

ORGANIZAČNÁ KULTÚRA AKO DETERMINANT ÚSPECHU ORGANIZÁCIE

ORGANIZATIONAL CULTURE AS A DETERMINANT OF ORGANIZATIONAL SUCCESS

Mária Kilíková¹

Abstrakt

Východiská: Organizačná kultúra robí organizáciu výnimočnou a odlišnou. Ovplyvňuje jej výkonnosť a úspešnosť. Považuje sa za významný faktor, ktorý determinuje procesy riadenia a má vplyv na konkurencieschopnosť organizácie. Organizačnú kultúru je možné charakterizovať ako súbor základných hodnôt, predpokladov, postojov a noriem správania sa členov danej organizácie. V manažmente zdravotníckych zariadení na Slovensku sa kombinujú znaky hierarchickej, adhokratickej, klanovej a trhovej manažérskej kultúry.

Ciel: Cieľom nášho prieskumu bolo monitorovať názory sestier na aktuálnu a preferovanú manažérsku kultúru ako determinant úspechu organizácie.

Metódy: Na zber dát sme použili štandardizovaný dotazník Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI). Výsledky boli analyzované pomocou Cronbachovho α koeficientu. Pre každý typ manažérskej kultúry sme stanovili stredné hodnoty (\bar{x}) a 95 % interval spoľahlivosti. Prezентujeme výsledky pre celkový dataset štyroch typov manažérskych kultúr. Výskumný súbor tvorilo spolu 168 sestier z troch zdravotníckych zariadení.

Výsledky: Štatistická analýza dát preukázala uplatniteľnosť modelu súperiacich hodnôt v identifikácii vplyvu organizačnej kultúry na úspech organizácie. Organizačná kultúra sa v jednotlivých zdravotníckych zariadeniach líši. V štátnom zdravotníckom zariadení za kritérium úspechu bola považovaná hierarchická organizačná kultúra. V neštátnych zdravotníckych zariadeniach ide o kombináciu klanovej a trhovej organizačnej kultúry.

Záver: Kombinácia viacerých organizačných kultúr je znakom moderného prístupu k riadeniu. Model súperiacich hodnôt je nástroj, ktorý umožňuje manažérom rýchlo meniť procesy riadenia s ohľadom na strategické ciele. Skvalitňuje rozhodovanie, a preto sa považuje za determinant úspechu organizácie.

¹ Vysoká škola zdravotníctva a sociálnej práce sv. Alžbety v Bratislave, n. o., Detašované pracovisko bl. Sáry Salkaházi v Rožňave

Klíčové slová

organizačná kultúra, súperenie, manažment, úspech

Abstract

Background: Organizational culture makes an organization unique and different. It affects its performance and success. It is considered to be a significant factor that determines management processes and influences the competitive ability of the organization. Organisational culture can be characterised as a set of core values, assumptions, attitudes and norms of behaviour of the members of a given organisation. In the management of health care institutions in Slovakia, the features of hierarchical, adhocratic, clan and market managerial culture are combined.

Aim: The aim of our survey was to monitor nurses' views on current and preferred management culture as a determinant of the success of a healthcare organization.

Methods: We used a standardized Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI) questionnaire to collect data. The results were analyzed using Cronbach's α coefficient. For each type of managerial culture, we determined the means (\bar{x}) and 95 % confidence intervals. We present the results for the total dataset of the four types of managerial cultures. The study population consisted of a total of 168 nurses from three health care facilities.

Results: Statistical analysis of the data demonstrated the applicability of the competing values model in identifying the impact of organizational culture on organizational success. Organizational culture varies across healthcare facilities. In the government health facility, hierarchical organizational culture was considered as a criterion for success. In non-state health facilities, it is a combination of clan and market organizational culture.

Conclusion: the combination of multiple organizational cultures is a sign of a modern approach to management. The Competing Values Model is a tool that enables managers to quickly change management processes in light of strategic objectives. It improves decision-making and is therefore considered a determinant of organizational success.

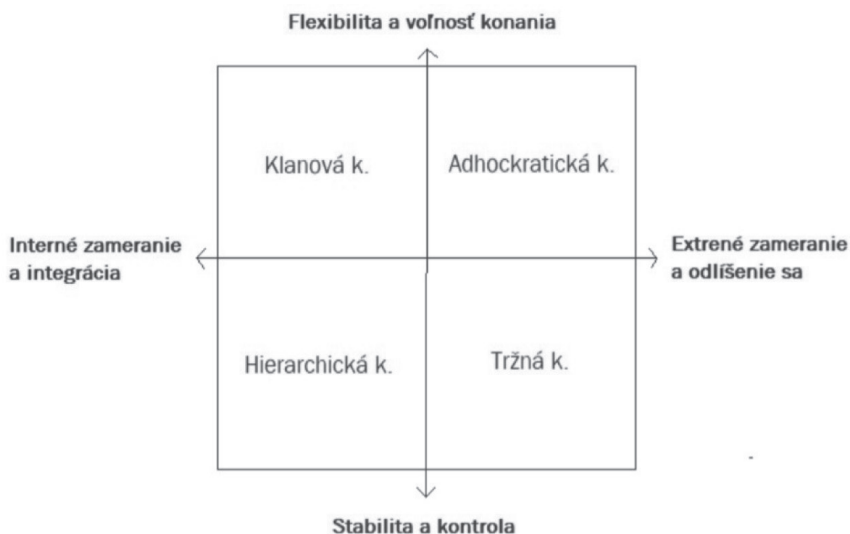
Keywords

organizational culture, rivalry, management, success

ÚVOD

Typ organizačnej kultúry determinuje rozhodovacie procesy manažmentu a pracovné výsledky, ktoré manažment očakáva od svojich zamestnancov. Šoltys (2022) charakterizuje organizačnú kultúru ako hodnotový systém, ktorý by si mal osvojiť každý zamestnanec a stotožniť sa s ním. Výsledky výskumov preukázali, že organizačná kultúra ovplyvňuje stratégiu, víziu a celkovú stabilitu organizácie. Efektivita organizačnej kultúry je podmienená schopnosťou manažérov zjednotiť zamestnancov, aby tvorili potenciál organizácie na dosiahnutie spoločných cieľov. Day, Kelloway a Hurrell (2014) uvádzajú, že vytváranie organizačnej kultúry je nikdy nekončiaci proces. Na jej formovanie majú vplyv najmä vrcholoví manažéri a lídri. S cieľom pomôcť pochopiť organizačnú kultúru a určiť čo ju robí efektívnou, bol vyvinutý Model Compenging values framework (CVF), model súperiacich hodnôt. Model je syntézou štyroch typov kultúr (obr. 1).

Obr. 1 Model súperiacich hodnôt



Zdroj: Kočíšová, 2020

Klanová kultúra sa vyznačuje tímovou prácou, riadením talentov, efektívnymi vzťahmi. Je orientovaná na zamestnancov. Jej opakom je trhovú organizačnú kultúru. Vyznačuje sa vysokým stupňom súťaživosti a jej cieľom je byť konkurencieschopný. Neformálna podnikateľská kultúra je pomenovaná ako adhokratická. Orientuje sa na plánovanie do budúcnosti, na vysoký stupeň inovácií a kreativitu. Formálnu a zároveň aj stabilnú kultúru predstavuje hierarchická organizačná kultúra. Vyznačuje sa byrokraciou a efektivitou (Suderman, 2012). Model súperiacich hodnôt ilustruje, že v organizáciách sa vyskytuje viacero typov kultúr a za ideál sa považuje ich kombinácia. Na posúdenie miery zastúpenia jednotlivých organizačných kultúr bol vyvinutý dotazník Organizational Culture

Assessment Instrument (OCAI). Kancírová (2022) je toho názoru, že dotazník je validnou metódou pre určenie celkového profilu organizačnej kultúry. Vychádza z modelu CVF a skúma šesť základných dimenzií organizačnej kultúry. Tento diagnostický nástroj hodnotí aktuálnu a preferovanú organizačnú kultúru (Lukášová, 2010). Model CVF bol použitý vo výskume Jafree et al. (2016), v ktorom sa zistilo, že vnímanie organizačnej kultúry závisí od vzdelania sestier. Ribeliené et al. (2019) v súbore sestier a pôrodných asistentiek ($n = 233$) potvrdili, že v danom zdravotníckom zariadení dominovala trhová a hierarchická kultúra ($p > 0,05$). Za kritériá úspechu boli považované klanová a adhokratická kultúra. Vegro et al. (2016), Traczyńska a Kunecka (2018) preukázali, že aktuálnou organizačnou kultúrou v zdravotníckych zariadeniach je hierarchická kultúra. Medzi ďalšie výsledky patrí zistenie, že organizačná kultúra vplyva na kvalitu života sestier a ovplyvňuje ich pracovný výkon (Winasih, Nursalam a Kurniawati, 2015). Výsledky výskumov preukázali rozdiely v kultúre s ohľadom na vlastnícke vzťahy. Výsledky štúdie v štátnych nemocniciach v Poľsku potvrdili dominanciu hierarchickej organizačnej kultúry (Traczyńska a Kunecka, 2018), ktorá sa dramaticky líši od typu kultúr v iných organizáciách. Autori sú toho názoru, že nevýhodou tohto typu kultúry je vynucovanie konformity, odmietanie inovatívnych návrhov na riešenie od zamestnancov (Sułkowski, 2013; Buchelt a Jończyk, 2017; Jończyk, 2016). Ukazuje sa, že otázka organizačnej kultúry je vysoko aktuálna z dôvodu, že má vplyv na fluktuáciu zamestnancov a na celkový úspech organizácie.

Ciel' práce

Cieľom práce bolo monitorovať názory sestier na aktuálnu a preferovanú organizačnú kultúru ako determinant úspechu svojho zamestnávateľa.

Metodika

Do súboru bolo zaradených 168 zámerne vybraných sestier. 75 sestier bolo z štátneho zdravotníckeho zariadenia (ŠZZ) a 93 sestier pracovalo z dvoch neštátnych zdravotníckych (NZZ1 a NZZ2). 65 sestier malo vysokoškolské vzdelanie prvého stupňa a prax v povolání sestra v dĺžke trvania 6 až 15 rokov (38,70 %). 23 sestier v povolání pôsobilo 16 až 25 rokov (13,70 %). 13 sestier malo stredoškolské vzdelanie a dĺžku praxe viac ako 25 rokov (7,70 %). Na zber dát sme použili štandardizovaný dotazník OCAI. Výpočet reliability dotazníka sme uskutočnili pomocou Cronbachovho α koeficientu s odhadom 95 % intervalu spoľahlivosti. Výsledné hodnoty vnútornej reliability boli vypočítané pre 4 typy kultúr (i) klanová; (ii) adhokratická; (iii) trhová; (iv) hierarchická. Štatistické výpočty boli vykonané v prostredí programovacieho jazyka „R“ verzia 3.6.1 s využitím knižníc „psych“ verzia 2.0.12 (Revelle, 2020), „packHV“ verzia 2.2 (Varet, 2019) a „coin“ (Hothorn et al., 2008).

Výsledky

Podľa názorov respondentov ($n = 75$), úspech štátneho zdravotníckeho zariadenia determinuje hierarchická organizačná kultúra (35,30%; $CI^{95\%} = 30,60\text{--}40,90$). Úspech sa považuje za výsledok efektívnej práce v podobe spoľahlivej dodávky materiálu, plynulého plánovania a nízkych nákladov na prácu. Manažéri sú akceptovanými lídrami. Pozornosť venujú detailom a sú dôslední. Respondenti preferovali klanovú organizačnú kultúru (26,90%; $CI^{95\%} = 24,90\text{--}28,90$) a hodnotili ju ako kultúru zaručeného úspechu. V prvom neštátnom zdravotníkom zariadení, respondenti ($n = 71$) vnímali úspech organizácie ako výsledok prítomnosti a vyváženosti klanovej, trhovej a hierarchickej organizačnej kultúry (~27 %). Znaky adhokratickej organizačnej kultúry boli signifikantne nižšie (19,10%; $CI^{95\%} = 16,80\text{--}21,60$). Z uvedeného vyplýva, že úspech zdravotníckeho zariadenia je podmienený stavom ľudských zdrojov, tímovou prácou a starostlivosťou o zamestnancov. Manažéri sú charakterizovaní ako lídri, facilitátori alebo tvorcovia tímov. Sú súdržní a zamestnancom pomáhajú rozvíjať zručnosti potrebné na efektívnu spoluprácu. Prioritou manažérov je víťazstvo na trhu a prekonanie konkurencie. Úspech organizácie vidia respondenti v znížení preferencií trhovej organizačnej kultúry. V druhom neštátnom zdravotníkom zariadení sme identifikovali dominanciu hierarchickej (28,30%; $CI^{95\%} = 26,80\text{--}30$) a klanovej organizačnej kultúry (26,50%; $CI^{95\%} = 24,50\text{--}28,70$). Môžeme tvrdiť, že úspech zariadenia závisí od efektivity práce zamestnancov. Úspech by mohol byť vyšší, keď sa zníži tlak na byrokráciu (tab. 1).

Tab. 1 Aktuálna a preferovaná organizačná kultúra ako kritérium úspechu

Kritériá úspechu				
Charakter organizácie	situácia		miera súhlasu (%)	95 % CI
ŠZZ	klanová	aktuálna	20,90	18,50–23,30
		preferovaná	26,90	24,90–28,90
	adhokratická	aktuálna	21,70	19,30–23,90
		preferovaná	23,50	21,80–25,10
	trhová	aktuálna	22,10	19,03–24,70
		preferovaná	22	20,40–23,40
	hierarchická	aktuálna	35,30	30,60–40,90
		preferovaná	27,50	23,80–32,20
NZZ1	klanová	aktuálna	24,80	22–27,70
		preferovaná	29,80	26,80–33,40
	adhokratická	aktuálna	19,10	16,80–21,60
		preferovaná	23,40	20,90–25,50
	trhová	aktuálna	28,90	23,60–33,90
		preferovaná	20,20	17–23,20
	hierarchická	aktuálna	27,30	22,50–31,80
		preferovaná	26,60	24,80–28,60
NZZ2	klanová	aktuálna	26,50	24,50–28,70
		preferovaná	31,50	29,20–33,90
	adhokratická	aktuálna	22,30	21–23,60
		preferovaná	25,10	23,80–26,20
	trhová	aktuálna	22,80	20,80–24,80
		preferovaná	19,20	17,20–21,10
	hierarchická	aktuálna	28,30	26,80–30
		preferovaná	24,30	22,80–25,80

Legenda: % = relatívna početnosť, 95 % CI = interval spoľahlivosti, ŠZZ = štátne zdravotnícke zariadenie, NZZ1 = neštátne zdravotnícke zariadenie č. 1, NZZ2 = neštátne zdravotnícke zariadenie č. 2

Diskusia

Model súperiacich hodnôt sa považuje za nástroj objektivizácie potreby zmeny organizačnej kultúry. Vedie k inovácií procesov riadenia. Osei et al. (2023) upriamili pozornosť na význam organizačnej kultúry pre potrebu úspešného fungovania organizácie. Význam pripisujú hierarchickej organizačnej kultúre. Z výsledkov nášho prieskumu vyplýva, že v štátnom zdravotníckom zariadení aktuálnou organizačnou kultúrou bola hierarchická kultúra. Preferovanou bola klanová kultúra. Výsledky analýzy dát preukázali potrebu zmeny kultúry. V neštátnych zdravotníckych zariadeniach sme identifikovali potrebu zníženia preferencie trhovej kultúry a potrebu minimalizácie byrokracie. Organizačná kultúra je považovaná za prostredie, ktoré ovplyvňuje hodnoty, predpoklady a presvedčenia zamestnancov. V inovatívnej adhokratycznej kultúre môžu zamestnanci rozvíjať nové nápady a spolupracovať. Tento názor publikovali Caliskan a Zhu (2020). Do ich štúdie bolo zapojených 894 respondentov. Výsledky potvrdili, že absencia adhokratycznej a dominancia hierarchickej organizačnej kultúry, nedostatok otvorenej komunikácie a autonómie, pracovná záťaž, nedostatok finančných zdrojov a podpory sú hlavnými prekážkami inovácií, ktoré podmieňujú úspech. V našom prieskume sme identifikovali veľmi nízke skóre preferencie adhokratycznej kultúry. Hulková (2024) uvádza, že pre organizačnú kultúru sú charakteristické hodnoty ako dôvera, transparentnosť, flexibilita, spolupráca, zodpovednosť, čestnosť a profesionalita. Charakteristika týchto hodnôt potvrdzuje potrebu fungovania modelu súperiacich hodnôt. Autorka diskutuje o nami použitej metóde prieskumu OCAI a popisuje význam metódy pre určenie dominantného typu organizačnej kultúry vo všeobecnosti. My sme ju použili na skúmanie kritérií úspechu zdravotníckych zariadení.

ZÁVER

Zdravotnícke zariadenia fungujú v turbulentnom prostredí. Na manažérov vplýva široká škála externých faktorov, ktoré podmieňujú kvalitu ich rozhodnutí a procesy zabezpečujúce úspech organizácie. Zamestnanci sú vystavení vplyvu manažérov, ktorí vyznávajú systém hodnôt, istú formu komunikácie a očakávajú od zamestnancov výsledky. Z výsledkov nášho prieskumu vyplýva odporúčanie v zmysle potreby zmeny organizačnej kultúry v skúmaných zdravotníckych zariadeniach. Preukázala sa potreba vytvorenia podmienok na adhokratickú organizačnú kultúru. Považujeme ju za kultúru expanzie tvorivosti, využitia potenciálu zamestnancov a nástroj úspechu organizácie. Reliabilitu prieskumu bude možné verifikovať opakovaným prieskumom s použitím OCAI ako metódy na potvrdenie uplatniteľnosti modelu súperiacich hodnôt v prostredí existujúcich organizačných kultúr u rôznych poskytovateľov zdravotnej starostlivosti.

Literatúra

BUCHELT, B. I. and JOŃCZYK, A. J. Powiązania kultury organizacyjnej i zarządzania zasobami ludzkimi w szpitalach publicznych. *Zarządzanie Publiczne* [online]. 2017, vol. 2, no. 40, p. 50–64. [cit. 14. 6. 2022]. ISSN 1898-3529. DOI: 10.15678/ZP.2017.40.2.04.

CALISKAN, A. and ZHU, C. Organizational Culture and Educational Innovations in Turkish Higher Education: Perceptions and Reactions of Students. *Educational sciences: Theory & practice* [online]. 2020, vol. 20, no. 1, p. 20–39. [cit. 29. 3. 2024]. ISSN 2630-5984. DOI: 10.12738/jestp.2020.1.003.

DAY, A., KELLOWAY, E. K. and HURRELL, J. J. *Workplace well-being: how to build psychologically healthy workplaces*. Chichester, UK: John Wiley & Sons, 2014. ISBN 978-1-118-46946-0.

HOTHORN, T. K. et al. *Pairwise Permutation Test: pairwise two-sample independence tests* [online]. 2008. [cit. 29. 6. 2022]. Available from: <https://rdr.io/cran/rcompanion/man/pairwisePermutationTest.html>.

HULKOVÁ, V. Hodnotenie organizačnej kultúry zdravotníckeho zariadenia z aspektu behaviorálneho manažmentu. *Zdravotnícke štúdie*. 2024, roč. 16, č. 1, s. 1–7. ISSN 1337-723X.

JAFREE, S. R. et al. Nurse perceptions of organizational culture and its association with the culture of error reporting: a case of public sector hospitals in Pakistan. *BMC Health Services Research* [online]. 2016, vol. 16, no. 1. [cit. 19. 5. 2022]. ISSN 1472-6963. DOI: 10.1186/s12913-015-1252-y.

JOŃCZYK, J. Sprzężenie pomiędzy kulturą organizacyjną a proinnowacyjnym zarządzaniem zasobami ludzkimi w publicznych szpitalach – wyniki badań. *Studia Oeconomica Posnaniensia* [online]. 2016, vol. 4, no. 8, p. 118–132. [cit. 28. 5. 2022]. ISSN 2449-9099. DOI: 10.18559/SOEP.2016.8.8.

KANCÍROVÁ, A. *Manažérska kultúra ako znak moderného riadenia ošetrovateľstva*. Rigorózná práca. Bratislava: Vysoká škola zdravotníctva a sociálnej práce sv. Alžbety: 2022.

KOČIŠOVÁ, Z. *Firemná kultúra a well-being zamestnancov vo vybranej spoločnosti* [online]. Diplomová práca. Brno: Masarykova univerzita, Fakulta sociálnych štúdií: 2020. Vedoucí práce I. ZELENKOVÁ. [cit. 5. 12. 2022]. Dostupné z: https://is.muni.cz/th/ix7aa/DP_FIN_archiv1.pdf.

LUKÁŠOVÁ, R. *Organizační kultura a její změna*. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-2472-951-0.

OSEI, M. B. et al. Improving sustainable supply chain performance through organisational culture: A competing values framework approach. *Journal of Purchasing and Supply Management* [online]. 2023, vol. 29, no. 2, p. 2–21. [cit. 30. 3. 2024]. ISSN 1873-6505. DOI: 10.1016/j.pursup.2023.100821.

REVELLE, W. *Psych: Procedures for Personality and Psychological Research* [online]. Evanston, USA: Northwestern University, 2020. [cit. 29. 6. 2022]. Available from: <https://CRAN.R-project.org/package=psych>.

RIBELIENÉ, J. et al. Organizational Culture in Clinical Departments of Obstetrics-Gynecology and Neonatology: The Nurses' and midwives' Opinion. *Health Sciences in Eastern Europe* [online]. 2019, vol. 29, no. 4, p. 140–148. [cit. 13. 6. 2022]. ISSN 2335-867X. Available from: https://sm-hs.eu/wp-content/uploads/2019/08/2019-SM41-160_Internetes-140-148.pdf.

SUDERMAN, J. Using the Organizational Cultural Assesment (OCAI) as a Tool for New Team Development. *Journal of Practical Consulting* [online]. 2012, vol. 4, no. 1, p. 52–58. [cit. 20. 6. 2022]. ISSN 1930-806X. Available from: http://www.regent.edu/acad/global/publications/jpc/vol4iss1/JPC_Vol4Iss1.pdf#page=59.

SUŁKOWSKI, Ł. *Zmiana kulturowa w polskich szpitalach – wyniki badań. Przedsiębiorczość i Zarządzanie* [online]. 2013, vol. 14, no. 10, p. 83–96. [cit. 11. 6. 2022]. ISSN 1733-2486. Available from: <http://piz.san.edu.pl/docs/e-XIV-10-1.pdf#page=83>.

ŠOLTYS, M. *Vnútorne prostredie zdravotníckych zariadení – význam zložiek vnútorného prostredia v ošetrovatelstve, vzťahy medzi zložkami vnútorného prostredia* [online]. 2022. [cit. 20. 5. 2022]. Dostupné z: http://mici.weblahko.sk/M_15.doc.

TRACZYŃSKA, K. and KUNECKA, D. Organizational culture in nursing teams based on the example of a particular hospital. *Progress in Health Sciences* [online]. 2018, vol. 8, no. 1, p. 46–54. [cit. 16. 6. 2022]. ISSN 2083-6260. DOI: 10.5604/01.3001.0012.1125.

VARET, H. *packHV: A few Useful Functions for Statisticians* [online]. 2019. [cit. 29. 6. 2022]. Available from: <https://CRAN.R-project.org/package=packHV>.

VEGRO, T. C. et al. Organizational culture of a private hospital. *Revista gaúcha de enfermagem* [online]. 2016, vol. 37, no. 2. [cit. 25. 6. 2022]. ISSN 1983-1447. DOI: 10.1590/1983-1447.2016.02.49776.

WINASIH, R., NURSALAM, N. and KURNIAWATI, N. D. Cultural Organization and Quality of Nursing Work Life on Nurses Performance and Job Satisfaction in Dr. Soetomo Hospital, Surabaya. *Jurnal Ners* [online]. 2015, vol. 10, no. 2. [cit. 11. 6. 2022]. ISSN 2502-5791. Available from: <https://e-journal.unair.ac.id/JNERS/article/view/21>.

Kontakt

prof. PhDr. Mária Kilíková, PhD., MPH

Vysoká škola zdravotníctva a sociálnej práce sv. Alžbety v Bratislave, n. o.

Detašované pracovisko bl. Sály Salkaházi v Rožňave

Kósu Schoppera 22, 048 01 Rožňava, Slovenská republika

m.kilikova@gmail.com