

Oponentský posudek diplomové práce

## **Magisterský program RS UK FHS v Praze**

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

**Jméno studenta:** Bc. Martin Spurný

**Zaměření studia:** Řízení a supervize sociálních a zdravotnických organizací

**Oponoval:** Radek Mathauser

Student, pan bakalář Martin Spurný, předkládá zajímavou a přínosnou diplomovou práci, která komplexním způsobem zachycuje proces řízení dílčí změny v podmínkách organizace specializující se na poskytování přednemocniční neodkladné péče.

Práce je odrazem řešení reálného problému v manažerské praxi, má široký záběr zachycující hluboké zaujetí a zainteresovanost autora na procesu změny společně s maximálně úspěšnou aplikací manažerských nástrojů, které si v průběhu studia osvojil. Práce je přínosná především detailním popisem provedení jednotlivých fází změny v praxi. Teoretická i praktická část práce tvoří uzavřený, logicky propojený celek.

### **Komentář k teoretické části práce**

Zmiňovaná část teoretická svým zacílením, vnitřní strukturou, obsahem a relevantností použitých pramenů dokazuje nejen autorovu zdatnost v práci s odbornou literaturou, ale především silný profesní zájem o teorii řízení změny ve všech jejích důležitých rovinách, který je u pracovníků sekundárního managementu současnosti naprostou nezbytností. V konstrukci teoretické části cítím racionální a metodickou přípravu autora na odpovědné řešení konkrétního úkolu v budoucnosti.

Teoretická část představuje vyvážený výběr poznatků renomovaných autorů zabývajících se managementem změny a ve velké míře se opírá především o přímé a nepřímé citace jejich publikací. Směle ji tak mohu doporučit všem zájemcům, kteří chtějí získat stručný, ale i přesto dostatečně obsažný přehled o významu a časovém řazení jednotlivých fází změny v podniku či organizaci.

### **Komentáře k praktické části práce**

Zacílení práce na evidenci majetku pomocí čárových kódů je silně aktuální zvláště v dnešní turbulentní době, charakteristické hledáním úspor a snižováním provozních nákladů. Dlouhodobý hmotný majetek představuje z pozice člena výjezdové skupiny ZZS spotřební zboží, zatímco pro sekundárního manažera, v případě autora vedoucího záchranáře oblasti, značnou finanční položku, která je navíc organizací navíc pouze svěřena

k užívání. Autor v úvodu praktické části popisuje rozhodnutí top managementu organizace rozšířit evidenci majetku čárovými kódy i na dlouhodobý hmotný majetek a drobný dlouhodobý hmotný majetek, který je součástí sanitních vozidel (v mobilním anebo stacionárním provedení).

Zároveň poukazuje na běžnou skutečnost, že v ryze vertikální organizační struktuře, jakou se může vykázt i jeho mateřská organizace, má komunikace „stékající po sloupech řeckého chrámu“ omezenou možnost pohybu a tím pádem i efektivitu, která v konečném důsledku vede spíše k pasivitě, než aktivitě. Předchozí zkušenost s komplikovaným průběhem datové i fyzické inventury DHM v prostředí výjezdových skupin autora pravděpodobně stimulovala k navržení změny a to tím více, že manažer kompetentní k provedení výše uvedené změny (vedoucí ekonomického úseku) neměl reálnou představu o tom, jak ji zrealizovat („...budu rád, když to za mne uděláte...“, str. 70). Cítí potřebu jednat, chápe důležitost změny a cíleně se na ni připravuje.

Autorovi nelze upřít ani upřímnost a odvaha, se kterou v analýze podnikové kultury svoji mateřskou organizaci identifikuje s modelem kultury role (str. 68), alternativně pak s modelem „kultury moci“ (str. 69) včetně uvedení negativ, které tyto podnikové kultury obvykle doprovází. Dokazuje tak schopnost kritického myšlení.

S mimořádnou důkladností autor přistupuje k vyjednání podpory s kompetentními pracovníky, legalizaci použití materiálů ve prospěch vlastní diplomové práce a sestavení týmu spolupracovníků s identickým anebo podobným vnímáním potřeby změny jako on anebo s dostatečnou motivací jej v jeho úsilí podpořit. Na straně 71 jasně uvádí, že „všichni vedoucí záchranářů oblastí si bezvýhodnou situaci uvědomovali a na jedné z pravidelných porad VZO jsme se rozhodli tento proces změny dobře připravit a naplánovat“.

Autor se nesnažil o vytvoření úzkého, uzavřeného týmu profesionálů, ale přistoupil k zapojení všech, kteří při zavádění plánované změny mohou přispět k jejímu hladkému chodu anebo ji z pozice svého nezanedbatelného vlivu zkrátka jen supervidují a „neblokují“. Vytvořil tak tým s reálnou šancí na prosazení změn.

Vzhledem ke konkrétnosti řešeného problému neměl autor a jeho tým větší obtíže s vytvořením krátké, výstižné, dobře uchopitelné, dobře komunikovatelné a časově konkrétní vize, jejíž znění lze označit za vzorové. (str. 72 a 73)

Ve fázi vlastního plánování změny si autor plně uvědomoval význam přípravy a vedení porad, (dovednost, které je v rámci studia věnována značná pozornost) a stejně tak analýzám rizik a analýzám vztahu zainteresovaných osob ke změně. Výčet potencionálních rizik uvedených na straně 75 a 76 hodnotím jako racionální a vcelku vyčerpávající.

Analýza stakeholderů přináší zajímavé, i když ne neočekávané zjištění. Mezi zainteresovanými osobami s ryze negativním vztahem ke změně figurují ani ne tak řadoví zaměstnanci (jich se celá změna dotýká pouze okrajově a

nepředstavuje jejich fyzické, časové či jiné omezení, str. 77), ale staniční sestry. Autor se tak možná nevědomky dotýká do jisté míry citlivé, ale o to zajímavější profesní a genderové problematiku vztahu mužů a žen v jeho mateřské organizaci. Promítá se v něm posun žen – sester z role poskytovatele péče (žena – pečovatelka) do role žena – sekretářka v souvislosti se změnou koncepce poskytování PNP na konci devadesátých let minulého století.

Zejména formulace na straně 79 „staniční sestry ztratily své podřízené a nyní vykonávají spíše administrativní činnost“ dokazuje, že vztah sester – specialistek (žen) a zdravotnických záchranářů (mužů) mohl poznamenat výše zmíněný koncepční posun a nelze se tak divit, že tato skupina zaměstnanců bude změnu realizovanou autorem a jeho týmem vnímat jako hrozící nebezpečí, nejistotu a práci navíc a potencionální tlak na zvýšení vlastní kvalifikace („Staniční sestry považují novou evidenci...za další práci navíc, za zátěž a nutnost naučit se pracovat s terminálem“, str. 77)

Vzhledem k důkladné teoretické přípravě a osvojení řady nezbytných manažerských dovedností vyvinul autor programovou snahu postupně zapojit staniční sestry do celého procesu, podporovat a motivovat je, což se mu konečně fázi daří.

Časový harmonogram řízení změny v podobě klasického Ganttova diagramu je vypracován přehledně a precizně a je dalším důkazem autorovy neobyčejně pečlivé přípravy. Vlastní provedení změny si často vyžádalo operativní nasazení všech členů užšího i širšího týmu a převzetí několika paralelních rolí, jichž se autor podle svého tvrzení iniciativně a bezproblémově zhostil.

V závěru práce autor prezentuje úspěšné splnění úkolů vyplývajících z přijaté vize a verifikace významného zkrácení doby a optimalizace průběhu fyzické inventarizace DHM s pomocí mobilních terminálů CASIO DT-X7DHM oproti dřívějšímu „papírovému provedení“. Díky elektronické inventarizaci se navíc snížila možnost nežádoucí chybovosti při zadání a zvýšila se dostupnost klíčových dat (doba použitelnosti, odpisy, vyřazení atd.), která mohou reálně ovlivnit výši a rozsah výdajů súppojených s pořízením DHM.

Dalším nepochybným přínosem práce, který mohou využít ostatní zdravotnické záchranné služby, je technické řešení evidence (typ použitých štítků) a především umístění štítků na pomůckách a přístrojích s přihlédnutím ke způsobu jejich běžného použití a tudíž i možnosti poškození čárového kódu. Příloha č. 4 v tomto ohledu plní funkci manuálu a má opodstatněné praktické využití.

### **Další hodnocení diplomové práce**

Autor pracuje celkem s 19 bibliografickými publikacemi renomovaných autorů, čtyřmi právními normami a čtyřmi internetovými zdroji. Mezi literární prameny řadí i 16 analyzovaných dokumentů (obvykle vnitřních směrnic, příruček, formulářů atd.) Odkazy na použité prameny jsou jasné a přehledné.

Jazykový styl se s přechodem mezi teoretickou a praktickou částí práce mění a je podle mého názoru charakteristickým odrazem autora spíše praktického založení.

V praktické části práce autor častěji používá výrazy spíše hovorové (např. „...přístroje nebo pomůcky vyndávat z držáků“, str. 88; „...jakým způsobem polepit přístroje štítky“, „...školení trvalo asi hodinu a půl“, str. 90), občasné se vyskytují překlepy či drobné pravopisné chyby (opakované psaní tečky za slovem „viz“). V praktické části práce se též příležitostně vyskytují chyby v koncovkách, které se v teoretické části jinak nevyskytují („...situace a další problémy, které by v průběhu realizace změny mohli nastat...“, str. 73; „...metody a pracovní postupy, které jsem použil při plánování, byli...“, str. 73; „podmínky se nelišil“, str. 86; „...dospěli jsme k cíly...“, str. 96)

Výše uvedené pravopisné chyby připisuji ve větší míře překlepům, v míře menší pak emocionálnímu zaujetí tématem, kterým je praktická část doslova prodchnuta. Snižují technickou kvalitu práce, o tom není sporu, ale po důkladném zvážení jsem dospěl k závěru, že nejsou schopny převážit význam obsahové stránky – odborného sdělení celé diplomové práce.

Odborná erudice, metodičnost a snaha o bezchybné „řemeslné provedení změny“ a úspěšné zakončení celého procesu pro mne představují žádoucí výstup a tudíž i podstatně vyšší hodnotový přínos, než v případě prací se skvělým jazykovým a technickým provedením, ale nulovým anebo diskutabilním přínosem.

### **Závěrečné otázky k obhajobě práce**

- 1) Popište metody, jakými jste analyzoval dokumenty uvedené v seznamu použité literatury na straně 100

### **Závěr**

Práci studenta Martina Spurného doporučuji k obhajobě a navrhuji ji hodnotit stupněm výborně