



## Zpráva společnosti MITA THOR INTERNATIONAL, spol. s r.o. k situaci v organizaci ZZS JmK k 15. lednu 2018

Zpráva obsahuje v souladu se smlouvou

1. poznatky a závěry z fáze analýzy situace
2. návrh doporučení pro představitele JmK
3. návrh opatření k optimalizaci daného stavu

Pracovníci společnosti MITA THOR INTERNATIONAL, spol. s r.o. (dále MTI) působí v ZZS JmK 5 měsíců září 2017 – leden 2018. Přehled aktivit MTI za období listopad 2017 až leden 2018 je uveden v příloze. Probíhá intenzivní komunikace se všemi zúčastněnými stranami – top managementem, vedoucími lékaři územních oblastí, předsedy „stávkových“ i umírněných odborů, řadovými zaměstnanci. Průběžně jsme prostudovali řadu řídicích dokumentů organizace, jsme přítomni poradám, kolektivnímu vyjednávání, výběrovým řízením, obrací se na nás e-mailem i osobně s žádostmi o radu nebo konzultaci jak představitelé odborů, tak střední management oblastí (vrchní a staniční sestry, vedoucí lékaři), a to zejména s praktickými záležitostmi v oblasti řízení lidí.

Vedeme e-mailovou komunikaci i se zaměstnanci, kteří nejsou spokojeni s řešením různých záležitostí počínaje problematikou např. OOPP až po nesouhlas s jim udělenou výtkou či řešením pracovně právního sporu.

Osobní setkání k problematice v ZZS JmK nám umožnila i předsedkyně OS pracovníků ve zdravotnictví a sociálních službách, paní Bc. Dagmar Žitníková.

Na základě poměrně hloubkové a intenzivní analýzy systému komunikace, procesů HR řízení a bohatého rozsahu informací z osobních rozhovorů, písemných dokladů až z roku 2012, účasti na poradách, vlastního pozorování a hodnocení, dáváme následující stanovisko a vyvozujeme následující doporučení a návrhy opatření.

### 1. Poznatky a závěry z fáze analýzy situace – podstatné body

1.1. Jak už bylo konstatováno ve „Stanovisku společnosti MITA THOR INTERNATIONAL, spol. s r.o. k situaci v organizaci ZZS JmK“ připraveném pro Radu JmK na začátku listopadu 2017, ZZS JmK má kompetentní management, který jedná v souladu se svěřenými pravomocemi a odpovědnostmi, důsledně trvá na dodržování vydaných pravidel, procesních postupů a kontroluje jejich plnění. ZZS JmK plní poslání, pro které je zřízena.

- 1.2. Organizace má všechny hlavní řídicí dokumenty pro oblast řízení lidí (Pracovní řád, Organizační řád, prováděcí pokyny, Kolektivní smlouvu atd.)

Chybí některé zásadní směrnice pro řízení jednotlivých personálních procesů; fakticky jen dva z klíčových personálních procesů, a to Adaptační a Systém profesního vzdělávání, jsou zpracovány zcela funkčně.

- 1.3. Vedení ZZS JmK má rozpracovanou strategii rozvoje jednotlivých základen, kterou po dohodě ze zřizovatelem, Jihomoravským krajem, naplňuje.

- 1.4. Klíčové manažerské pozice jsou obsazeny kvalifikovanými pracovníky s praxí v příslušných oborech.

V horizontu posledních 3 let se daří stabilizovat, a dá se říci i zlepšovat, personální situaci v kategorii „lékař“; výjimkou je ÚO Hodonín

#### 1.6. Organizace je personálně poddimenzovaná

- oblast organizačně technické podpory v územních oblastech, kdy vedoucí lékaři v ÚO jsou zatíženi řešením řady provozních záležitostí – např. zpracováním podkladů pro mzdy, inventarizací, vyřizováním pošty a dalšími administrativními úkony; protože větší část jejich činnosti (cca 80 %) je ale věnována práci lékaře v terénu, na vlastní řízení a vedení lidí zbývá vedoucím lékařům jen nepatrná část pracovního úvazku. Jedním z důvodů, proč je průběžné manažerské působení spočívající v motivování lidí, jejich kontrole, informování, poskytování zpětné vazby atd. podceněné, je i fakt, že zdravotničtí pracovníci nejsou připravováni na manažerskou práci – často se jí právě proto „vyhýbají“.
- chybí personální manažer, který by řídil HR procesy, průběžně a intenzivně komunikoval s odborovými představiteli, vytvořil podporu v oblasti pracovně právní a HR vedoucím lékařům, vrchním a staničním sestřám v oblastech, monitoroval sociální klima a projevy nestandardního pracovního jednání a uvolnil manažerský prostor řediteli, který v současnosti řeší nebo rozhoduje velice různorodý rozsah HR záležitostí.

#### 1.7. Působení odborů v ZZS JmK

V ZZS JmK působí tři odborové organizace, a to:

- ZO OSZSP JmK, p.o.
- ZO ZZSSH, VP Veselí nad Moravou
- NOO ZZS

Tyto tři organizace jsou partnerem pro kolektivní vyjednávání a jednání v souladu se Zákoníkem práce.

### 1.7.1. Působení odborových organizací patřících pod OSZ a SP

- opakovaně deklarují jako svůj cíl změnu stávajícího ředitele, a to paradoxně např. po jednáních, kdy se podařilo úspěšně dojednat KS na rok 2018 (naposledy dne 18. 12. 2017).
- komunikace mezi vedením a představiteli ZV OS je formálně korektní, ale v řadě problémů „rozchodná“, protože je oboustranně ovlivněna výraznou předpojatostí;
- tato část odborů se stala **nediferencovaně** obhájci zaměstnanců, kteří prokazatelně určitým způsobem porušili pracovní kázeň a zaměstnavatel hodlá vyvodit pracovně právní nebo kárné důsledky;
- odbory nesou do společenského a pracovního klimatu organizace atmosféru konfrontace;
- ztěžují svým nekompetentním působením manažerskou práci i vedoucím lékařům oblastí, z nichž někteří hodlají z tohoto důvodu na svoje manažerské místo dokonce rezignovat;
- pravděpodobně z neznalosti dělby odpovědností a neznalosti zákonných úloh odborové organizace zasahují odboráři OSZS do oblastí, které jsou výlučnou odpovědností managementu;
- vnímáme, že i na straně odborů jsou určité tendence ke změně postoje a zmírnění napětí, což vyjádřil jeden z představitelů odborů (předseda OO) sdělením, že by se měl už „hodit ručník do ringu“.

### 1.7.2. Nezávislá OO spolu se sympatizanty vyjádřili nesouhlas s apelem odborů OS PZSS na odvolání ředitele.

Mají ten názor, že za stávajícího managementu a ředitele se udělal v ZZS JmK největší kus práce a čekají, že zřizovatel by měl vyjádřit podporu řediteli a stávajícímu vedení.

### 1.8. Podle našich zjištění zaměstnavatel plní všechny zákonné požadavky na spolupráci, informování, projednání a souhlasná stanoviska odborové organizace (vyjma jednoho případu pochybení – opomenutí – napraveno).

Odbory mají v kolektivní smlouvě sjednány jednacích dny a hodiny s vedením, toho nevyužívají.

- 1.9. Kolektivní smlouva pro rok 2018 mezi ZZS JmK a všemi odborovými organizacemi působícími v rámci organizace byla dojednána před koncem roku 2017.

## 2. Návrh doporučení pro hejtmana JmK, Radu a Zastupitelstvo JmK Na základě pětíměsíčního působení v ZZS tým MTI navrhuje tento postup

Ze strany zřizovatele vyjádřit jasnou vůli a rozhodnost v podpoře stávajícího managementu – ředitele, přijmout rozhodnutí a schválit v příslušných orgánech, že výměna na pozici ředitele je kompetencí zřizovatele a tuto změnu provede standardním postupem, až k tomu budou důvody a ne pod nátlakem.

*Pozn: V současnosti pro personální změnu nevidíme ze strany MTI důvody, Za svého 5 měsíčního působení jsme nezjistily důvody a manažerské pochybení takového rázu, které by měly vést k odvolání ředitele.*

- b) Současně přijmout závěr, že časový harmonogram personální změny na místě ředitele bude předmětem osobního jednání zřizovatele (hejtmana JmK) s Ing. Milanem Klusákem, v souvislosti s jeho profesními plány na další období.

Návazně na výsledky tohoto osobního jednání budou realizovány standardní personální postupy (vyhlášení výběrového řízení atd.).

Dalším důvodem pro toto doporučení je i skutečnost, že se současným managementem je rozpracován strategický rozvoj ZZS JmK

- výstavba doškolovacího centra

- výstavba nových výjezdových základen atd.,

pro jejichž realizaci by bylo žádoucí zachovat manažerskou kontinuitu.

Ing. Klusák má důvěru nesporně i velké části zaměstnanců ZZS JmK a to s ohledem na výborné výsledky jeho dosavadní práce, důslednost, nekompromisnost a odvahu čelit tlakům.

## 3. Návrh opatření ke zlepšení procesů řízení HR a PR

Tým MTI doporučuje k realizaci 12 opatření v následujících oblastech

### 4.1. Oblast personální

- posílit personálně podporu vedoucích lékařů na oblastech o organizačně technického pracovníka – referenta, který „odbřemění“ vedoucí lékaře od provozních

administrativních úkonů a uvolnit jejich kapacitu pro manažerskou práci s týmem (vedoucí lékaři řídí týmy cca 50 až 200 zaměstnanců)

**Realizace:** rozhodnutí zřizovatele a následná realizace = ředitel ZZS, T: do 30. 9. 2018

- **posílit top management ZZS JmK o zkušeného personálního manažera** s přímou podřízeností řediteli organizace, který převezme kompetence a zodpovědnost za řízení HR procesů a komunikaci s odborovými organizacemi a zaměstnanci

**Realizace:** rozhodnutí zřizovatele a následná realizace = ředitel ZZS, T: do 30. 9. 2018

- s podporou pracovníků MTI **implementovat do HR managementu chybějící procesy a metodiky, např.:**

- pravidla pro přidělování osobních příplatků – je v procesu
- hodnocení pracovního výkonu včetně proškolení hodnotitelů – je v procesu
- systém vyhledávání, výběru a hodnocení pracovní způsobilosti zaměstnanců

**Realizace:** ředitel ZZS s podporou MTI T: do 30. 6. 2018

- **implementovat v rámci organizace Etický kodex zaměstnance** ZZS JmK

**Realizace:** ředitel ZZS s podporou MTI T: do 31. 3. 2018

- **rozpracovat a zahájit systém vzdělávání manažerů – vedoucích lékařů, vrchních sester a staničních sester v oblasti řízení lidí.**

**Realizace:** ředitel ZZS T: do 30. 6. 2018

#### 4.2. Poradenská činnost

Po dobu smluvního závazku zajistí pracovníci MTI odborné poradenství v oblastech

- pracovně právních a řízení lidských zdrojů podle potřeb manažerů ZZS JmK – již nyní intenzívně probíhá
- poradenskou a konzultační asistenci poskytneme průběžně i všem předsedům odborových organizací, bude-li požadavek – konzultace probíhají

#### 4.3. Oblast komunikace

V oblasti komunikace mezi pracovníky a navrhujeme doplnit komunikační aktivity o tyto další formy a periodicitu – realizace po projednání a odsouhlasení s managementem:

## Komunikační plán ve ZZS JmK

položka	koho se týká se	obsah	forma	periodicita	kdo odpovídá	pozn:
1	porada top management	HR zál. V ÚO a na VZ	ústní / el. prezentace  el. prezentace	1x týdně	NŘPZP/HR man.	probíhá
2	porada vedoucí lékaři ÚO	HR zál. V ÚO a na VZ	ústní / el. prezentace el. prezentace	1x měsíčně	vedoucí lékař  oblasti	probíhá
3	porada ÚO/VZ všichni zaměstnanci	zprávy z porad vedení	ústní / el. prezentace	1x měsíčně	vedoucí lékař  oblasti	probíhá
4	newsletter ředitele	strateg. záměry  hlavní HR změny odbory + další	elektronická	1x pololetí	ředitel + HR man.	<b>k realizaci</b>
5	všichni zaměstnanci	průzkum postojů a spokojenosti	elektronická	1x za 2–3 roky	HR man.	<b>k realizaci</b>
6	ÚO a VZ	návštěvy ÚO- monitoring situace na ÚO a VZ- potřeby klíma, požadavky	osobní účast	1x za rok na každé ÚO + dle akt.  situace	NŘPZP/HR man.	probíhá
7	schůzka s představiteli ZV OO	aktuální záležitosti	osobní účast	1x za čtvrtletí	ředitel + HR man.	<b>k realizaci</b>
8	všichni zaměstnanci	zpráva ze života záchrany –	elektronická	1 x za čtvrtletí	tisková mluvčí	<b>k realizaci</b>

#### 4.4. Ostatní opatření

- důležité interní směrnice týkající se řízení a vedení lidí, norem chování, pracovního hodnocení, odměňování apod. „předjednat“ s odbory – vysvětlit, seznámit s účelem a dopady, aby se vyloučily excesy s akceptováním těchto směrnic  
**Realizace:** T: do 31. 8. 2018 MTI, průběžně autoři příslušných směrnic
- uskutečnit setkání právníka ZZS JmK s právním zástupcem odborů – vzájemné vyjasnění výkladových stanovisek k rychlostním limitům a dalším sporným záležitostem, které jsou dlouhodobě ze strany odborů ZZS zpochybňovány  
**Realizace:** T: do 31. 3. 2018 právník ZZS JmK
- do rámce vzdělávání vedoucích pracovníků (v oblasti manažerských dovedností a manažerských praktik) zařadit oblast využívání interních informačních zdrojů, které mohou pozitivně ovlivnit kvalitu zdravotnických záchranářských služeb (např. kontrolní zjištění inspektorů provozu, která poskytují objektivní zjištění týkající se předepsaných postupů a faktických výkonů jednotlivců apod.).  
**Realizace:** T: do 31. 8. 2018, vedení ZZS JmK

#### **Příloha: Výkaz práce společnosti MITA THOR INTERNATIONAL v ZZS JmK za období listopad 2017 až leden 2018**

##### **Předkládá:**

jménem společnosti MITA THOR INTERNATIONAL, spol. s r.o.

PhDr. Božena Jagelská

PhDr. Blanka Nerudová

Olga Novotná

Brno, dne 29.1.2018