

# Přílohy

## Příloha 1: Otázky k hloubkovému rozhovoru

### Hlavní výzkumná otázka:

Jaké faktory ovlivňují postoj zaměstnanců k systému interních auditů

### Dílčí výzkumné otázky:

#### 1. Okruh otázek zaměřených na roli zaměstnance ve zdravotnickém zařízení, zkušenosti, postoje a hodnoty, které souvisejí s organizační kulturou

- 1.1. Jakou pracovní pozici v nemocnici zastáváte?
- 1.2. Jak dlouho v jablonecké nemocnici pracujete, jak dlouho na tomto oddělení?
- 1.3. Kde jste pracoval(a) před tím? Co vás přivedlo pracovat v naší nemocnici?
- 1.4. Jak po svých zkušenostech dnes hodnotíte vnitřní a vnější prostředí nemocnice? Zaměřte se na stránky pro vás nejdůležitější, dobré i špatné.
- 1.5. Co se vám na vaší práci líbí, co je pro vás na ní důležité?
- 1.6. Je něco, co se vám na této práci nelíbí–štve, chtěl(a) byste to změnit?
- 1.7. Jste „nucen(a)“ při své práci dělat nějaké ústupky, jež jsou v rozporu s vašimi morálními hodnotami? Musíte dělat něco, co je vám proti srsti?
- 1.8. Napadalo vás někdy, co byste chtěl(a) v nemocnici změnit, anebo třeba v každém případě udržet? Přišel (přišla) jste někdy s nějakými nápady na vylepšení toho, jak to tu funguje?
  - 1.8.1. Pokud ano: Jak to probíhalo?
    - Doplnující otázky typu: komu jste to řekl(a), jak (písemně, ústně, na poradě, osobně), kdy to asi bylo?
    - S jakým dopadem? Doplnující otázky: jakou odezvu vaše snaha vyvolala u vedení, u kolegů?
    - Zkusíte to znovu? Co by vás v tom podpořilo, co brání?
  - 1.8.2. Pokud ne: Jaké máte možnosti ovlivnit postupy na vašem oddělení
    - Jaké máte možnosti upozorňovat nadřízené na vzniklé nebo potencionální chyby a nedostatky? Naslouchal by někdo vašim námětům? Vedlo by to k něčemu? Podle čeho tak usuzujete?
- 1.9. Jak vnímáte spolupráci v této nemocnici mezi jednotlivými odděleními? Jsou-li nedostatky-jak si je vysvětluje?

- 1.10. Pracujete spíš samostatně nebo jako člen(ka) nějakého týmu?
  - 1.10.1. Pokud to druhé, podle čeho hodnotíte, zda jste členem kvalitního pracovního týmu? Jaké vnímáte největší překážky v týmové spolupráci?
- 1.11. Jakých lidí si tu v nemocnici nejvíc vážíte?
  - 1.11.1. Doplnující otázky: co z řady vedoucích, lékařů, sester, HTS? Co je na nich pro vás důležité?
- 1.12. Jací lidé tu v nemocnici mají podle vás největší úspěch? Co se tu nejvíc cení?
- 1.13. Jakými cestami se k vám dostávají informace, které jsou potřebné pro vaši práci?
- 1.14. Jak efektivní vnímáte komunikaci mezi zaměstnanci a vedením vašeho oddělení?
- 1.15. Jak efektivní vnímáte komunikaci mezi zaměstnanci a vedením nemocnice?
- 1.16. Schází vám nějaké informace od vedení vašeho oddělení? Pokud ano, jaké?
- 1.17. Schází vám nějaké informace od vedení nemocnice? Pokud ano, jaké?
- 1.18. Vnímáte, že je vaše práce nějakým způsobem oceňována? Pokud ano, jak?
- 1.19. Jaké typy oceňování práce byste ještě uvítal(a)?
- 1.20. Máte vcelku zájem ještě dál rozšiřovat své pracovní dovednosti a znalosti? Pokud ano, jaký způsob je pro vás nejlepší?
- 1.21. Máte v jablonecké nemocnici nějaké možnosti pro další rozvoj? Pokud ano, jaké? Pokud ne, co tomu brání, co by vám pomohlo?
- 1.22. Řekl(a) byste, že je v této nemocnici pacient na prvním místě? Podle čeho ano a podle čeho ne? Co je tu podle vás na prvním místě?
- 1.23. Kdybyste teď měl(a) porovnat ideál řízení a péče o pacienty s realitou, jak to probíhá v této nemocnici, v čem vidíte největší rozdíl?
  - 1.23.1. Jak si to vysvětlujete? Kdo by to mohl změnit?

## **2. Okruh otázek zaměřených na získání názorů o užitečnosti systému interních auditů**

- 2.1. Setkal/a jste se buď v naší nemocnici, nebo i jinde s auditem?
- 2.2. Vzpomenete si na pocity, které jste při tomto vnímal/a?
- 2.3. Vnímáte nějaký rozdíl mezi auditem, který je veden interními auditory a který auditory z venku?
- 2.4. Jaký je váš názor na to, zda zdravotnické zařízení potřebuje interní audity?
- 2.5. Proč si myslíte, že byly v jablonecké nemocnici audity zavedeny?

- 2.6. Co vám osobně konání auditů v naší nemocnici přineslo? V čem vás omezuje?
- 2.7. Jakými způsoby se na vašem oddělení zabýváte výsledky auditů? Jaké konkrétní změny jste vlivem auditu zaznamenal/a?
- 2.8. Zlepšilo se něco na vašem oddělení po auditu nebo naopak?
- 2.9. Jak jsou interní audity vnímány vašimi kolegy na oddělení?
- 2.10. Jaký je váš názor na to, proč se někteří kolegové rozhodli zastávat roli interního auditora?
- 2.11. Co by se muselo stát, aby přímo vás to přimělo stát se interním auditorem?
- 2.12. Napadá vás, jakou další funkci by mohly interní audity v naší nemocnici plnit?

### **3. Okruh otázek zaměřených na praktickou stránku provádění interních auditů**

- 3.1. Je něco, co vám na průběhu interních auditů vadí?
- 3.2. Co se vám naopak líbí?
- 3.3. Zažil/a jste při auditu pocit, že jste měl/a strach mluvit, abyste neřekl/a něco špatně? Vzpomenete si na tuto konkrétní situaci?
- 3.4. Hrozí vám postih, pokud by se ukázalo, že případný nalezený nedostatek je vaší chybou?
- 3.5. Pokud je pro vás pocit z interního auditu nepříjemný, co byste navrhoval/a pro to, aby se zlepšil? Co by vás uklidnilo, pomohlo?
- 3.6. Vyhovují vám více audity, jež jsou předem ohlášené nebo neohlášené?
- 3.7. Který čas považujete pro konání neohlášeného auditu za naprosto nepřijatelné a z jakých důvodů?
- 3.8. Na které oblasti by se podle vás měly audity nejvíce zaměřit? Které naopak považujete pro práci za zcela zbytečné?
- 3.9. Co se vám líbí na vystupování interních auditorů?
- 3.10. Co byste navrhoval(a) na jejich vystupování zlepšit?
- 3.11. Myslíte si, že jsou interní auditoři pro naši nemocnici spíše přínosem? Jsou vnímáni více jako poradci nebo kontroloři? A proč?
- 3.12. Jakou pozornost věnujete zápisům z auditů?
- 3.13. Zajímáte se také o výsledky auditů z jiných oddělení?
- 3.14. Je něco, na co jsme během rozhovoru zapomněli?
- 3.15. Chtěl/a byste zdůraznit ještě nějakou věc, o které jsme se bavili?
- 3.16. Chtěl/a byste se na něco zeptat i vy?

### Pluto (160–170)

- 160 R: Ehmhhh vadí mně třeba, když vim, že na toho člověka se nemůžu spolehnout (T: hm), že  
161 mi třeba neporadí v hnm nějakých věcech, kterým nerozumím, kolikrát člověku stačí prostě  
162 jenom trošičku osvětlit ten problém, takže to jsou asi takové ty nejdůležitější (T: hm), kritéria  
163 prostě (T: hm), spolehlivost a nějaká vstřícnost.
- 164 T: Ehh, další navazující otázka , jakých lidí si v nemocnici vážíš, nemusíš mi teď jmenovat  
165 *smích* tady jako ty lidi, ale spíš s jakýma vlastnostma a co co, protože si jich ceníš těch lidí,  
166 co dělají, proto si jich ceníš, vážíš?
- 167 R: Ehh mám ráda lidi, který tak říkají kopou za tu nemocnici, že opravdu prostě ehh pracují  
168 na tom, aby eh ta nemocnice se zlepšovala, sou loajální k tý organizaci a ehm jakoby z jejich  
169 vlastností, prostě mám ráda lidi, který ehh, se moc nepřetvařují, na rovinu prostě řeknou co  
170 chtějí, člověk ví, na čem je (T: hm), a zbytek už se dá vždycky nějak vykomunikovat.

### Saturn (208–217)

- 208 R: a všichni nám říkali: jen počkejte až privatizace skončí T: Hm. R: tak se celej ten právní  
209 aparát obrátí na vás. (*mluví pomalu*) Čili, když to zjednoduším, ee právníci a tydle všichni se  
210 obrátili na zdravotnictví, protože tam cítí možnost výdělku a to je z z mého pohledu to je ne  
211 nepodstatná, ne nepodstatný důvod toho, proč nám přibyla administrativa. Nebylo to dřív.  
212 Čili je to taková pojistka. My se vlastně pojišťujeme. Souhlasy, negativními reversy, což bylo  
213 i dřív, ale ee je tam spousta věcí, papírování T: To je, no. R: kterým mi si snažíme krýt  
214 vlastní záda, záda organizace, nemocnice.
- 215 T: no, takže, musíme to dělat nebo nemusíme? Ať se nám to nelíbí a nadáváme na to, hodně  
216 lidí na to nadává.
- 217 R: Ee musíme to dělat T: Hm. R: protože je to tak všude ve světě T: Hm. R: to nezměníme.

### Focus Group (358–368)

- 358 R (IA 8): Tak ty to vidíš trošku jinak, když nevíš, zeptáš se, proč to tady máte a tak, jo, že tam  
359 najdeš třeba tu chybu.
- 360 R (IA 5): Jasně, to ti rozšíří obzory,ale
- 361 R (IA 8): Jako ta slepota jejich, proč vy to děláte takhle, proč to neděláte jinak.
- 362 R (IA 5): No jo, to musím hodně, musím to hodně nastudovat jo.
- 363 R (IA 3): Je to o přípravě a když není, tak si napíšu to co jsem jakoby zjistila a řeknu prostě,  
364 že to zjistím a že to ověřím a že pak v zápisu se dozvedí, co z toho vzešlo. Můžou vždycky  
365 reagovat a já můžu to, co jsem zjistila, si napsat , i když si nejsem jistá a vlastně si to pak  
366 ověřím u Petra, zavolám hlavní, no, dá se to že jo vždycky ověřit.
- 367 R (IA 2): A co se týče těch doktorů, tak audituju s doktorkou tedkon, tak je to hrozně znát,  
368 protože ty doktoři před ní rychle neutěčou. Jo ona přijde a teď prostě „No pane doktore,

Příloha 3: Ukázka rozdělení vybraných kategorií  
do subkategorií po otevřeném kódování

**KATEGORIE a SUBKATEGORIE „KOMUNIKACE“ (výběr):**

**1. Komunikace mezi středním a vrcholovým management**

Merkur,	Možnost přicházet za vedením	188–189
Venuše,	Pocit dostatku informací od vedení	194–196
Saturn	Akce pro stmelení kolektivu	128

**2. Komunikace mezi středním managementem a řadovými zaměstnanci**

Země,	Překážky v předávání informací	498–499
Mars,	Nemůžu přijít s podněty, to není braný	99–100
Neptun,	To nejsou informace pro vás	179–180

**3. Komunikace mezi vrcholovým managementem a řadovými zaměstnanci**

Mars,	Komunikace s vedením lepší, než jinde	162–163
Pluto,	Potřeba mít informace z vyšších porad, co se děje	179–180

**KATEGORIE „VNÍMÁNÍ SMYSLU A ÚČINKŮ AUDITŮ“ (výběr):**

**1. Audity jako kontrola, ověření (audit jako bič)**

Venuše,	Potřeba auditů obecně	374
Merkur,	Nedůslednost v organizaci	419–425
Země,	Audity je buzerace	447
Mars,	Audit vnímám jako kontrola a stres	209–210

**2. Audity jako prostor pro ocenění, motivace**

Merkur,	Konec ochranné lhůty	442–444
Země,	Audity – aspoň nějaká kontrola	326–327
Saturn,	Lidé se pak více snaží, motiv snahy	259
Uran,	Audit jako donucovací prostředek	104–105
Pluto,	Výsledek auditu – odraz práce	296–297

**3. Audity jako nástroj komunikace**

Merkur,	Lidská forma při vedení auditů	527–529
Země,	Neporozumění otázkám, cizí slova auditorů	305–306

**4. Audity jako podnět k vyřešení problému, nalezení problému**

Merkur,	Audit pomohl vyřešit problém	558–556
Venuše,	Podívat se také na pacienta	332–333
Saturn,	Auditoři mohou být nositeli dobrých nápadů	272–273

Příloha 4: Vybrané výstupy z pohovorů  
s interními auditory v roce 2011

- Interního auditora dělám proto, že mi to umožňuje poznat více ostatní oddělení nemocnice, získávám na činnosti komplexnější pohled, vidím příslušnou problematiku z druhé strany a orientuji se lépe ve vnitřní dokumentaci nemocnice.
- Poznatky z jiných oddělení mohu uplatnit na svém oddělení.
- Díky práci interního auditora jsem si více uvědomil(a) návaznosti na legislativu.
- Role interního auditora mě „nutí“ na sobě pracovat.
- Příprava na interní audit je nezbytnou součástí k provedení kvalitně vedeného auditu.
- Kolegové na oddělení vycítí, když se neorientuji v dané problematice, což může atmosféře a významu auditu hodně ublížit.
- Významné je závěrečné shrnutí, kdy sdělím přítomným zaměstnancům na oddělení, jaké poznámky budou v zápisu uvedeny, aby následně nedocházelo k nedorozuměním.
- Díky přípravě na audit, a k již získaným zkušenostem, umím zaměstnancům vysvětlit, proč se dodržování daných pravidel po nich vyžaduje a jaké mohou nastat důsledky při nedodržování.
- Umím naslouchat podnětům zaměstnanců a následně s nimi pracuji, např. návrhem ke zlepšení.
- Jsem si vědom(a), že při auditu na všech odděleních jsem spravedlivý(á) a nezaujat/á.
- Zápis je nedílnou součástí každého interního auditu. I když audit vyjde zcela bez nálezu, považuji zápis za důležitý. Bezprostřední zpětná vazba je pro oddělení důležitá jak v záporných, tak i kladných hodnoceních.
- Zaměstnanci při auditu „sami“ nabízejí, na co se zeptat a kam se podívat. Je třeba to jen umět vidět a slyšet.
- Chyba na jednom oddělení může mít za následek poškození image celé nemocnice.

## PROJEKT DIPLOMOVÉ PRÁCE

**Jméno studující/ho:** Bc. Petra Hybnerová, MBA

**ID:** 43205645

**Rok imatrikulace na katedře:** 2012

**Předběžný název diplomové práce:**

Optimalizace využití interních auditů v systému řízení zdravotnického zařízení

**Název v anglickém jazyce:**

The optimalization of applying internal audits in the system of healthcare organization management

**Vedoucí diplomové práce:** doc. PhDr. Zuzana Havrdová, CSc.

**Formulace a vstupní diskuse problému:**

Funkční systém interních auditů by měl být nedílnou součástí řízení organizace. V komplexních souvislostech může přispět k pochopení kvantitativních i kvalitativních strategických i operativních cílů a procesů organizace. Potřeba provádění interních auditů vyplývá od roku 2012 ve zdravotnickém zařízení z právních norem (Zákon č. 372/2011 Sb., o zdravotních službách a Vyhláška č. 102/2012 Sb., o hodnocení kvality a bezpečí lůžkové zdravotní péče).

Interní audit lze vnímat jako účinný nástroj pro ověření pravidel nastavených dle potřeb samotné organizace v souladu s platnou legislativou, i jako nástroj zpětné vazby pro zaměstnance a vedení organizace s cílem identifikovat a předcházet aktuálním i potenciálním rizikům. Přidanou hodnotou interních auditů je zdokonalování všech interních procesů v organizaci. Interní auditoři by měli při vedení auditů přinášet do systému další přidanou hodnotu spočívající v předávání informací o nastavených vnitřních pravidlech zaměřených na kvalitu péče, bezpečnost pacientů i zaměstnanců. Je žádoucí, aby byl interní audit v organizaci vědomě považován za nástroj zpětné vazby pro zaměstnance, vedoucí pracovníky a vrcholový management. Proto lze interní audit

současně považovat za jeden z komunikačních a edukačních nástrojů organizace, který napomáhá k důležitému prohloubení spolupráce mezi zdravotnickými a nezdravotnickými odděleními nemocnice.

Vhodně použitý systém interních auditů může účelně přispívat ke kontinuálnímu zlepšování procesů prostřednictvím vlastních zaměstnanců, a to uvědoměním si vlastních silných stránek, úspěchů, omylů, chyb a jejich korigováním. Takové využití auditů považujeme za optimální, v tom spatřujeme jejich hlavní význam.

Optimální dopad vnitřních auditů je závislý na celé řadě faktorů, které mohou působit na postoje zaměstnanců vůči auditu. K nim může dle literatury patřit např. důvěra zaměstnanců, organizační kultura podporující angažovanost pracovníků, ochota zaměstnanců podílet se na zlepšování procesů a v neposlední řadě jejich schopnost pojmenovat, co by se mělo změnit, proč a jak. Zkoumání těchto faktorů v teorii i praxi řízení zdravotnického zařízení a jejich zohlednění v optimalizaci využití interních auditů jsme si zvolili jako téma naší práce.

#### **Cíl diplomové práce:**

Cílem diplomové práce je prozkoumat, jaké faktory ovlivňují postoj zaměstnanců k systému interních auditů v konkrétním zdravotnickém zařízení a jak systém optimalizovat.

#### **Teoreticko-metodologické východisko, pracovní postupy, výzkumné metody a techniky:**

Práce se bude opírat o poznatky z oblasti řízení kvality a z funkcionálně pojatých výzkumů organizační kultury, spokojenosti a angažovanosti pracovníků ve zdravotnických organizacích. Pro naplnění cíle diplomové práce použijeme jednak explorační výzkum v konkrétním zdravotnickém zařízení, ve kterém budeme usilovat o porozumění tomu, jak vybraní reprezentanti zaměstnanců vnímají prostředí organizace z hlediska ideálu resilientní organizace a dobré odborné praxe a jak na ně působí současný systém interních auditů. Dále bude provedeno cílené dotazování na dílčí aspekty interního auditu (jeho uspořádání, obsah, chování auditorů a zacházení s výsledky). Výstupem výzkumu budou podněty pro funkcionální změny v organizační kultuře daného zdravotnického zařízení ve smyslu podpory prostředí pro angažovanost pracovníků obecně a specificky vzhledem k optimálnímu využití interních auditů.



### **Hlavní výzkumná otázka:**

Jaké faktory ovlivňují postoj zaměstnanců k systému interních auditů

### **Dílčí výzkumné otázky:**

1. Okruh otázek zaměřených na roli zaměstnance ve zdravotnickém zařízení, zkušenosti, postoje a hodnoty, které souvisejí s organizační kulturou
2. Okruh otázek zaměřených na získání názorů o užitečnosti systému interních auditů
3. Okruh otázek zaměřených na praktickou stránku provádění interních auditů

Pro sběr dat použijeme metody kvalitativního výzkumu – hloubkový rozhovor, focus group a analýzu dokumentů. Individuální rozhovory vedené formou polostrukturovaného rozhovoru volíme z důvodu, že nám umožní získat informace hlubšího charakteru, postihnout odlišné typy respondentů a účastníkům dát větší volnost v odpovědi. Rozhovory budou vedeny se zaměstnanci příslušného zdravotnického zařízení v tomto zastoupení: lékař, nelékař zdravotnický pracovník, zaměstnanci hospodářsko-technické správy a zástupci středního managementu. Vzorek bude zahrnovat různě „angažované“ zaměstnance s ohledem na typy angažovanosti (Simpson, 2008). Stejně poziční obsazení respondentů bude použito při focus group. Tématem ohniskové skupiny je diskuse nad výše uvedenou výzkumnou otázkou. Při použití metody focus group, jež umožňuje skupinovou interakci, předpokládáme, že získáme další širší pohled na názory a postoje zaměstnanců k současnému systému interních auditů.

V teoretické části diplomové práce vymežíme mj. pojmy související s výzkumnou otázkou a popíšeme různé pohledy z odborné literatury. Dále upřesníme, jak k těmto pojmům přistupujeme v diplomové práci. Více se zaměříme na funkcionálně chápanou organizační kulturu organizace v kontextu spokojenosti a angažovanosti pracovníků a řízení kvality, vymežíme pojem interních auditů.

### **Předpokládaná struktura diplomové práce:**

1. TEORETICKÁ ČÁST
  - 1.1. Úvod
  - 1.2. Vymezení základních pojmů
  - 1.3. Faktory ovlivňující postoje zaměstnanců
  - 1.4. Interní audit jako součást řízení kvality ve zdravotnictví a jeho vývoj
  - 1.5. Současná praxe interního auditu v organizaci
2. ANALYTICKO-VÝZKUMNÁ ČÁST
  - 2.1. Cíle výzkumu a výzkumné otázky
  - 2.2. Metodologické ukotvení a popis realizace výzkumného šetření
  - 2.3. Výsledky kvalitativního šetření
  - 2.4. Podněty pro funkcionální změny organizační kultury
  - 2.5. Podněty pro optimalizaci systému interních auditů
  - 2.6. Závěr

### **Harmonogram zpracování diplomové práce:**

Zpracování teoretické části	prosinec 2013 – leden 2014
Zahájení kvalitativního výzkumu	leden 2014 – únor 2014
Přepis rozhovorů	leden 2014 – únor 2014
Focus group a přepis	únor 2014
Analýza kvalitativních dat	březen 2014
Vyhodnocení kvalitativního výzkumu	duben 2014
Vypracování praktické části DP	duben – květen 2014
(zpracování zprávy z výzkumu – zjištění, návrh změn pro optimalizaci systému interních auditů)	

### **Předběžná bibliografie k tématu:**

1. Armstrong, Michael. 2007. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*. 10. vydání. Praha: Grada.
2. Barták, Jan. 2007. *Vzdělávání ve firmě*. Praha: Alfa Publishing.
3. Bedrnová, Eva. 1994. *Psychologie a sociologie v řízení firmy: cesty efektivního využití lidského potenciálu podniku*. Praha: Prospektrum.

4. Besterfield, Dale H. 2008. *Quality control*. 8th ed. Upper Saddle River, N.J.: Pearson/Prentice Hall.
5. Brooks, Ian. 2003. *Firemní kultura: jedinci, skupiny, organizace a jejich chování*. Brno: Computer Press.
6. Cejthamr, Václav a Jiří Dědina. 2010. *Management a organizační chování*. 2. aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Grada.
7. Disman, Miroslav. 2006. *Jak se vyrábí sociologická znalost*. Praha: Karolinum.
8. Dvořáček, Jiří. 2003. *Interní audit a kontrola*. 2. přepracované a doplněné vydání. Praha: C. H. Beck.
9. Dvořáček, Jiří a Tomáš Kafka. 2005. *Interní audit v praxi*. Brno: Computer Press.
10. Geist, Bohumil. 2000. *Psychologický slovník*. 2. Vydání. Praha: Nakladatelství Vodnář.
11. Gladkij, Ivan. 2003. *Management ve zdravotnictví*. Brno: Computer Press.
12. Halík, Jiří. 2008. *Vedení a řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada.
13. Havrdová, Zuzana. 2011. *Kultura organizace a supervize ve vzájemném působení*. Praha: FHS UK.
14. Havrdová, Zuzana. 2011. *Organizační kultura v sociálních službách jako předmět výzkumu*. Praha: FHS UK.
15. Havrdová, Zuzana, Martin Hajný et al. 2008. *Praktická supervize*. Praha: Galén.
16. Hawkins, Peter, Robin Shoet. 2004. *Supervize v pomáhajících profesích*. Překlad Helena Hartlová. Praha: Portál.
17. Ivanová, Kateřina. 2006. *Základy etiky a organizační kultury v managementu zdravotnictví*. Brno: Národní centrum ošetrovatelství a nelékařských zdravotnických oborů.
18. *Joint Commission International: Mezinárodní akreditační standardy pro nemocnice*. 2004. Komentovaný oficiální překlad. Praha: Grada Publishing.
19. Kafka, Tomáš. 2009. *Průvodce pro interní audit a risk management*. Praha: C. H. Beck.
20. Kern, Hans et al. 1999. *Přehled psychologie*. Překlad Magdalena Machátová. Praha: Portál.

21. Lukášová, Růžena, Ivan Nový et al. 2004. *Organizační kultura: od sdílených hodnot a cílů k vyšší výkonnosti podniku*. Praha: Grada.
22. *Národní akreditační standardy pro nemocnice*. 2013. 3. vydání. Praha: Spojená akreditační komise, o. p. s.
23. Nenadál, Jaroslav et al. 2008. *Moderní management jakosti*. Praha: Management Press.
24. Robbins, Stephen P., Mary Coulter. 2004. *Management*. Praha: Grada.
25. Senge, Peter M. 1990. *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization*. Doubleday Currency: New York.
26. Simpson, Michelle R. 2008. *Engagement at work: A review of the literature*. International Journal of Nursing Studies: University of Wisconsin-Milwaukee.
27. Souček, Zdeněk, Jan Burian. 2006. *Strategické řízení zdravotnických zařízení*. Praha: Professional Publishing.
28. Šigut, Zdeněk. 2004. *Firemní kultura a lidské zdroje*. Praha: ASPI.
29. Strauss, Anselm a Juliet Corbinová. 1999. *Základy kvalitativního výzkumu: Postupy a techniky metody zakotvené teorie*. Překlad S. Ježek. Boskovice: Albert.
30. Tichá, Ivana. *Učí se organizace*. 1999. Praha: Česká zemědělská univerzita.
31. Vodáček, Leo a Olga Vodáčková. 2009. *Moderní management v teorii a praxi*. 2. rozšířené vydání. Praha: Management Press.
32. Vyhláška č. 102/2012 Sb., o hodnocení kvality a bezpečí lůžkové zdravotní péče. Zdroj: SW Codexis.
33. Zákon č. 372/2011 Sb., o zdravotních službách a podmínkách jejich poskytování. Zdroj: SW Codexis.