracovníky, jejich rozvoj a spokojenost  
– zastoupeno výrokiem č. 25;
- Faktor 2 Orientace na kvalitu produktů a služeb v souvislosti se spokojeností zákazníků  
– zastoupeno výrokiem č. 26;
- Faktor 3 Spolupráce a sdílení informací a zkušeností uvnitř firmy  
– zastoupeno výrokiem č. 21;
- Faktor 4 Inovace a zaměřenost na vnější prostředí – zastoupeno výrokiem č. 18;
- Faktor 5 Kvalita jako bezchybnost – zastoupeno výrokiem č. 19;
- Faktor 6 Agresivita a soutěživost ve vztahu k trhu – zastoupeno výrokiem č. 32;
- Faktor 7 Sponzorování a budování image – zastoupeno výrokiem č. 31;
- Faktor 8 Orientace na pořádek uvnitř firmy, disciplína, dodržování předpisů a kázeň  
– zastoupeno výrokiem č. 27;
- Faktor 9 Orientace na dobré jméno a stabilitu firmy – zastoupeno výrokiem č. 29;
- Faktor 10 Zaměřenost na nízké náklady – zastoupeno výrokiem č. 24;
- Faktor 11 Opatrnost (ve vztahu k vnějšímu prostředí) – zastoupeno výrokiem č. 30;
- Faktor 12 Orientace na firemní cíle a výkonnost – zastoupeno výrokiem č. 23;
- Faktor 13 Morální hodnoty – zastoupeno výrokiem č. 20;
- Faktor 14 Orientace na dosahování zisku – zastoupeno výrokiem č. 28;
- Faktor 15 Konzervativnost – upřednostňování standardních postupů a zkušeností  
– zastoupeno výrokiem č. 22;
- Faktor 16 Nesoutěživost – zastoupeno výrokiem č. 33.

### Průběh písemného dotazování

Dotazování bylo provedeno na přelomu měsíců října a listopadu 2012. Úkolem respondentů bylo rozhodnout, nakolik jsou spokojeni v zaměstnání a jak uvedené hodnoty v dotazníku považují za důležité. Zaměstnanci odpovídali anonymně celkem na 33 otázek vždy jen s jednou odpovědí v rozpětí hodnocení 1–4, kdy 1 = plně souhlasím, 2 = částečně souhlasím, 3 = částečně nesouhlasím, 4 = naprosto nesouhlasím. Dotazníkové šetření bylo provedeno ve FN Brno Bohunicích, kde výběrovým souborem bylo 140 respondentů: muži i ženy bez rozlišení vzdělání a věku v rámci dvou úrovní organizace. Dotazníky byly distribuovány ze strany personálního útvaru na vrchní sestry u medicínských útvarů (kliniky: IKK, NK, PK, CHK, GPK) a vedoucí pracovníky u nemedicínských útvarů (odbory: EO, OOPVP, OOMV, OBKŘ, OHTS), kteří dotazníky rozdali zaměstnancům náhodným výběrem v zastoupení všech pracovních pozic, kromě vrcholového managementu. Anonymně vyplněné dotazníky byly ze strany vedoucích pracovníků hromadně odevzdány v zalepených obálkách na mou osobu. V níže uvedené tabulce je uveden přehled počtu rozeslaných a skutečně odevzdaných dotazníků.

**Tabulka 4: Přehled počtu rozeslaných a skutečně odevzdaných dotazníků.**

Počet respondentů	Medicínský útvar	Nemedicínských útvar	Celkem
Rozeslán dotazník	80	60	<b>140</b>
Odevzdalo dotazník	65	46	<b>111</b>

Zdroj: vlastní zpracování.

### Zpracování dat

Veškerá data získaná při dotazníkovém šetření byla zpracována pomocí metod statistické analýzy kvantitativních metod, a to také v rámci využití programů: Microsoft Excel, Microsoft Word a Adobe Reader. Výsledky byly uspořádány do tabulek i barevných grafů a doplněny komentovaným rozborem – diskuzí.

### Rozbor dokumentů

Důležitým zdrojem informací o firemní kultuře se staly i firemní dokumenty. Především se jednalo o internetové stránky organizace, pracovní postupy a směrnice organizace, kde lze např. nalézt organizační členění útvarů organizace, viz. přílohy 2.- 4.

### 4.3 Popis zkoumané organizace

Od roku 2003 pracuji ve Fakultní nemocnici Brno jako ekonomický referent na Ekonomickém odboru (EO) na Oddělení vnitronemocničního účetnictví a financí (OVÚF). FN Brno se sídlem Brno, Jihlavská 20, PSČ 625 00, která byla zřízena dnem 1. 1. 1998 na dobu neurčitou, z rozhodnutí ministra zdravotnictví Zřizovací listinou, vydanou dne 5. 12. 1997 Ministerstvem zdravotnictví pod č.j. KM61258, ve znění Zřizovací listiny ze dne 10. 5. 2007 č.j. MZDR 2942/2007. FN Brno je samostatná příspěvková organizace s právní subjektivitou, přímo řízená Ministerstvem zdravotnictví. V mezinárodním styku je používán název University Hospital Brno. Zásady řízení a struktura organizace je dána Statutem FN Brno schváleným MZ. Pacientům všech věkových kategorií poskytuje specializovanou a superspecializovanou péči ve všech oborech medicíny v souladu s dostupnými poznatky současné lékařské vědy. Moderní vybavení, týmy erudovaných odborníků, komplexní diagnosticko-léčebné zázemí a úzká vědecko-výzkumná spolupráce s Masarykovou univerzitou v Brně řadí Fakultní nemocnici Brno na jedno z předních míst českého zdravotnictví. FN Brno je držitelem certifikátu kvality ISO 9001:2008 a od roku 2011 také prvním a doposud jediným zdravotnickým zařízením v Evropě, které obhájilo certifikát NIAHOSM.

OVÚF (kde pracuji, ale nyní jsem na mateřské dovolené) odpovídá za usměrňování hospodaření s rozpočtovými prostředky podle příjmových a výdajových oblastí vybraných kapitol. OVÚF také zajišťuje nejsložitější úkoly v oblasti kalkulací, zajišťování a dohledu nad prováděním vnitronemocničního účetnictví a financí. Samostatně řeší složitých a odborných úkolů v oblasti zdravotnické statistiky, sledování a vyhodnocování lůžkového fondu a agendy související se statistikou medicínské činnosti. Metodicky vede medicínské útvary při výkaznictví a přípravě podkladů pro zdravotnickou statistiku.

#### **Firemní kultura a pracovní prostředí ve FN Brno je charakterizováno:**

- způsobem chování zaměstnanců FN Brno, který se řídí etickým kodexem zaměstnance FN Brno, viz. níže;
- každý zaměstnanec FN Brno dbá způsobem správy svého pracovního prostředí i sebe samého o dobré jméno FN Brno. Na pracovišti udržuje pořádek a čistotu a pěstuje dobré mezilidské vztahy.;

- FN Brno poskytuje lékařskou a ošetrovatelskou péči v celém rozsahu dnešní medicíny. Pro určené strategické období, zpravidla 3 až 5 let, určuje strategii, která vytyčuje základní směr a plány nemocnice. Při zajišťování hlavních úkolů se nemocnice řídí několika základními hodnotami, viz. níže:
  1. pacient/klient je vždy na prvním místě;
  2. zaměstnanec FN Brno vykonává veškerou svou činnost s ohledem na zájmy a dobré jméno nemocnice a pacienta;
  3. zaměstnanec FN Brno jedná ve shodě s obecně uznávanými mravními principy.
- cílem implementace firemní kultury je komplexní jednota FN Brno, a to nejen formální, ale především obsahová;
- odpovědnost za řízení a šíření firemní kultury nese tiskový mluvčí FN Brno. Za řízení firemní kultury jsou dále odpovědni členové vedení FN Brno, jejím nositelem je však bez výjimky každý zaměstnanec organizace.
- **Motto a logo FN Brno**



Obrázek 3: Motto a logo FN Brno (<http://www.fnbrno.cz/vyrzpr11/informace.html>).

### Etický kodex zaměstnance FN Brno

Účelem kodexu je stanovit standardy chování zaměstnanců FN Brno a informovat o nich veřejnost. Mezi standardy chování zaměstnanců FN Brno patří:

- **obecné zásady** – zaměstnanec FN Brno (dále jen „zaměstnanec“) vykonává svoji práci ve shodě s Ústavou České republiky. Ke svému okolí přistupuje s nejvyšší mírou slušnosti, porozumění a ochoty a bez jakýchkoli předsudků. V případě zjištění ztráty nebo újmy na majetku FN Brno, podvodného či korupčního jednání, musí tuto skutečnost oznámit nadřízenému zaměstnanci;

- *střet zájmů* – zaměstnanec nepřipustí střet jeho soukromého zájmu s postavením jako zaměstnance FN Brno;
- *zásady dodržování rovných příležitostí žen a mužů* – vedoucí zaměstnanci uplatňují zásadu rovných příležitostí žen a mužů a nediskriminačních přístupů a vztahů na základě etnického původu zaměstnanců FN Brno;
- *dary a jiné nabídky* – zaměstnanec nevyžaduje ani nepřijímá dary, úsluhy, laskavosti, ani žádná jiná zvýhodnění, která by mohla ovlivnit rozhodování, narušit profesionální přístup, nebo která by bylo možné považovat za odměnu za práci;
- *zneužití postavení* – zaměstnanec nevyužívá výhody vyplývající z jeho postavení ani informace získané při výkonu práce pro svůj soukromý zájem;
- *oznámení nepřípustné činnosti* – v případě, že je zaměstnanec požádán, aby jednal v rozporu s právní úpravou, nebo způsobem, který představuje možnost zneužití svého postavení, odmítne takové jednání a oznámí tuto skutečnost svému přímému nadřízenému (<http://www.fnbrno.cz/firemni-kultura-firemni-styl-corporate-identity/t2920>).

FN Brno se svým počtem zaměstnanců – 5.121 řadí k největšímu zaměstnavateli v Jihomoravském kraji, v následující tabulce jsou uvedeny údaje o počtu zaměstnanců.

**Tabulka 5: Přehled počtu zaměstnanců dle kategorií a úrovně útvaru**

Kategorie	Počet zaměstnanců
Lékaři	833
Farmaceuti	31
Jiní VŠ	146
Jiní SŠ	12
SZP	2 520
NZP	110
PZP	565
<b>Celkový počet zaměstnanců z medicínských útvarů</b>	<b>4 216</b>
THP	472
Dělníci	433
<b>Celkový počet zaměstnanců z nemedicínských útvarů</b>	<b>905</b>
<b>Celkový počet zaměstnanců FN Brno</b>	<b>5 121</b>

Zdroj: <http://www.fnbrno.cz/vyrzpr11/pamp.html>, 2012.

#### 4.4 Výsledky a rozbor výzkumu

Výsledky výzkumu jsem rozdělila do 4 částí. První část nám má ukázat, jak zaměstnanci organizace (všech 111 respondentů, kteří odpověděli na dotazník) vidí práci personálního odboru pomocí odpovědí na otázky zaměřených na systém vzdělávání i odměn, komunikace a benefitů, jež mají vliv na jejich spokojenost. Druhá část nám má interpretovat, jak respondenti vnímají etický kodex FN Brno prostřednictvím otázek typu, kdy zaměstnanci porušují standardy chování ve FN Brno a vztah k mottu organizace. Třetí část nám má ukázat, co všichni dotazovaní respondenti (111) považují v organizaci za nejdůležitější hodnoty. Ve čtvrté části jsem respondenty rozdělila na medicínské a nemedicínské útvary, kde bude zajímavé sledovat názory těchto dvou úrovní organizace.

##### I. část

Tabulka č. 6 obsahuje vyhodnocení dotazníků spokojenosti všech respondentů, pomocí kterého lze popsat, jak zaměstnanci FN Brno vidí práci personálního útvaru. Otázky 1-4 jsou zaměřené na motivaci zaměstnanců prostřednictvím benefitů organizace. Z výsledků na otázku č. 1 vyplývá, že 87 respondentů ze 111 (tj. 78 %) plně souhlasí s opakovaným každoročním využíváním alespoň jednoho z benefitů organizace. Z vyhodnocení otázky č. 2 je patrné, že 72 respondentů ze 111 (tj. 65 %) plně souhlasí s využíváním příspěvků na rekreaci nebo na penzijní připojištění. U otázky č. 3 vyplynulo, že pouze 33 respondentů ze 111 (tj. 30 %) pokrývá uspokojení nabídky benefitů na rozdíl od 49 respondentů ze 111 (tj. 44 %), kteří s tímto výrokem souhlasí částečně. U vyhodnocení otázky č. 4 vyplynulo, že 46 respondentů ze 111 (tj. 41 %) se domnívá, že benefity pozitivně působí na kladné klima na pracovišti a pracovní morálku zaměstnanců. Na rozdíl od 43 respondentů ze 111 (tj. 39 %), kteří s tímto výrokem souhlasí částečně.

Z hodnocení prvních čtyř otázek lze konstatovat, že více jak 70 % zaměstnanců FN Brno opakovaně každý rok využívá benefity organizace, a to nejvíce formou příspěvku na rekreaci či penzijního připojištění. Bohužel, s nabídkou zaměstnaneckých benefitů a jejich vlivem na klidné klima v organizaci úplně souhlasí o 10 % méně, než respondenti částečně souhlasející. Závěrem lze celkově konstatovat, že dotazovaní zaměstnanci jsou s benefity organizace spokojeni.



**Návrhy na zlepšení (otázky 1-4)**

Personální odbor FN Brno má udělaný přehled zaměstnaneckých benefitů, viz. příloha č. 5. a většina benefitů je uvedena v kolektivní smlouvě, směrnici FKSP, které se každým rokem aktualizují. Zaměstnanci FN Brno jsou příliš pracovně zaneprázdněni, než aby sledovali směrnici FKSP, či kolektivní smlouvu s informacemi o benefitech. Personální odbor každý měsíc rozesílá výplatní pásky zaměstnancům. Kdyby jednou za půl roku k této pásce byl přiložen leták s aktuálním přehledem benefitů a kontakty zprostředkujících osob, které jsou odpovědné za vyřizování benefitů, pak by se určitě počet respondentů z částečně souhlasujících přesunulo do plně souhlasujících a zaměstnanci by byli více spokojeni s poskytnutými výhodami zaměstnavatele a prací personálního odboru.

Otázky 5-6 jsou orientovány na vztahy a komunikaci v organizaci. Z výsledků otázky 5 lze usoudit, že pouhých 10 respondentů ze 111 (tj. 9 %) plně souhlasí a 49 respondentů ze 111 (tj. 44 %) souhlasí částečně s výrokem, že organizace se zajímá o jejich názory a náměty na zlepšení. 33 respondentů ze 111 (tj. 30 %) částečně nesouhlasí a 19 respondentů ze 111 (tj. 17 %) naprosto nesouhlasí s tímto výrokem. 52 respondentů ze 111 tj. (47 %), kteří částečně či naprosto nesouhlasí, že organizace se nezajímá o jejich náměty a názory je alarmující. Otázka č. 6 má podobné vyhodnocení jako otázka 5, kdy 67 respondentů ze 111 (tj. 60 %) plně či částečně souhlasí a 44 respondentů ze 111 (tj. 40 %) částečně a naprosto nesouhlasí s výrokem, že mezi zaměstnanci fungují oboustranné komunikační cesty. Jeden z důvodů, proč respondenti takto odpověděli na otázku 5, bude ve zklamání každoročního vyplňování dotazníků bez zpětné vazby ze strany zaměstnavatele. Zaměstnanci očekávají v případě navržených názorů a námětů na zlepšení také zpětnou reakci. Výsledek otázky 6 je pro mne překvapující, domnívám se, že nefungování oboustranných komunikačních cest mezi zaměstnanci FN Brno je způsobeno tak vysokým počtem zaměstnanců (5.121), kdy je problematické navázat a hlavně udržet oboustrannou komunikační vazbu.

**Návrhy na zlepšení (otázky 5-6)**

U otázek 5-6 stejně 33 respondentů částečně nesouhlasí s obsahy otázek a pro případ přesunutí do plně souhlasujících bych navrhovala, aby po každoročním vyhodnocení dotazníků spokojenosti byla zorganizována schůzka ze strany vedoucího útvaru, který by zaměstnance obeznámil s výsledky dotazníkového šetření na zaměstnaneckou spokojenost. Požadované připomínky a náměty ze strany zaměstnanců přednesl a navrhl případná opatření k jejich

realizaci. Tímto opatřením by nejen zaměstnanci dostali pocit, že jim někdo naslouchá, ale navodí se i atmosféra jejich potřeby a vytvoří se lepší vzájemná komunikace i se zpětnou vazbou.

Otázky 7-8 jsou svým obsahem zaměřeny na platové ohodnocení a systém odměn. U otázky č. 7 pouze 10 respondentů ze 111 (tj. 9 %) plně souhlasí s platovým ohodnocením, který odpovídá jejich pracovnímu výkonu a svěřeným odpovědnostem a 51 respondentů ze 111 (tj. 46 %) částečně souhlasí. 50 respondentů ze 111 (tj. 45%) částečně nebo úplně nesouhlasí s platovým ohodnocením. Vyhodnocení otázky 8 dopadlo poněkud hůře než otázka 7, kde 79 respondentů ze 111 (tj. 71 %) částečně nebo naprosto nesouhlasí se správností systému odměn. Žádný respondent nesouhlasí úplně a pouze 32 respondentů částečně souhlasí s tímto výrokem. Mzdy a odměny jsou stěžejními faktory spokojenosti zaměstnanců. Bohužel personální odbor neschvaluje a neurčuje jejich výši, tato odpovědnost je v rukou vrcholového vedení, které v případě nemocnice má částečně svázané ruce Ministerstvem zdravotnictví (jako zřizovatelem).

#### **Návrhy na zlepšení (otázky 7-8)**

Personální odbor má do značné míry v otázkách platů a odměn svázané ruce. Může pouze navrhnout takový systém odměn a platů, který bude co nejspravedlivější a prostřednictvím svého náměstka tento návrh přednést na schůzi vrcholového vedení FN Brno.

Otázky 9-11 se obsahově orientují na systém vzdělávání zaměstnanců. Výsledky těchto tří otázek jsou vyrovnané, proto si je dovoluji vyhodnotit jako celek. Ze tří otázek 249 respondentů ze 333 (tj. 75 %) úplně a částečně souhlasí:

- s možností zvyšovat si své znalosti, dovednosti a účasti na vzdělávacích aktivit dle svých požadavků;
- s množstvím nabízených vzdělávacích programů;
- s tím, že organizace se dostatečně věnuje rozvoji svých zaměstnanců.

84 respondentů ze 333 (tj. 25 %) s výše uvedenými výroky částečně nebo naprosto nesouhlasí. Dotazovaní zaměstnanci FN Brno celkově hodnotí systém vzdělávání v organizaci kladně.

#### **Návrhy na zlepšení (otázky 9-11)**

K úplné spokojenosti zaměstnanců v otázce vzdělávacího systému bych navrhovala, aby ze strany personálního odboru byl sestaven dotazník spokojenosti vzdělávání zaměstnanců FN

Brno. Tento dotazník by měl obsahovat klíčové otázky v oblasti vzdělávacího systému, z kterých by bylo možné zjistit případné nedostatky.

Z hodnocení otázek 1-11 vyplývá, že dotazovaní zaměstnanci FN Brno jsou celkově spokojeni s prací personálního odboru, kromě otázek platového ohodnocení a systému odměn, které mají v kompetenci vrcholové řízení organizace.

Spokojenost zaměstnanců => jejich výkonnost patří mezi základní faktory ovlivňující dosahování stanovených cílů FN Brno, proto by mělo být v zájmu organizace pomocí personálního odboru:

- rozšiřovat nabídku benefitů a vzdělávacích programů;
- snažit se o nápravu platového ohodnocení a systému odměn,
- vést vedoucí útvarů k vytvoření příjemné, pracovní atmosféře zaměstnanců a tím zajistit fungující komunikaci zaměstnanců se zpětnou vazbou.

**Tabulka 6: Vyhodnocení dotazníků spokojenosti všech respondentů u otázek 1-11.**

Otázka číslo	Hodnocení							
	1		2		3		4	
	Počet	[%]	Počet	[%]	Počet	[%]	Počet	[%]
1	87	78	12	11	3	3	9	8
2	72	65	16	14	4	4	19	17
3	33	30	49	44	17	15	12	11
4	46	41	43	39	13	12	9	8
5	10	9	49	44	33	30	19	17
6	8	7	59	53	33	30	11	10
7	10	9	51	46	35	32	15	14
8	0	0	32	29	44	40	35	32
9	45	41	47	42	15	14	4	4
10	44	40	36	32	25	23	6	5
11	32	29	45	41	29	26	5	5

Zdroj: vlastní zpracování.

## II. část

Otázky 12 – 17 se zaměřují na etický kodex FN Brno. U otázky č. 12 – 78 respondentů ze 111 (tj. 70 %) úplně nebo částečně souhlasí s mottem organizace: „FN Brno, žijeme pro Vaše

zdraví“. Otázky 13-14 se obsahově orientují na porušení standardu chování zaměstnanců FN Brno. Výsledky těchto tří otázek jsou vyrovnané, proto si dovoluji vyhodnotit jako celek. Ze tří otázek 80 respondentů ze 333 (tj. 24 %) úplně a částečně souhlasí:

- setkali s diskriminačním přístupem ze strany přímého nadřízeného;
- setkali se s možností zneužití svého postavení;
- dostali se do střetu jejich soukromého zájmu s postavením jako zaměstnanec organizace.

253 respondentů ze 333 (tj. 76 %) s výše uvedenými výroky částečně nebo naprosto nesouhlasí. Z vyhodnocení otázky č. 16 jsem potěšena, neboť 102 respondentů ze 111 (tj. 92 %) v případě zjištění ztráty nebo újmy na majetku organizace, podvodného či korupčního jednání – tyto skutečnosti ihned oznámí svému nadřízenému. Pouze 9 respondentů ze 111 (tj. 8 %) by tyto skutečnosti neoznámilo. Otázka č. 17 se svým obsahem zaměřuje na účel etického kodexu. 89 respondentů ze 111 (tj. 80 %) souhlasí úplně nebo částečně, že účelem etického kodexu organizace je stanovit standardy chování zaměstnanců organizace a informovat o nich veřejnost. 22 respondentů ze 111 (tj. 20 %) s tímto výrokem částečně nebo úplně nesouhlasí.

Většina respondentů chápe význam motta organizace. Více jak 70 % dotazovaných zaměstnanců FN Brno se neseťkalo s porušováním standardu chování, jako jsou: diskriminační přístup, zneužití postavení a střet zájmů v organizaci. Za velký úspěch považují, že 92 % respondentů v případě podvodného či korupčního jednání tyto skutečnosti ihned oznámí přímému nadřízenému. Za překvapující považují vyhodnocení, kdy 20 % respondentů nesouhlasí s výrokem, že účelem etického kodexu organizace je stanovit standardy chování zaměstnanců organizace a informovat o nich veřejnost. Ze závěrů z otázek 12-17 vyplývá, že většina dotazovaných zaměstnanců chápe a vykonává svoji práci v duchu etického kodexu FN Brno.

### **Návrhy na zlepšení (otázky 12-17)**

Zaměstnanci FN Brno budou chápat význam standardu chování dle kodexu FN Brno, pokud budou neustále informováni o důležitosti tohoto chování. Navrhovala bych pravidelné uveřejnění účelu etického kodexu, např. v elektronických Novinkách týdne (pravidelné týdenní zprávy zasílány zaměstnancům prostřednictvím interní elektronické pošty).

Tabulka 7: Vyhodnocení dotazníků spokojenosti všech respondentů u otázek 12-17.

Otázka číslo	Hodnocení							
	1		2		3		4	
	Počet	[%]	Počet	[%]	Počet	[%]	Počet	[%]
12	20	18	58	52	22	20	11	10
13	15	14	20	18	16	14	60	54
14	8	7	17	15	14	13	72	65
15	14	13	6	5	17	15	74	67
16	80	72	22	20	7	6	2	2
17	52	47	37	33	20	18	2	2

Zdroj: vlastní zpracování.

### III. část

Celkový počet oslovených respondentů: 140;

Odevzdalo 111 respondentů (79 %).

103 (ze 111 tj. 93 %) považuje v organizaci za důležité (plně a částečně souhlasilo):

**27 – dodržovat zákony a předpisy.**

102 (ze 111 tj. 92 %) považuje v organizaci za důležité (plně a částečně souhlasilo):

**22 – upřednostňovat standardní, osvědčené postupy a metody;**

**26 – dosahovat vysoké kvality služeb.**

101 (ze 111 tj. 91 %) považuje v organizaci za důležité (plně a částečně souhlasilo):

**23 – podporovat a respektovat cíle organizace;**

**32 – být nejlepší a dosahovat špičkových výsledků.**

### Popis výsledků ze III. části výzkumu

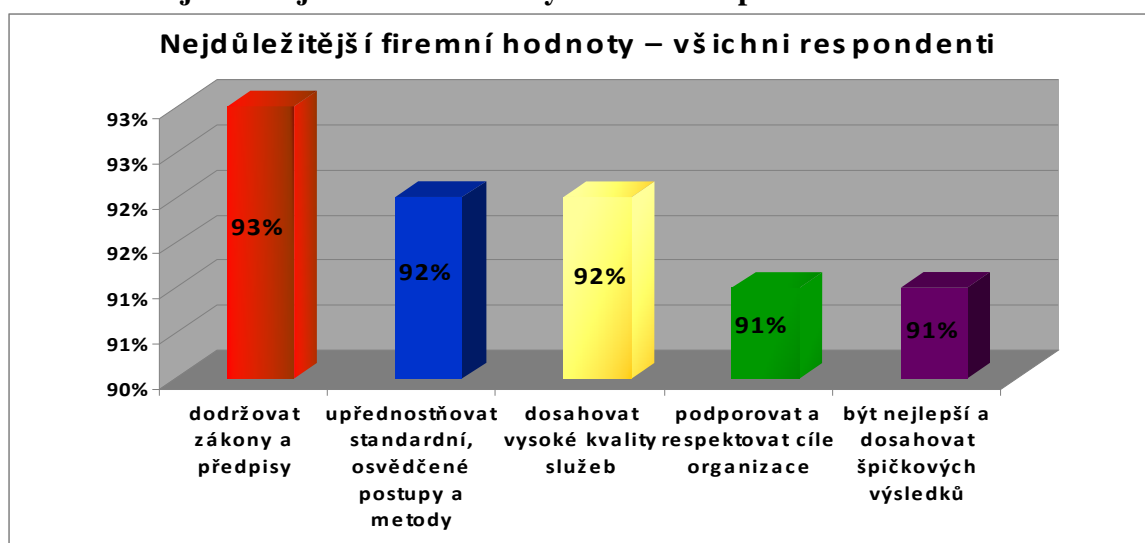
Graf č. 1 nám ukazuje výsledky hodnot, které všech 111 respondentů považuje za nejdůležitější (umístění na prvních třech místech, kde respondenti v odpovědích plně souhlasili). Nejvíce považují za důležitou hodnotu dodržovat zákony a předpisy (93%). Tato hodnota umístěná na prvním místě ukazuje, že podle vnímání respondentů je organizace orientována (považuje za důležité) na „Chování zaměstnanců dle etického kodexu FN Brno – obecných zásad: vykonávat svoji práci ve shodě se zákony a právními předpisy na vysoké odborné úrovni“.

V grafu č. 1 si také můžeme všimnout dalších hodnot – upřednostňovat standardní, osvědčené postupy a metody; dosahovat vysoké kvality služeb (92%). Tyto hodnoty se týkají „Základních hodnot zaměstnanců FN Brno, kdy pacient/klient je vždy na prvním místě = dosahování vysoké kvality služeb a orientace na konzervativnost – upřednostňování standardních postupů a zkušeností“. Posledními hodnotami v grafu č. 1 jsou hodnoty – podporovat a respektovat cíle organizace a být nejlepší a dosahovat špičkových výsledků (91%). Tyto hodnoty se orientují na „Firemní cíle i výkonnost a soutěživost“.

Zaměstnanci FN Brno považují za nejdůležitější hodnotu – dodržovat zákony a předpisy. Z hlediska velikosti firmy a náplně poskytování služeb – péče o pacienty musí zaměstnanci FN Brno klást velkou důležitost na pořádek uvnitř firmy a dodržování předpisů, kázně i disciplíny. S tím souvisí dosahování špičkových výsledků a vysoké kvality služeb, což představují cíle organizace, kdy naplnění těchto hodnot se uskutečňuje prostřednictvím použití osvědčených postupů a metod. Tento přístup zaměstnanců mohu prezentovat a potvrdit na příkladu, který uvádím z vlastní zkušenosti.

Při nástupu do organizace v roce 2003 na pozici THP jsem dostala k nastudování interní směrnice, jako je např. provozní řád EO i FN Brno a prošla jsem celodenním odborným školením, jehož náplní byly oblasti typu dodržování bezpečnosti práce, interních metodických postupů a předpisů, směrnice, které se musí dodržovat při výkonu práce. Každý rok probíhá organizací interní audit, který prověřuje zaměstnance ze znalostí interní řízení dokumentace, pracovních postupů. Z tohoto důvodu kladou zaměstnanci FN Brno za důležité hodnoty jako jsou dodržování zákonů a předpisů i dosahování vysokých kvalit služeb a špičkových výsledků.

**Graf 1: Nejdůležitější firemní hodnoty – všichni respondenti.**



Zdroj: vlastní zpracování.

**IV. část****Medicínské útvary** (zastoupeno klinikami: IKK, NK, PK, CHK, GPK)

Celkový počet oslovených respondentů: 80;

Odevzdalo 65 respondentů (81 %).

50 (z 65 tj. 77 %) respondentů se shodlo v následující hodnotě (plně souhlasilo):

**27 – dodržovat zákony a předpisy.**

30 (z 65 tj. 46 %) respondentů se shodlo v následující hodnotě (částečně souhlasilo):

**30 – neriskovat, podstupovat menší rizika.**

40 (z 65 tj. 62 %) respondentů se shodlo v následující hodnotě (plně souhlasí):

**29 – usilovat o vybudování nebo udržení dobrého jména společnosti.**

28 (z 65 tj. 43 %) respondentů se shodlo v následující hodnotě (částečně souhlasilo):

**22 – upřednostňovat standardní, osvědčené postupy a metody.**

39 (z 65 tj. 60 %) respondentů se shodlo v následující hodnotě (plně souhlasí):

**28 – dosahovat zisku.**

27 (z 65 tj. 42 %) respondentů se shodlo v následující hodnotě (částečně souhlasilo):

**31 – dávat o organizaci vědět (ukazovat se při různých akcích...).****Nemedicínské útvary** (zastoupeno odbory: EO, OOPVP, OOMV, OBKŘ, OHTS)

Celkový počet oslovených respondentů: 60;

Odevzdalo 46 respondentů (77 %).

35 (z 65 tj. 76 %) respondentů se shodlo v následující hodnotě (plně souhlasilo):

**27 – dodržovat zákony a předpisy.**

22 (z 65 tj. 48 %) respondentů se shodlo v následující hodnotě (částečně souhlasilo):

**18 – prosazovat nové myšlenky.**

32 (z 65 tj. 70 %) respondentů se shodlo v následující hodnotě (plně souhlasilo):

**29 – usilovat o vybudování nebo udržení dobrého jména společnosti.**

21 (z 65 tj. 46 %) respondentů se shodlo v následující hodnotě (částečně souhlasilo):

**22 – upřednostňovat standardní, osvědčené postupy a metody.**

30 (z 65 tj. 65 %) respondentů se shodlo v následující hodnotě (plně souhlasilo):

**32 – být nejlepší a dosahovat špičkových výsledků.**

18 (z 65 tj. 39 %) respondentů se shodlo v následující hodnotě (částečně souhlasilo):

**26 – dosahovat vysoké kvality služeb.**

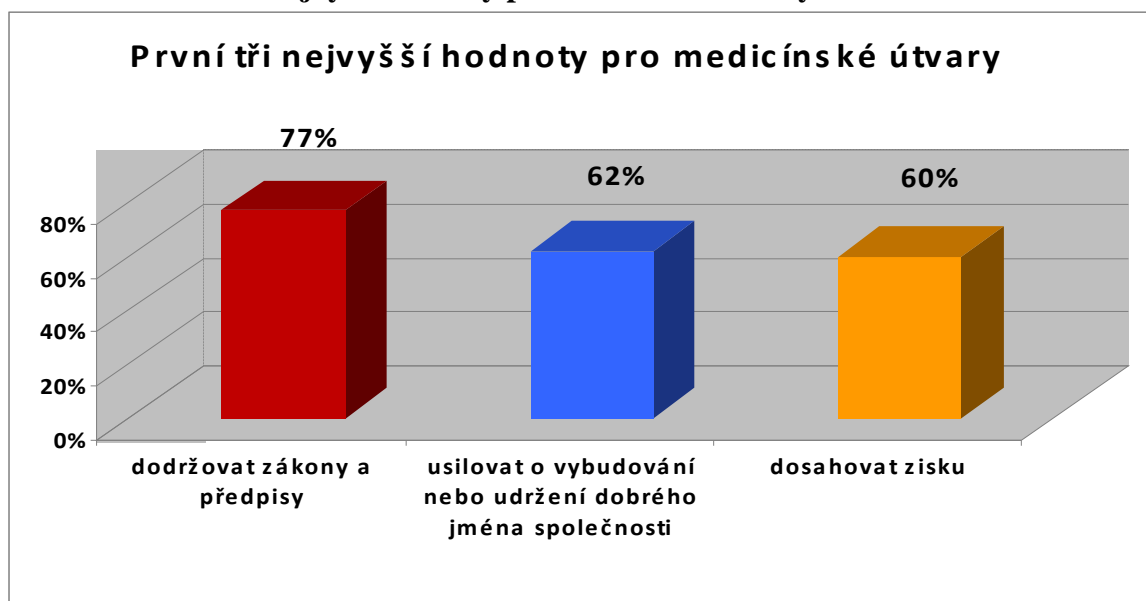
**Legenda:**

růžová barva – shoda ve všech dvou úrovních organizace.

**Popis výsledků ze IV. části výzkumu**

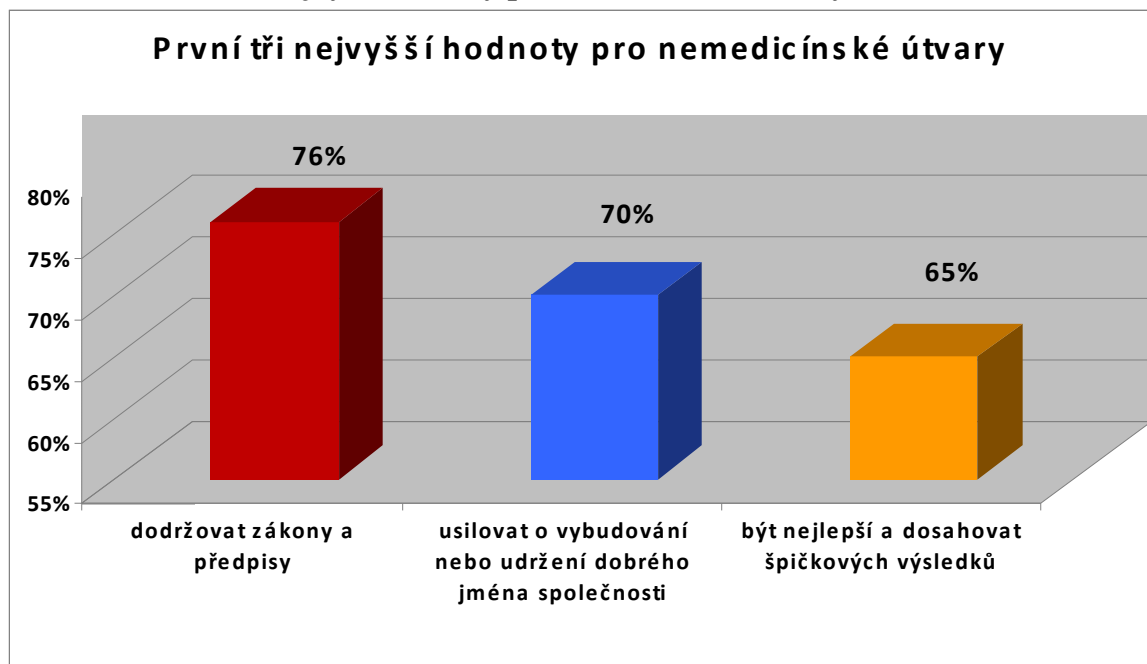
Graf č. 2 nám ukazuje, co zaměstnanci medicínských útvarů (dále jen MÚ) považují za nejdůležitější – nejvyšší hodnoty (umístění na prvních třech místech, kde respondenti v odpovědích plně souhlasili). Na prvním místě se umístila jako nejdůležitější hodnota – dodržování zákonů a předpisů (k této hodnotě se přiklání 77 % představitelů MÚ). Za druhou nejdůležitější hodnotu respondenti vyhodnotili usilování o vybudování nebo udržení dobrého jména společnosti (k této hodnotě se přiklání 62 % představitelů MÚ). Na třetím místě se umístila hodnota dosahovat zisku (přikloněno 60 % respondentů MÚ).

**Graf 2: První tři nejvyšší hodnoty pro medicínské útvary.**



Zdroj: vlastní zpracování.



**Graf 3: První tři nejvyšší hodnoty pro nemedicínské útvary.**

Zdroj: vlastní zpracování.

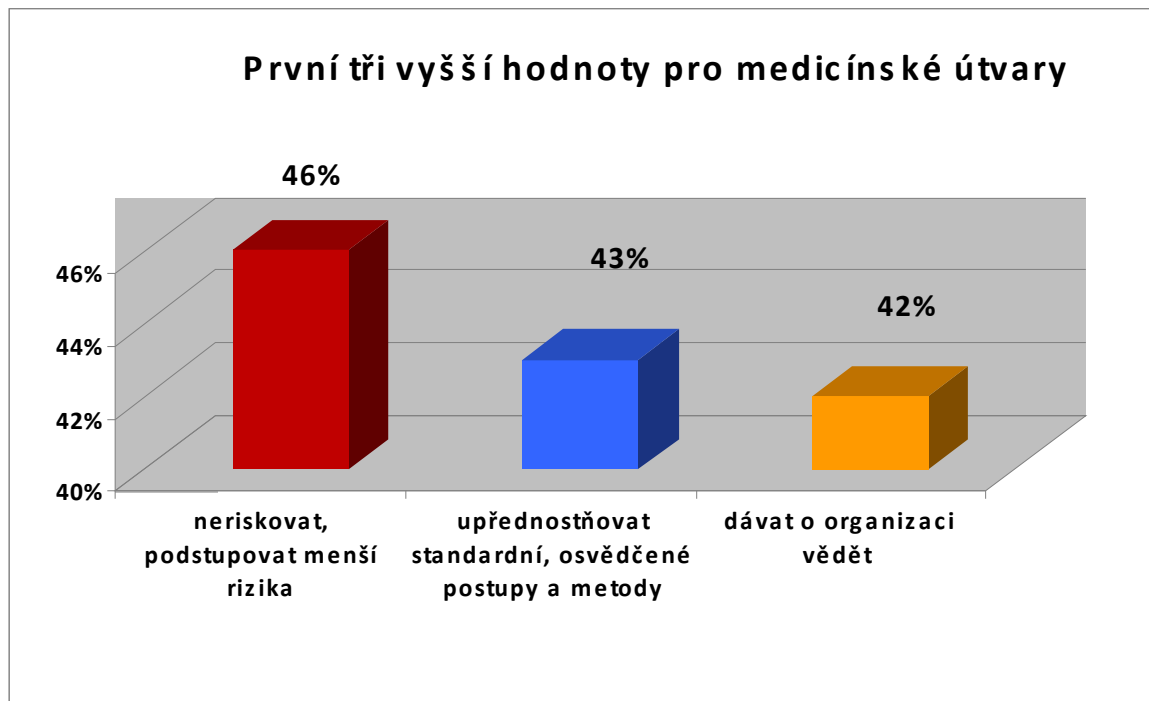
Graf č. 3 interpretuje výsledky nejdůležitějších – nejvyšších hodnot (umístění na prvních třech místech, kde respondenti v odpovědích plně souhlasili) podle představitelů nemedicínských útvarů (dále jen NÚ), kde ve zkoumané organizaci jsou také jako u MÚ první dvě nejdůležitější hodnoty dodržování zákonů a předpisů (76 %) a vybudování nebo udržení dobrého jména společnosti (70 %). Třetí nejdůležitější hodnotou u představitelů NÚ se stalo být nejlepší a dosahovat nejlepších výsledků.

Výsledky grafů č. 2 a 3, kde jsou interpretovány nejdůležitější – nejvyšší hodnoty dle dvou úrovní organizace (umístění na prvních třech místech, kde respondenti v odpovědích plně souhlasili) nám ukazují, že na prvních dvou místech mají zaměstnanci medicínských i nemedicínských útvarů shodně tyto hodnoty: dodržovat zákony a předpisy; usilovat o vybudování nebo udržování dobrého jména společnosti. Dodržovat zákony a předpisy se stala nejdůležitější hodnotou nejen v rámci dvou úrovní organizace, ale i v rámci celé organizace (viz. část III). Hodnota – usilovat o vybudování nebo udržování dobrého jména společnosti patří v rámci firemní kultury mezi základní hodnotu zaměstnance FN Brno, ve jménu které mají zaměstnanci vykonávat veškerou svou práci a činnost.

Graf č. 4 představuje, co zaměstnanci MÚ považují za nejdůležitější – vyšší hodnoty (umístění na prvních třech místech, kde respondenti v odpovědích částečně souhlasili). Na prvním místě se umístila jako nejdůležitější hodnota – neriskovat, podstupovat menší rizika (k této hodnotě se přiklání 46 % představitelů MÚ). Za druhou nejdůležitější hodnotu respondenti vyhodnotili upřednostňovat standardní, osvědčené postupy a metody (k této hodnotě se přiklání 43 % představitelů MÚ). Na třetím místě se umístila hodnota dávat o organizaci vědět (přikloněno 42 % respondentů MÚ).

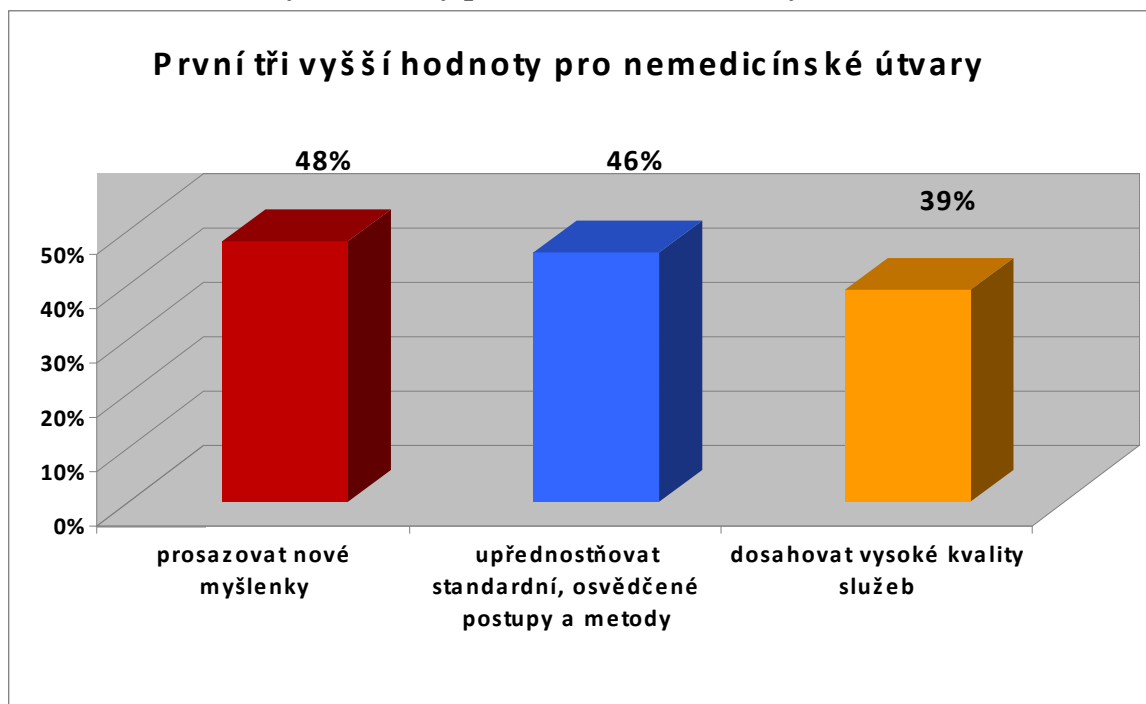
Graf č. 5 interpretuje výsledky nejdůležitějších – vyšších hodnot (umístění na prvních třech místech, kde respondenti v odpovědích částečně souhlasili) podle představitelů NÚ. První místo z hodnot zabírá prosazovat nové myšlenky (48 %). Na druhém místě se stejně jako u MÚ umístila hodnota – neriskovat, podstupovat menší rizika (k této hodnotě se přiklání 46 % představitelů NÚ). Za třetí nejdůležitější vyšší hodnotou u představitelů NÚ je dosahovat vysoké kvality služeb (39 %).

**Graf 4: První tři vyšší hodnoty pro medicínské útvary.**



Zdroj: vlastní zpracování.

Graf 5: První tři vyšší hodnoty pro nemedicínské útvary.



Zdroj: vlastní zpracování.

Výsledky z grafů, kde jsou interpretovány nejdůležitější – vyšší hodnoty dle dvou úrovní organizace (umístění na prvních třech místech, kde respondenti v odpovědích částečně souhlasili) se objevila shoda u MÚ i NÚ ve druhé vyšší hodnotě týkající se orientace na konzervativnost – upřednostňování standardních postupů a zkušeností. Tato hodnota vypovídá o důležitosti a nutnosti používání osvědčených postupů a metod zaměřené na dlouholetou zkušenost a tradici. Hodnoty na prvních místech u MÚ a NÚ jsou překvapivě významem různé. Na rozdíl od MÚ, kdy na prvním místě spočívá neriskovat, podstupovat menší rizika, tak u NÚ je prosazovat nové myšlenky. Představitelé MÚ se přiklání k jistotě a k opatrnosti (ve vztahu k vnějšímu prostředí), na rozdíl od představitelů NÚ, kteří se orientují na prosazování inovací a zaměřenosti na vnější prostředí. Hodnoty na třetích místech u MÚ se zaměřují na sponzorování a budování image firmy a u NÚ se orientují na kvalitu služeb v souvislosti se spokojeností zákazníků. Obě tyto hodnoty se podílí na styku s veřejností a vedou k posílení dobrého jména organizace.

Obě dvě úrovně organizace považují za první dvě nejdůležitější – nejvyšší hodnoty „Dodržovat zákony i předpisy a usilovat o vybudování či udržení dobrého jména společnosti“. Také u obou úrovní organizace se objevily shody u druhé nejdůležitější – vyšší hodnotě týkající se

upřednostňování standardních, osvědčených postupů a metod. Výše uvedené shodné hodnoty (dodržovat zákony i přepisy a upřednostňování standardních, osvědčených postupů a metod) u MÚ a NÚ se také opakují i v hodnocení nejdůležitějších hodnot všech respondentů (viz. graf. 1). V hodnocení se všemi respondenty došlo také ke shodě v hodnotách „Být nejlepší i dosahovat nejlepších výsledků a dosahovat vysoké kvality služeb“. Shoda v těchto hodnotách nám ukazuje pozitivní výsledek. Tyto hodnoty nám napovídají, že zkoumaná organizace je orientovaná na hlavní cíle organizace, její stabilitu, dobré jméno, výkonnost a zákazníka. Pod těmito pojmy se skrývají podstatné normy a hodnoty firemní kultury v duchu chování etického kodexu organizace, kdy se organizace stává silnou s pevnými kořeny. Organizace s takto nastavenými hodnotami firemní kultury se daleko lépe přizpůsobuje změnám a zdoláváním překážek, také se snadněji vyrovnává s nástrahami, které mohou přijít z vnějšího i vnitřního prostředí.

#### 4.5 Závěrečná zhodnocení

Cílem praktické části diplomové práce byl empirický výzkum, jehož hlavním cílem bylo pomocí dotazníku spokojenosti zaměstnanců a organizačních hodnot zjistit, jak firemní kultura, práce personálního odboru, benefity a etický kodex organizace ovlivňuje chování pracovníků, jejich spokojenost. Dále také bylo cílem zjistit, jaká firemní kultura (hodnoty) převládá ve zkoumané organizaci jako celku i z pohledu různých úrovní útvarů organizace. K zodpovězení výše uvedených cílů jsem použila čtyři otázky a k nim formulovala hypotézy. V této kapitole odpovídám na stanovené otázky a reaguji na hypotézy.

##### Otázka č. 1

Jaký význam a užitečnost má pro firemní kulturu FN Brno personální odbor zaměřený na řízení lidských zdrojů?

V případě zkoumané organizace odpověď není jednoznačná. Z hodnocení otázek 1-11 (zaměřené do oblasti benefitů, komunikace, platu a vzdělání) vyplývá, že dotazovaní zaměstnanci FN Brno jsou celkově spokojeni s prací personálního odboru, kromě otázek platového ohodnocení a systému odměn, které mají v kompetenci vrcholové řízení organizace. Personální odbor složený z profesionálního týmu lidí, kteří se cíleně zabývají personálním managementem a rozvíjením oblasti řízení lidských zdrojů se stává pro organizaci podstatným nástrojem, ale ne rozhodujícím. I když zaměstnanci FN Brno nejsou spokojeni s platovým ohodnocením a systémem odměn,

panuje v organizaci pozitivní atmosféra a také je obklopena zaměstnanci setrávající v ní i několik let. Hypotézu č. 1 ani nepotvrzují, ale ani nevyvracím. K vyvrácení či potvrzení této hypotézy by bylo nutné provést výzkum u více organizací.

### **Otázka č. 2**

Je pro FN Brno výhodné poskytovat benefity zaměstnancům a tím je motivovat?

Ano, poskytování benefitů zaměstnancům se stává jedním z nejdůležitějších nástrojů, jak je motivovat k jejich maximální výkonnosti, která vede k dosažení cílů organizace. Motivace pomáhá udržet schopné a kvalitní zaměstnance v organizaci. Především z výsledku dotazníku spokojenosti otázky č. 4, která se přímo dotazuje na stanovenou hypotézu č. 2., kde 90 % respondentů úplně či částečně souhlasí. Závěrem lze konstatovat, že stanovená hypotéza byla potvrzena. To znamená, že zaměstnanecké benefity FN Brno mají pozitivní vliv na pracovní morálku zaměstnanců, také podporují kladné sociální klima v organizaci a tím motivují zaměstnance.

### **Otázka č. 3**

Je důležité pro zaměstnance FN Brno, aby společně sdíleli etický kodex zaměstnance FN Brno?

Ano, pro organizaci je důležité, aby se chovali dle standardů chování organizace a sdíleli etický kodex zaměstnance FN Brno. Z výsledků otázek zaměřených na etický kodex by 92 % respondentů v případě podvodného či korupčního jednání tyto skutečnosti ihned oznámilo přímému nadřízenému a 76 % respondentů se nesešlo s porušováním standardu chování, jako jsou: diskriminační přístup, zneužití postavení a střet zájmů v organizaci. To znamená, že hypotéza č. 3, že většina dotazovaných zaměstnanců chápe a vykonává svoji práci v duchu etického kodexu FN Brno, byla potvrzena.

### **Otázka č. 4**

Je podstatné pro chod organizace, aby zaměstnanci z různých útvarů FN Brno sdíleli alespoň některé postoje, názory, hodnoty organizace?

Ano, pro organizaci je nezbytně důležité, aby zaměstnanci uznávali a sdíleli alespoň některé hodnoty organizace. U zkoumané organizace bylo zjištěno, že představitelé dvou úrovní organizace se shodují v zásadních hodnotách:

- dodržovat zákony a předpisy;
- usilovat o vybudování či udržení dobrého jména společnosti;
- upřednostňování standardních, osvědčených postupů a metod

FN Brno je obklopena zaměstnanci, kteří jsou zaujati pro společnou věc – snahou o chování dle hodnot firemní kultury organizace, a kteří jsou oddanými pracovníky vůči organizaci. Stanovenou hypotézu, že zaměstnanci v medicínských útvarech mají stejné firemní hodnoty jako zaměstnanci v nemedicínských útvarech potvrzují.

## ZÁVĚR

Hlavním pojmem této diplomové práce je firemní kultura a řízení lidských zdrojů. V 21. století organizace používají firemní kulturu v souladu s firemní strategií k dosažení svých cílů. Lidské zdroje mají stěžejní význam pro firemní kulturu. Jejich řízení, rozvoj a usměrňování v rámci žádoucího chování může (ale nemusí) firemní kulturu posílit, nebo dosáhnout plánované změny. Tyto činnosti mají v kompetenci personalisté ve spolupráci s liniiovými manažery. Firmy, organizace, společnosti budou na trhu úspěšné a konkurenceschopné pouze za předpokladu, že lidé budou řízeni takovým způsobem, který směřuje ke zvýšení výkonnosti organizace. Naplnění firemních cílů lze dosáhnout rychlou cestou pomocí spokojených zaměstnanců, kteří mohou dosahovat neočekávaných výsledků.

Praktická část diplomové práce se skládala z dvou hlavních cílů. První cíl práce se zabýval monitorováním a měřením spokojenosti zaměstnanců, jehož cílem bylo zjistit, jak firemní kultura, práce personálního odboru, benefity a etický kodex organizace ovlivňuje chování pracovníků. Druhý cíl se zabýval zjištěním hodnot firemní kultury FN Brno a následné porovnání hodnot představitelů dvou úrovní útvarů organizace. Oba cíle byly zjištěny prostřednictvím dotazníku spokojenosti zaměstnanců a organizačních hodnot, kde výsledky výzkumu byly zpracovány kvantitativní analýzou.

Výsledky výzkumu potvrdily, že vhodně zvolené zaměstnanecké benefity, práce personálního odboru, firemní kultura a etický kodex ovlivňují chování a jednání pracovníků organizace a mají pozitivní vliv na pracovní morálku. Aby zaměstnanci vykonávali svoji práci v duchu firemní kultury – hodnot organizace, je nezbytně nutná jejich motivace vedoucí k jejich spokojenosti. Měření spokojenosti zaměstnanců je důležitým motivačním nástrojem – poskytnutí možnosti zaměstnancům vyjádřit své názory, náměty a postoje, což jako zpětná vazba pro management vede ke ztotožnění se zaměstnanců s cíli FN Brno, k jejich zapojení do aktivního přístupu k řešení záležitostí FN Brno a ke zlepšování pracovní pohody a pracovního prostředí. Zaměstnanci z různých úrovní útvarů FN Brno sdílejí alespoň dvě stejné firemní hodnoty. Vhodně zvolená firemní kultura, kterou sdílí většina zaměstnanců, trefná motivace všech zaměstnanců a správně nastavené řízení lidských zdrojů, určitě zajistí organizaci úspěch. Vše stojí na přístupu k lidem a v lidech samotných, záleží jenom na nás, jakou cestou se vydáme!

## SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

- [1] ADAIR, J., E., *Efektivní motivace*. 1. vydání Praha: Alfa Publishing, s. r. o., 2004, 174 s. ISBN 80-868-5100-1.
- [2] ARMSTRONG, M., *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing, a. s., 2005. 856 s. ISBN 80-247-0469-2.
- [3] ARMSTRONG, M., *Personální management*. Praha: Grada, 1999, 963. ISBN 80-7169-614-5.
- [4] BAROŠOVÁ, V., *Směrnice S/EO/0520 Organizační řád Ekonomického odboru*. Brno: FN Brno, 2011, 12 s.
- [5] BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I., *Psychologie a sociologie řízení*. 3. rozšířené a doplněné vydání Praha: Management Press, 2009, 963 s. ISBN 978-80-7261-169-0.
- [6] BROOKS, I., *Firemní kultura jedinci, skupiny, organizace a jejich chování*. 1. vydání Brno: Computer Press, 2003, 296 s. ISBN 80-7226-763-9.
- [7] DĚDINA, J., ODCHÁZEL, *Management a moderní organizování firmy*. 1. vydání Praha: Grada Publishing, a. s., 2007, 324 s. ISBN 978-80-247-2149-1.
- [8] DONNELLY, J. H., GIBSON, J. H., IVANICEVICH, J. M. *Management*. Praha: Grada, 1997, 821 s. ISBN 80-7169-422-3.
- [9] FRITZ, H., *Spokojeně v zaměstnání*. 1. vydání Praha: Portál, 2006, 199 s. ISBN 80-7367-113-1.
- [10] GLADKIJ, I. a kolektiv autorů, *Management ve zdravotnictví*. 1. vydání Brno: Computer Press, 2003, 380 s. ISBN 80-7226-996-8.
- [11] GREGAR, A., *Řízení lidských zdrojů*. Brno: Institut mezioborových studií, 2008, 101 s.



[12] GROHAR-MURRAY, DICROCE, H., R., *Zásady vedení a řízení v oblasti ošetrovatelské péči: klíčové pojmy a termíny*. 1. vydání Praha: Grada Publishing, a.s., 2003, 317 s. ISBN 80-247-0267-3.

[13] HORÁČKOVÁ, P., *Spokojenost zaměstnanců FN Brno – EO, Seminární práce z předmětu řízení lidských zdrojů*, 2012, 19 s.

[14] HORÁK, R., *Management*. Brno: Institut mezioborových studií, 2008, 143 s.

[15] HOSPODÁŘOVÁ, I., *Kreativní management v praxi: klíčové pojmy a termíny*. 1. vydání Praha: Grada Publishing, a. s., 2008. ISBN 978-80-247-1737-1.

[16] KARLOF, B., LOVINGSSON, F., *Management od A do Z*. 1. vydání Brno: Computer Press, 2006, 309 s. ISBN 80-251-1001-X.

[17] KHELEROVÁ, V., *Komunikační a obchodní dovednosti manažera*. 1. vydání Praha: Grada Publishing, spol. s. r. o., 1999, 119 s.. ISBN 80-7169-375-8.

[18] KILÍKOVÁ, M., JAKEŠOVÁ, V., *Teória a prax manažmentu v ošetrovatel'stvu*. Martin: Osveta, spol. s. r. o., 2008, 148 s. ISBN 978-80-8063-290-8.

[19] KOLEKTIV AUTORŮ: *Texty ke studiu otázek výchovy II*. Brno: Paido, 1997, 67 s. ISBN 80-901737-8-0.

[20] KONEČNÁ, Z.: *Organizační kultura českých výrobních firem*. Disertační práce, 2002.

[21] KOUBEK, J., *Řízení lidských zdrojů*. 3. vydání Praha: Management Press, 2002, 367 s.. ISBN 80-7261-033-3.

[22] LUKÁŠOVÁ, R., *Organizační kultura a její změna: klíčové pojmy a termíny*. Praha: Grada Publishing, a. s., 2010, 238 s. ISBN 978-80-247-2951-0.

- [23] LUKÁŠOVÁ, R., NOVÝ, I. a kolektiv, *Organizační kultura: od sdílených hodnot a cílů k vyšší výkonnosti podniku*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, a. s., 2004, 174 s. ISBN 80-247-0648-2.
- [24] NAKONEČNÝ, M., *Úvod do psychologie: od sdílených hodnot a cílů k vyšší výkonnosti podniku*. 1. vydání Praha: Academia, 2003, 507 s. ISBN 80-200-0993-0.
- [25] NAVRÁTILOVÁ, J., *Směrnice S/FNBrno/0001/14 Organizační řád FN Brno*. Brno: FN Brno, 2011, 44 s.
- [26] PLAMÍNEK, J., *Vedení lidí, týmů a firem: praktický atlas managementu*. 2. přepracované a rozšířené vydání Praha: Grada, 2005, 175 s. ISBN 80-247-1092-7.
- [27] PUTNOVÁ, A., SEKNIČKA P., *Etické řízení ve firmě*. 1. vydání Praha: Grada Publishing, a. s., 2004, 166 s. ISBN 80-247-0405-6.
- [28] REKTORČÍK, J. a kol., *Organizace neziskového sektoru: základy ekonomiky, teorie a řízení*. 1. vydání Praha: EKOPRESS, s. r. o., 2001, 177 s. ISBN 80-86119-41-6.
- [29] ROLNÝ, I., *Zápisky z přednášek z předmětu Podnikatelská etika*. Brno: BIBS, 2002, 16 s.
- [30] RYKICH, M., J., LONGEST, B., B. AND DARR, K.: *Managing Health Services Organizations*. 3rd Ed., Baltimore: Health Professions Press, 1992, 526 p. ISBN 1-8788-1209-2.
- [31] ŘEHULKA, E., *Úvod do studia psychologie*. Brno: Paido, 1995, 62 s. ISBN 80-85931-02-8.
- [32] SCHEIN, E., H.: *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco: Jossey-Bass, 1992, 418 p. ISBN 1-55542-487-2.
- [33] ŠIGUT, Z., *Firemní kultura a lidské zdroje: základy ekonomiky, teorie a řízení*. 1. vydání Praha: ASPI, 2004, 87 s. ISBN 80-735-7046-7.

- [34] ŠTĚPÁNÍK, J., *Nejčastější chyby a omyly manažerské praxe: základy ekonomiky, teorie a řízení*. 1. vydání Praha: Grada Publishing, a. s., 2010, 109 s. ISBN 978-80-247-2494-2.
- [35] TOBIÁŠOVÁ, A., *Prezentace zaměstnaneckých benefitů ve FN Brno*. Brno: FN Brno, 2012.
- [36] TOMAN, J., *Jak zdokonalovat sám sebe*. 1. vydání Praha: Nakladatelství Svoboda, 1980, 319 s. 73/510-21-8.5 .
- [37] TURECKIOVÁ, M., *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. 1. vydání Praha: Grada Publishing, a. s., 2007, 168 s. ISBN 978-80-247-1621-3.
- [38] VÍZDAL, F., *Základy psychologie*. Brno: Institut mezioborových studií, 2009, 186 s.
- [39] ZDRAŽILOVÁ, D., KHELEROVÁ, V., *Management obchodní firmy*. Praha: Grada, 1994, 293 s. ISBN 80-85623-72-2.
- [40] ZLÁMAL, J., HORVÁTH, M., *Řízení lidských zdrojů: nástroje a metody : etický a sociální audit*. 2. opravené vydání Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, Lékařská fakulta, 2009, 170 s. ISBN 978-802-4422-879.

**Internetové zdroje:**

<http://www.fnbrno.cz/firemni-kultura-firemni-styl-corporate-identity/t2920>

<http://www.fnbrno.cz/vitejte-ve-fakultni-nemocnici-brno/t1915>

<http://www.fnbrno.cz/vyrzpr11/informace.html>

<http://www.fnbrno.cz/vyrzpr11/pamp.html>

**SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK**

EO	Ekonomický odbor
FN	Fakultní nemocnice
GPK	Gynekologicko-porodnická klinika
H	Hypotéza
CHK	Chirurgická klinika
IKK	Interní kardiologická klinika
Jiný SŠ	Jiní odborní středoškoláci
Jiný VŠ	Jiní odborní vysokoškoláci
MÚ	Medicínský útvar
NK	Neurologická klinika
NÚ	Nemedicínský útvar
NZP	Nižší zdravotnický personál
OBKŘ	Odbor organizačních, právních věcí a personalistiky
OHTS	Odbor hospodářsko-technicko správy
OOMV	Odbor obchodu, marketingu a vnějších vztahů
OOPVP	Odbor organizačních, právních věcí a personalistiky
O	Otázka
PK	Psychiatrická klinika
PZP	Pomocný zdravotnický personál
SZP	Střední zdravotnický personál
THP	Technicko-hospodářský personál

## SEZNAM OBRAZKŮ

Obrázek 1:	Proces motivace (Zdroj: Armstrong, 2005). .....	38
Obrázek 2:	Motivační faktory (Zdroj: Khelerová 1999). .....	40
Obrázek 3:	Motto a logo FN Brno ( <a href="http://www.fnbrno.cz/vyrzpr11/informace.html">http://www.fnbrno.cz/vyrzpr11/informace.html</a> ). .....	54

**SEZNAM TABULEK A GRAFŮ**

Tabulka 1:	Vlivy působící na charakter (typ) firemní kultury. ....	15
Tabulka 2:	Schematické znázornění předností a nedostatků silné firemní kultury.....	19
Tabulka 3:	Přehled teorií motivace. ....	45
Tabulka 4:	Přehled počtu rozeslaných a skutečně odevzdaných dotazníků.....	52
Tabulka 5:	Přehled počtu zaměstnanců dle kategorií a úrovně útvaru.....	55
Tabulka 6:	Vyhodnocení dotazníků spokojenosti všech respondentů u otázek 1-11.....	59
Tabulka 7:	Vyhodnocení dotazníků spokojenosti všech respondentů u otázek 12-17.....	61
Graf 1:	Nejdůležitější firemní hodnoty – všichni respondenti. ....	62
Graf 2:	První tři nejvyšší hodnoty pro medicínské útvary. ....	64
Graf 3:	První tři nejvyšší hodnoty pro nemedicínské útvary. ....	65
Graf 4:	První tři vyšší hodnoty pro medicínské útvary. ....	66
Graf 5:	První tři vyšší hodnoty pro nemedicínské útvary. ....	67

## SEZNAM PŘÍLOH

Příloha číslo 1: Dotazník spokojenosti zaměstnanců a organizačních hodnot .....	81
Příloha číslo 2: Organizační členění útvarů FN Brno - přehled.....	83
Příloha číslo 3: Základní členění FN Brno .....	87
Příloha číslo 4: Organizační schéma vrcholového vedení FN Brno .....	87
Příloha číslo 5: Benefity poskytnuté zaměstnancům FN Brno .....	88



**Příloha číslo 1: Dotazník spokojenosti zaměstnanců a organizačních hodnot**

Vážení zaměstnanci,

jmenuji se Patricie Horáčková. Jsem zaměstnanec organizace a také jsem studentkou magisterského programu Sociální pedagogika Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně při Institutu mezioborových studií v Brně. Ráda bych Vás požádala o vyplnění dotazníku, jehož výsledky budou použity v mé diplomové práci zaměřené na firemní kulturu a řízení lidských zdrojů.

Za vyplnění anonymního dotazníku, ochotu a čas Vám předem děkuji. Patricie Horáčková

<b>Dotazník spokojenosti zaměstnanců a organizačních hodnot</b>		<b>Rok: 2012</b>			
<b>Zaměstnanec medicínského útvaru:</b> <input type="checkbox"/>		<b>Zkratka nadřazeného útvaru:</b> .....			
<b>Zaměstnanec nemedicínského útvaru:</b> <input type="checkbox"/>		<b>Zkratka nadřazeného útvaru:</b> .....			
Vždy jen jednu odpověď vyznačte, prosím, v příslušném sloupci u dané otázky pomocí „x“. Při hodnocení níže uvedených tvrzení vycházejte z rozpětí: <b>1 = plně souhlasím, 2 = částečně souhlasím, 3 = částečně nesouhlasím, 4 = naprosto nesouhlasím.</b>					
	Hodnocení:	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>
<b>1</b>	Využívám opakovaně každý rok alespoň jeden z benefitů organizace?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>2</b>	Nejvíce využívám příspěvek na rekreaci nebo na penzijní připojištění?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>3</b>	Jste spokojený/á s nabídkou zaměstnaneckých benefitů organizace?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>4</b>	Myslíte si, že zaměstnanecké benefity pozitivně působí na kladné klima na pracovišti a pracovní morálku zaměstnanců?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>5</b>	Zajímá se organizace o Vaše náměty a názory na zlepšení?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>6</b>	Myslíte si, že mezi zaměstnanci organizace fungují oboustranné komunikační cesty?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>7</b>	Odpovídá Vaše platové ohodnocení Vašemu pracovnímu výkonu a svěřeným odpovědnostem?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>8</b>	Myslíte si, že současný systém odměňování je správný?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>9</b>	Je Vám dána dostatečná možnost zvyšovat si své znalosti, dovednosti a účastnit se vzdělávacích aktivit dle svých požadavků?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>10</b>	Jste spokojený/á s množstvím nabízených vzdělávacích programů?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>11</b>	Myslíte si, že organizace se dostatečně věnuje rozvojem svých zaměstnanců?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>12</b>	Líbí se Vám moto organizace: „FN Brno, žijeme pro Vaše zdraví“?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>13</b>	Setkal/a jste se s diskriminačním přístupem ze strany přímého nadřízeného?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>14</b>	Setkal/a jste se s možností zneužití svého postavení?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

15	Dostal/a jste se do střetu Vašeho soukromého zájmu s postavením jako zaměstnance organizace?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
16	Myslíte, že je důležité, aby v případě zjištění ztráty nebo újmy na majetku organizace, podvodného či korupčního jednání, byla tato skutečnost ihned oznámena přímému nadřízenému?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
17	Považujete za pravdivé, že účelem etického kodexu organizace je stanovit standardy chování zaměstnanců organizace a informovat o nich veřejnost?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	<b>V naší organizaci je považováno za důležité:</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>
18	Prosazovat nové myšlenky.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
19	Kontrolovat kvalitu služeb.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
20	Netolerovat nepoctivost, obcházení předpisů.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
21	Vzájemně spolupracovat.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
22	Upřednostňovat standardní, osvědčené postupy a metody.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
23	Podporovat a respektovat cíle organizace.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
24	Hledat úspory.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
25	Usilovat o spokojenost pracovníků.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
26	Dosahovat vysoké kvality služeb.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
27	Dodržovat zákony a předpisy.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
28	Dosahovat zisku.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
29	Usilovat o vybudování nebo udržení dobrého jména společnosti.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
30	Neriskovat, podstupovat jenom menší rizika.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
31	Dávat o organizaci vědět (ukazovat se při různých akcích...).	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
32	Být nejlepší a dosahovat špičkových výsledků.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
33	Nesoutěžit s ostatními organizacemi.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**Příloha číslo 2: Organizační členění útvarů FN Brno - přehled**

Názvy medicínských útvarů jsou v souladu s názvy uvedenými v platném Statutu FN Brno.

**I. Nemedicínské útvary přímo podřízené řediteli FN Brno**

Útvar	Podřízené útvary	Zkratka	Umístění	Řízen
Sekretariát ředitelství		SŘ	PMDV	Asistent ředitele FN Brno
Lékařští náměstci		LNA	PMDV, PDM, PRM	Ředitel FN Brno
	Oddělení zdravotnické techniky	OZT	PMDV, PDM	Vedoucí OZT
Projektový manažer FN Brno		PMF	PMDV	Ředitel FN Brno
Oddělení interního auditu a kontroly		OIAK	PMDV	Interní auditor – vedoucí OIAK
Odbor bezpečnosti a krizového řízení		OBKŘ	PMDV, PDM, PRM	Vedoucí OBKŘ
	Oddělení krizové připravenosti	OKP	PMDV	Vedoucí OKP
	Oddělení spisové služby	OSS	PMDV, PDM, PRM	Vedoucí OSS
	Koordinační středisko MEKA	KSM	PMDV	
Útvar náměstka pro strategii a rozvoj		ÚNS	PMDV	Náměstek pro strategii a rozvoj
	Oddělení vědy, výzkumu a školství	OVVŠ	PMDV	Vedoucí OVVŠ
	- Úsek lékařské knihovny a výuky mediků	ÚLKVM	PMDV, PDM, PRM	
	- Úsek klinických studií	ÚKS	PMDV	
	Oddělení strategie	OS	PMDV	Náměstek pro strategii a rozvoj
Oddělení řízení kvality		OŘK	PMDV	Vedoucí OŘK (představitel vedení FN Brno pro kvalitu)
Odbor organizačních, právních věcí a personalistiky		OOPVP		Náměstek pro OPVP
	Sekretariát OOPVP	SOOPVP	PMDV	Asistent náměstka pro OPVP
	Etická komise	EK	PMDV	
	Oddělení organizace řízení	OOŘ	PMDV	Vedoucí OOŘ
	Oddělení právních věcí	OPV	PMDV	Vedoucí OPV
	Mzdová účtárna	MÚ	PMDV	Vedoucí MU
	Oddělení vzdělávání a péče o zaměstnance	OVPZ	PMDV	Vedoucí OVPZ
	Zaměstnanecké oddělení	ZO	PMDV	Vedoucí ZO
Odbor hospodářsko-technicko správy		OHTS		Náměstek pro HTS
	Sekretariát OHTS	SHTS	PMDV	Asistent náměstka pro HTS
	Doprava		PMDV	Vedoucí Dp
	- Doprava osobní	Dp	PMDV	
	- Doprava nákladní		PMDV	
	- Doprava vnitroustavní		PMDV	
	Energetika		PMDV, PDM, PRM	Vedoucí Ego
	- Tepelné hospodářství		PMDV, PDM, PRM	
	- Elektroúsek (trafostanice a náhradní zdroje)		PMDV, PDM, PRM	
	- Vodní hospodářství a čistírna odpadních vod		PMDV, PDM, PRM	
	- Klimatizace a automatizace budov (Centrální velin)		PMDV, PDM, PRM	
	- Odpadové hospodářství		PMDV, PDM, PRM	
	- Energetika pro cizí odběratele		PMDV, PDM, PRM	
	Prádelna		PMDV, PDM, PRM, LDN	Vedoucí Pd
	- Prádelna	Pd	PMDV	
	- Sběrna prádla PDM		PDM	
	- Sběrna prádla PRM		PRM	
	-			
	- Prádelna pro cizí odběratele		PMDV	
	Správa budov	SB	PMDV, PDM, PRM	Vedoucí SB
	- Vedení a provoz Správy budov		PMDV	
	- Zahrada PMDV		PMDV	
	- Nádvoří četa PMDV		PMDV	
	- Údržba PMDV		PMDV	
	- Správa budov PMDV		PMDV	
	- Rekreační chata Bělá pod Pradědem			
	- Správa budov PDM		PDM	

	- Údržba PDM		PDM	
	- Ostatní provozy HTS		PDM	
	- Nádvorní četa PDM		PDM	
	- Podzemní doprava		PDM	
<b>Odbor hospodářsko-technické správy</b>			PMDV, PDM, PRM,	Vedoucí SB
	- Telefonní ústředna		PMDV	
	- Správa budov PRM		PRM	
	- Nádvorní četa PRM		PRM	
	- Údržba PRM		PRM	
	- Sklad prádla, údržby a MTZ, centrální šatna		PRM	
	- Ubytovna zdravotních sester – Netroufalky		PMDV	
	- Ubytovna zdravotních sester – Černopolní		PDM	
	- Parkoviště		PMDV, PDM, PRM	
	- Úsek zabezpečení objektů PMDV		PMDV	
	- Úsek zabezpečení objektů PDM		PDM	
	- Úsek zabezpečení objektů PRM		PRM	
	<b>Stravovací provoz</b>		PMDV, PDM, PRM	Vedoucí SP
	- Stravovací provoz		PMDV	
	- Výdejna stravy PDM		PDM	
	- Výdejna stravy PRM		PRM	
	- Výdejna stravy PMDV – cizí strávnicki		PMDV	
	- SurGal Klinik			
	<b>Oddělení bezpečnostních a požárních techniků</b>	OBPT	PMDV	Vedoucí OBPT
	<b>Oddělení inženýrských činností</b>	OIČ	PMDV, PDM	Vedoucí OIČ
	<b>Materiálně-technické zásobování</b>	MTZ	PMDV	Vedoucí MTZ
<b>Ekonomický odbor</b>		EO		<b>Ekonomický náměstek</b>
	Sekretariát EO	SEO	PMDV	Asistent ekonomického náměstka
	<b>Oddělení vnitřní nemocničního účetnictví a financí</b>	OVÚF	PMDV	Vedoucí OVÚF
	<b>Oddělení controllingu</b>	OC	PMDV	Vedoucí OC
	<b>Oddělení operativní evidence</b>	OE	PMDV	Vedoucí OE
	<b>Oddělení účtárny a informací</b>	OUI	PMDV, PDM, PRM	Vedoucí OUI
	- Úsek fondů a dotací	ÚFD	PMDV	
	- Úsek pro zúčtování klinických studií	ÚŽKS	PMDV	
	<b>Oddělení zdravotních pojišťoven</b>	OZP	PMDV, PDM, PRM	Vedoucí OZP
	- Interní revizní lékaři	IRL	PMDV	
<b>Odbor obchodu, marketingu a vnějších vztahů</b>		OOMV		<b>Náměstek pro obchod, marketing a vnější vztahy</b>
	Sekretariát OOMV	SOOMV	PMDV	Asistent náměstka pro obchod, marketing a vnější vztahy
	<b>Obchodní oddělení</b>	Obo	PMDV	Vedoucí Obo
	- Úsek pořizování investic	ÚPI	PMDV	
	- Úsek evropských fondů	ÚEF	PMDV	
	<b>Tiskový mluvčí</b>	TM	PMDV	Tiskový mluvčí
	<b>Oddělení marketingu</b>	OM	PMDV	Vedoucí OM
<b>Centrum informatiky</b>		CI		<b>Náměstek pro informatiku</b>
	Projektový manažer CI	PM	PMDV	Projektový manažer CI
	<b>Oddělení správy Lotus Notes</b>	OSLN	PMDV	Vedoucí OSLN
	<b>Oddělení správy ekonomických informačních systémů</b>	OSEIS	PMDV	Vedoucí OSEIS
	<b>Oddělení správy nemocničních informačních systémů</b>	OSNIS	PMDV, PRM	Vedoucí OSNIS
	- Úsek NIS	NIS	PMDV, PRM	
	- Úsek PACS	PACS	PMDV	
	<b>Oddělení systémové a technické podpory</b>	OSTP	PMDV, PDM, PRM	Vedoucí OSTP
	- Úsek technické podpory PMDV	ÚTP PMDV	PMDV	
	- Úsek technické podpory PDM	ÚTP PDM	PDM	
	- Úsek technické podpory PRM	ÚTP PRM	PRM	
	<b>Oddělení analýz a organizačních služeb</b>	OAOS	PMDV	Vedoucí OAOS

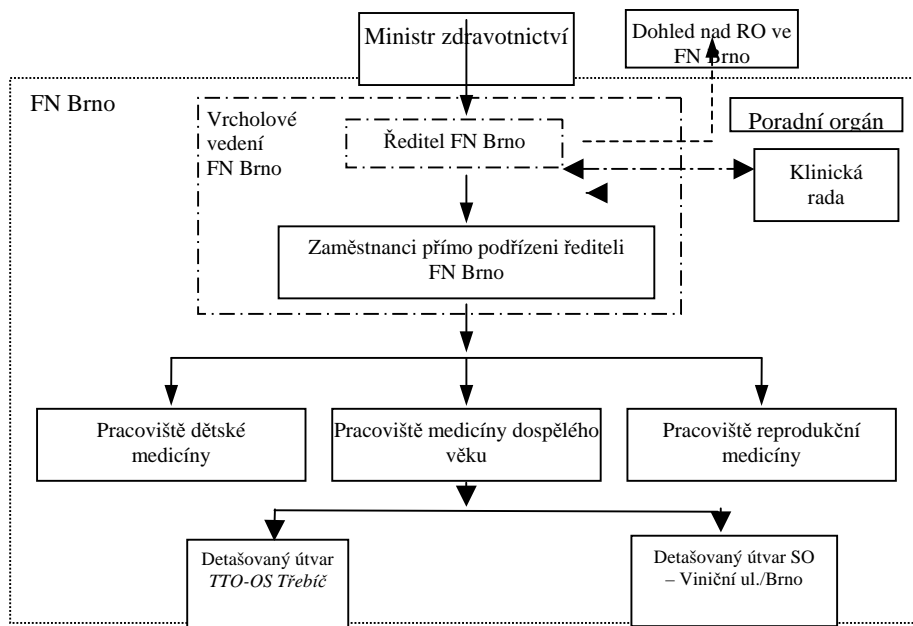
## II. Medicínské útvary

Útvar	Zkratka	Umístění	Řídí v oblasti LPP	Řídí v oblasti NLZP
II. anesteziologicko-resuscitační oddělení	II. ARO	PRM	Lékařský náměstek PRM	Náměstek pro NLZP
Centrální operační sály I.	COS I	PMDV	Lékařský náměstek PMDV	Náměstek pro NLZP
Centrální operační sály III.	COS III	PDM	Lékařský náměstek PDM	Náměstek pro NLZP
Centrální sterilizace	CS	PMDV, PRM, PDM	Lékařský náměstek PMDV	Náměstek pro NLZP
Dermatovenerologická klinika	DVK	PMDV	Lékařský náměstek PMDV	Náměstek pro NLZP
Dětská oční klinika	DOK	PDM	Lékařský náměstek PDM	Náměstek pro NLZP
Dětské rehabilitační oddělení	DRHO	PDM	Lékařský náměstek PDM	Náměstek pro NLZP
Diagnosticko-terapeutické centrum	DTC	PMDV	Lékařský náměstek PMDV	Náměstek pro NLZP
Endoskopické centrum	EC	PMDV	Lékařský náměstek PMDV	Náměstek pro NLZP
Gynekologicko-porodnická klinika	GPK	PRM, PMDV	Lékařský náměstek PRM	Náměstek pro NLZP
Chirurgická klinika	CHK	PMDV	Lékařský náměstek PMDV	Náměstek pro NLZP
<i>Interní hematologická a onkologická klinika</i>	IHOK	PMDV, PDM	Lékařský náměstek PMDV	Náměstek pro NLZP
Interní gastroenterologická klinika	IGEK	PMDV	Lékařský náměstek PMDV	Náměstek pro NLZP
Interní kardiologická klinika	IKK	PMDV	Lékařský náměstek PMDV	Náměstek pro NLZP
Klinika anesteziologie, resuscitace a intenzivní medicíny	KARIM	PMDV	Lékařský náměstek PMDV	Náměstek pro NLZP
Klinika dětské anesteziologie a resuscitace	KDAR	PDM	Lékařský náměstek PDM	Náměstek pro NLZP
Klinika dětské chirurgie, ortopedie a traumatologie	KDCHOT	PDM	Lékařský náměstek PDM	Náměstek pro NLZP
Klinika dětské neurologie	KDN	PDM	Lékařský náměstek PDM	Náměstek pro NLZP
Klinika dětské onkologie	KDO	PDM	Lékařský náměstek PDM	Náměstek pro NLZP
Klinika dětské ORL	KDORL	PDM	Lékařský náměstek PDM	Náměstek pro NLZP
Klinika dětské radiologie	KDR	PDM	Lékařský náměstek PDM	Náměstek pro NLZP
Klinika dětských infekčních nemocí	KDIN	PDM	Lékařský náměstek PDM	Náměstek pro NLZP
Klinika infekčních chorob	KICH	PMDV	Lékařský náměstek PMDV	Náměstek pro NLZP
Klinika interní, geriatrické a praktického lékařství	KIGOPL	PMDV	Lékařský náměstek PMDV	Náměstek pro NLZP
Klinika nemocí plicních a tuberkulózy	KNPT	PMDV	Lékařský náměstek PMDV	Náměstek pro NLZP
Klinika nukleární medicíny	KNM	PMDV	Lékařský náměstek PMDV	Náměstek pro NLZP
Klinika popálenin a rekonstrukční chirurgie	KPRCH	PMDV	Lékařský náměstek PMDV	Náměstek pro NLZP
Klinika úrazové chirurgie	KUCH	PMDV	Lékařský náměstek PMDV	Náměstek pro NLZP
Klinika ústní, čelistní a obličejové chirurgie	KÚČOCH	PMDV	Lékařský náměstek PMDV	Náměstek pro NLZP
Nemocniční lékárna	NL	PMDV, PDM, PRM	Vedoucí Nemocniční lékárny	
Neonatologické oddělení	NO	PRM, PMDV	Lékařský náměstek PRM	Náměstek pro NLZP
Neurochirurgická klinika	NCHK	PMDV	Lékařský náměstek PMDV	Náměstek pro NLZP
Neurologická klinika	NK	PMDV	Lékařský náměstek PMDV	Náměstek pro NLZP
Oční klinika	OK	PMDV	Lékařský náměstek PMDV	Náměstek pro NLZP
Oddělení dětské hematologie	ODH	PDM	Lékařský náměstek PDM	Náměstek pro NLZP
Oddělení hygieny a epidemiologie	OHE	PMDV	Lékařský náměstek PMDV	Náměstek pro NLZP
Oddělení klinické biochemie	OKB	PMDV, PRM, PDM	Lékařský náměstek PMDV	Náměstek pro NLZP
Oddělení klinické hematologie	OKH	PMDV, PRM	Lékařský náměstek PMDV	Náměstek pro NLZP
Oddělení klinické mikrobiologie	OKM	PMDV	Lékařský náměstek PMDV	Náměstek pro NLZP
Oddělení klinických psychologů	OKLP	PMDV	Lékařský náměstek PMDV	Náměstek pro NLZP
Oddělení léčby bolesti	OLB	PMDV	Lékařský náměstek PMDV	Náměstek pro NLZP
Oddělení lékařské genetiky	OLG	PDM	Lékařský náměstek PDM	Náměstek pro NLZP
Oddělení ORL	ORL	PMDV	Lékařský náměstek PMDV	Náměstek pro NLZP
Ortopedická klinika	OrTK	PMDV	Lékařský náměstek PMDV	Náměstek pro NLZP
Pediatrická klinika	PeK	PDM	Lékařský náměstek PDM	Náměstek pro NLZP
Poliklinická ambulantní část	PAČ	PDM	Lékařský náměstek PDM	Náměstek pro NLZP
Psychiatrická klinika	PK	PMDV	Lékařský náměstek PMDV	Náměstek pro NLZP
Radiologická klinika	RDK	PMDV, PRM	Lékařský náměstek PMDV	Náměstek pro NLZP
Rehabilitační oddělení	RHO	PMDV, PRM	Lékařský náměstek PMDV	Náměstek pro NLZP
Sexuologické oddělení	SO	PMDV	Lékařský náměstek PMDV	Náměstek pro NLZP
Transfuzní a tkáňové oddělení	TTO	PMDV, PDM, PRM, Třebíč	Lékařský náměstek PMDV	Náměstek pro NLZP
Urologická klinika	UK	PMDV	Lékařský náměstek PMDV	Náměstek pro NLZP
Ústav patologie	ÚPA	PMDV, PRM, PDM	Lékařský náměstek PMDV	Náměstek pro NLZP
Ústavní psycholog	ÚPY	PRM	Lékařský náměstek PRM	

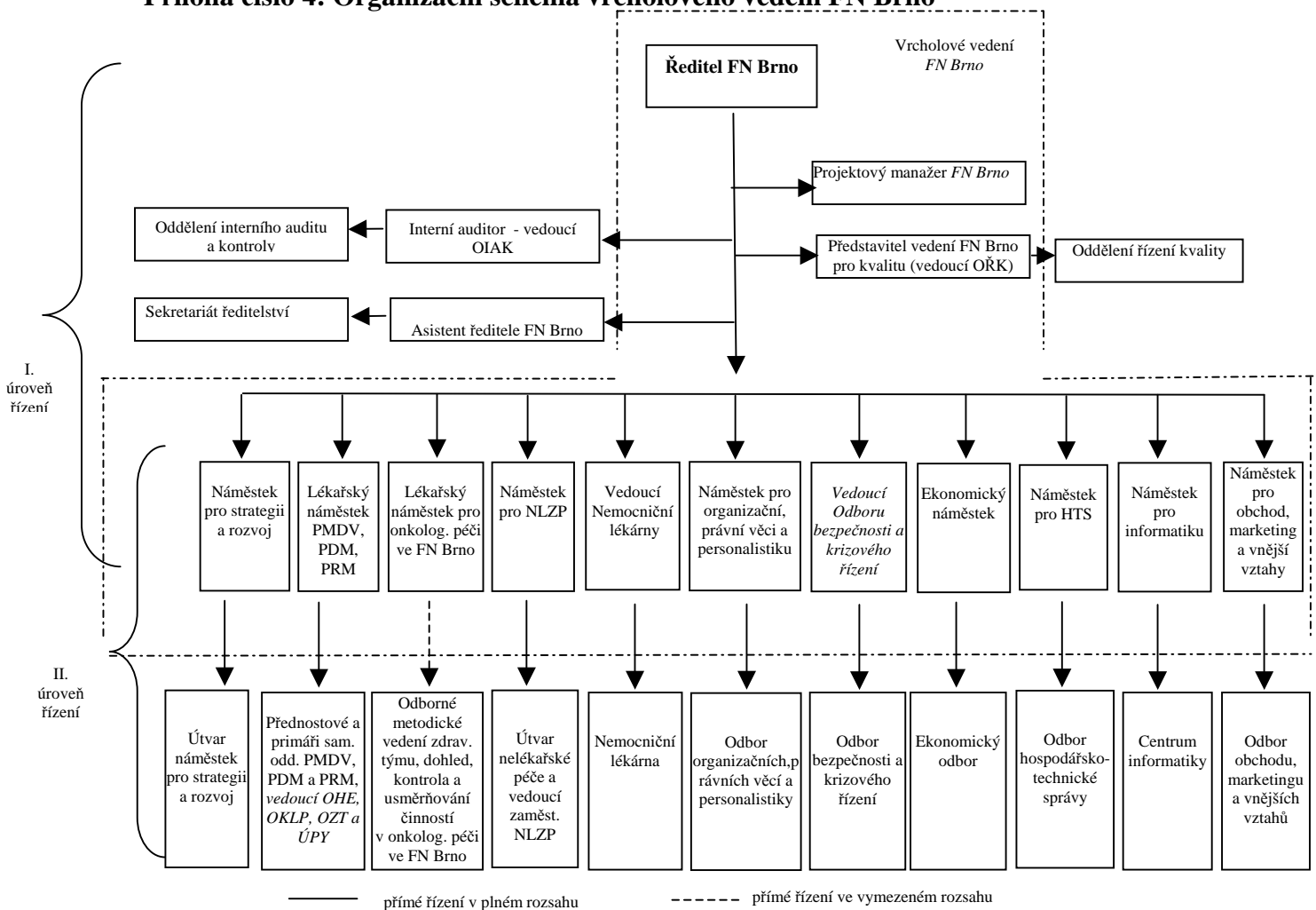
### III. Útvar nelékařské péče

Útvar nelékařské péče		ÚNP	PMDV, PDM, PRM	Náměstek pro nelékařské zdravotnické pracovníky
	Sekretariát ÚNP	SÚNP	PMDV	Referent sekretariátu ÚNP
	Asistent náměstka pro NLZP	AN	PDM	Asistent náměstka pro NLZP
	<b>Společný tým sanitářů</b>	STS	PMDV, PDM, PRM	Vedoucí STS
	-Společný tým sanitářů I	STS I	PMDV	
	-Společný tým sanitářů III	STS III	PDM	
	<b>Sociálně-zdravotní oddělení</b>	SZO	PMDV, PDM, PRM	Vedoucí SZO
	<b>Oddělení léčebné výživy</b>	OLV	PMDV, PDM, PRM	Vedoucí OLV
	-Úsek mléčné kuchyně	ÚMK	PDM	
	-Provozní úsek	PÚ	PMDV	
	-Úsek klinické a ambulantní péče	ÚKAP	PMDV	
	-Nutriční poradna	NP	PMDV, PDM	
	<b>Centrální evidence pacientů</b>	CEP	PMDV, PDM, PRM	Vedoucí CEP
	-Úsek Centrální evidence pacientů PMDV	CEP PMDV	PMDV	
	-Úsek centrální evidence pacientů PDM	CEP PDM	PDM	
	-Úsek centrální evidence pacientů PRM	CEP PRM	PRM	

**Příloha číslo 3: Základní členění FN Brno**



**Příloha číslo 4: Organizační schéma vrcholového vedení FN Brno**



## Příloha číslo 5: Benefity poskytnuté zaměstnancům FN Brno

<b>BENEFITY POSKYTOVANÉ ZAMĚSTNANCŮM FN BRNO</b>				
Název benefitu	pro koho je určen	charakteristika	forma	výše benefitu
<b>VOLNÝ ČAS</b>				
<b>Příspěvek na rekreaci</b>	pro zaměstnance FN Brno, kteří jsou ve FN Brno zaměstnáni déle jak 3 roky, a kteří mají pracovní úvazek min. ve výši 0,3	Příspěvek na všechny formy rekreace, včetně rehabilitace v tuzemsku i zahraničí	peněžní	max. 4 000 Kč
<b>Příspěvek na dětský tábor dětem zaměstnanců FN Brno</b>	pro zaměstnance FN Brno	V době prázdnin lze poskytnout zaměstnanci FN Brno 1x v kalendářním roce pro každé jeho dítě příspěvek	peněžní	1 000 Kč/dítě (3-15 let)
<b>Rekreační zařízení - chata Bělá pod Pradědem</b>	pro zaměstnance a jejich rodinné příslušníky	Chata Bělá pod Pradědem je rekreační zařízení FN Brno s celoročním provozem, s kapacitou 18 lůžek a možností přistýlky. Jedná se o 5 apartmánů vhodných pro rodinnou rekreaci s možností týdenního pobytu, případně víkendové rekreace.	peněžní	a) dospělí - 120 Kč/lůžko/noc a 60 Kč/přistýlka/noc b) pro děti (3-26 let) 140 Kč/lůžko/noc a 70 Kč/přistýlka/noc
<b>Příspěvek na kulturní akce, tělovýchovu a sport</b>	pro zaměstnance a jejich rodinné příslušníky	Příspěvek na kulturní, tělovýchovné a sportovní akce (podmínkou je účast min. 20 zaměstnanců), jejichž organizátorem je FN Brno nebo jsou spoluorganizovány s odbornými organizacemi.	peněžní	50 % z ceny vstupenky nebo 50 % z ceny dopravy
<b>Zájezdy</b>	pro zaměstnance FN Brno	FN Brno pořádá pro zaměstnance za zvýhodněné ceny kulturní a sportovní akce (poznávací zájezdy, sportovní zájezdy)	nepeněžní	individuální nabídka zájezdů
<b>Výměnné akce</b>	pro zaměstnance FN Brno	Při vzájemných výměnných rekreacích, zájezdech, kulturních akcích a sportovních soutěžích, lze při zajištění vzájemnosti hradit z fondu pobytové náklady.	peněžní	individuální nabídka akcí
<b>Sportovní vyžití ve FN Brno</b>	pro zaměstnance FN Brno	Sportovní akce pořádané FN Brno v prostorách FN Brno, např. cvičení aerobiku a pilates na PK, každoroční bowlingové turnaje mezi útvary FN Brno	nepeněžní	individuální nabídka akcí
<b>SOCIÁLNÍ</b>				
<b>Jednorázová finanční sociální</b>	pro zaměstnance FN Brno, popř. jejich	Jednorázová sociální výpomoc v mimořádně závažných	peněžní	a) max. do 5 000 Kč



<b>výpomoc</b>	nejbližším pozůstalým	případech a při řešení složitých, neočekávaných sociálních situací. Výpomoc je nenávratná.		b) ve zvlášť závažných případech max. do 15 000 Kč
<b>Bezúročné půjčky na bytové účely</b>	pro zaměstnance FN Brno, kteří jsou ve FN Brno zaměstnáni déle jak 2 roky	Bezúročná půjčka zaměstnancům FN Brno na základě písemné Smlouvy o půjčce z FKSP. Poskytována je půjčka: a) na pořízení domu nebo bytu do vlastnictví nebo spoluvlastnictví, na složení členského podílu na družstevní byt a na provedení změny stavby domu nebo bytu, který zaměstnanec užívá pro vlastní bydlení, a na které se vydává stavební povolení, nebo které podléhá ohlášení; b) na koupi bytového zařízení, obnovu bytového jádra, koupelny, kuchyňské linky apod.; c) na nesplacený zůstatek půjčky u předchozího zaměstnavatele.	peněžní	a) do výše 60 000 Kč - splatnost do 5 let
				b) do výše 30 000 Kč - splatnost do 3 let
<b>FINANČNÍ</b>				
<b>Penzijní připojištění</b>	pro zaměstnance FN Brno, kteří jsou ve FN Brno zaměstnáni déle jak 5 let, a kteří mají pracovní úvazek min. ve výši 0,5	Příspěvek zaměstnancům FN Brno na penzijní připojištění s tím, že: pojišťovacího makléře pro realizaci agendy spojené s penzijním připojištěním vybírá FN Brno ve spolupráci s odborovými organizacemi.	peněžní	individuální

<p><b>Peněžní a věcné dary zaměstnancům při životních a pracovních výročích</b></p>	<p>pro zaměstnance FN Brno</p>	<p>Dary zaměstnancům FN Brno za: a) za mimořádnou aktivitu ve prospěch zaměstnavatele; b) při pracovním výročí 20 a každých dalších 5 let zaměstnání budou poskytovány podle délky pracovního poměru ve FN Brno; c) při přiznání invalidního důchodu třetího stupně a vzniku nároku na starobní důchod v daném kalendářním roce; d) při významných životních výročích budou poskytovány při dosažení věku 50 let, přičemž jejich maximální výše je stanovena dobou odpracovanou ve FN Brno</p>	<p>peněžní</p>	<p>a) za získání Zlaté Jánské plakety - 10 000 Kč, ostatní uvedené aktivity věcný dar ve výši 5 000 Kč</p> <p>b) 400 Kč/1 rok odpracovaný ve FN Brno</p> <p>c) 5 700 Kč - 20 200 Kč</p> <p>d) 10 000 Kč - 13 000 Kč</p>
<p><b>Nabídka Hypocentra Modré pyramidy</b></p>	<p>pro všechny zaměstnance FN Brno</p>	<p>Zaměstnanci FN Brno mohou zažádat u Hypocentra Modré pyramidy o zvýhodněný úvěr na bydlení s možností poskytnutí dalších služeb nad rámec, a to:</p>	<p>peněžní</p>	<p>a) vyčlenění osobního bankéře pro zaměstnance FN Brno</p> <p>b) vstupní poplatek za úvěr zdarma nebo možnost sníženého úroku až na 4,29 % bez akontace k úvěru</p> <p>c) vyřízení kompletní administrativy, vč. vyřízení potvrzení o příjmu</p> <p>d) odhady nemovitosti k vyřízení úvěru zdarma</p>

				e) uzavření stavebního spoření s 50 % vstupním poplatkem
<b>Nabídka GE Money Bank</b>	pro zaměstnance FN Brno	Zaměstnancům FN Brno nabízí GE Money Bank VIP nabídku v podobě	peněžní	a) běžný účet GENIUS START bez jakýchkoli poplatků při měsíčním obratu 10 000 Kč
				b) běžný účet GENIUS ACTIVE bez jakýchkoli poplatků při měsíčním obratu 20 000 Kč
				c) zpracování hypotéky bez poplatku (standardně 0,8 % z cílové částky)
				d) expres půjčka bez jakýchkoli poplatků s garantovanou zvýhodněnou sazbou dle výše úvěru
				e) kreditní karta MONEYPASS GOLD za cenu MONEYPASS PLUS
<b>Nabídka Komerční banky</b>	pro zaměstnance FN Brno	Zaměstnancům FN Brno nabízí Komerční banka zvýhodněné produkty a služby	peněžní	<b>Balíček MůjÚčet:</b>
				a) běžný účet v Kč (elektronický výpis s měsíční frekvencí)
				b) mezinárodní platební karta
				c) přímé bankovníctví (telefonní, internetové, mobilní)
				d) platby v Kč

				e) MojeOdměny (možnost všech výběrů z bankomatů KB zdarma)
				<b>Zvýhodněné úvěrové produkty:</b>
				a) osobní úvěr
				b) hypoteční úvěr
				c) další produkty KB (penzijní připojištění, stavební spoření, účty pro děti i studenty, spořicí a investiční produkty)
<b>VZDĚLÁVÁNÍ</b>				
<b>Bezplatné semináře, kurzy (e-L kurzy)</b>	pro zaměstnance FN Brno	FN Brno pořádá pravidelné i příležitostné jednorázové i pravidelné bezplatné vzdělávací semináře a kurzy (IT kurzy, Kurz první pomoci, kurzy pro interní auditory).	nepenížní	
<b>Hrazené semináře a kurzy</b>	pro zaměstnance FN Brno	FN Brno pořádá pravidelné i příležitostné jednorázové i pravidelné hrazené vzdělávací semináře a kurzy za zvýhodněnou cenu (Kurz AJ, Výcvik v komunikačních dovednostech)	peněžní	zvýhodněná cena semináře a kurzu
<b>Vyřízení uznání způsobilosti k výkonu povolání na území ČR</b>	pro kategorii: fyzioterapeut, radiologický asistent a vybrané kategorie lékařů - dlouhodobě neobsazená odbornost, těžko dohledatelná na trhu práce	Pro nové zaměstnance vybraných pracovních pozic a oborů, kteří získali své odborné vzdělání v rámci zemí EU (mimo území ČR), FN Brno umožňuje uhrazení poplatku (2 000 Kč kolek) za vyřízení osvědčení - uznání způsobilosti k výkonu povolání na území ČR na Ministerstvu zdravotnictví.	peněžní	kolek v hodnotě 2 000 Kč
<b>Bezplatné využití Lékařské knihovny</b>	pro zaměstnance FN Brno	Zaměstnancům FN Brno jsou veškeré služby Lékařské knihovny poskytovány zdarma. Poplatky za služby ostatním uživatelům stanovuje ceník, který je v aktuální podobě umístěn v databázi EO ve VIS v LN.	nepenížní	
<b>Odborné stáže, praxe</b>	pro studující zaměstnance FN Brno a jejich rodinné příslušníky	FN Brno umožňuje zaměstnancům a jejich rodinným příslušníkům bezplatné vykonání odborné stáže či praxe ve FN Brno v souvislosti s jejich studiem	nepenížní	

<b>Poskytování informací o FN Brno pro studijní účely</b>	pro studující zaměstnance FN Brno a jejich rodinné příslušníky	FN Brno umožňuje zaměstnancům a jejich rodinným příslušníkům využívat informace o FN Brno v souvislosti s jejich závěrečnou diplomovou (odbornou) prací	nepeněžní	
<b>TELEKOMUNIKAČNÍ</b>				
<b>Zaměstnanecký program operátora Vodafone</b>	pro zaměstnance FN Brno	Rámcová smlouva s operátorem Vodafone na mobilní telekomunikační služby. V rámci zaměstnaneckého programu si může každý zaměstnanec objednat pro sebe a jednu až čtyři osoby blízké SIM karty za zvýhodněných cenových podmínek, tj. 50% sleva až pro 5 telefonních čísel pro 1 zaměstnance - podmínka: všichni účastníci mají operátora Vodafone	peněžní	a) TARIF NABITO 119 - paušál 60 Kč/měsíc b) TARIF NABITO 350 - paušál 176 Kč/měsíc c) TARIF NABITO 700 - paušál 353 Kč/měsíc d) TARIF NABITO 1150 - paušál 584 Kč/měsíc e) TARIF NABITO 2100 - paušál 1 059 Kč/měsíc
<b>Soukromé telefonické hovory z pevné linky</b>	pro zaměstnance FN Brno	Služba umožňuje zaměstnancům FN Brno využívat prostřednictvím předvolby v podobě jedinečného PIN kódu služební pevnou linku pro soukromé potřeby za zvýhodněnou sazbu ve FN Brno	peněžní	zvýhodněný tarif pro volání z FN Brno. Provolaná částka je následně sražena zaměstnanci z výplaty na základě Dohody o srážkách z platu.
<b>WiFi zdarma</b>	pro zaměstnance FN Brno dle příslušných pracovišť FN Brno	Ve výškovém traktu PMDV a na vybraných útvarech PDM je pro zaměstnance i klienty FN Brno volně k dispozici WiFi připojení k internetu - wlan: Pacient.FNBrno	nepeněžní	

<b>STRAVOVÁNÍ</b>				
<b>Závodní stravování</b>	pro zaměstnance FN Brno, jejichž přítomnost v práci trvala alespoň 3 hodiny	Poskytnutí hlavního jídla zaměstnancům FN Brno za sníženou úhradu během stanovené pracovní směny. Příspěvek je tvořen z částky stanovené dle vyhlášky MF č. 430/2001 Sb. a z částky stanovené jako příspěvek z FKSP. Suma může dosáhnout maximálně 50% hodnoty surovin, ze kterých byla připravena strava. Částka je stanovena na 13,50 Kč.	peněžní	příspěvek ve výši 13,50 Kč/příspěvek na 1 jídlo. Částka za stravné je následně sražena zaměstnanci z výplaty na základě Dohody o sračkách z platu.
<b>Příspěvek na 1 hlavní jídlo v nepřetržitém provozu - kreditní částka</b>	pro zaměstnance zařazené do nepřetržitého provozu	Zaměstnanec v nepřetržitém provozu, kterému začátek směny neumožňuje příchod či odchod do zaměstnání v době, kdy probíhá výdej obědů, má příspěvek na 1 hlavní jídlo formou kreditní částky - možnost odběru potravin ve výši kreditní částky ve vybraných kantýnách FN Brno na čip. kartu	peněžní	peněžní, 13,50 Kč/příspěvek na 1 jídlo/kreditní částka
<b>ZDRAVOTNÍ PÉČE</b>				
<b>Přednostní ošetření</b>	pro zaměstnance FN Brno	Zaměstnavatel zajišťuje přednostní ošetření zaměstnanců FN Brno v době od 14.00 do 15.00 hod. na všech ambulancích FN Brno včetně případné hospitalizace, pokud se zaměstnanec nedohodne s ošetřujícím lékařem jinak.	nepeněžní	
<b>Využití nadstandardního pokoje při hospitalizaci</b>	pro zaměstnance FN Brno	V případě hospitalizace ve FN Brno zaměstnanec FN Brno poskytne zaměstnavatel (pokud to umožní provozní možnosti) bezúplatné využití nadstandardního pokoje (zaměstnanec je povinen uhradit regulační poplatky)	nepeněžní	
<b>Bezúplatný doprovod dětí zaměstnanců FN Brno při hospitalizaci</b>	pro zaměstnance FN Brno	Zaměstnavatel umožňuje (pokud to umožní provozní možnosti) zaměstnancům FN Brno (v případě, kdy není pobyt průvodce dítěte hrazen pojišťovnou) bezúplatný doprovod svých dětí při jejich hospitalizaci ve FN Brno	nepeněžní	

<b>Přednostní výdej léků</b>	pro zaměstnance FN Brno	Přednostní výdej léků v Nemocniční lékárně (pokud se jedná o službu v přímé souvislosti s léčebnou péčí).	nepeněžní	
<b>OSTATNÍ</b>				
<b>Zaměstnanecké akce Nemocniční lékárný</b>	pro zaměstnance FN Brno	Nemocniční lékárna poskytuje slevy zaměstnancům FN Brno na vybrané výrobky.	peněžní	individuální nabídka NL
<b>Ubytovny pro zaměstnance FN Brno</b>	pro zaměstnance FN Brno	Ubytovny (Netroufalky, Černopolní) jsou určeny k poskytování přechodného ubytování zaměstnanců FN Brno, kteří nemají bydliště v místě pracoviště.	peněžní	a) jednolůžkový pokoj - 2 497 Kč/pokoj/měsíc
				b) dvoulůžkový pokoj - 2 057 Kč/lůžko/měsíc
				c) 2x dvoulůžkový pokoj - 1 837 Kč/lůžko/měsíc
				d) vícelůžkový pokoj - 1 507 Kč/lůžko/měsíc
<b>Parkování pro zaměstnance v areálu FN Brno</b>	pro zaměstnance FN Brno, kteří mají pracovní úvazek min. ve výši 0,5	FN Brno umožňuje svým zaměstnancům dle aktuální volné kapacity (PMDV - 283 míst, PDM - 130, PRM - 49) parkovat ve svých areálech.	peněžní	poplatek 202 Kč/měsíc/zaměstnanec - částka za parkovné je následně zaměstnanci sražena ze mzdy na základě Dohody o srážkách z platu.
<b>Servis - auto-moto</b>	pro zaměstnance FN Brno	Služba opravy auta, mytí auta.	nepeněžní	
<b>Zvýhodněný odběr pohonných hmot</b>	pro zaměstnance FN Brno	Bezhotovostní odběr pro zaměstnance FN Brno za zvýhodněných cen při odběru na čipové karty. Úhrada faktury 1x měsíčně zaměstnancem.	peněžní	zvýhodněná cena pohonných hmot
<b>Úschova kol</b>	pro zaměstnance FN Brno	Úschova kol zaměstnanců ve vyhrazených prostorách	nepeněžní	
<b>Internetová kavárna</b>	pro návštěvníky IK	Možnost zakoupení občerstvení a připojení vlastního PC na internet přes wifi Pacient.FNBrno	nepeněžní	
<b>Inzerce</b>	pro zaměstnance FN Brno	Možnost zveřejnění soukromé inzerce nabídek prodeje, pronájmu, koupě mezi zaměstnanci FN Brno	nepeněžní	

<b>Marketingové akce</b>	pro zaměstnance FN Brno	V rámci realizace marketingových akcí možnost zakoupení služby, produktu u předváděcí firmy	nepeněžní	
<b>Přednostní nákup vyřazených předmětů určených k prodeji</b>	pro zaměstnance FN Brno	Zaměstnavatel umožňuje zaměstnancům FN Brno přednostní nákup vyřazených předmětů (při dodržení všech platných předpisů pro tuto oblast).	peněžní	individuální nabídka MTZ
<b>Možnost nákupu vybraného zboží ve II. a III. NP LT</b>	pro zaměstnance FN Brno	Možnost nákupu vybraného zboží např. optika, konfekce, knihy a časopisy, květiny	nepeněžní	
<b>Zahrada</b>	pro zaměstnance FN Brno	FN Brno poskytuje pro zaměstnance služby zahrady, tj. vázání květin a sezónní vazbu, prodej sazenic	peněžní	zvýhodněné ceny