

Jak firemní kultura ovlivňuje zavádění změn ve zdravotnických organizacích

Mgr. Kateřina Koželská, Mgr. Marcela Janíčková
Hormed, s.r.o.

V minulém díle jsme se věnovali tomu, jak zvládnout obavu ze změny z pohledu zdravotnického personálu. V tomto díle se více zaměříme na propojení změn a firemní kultury z pohledu organizace/zdravotnického zařízení.

FIREMNÍ KULTURA POTŘEBUJE STÁLOU PÉČI

Každá zdravotnická organizace má svoji vlastní firemní kulturu. Nositeli této kultury jsou majitelé, vrcholové vedení i další manažeři a ti jsou ať již vědomě nebo nevědomě napodobováni svými zaměstnanci. Firemní kultura se totiž tvoří shora. Zdravotnická zařízení na rozdíl od ostatních firem mají ještě specifitější postavení. Jejich předmět činnosti, poskytování zdravotní péče, je totiž produkován a zároveň aplikován zdravotnickým personálem. Zdravotníci jsou v přímém vztahu s klienty a navenek reprezentují organizaci každým svým skutečným výkonem.

I proto je pro úspěch zdravotnického zařízení významně důležité naplňování standardů lidských zdrojů. Bohužel ne vždy si management zdravotnických zařízení tyto aspekty uvědomuje. Každý – i sebelépe informovaný pacient – je schopen při léčení vnímat a hodnotit především chování personálu k němu a k sobě navzájem (nikoliv zvolený postup, zdravotnický materiál a kvalitu výkonu). Pacient tedy vnímá jakousi obecnou firemní kulturu zařízení a rovněž to, zda s ním někdo hovoří a podle potřeb se mu alespoň trochu věnuje. Vztah poskytovatelů zdravotní péče a jejich klientů (pacientů) vytváří a vymezuje právě a jen personál.

Podle toho, jak zdravotnická organizace jedná, přistupuje a komunikuje se svými klienty, tedy pacienty či rodinnými příslušníky, zásadním způsobem ovlivňuje obchodní výsledky.

CO TO TEDY FIREMNÍ KULTURA JE?

Firemní kultura zahrnuje celkový charakter firmy a jejich pracovníků navenek, atmosféru firmy, ovzduší a vnitřní život ovlivňující myšlení a chování spolupracovníků firmy. Jedná se o vztahy mezi zaměstnanci, zvyklosti, rituály a ceremoniály využívané ve firmě. Dále hodnoty, které se projevují v obecných vzorcích chování a jednání všech pracovníků.

Firemní kultura je taková, jací jsou lidé ve firmě. Firemní kultura je velmi dynamická a neustále se mění. Mění se v závislosti na lidech, jejich zkušenostech, na tom, co se firma a lidé v ní učí nového, na jejich sebevědomí, i privátních životech apod.

Chceme-li firemní kulturu tvořit a ovlivňovat, potřebujeme mít **strategii a poslání zdravotnického zařízení**, protože právě poslání, hodnoty a vize společnosti jsou tím, co firemní kulturu do značné míry předurčuje.

To samo o sobě nestačí. Při vytváření firemní kultury a jejím definování odshora je nezbytné ji také odshora začít naplňovat. V praxi to znamená, že manažer na jakékoli úrovni managementu ji musí 100% přijmout za svou a 100% ji aplikovat při své vlastní práci. Jedno vybočení z firemní kultury ze strany managementu a zaměstnanci o ní začnou pochybovat. A když začnou pochybovat, přestanou se držet postupů přivedených shora a začnou si vytvářet postupy a přístupy vlastní, které už management společnosti nemůže dost dobře řídit ani definovat.



Nedílnou součástí pro vytvoření firemní kultury musí být definice samotných nařízení a ještě lépe doporučení, jak provádět běžné firemní procesy, které by měly plně reflektovat právě uznávané firemní hodnoty a poslání firmy. Dalším důležitým prvkem při snaze o vytvoření firemní kultury je pak důraz na zpětnou vazbu.

JAKÉ JSOU ZÁKLADNÍ PRVKY FIREMNÍ KULTURY ZDRAVOTNICKÉ ORGANIZACE?

- **Normy** - chování jsou nepsaná pravidla pro převládající a obvyklé způsoby jednání („tak to u nás děláme“).
- **Symboly** - způsob oblékání, symboly postavení, které jsou známé jen členům této organizace. Jsou z části tvořené „odbornou hantýrkou“ (tzv. jazykem kmene), z části také výběrem a používáním zkratk, jednotlivých slov a slovních spojení, které symbolizují určité události ve firmě a jsou srozumitelné pouze zaměstnancům firmy.
- **Hrdinové** - jsou skuteční popř. imaginární lidé, kteří slouží jako model ideálního chování a jako nositelé tradice. Slouží jako vzor ideálního zaměstnance či manažera (často jsou jimi zakladatelé společnosti).
- **Rituály** - neformální aktivity (oslavy), formální schůzky, psaní zpráv, plánování, informační a kontrolní systémy.
- **Hodnoty** - představují nejhlubší úroveň firemní kultury. Je to obecné vědomí toho, co je dobré a co špatné, co je normální a co ne. Popisují to, v co firma věří a jak se chová ke svým zaměstnancům i jaké jsou její vztahy s vnějším okolím.

Firemní kultura je také součástí diversity managementu. Ve světě totiž neexistuje univerzální firemní kultura, která by vyhovovala každému. To je také důvod, proč se při výběru zaměstnání řídí uchazeči také podle firemní kultury. Správně nastavená firemní kultura se může stát velmi mocným nástrojem pracovní motivace, který může mít vliv i na úspěch či neúspěch společnosti. Korektním uplatňováním firemní kultury lze snížit fluktuaci a zvýšit efektivitu. Správné nastavení firemní kultury přispívá k lepší výkonnosti zaměstnanců, motivuje je a v konečném důsledku přináší firmě především zisk.

PROČ MÍT ETICKÝ KODEX?

Většina firem, zdravotnická zařízení nevyjímaje, jako prostředek firemní kultury vytváří pro své zaměstnance tzv. **etický kodex**. Jedná se vlastně o definovaná pravidla, kterými se hodlá zdravotnické zařízení řídit ve vztahu ke svým konkurentům, dodavatelům a klientům/pacientům i pravidla jednání vlastníků, manažerů a zaměstnanců v rámci firmy. Etický kodex je nástroj, který pomáhá zajiš-

ťovat, aby každodenní aktivity firmy a jednání všech jeho zaměstnanců odpovídalo stanoveným zásadám.

Každá firma má své základní hodnoty, které jsou v etickém kodexu zakotveny. Ustanovení etického kodexu slouží k prosazení etického chování a rozhodování a pomáhá tak zlepšovat vnitřní i vnější prostředí subjektu. Podpisem nebo přihlášením se k etickému kodexu se jednotlivec či firma zavazuje k dodržování konkrétních pravidel a postupů.

Etický kodex vymezuje hranice žádoucího chování pro pracovníky firmy či členy asociace. Jednoznačně vymezené zásady podporují manažerské řízení a usnadňují rozhodování zaměstnanců především v nestandardních situacích.

ZAJÍMEJME SE O TO, JAK SE FIREMNÍ KULTURA DODRŽUJE

Firemní kultura je považována za nepřímý nástroj řízení. V průběhu fungování firmy je důležité zjistit, nakolik zavedená firemní kultura přispívá ke schopnosti firmy reagovat na rychlé změny prostředí a do jaké míry zavedení nových procesů, postupů a produktů podporuje nebo naopak brzdí.

Kultura se změní, pokud vyvinete vědomé úsilí, které sladí strategii s chováním. Až příliš často jsou však v čele kulturní transformace vysocí manažeři – jejich běžné aktivity, diskuze, motivace a otevřenost novým nápadům se však většinou nezmění. Když jsou pod tlakem, obvykle se vrátí ke starému známému rozkazování a kontrolování. Takové chování možná dříve fungovalo dobře, v jeho důsledku se ale kulturní změny vrátí zpět a můžeme začít od začátku.



Manažerům často chybí nápady od těch, kteří se zaměstnanci opravdu komunikují na denní bázi, stanovují jejich cíle a odměňují ty, kteří si to zaslouží. Změna kultury končí tam, kde na tom záleží nejvíce – u lídrů. Z tohoto důvodu bývá s výhodou, je-li změna vedena "odspoda" .

JAK NASTARTOVAT ZMĚNY FIREMNÍ KULTURY

Když nechybí odhodlání, aktivní přístup a zapojení všech klíčových lidí ve firmě, je možné poměrně rychle nastartovat pozitivní posun.

Pro úspěšnou realizaci jakýchkoli změn je vždy třeba dodržet následující podmínky:

- **Jasná, motivující, dobře sdělitelná vize** – potřeba dát kontext, vysvětlit situaci, nezatajovat informace, nepřikrašlovat stávající pozici na trhu apod.
- **Prožívání drobných každodenních úspěchů**, podpora tvořivosti, inovace ve společnosti
- **Zapojení všech, nerozměňování sil.** Pracovníci zapojení do realizace změny mohou přinést aspekty, které byly opomenuty. Zároveň se cítí být součástí týmu a mají možnost spolurozhodování. Bývá výhodné zjistit postoj klíčových osob ke změnám.
- **Facilitace, podpora, koučink** – zavádění nových přístupů je třeba pracovníkům usnadnit a pomáhat jim.
- **Návaznost na odměňovací systém** – zamyšlení se nad formami odměňování a motivačními stimuly, které využíváme, a tím, jak souvisejí s naší firemní kulturou.
- **Dostatek času** a důsledné dodržování firemní kultury

Firemní kultura zvyšuje atraktivnost a konkurenceschopnost zdravotnického zařízení/firmy. Pokud chce být zdravotnické zařízení úspěšné a jeho zaměstnanec spokojený, je zapotřebí především vytvořit systém hodnot, se kterými se zaměstnanci ztotožňují a které jim dávají pocit, že jsou součástí daného zařízení či firmy.

(kk, mj) 

– reklama pobyt