

**Projekt zlepšování image**  
**Zdravotnické záchranné služby Jihočeského kraje**  
**v očích veřejnosti**

Bc. Marie Havlová

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta managementu a ekonomiky  
Ústav managementu a marketingu  
akademický rok: 2011/2012

## ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Marie HAVLOVÁ**  
Osobní číslo: **M100599**  
Studijní program: **N 6208 Ekonomika a management**  
Studijní obor: **Management ve zdravotnictví**

Téma práce: **Projekt zlepšování image Zdravotnické záchranné služby Jihočeského kraje v očích veřejnosti**

Zásady pro vypracování:

### Úvod

#### I. Teoretická část

- Na základě odborné literatury předložte ucelený přehled o problematice firemní image a procesu jejího budování.

#### II. Praktická část

- Na podkladě marketingového výzkumu sestavte analýzu současného stavu image Zdravotnické záchranné služby Jihočeského kraje.
- Vypracujte projekt vedoucí ke zlepšení image této zdravotnické organizace v očích veřejnosti.
- Projekt podrobte nákladové a rizikové analýze.

### Závěr

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

Seznam odborné literatury:

**BROOKS, I. Firemní kultura: jedinci, skupiny, organizace a jejich chování. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2003. 296 s. ISBN 80-7226-763-9.**  
**KOTLER, P. Moderní marketing. 1. vyd. Praha: Grada, 2007. 1048 s. ISBN 978-80-247-1545-2.**  
**ŠEDIVÝ, M. a MEDLÍKOVÁ, O. Úspěšná nezisková organizace. 2. vyd. Praha: Grada, 2011. 160s. ISBN 978-80-247-4041-6.**  
**VYSEKALOVÁ, J. a MIKEŠ, J. Image a firemní identita. 1. vyd. Praha: Grada, 2009. 192 s. ISBN 978-80-247-2790-5.**

Vedoucí diplomové práce: **Ing. Pavla Staňková, Ph.D.**  
Ústav managementu a marketingu  
Datum zadání diplomové práce: **26. března 2012**  
Termín odevzdání diplomové práce: **2. května 2012**

Ve Zlíně dne 26. března 2012

prof. Dr. Ing. Drahomíra Pavelková  
*děkanka*



Ing. Pavla Staňková, Ph.D.  
*ředitel ústavu*

## PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ/DIPLOMOVÉ PRÁCE

Beru na vědomí, že:

- odevzdáním bakalářské/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>;
- bakalářská/diplomová práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému,
- na mou bakalářskou/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;

---

<sup>1</sup> 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.

<sup>2</sup> 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).

<sup>3</sup> 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:

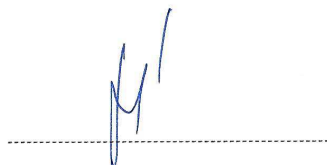
- (1) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení mají za obvyklých podmínek právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla (§ 35 odst. 3). Odpírá-li autor takového díla udělit svolení bez vážného důvodu, mohou se tyto osoby domáhat nahrazení chybějícího projevu jeho vůle u soudu. Ustanovení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

- podle § 60<sup>4</sup> odst. 2 a 3 mohou užít své dílo – bakalářskou/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 bakalářské/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 bakalářské/diplomové práce využít ke komerčním účelům.

Prohlašuji, že:

- jsem bakalářskou/diplomovou práci zpracoval/a samostatně a použité informační zdroje jsem citoval/a;
- odevzdaná verze bakalářské/diplomové práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

Ve Zlíně ..... 30.04.2012 .....



<sup>4</sup> 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:

- (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 výdělku jím 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 přihlédne k výši výdělku dosaženého školou nebo školským či vzdělávacím zařízením z užití školního díla podle odstavce 1.

## **ABSTRAKT**

Cílem diplomové práce je vytvoření projektu zlepšení image Zdravotnické záchranné služby Jihočeského kraje. První teoretická část na základě poznatků z odborné literatury objasňuje význam firemní image a nástrojů jeho tvorby, jako je firemní identita, firemní kultura, firemní komunikace, firemní design a firemní produkt. Druhá praktická část představuje firmu a její postavení jako příspěvkové organizace, analyzuje současný stav firemní kultury a firemní komunikace vnější i vnitřní. Na základě stanovených pracovních hypotéz a provedeného výzkumu hodnotí vnímání organizace ze strany veřejnosti i zaměstnanců. Třetí část diplomové práce stanoví postupy při zlepšování image organizace prostřednictvím vyšší informovanosti potencionálních klientů i široké veřejnosti s cílem minimalizovat případné negativní jevy ve vztahu ke zdravotnické záchranné službě a zavedení interních pravidel jako součást posilování etických principů na základě tvorby vlastního etického kodexu záchranné služby a praktického uplatňování zásad společenské odpovědnosti firmy. Na závěr jsou stanoveny časové, nákladové, kontrolní a rizikové faktory.

Klíčová slova: image, firemní identita, firemní kultura, firemní komunikace, firemní design, příspěvková organizace.

## **ABSTRACT**

The aim of the diploma thesis is to create a project for improving the image of the Rescue Service in South Bohemian Region. The first – theoretical – part comprises of the significance of the corporate image and tools for creating it such as corporate identity, corporate culture, corporate communication, corporate design, and company products that are clarified upon the findings contained in the technical books. The company and its position as a contributory organisation is introduced and current state of the corporate culture and corporate and external communication are analysed in the second – practical – part. The way the organisation is perceived by both public and employees is analysed upon the defined hypotheses and conducted research. Procedures to improve the image of the organisation through providing prospect customers and general public with more information in order to minimize any eventual negative occurrences in relation to the rescue service and implementation of internal rules as a part of the process of strengthening the ethical principles upon the code of ethics of the rescue service and practical implementation of the principles of the corporate social responsibility are defined in the third part of the diploma thesis. To conclude, time, cost, control and risk factors are defined.

Key words: image, corporate identity, corporate culture, corporate communication, corporate design, contributory organisation.

Na tomto místě bych ráda poděkovala především vedoucí práce Ing. Staňkové za velmi vstřícný přístup při vedení práce a za velkou trpělivost, kterou při jejím vedení a hodnocení musela vynaložit. Dále bych ráda poděkovala sekretářce Ústavu managementu a marketingu paní Simoně Pekařové, za její obětavost, pochopení a obrovskou pomoc při doručování práce. Díky její otevřenosti a laskavosti jsem měla odevzdávání práce ke konzultacím podstatným způsobem usnadněno a za to jí srdečně děkuji.



## **OBSAH**

<b>ÚVOD</b> .....	<b>12</b>
<b>I TEORETICKÁ ČÁST</b> .....	<b>14</b>
<b>1 IMAGE</b> .....	<b>15</b>
1.1 VYMEZENÍ ZÁKLADNÍCH POJMŮ .....	15
1.2 DĚLENÍ IMAGE .....	16
<b>2 FIREMNÍ IDENTITA</b> .....	<b>21</b>
2.1 DEFINICE FIREMNÍ IDENTITY A JEJÍ STRUKTURA .....	21
2.2 PŘIJETÍ IDENTITY .....	22
2.3 SPOLEČENSKÁ ODPOVĚDNOST FIREM.....	23
<b>3 FILOZOFIE A FIREMNÍ KULTURA</b> .....	<b>25</b>
3.1 FIREMNÍ KULTURA A STYL VEDENÍ ORGANIZACE .....	25
3.1.1 Styly vedení společnosti .....	26
3.2 PRVKY FIREMNÍ KULTURY .....	27
3.3 STRUKTURA ORGANIZAČNÍ KULTURY .....	28
3.3.1 Artefakty – mýty, zvyky, rituály, jazyk, hmotné struktury, hrdinové.....	30
3.3.2 Hodnoty, pravidla a normy chování, postoje.....	31
3.3.3 Základní předpoklady.....	31
3.4 SÍLA ORGANIZAČNÍ STRUKTURY .....	31
<b>4 FIREMNÍ DESIGN</b> .....	<b>33</b>
4.1 LOGO A JEHO VÝZNAM .....	34
4.2 BARVA .....	35
4.3 PÍSMO.....	36
<b>5 FIREMNÍ KOMUNIKACE</b> .....	<b>37</b>

5.1	PŘEDPOKLADY ÚSPĚŠNÉ KOMUNIKACE.....	38
5.2	INTERNÍ KOMUNIKACE.....	39
5.3	EXTERNÍ KOMUNIKACE.....	40
<b>6</b>	<b>PRODUKT ORGANIZACE.....</b>	<b>42</b>
6.1	SPECIFICKÉ VLASTNOSTI PRODUKTU VEŘEJNÉHO SEKTORU.....	43
<b>7</b>	<b>ZHODNOCENÍ TEORETICKÉ ČÁSTI PRÁCE .....</b>	<b>44</b>
<b>II</b>	<b>PRAKTICKÁ ČÁST .....</b>	<b>45</b>
<b>8</b>	<b>PŘEDSTAVENÍ ZDRAVOTNICKÉ ZÁCHRANNÉ SLUŽBY.....</b>	<b>46</b>
8.1	ZŘIZOVATEL A ZÁKLADNÍ ÚDAJE O ORGANIZACI.....	46
8.2	HISTORIE ORGANIZACE.....	47
8.3	ORGANIZAČNÍ STRUKTURA.....	47
<b>9</b>	<b>PEST ANALÝZA ZDRAVOTNICKÉ ZÁCHRANNÉ SLUŽBY JIHOČESKÉHO KRAJE .....</b>	<b>49</b>
9.1	POLITICKÉ A LEGISLATIVNÍ PROSTŘEDÍ .....	49
9.2	EKONOMICKÉ PROSTŘEDÍ .....	50
9.3	SOCIÁLNĚ KULTURNÍ PROSTŘEDÍ .....	51
9.4	TECHNOLOGICKÉ PROSTŘEDÍ.....	52
<b>10</b>	<b>ZHODNOCENÍ SOUČASNÉHO STAVU IMAGE.....</b>	<b>55</b>
10.1	VÝZKUM .....	55
10.1.1	Cíl výzkumu .....	55
10.1.2	Metodika .....	55
10.1.3	Konstrukce dotazovacích nástrojů .....	56
10.1.4	Zpracování a analýza dat získaných při dotazníkovém šetření .....	56
10.1.5	Interní výzkum .....	57
10.1.6	Externí výzkum .....	63
10.1.7	Závěry z výzkumu .....	69

10.2	HODNOCENÍ WEBOVÝCH STRÁNEK .....	72
10.3	HODNOCENÍ INTRANETU .....	78
<b>11</b>	<b>SWOT ANALÝZA ZDRAVOTNICKÉ ZÁCHRANNÉ SLUŽBY JIHOČESKÉHO KRAJE .....</b>	<b>79</b>
<b>12</b>	<b>PROJEKT ZLEPŠOVÁNÍ IMAGE ZÁCHRANNÉ SLUŽBY V OČÍCH VEŘEJNOSTI .....</b>	<b>82</b>
12.1	SCHÉMA STRATEGICKÉHO PLÁNU ZLEPŠENÍ IMAGE ZZS .....	83
12.2	NÁVRH ZLEPŠENÍ WEBOVÝCH STRÁNEK .....	84
12.3	VYDÁVÁNÍ INFORMAČNÍCH MATERIÁLŮ .....	88
12.4	ZLEPŠENÍ FUNKCE A STRUKTURY INTRANETU .....	89
12.5	TVORBA ETICKÉHO KODEXU .....	90
12.6	NÁVRH ZLEPŠENÍ KOMUNIKACE MANAGEMENTU SE ZAMĚSTNANCI .....	92
12.7	ZAVEDENÍ KRIZOVÉ INTERVENCE NEBO SUPERVIZE PRO ZAMĚSTNANCE .....	94
12.8	CSR – SPOLEČENSKÁ ODPOVĚDNOST FIREM V PODMÍNKÁCH ZZS .....	95
<b>13</b>	<b>UVEDENÍ PROJEKTU DO PRAXE .....</b>	<b>97</b>
13.1	ČASOVÝ PLÁN REALIZACE PROJEKTU .....	98
13.2	NÁKLADY REALIZACE PROJEKTU A MOŽNÉ ZDROJE FINANCOVÁNÍ .....	100
13.3	RIZIKA PŘI REALIZACI PROJEKTU .....	103
13.4	KONTROLA REALIZACE PROJEKTU .....	105
13.5	SHRNUTÍ PROJEKTOVÉ ČÁSTI .....	105
	<b>ZÁVĚR .....</b>	<b>106</b>
	<b>SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY .....</b>	<b>108</b>
	<b>SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK .....</b>	<b>111</b>
	<b>SEZNAM POUŽITÝCH OBRÁZKŮ .....</b>	<b>112</b>
	<b>SEZNAM TABULEK .....</b>	<b>113</b>
	<b>SEZNAM PŘÍLOH .....</b>	<b>114</b>

## ÚVOD

Předmětem této diplomové práce je zlepšování image organizace, která má ve společnosti specifické postavení. Nejedná se o firmu, která by cokoliv nabízela či prodávala, jejím produktem nejsou průmyslové výrobky či potraviny nebo jiné zboží, ani nějaký druh společenské zábavy. Do jisté míry lze hovořit o poskytování služby, ovšem služby zcela jedinečné, protože úzce souvisí se základní lidskou potřebou ochrany zdraví a života.

Bylo by možno říci, že za těchto okolností není potřeba zlepšování image. Již samo poslání organizace je zárukou značné prestiže v očích veřejnosti, nehledě na skutečnost, že by bylo obtížné najít ve společnosti jedince, který tuto službu dosud nepotřeboval nebo je přesvědčen, že ji nikdy potřebovat nebude.

Z hlediska obecných marketingových teorií v tomto případě není třeba zabývat se otázkami konkurence a konkurenceschopnosti, zkoumání trhu, přesvědčování zákazníka či dokonce studování tržních mechanismů.

Na druhé straně se ovšem – v poslední době stále častěji – ukazují jevy, které svědčí o tom, že vztah ke zdravotnické záchranné službě dosud ne vždy odpovídá jejímu významu a nezastupitelnosti. Obecně by se problémy ve vztazích mezi veřejností a záchrannou službou daly definovat ve čtyřech rovinách. První jsou opakovaně medializované případy napadání pracovníků záchranné služby některými účastníky nehod či přihlížejících při poskytování pomoci. Druhým problémem je chování některých účastníků silničního provozu, kteří ať už úmyslně z bezohlednosti, ale spíše častěji z nedbalosti nebo nedostatečné poučenosti ztěžují vozidlům záchranné služby pohyb po komunikacích. Třetí rovinou problémů jsou případy zneužívání ZZS pro záležitosti, které svojí povahou nevyžadují akutní zásah rychlé odborné zdravotní pomoci. A konečně čtvrtým problémem je také přístup samotného zdravotnického personálu k výkonu své profese. Ačkoli věřím, že každý zaměstnanec pracující v pomáhajících profesích se snaží o co nejvyšší míru empatie a vstřícnosti a současně o poskytování pomoci na profesionální úrovni, tak zřejmě i vzhledem k psychické náročnosti těchto profesí může docházet k individuálním selháním a syndromu vyhoření, který se negativně odráží v péči o pacienta a následně tak pochopitelně zhoršuje vnímání celé organizace lidmi s takovou zkušeností.

Cílem diplomové práce je vytvoření projektu tvorby co nejlepší image a corporate identity Zdravotnické záchranné služby Jihočeského kraje tak, aby bylo účinně ovlivňováno vnímání této organizace v očích veřejnosti jako nezbytné a nenahraditelné služby, která si zaslouhuje nejvyšší ohledy a pochopení.

Práce je rozdělena do tří hlavních částí. První, teoretická část, se zabývá image organizace, firemní identitou a jejími součástmi v obecné rovině. Druhá, praktická část, zahrnuje představení organizační struktury organizace, analýzu a zhodnocení současného stavu, vnímání Záchrané služby Jihočeského kraje veřejností i samotnými pracovníky, filosofii, kulturu, design a externí komunikaci. Třetí, praktická část přináší návrhy a zásady pro zlepšení kontaktu s veřejností a její informovanosti o poslání záchranné služby, náměty pro zlepšení komunikace jak vnitřní, tak vnější a samozřejmě také návrhy realizace těchto kroků včetně časových, nákladových, hodnotících a kontrolních postupů.

## **TEORETICKÁ ČÁST**

# 1 IMAGE

## 1.1 Vymezení základních pojmů

Pojem image překládáme z angličtiny jako *obraz, představa*. V podstatě tím ale není v marketingovém užití chápán přesný, skutečný obraz, ale obraz upravený tak, aby přinášel informace příznivé, pozitivně motivující, někdy dokonce na hranici podprahového ovlivňování.

Z psychologického hlediska můžeme použít definici Vysekalové a Mikeše (2009, str. 97): „Lze tedy říci, že image má povahu zobecnělého a zjednodušeného symbolu založeného na souhrnu představ, postojů, názorů a zkušeností člověka ve vztahu k určitému objektu“.

Různých způsobů charakterizování a vysvětlování pojmu image bychom mohli v literatuře zabývající se v posledních desetiletích marketingem, psychologíí prodeje, reklamou či marketingovou komunikací, najít snad několik desítek. Na základě těchto publikací formulovali Vysekalová a Mikeš (2009, s. 97) teze charakterizující tento pojem, ze kterých lze vyvodit, že image je komplexní, vícedimenzionální a strukturovaný systém a je zároveň výrazný a plastický. Není to pouze souhrn jednotlivých částí, daleko více záleží na jeho celistvosti, na uceleném působení. Lze říci, že image vzniká jako výsledek výměny názorů mezi jednotlivcem a firmou, přičemž se jednatel nachází pod určitým tlakem, který provází jeho rozhodování. Image působí na názory a chování a podstatným způsobem je ovlivňuje. Je tedy určitým nositelem informací a ve vztahu jednatel ke komunikaci představuje určitou koncepci jeho orientace. Image tedy má jak poznávací, tak i citové a chování ovlivňující sociální a osobní komponenty. Je výrazně emocionální a projevují se zde i specifické vlivy skupinového působení. Skládá se z různých představ, postojů a zkušeností, objektivních i subjektivních, správných a nesprávných, a to jak jednatel, tak i skupiny, o určitém objektu či předmětu. Výsledkem působení image je zjednodušení na charakteristicky prožité detaily. Tím umožňuje psychicky zvládat tlaky okolního světa na principu výběru, přispívá k orientaci i k uspokojování potřeb.

Image prochází vývojem a lze zde charakterizovat určité vývojové stupně, které jsou důležité z praktického hlediska. Například z dynamické fáze vzniku přechází k fázi relativně stereotypního upevnění. Důležité je, že image lze analyzovat vědeckými metodami.

Analýza slouží zejména k psychologickému poznání trhu, a tím k posouzení účinnosti marketingové komunikace, přičemž postihuje motivační stránku komunikačního procesu. Přestože jedním ze základních požadavků na image je trvalost a stabilita, v rámci dlouhodobé koncepce může vyvstat požadavek na jeho změnu či ovlivnění.

Důležitost image pro jednotlivce a jeho význam pro firmy shrnuje Vysekalová a Mikeš (2009, s. 97) takto: „Image nám jako jednotlivcům umožňuje orientaci tím, že nahradí znalost. Žádný člověk nemůže v současné době absorbovat a znát všechno, co se kolem něho děje.

Vysekalová a Mikeš (2009, s. 99) dále ve svém díle uvádějí, že image ovlivňuje naše chování, díky kterému si o firmě či značce sami vytvoříme jistou představu, ze které potom vyvozujeme rozhodnutí a své postoje. Image tedy do značné míry ovlivňuje naše chování.

## 1.2 Dělení image

Podle působnosti či rozšířenosti bývá image obvykle dělen na **univerzální**, platný v podstatě na celém světě bez podstatných rozdílů v jednotlivých zemích či cílových skupinách, a **specifický**, zvyrazňující místní zvláštnosti nebo specifika jednotlivých cílových skupin.

Vysekalová a Mikeš (2009, s. 99) uvádí tři druhy image (podle Foreta):

- ▶ **Vnitřní image** - dojem, který si vytváří objekt, případně jeho producent, sám o sobě, o své firmě, o svém produktu.
- ▶ **Vnější image** - kterým se objekt, resp. jeho producenti, snaží působit na veřejnost. Není neobvyklé, že chtějí vzbudit představy, které vůbec nemusí odpovídat jejich vnitřnímu image. Na jedné straně jde o vnější image chtěný, který je záměrně vytvářen reklamou a všemi dostupnými marketingovými a komunikačními prostředky. Na druhé straně ovšem může také vznikat vnější image nechtěný, který si veřejnost vytváří samovolně, bez ohledu na propagaci



firmy, ale někdy dokonce v rozporu se snahou a chtěnými či propagovanými představami producentů a distributorů. Do jisté míry zde může působit i skutečnost, že vnější image je vlastně dvojí. Jednak je to image samotné instituce (stát, úřad, firma) nebo samotného jednotlivce, ale také image jejich konkrétních produktů. A právě tyto dva typy image spolu mohou, ale také nemusí splývat, či dokonce mohou být v jistém rozporu.

Nejdůležitější je však skutečný image, který se utváří ve vědomí veřejnosti. Teprve skutečný image je ve vztahu k zákazníkovi, k veřejnosti skutečně rozhodující. Není podstatné, jaké představy chtěli producenti nebo distributoři vzbudit, ale jaké skutečně vzbudili.

Z výše uvedeného dělení druhů image tedy vyplývá, že rozhodující pro ovlivňování trhu je právě skutečný image organizace, tedy takový, jaký je vnímán veřejností nebo přinejmenším největším segmentem potenciální klientely, protože to je podkladem pro rozhodování klientů o využití firemních produktů. Kromě toho je obecně známo, že nejlepší reklamou je spokojený zákazník, proto je skutečný image klíčový pro úspěšnost organizace.

Dělení z hlediska ovlivňování trhu rozlišuje tři základní typy image:

- ▶ Druhový image – pro celý druh nebo skupinu zboží, kde hrají roli generalizované emocionální vztahy určité třídy výrobků (např. automobily SUV s image drahých silných vozů s vysokou spotřebou pohonných hmot), může se vztahovat i na firmy a instituce. Důležité jsou emocionální vztahy ke skupině výrobků. Lze rozlišit širší druhové image (např. dopravní prostředky) a užší druhové image (např. osobní auta). Důležité je, že tento typ image pomáhá utvářet pozici výrobku určitého druhu v kontextu celé tržní situace.
- ▶ Produktový/značkový image – pro výrobek známý pod určitou značkou, který hraje významnou roli při orientaci spotřebitele v nabídce. Soustřeďuje se na vlastnosti výrobku, a to především na ty, kterými se odlišují od výrobků stejného nebo podobného druhu jiné značky. Tento image je důležitý v případech, kdy se spotřebitel nemůže orientovat v rozdílech mezi nabízenými výrobky. Produktový/značkový image by měl být jasný, vztahující se k důležitým potřebám osobnosti spotřebitele ve vazbě na určité vlastnosti výrobku.

- Firemní (podnikový) image – je označován rovněž jako *company* nebo *corporate image*. Je určován kvalitou firmy a způsobem komunikace této kvality při přijímání veřejností, tedy tím, jak je konkrétní firma jednotlivými cílovými skupinami i širším okolím přijímán (Vysekalová, Mikeš, 2009, s. 99).

Chceme-li se ve výše uvedených typech image orientovat konkrétněji, můžeme si je představit na konkrétních případech. S druhovým image se setkáváme například tam, kde se jedná o směřování veřejnosti k využívání určitého typu služeb. Příkladem může být reklama na využívání prostředků veřejné dopravy namísto osobních aut. Produktový/značkový image je snad nejrozšířenějším typem. Zejména u mladší a nejmladší generace je upřednostňování značkového zboží dovedeno až do absurdního stavu, kdy tato skupina zákazníků často není ochotna přijmout, bez ohledu na prokazatelně stejnou úroveň kvality, jakékoliv zboží, které nenese známou značku. A to i přes obecně známou skutečnost, že značkové zboží většiny firem už není v řadě případů vyráběno v zemích udávaného původu a nenese tudíž kvalitu, kterou propaguje. Firemní image je pak spíše záležitostí emocionální, případně prestižní, kdy určitá cílová skupina je směřována k jistým formám „věrnosti firmě“, zejména tam, kde má firma velmi široký sortiment druhů výrobků.

„Vztah produktového/značkového a firemního image je tak těsný, že uvažovat o nich odděleně můžeme jen pro účely analýzy, ale v praxi je oddělovat nelze“ (Vysekalová, Mikeš, 2009, s. 100).

V praxi to znamená, že běžně je pokládán dobrý výrobní podnik za producenta dobrých výrobků, a naopak dobrý produkt za výrobek dobrého podniku. Vztah mezi image firmy a produktu může mít několik základních možností. Od stavu, kdy se image firmy a produktu zcela překrývají, až do stavu, kdy se produkt zcela odlišuje od stávajícího zavedeného image firmy – k tomu může dojít zejména u nově zaváděných produktů.

Nejužším vztahem mezi produktem a image firmy je **identita**. V tomto případě se firemní image a image produktů v nejširší míře kryjí. Produkt/značka se stává vyjádřením firmy a firma se vyjadřuje značkou. S tímto vztahem se setkáváme zejména u firem v oblasti investiční výroby. Příkladem takového vztahu může být například jihočeská firma „Kámen a písek“, kdy se image a samotný název zcela kryje

s produktem. Stejným příkladem je organizace, jež je předmětem této práce – Zdravotnická záchranná služba.

V případě úzkého sepětí mezi firemním a produktovým/značkovým image, ale nikoliv překrytí, jako v prvním případě, se jedná o **pozitivní integraci**. K tomu může docházet jen tehdy, když mezi firemním a produktovým/značkovým image jsou nejméně v několika dimenzích psychologické styčné body. Není ovšem možno image firmy rozšiřovat libovolně na různé výrobky, ale pouze na ty, u nichž jejich psychologická struktura odpovídá struktuře image podniku. V tomto případě lze jako příklad uvést firmu, která produkuje outdoorové oblečení a bez problémů může k tomu přibírat třeba obuv nebo další vybavení pro pobyt v přírodě.

Dalším vztahem je **negativní integrace**, ke které může dojít při snaze firmy sjednotit různorodé psychické kvality. Je to v případě, kdy firma produkuje výrobky nejrůznějšího druhu, z nichž jen velmi omezený počet může převzít firemní image, aby to pro spotřebitele bylo ještě věrohodné. Pokud tato zásada není dodržena, může dojít k negativním důsledkům, které jsou nazývány dezintegrací. Tento případ se může týkat firmy, která je například vnímána jako producent vysoce kvalitních výrobků přesného strojírenství, a ve snaze zlepšit ekonomiku začne ve velkém produkovat levné a méně kvalitní zboží běžné spotřeby.

Posledním stupněm vztahu je **izolace**, kdy dochází ke striktnímu oddělení firemního a produktového/značkového image. Tato situace nastane, jestliže neexistuje nic, co by mohlo být společné pro firemní osobnost a vnímání produktu. Může k tomu dojít například zavedením nového produktu, který se nehodí k pevně zakotvenému stávajícímu firemnímu image. Takovým krajním případem by mohlo být například ve firmě, která vyrábí běžné čisticí prostředky, zavedení výroby luxusních kosmetických přípravků.

Tyto problémy musí každá firma řešit v praxi poměrně často, když při zavádění nového produktu dochází k rozhodování, jak jej označit, aby bylo dosaženo souladu obou image, souladu ve způsobu komunikace atd. (Vysekalová, Mikeš, 2009, s. 101).

Je tedy zřejmé, že k pozitivnímu vnímání image dochází, jsou-li splněny některé základní podmínky. Podle Kohouta (1999, s. 15) pozitivní image firmy znamená její dobré jméno, zvuk, pověst mezi veřejností, někdy i jen pozitivní pocit při vyslovení její

značky. Zcela správně se uvádí, že vytvoření kladného image o určité organizaci, instituci, ale také výtvoru, nelze očekávat jako výsledek živelného procesu. Nepřijde samo o sobě, bez cílevědomého úsilí a obyčejně dlouhodobého působení celého systému opatření.

Jako základ pro vytvoření pozitivního image Kohout (1999, s. 36) uvádí tyto prvky:

- ▶ „dokonalá kvalita produktu;
- ▶ spolehlivý servis;
- ▶ rozumná cena;
- ▶ trvalý inovační proces;
- ▶ systematická práce firmy ve prospěch zákazníků“.

## 2 FIREMNÍ IDENTITA

### 2.1 Definice firemní identity a její struktura

Pojem „image“ bývá často zaměňován s pojmem „firemní identita“ (corporate identity – dále CI). Výraz „firemní identita“ se často používá nepřesně, případně bývá zaměňován s jednotlivými složkami CI, například vizuálním stylem, firemním designem.

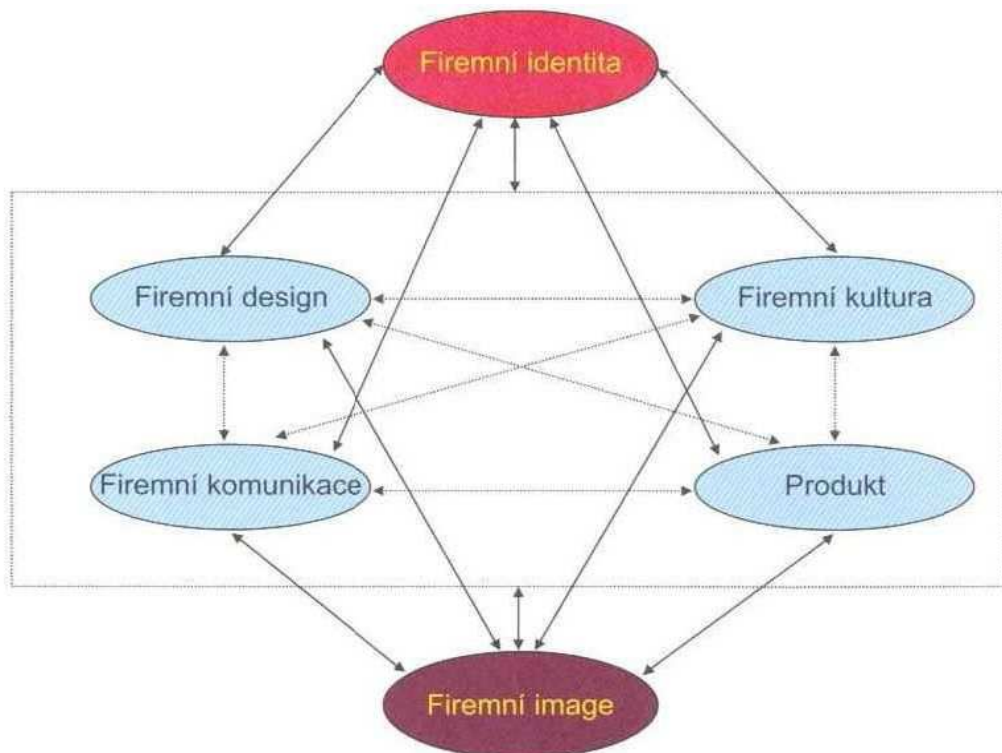
Vysekalová a Mikeš (2009, s. 14) charakterizují firemní identitu jako důležitou součást firemní strategie a podle autorů stručně řečeno představuje to, jak se firma prezentuje prostřednictvím jednotlivých prvků. Představuje něco jedinečného, vyjádření sebe sama, svého charakteru, a podobně jako každá osoba má svoje specifické charakteristiky a vlastnosti. Firemní identita zahrnuje historii firmy, filozofii i vizi, lidi patřící k firmě i její etické hodnoty. Je definována různým způsobem, ale její podstata spočívá v komplexnosti obrazu a je tvořena řadou nástrojů, které onu komplexnost, ucelenost vytvářejí.

Podle jiné charakteristiky je podniková identita vyjádřena řadou symbolů. Jsou to především prostředky identifikace (logo), stability (udržování hodnot) a kontroly (dodržování hodnot) podniku. Jsou uváděny tři hlavní kategorie podnikových symbolů, kam řadíme:

- ▶ slovní symboly jako jsou pozdravy, hesla, příběhy, legendy o anekdoty;
- ▶ jednání (chování) typu rituálů, zvyků, obřadů i společných setkání, včetně pracovních schůzek, školení porad, oslav i obědů;
- ▶ materiální, kam řadíme architekturu budov i jednotlivých pracovišť, oděvy, statusové symboly (umístění, velikost a vybavení, vymezení pracovního místa), včetně vyznamenání a ocenění (Foret, 2003, s. 33).

Z výše uvedeného vyplývá, že všechny složky firemní identity jsou navzájem provázány, ovlivňují se a společně dotvářejí image firmy. Obrázek č. 1 uvádí vazby mezi základními prvky systému firemní identity, které ukazují možnost jejich vzájemné ovlivnitelnosti. Kromě toho existují přímé vazby mezi jednotlivými prvky s celkovou firemní identitou a firemním image. Vzájemná provázanost ovšem vede k tomu, že pokud dochází ke změnám některého z prvků, může docházet k nesouladu, který je nutno řešit změnami v celém systému. Proto je nezbytná průběžná analýza systému.

Tyto situace vyplývají z toho, že firemní identita není daná provždy a musí reagovat například na problémy vyplývající z globalizace (viz obr. 1).



Obr. 1 *Systém firemní identity* (Vysekalová, Mikeš, 2009, s. 21)

Výše uvedené grafické znázornění nejlépe vystihuje strukturu firemní identity a vztah prvků, které jsou v ní obsaženy, tj. firemního designu, firemní komunikace, firemní kultury a produktu.

## 2.2 Přijetí identity

Zabýváme-li se otázkou, proč je přijetí identity pro firmu důležité, musíme vycházet z toho, že se jedná o úsilí o vnější odlišnost, jedinečnost a osobitost firmy. Tato jedinečnost se projevuje v jednotlivých komponentách, kterými jsou design, kultura, chování organizace, komunikace a produkt.

„Firemní identita je chápána jako prostředek ovlivňování image firmy. Stručně řečeno, firemní identita je to, jaká firma je nebo chce být, zatímco image je veřejným obrazem této identity“ (Vysekalová, Mikeš, 2009, s. 16).

Firemní identita není ovšem neměnnou a trvale danou složkou firemní strategie. Může docházet ke změnám, které souvisejí se změnou vnějších i vnitřních poměrů na trhu, uvnitř firmy, s různými potížemi a problémy, případně se změnami v zaměření firmy.

Firemní identita je součástí firemní strategie, je nástrojem managementu a její důležitost v marketingovém řízení firem je dána širokou škálou změn a situací:

- ▶ změny společenského prostředí a změny veřejného mínění, na které musí firma reagovat;
- ▶ změny trhu, tržního postavení, růstu konkurence;
- ▶ změny ve vedení firmy, změny kompetencí;
- ▶ restrukturalizace firmy, fúze a nové strategické zaměření;
- ▶ personální potíže – vysoká fluktuace zaměstnanců, nedostatek kvalifikovaných a motivovaných zaměstnanců;
- ▶ narušení interní komunikace, šíření fám apod. (Vysekalová, Mikeš, 2009, s. 19).

### 2.3 Společenská odpovědnost firem

Součástí vytváření firemní identity se v poslední době stává také pojem **společenská odpovědnost firem**. Tento pojem je českým překladem anglického výrazu **Corporate Social Responsibility** (zkratka CSR). Koncept CSR znamená takový způsob vedení firmy a budování vztahů s partnery, který přispívá ke zlepšení reputace a zvýšení důvěryhodnosti podniku.

Tzv. Zelená kniha Evropské komise (2001) definuje CSR jako dobrovolnou integraci sociálních a ekologických ohledů do podnikatelských činností firmy, a to ve spolupráci se zainteresovanými stranami podniku neboli stalkholdery.

Pojmem stalkholdeři jsou označovány všechny zainteresované osoby či skupiny osob uvnitř a v okolí firmy – patří sem zákazníci, akcionáři, zaměstnanci, obchodní partneři, dodavatelé a další.

Společenská odpovědnost je pak vymezována jako dobrovolný závazek firem chovat se v rámci svého fungování odpovědně k prostředí i společnosti, ve které podnikají. Na první místo staví plnění legislativních požadavků a poté nad jejich rámec dobrovolně uplatňují odpovědné chování. Výsledkem je pozitivní vliv na společnost a zároveň prospěch a konkurenční výhoda pro firmu.

Podle Bussines Leaders Forum se CSR vyznačuje těmito charakteristickými rysy:

- ▶ tři roviny aktivit – ekonomická činnost firmy, sociální rozvoj a ochrana životního prostředí;
- ▶ dobrovolnost – veškeré odpovědné aktivity podnik vykonává dobrovolně, nad rámec svých zákonných povinností;
- ▶ dialog se stalkholdery – zapojení zainteresovaných stran, které firmu výrazně ovlivňují;
- ▶ dlouhodobý charakter – aktivity CSR jsou realizovány dlouhodobě a nekončí pokud se podnik ocitne v horší ekonomické situaci;
- ▶ důvěryhodnost – CSR přispívá k posílení důvěry ve firmu; činnosti však musí být transparentní, trvalé a nezveličované. (*Společenská odpovědnost firem, online*).



### 3 FILOZOFIE A FIREMNÍ KULTURA

Nastavení a realizace firemní identity vyžaduje jako výchozí okamžik vytvoření firemní filozofie. Podnikovou filozofii zveřejňuje firma ve své vizi, poslání či hodnotách. Jde o jakousi vizitku, kterou firma dává svému okolí najevo kdo je a za čím stojí. Usnadňuje tak první kontakt a tím, že se veřejně hlásí ke svým hodnotám dává najevo, že je myslí vážně.

Podle autorek Horákové, Stejskalové a Škapové (2000, s. 150 - 151) představuje podniková filozofie společný základ, který:

- ▶ pomáhá usměrňovat rozhodování – jednoznačně vymezené podnikové zásady a sdílený cíl poskytuje vodítko v životě podniku;
- ▶ představuje důležitý motivační prvek – čím více se zaměstnanci ztotožní s hodnotami a cíli podniku, tím lepší budou jejich výsledky a celkový přínos pro společnost;
- ▶ jde o závazek dodržovat stanovené principy – zveřejněním hodnot se podnik odlišuje od jiných a veřejně zavazuje k dodržování vyhlášených zásad vůči svým zájmovým skupinám.

#### 3.1 Firemní kultura a styl vedení organizace

Firemní kultura (corporate culture) vyjadřuje určitý charakter firmy, celkovou atmosféru ovzduší, vnitřní život ovlivňující myšlení a chování spolupracovníků firmy. Je možno také hovořit o zvyklostech a rituálech využívaných ve firmě i o hodnotách, které se projevují v obecných vzorcích chování a jednání všech pracovníků (Vysekalová, Mikeš, 2009, s. 21).

V pomáhajících profesích je však tento pojem zaváděn až v roce 1986, tedy mnoho let poté, co se s tímto termínem pracuje v rámci komerčních společností (Havrdová, 2011, s. 75).

Pro lepší pochopení vzájemných vazeb mezi identitou a kulturou firmy uvádí Foret (2003, s. 43) bližší definování jejich funkcí ve firmě následujícím způsobem.

Identita organizace představuje její určující charakteristiky, reprezentující dovnitř i navenek její principy, podstatu a fungování. Identita se vytváří s dlouhodobou

perspektivou, může vycházet z mnohaletých zkušeností a tradic instituce, z jejího systému hodnot a zásad, z atmosféry, která panuje, z témat a způsobů komunikace.

Naproti tomu firemní kultura představuje souhrn toho, jak se tyto charakteristiky a zásady reálně promítají do fungování a chování instituce, a to jak uvnitř, tak také navenek. V identitě podniku máme například představu rozvíjení pozitivních hodnot a tradic, kdežto v reálné kultuře se potom může celá záležitost naopak zvrhnout v zakonzervování stavu, v udržování zlovyků a anachronických stereotypů. Podniková kultura je tedy souhrnem toho, jak podnik skutečně funguje, pracuje, nakolik se vedení podařilo zaměstnance získat pro své záměry a cíle a prosadit vypracovanou identitu. Podniková kultura, tedy to, jak se daří v každodenní praxi realizovat představy a předsevzetí vedoucích pracovníků, rozhoduje v konečném důsledku o naší nabídce klientům. Rozhoduje tedy o úrovni našeho produktu, jeho ceně v distribuci.

Brooks (2003, s. 221) ve svém díle o firemní kultuře uvádí velmi populární definici firemní kultury podle Scheina (1985), který tvrdil, že kultura se v organizaci nachází na třech odlišných úrovních. Nejnižší vrstva firemní kultury tkví v předpokladech a názorech lidí se stěžejním postavením (předpoklady charakteru pracovního prostředí či vztahů v organizaci apod.). Střední úroveň jsou kulturní hodnoty a nejsvrchnější úroveň je projev firemní kultury v chování pracovníků a jejich výkonech a výkonnosti.

Vysekalová a Mikeš (2009, s. 67) hovoří také o firemním chování (corporate behaviour), které je firemní kulturou ovlivňováno či určováno. Podle různých autorů pak shrnuje to, co pojem „firemní kultura“ zahrnuje:

- ▶ působení firmy a jejich pracovníků navenek;
- ▶ vztahy mezi zaměstnanci, jejich myšlení, vzorce chování;
- ▶ celkové klima firmy, zvyklosti, ceremoniály;
- ▶ co je považováno za klady a zápory;
- ▶ hodnoty sdílené většinou pracovníků.

### 3.1.1 Styly vedení společnosti

Styl vedení společnosti popisuje přístupy, kterými manažeři jednají s lidmi ze svých týmů, aby jejich prostřednictvím dosáhli žádoucích výsledků. Na základě chování

manažerů a uplatňování jejich pravomocí můžeme definovat podle Armstronga (1999, s. 102) následující typy manažerských osobností:

- ▶ charizmatičtí / necharizmatičtí manažeři – ti charizmatičtí spoléhají na svou osobnost a své schopnosti. Řadí se mezi vizionáře, kteří jsou orientováni na úspěch a jsou dobří komunikátoři. Necharizmatičtí spoléhají na svůj chladný, analytický přístup k problémům;
- ▶ autokratičtí / demokratičtí manažeři – první vnucují své nápady a rozhodnutí, využívají postavení a nutí pracovníky dělat to, co si přejí. Naopak demokratičtí jsou velice komunikativní a povzbuzují spolupracovníky k zapojování do rozhodování;
- ▶ umožňovatelé / kontroloři – umožňovatelé inspirují zaměstnance kolem sebe svoji vizí budoucnosti, povzbuzují je a poskytují jim určitý prostor. Kontroloři nedávají zaměstnancům prostor, manipulují jimi;
- ▶ transakční / transformační – transakční lídři poskytují peníze, práci a bezpečí za ochotu vyhovět. Druzí motivují pracovníky, aby usilovali o cíle vyšší úrovně.

Ovšem většina manažerů uplatňuje přístup, který se nachází někde uprostřed a je tedy kombinací několika přístupů manažerského vedení. Způsoby vedení organizace a kultura managementu je velmi důležitá. Pokud existují v organizaci trvalé nedostatky v této oblasti, způsobuje to takové situace, při kterých se manažeři začnou o své zaměstnance zajímat až když s nimi mají nějaký problém (Cejthamr, Dědina, 2010, s. 79).

### 3.2 Prvky firemní kultury

Jako čtyři základní prvky firemní kultury jsou uváděny:

1. **Symboly** – jsou to například různé zkratky, slang, způsob oblékání, symboly postavení, které jsou známé jen členům této organizace.
2. **Hrdinové** – mohou to být skuteční, popř. též imaginární lidé, kteří slouží jako model ideálního chování a jako nositelé tradic, jako vzor ideálního zaměstnance či manažera. (Často jsou jimi zakladatelé společnosti).

3. **Rituály** – sem patří různé společensky nezbytné činnosti a projevy. Jsou to neformální aktivity (oslavy), formální schůze, psaní zpráv, plánování, informační a kontrolní systémy.
4. **Hodnoty** – představují nejhlubší úroveň kultury. Jde o obecné vědomí toho, co je dobré a co špatné, hodnotné či nehodnotné. Hodnoty se promítají do pracovní morálky, sounáležitosti pracovníků s firmou i do celkové orientace firmy. Měly by být sdíleny všemi pracovníky, nebo alespoň těmi, kteří jsou ve vedoucí pozici (Vysekalová, Mikeš, 2009, s. 68).

Širší pojetí firemní kultury uvádějí Šedivý a Mendlíková (2011, s. 52) ve své práci na téma úspěšné neziskové organizace. Podle nich je firemní kultura představa o organizaci, vycházející z filozofie, poslání, vize a cílů organizace. Má-li být funkční, musí být podporována chováním organizace a jejích lidí, a to navenek i dovnitř.

Tvoří ji:

- ▶ poslání a vize organizace;
- ▶ logo, design (jednotný vizuální styl – barvy, grafika – tiskoviny, vzhled internetových stránek);
- ▶ komunikace firmy (prezentace organizace na veřejnosti, reklama, dostupnost informací o organizaci);
- ▶ interní vztahy (prostředí a klima v organizaci, úroveň osobních vztahů včetně konvencí tykání či vykání, výměn informací mezi organizací a pracovníkem);
- ▶ zvyklosti (systém hodnot, tradic, historek, vzhled prostředí, v němž lidé pracují, jejich úprava a chování, odměny a sankce, žádané způsoby chování spolupracovníků organizace);
- ▶ image organizace (celkový obraz organizace vnímaný jejím okolím).

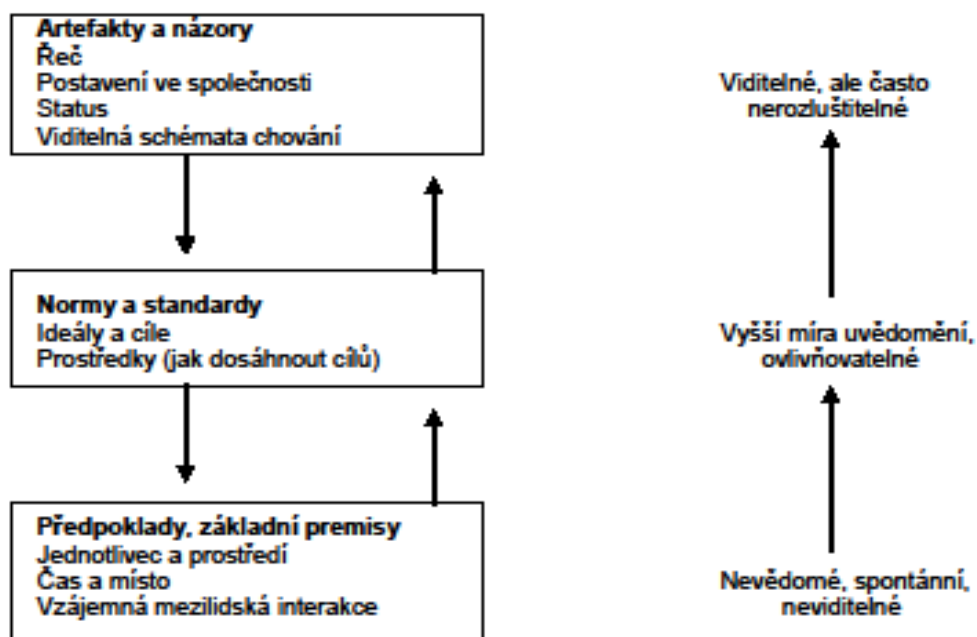
### 3.3 Struktura organizační kultury

Pro znázornění problematiky struktury organizační kultury uvádí Vysekalová a Mikeš (2009, s. 70) současný nejznámější a nejvyužívanější model podle Scheina (viz obr. 2). V modelu je organizační kultura strukturována do tří rovin podle míry projevů její viditelnosti pro vnější pozorovatele:

- ▶ artefakty – jsou nejvýše, pro vnějšího pozorovatele nejviditelnější a poměrně snadno ovlivnitelné. Ovšem bez znalosti obsahu dalších rovin kultury těžko interpretovatelné;
- ▶ hodnoty, pravidla a normy chování – rovina částečně ovlivnitelná a pro vnějšího pozorovatele částečně zřetelná;
- ▶ základní předpoklady – nejhluběji položená rovina, zahrnující nevědomé a pro příslušníky firemní kultury zcela samozřejmé názory a myšlenky.

Pro tvorbu firemní kultury jsou důležitá i konkrétní pravidla, kterými se řídí život firmy. Vysekalová a Mikeš (2009, s. 71) uvádí přehled těch nejdůležitějších:

- ▶ firemní (podnikový) řád;
- ▶ směrnice pro řízení firmy (podpisový řád, zastupování managementu apod.);
- ▶ směrnice pro pracovní oblékání, ústrojová kázeň;
- ▶ zasedací pořádek při poradách;
- ▶ pracovní doba a délka přestávek;
- ▶ kodex jednání zaměstnance;



Obr. 2 *Koncepce firemní kultury podle Scheina* (Vysekalová, Mikeš, 2009, s. 70)

### 3.3.1 Artefakty – mýty, zvyky, rituály, jazyk, hmotné struktury, hrdinové

Podrobněji se strukturou organizační kultury zabývají Lukášová a Nový (2004, s. 22). Volně dle těchto autorů lze říci, že artefakty jsou pozorovatelné symboly a znaky firemní kultury. Jedná se například o architekturu budov, materiální vybavení organizace, výroční zprávy, systém přijímání zaměstnanců, způsob přijímání návštěv, označování místností či způsob oslovování. Obecně lze členit artefakty na artefakty materiální a nemateriální povahy.

Dále pak tito autoři uvádějí podrobnější dělení do čtyř kategorií.

*Příběhy a legendy* – předpokládá se, že jsou pravdivé, jsou známé zaměstnancům, radí co dělat a co ne, obsahují emocionální složku a jsou důležitým měřítkem hodnot a norem.

*Rituály, ceremoniály, zvyky* – jsou to ustálené vzorce chování, záměrné aktivity, často používané k posílení stability a nepřímému komunikování základních hodnot organizace.

*Jazyk* – je odrazem hodnot přijímaných v organizaci a míry formálnosti vztahů, vyjadřuje sílu firemní kultury, a také upozorňuje na hodnoty zastávané subkulturami.

*Hmotné struktury a symboly* – vyjádření určitého kulturního smyslu a image organizace (velikost, stáří a umístění budovy, její vybavení atd.).

Z hlediska firemní kultury je jako jednomu z artefaktů nemateriální povahy přikládán význam *hrdinům*. Hrdinové jsou pro pracovníky organizace zosobněním hodnot – dokládají dosažitelnost úspěchu, poskytují modelové chování, nastavují vysoké standardy výkonu, symbolizují organizaci pro okolí, posilují individualitu firmy a motivují zaměstnance (Lukášová, Nový, 2004, s. 25).

Pro pracovníky jsou hrdinové zosobněním základních hodnot. Rozdělujeme dva základní typy, a to hrdiny od *narození* (Baťa, Ford) a *situační* (hrdinové roku, dne atd.) Jejich funkce jsou následující:

- ▶ motivují zaměstnance;
- ▶ dokládají dosažitelnost úspěchu pro každého;
- ▶ poskytují modelové chování;
- ▶ nastolují vysoké standardy výkonu (Lukášová, Nový – 2004, s. 22 - 23).

### 3.3.2 Hodnoty, pravidla a normy chování, postoje

*Hodnoty* vyjadřují to, co je ve firmě považováno za důležité a žádoucí. Vyjadřují obecné preference a umožňují chování klasifikovat na dobré a špatné, promítají se do rozhodování. Hodnoty jsou relativně stabilní a tvoří jádro firemní kultury, přičemž nejdůležitější hodnoty bývají zřetelně vyjádřeny, například v etickém kodexu firmy, a jsou tedy i sdělením navenek, pro okolí. Realizují se prostřednictvím artefaktů (jazyk, rituály, mýty apod.) (Lukášová, Nový, 2004, s. 23).

*Pravidla a normy chování* – můžeme o nich také hovořit jako o „pravidlech hry“. Jejich dodržování je odměňováno, nedodržování se v rámci organizace trestá. Normy regulují každodenní chování, zajišťují jeho předvídatelnost. Pokud jsou stanoveny v písemné podobě, jedná se o zásady či procedury.

*Postoje* se definují jako predispozice a tendence reagovat poměrně stálým způsobem na určité osoby, předměty, myšlenky a situace. V souvislosti s firmou lze hovořit o celkovém postoji k práci, angažovanosti, oddanosti a loajalitě (Armstrong - 1999, s. 202). Postoje, zejména ty osobního charakteru, které utváří osobnost jednotlivce, mají pak v organizaci klíčový vliv, protože právě tyto klíčové charakteristiky jednotlivců tvoří ve firmě jak negativní, tak pozitivní pracovní klima (Brooks, 2003, s. 25).

### 3.3.3 Základní předpoklady

*Základní předpoklady*, jak uvádějí Lukášová a Nový (2004, s. 23), jsou zažitá a praxí ustálená představa o fungování reality. Opakuje-li se s úspěchem řešení nějakého problému, vzniká základní předpoklad, který je pak chápán jako samozřejmý a nezpochybnitelný. Základní předpoklady jsou velmi stabilní a odolné vůči změnám. Je velice obtížné je identifikovat, protože jejich existence je zcela automatická a nevědomá.

## 3.4 Síla organizační struktury

Předpokladem koncepce organizační kultury je skutečnost, že má vliv na vnitropodnikovou organizaci a řízení a významným způsobem ovlivňuje konání a jednání pracovníků. Silou organizační kultury je chápáno to, nakolik jsou dané základní předpoklady, hodnoty, normy a z nich vyplývající vzorce chování organizace sdíleny. V

případě vysoké míry sdílení je podniková kultura silná a organizace je její pomocí ovlivňována ve velkém rozsahu. V případě sdílení předpokladů, hodnot a norem chování v malém rozměru, je podniková kultura slabá a chování zaměstnanců v rámci organizace je ovlivněno jejich individuálními vlastnostmi. Dále záleží na jejím obsahu, zda bude vliv podnikové kultury negativní, či naopak pozitivní. Silná organizační kultura musí splňovat následující kritéria:

1. Jasnost, zřetelnost – kultura jasně, přehledně a srozumitelně dává pracovníkům najevo, jaké jednání je požadováno, které aktivity jsou nutné a žádoucí, které jsou akceptovatelné, případně nepřijatelné.
2. Rozšířenost – nutnost znalosti pracovníků jednotlivých prvků kultury a setkávání se s jejich existencí a vlivem.
3. Zakotvenost – vyjadřuje míru identifikace a internalizace jednotlivých organizačních hodnot, vzorů a norem jednání.

Výhody silné podnikové kultury jsou následující:

- ▶ vytváří soulad ve vnímání a myšlení pracovníků – usnadňuje komunikaci a redukuje konflikty;
- ▶ usměrňuje jednání lidí – lidé v organizaci sdílejí společné hodnoty a normy;
- ▶ sdílení společných hodnot a cílů – sdílením hodnot a cílů, pociťují lidé sounáležitost a loajalitu a mají pozitivní postoj k firmě.

Mezi nevýhody se řadí:

- ▶ fixování organizace na minulou zkušenost – vede k uzavřenosti, přehlížení a ignorování signálů z vnějšího okolí;
- ▶ zabraňování myšlení v alternativách (Lukášová, Nový, 2004, s. 25).



## 4 FIREMNÍ DESIGN

Pojem **firemní design** (corporate design) bývá také někdy uváděn jako „jednotný vizuální styl“. Je to soubor vizuálních konstant, které jsou využívány v komunikaci uvnitř, ale především vně firmy.

Vysekalová a Mikeš (2009, s. 40) uvádějí jednotlivé složky, které vytváří firemní design:

- ▶ název firmy a způsob jeho prezentace;
- ▶ logo jako identifikační zkratka;
- ▶ značka pro zviditelnění a odlišení produktu;
- ▶ písmo a barvy;
- ▶ služební grafika (propagační prvky a tiskoviny);
- ▶ orientační grafika (způsoby úpravy interiérů, označení budov);
- ▶ oděvy zaměstnanců;
- ▶ grafika obalů;
- ▶ dárkové předměty;
- ▶ další prvky dle oboru podnikání.

Grafická podoba jednotlivých součástí vizuálního stylu je zpravidla zakotvena v design manuálu, který přesně vymezuje jejich využívání. Nedílnou součástí design manuálu je předpis, tzv. grafický manuál, který jednoznačně stanoví, jak s jednotlivými prvky a komponentami zacházet a jak je využívat tak, aby vizuální prezentace byla jednotná a odpovídala celkové firemní identitě.

Grafický manuál je komplexní zpracování pravidel a doporučení pro tištěnou i elektronickou vizuální prezentaci firmy. Většinou je zpracován v elektronické podobě a obsahuje:

- ▶ souhrn grafických pravidel;
- ▶ definici layoutu dokumentů (celkové grafické uspořádání);
- ▶ definici a pravidla využívání fontů (stylu písem);

- ▶ definici barev a pravidel pro jejich užívání;
- ▶ logo, jeho varianty a pravidla pro jeho používání;
- ▶ firemní dokumenty (šablony, hlavičkové papíry, vizitky ...) (Lukášová, Nový, 2004, s. 41).

#### 4.1 Logo a jeho význam

Kvalitní firemní logo musí splňovat mnoho požadavků. Představuje konstantu sloužící k jednoznačné identifikaci daného subjektu, má určitou signální funkci a je důležitým prvkem pro všechny komunikační aktivity. Mělo by být jedinečné, jednoduché, dobře zapamatovatelné, použitelné na různých materiálech od dopisního papíru až po označení expozice na veletrhu, mělo by vyjadřovat činnost firmy. Logo je určitým symbolem, který slouží jako vizuální zkratka a může se stát důležitým motivačním faktorem. Má emocionální i racionální funkce. Už při jeho tvorbě je důležité stanovit, jaké emoce má vyvolat, aby byly v souladu s celkovou firemní identitou. Ale má i funkci informační, podává informace o daném subjektu, odlišuje ho od ostatních (Lukášová a Nový, 2004, s. 49)

Tvorba loga se stala postupem doby záležitostí tisíců více či méně fundovaných firem a odborníků a jeho vnímání předmětem nesčetných výzkumů. Praktické zkušenosti s problematikou vypracování podnikové značky nebo dokonce celého jednotného vizuálního stylu shrnuje ve své práci Foret (2003, s. 40). Jeho doporučení je možno v hlavních bodech prezentovat takto:

- ▶ vypracování nebo úpravu podnikové značky, je třeba svěřit odborníkům – designérům, grafikům a požadovat nejvyšší kvalitu. Značka vyvolává u klientů důležitý první dojem a vzhledem k tomu, že značka provází firmu většinou po celou dobu existence, neměla by být cena rozhodující;
- ▶ s odborníky je nutno spolupracovat, mělo by jít o společné dílo, proto musí dostat od počátku jasně vyjádřené poslání a vizi podniku. O předložených návrzích je možno s nimi otevřeně diskutovat, sdělit jim své představy a pocity, ale u takových stránek loga, jako je jednoduchost, čistota a originalita grafického zpracování je třeba důvěřovat jejich odbornosti a kvalifikovanosti;

- ▶ při úpravě (inovaci) značky by se měla respektovat také hlediska tradice a zachování kontinuity, proto by se mělo ponechat to, co zůstává životaschopného z původní značky, ať se jedná o barvy, typ písma, grafický symbol, jméno apod. Není vhodné si při vypracování nebo úpravě značky dokazovat, kdo má v podniku rozhodující slovo.

Hledáním odpovědi na otázku „jak vypadá dobré logo“ se zabývá řada autorů. Nizozemští autoři Gaston van de Laar a Lianne van den Berg-Weitzeelová, kteří se zaměřili na vnímání loga jako symbolu identifikujícího značku, rozdělili loga do tří skupin:

1. **Popisné tvary** – můžeme je okamžitě rozpoznat. Znázorňují předměty, které jsou v naší kultuře běžně používané. Patří k nim například geometrické tvary a dají se snadno pojmenovat (jako příklad je uvedena značka Puma).
2. **Sugestivní tvary** – jejich symboliku je obtížnější určit, tvar je znázorněn poněkud abstraktně (příkladem může být liška Českomoravské stavební spořitelny nebo tradiční logo Mattoni – obrázek orla).
3. **Abstraktní tvary** – tato loga nemají žádný obecně přijímaný, známý výraz. Zvláštní, nedefinovatelné tvary jsou používány v neznámých kombinacích. Pojmenovat symbol je tak prakticky nemožné (příkladem může být „fajfka“ firmy Nike) (Vysekalová a Mikeš, 2004, s. 50).

## 4.2 Barva

Barvy ovlivňují naše vnímání ať chceme, nebo nechceme. Proto v sobě skrývají velký potenciál pro efektivní reklamu. Psychologie barev je známá věc. Barva v nás probouzí emoce a působí na naše rozhodování. V reklamě tak může být praktické vědět, jak s barvami nakládat a efektivně je využít ve své komunikaci.

**Žlutá** barva je veselá a hřejivá, přináší s sebou energii. Zároveň je to však barva, která nejvíc zatěžuje oko a unavuje ho.

**Modrou** barvu upřednostňují muži. Vyjadřuje vnitřní klid a mír a zároveň zmírňuje chuť k jídlu. I proto je modrá nejpoužívanější barva v kancelářích.

**Červená** vzbuzuje silné a intenzivní emoce. Je to barva vášně a lásky, která snižuje soustředěnost a zhoršuje výkonnost ve stresových situacích, například zkouškách.

**Zelená** se pojí se zdravím a přírodou. Vzbuzuje pocit vnitřního klidu. I proto je to barva zdravých jogurtů Activia. Po dlouhou dobu byla tato barva spojena s plodností.

**Bílá** v sobě nese čistotu a nevinnost. Navozuje pocit prázdnoty a napomáhá zvětšovat prostor. Hodí se k propagaci luxusních výrobků, a to nejčastěji ve spojení s černou, zlatou nebo stříbrnou.

**Fialová** je barvou majestátu. Symbolizuje úspěch, bohatství a moudrost. Zároveň však podtrhává feminitu a jemnost.

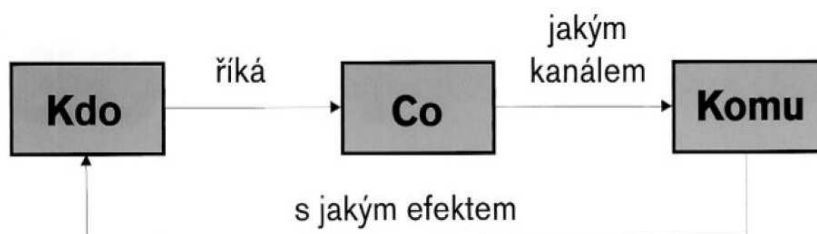
**Růžová** má celkově velmi uklidňující účinky, což dokazuje i skutečnost, že se používá ve věznicích ke zklidnění vězňů. Především je to však barva lásky, a proto ji upřednostňují značky primárně cílící na ženy. (*Barvy v reklamě*, online)

### 4.3 Písmo

Obecně lze říci, že písmo v první řadě zprostředkovává sdělení. Z tohoto důvodu musí působit jasně, být snadno čitelné, přehledné a vyvážené. Pro praktické užití je doporučováno, aby si organizace zvolila jeden typ písma a ten by měl být užíván trvale. Je to důležité proto, aby se sjednotil vzhled tiskovin a ty byly na první pohled nezaměnitelné a typické pro danou firmu. V době, kdy jsou masově používány osobní počítače, je dodržování jednotného stylu velice důležité a to z důvodu velkého počtu zaměstnanců komunikujících prostřednictvím elektronických komunikátů s vnitřní i vnější veřejností podniku. Softwarové produkty široký výběr písma nabízejí a případná „kreativní“ volba jednotlivých zaměstnanců by narušila celý firemní design. V každém případě je nutno volbu písma svěřit výtvarníkovi, aby korespondovalo s ostatními výtvarnými pravidly komunikační prostředků firmy (Brooks, 2003, s. 196).

## 5 FIREMNÍ KOMUNIKACE

Komunikace bývá ve zjednodušené podobě interpretována pouze jako přenos informací. Pojetí komunikace v marketingu je však chápáno v širším smyslu. Předmětem komunikace může být jakýkoliv výtvar – lidský i přírodní, verbální i neverbální, hmotný i duchovní, který je jednou stranou prezentován a druhou vnímán. Foret uvádí ve své práci o marketingové komunikaci tzv. Lasswellovo komunikační schéma (viz obr. 3), které znázorňuje komunikaci jako proces (Foret, 2003, s. 5). Důležitým faktorem je v tomto schématu zejména zpětná vazba, to znamená s jakým efektem komunikace probíhá.



Obr. 3 *Lasswellovo komunikační schéma* (Foret, 2003, s. 5)

Firemní komunikací jsou tedy chápány všechny komunikační prostředky i celý komplex všech forem chování, jimiž firma o sobě něco sděluje. Komunikaci pak dělíme na vnější a vnitřní. Firemní komunikace je vnějším projevem firemní identity a současně je zdrojem informací o firemní kultuře. Současně je jí ovlivňován rovněž image, a to způsobem, jak firma komunikuje s různými cílovými skupinami.

Do firemní komunikace můžeme zahrnout: *public relations* – vztah k veřejnosti; *corporate advertising* – firemní inzerce, stanoviska firmy, postoje k otázkám veřejného zájmu a vystupování představitelů firmy; *employee communications* – systém informování uvnitř firmy; *investor relations* – sem patří informace v podobě obchodních a výročních zpráv, informace pro akcionáře, publikování v odborném tisku apod. Důležitými prvky jsou také *human relations* – komunikace na trhu práce vně i uvnitř firmy a *government relations* - formy a metody komunikace s významnými osobnostmi v zastupitelských orgánech a úřadech. Je možno setkat se i s tím, že do firemní komunikace je zahrnován firemní design jako forma vizuální komunikace firmy. Cílem

je, aby se firemní komunikace stala neoddělitelnou součástí firemní identity, protože bez odpovídající komunikace a prezentace hodnot firmy není možno vytvořit požadovaný image.

## 5.1 Předpoklady úspěšné komunikace

Má-li být komunikace úspěšná, je nezbytné dodržovat některá pravidla. Prvním je důvěryhodnost. Komunikace musí být postavena na vzájemné znalosti a důvěře partnerů. Dalším předpokladem je volba vhodného času a prostředí, v němž komunikace probíhá. Naprosto nezbytná je pochopitelnost a významnost obsahu a současně jasnost sdělení. Toto sdělení musí mít význam pro příjemce, odpovídat jeho systému hodnot a být přiměřené jeho situaci. Současně musí být vyjádřeno zřetelnými a jednoduchými symboly a pojmy. Čím déle sdělení putuje, tím více hrozí jeho zkreslení. Další podmínkou je soustavnost, protože komunikace je nekončící proces, který musí být pro dosažení cíle opakován a rozvíjen. Samozřejmostí je využívání osvědčených kanálů, odpovídajících nejen potřebě producenta, ale také systému hodnot a významů příjemce. Konečně posledním pravidlem je znalost adresáta, to znamená jeho dosažitelnost, zvyky, jeho schopnost vnímat a pochopit sdělení.

Pro úspěšnou komunikaci je rovněž důležitá zpětná vazba, tedy analýza komunikace. Analyzuje se působení na jednotlivé cílové skupiny, přičemž se používají zejména kvalitativní metody, protože jimi lze zjišťovat a interpretovat motivace jednání vnějších i vnitřních cílových skupin, hodnotit vztahy, názory, postoje a úroveň komunikace ve všech rovinách.

Analýza firemní komunikace se zaměřuje zejména na tyto oblasti:

- ▶ v oblasti vnějšího působení: na soulad komunikace se strategií firmy, zjišťování názorů a postojů cílových skupin o firmě a jejích produktech, informace o firemní komunikaci a strategii konkurenčních firem, účinnosti dopadu komunikovaných sdělení prostřednictvím jednotlivých využívaných prostředků;
- ▶ v oblasti vnitřního působení: na loajalitu zaměstnanců firmy a případné bariéry, vztahy v pracovních týmech a jejich vliv na identifikaci s firmou, připravenost všech skupin zaměstnanců na případné změny ve firmě;

- v obou oblastech: na změny a vývoj v komunikaci vůči zaměstnancům i vnějším cílovým skupinám, její účinnost a odhalení slabých míst (Vysekalová a Mikeš, 2009, s. 63 - 64).

## 5.2 Interní komunikace

Vnitrofiremní komunikace má mnoho rozměrů a žádný z nich by neměl být přehlížen. Odpovědnost za to, jak je komunikace účinná, vždy nese odesílatel a měl by se přesvědčit, zda sdělil to, co sdělit chtěl. Ve firmách začíná prvotní a nejdůležitější komunikace od manažerů a vedoucích. Ti si svůj vliv na úroveň firemní komunikace málokdy uvědomují a vlastně se interní komunikací ani nezabývají. Role firemní komunikace v úspěšnosti či neúspěšnosti podnikání je neoddiskutovatelná, a přestože velké množství publikací poukazuje na její vliv, v soudobé praxi je často přehlížena, nechává se rozvíjet sama od sebe i se svými chybami a komunikační dovednosti vedoucích pracovníků demotivují zaměstnance. Cílem firmy je sice spokojený zákazník, ale toho se snadněji dosahuje prostřednictvím spokojeného zaměstnance.

Ve vnitropodnikové komunikaci se informace firmou šíří různými komunikačními kanály. Holá (2011, s. 92) je definuje jako soubor činností, prostředků a forem komunikace pro přenos a sdílení informací. Tyto kanály se mohou dělit z různých hledisek a jejich efektivita je závislá na tom, zda příjemce obdrží sdělení včas, rozumí mu a je schopen na ně reagovat.

V určité fázi rozvoje firmy lze vysledovat okamžik, kdy živelná a nekoordinovaná komunikace přestala být při chodu firmy dostačující a začal být potřebný ucelený komunikační systém.

Ve firmě se vyskytují tři základní formy komunikace: osobní, písemná a elektronická. Efektivitu těchto forem nelze navzájem poměřovat, je vždy třeba vybrat vhodný kanál v závislosti na situaci. Nejpoužívanější formou komunikace je stále komunikace ústní, která umožňuje okamžitou interakci a nejlépe snižuje riziko nepřesného porozumění.

### 5.3 Externí komunikace

Firemní komunikací se zabývá velké množství publikací. Největší část z nich se týká především vnější komunikace, tedy marketingu a všech jeho aspektů. Vnitřní a vnější komunikaci však ve skutečnosti nelze oddělit. Zásahy směrem ven se nějakým způsobem projeví i směrem dovnitř a naopak. Oba typy komunikace vycházejí z firemní kultury a ta je pouze jedna.

Z hlediska komplexního a účinného působení je nejdůležitější Promotion, tedy marketingový komunikační mix. Jako marketingová komunikace se označuje jakákoli akce, která směřuje k informování, přesvědčování nebo ovlivňování spotřebitelů, partnerů a určitých skupin veřejnosti. Je to cílené vytváření informací určených pro okolí podniku s cílem přijatelně působit na cílovou skupinu. Komunikace má dvě základní formy, osobní a masovou. K výhodám a nevýhodám každé z nich je nutné přihlížet při tvorbě každého komunikačního mixu. Masová komunikace je zacílená na velkou skupinu lidí, což snižuje náklady na jednoho příjemce. Jako celek je ovšem velmi drahá. Neexistuje u ní fyzický kontakt zúčastněných stran, což může výrazně snížit efekt sdělení a nelze se při jejím použití přizpůsobit individuálním potřebám příjemce sdělení. Zmíněný efekt sdělení není ani příliš snadno měřitelný. Osobní komunikace probíhá mezi dvěma nebo několika málo lidmi. Osobní kontakt může vést k větší ochotě spolupracovat a nutí osloveného bezprostředně reagovat. Vynaložené náklady na jednoho příjemce zpravidla několikanásobně převyšují náklady na masovou komunikaci (Boučková a kol., 2003, s. 225).

Do komunikačního mixu patří tyto nástroje:

- ▶ reklama;
- ▶ podpora prodeje;
- ▶ osobní prodej;
- ▶ public relations;
- ▶ přímý marketing.

Pro účely této práce, která je zaměřená na neziskový sektor, bude dále věnována pozornost pouze komponentům, využitelným v terciálním sektoru. Z komunikačního mixu jde tedy o public relations.



**Public relations (PR)** lze přeložit jako „vztahy s veřejností“, ale v marketingu se tento pojem nepřekládá. Jeho aktivity nemají na rozdíl od jiných nástrojů marketingové komunikace za úkol přímo podpořit prodej výrobků. Jejich úkolem je vytvořit kladnou představu o podniku a jeho cílech a záměrech (Boučková a kol., 2003, s. 226).

Základem externí komunikace je pochopitelně zákazník, v našem případě klient/pacient. Obecně platí, že na prosperitě všech firem se podílejí právě zákazníci, bez nichž by i nejlepší komunikace či firemní image byla bezcenná. Pro neziskové organizace platí totéž. Zákazníci jsou zde konečnými spotřebiteli a bez jejich zainteresovanosti by tato práce ztrácela své opodstatnění a svůj účel. Proto je nezbytné využívat prvků marketingu právě i v neziskových organizacích (Caywood, 2003, s. 149).

## 6 PRODUKT ORGANIZACE

Produkt je důležitým prvkem firemní identity a podílí se na jejím formování. V nejširším marketingovém smyslu je produkt vše, co slouží k uspokojování potřeb cílových či vztahových skupin. V tomto smyslu jej můžeme chápat jako podstatu existence firmy. Bez konkurenceschopného kvalitního produktu nemohou účinkovat ostatní prvky firemní identity. Z marketingového pohledu může být produktem vše, co lze na trhu nabídnout a směnit pro uspokojení určité potřeby. Může to tedy být jak hmotný statek, tak služba a dokonce i duševní statky (know-how, licence apod.).

Produkt ovlivňuje firemní identitu také svými emocionálními vlastnostmi, kterými mohou být:

- ▶ prožitek z toho, že můžeme produkt vlastnit a používat;
- ▶ identifikace s produktem, produkt vyjadřuje naši osobnost;
- ▶ estetické vlastnosti produktu uspokojují náš vkus a estetické cítění;
- ▶ produkt zvyšuje naši prestiž;
- ▶ produkt nám umožňuje stylizovat se do určitého sebevyjádření.

Podle vztahu zákazníka k produktu můžeme nákupní produkty rozdělit do dvou skupin:

- ▶ homogenní – zákazník je přijímá jako v podstatě stejné, rozhodování je ovlivňováno cenou;
- ▶ heterogenní – zákazník je rozlišuje, rozhoduje se podle kvality, přidané hodnoty a vhodnosti použití. Pokud nalezne vhodný produkt, většinou se nenechá ovlivnit cenou.

Významnou roli hraje produkt ve vztahu k firemní identitě a vnější firemní komunikaci. Komunikační politika firmy představuje pro trh poselství, jehož konečným cílem je upevnění pozice produktu na trhu. Důležitým prvkem je zde integrace – vedle integrace v čase a mezi komunikačními prostředky je to zejména integrace formální a obsahová. Formální integraci představují klasické rysy, jako barvy, typy, tvary a vizuální signály. Musí být natolik silné, aby vytvářely trvalé vnímání produktu z hlediska příslušnosti k firmě či sortimentu. Obsahová integrace pak doplňuje příslušnost produktu k firmě, značce či produktové řadě komunikačními prostředky, jako je obraz, řeč atd.

## 6.1 Specifické vlastnosti produktu veřejného sektoru

Zvláštním produktem firem a organizací veřejného sektoru jsou služby. Je možné tento produkt dělit na služby tržní a služby veřejné, netržní. Marketing veřejných služeb se vyznačuje zejména vysokým stupněm kontaktu se zákazníkem. Jedná se většinou o čisté služby, ale potřeby marketingu veřejného, netržního sektoru se od marketingu tržních služeb do značné míry liší.

Vašítková (2008, s. 28) uvádí tyto rozdíly:

Na tradičních trzích vstupují kupující a prodávající do vzájemných vztahů na základě svých svobodných rozhodnutí – mají svobodný výběr. Veřejné služby v mnoha případech tento výběr svým uživatelům neumožňují. Často je výběr poskytovatelů omezen.

Veřejný sektor se soustřeďuje především na naplňování společenských potřeb. Tyto potřeby souvisí hlavně s budováním technické a sociální infrastruktury státem a místní správou. Cíle organizací působících ve veřejném sektoru lze jen obtížně kvantifikovat.

V důsledku externích užitků je proto u mnoha veřejných služeb obtížné identifikovat jediného uživatele. Uživatelem vzdělávacích aktivit tak může být student, jeho rodiče, ale i celá společnost, která tak získá kvalifikovanou pracovní sílu.

Manažeři působící v organizacích poskytujících veřejné služby mají zpravidla menší volnost v rozhodování a ovlivňují je statutárně stanovené standardy. Marketing vzdělávacích institucí (například středních škol) tak musí počítat s celostátně stanovenými vzdělávacími standardy.

Mnohé prvky marketingu služeb veřejného sektoru musí být upraveny podle potřeb specifických skupin uživatelů. Informace o nich nejsou často z etických důvodů marketingovým pracovníkům přístupné. Pokud se vůbec užívá cena, pak odráží spíše centrálně stanovené společenské hodnoty než hodnotu pro zákazníka.

Veřejný / Neziskový sektor charakterizuje Bačuvčík (2011, s. 65) v těchto bodech:

- ▶ institucionalizace organizace (formální zřízení);
- ▶ nezávislost na státu (nespadají pod přímé řízení státem);
- ▶ nerozdělování zisku (nevytváří zisk a případný příjem je reinvestován);
- ▶ samospráva (organizace je samostatná a nezávislá).

## 7 ZHODNOCENÍ TEORETICKÉ ČÁSTI PRÁCE

V rámci teoretické části diplomové práce bylo čerpáno z dostupných zdrojů literatury. Ačkoli se téma image společností jeví jako velmi diskutované a atraktivní, monografie na toto téma jsou v podstatě pouze ojedinělé a je tak nutné čerpat z kapitol týkajících se image v obecných marketingových publikacích. V těchto je však téma zpracováno velmi obecně a není mu zpravidla věnována větší pozornost. Výrazným nedostatkem je absolutní absence literatury spojující témata image a zdravotnictví. Jakoby skutečně ve zdravotnictví nebylo vůbec nutné se touto problematikou zabývat. Ačkoli podle Mayerové a Růžičky (2001, s. 89) marketingové studium makroskupin (např. zdravotníků) a jejich zájmů či potřeb zaujímá v současném marketingu stále významnější pozici, a to právě proto, že tyto specifické skupiny veřejného sektoru mají také specifické požadavky na trh a je nutné volit netradiční řešení v celé koncepci marketingového vedení, tak literatura s touto a podobnou tematikou je skutečně nedostupná. Přesto se však domnívám, že pro účely této práce je zhodnocení důležitých prvků firemní kultury dostačující a lze tedy z těchto poznatků čerpat i v praktické části práce. Specifický charakter produktu zdravotnických organizací ani nedovoluje více tematicky a podrobně z této literatury čerpat, protože je orientovaná pouze na obchodní či výrobní komerční podniky.

## **PRAKTICKÁ ČÁST**

## 8 PŘEDSTAVENÍ ZDRAVOTNICKÉ ZÁCHRANNÉ SLUŽBY

Zdravotnická záchranná služba Jihočeského kraje je příspěvkovou organizací. Příspěvková organizace je právnickou osobou zřízenou k plnění úkolů ve veřejném zájmu, a to pro takové činnosti, které jsou zpravidla neziskové a jejichž rozsah, struktura a složitost vyžadují samostatnou právní subjektivitu.

### 8.1 Zřizovatel a základní údaje o organizaci

Zřizovatelem Zdravotnické záchranné služby Jihočeského kraje je Jihočeský kraj. Zřizovatelem je o vzniku příspěvkové organizace vydána zřizovací listina. Zřizovatel dále jmenuje a odvolává jejího ředitele jako statutárního zástupce organizace, rozhoduje o jeho odměňování a může šetřit stížnosti směřující proti němu. Dále zřizovatel může provádět kontrolu hospodaření celé organizace.

Zdravotnická záchranná služba Jihočeského kraje vznikla 1. července 2005 sloučením Územního střediska záchranné služby České Budějovice a ostatních územních středisek záchranných služeb na území kraje.

Zdravotnická záchranná služba Jihočeského kraje (dále jen ZZS JčK) zajišťuje nepřetržitou přednemocniční neodkladnou péči na území kraje o rozloze 10 056 km<sup>2</sup>, pro 638 706 obyvatel (údaj ke dni vzniku organizace).

ZZS JčK má dvě specifika – velikostí spádového území je druhou největší záchrannou službou v České republice, na druhé straně působí v oblasti s nejmenší hustotou osídlení.

Předmětem činnosti organizace je poskytovat obyvatelstvu zdravotní služby v souladu s koncepcí přednemocniční neodkladné péče (dále jen PNP), to znamená pečovat o postiženého od místa vzniku náhlé poruchy zdraví, během dopravy k dalšímu odbornému ošetření, až do předání do zdravotnického zařízení. PNP je poskytována při stavech, které bezprostředně ohrožují život ohroženého nebo mohou prohlubováním chorobných změn vést k náhlé smrti, bez poskytnutí odborné první pomoci mohou způsobit trvalé chorobné změny, působí náhlé utrpení a náhlou bolest, případně působí změny chování a jednání postiženého a ohrožují jeho samotného nebo jeho okolí (*Zákon o ZZS*, online). Vedle toho ZZS provozuje leteckou záchrannou službu na území Jihočeského kraje, protialkoholní záchytnou stanici a detoxikační jednotku, podílí se na

součinnosti v rámci integrovaného záchranného systému a plní řadu dalších úkolů včetně dalšího vzdělávání pracovníků, a v neposlední řadě úkoly vyplývající z Ústavního zákona o bezpečnosti České republiky.

## 8.2 Historie organizace

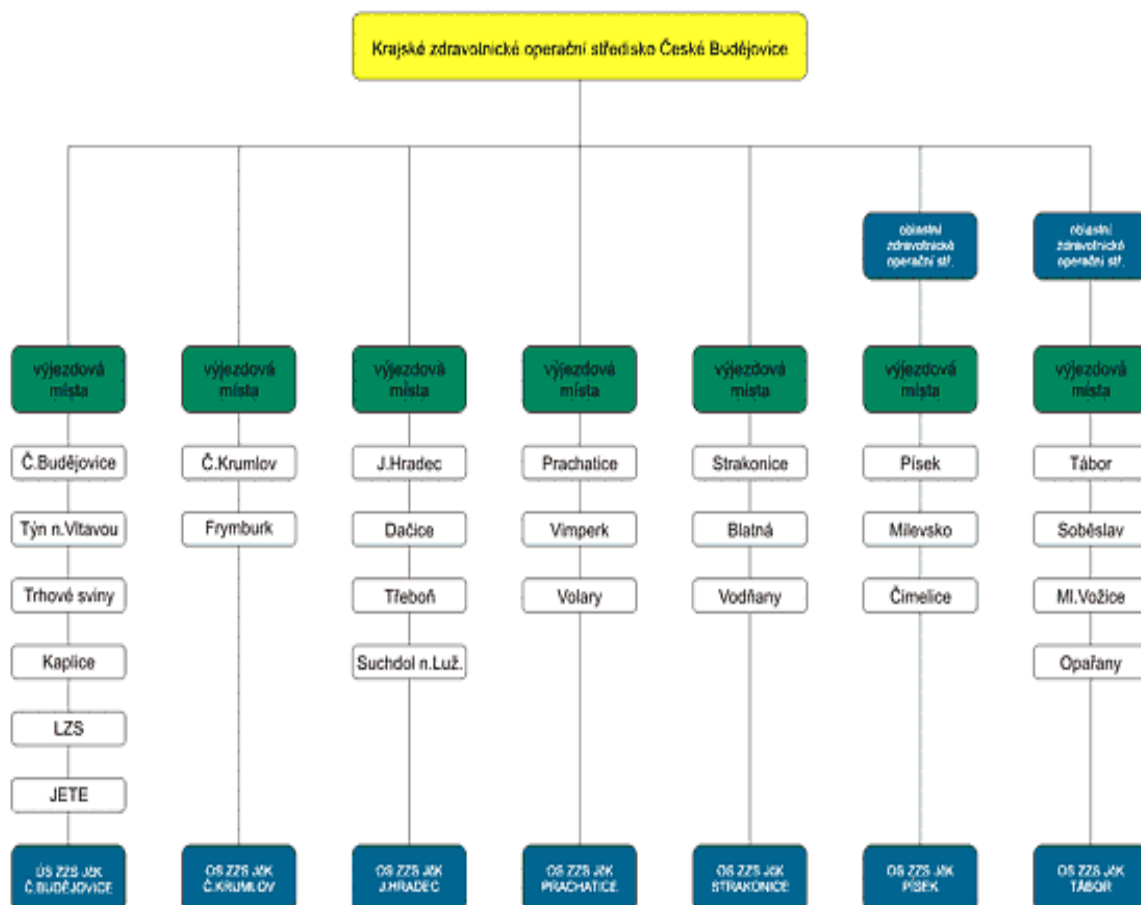
Historie záchranné služby v Jihočeském kraji začíná v roce 1923 v Českých Budějovicích, kdy vzniká Dobrovolný zdravotní sbor, který na počátku používal jeden vůz s koňským potahem. Teprve v roce 1924 byl pro tento sbor zakoupen sanitní automobil Laurin-Klement. Později vzniká záchranná stanice města na radnici v součinnosti s hasičským sborem, která má 8 členů. Po 2. světové válce pracoval sbor podle modelu z první republiky. V roce 1948 přebírá dopravu pacientů Československý červený kříž, pacienti se na místě neléčili, ale co nejrychleji převáželi do nemocnice. V roce 1952 přechází záchranná služba do nově zřízených Ústavů národního zdraví. Od roku 1957 drží lékaři pohotovost „na lítačku“, jak se tehdy říkalo. V roce 1978 začali se záchrannou službou jezdit lékaři anesteziologové. Roku 1983 je ustanoven první kmenový lékař záchranné služby a od roku 1985 vzniká Záchraná služba jako samostatné oddělení s vlastním primářem. V roce 1993 byla zřízena vlastní organizace – Stanice záchranné služby Krajského ústavu národního zdraví – Nemocnice s poliklinikou. Dva roky předtím zahájila na tehdy ještě vojenském letišti činnost Letecká záchranná služba. Podobně se v 70. a 80. letech vyvíjela situace v okresech kraje a v roce 2005 se všechny záchranné služby sloučily do jedné krajské organizace (*Zdravotnická záchranná služba*, online).

## 8.3 Organizační struktura

1. 7. 2005 vzniká Krajské zdravotnické operační středisko, které má operační střediska v sedmi (bývalých) okresních městech a celkem 25 výjezdových míst včetně Jaderné elektrárny Temelín (viz obr. 4). Jedno výjezdové místo ve Frymburku zajišťuje soukromá záchranná služba Trans Hospital (viz obr. 4).

Pro mimořádné situace má ZZS JČK ustaven útvar krizového řízení. Pro tyto nejzávažnější případy jsou připravena čtyři speciálně vybavená terénní vozidla Iveco, která jsou umístěna v oblastních střediscích České Budějovice, Strakonice, Tábor a Jindřichův Hradec.

Dalším specializovaným útvarem je tým výškových záchranářů pro záchranné práce v těžko dostupných podmínkách. Důležitou složkou je rovněž Biohazard Team, který je součástí Výjezdní skupiny Jihočeského kraje pro vysoce nebezpečné nákazy.



Obr. 4 *Organizační schéma Zdravotnické záchranné služby Jihočeského kraje*

(Zdravotnická záchranná služba Jihočeského kraje, online)

Dalším z útvarů je Školící středisko ZZS JČK, které zajišťuje celoživotní vzdělávání v oblasti poskytování neodkladné péče, vytváří podmínky k získání způsobilosti pro výkon zdravotnického povolání a souvisejících činností, seznamuje vybrané kategorie zdravotnických pracovníků s „krizovou legislativou“ a postupy při zajištění úkolů obrany státu.



## 9 PEST ANALÝZA ZDRAVOTNICKÉ ZÁCHRANNÉ SLUŽBY JIHOČESKÉHO KRAJE

V rámci následující analýzy je věnována pozornost zkoumání makroprostředí, ve kterém se záchranná služba pohybuje. Pro tento rozbor jsem zvolila PEST analýzu, protože systematicky zahrnuje celé okolí organizace, které bezprostředně ovlivňuje její fungování, ačkoli sama organizace na tyto faktory vliv nemá.

### 9.1 Politické a legislativní prostředí

Zdravotnická záchranná služba Jihočeského kraje je příspěvkovou organizací kraje. Statutárním orgánem Zdravotnické záchranné služby Jihočeského kraje oprávněným jednat jejím jménem ve všech věcech je ředitel. Ředitele Zdravotnické záchranné služby Jihočeského kraje jmenuje a odvolává Rada Jihočeského kraje.

Z těchto skutečností vyplývá významný vliv politické orientace kraje na vedení záchranné služby. Při změně politického klimatu v rámci kraje lze očekávat, že také dojde ke změně vedení záchranné služby, což může vést k narušení jejího plynulého a „zaběhnutého“ fungování. Před každými volbami do krajského zastupitelstva se z těchto důvodů zvyšuje napětí v organizaci a narůstají obavy z jejího dalšího vývoje.

Nezanedbatelný účinek na chod záchranné služby má také aktuálně dokončená reforma zdravotnického systému, v rámci které bylo přijato několik nových zákonů, upravujících fungování zdravotnických organizací. Nově byl přijat Zákon o zdravotnické záchranné službě, který je prvním zákonem, upravujícím organizaci a činnost záchranných služeb. Do této doby byla činnost těchto organizací upravena pouze vyhláškou. Ačkoli byl přijat nový zákon, není jím sjednocena organizační struktura záchranných služeb v republice, logo ani ústrojová kázeň. Každá záchranná služba má jinou organizační strukturu, jiné vybavení vozů, odlišné uniformy i logo a zodpovídají se pouze svému zřizovateli, nikoli Ministerstvu zdravotnictví. Proto jakákoli změna, zejména nedostatek finančních prostředků Krajských úřadů, má přímý vliv na rozsah činnosti záchranných služeb.

Zákon o zdravotnické záchranné službě upravuje základní činnosti záchranné služby a samozřejmě také velmi diskutovanou „dojezdovou dobu“ sanitek na místo zásahu, která se prodlužuje z 15 minut na 20 minut. Důvodem pro tento krok bylo legislativní krytí situací, ve kterých není možné v některých částech republiky čas patnáct minut splnit,

protože do velmi vzdálených lokalit sanitka dříve dojet nedokáže. Jedná se o lokality s minimálním osídlením, takže zde nelze zavést stanici výjezdové skupiny, protože by nebyla téměř vůbec využita a tento krok by byl neúčelný a neekonomický. Pacienti jsou však pod mediální tlakem na pochybách, protože v souvislosti s touto změnou se diskutuje o zhoršení péče o pacienta a dokonce o ohrožení životů pacientů. Tyto obavy jsou neopodstatněné a nejsou založené na racionálních úvahách. Jsou pouze důsledkem umělého vyvolávání „paniky“ a negativního, ne odborného medializování problematiky. Sanitka s posádkou vždy, bez rozdílu případu, bez rozdílu situace či vzdálenosti, bez ohledu na denní či noční dobu nebo klimatické podmínky, vyjíždí ze svého stanoviště nejdéle do dvou minut od přijetí výzvy a pokaždé jede takovým způsobem, aby se k pacientovi dostala v co nejkratším možném čase. Zákon je účinný od 1. dubna 2012.

Kromě tohoto specifického zákona lze zmínit další obecně platné zákonné normy v oblasti pracovního a zdravotnického práva, jejichž změny se dotýkají činnosti záchranných služeb a celého zdravotnického systému. Např. nový Zákoník práce, který upravuje přesčasové hodiny u zaměstnanců. Opět dochází k přímému ovlivnění pracovněprávních vztahů mezi zaměstnanci a zaměstnavatelem. Dále zákony týkající se nakládání s nebezpečnými biologickými odpady, Zákon o veřejném zdravotním pojištění, Úhradová vyhláška a další.

## 9.2 Ekonomické prostředí

Ekonomické faktory výrazně ovlivňují rozsah a v extrémním případě i kvalitu poskytovaných služeb záchranné služby i dalších zdravotnických institucí. V rámci těchto činností však nesmí k takovému ovlivnění práce dojít. Je nezbytné, aby zdravotnictví plnilo své poslání za jakýchkoli okolností a v jakýchkoli finančních podmínkách.

Zdravotnictví v České republice v současnosti disponuje nejnovějším a nejmodernějším vybavením a technikou, musí mít kvalitní zázemí, fungující organizační strukturu, funkčně propojenou síť všech zdravotnických zařízení na různých úrovních péče a samozřejmě také kvalitní zdravotnický personál na vysoké profesionální úrovni. Kromě toho zde existují běžné provozní náklady, jako elektrická energie, voda, vytápění atd. To vše tvoří významné náklady, pro které je nutné každoročně hledat finanční zabezpečení. Instituce jako jsou záchranné služby mají jen velmi omezené možnosti, v rámci kterých

by bylo možné náklady snižovat, protože absolutní většina nákladů, které zde vznikají, přímo souvisejí s náplní hlavní činnosti záchranné služby a omezení v této oblasti by mohlo mít negativní dopad na kvalitu poskytované péče. Nelze mít nevybavené sanitky ani prošlé léky, nelze mít nedostatek pracovníků, nedostatek sanitních vozů, nefunkční komunikační systém či nevyhovující zázemí.

Z hlediska personálního zabezpečení lze pokládat za pozitivní ukazatel růst počtu zaměstnanců Zdravotnické záchranné služby Jihočeského kraje a to v podmínkách, kdy se od roku 2009 v ČR prudce zvýšila nezaměstnanost. V porovnání let 2005 – 2010 došlo k nárůstu ze 429 na 487 zaměstnanců.

V souvislosti s nárůstem pracovních sil je však nutné zmínit také zvyšující se náklady na ně. Vzdělání ve zdravotnictví má v České republice velmi vysokou kvalitu a naše pracovní síly jsou oceňovány jako vysoce kvalifikované i v zahraničí. Zvyšuje se počet vysokoškolsky vzdělaných pracovníků a to s sebou nese požadavky na vyšší mzdu za práci.

Vzhledem k tomu, že služby poskytované záchrannou službou zůstávají bez přímé úhrady a jsou tedy plně hrazené z veřejného zdravotního pojištění, nemá tato organizace mnoho prostoru pro zvyšování příjmu vlastní činností a je tak zcela závislá na příspěvku od Krajského úřadu včetně hrazení mzdových nákladů.

### **9.3 Sociálně kulturní prostředí**

Již několik let se Česká republika i všechny ostatní vyspělé země, zvláště pak evropské, potýkají s nízkou úrovní porodnosti. Záslouhou neustálého zlepšování kvality a dostupnosti zdravotní péče také dochází k prodlužování střední délky života. Ačkoli v posledních letech v České republice porodnost začala každoročně vzrůstat, stále to nestačí k budoucímu vyrovnání nákladů, které státu přináší důchodový věk obyvatel a nezbytná zdravotní a sociální péče o ně.

S rostoucí nadějí na dožití roste také kvalita života a životní úroveň, nicméně nemocnost a potřeba zdravotní péče je ve vyšším věku stále nadprůměrná. Důvodem je mimo jiné absence sítě zařízení následné péče a tedy pobyt seniorů na nemocničních lůžkách místo obdobných zařízení sociálního charakteru či domácí péče. Větší počet osob

v důchodovém věku má tak přímý vliv na vytiženost zdravotnických organizací včetně záchranných služeb.

Po roce 1989 došlo v České republice k masivnímu nárůstu podnikatelské činnosti. Po vzoru západních rozvinutých zemí i Česká republika výrazně zvýšila své životní tempo. Kromě toho občané ztratili jistotu stálého zaměstnání a bylo nutné samostatně převzít zodpovědnost za vlastní život. Tento způsob života je však doprovázen vysokou stresovou zátěží, která je důsledkem celé řady onemocnění. Stres, nedostatek času a nezdravý životní styl obecně způsobují obrovský nárůst civilizačních onemocnění, která neustále a vytrvale vyčerpávají peněženku našeho zdravotnictví. V posledních letech se však situace zlepšuje a lidé si začínají uvědomovat hodnotu svého zdraví. Zlepšuje se životní styl, lidé mají zájem o aktivnější život a projevuje se také snaha o úpravu stravovacích návyků, zvyšuje se zájem o prevenci. Tyto kroky mohou vést k velkým úsporám financí ve zdravotnickém systému, které pak mohou být vynaloženy účelnějším způsobem.

O samotném významu a výkonech ZZS JČK svědčí mimo jiné porovnání údaje o výjezdech – při zhruba setrvávajícím počtu obyvatel kraje vzrostl počet výjezdů ZZS z 36 193 v roce 2005 na 60 221 v roce 2010.

#### **9.4 Technologické prostředí**

Jak je již zmíněno výše, záchranná služba musí disponovat veškerým potřebným vybavením a technikou tak, aby efektivně plnila své poslání. Nedostatečné nebo nekvalitní vybavení by mělo za následek ohrožení kvality péče a tím také zanedbání péče o pacienta se všemi důsledky. Ve zdravotnictví mají každoroční investice do vědy a výzkumu nezastupitelný a nenahraditelný význam, protože jejich výsledkem jsou nejmodernější medicínské postupy, nejmodernější přístroje a vybavení a to vše zvyšuje kvalitu poskytované péče ve zdravotnictví. Záchranné služby mají v této oblasti specifické postavení, protože jeden sanitní vůz musí být vybaven natolik kvalitně a komplexně, aby bylo možné provádět všechny výkony nezbytné k záchraně života. To vyžaduje nemalé investice do neustálé modernizace vybavení. Specifickou a nepostradatelnou součástí technického zázemí záchranných služeb je také oblast komunikace. Předávání informací je nezbytnou složkou práce záchranné služby. Komunikační proces je využíván v interakci posádek s operačním střediskem, posádek

navzájem mezi sebou či záchranné služby s ostatními složkami integrovaného záchranného systému a nemocnicemi. Součástí komunikační techniky je také softwarová vybavenost. Záchranná služba v každém kraji využívá nejnovějších dostupných map, aby byl minimalizován dojezdový čas pouze na dobu nezbytnou pro dojezd na místo vzniku události a také dalšími počítačovými programy zajišťujícími neustálé spojení jednotlivých operačních úseků v rámci celé záchranné služby. V ideálním případě je vhodná spolupráce s katastrálním úřadem, který má k dispozici nejnovější a aktualizované mapy. Tato spolupráce na některých záchranných službách v republice již funguje.

Aby byly záchranné služby schopny kvalifikovaně zajistit odbornou péči na vysoké úrovni, musí být toto vybavení neustále modernizováno a obnovováno.

Zhodnocení PEST analýzy:

#### 1. Politicko - legislativní prostředí:

Kladné stránky

- ▶ pozitivní obecný účinek nového Zákona o zdravotnické záchranné službě;
- ▶ reformní kroky v oblasti zdravotnictví mohou vést k uzdravení systému.

Záporné stránky:

- ▶ vliv politické orientace kraje na obsazení managementu ZZS;
- ▶ nestabilní politická situace a mění se reformní kroky ve zdravotnictví v závislosti na převažující politické orientaci státu.

#### 2. Ekonomické prostředí:

Kladné stránky:

- ▶ růst platového ohodnocení zaměstnanců;
- ▶ růst vzdělanosti a kvality pracovní síly;
- ▶ zvyšování zaměstnanosti záchranné služby i při zvyšující se nezaměstnanosti v republice.

Záporné stránky:

- ▶ ekonomická závislost na příspěvku zřizovatele;
- ▶ snižování pohyblivých složek mzdy;

- ▶ zvyšování nákladů ve zdravotnictví;
- ▶ dražší (kvalifikovaná) pracovní síla.

### 3. Sociálně kulturní prostředí:

Kladné stránky:

- ▶ uvědomování si ceny vlastního zdraví a tím nárůst zájmu o prevenci a ochranu zdraví v republice;
- ▶ přebírání zodpovědnosti obyvatel za vlastní zdraví.

Záporné stránky:

- ▶ stoupající nároky na péči o seniory v důsledku stárnutí populace;
- ▶ nárůst nemocnosti v důsledku stresu a nezdravého životního stylu;
- ▶ vyšší nároky na kapacitu zdravotnictví a jeho výkonnost;
- ▶ chybějící síť zařízení následné péče.

### 4. Technologické prostředí:

Kladné stránky:

- ▶ vybavenost pracovišť záchranných služeb na vysoké úrovni, nejmodernější technika;
- ▶ vzrůstající trend modernizace zdravotnictví a zvyšování dostupnosti péče;
- ▶ využívání moderní komunikační techniky pro minimalizaci dojezdových časů a možnost jejich neustálé aktualizace dle potřeby.

Záporné stránky:

- ▶ jakákoli obnovovací investice je závislá na dostupnosti finančních prostředků ze zdrojů kraje;
- ▶ vysoké náklady na modernizaci vybavení ve zdravotnictví.

## 10 ZHODNOCENÍ SOUČASNÉHO STAVU IMAGE

Pro zhodnocení současného stavu image Zdravotnické záchranné služby Jihočeského kraje a jeho komponentů, zejména komunikace a informovanosti, firemní kultury, mediálního obrazu, profesní hrdosti a celkového vztahu veřejnosti k ZZS, bylo provedeno interní a externí kvantitativní výzkumné šetření formou dotazníků.

### 10.1 Výzkum

Pro zjištění objektivních informací, týkajících se vnitřního klimatu organizace a vnějšího vnímání Záchrané služby veřejností, byl proveden marketingový průzkum jak mezi veřejností, tak uvnitř organizace.

#### 10.1.1 Cíl výzkumu

Cílem dotazníkového šetření bylo zjištění odpovědí na otázky, týkající se vlivu interních a externích faktorů na image organizace. Vnitřní výzkum, provedený uvnitř Záchrané služby, byl zaměřen na skutečnosti, které převládají v organizaci v oblasti komunikace a vztahů na pracovišti. Externí výzkum byl zacílen na širokou veřejnost a její postoje k Záchrané službě obecně, zejména však na šetření názorů na prestiž organizace a její schopnost plnit své poslání.

#### 10.1.2 Metodika

Do výzkumu byly zahrnuty dvě skupiny respondentů. První skupinu tvořili zaměstnanci Záchrané služby - lékaři i nelékaři. Druhou skupinou pak byli náhodně oslovení respondenti, u nichž bylo mapováno jejich povědomí a postoj k ZZS. Pro každou ze skupin respondentů byl zkonstruován specifický dotazník.

Kvantitativní výzkum byl proveden formou dotazníkového šetření a následného zpracování dat do tabulek a grafů pomocí aplikace MS Excel. Před samotnou konstrukcí dotazníku jako nástroje pro výzkum, byly stanoveny hypotézy na základě proměnných vnějších, vysvětlujících a vysvětlovaných. Pracovní hypotézy pro vnitřní výzkum (PHI) a pracovní hypotézy pro vnější výzkum (PHE) byly zformulovány na základě pracovních zkušeností diplomantky u ZZS.

### 10.1.3 Konstrukce dotazovacích nástrojů

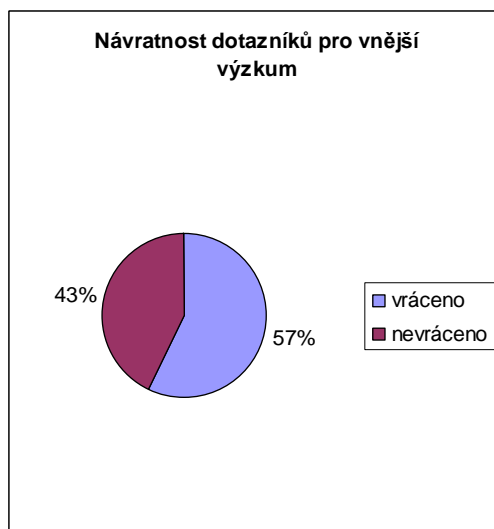
V dotaznících byly použity otázky polootevřené, uzavřené výběrové a škálové (Likertova stupnice). U obou typů dotazníků jsou v úvodu otázky identifikační, sloužící ke zjištění vysvětlujících a vnějších proměnných. Další otázky pak zjišťují postoje zaměstnanců ZZS (vnitřní výzkum) a náhodně vybraných respondentů (vnější výzkum) k problematice image ZZS.

### 10.1.4 Zpracování a analýza dat získaných při dotazníkovém šetření

Dotazníky pro vnitřní i vnější šetření byly předávány respondentům v oblasti Jihočeského kraje a to dvojitým způsobem – osobně a e-mailem. Celkem bylo předáno 200 dotazníků pro vnější a 100 dotazníků pro vnitřní výzkum. Návratnost dotazníků znázorňuje Graf 1 a Graf 2. Z grafů je patrné, že zejména návratnost dotazníků pro vnitřní výzkum je větší, což je způsobeno zejména tím, že šetření probíhalo v prostředí, které diplomantka zná a v němž se s respondenty pohybuje, proto byla také ochota respondentů spolupracovat na šetření vysoká.

Vracené dotazníky byly dále přeneseny do programu MS Excel, z něhož pak byly přenášeny do jednotlivých tabulek, které byly vytvořeny na základě hypotéz. Dalším krokem bylo vytvoření výsečových grafů s procentuálním vyjádřením zkoumaných skutečností.

Graf 1



Graf 2



Zdroj: vlastní výzkum



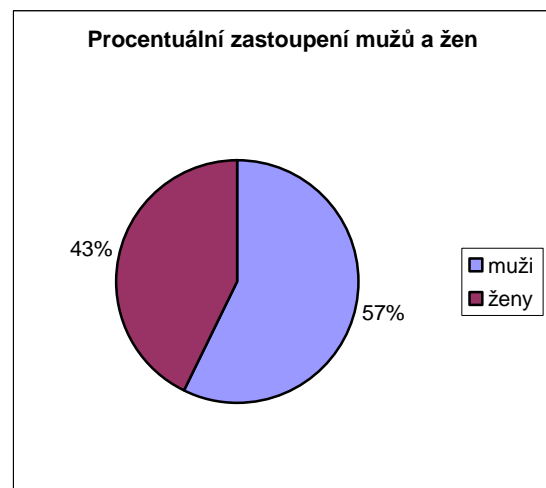
### 10.1.5 Interní výzkum

Vnitřní výzkum sloužil ke zmapování profesních postojů a názorů na fungování ZZS přímo u zaměstnanců ZZS. Zaměstnanci lékařských i nelékařských profesí se vyjadřovali k problematice osobních postojů i postojů zaměstnavatele uvnitř ZZS. Zastoupení lékařských a nelékařských profesí, mužů a žen a věkové zastoupení respondentů vyjadřují Graf 3, Graf 4 a Graf 5. Vzhledem k tomu, že žádný z respondentů neuvedl svůj věk jako nižší než 20 let a vyšší než 60 let, není v dalším výzkumu s těmito věkovými kategoriemi nadále pracováno. Dotazník (Dotazník 1 – viz Příloha PI) byl zkonstruován na základě pracovních hypotéz pro vnitřní výzkum (PHI).

Graf 3 (Otázka č. 2)

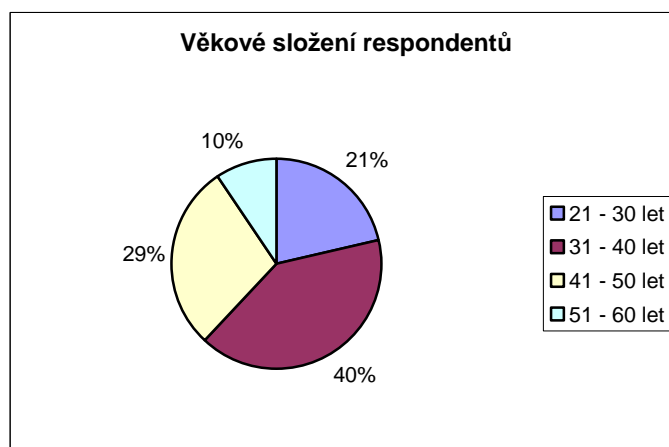


Graf 4 (Otázka č. 1)



Zdroj: vlastní výzkum

Graf 5 (Otázka č. 3)



Zdroj: vlastní výzkum

### Pracovní hypotézy pro vnitřní výzkum

PHI 1: Nelékařští zaměstnanci ZZS cítí větší sounáležitost se svou profesí (profesní hrdost), než lékaři ZZS.

PHI 2: Lékaři hodnotí řešení problémů uvnitř organizace (komunikaci s vedením) lépe, než nelékařští zaměstnanci ZZS.

PHI 3: Muži hodnotí vnímání ZZS veřejností jako pozitivní častěji než ženy.

PHI 4: Ženy více vnímají tlak a stres související se zaměstnáním u ZZS jako problém a snaží se vyhledat odbornou pomoc.

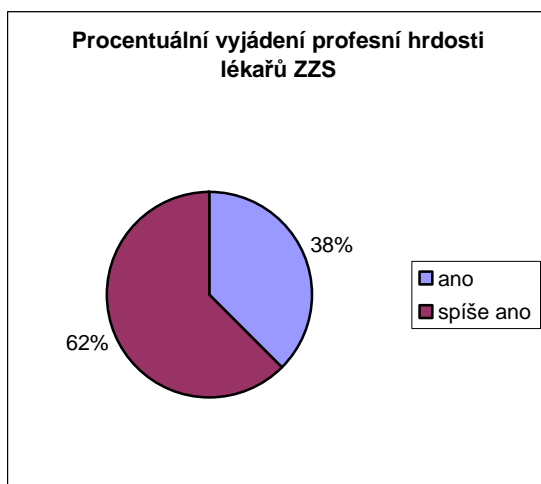
PHI 5: Zaměstnanci ZZS mladšího a středního věku uvažují častěji o dalším vzdělávání a tím i pracovním postupu, než zaměstnanci ZZS staršího věku.

### Dokazování pracovních hypotéz vnitřního výzkumu

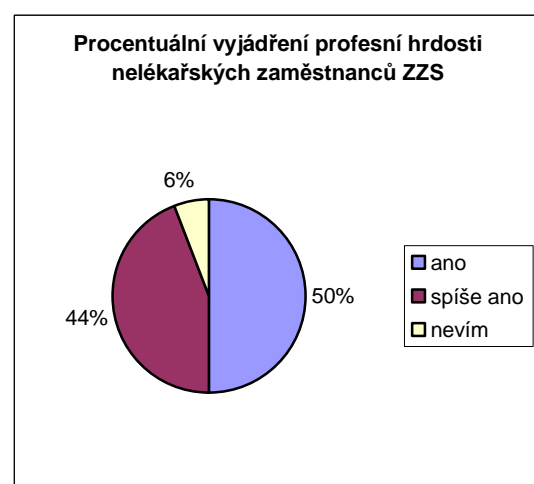
**PHI 1: Nelékařští zaměstnanci ZZS cítí větší sounáležitost se svou profesí (profesní hrdost), než lékaři ZZS.**

Ve výzkumu neuvedl nikdo z lékařských ani nelékařských zaměstnanců ZZS, jako odpověď na otázku, zda jsou na svoji profesi hrdí, negativní odpověď. Jak je z Grafu 6 a Grafu 7 patrné, zaměstnanci ZZS jsou na svoji profesi hrdí bez ohledu na to, zda jsou to lékaři či nelékařští pracovníci ZZS.

Graf 6 (Otázka č. 3 a č. 4a)



Graf 7 (Otázka č. 3 a č. 4a)

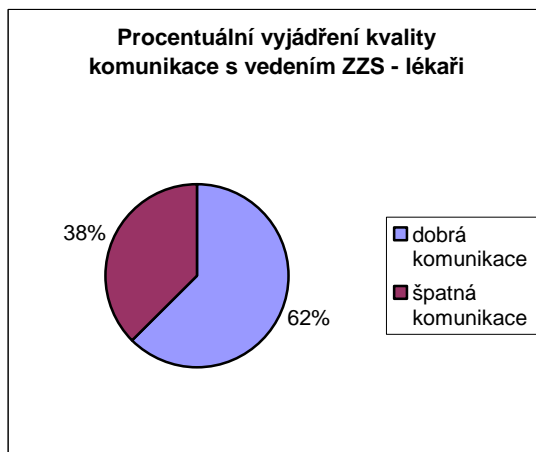


Zdroj: vlastní výzkum

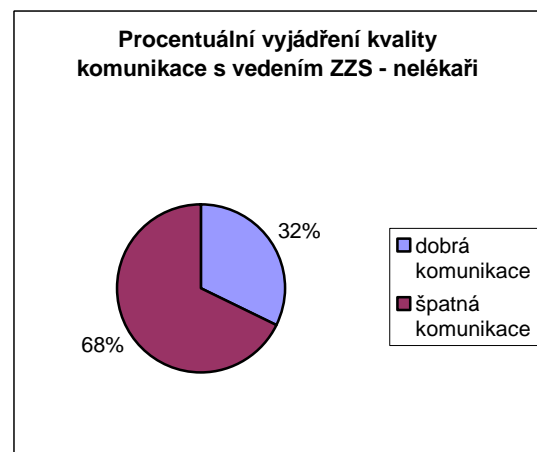
**PHI 2: Lékaři hodnotí řešení problémů uvnitř organizace (komunikaci s vedením) lépe, než nelékařští zaměstnanci ZZS.**

Graf 8 a Graf 9 prezentuje názor na kvalitu komunikace lékařů a nelékařských zaměstnanců s vedením a řešení problémů uvnitř ZZS. Zatímco 62% lékařů zaměstnaných u ZZS hodnotí komunikaci a řešení problémů v rámci ZZS jako dobré nebo spíše dobré, kladně se k této problematice vyjádřilo jen 32% nelékařských zaměstnanců ZZS. Je tedy patrné, že nelékařští zaměstnanci vnímají problémy spojené s komunikací a kvalitu řešení interních problémů v ZZS negativněji než lékaři.

Graf 8 (Otázka č. 3 a č. 4b)



Graf 9 (Otázka č. 3 a č. 4b)

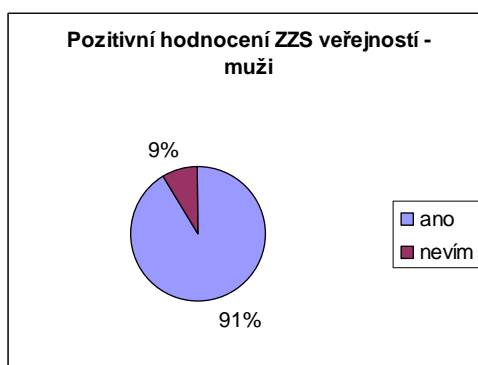


Zdroj: vlastní výzkum

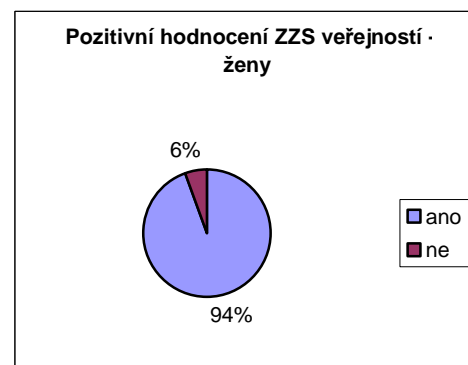
**PHI 3: Muži hodnotí vnímání ZZS veřejností jako pozitivní častěji než ženy.**

Z Grafů 10 a 11 vyplývá, že zaměstnanci ZZS předpokládají kladné hodnocení ze strany veřejnosti v 91%, resp. 94% a to bez ohledu na to, zda byli dotazováni muži, či ženy.

Graf 10 (Otázka č. 1 a č. 4c)



Graf 11 (Otázka č. 1 a č. 4c)



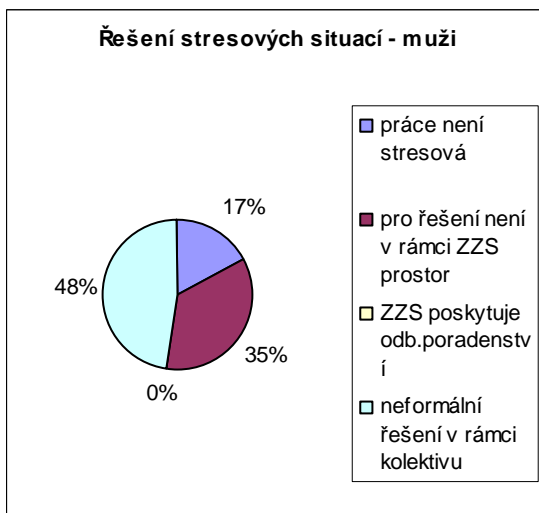
Zdroj: vlastní výzkum

**PHI 4 Ženy více vnímají tlak a stres související se zaměstnáním u ZZS jako problém a snaží se vyhledat odbornou pomoc.**

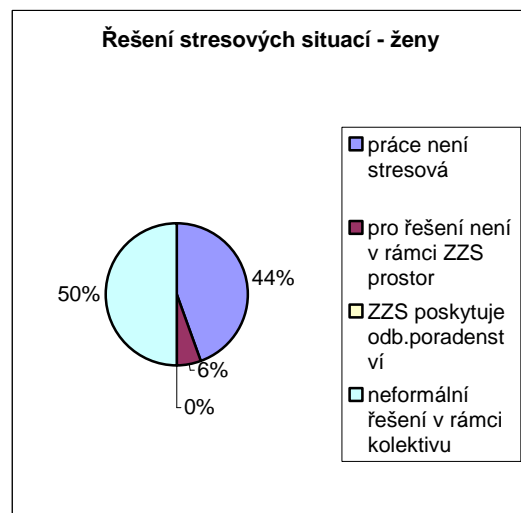
Fakt, že práce u ZZS je pokládána za velmi stresující a zaměstnanci se často ocitají v situacích působících frustračně či stresově je všeobecně znám. Vzhledem k tomu, že z psychologických výzkumů vyplývá, že ženy jsou obecně emocionálně méně stabilní než muži, lze předpokládat, že i v tomto oboru budou ženy více zatížené stresem a častěji proto budou vyhledávat odbornou pomoc.

Graf 12 a Graf 13 znázorňuje, že podíl žen, který vnímá práci u ZZS jako stresovou je výrazně nižší, než podíl mužů. Jak muži, tak ženy pracující u ZZS uvádí, že stresové situace a náročné zásahy posléze řeší neformálně uvnitř kolektivu. Zároveň však muži spatřují v rámci ZZS méně prostoru pro řešení těchto situací než ženy.

Graf 12 (Otázka č. 1 a č. 5)



Graf 13 (Otázka č. 1 a č. 5)

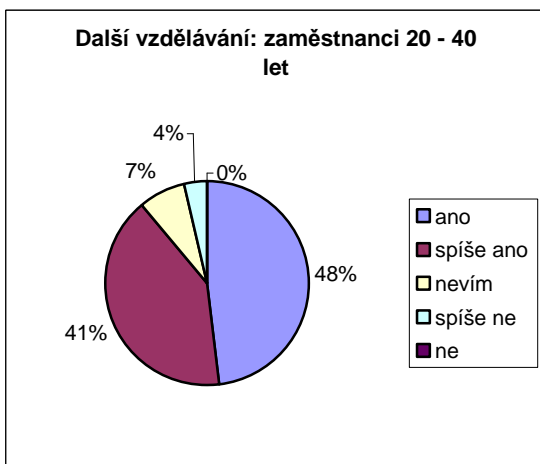


Zdroj: vlastní výzkum

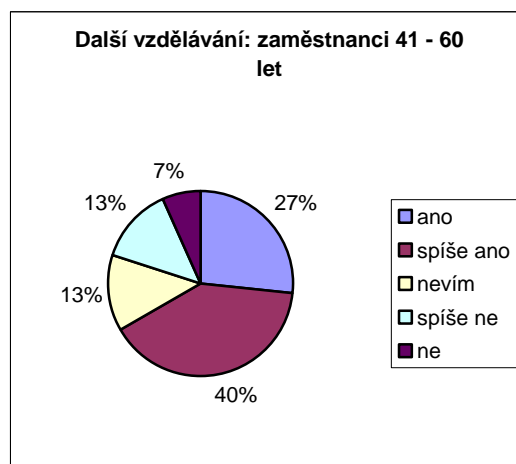
**PHI 5: Zaměstnanci ZZS mladšího a středního věku uvažují častěji o dalším vzdělávání a tím i pracovním postupu, než zaměstnanci ZZS staršího věku.**

Pro potvrzení či vyvrácení této hypotézy sloučíme čtyři kategorie věku respondentů do dvou a to 21 – 40 let a 41 – 60 let. Z Grafů 14 a 15 je patrné, že snahu dále se vzdělávat spatřujeme převážně u zaměstnanců ve věku 21 - 40 let, kteří kladně odpověděli celkem v 89% a pouze 4% respondentů v této věkové kategorii odpovědělo spíše záporně. Ve věkové kategorii respondentů mezi 41 a 60 lety odpovědělo kladně 67% zaměstnanců, ale více než čtvrtina uvedla, že se nesnaží nebo spíše nesnaží dále vzdělávat.

Graf 14 (Otázka č. 2 a č. 4d)



Graf 15 (Otázka č. 2 a č. 4d)

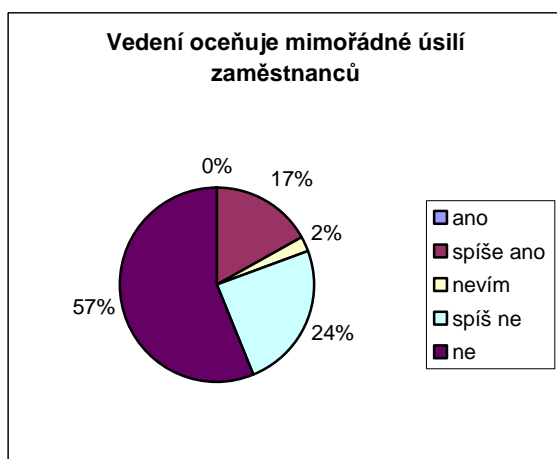


Zdroj: vlastní výzkum

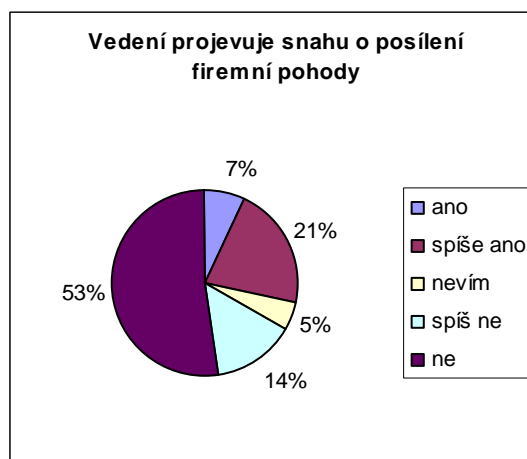
V rámci výzkumu jsem se dále zaměřila na problematiku vnitřních vztahů na pracovištích ZZS a to zejména vztahů mezi zaměstnanci a vedením ZZS.

Zaměstnanci ZZS nepocítují vhodnou motivaci pro práci a v případě vynaložení mimořádného úsilí nejsou za toto vedoucími pracovníky odměňováni (Graf 16). Podle dotázaných zaměstnanců ZZS se také jejich vedoucí pracovníci dostatečně nesnaží posílit dobré vztahy na pracovišti a zlepšit vzájemnou komunikaci se zaměstnanci. Spokojena nebo spíše spokojena v této oblasti je jen čtvrtina zaměstnanců ZZS (Graf 17).

Graf 16 (Otázky č. 4e, č. 4f)



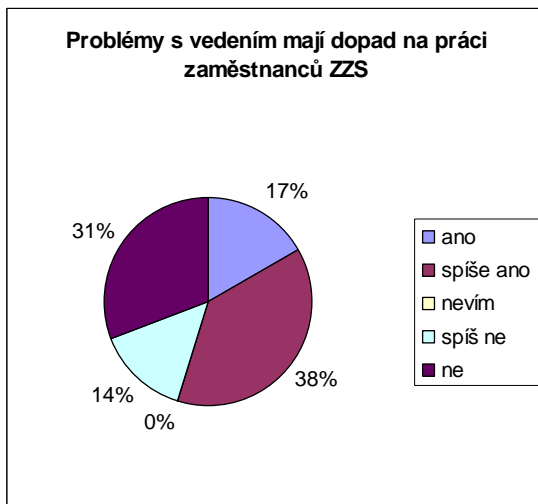
Graf 17 (Otázky č. 4e, č. 4f)



Zdroj: vlastní výzkum

Větší část zaměstnanců ZZS také pociťuje výše zmíněné problémy s vedením ZZS jako ovlivňující faktor jejich práce. Narušená komunikace a vztahy na pracovišti tak mohou mít dopad i na plnění úkolů lékařských i nelékařských zaměstnanců ZZS (Graf 18). 35% respondentů – zaměstnanců ZZS pak uvádí, že největší stresová zátěž pro ně vzniká přímo na pracovišti a je způsobená interními problémy v organizaci (Graf 19).

Graf 18 (Otázky č. 4g, č. 4h)



Graf 19 (Otázky č. 4g, č. 4h)



Zdroj: vlastní výzkum

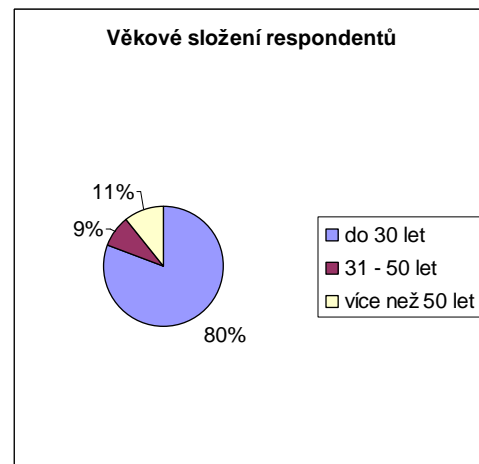
### 10.1.6 Externí výzkum

Vnější výzkum se zabýval vztahem veřejnosti k práci zaměstnanců ZZS. Respondenti hodnotili práci zaměstnanců ZZS a možné dopady změn v novém zákoně či poslání ZZS ve společnosti. Zastoupení mužů a žen, věkové zastoupení a výše dosaženého vzdělání respondentů zobrazují Graf 20, Graf 21 a Graf 22. Dotazník (Dotazník 2 – viz Příloha PII) byl zkonstruován na základě pracovních hypotéz pro vnější výzkum (PHE).

Graf 20 (Otázka č. 1)

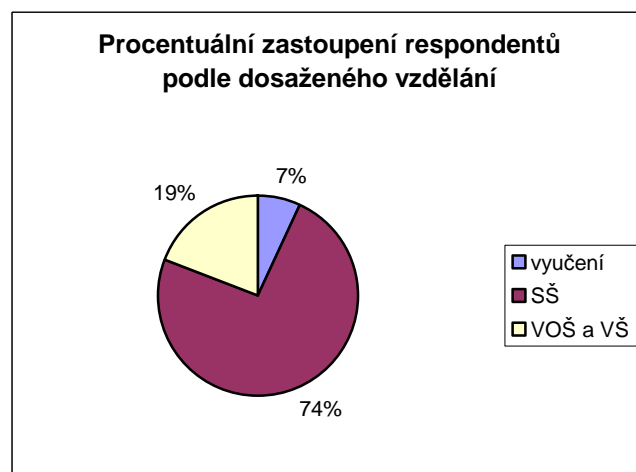


Graf 21 (Otázka č. 2)



Zdroj: vlastní výzkum

Graf 22 (Otázka č. 3)



Zdroj: vlastní výzkum

### Pracovní hypotézy pro vnější výzkum

PHE1: Respondenti staršího věku vnímají práci zaměstnanců ZZS pozitivně více než respondenti mladšího a středního věku.

PHE2: Vnímání prestiže pracovníků ZZS ovlivňuje to, zda respondent nebo někdo v jeho okolí, musel použít ZZS nebo zda se setkal s případy narušování práce ZZS.

PHE3: Respondenti s vyšším dosaženým vzděláním považují práci nelékařů u ZZS za profesionální, nicméně podhodnocenou.

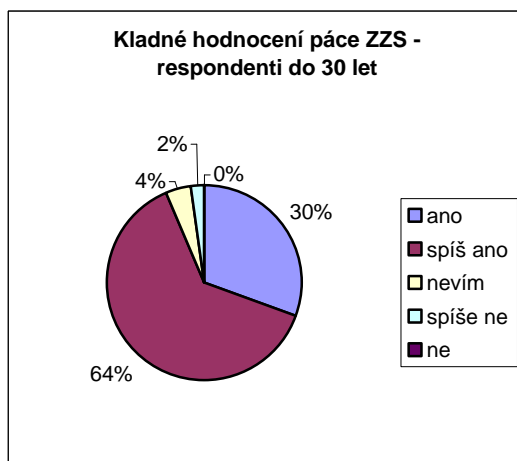
PHE4: Mediální obraz ZZS vnímají více ženy než muži.

### Dokazování pracovních hypotéz pro vnější výzkum

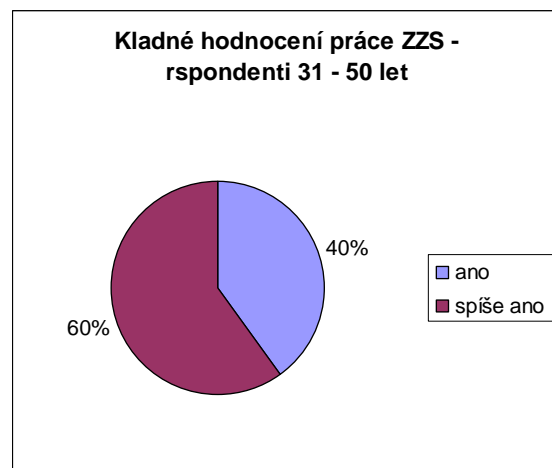
**PHE1 Respondenti staršího věku vnímají práci zaměstnanců ZZS pozitivně více, než respondenti mladšího a středního věku.**

Vzhledem k nerovnoměrnému zastoupení respondentů v některých věkových kategoriích, bylo pro další analýzu použito sloučení věkových kategorií do třech (viz Graf 21). Grafy 23, 24 a 25 pak zobrazují hodnocení práce ZZS v rámci jednotlivých věkových kategorií. Z uvedených grafů je patrné, že kladně hodnotí práci zaměstnanců ZZS respondenti bez ohledu na věkovou kategorii. Ve věkových kategoriích, které zahrnují respondenty starší než 30 let se objevilo jen kladné nebo spíše kladné hodnocení práce zaměstnanců ZZS.

Graf 23 (Otázky č. 2 a č. 8a)



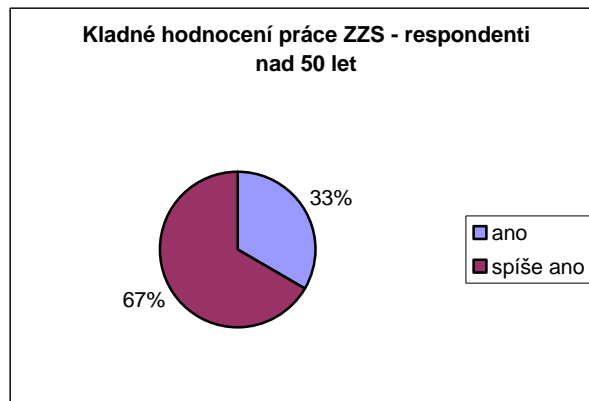
Graf 24 (Otázky č. 2 a č. 8a)



Zdroj: vlastní výzkum



Graf 25 (Otázky č. 2 a č. 8a)

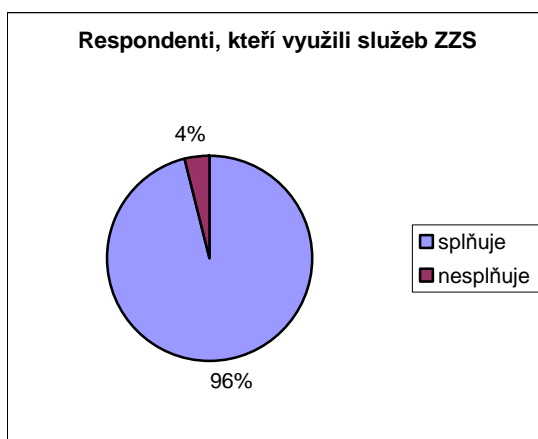


Zdroj: vlastní výzkum

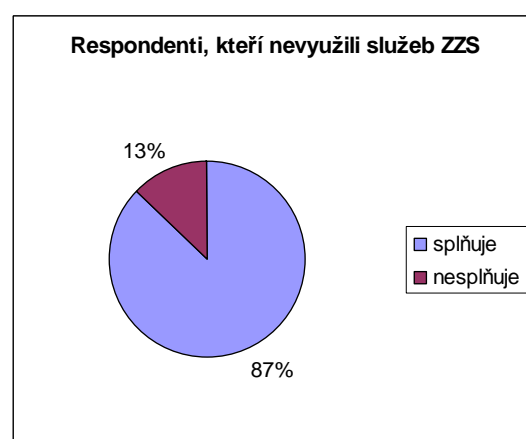
**PHE2 Vnímání prestiže pracovníků ZZS ovlivňuje to, zda respondent nebo někdo v jeho okolí musel použít ZZS nebo zda se setkal s případy narušování práce ZZS.**

Grafy 26 a 27 zobrazují postoj respondentů, kteří využili nebo nevyužili pro sebe či své blízké služeb ZZS k otázce, zda ZZS splňuje své společenské poslání. Jak je patrné, postoj obou skupin respondentů je totožně kladný bez ohledu na to, zda museli či nemuseli využít ZZS.

Graf 26 (Otázky č. 4, č. 5, č. 7)



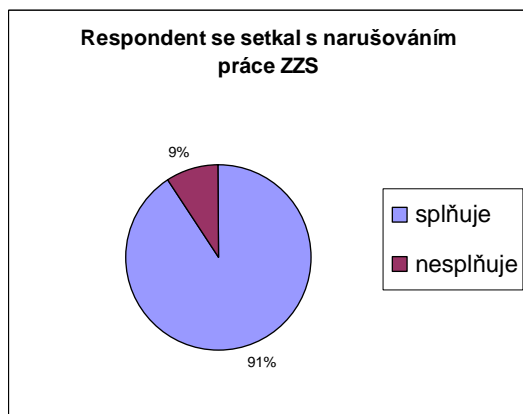
Graf 27 (Otázky č. 4, č. 5, č. 7)



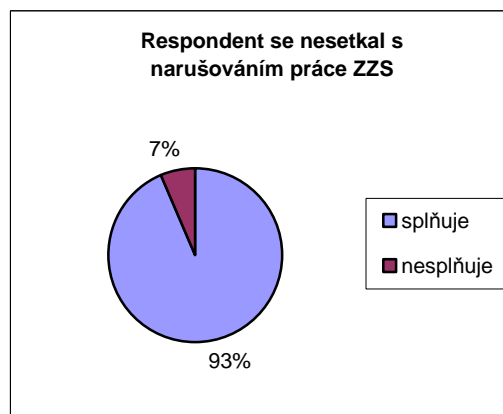
Zdroj: vlastní výzkum

Grafy 28 a 29 pak znázorňují postoj respondentů k té samé otázce, tentokrát však proměnnou tvoří fakt, zda se setkali či neseťkali s případy narušování práce ZZS ze strany zúčastněných. I zde je evidentní fakt, že náhled respondentů na otázku, zda ZZS splňuje své poslání ve společnosti není ovlivněn vnějším faktorem.

Graf 28 (Otázka č. 4, č. 5, č. 6)



Graf 29 (Otázka č. 4, č. 5, č. 6)



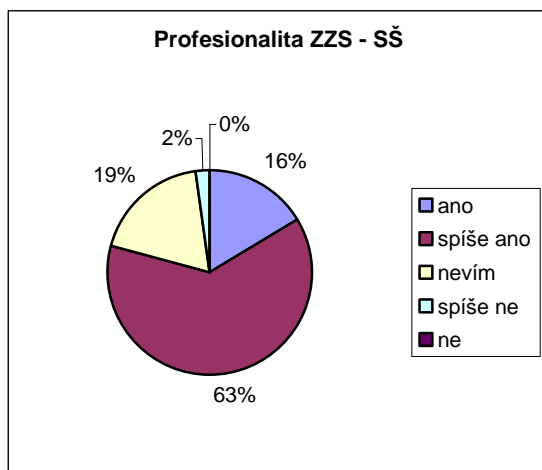
Zdroj: vlastní výzkum

**PHE3 Respondenti s vyšším dosaženým vzděláním považují práci nelékařů u ZZS za profesionální, nicméně podhodnocenou.**

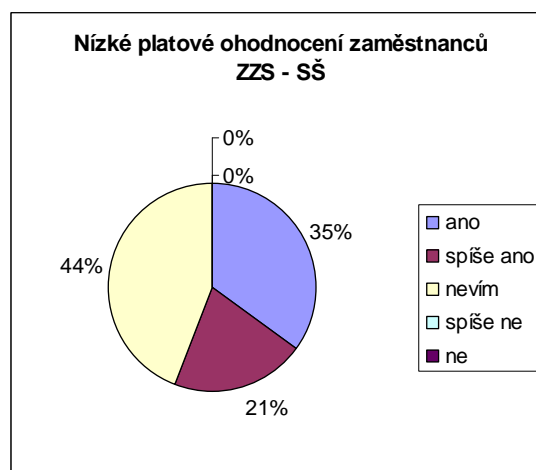
Z analýzy dotazníků vyplynulo, že respondenti se základním vzděláním a vyučení spíše souhlasí s tvrzením, že přístup zaměstnanců ZZS k jejich profesi je profesionální a zároveň je vzhledem k náročnosti jejich profese platové ohodnocení nízké. Protože respondenti byli v tomto tvrzení jednotní, není třeba uvádět graf.

Respondenti dosahující středoškolského vzdělání považují v převážné většině přístup zaměstnanců ZZS za profesionální (Graf 30), jejich platové ohodnocení je pak podle názoru této skupinu zaměstnanců nízké. 44% respondentů SŠ vzdělání uvádí, že platové ohodnocení zaměstnanců ZZS neumí posoudit (Graf 31).

Graf 30 (Otázky č. 3, č. 8b, č. 8e)



Graf 31 (Otázky č. 3, č. 8b, č. 8e)

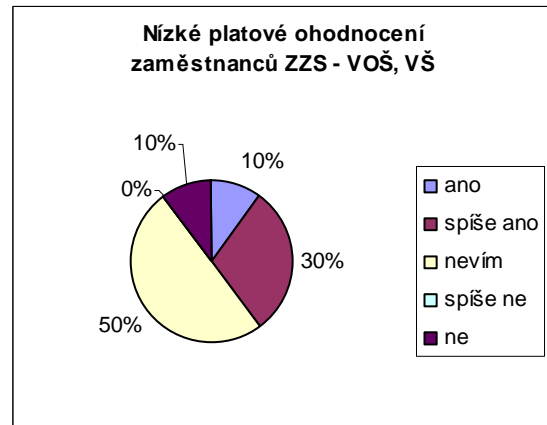
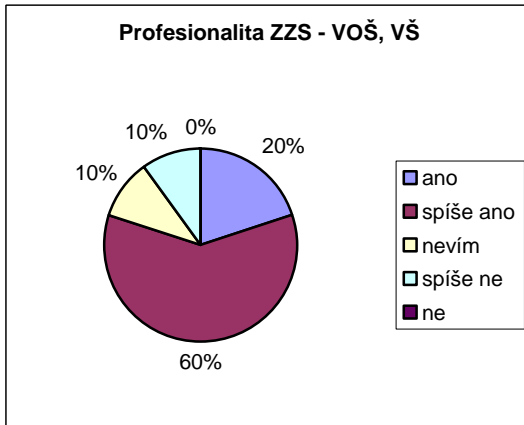


Zdroj: vlastní výzkum

Respondenti s vyšším odborným či vysokoškolským vzděláním pokládají v 80% přístup zaměstnanců ZZS za profesionální (Graf 32) a jejich platové ohodnocení neumí posoudit nebo ho pokládají za spíše nízké nebo nízké.

Graf 32 (Otázky č. 3, č. 8b, č. 8e)

Graf 33 (Otázky č. 3, č. 8b, č. 8e)



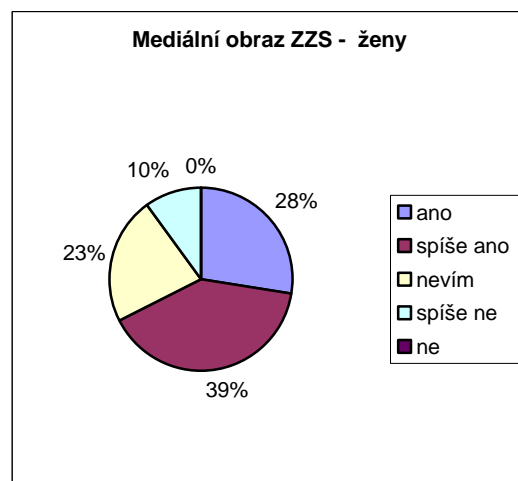
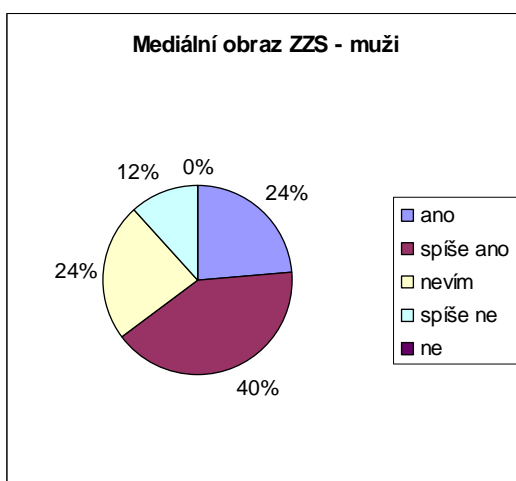
Zdroj: vlastní výzkum

**PH4 Mediální obraz ZZS vnímají více ženy než muži.**

Porovnáním Grafů 34 a 35 lze konstatovat, že podle názoru respondentů na veřejnost působí mediální obraz ZZS. Vnímání tohoto obrazu a jeho působení není závislé na pohlaví respondentů.

Graf 34 (Otázka č. 1, č. 8d)

Graf 35 (Otázka č. 1, č. 8d)



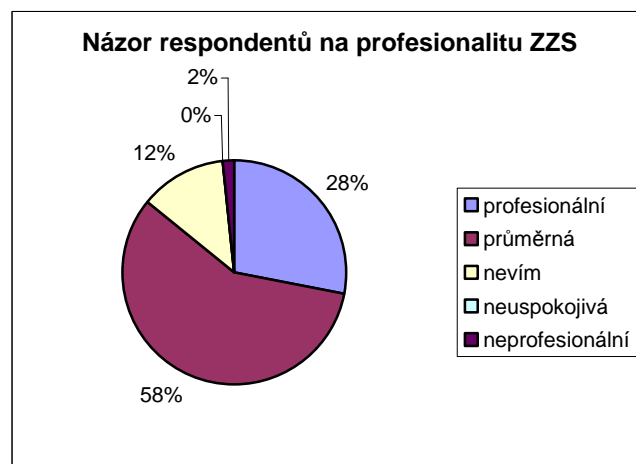
Zdroj: vlastní výzkum

Další otázky ve vnějším výzkumu směřovaly k názoru respondentů na profesionalitu zásahů ZZS (Graf 36), zkoumaly povědomí respondentů o další činnosti ZZS (Graf 37 )

a dále názor respondentů na legislativní změny a s nimi spojené změny dojezdových časů ZZS (Grafy 38 a 39).

Graf 36 zobrazuje postoj respondentů k úrovni práce ZZS. Jak je patrné, čtvrtina respondentů hodnotí úroveň ZZS jako profesionální a 58% respondentů jako průměrnou.

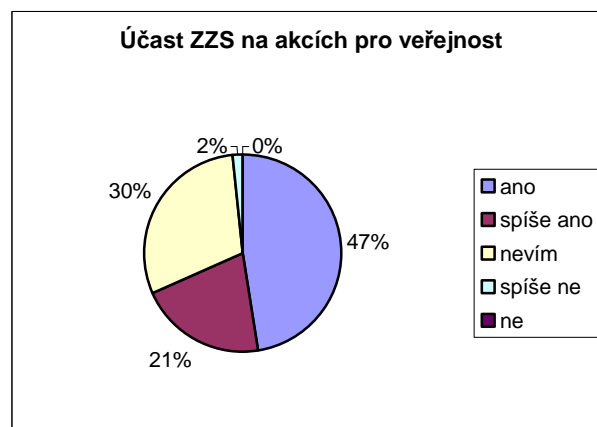
Graf 36 (Otázka č. 5)



Zdroj: vlastní výzkum

Povědomí respondentů o dalších aktivitách ZZS pak znázorňuje Graf 37. Na dotaz, zda se Záchraná služba kromě záchranářské činnosti účastní i dalších akcí pro veřejnost odpovědělo kladně 68% dotázaných respondentů. 30% respondentů pak na otázku nedokázalo odpovědět ani kladně ani záporně a pouhá 2% respondentů se domnívají, že se ZZS takovýchto akcí neúčastní.

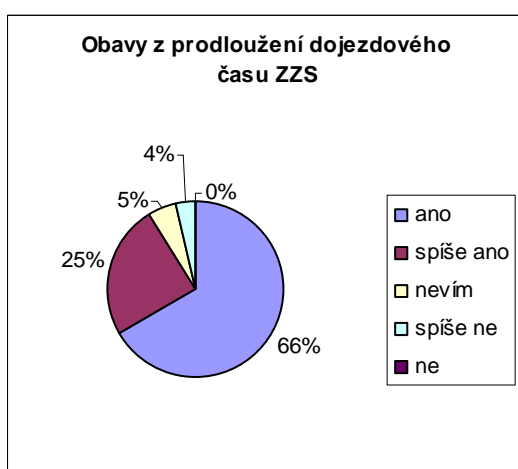
Graf 37 (Otázka č. 8c)



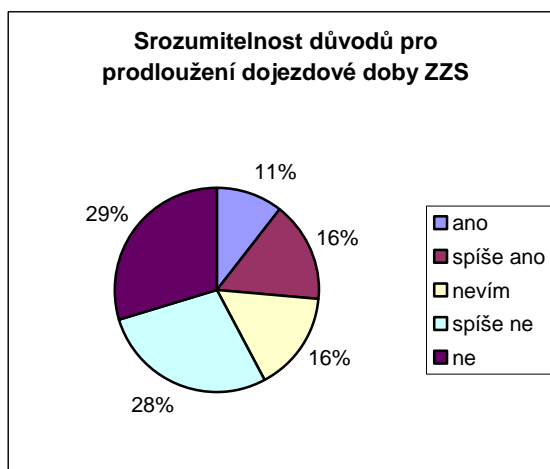
Zdroj: vlastní výzkum

Grafy 38 a 39 se pak vztahují k legislativním změnám, které prodloužily dojezdovou dobu ZZS k pacientovi z 15 na 20 minut. Z Grafu 38 je jasně patrné, že se veřejnost obává, že prodloužení dojezdového času bude mít negativní vliv na výslednou péči o postiženého. Tento názor sdílí 91% dotázaných respondentů. Důvody tohoto opatření však nebyly občanům dostatečně vysvětleny, jak je patrné z Grafu 39, kdy pouhá čtvrtina respondentů uvádí, že jsou pro ni tyto důvody srozumitelné. Naopak pro 57% respondentů důvody srozumitelné nejsou a 16% respondentů si není jisto.

Graf 38 (Otázka č. 8f)



Graf 39 (Otázka č. 8g)



Zdroj: vlastní výzkum

### 10.1.7 Závěry z výzkumu

Výše uvedené a graficky zobrazené výsledky kvantitativního výzkumného šetření shrnují následující kapitoly zakončené shrnující SWOT analýzou, která zahrnuje rozbor vnitřních faktorů – silných a slabých stránek a vnějších faktorů – hrozeb a příležitostí organizace.

#### Závěr interního výzkumu

Z provedeného výzkumu a jeho výsledku vyplývá, že jedním z hlavních problémů, které mají negativní vliv na vnímání Záchrané služby veřejností je současný „psychický“ stav zaměstnanců. Zaměstnanci Záchrané služby nejsou vedením organizace dostatečně motivováni k podávání nadprůměrných výkonů a řada zaměstnanců se domnívá, že management organizace neprojevuje dostatečnou snahu o zlepšení dobrých vztahů na pracovišti a pracovního klimatu. Totéž platí o komunikaci s managementem,

kteřou považují zaměstnanci, více pak nelékařští zdravotničtí pracovníci za nedostatečnou a stagnující. U velké části zaměstnanců mají podle výzkumu všechny tyto interní problémy přímý vliv na výkonnost a pracovní nasazení. Plnění úkolů sice probíhá, ale chybí empatie, pochopení, soucit, trpělivost s pacienty a další nezbytné sociální faktory této profese.

Výsledky také odhalují skutečnost, že záchranná služba svým zaměstnancům neposkytuje žádnou formu supervize či krizové intervence přesto, že je výkon této práce považován za vysoce psychicky náročný.

Pozitivním výsledkem je jistě fakt, že většina zaměstnanců je na svou profesi hrdá a to i přesto, že v dalších otázkách uváděli řadu potíží, které v organizaci jejich profesi negativně ovlivňují.

Co se týče vnímání firemní kultury a ZZS vůbec ze strany veřejnosti, hodnotí je více než 90% zaměstnanců pozitivně bez rozdílu, zda jde o muže či ženy. Pracovníci se tedy domnívají, že na veřejnost působí jejich práce velmi pozitivně, a že jsou veřejností váženi.

Dalším zajímavým výsledkem je nepotvrzená hypotéza, že ženy více vnímají práci u ZZS jako stresující. V tomto ohledu je naopak podíl mužů výrazně vyšší, což se vzhledem k přirozené povaze obou pohlaví nedalo očekávat. O důvodech tohoto výsledku si troufám pouze spekulovat. Mohou být způsobeny tím, že muži pro svou agresivnější přirozenou mužskou stránku vypjaté situace vnímají ve větších extrémech, zatímco ženy se drží spíše průměru v reakcích na náročné situace. Možností je však i hypotéza, že ženy, které si vyberou tuto náročnou profesi jako náplň svého pracovního života jsou povahově výrazně odlišné od ostatních žen a vykazují tedy větší psychickou i fyzickou stabilitu a odolnost.

### **Dokazování hypotéz interního výzkumu má tedy následující výsledek:**

PHI 1 se tedy nepotvrdila. Pocit sounáležitosti a profesní hrdosti není závislý na pracovní pozici jakou zaměstnanci u ZZS vykonávají.

PHI 2 byla potvrzena. Lékaři hodnotí řešení problémů uvnitř organizace (komunikaci s vedením) lépe než nelékařští zaměstnanci ZZS.

PHI 3 nebyla potvrzena. Zaměstnanci ZZS předpokládají pozitivní hodnocení jejich práce ze strany veřejnosti bez ohledu na pohlaví.

PHI 4 byla potvrzena částečně. V rámci ZZS není poskytována odborná pomoc zaměstnancům. Zaměstnanci, jak muži, tak ženy, řeší stres a frustraci spojenou s jejich náročným zaměstnáním neformálním způsobem – v rámci kolektivu zaměstnanců. Muži pak pociťují práci u ZZS jako výrazně stresující, nenalézají však v rámci ZZS prostor pro řešení takto vzniklých problémů.

PHI 5 byla potvrzena. Je patrné, že v souvislosti s věkem zaměstnanců ZZS klesá jejich snaha dále se vzdělávat a zvyšovat svou profesní úroveň.

### **Závěr externího výzkumu**

Externí komunikaci organizace tvoří souhrn vnějších projevů, počínaje osobní zkušeností veřejnosti a konče mediálními výstupy.

Zajímavým výsledkem této části výzkumu je skutečnost, že pozitivní hodnocení výkonu práce záchranné služby není závislé na věku. Jen u věkové kategorie do 30 let se objevilo určité procento respondentů, kteří nejsou schopni význam práce ZZS posoudit, což je logické vzhledem k jejich věku. Mladší pacienti se setkávají se službami záchranné služby statisticky méně, proto lze předpokládat, že běžně neuvažují o jejím významu a poslání.

Bez rozdílu u všech respondentů a bez ohledu na úroveň vzdělání, převažuje názor, že práce záchranářů je profesionální, nicméně podhodnocena.

Poměrně nízkou informovanost o práci záchranářů a tedy nedostačující úroveň veřejné prezentace celkového obsahu činnosti ZZS dokládá skutečnost, že třetina respondentů není obeznámena s aktivitami ZZS směrem k veřejnosti nad rámec vlastních záchranných prací. Poněkud mimo vlastní rámec práce bylo zjišťování, jak jsou veřejnosti vysvětlovány legislativní změny a opatření v péči o zdraví, konkrétně prodloužení dojezdových časů ZZS. Této otázce byla pozornost věnována z důvodu její masivní diskutovanosti v médiích. Pouze čtvrtina respondentů soudí, že důvody byly srozumitelně vysvětleny, a na druhé straně více než 90% zastává názor, že tato změna bude mít negativní vliv na výslednou péči. I když je tato situace obecně mimo komunikační možnosti ZZS, může záchranná služba přispět k obeznámení veřejnosti

prostřednictvím dostupných komunikačních prostředků, jako jsou webové stránky. Výsledek této otázky dokladuje nedostatečně kompetentní přístup státních orgánů k informovanosti veřejnosti a vrhá poté negativní světlo na celkový obraz záchranných služeb v republice.

### **Dokazování hypotéz externího výzkumu má následující výsledek:**

PHE 1 nebyla potvrzena. Pozitivní vnímání práce ZZS nezávisí na věku respondentů.

PHE 2 nebyla potvrzena. Vnímání prestiže pracovníků ZZS není závislé na vnějších faktorech jakými jsou využití ZZS respondenty či přítomnost při narušování práce ZZS.

PHE3 se nepotvrdila. Respondenti práci zaměstnanců u ZZS považují za profesionální, nicméně podhodnocenou bez ohledu na výši dosaženého vzdělání.

PH4 se nepotvrdila. Vnímání mediálního obrazu a jeho působení není závislé na pohlaví respondentů.

## **10.2 Hodnocení webových stránek**

U mnoha stránek se skládá dohromady více složek bez větší strategické úvahy. Když někdo tvoří webové stránky neměl by opomíjet cíl, pro který jsou určeny. V případě webu [www.zzs.jck.cz](http://www.zzs.jck.cz) je možno sledovat absenci strategie komunikace s uživateli tohoto webu. Strategie v podstatě ovlivňuje celkovou podobu webové stránky a její sloučení s dalšími komunikačními nástroji, ale v tomto případě zde chybí. Tento web je v podstatě statický bez jakékoli možnosti zásahu uživatele na tvorbě jeho obsahu.

U každé webové stránky musíme nalézt předem jasně definovanou strukturu a měla by být navržena tak, aby se v ní uživatel lehce orientoval. V našem případě jsou u hlavní strany (obrázek č. 5) neboli home page zvoleny statické prvky. Zde může uživatel pracovat jen s hlavní lištou horizontální, což je přehledné a řada tvůrců webů volí mezi touto variantou a nebo variantou vertikální.

**Barevnost** evokuje ve žlutém pozadí barvu zdravotní záchranné služby. V kombinaci s modrou je vcelku ucelená.



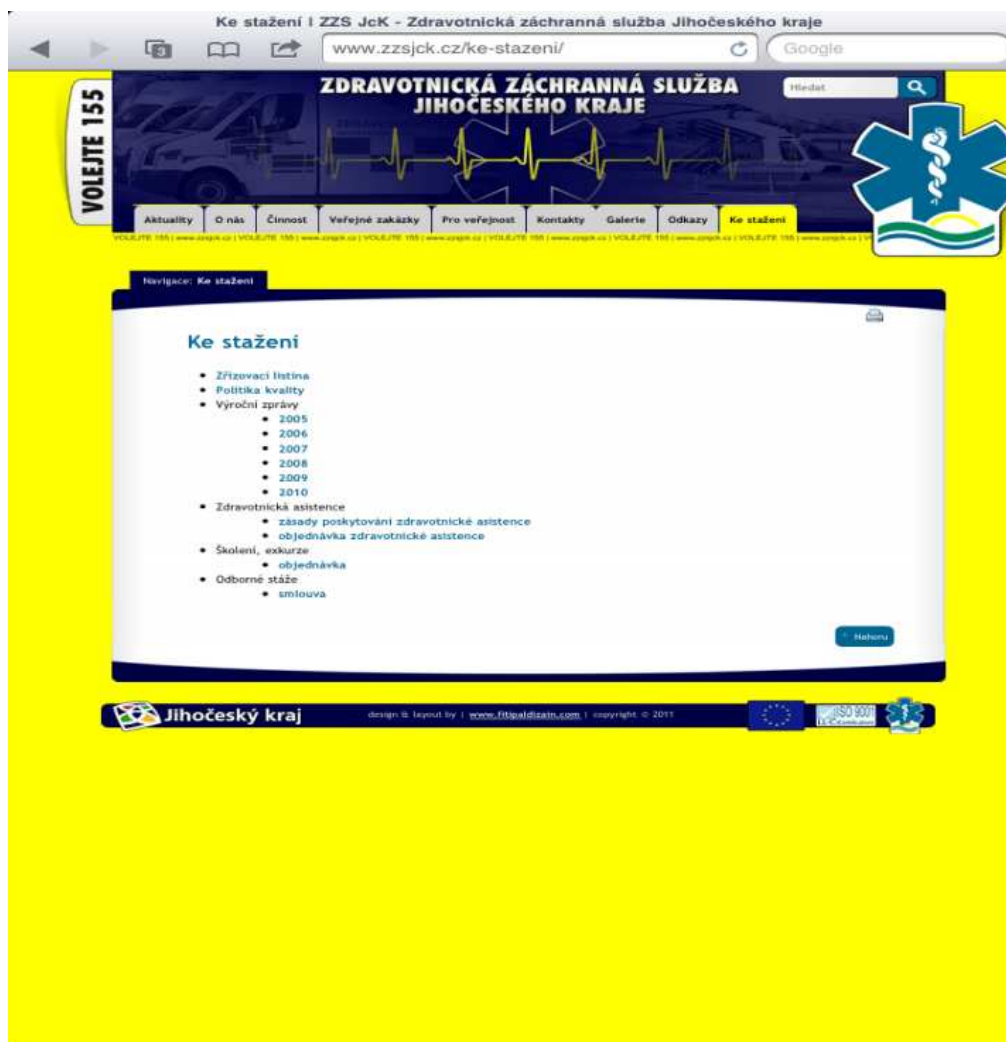
Obr. 5 Záložka „aktuality“



Zdroj: [www.zzsck.cz](http://www.zzsck.cz), aktuality

Pro sdělení důležitých informací **ke stažení** (obrázek č. 6) je volena varianta ukládání dokumentů v pdf. formátu, což je typické pro ukládání dokumentů ke stažení. Zde jsou umístěny jak Výroční zprávy tak i další důležité dokumenty. Zde však může vzniknout problém u uživatelů starších verzí uživatelských programů, což lze řešit variabilitou ukládání i v jiných programech.

Obr. 6 Záložka „ke stažení“

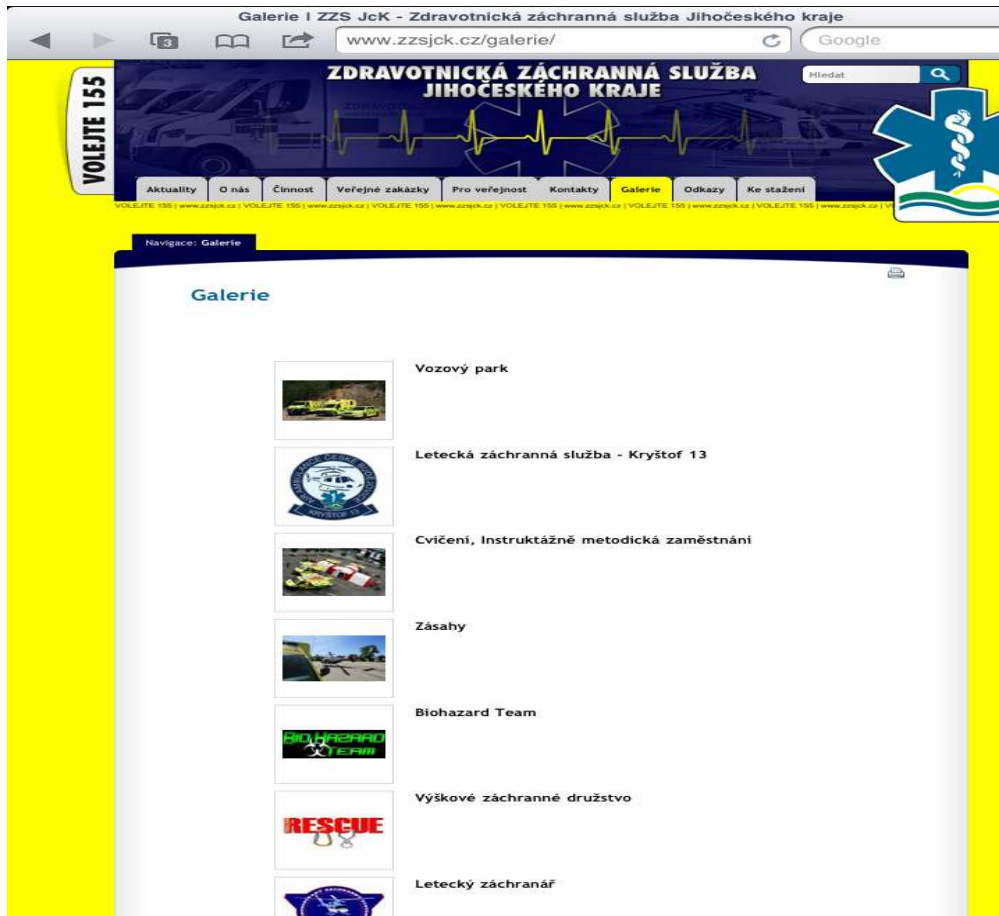


Zdroj: [www.zzsck.cz](http://www.zzsck.cz), ke stažení

V sekci galerie (obrázek č. 7) je možno nalézt soubory fotografií, které ZZS Jihočeského kraje pořizuje jak z ukázkových akcí, tak i z přímých zásahů. Bohužel je tato sekce nepřehledná a není zde jasný princip dělení, dle aktuálnosti časové, ale podle kategorií. Např. akce ukázkové, zásahy, vybavení atd.

U využití **videa** je zde jen na konci odkaz na přesměrování <http://www.youtube.com/zzsck>. I když je tato sekce pro uživatele velmi zajímavá a pro zlepšení image a vnímání ZZS důležitá, jen těžko ji bude návštěvník hledat a dále se v ní orientovat. Využití možnosti tyto videa umisťovat na vlastním youtube kanále je zdařilá, jen kdyby ji autor přesunul na Home page.

Obr. 7 Záložka „galerie“



Zdroj: [www.zzsck.cz](http://www.zzsck.cz), galerie

Důležitou součástí webu je upozornění na **linku 155** (obrázek č. 8). Uživatel ji může nalézt jak v horní části, tak i v odkazech pro veřejnost. Tento odkaz má informovat klienty o nutnosti použití této linky, která může výrazně zkrátit dojezdový čas sanitky k pacientovi, a proto je její užití velmi zdařilé a přehledné.

Obr. 8 Záložka „pro veřejnost“ – tísňová linka 155



Zdroj: [www.zzsck.cz/pro-verejnost/tisnova-linka-155/](http://www.zzsck.cz/pro-verejnost/tisnova-linka-155/)

**Logo** (obrázek č. 9) je kombinace modrého znaku ZZS, který je daný pro záchranné služby a první pomoc obecně a symbolu Jihočeského kraje. Je součástí statiky webu. Nalezneme jej na home page i při otevření dalších kapitol. Možnost variability je zde velmi široká, protože neexistuje žádná závazná varianta. V každém kraji je proto logo jiné.

Obr. 9 Stávající logo ZZS JcK



Zdroj: [www.zzsck.cz](http://www.zzsck.cz)



### 10.3 Hodnocení intranetu

Intranet je vnitřní počítačová síť, která ke svojí činnosti využívá stejný princip jako internet. Z interního výzkumu provedeného mezi zaměstnanci ZZS vyplynula nízká úroveň komunikace mezi vedením a zaměstnanci. Tato privátní síť vylepšuje interní komunikaci díky rychlejšímu šíření informací. I když je intranet již využíván, je třeba nastavit nová pravidla. V případě ZZS JčK má intranet velké nedostatky do nichž patří zejména nepřehlednost pro uživatele, zastaralé informace a není používán v rozsahu moderní komunikace. Na tento systém Zdravotnická záchranná služba přešla před nedávnem. Dřívější řešení, pomocí zřízení pevného disku přístupného pro zaměstnance ze všech počítačů, bylo pro zaměstnance jednoznačně přehlednější. Přístup zaměstnanců ke všem potřebným údajům byl jednodušší a tudíž rychlejší. Z vlastní zkušenosti mohu potvrdit, že dřívější pevný disk jsem využívala často. Disk byl srozumitelně členěn na složky, které byly pojmenované podle obsahu, jež skrývaly. Soubory zde byly logicky uspořádány a také se zde fakticky vyskytovaly. Na rozdíl od intranetu, kde je řada důležitých složek stále prázdná. Na takto koncipovaném intranetu je orientace zdouhavá, a proto jej nevyužívám. Dobře propracovaný intranet však v dnešní době dokáže být velice cenným nástrojem, který zajistí efektivnější a účinnější komunikaci mezi zaměstnanci, eliminuje šíření nepřesných a nepravdivých informací, a tím zlepší produktivitu práce a pracovní náladu.

## 11 SWOT ANALÝZA ZDRAVOTNICKÉ ZÁCHRANNÉ SLUŽBY JIHOČESKÉHO KRAJE

### Silné stránky

- Jediný provozovatel služby v celém Jihočeském kraji (není konkurence).
- Stabilní organizační struktura.
- Veřejností respektovaná a vážená organizace.
- Pevné postavení ve zdravotnictví.
- Nehrozí zrušení či omezování služby.
- Spokojenost veřejnosti s prací organizace.
- Vybudované technické a materiální zázemí.
- Profesní odborná vysoká úroveň zaměstnanců.
- Poskytování služby je zajišťováno zvyšujícím se počtem kvalifikovaných pracovních sil.

### Slabé stránky

- Stresující charakter práce.
- Problém komunikace managementu se zaměstnanci.
- Nedostatek pozornosti věnovaný pracovním podmínkám, kultuře a klimatu ze strany managementu.
- Nedostatečné ocenění zaměstnanců při mimořádných výkonech.
- Nedostatečné ohodnocení zaměstnanců – riziko odchodu kvalifikovaných pracovních sil.
- Neustálý růst nákladů organizace v důsledku zvyšujících se nároků společnosti na kvalitu a úroveň péče.
- Chybějící supervize či krizová intervence pro zaměstnance.
- Tlak na zaměstnance způsobený interními problémy.
- Obsah a kvalita internetových stránek.

- Chybějící etický kodex.
- Nepřehlednost intranetu.
- Nedostatečná komunikace a styk s veřejností.
- Nedostatečná pozornost věnovaná mediálnímu obrazu.
- Zvyšující se dluhová zátěž organizace z důvodu častějších hospitalizací zpravidla neplatících klientů na protialkoholní záchytné stanici.
- Zvyšující se náklady na kvalifikovanou pracovní sílu.

#### Příležitosti

- Získávání sponzorských darů.
- Zvyšování kontaktu s veřejností prostřednictvím akcí pořádaných pro veřejnost.
- Zvyšování účasti na veřejných akcích pořádaných krajem či obcí.
- Nabídka školení, výuky, ukázek pro veřejnost atd.
- Využití nových technologií a medicínských postupů.

#### Hrozby

- Nedostatek ohledů ze strany určité části veřejnosti.
- Finanční závislost na příspěvcích od Krajského úřadu.
- Nestabilní politická situace – ohrožení ekonomiky úspornými opatřeními.
- Nedostatečná zainteresovanost Krajského úřadu do záležitostí týkajících se záchranné služby.
- Zvyšující se náklady a požadavky na péči v oblasti zdravotnictví.
- Zvyšující se potřeba zdravotní péče a nutnost kapacity zdravotnického systému na to reagovat.

Z analýzy je patrné, že největší nedostatky organizace lze zmírnit jejím větším zájmem o zaměstnance a o svůj mediální obraz na veřejnosti. Důležitou slabou stránkou je také neustálé navyšování nákladů a zvyšování dluhů, což je však oblast, kterou Záchranná služba může jen stěží ovlivnit. Naopak silnou stránkou je zejména postavení organizace



na trhu, kde neexistuje konkurence a pro nezbytnost služby tedy nevnikají obavy z omezení poskytování služby nebo dokonce jejího zrušení. Kromě toho, jak vyplynulo z výzkumu, Záchranná služba má stále dobré jméno na veřejnosti a pohled na ni není ohrožen vnějšími zkoumanými faktory.

Vhodnou příležitostí, kterou na trhu může Záchranná služba využít, je nabídka školení a výuky veřejnosti na téma první pomoc a účast nejen na akcích pořádaných v režii kraje či obce, ale také účast na soukromých akcích za úplatu, která pozitivně ovlivní rozpočet Záchranné služby. K tomu je však nutné, o těchto aktivitách a možnostech využití vedlejších činností a služeb ZZS, veřejnost důsledně informovat. Zviditelněním pak dojde k větší pozornosti věnované Záchranné službě ze strany sponzorů, což je další podstatný krok k úspoře finančních prostředků. Nejzávažnější hrozbou je pak závislost organizace na zřizovateli a jeho příspěvcích a neustálé politické změny, které ovlivňují chod organizace a její rozpočet.

## 12 PROJEKT ZLEPŠOVÁNÍ IMAGE ZÁCHRANNÉ SLUŽBY V OČÍCH VEŘEJNOSTI

Jak vyplývá z předchozích kapitol, je image Zdravotnické záchranné služby Jihočeského kraje ovlivněna řadou faktorů. Mezi ty, jež ovlivňují organizaci podle výzkumu spíše záporně patří firemní kultura, vnitropodniková komunikace a komunikace externí. Negativní prvky v těchto oblastech mají pak vliv na celkový náhled veřejnosti na organizaci. Je nutné si uvědomit, že dobrý image není tvořen pouze snahou managementu o kvalitu a dobré jméno společnosti, ale hlavně prostřednictvím jednání a chování jejích zaměstnanců, kteří tak mohou tento vývoj podstatně ovlivnit oběma směry.

Mínění veřejnosti je pak ovlivněno jak osobními zkušenostmi a kontaktem se zaměstnanci, tak dostupností informací o společnosti a samozřejmě jejím mediálním obrazem. Při nedostatku informací mezi veřejností vzniká prostor pro ovlivnění negativními zprávami v médiích (např. zpráva, že prodloužení dojezdové doby ohrozí životy pacientů) a prostor pro spekulace, které vrhají na celou organizaci – ačkoli neoprávněně – špatné světlo.

Tato část diplomové práce se bude věnovat eliminaci nedostatků, které vyplynuly z předchozích analýz a z provedeného výzkumu.

Po shrnutí výsledků výzkumného šetření bylo zjištěno, že na image Záchrané služby lze pracovat v mnoha oblastech, počínaje školením zaměstnanců o komunikaci s pacientem a jejich tréninkem krizových situací, nebo zavedením krizové intervence či supervize jako eliminačního nástroje stresové zátěže, která negativně dopadá na výsledek práce, až po lepší komunikaci Záchrané služby s veřejností. Možností zlepšování image zdravotnické organizace je však celá řada, protože Záchraná služba dosud nevyužívá mnoho z moderních marketingových metod k jejímu řízení.

Pro účely této práce se budeme dále zabývat pouze vybranými kroky, které lze realizovat s nejmenšími náklady a v nejkratším časovém horizontu. Pro zachování co nejlepší realizovatelnosti a životaschopnosti projektu budeme nadále navrhovat následující možnosti zlepšení image organizace.

## 12.1 Schéma strategického plánu zlepšení image ZZS

VIZE → Dlouhodobé zlepšení a udržení dobrého jména Záchrané služby

CÍLE → Růst pozitivního image organizace  
Medializace organizace a zviditelnění její činnosti na veřejnosti  
Vytvoření etického kodexu pro zaměstnance  
Zlepšení interní komunikace  
Zlepšení pracovního klimatu  
Eliminace stresové zátěže u zaměstnanců

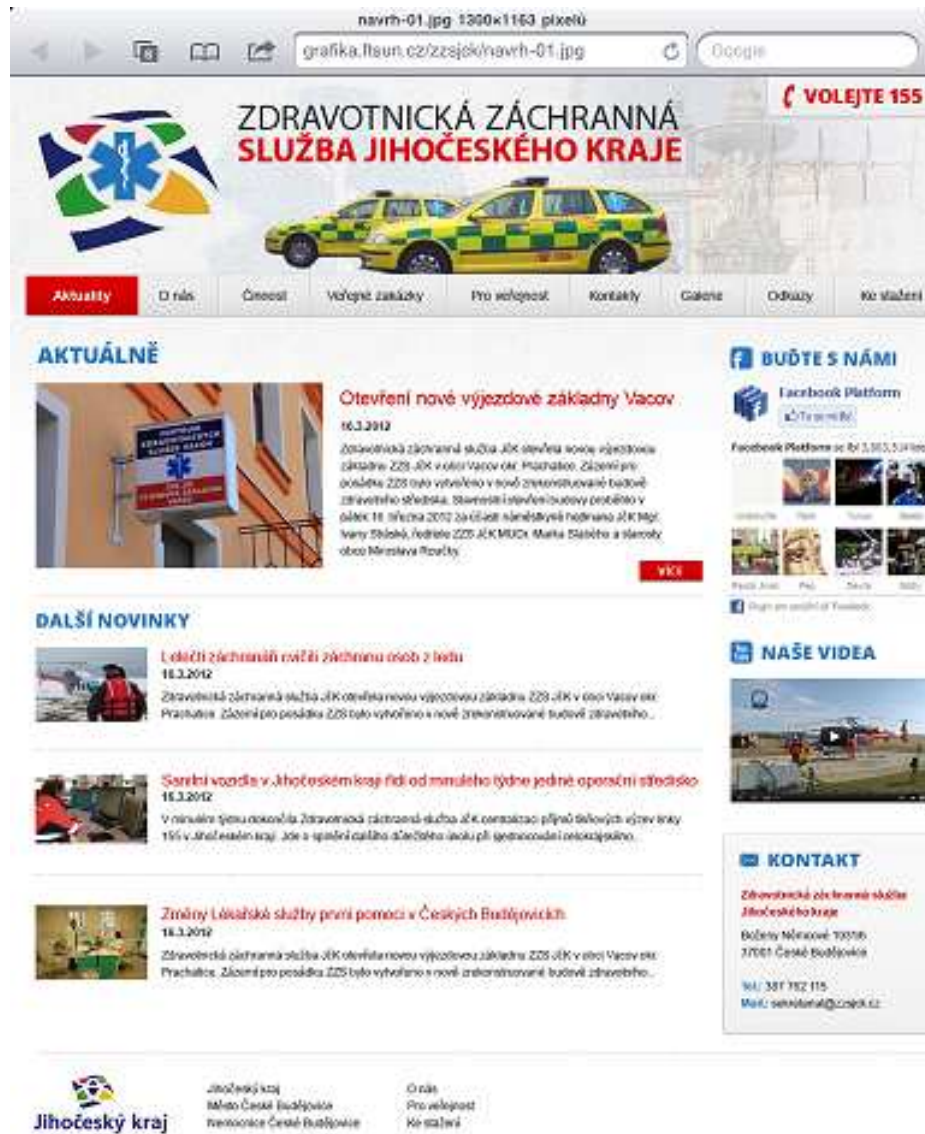
OPATŘENÍ → Větší účast a prezentace na nejrůznějších akcích pro veřejnost  
Zveřejňování článků o zásadách ZZS, medializace úspěchů,  
pozitivní reklama  
Vydávání propagačních materiálů (bulletin)  
Zlepšení webových stránek  
Využití nového webu pro prezentaci činnosti ZZS  
Zlepšení přehlednosti a funkčnosti intranetu  
Implementace etického kodexu  
Konání pravidelných provozních schůzí  
Zavedení supervize

## 12.2 Návrh zlepšení webových stránek

Home page, respektive domovská stránka je vizitkou autora prezentace, a proto jsem se snažila volit takovou variantu, která bude pro uživatele webových prezentací přehledná a zároveň bude určitým rozcestníkem. Měla být dostatečně chytlavá a současně by měla obsahovat dostatek informací. Při její tvorbě jsem měla na paměti, že stránky pouze s textem se načítají rychleji, naopak ty s vycizelovaným obsahem a obrázky mají dobu načtení podstatně delší, proto jsem volila variantu, která je částečně statická, ale zároveň jsou zde jisté prvky dynamičnosti, které jsou atraktivní pro uživatele. Jedno klepnutí myši rozhoduje o tom, jestli je stránka úspěchem, či „propadákem“. Ve své práci mám ukázky dvou variant budoucího potenciálního vzhledu home page. Jedna je trochu dynamičtější (obrázek č. 11) a druhá více statická (obrázek č. 12). Co jsem pro přehlednost zachovala je horizontální vyhledávání. Dále pak je zde zachována důležitost ikony „linka 155“, kterou také díky své praxi považuji za velmi stěžejní místo webové prezentace. V souvislosti s tímto telefonním číslem by bylo vhodné zmínit na webových stránkách linku 112 a její charakteristiku. Mnoho lidí má sice povědomí o jisté integraci všech složek záchranného systému v rámci jednoho telefonního čísla, nicméně si neuvědomují její nevýhody v případě, kdy primárně potřebují rychlou zdravotnickou pomoc. Všechny tyto informace by měly být na stránkách dostupné a snadno vyhledatelné. To, co je zde nového, je modernější vzhled a zapojení sociální sítě Facebook, která je statisticky nejrozšířenější a umožňuje sdílet tiskové zprávy, informace o zásahu či novinky a řadu dalších informací. Také zde pracuji se sekci naše videa, což zvedá dynamiku stránek na pokročilejší úroveň portálů, které tak zapojují uživatele do dění a nejsou jen pouhou schránkou pro shromáždění neatraktivních informací. Také začínáme pracovat s překlíkem na stránky zřizovatele, což je Jihočeský kraj a v ukázce je vidět možnost zapojení i překlíků na stránky měst, které úzce souvisí se ZZS JčK. Z marketingových zkušeností je zřejmé, že toto propojení je v dnešní době nezbytné.

V první variantě (Obr. 11) je web dynamičtější s logem zobrazeným na obrázku č. 13

Obr. 11



Zdroj: Vlastní zpracování

V druhé variantě (Obr. 12) je web statický s druhým logem z obrázku č. 14

Obr. 12



Zdroj: Vlastní zpracování

Na následujícím obrázku č. 13 je zobrazeno logo k první verzi webu, které se vyznačuje svou dynamičností a barevností, působí méně staticky. Obrázek č. 14 pak zobrazuje logo z druhé verze webových stránek, která by měla působit více staticky. Při tvorbě loga byla zachována vždy klasická struktura a tradice označení záchranných služeb a první pomoci obecně a ta byla doplněna o prvky, které se vztahují určitým způsobem k Jihočeskému kraji. V prvním případě byl pro okolí loga využit podklad, který má ve svém logu Jihočeský kraj. V druhém případě je pak podkladem loga zobrazení mapy

kraje. Obě loga působí již na první pohled zajímavěji a upoutají pozornost návštěvníka webu více, než stávající logo.

Obr.13 Dynamické logo k první variantě webu



Zdroj: Vlastní zpracování

Obr. 14 Nové statické logo ZZS JČK



Zdroj: Vlastní zpracování

Nemohu však opominout nevýhodu, kterou změna loga na webových stránkách přináší. Stávající logo je použité na nových uniformách a pokud bychom chtěli nové logo opět sladit, pak by to znamenalo další náklady na nové pracovní oblečení. Nicméně nové webové stránky i s novým logem mohou fungovat a k obnově uniforem může dojít klasicky po vypršení doby, na kterou je tato série pracovního oblečení určena.

### **12.3 Vydávání informačních materiálů**

Záchranná služba může ke své prezentaci využít vydávání nejrůznějších informačních materiálů. Vhodnou formou by byl např. bulletin. Jednou za 3 měsíce by tak mohla Záchranná služba informovat veřejnost o novinkách, které se v kraji v souvislosti s poskytováním první pomoci připravují, nebo které byly již zrealizovány. K 1. lednu tohoto roku byla zrušena lékařská služba první pomoci. Každý den ji však pacienti hledají a nevědí, kam se tato služba přesunula. Bulletin a webové stránky jsou v tomto případě ideálním prostředkem k informování občanů kraje o podobných krocích.

Propagační materiály také vedou ke zvýšení atraktivity pro sponzory, kteří tak mohou být zveřejněni v každém vydání bulletinu. Výrazně se tak zvyšuje šance, že Záchranná služba najde financování pro své aktivity mezi sponzory z Jihočeského kraje. Bulletin je možné využít také k prezentaci práce Záchranné služby. Lze zde uveřejnit význačné zásahy, které proběhly a vyjádřit se k nim. Obyvatelé tak získají validní, pravdivé a nezkrácené informace o práci záchranářů při konkrétních zásazích. Možností je také uveřejnění různých varování ve spolupráci s ostatními složkami integrovaného záchranného systému. Např. hrozba povodní, dlouhodobých změn počasí, nehodovost, vzrůst domácího násilí v kraji a další důležité informace.

V rámci minimalizace nákladů na distribuci lze bulletin rozšiřovat prostřednictvím sítě zdravotnických zařízení, zařízení sociální péče a dalších institucí. Bulletin může být dostupný na recepcích domovů důchodců, domů s pečovatelskou službou, azylových domů, kontaktních center, na přepážkách Magistrátu či Krajského úřadu, v poradnách pro ženy, v intervenčních centrech, ordinacích odborných a praktických lékařů, nemocnicích atd. Kromě těchto míst jej lze rozdávat na všech akcích, kterých se Záchranná služba každoročně účastní.



## 12.4 Zlepšení funkce a struktury intranetu

Ke zlepšení funkce intranetu je možné využít připojení tohoto systému k jiným počítačům než k těm, které jsou umístěny přímo na jednotlivých pracovištích. Toto řešení nemusí být tak nákladné a lze jej do jisté míry omezit tak, aby se vyloučilo zneužití citlivých informací či přístup ke všem datům nekompetentními osobami. Příkladně se budou moci zaměstnanci dostat z domova jen do některých jeho částí, aby tak zůstala zachována jistá bezpečnost interních dat. K materiálům, které by měly být dostupné, patří například některé dokumenty a směrnice, nová nařízení, manuály přístrojů, aktuality, rozpisy služeb, dlouhodobé plány a dokumenty, týkající se dalšího vzdělávání. Branou pro vstup do intranetu by mohly být aktualizované webové stránky, odkud by se mohli zaměstnanci po přidělení uživatelského jména a hesla dostat do intranetu nebo alespoň na část sdíleného disku. Zde by bylo možné najít aktuální informace před nástupem do další služby, rozšiřovat si znalosti v oblasti nové legislativy nebo čerpat z nových profesních poznatků ve svém oboru a případně zde komunikovat s ostatními zaměstnanci např. o výměnách služeb apod.

Po analýze trhu a možností Zdravotnické záchranné služby Jihočeského kraje byla zvolena varianta využití stávajícího intranetu v rozšířené variantě. A to zejména z důvodu jen drobného navýšení nákladů a využití Microsoft SharePoint.

Základní funkce této aplikace jsou následující:

- ▶ sdílení souborů a dokumentů;
- ▶ plánování událostí;
- ▶ centrální oznámení (tzv. nástěnka);
- ▶ telefonní seznamy a adresáře osob;
- ▶ týmová spolupráce na projektech;
- ▶ zadávání úkolů a sledování jejich řešení;
- ▶ týmová diskuse nad tématem či dokumentem.

Vzhledem rozsahu práce této organizace bude stát roční provoz aplikace SharePoint řádově 450tis. ročně, což není nezanedbatelná částka, ale je již vynakládána zhruba v tomto rozsahu a od původní částky bude jen navýšena jednorázově o úpravy přístupů a zabezpečení.

## 12.5 Tvorba etického kodexu

Celkový obraz firmy v očích veřejnosti lze pozitivně podpořit dalšími aktivitami, které se úzce váží ke vztahu firmy k profesnímu zdokonalování zaměstnanců a ke zvyšování důvěryhodnosti firmy tím, že se budeme chovat odpovědně ke společnosti a prostředí, v němž působí. Cestou k tomuto vylepšení přístupu zaměstnanců k veřejnosti i ke své profesi je implementace etického kodexu. V současné době Záchraná služba Jihočeského kraje žádný takový dokument vytvořený nemá. V některých krajích však existují jakási „desatera“ poskytování péče.

Etický kodex je dokument, který určuje pravidla vycházející z hodnot organizace a stanovuje standard profesionálního jednání. Předkládaný kodex ZZS je inspirován Etickým kodexem sester, Etickým kodexem nelékařských zdravotnických pracovníků a Etickým kodexem lékařů.

### **Etický kodex zdravotnické záchranné služby (Jihočeského kraje)**

1. Zdravotnický pracovník je zodpovědný za poskytování neodkladné první pomoci na místě vzniku náhle poruchy zdraví a po celou dobu ošetřování pacienta až do jeho předání do zdravotnického zařízení.
2. Zdravotnický pracovník je povinen poskytovat veškerou péči v souladu s nejnovějšími poznatky v oblasti medicíny a zdravotnictví a v rozsahu daném jeho kompetencemi, současně volí nejvhodnější způsob léčby s ohledem na aktuální zdravotní stav pacienta a okolní podmínky.
3. Zdravotnický pracovník poskytuje péči na místě události dle svých nejlepších schopností a znalostí ve spolupráci s ostatními složkami integrovaného záchranného systému.
4. Zdravotnický pracovník poskytuje první pomoc kdykoli, kdy se ocitne na místě vzniku poškození či ohrožení zdraví jednotlivce či skupiny pokud tím neohrožuje své zdraví.
5. Zdravotnický pracovník nesmí odmítnout poskytnutí první pomoci, pokud tak může učinit bez ohrožení svého zdraví či zdraví jiné osoby.

6. Zdravotnický pracovník chrání soukromí a osobní údaje pacienta a s přihlédnutím k aktuálním okolním podmínkám a situaci se snaží o zachování intimity a důvěrností týkající se stavu pacienta.
7. Zdravotnický pracovník je povinen neustále zvyšovat svou odbornou úroveň, zjišťovat si samostatně nejnovější poznatky v oblasti poskytování neodkladné péče a obnovovat své znalosti a dovednosti prostřednictvím praktických nácviků a teoretického vzdělávání v rámci své zdravotní odbornosti.
8. Zdravotnický pracovník využívá při zásahu na místě události všech dostupných pomůcek, léčiv a techniky v souladu s nejnovějšími medicínskými poznatky a v souladu s jemu svěřenými kompetencemi s ohledem na okolní podmínky zásahu.
9. Zdravotnický pracovník zodpovídá za funkčnost všech pomůcek svěřených do jeho pravomoci v sanitním voze a vybavenost příslušnými léčivy a pomůckami a dalším předepsaným vybavením. Za tímto účelem kontroluje vybavenost svého vozu dle své pracovní pozice při každé službě.
10. Zdravotnický pracovník chrání během své služby i mimo ni dobrou pověst a prestiž záchranné služby a svým jednáním a vystupováním přispívá k jejímu zlepšování.
11. Zdravotnický pracovník spolupracuje při péči o pacienta na místě vzniku náhle poruchy zdraví i během transportu pacienta do zdravotnického zařízení s lékaři záchranné služby i s dalšími lékařskými pracovníky a řídí se jejich pokyny v souladu se svými kompetencemi.
12. Zdravotnický pracovník se podílí na vytváření dobrého pracovního klimatu, dobrých pracovních podmínek a zázemí tak, aby byla co nejvíce eliminována interní stresová zátěž.
13. Zdravotnický pracovník při své práci zachovává veškerá práva pacienta, respektuje jeho přání a důstojnost bez ohledu na pohlaví, věk, národnost, náboženskou či rasovou příslušnost, politické přesvědčení či sociální postavení.
14. Zdravotnický pracovník poskytuje v rámci své odbornosti a kompetencí pacientům veškeré informace týkající se jejich zdravotního stavu a postupu ošetřování a další informace, které mohou být pro pacienta vzhledem k jeho zdravotnímu stavu přínosem.

15. Zdravotnický pracovník je odpovědný za vykonání svěřených úkolů v souladu se svými kompetencemi a osobními možnostmi.

16. Zdravotnický pracovník zodpovídá za bezprostřední výsledek úkolu, jímž pověřil další osobu a za její poučení o vykonání tohoto úkolu.

17. Zdravotnický pracovník je povinen znát zákonné normy a podzákonné předpisy týkající výkonu jeho profese a dbát na jejich dodržování.

## 12.6 Návrh zlepšení komunikace managementu se zaměstnanci

V každé organizaci, kde působí na jednom místě velký počet zaměstnanců zpravidla dochází k neshodám a problémům jak mezi jednotlivými zaměstnanci, tak mezi skupinami zaměstnanců i mezi všemi zaměstnanci a vedením současně. Důsledkem velkého počtu zaměstnanců je bohužel prostor pro šíření fám, které – pokud nejsou managementem usměrňovány – padají na úrodnou půdu a formou „tiché pošty“ pak nakonec vzniká často fiktivní, ale velký problém, na který zaměstnanci reagují svým přístupem a chováním, ačkoli problém ještě ani nevznikl nebo ani nikdy nevznikne, protože je založen na zkreslených informacích putujících organizací bez jakékoli kontroly. Negativní postoj zaměstnanců, jak již bylo zmíněno dříve, má negativní dopad na prestiž organizace a její vnímání veřejností. Proto by měl management usilovat o eliminaci těchto nežádoucích komunikačních procesů v organizaci.

Možným řešením je častější informovanost o novinkách a změnách v organizaci přímo managementem. Negativním, ale reálným příkladem nedostatku informací mezi zaměstnanci bylo zřízení babyboxu v Jihočeském kraji, který je pod správou Záchrané služby. Většina zaměstnanců se o tomto kroku dozvěděla až když se na toto téma začalo mluvit na veřejnosti a v médiích. Situace, kdy se zaměstnanci o novinkách dozvědí z médií, by se neměla stávat ani výjimečně.

Vhodnou prevencí před podobnými případy by bylo častější konání provozních schůzí, na kterých by bylo možné hromadně zaměstnance informovat a díky výhodám osobní komunikace také dobře využít jejich zpětnou vazbu, vyslechnout konstruktivní připomínky a věcné návrhy, dát možnost zaměstnancům vyjádřit se ke konkrétním problémům a nezavrhouvat jejich námítky jen z titulu vztahu nadřízenosti a podřízenosti. Vedení organizace by si mělo uvědomit, že připomínky členů výjezdových skupin ke

konkrétním změnám, týkajícím se přímo výjezdových skupin a náplně jejich činnosti mohou být velmi užitečné. Tito zaměstnanci jsou nejbližší projednávané problematice a vidí i takové souvislosti, které managementu mohou uniknout. Využití direktivního přístupu managementu je někdy pro usměrnění velkého kolektivu nezbytné, nicméně by měl být využíván pouze v nezbytných případech týkajících se zejména plnění úkolů.

Důležitým prvkem při tomto kroku je přítomnost managementu na poradách. Zaměstnanci v důsledku nedostatku informací podléhají nejrůznějším obavám, které se mohou negativně projevit na jejich pracovním výkonu, a pouze kvalifikovaný nadřízený pracovník je schopen jim jejich dotazy zodpovědět. Proto je účast těchto osob na poradách nezbytná. Jedná-li se o závažných změnách nebo závažných problémech, neměla by být výjimkou účast ředitele Záchrané služby. Jedná-li se o finančních záležitostech, pak by mohla být přítomna kompetentní osoba, která dokáže důvody změn jasně vysvětlit a podat pravdivé a nezavádějící informace.

Pokud organizace nemá možnost uspořádat pracovní porady častěji, lze využít písemné komunikace. Forma intranetu je sice všeobecně velmi rozšířená, ale z vlastní zkušenosti mohu zodpovědně říci, že jeho forma je pro Záchranou službu, zejména pro výjezdové stanoviště v Českých Budějovicích, zvolena nevhodně. Intranet vyžaduje přístup k počítači ideálně před každou směnou, aby si každý mohl zjistit novinky hned po příchodu do služby nebo nejpozději během ní. Vzhledem k současné vybavenosti výjezdového stanoviště v Českých Budějovicích čtyřmi počítači, které slouží během směny všem sedmi posádkám sloužícím přes den je evidentní, že každý si novinky na intranetu přečíst nemůže nebo musí počkat, až se počítač uvolní. Ovšem počítače jsou využívány především pro zápis výjezdových karet do elektronické podoby, což je jejich prioritní účel a po každém výjezdu je tedy posádka povinna tento zápis provést. Tím dochází opět k obsazení počítače a je tak složité si vlastně informace na intranetu vyhledat.

Vhodným přístupem, ačkoli kapacitně omezeným, je vyvěšení nejdůležitějších zpráv a novinek na nástěnku, která je přístupná všem posádkám bez omezení po celou dobu pracovní doby a v podstatě i mimo ni. Tento přístup management pro některé zprávy využívá a s informací jsou tak srozuměni všichni zaměstnanci ihned po příchodu do služby bez časové prodlevy. Omezením je samozřejmě kapacita nástěnky, nicméně pro nezbytné informace ji využít lze. Měla by být však pravidelně aktualizována a zastaralé

zprávy by z ní měly mizet alespoň po měsíci. Tyto zprávy pak dále budou přístupné na nástěnce intranetu.

Náklady na pravidelné konání provozních schůzí jsou relativně vysoké, protože je nutné všem zúčastněným zaměstnancům uhradit čas, strávený na poradě podle jejich konkrétního platového výměru. Vzhledem k současné napjaté situaci na Záchraně službě ohledně financí se domnívám, že daleko úspornějším řešením je - alespoň dočasně - aktualizace nástěnky jak v elektronické, tak ve faktické podobě a zařazování pravidelných provozních schůzí alespoň 1x za 3 měsíce. Management by měl mít na paměti, že mohou nastat situace, kdy nebude důvod konat provozní schůzi, protože z jeho strany není aktuální potřeba cokoli řešit. To však neznamená, že zaměstnanci nemají co říci. Pro bezproblémové fungování jakékoli organizace je zcela nezbytné dát zaměstnancům možnost vyjádření. Aby se eliminovaly náklady spojené s povinnou účastí na provozních schůzích je možné některé z nich zařadit jako dobrovolné, které hrazeny nebudou, ale bude možné na nich vyjádřit své názory. Z každé schůze bude pořízen zápis, jako je tomu doposud, který bude zpřístupněn všem zaměstnancům, zejména těm, kteří nebyli přítomni. Varianta dobrovolných schůzí může být však zavedena až po delší době, kdy dojde k nápravě pracovního klimatu a urovnání napjatých vztahů mezi vedením a zaměstnanci. Za současné situace se obávám, že by naprostá většina personálu účast na těchto schůzích záměrně bojkotovala, ačkoli existuje mnoho problémů, které by chtěli s vedením řešit.

## **12.7 Zavedení krizové intervence nebo supervize pro zaměstnance**

Profese, kterou vykonávají zaměstnanci záchranných služeb je psychicky velmi náročná. Kromě stresového charakteru samotné náplně této práce je podle výzkumu pro zaměstnance stresující také vnitřní firemní prostředí. V obou případech by měla existovat možnost, v rámci které by mohl zdravotník své emoce ventilovat. O pomáhajících profesích se často hovoří v souvislosti se syndromem vyhoření, který u některých jedinců vzniká již po dvou letech výkonu profese. Ztráta motivace a empatie, citová oploštělost a lhostejnost jsou negativní důsledky, které mohou být formou dobré supervize minimalizovány. Ačkoli se výzkumem prokázalo, že pracovníci své emoce a stres ventilují, tak forma tohoto uvolnění je pouze jednostranná a nemá profesionální

zpětnou vazbu. Vypovídat se v kolektivu pomůže od akutního stavu nahromaděných emocí, ale dlouhodobě nic neřeší.

Odborník, který se bude zdravotníkům záchranné služby věnovat, by jednoznačně měl být externím pracovníkem. Nezajímavost supervizora v organizaci zaměstnancům umožní ventilovat nejen stres ze samotné činnosti v rámci výkonu práce, ale také frustraci a konflikty, pramenící z vnitřního napětí v organizaci. Jednoduše řečeno, budeme si moci postěžovat i na kolegy či na vedení beze strachu, že budou informace zneužity.

V rámci Jihočeského kraje lze využít služeb hned několika supervizorů, kteří se věnují oblasti zdravotnictví. Ideálním řešením je plánování pravidelné supervize např. 1x za 3 měsíce formou skupinové supervize a dále dohodnout neplánované supervize v případě nutnosti krizové intervence formou individuální supervize.

Navrhuji možnost individuální supervize pro každého zaměstnance jedenkrát měsíčně. Je to doba, během které zpravidla zažíváme celou řadu napjatých událostí a zároveň doba, po kterou na tyto události ještě nestačíme zapomenout a lze je tedy v rámci supervize efektivně řešit. Využití či nevyužití této možnosti bude vždy ponecháno na svobodné volbě každého pracovníka. Jsem si jistá, že někteří ji ani nevyužijí, nicméně je zde řada pracovníků, kteří by tuto možnost, zvláště pak formou anonymních sezení, uvítali. Tato služba by měla mít v profesích jako je zdravotnický záchranář, řidič sanitky, nebo lékař záchranné služby své nezastupitelné místo.

## 12.8 CSR – společenská odpovědnost firem v podmínkách ZZS

Společenská odpovědnost firem (corporate social responsibility, CSR) je pojem, který se objevuje počátkem druhé poloviny 20. století. Toto odpovědné chování je nad rámec legislativních povinností, a zavazuje firmu k dobrovolné integraci sociálních a ekologických principů do své činnosti.

V praxi to znamená, že odpovědná firma dobrovolně:

- ▶ vykonává svou činnost v souladu s etickými principy;
- ▶ dodržuje vztahy se svými klienty a partnery na nejlepší úrovni;
- ▶ pečuje o své zaměstnance a jejich další růst;
- ▶ podporuje region, ve kterém působí;

- ▶ snaží se minimalizovat negativní dopady na životní prostředí ve svém okolí.

V konkrétních podmínkách ZZS je plnění těchto principů do jisté míry již předesláno povahou poslání organizace, zejména činnost v souladu s etickými principy a v zájmu regionu, ve kterém působí. Je možné se zaměřit na otázky péče o zaměstnance a to nejen o jejich odborný růst, ale zvláště o jejich osobní pohodu. Velký prostor pak CSR skýtá komukoliv v oblasti minimalizace negativních vlivů na životní prostředí. Zavedení konceptu CSR v organizaci je výrazným přínosem pro posílení firemní identity.



### 13 UVEDENÍ PROJEKTU DO PRAXE

Projekt, jež je obsahem této diplomové práce je zaměřen na zlepšení image ZZS JčK ve dvou hlavních rovinách. První rovinou je zlepšení vnímání ZZS v očích veřejnosti zejména prostřednictvím zlepšení úrovně webových stránek jak po vizuální, tak po obsahové stránce, dále vhodná prezentace Záchrané služby na nejrůznějších akcích, kde nepůjde jen o vlastní zapojení, ale zejména prostřednictvím mluvčí o zvýraznění mediální prezentace, odkazování na internetové stránky, upozorňování na dny otevřených dveří apod. Externí komunikaci pak také posílí zavedení a důsledné uplatňování etického kodexu a vydávání bulletinu, který přitáhne pozornost sponzorů a uleví tak napjatému rozpočtu Záchrané služby.

Druhou rovinou je zkvalitnění vnitřní komunikace zejména prostřednictvím lepšího využití možností, které dává již používaný, avšak do interní komunikace nedostatečně zapojený intranet, dále zavedením supervize a zlepšením komunikace vedení se zaměstnanci prostřednictvím vstřícnějšího přístupu, plánováním pravidelných provozních schůzí a zavedením konceptu CSR, který by měl přispět ke zlepšení péče o zaměstnance.

Z výsledků výzkumu je patrné, že v rámci organizace je klíčovým problémem interní komunikace mezi vedením a zaměstnanci. Podle autorů, kteří se zajímají o problematiku komunikace ve firmě (Pelsmacker, Geuens a Van den Bergh, 2003, s. 305) je však udržování dobrých vztahů se zaměstnanci stále důležitější, protože mezery v této oblasti mohou mít výrazné negativní dopady na fungování a image celé organizace.

Interní public relations je podle Svobody (2006, s. 86) naprostou nutností pro organizaci a má-li firma prosperovat, je nezbytné, aby vnitřní komunikace účinně fungovala. V našem případě je zde velká mezera, která však poskytuje prostor pro rychlé a podstatné zlepšení celé firemní kultury a následně také image společnosti. Doporučení v této oblasti pro management lze charakterizovat podle autorů Greye, Fielda a Browna (2010, s. 109). Autoři poukazují na to, že by manažer neměl být pouze pasivním vykonavatelem administrativních funkcí a pouze debatovat o změnách, ale měl by se podílet aktivně na růstu a zlepšování organizace a jejím vystupování a iniciovat potřebné změny. S využitím aktivního přístupu managementu při řízení komunikace v organizaci lze dosáhnout pozitivních výsledků s exponenciálním trendem růstu.

Z vnějšího hlediska se jeví jako největší mezera v propagaci Záchrané služby nízká úroveň mediální prezentace, edukace a komunikace s širokou veřejností. Externí public relations lze v našem případě pojmut především jako formu edukace o činnosti a poslání Záchrané služby a seznámení s jejími aktivitami, pořádanými za účelem její prezentace, seznámení s činností organizace, novou legislativou a např. také s problematikou, týkající se úhrad zdravotnických služeb. Mnoho pacientů se po nových reformách domnívá, že za služby záchrané služby je nutné platit, protože se změnami nebyli dostatečně seznámeni.

### 13.1 Časový plán realizace projektu

Posílení image každé organizace není krátkodobou činností ani otázkou jednotlivých změn. Navrhovaný projekt je cílený na dlouhodobé zlepšování image společnosti a je pouze začátkem a tím nejméně náročným krokem k mnoholetému budování image organizace. Je třeba postupovat v jednotlivých krocích a dodržovat stanovený časový harmonogram. Také je nutné počítat i s možnými dílčími problémy, a proto i časový plán musí být dostatečně flexibilní. Důležité je také začít včas a intenzivně. Každou akci by měla provázet mediální kampaň, která by měla být vedena po celý rok.

Plán je rozložen na dvě části. Startovní plán činností na půl roku, což by mělo být dostačující k zavedení základních výše formulovaných kroků ke zlepšení image ZZS uvedených v projektu. A udržovací, což znamená, že je třeba v činnosti nadále pokračovat a tyto principy v praxi udržet. V časovém harmonogramu jsou zařazeny nově zavedené činnosti. Samozřejmě je počítáno s udržením stávajících akcí, což jsou například dny otevřených dveří, prezentace práce záchranářů na Mobil salonu a ukázky a exkurze pro školy. Všechny tyto činnosti fungují výborně, jediné co je zcela nedostatečné, je jejich mediální prezentace, kterou by měla změnit soustavná činnost PR oddělení dle zde připraveného časového harmonogramu pro následující rok. Pro zahájení realizace jsem volila začátek nového roku a to z důvodu schvalování rozpočtu na celý rok dopředu. Tento postup je zcela běžný u příspěvkové organizace, která je zřizována krajem a možné volné prostředky musí generovat v dostatečném časovém předstihu.

Tab. 1 Časový harmonogram realizace projektu – startovací

Harmonogram realizace						
Předmět	1.1. – 31.1. 2013	1.2. – 28.2. 2013	1.3. – 31.3. 2013	1.4. – 30.4. 2013	1.5. – 31.5. 2013	1.6. – 30.4. 2013
Sestavení realizačního týmu	✘	✓	✓	✓	✓	✓
Příprava projektu	✘	✓	✓	✓	✓	✓
Tvorba www stránek	✘	✘	✓	✓	✓	✓
Aktualizace www stránek	✘	průběžně	průběžně	průběžně	průběžně	průběžně
Úprava a aktualizace intranetu	✘	dle potřeby	dle potřeby	dle potřeby	dle potřeby	dle potřeby
Příprava bulletinu a jeho vydávání	✘			✘		
Zavedení etického kodexu	✘	✘	✓	✓	✓	✓
Příprava a zavedení CSR	✘	✘	✘	✘	✘	✘
Činnost tiskové mluvčí – PR	✘	průběžně	průběžně	průběžně	průběžně	průběžně
Tiskové zprávy	✘	průběžně	průběžně	průběžně	průběžně	průběžně
Provozní schůze personálu	✘			✘		
Aktualizace nástěnky	průběžně	průběžně	průběžně	průběžně	průběžně	průběžně
Zavedení supervize	✘	✘	✓	✓	✓	✓
Skupinové supervize				✘		
Individuální supervize	dle potřeby	dle potřeby	dle potřeby	dle potřeby	dle potřeby	dle potřeby

Zdroj: Vlastní zpracování

Vysvětlivky:

- ✘ realizace činnosti
- ✓ činnost je již zavedena

Tab. 2 Časový harmonogram realizace projektu – udržovací

Harmonogram realizace						
Předmět	Červenec 2013	Srpen 2013	Září 2013	Říjen 2013	Listopad 2013	Prosinec 2013
Sestavení realizačního týmu	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Příprava projektu	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Tvorba www stránek	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Aktualizace www stránek	průběžně	průběžně	průběžně	průběžně	průběžně	průběžně
Aktualizace intranetu	dle potřeby	dle potřeby	dle potřeby	dle potřeby	dle potřeby	dle potřeby
Vydávání bulletinu	✗			✗		
Zavedení etického kodexu	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Činnosti CSR	průběžně	průběžně	průběžně	průběžně	průběžně	průběžně
Činnost tiskové mluvčí - PR	průběžně	průběžně	průběžně	průběžně	průběžně	průběžně
Tiskové zprávy	průběžně	průběžně	průběžně	průběžně	průběžně	průběžně
Provozní schůze personálu	✗			✗		
Aktualizace nástěnky	průběžně	průběžně	průběžně	průběžně	průběžně	průběžně
Zavedení supervize	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Skupinová supervize	✗			✗		
Individuální supervize	dle potřeby	dle potřeby	dle potřeby	dle potřeby	dle potřeby	dle potřeby

Zdroj: Vlastní zpracování

### 13.2 Náklady realizace projektu a možné zdroje financování

Pro zavedení nového projektu do praxe musíme v neposlední řadě řešit náklady a možné zdroje financování. U příspěvkové organizace kraje je tato otázka velmi složitá a volné finanční prostředky se zde moc nenacházejí. Zavedení projektu nám usnadní skutečnost, že hlavní, finančně nejnáročnější položky, jsou již v praxi zavedeny a na ně nemusíme zdroje dále hledat. Bohužel jen nejsou využívány v maximálním rozsahu.

---

Vysvětlivky:

- ✗ realizace činnosti
- ✓ činnost je již zavedena

Zdroje financování záchranné služby jsou vícesložkové. Odborná zdravotní péče je hrazena z úhrad zdravotních pojišťoven, další provozní náklady hradí zřizovatel nebo jsou hrazeny z příjmů z další činnosti organizace, jako je zdravotnická asistence, vzdělávací činnosti atd. V neposlední řadě lze činnost záchranné služby, její zázemí či jednotlivé projekty zabezpečit ze sponzorských darů.

Hrubý odhad vícenákladů na zavedení projektu v kompletním rozsahu je 3 546 200 Kč. Náklady bez provádění individuální supervize jsou 546 200 Kč. Tyto náklady by mohly být částečně kryty ze sponzorských darů, které ročně dosahují výše zhruba necelých 150 tis. Jak již bylo zmíněno lze očekávat, že sponzoři budou věnovat Záchraně službě větší pozornost za profit ve formě prezentace vlastní firmy v pravidelně vydávaném bulletinu Záchraně služby a mohlo by tak dojít k nárůstu sponzorských darů pro zabezpečení navrhovaných činností. Bohužel musíme počítat s faktem že i když se jedná o jedinou organizaci poskytující tento charakter služby v kraji, budou se v současné době volné finanční prostředky hledat velmi těžko a v mnoha případech se najdou priority, které tyto možné prostředky budou odčerpávat.

Možným řešením je získání mediálního partnera, který zajistí určitou mediální podporu s minimálním finančním nákladem.

Tab. 3 Náklady realizace projektu pro první rok

Náklady realizace - první rok			
Druh nákladu	Částka	Celkem	Časovost nákladu
Sestavení realizačního týmu	0	0	jednorázově
Příprava projektu	0	0	jednorázově
Tvorba www stránek	35000	35000	jednorázově
Aktualizace www stránek	1000	12000	trvale
Úprava a aktualizace intranetu	2000	24000	trvale
Tvorba bulletinu	15000	60000	4 x ročně periodicky
Zavedení etického kodexu	0	0	trvale
Příprava a zavedení CSR	0	0	trvale

Tisková mluvčí – PR	24000	288000	trvale
Zavedení etického kodexu	0	0	trvale
Pořádání provozních schůzí	16800	67200	4 x ročně periodicky
Supervize skupinová (1h)	500	60000	4 x ročně periodicky
Supervize individuální (1h)	500	3 000 000	jedenkrát měsíčně
Aktualizace nástěnky	0	0	trvale
<b>Celkem</b>	<b>94 800</b>	<b>3 546 200</b>	

Zdroj: Vlastní zpracování

Jak je patrné z tabulky, největší část nákladů tvoří náklady na zavedení individuální supervize a skupinové supervize. V analýze je počítáno s individuální supervizí pro všechny zaměstnance Záchrané služby Jihočeského kraje jedenkrát měsíčně po dobu jedné hodiny. Jsou to tedy maximální náklady, které mohou vzniknout za předpokladu, že nově zavedenou službu budou využívat všichni zaměstnanci pravidelně po celý rok. Vzhledem k tomu, že se jedná v rozpočtu Záchrané služby i kraje o obrovskou sumu, nelze předpokládat, že takový návrh realizace supervize je uskutečnitelný. Za současné finanční situace, která je v celém zdravotnictví neuspokojivá lze spíše více využít skupinové supervize, která má srovnatelný efekt. Skupinová supervize by byla organizována 1x za 3 měsíce vždy pro skupinu max. 20 pracovníků po dobu 1 hodiny. Účast na ní by byla dobrovolná. Zavedení individuální supervize lze odložit na dobu, kdy bude finanční situace kraje příznivější nebo na období, v němž se podaří pro tuto intervenci sehnat vhodného sponzora.

Předpokládám, že finální částka by mohla být snížena také poskytovatelem služby. Při podpisu závazku Záchrané služby s téměř 500 zaměstnanci lze očekávat, že bude možné dohodnout zvýhodněnou cenu supervizí.

Aby byly náklady ještě více sníženy, je možné předem zjišťovat zájem o individuální supervizi anonymním dotazníkovým šetřením mezi zaměstnanci Záchrané služby. Výzkum by mohl být realizován velmi rychle s využitím inovovaného intranetu, kde by dotazníky mohly být přístupné všem zaměstnancům a ti by je mohli anonymně vyplnit pod svým osobním číslem a ihned odeslat nebo vyplněné uložit. Srozumění s touto

metodou by bylo zveřejněno na nástěnce intranetu i na nástěnce ve společných prostorách organizace. Časový plán pro vyplnění dotazníků musí být sestaven tak, aby byl přístup k dotazníku umožněn všem zaměstnancům i těm, kteří jsou v dočasné pracovní neschopnosti nebo na dovolené. Na základě výsledků takového předběžného výzkumu by bylo možné náklady na supervizi stanovit přesněji a podle toho naplánovat její zařazení.

### 13.3 Rizika při realizaci projektu

Zavádění nových konceptů a realizace změn v každé společnosti přináší celou řadu rizik, se kterými musíme v projektu počítat. V organizaci, která je čistě závislá na příspěvku od zřizovatele je reálné nebezpečí, že na úhradu případných dodatečně vzniklých nákladů již nebude dostatek finančních prostředků a proto je nutné toto riziko eliminovat. Na druhou stranu je výhodou, že od začátku roku má organizace informaci o přesné výši financí, které na svůj provoz pro daný rok získá a nemusí se tak obávat poklesu prodeje výrobků či nezájmu o službu, jako ostatní komerční podniky.

#### 1. Riziko překročení nákladů

Nelze vyloučit pohyb cen na trhu. Náklady na provoz ZZS však hradí kraj, takže nárůst cen v oblasti zdravotnického materiálu jde na vrub kraje. Projekt, který by Záchraná služba svému zřizovateli předkládala však musí být vytvořen tak, aby bylo riziko překročení nákladů eliminováno na minimum. Jak uvádí ve své publikaci Rosenau (2007, s. 256), je nutné si před realizací projektu uvědomit, že častým důvodem pro překročení nákladů jsou změny již před zahájením realizace projektu a úpravy jeho zadání. Každá odchylka od plánu znamená navýšení jak časové, tak finanční náročnosti, protože plán je uspořádán systematicky a s využitím nejúspěšnějších kroků. Schválená verze projektu by tedy měla být konečná a neměla by být již po zahájení realizace plánu měněna.

#### 2. Nedostatek finančních prostředků

Jak je zmíněno v předchozím bodu, v projektu nemohou být prováděny změny, je-li projekt schválen, aby nedocházelo k navyšování nákladů. Přesně strukturovaná nákladová analýza musí být předložena zřizovateli, aby bylo možné opodstatněnost nákladů dokladovat. Než bude celý projekt zahájen, musí mít Záchraná služba

zajištěny všechny potřebné finance k jeho realizaci. Vzhledem ke skutečnosti schvalování rozpočtu na celý rok dopředu, by tento předpoklad měl být bez problémů splněn.

### 3. Personální zajištění

Před zahájením realizace projektu je nutné vyčlenit realizační tým, který se postupně bude novým krokům a jejich zavádění věnovat. Charakter zaváděných změn vyžaduje nutnost přítomnosti IT specialisty (tvorba a aktualizace webových stránek a aktualizace a rozšíření intranetu), dále musí být zainteresován vedoucí pracovník (naplánování pravidelných provozních schůzí a aktualizace nástěnky), v realizačním týmu musí být také vrcholový management, který zajistí přístup v rámci CSR a samozřejmě tisková mluvčí a její nezastupitelná role při tvorbě novinek na webových stránkách, mediální prezentace a tvorbě bulletinu. Další pracovník by měl zajistit seznámení personálu s etickým kodexem a zajistit jeho zveřejnění a přístupnost. Při zavádění supervize by pro vysoké náklady na tuto službu musel být v realizačním týmu také kompetentní pracovník z Krajského úřadu, který zprostředkuje výběrové řízení na supervizora.

### 4. Nedodržení časového plánu

Časový harmonogram má velké rezervy a je naplánován tak, aby bylo možné všechny nově zaváděné činnosti připravit i realizovat ve stanoveném termínu. Není tedy důvod pro jeho překročení.

### 5. Nesplnění očekávání projektu

I přesto, že projekt byl sestavován na základě problémů, které dle výzkumu, prezentovaného v této práci, reálně existují, může dojít při jeho realizaci k odchýlkám od očekávání. Je vhodné si uvědomit, že proces změny uvažování veřejnosti i proces změny uvažování personálu je dlouhodobý jev a je nezbytné ho budovat systematicky. Nové intervence a jejich pozitivní vliv nelze násilím někomu vštěpovat a vnucovat nezbytnost změny pohledu za ZZS. Než tedy dojde k vyhodnocení projektu, musí uplynout dostatečně dlouhá doba, po kterou bude v navržených krocích pokračováno a současně je nutné počítat s časovým zpožděním, se kterým se výsledky projektu budou dostavovat.



### 13.4 Kontrola realizace projektu

Předmětem kontroly projektu bude plnění časového harmonogramu, kde jsou stanoveny konkrétní výstupy, které musí být v daném termínu splněny. Kontrola harmonogramu může probíhat i průběžně během plnění plánu. Po roce činnosti bude kontrola provedena využitím dotazníkové metody se zaměřením na zlepšení informování veřejnosti a interní komunikaci a sledováním návštěvnosti webových stránek pomocí vlastního zdroje webu a pomocí googleanalytics. Možnou variantou je také využití dotazníků již použitých v tomto výzkumu. Tím bude zajištěno objektivní a validní srovnání stavu před a po zavedení navržených opatření.

### 13.5 Shrnutí projektové části

Tento projekt zlepšování image Záchrané služby Jihočeského kraje obsahuje jak méně nákladné, tak i velmi finančně náročné možnosti realizace cíle projektu. Každá z nich však má své nezastupitelné místo v dlouhodobém procesu budování dobrého jména organizace. Pro nedostatek finančních prostředků ve zdravotnictví lze využít primárně méně nákladné metody a ty nákladnější prozatím odložit. Řeč je především o individuální supervizi, která jakkoli je nezbytná, tak její náklady jsou neúměrně vysoké. Obávám se, že její nezbytnost se před zřizovatelem bude těžko obhajovat, protože do této doby Záchraná služba ve společnosti navenek funguje „tak jak má“ a tudíž investice 3 milionů korun do jejího vylepšení bude z pohledu zřizovatele považována za zbytnou. I přes tyto argumenty by však psychická nepohoda, která na pracovišti v současné době převažuje neměla být přehlížena. Charakter profese a práce ve velkém kolektivu pracovníků vyžadují značné psychické úsilí pro jejich zvládnání a dlouhodobé podceňování tohoto faktoru může rozvíjet negativní emoce spojené se syndromem vyhoření, které pokud nebudou záležitostí jedinců, ale celého kolektivu, mohou vést ke zhoršení péče o pacienty, a tím k nepříjemnému ovlivnění pohledu veřejnosti na celou Záchranou službu.

## ZÁVĚR

Diplomová práce je zaměřena na zlepšení image Zdravotnické záchranné služby Jihočeského kraje. Práce je rozdělena do tří částí. První teoretická část popisuje image firmy a jeho komponenty, jako je firemní identita, firemní kultura, firemní komunikace, design, logo a další složky formující vnímání firmy veřejností, ale i zaměstnanci. Tyto poznatky dokumentují význam image pro obraz organizace na veřejnosti a současně také vytváří teoretická východiska pro zlepšování vnímání organizace veřejností i zaměstnanci.

Druhá, praktická část, mapuje současný stav image ZZS JčK, včetně popisu legislativních základů existence ZZS. Důležitou součástí je průzkum, který byl dotazníkovou metodou proveden jak interně, mezi zaměstnanci ZZS, tak externě u vzorku náhodně vybraných respondentů. Tento průzkum vycházel z pracovních hypotéz, zaměřených jednak na interní otázky pracovních a vztahových problémů uvnitř ZZS, tak na vnímání ZZS veřejností. Interní výzkum ukázal některé problémy ve vztazích uvnitř organizace, vyplývající zejména z nedostatečné komunikace mezi vedením a zaměstnanci, rovněž se objevily nedostatky v řešení problémů zaměstnanců formou odborné pomoci, kde případná psychická zátěž je eliminována spíše neformálně v rámci kolektivu. Zároveň se však potvrdilo, že pracovníci Záchrané služby pokládají své povolání spíše za poslání a jsou na něj hrdí bez ohledu na problémy, které v rámci organizace či náplně práce pociťují.

Externí výzkum prokázal téměř výhradně pozitivní vnímání práce ZZS veřejností a je zřejmé, že případné excesy zmiňované v úvodu práce jsou záležitostí spíše ojedinělou, odpovídající četnosti výskytu negativně se projevujících jedinců ve společnosti.

Vyhodnocení komponentů externí komunikace ZZS, zejména webové prezentace, poukázalo na značné rezervy v kvalitě stránek ZZS jejichž zlepšení, spolu s vydáváním propagačních materiálů, by pozitivně zvýšilo kontakt s veřejností. Tyto kroky následně mohou zabezpečit větší zájem sponzorů o činnost Záchrané služby a vést k získání nových zdrojů na provoz či aktivity ZZS.

Lze tedy říci, že celkový image organizace lze pokládat za poměrně dobrý, nicméně zde můžeme najít řadu možností jeho zlepšení.

Projektem zlepšení image ZZS se zabývá třetí úsek práce v rámci praktické části. Směrem k veřejnosti je určen návrh nového zpracování webových stránek, který by měl zlepšit celkový vzhled stránek a současně zlepšit možnosti jejich využívání zejména zpřístupněním informací pro veřejnost.

Jak internímu, tak i externímu vnímání organizace by prospělo vytvoření etického kodexu pracovníka záchranné služby, jeho implementace a publicita. Návrh kodexu je součástí práce, jeho konečná podoba by samozřejmě mohla být předmětem diskuze a formálních úprav. Bylo by vhodné také zavést supervizní skupiny, aby byla eliminována stresová zátěž zaměstnanců a syndrom vyhoření.

Směrem k veřejnosti a partnerům by se měla ZZS obracet postupným zaváděním některých částí konceptu CSR. Může jít zejména o vztahy k partnerům, které se následně mohou vracet v podobě ekonomické podpory ZZS, stejně jako minimalizaci negativních dopadů na životní prostředí. K šíření důležitých informací o Záchraně službě, novinkách a významných zásazích lze použít bulletin, vydávaný 4x ročně, dostupný ve veřejných institucích, zdravotních a sociálních organizacích, ústavech sociální péče a dalších zařízeních.

Ke zlepšení interní komunikace a následně pak celkové firemní kultury uvnitř organizace je navrhováno lepší využití stávajících zařízení, zejména intranetu, kde v podstatě nejde o nákladné vybavování organizace novým zařízením, ale pouze o dokonalejší využití již používané techniky.

Poslední kapitoly třetí části práce jsou věnovány podrobnému rozpracování časového postupu zavádění projektu do praxe a finančních nákladů na jeho zavedení. Současně jsou stanoveny postupy kontroly plnění úkolů projektu. Nelze však opominout rizika, vyplývající z celkové ekonomické situace ve zdravotnictví, kde existuje reálná možnost časového či obsahového ovlivnění realizace projektu.

Pokud by se podařilo uvést projekt do praxe, mohlo by dojít k významnému přínosu v oblasti kvality přednemocniční péče v Jihočeském kraji a k postupnému zlepšení celkového obrazu Zdravotnické záchranné služby v očích veřejnosti.

**SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY**

ARMSTRONG, Michael, 1999. *Personální management*. 1. vyd. Praha: Grada. ISBN 80-7169-614-5.

BAČUVČÍK, Radim et al., 2011. *Tradiční a nové v marketingové komunikaci*. 1.vyd. Zlín: Verbum. ISBN 978-80-87500-04-0.

BOUČKOVÁ, Jana et al., 2003. *Marketing*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck. ISBN 80-7179-577-1.

BROOKS, Ian, © 2003. *Firemní kultura: jedinci, skupiny, organizace a jejich chování*. Vydání první. Brno: Computer Press. ISBN 80-7226-763-9.

CAYWOOD, Clarke, L., © 2003. *Public relations: řízená komunikace podniku s veřejností*. Vydání první. Brno: Computer Press. ISBN 80-7226-886-4.

CEJTHAMR, Václav a Jiří DĚDINA, 2010. *Management a organizační chování*. 2., aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-3348-7.

FORET, Miroslav, 2003. *Marketingová komunikace*. Vydání první. Brno: Computer Press. ISBN 80-7226-811-2.

GRAY, Ivan, Richard FIELD and Keith BROWN, 2010. *Effective Leadership, Management and Supervision in Health and Social Care*. Exeter: Learning Matters Ltd. ISBN 978-1-84445-181-4.

HAVRDOVÁ, Zuzana et al., 2011. *Organizační kultura v sociálních službách jako předmět výzkumu*. Praha: Fakulta humanitních studií Univerzity Karlovy v Praze. ISBN 978-80-87398-15-9.

HOLÁ, Jana, 2011. *Jak zlepšit interní komunikaci*. 1. vyd. Brno: Computer Press. ISBN 978-80-251-2636-3.

HORÁKOVÁ, Iveta, Dita STEJSKALOVÁ a Hana ŠKAPOVÁ, 2000. *Strategie firemní komunikace*. 1. vyd. Praha: Management Press. ISBN 80-8594-99-9.

KOUHOUT, Jaroslav, 1999. *Veřejné mínění, image a metody public relations*. Praha: Management Press. ISBN 80-7261-006-6.

LUKÁŠOVÁ, Růžena a Ivan NOVÝ, 2004. *Organizační kultura: od sdílených hodnot a cílů k vyšší výkonnosti podniku*. 1.vyd. Praha: Grada. ISBN 80-247-0648-2.

MAYEROVÁ, Marie a Jiří RŮŽIČKA, 2001. *Sociologie v ekonomické praxi*. [1. vydání]. Plzeň: Západočeská univerzita v Plzni. ISBN 80-7082-834-X.

PELSMACKER, Patrick De, Maggie GEUENS a Joeri Van den BERGH, © 2003. *Marketingová komunikace*. Praha: Grada. ISBN 80-247-0254-1.

ROLNÝ, Ivo, 1998. *Etika v podnikové strategii*. Boskovice: Albert. ISBN 80-85834-53-7.

ROSENAU, Milton, D., © 2007. *Řízení projektů*. Vydání třetí. Brno: Computer Press. ISBN 978-80-251-1506-0.

SVOBODA, Václav, 2006. *Public relations: moderně a účinně*. První vydání. Praha: Grada. ISBN 80-247-0564-8.

ŠEDIVÝ, Marek, a Olga MENDLÍKOVÁ, 2011. *Úspěšná nezisková organizace*. 2. aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-4041-6.

VAŠTIKOVÁ, M., 2008. *Marketing služeb efektivně a moderně*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-2721-9.

VYSEKALOVÁ, Jitka a Jiří MIKEŠ, 2009. *Image a firemní identita*. 1. vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-2790-5

ZLÁMAL, Jaroslav, 2009. *Marketing ve zdravotnictví*. Vyd. 2., nezměn. Brno: Národní centrum ošetřovatelství a nelékařských zdravotnických oborů. ISBN 978-80-7013-503-7.

### **Elektronické zdroje**

BUSSINESS LEADERS FORUMS. *Společenská odpovědnost firem* [online]. 2008 [cit. 20. 3. 2012]. Dostupné z: <http://www.csr-online.cz/page.aspx?csr>

MEDIA GURU. *Barvy v reklamě* [online]. 2012 [cit. 31. 3. 2012]. Dostupné z: <http://www.mediaguru.cz/2010/01/barvy-v-reklame>

ZDRAVOTNICKÁ ZÁCHRANNÁ SLUŽBA JIHOČESKÉHO KRAJE. *Výroční zpráva 2010* [online]. České Budějovice, 2011. Dostupné z: [http://www.zzsck.cz/uploads/pdf/ZZSJcK\\_-\\_vyrocni\\_zprava\\_2010.pdf](http://www.zzsck.cz/uploads/pdf/ZZSJcK_-_vyrocni_zprava_2010.pdf)

ZDRAVOTNICKÁ ZÁCHRANNÁ SLUŽBA JIHOČESKÉHO KRAJE [online]. České Budějovice, 2010 [cit. 2012-03-27]. Dostupné z: <http://www.zzs-jck.cz/o-nas/historie-zzs-v-jck/>

*Zákon o zdravotnické záchranné službě* [online]. Dostupné z: [http://www.mzcr.cz/Legislativa/dokumenty/vladni-navrh-zakona-o-zdravotnicke-zachranne-sluzbe\\_5175\\_2428\\_11.html](http://www.mzcr.cz/Legislativa/dokumenty/vladni-navrh-zakona-o-zdravotnicke-zachranne-sluzbe_5175_2428_11.html)

*Zákon o bezpečnosti české republiky* [online]. Dostupné z: <http://www.esipa.cz/sbirka/sbsrv.dll/sb?cp=1998s110&DR=SB>

**SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK**

ZZS	Zdravotnická záchranná služba
CI	Firemní identita (corporate identity)
PNP	Přednemocniční neodkladná péče
ZZS JčK	Zdravotnická záchranná služba Jihočeského kraje
CSR	Společenská odpovědnost firem (corporate social responsibility)
PR	Public relations

**SEZNAM POUŽITÝCH OBRÁZKŮ**

Obrázek č. 1 Systém firemní identity.....	22
Obrázek č. 2 Koncepce firemní kultury .....	29
Obrázek č. 3 Laswelovo komunikační schéma.....	37
Obrázek č. 4 Organizační schéma ZZS JčK .....	48
Obrázek č. 5 Web ZZS JčK – Záložka „aktuality“ .....	73
Obrázek č. 6 Web ZZS JčK – Záložka „ke stažení“ .....	74
Obrázek č. 7 Web ZZS JčK – Záložka „galerie“ .....	75
Obrázek č. 8 Web ZZS JčK – Záložka „pro veřejnost“ – linka 155.....	76
Obrázek č. 9 Web ZZS JčK – Stávající logo ZZS JčK.....	76
Obrázek č. 10 Web ZZS JčK – Záložka „aktuality“ – napsali o nás .....	77
Obrázek č. 11 Nový návrh webu – dynamický.....	85
Obrázek č. 12 Nový návrh webu – statický .....	86
Obrázek č. 13 Nové logo k dynamické verzi webu .....	87
Obrázek č. 14 Nové logo ke statické verzi webu.....	87



**SEZNAM TABULEK**

Tabulka č. 1 Časový harmonogram realizace projektu – startovací .....	99
Tabulka č. 2 Časový harmonogram realizace projektu – udržovací .....	100
Tabulka č. 3 Náklady realizace projektu – první rok .....	101

## SEZNAM PŘÍLOH

Příloha PI - Dotazník pro interní výzkum

Příloha PII – Dotazník pro externí výzkum

## PŘÍLOHA PI: DOTAZNÍK PRO INTERNÍ VÝZKUM

### DOTAZNÍK

Vážená paní, vážený pane,

dovoluji si obrátit se na Vás s žádostí o vyplnění níže uvedeného dotazníku, který bude sloužit jako podklad pro moji diplomovou práci. Vámi uvedené údaje budou sloužit pouze pro potřeby mé práce a nebudou poskytnuty k jiným účelům ani jiným osobám. Předem děkuji za Váš čas a spolupráci.

Marie Havlová

Pokyny k vyplnění dotazníku:

Pokud dotazník vyplňujete přímo v počítači, nejprve jej uložte a poté otevřete přímo z Vašeho počítače. Po vyplnění dotazník odešlete jako přílohu e-mailem na adresu: hmajka@volny.cz . Není-li uvedeno jinak, Vámi zvolenou odpověď označte **X**. Pokuste se, prosím, odpovědět na **všechny** otázky.

#### 1. Jsem:

muž	
žena	

#### 2. Věk:

méně než 20 let	
21 – 30 let	
31 – 40 let	
41 – 50 let	
51 – 60 let	
více než 60 let	

#### 3. U ZZS pracuji jako:

Lékař	
Nelékařský zdravotnický personál	

#### 4. Označte, prosím, na škále 1-5

	Ano – spíše ano – nevím – spíše ne – ne				
Na svoji profesi jsem hrdý/á	1	2	3	4	5
Komunikaci s vedením a řešení problémů uvnitř ZZS pokládám za dobrou	1	2	3	4	5
Domnívám se, že ZZS je v současnosti veřejností vnímána pozitivně	1	2	3	4	5
Snažím se neustále se vzdělávat a sledovat nové trendy v mé profesi a zvyšovat svou profesionální úroveň	1	2	3	4	5
Vedení oceňuje mimořádné úsilí zaměstnanců	1	2	3	4	5
Vedení projevuje snahu o posílení dobrých vztahů na pracovišti, o lepší komunikaci a firemní pohodu	1	2	3	4	5
Problémy v komunikaci s vedením a přístup managementu má negativní dopad na sociální	1	2	3	4	5

stránku mé práce (méně empatie, méně trpělivosti...)					
Největší stresová zátěž je u mě vyvolána interními problémy (kolektiv, vedení, spory)	1	2	3	4	5

**5. Případný velký tlak a stresové situace přímo související s náplní mé práce :**

<b>Nevnímám svou práci jako výrazně stresovou.</b>	
<b>Jsou případy, kdy pocítuji stres a musím pracovat pod tlakem náročných okolností, ale pro řešení takových situací není v rámci ZZS prostor.</b>	
<b>ZZS mi poskytuje v obdobných případech odborné poradenství.</b>	
<b>Jediná ventilace stresových a náročných zásahů zpravidla probíhá neformálně v rámci kolektivu.</b>	
<b>Řeším jinak: (uved'te, prosím, jak)</b>	

## PŘÍLOHA PII: DOTAZNÍK PRO EXTERNÍ VÝZKUM

### DOTAZNÍK

Vážená paní, vážený pane,  
dovoluji si obrátit se na Vás s žádostí o vyplnění níže uvedeného dotazníku, který bude sloužit jako podklad pro moji diplomovou práci. Vámi uvedené údaje budou sloužit pouze pro potřeby mé práce a nebudou poskytnuty k jiným účelům ani jiným osobám. Předem děkuji za Váš čas a spolupráci. Bc. Marie Havlová

Pokyny k vyplnění dotazníku:

Pokud dotazník vyplňujete přímo v počítači, nejprve jej uložte a poté otevřete přímo z Vašeho počítače. Po vyplnění dotazník odešlete jako přílohu e-mailem na adresu: hmajka@volny.cz

Není-li uvedeno jinak, Vámi zvolenou odpověď označte **X**. Pokuste se, prosím, odpovědět na **všechny** otázky.

#### 1. Jsem:

muž	<input type="checkbox"/>
žena	<input type="checkbox"/>

#### 2. Věk:

méně než 20 let	<input type="checkbox"/>
21 – 30 let	<input type="checkbox"/>
31 – 40 let	<input type="checkbox"/>
41 – 50 let	<input type="checkbox"/>
51 – 60 let	<input type="checkbox"/>
více než 60 let	<input type="checkbox"/>

#### 3. Nejvyšší dosažené vzdělání:

základní	<input type="checkbox"/>
vyučen	<input type="checkbox"/>
středoškolské	<input type="checkbox"/>
vyšší odborné	<input type="checkbox"/>
vysokoškolské	<input type="checkbox"/>

#### 4. Musel/a jste někdy využít služeb ZZS pro sebe či pro někoho ze svého okolí?

Ano	<input type="checkbox"/>
Ne	<input type="checkbox"/>

#### 5. Jak byste obecně hodnotil/a úroveň práce zdravotnické záchranné služby?

profesionální – průměrná – nevím – neuspokojivá - neprofesionální	<input type="checkbox"/>
---	--------------------------

6. Setkal/a jste se někdy s případy narušování práce záchranářů ze strany zúčastněných (účastníci nehody, účastníci silničního provozu, rodinný příslušník, přihlížející, atd.)?

Ano	
Ne	

7. Domníváte se, že ZZS splňuje své poslání ve společnosti?

Ano	
Ne	

8. Označte, prosím, na škále 1-5

	Ano – spíše ano – nevím – spíše ne - ne				
Práci ZZS hodnotím veskrze pozitivně	1	2	3	4	5
Přístup většiny zaměstnanců ZZS k jejich profesi je vysoce profesionální	1	2	3	4	5
Kromě záchranářské činnosti se záchranná služba účastní různých akcí pro veřejnost	1	2	3	4	5
Na veřejnost velmi působí mediální obraz ZZS	1	2	3	4	5
Platové ohodnocení nelékařských zaměstnanců ZZS je vzhledem k náročnosti jejich profese, nízké	1	2	3	4	5
Obávám se, že prodloužení dojezdového času záchranné služby na 20 minut negativně ovlivní výslednou péči o postiženého	1	2	3	4	5
Rozumím důvodům, pro které byla v novém zákoně prodloužena dojezdová doba k pacientovi z 15 na 20 minut	1	2	3	4	5