

UNIVERZITA JANA AMOSE KOMENSKÉHO PRAHA

BAKALÁŘSKÉ KOMBINOVANÉ STUDIUM

2014-2018

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

Miroslava Oubrechtová

**Realizace programu Orion v příspěvkové organizaci
Pečovatelská služba Praha 3**

Praha 2018

Vedoucí bakalářské práce: PhDr. Eduard Entler, CSc.

JAN AMOS KOMENSKY UNIVERSITY PRAGUE

BACHELOR COMBINED STUDIES

2014-2018

BACHELOR THESIS

Miroslava Oubrechtová

Realization Of The Program Orion In The Subsidy

Organization Nursing Service Prague 3

Prague 2018

The Bachelor Thesis Work Supervisor: PhDr. Eduard Entler, CSc.

Prohlášení

Prohlašuji, že předložená bakalářská práce je mým původním autorským dílem, které jsem vypracovala samostatně. Veškerou literaturu a další zdroje, z nichž jsem při zpracování čerpala, v práci řádně cituji a jsou uvedeny v seznamu použitých zdrojů.

Souhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v univerzitní knihovně.

V Praze dne 10. 2. 2018

Miroslava Oubrechtová

Poděkování

Ráda bych poděkovala svému vedoucímu PhDr. Eduardu Entlerovi, CSc. za jeho rady a pomoc při psaní mé bakalářské práce.

Anotace

Bakalářská práce Realizace programu Orion v příspěvkové organizaci Pečovatelská služba Praha 3 se zaměřuje na problematiku implementace informačních systémů v organizaci. V teoretické části se na základě studia odborné literatury věnují související problematice, tzn. firemní kultuře, změnám v organizaci, podnikovému vzdělávání, projektovému řízení a základům implementace informačních systémů.

Praktická část shrnuje analýzu procesu implementace informačního systému Orion v příspěvkové organizaci Pečovatelská služba Praha 3. Práce může být inspirací pro obdobně zaměřené organizace.

Klíčová slova

Firemní kultura, informační systém, komunikace, management, motivace, organizace, pracovní výkon, projekt, vzdělávání, změny v organizaci

Annotation

The bachelor thesis "Realization Of The Orion Program In The Subsidy Organization Nursing Service Prague 3" focuses on the implementation of information systems in an organization. In the theoretical part, based on study of professional literature, I deal with related issues, i.e. corporate culture, organizational changes, training, project management, and the basics of information systems implementation.

The practical part summarizes the analysis of the process of implementation of the information system Orion in the subsidy organization Nursing Service Praha 3. The thesis can be an inspiration for similar organizations.

Keywords

Corporate culture, information system, communication, management, motivation, organization, work performance, project, education, organizational changes

ÚVOD.....	9
TEORETICKÁ ČÁST.....	10
1 FIREMNÍ KULTURA.....	10
1.1 Pojetí firemní kultury.....	10
1.2 Význam firemní kultury.....	11
1.3 Pojetí organizace.....	14
1.4 Organizační chování.....	15
2 ZMĚNY V ORGANIZACI.....	17
2.1 Odpor ke změnám.....	20
2.2 Komunikace.....	20
2.3 Motivace.....	21
2.3.1 Typologie motivace.....	22
2.3.2 Teorie motivace.....	23
2.3.3 Motivační nástroje.....	26
2.3.4 Vedení lidí v organizacích.....	27
2.3.5 Leadership.....	28
2.4 Oddanost.....	29
2.5 Angažovanost.....	30
2.6 Pracovní výkon a výkonnost.....	32
3 VZDĚLÁVÁNÍ.....	34
3.1 Cyklus podnikového vzdělávání.....	35
3.2 Měření efektivity podnikového vzdělávání.....	36
3.3 Koncepce učící se organizace.....	37
4 PROJEKT INFORMAČNÍHO SYSTÉMU.....	38
4.1 Informační systémy.....	38
4.2 Implementace informačních systémů.....	39
PRAKTICKÁ ČÁST.....	42
5 PLÁN PROJEKTU IMPLEMENTACE IS ORION V PŘÍSPĚVKOVÉ ORGANIZACI PEČOVATELSKÁ SLUŽBA PRAHA 3.....	42
5.1 Definice projektu a jeho cílů.....	42
5.2 Charakteristika organizace.....	43

5.3	Výchozí analýza.....	43
5.4	SWOT analýza.....	44
5.5	Charakteristika informačního systému Orion	45
5.6	Milníky projektu	46
5.7	Organizace projektu.....	47
5.8	Komunikace vize a strategie změny	47
5.9	Identifikace rizik projektu.....	48
5.10	Školení uživatelů.....	49
5.11	Uživatelská podpora	49
5.12	Závěrečné hodnocení průběhu implementace.....	49
	ZÁVĚR	53
	SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ.....	55
	SEZNAM GRAFŮ	57

Úvod

Tématem bakalářské práce je Realizace programu Orion v příspěvkové organizaci Pečovatelská služba Praha 3. Organizace v dnešní době obvykle vnímají změnu jako příležitost k posílení své konkurenceschopnosti, avšak u zaměstnanců stále převládají obavy ze změn. Podnikové informační systémy jsou dnes již standardem a jedním z předpokladů úspěšného řízení organizace. Pozornost je třeba věnovat přípravě a průběhu implementace, která je v každé organizaci odlišná, závisí na firemní kultuře, předmětu podnikání a struktuře zaměstnanců. Odstranění případných bariér během implementace informačního systému je důležité pro to, aby zaměstnanci přijali potřebu změny a ztotožnili se s její vizí a strategií. Dané téma je ojedinělé a v odborné literatuře málo rozpracované.

Cílem této práce je analýza implementace informačního systému Orion do praxe pečovatelské služby, identifikace možných rizik a problémů a návrh jejich eliminace.

V teoretické části se na základě studia odborné literatury věnuji problematice související s firemní kulturou, organizací, organizačním chováním, dále s problematikou managementu změn, s čímž souvisí rovněž motivace a pracovní spokojenost. Předpokladem úspěšnosti procesu změny jsou spokojení, loajální a oddaní zaměstnanci. Dalšími pojmy spojenými s oblastí řízení změn je vzdělávání a projektové řízení. Poslední kapitola teoretické části se dotýká oblasti řízení procesů a systémů.

Praktická část je zaměřena na implementaci informačního systému Orion v příspěvkové organizaci Pečovatelská služba Praha 3, a to včetně hypotéz, výchozí analýzy, SWOT analýzy, identifikace rizik a charakteristiky jednotlivých fází procesu implementace. V této části vycházím z praktických zkušeností získaných při realizaci tohoto systému a souvisejících změn.

TEORETICKÁ ČÁST

1 FIREMNÍ KULTURA

Podnik je tvořen firemní strukturou, politikou a kulturou a tyto tři oblasti se vzájemně ovlivňují. Přestože nejobtížnější je změna firemní kultury, je často klíčem k úspěšné implementaci nové strategie (Kotler a Keller 2013, s. 77). Na rozdíl od firemní identity, která je vytvářena záměrně jako součást marketingu, zahrnuje firemní kultura i projevy vznikající spontánně, například vlivem firemní tradice, chování zaměstnanců či silných osobností ve vedení firmy (Urban 2013, s. 12).

1.1 Pojetí firemní kultury

Existuje řada definic firemní kultury odlišných především z hlediska širě okruhů firemních projevů zařazených do obsahu firemní kultury. Jednotliví autoři se naopak shodují v tom, že je obtížné firemní kulturu definovat, neboť má mnoho dimenzí, je relativně stabilní a její vytvoření či změna proto vyžadují delší časové období.

Kotler a Keller (2013, s. 77) definují korporátní kulturu jako „sdílené zkušenosti, příběhy, postoje a normy, které organizaci charakterizují“.

Dle Armstrongovy (2015, s. 164) definice „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. Hodnoty se týkají toho, o čem se věří, že je důležité v chování lidí a organizace. Normy jsou pak nepsaná pravidla chování“.

Dle definice Edgara Scheina je z psychologického pohledu „organizační kultura soustava základních domněnek, které si určitá skupina vymyslela, objevila nebo vytvořila v souvislosti s tím, jak se učila vyrovnávat se se svými problémy vnější adaptace a vnitřní integrace, a které fungovaly dostatečně dobře, aby byly považovány za validní, a tudíž aby byly vštěpovány novým členům jako správný způsob, jak ve vztahu k těmto problémům vnímat, myslet a cítit“ (In Armstrong 1999, s. 357).

V širším pojetí je firemní kultura dle Urbana (2014, s. 14) charakteristický způsob pracovního, řídicího i společenského jednání zaměstnanců firmy. Důležitou součástí širšího

pojetí firemní kultury jsou charakteristické postupy při řešení pracovních úkolů, důraz na dodržování určitých pravidel či zásad, přístup ke změnám a inovacím, způsob rozhodování i mezilidské vztahy převládající na pracovištích, a to včetně vztahů mezi vedením firmy a jejími zaměstnanci či mezi nadřízenými a podřízenými. Širší pojetí firemní kultury zahrnuje rovněž typické způsoby, kterými firma jedná se zákazníky, obchodními partnery a veřejností. Širší pojetí firemní kultury chápe tuto kulturu často i jako soubor firemních zvyklostí, tradic, hodnot či norem, pracovních i sociálních, psaných i nepsaných, jejichž význam spočívá v ovlivňování jednání jednotlivých pracovníků či skupin. Vztah mezi firemní kulturou a identitou lze tedy chápat i tak, že konkrétní firemní kultura (ve svém širším pojetí) vytváří určitou sociální identitu organizace.

Shodně se vyjadřuje i Mazák (2010, s. 10): „*Firemní kultura se týká způsobu, jakým je práce vykonávána a způsobu, jak se zachází s lidmi, který vychází z hluboko zakořeněných představ o tom, jak se má práce organizovat, jakým způsobem se má uplatňovat moc v organizaci, jak odměňovat a řídit lidi. To všechno ovlivňuje (existující) žebříček hodnot a tradice dané organizace.*“

Tyll (2014, s. 202) přirovnává firemní kulturu k lidské osobnosti. Charakterizuje ji „*typické jednání, uvažování a vystupování členů firmy, které se vyvinulo postupem času uvnitř určitého sociálního systému (firmy) a které se dále vyvíjí.*“ Firemní kultura působí na lidské vědomí i podvědomí a je extrémně setrvačná, proto ji lze jen velmi těžko během krátké doby měnit. Pravidla firemní kultury nelze shrnout do manuálu nebo do směrnice, nelze ji ani měřit. „*Je součástí kultur vyšších řádů, které ji v určitém směru formují. Jedná se o kulturu odvětví, regionální nebo národní kulturu.*“

1.2 Význam firemní kultury

Firemní kultura se významně podílí na využívání a rozvoji potenciálu zaměstnanců. „*Sdílení firemní kultury představuje průmět firemní filozofie, firemní vize a hodnot do rozvojové orientace firmy a jejích zaměstnanců. Jde vlastně o souhrn relativně trvalých (či dlouhodobě udržovaných a rozvíjených představ, přístupů a hodnot sdílených ve firmě, které slouží k vnější adaptaci a vnitřní integraci zaměstnanců projevující se jednotou společných hodnotových orientací, norem, vzorců chování a jednání*“ (Barták 2006, s. 77).

Armstrong a Taylor (2015) uvádějí, že silná kultura snižuje stres, přispívá k efektivitě práce a uznává význam sociální interakce. Podobně i Lukášová a Nový (In Kocianová 2010, s. 18)

pokládají organizační kulturu za jeden z činitelů ovlivňujících chování zaměstnanců, jejich spokojenost a výkon. Organizační kulturu definují jako „soubor základních předpokladů, hodnot, postojů norem chování, které jsou sdíleny v rámci organizace a projevují se v myšlení, cítění a chování členů organizace a v artefaktech (výtvorech) materiální a nemateriální (behaviorální) povahy“. Jsou-li image organizace a její klima pro zaměstnance příznivé, dochází k identifikaci pracovníka s organizací, kdy pracovník přijímá cíle organizace za vlastní a tento vztah se projevuje rovněž v oblasti úspěchů i neúspěchů. Identifikace člověka s prací má pozitivní vliv na jeho pracovní chování, motivaci k práci, pracovní zaujetí, výkon a loajalitu. Naopak nepříznivé klima negativně ovlivňuje psychiku a pracovní chování zaměstnanců (Kocianová 2010, s. 21).

Barták (2006, s. 77) zdůrazňuje, že rozvoj firemní kultury předpokládá participativní způsob vedení zaměstnanců, jejich dobrou informovanost o dění ve firmě, sdílení vize, poslání a hodnot organizace, motivované zaměstnance, kteří vnímají sounáležitosti s organizací. Trend směřování firemní kultury k učící se organizaci souvisí s empatií, budováním vlivu a s dynamikou, tedy s emoční inteligencí zaměstnanců a zejména manažerů.

Firemní kulturu ovlivňují jak vnitřní faktory (kultura organizace, tržní pozice firmy, dynamika a rizikovost předmětu podnikání, firemní vize, poslání a ideologie, firemní strategie, legislativa a politika, styl řízení, míra souladu zájmů vlastníků, managementu, odborů a zaměstnanců), tak i vnější faktory (politický systém, ekologie, ekonomický a sociální systém, legislativa a morální hodnoty). Na firemní kulturu tedy působí vlivy z makroprostředí (národní kultura, konkurenční prostředí, dynamika změn a rizikovost předmětu podnikání) i mikroprostředí (vliv zakladatele nebo vůdce, historie, velikost a image organizace, společenská odpovědnost za udržitelný rozvoj, rovnost pracovních podmínek, profese, technologie, organizační struktura a styly vedení) (Barták 2011, s. 15).

Firemní kultura je úzce spojena se styly řízení – patriarchálním, charismatickým, autokratickým, byrokratickým, typy X či Y versus autokratický nebo participativní styl řízení, demokratický, liberální a integrující styl (Barták 2011, s. 18–20).

Pro pochopení firemní kultury a její případné změny je vhodné ji rozvrstvit a poznat na její jednotlivé části. Schein (In Tyll 2014, s. 202) rozlišuje podle míry uvědomění tři úrovně firemní kultury:

- artefakty – vědomé, ovlivnitelné a snadno identifikovatelné faktory firemní kultury, jejichž význam a původ může zůstat skrytý (jazyk, normy, rituály, mýty a pověsti, způsob jednání a komunikace, firemní tabu, symboly);
- sociální normy – částečně vědomá, do jisté míry ovlivnitelná a pro vnější lidi částečně rozpoznatelná úroveň firemní kultury (zásady, pravidla, standardy, ideologie firmy, charakteristiky pracovních míst, systém odměňování, kariérní postup, styl řízení, motivační faktory apod.); hodnoty zažitě v podvědomí pracovníků se projevují ve vztahu k zákazníkům, spolupracovníkům, konkurenci, k riziku či k podnikatelským zásadám;
- základní předpoklady – nejsou viditelné pro vnějšího pozorovatele, vznikají spontánně a jsou nevědomé; vznikají pod vlivem externích i interních faktorů (prostředí, povaha člověka, dosažené vzdělání, rodinné vztahy a zázemí, vrozené schopnosti a osobnostní charakteristiky).

Armstrong a Taylor (2015, s. 166) charakterizují kulturu organizace prostřednictvím hodnot, norem a artefaktů a stylu vedení nebo řízení. Hodnoty pomáhají rozlišovat dobré a špatné, důležité nebo žádoucí a jsou vyjádřeny například v oblastech výkonů, schopností a způsobilostí, konkurenceschopnosti, inovací, kvality, služby zákazníkovi, týmové práce či péče o lidi. Hodnoty se realizují prostřednictvím norem (nepřepsanými pravidly chování) a artefaktů, mohou se vyjadřovat pomocí jazyka (podnikový žargon), rituálů, historek a mýtů. Artefakty jsou lidské výtvořiny, viditelné a hmatatelné stránky organizace, které lidé slyší, vidí nebo cítí (například pracovní prostředí, tón a jazyk používaný v dopisech nebo sděleních, způsob oslovování). Styl vedení je dán přístupem manažerů, kteří mohou být charizmatičtí či necharizmatičtí, autokratičtí nebo demokratičtí, umožňovatelé nebo kontroloři, transakční (poskytující hmotné zabezpečení) či transformační (motivující).

Hlavními součástmi firemní kultury podle Stýbla (2010, s. 37) jsou symboly vysílající poselství (loga, firemní oblečení, osobnosti prezentující firmu), praktiky (hodnoty, chování, rituály, ceremoniály, týmové porady, respektování a sdílení firemních hodnot a postupů), jazyk a způsob vyjadřování (systém vnější i vnitřní komunikace a sdílení informací, formální a neformální normy, krédo společnosti). Zdůrazňuje, že hodnoty podniku musí být v rovnováze s hodnotami zaměstnanců, jinak nedojde k identifikaci s firmou.

Firemní kultury úspěšných firem mají některé shodné rysy, k nimž patří například důraz na výkon, osobní odpovědnost a pracovní náročnost, důvěra a otevřenost ve vztahu mezi

managementem a zaměstnanci firmy, týmová atmosféra, loajalita zaměstnanců vůči firmě a jejich pocit sounáležitosti s ní a dodržování etických hodnot, zájem o image organizace. Takové kultury lze označit jako silné, podporující současně jak osobní, tak i skupinové jednání, které přináší hodnotu firemním zákazníkům a je zdrojem konkurenčních výhod firmy (Urban 2014, s. 48).

Firemní kulturu lze rozlišit z hlediska síly a funkčnosti. Společnosti se silnou firemní kulturou ji dokáží definovat, komunikovat a řídit. Zaměstnanci si firemní kulturu uvědomují a řídí se jí. Ve firmách se slabou firemní kulturou zaměstnanci neznají firemní hodnoty nebo si je vykládají po svém a ve firmě je potom více firemních kultur. Silná i slabá firemní kultura může působit negativně i pozitivně, záleží na souladu firemní kultury s firemními cíli a na naplňování firemní strategie. V případě souladu je firemní kultura funkční, v opačném nefunkční (Tyll 2014, s. 205).

Firemní kultura je významným činitelem při realizaci poslání a strategie organizace, ve zvyšování její efektivnosti i při řízení změny. Vytváří podmínky ovlivňující pracovní výkon, na druhou stranu však může i vytvářet překážky k dosažení firemních cílů (Armstrong 1999, s. 357).

Z firemní kultury vychází firemní strategie. Například pokles firemní výkonnosti vede management k zavedení určité firemní strategie, nejčastěji se jedná o snižování nákladů, zvýšení efektivnosti a přísnější kontrolu. Pokud se situace nezlepší, volí management i změnu firemní kultury, což patří k nejvíce komplikovaným manažerským rozhodnutím. Silná funkční kultura vede ke zvyšování výkonnosti firmy měřené finančními ukazateli a spokojeností zákazníků i zaměstnanců (Tyll 2014, s. 206).

1.3 Pojetí organizace

Pojem organizace je zkoumán různými disciplínami a jeho význam je tak značně široký. Slovo organizace vychází z řeckého organum nebo latinského organom a znamená nástroj, rád, pořádek či prostředek. Tureckiová (2004, s. 7) charakterizuje organizaci (organizační soustavu) z hlediska věcného nebo strukturálního pojetí jako „*system, vyznačující se určitou vnitřní strukturou (formální a neformální vazby/struktury) a vztahy mezi jednotlivými prvky struktury (lidmi nebo skupinami lidí na straně jedné a věcnými nebo technickými faktory na straně druhé, v různých kombinacích obou typů faktorů)*“. Z hlediska činnostního nebo dynamického pojetí se používá pojem organizování, jenž Tureckiová (2004, s. 7) definuje jako „*proces, jehož*

základem je snaha o koordinované a harmonizované propojení činností (úkolů) jednotlivců vedoucí k dosažení společného cíle“. Děje se tak prostřednictvím shromáždění a efektivního využívání všech potřebných a dostupných materiálních, finančních, lidských a informačních zdrojů.

Organizace je tvořena čtyřmi vzájemně propojenými organizačními komponenty: lidmi, prací, informacemi, technologiemi a minimálně třemi základními systémy: systémem produkce, systémem hodnotových toků a systémem informačních toků, případně i kontrolním systémem. Organizace vytváří interně i externě řadu aliancí, sítí, vztahů. Podobu organizace významně ovlivňuje rovněž faktor vlastnických vztahů a tlaky vnějšího prostředí, především požadavky zákazníků a situace na trhu, k jejíž identifikaci slouží analýza PESTLE, tj. analýza politických, ekonomických, sociálních, technologických, legislativních a ekologických faktorů (Cajthamr a Dědina 2010, s. 23).

Podle autority primárně uplatňované v organizačním systému lze podle Etzioniho (In Tureckiová 2004, s. 8) rozlišovat organizace s převažující donucovací autoritou (nedobrovolné členství, například věznice, nápravné ústavy), utilitární (racionálně právní) autoritou (členství na principu ekonomické odměny, například průmyslové, obchodní, zemědělské organizace), normativní autoritou (morální charakter členství s vnitřní hodnotou odměn, například církve, politické strany) a smíšené organizace.

Organizační design je uspořádán z teoretických disciplín (organizační chování a organizační teorie) a aplikovaných disciplín (podnikové personalistiky, systémů podnikového řízení a organizační architektury). Na organizaci lze pohlížet z hlediska systémově technického a zajímat se o procesy, vazby, uspořádanost prvků nebo ze sociopsychologického hlediska jako na organizaci tvořenou lidmi (Cajthamr a Dědina 2010, s. 24).

1.4 Organizační chování

Pojem organizační chování zahrnuje teoretické poznatky týkající se lidí v organizaci, podstaty chování jednotlivce a skupin, jejich motivace, pracovních postojů, socializace, spolupráce a konfliktů, stresu, organizační politiky, etiky, uplatňování moci a síly, případně i organizační kultury apod. Problematika organizační změny vzhledem ke svému systémovému charakteru zapadá pod pojem organizační chování pouze částečně a lze ji spíše chápat jako samostatnou disciplínu (Cajthamr a Dědina 2010, s. 25).

„Organizační chování je možné definovat jako činnosti a postoje lidí v organizaci“ (Cajthamr a Dědina 2010, s. 43). Existuje celá řada teorií modelů organizačního chování, současným trendem je diagnostický přístup, jeho cílem je systematická snaha o pochopení událostí v organizaci a na jeho základě následné efektivní jednání ve prospěch organizace. Diagnostický přístup má čtyři části: popis (získání informací na základě pozorování či neformálního dotazování a vyvození předpokladů), diagnózu (vyhodnocení perspektiv), recept (rozhodování o postupu) a akci (návrh řešení a jeho implementace) (Cajthamr a Dědina 2010, s. 44).

2 ZMĚNY V ORGANIZACI

Změny lze chápat jako nutné zlo a přistoupit k nim až v případě nezbytnosti nebo je lze chápat jako příležitost a vyhledávat je (Toman 2005, s. 19). Rozvoj technologií, mezinárodní ekonomická integrace a naopak rozpad některých politických uskupení vytvářejí tlak na potřebu stále častějších zásadních změn v organizacích. Globalizace trhů a konkurence vnesly do podnikání více příležitostí (větší trhy, méně překážek), ale i více rizik (silnější konkurence, větší rychlost změn). Z potřeby eliminovat rizika a využít příležitostí pramení potřeba velkých změn v organizacích. K nejčastějším transformačním metodám podle Kottera (2005, s. 38) patří reengineering, fúze a akvizice, restrukturalizace, změna strategie, programy zvyšování jakosti a změna podnikové kultury. Změny se dotýkají nejen firem, ale i vzdělávacích systémů, nemocnic, charitativní či vládních institucí.

Pojem konkurenceschopnost na podnikové úrovni Veber (2016, s. 15) charakterizuje jako schopnost odolávat subjektům se stejným nebo podobným zaměřením (pasivní pojetí) či jako schopnost prosadit se v určitém oboru v porovnání s ostatními (aktivní pojetí). Pro posouzení konkurenceschopnosti není podstatný její aktuální stav, ale její udržení nebo zlepšení v čase. Konkurenční výhody vyplývají ze srovnávání pozice podniku na relevantním trhu v rámci určitého oboru a rovněž ze schopnosti firmy reagovat na potřeby trhu. Konkurenceschopný podnik má určité přednosti či výjimečnosti vůči jiným, především výhodu odbytu produkce. Dalšími ukazateli konkurenceschopnosti mohou být například přírůstek podílu na trhu, přírůstek tržeb, přírůstek tržeb z exportu, reálná prodejní cena produktů či služeb apod. Naopak úspěšnost podniku je obvykle vyjadřována ekonomickými ukazateli (zisk, rentabilita, hodnota akcií apod.).

Veber (2016, s. 65) charakterizuje management změn jako „*komplex řídicích aktivit, které povedou k posunu jednotlivce, týmu, útvaru či celé organizace od současného stavu k stavu požadovanému (budoucímu)*“. Organizace, která dokáže reagovat na vnější či vnitřní podněty a ve své struktuře iniciovat odpovídající změny, dokáže se dále rozvíjet. V této souvislosti hovoříme o dvou typech změn: re-aktivní změny (pasivní aspekt) jsou reakcí na vnitřní či vnější podněty a pro-aktivní změny (aktivní aspekt), jež jsou iniciovány z vlastního popudu, využívají příležitostí a jsou velmi důležité pro posílení konkurenceschopnosti podniku.

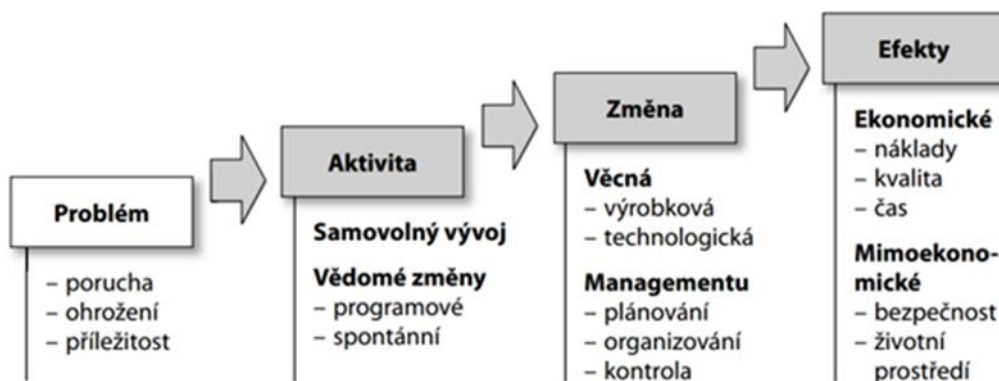
Machan (2012, s. 10–11) uvádí dvě definice managementu změn. První definice rozlišuje management změn jako proces řízení, jenž je v kompetenci vedoucích pracovníků, od technik

zvyšování výkonnosti: „*Change management je proces, soubor nástrojů a technik k řízení lidské stránky firemních změn, jež mají dosáhnout požadovaných obchodních výnosů. Dále má způsobit, aby firemní změna nastala efektivně uvnitř sociální infrastruktury pracoviště.*“ Machan poukazuje v této souvislosti na výsledky výzkumů, jež ve většině případů ukázaly neschopnost managementu řídit zaměstnance v průběhu změn jako příčinu neúspěchu implementace změn. Druhá definice podle Machana (2012, s. 11) více vystihuje skutečné jádro managementu změn: „*Change management je proces implementace nových strategií, nových projektů, zavádění nových nástrojů zvyšování výkonnosti s důrazem na zvyšování schopnosti akceptace změn pracovníky.*“ Řízení změn vychází ze strategického managementu, využívá jeho analýzy prostředí vně i uvnitř organizace, spoluvytváří vize a stanovuje cíle, a přestože řeší koordinaci svých dílčích projektů, jejich cíl, dopad i implementaci, je nadřazen projektovému řízení (Machan 2012, s. 12). Na rozdíl od projektového řízení, jež se zabývá řízením zavádění projektů, zaváděním inovací do systému, technickými aspekty a manažersko-technickým řízením, zaměřuje se management změn na strategii, potřebu nového projektu, jeho formulaci, oznámení, řízení dopadu na lidi, práci s rezistencí a leaderovský způsob vedení.

Změny lze realizovat prakticky ve všech oblastech aktivit firmy: výrobní a technologické inovace nebo změny v řízení. Impuls ke změnám může spočívat ve vlastní iniciativě nebo v reakci na krizi. V obou případech může být příčinou porucha, ohrožení nebo příležitost (Veber 2009, s. 474–475).

Armstrong a Stephens (2008, s. 122) rozeznávají sedm typů změny: postupnou, transformační, strategickou, organizační, změnu systémů a procesů, změnu kultury a změnu chování. Změny systémů a procesů ovlivňují pracovní podmínky v celé organizaci. Změna probíhá ve čtyřech fázích: zrození, zralost, stagnace a regenerace (Armstrong a Stephens 2008, s. 131).

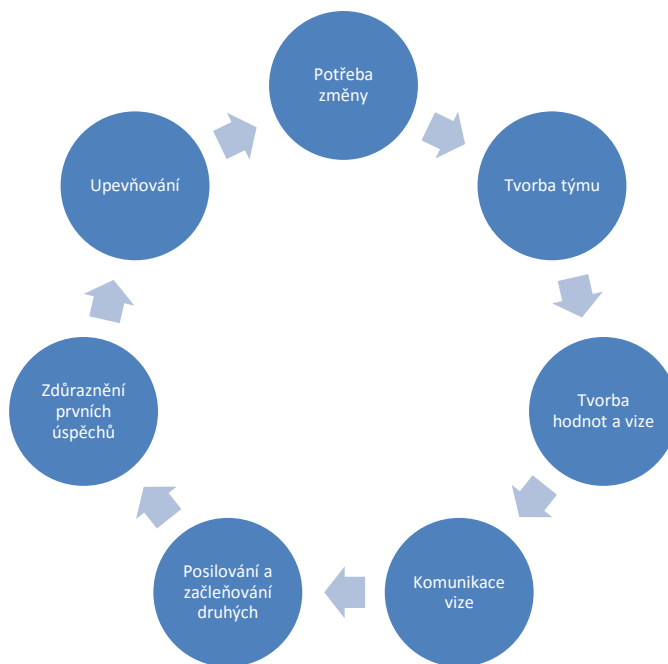
Proces změny začíná uvědoměním si určitého problému, porucha, ohrožení či příležitost, následuje invence a aktivita vedoucí k věcným změnám nebo ke změnám v řízení. Cílem některých změn je návrat k výchozímu stavu, pouze změna iniciovaná příležitostí vede k významným změnám. Důsledkem změn jsou pozitivní či negativní efekty ekonomického nebo mimoekonomického charakteru (viz graf č. 1).



Graf 1: Obecný princip managementu změn
(Zdroj: (Veber 2009, s. 477))

Procesy managementu změn jsou rozděleny do tří kroků fází: určení potřeby změn (stanovení strategických záměrů organizace), příprava a realizace změn (klíčová fáze, manažerské aktivity jsou zaměřeny na zabezpečení příslušných zdrojů a na vlastní řízení procesu změny), přijetí a stabilizace změn (Veber 2009, s. 478–482).

V literatuře i praxi existuje velké množství modelů řízení změn. Výběr modelu závisí na typu organizace a charakteristice jejího podnikání a stability. K nejznámějším modelům řízení změn patří například Lewinův třífázový model změn, čtyřfázový model změn, Bullock a Batten – plánování změny, kongruenční model (Nadler a Tushman), řízení přechodu – William Bridges, řízení změny – Colin Carnall či Kotterův model osmi kroků (Machan 2012).



Graf 2: Upravený Kotterův model
Zdroj: Machan 2012, s. 48)

2.1 Odpor ke změnám

Odpor ke změně je přirozený a nevyhnutelný, je proto obtížné jej překonávat, ale je třeba se o to pokoušet (Armstrong a Stephens 2008, s. 158). Manažer si musí být vědom, že mnozí lidé mívají odpor ke změnám, neboť spatřují ve změně ohrožení ustáleného režimu, rutiny, mohou i pochybovat o svých schopnostech vyrovnat se s novými požadavky. Vhodné je zpracovat analýzu pravděpodobného dopadu změny a míry a zdroje pravděpodobného odporu. Dopad změny je třeba analyzovat z hlediska obsahu práce, nových a neznámých úkolů, narušení ustálených metod práce, změny vztahů v týmech a mezi týmy, omezení autonomie nebo pravomocí, případného zhoršení postavení, výhod v odměňování, uspokojení z práce a perspektivy kariéry. Odpor ke změnám lze snížit komunikací uvedených témat, zdůvodněním přínosů i rizik změny a zapojením lidí do procesu změny, aby se mohli se změnou ztotožnit. Změnu je třeba náležitě naplánovat, stanovit odpovědnost za řízení změny, sledovat a hodnotit pokrok (Armstrong a Stephens 2008, s. 165).

2.2 Komunikace

Firemní komunikace je založena na informování, vysvětlování i přesvědčování a jejím cílem je jednak vhodné působení na tým či jednotlivce, ale také uplatnění nových přístupů, pohledů a možnosti záměrného a cílevědomého působení na sociální dynamiku firemního života (Barták 2006, s. 107).

Úspěšná komunikace je založena na jasném stanovení směru a cíle komunikace, čím je odstraněn chaos uvnitř systému a tok informací je vůči společenskému prostředí rychlejší a jednoznačnější. „*Účinné komunikační působení na sociální systém předpokládá poskytování vhodných informací ve vhodném čase příslušné skupině adresátů na příslušném místě a v určité situaci*“ (Barták 2006, s. 108).

Komunikování je jednou ze základních manažerských činností, neboť 20 % práce manažera tvoří práce a 80 % její prosazování (komunikování) (Armstrong a Stephens 2008, s. 59). /Proces komunikace bývá narušen bariérami, k nimž například patří, že slyšíme, co slyšet chceme, ignorujeme nepříjemné informace, spolu se sdělením vnímáme i osobu, která se sdělením přichází, další bariérou je vliv skupiny, různé vnímání významu slov, neverbální komunikace, emoce, šum a velikost organizace. Při překonávání bariér je třeba přizpůsobit se příjemci sdělení, používat zpětnou vazbu, osobní rozhovor, používat způsoby umožňující snadnější

zapamatování sdělení, používat jednoduchý styl řeči, komunikovat přesvědčivě, slova potvrdit skutky a používat co nejvíce komunikačních kanálů (Armstrong a Stephens 2008, s. 62).

System firemní komunikace je jedním ze základních nástrojů řízení a uplatňování moci v organizaci, ovlivňuje firemní procesy a jednání lidí uvnitř i vně firmy a jedním z prostředků vytváření či případné změny firemní kultury. Tureckiová (2004, s. 111) definuje firemní komunikaci jako „*specifický druh sociální komunikace realizovaný uvnitř firmy a ovlivňující vztahy mezi lidmi v organizaci i vztahy mezi firmou a jejím okolím nebo jako systém propojující (informačně a vztahově) organizaci, respektive její zaměstnance na všech úrovních organizační struktury*“.

Základními typy sociální komunikace je intrapersonální (vnitřní monolog), interpersonální (dialog) a veřejná (sdělení je předáváno více osobám). Formy komunikace jsou neverbální a verbální, formální a neformální, přímá nebo zprostředkovaná. V praxi obvykle dochází ke kombinaci jednotlivých typů a forem komunikace (Tureckiová 2004, s. 115).

System firemní komunikace vyplývá z firemní strategie, posiluje mocenské propojení firmy, je prostředkem řízení a změny firemní kultury, podporuje řídicí procesy ve firmě, posiluje výkonnost firmy a zvyšuje její konkurenceschopnost (Tureckiová 2004, s. 123).

Efektivitu systému firemní kultury lze změřit prostřednictvím auditu firemní komunikace, jenž by měl být každým rokem opakován (Tureckiová 2004, s. 130).

2.3 Motivace

Tureckiová (2004, s. 55) definuje motivaci jako „*vnitřní proces, který vyjadřuje touhu a vůli (ochotu) člověka vyvinout určité úsilí vedoucí k dosažení subjektivně významného cíle nebo výsledku*“. Motivace tedy přímo souvisí s projevem chování, jedná se o motivované jednání.

Pracovní motivací rozumíme „*vyjádření přístupu jednotlivce k práci, jeho ochoty pracovat, vycházející z nějakých vnitřních pohnutek (tj. motivů)*“ (Tureckiová (2004, s. 57). Pro práci manažera je klíčové poznání, jaké motivy jsou prostřednictvím pracovní činnosti uspokojovány.

Motivace souvisí s pracovní spokojeností a je spolu s oddaností a angažovaností jedním ze základních specifických faktorů ovlivňujících chování lidí při práci, a tím i jejich výkon (Armstrong a Taylor 2015, s. 216). Motivací lze přímo ovlivnit výkon jednotlivých pracovníků

(například prostřednictvím mzdy či uznání), oddanost a angažovanost jsou stavy bytí, které lze ovlivnit manažerskými činnostmi, zahrnujícími spíše kolektivní opatření (například zlepšování pracovního prostředí).

Motivace je síla, která aktivuje, usměrňuje a udržuje chování. Dobře motivovaní lidé jsou připraveni dobrovolně podat vysoký výkon nad rámec očekávání (Armstrong a Taylor 2015, s. 217–218). Blažek (2014, s. 162) definuje motivování jako *„vnější působení na vnitřní motivační strukturu člověka prostřednictvím určitých podnětů, a s cílem dosáhnout jeho žádaného chování.“* K efektivní motivaci dochází, vyvolají-li stimuly pozitivní odezvu motivů. Působení stimulů je značně individuální a s odlišnými efekty se setkává i u stejných osob v různých obdobích. Vnitřní motivační struktura se u lidí mění v čase, je ovlivněna osobnostními charakteristikami, prostředím i vnitřním „vyladěním“.

Úspěšné motivaci obvykle brání pracovní nespokojenost pracovníků, která tak přímo či nepřímo ovlivňuje i výkonnost. Průzkumy například opakovaně zjistily, že spokojenost zákazníků je vyšší u firem majících spokojenější zaměstnance (Urban 2013, s. 120). Spokojenost a motivaci nejvíce ovlivňuje jednání přímých nadřízených. V negativním smyslu tehdy, jedná-li se o jednání nadřízených, které nesouvisí s pracovními podmínkami. K nejčastějším příčinám zbytečné demotivace patří pocit neobjektivního či nespravedlivého hodnocení a nedůvěra ke schopnostem zaměstnanců (Urban 2013, s. 120). K hlavním zdrojům pracovní nespokojenosti dle výzkumů patří nezájem vedoucího o názory a podněty pracovníků, jejich podceňování, nejasné pracovní úkoly či jejich časté změny, neschopnost vysvětlit pracovní postup, tolerování nízké výkonnosti u některých zaměstnanců, nedostatečné pravomoci či informace, pomalé rozhodování nadřízených, hodnocení zaměřené pouze na kritiku, vytváření zbytečných pracovních pravidel a omezení bránících samostatné práci, zbytečná administrativa, nedostatečná zpětná vazba či nedostatečně využívání schopností zaměstnanců. Pracovní nespokojenost je tedy obvykle známkou problémů v řízení a vyšší bývá u schopných a výkonných zaměstnanců, kteří si tuto skutečnost uvědomují (Urban 2013, s. 122).

2.3.1 Typologie motivace

Existují dva typy motivace: vnitřní a vnější. Vnitřní motivace souvisí s pojetím angažovanosti a vyplývá z práce samotné, má-li člověk pocit, že jeho práce je důležitá, zajímavá, podnětná, poskytuje určitou autonomii, zpětnou vazbu, možnost rozvíjet jeho znalosti

a dovednosti či dosáhnout úspěchu. Vnitřní motivace je hlubší a dlouhodobější než vnější motivace, která zahrnuje odměny (zvýšení mzdy, pochvalu, povýšení apod.) nebo tresty (disciplinární řízení, snížení mzdy, kritika apod.) (Armstrong a Taylor 2015, s. 218–219).

Jedním z trendů moderního marketingu je posun k vnitřním zdrojům motivace, zdůrazňování osobní odpovědnosti každého pracovníka za vlastní motivaci, schopnosti člověka motivovat a řídit sám sebe a možnost volby. Klíčovým parametrem ovlivňujícím vnímání této oblasti je sociální spravedlnost – lidé srovnávají a z toho obvykle plyne pocit neférovosti. Motivaci iniciují i další sociální faktory, například potřeba uznání, vztahů, statusu, sounáležitosti s komunitou a snaha o uplatnění svých schopností a dovedností. Výkon ovlivňuje rovněž angažovanost pracovníků, která je posilována pocitem svobody v práci projevujícím se v možnosti rozhodovat o své činnosti, zařazením do kolektivu, účelem, se kterým se může pracovník identifikovat. Nejvýznamnějším externím faktorem ovlivňujícím angažovanost je manažer (Háša 2016, s. 68).

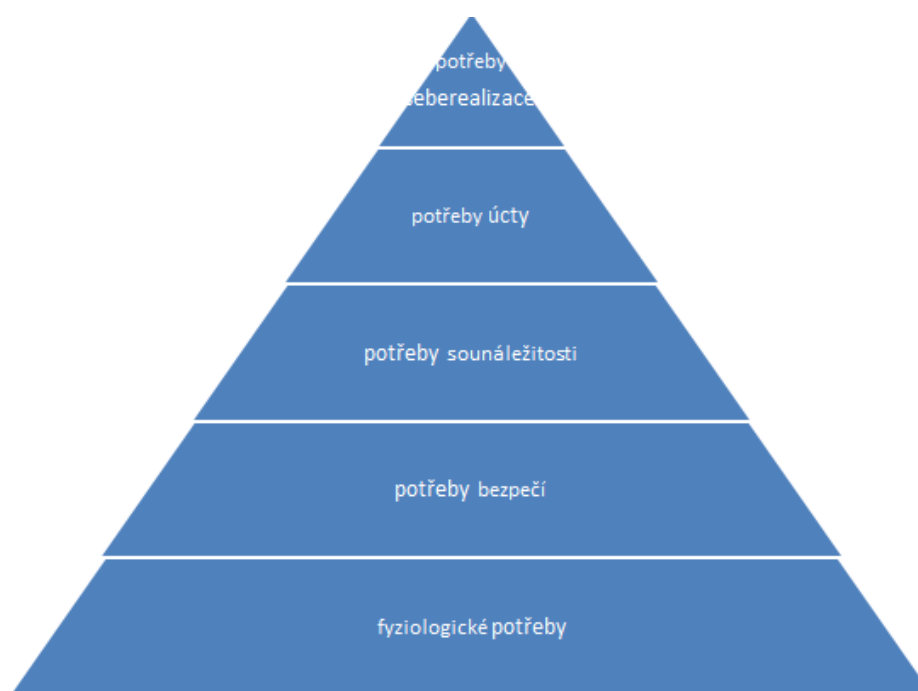
Typologii zaměstnanců z hlediska pracovní motivace sestavil Schein (In Tureckiová 2004, s. 58), který rozlišuje člověka racionálně ekonomického, s převažující ekonomickou motivací, sociálního, usilujícího především o naplnění svých sociálních potřeb, sebeaktualizujícího (se), který chce uplatnit svůj potenciál a hledá odpovědnost a samostatnost a člověka komplexního, jehož motivaci lze poznat až na základě hlubšího poznání situace a prostředí.

Dvořáková (2012, s. 247) rozlišuje motivy jako vnitřní hnací síly jedince a stimuly jako požadavky, sankce a podněcující výzvy ovlivňující jedince zvenčí. Motivace probíhá prostřednictvím motivačních procesů, jež ovlivňují psychické sebeřízení jedince a především jeho činnosti. Motivační procesy jsou založeny na uspokojování potřeb jedince.

2.3.2 Teorie motivace

Existuje řada teorií motivace objasňujících faktory ovlivňující chování pracovníků. K jedněm z prvních patří teorie instrumentality předložená Frederickem W. Taylorem v roce 1911. Vychází z principů vědeckého řízení a považuje za nejlepší prostředky ovlivňující chování pracovníků odměny a tresty přímo vázané na jejich výkon. Teorie instrumentality, přestože je stále používána, není efektivní motivací, nerespektuje řadu lidských potřeb a je založena pouze na systému kontrol (Armstronga a Taylora 2015, s. 219). Teorie motivace lze rozdělit do dvou skupin: teorie zaměřené na obsah (na poznání motivačních příčin) a teorie zaměřené na motivační proces.

Nejznámější a stále jednou z nejoblíbenějších ve firemní praxi z teorií zaměřených na obsah je Maslowova hierarchie lidských potřeb z roku 1954, která je systémem sestaveným od nejnižších fyziologických potřeb, přes potřebu bezpečí, lásky a sounáležitosti, až po potřebu uznání a sebeaktualizace. Dle této teorie jsou hybnou silou chování jedince jeho potřeby, jež vytvářejí nerovnovážený stav mezi stávajícím a žádoucím stavem a motivují člověka k dosažení určitých cílů. První čtyři nejnižší potřeby jsou deficitní, lze je na rozdíl od dvou nejvyšších uspokojit. Nejvyšší potřeby jsou neuspokojitelné, jejich intenzita narůstá s jejich uspokojováním (Blažek 2014, s. 163). Jistota zaměstnání, finanční odměna za práci a pracovní podmínky umožňují jedinci uspokojit existenční potřeby a potřeby bezpečí. Sociální oblast pracovní činnosti, utváření a rozvíjení mezilidských vztahů, uspokojují potřebu sounáležitosti. Postavení v organizaci, uznání a ocenění výsledků práce je pro člověka nejen zpětnou vazbou, ale spolu s možností uplatnit v pracovním procesu své schopnosti umožňuje rovněž individuální seberealizaci (Kocianová 2010, s. 28). Uspokojení vyšších potřeb musí předcházet uspokojení nižších potřeb, přičemž uspokojená potřeba ztrácí schopnost motivátora. Pojetí hierarchie nemá podle Armstronga a Taylora 2015, s. 227) praktický význam.



Graf 3: Maslowova hierarchie lidských potřeb
Zdroj: Blažek 2014, s. 163

V rámci teorií P-E fit (Person–Environment Fit Theory) vznikla dvě pojetí zkoumání vztahu motivace a spokojenosti (Hladký 1993, s. 32): teorie pracovní adaptace a teorie pracovních charakteristik. Teorie pracovní adaptace je založena na konceptu korespondence (recipročního vztahu) mezi osobností a prostředím, kdy se jedinec snaží dosáhnout a udržet soulad s

pracovním prostředím, spočívající v souladu mezi potřebami jedince a podněty prostředí, jež tyto potřeby posilují a výsledkem tohoto kontinuálního a dynamického procesu je spokojenost jedince. Teorie pracovních charakteristik představuje koncept motivačního potenciálu práce, jenž je založen na prožívání pozitivních psychologických stavů, které předpokládají smysluplnost práce, osobní odpovědnost za výsledek práce a požadavek znát výsledek své práce. Důsledkem je vnitřní motivace, uspokojení z vlastního rozvoje, pracovní spokojenost a pracovní výkonnost. Při absenci některého z výše uvedených tří stavů je oslabována motivace i pracovní spokojenost. Psychologické stavy jsou ovlivňovány pěti charakteristikami práce: vlnou dovedností (činnosti vyžadují určité dovednosti a schopnosti), identitou pracovních úkolů (míra vykonávání práce od počátku do konce a s viditelným výsledkem), významem práce (vliv práce na životy jiných lidí), autonomií (míra svobody, nezávislosti a diskrece při určování pracovních postupů) a zpětnou vazbou (přímé či nepřímé informace poskytované pracovníkovi o efektivnosti jeho výkonu). Varieta dovedností, identita pracovních úkolů a význam práce ovlivňují vnímání smysluplnosti práce, autonomie souvisí s pocitem osobní odpovědnosti za výsledky a zpětná vazba je nepostradatelná pro znalosti výsledků práce (Hladký 1993, s. 33). Rozdílný přístup pracovníků k práci a motivaci je určován třemi osobnostními proměnnými (moderátory): znalostmi a dovednostmi, které jsou nutné k efektivnímu provádění činnosti, jejich absence vede k frustraci a nespokojenosti; psychologickými potřebami, jež jsou rozhodující pro míru reakce člověka na práci s vysokým motivačním potenciálem, lidé se silnou potřebou osobního růstu a samostatnosti oceňují příležitosti k sebeuplatnění, naopak lidé s nízkou potřebou osobního rozvoje mohou vnímat tyto příležitosti jako zátěž; aspekty kontextu práce, jež se podílejí na ovlivňování reakcí pracovníků (například mzda, pracovní jistota, spolupracovníci, nadřízení). Nespokojenost pracovníků v tomto směru odvádí jejich pozornost na práci a snižuje jejich pozitivní reakce i na práci s vysokým motivačním potenciálem.

Motivace pracovního jednání ovlivňuje jak výkon, tak i výkonnost pracovníka. Vzájemnou souvislost výkonu (V), schopností (S) a motivace (M) vyjadřuje vzorec $V = f(S \times M)$, z něhož je zřejmé, že při absenci schopností a motivace je výkon nulový (Pauknerová 2012, s. 171).

Kocianová (2010, s. 37) rozšiřuje uvedený vzorec o podmínky či možnosti (P): $V = f(S \times M \times P)$. Překročí-li motivace svou optimální hranici, ovlivňuje výkon negativně.

Provazník a Komárková (2004, s. 83) považují za výhodnou pro člověka i pro společnost přiměřeně vysokou aspirační úroveň, spíše vyšší, neboť podporuje člověka v jeho rozvoji a vyšší kvalitě života.

2.3.3 Motivační nástroje

Efektivní motivace vyžaduje vhodnou kombinaci motivačních nástrojů dle aktuální situace a vnitřní motivační struktury pracovníků. Autoři uvádějí různé klasifikace stimulů pracovní motivace, nejčastěji se opakují finanční odměna, obsah práce, povzbuzování, atmosféra na pracovišti, pracovní podmínky, identifikace s prací, profesí a organizací, image a prestiž organizace, hodnocení skupinou (uznání, respekt), možnost samostatné práce, participace na rozhodování, úroveň sociálních výhod a další. K nejčastějším demotivujícím faktorům patří firemní politikaření, rozporná očekávání, neproduktivní porady, pokrytectví, neustálé a neúčelné změny, zadržování informací a nízká kvalita práce (Kocianová 2010, s. 38–39).

Blažek (2014, s. 169) rozlišuje tři skupiny motivačních nástrojů: ocenění práce, podmínky práce a práce samotná a zdůrazňuje nutnost dodržovat vyvážené proporce mezi jednotlivými motivačními nástroji. Nejčastěji je jako motivační nástroj používán plat, a to i přestože je pro organizaci finančně náročný a podle Herzbergovy motivační teorie se během krátké doby mění z motivátoru na frustrátor. Naopak společenské podmínky a práce jsou finančně nenáročné a mohou být nevyčerpatelným zdrojem motivační síly (Blažek 2014, s. 174).

Urban (2013, s. 123) nabízí deset jednoduchých motivačních nástrojů: znát účel a význam prováděných úkolů, pochvala, účast na rozhodování, informovanost o organizaci, podpora v odborném růstu, rozhovory se zaměstnanci o jejich názorech a námětech, podpora iniciativy, včasná zpětná vazba, odměna za správně provedenou práci a absence odměny v opačném případě, postupně se zvyšující sankce za nedostatečnou výkonnost, slavit úspěch, podpora akcí podporujících týmovou atmosféru a společnou motivaci.

Výzkumy prokázaly, že vysoce motivovaní jedinci využívají své schopnosti až z 90 % (Tureckiová 2004, s. 70). Organizace proto uplatňují různé motivační programy, jejichž cílem je vést zaměstnance k přijetí cílů organizace jednotlivci i týmy, a tím posílit angažovanost a participaci pracovníků na řízení, dalším cílem je dosažení žádoucích změn v pracovním jednání s cílem zvýšit pracovní výkon a v neposlední řadě i podpora pracovní spokojenosti a vnitřní motivace pracovníků.

2.3.4 Vedení lidí v organizacích

Kvalita řízení může být u některých lidí zdrojem jejich nespokojenosti v práci rovněž (Armstrong a Taylor (2015, s. 229).

Vzhledem k tomu, že motivační systém uvádějí do praxe manažeři, souvisí efektivita motivace rovněž se stylem vedení. Vedení lidí je tvůrčí činnost, má odlišné podoby a závisí na osobnosti vedoucího pracovníka (Blažek 2014, s. 175). Blažek (2014, s. 177) vymezuje tři základní styly vedení: autokratický, participativní a liberální.

U autokratického typu vedení rozhoduje pouze vedoucí a svá rozhodnutí sděluje formou příkazů, charakteristická je jednoduchá komunikace (příkaz a hlášení o splnění), tvrdá disciplína, podřízení mají minimální a striktně vymezené rozhodování. Motivace je založena na autoritě, vedle odměn za splnění příkazů existuje rovněž hrozba trestů za jejich nesplnění. Styl je vhodný uplatňovat u pracovníků, jejichž práce je jednoduchá bez nároků na kvalifikaci. Vedoucí má v kvalifikaci a ve znalostech značnou převahu. Styl nachází uplatnění rovněž v krizových situacích.

U participativního typu vedení formuluje vedoucí úkoly a postupy jejich řešení ve spolupráci se spolupracovníky, komunikace je ve srovnání s autokratickým stylem složitější. Spolupracovníci mají vymezenou širší autonomii pro rozhodování. Motivace je založena na očekávání odměn a na aktivní spoluúčasti při přípravě rozhodnutí vedoucího. Participativní styl nachází uplatnění v podmínkách složitější tvůrčí práce vykonávané kvalifikovanými pracovníky. Vedoucí má převahu v kvalifikaci týkající se záležitostí celku, v dílčích věcech už nikoliv.

V liberálním typu vedení mají spolupracovníci relativně velkou autonomii, vedoucí rozhoduje o základních cílech a o koordinaci činností v rámci kolektivu, své rozhodnutí projednává se spolupracovníky. Role vedoucího spočívá v podpoře spolupracovníků a zprostředkovávání informací a vazeb v rámci organizace i mezi partnery a rovněž v pomoci zaměstnancům překonávat překážky. Liberální styl vedení je vhodný v podmínkách vedení vysoce kvalifikovaných pracovníků vykonávajících tvůrčí práci. Převaha kvalifikace je na straně výkonných pracovníků. Tento styl vedení se stává klíčovým faktorem efektivnosti organizace a jeho uplatňování je stále častější.

Robert Blake a Jane Moutonová (In Blažek 2014, s. 178) ve své teorii manažerské sítě (mříže) publikované v roce 1978 charakterizují styly vedení na základě poměru mezi intenzitou zájmu manažera o výkon (včasnost plnění úkolů, kvalita práce, hospodárnost apod.) a o spolupracovníky (jejich motivace, mezilidské vztahy, rozvoj apod.). Výsledná matice ilustruje celou škálu stylů vedení od vedoucího s minimálním zájmem o výkon i o spolupracovníky až po ideální styl vedoucího dosahujícího výsledků synergií mimořádného zájmu o výkon i o spolupracovníky. Jedná se o lídra se schopností motivovat spolupracovníky.

Význam delegování jako styl vedení spočívá ve snížení zatížení manažera a v posílení motivace pracovníků, směřující k seberealizaci (Blažek 2014, s. 186). Proces přenášení úkolů, pravomocí a odpovědností z manažera na podřízené probíhá v rovině operativní i taktické, respektive strategické, jež jsou propojeny, tzn., že manažer při určení člověka, na nějž deleguje úkol a s ním spojenou pravomoc a odpovědnost, myslí i na kvalifikační a kariérní perspektivu tohoto pracovníka (Blažek 2014, s. 182). Manažeři obvykle s delegováním obecně souhlasí, ale v praxi je nedokáží v potřebné míře uskutečňovat. Otázku, které úkoly lze delegovat, řeší Blažek (2014, s. 183) rozdělením úkolů z hlediska priorit do čtyř skupin. Nedůležité a nenaléhavé úkoly lze delegovat vždy, důležité a naléhavé řeší manažer sám, pokud nemá v týmu odborníka, jemuž by úkol svěřil. Přidělováním úkolů a s ním spojených pravomocí a odpovědností, využívá manažer práce jako motivačního nástroje, k němuž by měl připojit i další motivační nástroje, například cílové odměny a zvýšení platu (Blažek 2014, s. 185). Delegováním se manažer nemůže vzdát odpovědnosti za splnění úkolu vůči svému nadřízenému.

2.3.5 Leadership

Koncept vůdcovství (leadership) se v odborné literatuře začal objevovat koncem dvacátého století. Zatímco manažer je označením pracovní pozice, leader je označením role. Leaderem se člověk stává přirozenou cestou. Ne každý manažer je současně i leaderem a na druhou stranu leader nemusí být manažerem, přesto má v organizaci vliv, protože má své stoupence (Blažek 2014, s. 191). Ke klíčovým vlastnostem leadera podle Blažka (2014, s. 192) patří inteligence, sebedůvěra, charisma, odhodlanost, společenskost a integrita. Každá sociální skupina vytváří dle své identity vlastní prototyp leadra. Dalším významným faktorem ovlivňujícím leadership je situace, neboť schopnost vést se nejlépe prokáže v mimořádných situacích ohrožujících sociální skupinu (Blažek 2014, s. 194).

Existují dvě protichůdné formy leadershipu – transakční a transformační. Na rozdíl od transakčního vedení, jež předpokládá rozdílné zájmy a směnu rozdílných hodnot, při které vedoucí, respektive organizace, získává za vynaložené náklady (platy zaměstnancům a další motivační nástroje) hodnotu ve formě pracovního výkonu zaměstnance a pracovník získává za vynaložené pracovní úsilí plat, je transformační vedení založeno na vyznávání společných hodnot, sjednocování zájmů a na uplatňování kromě racionálních rovněž emocionálních prvků. Motivační nástroje transakčního leadershipu jsou založeny na uspokojování stávajících potřeb pracovníků, transformační leadership probouzí u pracovníků nové potřeby, odvolává se na morální kategorie a zaměstnanci jsou přesvědčeni o oprávněnosti a užitečnosti svého úsilí. Hranice mezi transakčním a transformačním vedením není striktní, záleží na konkrétní situaci a na rozhodnutí manažera, který styl vedení zvolí (Blažek 2014, s. 195–196).

2.4 Oddanost

Oddanost se jako jeden z cílů řízení lidských zdrojů objevuje u řady autorů. Například podle Dyera a Holdera (In Armstrong a Taylor 2015, s. 48) je cílem řízení lidských zdrojů zajištění potřebného počtu zaměstnanců s požadovanými schopnostmi, očekávaným chováním a žádoucí oddaností. Podobně i Guest (In Armstrong a Taylor 2015, s. 48) spatřuje cíl řízení lidských zdrojů v dosažení strategického souladu, vysoké oddanosti, vysoké kvality a flexibility. Rovněž Storey (In Armstrong a Taylor 2015, s. 48) sdílí názor, že cílem řízení by mělo být zvyšování oddanosti zaměstnanců a doplňuje, že lidské zdroje přinášejí konkurenční výhodu a rozhodnutí týkající se lidských zdrojů mají pro organizaci strategický význam. Řízení lidských zdrojů vychází v současné době především z teorie oddanosti a motivace (Guest. In Armstrong a Taylor 2015, s. 55).

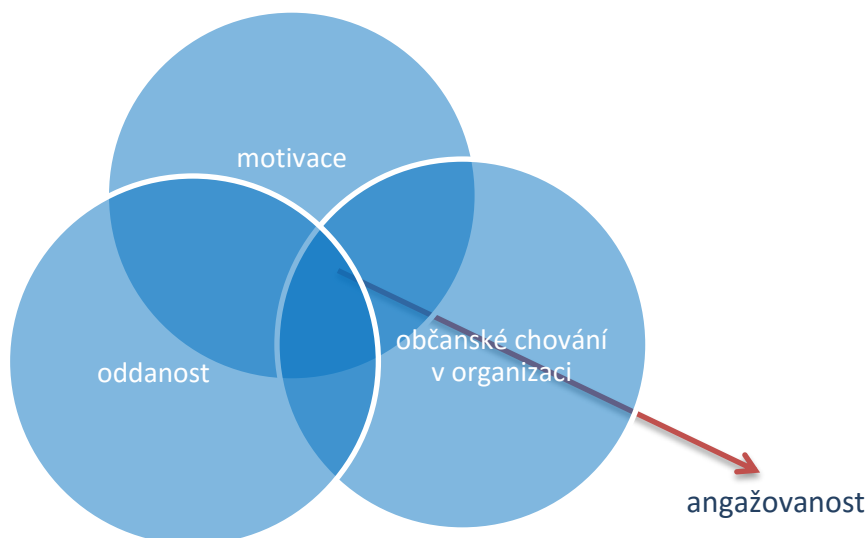
Arnold (2007, s. 260) hovoří o závazku vůči organizaci, jenž se týká pocitu sounáležitosti (identifikace) s organizací a má několik složek: touhu zachovat své členství v organizaci, víru v hodnoty a přijetí hodnot a cílů organizace a ochotu vyvíjet úsilí ve jméno organizace (Griffin a Bateman. In Arnold 2007, s. 259). Allen a Meyer (In Arnold 2007, s. 260) rozlišují závazek afektivní (emoční vazbu osoby na organizaci), trvalý (osoba vnímá rizika spojená s odchodem z organizace například v nedostatku jiných pracovních příležitostí) a normativní (morální dimenze spočívající v pocitu závazku a odpovědnosti vůči organizaci). Uvedené dělení odpovídá afektivní, behaviorální a kognitivní složce postojů (tamtéž).

Armstrong a Taylor (2015, s. 233) definují oddanost jako „*míru identifikace jedince s organizací a zapojení do ní*“. Oddanost souvisí s náklonností, loajalitou a citovou vazbou k organizaci, vyplývající ze sdílených hodnot a zájmů. Mowday a kolektiv (In Armstrong a Taylor 2015, s. 234) uvádějí za základní charakteristiky oddaností silnou touhu zůstat členem organizace; silnou víru v hodnoty a cíle organizace a jejich přijetí; a připravenost dobrovolně vynakládat značné úsilí ve prospěch organizace. Oddanost je posilována zvyšováním participace na rozhodování o činnosti organizace (Salancik (In Armstrong a Taylor 2015, s. 234). Walton (In Armstrong a Taylor 2015, s. 234) byl přesvědčen, že oddanost vzniká na základě vzájemné závislosti managementu a pracovníků, která přináší lepší výsledky a rozvoj lidí. Naopak Guest (In Armstrong a Taylor 2015, s. 235) popírá spojení mezi oddaností a výkonem, ale potvrdil vliv oddanosti na nízkou fluktuaci a absenci. K faktorům ovlivňujícím oddanost patří úroveň řízení, politiky lidských zdrojů a pracoviště (Kochan a Dyer. In Armstrong a Taylor 2015, s. 237). Purcell a kolektiv (In Armstrong a Taylor 2015, s. 237–238) uvádějí další faktory posilující oddanost, patří k nim například vzdělávání zaměstnanců, příležitost ke kariéře, spokojenost se systémem hodnocení, zajímavost a podnětnost práce, rovnováha mezi pracovním a osobním životem, spokojenost s komunikací a výsledky organizace.

2.5 Angažovanost

Podle některých autorů jsou pojmy spokojenost s prací, motivace a oddanost nahrazovány pojmem angažovanost. Armstrong a Taylor (2015, s. 240) definují angažovanost jako „*stav, ve kterém jsou lidé oddáni své práci a organizaci a jsou motivováni k dosahování vysoké úrovně výkonu.*“ Teorie sociální směny (Saks. In Armstrong a Taylor 2015, s. 242) pojímá angažovanost jako prostředek vděku zaměstnanců dobrému zaměstnavateli, přičemž vzájemné vztahy se postupně mění ve vzájemnou důvěru, loajalitu a oddanost. Institut for Employment Studies vymezil ve svém modelu oddanost jako součást angažovanosti, přičemž angažovanost souvisí se spokojeností s prací. Dalšími vzájemně se prolínajícími složkami angažovanosti jsou občanské chování v organizaci a motivace, především vnitřní motivace, kterou vyvolávají pozitivní pocity spojené s prací. Organ (In Armstrong a Taylor 2015, s. 243) charakterizuje občanské chování v organizaci jako dobrovolné chování zaměstnanců přesahující rámec stanovených povinností a podporující efektivnost organizace. Littleová a Little (In Armstrong a Taylor 2015, s. 243) se domnívají, že občanské chování v organizaci související se spokojeností s prací a oddaností organizaci je spíše než individuálními dispozicemi určováno

pracovní situací a projevuje se například respektem a pomocí spolupracovníkům, ochotou vykonat práci navíc, věnovat práci více času a úsilí či odvést více práce.



Graf 4: Model angažovanosti podle Institute for Employment Studies
Zdroj: Armstrong a Taylor 2015, s. 243

Angažovaní pracovníci jsou spíše spokojeni se svou prací. Předpokladem angažovanosti jsou dle Yalabikové a kol. (In Armstrong a Taylor 2015, s. 244) oddanost a spokojenost s prací, která souvisí se zapojením do práce, občanským chováním v organizaci a duševním zdravím zaměstnanců.

Vysoká míra angažovanosti se pozitivně odráží ve snížení absence a zvýšení stability zaměstnanců, zvýšení úsilí a produktivity zaměstnanců, zlepšení kvality a snížení chybovosti, zvýšení prodeje, ziskovosti, spokojenosti a loajality zákazníků, v rychlejším růstu a vyšší pravděpodobnosti úspěchu (Alfesová a kol. In Armstrong a Taylor 2015, s. 245). Naopak Sparrow (In Armstrong a Taylor 2015, s. 245) není o vlivu vysoké angažovanosti na dosahování vyššího výkonu jednoznačně přesvědčen a připouští rovněž možnost posilování angažovanosti prostřednictvím vysokého výkonu.

Armstrong a Taylor (2015, s. 252) rozlišují dvě spolu úzce související a vzájemně se ovlivňující oblasti angažovanosti pracovníků, na něž je třeba se zaměřit při zvyšování angažovanosti: angažovanost v práci, jako důsledek dobrovolného chování lidí, kteří svou práci vnímají jako zajímavou, podnětnou a výnosnou, a angažovanost v organizaci, kdy se lidé identifikují s hodnotami a cíli organizace.

V procesu zvyšování angažovanosti v práci hrají klíčovou roli linioví manažeři, kteří by podle Coffmana a Gonzaleze-Moliny (In Armstrong a Taylor 2015, s. 246) měli umožnit zaměstnancům uplatňovat a rozvíjet jejich individuální přednosti, znalosti, dovednosti a talent. Lewisová, Donaldsonová-Feilderová a Tharaniová (In Armstrong a Taylor 2015, s. 247) vytvořily na základě vlastního výzkumu soustavu schopností pro řízení angažovanosti zaměstnanců, do níž patří autonomie a posilování pravomocí, napomáhání rozvoji kariéry zaměstnanců, zpětná vazba, pochvala a uznání, individuální zájem o zaměstnance, dosažitelnost (být zaměstnancům k dispozici), osobní styl (pozitivní přístup, být příkladem), etika (jednat spravedlivě), vyhodnocování a vedení, vysvětlování očekávání, řízení času a zdrojů, následování procesů a postupů (rozumět procesům a postupům a vysvětlovat je zaměstnancům).

Strategie angažovanosti vycházejí z průzkumů zaměřených na spokojenost s prací, spokojenost s organizací, příležitost vykonávat podnětnou práci a dosahovat úspěchu, uznání a pozitivní zpětnou vazbu za přínos, osobní podporu ze strany nadřízených, úsilí nad rámec minimálních požadavků, pochopení vztahu mezi prací a posláním organizace, perspektivu budoucího růstu v organizaci a na úmysl setrvat v organizaci (Vance. In Armstrong a Taylor 2015, s. 250).

Angažovanost by podle Purcella (In Armstrong a Taylor 2015, s. 251) neměla být cílem, ale prostředkem zlepšování kvality pracovního života a výkonu organizace. *„Angažovanost neznamená řídit zaměstnance tak, aby pracovali usilovněji, ale vytvářet podmínky k tomu, aby pracovali efektivněji – to vyžaduje uvolnit dobrovolné chování zaměstnanců“* (Chartered Institute of Personnel and Development – CIPI. In Armstrong a Taylor 2015, s. 251).

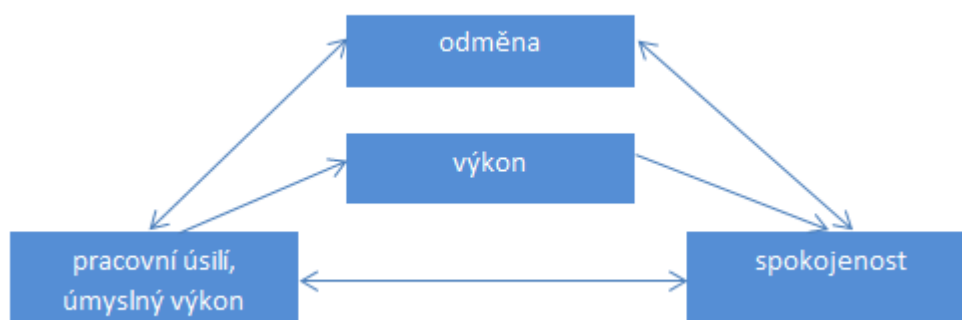
2.6 Pracovní výkon a výkonnost

Přesvědčení, že zvyšování spokojenosti s prací vede ke zlepšování výkonu, neprokázal žádný z výzkumů (Katz, Brayfield a Crockett, Vroom, Spector. In Armstrong a Taylor 2015, s. 229). V praxi spíše platí, že lepší výkon zvyšuje pracovní spokojenost.

Rovněž Kocianová (2010, s. 37–38) se kloní k názoru, že *„pracovní spokojenost není příčinou vyšší výkonnosti, ale spíše jejím důsledkem, je-li výkon adekvátně ohodnocen“*. Vztah člověka a práce je ovlivněn souladem mezi nároky vykonávané práce a individuálním předpoklady, které zahrnují pracovní způsobilost, kvalifikaci, kompetence, schopnosti i motivaci, a projevuje se v optimální výkonnosti pracovníka. Z uvedeného vyplývá, že výkon lidí je limitován jejich schopnostmi a nezvýší jej ani motivace, ani spokojenost s prací. Na

druhou stranu rovněž platí, že ani pracovníci pracující nad rámec pracovní doby nemusejí mít nejlepší výsledky.

Dle Nakonečného (2005, s. 111) může být pracovní spokojenost příčinou i důsledkem pracovního výkonu. Například model P. C. Smitha a C. J. Crannyho (In Nakonečný 2005, s. 114) znázorněný v grafu č. 6 ukazuje, že odměna a spokojenost mohou vést k vyššímu pracovnímu úsilí, jenž pozitivně ovlivní pracovní výkon, za nějž je pracovník odměněn, a tím je posílena jeho pracovní spokojenost.



Graf 5: Vztah mezi pracovní spokojeností a pracovním výkonem
(podle P. C. Smith, C. J. Cranny, 1968); Zdroj: Nakonečný 2005, s. 114

Nakonečný (2005, s. 114) shrnuje tři možné kauzální vztahy mezi pracovní spokojeností a výkonem: pracovní spokojenost ovlivňuje výkon (tj. základní myšlenka hnutí human relations a pozdějšího human resources); pracovní výkon ovlivňuje pracovní spokojenost (uspokojení z dosaženého výkonu vede k pracovní spokojenosti, je však třeba rozlišit aktuální a trvalejší stav); pracovní spokojenosti i pracovní výkon jsou ovlivňovány dosud neznámým činitelem (sebehodnocením?).

3 VZDĚLÁVÁNÍ

Podnikové vzdělávání je hlavním nástrojem rozvoje zaměstnanců ve smyslu zdokonalování, rozšiřování, prohlubování anebo změny struktury a obsahu jejich profesní způsobilosti (Tureckiová 2004, s. 89). Existují tři stupně ve vzdělávání zaměstnanců: organizování jednotlivých vzdělávacích akcí, jež reaguje na aktuální potřeby organizace, systematický přístup, propojující firemní a personální strategii se systémem podnikového vzdělávání s cílem dosáhnout změn v pracovním chování, a koncepce učící se organizace, jež je komplexním modelem zajišťujícím řízený kontinuální rozvoj pracovníků (Tureckiová 2004, s. 89).

Trendem moderního řízení lidských zdrojů je rozpoznat a rozvíjet u pracovníků schopnosti, v nichž vynikají a mohou dosáhnout největšího pokroku (Barták 2011, s. 73).

Organizace nejčastěji využívají systém podnikového vzdělávání, který, má-li být funkční, měl by vycházet ze strategie organizace a z integrace personálních funkcí. Efektivní systém podnikového vzdělávání pomáhá organizaci získat konkurenční výhody prostřednictvím zaměstnanců a podporu manažerských řídicích, organizačních a rozhodovacích procesů v organizaci. Systém podnikového vzdělávání by měl být součástí systému personální práce. Vzdělávání posiluje loajalitu zaměstnanců k organizaci, jejich pracovní spokojenost, motivovanost a angažovanost, což se odráží v růstu výkonnosti, ve zkvalitnění poskytovaných služeb, zlepšení image organizace, lepší uplatnitelnosti zaměstnanců na pracovním trhu v době, kdy firma musí omezovat stavy zaměstnanců, a ovlivňuje i celkovou kvalitu života zaměstnanců (Tureckiová 2004, s. 91).

Cílem systému podnikového vzdělávání je především „*dosažení změn v myšlení/cítění a chování pracovníků, které jsou rozhodující pro další rozvoj firmy a pro dosažení a udržení její konkurenceschopnosti. Nové znalosti, dovednosti a ovšem také pracovní návyky a postoje jsou prostředkem a zároveň podmínkou úspěchu zavádění organizační změny*“ (Tureckiová 2004, s. 92). Jedná se o propojení motivace, schopnosti učit se, možnosti zúčastnit se podnikového vzdělávání a získané znalosti či dovednosti moci aplikovat v praxi.

Tureckiová (2004, s. 96–97) rozlišuje v rámci podnikového vzdělávání dva typy aktivit:

- trénink (výcvik, školení) - zaměřený na získání, resp. doplnění specifických znalostí a dovedností aktuálně potřebných pro určitý výkon, jenž však ve svém důsledku rovněž vede ke změnám v pracovním chování a návycích;
- rozvojové kurzy nebo programy – zaměřené na budoucí potřeby a umožňující seberealizaci pracovníků (týkají se obvykle vybraných skupin zaměstnanců – manažerů, specialistů, talentů a klíčových zaměstnanců). Existuje několik typů rozvojových programů: organizační program (zapojování lidí do procesů, vytváření a řízení firemní kultury), plánovací program (personální plánování), systémové programy (získávání a výběr zaměstnanců, stabilizace a motivování pracovníků, vzdělávání a rozvoj zaměstnanců, hodnocení a odměňování), programy péče o zaměstnance (sociální politika podniku, motivační a retenční programy) a vztahové programy (souvisejí s firemní kulturou a se způsobem řešení konfliktů ve firmě).

System podnikového vzdělávání umožňuje efektivně uplatňovat ostatní rozvojové programy a je jedním z klíčových nástrojů zvyšování výkonnosti firmy prostřednictvím rozvoje a uplatňování lidského kapitálu firmy (Tureckiová 2004, s. 97). Koncepti systému podnikového vzdělávání vytvářejí personalisté nebo koordinátoři podnikového vzdělávání či projektoví manažeři. Garanty procesů jsou liniovní (funkční) manažeři, bezprostřední nadřízení zaměstnanců nebo týmoví lídři.

3.1 Cyklus podnikového vzdělávání

Cyklus podnikového vzdělávání je tvořen čtyřmi postupnými fázemi, spočívajícími v identifikaci vzdělávací potřeby, vytvoření koncepce plánu vzdělávání a projektů vzdělávacích akcí, v realizaci vzdělávání a v průběžném hodnocení efektivity vzdělávání (Tureckiová 2004, s. 99). Vedoucí zaměstnanci firmy v tomto cyklu vystupují v rolích navrhovatelů či schvalovatelů, tvůrců vzdělávacích akcí, lektorů, koučů, mentorů nebo konzultantů, účastníků vzdělávacích akcí, hodnotitelů, případně i tvůrců strategie a politiky podnikového vzdělávání, koncepčního pracovníka a správce systému nebo garanta podnikového vzdělávání (Tureckiová 2004, s. 100).

Identifikace vzdělávacích potřeb probíhá na úrovni jednotlivce, týmu a firmy, a to pomocí různých metod, například analýzy dokumentů, dotazníkovým šetřením (anket, průzkumů), řízených rozhovorů, kreativních workshopů, pozorování a hodnocení výstupů z hodnocení adaptačního procesu a pracovního výkonu (Tureckiová 2004, s. 101).

Následuje etapa plánování a přípravy realizace vzdělávacích akcí, jejímž výstupem je koncepce zahrnující stanovení vzdělávacích priorit v procesu podnikového vzdělávání, odpovídajících celkové firemní strategii, stejně jako strategii a politice vzdělávání, tzn. pořadí vzdělávacích potřeb, výběr zaměstnanců, typ vzdělávání, rozsah a metody vzdělávání a personální, materiální a finanční zajištění. Firma může vzdělávání zajišťovat vlastními silami nebo prostřednictvím vzdělávacích společností nebo kombinací obou způsobů. Dle typu podnikového vzdělávání rozlišujeme vzdělávání mimo pracovní místo nebo na pracovním místě (zácvik, instruktáž). Dle formy rozlišujeme prezenční (indoor i outdoor techniky), distanční (korespondenční – e-learning) a kombinované vzdělávání. Z hlediska metod vzdělávání se nabízí například interaktivní metody, přednášky, diskuze, semináře či workshopy, koučing, mentoring, tutoring, asistování, stáže, rotace práce či konzultace (Tureckiová 2004, s. 104).

Hodnocení podnikového vzdělávání probíhá průběžně během celého cyklu dle předem stanoveného účelu, kritérií a standardů hodnocení. V průběhu cyklu probíhá sběr dat, na nějž navazuje jejich analýza a zpracování závěrečné zprávy. Významná je zpětná vazba, na jejímž základě je možné uskutečňovat případné úpravy vzdělávacího cyklu. Typy hodnocení lze klasifikovat podle načasování (úvodní nebo formativní, závěrečné nebo souhrnné a průběžné hodnocení) nebo podle hodnotitelů (interní, externí nebo komplexní hodnocení) (Tureckiová 2004, s. 106).

3.2 Měření efektivity podnikového vzdělávání

Účinnost podnikového vzdělávání je ovlivňována řadou faktorů, například klíčovými postavami systému podnikového vzdělávání, procesem identifikace vzdělávacích potřeb a výběrem priorit, úrovní zpracování koncepce a plánů vzdělávání, kvalitou zpracování vzdělávacího projektu, výběrem typu, forem a metod vzdělávání, výběrem účastníků vzdělávání, kvalitou provedení vzdělávací akce, kvalitou připravenosti vzdělavatelů, kvalitou vyhodnocení průběhu a způsobu ověřování výsledků, monitoringem a uskutečněnými změnami ve vzdělávacím systému (Tureckiová 2004, s. 106).

Měření efektivity vzdělávání je ovlivňováno nástroji a metodami hodnocení (technikami sběru dat). Hodnocení probíhá na úrovni reakce (vyjadřuje míru spokojenosti účastníka s programem a lektorem), úrovni učení (hodnocení rozsahu získaných informací), úrovni chování (hodnocení změny pracovního chování účastníka), úrovni výsledků (efekt pro organizaci,

například dosahování strategických cílů firmy, zlepšení ve využívání technických prostředků a technologií, zlepšení interní i externí komunikace, zlepšení výsledků firmy) a na úrovni hodnotové (vliv na rozvoj firemních cílů a na život komunity) (Tureckiová 2004, s. 107).

Pro hodnocení se využívá různých metod sběru dat, například dotazníků, rozhovorů, pozorování průběhu vzdělávací akce, testů, osobních záznamů o účastnících, portfolia prací účastníky, expertního hodnocení, statistických záznamů výkonů, zpětné vazby skupiny nebo sebehodnocení. Ekonomickou eficienci efektivitu podnikového vzdělávání lze měřit pomocí metody ROI (Return on Investment – návratnost investic). Tureckiová (2004, s. 108) považuje za smysluplnější komplexně pojatou efektivitu podnikového vzdělávání, jež hodnotí výsledky na úrovni jednotlivce nebo týmu, firmy jako celku a společnosti.

3.3 Koncepce učící se organizace

Koncept učící se organizace lze vybudovat pouze na základech efektivního systému podnikového vzdělávání. „*Učící se organizace je založena na myšlence kontinuálního vzdělávání, respektive „zdokonalování“ a rozvoje. Tato základní premisa se promítá v její strategii a v kultuře, která již vzdělávání nejen podporuje, ale bývá označována přímo jako „kultura vzdělávání“.*“ (Tureckiová 2004, s. 108).

Senge (1992, in Tureckiová 2004, s. 108) definuje učící se organizaci jako „*místo, kde lidé postupně zlepšují své schopnosti dosáhnout požadovaných výsledků, ... kde se lidé ustavičně učí, jak se učit spolu s ostatními, ... kde lidé postupně objevují, jak se podílejí na vytváření reality a (toho), jak ji mohou měnit*“.

Přechod od systému podnikového řízení k učící se organizaci probíhá pěti fázích: vznik (rozvíjí se motivace k učení), formování (rozvíjejí se dovednosti potřebné k efektivnímu učení), pokračování (plné využívání schopnosti učit se a dovedností potřebných k sebevzdělávání, přičemž iniciativa v učení a odpovědnost přechází z firmy na jednotlivce), transformace (fáze změny firmy v učící se organizaci, vytvoření kultury vzdělávání) a transfigurace (fáze ideového organizačního přerodu) (Tureckiová 2004, s. 109).

Senge (1990, in Tureckiová 2004, s. 110) uvádí pět základních faktorů rozvoje učící se organizace: systémové učení, osobní mistrovství, myšlenkové modely, vytváření sdílené vize a skupinové učení. Základem učící se organizace je systematické učení se všech zaměstnanců firmy, včetně manažerů, a začlenění vzdělávání do řídicí praxe.

4 PROJEKT INFORMAČNÍHO SYSTÉMU

Projektové řízení dle Bartáka (2006, s. 89) umožňuje učící se organizaci zaměřit se na předpokládané benchmarkingové podnikatelské věcné i behaviorální výhody, k nimž patří: návratné investice do lidí, stanovení osobních cílů, hodnocení dosažených výsledků, plán osobního rozvoje, plán rozvoje kariéry, učení a tréninku, rozvoj způsobilostí, řízení firemního rozvoje v závislosti na rozvoji způsobilostí, zhodnocení lidského kapitálu a jeho soustavné zdokonalování, systémové myšlení, osobní mistrovství, mentální modely, sdílená vize (akceptace firemní vize na základě osobní vize zaměstnance), týmové učení, důvěra a angažovanost), možnost dále se učit a experimentovat, právo na chyby, řízení vlastního rozvoje jednotlivcem/týmem, produkt vyšší kvality, vyšší možnost delegování, méně ztrátových časů, zdokonalování lidí a stimulace dalšího (v podstatě nepřetržitého) zdokonalování (tvořivost, flexibilita, adaptabilita, kultura učení), lepší morálka, vyšší úsilí, lepší produktivita a výkonnost (efektivnost, orientace na nárůst přidané hodnoty, zvyšování konkurenceschopnosti, získávání konkurenční výhody), menší fluktuace (snižování nákladů na přijímání nových pracovníků a jejich zácvek), zlepšování pověsti firmy vede i ke zkvalitňování uchazečů a zaměstnanců a perspektiva vyšší zasloužené odměny.

4.1 Informační systémy

Řízení systémů a procesů je jednou z manažerských činností. Systém je tvořen formálně vzájemně propojenými činnostmi, jež jsou za účelem dosažení určitého cíle řízeny jako celek. Vytváření a rozvoj systémů musí předcházet důkladná analýza potřeb organizace a pozornost musí být věnována funkčnosti systému i uživatelům systému, kteří musí být náležitě vyškoleni. Efektivní systémy musí být udržovány a aktualizovány a jejich výkon hodnocen. Proces je řada operací, jež je nutné vykonat pro splnění určitého úkolu. Řízení procesu začíná jeho definováním (specifikací fungování), následuje stanovení vstupů a výstupů jednotlivých fází, vnitřních a vnějších zákazníků, přidělení odpovědnosti za jeho řízení (Armstrong a Stephens 2008, s. 100).

Systémy a procesy jsou v organizacích nejčastěji využívány v oblasti zdraví a bezpečnosti, informačních technologií, odměňování a výroby. Řízení informačních technologií sestává z plánování systému, analyzování požadavků uživatelů a jejich konkretizace v souvislosti s možnostmi systému, pořízení procesorů, operačních systémů a software, instalace a udržování

sítě a databáze. Pro řadu činností spojených s výběrem a aplikováním informačního systému lze využít outsourcing (Armstrong a Stephens 2008, s. 103).

Informační systém je v současné době standardní součástí organizace a jeho absence se v dnešní době stává pro organizaci zásadní konkurenční nevýhodou. Význam informačního systému spočívá ve zhodnocování informací, vytváření přidané hodnoty ke zpracovávaným informacím, v propojování procesů a firemní agendy do jednoho místa. Cílem informačního systému, označovaného jako ERP (Enterprise Resource Planning), je usnadnění řízení firmy. ERP nepřímo ovlivňuje výkonnost a konkurenceschopnost podniku.

4.2 Implementace informačních systémů

Předpokladem pro efektivní fungování informačního systému je jeho správné nastavení a využívání. Zavedení nového informačního systému do praxe organizace je spojeno s řadou faktorů. Realizaci informačního systému lze rozdělit na část projekční, kdy jsou shrnuty a analyzovány požadavky klienta a je stanoven způsob jejich realizace, a na část implementační, která kromě samotné implementace zahrnuje i provoz systému. V rámci zadání výroby informačního systému organizace formuluje rozsah funkcí, termínů dodání a rozpočtu, přičemž již v této fázi jsou identifikována věcná, technologická i provozní rizika a stanoven způsob jejich eliminace.

Během projekce vzniká detailnější specifikace požadovaných funkcí informačního systému a je stanoven způsob jejich realizace a jsou vytvořeny modely procesů, funkcí, zpracování a uložení dat. Vytvořená architektura systému se prověřuje pomocí prototypu. Ve fázi projekce je rovněž zpracován časový plán a rozpočet implementace.

Klíčovým dokumentem pro navazující fázi realizace řešení je úvodní studie, vytvořená na základě odsouhlaseného zadání a upřesňující cíle projektového záměru, návrh procesů a pracovních postupů, rozsah systému, jenž je dán seznamem funkcí, integračních požadavků a architektonických a provozních omezení. Úvodní studie rovněž obsahuje rizika projektu, harmonogram realizace, detailní plán a rozpočet pro technický projekt. V této fázi je velmi důležitá úzká spolupráce zadavatele a pozdějšího provozovatele s dodavatelem, jež umožňuje na základě potřeb a technických možností zadavatele identifikovat optimální věcné a technické řešení, definovat omezení a vhodné postupy související se zavedením systému do provozu.

Technický projekt popisuje detailní funkční a technický návrh implementace, který odpovídá rozsahu a potřebám odsouhlaseným v úvodní studii a je ověřen prototypem. Klíčovým výstupem technické části je prototyp informačního systému, tzn. ukázka obsahující zadané požadavky na funkce, vzhled a další technické vlastnosti. V rámci technického návrhu je stanoven datový model, architektura řešení, infrastruktura, standardy a návrhy uživatelského prostředí a je vytvořena sada technické dokumentace. Jsou stanoveny plány a strategie vývoje modulů a částí informačního systému, testování, systémové integrace, zavedení a provozu a správy. Na konci fáze technického projektu je vytvořen detailní plán a rozpočet pro implementační část.

Ve fázi implementace probíhá vlastní realizace a zavedení informačního systému do provozu dle technického projektu.

Ve fázi konstrukce je požadovaný informační systém vytvořen a integrován s okolím, řádně otestován a zdokumentován. Současně vznikají dokumenty pro školení, uživatelská dokumentace, provozní dokumentace a je stanoven plán a rozpočet pro fázi zavedení do produkčního provozu.

Následuje fáze zavedení, v níž je informační systém nainstalován do produkčního provozu. Pro eliminaci rizik v této fázi je třeba vytvořit migrační plán, pilotní režim a postup převzetí.

Migrační plán detailně popisuje všechny kroky zavedení informačního systému do provozu a definuje možnosti a postupy návratových scénářů (tzv. roll-back), včetně zajištění zdrojů pro migraci, jejímž cílem je spustit informační systém pro všechny oprávněné uživatele. Pro předcházení neplánovaným technickým problémům v této fázi je nutné rozdělit instalaci na fáze s připraveným postupem pro návrat do předchozího stavu.

Pilotní režim ověřuje funkčnost a výkonnostní parametry informačního systému před jeho zavedením do provozu a eliminuje případná rizika nastavením návratových postupů.

Závěrečnou fází procesu je převzetí informačního systému z projektu do liniové, provozní správy, jehož cílem je zajištění efektivního provozu včetně správy a dlouhodobého rozvoje systému. Pro úspěšnost převzetí je třeba zajistit převzetí znalostí o informačním systému (převzetí a prostudování dokumentace, školení administrace, zajištění konzultací s pracovníky projektu po převzetí), seznamu známých chyb a jejich řešení, seznamu řešených chyb v testech, akceptačních protokolů testů, akceptace pilotního režimu, převzetí funkční instalace, převzetí

zdrojových kódů, postupů instalace do jednotlivých prostředí, postupů zálohování a obnovy, testy obnovy a převzetí konfigurace testovacího a vývojového prostředí. Převzetím je myšlen způsob, kdy pracovníci provozní správy převzmou odpovědnost za správu informačního systému v produkčním, ostrém prostředí (Binder).

PRAKTICKÁ ČÁST

5 PLÁN PROJEKTU IMPLEMENTACE IS ORION V PŘÍSPĚVKOVÉ ORGANIZACI PEČOVATELSKÁ SLUŽBA PRAHA 3

5.1 Definice projektu a jeho cílů

Návrh implementace informačního systému Orion do praxe příspěvkové organizace Pečovatelská služba, identifikace možných rizik a problémů a návrh jejich eliminace. Systém zahrnuje komplexní řešení agendy terénních i ambulantních poskytovatelů sociálních služeb (modul sociální, zdravotní, manažerský a modul zaměstnanci) a umožňuje pravidelný elektronický přenos statistických dat dle metodických pokynů MPSV.

Byly stanoveny dvě hypotézy.

H1: V programu ORION je vykazování provedených úkonů, vedení evidence klientů, přehled o vytížení pracovníků pečovatelské služby a vyúčtování služeb přehlednější, než bylo před jeho zavedením.

H2: V programu ORION je jednodušší vykazování statistických dat pro MPSV.

Pro získání výzkumných dat od zaměstnanců pečovatelské služby byla k hodnocení postojů k implementaci programu ORION použita metoda dotazníkového šetření. Respondenti byli informováni o účelu výzkumu a ujištění o anonymitě dat získaných během výzkumu. Sběr dat probíhal v průběhu měsíce května 2017. Jedná se o nestandardizovaný strukturovaný dotazník, jehož vzor je přílohou č. 1 této práce. Dotazník obsahoval pět uzavřených otázek, u nichž bylo využito škálování se čtyřmi možnostmi navržených odpovědí. Dotazník obsahoval otázky zjišťující míru spokojenosti či nespokojenosti zaměstnanců s používáním programu ORION. Data získaná na základě subjektivního hodnocení zaměstnanců byla následně statisticky analyzována.

5.2 Charakteristika organizace

Činnost pečovatelské služby je zařazena do kategorie služeb sociální péče a v § 40 zákona č. 108/2006 Sb., o sociálních službách, je pečovatelská služba charakterizována jako „*terénní nebo ambulantní služba poskytovaná osobám, které mají sníženou soběstačnost z důvodu věku, chronického onemocnění nebo zdravotního postižení, a rodinám s dětmi, jejichž situace vyžaduje pomoc jiné fyzické osoby. Služba poskytuje ve vymezeném čase v domácnostech osob a v zařízeních sociálních služeb vyjmenované úkony*“.

Zákon rovněž stanovuje pečovatelské službě výkon základních činností, jež spočívají v pomoci osobám s fyzickými a psychickými obtížemi při zvládnání běžných úkonů péče o sebe samu; pomoc při osobní hygieně nebo poskytnutí podmínek pro osobní hygienu; poskytnutí stravy nebo pomoc při zajištění stravy, pomoc při zajištění chodu domácnosti a zprostředkování kontaktu se společenským prostředím.

Za účelem zkvalitnění poskytovaných služeb zavedl zákon o sociálních službách povinnou registraci poskytovatelů sociálních služeb u krajských úřadů a povinné elektronické zasílání statistických dat Ministerstvu práce a sociálních věcí. Poskytovateli sociálních služeb v rezortním pojetí jsou obce, kraje a MPSV. Široké spektrum sociálních služeb poskytují od roku 1990 rovněž nestátní neziskové organizace, a to v právních formách občanského sdružení, obecně prospěšné společnosti nebo církevní právnické osoby.

Pracovník v sociálních službách vykonávající pečovatelskou činnost pracuje přímo v domácnosti osob s fyzickými a psychickými obtížemi, pomáhá jim s komplexní péčí o domácnost, zajišťuje sociální pomoc, provádí sociální depistáž pod vedením sociálního pracovníka, poskytování pomoci při vytváření sociálních a společenských kontaktů a psychické aktivizaci, organizační zabezpečování a komplexní koordinování pečovatelské činnosti a provádění osobní asistence.

5.3 Výchozí analýza

Výchozí analýza byla provedena za účelem shrnutí stávajícího nevyhovujícího stavu a s tím spojené identifikace potřeb.

- Ruční evidence výkonů a vyúčtování.
- Nepřehlednost dat.

- Chybějící komplexní přehled o úkonech vykonaných jednotlivými pečovatelkami v průběhu měsíce.
- Absence přehledu o klientech a smlouvách.
- Absence přehledného systému evidence práce s klientem.
- Chybějící přehled o vytíženosti pracovníků.
- Vysoké náklady na platy v souvislosti s vysokým počtem zaměstnanců.
- Nízké příjmy za služby.
- Stále se snižující příspěvek zřizovatele na provoz.
- Složitý způsob provádění vyúčtování.

5.4 SWOT analýza

SWOT analýza je jedním ze základních nástrojů strategického managementu. Zkratka je složena z počátečních písmen slov Strengths (silné stránky), Weaknesses (slabé stránky), Opportunities (příležitosti) a Threats (hrozby), přičemž silné a slabé stránky charakterizují vlivy vnitřního prostředí a příležitosti a hrozby vlivy vnějšího prostředí. SWOT analýza je součástí situační analýzy, využívané při přípravě změny strategie organizace nebo přípravy strategie dílčího projektu, neboť umožňuje jednoduše, stručně a přehledně popsat situaci, ve které se firma nachází. Při použití této analýzy šlo o stanovení pozitiv a negativ implementace systému.

Silné: Přehledná evidence výkonů přímo u klientů v terénu.

Nástroj splňuje metodické pokyny MPSV i rozhraní pro elektronický přenos dat.

Přehled vytíženosti pracovníků.

Přehledné vyúčtování za poskytnuté služby.

Přesné podklady k vyúčtování.

Slabé: Odpor ke změnám.

Malé IT znalosti pracovníků.

Počáteční náklady spojené s nákupem a instalací.

Potřeba zaškolení pracovníků.

Příležitosti: Modernizace provozu a rozšíření služeb.

Pozitivní ekonomický dopad.

Snížení nákladů na mzdy.
Zvýšení kvalifikace pracovníků.

Hrozby: Výpovědi pracovníků.
Potřeba hledání nových pracovníků.
Závislost na bezchybném provozu sítě.
Ztráta přenosných terminálů.

Silné stránky se ukázaly v přehlednosti systému, slabé v zaměstnaneckém faktoru.

5.5 Charakteristika informačního systému Orion

Informační systém Orion nabízí komplexní řešení agendy terénních i ambulantních poskytovatelů sociálních služeb. Funkce systému Orion byly vytvořeny na míru pracovníkům v sociálních službách. Systém je funkčním celkem složeným ze čtyř vzájemně propojených modulů pokrývajících hlavní agendu zařízení poskytujících sociální služby (modul sociální, zdravotní, manažerský a modul zaměstnanci), jež mezi sebou sdílí data a vzájemně komunikují, což značně zjednodušuje a usnadňuje práci zaměstnanců zařízení například v oblasti plánování, realizace a účtování úkonů i zpracovávání agendy rozvozů obědů.

Informační systém Orion umožňuje unikátní sdílení informací, přehledné informace o klientech, vyúčtování poskytovaných služeb, efektivní zdravotnickou dokumentaci, přehledné plánování terénů, snadnou evidenci zaměstnanců a přenášení statistických dat přímo do portálu MPSV, které požaduje pravidelné výkazy o činnosti sociálních zařízení. Systém reaguje na specifické potřeby pracovníků v terénních sociálních službách, kteří pečují o klienty v jejich domácnostech a kteří jsou vybaveni praktickými přenosnými terminály umožňujícími přímo v terénu registrovat provedené úkony. Data jsou převáděna do systému a zpracovávána. Poskytuje rovněž kvalitní hardware (přenosné a přístupové terminály, docházkové čtečky), profesionální podporu a pravidelnou aktualizaci.

Základní charakteristika systému Orion:

- přehledné a hlavně jednoduché uživatelské prostředí Microsoft Windows;
- síťový provoz systému, přístupová práva uživatelů;
- snadná aktualizace přes internet;
- propojení s Microsoft Word a dalšími programy;

- export tiskových sestav do PDF, Excel aj.;
- rozsáhlá nápověda, příručky, metodiky aj.

Dodavatel, společnost IReSoft, s. r. o., zajišťuje nonstop technickou podporu prostřednictvím telefonické nebo emailové hotlinky, správu systému na dálku (řešení vzniklých problémů v řádu desítek minut od nahlášení, úspora nákladů na výjezd technika), průběžný vývoj systému na základě požadavků ze strany zákazníků a legislativních změn; servis, instalaci, nastavení a zaškolení uživatelů v místě poskytovatele je v ceně systému.

5.6 Milníky projektu

Zahájení projektu
Analýza a návrh systému
Akceptace návrhu systému
Příprava převodů dat
Testovací převody dat
Instalace testovací databáze
Školení uživatelů
Testovací provoz
Předání systému
Akceptace systému
Převody dat
Rozjezd systému
Podpora provozu
Akceptace systému

5.7 Organizace projektu

Sestavení řídicího týmu projektu: ředitelka Pečovatelské služby, manažer projektu za Pečovatelskou službu a manažer projektu za dodavatele.

Sestavení projektového týmu jako pracovního orgánu projektu, jehož členové jsou garanti za jednotlivé moduly (modul sociální, manažerský a modul zaměstnanci) a klíčoví pracovníci projektu.

5.8 Komunikace vize a strategie změny

Předpokladem úspěšné implementace IS Orion je jasná formulace transformační vize a její prezentace všemi možnými prostředky všem účastníkům procesu. Pokud se s vizí zaměstnanci ztotožní, bude změna přijata a zaměstnanci se zapojí do její implementace.

Komunikace probíhala v průběhu celého projektu, jejím cílem bylo přesvědčit pracovníky o nutnosti změny, dosáhnout u nich sdílení hodnot ze zavedení nového systému a začlenit je do procesu již v počáteční přípravné fázi. V další fázi bylo důležité zdůrazňovat první úspěchy, upevňovat nové přístupy ve firemní kultuře a prezentovat přínosy realizované změny. Komunikační témata vycházela z výhod, jež IS Orion poskytuje jednotlivcům i celé organizaci.

Vize: IS Orion zjednoduší a usnadní práci sociálních pracovníků a pracovníků v sociálních službách v terénu.

Výhody pro jednotlivce:

- využití IS v terénu prostřednictvím přenosných terminálů;
- síťový provoz systému umožňující sdílení informací a snadnou aktualizaci přes internet;
- přehledná evidence o klientech včetně zdravotnické dokumentace;
- zaznamenávání výkonů přímo u klientů v terénu; vykazovat lze všechny neanonymní typy služeb dle vyhlášky 505/2006 Sb.;
- přehledné plánování terénů a služeb (návštěvy, rozvoz obědů apod.);
- propojení s Microsoft Word a dalšími programy;
- export tiskových sestav do PDF, Excel aj.;
- rozsáhlá nápověda, příručky, metodiky aj.
- snadné intuitivní ovládání;

Výhody pro organizaci:

- nástroj splňuje metodické pokyny MPSV i rozhraní pro elektronický přenos dat;
- nástroj zvýšení efektivity řízení a zjednodušení správy agendy;
- statistické nástroje poskytují vedení organizace přehled o chodu celého zařízení;
- přehled vytiženosti pracovníků;
- přehledné vyúčtování za poskytnuté služby;
- přesné podklady k vyúčtování;
- nonstop technická podpora;
- správa systému na dálku (úspora nákladů na výjezd technika);
- průběžný vývoj systému na základě požadavků ze strany zákazníků a legislativních změn;
- servis, instalace, nastavení a zaškolení uživatelů v místě poskytovatele je v ceně systému.

5.9 Identifikace rizik projektu

Rizika projektu byla identifikována obecně a v jednotlivých fázích průběhu projektu, patřila k nim:

- výměna členů projektového týmu;
- nesplnění očekávání organizace;
- překročení rozpočtu;
- neúspěšná implementace;
- nevhodné nastavení softwaru na požadavky organizace jako důsledek nevyjasněnosti vlastních procesů firmy ve fázi analýzy či nepochopení vnitřních procesů zákazníka ze strany dodavatele;
- organizace není schopná reagovat na změny vyplývající z implementace IS;
- rizika ve fázi realizace: programátorské chyby, nedostatečné testování, časové zpoždění;
- rizika ve fázi testování převodu dat: rostoucí náklady z nevhodně připravených souborů ze strany organizace;
- rizika ve fázi školení: nepřipravenost pracovníků z hlediska počítačové gramotnosti, demotivace účastníků způsobená přehlcením informacemi, školení nových zaměstnanců, kteří neznají vnitřní procesy a problematiku organizace;

- rizika ve fázi testování provozu: překročení rozpočtu způsobené novými požadavky zákazníka, nesplnění termínu – zákazník potřebuje delší testovací období;
- rizika ve fázi ostrých převodů dat: uživatelé nejsou schopni plně využívat systém;
- rizika ve fázi akceptace systému: nespokojenost zákazníka s podporou při řešení problému.

5.10 Školení uživatelů

Odborní konzultanti zajištění dodavatelem provádějí nastavení IS Orion podle potřeby daného zařízení a zaškolení uživatelů přímo u uživatele, případně rovněž prohloubení znalostí IS Orion formou vzdělávání.

Dodavatel provádí rovněž audit IS, komplexní prověrku nastavení a užívání IS Orion, která identifikuje rizika a nabízí řešení k optimalizaci využití systému pro potřeby daného zařízení.

5.11 Uživatelská podpora

Dodavatel má zpracován systém podpory, kterým se snaží co nejvíce usnadnit uživateli přechod na IS Orion. Uživatelé si zpočátku osvojují základní funkce práce s IS Orion a v dalších záležitostech se mohou obrátit přímo na tým vyškolených konzultantů, kteří poskytují praktické formy podpory rychle a efektivně, kdykoliv ji klienti potřebují.

Dodavatel rovněž provádí pravidelné aktualizace celého informačního systému, které přinášejí reakce na změny legislativy, zdravotních pojišťoven a inovace vycházející z praktických zkušeností uživatelů.

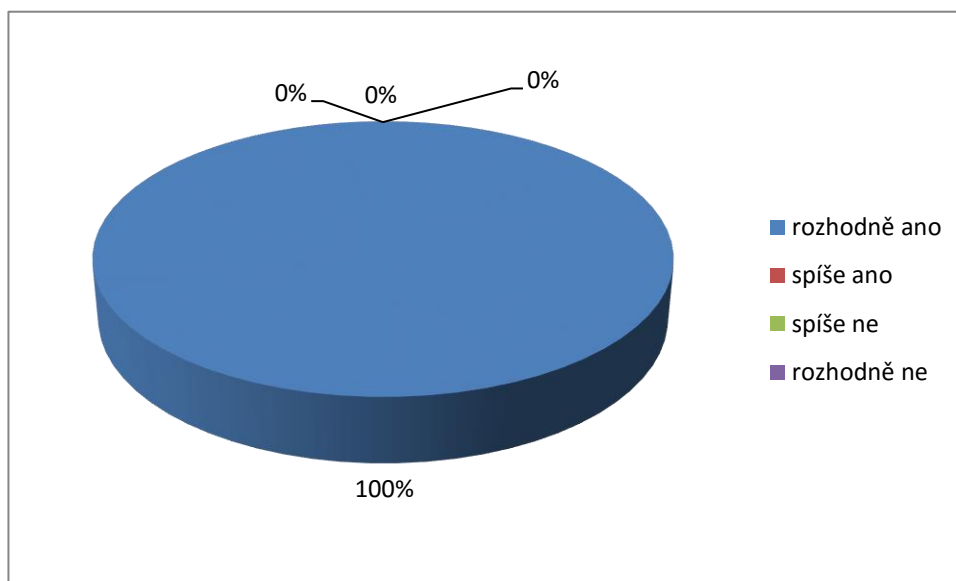
5.12 Závěrečné hodnocení průběhu implementace

Závěrečné hodnocení průběhu jednotlivých fází projektu je klíčové pro zpětnou vazbu jak pro organizaci, tak i pro dodavatele. Hodnocení prováděl implementační tým organizace i dodavatele.

Pro ověření stanovených hypotéz bylo u pracovníků pečovatelské služby provedeno dotazníkové šetření, jež potvrdilo obě dvě stanovené hypotézy.

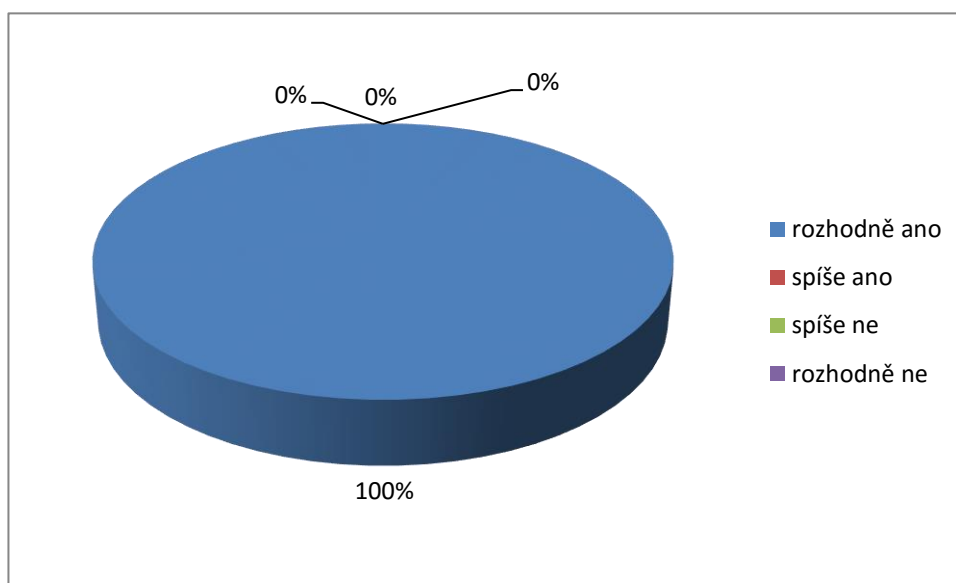
V oblasti větší přehlednosti vykazování provedených úkonů, vedení evidence klientů a vyúčtování služeb v programu ORION všechny respondentky zvolily odpověď „rozhodně ano“.

V otázce o většího přehledu o využitosti pracovníků v programu ORION zvolilo odpověď „rozhodně ano“ 60 % respondentek, zbývající zvolily odpověď „spíše ano“.



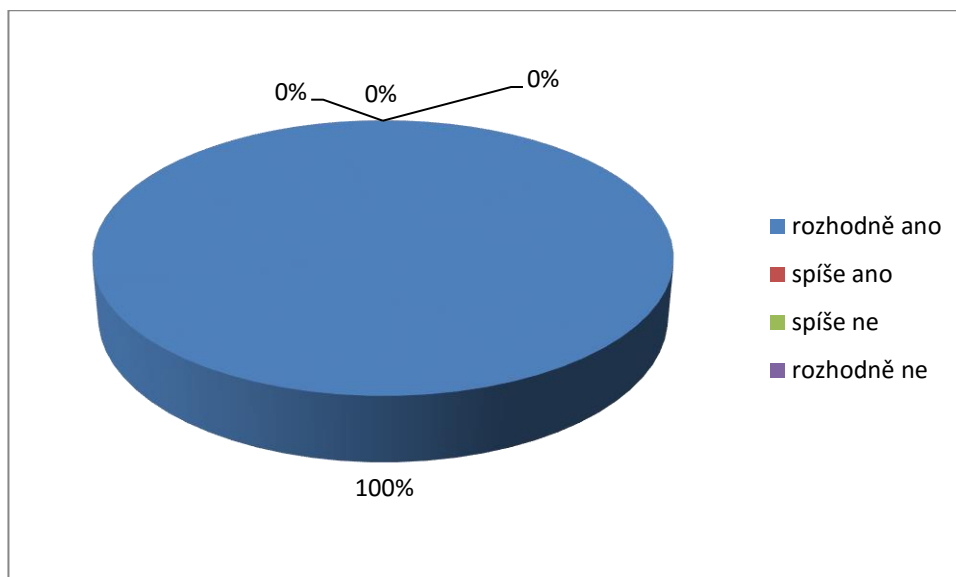
Graf 6: Je pro vás vykazování provedených úkonů v programu ORION přehlednější než před jeho zavedením?

Zdroj: vlastní šetření

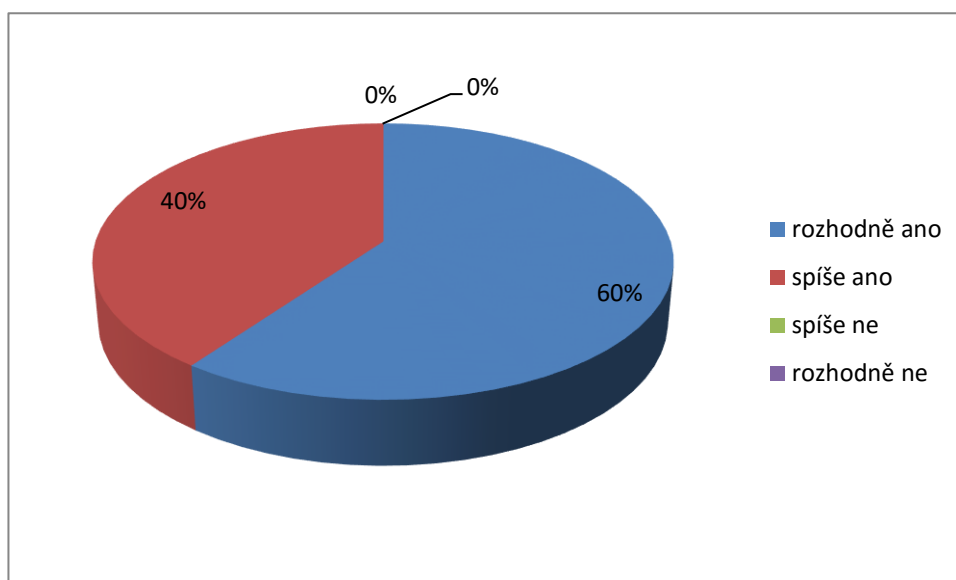


Graf 7: Je pro vás vedení evidence klientů v programu ORION přehlednější než před jeho zavedením?

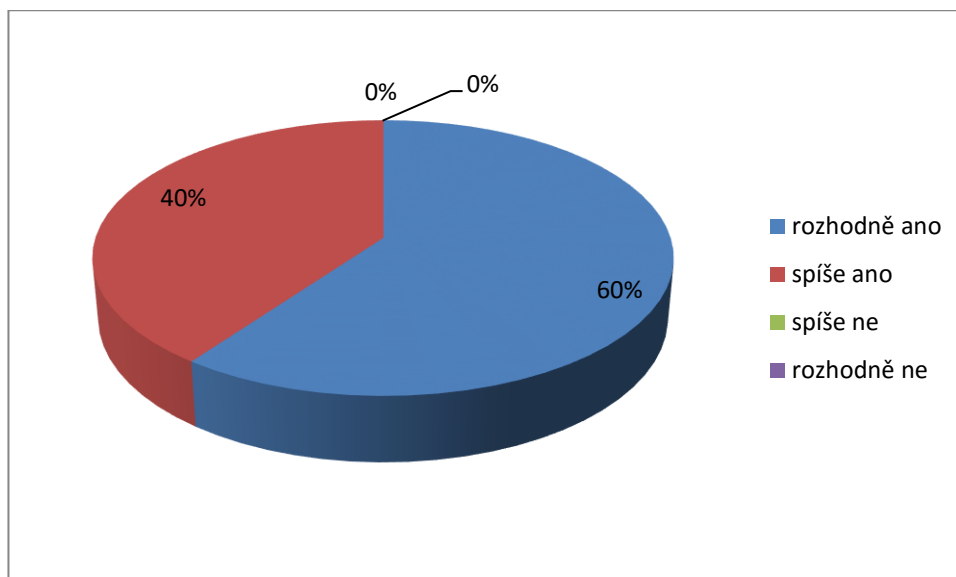
Zdroj: vlastní šetření



Graf 8: Je pro vás vyúčtování služeb v programu ORION přehlednější než před jeho zavedením?
Zdroj: vlastní šetření



Graf 9: Máte větší přehled o vytíženosti pracovníků v programu ORION než před jeho zavedením?
Zdroj: vlastní šetření



Graf 10: Je pro vás jednodušší příprava podkladů pro evidenci MPSV v programu ORION než před jeho zavedením?
Zdroj: vlastní šetření

ZÁVĚR

Využívání informačních systémů je v současnosti jedním z předpokladů úspěšného řízení organizace, zefektivnění podnikových procesů, rozvoje organizace a posílení její konkurenceschopnosti na trhu. Zavádění informačního systému je velkým zásahem do fungování podniku celý proces implementace je proto třeba důkladně připravit.

Bakalářská práce na téma Realizace programu Orion v příspěvkové organizaci Pečovatelská služba Praha 3 se v teoretické části zabývá na základě studia odborné literatury teoretickými východisky z oblastí, jež nacházejí v procesu implementace informačního systému uplatnění. Realizace programu Orion v pečovatelské službě je realizací změny a tato problematika souvisí nejen s předmětem podnikání a strukturou zaměstnanců, ale i s firemní kulturou, komunikací, motivací, oddaností a angažovaností zaměstnanců či podnikovým vzděláváním.

Cílem této práce je analýza implementace informačního systému Orion do praxe pečovatelské služby, identifikace možných rizik a problémů a návrh jejich eliminace.

Postup uplatněný při implementaci informačního systému Orion vychází z Kotterova modelu osmi kroků při řízení změny (potřeba změny – tvorba týmu – tvorba hodnot a vize – komunikace vize – posilování a začleňování druhých – zdůraznění prvních úspěchů – upevňování).

Úkolem vedení organizace bylo uvědomit si potřebu změny a využít příležitosti při možnosti implementovat informační systém Orion do praxe organizace. Realizace informačního systému vycházela z výsledků výchozí analýzy a SWOT analýzy. Ve výběru programu Orion sehrála klíčovou roli jeho kompatibilita s portálem MPSV, do kterého je organizace ze zákona povinna pravidelně předávat statistická data. Informační systém Orion byl vytvořen na míru pracovníkům v sociálních službách, prostřednictvím čtyř vzájemně propojených modulů (modul sociální, zdravotní, manažerský a modul zaměstnanci) komplexně pokrývá agendu terénních i ambulantních poskytovatelů sociálních služeb. Systém reaguje na specifické potřeby pracovníků v terénních sociálních službách, kteří pečují o klienty v jejich domácnostech a kteří jsou vybaveni praktickými přenosnými terminály umožňujícími přímo v terénu registrovat provedené úkony. Data jsou převáděna do systému a zpracovávána. Systém umožňuje sdílení dat a vzájemnou komunikaci, což značně zjednodušuje a usnadňuje práci

zaměstnanců zařízení například v oblasti plánování, realizace a účtování úkonů i zpracovávání agendy rozvožů obědů.

Předpokladem pro efektivní fungování informačního systému bylo jeho správné nastavení a využívání. Byl sestaven řídicí a projektový tým projektu, v němž byli zastoupeni garanti za jednotlivé moduly (modul sociální, manažerský a modul zaměstnanci) a klíčoví pracovníci projektu ze strany organizace i dodavatele. Úkolem týmu byla rovněž jasná formulace transformační vize a její prezentace všemi možnými prostředky všem účastníkům procesu. Pokud se s vizí zaměstnanci ztotožní, bude změna přijata a zaměstnanci se zapojí do její implementace. Komunikace probíhala v průběhu celého projektu, jejím cílem bylo přesvědčit pracovníky o nutnosti změny, dosáhnout u nich sdílení hodnot ze zavedení nového systému a začlenit je do procesu již v počáteční přípravné fázi. V další fázi bylo důležité zdůrazňovat první úspěchy, upevňovat nové přístupy ve firemní kultuře a prezentovat přínosy realizované změny. Komunikační témata vycházela z výhod, jež program Orion poskytuje jednotlivcům i celé organizaci.

Ve fázi zavedení byl informační systém nainstalován a uveden do pilotního režimu. Testování programu je velmi důležitou fází, neboť nelze spoléhat, že předchozí analýzy odhalily všechna rizika.

Závěrečnou fází procesu bylo převzetí informačního systému do provozní správy a zajištění efektivního provozu včetně správy a dlouhodobého rozvoje systému. Pro úspěšnost převzetí bylo třeba zajistit převzetí znalostí o informačním systému, tzn. veškeré dokumentace, školení administrace a zajištění konzultací s pracovníky projektu po převzetí. Důležité bylo upevnění změny ve firemní kultuře, aby zaměstnanci nový systém využívali efektivně a bylo dosaženo vize založené na zjednodušení a usnadnění práce sociálních pracovníků a pracovníků v sociálních službách.

Celkovým přínosem bylo ztotožnění se s potřebou změny v rámci celého týmu organizace a přinesených pozitiv do práce a kolektivního uvědomění všech zaměstnanců.

SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

Seznam použitých českých zdrojů

ARMSTRONG, Michael. Personální management. Vyd. 1. Praha: Grada, 1999, 963 s. ISBN 80-7169-614-5.

ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy : 13. vydání. Praha: Grada Publishing, 2015. ISBN 978-80-247-5258-7.

ARNOLD, John. Psychologie práce: pro manažery a personalisty. Brno: Computer Press, c2007. Praxe manažera. ISBN 978-80-251-1518-3.

BARTÁK, Jan. *Personální řízení, současnost a trendy*. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2011. ISBN 978-80-7452-020-4.

BARTÁK, Jan. *Skryté bohatství firmy*. Praha: Alfa Publishing, 2006. Management studium. ISBN 80-86851-17-6.

BLAŽEK, Ladislav. *Management: organizování, rozhodování, ovlivňování*. 2., rozš. vyd. Praha: Grada, 2014. Expert. ISBN 978-80-247-4429-2.

CEJTHAMR, Václav a Jiří DĚDINA. *Management a organizační chování*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, c2010. Expert. ISBN 978-80-247-3348-7.

ČASTORÁL, Zdeněk. *Základy moderního managementu*. Druhé, aktualizované vydání. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2016. ISBN 978-80-7452-129-4.

DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. *Řízení lidských zdrojů*. V Praze: C.H. Beck, 2012. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7400-347-9.

HÁŠA, Stanislav. *Co je nového v managementu*. Praha: Nová beseda, 2016. CJN. ISBN 978-80-906089-9-3.

HLADKÝ, Aleš. *Zdravotní aspekty zátěže a stresu*: skripta pro posluchače Filozofické fakulty Univerzity Karlovy. Praha: Karolinum, 1993. ISBN 80-7066-784-2.

KOČIANOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada, 2010. Psyché. ISBN 978-80-247-2497-3.

KOTTER, John P. *Vedení procesu změny: osm kroků úspěšné transformace podniku v turbulentní ekonomice*. 2., aktualizované vydání. Praha: Management Press, 2015, 228 stran. ISBN 978-80-7261-314-4.

KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER. *Marketing management*. [14. vyd.]. Praha: Grada, 2013, 814 s. ISBN 978-80-247-4150-5.

MACHAN, Richard. *Management změny*. Praha: Vysoká škola ekonomie a managementu, 2012. ISBN 978-80-86730-83-7.

MAZÁK, Eduard. *Firemní kultura a etické kodexy*. 1. vyd. Praha: Bankovní institut vysoká škola, 2010, 148 s. ISBN 978-80-7265-075-0.

NAKONEČNÝ, Milan. *Sociální psychologie organizace*. Praha: Grada, 2005. Psyché. ISBN 80-247-0577-X.

PAUKNEROVÁ, Daniela. *Psychologie pro ekonomy a manažery*. 3., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2012. Management. ISBN 978-80-247-3809-3.

PROVAZNÍK, Vladimír a Růžena KOMÁRKOVÁ. *Motivace pracovního jednání*. 2. přeprac. vyd. Praha: Oeconomica, 2004. ISBN 80-245-0703-X.

TOMAN, Miloš. *Řízení změn*. Praha: Alfa Publishing, 2005. Management praxe. ISBN 80-86851-13-3.

TURECKIOVÁ, Michaela. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Praha: Grada, 2004. Psyché. ISBN 80-247-0405-6.

TYLL, Ladislav. *Podniková strategie*. Vyd. 1. Praha: C.H. Beck, 2014, xviii, 275 s. ISBN 978-80-7400-507-7.

URBAN, Jan. *Řízení lidí v organizaci: personální rozměr managementu*. 2., rozš. vyd. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2013. Vzdělávání dospělých. ISBN 978-80-7357-925-8.

VEBER, Jaromír. *Management inovací*. Praha: Management Press, 2016. ISBN 978-80-7261-423-3.

VEBER, Jaromír. *Management: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*. 2., aktualiz. vyd. Praha: Management Press, 2009, 734 s. ISBN 978-80-7261-200-0.

Legislativa

Zákon č. 108/2006 Sb., o sociálních službách

Seznam použitých internetových zdrojů

BINDER, Zdeněk. SystemOnLine. S přehledem ve světě informačních technologií. © 2001 - 2017 CCB spol. s r.o. ISSN 1802-615X. [online]. Dostupné z: <https://www.systemonline.cz/erp/jak-dobre-zavest-a-prevzit-novy-informacni-system.html>.

ERP – Podnikové informační systémy, - ERP fórum [online]. SystemOnLine.cz, 2008. Dostupné z: <http://www.erpforum.cz> ISSN 1802-615X.

Orion. Komplexní informační systém pro terénní a ambulantní poskytovatele sociálních služeb. [online] Copyright © IReSoft 2002 - 2017 Dostupné z: <https://www.isorion.cz/>.

SEZNAM GRAFŮ

Graf 1: Obecný princip managementu změn	19
Graf 2: Upravený Kotterův model.....	19
Graf 3: Maslowova hierarchie lidských potřeb	24
Graf 4: Model angažovanosti podle Institute for Employment Studies	31
Graf 5: Vztah mezi pracovní spokojeností a pracovním výkonem	33
Graf 6: Je pro vás vykazování provedených úkonů v programu ORION přehlednější než před jeho zavedením?	50
Graf 7: Je pro vás vedení evidence klientů v programu ORION přehlednější než před jeho zavedením?	50
Graf 8: Je pro vás vyúčtování služeb v programu ORION přehlednější než před jeho zavedením?	51
Graf 9: Máte větší přehled o vytíženosti pracovníků v programu ORION než před jeho zavedením?	51
Graf 10: Je pro vás jednodušší příprava podkladů pro evidenci MPSV v programu ORION než před jeho zavedením?	52

BIBLIOGRAFICKÉ ÚDAJE

Jméno autora: Miroslava Oubrechtová

Obor: Manažerská studia – řízení lidských zdrojů

Forma studia: kombinované

Název práce: Realizace programu Orion v příspěvkové organizaci Pečovatelská služba Praha 3

Rok: 2018

Počet stran textu bez příloh: 46

Celkový počet stran příloh: 0

Počet titulů českých použitých zdrojů: 26

Počet titulů zahraničních použitých zdrojů: 0

Počet internetových zdrojů: 3

Vedoucí práce: PhDr. Eduard Entler, CSc.