

Hodnotenie organizačnej kultúry zdravotníckeho zariadenia z aspektu behaviorálneho manažmentu

Evaluation of the Organizational Culture of a Health Care Facility from the Aspect of Behavioral Management

Viera Hulková

Fakulta zdravotníctva, Trenčianska Univerzita Alexandra Dubčeka v Trenčíne, Trenčín

<https://doi.org/10.54937/zs.2024.16.1.3-7>

Abstrakt

Východiská: Implementácia behaviorálneho manažmentu do personálnej politiky zdravotníckych zariadení je nevyhnutnosťou. Organizačná kultúra a správanie zamestnancov a riadiacich pracovníkov sú významné aspekty, ktoré ovplyvňujú výkonnosť a úspešnosť organizácie.

Cieľ: Posúdiť organizačnú kultúru vybraných zdravotníckych zariadení z aspektu behaviorálneho manažmentu.

Súbor a metodika: Prieskumu sa zúčastnilo 136 sestier. Údaje boli zbierané v období september - november 2022. Odpovede boli štatisticky spracované.

Výsledky: 78 % sestier potvrdilo, že zdravotnícke zariadenia majú vypracované pravidlá správania sa a etické predpisy. 40,4 % sestier sa považuje za lojálnych zamestnancov. 63,2 % sestier uviedlo, že pracovné podmienky, komunikácia a vzťahy na pracovisku, či už v kolektíve alebo s nadriadeným, významne ovplyvňujú ich spokojnosť alebo nespokojnosť s prácou a na základe toho vnímajú organizačnú kultúru organizácie, v ktorej sú zamestnané.

Záver: Zmeny v správaní manažmentu zdravotníckych zariadení ovplyvňujú správanie zamestnancov a ich prínos pre organizáciu. Implementácia behaviorálneho manažmentu zásadným spôsobom umožní zmeniť nefungujúcu organizačnú kultúru a zmeniť zastaranú organizačnú štruktúru našich nemocníc.

Kľúčové slová: Behaviorálny manažment. Organizačná kultúra. Sestry.

Abstract

Background: The implementation of behavioral management in the personnel policy of health care facilities is a necessity. Organizational culture and behavior of employees and managers are important aspects that affect the performance and success of the organization.

Objective: To assess the organizational culture of selected health care facilities from the aspect of behavioral management.

Methodology and sample: 136 nurses participated in the survey. The data were collected in September - November 2022. The answers were statistically processed.

Results: 78% of nurses confirmed that health care facilities have developed rules of conduct and ethical regulations. 40.4% of nurses consider themselves loyal employees. 63.2% of nurses said that working conditions, communication and relationships in the workplace, whether in a team or with a superior, significantly influence their satisfaction or dissatisfaction with work and, based on this, they perceive the organizational culture of the organization in which they are employed.

Conclusion: Changes in the behavior of the management of health care facilities affect the behavior of employees and their contribution to the organization. The implementation of behavioral management will fundamentally make it possible to change the dysfunctional organizational culture and change the outdated organizational structure of our hospitals.

Key words: Behavioral management. Organizational culture. Nurses.

Úvod

Ľudským zdrojom sa v mnohých organizáciách nevenovala pozornosť a zamestnanci boli považovaní za ľahko nahraditeľných odborníkov. Manažment organizácií, v ktorých je dlhodobý problém s nedostatkom kvalifikovaných pracovníkov, si uvedomuje, že je potrebné ľudí riadiť strategickejšie a efektívnejšie. K novým prístupom v manažmente výrazne v ostatných rokoch prispel behaviorálny manažment. Profil správania, ktorý zahŕňa zručnosti a kompetencie každého zamestnanca, sa používa ako východiskový bod pre vytvorenie efektívnejších tímov s produktívnym potenciálom. Behaviorálny manažment sa zaoberá riadením tímu so zameraním na správanie každého člena, pochopením noriem a trendov správania zamestnancov, vytvorením strategických plánov na využitie ich schopností, vypracovaním behaviorálnych profilov mapujúcich talenty v spoločnosti. Manažérske správanie, ktoré si cení ľudský kapitál, dáva zamestnancom pocit, že si ich vážia, že organizácia rozumie ich požiadavkám, profesionálnemu rozvoju. Pozitívna

organizačná kultúra a príjemné prostredie je nevyhnutné na udržanie angažovanosti zamestnancov.

Každý zamestnanec je jedinečný a reaguje na situácie rôznymi spôsobmi, podľa svojej individuality a skúseností. Z tohto predpokladu vychádza implementácia behaviorálneho manažmentu. Manažment kladie čoraz väčší dôraz na správanie zamestnancov, determinanty správania, poznatky o osobnosti zamestnanca, využíva behaviorálne metódy a nástroje [1]. Pri zmene organizačnej kultúry sa s novou stratégiou stávajú staré hodnoty prekážkami, musia byť nahradené novými hodnotami, a to si vyžaduje aj nové procesy riadenia ľudských zdrojov. V behaviorálnom manažmente sú peniaze, spätná väzba a sociálne uznanie najsilnejšie prostriedky, ktorými môžu riadiaci pracovníci pozitívne ovplyvňovať správanie zamestnancov a následne aj ich pracovný výkon.

Behaviorálny manažment je zameraný na jednotlivca, skupinu a organizačné procesy. Hlavnými oblasťami záujmu

sú pracovná spokojnosť, stres, motivácia, vedenie, skupinová dynamika, komunikácia, organizačná kultúra a interpersonálne vzťahy.

Organizačná kultúra a správanie sú neoddeliteľne spojené a výrazne ovplyvňujú úspech každej organizácie, ovplyvňujú to, ako zamestnanci navzájom interagujú, ako plnia svoje úlohy a celkovú výkonnosť organizácie. Behaviorálny manažment sa vzťahuje na štúdium postojov a správania jednotlivcov a skupín vo vnútri organizácie, hodnotí, ako zamestnanci navzájom komunikujú, vykonávajú svoju prácu a reagujú na rôzne udalosti na pracovisku. Okrem toho tiež analyzuje aspekty ako vedenie, komunikácia a organizačná štruktúra ovplyvňujú správanie jednotlivcov a skupín v rámci organizácie. Organizácie môžu zlepšiť motiváciu zamestnancov, produktivitu a celkový výkon pochopením a riadením správania organizácie. Behaviorálny manažment čerpá z poznatkov a metód z psychológie, sociológie, antropológie a iných spoločenských vied, aby pomohol organizáciám vytvárať pozitívne a produktívne pracovné prostredie pre svojich zamestnancov [2]. Organizačná kultúra môže výrazne ovplyvniť správanie a výkon zamestnancov a celkový úspech organizácie. Silná, pozitívna kultúra môže podporiť angažovanosť zamestnancov, kreativitu a produktivitu, zatiaľ čo negatívna kultúra môže viesť k nízkej morálke, vysokej fluktuácii a slabému výkonu.

Organizačná kultúra sú tradície a hodnoty, názory, myšlienky, ktoré dominujú v štýle riadenia, v spôsobe motivácie zamestnancov, ovplyvňujú úspešnosť organizácie. Normy a hodnoty, ktoré organizácia prijala majú významný vplyv na konanie, uvažovanie i vystupovanie zamestnancov. Úroveň organizačnej kultúry sa prejaví v myslení, cítení, správaní sa zamestnancov, determinuje správanie ľudí v organizácii, aj ich správanie sa voči vonkajšiemu prostrediu [3]. Ak sú hodnoty zamestnanca v súlade s organizačnou kultúrou, prejaví sa to na miere ich spokojnosti s prácou a rozhodnutí zostať alebo opustiť pracovisko. Podľa Boltóna [4] manažérske správanie ovplyvňuje organizačnú kultúru, spokojnosť zamestnancov s prácou a má vplyv aj na angažovanosť zamestnancov. Stav organizačnej kultúry považuje Kilíková [5] za silný faktor motivácie zamestnancov a ich identifikáciu s organizáciou. Smerek [6] definuje organizačnú kultúru ako „*spletitý systém cieľov, zámerov, aspirácií, myšlienok, pravidiel, názorov, postojov, hodnôt, noriem, symbolov, presvedčenia, zvykov, tradícií a hmotných podmienok daného podniku*“. V každej organizácii existujú špecifiká, ktoré determinujú požiadavky na organizačnú kultúru. Organizačná kultúra by mala byť prirodzenou súčasťou myslenia a správania všetkých zamestnancov organizácie. Spoločne akceptované hodnoty, normy a symboly sa prejavujú v tímovej spolupráci, výkonnosti organizácie, usmerňujú správanie ľudí. Kultúra, ktorá sa vyznačuje priateľským pracovným prostredím, lojalitou, súdržnosťou, tímovým myslením, prispieva i k tvorbe imidžu a dobrého mena organizácie. Podľa Tsai [7] organizačná kultúra vyjadruje spoločné predpoklady, hodnoty a presvedčenia a je sociálnym „lepídlo“, ktoré drží organizáciu pohromade. Organizačná kultúra pozitívne koreluje s pracovnou spokojnosťou a vodcovské správanie ovplyvňuje pracovnú spokojnosť.

Ak má organizácia nefungujúcu organizačnú kultúru, môže viesť k neproduktívnemu správaniu, začne pôsobiť proti organizácii a jej cieľom. Manažéri majú priamy vplyv na kreovanie, formovanie alebo deformovanie organizačnej kultúry [8]. K základným typom organizačnej kultúry patrí

hierarchická kultúra charakterizovaná formalizmom, pevnou štruktúrou, dôraz je kladený na efektívnosť procesov. Klanová kultúra je naopak typická priateľským pracovným prostredím, firma je vnímaná ako rozšírená rodina, základnými hodnotami organizácie sú lojalita a tradície. Manažéri pôsobia ako mentori. Zamestnanci sú vysoko oddaní firme. Investície do rozvoja ľudských zdrojov sa prejavujú v náraste pracovnej morálky a súdržnosti. Firma sa zaujíma o svojich zamestnancov, ale aj citlivo pristupuje k zákazníkom. Trhová kultúra je charakteristická pre organizácie, ktoré sú primárne zamerané na dosahovanie výsledkov. Zamestnanci sú súťaživí, orientujú sa na dosahovanie cieľov. Spoločným menovateľom všetkých zainteresovaných je víťazstvo. Z dlhodobého hľadiska sa kladie dôraz na konkurencieschopnosť a dosahovanie merateľných výsledkov. Adhorkatický typ organizačnej kultúry sa vyznačuje dynamikou a kreativitou. Zamestnanci sú ochotní riskovať, manažéri sú inovátormi. Organizačným tmeľom je experimentovanie a inovácie. V rámci dlhodobého horizontu sa preferuje získavanie nových zdrojov a neobvyklých príležitostí. Manažment povzbudzuje efektívnych a kreatívnych jednotlivcov, je im ponechaná značná miera slobody a kreativity [8].

Cieľ

Posúdiť organizačnú kultúru vybraných zdravotníckych zariadení z aspektu behaviorálneho manažmentu.

Súbor a metodika

Súbor tvorilo 136 sestier, 67 % bolo vo veku do 29 rokov a 77 % sestier s vysokoškolským vzdelaním I. stupňa. Zber údajov sme realizovali od septembra do novembra 2022 pomocou dotazníka vlastnej konštrukcie. Kategorické dáta boli spracované s pomocou kontingenčných tabuliek s využitím chí-kvadrátového testu. V prípade kardinálnych dát uvádzame základnú štatistiku v podobe počtu respondentov, aritmetického priemeru, smerodajnej odchýlky, mediánu, minimálnej a maximálnej hodnoty. Vzhľadom k charakteru dát sme využili neparametrické testy: porovnanie dvoch nezávislých premenných sme vykonali s pomocou Mann-Whitneyovho testu, rozdiely medzi tromi podsúbormi sme overovali s pomocou Kruskal-Wallisovej analýzy ako neparametrickej alternatívy analýzy rozptylu. Ak p-hodnota testovacieho kritéria štatistického testu bola menšia ako číselná hodnota 0,05, považovali sme zistené rozdiely za nenáhodné a v kauzálnej súvislosti so sledovaným parametrom. Vzťah medzi premennými sme overovali neparametrickým Spearmanovým korelačným koeficientom, s udaním 95 percentného intervalu spoľahlivosti a p-hodnoty testovacieho kritéria jeho rozdielu od nulovej hodnoty. Výpočty boli realizované s pomocou softvéru InStat®, verzia 3,02, GraphPad Software, Inc., USA a softvéru Statistica®12, StatSoft, USA.

Výsledky a diskusia

Organizačná kultúra zohráva dôležitú úlohu pri prezentácii a propagácii organizácie, zdôrazňuje jej imidž a serióznosť. Vnútorne pravidlá, hodnoty a postoje pôsobia ako účinné regulátory správania a konania zamestnancov. Pestovanie a rozvíjanie etiky a etikety ako neoddeliteľnej súčasť organizačnej kultúry dodáva organizácii znak solídneho a stability [9]. V našej štúdií sme sa zamerali na spokojnosť sestier s organizačnou kultúrou zdravotníckeho zariadenia, na preferované súčasti

kultúry, na zistenie lojality sestier voči zamestnávateľovi, na rešpektovanie právnych a etických predpisov. Z výsledkov prezentujeme, že 36,7 % sestier je spokojných s organizačnou kultúrou zdravotníckeho zariadenia, v ktorom sú aktuálne zamestnané a 45,6 % je čiastočne spokojných. 59,5 % sestier deklarovalo, že sa v zdravotníckom zariadení rešpektujú právne predpisy. V tabuľke 1 uvádzame koreláciu medzi spokojnosťou s organizačnou kultúrou, vzťahom k zamestnávateľovi a rešpektovaním vnútorných predpisov. Z údajov uvedených v tabuľke 1 môžeme konštatovať, že v prípade overovania vzťahov medzi sledovanými položkami dotazníka verifikujeme silnejšiu kladnú koreláciu medzi spokojnosťou s organizačnou kultúrou a vzťahom k zamestnávateľovi ($R=0,61$), o niečo menšia je korelácia rešpektovania predpisov ($R=0,50$). Slabšia negatívna korelácia je prítomná medzi spokojnosťou s organizačnou kultúrou. Negatívnosť korelácie vyplýva z reverzného škálovania odpovedí oboch parametrov v dotazníku. V oboch parametroch je korelačný koeficient štatisticky významne odlišný od nulovej hodnoty, čo nás oprávňuje k silnejšej akceptácii uvedených vzťahov.

Tabuľka 1 Korelácia medzi spokojnosťou s organizačnou kultúrou, vzťahom k zamestnávateľovi a rešpektovaním vnútorných predpisov

Spokojnosť s organizačnou kultúrou verzus:	n	R	Interval spoľahlivosti		p
			-95%	95%	
vzťah k zamestnávateľovi	136	0,61	0,49	0,71	< 0,001
rešpektovanie predpisov	136	0,50	0,35	0,62	< 0,001

Legenda: n – počet respondentov, R – korelačný koeficient, p – hladina významnosti.

Ďalšími položkami v dotazníku sme zisťovali lojalitu sestier k zamestnávateľovi. 40,4 % respondentiek má lojalný vzťah k organizácii - svojmu zamestnávateľovi a 32,2 % uviedlo neutrálny vzťah, avšak v kontrolnej položke sa za lojalného zamestnanca považovalo až 97 % sestier. Naším zámerom bolo aj posúdenie vnímania úrovne organizačnej kultúry a lojality (tabuľka 2), ale respondentky uviedli nízke počty odpovedí v kategórii chýbajúcej lojality, že číselné hodnoty neumožnili využiť akýkoľvek štatistický test bez nutnosti zlučovania alebo vylúčenia jednotlivých kategórií a bez rizika ovplyvnenia pravdivosti jeho výsledku.

Z rituálov, ktoré symbolizujú organizačnú kultúru organizácie, uviedli respondentky, že najčastejšie sú akceptované blahoželania k narodeninám a významným životným jubileám (79 %) a vianočné večierky (67,6 %). Mimopracovných akcií sa zúčastňuje 65,4 % sestier. Negatívnym zistením bolo, že zamestnávateľ sa nezaujíma o spätnú väzbu od zamestnancov, 61 % sestier uviedlo, že zamestnávateľ nezisťuje spokojnosť zamestnancov.

Tabuľka 2 Vplyv organizačnej kultúry na lojalitu

Parametre	Lojalita		Spolu
	Nie	Áno	
Organizačná kultúra	nízka	28	30
	vysoká	35	36
	neviem posúdiť	58	59
	iné	11	11
Spolu	4	132	136

Až 43,4 % respondentiek nevedelo posúdiť úroveň organizačnej kultúry zdravotníckeho zariadenia, v ktorom sú aktuálne zamestnané. Iba 26,5 % sestier označilo vysokú úroveň.

Organizačná kultúra umožňuje pracovníkom pochopiť ako si ich organizácia cení, aká je etika a morálka, o čo sa vedenie organizácie skutočne usiluje, aké prostriedky k dosiahnutiu svojich cieľov využíva [3]. 78,7 % respondentov v našom súbore potvrdilo, že organizácia má jasne stanovené pravidlá správania; v kontrolnej položke dotazníka 78 % sestier uviedlo, že v organizácii existujú vnútorné etické predpisy. 78,7 % sestier hodnotilo správanie zamestnancov v zdravotníckom zariadení ako etické a 70,6 % respondentiek uviedlo, že sa úroveň etiky v organizácii za ostatné tri roky nezmenila.

Pracovné vzťahy a pracovné podmienky patria medzi dôležité faktory, ktoré bezprostredne ovplyvňujú kvalitu pracovného života a následne výkon zamestnancov. Pracovné vzťahy v mnohom určujú v akých pracovných podmienkach budú zamestnanci pracovať [3]. Organizačná kultúra zohráva dôležitú úlohu pri vytváraní synergie medzi zamestnancami a cieľmi organizácie. Autorský kolektív [10] uskutočnil popisnú, analytickú štúdiu na vzorke 280 sestier s cieľom zistiť vzťah medzi pozitívnym vnímaním organizačnej kultúry a pracovnými výsledkami sestier. Výsledky poukázali na skutočnosť, že sestry nevnímali organizačnú kultúru zdravotníckych zariadení pozitívne. Priemerné skóre škály vnímania organizačnej kultúry bolo $2,63 \pm 0,55$.

Určenou položkou v dotazníku sme zisťovali čoho si najviac respondenti cenia na organizačnej kultúre v zdravotníckom zariadení s ordinálnym škálovaním odpovedí od 1 - najviac si cením až po 6 - najmenej si cením. Poradie odpovedí podľa významnosti ukázalo nasledovné poradie významnosti sledovaných faktorov: interpersonálne vzťahy; pracovné podmienky; komunikáciu na pracovisku; platové ohodnotenie; motiváciu; štýl vedenia manažmentu.

V organizačnej kultúre by mali byť prítomné hodnoty ako dôvera, transparentnosť, flexibilita, spolupráca, zodpovednosť, čestnosť, profesionalizmus. Bučková & Ubrežiová [11] vo svojom prieskume uplatnili modifikovaný dotazník The Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI, metodika autorov Quinna a Camerona) na zistenie profilu organizačnej kultúry prostredníctvom skúmania šiestich kľúčových aspektov organizačnej kultúry (dominantné charakteristiky, spôsob vedenia organizácie, riadenie zamestnancov, organizačný tmel resp. súdržnosť organizácie, dôraz na stratégiu a kritériá úspechu). Na základe výsledkov je možné určiť dominantný typ organizačnej kultúry (klanová, adhokratická, trhovú, hierarchickú). San & Hyun [12] na vzorke 527 sestier skúmali ako rôzne typy organizačnej kultúry ovplyvnili spokojnosť sestier s prácou, testovali, či konkrétne typy kultúry súvisia s vyššou spokojnosťou s prácou. Kultúra organizácie zdravotníckeho zariadenia môže byť silným atribútom, ktorý ovplyvňuje pracovné prostredie sestier a zvyšuje schopnosť nemocníc prispôbiť sa zmenám prostredia. Vybudovanie konštruktívnej organizačnej kultúry môže zvýšiť spokojnosť zamestnancov a vytvoríť pozitívne pracovné prostredie, v ktorom majú zamestnanci pozitívne interakcie s kolegami a pristupujú k úlohám spôsobom, ktorý im pomáha dosiahnuť osobnú spokojnosť na vysokej úrovni a splniť ciele organizácie. Autori zistili, že medzi rôznymi typmi kultúry mala konsenzuálna kultúra a racionálna kultúra významné pozitívne asociácie s pracovnou spokojnosťou sestier. Konsenzuálna kultúra, ktorá kladie dôraz na tímovú prácu a hodnoty medziľudských vzťahov, bola najsilnejšie spojená s vyššou spokojnosťou s prácou. Na

analýzu organizačnej kultúry autori použili Competing Values Approach (CVA, Quinn a McGrath). Tento nástroj diagnostikuje štyri kultúrne typy: konsenzuálnu kultúru, vývojovú kultúru, hierarchickú kultúru a racionálnu kultúru. Konsenzuálna kultúra sa zameriava na záujem o ľudí, oceňuje tímovú prácu, účasť a lojalitu. V rámci tejto kultúry môže byť organizácia priateľským miestom na prácu, manažéri sú považovaní za mentorov. Racionálna kultúra kladie dôraz na výsledky a vykonanie práce. Ľudia sú súťaživí a cieľavedomí. Lídri sú tvrdí, nároční na svojich zamestnancov. Organizáciu drží pohromade dôraz na získavanie a zvyšovanie podielu na trhu. Rozvojovú kultúru možno opísať ako dynamickú, podnikateľskú a kreatívne miesto na prácu. Ľudia sú povzbudzovaní, aby sa sústredili na inovácie, iniciatívu a slobodu. Lídri sú považovaní za inovátorov a prijímateľov rizika. Organizáciu charakterizuje experimentovanie a inovácie. Hierarchická kultúra je formalizovaným a štruktúrovaným miestom na prácu. Lídri sú dobrí organizátori a koordinátori dbajúci na efektívnosť. Formálne pravidlá a zásady sú smelovými aspektmi organizácie. Úspech je definovaný v zmysle spoľahlivého plánovania a nízkych nákladov. Spokojnosť zamestnancov s prácou sa zlepšuje v organizácii, kde jej kultúra poskytuje príležitosti pre autonómnu klinickú prax, participatívne rozhodovanie, ďalšie vzdelávanie a uľahčuje podporné vzťahy s kolegami a vedením. Testovanie vplyvov rôznych typov organizačnej kultúry na spokojnosť s prácou odhalil, že racionálna kultúra a konsenzuálna kultúra mali vyšší vplyv na spokojnosť s prácou ako iné typy kultúry. Racionálna, konsenzuálna a rozvojová kultúra má väčší vplyv na spokojnosť sestier s prácou a organizačnú angažovanosť ako hierarchická kultúra. Význam racionálnej kultúry naznačuje, že efektívnosť práce, jasný a podrobný pracovný manuál, nemocničná

štruktúra dosahovania stratégií, tímová práca a medzirezortná spolupráca sú vhodné pre zlepšenie pracovnej spokojnosti sestier. Konsenzuálna kultúra kladie dôraz na tímovú prácu a spoluprácu, môže byť efektívnejšia ako hierarchická kultúra, ktorá kladie dôraz na pracovný proces a pravidlá. Organizačná flexibilita a kultúra orientovaná na ľudské vzťahy môžu byť užitočnejšie pre zlepšenie spokojnosti sestier s prácou. Tyler [13] uvádza, že toxická kultúra znižuje produktivitu o 40 % a poškodzuje produktivitu o 14 000 USD na zamestnanca za rok, zatiaľ čo efektívna kultúra zvyšuje produktivitu o 20 % a pozitívna kultúra zlepšuje výsledky o 30 - 40 %. Keď pracovníci zažijú šikanovanie, ich produktivita sa zníži o 40 %.

63,2 % sestier v našom súbore uviedlo, že pracovné podmienky, komunikácia a vzťahy na pracovisku, či už v kolektíve alebo s nadriadeným, významne ovplyvňujú ich spokojnosť alebo nespokojnosť s prácou a na základe toho vnímajú organizačnú kultúru organizácie, v ktorej sú zamestnané. Rozhodnutie sestier ukončiť pracovný pomer by navyše ovplyvnil pracovný kolektív (43,4 %), psychická záťaž (28 %), vzťahy s nadriadenými (21 %). Z tabuľky 3 vyplýva štatistická významnosť výsledkov, avšak za cenu tesného (ne)splnenia požiadavky početnosti pre neparametrické testy ($n > 5$). Pri striedanej interpretácii však môžeme skonštatovať, že z uvedených faktorov nachádzame najvyššie priemerné hodnoty a mediány v organizačných faktoroch, t.j. spokojnosť/nespokojnosť s pracovnými podmienkami, vzťahy s nadriadeným a v kolektíve. Iné faktory sú z tohto aspektu marginálne a výsledky spracovania piatich respondentov zrejme prispeli k celkovej štatistickej hraničnej významnosti. Z uvedených dát vyplýva, že je nutné v budúcnosti zväčšiť početnosť respondentov aj pre túto skupinu, avšak to neodstráni jej vnútornú rôznorodosť, čo môže aj pri väčšom počte komplikovať interpretáciu výsledkov dosiahnutých aj s väčším počtom respondentov.

Tabuľka 3 Vplyv faktorov na spokojnosť sestier s prácou

Faktory organizačnej kultúry	n	\bar{x}	sd	x_m	$min.$	$max.$	p_{MW}
Organizačné faktory – ne/spokojnosť s pracovnými podmienkami, vzťahy s nadriadenými alebo manažérmi, vzťahy na pracovisku	86	2,11	0,72	2	1	3	0,05
Finančné faktory - nevyhovujúce mzdové ohodnotenie	45	1,98	0,50	2	1	3	
Iné	5	1,40	0,55	1	1	2	

Legenda: n – počet respondentov, \bar{x} – aritmetický priemer, sd – smerodajná odchýlka, x_m – medián, $min.$ – minimálna hodnota, $max.$ – maximálna hodnota, p_{MW} – hodnota testovacieho kritéria Kruskal-Wallisovho testu

Tsai [7] uskutočnil prierezovú štúdiu na vzorke 200 sestier s cieľom zistiť vzťah medzi organizačnou kultúrou, vodcovským správaním a spokojnosťou sestier s prácou. Výsledky preukázali, že organizačná kultúra významne (pozitívne) korelovala s vodcovským správaním a spokojnosťou s prácou a vodcovské správanie významne (pozitívne) korelovalo s pracovnou spokojnosťou. Ak je interakcia medzi vedením a zamestnancami dobrá, zamestnanci viac prispievajú k tímovej komunikácii a spolupráci a budú tiež povzbudzovaní k plneniu poslania a cieľov stanovených organizáciou, čím sa zvýši spokojnosť s prácou. Haroková & Gurková [14] sa zamerali na faktory pracovnej spokojnosti českých sestier. Pracovná spokojnosť sestier je dôležitým ukazovateľom kultúry zdravotníckeho zariadenia a má vplyv na výkonnosť. Výsledky štúdie autoriek potvrdili, že interpersonálne vzťahy na pracovisku determinujú pracovnú pohodu, a tým aj spokojnosť sestier.

Záver

Kultúra ovplyvňuje výkonnosť organizácie, inovácie, agilnosť, angažovanosť a konkurencieschopnosť [13]. Každá organizácia predstavuje unikátnu kombináciu jednotlivcov, cieľov a rôznych faktorov. Každý manažér je jedinečná osobnosť s množstvom schopností. Behaviorálny manažment priniesol zmeny v manažérskom myslení tým, že identifikoval význam behaviorálnych procesov a orientoval pohľad na zamestnancov ako na hodnotné zdroje. Pre efektívne riadenie ľudí je potrebné poznať skupinové aj osobné záujmy pracovníkov a vedieť ich usmerňovať. Manažéri musia zabezpečiť čo najlepšie využitie kapacít zamestnancov - dostupných ľudských zdrojov v organizácii. Efektívnosť zamestnancov, ich lojalita a plnenie cieľov organizácie sú podporované dobrými medziľudskými vzťahmi v práci. Vedenie v zdravotníctve má určité jedinečné prvky. Zdravotnícke organizácie sú závislé na službách svojich zamestnancov, odborníkov. K ich spokojnosti by mala prispievať aj morálna satisfakcia [15]. Prax poukazuje

na potrebu, aby manažment zdravotníckych zariadení investoval do programov a školení pre podporu firemnej etiky, podporu hodnotovej orientácie a akceptovanie spoločnej kultúry. Zdravotnícke zariadenia čelia výzvam vo vonkajšom prostredí, meniacom sa vnútornom kontexte a riadiaci pracovníci musia zmeniť svoje správanie a prístup, aby sa prispôsobili týmto zmenám prostredia. Vytvorila tieto zmeny úplne novú organizačnú kultúru? A ako tieto zmeny v správaní manažmentu ovplyvnia správanie zamestnancov a ich prínos pre organizáciu? Odpovede na tieto otázky prinesie ďalší výskum.

Limity výskumu

Hlavným limitom realizovaného výskumu, ktorý ovplyvňuje možnosti interpretácie výsledkov, je veľkosť vzorky a s tým spojená reprezentatívnosť zistení a ich použiteľnosť v globálnom kontexte. Vzhľadom na nízky počet respondentov slúžia výsledky pre vytvorenie súhrnného obrazu o skúmanej problematike v praxi. Zistenia doplnili literárne zdroje poskytnutím empirickej podpory. Štúdia mala subjektívny charakter, na základe subjektívneho vnímania sestrami, nebol použitý validovaný merací nástroj.

Zoznam bibliografických odkazov

1. Joniaková Z, Gálik R, Blšťáková J & Tarišková N. *Riadenie ľudských zdrojov*. Bratislava : Wolters Kluwer. 2016. s. 438-455.
2. Anil M. Organizational Behavior and Culture: Understanding the Impact on Employee Motivation & Productivity. *HR Shelf*. 2023. [online]. hrshelf.com/organizational-behavior-and-culture/
3. Vaverčáková M & Hromková M. *Riadenie ľudských zdrojov*. Trnava : Fakulta zdravotníctva a sociálnej práce Trnavskej univerzity v Trnave. 2018. s. 67-73.
4. Bolton CH. *The Effect of Organizational Culture on the Retention of Millennial Employees*. Florida : Nova Southeastern University. 2018. 89p.
5. Kilíková M. *Teória manažmentu v ošetrovatelstve*. Druhé vydanie. Rožňava : Vysoká škola zdravotníctva a sociálnej práce sv. Alžbety, n.o., Bratislava, detašované pracovisko Rožňava. 2018. s.76-80.
6. Smerek L. Audit organizačnej kultúry. [online]. 2017. <https://www.researchgate.net/publication/317749333>
7. Tsai, Y. Relationship between Organizational Culture, Leadership Behavior and Job Satisfaction. *BMC Health Serv Res*. 2011;11, 98. <https://doi.org/10.1186/1472-6963-11-98>
8. Čmelíková Z & Čmelík J. Diagnostika organizačnej kultúry. *Trendy v podnikaní - Business Trends*. 2012; 2: 46-54.
9. Kravčáková G. et al. *Organizačné správanie*. Košice : Univerzita Pavla Jozefa Šafárika v Košiciach. 2013.
10. Movahedi A. et al. *The Relationship Between Positive Perceptions Toward Organizational Politics and the Work-Related Outcomes of Nurses* Vzťah medzi pozitívnym vnímaním organizačnej kultúry a pracovnými výsledkami sestier. *J Nurs Res*. 2020;28(4):e104. <https://doi.org/10.1097/jnr.0000000000000381>
11. Bučková J, & Ubrežiová I. Previazanosť organizačnej kultúry podporujúcej zdieľanie znalostí s vybranou personálnou činnosťou - hodnotením zamestnancov. *REFLEXIE* [online]. Ružomberok : VERBUM – vydavateľstvo Katolíckej univerzity v Ružomberku, 2022; 6 (1): 5-19. <https://doi.org/10.54937/refl.2022.6.1.5-19>
12. San PJ & Hyun KT. Do types of organizational culture matter in nurse job satisfaction and turnover intention? *Leadership in Health Services*. 2009; 22(1): 20-38. <https://doi.org/10.1108/17511870910928001>
13. Tyler UT. *Organizational Culture Assessment Instrument*. Netherlands : OCAI. 2018. 42p.
14. Haroková S & Gurková E. Faktory pracovnej spokojnosti českých sestier. *Kontakt*. 2012; 14(4):401-409. <https://doi.org/10.32725/kont.2012.040>
15. Rusnáková V & Benedikovičová A. *Manažment ľudských zdrojov*. Trnava : Fakulta zdravotníctva a sociálnej práce Trnavskej univerzity v Trnave, 2015.

Kontakt:

doc. PhDr. Viera HULKOVÁ, PhD., MPH
Fakulta zdravotníctva
Trenčianska univerzita Alexandra Dubčeka v Trenčíne
Študentská 2
911 50 Trenčín
+421 32 7400612
viera.hulkova@tnuni.sk,
viera.hulkova@cenrum.sk
ORCID 0000-0003-2631-1803