

Univerzita Karlova v Praze
Fakulta humanitních studií

Katedra řízení a supervize v sociálních a zdravotnických organizacích

Bc. Martin Spurný

**Řízení změny evidence majetku pomocí čárových kódů na Zdravotnické
záchranné službě**

Diplomová práce

Vedoucí práce: Mgr. Dana Hradcová

Praha 2010

Prohlášení:

Prohlašuji, že jsem předkládanou práci zpracoval samostatně a použil jen uvedené prameny a literaturu. Současně dávám svolení k tomu, aby tato práce byla zpřístupněna v příslušné knihovně Univerzity Karlovy a prostřednictvím elektronické databáze vysokoškolských kvalifikačních prací v depozitáři Univerzity Karlovy a používána ke studijním účelům v souladu s autorským právem.

V Praze dne 11. listopadu 2010

Bc. Martin Spurný.....

Poděkování:

Na tomto místě bych rád poděkoval Zdravotnické záchranné službě hlavního města Prahy – Územní středisko záchranné služby za umožnění vykonávat v organizaci praxi řízení, vedoucímu práce Mgr. Daně Hradcové za cenné rady a také mé rodině, která mě po celou dobu studia podporovala.

OBSAH

ABSTRAKT	7
1. ÚVOD	9
2. TEORETICKÁ ČÁST	11
<u>2.1. Řízení změny</u>	11
2.1.1. Definice změny.....	11
2.1.2. Typy změn.....	12
2.1.3. Příčiny změny.....	13
2.1.4. Příprava na změnu.....	15
2.1.4.1. Určení potřeby změny.....	16
2.1.4.2. Přizpůsobení změny podmínkám.....	17
2.1.4.3. Praktický postup při přípravě na změnu – princip SUCCESS.....	19
2.1.5. Překážky před realizací změny.....	19
2.1.5.1. Kultura organizace.....	20
2.1.5.2. Lidé/zaměstnanci a změna.....	23
2.1.5.3. Komunikace.....	27
2.1.5.4. Porada jako nástroj komunikace.....	29
2.1.6. Modely změny.....	32
2.1.7. Realizace změny.....	34
2.1.7.1. Realizace změny podle Johna P. Kottera.....	35
2.1.7.2. Rámec managementu změny podle N. Russel-Jonese.....	36
2.1.7.3. Plánování.....	37
2.1.7.4. Týmová práce.....	38
2.1.8. Přijetí a stabilizace změny.....	41
2.1.8.1. Přístup trvalého zlepšování.....	43
<u>2.2. Role a funkce manažera ve zdravotnictví</u>	44
<u>2.3. Vedení evidence a inventarizace majetku v organizaci</u>	46
2.3.1. Klasifikace majetku z hlediska aktiv.....	46
2.3.2. Klasifikace dlouhodobého hmotného majetku.....	47
2.3.3. Evidence hmotného majetku.....	47
2.3.4. Charakteristika inventarizace a inventur.....	48

2.3.4.1. Druhy inventarizací a inventur.....	49
<u>2.4. Technologie čárového kódu.....</u>	50
2.4.1. Konstrukce čárového kódu.....	50
2.4.2. Typy čárových kódů.....	50
2.4.3. Snímač čárových kódů.....	52
2.4.4. Mobilní terminál.....	53
3. PRAKTICKÁ ČÁST.....	54
<u>3.1. Úvod praktické části.....</u>	54
<u>3.2. Přednemocniční neodkladná péče.....</u>	54
<u>3.3. Představení organizace.....</u>	55
3.3.1. Historie organizace.....	56
3.3.2. Současnost organizace.....	56
3.3.3. Systém jakosti ISO 9001 u ZZS HMP.....	57
3.3.3.1. Politika kvality, cíle politiky kvality u ZZS HMP.....	58
3.3.4. Organizační struktura ZZS HMP.....	58
3.3.4.1. Rozmístění a počet prostředků výjezdových skupin na ZZS HMP.....	59
3.3.4.2. Vybavení sanitních vozidel ZZS HMP.....	60
<u>3.4. Evidence majetku na sanitních vozech před realizací změny.....</u>	64
3.4.1. Inventura na sanitních vozech při inventarizaci hmotného majetku..	65
<u>3.5. Popis navržené změny v organizaci a definice cíle.....</u>	66
<u>3.6. Rámec řízení změny.....</u>	68
3.6.1. Analýza.....	68
3.6.2. Příprava.....	71
3.6.2.1. Vyjednání souhlasu.....	71
3.6.2.2. Sestavení týmu.....	71
3.6.2.3. Vize.....	72
3.6.3. Plánování.....	73
3.6.3.1. Analýza rizik prostředí.....	75
3.6.3.2. Analýza stakeholders/zainteresoovaných osob.....	76
3.6.3.3. Analýza silového pole.....	78
3.6.3.4. Plán komunikace vycházející z analýz.....	80
3.6.3.5. Rozpočet.....	81

<u>3.6.3.6. Časový harmonogram</u>	81
3.6.4. Realizace	83
<u>3.6.4.1. Plán realizace změny a úkoly</u>	83
<u>3.6.4.2. Kontrola hmotného majetku po jednotlivých oblastech PNP na sanitních vozech</u>	85
<u>3.6.4.3. Komunikace a jednání se zaměstnanci ZZS HMP</u>	86
<u>3.6.4.4. Nové vybavení k evidenci majetku pomocí čárového kódu</u>	87
<u>3.6.4.5. Zkušební provoz vylepených evidenčních štítků na sanitních vozech</u>	88
<u>3.6.4.6. Průběžné hodnocení plánu změny</u>	89
<u>3.6.4.7. Vylepení evidenčních štítků po jednotlivých oblastech PNP</u>	89
<u>3.6.4.8. Zaškolení na mobilní terminály</u>	90
<u>3.6.4.9. Inventura hmotného majetku na sanitních vozidlech pomocí čárového kódu</u>	90
<u>3.6.4.10. Komunikace realizačního týmu</u>	91
<u>3.7. Zhodnocení řízení změny a dosažení cíle</u>	92
4. ZÁVĚR	96
5. LITERATURA A ZDROJE	98
SEZNAM SCHÉMÁT, TABULEK A OBRÁZKŮ	101
SEZNAM PŘÍLOH	103
PŘÍLOHY	104

ABSTRAKT

Tak, jak se hlavní město Praha postupně rozrůstalo, jak do počtu obyvatel, tak do rozlohy, musela se stejně tak rozšiřovat i Zdravotnická záchranná služba hlavního města Prahy (ZZS HMP). V současné době jsou výjezdové skupiny ZZS HMP rozmístěny na 18 výjezdových stanovištích po celém území Prahy.

Vysoký počet výjezdových skupin klade velké nároky na technicko – materiální zabezpečení provozu. Jedna z oblastí, kde byla zjištěna potřeba změny, je evidence majetku. Stávající systém je nedostačující a není schopen pružně reagovat na časté změny v evidenci majetku. Velký počet výjezdových stanovišť, které jsou rozmístěny na velkém území, na kterých jsou jednotlivé sanitní vozy, vyvolal potřebu rychlého vyhledávání a zaevidování hmotného majetku tak, aby celý proces byl co nejefektivnější a nebyl překážkou v provozu výjezdových skupin. Proto se přistoupilo na evidenci majetku pomocí čárových kódů. Při kontrolách, změnách v evidenci nebo zaevidování nového majetku se pomocí mobilních terminálů se čtečkou čárového kódu, který je vlastně malým počítačem, provede operace v evidenci rychle a efektivně.

Cílem této práce je popsat řízení změny evidence majetku pomocí čárových kódů u Zdravotnické záchranné služby hl. m. Prahy. Díky této změně v procesu evidence majetku se zkrátí čas, kdy byly posádky při jakékoli operaci s hmotným majetkem na sanitních vozech mimo provoz a tím se zkvalitní poskytování přednemocniční neodkladné péče. Pro získání potřebných údajů, k dosažení vytyčeného cíle, jsou použity metody a pracovní postupy – analýzy dokumentů souvisejících s tématem; práce s odbornou literaturou a její studium; práce s internetovými zdroji; neformální rozhovory, schůzky; osobní zkušenost; analýza rizik a zainteresovaných osob; silové pole změny; získání podpory managementu a pracovníků organizace; plánování změny; realizace změny, vzdělávání a podpora pracovníků při facilitovaných setkáních, prezentace; zhodnocení procesu změny – inventurou majetku ve výjezdových skupinách ZZS HMP pomocí čárových kódů.

Klíčová slova

Řízení změny; evidence majetku, čárový kód, Zdravotnická záchranná služba, přednemocniční neodkladná péče, komunikace, týmová práce, inventarizace majetku, inventura majetku.

ABSTRACT

As the capital of Prague gradually expanded, both in population and area, Emergency Medical Service of Prague (EMSP) had to grow accordingly. Rescue Teams of EMSP are currently located in 18 stations throughout the territory of Prague.

The high number of Rescue Teams groups poses a major challenge to technical - physical operation. One of the areas where the need for changes has been identified, is the asset management. The current system is inadequate and unable to respond flexibly to frequent changes in the asset register. Large number of emergency stations, which are located over a large area and include ambulance cars, triggered the need for rapid search and registration of fixed assets, so the whole process would be as efficient as possible and would not hinder the operation of Rescue Teams. Therefore the registration of property by means of barcodes was launched. During inspections and changes in records or registration of new assets, the operation in records is carried out quickly and efficiently using mobile terminals with a bar code reader, which is actually a small computer.

The aim of this paper is to describe management of changes in property records using bar codes at the Medical Emergency Service of Prague. This change in the process of property registration will reduce the time, when the crews were out of service during operations with tangible property within the ambulance cars and thereby improve the provision of prehospital emergency care. In order to obtain the necessary information and achieve the set objective, certain methods and techniques have been employed - analysis of documents related to the topic, work with relevant literature and its studies, work with online resources, informal interviews, meetings, personal experience, risk analysis and involved persons; force field changes, obtaining support from the management and employees of the organization, planning for change, change implementation, training and support of staff at facilitated meetings, presentations, evaluation of the change process – through an inventory check of assets of Rescue Teams of EMSP using bar codes.

Keywords

Change management, property records, bar code, Medical Emergency Service, prehospital emergency care, communication, teamwork, inventory of assets, inventory check of assets.

1. ÚVOD

Změnu můžeme pozorovat všude kolem nás, vždy tu byla a také tu vždy bude. Změnu můžeme ignorovat, a budeme doufat, že se nás nijak nedotkne a vše přečkáme bez úhony, maximálně zareagujeme, až když už nějaká změna nastala a to je většinou již příliš pozdě. Nebo změnu naplánujeme a pokusíme se být o krok napřed, snažíme se abychom nebyli zaskočeni událostmi, které změna přináší.

Každou změnu je potřeba dobře připravit a také řídit. Často samotné pochopení změny a poznání toho, jak úspěšně změnu řídit, je ten nejtěžší úkol.

Diplomovou práci a samotný proces řízení změny, jsem realizoval ve své organizaci, Zdravotnické záchranné službě hlavního města Prahy – Územní středisko záchranné služby (dále jen ZZS HMP), kde jsem zaměstnán třináct let, nyní ve funkci vedoucího zdravotnického záchranáře oblasti přednemocniční neodkladné péče. Náplní mojí práce vedoucího záchranáře oblasti je řídit svěřenou oblast přednemocniční neodkladné péče. Každý všední den pracuji se spolupracovníky na jednotlivých výjezdových stanovištích oblasti a řeším provozní problémy, provádím kontrolu poskytování ošetrovatelské péče jak na výjezdech posádek, tak i při předávání pacienta ve zdravotnickém zařízení, provádím kontrolu reakčních a dojezdových časů výjezdových skupin, dále komunikuji a spolupracuji s ostatními sekcemi organizace, k zajištění bezproblémového chodu oblasti, například po technické stránce sanitních vozidel, přístrojů a materiálu, personálního zajištění provozu apod.. Zároveň musím v rámci oblasti provádět krátkodobé plánování a s tím spojené řešení provozu s nadřazeným managementem organizace. Zkušenost s řízením procesu změny a vypracování diplomové práce mi pomohou lépe řídit provoz výjezdových skupin na oblasti a být lépe připraven na procesy změn v naší organizaci.

Evidence majetku na ZZS HMP, zvláště ve výjezdových složkách byla v naší organizaci opomíjena. Jednotlivý majetek se mezi sanitními vozy z různých důvodů zaměnil a bylo složité zpětně dohledávat kam patří. Až teprve když začala organizace v první polovině tohoto desetiletí usilovat o certifikát kvality ISO, začal se management organizace touto oblastí zabývat a přistoupil k evidenci majetku pomocí čárových kódů. Nejprve se jednalo o kanceláře a jejich vybavení, výpočetní techniku apod., pak o dílny a sklady náhradních dílů a dalšího technického vybavení spojeného s provozem na ZZS HMP atd.. Jako poslední se přistoupilo ke změně evidence majetku u výjezdových složek. Je to dáno tím, že sanitní vozy jsou neustále v pohybu a není lehké v krátkém období tento

proces změny provést. Zároveň nebyl nikdo ze zaměstnanců, kteří se v problematice sanitních vozů a jejich vybavení vyznají, kdo by tento úkol splnil. Při reorganizaci organizace v roce 2008 a vzniku tří oblastí ZZS HMP, které nově řídí vedoucí záchranáři oblastí vznikl z jejich strany zájem tento proces změny realizovat a dokončit tak celou agendu evidence majetku pomocí čárových kódů, jak je již obvyklé v jiných sekcích organizace.

Diplomová práce je rozdělena na část teoretickou, kde se zabývám řízením změny, přípravou na ní, překážkami před realizováním změny, realizací změny a jejím přijetím a ukotvením v organizaci, rolí a funkcí manažera ve zdravotnictví, dále pak vedením evidence majetku a inventarizace majetku v organizaci, klasifikací majetku a technologií čárového kódu. Praktická část pak popisuje proces řízení změny evidence majetku pomocí čárového kódu na Zdravotnické záchranné službě hlavního města Prahy.

2. TEORETICKÁ ČÁST

2.1. Řízení změny

Řízení změny můžeme chápat jako proces, kterým se ze současného stavu posouváme díky naší vizi do stavu budoucího a při tom dojde k nějaké formě přeměny, která je pro nás a nebo více méně pro všechny, kterých se změna týká, bolestivá. Takto Russel-Jones popisuje řízení změny. (Russel – Jones, 2006)

Armstrong uvádí, že „k zvládnutí změny je nutné nejdříve porozumět danému typu změny a tomu, proč se lidé změně brání. Je nezbytně nutné se rozhodnout jakou cestou se dáme, abychom se dostali „ze současné situace do situace žádoucí.“ (Armstrong, 2007: 290)

Kotter, Rathgeber naproti tomu říkají, že jsou-li v otázce změny všichni na stejné straně, „je úžasné, čeho lze navzdory nepříznivým podmínkám dosáhnout.“ Změnu a její řízení, zde dávají v bajce do příoměru s ledovcem, který se rozpouští a tvrdí, že ledovce náchylné k rozpouštění najdeme všude, například i v komunitách, sportovních klubech a dokonce i v rodinách. Je potřeba jen problémy v našem měnícím se světě vnímat a „tvůrčími způsoby, které lidé vymýšlejí, se dostat dopředu a vytvořit lepší budoucnost pro malé skupiny, pro velké organizace a pro sebe osobně.“ (Kotter, 2008: 144)

2.1.1. Definice změny

„Změna je jedinou jistotou.“ (Veber a kol., 2001: 315)

Je jasné, že změna v menší či větší podobě probíhá v každé organizaci. Díky rozvoji technologií, globalizaci, větších příležitostech, ale i konkurenci se změnám nevyhnula ani oblast sociálních a zdravotnických organizací. Podívejme se na to, jak změnu definují autoři.

Russel-Jones udává základ definice jako přeměnu v něco jiného, kdy změna může být významná, skoková, velká a jako příklad uvádí měnící se roční období. Nebo je změna inkrementální, kdy ke změně dochází postupně. Příkladem může být zaznamenávání informací, od pergamenů až po moderní používání notebooků s mnoha funkcemi. Změnu pak shrnuje jako „odlišnost od předchozího stavu; náhradu jednoho druhým; obměnu.“ (Russel – Jones, 2006: 8)

Veber vidí změnu jako pozitivní nebo i negativní kvalitativní nebo kvantitativní posun prvků organismu a vztahů mezi nimi. Definice změny, je dále rozvedená podle toho, čeho se změna týká. Je to změna **věcná**, kam patří například technologie, nové výrobky a podobně, nebo změna **řízení**, týkající se v přístupu k managementu, například komunikace, motivace a podobně. (Veber a kol., 2001)

Podle Druckera „je organizace konkrétním orgánem růstu rozvoje a změny, a nejproduktivnější inovací/změnou je odlišný výrobek či služba, vytvářející nový potenciál uspokojení, nikoli pouze zdokonalující něco již existujícího“, přitom „inovace mohou spočívat v nalezení nového využití pro staré produkty.“ (Drucker, 2007: 30)

2.1.2. Typy změn

Russel-Jones rozděluje změny podle dopadu na organizaci a nabízí rozdělení podle Huczynského a Buchanana.

- **„Nepatrná** – doladování, zlepšování, zaměření na výkonnost
- **Povrchová** – restrukturalizace, změna rozdělení zdrojů
- **Mírná** – plánování/zlepšení změny, nepatrná změna myšlení
- **Významný posun** – změna generálního/výkonného ředitele, jeho stylu řízení, strategie
- **Pronikavá** – změna definice úspěchu a cílů organizace
- **Hluboká** – změna vize, filozofie a mise
- **Nejhlubší** – posun paradigmatu – změna myšlení, způsobů řešení problémů, způsobu podnikání.“ (Huczynsky, Buchanan citován in Russel – Jones, 2006: 13)

Podle Armstronga jsou dva hlavní typy změn:

- **Strategická** – zabývá se transformací organizace a týká se hlavně obecných, dlouhodobých a celopodnikových záležitostí. „Ke strategické změně dochází v kontextu s vnějším konkurenčním, ekonomickým a sociálním prostředím i v kontextu s vnitřními zdroji, schopnostmi, kulturou, strukturou a systémy organizace.“ (Armstrong, 2007: 290)

Armstrong ale dále připomíná, že nesmíme strategickou změnu chápat zjednodušeně jako přímočarý proces v přechodu z bodu A do bodu B, ale že se proces jen zřídka pohybuje přímo, uspořádaně, po sobě na sebe navazujících fázích. (Armstrong, 2007)

- **Funkční (operační)** – „vztahuje se k novým systémům, postupům, strukturám nebo technologii, které budou mít bezprostřední vliv na uspořádání práce v části organizace. Dopad na lidi může být významnější než obecnější strategická změna.“ (Armstrong, 2007: 291)

2.1.3. Příčiny změny

Příčinami změn v naší rychle se měnící době může být mnoho. Zvláště na organizace působí hodně vnitřních a vnějších sil, které pak mohou být důvodem změn.

Podle Russel-Jones jsou příčinou změn hlavně regulace, nové technologie, změna v poptávce, nový konkurent nebo změna ceny. Dalšími faktory, které mohou vést ke změně, je jmenování nového managementu v organizaci, ztráta důvěry nebo například i internet, který zásadně ovlivňuje současné dění. Díky internetu některá odvětví úplně změnila strukturu, také například možnost práce z domova díky internetu změnila pracovní zvyky. (Russel – Jones, 2006)

Impuls ke změně, který v organizaci management realizuje je podle Vebera dvojího druhu.

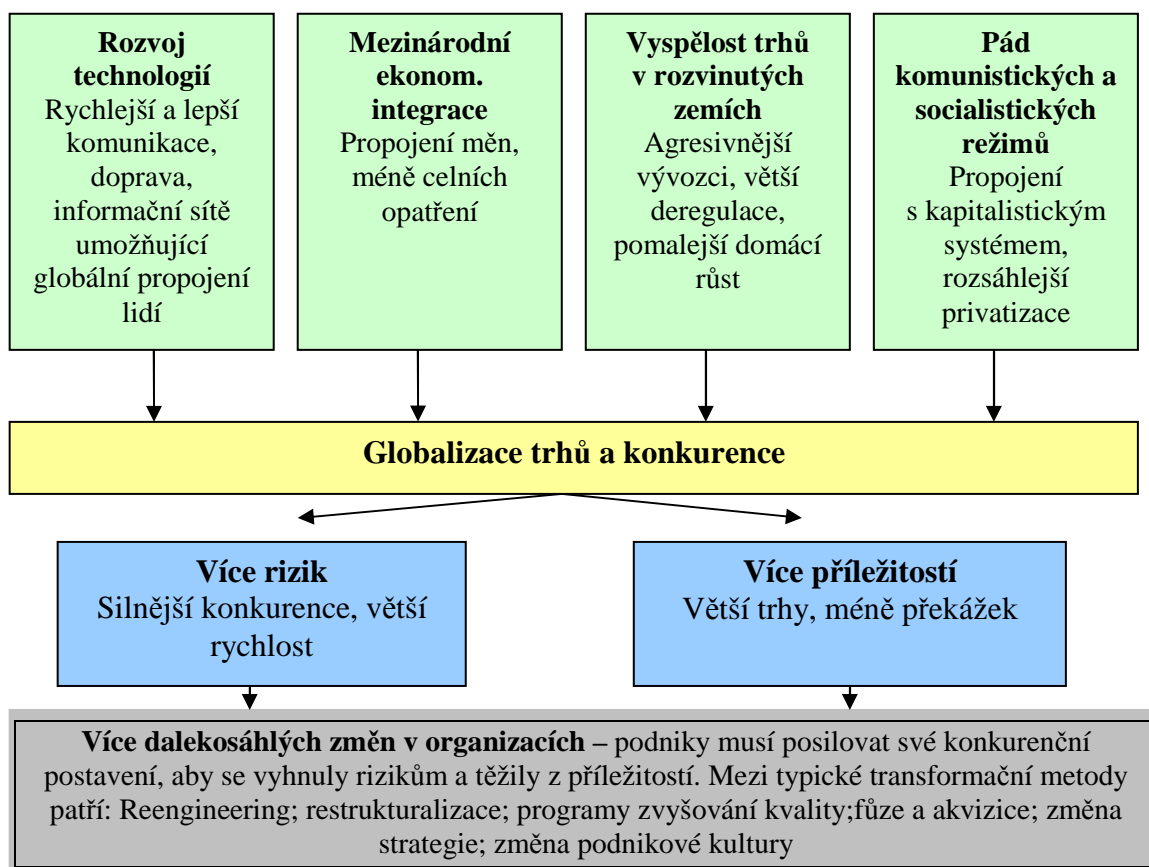
- **Vlastní iniciativa** – kdy je v tomto případě snaha vyvolávající změnu na straně organizace, díky proaktivní politice organizace. Zde Veber rozděluje vlastní iniciativu ještě na **spontánní** změny, které iniciuje jednotlivý pracovník nebo pracovní skupiny a na **programové změny**, kdy jde o přípravu a realizaci změn ze strany top managementu.
- **Vnější podněty** – kdy je organizace přinucena zabývat se určitou změnou, kterou vyvolávají vnější okolnosti a musí reagovat na změnu, která přichází od konkurence, z nové situace na trhu, např. světová krize, podněty od zákazníků a podobně. Zde hovoříme o „**reaktivní politice organizace**.“ (Veber a kol. , 2001: 326)

Příčinou v obou případech, která vyvolává změnu, je podle Vebera:

- **Porucha**, kdy vznikl určitý negativní jev, který, kdybychom nijak neřešili, povede k degeneraci,
- **ohrožení**, které signalizuje, že v nejbližší době dojde k situaci, která je uvedena výše,
- **příležitost**, tato příčina není vyvolána ani jednou z předchozích příčin, tedy blížícím se nebo již existujícím negativním jevem, je ale možností pro další rozvoj, i když může skrývat jistá rizika. (Veber a kol., 2001)

Kotter jako hlavní příčiny změn vnímá globalizaci trhů a konkurenci. Velice přehledně ukazuje ve schématu (viz. Schéma č.1) ekonomické a sociální vlivy, které stupňují potřebu změn v organizacích. (Kotter, 2008)

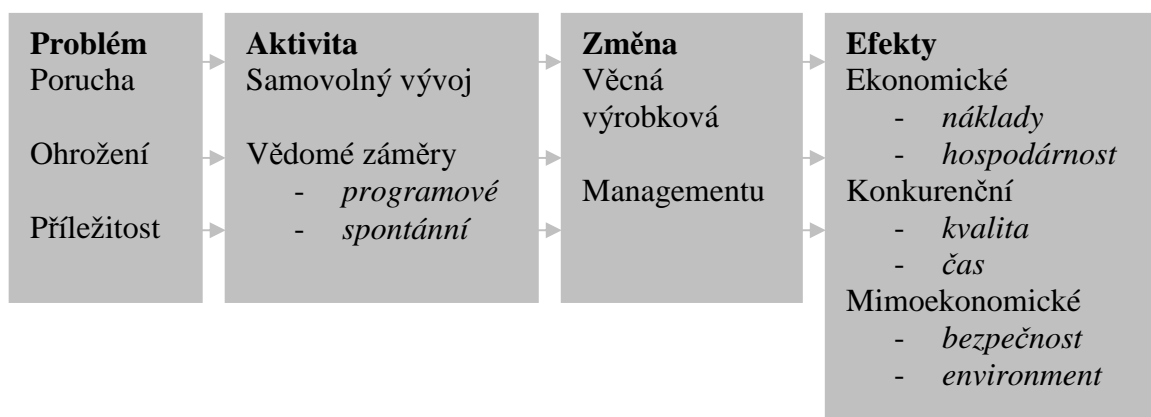
Schéma č. 1: Ekonomické a sociální vlivy stupňující potřebu změn v organizaci



Zdroj: (Kotter, 2008: 27)

Obecný princip managementu změny (viz. Schéma č.2) podle Vebera ukazuje, že důsledkem změn jsou efekty, které jsou v závislosti na druhu aktivity buď negativní nebo pozitivní.

Schéma č. 2: Obecný princip managementu změny



Zdroj: (Veber a kol., 2001: 330)

Z tohoto obrázku tedy vyplývá, že k efektům vedou změny a změny musí být podpořeny aktivitami. Samotné aktivity musí být, pokud nemají původ v samovolném vývoji, řízeny. „Řízení aktivit spojených s monitorováním, přípravou a hlavně implementací změn je důležitou úlohou manažerů na všech úrovních řízení.“ (Veber a kol., 2001: 330)

2.1.4. Příprava na změnu

Jak z předešlého textu můžeme číst, změny patří k přirozenému běhu v organizacích a nemůžeme si myslet, že se nám vyhnou nebo se samy vyřeší bez našeho zásahu. Čím více budeme na změny připraveni, tím více změn dopadne podle našich představ.

Celý proces řízení změny musí obvykle projít podle Vebera třemi kroky. Musíme si určit potřebu změny, připravit a realizovat změnu a na konec přijmout a stabilizovat změnu. (Veber a kol., 2001)

Russel-Jones říká, že realizace změny v jakékoli organizaci obnáší změnu **lidí** a **kultury** a s tím je zároveň spojená změna struktury, systémů, procesů a strategie.

Zároveň ale zdůrazňuje, že pro úspěšnou realizaci změny, která by přinesla organizaci dlouhodobé přínosy, musí všichni lidé v organizaci a na všech úrovních, změnu přijmout. Pokud ne, tak její realizace nebude úspěšná. Výjimky totiž neexistují a změna, kterou nepodpoří všichni lidé v organizaci dopadne nezdarem. (Russel – Jones, 2006)

2.1.4.1. Určení potřeby změny

Důležitou otázkou, kterou si musíme položit, je v zjištění, jaká změna je pro organizaci nutná. Obecně, podle Vebera, je nutné pro úspěch splnit tyto podmínky.

- **Vědět** – poznání všeho co se změnou souvisí, co ohrožuje organizaci, co je příčinou problémů, co je podstatou vlastní změny, jaké přínosy lze očekávat atd..
- **Chťít** – jednoznačný postoj k nutnosti změny a její realizace. Důvodem tohoto postoje je buď **krize**, kdy změna vyplývá ze závažných nedostatků nebo **vize**, kde jsme přesvědčeni o výhodnosti procesu změny, jenž přinese prosperitu organizaci.
- **Umět** – zde musíme zvážit, zda máme příslušnou kompetenci k prosazení změny s ohledem na její charakter.
- **Věřit** – to znamená mít přesvědčení o správnosti uskutečnění změny a to i v případě nezdarů. (Veber a kol., 2001)

Před započítím procesu změny a při určování potřeby změny je dobré znát chyby a jejich následky, kterých se podle Kottera manažeři dopouštějí nejčastěji. Podle něj může kterákoli z následujících chyb mít závažné následky.

- „Přílišné sebeuspokojení a arogance,
- neschopnost vytvořit dostatečně silnou koalici osobností, která by změny prosadila,
- podcenění síly vize,
- nedostatečná komunikace vize: desetinásobné (nebo sto- či tisícinásobné) podcenění důležitosti komunikace,
- překážky zablokují novou vizi,
- neschopnost vytvářet krátkodobá vítězství,
- příliš časně vyhlášení vítězství,
- zanedbání potřeby pevného zakotvení změn ve firemní kultuře.“ (Kotter, 2008: 23)

Následky těchto obvyklých chyb v procesu změny jsou:

- „Nové strategie nejsou dobře implementovány,
- akvizice nevytvářejí očekávané synergie,
- reengineering trvá příliš dlouho a stojí příliš mnoho,
- snižování počtu zaměstnanců nevede k omezení nákladů,
- programy zvyšování jakosti nepřinášejí očekávané výsledky.“ (Kotter, 2008: 23)

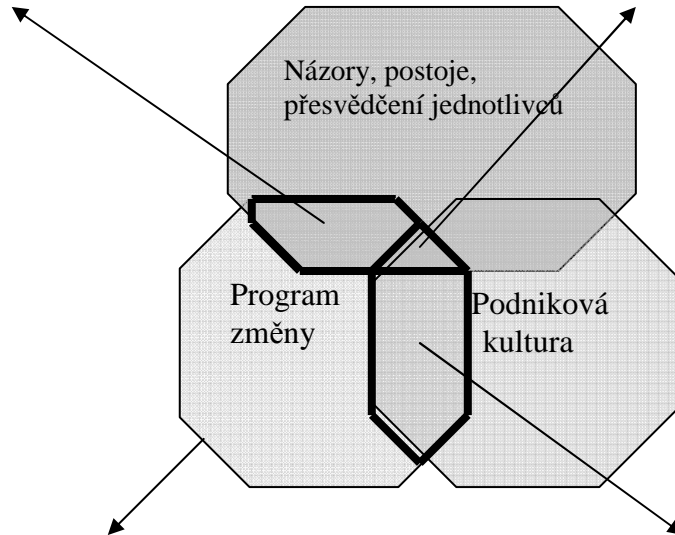
2.1.4.2. Přizpůsobení změny podmínkám

Russel-Jones uvádí velmi přehledné schéma (viz. Schéma č.3), na kterém ukazuje jak změnu vhodně adaptovat abychom v co největší míře zvětšily šance na úspěšnou realizaci. (Russel – Jones, 2006)

Schéma č. 3: Přizpůsobení změny konkrétním podmínkám

Někteří lidé
možná změnu přijmou, ale
nebude vhodná pro organizaci.

Čím je tato oblast větší, tím
snazší bude implementace
změny.



Pokud se tato oblast
s ostatními nepřekrývá
Změna bude zcela jistě neúspěšná.

Změnu se možná podaří
uskutečnit, ale lidé ji nepřijmou.

Zdroj: (Russel – Jones, 2006: 28)

Zároveň Russel-Jones shrnuje v několika bodech doporučení a užitečné rady.

- „Změna je velmi obtížná,
- čím dále postupuje, tím je obtížnější,
- čím méně má změna společného se stávající podnikovou kulturou, tím je pravděpodobnější, že se nepodaří úspěšně ji realizovat,
- změna potřebuje silného a vlivného sponzora,
- k realizaci změny je nezbytné, aby jí skupina lidí věřila a usilovala o ni,
- klíčem k úspěchu je komunikace.“ (Russel – Jones, 2006: 33)

Také Armstrong určil několik pravidel pro řízení změny podle kterých můžeme lépe změnu přizpůsobit podmínkám.

- „Dosažení udržitelné změny vyžaduje hlubokou znalost a vizionářské vedení od vrcholových orgánů.
- Je nutné pochopit kulturu organizace a činitele změny.
- Ti, kteří mají na všech úrovních na starosti řízení změny, by měli mít povahu a vůdcovské schopnosti přiměřené poměrům v organizaci a jejím strategiím změny.
- Je důležité vybudovat pracovní prostředí, které bude podporovat změnu. To znamená udělat s firmy „učící se organizaci“.
- Lidé podporují to, co pomáhají vytvořit. Cílem by mělo být dát jim pocit, že změna je jejich vlastní záležitostí.
- Systém odměňování by měl povzbuzovat inovace a oceňovat úspěch při uskutečňování změny.
- Změna bude vždy doprovázena neúspěchy i úspěchy.
- Pádne důkazy a údaje o potřebě změny jsou nejmocnějším nástrojem k jejímu dosažení.
- Je snadnější změnit chování pomocí procesů, struktury a systémů než změnit postoje nebo podnikovou kulturu.
- Odpor ke změně je nevyhnutelný, jestliže zúčastnění jedinci cítí, že jim bude zřetelně nebo domněle huře. Neobratné řízení změny bude tuto reakci vyvolávat.
- Ve věku globální konkurence, technických inovací, turbulence, zvrátů a dokonce chaosu je změna nevyhnutelná a nezbytná.“ (Armstrong, 2007: 295,296)

2.1.4.3. Praktický postup při přípravě na změnu – princip SUCCESS

Ze všech modelů, postupů a doporučení nejvíce oceňuji pomůcku, kterou Russel-Jones nazývá principem **SUCCESS**, protože se mi zdá dobře zapamatovatelná. Počáteční písmena vyjadřují názvy zásad, podle kterých, když se budeme řídit, bude většinou realizace změny úspěšná.

- **Shared vision – sdílená vize** – musíme jasně ukázat kam se pomocí změny dostaneme a musí tomu všichni rozumět.
- **Understand the organisation – porozumění organizaci** – analýza organizace, kterou provedeme nám ukáže zásadní charakteristiky a aspekty, kterým bude nutné věnovat zvláštní pozornost.
- **Cultural alignment – soulad s podnikovou kulturou** – proces změny by měl být proveden podobným tomu, jak se věci v organizaci běžně dělají.
- **Communication – komunikace** – musíme co nejvíce a co nejdříve komunikovat vždycky, když máme co říci.
- **Experienced help where necessary – pomoc zkušených lidí v případě potřeby** – měli bychom používat vyzkoušené a potvrzené metody, protože jenom tak bude vše probíhat podle našich představ, neměli bychom se bát požádat o externí pomoc.
- **Strong leadership – silné vedení** – proces změny by měl podporovat vlivný jedinec a to viditelně, jeho jediným cílem je úspěšně dokončit projekt.
- **Stakeholder buy-in – získání všech, kterých se změna týká** – musíme se snažit získat všechny, kterých se změna týká, podle toho se může jednat o okruh zaměstnanců, managementu organizace, ale i dodavatelé, akcionáři, vláda apod..
(Russel – Jones, 2006)

2.1.5. Překážky před realizací změny

V této kapitole se podíváme na nejčastější překážky, které mohou zásadně ovlivnit proces realizace změny.

Russel-Jones poukazuje na výzkum, který provedla v USA William Schieman and Associates Inc. Určil pořadí překážek, které nejzávažněji ovlivňují realizaci změny. Jsou seřazeny podle důležitosti:

- „Odpor zaměstnanců,

- nevhodná kultura,
- špatná komunikace/plán,
- nedotažení změny do konce,
- nedostatečný souhlas vedoucích pracovníků se strategií,
- nedostatečné dovednosti.“ (William Schiemann and Associates Inc. Citován in Russel – Jones, 2006: 43)

Z toho vyplývá, že oblasti, na které je potřeba se zaměřit, je **kultura organizace, lidé/zaměstnanci** a změna a **komunikace**.

Existující překážky, které brání změně, je podle Russel-Jones nutné potlačit a získat lidi na svou stranu. To ale znamená pochopit podnikovou kulturu, mít od lidí podporu a být na změnu připraven. (Russel – Jones, 2006)

2.1.5.1. Kultura organizace

Jak již bylo výše řečeno, nevhodná kultura organizace může být velkou překážkou při realizaci změny a při jejím úspěšném dokončení. Zároveň je podle mého názoru tato oblast při řízení změny často opomíjena.

„Kultura organizace vyjadřuje, jak se věci v organizaci dělají.“ (Bělohlávek, 2009: 44)

„Kultura organizace neboli podniková kultura představuje soustavu hodnot, norem, přesvědčení, postojů a domněnek, která sice asi nebyla nikde výslovně zformulována, ale určuje způsob chování a jednání lidí a způsoby vykonávání práce.“ (Armstrong, 2007: 257)

Bělohlávek zároveň uvádí, že kultura organizace „je těžko definovatelná, těžko uchopitelná, těžko ovlivnitelná a tak žádoucí změna končí často jen jako nerealizovatelné přání.“ (Bělohlávek, 2009: 44)

Veber definuje v nejširším pojetí kulturu organizace „jako novou realitu, v které člověk žije nikoli jako jedinec, ale ve společenství s ostatními lidmi.“ Dále rozvádí pojem podniková kultura, který je chápán jako typické jednání, vystupování a uvažování členů firmy. Zároveň je kultura organizace jakýmsi odrazem lidských dispozic, myšlení a chování v podniku. „Je produktem minulých činností a současně omezujícím faktorem činností budoucích.“ (Veber a kol., 2001: 632)

Veber zároveň rozděluje kulturu organizace na tři hierarchicky uspořádané roviny.

- **Vnímatelné atributy** – sem patří všechno co působí na zaměstnance, ale i na externí partnery a zákazníky. Vše co můžeme vnímat smysly, hlavně sluchem, zrakem nebo i čichem. Do této skupiny tedy patří například:
 - symboly a loga, uspořádání recepce, vrátnice nebo vestibulu, vybavenost jídelny, WC, občerstvení,
 - styl oblékání, nošení jmenovek s fotografií,
 - styl komunikace v podobě oslovování, vybavenost kanceláří technikou, připojením na internet,
 - firemní rituály, jako jsou oslavy výročí firmy, udělování firemních cen a vyznamenání životní jubilea atd..
- **Pravidla jednání** – která jsou částečně vědomá a v jisté míře ovlivnitelná, jedná se o určité standardy jednání a sociální normy, pravidla, zásady, vyjádření podnikové ideologie apod.. V této rovině jsou například zahrnuty i způsoby tvorby strategie a cílů, vymezení pravomocí a odpovědnosti, uplatňovaný styl řízení, informovanost zaměstnanců o dění v organizaci atd..
- **Základní životní představy** – které vznikají spontánně a většinou jsou nevědomé, pro pozorovatele z vnějšku je tato rovina neviditelná. Představy jsou závislé na věku, dosavadních zkušenostech pracovních i životních, na odborném zaměření, dosaženém stupni vzdělání, na výchově v rodině a na vrozených vlastnostech osobnosti zaměstnance. (Veber a kol., 2001)

Podniková kultura má podle Russel-Jones své klíčové prvky, které jí ovlivňují.

- **Minulost** – například se jedná o nový podnik nebo organizaci s dlouholetou tradicí,
- **vlastnictví** – může se jednat o rodinný podnik, družstvo, příspěvkovou organizaci, akciovou společnost apod.,
- **oblast působnosti** – místní; regionální; národní; globální,
- **mise** – kvalita; prosperita; růst; zisk,
- **lidé** – jedná se o dělníky, zaměstnanci různých národností, absolventy, obchodní zástupci atd.,

- **styl vedení** – přijmout a vyhodit, paternalistický, despotický, benevolentní apod.,
- **IT** – technologie a její využití v dané organizaci nebo odvětví. (Russel – Jones, 2006)

Podle Cejthamra a Dědiny se ví, že kultura organizace má dlouhodobý a významný vliv na celkovou efektivitu organizace. Jako příklad uvádějí výzkum, který provedli Kotter a Heskett na vzorku 207 velkých amerických firem v rozmezí jedenácti let. Zjistili, že je velký rozdíl ve výkonu firem, které aktivně řídili svoji organizační kulturu a které se kulturou náležitě nezabývaly. Jako měřítko uvedli cenu akcií, kde se správně řízenou organizační kulturou stouply o 901%, na rozdíl od 74% u firem ostatních. Podobné výsledky ukazovaly také celkové příjmy firem. (Kotter, Heskett citován in Cejthamr, Dědina, 2010)

Russel-Jones uvádí podle Charlese Handy čtyři hlavní typy kultury organizace:

- **Moc** – tento typ kultury organizace znázorňuje jako pavučinu, kdy se moc zvětšuje, když jsme blíže ke středu pavučiny. V tomto typu je moc v rukou jedinců v centru a pro získání podpory ke změně je potřeba získat centrální vedení.
- **Role** – tuto organizační kulturu můžeme znázornit jako řecký chrám. Je totiž založena na funkcích a kde komunikace proudí zdola nahoru, ale jen zřídka napříč organizací. Tento typ je stabilní, pokud je ale stabilita porušena, vše se zhroutí. K úspěšnému realizování změny musíme vždy vyšplhat po jednotlivých sloupech až postupně ke střeše. Zabírá to hodně času a není to zrovna nejjednodušší, pokud ale existují struktury které prolínají shora dolů a napříč organizací je vše trochu jednodušší.
- **Úkol** – tato podniková kultura je charakteristická tím, že vliv v organizaci proudí napříč a dolů podnikovou strukturou. Přestavuje jakousi síť. Tento model je zaměřen na splnění úkolu nebo v organizaci funguje projektové řízení. Většinou má podnik organizační strukturu velmi volnou. Při implementaci změny je nutné v tomto modelu získat lidi, kteří dělají klíčová rozhodnutí. Zároveň je ale potřeba získat podporu i ostatních pracovníků, kteří jsou v inovaci zapojeni.
- **Člověk** – v tomto modelu má každý jedinec v podniku své důležité místo a můžeme si tuto podnikovou kulturu představit jako seskupení podobající se

souhvězdí. Tento styl je vzácný a řízení společnosti je obtížné. Zde je nutné pro realizaci změny získat úplně všechny pracovníky. (Handy citován in Russel – Jones, 2006)

Veber pak shrnul základní rysy, které by měla mít každá zdravá organizační kultura takto:

- „Základní principy podnikové kultury musí vycházet z podnikové strategie,
- uvnitř organizace jsou vytvořeny podmínky pro fungování pracovníků jako týmu,
- kritika se nepotlačuje, ale je naopak prostředkem pro hledání konstruktivních řešení,
- pracovníci se identifikují s podnikem, což znamená zjevnou tendenci většiny pracovníků věřit své firmě a podporovat ji navenek,
- vzájemné vztahy uvnitř firmy a způsob komunikace jsou na velmi dobré úrovni stejně jako charakter interní komunikace, mezilidských vztahů a společenského styku uvnitř firmy,
- podnikový management přijímá odpovědnost, je iniciativní a přichází s vlastními nápady a návrhy nových řešení, samozřejmě sdílí informace s ostatními a nebrání podřízeným veřejně se vyjadřovat,
- vytváří se prostor pro rozšiřování kompetencí a odpovědnosti,
- řízení není nařizováním a příkazováním, ale spíše podporováním a povzbuzováním – koučováním.“ (Veber a kol., 2001: 635)

2.1.5.2. Lidé/zaměstnanci a změna

Lidé zareagují na změnu různým způsobem. Určitě to záleží na okolnostech za jakých změna probíhá, na osobnosti člověka i na pochopení procesu změny.

„Lidé mají odpor ke změnám, protože v nich spatřují ohrožení známých vzorců chování, svého postavení a peněžní odměny.“ (Armstrong, 2007: 291)

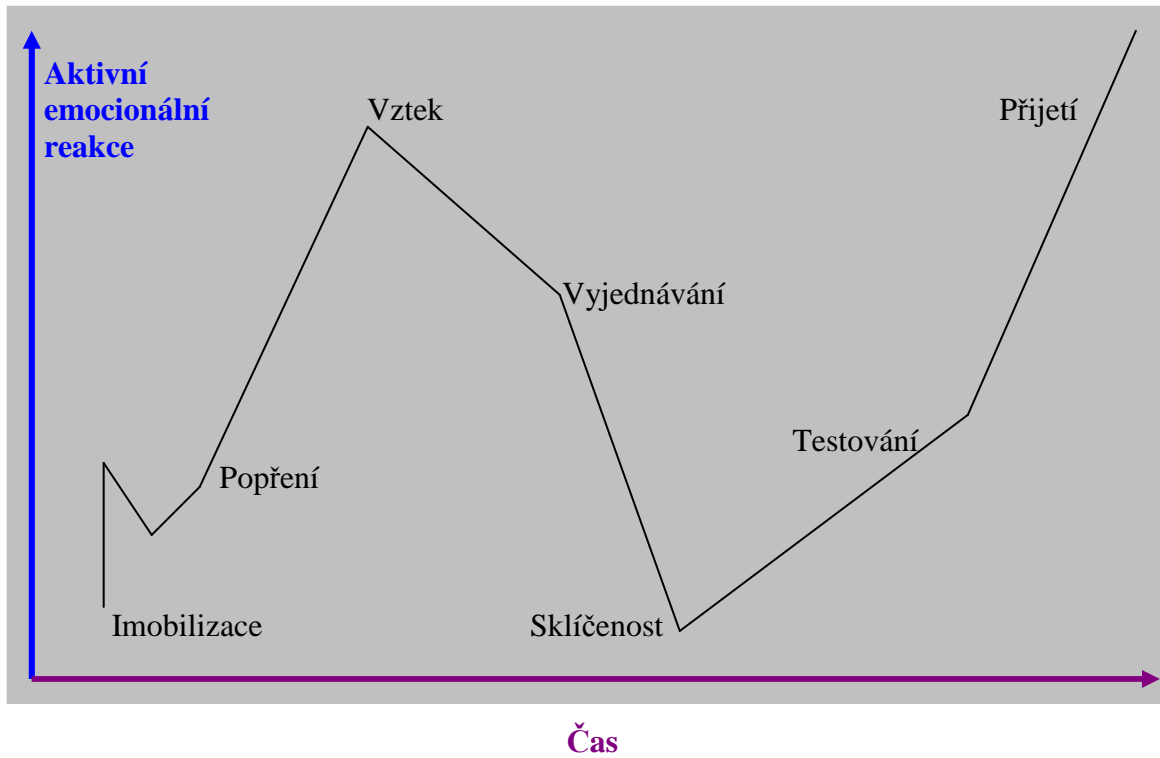
Konkrétně pak Armstrong vyjmenovává hlavní příčiny odporu ke změnám, které jsou:

- **Obavy z nového** – o čemkoli si lidé myslí, že změní jejich zaběhlou rutinu, tomu nedůvěřují, nechtějí ztratit jistotu toho, co důvěrně znají.
- **Ekonomické obavy** – jistota zaměstnání, ohrožení ztráty peněz.

- **Nepohodlí** – změny ztěžují život.
- **Nejistota** – změny obvykle plodí nejistotu a to může být nepříjemné.
- **Symbolické obavy** – myslí se tím nějaká malá změna drahocenného symbolu, např. kanceláře nebo parkovacího stání, která může symbolizovat velké změny, když ještě k tomu například pracovníci neznají celý rozsah změn, které se chystají.
- **Ohrožení interpersonálních vztahů** – vše co mění nebo narušuje vztahy a normy ve skupině může být odmítnuto.
- **Ohrožení postavení nebo kvalifikace** – změna se bere jako ohrožení postavení jedince v organizaci a jeho snižování kvalifikace.
- **Obavy související se schopností** – každá změna může přinést nutnost učit se novým schopnostem nebo klade na jedince nutnost osvojit si nové schopnosti dovednosti a to vyvolává obavy. (Armstrong, 2007)

Russel-Jones rozděluje reakci na změnu na **negativní** a **pozitivní**, kdy u negativní reakce vyjmenovává příčiny, že lidé nevidí smysl změny, jsou příliš zaneprázdněni, jsou změnou ohroženi, myslí si, že jsou změnou ohroženi, jsou bytostnými odpůrci změny a nebo existují kulturní problémy. Negativní reakci na změnu pak vyjádřil ve schématu (viz. Schéma č.4), které popisuje jako reakci, která je podobná truchlení ze ztráty milované bytosti, akorát je rozdíl v časovém hledisku. Emocionální reakce je podle něj jinak úplně stejná. (Russel-Jones, 2006)

Schéma č. 4: Negativní reakce na změnu

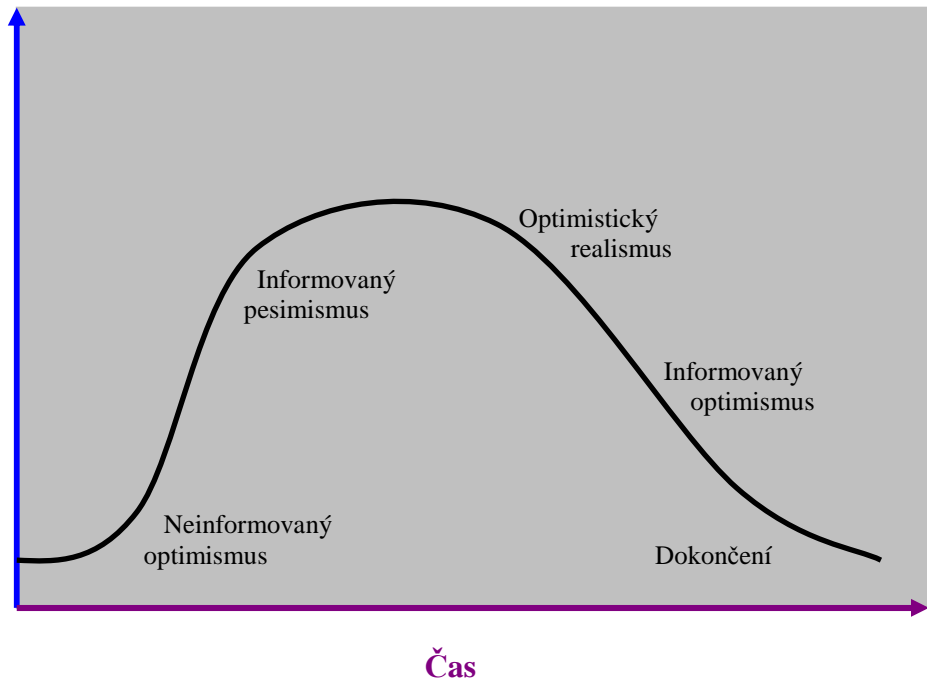


Zdroj: (Russel – Jones, 2006: 58)

Při **aktivní** reakci na změnu Russel-Jones připomíná, že i tito zaměstnanci musí být řízeni a je nezbytné zajistit, aby při postupném procházení jednotlivými fázemi nepodlehli pesimismu. Tyto fáze jsou schématicky zobrazeny (viz. Schéma č.5):

Schéma č. 5: Pozitivní reakce na změnu

Pesimismus



Zdroj: (Russel – Jones, 2006: 59)

- **Neinformovaný optimismus** – znamená, že jsou lidé pozitivně naladěni na změnu a plní sebedůvěry.
- **Informovaný pesimismus** – lidé ztrácejí sebedůvěru a objevují se negativní reakce na změnu.
- **Optimistický realismus** – lidem sebedůvěra roste, protože začínají vidět dosažitelnost změny.
- **Informovaný optimismus** – lidé se realizací změny věnují naplno, sebedůvěra se navrátila.
- **Dokončení** – z lidí vyzařuje sebedůvěra, pomáhají zbytku společnosti. (Russel – Jones, 2006)

2.1.5.3. Komunikace

„Komunikace znamená vnímání. Komunikace znamená očekávání. Komunikace klade požadavky.“ Takto charakterizuje komunikaci Drucker a dodává, že „komunikace a informace jsou dvě různé a dokonce převážně protikladné věci – jsou však na sobě vzájemně závislé.“ (Drucker, 2007: 220)

Komunikace je jedním ze základních atributů úspěšného řízení změny. Špatná komunikace může vést k nedorozumění, mohou uniknout špatné informace a to pak může vést k neochotě a odporu při implementaci změny. Při komunikaci si musíme položit pět základních otázek.

- Kdo by měl být informován?
 - Nejlépe všichni, kteří potřebují být informováni, protože otevřenost je klíčem k úspěchu.

- Kdy by měl být informován?
 - Lidé kteří se přímo budou podílet na procesu změny by měli být informováni ještě dříve než budou do týmu zařazeni.
 - K předejití šíření fám je vhodné informovat všechny zaměstnance zvlášť.

- Co by mělo být předmětem sdělení?
 - Uvádějí se čtyři pravidla, mluvíte, když máte co říct.
 - Říkejte, co máte v plánu udělat.
 - Říkejte, co právě děláte.
 - Říkejte, co budete dělat.

- Kde by měl být informován?
 - Je dobré vybrat ten nejvhodnější způsob, který v organizaci použijeme jako informační kanál.
 - Je důležité, aby se informace dostala ke správným lidem a nevznikly žádné dohady a fámy.

- Kdo by měl řídit proces komunikace?
- Komunikace je důležitou součástí projektu změny, měl by se přenechat zkušenému pracovníkovi.
- Vedoucí projektu by komunikaci měl minimálně ovlivňovat nebo i vést. (Russel – Jones, 2006)

V organizaci fungují systémy komunikace, které můžeme rozdělit na **intranetové** - organizace při sdělování informací stále častěji spoléhají na tento systém vnitřní elektronické pošty. Výhodou je, že tímto způsobem může být informace rychle přenášena k velkému množství pracovníků, je to i rychlá oboustranná komunikace. Dále pak na **písemné**, kam patří například věstníky nebo oběžníky, nástěnky, podnikové noviny nebo časopisy, metodické pokyny, a na **verbální**, jako například skupinový brífink, schůze a porady apod.. Je důležité použít dostatečné množství informačních kanálů, aby se zajistilo, že zpráva bude doručena adresátům. (Armstrong, 2007)

Kotter shrnul prvky, které jsou nezbytné pro efektivní komunikaci zvláště pak komunikaci vize. Jsou to:

- **„Jednoduchost** – je nutné vyhnout se veškerému žargonu a odborné terminologii.
- **Metafory, analogie a příklady** – verbální představa vydá za tisíc slov.
- **Mnohočetné kanály** – velká shromáždění i malé schůzky, memoranda a podnikové časopisy, formální i neformální setkání – všechno slouží k šíření myšlenek.
- **Opakování** – myšlenky utkví hluboko pouze tehdy, když je slyšíme mnohokrát opakovat.
- **Vedení příkladem** – chování důležitých lidí, které je v rozporu s vizí, zastíní ostatní formy komunikace.
- **Vysvětlování zjevných nesouladů** – rozporná prohlášení nebo situace, které nejsou okamžitě vyjasněny, podřívají důvěryhodnost veškeré komunikace.
- **Dávat i brát** – obousměrná komunikace je vždy účinnější než jednosměrná.“ (Kotter, 2008: 95)

2.1.5.4. Porada jako nástroj komunikace

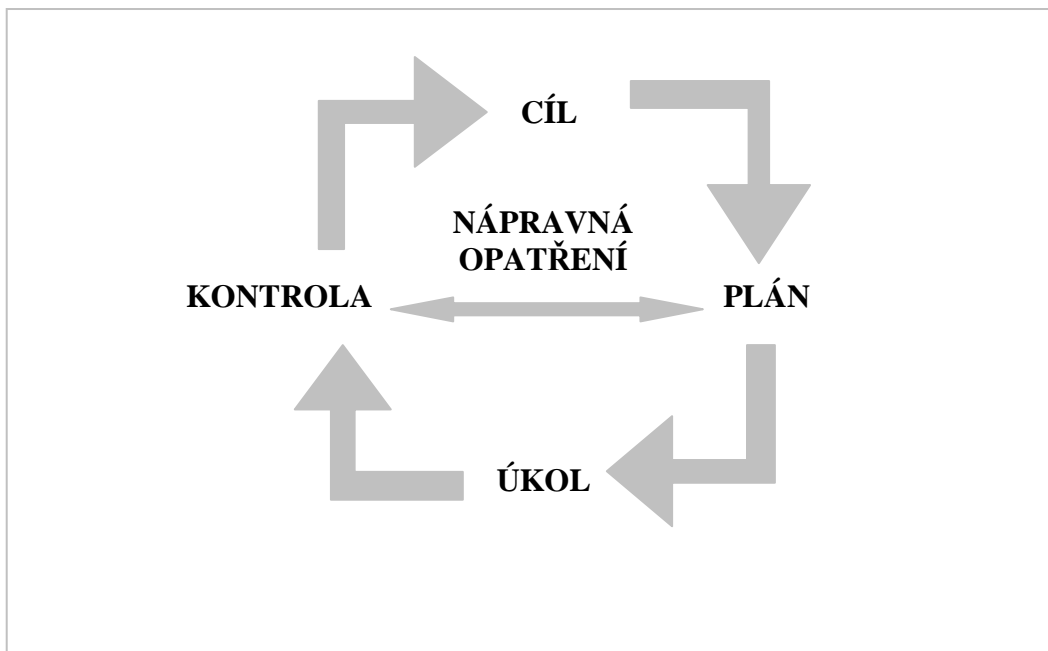
Mnoho věcí, které se objevují na poradách, jde snáze a rychleji vyřešit po telefonu, emailem nebo individuálními rozhovory mezi manažery a pracovníky. Ale existuje dost dobrých důvodů, proč poradu považovat za jeden ze základních nástrojů řízení. Můžeme na ní zadávat úkoly, předávat a získávat informace, motivovat, delegovat, dávat zpětnou vazbu, kontrolovat apod.. Z vlastní zkušenosti vím, že dobře vedená porada má velký přínos při řízení změny a umět připravit a řídit poradu patří k základním manažerským dovednostem.

Jedna z hlavních překážek úspěšné komunikace je neschopnost lidí naslouchat druhým. Běžně se posluchači podaří zachytit asi tak 50% ze sdělení jiné osoby, s délkou rozhovoru ale pozornost klesá a daří se mu zachytit pouhých 25% ze sdělení jiné osoby.

Důležitým nástrojem komunikace a řízení je porada, která slouží „k vzájemné informovanosti účastníků, k vyjasnění stanovisek a názorů na určitý problém, k výměně zkušeností, k tvůrčímu hledání optimálního řešení, k plánování a koordinaci práce, či ke kontrole plnění úkolů.“ (Bělohlávek, 2009: 47)

Základním konceptem vedení porad je podle Šulěře nejprve si stanovit **cíl** porady, který si musíme promyslet jak jej naplníme. Jinými slovy, k dosažení cíle si musíme vytvořit **plán**, který může být připraven operativně, převeden do standardizovaného postupu, programu, harmonogramu, nebo jiných pomůcek řízení stanovujících **úkoly**. V průběhu porady **kontrolujeme** průběh podle stanoveného plánu. Díky tomu můžeme odhalit **odchyly** ve vedení porady, které by mohli vést k nenaplnění cíle porady. V tomto případě musíme zareagovat a provést **nápravné opatření**, kterými dosáhneme naplnění cíle porady (viz. Schéma č. 6). (Šulěr, 2008)

Schéma č. 6: Základní koncept řízení



Zdroj: (Šulěř, 2008: 4)

Podle cíle můžeme definovat druh porady. Jsou to:

- **Operativní porada** – cílem bývá odstranění zpravidla jen jediné konkrétní překážky v práci, jejíž řešení je zřejmé, snadné nebo již připravené, ale vyžaduje předrealizační přípravu, bývá svolána ve velmi krátkém časovém předstihu, přizváni jsou jen ti, jichž se chystané opatření bude bezprostředně týkat, výstup z operativní porady někdy nemá písemnou podobu.
- **Výrobní porada** – je rutinní zajištění bezproblémového chodu určitého procesu, útvaru nebo činností. Důležité je na nich zejména předání potřebných informací, zápis z porady často chybí nebo má jen informativní charakter.
- **Manažerská porada** – cíl je přijmout rozhodnutí, která budou zajišťovat pokud možno dlouhodobě efektivní fungování společnosti nebo organizační jednotky, porady bývají svolávány většinou v pravidelných intervalech, program bývá částečně pevný a částečně variabilní, přijatá rozhodnutí musí být zaznamenána ve standardizovaném zápise.
- **Řešitelská porada** – je svolávána k nalezení co nejlepšího řešení závažného problému nebo nápadů, myšlenek či jiných podnětů, porada vyžaduje pečlivé

organizační zajištění, a svolávána bývá většinou v delším předstihu, výstupem je zpravidla obsáhlá zpráva většinou ve standardizované podobě.

- **Kontrolní porada** – má odhalit odchylky od plánu a dohodnout nezbytná opatření k jejich nápravě, jsou nezbytným nástrojem řízení projektů, svolávají se pravidelně v intervalu, výsledkem kontrolní porady jsou opatření přijatá k odstranění zjištěných problémů.
- **Krizová porada** – cílem je přijmout rozhodnutí zamezující v krátkodobém horizontu vzniku nebo zhoršení krize ohrožující cíle organizace nebo její existenci, porada je svolávána preventivně v pravidelných intervalech nebo po okamžitém zaregistrování krizových signálů, rozhodnutí přijatá na poradě mají často podobu krizových plánů nebo programů.
- **Strategická porada** – na ní se přijímají dlouhodobé strategické cíle, porady jsou nejpodobnější poradám manažerským, délka porady bývá poměrně značná, často se jedná o porady celodenní, výstup porady je rozhodnutí o výběru strategické varianty. (Šulěř, 2008)

Vedle naplnění cíle porady, který jsme si vytyčili by měla každá porada být i jinak prospěšná pro všechny, kteří se porady účastní. Co může tady zúčastněným stranám přinést? Je to hlavně:

- Získání informací,
- odstranění překážek,
- zjištění očekávání,
- podíl na rozhodování,
- získání zpětné vazby,
- výměna zkušeností,
- předvedení schopností. (Šulěř, 2008)

V tabulce (viz. Tabulka č.1) jsou možné přínosy jednotlivých porad pro účastníky ve vztahu k druhu porady.

Tabulka č. 1: Přínos porad pro účastníky

	Získání informací	Odstranění překážek	Zjištění očekávání	Podíl na rozhodování	Získání zpětné vazby	Výměna zkušeností	Předvedení schopností
Operativní porada	XX	XX	XX	XX	X	XX	XXX
Výrobní porada	XXX	XX	XXX	XX	XXX	X	XX
Manažerská porada	XX	XXX	XXX	XXX	XXX	XX	XX
Řešitelská porada	XX	XXX	X	XX		XXX	XXX
Kontrolní porada	XXX	XXX	XX	XX	XXX	XXX	XXX
Krizová porada	X	XXX		X		X	XX
Strategická porada	XX	XX	XX	XXX		XX	XX

XXX – významný přínos **XX** – částečný přínos **X** – omezený přínos

Zdroj: (Šulěř, 2008: 9)

2.1.6. Modely změny

Odpor ke změnám je třeba překonávat a neustále se o to pokoušet, i když se to právě nedaří. Je to těžké a to i tehdy, nejsou-li změny škodlivé pro ty zaměstnance kterých se týkají. Ke zmírnění zbytečných obav, by se měla dobře připravit a zformulovat komunikace o navrhované změně, nejlépe samozřejmě tváří v tvář mezi manažery a jednotlivými pracovníky nebo pomocí týmových porad. (Armstrong, 2007)

Změna názorů a postojů lidí a způsobu jejich práce může být velmi obtížná, hlavně jestli existuje silná podniková kultura a organizace je úspěšná. Je tedy nutné porozumět připravenosti podniku a vedoucích pracovníků na změnu. (Russel – Jones, 2006)

Russel-Jones a i Armstrong uvádějí nejznámější model změny vytvořený Kurtem Lewinem (1951). Podle něj jsou základní mechanismy pro řízení změny následující:

- **„Rozmrazení** – demontáž současné stabilní rovnováhy, která podporuje existující chování a postoje. Tento proces musí vzít v úvahu možná ohrožení, která změna pro lidi představuje, a potřebu motivovat ty, jichž se změna dotkne, aby akceptováním změny dosáhli přirozeného stavu rovnováhy.
- **Změna** – vytváření nových reakcí založených na nových informacích.
- **Zmrazení** – stabilizování změny pomocí zavedení a fixace nových reakcí do profilu osobnosti těch, jichž se to týká.“ (Lewin citován in Armstrong, 2007: 292)
Lewin rovněž navrhl metodologii analýzy změn a nazval ji **analýza sil** na bojišti. Tato analýza pomáhá zmapovat síly, které změnu podporují a které jí naopak brání. Můžeme tyto síly porovnat a zvážit, podle toho, která převažuje, zda lze změnu vůbec uskutečnit. Analýza nám může ukázat co je potřeba udělat pro to, aby se dosáhlo nejlépe převahy sil, které podporují změnu. (Lewin citován in Russel – Jones, 2006)

Další ze známých modelů změny je model podle Beckharda (1969), který vyjmenovává co by měl program změny obsahovat:

- „stanovení cílů a definování budoucího žádoucího stavu organizace nebo podmínek v organizaci po změně;
- diagnóza současných podmínek ve vztahu k těmto cílům;
- definování činností a úkolů období přechodu, potřebných k dosažení budoucího stavu;
- vytvoření strategií a plánů činnosti pro řízení tohoto přechodu, s přihlédnutím k analýze faktorů, které budou pravděpodobně ovlivňovat zavádění změny.“ (Beckhard citován in Armstrong, 2007: 293)

Nadler a Tushman (1980) přišli s návodem na zavádění změny který zní:

- **„Motivovat** za účelem dosažení změn v chování jednotlivců.
- **Řídit přechod** vytvářením organizačních opatření směřujících k zabezpečení toho, aby během přechodu a po něm byly věci pod kontrolou, a také vytvářením a sdělováním jasné představy o budoucnosti.

- **Formovat politickou dynamiku změny** v zájmu takového utváření mocenských center, aby spíše podporovala změnu, než aby ji blokovala nebo brzdila.
- **Stavět na stabilitě** struktur a procesů, aby sloužily jako jakási kotva, již by se lidé mohli držet.“ (Nadler, Tushman citován in Armstrong, 2007: 294)

Další z modelů změny, respektive přístupů k řízení změny popsal Thurley (1979). Je to **direktivní** přístup, kdy dochází k zavedení změny v krizových situacích nebo selhaly jiné metody, **dohodnutý** přístup, který uznává, že moc je rozdělena mezi zaměstnavatele a pracovníky a že změna vyžaduje vyjednávání a kompromis, přístup **srdcem a hlavou** což je všezahrnující snaha o změnu hodnot, postojů a přesvědčení všech pracovníků. **Analytický** přístup k procesu změny, který postupuje od analýzy a diagnózy situace přes stanovení cílů, návrh procesu změny a vyhodnocení výsledků, až ke stanovení cílů následující fáze procesu změny a nakonec přístup **založený na akci**, který vlastně znamená, že co si manažeři myslí, to také udělají. Rozpoznání možných řešení, často na základě pokusů a omylů, vede k vyjasnění povahy problému. (Thurley citován in Armstrong, 2007: 293)

2.1.7. Realizace změny

Řada změn se neobejde bez aplikace simultánního řešení úkolů projektového řízení, týmové práce apod.. Z hlediska naplnění cílů je realizační fáze změny klíčová. (Weber a kol., 2001)

Russel-Jones připomíná při začátku realizování změny klíčové kroky, které je k úspěšné implementaci dobré znát a znova si zopakovat.

1. Jako první je nutné zhodnotit schopnost organizace změnit se.
2. Pak vytvořit program změny na míru tak, aby počítal i s podnikovou kulturou a lidmi ve firmě.
3. Následuje naplánování změny.
4. Vytvoříme komunikační plán.
5. Nalezneme vhodné lidi do týmu.
6. Výkonný management musíme získat na svou stranu, ten zároveň převezme odpovědnost za úspěch změny.
7. A nakonec je důležité věci přiměřeně konzultovat. (Russel-Jones, 2006)

2.1.7.1. Realizace změny podle Johna P. Kottera

K realizaci změny v jakékoli organizaci přináší J.P. Kotter cenná doporučení. Skládají se z osmy kroků, přičemž první čtyři kroky procesu změny pomáhají rozmrazit zakotvený „status quo“. Pátý, šestý a sedmý krok zavádí hodně nových postupů a krok osmý napomáhá změnám k trvalému prosazení a začleňuje změny do organizační kultury. Přeskočení jediného kroku nebo příliš rychlý postup vpřed bez zabezpečení solidní základny vede skoro vždy ke vzniku problémů.

1. **„Vědomí naléhavosti změny** – prozkoumání trhu a konkurenčního prostředí, identifikace kritických míst, potencionálních krizí nebo zásadních příležitostí a diskuze o nich.
2. **Sestavení koalice schopné prosadit a realizovat změny** – vytvoření skupiny dostatečně silné řídit změny, přimět skupinu pracovat společně jako tým.
3. **Vytvoření vize a strategie** – vytvoření vize, která pomůže řídit proces změny, vyvinutí strategií na dosažení této vize.
4. **Komunikace transformační vize** – využití všech dostupných prostředků k nepřetržité komunikaci nové vize a strategií, vůdčí koalice jako vzor jednání očekávaného od zaměstnanců.
5. **Delegování v širším měřítku** – odstraňování překážek, změna systémů nebo struktur bránících transformaci, podpora riskantních rozhodnutí a netradičních myšlenek, aktivit a postupů.
6. **Vytváření krátkodobých vítězství** – plánování viditelných zdokonalení výkonu neboli „vítězství“, dosahování těchto vítězství, viditelné oceňování a odměňování lidí, kteří umožnili dosáhnout těchto vítězství.
7. **Využití výsledků a podpora dalších změn** – využití růstu důvěry ke změně všech systémů, struktur a postupů, které nejsou ve vzájemném souladu a neodpovídají transformační vizi, najímání, povyšování a vzdělávání lidí, kteří mají schopnosti realizovat transformační vizi, ožívování procesu stále novými transformačními projekty, náměty a prvky.
8. **Zakotvení nových přístupů do firemní kultury** – dosahování lepších výsledků prostřednictvím chování orientovaného na zákazníky a zvyšování produktivity, lepšího vedení a efektivního řízení, poukazování na souvislosti mezi novými vzory

chování a podnikovými úspěchy, rozvíjení prostředků zajišťujících vzdělávání vedoucích pracovníků a výběr vhodných nástupců.“ (Kotter, 2008: 29, 2003: 21)

2.1.7.2. Rámec managementu změny podle N. Russel-Jonese

Russel-Jones popisuje základní rámec managementu změny (viz. Tabulka č.2). Tento rámec lze použít jak na velké, tak i malé procesy změn, rozdíly budou v komplexnosti změny a v rozsahu změny. Rámec změny je rozdělen do čtyř fází, kde jsou u každé z nich uvedeny cíle, úkoly, metody a výstupy projektu řízení změny. (Russel-Jones, 2006)

Tabulka č. 2: Fáze projektu řízení změny

	CÍLE	ÚKOLY	METODY	VÝSTUPY
Analýza (1.fáze)	Porozumět společnosti, její podnikové kultuře a možnostem změny	Posoudit strukturu, kulturu, systémy, morálku, praktiky v řízení, vnější prostředí	Průzkum od stolu, rozhovory, semináře, brainstorming	Analýzy podniku, mapa podnikové kultury, možnosti změny
Příprava (2.fáze)	Dohodnout se na vizi, vytvořit tým a získat souhlas	Vytvořit vizi, sestavit tým, získat lidi pro změnu	Semináře, schůzky, komunikace	Vize, tým, souhlas, podpora vedoucích pracovníků
Plánování (3.fáze)	Naplánovat realizaci změny	Vytvořit plán, zpracovat do něj možné nepředvídatelné události a úskalí, rozdělit zdroje, dohodnout se na časovém harmonogramu	Průzkum od stolu, průzkum v terénu, semináře metody plánování	Plán, analýza rizik, analýza souvislostí, schválené zdroje







Realizace (4.fáze)	Realizovat vizi uskutečněním změn(y)	Začít realizovat změnu, komunikovat se zainteresanými skupinami, zvládnout rizika a různé závislosti	Schůzky, konkrétní akce, týmová práce, semináře, komunikační kanály	Změněný podnik, zvýšená výkonnost, přežití, změněná podniková kultura
------------------------------	--	--	--	--

Zdroj: (Russel-Jones, 2006: 76,77)


2.1.7.3. Plánování

Etapa plánování projektu nebo i menší realizaci inovace/změny představuje důležitou část, protože jedině při pečlivé přípravě a plánování zabezpečíme plynulost a reálnost realizace změny. Vhodným nástrojem při plánování je **Ganttův diagram** (viz. Tabulka č.3), který modifikovaný do tabulky a kompletně vyplněný dává představu o celkovém čase, který je potřeba pro realizaci změny, o její struktuře a vztazích mezi činnostmi. Při realizaci změny můžeme pak do tabulky zakreslovat skutečnost jinou barvou a stejně tak v libovolném čase kolmou čarou k časové ose vytvořit grafický nástroj pro kontrolu plnění harmonogramu změny. (Veber a kol., 2001)

Tabulka č. 3: Tabulková modifikace Ganttova diagramu

Aktivita	Leden	Únor	Březen
Projednávání a schválení				
.....				
.....				
.....				
.....				
.....				

 - kontrolní den

 - významná/riziková činnost

Zdroj: (Veber a kol., 2001: 610)

2.1.7.4. Týmová práce

Na týmy a týmovou práci existují dva následující základní pohledy. První chápe tým a týmovou práci jako uskupení lidí, kteří jsou společně sdruženi pro zcela pravidelné pracovní úkoly, kdy charakteristickým rysem práce v týmu je zdůraznění vzájemné závislosti mezi výsledky a prací této pracovní skupiny jako celku. A druhý pohled vidí tým jako pracovní skupinu, která je sestavená k řešení nebo i realizaci jen určitého, specifického úkolu, většinou nad rámec běžně vykonávaných pracovních úkolů. (Veber a kol., 2001)

I dobře řízený a organizovaný tým nemusí zrovna vyvolávat ve svých členech cítění oddanosti. Pracovníci mohli být do týmu zařazeni direktivně, nebo to zrovna vyhovuje jejich zájmům. Pracovní tým je pak náchylný ke konfliktům nebo k jinému ohrožení a při prvním problému selže a může se rozpadnout, protože osobní zájmy převáží. Jedině soudržný tým překoná překážky a vytváří u členů týmu pocit důvěry a radosti ze společné práce. Bělohávek shrnul do osmi bodů zásady vytváření soudržnosti pracovního týmu.

- „Tým by neměl být příliš velký.
- Zdůrazněme společné cíle.

- Poukazování na nebezpečí zvenčí stmeluje tým.
- Zajímejme se o názory a potřeby ostatních.
- Vynechejme silná slova, potlačme ironie či zesměšňování.
- Hledejme přednosti druhých a vlastní nedostatky.
- Slabší členové týmu potřebují ochranu.
- Je třeba vtáhnout všechny členy do společného úsilí. (Bělohlávek, 2009: 18)

Vybrat vhodné lidi do realizačního týmu je velmi důležité. I malý tým, ve kterém jsou lidé nadšení a snaží se o úspěšnou realizaci může velmi zásadně ovlivnit celou organizaci. Lidé v týmu by měli zastávat určité role. Pokud se nezdaří vybrat vhodné pracovníky realizace změny se nemusí zdařit. Počet členů v týmu je závislý na velikosti a délce trvání projektu. (Russel-Jones, 2006)

Podle Belbina, kterého uvádějí ve své publikaci Cejthamr a Dědina, je v týmu osm klíčových rolí. Rolí v týmu je podle něj myšlena struktura myšlení, charakteristický způsob, jakým se chová člen týmu k druhému členu a kde práce v týmu a jeho výkon vede k usnadnění v postupu týmu jako celku. V tabulce je těchto osm rolí uvedeno s typickými rysy, vlastnostmi a slabými stránkami těchto rolí (viz. Tabulka č.4). (Belbin citován in Cejthamr, Dědina, 2010)

Tabulka č. 4: Osm klíčových rolí v týmu

Typ	Typické rysy	Pozitivní vlastnosti	Přijatelné slabé stránky
Skupinový pracovník	Konzervativní, odpovědný, čitelný.	Organizační schopnosti, praktický zdravý rozum, pilná práce, disciplína.	Nedostatečná flexibilita, nedůvěra k neověřeným myšlenkám.
Předseda	Klidný, sebejistý, ovládají se.	Schopnost jednat a přivítat všechny potenciální spolupracovníky, nezávisle je ohodnotit. Silný	Průměrný – co se týče intelektu a kreativity.

		smysl pro cíl.	
Tvůrce	Provázaný s úkolem, otevřený, dynamický.	Připraven probudit ostatní z netečnosti, neefektivity, spokojenosti nebo rozmrzelosti.	Náchylný k provokaci, podráždění a neklidu.
Zakladatel	Individualista, seriózní, neortodoxní.	Duch, představivost, intelekt, znalosti.	Hlava v oblacích, nehledí na praktické detaily a protokol.
Hledač zdrojů	Extrovert, nadšený, zvědavý, komunikativní.	Schopnost kontaktovat lidi a objevovat vše nové. Schopnost zachytit výzvu.	Sklon ke ztrátě zájmu v momentě, kdy pomine počáteční fascinace.
Monitor-hodnotitel	Střízlivý, necitový, opatrný.	Úsudek, diskrétnost, tvrdohlavost.	Chybí mu inspirace a schopnost motivovat ostatní.
Týmový pracovník	Sociálně orientovaný, klidný, citlivý.	Schopnost přizpůsobit se lidem a situaci, podpořit týmového duha.	Nerozhodnost ve chvíli krize.
Dokončovatel	Pilný, pořádný, uvědomělý, strachující se	Dotahuje věci do konce. Perfekcionalismus.	Tendence zabývat se nepodstatnými věcmi.

Zdroj: (Belbin citován in Cejthamr, Dědina, 2010: 160)

V současné době moderní formou organizace práce představují **Autonomní pracovní skupiny** (self-managed teams – SMT), které mají řadu přínosů pro organizaci, tak i členy skupiny. SMT sestává většinou z cca 15-25 pracovníků a jsou dohromady spojeny úsilím o dosažení konečného výsledku jejich činnosti. Charakteristika jejich práce jako skupiny má tyto rysy:

- „plná odpovědnost za vykonanou práci;
- rozhodování o převzetí případných dalších úkolů;
- práci si rozděluje vnitřně mezi své členy skupina sama;
- přebírá záruky na kvalitu vykonané práce, samostatně zabezpečuje kontrolní činnosti, odpovídá za případné reklamace atd.;
- přebírá péči o seřízení strojů, jejich údržbu, stav náradí, přípravků, apod.;
- volí ze svého středu zástupce, který je reprezentuje navenek a zároveň zabezpečuje vnitřní koordinaci práce;
- skupina si samostatně vede agendu týkající e vykonané práce a rozděluje mzdové prostředky, které obdrží pro celou skupinu.“ (Veber a kol., 2001: 87)

Druhým, jiným typem jsou tzv. **Tvůrčí týmy**, které jsou zřizovány případ od případu k řešení různých úkolů. Jejich formát i statut mají různou podobu podle charakteru a naléhavosti řešení. Tvůrčí tým má typické rysy, které lze shrnout do těchto bodů:

- „jde o účelově sestavenou skupinu cca 5-11 členů, které zpravidla mívá multidisciplinární zastoupení s cílem dosáhnout optimálního složení členů týmů pro řešení daného komplexního problému, úkolu;
- skupina již není vnitřně strukturovaná, nicméně při jednání skupiny jsou jednotliví členové pověřeni plněním některých rolí;
- jednání probíhají v atmosféře neformální, tolerantní diskuse, s minimem administrativy;
- předmět činnosti je vymezen problémem, který je třeba řešit, popřípadě určením cílového stavu, postup řešení je ponechán na týmu, tým je hodnocen podle svých konečných výsledků, popřípadě mohou být stanoveny kontrolní mezníky;
- fungování týmu je zpravidla dočasné, trvá do doby vyřešení problému, pak může dojít k rozpuštění týmu nebo tým může zvolit či dostat další úkol k řešení.“ (Veber a kol., 2001: 88)

2.1.8. Přijetí a stabilizace změny

Ze zkušenosti je prokázáno, že „lidé podstatně lépe přijímají změnu, pokud se na ní od počátku podílejí, než když jsou k změně vedeni příkazem.“ Změnu odmítá přijmout většina lidí. Vedou je k tomu většinou obavy, že by mohli v důsledku změny něco ztratit a

nebo prostý konzervatismus, prostě se věci vždycky dělali takhle, tak proč něco měnit. Lépe budou lidé přijímat změnu, když budou přesvědčeni, že jim přináší výhody a užitek. Důležitou úlohu při překonávání odporu při přijetí a stabilizaci změny má výkonný management. Vedoucí pracovník musí k pozitivnímu přijetí změny své podřízené vést a to znamená, že hlavně musí:

- „informovat spolupracovníky o nutnosti změny, o její podobě;
- zapojit spolupracovníky již do procesu přípravy změny;
- komunikovat s lidmi (na poradách) a vysvětlovat pozitiva změn pro pracovníky (rozšíření jejich kvalifikace, zvýšení odměny, popřípadě služební postup);
- vysvětlit, jak budou řešeny momenty, které se lidem mohou jevit jako nežádoucí;
- věnovat velkou pozornost všem obavám a námitkám vůči změně.“ (Veber a kol., 2001: 335, 336)

Russel – Jones uvádí rostoucí šance na úspěch při přijímání změny v organizaci (viz. schéma č.7). Schéma popisuje: „Pokud je změna vhodně řízena, pohybuje se přijímání projektu z levého dolního k pravému hornímu rohu.“ (Russel – Jones, 2006: 84)

Schéma č. 7: Přijetí změny

Přijetí změny vedoucími pracovníky Rostoucí šance na úspěch Aktivní prosazování a realizace změny. Podpora realizace změny a případná pomoc s realizací. Ignorování změny (pasivní).	3	4	5	5 →
	2	3	4	5
	1	2	3	4
	1	1	2	3

Odpor (aktivní).

Odpor (aktivní) Ignorování změny (pasivní). Podpora realizace změny a případná pomoc s realizací. Aktivní prosazování a realizace změny.

Přijetí změny zaměstnanci

2 a méně: na změnu raději zapomeňte

4 a více: změna bude úspěšná

3: budete se muset hodně snažit, ale pak je šance na úspěch

Zdroj: (Russel – Jones, 2006: 84)

2.1.8.1. Přístup trvalého zlepšování

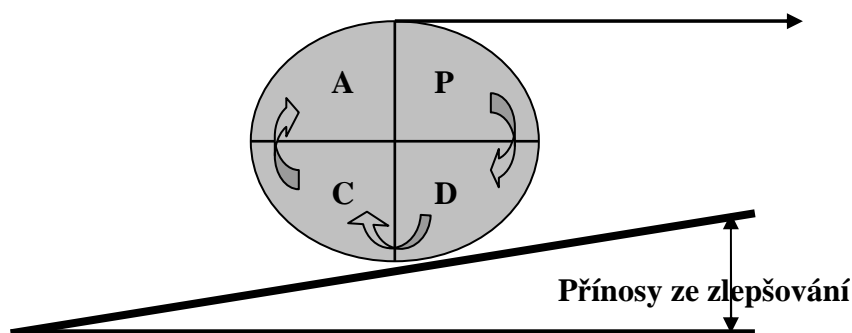
Změnu, kterou spolupracovníci přijali a podařilo se jí stabilizovat není dobré opustit a tvářit se, že tím vše skončilo. Je vhodné přistoupit k trvalému zlepšování.

Podstatou tohoto přístupu je **zjištění** určitého problému, jeho **řešení**, případné **odstranění/napravení**. V literatuře často citovaný a zároveň nejjednodušší je **Demingův zlepšovací cyklus PDCA**

- „**P** Plan – naplánujte určitý záměr zlepšení;
- **D** Do – proveďte, uskutečňte plánovaný záměr;
- **C** Check – ověřte dosažené výsledky s ohledem na záměry plánu apod.;
- **A** Act – jednejte ve smyslu realizace případných korekčních opatření a dále zavedení zlepšení do praxe.“ (Deming citován in Veber a kol., 2001: 340)

Na cyklus PDCA (viz. Schéma č.8) by měl navazovat další cyklus, přičemž samotné zlepšování nemusí být zaměřeno jen na výrobní proces, ale může být použit i na činnost, kterou vykonáváme v organizaci a to i v neziskové organizaci.

Schéma č. 8: Demingův zlepšovací cyklus



Zdroj: (Veber a kol., 2001: 341)

2.2. Role a funkce manažera ve zdravotnictví

Představy o tom, jaké vlastnosti má mít vedoucí pracovník se většinou liší. Jinou bude mít zaměstnavatel, podřízení a nadřízení a jinou samozřejmě klient - v organizaci, která poskytuje zdravotní péči, tedy pacient. Vedoucí pracovník ve zdravotnictví musí mít na jedné straně na mysli přínos pro pacienta bez ohledu na výši úhrady služby, na druhou stranu to je v rozporu s ekonomickými požadavky, které jsou kladeny na organizace a jejich manažery. Změnu ve zdravotnictví musí manažer řídit tak, aby neohrozil žádným způsobem péči o pacienta, zároveň ale musí změnu provést co nejefektivněji a s co nejnižšími náklady.

Když management definujeme jako proces naplňování vytyčených cílů a plnění pracovních úkolů za pomoci jiných, pojem manažer je naproti tomu člověk, který tento proces zajišťuje tím, že ovlivňuje lidi, aby dosáhli společných cílů. V češtině tento proces nazýváme řízením. Na řídicí pracovníky, tedy manažery, obecně klademe náročné požadavky, zejména v dovednostech a lidských a technických schopnostech.

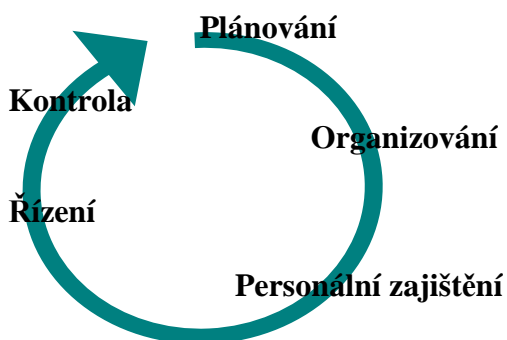
Management ve zdravotnictví vyžaduje takové osobní vlastnosti manažera, jaké většinou v jiných odvětvích a oborech nejsou. Jak se zvyšovaly postupně nároky na řízení ve zdravotnických službách, utvořily se tři základní úrovně manažerů:

- **Manažeři první linie** – jejich činnost je přímo spjatá s plněním každodenních úkolů, patří mezi základní úroveň řídicích pracovníků, jsou to například staniční sestry, vedoucí lékaři, vedoucí úseků apod., jejich hlavní činností, mimo operativního řízení a krátkodobého plánování, je hlavně každodenní jednání a práce s lidmi.
- **Střední manažeři** – ti už musí střednědobě plánovat a vyžaduje se po nich taktické vedení, koordinují výkonné operativní činnosti, převážně se zabývají získáním a předáváním informací, měli by se dobře orientovat v mezilidských vztazích. Sem řadíme vrchní sestry, primáře, vedoucí oddělení apod..
- **Vrcholní manažeři** – jsou to špičkový řídicí pracovníci, které najdeme na vrcholu pomyslné manažerské pyramidy. Vytvářejí především vize a koncepce, strategicky plánují apod., jsou to ředitelé nemocnic, náměstci pro ošetrovatelskou péči, hlavní sestry apod.. (Gladkij a kol., 2003)

Ať je ale manažer z jakékoli úrovně řízení a vykonává řídicí práci, vždy vykonává pět základních manažerských funkcí (viz. Schéma č.9), která utváří cyklus.

- Plánování
- Organizování
- Personální zajištění
- Vedení
- Kontrolování

Schéma č. 9: Cyklus funkcí managementu



Zdroj: (AUPHA, 1996 citováno in Gladkij a kol., 2003:164)

Dalším aspektem práce manažera ve zdravotnictví je, že pracuje v odvětví, které je sledováno veřejností a médii více a ostřeji než jiné odvětví. Řídicí pracovníci ve zdravotnictví mají převážně způsobilost k výkonu zdravotnického povolání a jsou vázáni profesionální etikou a etickými kodexy odborných společností.

Na závěr této kapitoly lze říci, že manažer ve zdravotnictví je, nebo by měl být, autonomní osobností, silný morálně a se schopností usměrňovat své chování. Měl by dělat věci účelně, účinně, hospodárně, odpovědně a spravedlivě, podle etiky a práva. Zvláště na etické chování a rozhodování je ve zdravotnictví u manažerů kladen větší důraz než v jiných odvětvích. (Gladkij a kol., 2003)

2.3. Vedení evidence a inventarizace majetku v organizaci

Evidence a inventarizace majetku je z pohledu snižování nákladů na provoz, zvláště v dnešní době, velmi důležitou kapitolou při řízení v organizaci. Podniky jsou nuceny i díky certifikacím a akreditacím efektivně spravovat svůj majetek. Dvojnásob to platí ve zdravotnických organizacích, kde finanční prostředky jsou přísně rozdělovány a jakákoli nehospodárnost manažerů, například s hmotným majetkem, může vést k dalšímu snižování finančních prostředků na provoz organizace a tím i ke snížení kvality péče o pacienta. Proto je podle mého názoru důležité, aby ve zdravotnické organizaci fungoval kvalitní systém evidence a inventarizace majetku, který bude šetřit náklady a zároveň bude z pohledu uživatele jednoduchý a efektivní.

V České republice se používá, jako ve většině vyspělých zemí, účetnictví, pomocí kterého zachycujeme všechny zákonné hospodářské operace a to účetními případy v celém průběhu činnosti účetní jednotky/organizace.

„Základní funkcí účetnictví je poskytovat svým uživatelům spolehlivé informace o finančním stavu příslušné účetní jednotky, o výsledku hospodaření (zisk, ztráta nebo přebytek, schodek hospodaření), plnění rozpočtu, o stavu majetku a závazků a jejich zdrojů za určité časové období, kterým může být kalendářní rok nebo hospodářský rok.“
(Svobodová, 2008:17)

2.3.1. Klasifikace majetku z hlediska aktiv

Účetní jednotka/organizace potřebuje k zajištění své činnosti majetek, ke kterému má vlastnický vztah a nebo vztah tomu podobný. V účetnictví organizace je tento majetek oceněn a organizaci z něj plyne budoucí prospěch. Z hlediska formy, to znamená složení majetku, charakterizujeme majetek jako **aktiva**. Tyto aktiva z hlediska funkce majetku rozdělujeme na dvě kategorie:

- na majetek, který nám při činnosti organizace slouží dlouhodobě a spotřebovává se postupně – to jsou **stálá** (fixní) **aktiva** (neoběžná aktiva);
 - majetek, který se při činnosti organizace spotřebovává jednorázově, nebo se přeměna majetku na peníze neprotáhne na více jak jeden rok – **oběžná aktiva**.
- (Svobodová, 2008)

Z hlediska této diplomové práce nás zajímají stálá aktiva, z kterých nás hlavně zajímá část, která tvoří dlouhodobý hmotný majetek odpisovaný, jehož součástí jsou stavby, samostatné movité věci a soubory movitých věcí, pěstitelské celky trvalých porostů, základní stádo a tažná zvířata, drobný dlouhodobý hmotný majetek, ostatní dlouhodobý hmotný majetek. (Svobodová, 2008)

2.3.2. Klasifikace dlouhodobého hmotného majetku

Samotný **dlouhodobý majetek** je charakterizován jako majetek, jehož doba použitelnosti je delší než jeden rok. Je to tedy majetek, který není spotřebováván jednorázově, ale spotřebovává se postupně, případně se postupně opotřebovává. Dlouhodobý majetek rozdělujeme na dlouhodobý nehmotný majetek, **dlouhodobý hmotný majetek** a dlouhodobý finanční majetek. (Doležalová, 2008)

Dlouhodobým hmotným majetkem se pro účely zákona o daních z příjmů rozumí mimo jiné samostatné movité věci, popřípadě soubory movitých věcí se samostatným technicko-ekonomickým určením, jejichž vstupní cena je vyšší než 40 000 Kč a mají provozně-technické funkce delší než jeden rok. (Zákon č. 586/1992 Sb. citován in Doležalová, 2008: 37)

Do kategorie **drobného hmotného majetku** řadíme hmotný majetek, jehož doba použitelnosti je delší než jeden rok a pořizovací cena nepřesahuje hodnotu 40 000 Kč. (Doležalová, 2008)

2.3.3. Evidence hmotného majetku

Pro evidenci dlouhodobého hmotného majetku se zavede tzv. evidenční karta dlouhodobého hmotného majetku. Tento majetek se totiž musí neprodleně zařadit do odpisové skupiny a tím stanovit odpisový plán. **Odpis** dlouhodobého majetku vyjadřuje jeho postupné opotřebovávání a postupné zahrnování vstupní ceny majetku do daňových výdajů. **Odpisových skupin** je šest – 3, 5, 10, 20, 30, 50 let, hmotný majetek se odepisuje nejvýše do vstupní ceny. Pouhým nahlédnutím do evidenční karty můžeme zjistit reálnou hodnotu zůstatkové ceny majetku a stávající míru opravek. **Oprávka** je souhrn odpisů, které nám vyjadřuje míru opotřebování daného dlouhodobého majetku.

Evidence drobného hmotného majetku z daňového hlediska není nutná, protože se ale jedná o majetek s dobou použitelnosti delší než jeden rok, evidence se z praktického

hlediska doporučuje. Evidence drobného hmotného majetku pomůže udržet v organizaci pořádek a předejde do budoucna případným nesrovnalostem při následné fyzické inventuře, kdy je pak složité dohledávat a vzpomínat jak se z majetkem naložilo, případně kde se právě v organizaci nachází a k jakému účelu byl využit. (Doležalová, 2008)

2.3.4. Charakteristika inventarizace a inventur

Účetní práce a postupy, které probíhají na konci účetního období a na začátku následujícího období, se nazývají účetní uzávěrkou. Roční účetní uzávěrka je sled činností a postupů, kterými zabezpečujeme správnost a úplnost údajů účetních knih v příslušném účetním období. Jednou z podstatných fází předcházejících uzavření účetních knih je **inventarizace majetku**. (Svobodová, 2008)

Inventarizací se rozumí odsouhlasení skutečného stavu majetku se stavem, který zachycuje účetnictví organizace a zároveň vypořádání případných inventarizačních rozdílů. Inventarizace zahrnuje soubor činností obsahující:

- „zjišťování skutečného stavu majetku a závazků ke stanovenému datu, záznam tohoto stavu do inventurních soupisů (viz. Příloha č.3), tak jak stanoví zákon o účetnictví v § 30 odst. 1, tato činnost se nazývá inventarizace;
- vyčíslení rozdílů mezi skutečným stavem a účetním stavem a objasnění příčin rozdílů;
- stanovení způsobu vypořádání zjištěných rozdílů;
- zhodnocení technického stavu majetku účetní jednotky;
- zhodnocení upotřebitelnosti a využití inventarizovaného majetku;
- další činnosti stanovené účetní jednotkou.“ (Zákon č. 563/1991 Sb. citován in Svobodová, 2008)

Pojem **inventarizace** tedy zahrnuje celý soubor prací, který je spojený s přípravou na zjištění skutečného stavu s provedenou inventurou. **Inventura** je tedy součástí inventarizace, obecně je zjištěním skutečného stavu majetku a závazků k určitému dni u jednotlivých složek. Na řádném provedení inventury jsou závislé i správné odpovědi na mnoho dalších otázek, například jak hodnotit pracovníky, kteří jsou za svěřený majetek odpovědní, jak je zároveň zajištěna ochrana tohoto majetku, jeho využívání, údržba apod.. (Svobodová, 2008)

2.3.4.1. Druhy inventarizací a inventur

Inventarizace rozlišujeme podle okamžiku, ke kterému se inventarizace provádí. Při sestavování účetní závěrky řádné nebo mimořádné se provádí tzv. **periodická inventarizace**. Druhá možnost, **průběžnou inventarizaci** „mohou účastníci jednotky provádět pouze u zásob, u nichž účtují podle druhů nebo podle míst jejich uložení nebo hmotně odpovědných osob, a dále u dlouhodobého hmotného movitého majetku, jenž vzhledem k funkci, kterou plní v účetní jednotce, je v soustavném pohybu a nemá stálé místo kam náleží. Termín této inventarizace si stanoví sama účetní jednotka.“ (Zákon 563/1991 Sb. citován in Peštuka, 2008: 62)

Inventuru rozdělujeme na **fyzickou a dokladovou**. Z pohledu této diplomové práce nás hlavně zajímá fyzická inventura. Fyzickou inventurou se zjišťují skutečné stavy majetku hmotné povahy, a to přepočtením, převážením nebo přeměřením. V průběhu fyzické inventury je nutné:

- „zjistit skutečné stavy majetku a závazků, ověřit ocenění způsoby odpisování ve vztahu k zákonu o účetnictví;
- vyhotovit inventurní soupis (viz. Příloha č.3) inventarizovaných druhů majetku a závazků;
- zjistit neupotřebitelné, popřípadě přebytečné a nevyužité druhy majetku a navrhnout, jakým způsobem bude nebo má být s tímto majetkem naloženo;
- zjistit, zda a jakým způsobem je zajištěna ochrana inventarizovaných druhů majetku z hlediska jejich zcizení a zda jejich uložení je v souladu s bezpečnostními předpisy apod.;
- zjistit, zda jsou inventarizované druhy majetku řádně udržovány a opravovány;
- zjistit dlouhodobý majetek, u kterého se nebude pokračovat (stavba), a navrhnout, jak má být nebo bude s tímto majetkem naloženo;
- zjistit druhy a objemy nevyužitých, poškozených nebo znehodnocených zásob, i příčiny jejich nevyužívání, poškození nebo znehodnocení a navrhnout nápravná opatření k tomuto stavu;
- zjistit, zda pohledávky zaúčtované v účetnictví účetní jednotky je možno doložit příslušnými doklady, zjistit pohledávky po lhůtě splatnosti a navrhnout je k příslušnému řízení včetně případného vytvoření opravné položky podle platných právních předpisů;

- zjištěné případy, které nabyly ještě vyúčtovány, řádně vyúčtovat.“ (Svobodová, 2008: 101, 102)

2.4. Technologie čárového kódu

Čárový kód je nejrozšířenější prostředek pro automatizovaný sběr dat, neboli registrace dat bez použití kláves. Patent na čárový kód byl poprvé udělen v roce 1949.

Při ručním zadávání dat dochází k chybě průměrně při každém třístém zadání, při použití čárových kódů se počet chyb snižuje až na jednu milióntinu, přičemž většina z těchto chyb může být eliminována, je-li do kódu zavedena kontrolní číslice, která ověřuje správnost čtení všech ostatních číslic. Čárové kódy lze používat v nejrůznějších, a to i extrémních prostředích a terénech. Je možné je tisknout na materiály odolné vysokým teplotám nebo naopak extrémním mrazům, na materiály odolné kyselinám, obroušení, nadměrné vlhkosti. Jejich rozměry mohou být přizpůsobeny podle potřeby a velikosti zboží nebo věcí, na které se mají nalepit. Studie zpracovaná pro americké Ministerstvo obrany ukázala, že v některých oblastech se při zavedení čárových kódů zvýší efektivita práce až o 400%.(Čárový kód – Wikipedia, 2010; KODYS– mobilita pro vaše data, 2010)

2.4.1. Konstrukce čárového kódu

Každý čárový kód je tvořen sekvencí čar a mezer s definovanou šířkou, skládá se z tmavých čar a ze světlých mezer, které se čtou pomocí specializovaných čteček – snímačů čárových kódů. Laserové snímače čárového kódu vyzařují červené světlo. Toto světlo je pohlcováno tmavými čarami a odráženo světlými mezerami. Snímač zjišťuje rozdíly v reflexi a ty přeměňuje v elektrické signály odpovídající šířce čar a mezer. Tyto signály jsou převedeny v číslice, popř. písmena, jaká obsahuje příslušný čárový kód. Data obsažená v čárovém kódu mohou zahrnovat takřka cokoli: číslo výrobce, číslo výrobku, místo uložení ve skladu, číslo série nebo jméno určité osoby, které je např. povolen vstup do jinak uzavřeného prostoru. (Čárový kód – Wikipedia, 2010; KODYS– mobilita pro vaše data, 2010)

2.4.2. Typy čárových kódů

Existuje mnoho typů čárových kódů, z nichž každý je většinou určen pro specifické použití. Některé typy čárových kódů mohou kódovat pouze číslice, jiné mohou kódovat

i písmena a speciální znaky. Nejznámější čárový kód užívaný pro zboží prodávané v obchodní síti je EAN 13 a EAN 8 (viz Obrázek č.1).

Obrázek č. 1: Čárový kód EAN 13



Zdroj: (Čárový kód – Wikipedia, 2010; KODYS– mobilita pro vaše data, 2010)

Čárový kód používaný zejména v automobilovém průmyslu, ve zdravotnictví a v mnoha dalších odvětvích průmyslu a obchodu je CODE 39 (viz. Obrázek č.2).

Obrázek č. 2: Čárový kód CODE 39



Zdroj: (KODYS– mobilita pro vaše data, 2010)

Univerzální volně použitelný čárový kód ke kódování alfanumerických dat se nazývá CODE 128 (viz obrázek č.3).

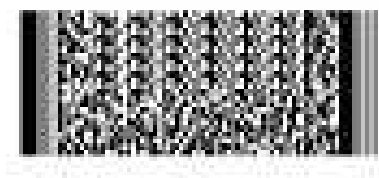
Obrázek č. 3: Čárový kód CODE 128



Zdroj: (KODYS– mobilita pro vaše data, 2010)

PDF 417 je 2D čárový kód s velmi vysokou informační kapacitou a schopností detekce a oprav chyb (při porušení kódu) (viz Obrázek č.4).

Obrázek č. 4: Čárový kód PDF 417



Zdroj: (KODYS– mobilita pro vaše data, 2010)

2.4.3. Snímač čárových kódů

Snímač má za úkol rychle a bezchybně přečíst čárový kód a předat jeho obsah dále, většinou běžnému počítači, pokladně anebo jakémukoli zařízení podporující některé ze standardních průmyslových rozhraní. Připojení snímače může být realizováno kabelem anebo bezdrátově – obvykle technologií Bluetooth. Z hlediska principu snímání dělíme

snímače na laserové a digitální. Laserové snímače využívají technologie čtení jedním nebo více paprsky emitovanými laserovými diodami a jsou schopné číst čárové kódy i z větších vzdáleností. Princip digitálních snímačů je stejný jako u digitálních fotoaparátů: kód se vyfotí a obrázek je poté integrovaným dekodérem dekodován. Snímače čárových kódů mohou být v různých formách například ruční, pultové, stacionární nebo jako informační kiosky. (KODYS– mobilita pro vaše data, 2010)

2.4.4. Mobilní terminál

Pod pojmem mobilní terminál myslíme zařízení pro mobilní sběr a zpracování dat. Typický terminál je autonomní přenosné zařízení s integrovaným snímačem čárového kódu a pamětí. Jeho napájení je obvykle zajištěno z dobíjecích akumulátorů, funkci řídí aplikační software. Na rozdíl od snímače čárových kódů mobilní terminál čárový kód nejenom přečte, ale umí ho i zpracovat. Kromě toho lze z klávesnice vkládat další informace. Mobilní terminály mohou se systémem komunikovat buď dálkově, kdy se informace z paměti terminálu převádí po kabelu ke zpracování nebo bezdrátově, kdy terminál může sdílet informace se systémem v reálném čase a načtené informace ihned odesílat. Kromě přenosných terminálů existují i terminály, které se dají upevnit, vhodné například pro montáž do vozidel apod.. (KODYS– mobilita pro vaše data, 2010)

3. PRAKTICKÁ ČÁST

3.1. Úvod praktické části

Praktickou část této práce jsem realizoval na Zdravotnické záchranné službě hlavního města Prahy (Dále jen ZZS HMP). Na ZZS HMP jsem zaměstnán již od roku 1997 a postupně jsem prošel všechny pracovní pozice ve výjezdových složkách ZZS HMP. Nyní zastávám funkci vedoucího zdravotnického záchranáře oblasti přednemocniční neodkladné péče II (dále jen VZO PNP II).

Žádost o vypracování praktické části diplomové práce, tedy řízení změny v organizaci, jsem předložil vrcholnému managementu naší organizace na konci roku 2009. Věděl jsem, že v druhé půlce roku 2010 proběhne změna evidence majetku pomocí čárových kódů na sanitních vozech a nebylo jasně určeno kdo a jak tuto změnu provede. Mou nabídku na vedení změny (viz Příloha č.1) mně schválil ředitel organizace a náměstek ředitele sekce zdravotnické.

Tématem práce je projekt změny, který jsem vedl a to způsob evidence majetku na sanitních vozech výjezdových skupin pomocí čárového kódu. Na začátku praktické části nejprve představím obor/oblast přednemocniční neodkladné péče, pak organizaci, její historii, činnost a poslání, protože poskytování přednemocniční neodkladné péče a samotný provoz Zdravotnické záchranné služby je velmi specifická činnost, která není úplně obvyklá a evidence majetku je tedy trošku jiná. Zvláště evidence majetku na sanitních vozech ve výjezdových skupinách, kdy jsou v nepřetržitém provozu je problematická. Z tohoto důvodu je potřeba popsat tyto činnosti. Další část se bude zabývat popisem procesu změny její analýzou, přípravou, plánováním a realizací. Na závěr praktické části zhodnotím dosažení plánovaného cíle a další směřování v této oblasti na ZZS HMP.

3.2. Přednemocniční neodkladná péče

V této kapitole si charakterizujeme přednemocniční neodkladnou péči (dále jen PNP). PNP vznikla přiblížením péče co nejvíce a co nejrychleji k nemocnému, přímo na místo vzniku jeho náhlé a život ohrožující poruchy zdraví. V České republice zajišťují přednemocniční neodkladnou péči Zdravotnické záchranné služby. Přednemocniční neodkladnou péči můžeme rozdělit na základní první pomoc, to je soubor opatření, která

jsou poskytována bez jakéhokoli specializovaného vybavení a poskytuje ji laik i profesionál a na rozšířenou první pomoc. Navazuje na základní první pomoc a zahrnuje použití speciálního vybavení, například k podpoře a udržení základních životních funkcí, které obsluhuje odborně školený pracovník. Zahrnuje i transport nemocného do zdravotnického zařízení k definitivnímu ošetření, nebo k zabezpečení pokračujícího léčení. (Ertlová, Mucha, et al., 2003; Pokorný, 2004)

Náplní přednemocniční neodkladné péče je poskytování odborné zdravotnické první pomoci za prvé u stavů bezprostředně ohrožujících život postiženého, kam patří bezvědomí, bezdeší, zástava krevního oběhu nebo závažné poruchy krevního oběhu, masivní krvácení, náhlé dušení, polytraumata a mnohočetná poranění, závažná poranění lebky a mozku spojená s kvantitativní poruchou vědomí, oběšení, utonutí, zasypání, náhle vzniklá bolest na hrudi spojená s dušností, rozsáhlé popáleniny nebo poleptání.

Za druhé u stavů, které mohou vést k prohlubování chorobných změn a k náhlé smrti, kam patří náhle vzniklá bolest na hrudi, poruchy srdečního rytmu, kolaps, mdloba, přechodná ztráta vědomí, křečové stavy, náhle vzniklé poruchy hybnosti a řeči, alergické příhody, otravy při zachování vědomí, poranění břicha, poranění hrudníku, podezření na krvácející mimoděložní těhotenství, náhlá dušnost, úraz elektrickým proudem, poruchy vědomí u diabetiků, zvracení krve, meléna, překotný porod, potrat, tepelné poranění, uštknutí hadem, masivní vykašlávání krve, poleptání trávicího ústrojí nebo dýchacích cest.

Za třetí u stavů, které způsobí bez rychlého poskytnutí odborné první pomoci trvalé chorobné změny, kam patří poranění páteře, zlomeniny dlouhých kostí, závažná poranění oka.

Za čtvrté u stavů, které působí náhlé utrpení a náhlou bolest, kam patří kruté bolesti břicha, náhle vzniklá bolest vyvolávající výrazné utrpení postiženého.

Za páté u stavů, které působí změny chování a jednání postiženého, ohrožují jeho samotného nebo jeho okolí, kam patří akutní psychózy, toxikomanie, suicidální pokusy. (Pokorný, 2004; Vyhláška č. 434/1992 Sb., 1992)

3.3. Představení organizace

Zdravotnická záchranná služba hlavního města Prahy – územní středisko záchranné služby svou dlouhou historií, širokým záběrem činností, objemem vykonané práce, ale i počtem zaměstnanců a kapacitou záchranných sil a prostředků je největší organizací svého

druhu v České republice a patří mezi nejstarší v Evropě. ZZS HMP je nestátním zdravotnickým zařízením, jehož zřizovatelem je hlavní město Praha.

3.3.1. Historie organizace

ZZS HMP byla založena roku 1857 a to na doporučení tehdejšího ředitele c. k. Policie barona Päumanna, kdy byl ustaven Pražský dobrovolný sbor ochranný, kam se přihlásilo 36 dobrovolníků. Tím se ZZS HMP stala nejstarší záchrannou službou ve Střední Evropě. Od roku 1949 byla ZZS HMP začleněna přímo pod správu Ústředního národního výboru Prahy. V tomto období se Záchranná služba Praha stává průkopníkem přednemocniční neodkladné péče v naší zemi. Zatímco v řadě míst obhajují zdravotníci záchranáři svoji holou existenci alespoň v organizačním rámci místních nemocnic, v Praze existuje jako samostatná, profesionálně vysoce zdatná organizace. Další významný rok pro ZZS HMP je rok 1987, kdy jako první záchranka v tehdejším Československu začíná provozovat Leteckou záchrannou službu ze stanoviště letiště Ruzyně. Druhý počin v tomto roce je spuštění systému zajišťování PNP formou setkávacího systému tzv. rendes – vous. Od tohoto roku je rozdělena výjezdová skupina na Rychlou lékařskou pomoc (dále jen RLP) a Rychlou zdravotnickou pomoc (dále jen RZP). Od roku 1990 je ZZS HMP zřizována hlavním městem Prahou. Další důležitý přelom v poskytování PNP nastal v roce 1992, kdy vznikla vyhláška 434 o Zdravotnické záchranné službě, která konečně určila a sjednotila činnost zdravotnických záchranných služeb v zemi. S účinností od 1. ledna 2003 byla všechna dosavadní okresní a územní střediska záchranných služeb převedena ze státní sféry, tj. z působnosti Ministerstva zdravotnictví a bývalých okresních úřadů do působnosti vyšších územních samosprávných celků tj. krajů. Praha jako jediná toto splňovala již dávno, protože je zřizovatelem ZZS a zároveň má statut kraje. V roce 2007 oslavila ZZS HMP 150 let své existence. (Schwarz, Karabcová, Hlaváček, 2002; Ertlová, Mucha, et al, 2003; Pokorný, 2004)

3.3.2. Současnost organizace

V současnosti má ZZS HMP statut nestátního zdravotnického zařízení. Hlavní náplní ZZS HMP je zajišťování odborné PNP u stavů ohrožujících život obyvatel Prahy a často i blízkého okolí. Síť PNP tvoří osmnáct výjezdových stanovišť, jejichž síly a prostředky řídí moderní zdravotnické operační středisko (dále jen ZOS). Výjezdové skupiny disponují

přibližně 120 sanitními vozy všech druhů, z nichž je v každodenní službě zhruba 31 sanit. ZZS HMP plní tyto úkoly:

Základní úkoly ZZS HMP

- přijímání tísňových výzev, jejich vyhodnocování a předávání výjezdovým skupinám
- poskytování PNP výjezdovými skupinami RLP a RZP
- koordinace činností PNP na jejich spádovém území
- likvidace zdravotnických následků mimořádných událostí a hromadných neštěstí na území hl. města Prahy, případně i mimo ně v souladu s posláním základní složky Integrovaného záchranného systému (dále jen IZS)
- zajištění LZSS pro Prahu a Středočeský kraj, v nočních hodinách pro celou Českou republiku
- přeprava v rámci transplantačního programu
- repatriace
- krizová připravenost a krizové řízení v rámci zdravotnictví hl. m. Prahy

Další úkoly ZZS HMP

- zajišťování sekundárních transportů (přeprava nemocných mezi zdravotnickými zařízeními)
- přeprava krve a krevních derivátů
- vzdělávání v oboru PNP
- monitorování akutních lůžek ve zdravotnických zařízeních na území hl. m. Prahy

Činnosti ZZS HMP vykonávané za úplatu na objednávku

- zdravotnické zajištění společenských, kulturních a sportovních akcí
- zdravotnické asistence a repatriace (Příručka kvality ZZS HMP, 2010)

3.3.3. Systém jakosti ISO 9001 u ZZS HMP

ZZS HMP jako jedna s prvních organizací svého druhu soustavně a standardním způsobem vyhodnocuje řadu kvantitativních i kvalitativních parametrů činností a dbá o pravidelná školení zdravotnického personálu. ZZS HMP chce stále pokračovat

v nastoupené cestě, tj. zlepšovat systémy PNP v Praze. Protože systém managementu jakosti je prostředkem k neustálému zlepšování a zvyšování spokojenosti pacientů a zainteresovaných stran, rozhodla se organizace pro certifikaci podle standardů ISO 9001:2001, kterou také dne 18.11.2004 získala. Organizace implementací tohoto systému chtěla dále dosáhnout větší účinnosti prováděných činností a co nejefektivnějšího využívání dostupných zdrojů. To se myslím úspěšně daří a v minulém roce, přesněji 30.11.2009, po certifikačním auditu, byl v souladu s požadavky ČSN EN ISO 9001:2009 udělen certifikát certifikačním orgánem CQS na Přednemocniční neodkladnou péči, zdravotnické asistence a transporty a vzdělávání ve zdravotnictví. (Příručka kvality ZZS HMP, 2010).

Součástí neustálého zlepšování a zvětšování účinnosti prováděných činností je i zavedení evidence majetku pomocí evidenčních štítků s čárovým kódem. V tomto roce přišli na řadu výjezdové skupiny a hmotný majetek v sanitních vozech.

3.3.3.1. Politika kvality, cíle politiky kvality u ZZS HMP

Organizace si určila politiku kvality, kterou vyjadřuje motto – „veřejná služba občanům“:

- Systematický a proporcionální rozvoj směřující k trvalému zlepšování kvality odborné přednemocniční neodkladné péče.
- Profesionální přístup, výchova, vzdělávání, disciplína a péče o lidské zdroje.
- Aplikace nejmodernějších poznatků lékařské vědy a techniky.
- Stoprocentní připravenost na likvidaci následků mimořádných událostí a hromadných neštěstí v souladu se statutem základní složky IZS.
- Efektivní využívání dostupných zdrojů.

Každý rok vyhláší organizace v souladu s politikou kvality cíle politiky kvality, které jsou rozděleny podle jednotlivých sekcí struktury organizace. (Příručka kvality ZZS HMP, 2010)

3.3.4. Organizační struktura ZZS HMP

Veškerou činnost ZZS HMP řídí ZOS, myslí se tím tu část, kdy dispečerka na ZOS zvedne sluchátko telefonu a vyřizuje tísňovou výzvu, přes výjezd výjezdové skupiny, až po předání pacienta ve zdravotnickém zařízení a návrat na základnu. Samozřejmě ZZS HMP

má i sekce v organizační struktuře, které zabezpečují bezproblémový chod ZZS HMP a bez nichž by se ZZS HMP neobešla. Jednotlivé sekce v organizaci jsou, ředitel a jeho sekretariát, sekce personální, sekce zdravotnická, sekce ekonomická a sekce technicko - provozní (viz. Příloha č.6). Výjezdové skupiny RLP a RZP jsou po území hlavního města Prahy rozmístěny na výjezdových stanovištích. Jsou organizačně rozděleny do tří oblastí PNP I - III. Každou oblast PNP řídí vedoucí lékař oblasti, vedoucí záchranář oblasti a staniční sestra oblasti. Všichni pak organizačně podléhají vedení managementu zdravotnické sekce. (ZZS HMP – ÚSZS – organizační struktura, 2010)

3.3.4.1. Rozmístění a počet prostředků výjezdových skupin na ZZS HMP

ZZS HMP disponuje výjezdovými skupinami, které jsou na 18 stanovištích strategicky rozmístěny po celé Praze. Nepřetržitě je v pohotovosti sedm týmů RLP na vozech RV, tedy malých osobních vozech, přes den 28 a v noční směně 18 týmů RZP ve velkých sanitních vozech (viz. Obrázek č.5). Jeden tým RLP vykonává svou činnost na letišti Ruzyně a zabezpečuje společně s Policií ČR provoz Letecké zdravotnické záchranné služby (dále jen LZSS) na vrtulníku.

Obrázek č. 5: Rozmístění výjezdových stanovišť ZZS HMP



Zdroj: (ZZS HMP – ÚSZS – mapa stanovišť, 2010)

Sanitních vozidel, jak RLP tak i RZP je samozřejmě více, nelze poskytovat PNP jen s takovým počtem prostředků, kolik je v jedné dvanáctihodinové směně týmů. Musí se počítat s mimořádnými událostmi nebo hromadnými neštěstími, vozidla musejí procházet údržbou a servisem apod.. Celkový počet sanitních vozidel ukazuje tabulka, která rozděluje vozidla na RLP, RZP a speciální prostředky (viz. Tabulka č.5). V této tabulce nejsou zahrnuty referentská vozidla a vozidla využívaná jako technická a podpůrná.

Tabulka č. 5: Počet sanitních vozidel na ZZS HMP

Výjezdová skupina	Typ vozidla (Mercedes)	Počet vozů	Počet stanovišť
RLP	ML 280 CDI	14	7
RZP	312 D, 316 CDI, 413 CDI, 416 CDI, 518 CDI	56	18
Speciální vozidla	-----	-----	-----
HN - GOLEM	ACTROS	1	1
Kyslíkový vůz	312 D	1	
Repatriační/asistenční vůz	319 CDI FUT	2	
Inspektor provozu	ML 280 CDI	1	1

Zdroj: (Intranet ZZS HMP, 2010)

3.3.4.2. Vybavení sanitních vozidel ZZS HMP

Vybavení, které je umístěno v sanitních vozidlech RLP a RZP a i speciálních vozidlech na ZZS HMP se musí řídit podle platné vyhlášky. Tím je vlastně dáno, jaký hmotný majetek je na sanitním vozidle evidován. Samozřejmě může mít ZZS ve výbavě ze zdravotnického materiálu a pomůcek na sanitním vozidle i něco navíc, než je ve vyhlášce 221/2010 Sb.. Je to většinou podle regionálních zvyklostí jednotlivých ZZS, čím dalším budou sanitní vozidla vybavena. Obecně se ale ZZS řídí platnou vyhláškou a snaží se náklady snižovat právě tím, že ve výbavě je jen to, co vyhláška nařizuje.

Vozidla RZP a RLP v setkávacím systému tzv. rendes – vous musí být vybavena:

- „Zvláštním zvukovým výstražným zařízením doplněným zvláštním výstražným světlem modré barvy,
- přenosným reflektorem pro vyhledávání osob v terénu,
- náhlavní osvětlovací soupravou pro všechny členy výjezdové skupiny,
- kontejnerem na zdravotnický odpad,
- extenční dlahou pro dolní končetinu,
- fólii nebo vakem pro zemřelé,
- hliníkovou fólií pro udržování tělesné teploty,
- automatickým dýchacím přístrojem pro umělou plicní ventilaci,
- přenosným defibrilátorem s monitorem a 12-ti svodovým EKG křivky a stimulátorem srdečního rytmu,
- glukometrem elektronickým,
- dvěma tlakovými lahvemi na kyslík, každá s obsahem 10 l s příslušenstvím k inhalačnímu podávání kyslíku včetně polomasky, průtokoměru a redukčního ventilu,
- dvěma tlakovými lahvemi na kyslík, každá s obsahem 2 l s příslušenstvím k inhalačnímu podávání kyslíku včetně polomasky, průtokoměru a redukčního ventilu,
- ručním dýchacím přístrojem s příslušenstvím pro novorozence, děti a dospělé, s možností připojení ke zdroji medicínálního kyslíku,
- pomůckami pro alternativní zajištění dýchacích cest (laryngální maska, kombitubus a jiné),
- soupravou pro drenáž hrudní dutiny,
- soupravou pro koniopunkci dětí a dospělých,
- sadou ústních vzduchovodů,
- intraoseálními pomůckami pro vstup pro děti a dospělé,
- odběrovou zkumavkou pro odběr hemokultury.“ (Vyhláška č. 221/2010 Sb.: 2637, část III., bod 1.2)

Dále musí být sanitní vozidla, myšleno velké sanitní vozy, vybavena dle odstavce 2, bodu 2.3. zmiňované vyhlášky transportní technikou, tj. hlavními nosítkami nebo podvozkem, zvedacími nosítkami, vakuovou matrací a vakuovými dlahami, zařízením pro přepravu sedícího pacienta, přepravní plachtou nebo přepravní matrací a dlouhým spinálním rámem s hlavovým imobilizérem a zajišťovacími popruhy. (Vyhláška 221/2010 Sb.)

Podle této vyhlášky se tedy řídí vybavení sanitních vozidel. Na ZZS HMP je vybavení na všech sanitních vozidlech co do obsahu zdravotnických přístrojů a pomůcek stejné, pokud to zástavba ambulantního prostoru dovolí a není typově rozdílná, jsou pomůcky a přístroje v sanitních vozech uloženy na stejném místě. V následující tabulce (viz. Tabulka č. 6) je znázorněn soupis zdravotnických pomůcek a přístrojů na sanitním vozidle, jejich počet a pořizovací cena.

Tabulka č. 6: Soupis zdravotnických přístrojů a pomůcek na sanitním vozidle ZZS HMP

Název	Pořizovací cena	Množství
Alu desky Cruiser mate	1.759.00	1
Ambu vak Mark III s maskou 5	5.387.00	1
Ambu vak dětský baby model R s maskou	6.637.00	1
Batoh záchranářský X1 ZS	4.165.00	1
Batoh záchranářský O2 ZS	4.165.00	1
Defibrilátor ZOLL M série	346.642.00	1
Dlaha extenční Ferno 444	8.088.00	1
Dlaha vakuová – horní končetina	1.260.00	1
Dlaha vakuová – dolní končetina + fixátor chodidla	2.513..00	1
Glukometr Precision	3.800.00	1
Kardiopumpa Ambu s držadlem	8.087.00	1
Laryngoskop sada – kufřík	600.00	1
Matrace vakuová s potahem	6.552.00	1
Odsávačka Laerdal	36.047.00	1
Plachta vyprošťovací	320.00	1
Plicní ventilátor - Oxylog 1000	116.085.00	1

Průtokoměr se zvlhčovačem MZ	2.426.00	1
Pulzní oxymetr BCI 3402 Minico	29.260.00	1
Pumpa pro evakuaci vakuové matrace a dlahy	1.193.00	1
Scoop rám vyprošťovací Ferno	11.000.00	1
Stabilizátor hlavy Spencer	4.431.00	1
Tonometr dvouhadičkový DM 330	700.00	1
Ventil Peep	4.350.00	1
Ventil redukční na O2	3.674.00	2
Ventil redukční Mediselect 15	3.590.00	1
Součet	616.405.00	26

Zdroj: (program GORDIC, sestava hmotného majetku, 2010)

V následující tabulce (viz. Tabulka č.7) je znázorněn počet zdravotnických přístrojů a pomůcek na sanitních vozech podle jednotlivých oblastí PNP a celkově na ZZS HMP a jejich celková částka v Kč.

Tabulka č. 7: Počet zdravotnických přístrojů a pomůcek na sanitních vozech na jednotlivých oblastech PNP a celkově na ZZS HMP

Oblast	Počet vozů	Počet zdrav. přístrojů a pomůcek	Cena
PNP I	21	546 ks.	12.944.505.00 Kč
PNP II	25	650 ks.	15.410.125.00 Kč
PNP III	29	748 ks.	17.875.745.00 Kč
ZZS HMP	75	1.944 ks.	46.230.375.00 Kč

Zdroj: (Intranet ZZS HMP; program GORDIC, sestava hmotného majetku, 2010)

Jde tedy o významnou část hmotného majetku ZZS HMP v počtu více jak 1900 kusů, který je, díky tomu, že se jedná o vybavení sanitních vozů ve výjezdových skupinách, v terénu a neustále v pohybu. I jeho finanční částka není zanedbatelná, činí bezmála 46,5 milionů korun českých.

3.4. Evidence majetku na sanitních vozech před realizací změny

Evidenci majetku na ZZS HMP spravuje ekonomická sekce, přesněji ekonomické oddělení. Její vedoucí řídí odborného referenta evidence majetku, který přímo evidenci vede. Při evidenci majetku na sanitních vozidlech se řídí organizační směrnicí „Dlouhodobý majetek, jeho evidence, zařazování, vyřazování, oceňování a odpisy, která byla již po páté revidována 26.7.2010. Pro potřebu této diplomové práce je důležitá evidence dlouhodobého majetku, která je organizační směrnicí rozdělena na:

- **Dlouhodobý hmotný majetek**, kde nás zajímá hlavně samostatné movité věci, popřípadě soubory movitých věcí se samostatným technicko-ekonomickým určením, jejichž doba použitelnosti je delší než jeden rok a ocenění jedné položky převyšuje částku 40.000,- Kč. Z vybavení sanitního vozidla sem můžeme zařadit defibrilátor s monitorem EKG, u něj se cena pohybuje v řádech statisíců.
- **Drobný dlouhodobý hmotný majetek**, což jsou movité věci popřípadě soubory movitých věcí se samostatným technicko-ekonomickým určením, jejichž doba použitelnosti je delší než jeden rok a ocenění jedné položky je v částce 3.000,- Kč a menší než hranice pro dlouhodobý hmotný majetek, tedy v rozmezí od 3.000,- do 40.000,- Kč. V této kategorii se například pohybuje odsávačka s držákem v pořizovací ceně 38.000,- Kč.
- **Drobný majetek hmotný**, mezi které patří movité věci popřípadě soubory movitých věcí se samostatným technicko-ekonomickým určením, jejichž doba použitelnosti je delší než jeden rok a ocenění jedné položky je větší než 500,- Kč a menší než 3.000,- Kč. do této kategorie patří například tonometr, plastový kufr apod.. Tato kategorie majetku se eviduje jen v operativní evidenci majetku a na podrozvahových účtech organizace.

Veškerý dlouhodobý majetek je ve vlastnictví zřizovatele (MHMP) a organizaci (ZZS HMP) je svěřen do správy k výkonu její činnosti. Veškerý dlouhodobý majetek je nabýván do vlastnictví zřizovatele a s jeho souhlasem, organizace nemá žádný vlastní dlouhodobý majetek. Organizace zároveň hospodaří i s majetkem, který má na základě smluv o půjčce. (OS-15B, Intranet ZZS HMP, 2010)

Každý dlouhodobý majetek je evidován na osobní kartě majetku, která je vedena odborným referentem evidence majetku. Podkladem k zařazení nového dlouhodobého majetku je „Protokol o zařazení dlouhodobého majetku (viz. Příloha č. 8), který obsahuje:

- Přesný název majetku,
- inventární číslo,
- technický popis (popř. výrobní číslo),
- hodnotu majetku v pořizovací (popř. zůstatkové) ceně, včetně nákladů souvisejících,
- daňovou skupinu (počet let odpisování a procento odpisu),
- kód SKP,
- kategorie majetku,
- soupis příslušenství, včetně finančního vyjádření,
- číslo faktury, popřípadě předávacího protokolu, smlouvy apod.,
- kam byl hmotný majetek umístěn (kterému útvaru byl přidělen),
- všechny podpisy na zápisu musí být v souladu s náležitostmi dokladu.

Každý pohyb s hmotným majetkem se eviduje pomocí formuláře Výdejka – Přeovodka“ (viz. Příloha č. 9), který se náležitě vyplní a vnitřní poštou doručí odbornému referentu evidence majetku. Referent společně s operátorkou ekonomického oddělení zadají nové údaje do osobní karty majetku, které jsou v elektronické podobě pomocí softwaru GORDIC uloženy na pevném disku počítače. Tímto programem lze pak vytisknout sestavy hmotného majetku (viz Příloha č. 10), které slouží jako podklady k fyzické inventuře při inventarizaci hmotného majetku.

3.4.1. Inventura na sanitních vozech při inventarizaci hmotného majetku

Inventury hmotného majetku na sanitních vozech se na ZZS HMP zpravidla provádějí formou periodické, řádné fyzické inventury na konci kalendářního roku. Na jednotlivých oblastech PNP jsou jmenovány dílčí inventarizační komise. Jejich členy jsou většinou staniční sestry oblastí, vedoucí záchranáři oblastí a vedoucí lékaři oblastí. Tito zaměstnanci, kteří vykonávají vedoucí funkce na oblastech mají v pracovní náplni i tyto povinnosti. O sestavení inventarizační komise je sepsán zápis (viz. Příloha č. 11). Následně

na každém sanitním voze oblasti PNP provedou fyzickou inventuru podle sestavy hmotného majetku (viz Příloha č.10), kterou podle jednotlivých oblastí PNP v papírové podobě vytiskne odborný referent evidence majetku nebo operátorka ekonomického oddělení. Inventura probíhá po jednotlivých sanitních vozech na výjezdových stanovištích mezi výjezdy k případům. Každá položka se zkontroluje, některé i podle výrobních čísel a odškrtně se v sestavě jako zkontrolovaná. Tento proces je velice pracný a zdoluhavý, podle vlastní zkušenosti trvá inventura na jednom sanitním vozidle cca jednu hodinu, v případě, že posádka musí během inventury vyjet k případu i déle. Každá věc se musí ve voze nalézt podle seznamu ze sestavy hmotného majetku a zase řádně uložit zpět do skříňky nebo držáku. Na konci inventury provede dílčí inventarizační komise zápis (viz. Příloha č.13) ve formě inventurního soupisu souhrnného, kde zaznamená manko a přebytky a vyjádří se k provedené inventuře. Na závěr inventury jednotlivého úseku se v zápisu inventurního soupisu (viz. Příloha č. 12) vyjádří přebytky a přírůstky v Kč a tento zápis odborný referent evidence majetku předá hlavní inventarizační komisi k dalšímu zpracování při inventarizaci hmotného majetku na celé ZZS HMP.

3.5. Popis navržené změny v organizaci a definice cíle

Změna spočívá v zavedení evidence hmotného majetku na sanitních vozech pomocí čárových kódů. Dílčí inventarizační komise už nebude nucena pracovat se sestavou hmotného majetku (viz Příloha č.10), kterou v papírové podobě vždy dostala od odborného referenta evidence majetku, ale bude mít k dispozici terminál CASIO DT – X7 (viz. obrázek č.6). Program EMAJ, který terminál CASIO DT – X7 (dále jen mobilní terminál) obsahuje, je určený k usnadnění, zrychlení a zpřesnění práce při provádění inventur majetku. Program je provozovaný přímo v mobilním terminálu a určuje tak jeho funkcionalitu. Mobilní terminál je určen ke spolupráci s databázovým systémem GORDIC provozovaným v hostitelském PC, a to prostřednictvím optického komunikačního modulu. Není tedy zapotřebí propojovat terminál s počítačem kabelem.

Program EMAJ slouží k provádění inventur majetku „v terénu“, má za úkol sledovat nejen existenci sledovaných předmětů, ale též jejich uložení na správném místě. Program dává obsluze částečnou možnost přímo na místě řešit inventurní rozdíly. Do mobilního terminálu se nejdříve nahraje databáze obsahující seznam evidovaných předmětů s předpokládaným umístěním. Na ZZS HMP je to bezmála 11 tisíc položek v databázi

evidence hmotného majetku. Obsluha pak pomocí mobilního terminálu zjišťuje skutečný stav. Nejdříve sejmou kód lokality (sanitní vozidlo) a potom nasnímá kódy předmětů, jež v dané lokalitě našla. Pokud některý předmět do dané lokality nepatří, mobilní terminál na to okamžitě upozorní a obsluha má možnost ponechat předmět tam, kde ho fyzicky našla, nebo ho přemístit jinam (nejspíš na místo, kam správně patří). Při přemísťování předmětů však bude vždy donucena fyzicky navštívit cílovou lokalitu - v ní totiž bude muset sejmout kód lokality. Po zkontrolování všech předmětů ve všech lokalitách se aktualizovaná databáze přenesou do PC, aby mohla být importována do systému GORDIC. V paměti mobilního terminálu se automaticky vytváří seznam (číselník) lokalit. V tomto seznamu je možné listovat, pro každou z lokalit se zobrazují statistické údaje - kolik předmětů zbývá nasnímat, kolik jich je nalezeno na správném místě, kolik je jich navíc apod.. Každá s oblastí PNP na ZZS HMP bude mít k dispozici jeden mobilní terminál. Při souběžné práci více terminálů se každému terminálu přiřadí číslo, a při nahrávání dat z PC pak proběhne kontrola, zda jsou data určena právě pro daný mobilní terminál. (Manuál pro CASIO DT-X7, 2009)

Obrázek č. 6: Terminál CASIO DT – X7



Zdroj: (vlastní foto)

Cílem změny evidence majetku pomocí čárových kódů na ZZS HMP je zavést na sanitních vozech tento systém evidence, který již funguje v jiné části organizace tak, aby proces změny nijak nezatížil nebo dokonce neomezil provoz výjezdových skupin, systém evidence byl plně funkční a mohla proběhnout mimořádná fyzická inventura, kterou provedou zaškolení pracovníci s mobilními terminály s čtečkou čárových kódů a data budou ekonomickým oddělením úspěšně zpracována. Díky čárovým kódům a mobilním terminálům s čtečkou čárových kódů se zároveň odstraní složité vyhledávání hmotného majetku v tištěném seznamu a usnadní se práce zaměstnanci, který fyzickou inventuru bude provádět. Zkrátí se také čas potřebný na provedení inventarizace nebo evidence majetku. Dojde k zrychlení předávání informací o evidenci majetku mezi jednotlivými sekcemi v organizaci, díky přenosu pomocí programu EMAJ a databázovým systémem GORDIC. Zatím jsou operace s daty z evidence majetku složité a nepřehledné.

3.6. Rámec řízení změny

K samotnému popisu řízení změny, analýzy, přípravy, plánování a realizaci, použiji základní rámec změny podle Russel – Jones. Lze ho použít jak pro velké, tak i pro malé programy, rozdíl bude pouze v rozsahu zdrojů a komplexnosti změny. Je velice důležité promyslet všechny problémy, které mohou nastat, zvážit všechny kroky vedoucí postupně k cíli a vybrat vhodný tým lidí. (Russel – Jones, 2006)

3.6.1. Analýza

V této kapitole se zabývám především analýzou podnikové kultury a praktikami v řízení organizace. Tato analýza mi pomůže lépe navrhnout proces změny, zjistit jak v organizaci funguje řízení na pozicích, které ještě z dosavadní praxe neznám a získat informace pro výběr vhodných členů týmu, který proces změny provede. Metody k získání dat byly neformální nestandardizované rozhovory, analýza dokumentů a fyzických dat, zúčastněné pozorování a osobní zkušenost. (Disman, 2008; Hendl, 2008)

Co se týče organizační kultury, z osobní zkušenosti a z analýzy metodických pokynů a normativ řízení v organizaci, jsem došel k závěru, že ZZS HMP se nejvíce podobá modelu **kultury role**, v níž se práce řídí hlavně procedurami a pravidly a popis pracovní role či místa je důležitější než osoba, která na pozici pracuje. Všechny postupy a procesy jsou popsány v Interních aktech řízení, kterých je celkem devadesát a kde všechny funkce

a pozice jsou přesně popsány a provázány ve struktuře organizace. Moc je spojená s funkcemi a ne s lidmi. (Armstrong, 2007)

Tento typ podnikové kultury je zaveden v mnoha podnicích, komunikace převážně proudí zdola na horu, ale většinou nikdy napříč společnostmi. Na ZZS HMP existují řídicí struktury, které prolínají shora dolů, což usnadňuje situaci. Například všichni vedoucí ze zdravotnické sekce zároveň působí na částečný úvazek ve výjezdových skupinách nebo inspektor provozu, který zároveň působí i jako interní supervizor. Organizační struktura ZZS HMP (viz. Příloha č.6) připomíná řecký chrám, který právě tento typ podnikové kultury charakterizuje. (Russel – Jones, 2006)

ZZS HMP je zároveň velmi organizovaná, svým direktivním pojetím řízení se blíží vojenské struktuře. Po analýze dokumentů jsem zjistil, že organizace má velmi podrobně a přesně popsány všechny procesy v interních aktech řízení, kam patří normativy řízení, organizační směrnice, metodické pokyny, nařízení ředitele, příkazy ředitele, management kvality, etický kodex ZZS HMP – ÚSZS apod. z kterých vyplývá, že veškeré rozhodnutí se provádí centrálně. Proto se dá říci, že role ředitele organizace je velmi silná a je zde znát velký vliv jeho rozhodnutí na celopodnikovou kulturu. Dá se tedy částečně uvažovat i o modelu, který nazýváme **kulturou moci**, kde moc pramení z centra, které vše řídí a kontroluje. Atmosféra v takovémto podniku je soutěživá, orientovaná na moc a plná politikaření. (Armstrong, 2007)

Při posuzování systému řízení v organizaci jsem musel brát v potaz oba typy kultury. Z pohledu kultury moci bylo pro změnu, kterou jsem hodlal řídit, nezbytné získat podporu centrálního vedení, z hlediska kultury role, bylo zapotřebí postupně od základů podle předem daných postupů a procesů vyjednat změnu, aby proces změny byl vhodně zaměřen a realizován. Obecně na ZZS HMP platí, že pokud je zadán úkol, předává postupně nadřízená složka realizaci nebo řešení na nižší stupeň řízení a ta opět posune úkol níže. Úkol pak realizuje většinou pracovník, který nemůže ze své pozice odmítnout nebo již nemá realizaci komu předat. Vše se dokládá pomocí formulářů, zápisů a schvalování, proto je realizace úkolu spojená s rozsáhlou byrokracií. Změny se na ZZS HMP spíše nechávají plynout a nejsou většinou cíleně řízeny, někdy není ani jasné jaký tým změnu má realizovat a jednotlivé sekce organizace čekají, že jiná převezme iniciativu a změnu bude řešit. Hodně často dochází ke zpoždění procesu a realizace změny dlouho trvá. Například při zavádění nových vozů, které byly určeny k repatriacím a asistencím došlo k situaci, kdy

ani po dvou měsících po předání vozů od výrobce nedošlo k jejich vybavení spotřebním zdravotnickým materiálem, léky, zdravotnickými pomůckami a přístroji. Došlo k tomu z toho důvodu, že jednotlivé sekce se nebyli schopny domluvit a nikdo tento proces neřídil a nekoordinoval. Když pak byl jeden z vozů na příkaz managementu organizace potřeba využít, nebyl připraven a na poslední chvíli se v několika dnech narychlo připravoval do provozu. Důsledkem byl pro pracovníky, kteří tento problém řešili stres, přesčasová práce, vybavení vozu bylo provedeno narychlo a jejich práce se stejně musela později předělat.

Došel jsem k závěru, že realizace změny na ZZS HMP nebyla ještě nikdy připravována formou komplexního rámce řízení změny s analýzou, přípravou, plánováním a realizací s tím, aby jeden tým, který byl sestaven jen pro tento úkol vše realizoval od začátku do konce samostatně. Spíše je zvykem jednotlivými částmi řízení změny pověřit jednotlivce, kteří nezávisle na sobě proces realizují, což opět vede k nepřesnostem, chybám a zdržením. Z několika rozhovorů, které jsem vedl s vedoucím ekonomického oddělení jsem zjistil, že pokud budu s týmem realizovat změnu výše popsaným způsobem, bude vlastně spokojen. Svůj postoj zdůvodnil tím, „že nevěděl jak by evidenci hmotného majetku prováděl, když sanitní auta a zdravotnické přístroje a pomůcky vlastně pořádně neviděl a jsou pořád v terénu a neví jak by postupoval.“ Zároveň mi sdělil, že by čekal s čím přijde zdravotnická sekce a pak by teprve za ekonomickou sekci začal proces řešit. Zároveň jsem ale při analýze dokumentů zjistil, že realizace změny evidence majetku pomocí čárových kódů je časově omezená, protože v příkazu ředitele PŘ - 01/2010 je určen nejpozdější termín inventarizace hmotného majetku na konec měsíce září. Proto, aby se vše včas stihlo a inventura se provedla již s novým systémem, musela by evidence hmotného majetku pomocí čárových kódů na sanitních vozech být zrealizována do poloviny měsíce srpna 2010. Svého přímého nadřízeného ze zdravotnické sekce, kterým je vedoucí provozu výjezdových skupin jsem se ptal, zda mohu tento proces s týmem realizovat. Vedoucí provozu výjezdových skupin nebyl proti, jen mi sdělil, že řízením tohoto procesu nesmějí být narušeny žádné moje povinnosti, které plynou z výkonu mé funkce VZO PNP II na ZZS HMP a ani případně dalších spolupracovníků, kteří se budou na realizaci změny podílet a jsou pod jeho přímým vedením. To znamená, že nejprve musí splnit své pracovní povinnosti, které jsou jim uloženy a pak teprve spolupracovat na plánovaném procesu změny.

3.6.2. Příprava

V této fázi je důležité získat souhlas ke změně a podporu vedoucích pracovníků a s realizačním týmem, který se tvoří, se domluvit na vizi. Nástroje, které jsem použil v přípravné fázi byly hlavně neformální rozhovory a schůzky.

3.6.2.1. Vyjednání souhlasu

Management organizace plánoval v druhé polovině roku 2010 zavést evidenci majetku pomocí čárových kódů ve výjezdových složkách. Jak jsem již dříve uvedl, nikdo nevěděl jak proces realizovat a ani kdo by ho měl řídit. Tato změna se týkala ekonomické sekce a zdravotnické sekce organizace. Neexistoval plán ani žádná dohoda jak změnu realizovat a zahájit proces změny. Všichni vedoucí záchranáři oblasti si bezvýhodnou situaci uvědomovali a na jedné z pravidelných porad VZO jsme se rozhodli tento proces změny dobře připravit a naplánovat. Díky tomuto rozhodnutí vznikl na této poradě i základ týmu, který změnu provede. Na poradě jsem kolegy požádal, abych mohl proces změny vést a popsat v diplomové práci, s čímž souhlasili.

Podporu jsem vyjednal s vedoucím ekonomického oddělení, protože evidence majetku je přímo řízena jeho oddělením. S ním jsem se předběžně domluvil na spolupráci. Po informování svého přímého nadřízeného jsem podal žádost o schválení vypracování diplomové práce v rámci procesu řízení změny evidence majetku pomocí čárových kódů na ZZS HMP řediteli organizace. (viz. Příloha č.1).

3.6.2.2. Sestavení týmu

V další fázi přípravy jsem začal sestavovat tým lidí, kteří proces evidence hmotného majetku pomocí čárových kódů na sanitních vozidlech se mnou budou realizovat. Základ týmu tvořil VZO PNP jednotlivých oblastí včetně mě. Na tom jsme se již společně domluvili na jedné z pravidelných porad VZO. Dále jsem požádal vrchní sestru ZZS HMP zda by nebyla součástí týmu. Oslovil jsem jí z toho důvodu, že je zároveň správcem měřidel v organizaci a některé přístroje v sanitních vozidlech v rámci správy měřidel eviduje a provádí revize a údržbu těchto přístrojů. Má tedy velký přehled a její zkušenosti mohly být přínosem. Získal jsem od ní souhlas s tím, že bude spíše poskytovat podporu ohledně technických informací, parametrů přístrojů a pomůcek a z postu své funkce bude realizaci změny podporovat. Zbylou část týmu tvořili zástupci ekonomické sekce a to

vedoucí ekonomického oddělení, který měl mít roli jakéhosi sponzora a hodnotitele a odborný referent evidence majetku, který měl na starosti samotnou evidenci a evidenční štítky s čárovým kódem. V následující tabulce (viz. Tabulka č. 8) je seznam členů týmu realizace změny evidence hmotného majetku pomocí čárových kódů, jejich funkce a jejich role v týmu.

Tabulka č. 8: Seznam členů týmu realizace změny

Role v týmu	Funkce na ZZS HMP
Vedoucí týmu, tvůrce	VZO PNP II
Sponzor, týmový pracovník	Vedoucí ekonomického oddělení
Monitor - hodnotitel	Vrchní sestra
Týmový pracovník	VZO PNP I
Týmový pracovník	VZO PNP III
Skupinový pracovník	Odborný referent evidence majetku

Zdroj: (vlastní zdroj)

Jednotlivé role v tabulce jsou pojmenovány podle klíčových rolí (viz. Tabulka č.4), které uvádějí podle Belbina ve své publikaci Cejthamr a Dědina. Rolí v týmu je podle něj myšlena struktura myšlení, charakteristický způsob, jakým se chová člen týmu k druhému členu a kde práce v týmu a jeho výkon vede k usnadnění v postupu týmu jako celku. (Belbin citován in Cejthamr, Dědina, 2010)

3.6.2.3. Vize

Již během sestavování týmu jsem s každým z členů probíral, jakou mám představu a čeho bychom měli dosáhnout při realizaci této změny. Jelikož se jedná o změnu evidence hmotného majetku v počtu 2000 položek rozmístěných po celém území hlavního města v jednotlivých sanitních vozech a časové vymezení bylo od dubna do srpna, byla konkrétní společná vize přijata bez větších problémů.

Chceme dosáhnout úspěšně přechodu od papírové evidence a zdoluhavých inventur k výkonnějšímu a efektivnějšímu systému evidence hmotného majetku pomocí čárových

kódů a to hlavně tak, abychom svou činností neomezili poskytování PNP ve výjezdových skupinách a co nejméně a v co nejkratší době omezili provoz sanitních vozidel.

3.6.3. Plánování

Tato fáze řízení změny je z pohledu realizace změny jedna z nejdůležitějších, musí se zvážit všechna možná rizika, nepředvídané situace a další problémy, které by v průběhu realizace změny mohli nastat. Je potřeba si vypracovat plán, který všechny tyto aspekty zohlední. Bude hlavně zahrnovat časový harmonogram. Metody a pracovní postupy, které jsem použil při plánování byli analýza dokumentů, analýza rizik a zainteresovaných osob, silové pole změny a neformální rozhovory a schůzky.

Na úplném začátku plánování jsem nejprve zorganizoval krátkou poradou/schůzku, na které bylo potřeba rozhodnout o zásadních věcech ohledně evidence majetku pomocí čárových kódů (viz. Příloha č.14). Podle těchto rozhodnutí se pak celý proces změny naplánoval. Tuto poradou bych podle rozdělení porad dle Šulěře určil jako řešitelskou, kdy bylo potřeba nalézt co nejlepší řešení problému nebo nápadu, myšlenek či jiného podnětu. (Šulěř, 2008)

Připravil jsem si krátký plán porady, ve kterém jsem vypsaly body, kterými se musíme zabývat. Byly to tyto body:

- seznámení se se systémem nové evidence hmotného majetku pomocí čárového kódu;
- jakým způsobem polepit zdravotnické přístroje a pomůcky evidenčními štítky s čárovým kódem;
- seznámení se změnou zaměstnance organizace;
- dohodnout se na termínu porady celého týmu, který bude změnu realizovat.

Porada se konala 12.4.2010 od 9:00 hodin v kanceláři vrchní sestry, kancelář je na výjezdovém stanovišti Braník. Porada byla asi týden dopředu dohodnuta. Porady se účastnili: já jako vedoucí projektu, vedoucí ekonomického oddělení a odborný referent evidence majetku, a vrchní sestra. Výstupem z této porady byla následující rozhodnutí a úkoly:

- evidenční štítek s čárovým kódem, který se běžně používá v kancelářích ZZS HMP a na věcech v nich (viz. Obrázek č. 7), je příliš velký na zdravotnické přístroje a

pomůcky v sanitních vozidlech, je třeba zajistit menší – úkol odborný referent evidence majetku;

- je potřeba provést testování nalepených evidenčních štítků s čárovým kódem na zdravotnických přístrojích a pomůckách v sanitních vozech, jestli při manipulaci s věcmi na výjezdech nedojde k jejich poškození, vhodné výjezdové stanoviště je Braník – úkol vedoucí projektu – zahrnout do časového harmonogramu;
- před inventurou majetku na sanitních vozech zajistit proškolení pracovníků, kteří budou inventuru provádět, s provozem mobilního terminálu (viz. Obrázek č. 6) – úkol vedoucí ekonomického oddělení a odborný referent evidence majetku;
- zajistit (koupě, pronájem) jednoho mobilního terminálu tak, aby každá oblast měla při inventuře svůj mobilní terminál (nyní jenom dva mobilní terminály) – úkol vedoucí ekonomického oddělení.
- seznámit zaměstnance s plánovanou změnou evidence majetku pomocí čárových kódů, může proběhnout na plánovaných pracovních poradách managementu organizace se všemi zaměstnanci ZZS HMP, které se uskuteční na jednotlivých oblastech mezi 11.5.2010 – 14.5.2010 – úkol vedoucí projektu – informovat zaměstnance.

Obrázek č. 7: Evidenční štítek s čárovým kódem používaný v kancelářích ZZS HMP



Zdroj: (vlastní foto)

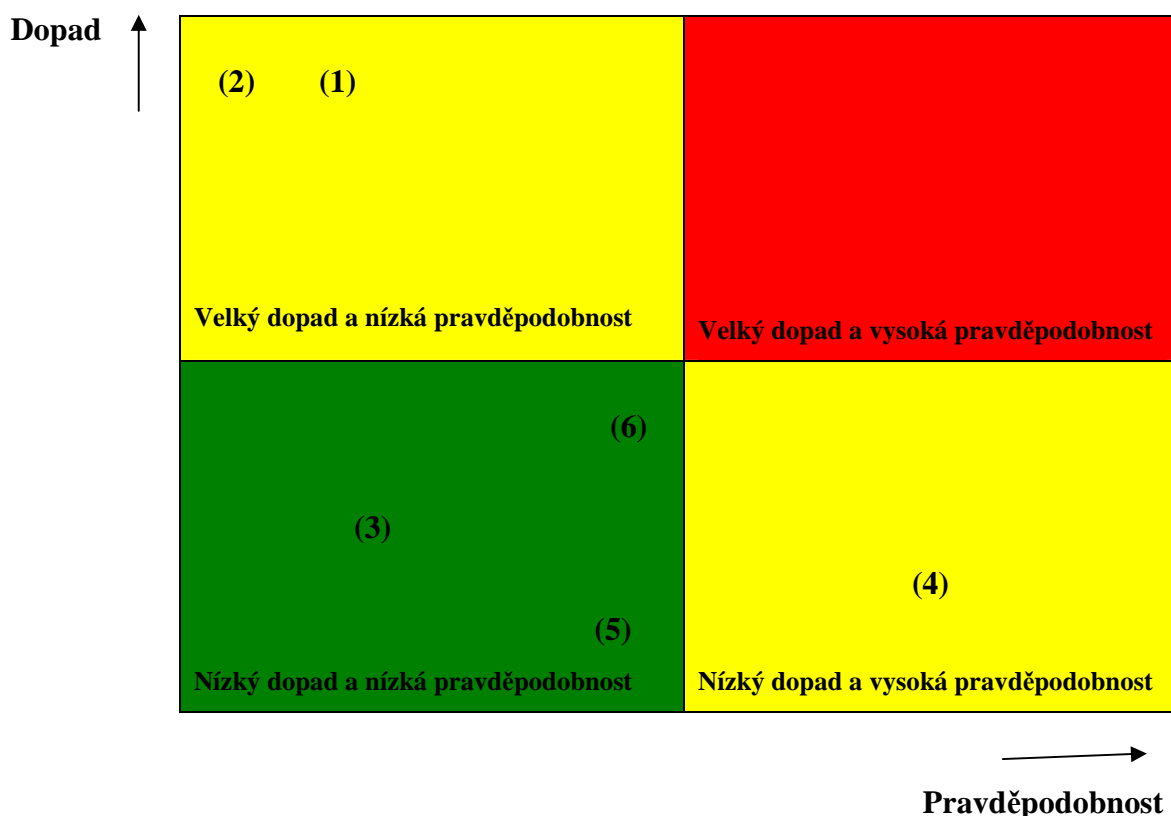
Po této první poradě jsem měl dostatečné množství informací a mohl jsem začít sestavovat plán realizace změny. V první řadě jsem provedl analýzu rizik prostředí, analýzu stakeholders/zainteresoovaných osob a analýzu silového pole změny.

3.6.3.1. Analýza rizik prostředí

Tato analýza se týká prostředí, které může proces změny ovlivnit, ale tento vliv nemáme v rukou. V této analýze definujeme výčet rizik a jejich dopad a pravděpodobnost. Díky této analýze se můžeme lépe připravit na to, co může nastat, ale nezaručuje nám, že na něco nezapomeneme.

Jelikož se v tomto případě jedná o malý projekt, vnější prostředí nebude mít velký vliv a nemělo by dojít k ovlivnění procesu změny. Ve schématu jsou uvedeny možné vlivy na proces řízení změny a jejich dopad a vliv na něj (viz. Schéma č.10).

Schéma č. 10: Analýza rizik prostředí



Zdroj: (vlastní zdroj)

- (1) Změna legislativy ve smyslu požadavků na věcné a technické vybavení zdravotnických zařízení.
- (2) Firma nedodá potřebné vybavení k evidenci majetku pomocí čárových kódů.
- (3) Změna provozovatele organizace a změna koncepce evidence majetku v organizaci.
- (4) Nedodržení časového harmonogramu z důvodu velkého zatížení výjezdových skupin provozem při poskytování PNP a nemožností včas zavést na sanitních vozech novou evidenci hmotného majetku evidenčními štítky s čárovým kódem.
- (5) Poškození evidenčních štítků na zdravotnických přístrojích a pomůckách v sanitních vozech ze strany pacientů nebo zdravotnického personálu, který se zdravotnickými přístroji a pomůckami přijdou do styku.
- (6) Zpoždění nebo zastavení projektu z důvodu nemoci nebo dovolené jednoho nebo více členů týmu.

3.6.3.2. Analýza stakeholders/zainteresoovaných osob

Lidé reagují na změnu různě, závisí to na osobnosti, okolnostech a na pochopení procesu změny. Touto analýzou se snažíme posoudit dopad změny na určitou skupinu nebo i konkrétní osoby a tím si ujasnit koho bude potřeba získat vyjednáváním, vyjasňováním, kompromisem apod.. V tabulce (viz Tabulka č.9) je vždy uvedena pozice, funkce nebo skupina v organizaci a jejich vztah ke změně. Data, která jsou níže uvedena jsem získal hlavně z rozhovorů se zainteresovanými osobami, osobní zkušeností a pozorováním procesů řízení v organizaci. Podle svého uvážení jsem pak přiřadil kladné, neutrální nebo záporné hodnocení vztahu ke změně.

Tabulka č. 9: Analýza stakeholders/zainteresoovaných osob

	Funkce/pozice/skupina	Vztah ke změně	
		+	-
1.	Ekonomické oddělení	++	
2.	Staniční sestry oblastí PNP I,II,III		--
3.	Vedoucí záchranáři oblastí PNP I,III	+	
4.	Řidiči a Zdravotničtí záchranáři ve VS	0	0
5.	Management organizace	+++	
6.	Vrchní sestra	+	

+++ maximálně kladný 0 neutrální --- maximálně záporný

Zdroj: (vlastní zdroj)

1. Ekonomické oddělení, které má evidenci majetku na starosti, má ke změně velmi pozitivní vztah, ale maximální počet plusových bodů nedostali, protože s evidencí hmotného majetku pomocí čárových kódů na sanitních vozech nepřišli oni, ale iniciativa musela vzejít od VZO. Po této intervenci a převzetí realizace změny z její strany se přístup změnil a ekonomické oddělení přistupuje k procesu zodpovědně.
2. Staniční sestry oblastí PNP považují novou evidenci hmotného majetku pomocí čárových kódů na sanitních vozech za další práci navíc, která je zatíží při jejich pracovní činnosti, zároveň nechtějí pracovat s pro ně novým mobilním terminálem.
3. VZO PNP I, III si uvědomují nutnost přejít na novou evidenci hmotného majetku pomocí čárových kódů na sanitních vozech z důvodu lepší kontroly zdravotnických přístrojů a pomůcek při provozu výjezdových skupin, kdy jednotlivé věci používané v terénu mohou skončit v jiném voze, je potřeba je z důvodu výměny nebo opravy a revize přesouvat apod., nemají ale tuto činnost jako prioritu a realizaci dílčích úkolů zřejmě budou odkládat až nakonec.
4. Řidiči a Zdravotničtí záchranáři ve výjezdových skupinách jednotlivých oblastí PNP jsou, pokud vůbec vědí o připravované změně, více méně neutrální, je jim to jedno, většinou jsou rádi pokud se po nich nic nechce a nenarušuje jim nic výkon práce při poskytování PNP.

5. Management organizace chce dokončit na všech úrovních organizace evidenci majetku pomocí čárových kódů, evidence hmotného majetku je pro něj s ohledem na celkový objem finanční částky, kterou hmotný majetek zahrnuje, důležitá a ke změně je maximálně pozitivní.
6. Vrchní sestra, i podle toho jak přistupovala ke změně při sestavování týmu, má ke změně spíše pozitivní vztah, zároveň sympatizuje se staničními sestrami, které mají negativní přístup.

3.6.3.3. Analýza silového pole

Tato analýza slouží k zmapování sil, které změnu podporují, a které jí brání, zjišťujeme převažující tendenci a nakolik je reálné změnu uskutečnit. Analýza nám odhalí kam je třeba zaměřit své úsilí. V tabulce (viz. Tabulka č. 10) je znázorněno graficky převedení vlivu a zájmu pro a proti. (Russel – Jones, 2006)

Stejně jako u předešlé analýzy pocházejí zjištění především z rozhovorů se zainteresovanými osobami, osobní zkušeností a pozorováním procesů řízení v organizaci. Podle svého uvážení jsem pak přiřadil k jednotlivým skupinám šipku, která svojí délkou a tloušťkou vyjadřuje vliv a zájem a její směr pro a proti změně.

Tabulka č. 10: Analýza silového pole

Vliv – vyjádřen tloušťkou šipky.

Zájem – vyjádřen délkou šipky

	Funkce/pozice/skupina	Vliv a zájem	
		pro	proti
1.	Vedoucí týmu, VZO PNP II		
2.	Vedoucí záchranáři oblastí PNP I, III		
3.	Ekonomické oddělení		
4.	Staniční sestry oblastí PNP I,II,III		
5.	Řidiči a Zdravotničtí záchranáři ve VS		
6.	Management organizace		
7.	Vrchní sestra		

Zdroj: (vlastní zdroj)

Vliv – největší vliv v organizaci na proces změny má management organizace do kterého patří i vrchní sestra a vedoucí ekonomického oddělení. Jejich vliv a zájem je ale zobrazen samostatně, protože jsou členy týmu a jejich působení je pro úspěšnost realizace změny důležité. Vliv managementu je největší díky rozhodovací pozici v organizaci. Vrchní sestra svůj vliv posiluje za prvé svojí funkcí a také tím, že u organizace je zaměstnána více jak 20 let a vazby v organizaci jsou silné. VZO a staniční sestry mají přibližně stejný vliv, i když v organizační struktuře začíná vliv VZO převažovat z důvodu historického vývoje v organizaci. Dříve na ZZS HMP pracovalo hodně zdravotních sester, které ve výjezdové skupině zastávaly post zdravotníka a třetího člena, se dvěma řidiči. Postupem času, jak se koncepce poskytování PNP měnila a i ekonomický vliv měl za následek snižování nákladů, byly zdravotní sestry postupně nahrazovány zdravotnickými záchranáři, kteří nyní ve výjezdové skupině působí ve dvou a tak na sanitních vozech již zdravotní sestry jako třetí člen týmu nepracují. Staniční sestry ztratily své podřízené a nyní vykonávají spíše administrativní činnost a řízení oblastí PNP a výjezdových skupin převzali vedoucí záchranáři oblastí PNP. Zaměstnanci ve výjezdových skupinách mají vliv nejmenší, i když díky VZO, kteří vzešli z jejich řad a jsou jejich přímými nadřízenými, můžou proces ovlivnit.

Zájem – je jasné, že největší zájem na procesu změny mám já, jako vedoucí týmu a iniciátor programu. Větší zájem projevuje i ekonomické oddělení, které chce mít systém evidence hmotného majetku všude sjednocený. Zájem ekonomického oddělení je také dán splněním příkazu ředitele PŘ – 01/2010, kde je inventarizace hmotného majetku vázána splněním k určitému datu a změna evidence majetku pomocí čárových kódů musí tedy proběhnout bez problémů a včas, aby ekonomické oddělení splnilo úkol, který jim byl určen. Stejně velký zájem, ale v negativní rovině projevují staniční sestry oblastí PNP, které mají pocit, že se jim přidává práce. Jejich pracovní náplň je spíše administrativního charakteru a tato změna je podle nich dalším „papírováním.“ Vrchní sestra, která má relativně velký vliv projevuje menší zájem, protože z pohledu její funkce není tato změna prioritou.

3.6.3.4. Plán komunikace vycházející z analýz

Z jednotlivých analýz si lze udělat obrázek na co se bylo nutné zaměřit, kam směřovat své úsilí při komunikaci a vyjasňování procesu změny. V jednotlivých bodech jsou určeny oblasti, které bylo potřeba řešit.

- Zaměstnanci ve výjezdových skupinách – bude potřeba je seznámit se změnou, která se bude v oblasti evidence hmotného majetku na sanitních vozech realizovat, nejlépe při plánovaných pracovních poradách managementu organizace se všemi zaměstnanci ZZS HMP, zdůraznit hlavně zlepšení přehledu o zdravotnických přístrojích a pomůckách, zkrácení času při inventurách a tím snížení jejich zátěže při výkonu práce ve výjezdových skupinách.
- Ke zjednodušení a zrychlení inventur s novými evidenčními štítky s čárovým kódem a zároveň jejich ochrana proti poškození, jak úmyslném tak neúmyslném, bude nutné vytvořit seznam zdravotnických přístrojů a pomůcek s jejich fotografií s nalepeným evidenčním štítkem s čárovým kódem a na kterém se budeme muset dohodnout. Štítky se pak budou vylepovat vždy na stejné místo každého zdravotnického přístroje a pomůcky. Zároveň navrhnout zkušební testovací období na některém sanitním vozidle, aby se evidenční štítky s čárovým kódem vyzkoušely. Těmito opatřeními ulehčit práci staničním sestřím oblastí PNP a zlepšit tak pozici při vyjasňování a změně jejich postoje k tomuto procesu.
- Z analýz vyplývá, že nejvíce jsou proti změně staniční sestry, které změnu vnímají jako přidávání práce. Rozhodně je nutné získat je na svou stranu, vysvětlit výhody nového systému, v rámci jednotlivých oblastí, domluvit při inventurách větší spolupráci a pomoc a to i mezi staničními sestrami a VZO jednotlivých oblastí PNP.
- Formou podpory a komunikace přesvědčit vrchní sestru, aby více komunikovala se staničními sestrami v rámci tohoto projektu a získala jejich podporu, ujistit vrchní sestru o důležitosti a prospěšnosti její práce v tomto procesu změny.
- Ekonomické oddělení musí s dodavatelskou firmou domluvit dodání potřebné techniky a hlavně zajistit její včasné dodání.

3.6.3.5. Rozpočet

Jelikož se na ZZS HMP již v některých úsecích evidence hmotného majetku pomocí čárových kódů používá, nejsou finanční náklady nijak vysoké a byly uhrazeny z účtu určeného na spravování evidence majetku. Firma dodávající technologii potřebnou k evidenci hmotného majetku pomocí čárových kódů vždy v období inventur bezplatně zapůjčí mobilní terminál, takže jejich počet byl dostatečný. Zároveň vyměnila v ekonomickém oddělení tiskárnu evidenčních štítků v rámci záručního servisu, aby tiskárna uměla tisknout evidenční štítky různých velikostí a povrchových materiálů. Nebyly tedy žádné zvláštní technologické požadavky. Proces změny realizovali interní pracovníci ve své pracovní době, tím se ušetřily náklady na mzdu. Jediné přímé finanční náklady na tento projekt představovalo zakoupení evidenčních štítků v počtu cca 3000 ks. v hodnotě cca á 1,60- Kč, celkem tedy přibližně za 4 800,- Kč, odměna za dvouhodinové školení na ovládání terminálu s čtečkou čárových kódů a cestovné pracovníkovi dodavatelské firmy v částce 2 000,- Kč a odměny za úspěšnou realizaci změny v částce 35 000 Kč. Dohromady celkem 41 800 Kč.

3.6.3.6. Časový harmonogram

Časový harmonogram, který jsem sestavil je znázorněn pomocí Ganttova diagramu, který je modifikovaný do tabulky. Tabulka (viz. Tabulka č. 11) ukazuje jednotlivé aktivity procesu ve všech fázích projektu. Časový úsek harmonogramu řízení změny evidence majetku pomocí čárových kódů je znázorněn od dubna, kdy jsem začal proces změny připravovat, až do srpna, kdy bylo z důvodu celopodnikové inventarizace majetku, která proběhla v září, nutné mít celý proces změny ukončen. Plán realizace, který ukazuje tento časový harmonogram si realizační tým, který tento proces změny provedl, projednal a schválil na poradě, která se konala 27.4.2010.

Tabulka č. 11: Časový harmonogram

Aktivita	DUBEN				KVĚTEN				ČERVEN				ČERVENEC				SRPEN				
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	
Týdny (orientačně)																					
Projednávání a schválení	■																				
Sestavení týmu	■																				
Porady	▲			▲				▲				▲				▲				▲	
Semináře, informace a schůzky se zaměstnanci						▲	▲									▲					
Školení na mobilní terminál											▲				■						
Revize plánu změny											▲										
Úkoly																					
Kontrola majetku po jednotlivých oblastech na sanitních vozech				■																	
Testování nových evidenčních štítků s čárovým kódem							■														
Nové vybavení (štítky, tiskárna, mobilní terminál)				■												■					
Vylepení evidenčních štítků v sanitních vozech													■								
Inventura pomocí nové evidence majetku s čárovým kódem																	■				

▲ Jednorázové akce (porady/schůzky)

■ Období/úsek

▲ ■ - významná/riziková činnost

Zdroj: (vlastní zdroj)

3.6.4. Realizace

V této kapitole se budu věnovat realizaci řízení změny podle plánu, který jsme s týmem projednali. Je důležité postupovat podle plánu, popřípadě ho operativně upravit, protože mohou nastat situace a okolnosti, které nemůžeme předvídat a které mohou naše plány změnit. (Russel – Jones, 2006)

3.6.4.1. Plán realizace změny a úkoly

Plán, který je znázorněn v Ganttově schématu byl dohodnut a schválen na operativní poradě dne 27.4. 2010 (viz. Příloha č. 15), na které se zkontrolovaly úkoly, které se uložily na I. poradě (viz. Příloha č.14) a zároveň se na ně navázalo další fází procesu změny. Porada se konala opět v kanceláři vrchní sestry v 9:00 hodin, porada byla asi týden dopředu dohodnuta a účastnili se jí: já jako vedoucí projektu, vedoucí ekonomického oddělení, odborný referent evidence majetku, vrchní sestra, VZO PNP I, VZO PNP III a jako host staniční sestra PNP III. Plán porady, který jsem si dopředu připravil byl:

- Seznámení týmu s procesem změny a s úkoly, které vyplynuly z první porady,
- kontrola plnění úkolů uložených na první poradě,
- sestavení, projednání a schválení plánu změny,
- rozdělení úkolů.

Výstupem z této porady byla následující rozhodnutí a úkoly.

Informování zaměstnanců výjezdových skupin o projektu se uskuteční při pracovních schůzkách managementu ZZS HMP po jednotlivých oblastech PNP a to ve dnech 11.5.2010 oblast PNP I, 12.5.2010 oblast PNP II, 13.5.2010 PNP III, 14.5.2010 pracovníci THP. Jako vedoucí projektu jsem dostal za úkol v krátké 5 – 10 minutové prezentaci projekt zaměstnancům představit a zodpovědět případné dotazy.

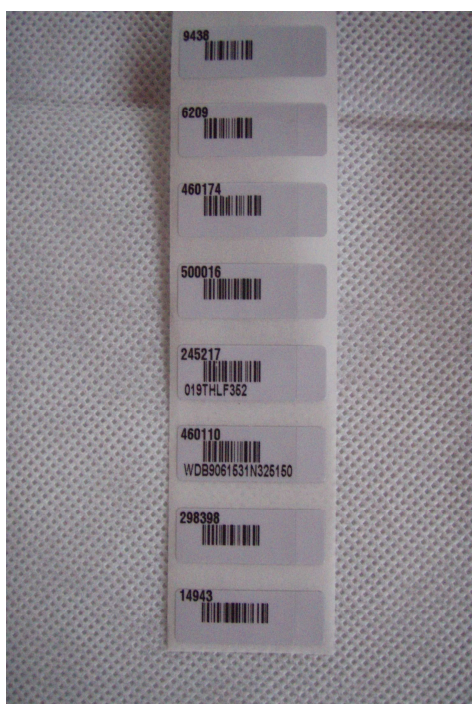
Potřebný seznam zdravotnických přístrojů a pomůcek s vylepenými evidenčními štítky s čárovým kódem i s foto dokumentací, který je nutný pro pozdější vylepování evidenčních štítků na stejná místa pomůcek a zdravotnických přístrojů bude vytvořen při testování evidenčních štítků v provozu. Během porady bylo navrženo testování evidenčních štítků v provozu výjezdových skupin na výjezdovém stanovišti Braník, kde je ve směně pět sanitních vozidel a je vždy možnost přítomnosti vozidla na výjezdovém stanovišti. Testovat se bude na sanitních vozech a to evid. č. 218 a 219. Testování provede

VZO PNP III který výjezdové stanoviště Braník řídí a odborný referent evidence majetku, který vytiskne nové štítky.

Krátké školení na obsluhu mobilních terminálů provede odborný referent evidence majetku v průběhu vylepování evidenčních štítků při testování v provozu. Přítomným ve zkratce předvede činnost mobilního terminálu. Před samotnou inventurou hmotného majetku pomocí čárových kódů proběhne školení na obsluhu a provoz mobilních terminálů vyškolenou osobou, zapůjčení dalších terminálů od dodavatelské firmy proběhne také před samotnou inventurou hmotného majetku pomocí čárových kódů.

Dále se vybíral vhodný evidenční štítek na zdravotnické přístroje a pomůcky. Jsou nutné malé rozměry a odolný materiál – z několika vzorků vybrán štítek 0,9 mm x 20 mm stříbrno – šedivý s hliníkovou folií (viz obrázek č.8).

Obrázek č. 8: Evidenční štítek s čárovým kódem 0,9 mm x 20 mm stříbrno – šedivý s hliníkovou folií



Zdroj: (vlastní foto)

Na některé zdravotnické přístroje a pomůcky nelze z funkčních i rozměrových důvodů evidenční štítek vylepit. Bylo rozhodnuto o vytvoření karty evidenčních štítků (viz. Příloha č. 7) na sanitních vozech, která bude sloužit i pro evidenci majetku jiných sekcí. Kartu navrhne a vyrobí odborný referent evidence majetku, který dodá s vytištěnými štítky na jednotlivé oblasti a sanitní vozy. Karta bude k dispozici již na testování evidenčních štítků

Před samotným vylepováním evidenčních štítků s čárovým kódem je nutné provést revizi zdravotnických přístrojů a pomůcek na jednotlivých vozech, zkontrolovat jejich funkčnost, úplnost a správné umístění. Případně provést jejich přesun, odpis, opravu nebo revizi tak, aby již samotné vylepování štítků probíhalo podle aktualizovaných sestav hmotného majetku (viz. Příloha č. 10). Tento úkol provedou VZO PNP jednotlivých oblastí ve spolupráci se staničními sestrami.

Jednotlivé staniční sestry budou podrobně seznámeny s procesem evidence majetku pomocí čárového kódu jednotlivými VZO PNP na svých oblastech, jako host této porady staniční sestra oblasti PNP III, která přislíbila pomoc minimálně s přípravou oblasti PNP III před vylepováním evidenčních štítků s čárovým kódem. Také je nutné zapojit staniční sestry do aktivní práce v rámci inventury již s novým systémem evidence hmotného majetku pomocí čárových kódů.

Na závěr porady se schválil časový harmonogram plánu změny, průběžné hodnocení v půlce období realizace provede vedoucí projektu. Další porada, bude v rámci pravidelné porady VZO PNP a proběhne za měsíc, ostatní členové realizačního týmu dle potřeby, komunikace bude probíhat vnitřní poštou e-mailem a mobilním telefonem.

3.6.4.2. Kontrola hmotného majetku po jednotlivých oblastech PNP na sanitních vozech

Jednotlivé oblasti PNP, respektive VZO PNP ve spolupráci se staniční sestrou oblasti PNP, provedli kontrolu hmotného majetku na sanitních vozech. Tento krok byl proveden z důvodu následného lepšího evidování hmotného majetku evidenčními štítky s čárovým kódem. Podle sestav hmotného majetku (viz. Příloha č. 10), kterou vytiskl a předal na jednotlivé oblasti odborný referent evidence majetku, se provedla kontrola jednotlivých zdravotnických přístrojů a pomůcek, jejich funkčnost, úplnost a platnost revizí. Pokud bylo potřeba věc převést, odespat apod. vypsals VZO PNP formulář Výdejka – Převodka (viz.

Příloha č. 9), kterou pak následně předal odbornému referentu evidence majetku, který provedl záznam v evidenci.

Dalším důvodem k provedení tohoto kroku bylo vyzkoušet, jak dlouho trvá tento proces, protože se tato kontrola svým rozsahem blížila fyzické inventuře, která se takto dělala vždy na konci roku. Můžeme tedy následně porovnat potřebný čas, který byl potřeba na starý způsob inventury s nově prováděnou inventurou evidence hmotného majetku pomocí čárových kódů. Čas, který byl potřeba na provedení kontroly pomocí sestav majetku byl nakonec delší než se předpokládalo (bude vyjádřeno v hodnocení), VZO i staniční sestry prováděli kontrolu mezi dalšími úkoly, kterými jsou pověřeni, takto ale probíhají i běžné inventury a podmínky se tedy nelišili od standardní pracovní náplně zúčastněných.

V neposlední řadě došlo k zapojení staničních sester do projektu a jejich angažování v procesu změny, staniční sestry mohly porovnat starý a nový systém evidence hmotného majetku a přímo se podílet na změně. Tento krok a hlavně úzká pomoc a spolupráce s VZO by měla pomoci k lepšímu vnímání procesu změny a následně ke změně jejich negativního postoje ke změně.

3.6.4.3. Komunikace a jednání se zaměstnanci ZZS HMP

Na chystaných pracovních schůzkách managementu ZZS HMP se zaměstnanci, které proběhly po jednotlivých oblastech PNP (11.5. oblast PNP I, 12.5. oblast PNP II, 13.5. oblast PNP III, 14.5. pracovní THP), jsem informoval zaměstnance o probíhajícím procesu změny evidence majetku pomocí čárových kódů.

Nejprve jsem zaměstnance informoval o samotné evidenci hmotného majetku, o rozdílech starého a nového systému. Dále jsem účastníkům schůzky vysvětlil samotný proces změny evidence hmotného majetku na sanitních vozech a požádal je o trpělivost a spolupráci při vylepování evidenčních štítků s čárovým kódem a následné inventuře, kterou provedou po jednotlivých oblastech PNP VZO a staniční sestry. Na konci asi desetiminutové přednášky byly zodpovězeny dotazy a pracovní schůzka pokračovala dalším bodem. Tímto způsobem byli informováni všichni zaměstnanci ve výjezdových skupinách.

V dalším průběhu procesu změny byli informováni zaměstnanci výjezdového stanoviště Bráník o vylepení a testování evidenčních štítků s čárovým kódem na sanitních

vozidlech z jejich výjezdového stanoviště a to interním sdělením (viz. Příloha č. 5), které VZO PNP III vyvěsil na nástěnkou, která je určená k předávání informací zaměstnancům tohoto výjezdového stanoviště. Intranetem pak interní sdělení VZO PNP III poslal zainteresovaným osobám.

Na konci procesu změny, přesněji po vylepení evidenčních štítků s čárovým kódem na všech sanitních vozech ZZS HMP a provedené inventuře, byli všichni zaměstnanci výjezdových skupin informováni přes VZO PNP jednotlivých oblastí oběžníkem na nástěnkách a Intranetu.

3.6.4.4. Nové vybavení k evidenci majetku pomocí čárového kódu

Odborný referent evidence majetku jednal s dodavatelskou a servisní firmou, která na ZZS HMP zajišťuje potřebné vybavení k evidenci majetku, o dodání potřebné techniky z důvodu rozšíření evidence hmotného majetku pomocí čárových kódů na sanitní vozidla, protože v tomto směru došlo ke změně v potřebách organizace. Hlavní rozdíl byl ve změně rozměru a povrchového materiálu evidenčního štítku, kdy na zdravotnické přístroje a pomůcky byl třeba menší rozměr štítku s povrchovou úpravou, která odolá otěru a chemikáliím. Změna evidenčního štítku znamenala změnu tiskárny evidenčních štítků za multifunkční, která má možnost tisku na různé rozměry a povrchy evidenčních štítků. Dále byl potřeba dodat ještě jeden mobilní terminál, aby každá ze tří oblastí PNP měla v době inventury svůj vlastní a nedocházelo ke zdržování v průběhu inventury.

Odborný referent evidence majetku podle plánu realizace změny nejprve dodal nové evidenční štítky (viz. Obrázek č. 8), které byly vytištěny již na nové multifunkční tiskárně (viz. Obrázek č. 9) tak, aby mohlo být zahájeno testování evidenčních štítků s čárovým kódem v provozu výjezdových skupin. Třetí mobilní terminál byl dodán s malým zpožděním o jeden týden (bude vyjádřeno v hodnocení) z důvodu dovolené odborného referenta evidence majetku, na inventuru toto zpoždění ale nemělo vliv, byla zde v plánu realizace časová rezerva.

Obrázek č. 9: Tiskárna evidenčních štítků GX 430t



Zdroj: (vlastní foto)

3.6.4.5. Zkušební provoz vylepených evidenčních štítků na sanitních vozech

Testování evidenčních štítků s čárovým kódem v provozu výjezdových skupin proběhlo dle plánu realizace změny na výjezdovém stanovišti Bráník na dvou sanitních vozech evid. č. 218 a 219. Vylepení provedl VZO PNP III ve spolupráci se staniční sestrou PNP III. Zaměstnance na výjezdovém stanovišti informoval interním sdělením (viz. Příloha č. 5), které vyvěsil na nástěnce k tomu určené. Při vylepování evidenčních štítků jsem zároveň prováděl fotodokumentaci umístění evidenčních štítků na jednotlivých zdravotnických přístrojích a pomůckách. Společně s VZO PNP III jsme se vždy radili kam štítek na přístroje a pomůcky vylepit, aby co nejméně překážel nebo nedošlo k jeho poškození, zároveň ale aby byl co nejlépe přístupný ke snímání čtečkou čárového kódu nejlépe bez toho, aby se museli přístroje nebo pomůcky vyndávat z držáků apod.. Z fotodokumentace jsem pak sestavil seznam evidenčních štítků s čárovým kódem a jejich umístění na přístrojích a pomůckách v sanitních vozech (viz. Příloha č. 4), který bude sloužit jako návod ve fázi vylepování evidenčních štítků s čárovým kódem na všechna sanitní vozidla, aby umístění bylo všude stejné a usnadnilo při následné inventuře čas s případným hledáním evidenčních štítků. Současně byla do vozu, na místo k tomu určené

mezi ostatní dokumenty, vložena karta inventárních štítků (viz příloha č. 7). Karta inventárních štítků slouží na vylepení evidenčních štítků s čárovým kódem, které nejdou nalepit na zdravotnické přístroje a pomůcky z důvodu jejich malých rozměrů (PEEP ventil) nebo nevhodného povrchového materiálu (vakuová matrace). Dále tato karta bude na sanitních vozech sloužit k vylepení evidenčních štítků s čárovým kódem i pro jiné sekce organizace, například pro dopravní oddělení (sekce technicko-provozní), které eviduje na sanitních vozech přístroje, které běžně nejsou přístupné a nelze tedy sejmout čtečkou čárový kód z evidenčního štítku (např. GPS modul připojený na počítač v prostoru motoru).

3.6.4.6. Průběžné hodnocení plánu změny

Na začátku měsíce června, tedy přibližně v polovině procesu změny, jsem provedl průběžné hodnocení realizace změny. Dosavadní aktivity a úkoly byly plněny dle plánu a nenarušily tedy další realizaci změny. Došlo k mírnému zpoždění kontroly hmotného majetku po jednotlivých oblastech na sanitních vozidlech. V plánu realizace byla ale dostatečná časová rezerva i díky tomu, že se evidenční štítky nejprve testovaly, proto také nedošlo k narušení plánu realizace.

3.6.4.7. Vylepení evidenčních štítků po jednotlivých oblastech PNP

Tato fáze realizace změny byla z časového pohledu nejnáročnější. Zahájena byla až po vyzkoušení evidenčních štítků s čárovým kódem po dobu jednoho měsíce v provozu výjezdových skupin na dvou sanitních vozech. Během tohoto měsíce nedošlo k poškození nebo odstranění žádného evidenčního štítku.

Bylo potřeba polepit evidenčními štítky s čárovým kódem bezmála 2000 kusů zdravotnických přístrojů a pomůcek v sanitních vozech výjezdových skupin na všech třech oblastech PNP. Zároveň bylo důležité dodržet i správné umístění evidenčních štítků podle „seznamu evidenčních štítků s čárovým kódem a jejich umístění na přístrojích a pomůčkách v sanitních vozech“ (viz. Příloha č. 4), aby se v budoucnu z evidenčních štítků dalo jednoduše provádět snímání kódů čtečkou čárových kódů při inventurách nebo při zjišťování umístění zdravotnických přístrojů a pomůcek ve správném sanitním vozidle apod..

Stejně tak jako při kontrole hmotného majetku po jednotlivých oblastech PNP na sanitních vozech provedli tuto fázi realizace změny VZO PNP a staniční sestry PNP jednotlivých oblastí. Vylepení evidenčních štítků s čárovým kódem prováděli podle aktuálních sestav hmotného majetku, které i se štítky připravil odborný referent evidence majetku podle jejich kontroly, kterou provedli na začátku realizace změny.

3.6.4.8. Zaškolení na mobilní terminály

Mobilní terminál CASIO DT – X7 (viz. obrázek č.6), který se používá na ZZS HMP a bude i používán ke snímání čárových kódů ze zdravotnických přístrojů a pomůcek v sanitních vozech při inventuře nebo při zjišťování umístění zdravotnických přístrojů a pomůcek ve správném sanitním vozidle apod., byl odborným referentem evidence majetku poprvé předveden při vylepování evidenčních štítků na testovacích sanitních vozech. Ukázce byli přítomni VZO PNP II, VZO PNP III a staniční sestra oblasti PNP III. Zde bylo domluveno, že proběhne školení na používání mobilního terminálu a to před samotnou inventurou, nejlépe zástupcem firmy, která vybavení k evidenci majetku pro ZZS HMP zajišťuje i pro ostatní zaměstnance, kteří s tímto terminálem při inventuře a dalších následných operacích budou pracovat.

Školení v užívání mobilního terminálu proběhlo 28.7.2010 v zasedací místnosti u kanceláři ekonomického oddělení od 10.00 hodin. Školení vedl odborný referent evidence majetku společně se zástupcem firmy, která vybavení k evidenci majetku pro ZZS HMP zajišťuje. Každý před začátkem školení obdržel manuál k programu EMAJ (viz. Příloha č. 16), který je v mobilním terminálu nainstalován a který si mohl odnést k vlastní potřebě. Školení trvalo asi hodinu a půl. Po teoretické části si každý mohl mobilní terminál a snímání čárových kódů vyzkoušet. Zápis ze školení a prezenční listinu uložil odborný referent evidence majetku do dokumentů ekonomického oddělení.

3.6.4.9. Inventura hmotného majetku na sanitních vozidlech pomocí čárového kódu

Samotná inventura hmotného majetku na sanitních vozech ZZS HMP pomocí čárových kódů na evidenčních štítcích byla zahájena na konci měsíce července na závěr realizace procesu změny.

Každá ze staničních sester oblastí PNP obdržela jeden mobilní terminál, do kterého odborný referent evidence majetku nahrál evidovaný hmotný majetek na jednotlivých

oblastech. Staniční sestry ve spolupráci s VZO PNP provedly na jednotlivých výjezdových stanovištích své oblasti PNP inventuru hmotného majetku na sanitních vozech.

Inventura se prováděla za prvé z důvodu nařízené inventarizace veškerého majetku organizace, která byla příkazem ředitele nařízena k 31.9.2010 a bylo tedy nutné fyzickou inventuru na sanitních vozech provést nejpozději do konce srpna, za druhé k porovnání doby, kterou je potřeba k vykonání inventury novým a starým způsobem. Díky tomuto porovnání jsme zjistili, zda změna přinesla očekávaný výsledek a byl splněn cíl, kterého jsme procesem změny chtěli dosáhnout (bude vyjádřeno v hodnocení).

Po provedení inventury se mobilní terminály opět odevzdaly odbornému referentovi evidence majetku, který data s mobilních terminálů stáhl do počítače a pomocí programu GORDIC dále zpracoval. Společně s mobilními terminály se odevzdal i vyplněný a podepsaný formulář jmenování do dílčí inventarizační komise (viz. Příloha č. 11) a vyplněný a podepsaný formulář inventurní soupis souhrnný (viz. Příloha č. 13). Při této inventuře hmotného majetku na sanitních vozech se ještě používaly sestavy hmotného majetku (viz. Příloha č. 9), byly pro jistotu vytištěny k případné kontrole.

3.6.4.10. Komunikace realizačního týmu

Jak je již výše popsáno, komunikace týmu probíhala formou porad a dále intranetovou komunikací (vnitřní elektronická pošta) a mobilním telefonem. První dvě porady měly zásadní vliv na další směřování procesu změny. Diskuze probíhala v tolerantní rovině. První porada, která proběhla na začátku procesu změny a byla důležitou pro plánování realizace změny, byla řešitelskou a byl proveden zápis (viz. Příloha č.14). Na první poradě pak navázala druhá operativní porada na začátku realizace změny, kde byl dohodnut a schválen plán, zkontrolovaly se úkoly, které se uložily na první poradě a rozdělily se další úkoly. Také z této porady vznikl zápis (viz. Příloha č. 15).

Další porady se vždy konaly podle plánu realizace změny na konci každého měsíce a byly součástí schůzek VZO PNP. Jednalo se o kontrolní porady a důvodem pro ně bylo odhalit odchylky od plánu. Byl vymezen problém a následně dohodnuta nezbytná opatření k nápravě, popřípadě byl určen cílový stav, kterého je potřeba dosáhnout. Z těchto porad nebyl učiněn zápis, tým se snažil o co nejmenší administrativní zátěž. Oproti plánu se v měsíci červnu porada nekonala z důvodu dovolené VZO PNP (bude vyjádřeno v hodnocení). Celý realizační tým pracoval velmi pružně a efektivně, jeho struktura a

činnost se nejvíce podobala tvůrčímu týmu, který popisuje Veber a kol.. Realizační tým si včas předával důležité informace. Například při vylepování evidenčních štítků na jednotlivé pomůcky a zdravotnické přístroje zjistil VZO PNP I, že mobilní terminál špatně načte čárový kód, který je nalepen do oblouku. Operativně informoval mě, jako vedoucího týmu. Informaci jsem ihned předal dál a díky tomu se zabránilo dalšímu chybnému vylepování evidenčních štítků.

Vnitřní struktura týmu nebyla přímo určena, některé role v týmu byly spojené. Například mimo role vedoucího týmu jsem podle mého názoru plnil i roli tvůrce a dokončovatele. Většina členů v týmu měla vlastnosti role skupinového pracovníka, vrchní sestra plnila roly monitora – hodnotitele díky svému úsudku a přehledu.

Závěrečná porada na konci realizace změny byla spíše závěrečným hodnocením a shrnutím celého procesu změny. Nejednalo se tedy přímo o poradu, ale spíše o schůzku k ukončení a rozpuštění týmu, který změnu prováděl. Schůzka se konala v kanceláři vrchní sestry a kromě vedoucího ekonomického oddělení, který měl jiné jednání se účastnili všichni z týmu. Zde bylo potvrzeno od všech vedoucích oblastí PNP odevzdání mobilních terminálů s nahranými daty jednotlivých oblastí společně s dokumentací s tím spojenou odbornému referentu evidence majetku. Všem jsem poděkoval za vykonanou práci a za úsilí, které do projektu vložili, zvláště svůj čas, který museli obětovat na úkor jiné činnosti, která jim z výkonu funkce vyplývá a kterou pak museli v jinou dobu dohánět.

3.7. Zhodnocení řízení změny a dosažení cíle

Mohu konstatovat, že plán realizace změny se podařilo z větší části splnit a pokud došlo ke zpoždění nebo posunu aktivity nebo úkolu, nemělo to ve výsledku žádný vliv na splnění plánovaného cíle. V následující tabulce (viz. Tabulka č. 12) je znázorněn původní časový harmonogram, do kterého jsou doplněny změny, které v průběhu realizace procesu změny nastaly. Jsou oproti původnímu plánu znázorněny červeně. Pod tabulkou jsou pak v jednotlivých bodech popsány okolnosti změn v časovém harmonogramu plánu změny.

Tabulka č. 12: Časový harmonogram, změny v plánu realizace

Aktivita	DUBEN				KVĚTEN				ČERVEN				ČERVENEC				SRPEN			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Týdny (orientačně)																				
Projednávání a schválení	■																			
Sestavení týmu	■																			
Porady	▲			▲				▲				×				▲				▲
Semináře, informace a schůzky se zaměstnanci						▲		▲								▲				
Školení na mobilní terminál										▲					■					
Revize plánu změny										▲										
Úkoly																				
Kontrola majetku po jednotlivých oblastech na sanitních vozech					■				■											
Testování nových evidenčních štítků s čárovým kódem									■											
Nové vybavení (štítky, tiskárna, mobilní terminál)					■										■		■			
Vylepení evidenčních štítků v sanitních vozech													■							
Inventura pomocí nové evidence majetku s čárovým kódem																	■			

▲ Jednorázové akce (porady/schůzky)

■ Období/úsek

▲ ■ - významná/riziková činnost

■ X - změny v čas. harmonogramu

Zdroj: (vlastní zdroj)

Změny v časovém harmonogramu plánu realizace změny jsou řazeny v jednotlivých bodech sestupně podle tabulky.

- Kontrolní porada, která se měla konat na konci června v rámci pravidelných schůzek VZO PNP byla zrušena z důvodu dovolené jednoho VZO PNP a OČR druhého VZO PNP, kterému se právě narodila dcera. Porada byla plánována mezi fáze ukončení testování a začátkem vylepování evidenčních štítků ve všech sanitních vozech. Jelikož ale nedošlo v průběhu testování k jakémukoli problému, přešlo se plynule do další fáze vylepování evidenčních štítků. Důležitější kontrolní porada těsně před inventurou se již konala a byla využita k prodiskutování přípravy nadcházející inventury hmotného majetku na sanitních vozech.
- Došlo k prodloužení fáze kontroly majetku po jednotlivých oblastech na sanitních vozech a to bezmála o čtrnáct dnů a větší části, než se předpokládalo, zasáhla do fáze testování nových evidenčních štítků s čárovým kódem. Přineslo to větší zátěž pro VZO a staniční sestru oblasti PNP III, kteří měli testování na starosti a zároveň prováděli kontrolu majetku po jednotlivých oblastech na sanitních vozech. Podařilo se vše zvládnout i díky tomu, že jsem při testování štítků pomohl s fotodokumentací a zároveň byla v harmonogramu dostatečná časová rezerva mezi testováním a vylepením evidenčních štítků v sanitních vozech, takže se případné testování mohlo i nepatrně zdržet, což se ale nakonec nestalo.
- Nové vybavení, respektive třetí mobilní terminál k provedení inventury hmotného majetku na sanitních vozech byl dodán cca s týdenním zpožděním. Důvod byl jediný a to dovolená, kterou čerpal odborný referent evidence majetku. Mobilní terminál zatím ležel v krabici v jeho kanceláři, kterou doručil kurýr PPL a nikdo nevěděl o jakou zásilku se jedná.
- Z důvodu zpoždění třetího mobilního terminálu, došlo i ke zpoždění začátku inventury hmotného majetku pomocí čárových kódů na sanitních vozech ZZS HMP o několik dnů a hrozilo riziko, že inventura nebude dokončena do konce měsíce srpna jak byla plánována. Ale díky nové technologii se čas na inventuru dokonce zkrátil.

Z grafického znázornění harmonogramu realizace změny (viz tabulka č. 12) je zřejmé, že kontroly majetku po jednotlivých oblastech na sanitních vozech, které se

fakticky rovnaly inventuře hmotného majetku na sanitních vozech podle starého způsobu, jsou podstatně pomalejší, než inventura hmotného majetku pomocí čárových kódů, která se dokonce oproti časovému harmonogramu asi o jeden týden zkrátila. Takto byl splněn cíl, co nejméně omezit provoz výjezdových skupin a co nejméně narušit poskytování PNP. Nebyla zaznamenána žádná mimořádná situace, která by narušila poskytování PNP výjezdovou skupinou. Zároveň se zjednodušila a zkrátila doba potřebná na inventuru pro zaměstnance, kteří jsou inventurou pověřeni. Data získaná z inventury se již nemusí zpracovávat dalším přepisováním, ale jsou hned k dispozici stažením dat z mobilního terminálu do počítače.

Co se týče spolupráce uvnitř týmu, který realizoval proces změny, lze konstatovat, že nedošlo k žádným rozporům nebo komplikacím, členové týmu si vycházeli vstříc, předávali si dostatečně informace aby mohli plnit úkoly, které bylo nutné v rámci procesu změny splnit.

Změna evidence hmotného majetku pomocí čárových kódů byla přijata pracovníky dobře, oceňují hlavně dobrou evidenci jednotlivých pomůcek a přístrojů a tím snížení rizika záměny nebo ztráty. Staniční sestry oblastí, které měly ze začátku největší odpor ke změně nakonec svůj postoj změnilly, i s ohledem na další možné rozšíření tohoto procesu na evidenci skladových zásob. Po rozhovorech a vyjasňování přijaly tuto změnu jako přípravu na další rozšiřování této technologie na ZZS HMP a možné zjednodušení jejich práce v budoucnosti.

I když vše nebylo provedeno nejlépe a došlo v některých případech k odchylkám v časovém harmonogramu, který jsme si naplánovali, myslím, že samotný proces změny, který jsme realizovali v naší organizaci dopadl úspěšně. Nadřízení pracovníci ohodnotili členy týmu vyššími mimořádnými odměnami, které byly v organizaci uděleny. Hlavní výhodu spatřují vedoucí pracovníci ve sjednocení inventarizace pomocí čárových kódů v celé organizaci a možnost v příštím roce naplánovat inventury na jednotlivé sekce a úseky v organizaci efektivně podle časového harmonogramu, který umožní inventuru provádět s menším množstvím pracovníků.

4. ZÁVĚR

Zdravotnická záchranná služba hlavního města Prahy je organizace, která má dlouholetou tradici a byla vždy průkopníkem v přednemocniční neodkladné péči. Jsem rád, že mohu být její součástí a velmi mě potěšilo, když mi management organizace umožnil v rámci praxe řízení realizovat řízení změny, kterou jsem v této diplomové práci popsal.

Musím konstatovat, že jsem si myslel, že celý proces řízení změny bude jednodušší. Nešlo tak o čas strávený touto prací, ale o to získat lidi na svou stranu a jinak řečeno k něčemu je rozhýbat, aby proces změny šel kupředu a nestagnoval. Zde jsem zjistil, že komunikace je opravdu velmi důležitá a zásadní k tomu, abych dosáhl výsledků, které jsem si v plánu realizace změny určil a dospěli jsme k cíli. Samotný cíl, který byl zavést novou evidenci hmotného majetku pomocí čárových kódů na sanitních vozech ZZS HMP a pokud možno neomezit poskytování PNP výjezdovými skupinami byl splněn, i když byl z větší části realizován v letních měsících v období dovolených a někdy byl časový harmonogram, jak se říká, trochu napjatý. Zároveň se prokázalo, že inventura prováděná pomocí čárových kódů je rychlejší, než inventura provedená starým způsobem podle sestav hmotného majetku.

Celý tento projekt, i když byl z pohledu organizace menšího rozsahu, pro mě znamenal hlavně vyzkoušení si v praxi to, co jsem se naučil při studiu na UK FHS. V budoucnu mi pak tato zkušenost rozhodně pomůže v zaměstnání a ve výkonu funkce vedoucího záchranáře oblasti PNP a v řízení provozu oblasti PNP na ZZS HMP.

Samotnou evidenci hmotného majetku pomocí čárových kódů v provozu výjezdových skupin na sanitních vozech samozřejmě prověří až další užívání zdravotnických přístrojů a pomůcek a opakované inventury a jiné operace v evidenci majetku po dobu několika měsíců a let. Další rozvoj v této oblasti je ale velmi pravděpodobný. Uvažuje se v horizontu nejbližších let, že se technologie čárového kódu zavede k evidenci skladových zásob léků a spotřebního zdravotnického materiálu (SZM). Staniční sestry oblastí budou pomocí PC tabletu a čtečky čárových kódů provádět objednávky, uskladnění a distribuci léků a SZM na jednotlivá stanoviště, systém jim bude automaticky oznamovat chybějící materiál jeho dobu použitelnosti apod.. Další využití technologie čárového kódu v kombinaci s magnetickou kartou lze pak třeba využít v docházkovém systému a identifikaci zaměstnanců organizace, jejich manipulace s léky a SZM mezi skladem a sanitním vozidlem apod.. To už je ale opravdu vzdálená budoucnost,

která by si vyžádala vysoké finanční náklady a byla by to zároveň velká změna, která by zasáhla celou strukturu organizace.

5. LITERATURA A ZDROJE

Literatura

1. Armstrong, M.: *Řízení lidských zdrojů*, 1. vydání, Praha, Grada publishing, 2007, ISBN 978-80-247-1407-3
2. Bělohlávek, F.: *Desatero manažera*, 1. vydání, Brno, Computer Press, 2009, ISBN 80-7226-873-2
3. Cejthamr, V., Dědina, J.: *Management a organizační chování*, 2. vydání, Grada publishing, 2010, ISBN 978-80-247-3348-7
4. Disman, M.: *Jak se vyrábí sociologická znalost*, 3. vydání, Praha, Karolinum, 2008, ISBN 978-80-246-0139-7
5. Doležalová, M.: *Daňová evidence 2008*, 1. vydání, Brno, Computer Press, 2008, ISBN 978-80-251-1951-8
6. Drucker, Peter F.: *To nejdůležitější z Druckerů v jednom svazku*, 1. vydání, Praha, Management Press, 2007, ISBN 978-80-7261-066-2
7. Ertlová, F., Mucha, J. et al.: *Přednemocniční neodkladná péče*, 2. vydání, Brno, NCO NZO, 2003, ISBN 80-7013-379-1
8. Gladkij, I. a kol.: *Management ve zdravotnictví*, 1. vydání, Brno, Computer Press, 2003, ISBN 80-7226-996-8
9. Hendl, J.: *Kvalitativní výzkum. Základní teorie, metody a aplikace*, 2. vydání, Praha, Portál, 2008, ISBN 978-80-7367-485-4
10. Kotter, John P., Rathgeber, H.: *Náš ledovec se rozpouští*, Praha, Pragma, 2008, ISBN 978-80-7349-100-0
11. Kotter, John P.: *Srdce změny*, 1. vydání, Praha, Management Press, 2003, ISBN 80-7261-095-3
12. Kotter, John P.: *Vedení procesu změny*, 1. vydání, Praha, Management Press, 2008, ISBN 978-80-7261-015-0
13. Neil Russel – Jones: *Management změny*, 1. vydání, Praha, Portál, 2006, ISBN 80-7367-142-5
14. Peštuka, J.: *Účetnictví nevýdělečných organizací*, Praha, EUROUNION, 2008, ISBN 978-80-7317-067-7

15. Pokorný, J. et al.: *Urgentní medicína*, 1.vydání, Praha, Galén, 2004, ISBN 80-7262-259-5
16. Svobodová, J.: *Inventarizace praktický průvodce*, 5.vydání, Olomouc, ANAG, 2008, ISBN 978-80-7263-476-7
17. Šulěř, O.: *Porada jako efektivní nástroj řízení*, 1. vydání, Brno, Computer Press, 2008, ISBN 978-80-251-2091-0
18. Schwarz, Z., Karabcová, J., Hlaváček, B.: *145 let Záchrané služby hl. m. Prahy.*, 1.vydání, Praha, ASA, 2002, ISBN 80-902895-2-5
19. Veber, J. a kol.: *Management základy, prosperita, globalizace*, 1. vydání, Praha, Management Press, 2001, ISBN 80-7261-029-5

Zákony a vyhlášky

1. Zákon č. 563/1991 Sb., *o účetnictví*, z 12.12.1991, částka 107
2. Zákon č. 586/1992 Sb., *o daních z příjmů*, z 20.11.1992 , částka 117
3. Vyhláška č. 434/1992 Sb., *o zdravotnické záchranné službě*, z 28.7.1992, částka 86
4. Vyhláška č. 221/2010 Sb. *o požadavcích na věcné a technické vybavení zdravotnických zařízení*, z 16.7.2010, částka 75

Webové stránky

1. KODYS– mobilita pro vaše data. [online]. [cit.4.8.2010]
Dostupné z: <http://www.kodys.cz/carovy-kod.html>
2. Čárový kód – Wikipedia, otevřená encyklopedie. [online]. [cit.4.8.2010]
Dostupné z: http://cs.wikipedia.org/wiki/%C4%8C%C3%A1rov%C3%BD_k%C3%B3d
3. ZZS HMP – ÚSZS – organizační struktura. [online]. [cit.15.6.2010].
Dostupné z: <http://www.zzshmp.cz/zdravotnicka-zachranna-sluzba/organizacni-struktura/>
4. ZZS HMP – ÚSZS – mapa stanovišť. [online]. [cit.15.6.2010]. Dostupné z: <http://www.zzshmp.cz/zdravotnicka-zachranna-sluzba/mapa-stanovist/>

Analyzované dokumenty

1. Pracovní řád ZZS HMP, Intranet ZZS HMP, 2010
2. Organizační řád ZZS HMP, Intranet ZZS HMP, 2010
3. Kolektivní smlouva na ZZS HMP 2010 – 2011, Intranet ZZS HMP, 2010
4. Základní povinnosti zaměstnanců ZZS HMP – ÚSZS, NŘ – 07, Intranet ZZS HMP, 2010
5. Zásady pro používání vozidel ZZS HMP – ÚSZS, OS – 10, Intranet ZZS HMP, 2010
6. Systém evidence a kontroly příjmu a výdeje léků a spotřebního zdravotnického materiálu, MP – 04, Intranet ZZS HMP, 2010
7. Administrativa spojená s prací výjezdových skupin při poskytování PNP, MP – 03, Intranet ZZS HMP, 2010
8. Příručka kvality ZZS HMP, Intranet ZZS HMP, 2010
9. Postup při předávání a přejímání funkcí nebo činností, NŘ – 17, Intranet ZZS HMP, 2010
10. Politika a cíle kvality, Intranet ZZS HMP, 2010
11. Vozový park ZZS HMP, Intranet ZZS HMP, 2010
12. Organizační směrnice OS-15B, Dlouhodobý majetek, jeho evidence, zařazování, vyřazování, oceňování a odpisy, Intranet ZZS HMP, 2010
13. Postup pro vyřazování neupotřebitelného a přebytečného majetku organizace, činnost vyřazovací komise, NŘ – 10, Intranet ZZS HMP, 2010
14. Provedení inventarizace majetku a závazků organizace, PŘ - 01/2010, Intranet ZZS HMP, 2010
15. Formuláře; šablony, Intranet ZZS HMP, 2010
16. Manuál k programu EMAJ pro terminál CASIO DT – X7

SEZNAM SCHÉMAT, TABULEK A OBRÁZKŮ

Schémata:

Schéma č. 1: Ekonomické a sociální vlivy stupňující potřebu změn v organizaci

Schéma č. 2: Obecný princip managementu změny

Schéma č. 3: Přizpůsobení změny konkrétním podmínkám

Schéma č. 4: Negativní reakce na změnu

Schéma č. 5: Pozitivní reakce na změnu

Schéma č. 6: Základní koncept řízení

Schéma č. 7: Přijetí změny

Schéma č. 8: Demingův zlepšovací cyklus

Schéma č. 9: Cyklus funkcí managementu

Schéma č. 10: Analýza rizik vnějšího prostředí

Tabulky:

Tabulka č. 1: Přínos porad pro účastníky

Tabulka č. 2: Fáze projektu řízení změny

Tabulka č. 3: Tabulková modifikace Ganttova diagramu

Tabulka č. 4: Osm klíčových rolí v týmu

Tabulka č. 5: Počet sanitních vozidel na ZZS HMP

**Tabulka č. 6: Soupis zdravotnických přístrojů a pomůcek na sanitním vozidle ZZS
HMP**

**Tabulka č. 7: Počet zdravotnických přístrojů a pomůcek na sanitních vozech na
jednotlivých oblastech PNP a celkově na ZZS HMP**

Tabulka č. 8: Seznam členů týmu realizace změny

Tabulka č. 9: Analýza stakeholders

Tabulka č. 10: Analýza silového pole

Tabulka č. 11: Časový harmonogram

Tabulka č. 12: Časový harmonogram, změny v plánu realizace

Obrázky:

Obrázek č. 1: Čárový kód EAN 13

Obrázek č. 2: Čárový kód CODE 39

Obrázek č. 3: Čárový kód CODE 128

Obrázek č. 4: Čárový kód PDF 417

Obrázek č. 5: Rozmístění výjezdových stanovišť ZZS HMP

Obrázek č. 6: Terminál CASIO DT – X7

Obrázek č. 7: Evidenční štítek s čárovým kódem používaný v kancelářích ZZS HMP

**Obrázek č. 8: Evidenční štítek s čárovým kódem 0,9 mm x 20 mm stříbrno – šedivý
s hliníkovou folií**

Obrázek č. 9: Tiskárna evidenčních štítků GX 430t

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha č. 1: Žádost o schválení vypracování diplomové práce na ZZS HMP – ÚSZS

Příloha č. 2: Projekt Diplomové práce

**Příloha č. 3: Inventurní soupis – dlouhodobý hmotný majetek, inventurní sumář –
dlouhodobý hmotný majetek**

**Příloha č. 4: Seznam evidenčních štítků s čárovým kódem a jejich umístění na
přístrojích a pomůckách v sanitních vozech**

**Příloha č. 5: Interní sdělení – testování evidenčních štítků s čárovým kódem na
na sanitních vozech**

Příloha č. 6: Organizační struktura ZZS HMP - ÚSZS

Příloha č. 7: Karta inventárních štítků

Příloha č. 8 : Protokol o zařazení dlouhodobého majetku

Příloha č. 9: Sestava hmotného majetku ZZS HMP

Příloha č. 10: Sestava hmotného majetku ZZS HMP

Příloha č. 11: Jmenování do dílčí inventarizační komise

Příloha č. 12: Inventurní soupis ZZS HMP

Příloha č. 13: Inventurní soupis souhrnný ZZS HMP

**Příloha č. 14: Zápis z I. porady „projekt evidence majetku pomocí čárových kódů na
sanitních vozidlech“**

**Příloha č. 15: Zápis z II. porady „projekt evidence majetku pomocí čárových kódů na
sanitních vozidlech“**

Příloha č. 16: Manuál k programu EMAJ pro terminál CASIO DT-X7