

## Případová studie

Úspěch ortopedů, kardiologů a sportovních fyzioterapeutů je závislý na kooperaci fyzioterapeutické péči a rehabilitacích. V dnešní době, kdy se velké množství lidí věnuje aktivně nějakému sportu, a automobilové nehody způsobují rozsáhlá zranění, se stále častěji objevují úrazy, u kterých je nutná kooperativní péče a rehabilitace. Mezi pacienty lékařských sportovních center patří tedy nejen lidé po úrazech, ale i ti, kteří sportují jen tak pro radost z pohybu.

Mladá lékařka Nad'a Fuxová si otevřela fyzioterapeutickou praxi v roce 1993. Jako registrovaná fyzioterapeutka a trenérka měla dostatek klientů. Protože se počet jejich klientů neustále zvyšoval, otevřela si v roce 1995 lékařské sportovní a terapeutické centrum. V roce 2000 měla štěstí a podařilo se jí koupit budovu s využitelnou plochou přes 1000 m<sup>2</sup> nedaleko nemocnice, která je proslulá právě vynikajícím ortopedickým oddělením.

Společnost nazvala Institut sportovní medicíny a kromě Nadi v ní pracovali další tři fyzioterapeuti, tři atletičtí trenéři, fitness instruktor, čtyři rehabilitační sestry, tři recepční a ekonom. Její společnost se bohužel dostává do velkých potíží. Nad'a není zvyklá řídit větší množství podřízených, mezi nimiž se občas vyskytnou konflikty, které se odrážejí i v jednání s klienty. Jejím snem a životem je fyzioterapie, a ne starosti o obchodní problémy a koordinace práce jiných lidí.

Celý proces začíná tím, že zákazník telefonicky nebo osobně kontaktuje recepční (náplní práce recepčních je koordinace procedur). Jedná-li se o nového klienta, tak mu recepční smluví schůzku s Nad'ou, je-li vytížená, pak s jedním ze tří terapeutů Mirkem. Ti s ním proberou jeho zdravotní stav, navrhnou mu vhodné procedury, které by měl klient v průběhu nejbližšího měsíce absolvovat a dohodnou se na rámcovém průběhu jeho rehabilitace či cvičení. Klienta pak opět pošlou za recepční, která se pokusí mu sestavit jeho rozvrh na nejbližší týden.

S přihlédnutím k volnému času fyzioterapeutů, trenérů, fitness instruktora a rehabilitačních sester se snaží recepční najít takový čas, který by vyhovoval jak klientovi, tak i jednotlivým pracovníkům. Každá ze tří recepčních (Marcela, Eva, Jana) má ovšem jiný systém a jiné priority.

Slečna Marcela, které je 22 let, pracuje v Institutu již dva roky a je nesmírně pracovitá a mezi klienty velmi oblíbená. Jejím velkým problémem je nedostatečná schopnost zkoordinovat procedury tak, aby pracovníci Institutu neměli velké prostoje mezi jednotlivými klienty. Tím, že se snaží maximálně vyjít vstříc požadavkům klientů, tak vznikají značné prostoje pro pracovníky, a tím i nadbytečné náklady.

Paní Eva, které je 43 let a má dvě skoro dospělé děti, zastává své místo již od roku 1995. Mezi zákaznicky je také oblíbená, jelikož se snaží využít každé volné místo v rozvrhu terapeutů či sester. Jejím problémem je bohužel relativně vysoká absence způsobená zdravotními problémy. Nad'a ji má ráda a ví, že je schopná, ale její poměrně častá nepřítomnost ji způsobuje značné problémy.

Paní Jana je strašná dáma, která svoji práci zvládá perfektně, ale její chování, bohužel, nepatří k nejlepším. Ke všem se chová jako k malým dětem, a to ať se jedná o klienty nebo zaměstnance. Všechny kolem sebe řídí, ale na druhou stranu má neuvěřitelný organizační talent. Častá absence paní Evy je jí trnem v oku a svůj názor na ní si nenechává pro sebe.

S tím, jak roste počet klientů, tak rostou nároky na koordinaci procedur. Každý z terapeutů, trenérů a rehabilitačních sester musí vědět o problémech téměř všech klientů. Často se pak stává, že se některý zaměstnanec dostane do časového skluzu, jelikož musí před zahájením prozkoumat spis klienta přichystaný Nadou nebo Mirkem, který obsahuje záznamy o předešlých procedurách. Recepční přiděluje pacienta tomu, kdo má v danou dobu volno a neberou ohled na to, kdo prováděl předcházející procedury. Navíc některým klientům vadí, že se na jejich rehabilitaci a léčbě podílí takové množství lidí a že všichni znají jeho problémy. Bohužel současný systém objednávek neumožňuje odstranění tohoto problému.

Dalším problémovou oblastí Institutu je ekonomika a řízení organizace. Ekonom organizace Petr je ambiciózní mladý muž, který má na starosti veškeré ekonomické záležitosti Institutu, a to účetnictví, personalistiku, komunikaci s úřady a bankami, faktury pojišťovněm i klientům. Petr má středoškolské vzdělání ekonomického směru. Prozatím svou práci zvládá, i když se v poslední době nechává slyšet, že na jednoho člověka je té práce až moc. Zpočátku se s ním velmi dobře spolupracovalo, ale po několika měsících zjistil, že je jediný, kdo dané problematice rozumí a tudíž se snaží všechny ostatní kolem, včetně Nadi, poučovat. Nad'a jeho chování poměrně těžko nese, protože to je její organizace a nikoliv jeho. Na druhou stranu musí Nad'a uznat, že své práci rozumí a vykonává ji pečlivě a spolehlivě.

**Zhodnot'te strategické myšlení zakladatele institutu a pokuste se navrhnout možné strategické směry rozvoje organizace.**