

Univerzita Palackého v Olomouci

Filozofická Fakulta

Katedra sociologie a andragogiky



ANALÝZA KONCEPTU UČÍCÍ SE ORGANIZACE VE FIRMĚ XY

ANALYSIS OF THE CONCEPT OF LEARNING ORGANIZATION IN COMPANY XY

Diplomová práce

Bc. Kamila Sehnálková

Vedoucí diplomové práce: PhDr. Veronika Gígalová

Olomouc 2013

Prohlašuji, že jsem tuto práci vypracovala samostatně a uvedla v ní
veškerou literaturu a ostatní zdroje, ze kterých jsem čerpala.

.....

V Olomouci dne 28. 3. 2013

Poděkování

Mé poděkování patří PhDr. Veronice Gigalové za profesionální vedení mé diplomové práce, cenné rady a připomínky.

Své rodině upřímně děkuji za podporu a lásku, kterou mě během celého studia zahrnovala.

V neposlední řadě chci poděkovat Kateřině, Marcele a Dominice.

Obsah:

1	Úvod	5
2	Společenské změny - nová sociální rizika na trhu práce	7
3	Aktér v učící se organizaci	10
4	Učení se (v) podniku	11
5	Komunikační strategie v organizaci	13
6	Charakteristiky učící se organizace	14
6.1	Specifika vzdělávání v učících se organizacích	15
6.2	Zachycování znalostí v učící se organizaci	15
7	Organizační kultura učící se organizace	17
7.1	Změna firemní kultury	19
7.2	Motivace lidí v učící se organizaci	21
8	Budování a rozvoj učící se organizace	22
8.1	Přípravenost lidí v organizaci na rozvoj znalostí	23
8.2	Vzdělávací klima	24
9	Bariéry bránící zavedení konceptu učící se organizace	24
10	Disciplíny učící se organizace	28
10.1	Systémové myšlení	29
10.2	Osobní mistrovství	30
10.3	Mentální modely	32
10.4	Utváření společně sdílené vize	34
10.5	Týmové učení	35
11	Zákony páte disciplíny	37
12	Klady a zápory učící se organizace	42
12.1	Klady učící se organizace	42
12.2	Zápory učící se organizace	42
13	Případ firmy XY	43
13.1	Představení společnosti XY	43

13.1.1	<i>Organizační struktura společnosti XY</i>	44
13.1.2	<i>Podniková kultura</i>	44
13.1.3	<i>Motivace zaměstnanců</i>	46
14	Analýza současné úrovně učící se organizace ve firmě XY	48
14.1	Kritéria pro identifikaci firmy XY jako učící se organizace	48
14.1.1	<i>Systémové myšlení</i>	49
14.1.2	<i>Osobní mistrovství</i>	51
14.1.3	<i>Mentální modely</i>	53
14.1.4	<i>Utváření společně sdílené vize</i>	55
14.1.5	<i>Týmové učení</i>	57
14.2	Shrnutí	58
14.3	Doporučení	59
15	Závěr	64
16	Použitá literatura	65
17	Příloha	68
	Anotace	69
	Abstract	70

1 Úvod

Žijeme v postindustriální společnosti, ve které se znalosti stávají stále větším zdrojem osobního bohatství. Současná doba je velmi rychlá a proměnlivá a po člověku se vyžaduje, aby byl co možná nejvíce flexibilní. Obsáhnout všechny znalosti potřebné jak k běžnému životu, tak k výkonu zaměstnání, je ale čím dál tím náročnější. Jak zdůrazňuje Senge: „Již dávno nestačí, aby se za celou organizaci učila jediná osoba... rozhodně již není možné promýšlet všechno shora tak, že všichni ostatní se budou řídit příkazy „největšího stratéga“. Organizace, které v budoucnosti skutečně vyniknou, budou ty, jež přijdou na to, jak ke svému prospěchu využít soustředěného zaujetí lidí na všech organizačních úrovních a jejich schopnosti se učit“ (Senge, 2007, s. 21-22).

Stále zvětšující se trh znamená větší konkurenci. Ani my, ani organizace, nemáme v dnešní době čas dlouhosáhle promýšlet budoucí strategii. Může se totiž stát, že těsně před realizací oné převratné myšlenky bude podnik sežrán firmou, která nelenila a příležitost popadla za pačesy. A proto začínají top-manažeři malých i velkých podniků vyhledávat a využívat různé teorie a programy, které mají podpořit lepší vedení a motivování zaměstnanců, využívání jejich potenciálu, odstranění bariér bránících plynulé komunikaci, zvládání problémů krizových situací a zlepšit kooperaci všech členů organizace. A právě koncept učící se organizace je jednou z těchto teorií. Pojednává o něm kniha *Pátá disciplína*, jejímž autorem je americký vědec v oboru managementu Peter Senge. Podle jeho slov jsou organizace dynamickými systémy ve stavu nepřetržité adaptace a zdokonalování (Senge, 2007). Hlavní myšlenkou Sengeho knihy je, že důležitější než zaměstnance učit, je podporovat jejich schopnost učit se (Senge, 2007). Zaměstnává-li organizace lidi oplývající velkým množstvím užitečných znalostí, představují pro ni inovační potenciál. Pracovníci, kteří se neustále vzdělávají, přemýšlejí nad svou prací a dokážou poskytnout produktu nebo službě přidanou hodnotu, tak mohou být pro podnik konkurenční výhodou.

Hlavním motivem, který mě vedl k výběru právě tohoto tématu, byla jeho vysoká aktuálnost. Všude okolo nás slýcháváme o ekonomické krizi. Spousta podniků se v současné době potýká s existenčními problémy a koncept učící se organizace může být pojmán jako jedna z možností, jak se s těžkostmi soudobého světa lehčeji vyrovnat. Proto je podle mého názoru toto téma tak atraktivní.

Kladu si za cíl analyzovat koncept učící se organizace ve firmě XY, určit klíčové nedostatky a navrhnout několik doporučení, která by jí napomohla se v tomto směru rozvíjet. Tento koncept může jejím zaměstnancům pomoci začít myslet systémově, ovládat disciplínu osobního mistrovství, utvářet společně sdílenou vizi, týmově se učit, nebo změnit své mentální modely. Na příštích stránkách této práce se dozvíme, co se pod výše zmíněnými pojmy skrývá, a zjistíme, jak lze tento koncept v praxi využít a s jakými činnostmi může být spojován. Poznatky, které se k němu váží, nemusíme aplikovat pouze na život společnosti, ale co víc, můžeme je využít i jako náměty pro potenciální změnu a rozvoj vlastního života.

Jedno japonské přísloví praví:

“Vize bez jednání je vzdušným zámkem. Jednání bez vize je noční můrou.”

Věřím, že čtení mé práce pro vás nebude zlým snem, ale naopak vás k jednání podnítl a začnete (stejně jako já) na sama sebe a svět kolem nás nahlížet v trochu jiném světle.

2 Společenské změny - nová sociální rizika na trhu práce

Naše společnost se neustále proměňuje a každá její epocha je charakterizována určitými znaky. S ohledem na téma této práce jsou zajímavé zejména společenské zvraty, které odstartovaly změny v oblasti trhu práce. Prokopenko s Kubrem vyjmenovávají – pád berlínské zdi, rychlé politické změny ve Východní Evropě, neočekávané výkyvy měnových kurzů a cenných papírů na světových burzách, zvětšující se celosvětová konkurence a měnící se a stále náročnější trh – to vše vytvořilo novou situaci pro obory, které se snaží zapojit do této celosvětové hry. Zmiňovaní autoři hovoří o období nejistoty a nepředvídatelnosti, které podle nich začalo v polovině sedmdesátých let minulého století – v době první světové ropné krize (Prokopenko, Kubr, 1996, s. 403). Poukazují na to, že i když ve způsobech podnikání nastala nová epocha, změnilo se jen velmi málo ve výchově manažerů. Rychle se měnící situace na trzích a nové požadavky zákazníků zvýšily tlak na téměř všechny organizace, aby se staly pružnějšími, vnímavějšími a rychlejšími ve vývoji a zavádění nových nebo lepších výrobků a služeb (Prokopenko, Kubr, 1996, s. 403-404).

Největší přeměnu, která od zmiňované poloviny sedmdesátých let převažovala, charakterizují Prokopenko s Kubrem jako přechod od „řízení firmy z vnitřku ven“ k „řízení firmy z vnějšku dovnitř“. Od doby průmyslové revoluce a zavedení moderních průmyslových metod byla většina aktivit v podniku zaměřena na zlepšování a zdokonalování vnitřních procesů a postupů. Současná situace a budoucí prostředí podnikání ale vyžadují radikálně novou koncepci, aby bylo možno dosáhnout toho, co chceme. Je třeba mít organizaci, která na změny reaguje flexibilně. Rychlost, s jakou se organizace učí, se může stát jediným udržitelným zdrojem konkurenční výhody (Prokopenko, Kubr, 1996, s. 404).

Jak poukázali Prokopenko s Kubrem, pracovní trh není rigidním společenským fenoménem. Pro účely své práce jsem si zvolila publikaci

pojednávající o nových sociálních rizicích na trhu práce autorů Winklera a Klimplové. Ti si všimli, že v posledních deseti letech se sociální rizika stávají předmětem intenzivního výzkumu české sociální politiky. Pojem riziko chápou jako možnost, šanci nebo pravděpodobnost výskytu nějaké události, která je často důsledkem činnosti lidí nebo jejich politiky. Riziko je podle nich po značnou část historie spojeno se ztrátou kontroly člověka nad výsledky svého jednání. Jako takové se riziko nutně stává předmětem společenských věd (Winkler, Klimplová, 2010, s. 5).

Existují dva důvody, které podle těchto autorů způsobily vzestup zájmu společenských vědců o výzkum rizika.

Prvním z nich je fakt, že se riziko stalo součástí života v moderní společnosti. Častěji než dříve dochází k nečekaným technologickým nebo institucionálním selháním v různých společenských oblastech. Rovněž nezaměstnanost a chudoba mohou v podmínkách, kdy není nic jisté, vznikat v podstatě nečekaně. Winkler s Klimplovou uvádějí, že tyto fenomény jsou jakoby vedlejším produktem normálního fungování současné společnosti (Winkler, Klimplová, 2010, s. 5).

Druhým důvodem nebývalého zájmu o výzkum rizika je přesvědčení, že ztráty, které riziko lidem způsobuje, jsou do značné míry endemického původu. Tedy že nežádoucí důsledky současných forem rizika jsou způsobeny konstrukcí technologií a fungováním společenských institucí, které mají společenská a životní rizika pomoci zvládat (Winkler, Klimplová, 2010, s. 5-6). „Jestliže společenské instituce nejsou schopné eliminovat negativní důsledky rizika, pak je zásadním způsobem zpochybněna legitimita takových neúčinných institucí a politických projektů“ (Winkler, Klimplová, 2010, s. 6). Tato kritická reflexe je relativně nová. „Nová sociální rizika jsou „nová“ v tom smyslu, že na rozdíl od starých problémů chudoby a třídních nerovností, je řešení nových rizik pomocí existujících sociálních institucí spíše neúčinné. Podstatnou vlastností těchto „nových rizik“ je skutečnosti, že se stávají stimulem pro rozsáhlé transformace

a reformy sociálně politických institucí v moderní společnosti (Winkler, Klimplová, 2010, s. 6).

Současné způsoby vysvětlování změn a stability sociálního státu ve vazbě na vývoj nových sociálních rizik, shrnují Winkler s Klimplovou do dvou velmi širokých typů, které se nutně nemusí vzájemně vylučovat. Jde o následující pojetí příčin inovací:

- 1) vysvětlení založené především na ekonomických a technologických determinantách vývoje sociálních podmínek. Zdrojem změn sociálně politických institucí jsou tedy vnější příčiny, které působí jako výzvy pro víceméně racionální politické a společenské adaptace.
- 2) vysvětlení pomocí změn společenských a politických zájmů, hodnot a idejí. Toto vysvětlení klade zvláštní důraz na společenskou mobilizaci určitých tříd nebo společenských vrstev při řešení sociálních problémů na vliv různých aliancí zájmů v těchto procesech. Základním zdrojem změn sociálně politických institucí jsou tedy vnitřní příčiny, které působí v rámci sociálně politických institucí a reformulují a reinterpretovaly sociálně politickou agendu (Winkler, Klimplová, 2010, s. 6).

Nová sociální rizika mají tedy podobu jednak změn sociálních a ekonomických podmínek. Zde se hovoří například o tématech kvality pracovního života, nerovnováhy mezi prací a rodinou, nebo situace občanů se zdravotním postižením. Druhý typ změn jsou změny diskursivní a institucionální. Ústředním motivem se v tomto okruhu stala mezisektorová spolupráce a partnerství na regionálních a lokálních trzích práce, s cílem ukázat bariéry. Mezi ně patří například jednotné zacílení aktivních opatření pro uplatnění klientů na otevřeném trhu práce, které nerespektuje odlišné zájmy skupin aktérů (Winkler, Klimplová, 2010, s. 205-206).

Společenské zvraty, které ovlivňují situaci na trhu práce, vyúsťují v narůstající zájem manažerů o znalosti týkající se udržení konkurenceschopnosti firem, vyrovnání se s novými nebezpečími, vytvoření motivačního prostředí pro své zaměstnance a tedy zajištění existence podniku a jejího neustálého rozvoje.

3 Aktér v učící se organizaci

Bavíme-li se o konceptu učící se organizace, musíme se, kromě procesů, věnovat také aktérovi učení a předávání znalostí – člověku. V této souvislosti si vypomůžu několika andragogickým pojmy a definicemi. Aktér tvoří objekt andragogiky, který může být vymezen buď jako individuum, nebo jako sociální aktér (tedy určitá sociální vrstva nebo skupina). Aktér je vždy nějak propojen se sociálními podmínkami, nikdy neexistuje nezávisle na okolním světě (Šimek, 1995, s. 98).

Podle Kubátové je ale s tímto vymezením problém, protože nestačí pouze konstatovat, že objektem andragogického působení je aktér v sociálních vztazích. Důvod, proč to nestačí, je ten, že v sociologické teorii můžeme najít několik různých teoretických způsobů řešení vztahu mezi aktérem a sociální strukturou. Kubátová jmenuje například pojetí Anthonyho Giddense a Pierra Bourdieua. Giddens zaměřuje mobilizaci lidských zdrojů a sociální intervenci na informovanost aktéra, která je hlavním zprostředkujícím článkem mezi sociálními podmínkami a sociální praxí. Expertní systémy mohou ovlivňovat lidské jednání tím, že poskytují aktérovi různé informace (Kubátová, 2003, s. 28). Pierre Bourdieu neuznává, že by se dalo intervenovat do informovanosti aktéra, jelikož aktér v jeho pojetí je vybaven habitusem, což je trvalá sociální struktura uvnitř jeho osobnosti. Habitus se vytváří pod dominantním vlivem konkrétních životních podmínek a relativního postavení v systému tříd (Bourdieu, 1998, s. 14-16).

V učící se organizaci má aktér (pracovník) volný přístup ke vzdělávání. Což ale neznamená, že je vzdělávání „rozdáváno každému na potkání“. Vzdělání by pak totiž ztrácelo na vážnosti, efektivitě a hodnotě. Zásadou je, že každému pracovníkovi je otevřena možnost účasti na jakémkoli rozvojovém programu. Celý systém musí být nastaven tak, aby zájem, snaha a úsilí vycházely od samotného pracovníka (Hroník, 2007, s. 119-120). Pracovník je tedy v učící se organizaci subjektem rozvoje a vzdělávání, nikoli objektem, jak je tomu v klasickém přístupu. Pracovník,

který má volný přístup ke svému vzdělávání, je zodpovědný za svůj osobnostní a profesionální rozvoj. Proto si jej může plánovat a vytvářet tak svou budoucnost. Každý pracovník musí mít podle Hroníka kontrolu nad svým rozvojem, má-li se řídit, být v souladu s kulturou učící se organizace a jejími principy sebeorganizace a sebebudování (Hroník, 2007, s. 120). Senge k tomu navíc přidává, že v učící se organizaci je podporována zaměstnancova schopnost učit, což je mnohem důležitější, než učit lidi konkrétním znalostem (Kubíčková, Rais, 2012, s. 93).

4 Učení se (v) podniku

Podnikové neboli firemní vzdělávání je podle Palána vzdělávání organizované podnikem, které zahrnuje jak vzdělávání v podniku, tak vzdělávání mimo podnik či vzdělávání na pracovišti (Palán, 2002, s. 157). „Jedná se o systematický proces změny pracovního chování, úrovně znalostí a dovedností včetně motivace zaměstnanců organizace, kterým se snižuje rozdíl mezi jejich charakteristikou – subjektivní kvalifikací pracovníků, a požadavky na ně kladenými – kvalifikací objektivní, tzv. kvalifikovaností práce“ (Palán, 2002, s. 157). Cílem podnikového vzdělávání není jen předávání poznatků, ale i vytváření podmínek pro seberealizaci jako nejúčinnějšího motivačního nástroje. Palán rozlišuje následující formy podnikového vzdělávání:

- Vzdělávání v rámci adaptačního procesu a přípravu pracovníků k pracovní činnosti
- Prohlubování kvalifikace
- Zvyšování kvalifikace
- Rekvalifikace
- Vzdělávání manažerů

Podnikové vzdělávání je jednou ze základních personálních činností. Souvisí s plánováním lidských zdrojů, s výběrem pracovníků i jako součást

protiflukuačních opatření. Podle Palána je vzdělávání jednoznačně investicí do lidských zdrojů. Praxe ukazuje, že konkurenceschopné mohou být jen ty podniky, v nichž je rychlost učení větší než rychlost změn v jejich okolí (Palán, 2002, s. 157).

V učící se organizaci je podle Prokopenka s Kubrem kladen důraz na dva aspekty: na učení se jednotlivců a učení se organizace. Individuální učení se je chápáno jako směr naprogramovaného vzdělávání a učení se z práce (činnosti). Naprogramované vzdělávání se příliš neliší od většiny jiných forem, které se v organizaci realizují. Učení se z práce (činnosti) se v učící se organizaci pojímá jako jedna z podstatných funkcí manažerovy práce. Rozšíření odpovědnosti za dosažení výsledku jakož i za osobní učení se, jsou v učící se organizaci klíčovými prvky (Prokopenko, Kubr, 1996, s. 410). Co se týká toho, jak se učí organizace, existuje zde několik definic. Jejich ústředním prvkem je, že organizace se učí objevováním a napravováním nedostatků ve svých činnostech. To se vztahuje k přijímání informací a následnému rozhodnutí o změně praktik. Prokopenko s Kubrem poznamenávají, že pravděpodobně všechny organizace se učí, rozdíl je spíše v úrovních učení. Čím výraznější je typ informací, které je organizace schopna přijmout a čím je schopnější reagovat na tyto informace, tím spíše se dá konstatovat, že se organizace učí (Prokopenko, Kubr, 1996, s. 410).

Jak se organizace učí? Učí se tím, že koriguje svá jednání, založená na informacích ze svého vnitřního a vnějšího prostředí. Mezi příklady učení se z vnitřního prostředí řadí Prokopenko s Kubrem kupříkladu inovaci nových výrobků; výsledky analýzy podnikového klimatu; návrhy nebo kritiky na poradách; finanční zprávy. Z vnějšího prostředí se může organizace učit například z informací týkajících se stížností zákazníků, otevírání nových trhů, výskytu nové technologie, jednání konkurence, změn zálib zákazníka (Prokopenko, Kubr, 1996, s. 411).

5 Komunikační strategie v organizaci

Aby mohlo v učící se organizaci probíhat kvalitní předávání znalostí a informací, musí mít dokonale přístupné komunikační kanály. Barták hovoří o komunikačních strategiích. Ty podle něj stanovují základní cíle, metody a prostředky optimální realizace komunikačního záměru. Komunikační záměr určuje vnitřní i vnější strukturu informace a způsob její komunikace. Komunikační strategii ovlivňuje podle Bartáka struktura adresátů, komunikační situace, bližší okolnosti komunikačního postupu a znalost tradic, zvyklostí, vyjadřovacích prostředků, norem akceptovaných skupinou adresáta. Vlastní sdělení, které je předmětem komunikace, se nazývá komunikátem. Ten musí mít následující charakteristiky: musí se shodovat s realitou; musí uspokojovat potřeby příjemce; nesmí být v rozporu s etikou, morálkou, případně náboženským cítěním příjemce; měl by představovat nový pohled na problém a zejména na možnosti jeho řešení; měl by se vyznačovat novostí, originalitou a jasnou cílovou orientací. Jestliže je komunikát nositelem těchto charakteristik, může být zaměřen na informování, vysvětlování, přesvědčování, ovlivňování, stimulování či motivování příjemce. Charakteristika působení komunikátu vyplývá z analýzy jeho zaměření, rozsahu, trvání, opakovatelnosti, funkcí a předpokládaných účinků (Barták, 2007, s. 115-117). Splnění komunikačního záměru silně ovlivňuje sociálně-psychologická způsobilost příjemce sdělení. Podle Bartáka je důležité si uvědomit, že přesvědčivost komunikace umocňuje vhodnost formy působení s ohledem na typ příjemce a soulad sdělovaného obsahu a použitých jazykových i mimojazyčných prostředků, včetně „mluvy těla“ (Barták, 2007, s. 122).

Nelze si představit, že by bez komunikace všech zaměstnanců napříč organizační strukturou mohla jakákoli firma splňovat principy učící se organizace, jelikož právě komunikace je základním stavebním kamenem některých disciplín tohoto konceptu (srov. Senge, 2007).

6 Charakteristiky učící se organizace

Konceptem učící se organizace se zabývala a zabývá celá řada autorů. Za otce tohoto pojetí je považován Peter Senge, na kterého pravděpodobně většina z dalších mnou citovaných autorů navazovala. Je často velmi obtížné rozpoznat, které myšlenky autoři přejímají a které jsou jejich vlastní, proto v celé práci uvádím, odkud čerpám, ačkoli je pravděpodobné, že všichni zmiňovaní tvůrci se nechali Peterem Sengem inspirovat.

Jak již bylo řečeno, koncept učící se organizace je specifický v tom, že pracovník je pojmán jako subjekt vzdělávání a rozvoje. Tento přístup je pro zaměstnance silně motivující, protože přesouvá zodpovědnost za vzdělávání z organizace na pracovníka a zároveň zvyšuje svůj zájem o něj. Soustava vztahů a znalostí se v tu chvíli stává komplikovanější a hlubší. Úkolem organizace (respektive managementu) je proto vytvořit příležitosti a podmínky, například vytvořením a podporováním atmosféry permanentního vzdělávání (Hroník, 2007, s. 121). Hroník dále tvrdí, že k vytvoření takové atmosféry je potřeba především sdílení, reflexe a sebereflexe. Znalosti, poznatky nemají jen explicitní povahu, implicitní znalosti jsou výsledkem osobního zaujetí (emocí a motivace), názorů (mentálních modelů) a vztahů. Je samozřejmé, že sdílení a implicitní učení je možné za atmosféry důvěry. Aby bylo možné vytvořit atmosféru permanentního vzdělávání, je třeba vzdělávání (učení se), co nejvíce přiblížit samotné práci. Kromě praktického hlediska je důvodem také to, že většina programů je do jisté míry originálem, formulováním otázek a hledáním odpovědí „zde a nyní“. Nejčastěji má podobu supervize, koučování, „on-the-job“ tréninku, či jiné formy zpětné vazby, které na místě poskytují kouči, trenéři nebo kolegové (Hroník, 2007, s. 121-122).

6.1 Specifika vzdělávání v učících se organizacích

V učící se organizaci je zajímavým aspektem vztah mezi vzděláváním a manažery, který je velmi úzký. Každá změna ve vzdělávací funkci povede podle Prokopenka s Kubrem ke změně manažerské role a naopak (Prokopenko, Kubr, 1996, s. 415). Stejně tak Senge hovoří o tom, že vedoucí pracovník ovlivňuje vizi, cíle a sdílení mentálních modelů organizace (hodnoty), takže by si měl být vědom důležitosti osobnostního rozvoje, které bezpochyby znamená vlastní učení (Senge, 2007, s. 34). Prokopenko s Kubrem dále uvádějí, že v roli organizátorů staví manažeri most mezi potřebami a aspiracemi lidí a celkovými cíli organizace. Jejich snahou je zmenšení potenciálního rozporu mezi zájmy jednotlivců a potřebami organizace. Nároky na vzdělavatele v učící se organizaci jsou vyšší než v instituci, která tuto strategii nevyznává. Vyžadují na vzdělavatelích znalosti a dovednosti, které by jim pomohly identifikovat překážky v učení a změny, které mohou být jak v jejich kultuře, tak v používaných informačních systémech (Prokopenko, Kubr, 1996, s. 416).

Dalšími prvky, které odlišují klasické vzdělávání od učící se organizace, jsou například: objekt vzdělávání se postupně mění na subjekt vzdělávání; časové omezení klasického vzdělávání se mění na celoživotní učení; vytváří se optimální klima a znalostní podmínky v organizaci; učení jednotlivců se neodděluje, ale naopak jde o to je účinně propojit; jde o učení jednotlivců i celé organizace (Častorál, 2008, s. 55).

6.2 Zachycování znalostí v učící se organizaci

Je nutné se také zamyslet nad tím, jak znalosti v organizaci zachycovat, aby mohlo dojít ke zjednodušení procesu předávání informací. Collinson a Parcell jsou toho názoru, že snahou je postihnout znalosti způsobem, který zachovává co nejvíce kontextu. Podle mnoha lidí je to totiž právě kontext, který se z věci ztrácí, pokud se někde fyzicky nebo elektronicky zaznamená – a tak se stává pouhou informací. Pokud ale

zůstane kontext zachován, je možné znásobit přínosy těchto znalostí. Je tedy důležité vyextrahovat z detailů klíčové poznatky, a tak umožnit, aby se příjemce informace sám rozhodl, zda je pro něj znalost relevantní či nikoli (Collinson, Parcell, 2005, s. 172-173). Hromadění užitečných znalostí a jejich zaznamenávání vede k tomu, že se časem začínou objevovat konzistentní modely řešení určitých situací, které vytvoří základ množiny klíčových pokynů, postupů a rad, které budou součástí znalostní báze (Collinson, Parcell, 2005, s. 174).

Collinson a Parcell vytvořili postup, jak znalostní bázi vybudovat a já se domnívám, že i ten by mohl být vhodnou cestou, jakou by se mohla učící se organizace ve svých počátcích vydávat.

1. krok – určení současného nebo budoucího potenciálního uživatele znalostí.
2. krok – ujasnění, čeho se znalostní báze týká, jaká je oblast aktivity organizace, jaké jsou strategicky důležité a opakované aktivity, které mají reálný vliv na výsledky organizace.
3. krok – stanovení komunity, jejímž úkolem je udržování a obnovování znalostní báze.
4. krok – shromáždění materiálů (znalostí a doporučení), které již někdo zaznamenal, a které mohou tvořit základ znalostní báze.
5. krok – hledání obecných principů nebo pokynů. Cílem je poskytnutí kontextu, aby zaměstnanci pracující za vytvoření znalostní báze chápali její účel a vhodnost pro své potřeby.
6. krok – vytvoření kontrolního seznamu, pravidel, sad otázek, který uživatelům říká, jaké otázky by si měli klást, jaké informace potřebují shromáždit a jaké kroky by měli udělat.
7. krok – uvádění odkazů na konkrétní osoby – znalostní báze obsahuje spoustu implicitních, nezaznamenaných znalostí, které jsou pouze v hlavách členů pracovní komunity a je třeba na ně odkazovat, kdykoli je to možné.

8. krok – ověření platnosti pokynů po vytvoření znalostní báze
9. krok – zveřejnění znalostní báze – její zpřístupnění všem členům komunity. Podstatné je vybrat vhodný prostředek, což záleží na povaze komunity.
10. krok – udržování znalostní báze živé, iniciování zpětné vazby a procesu vlastnictví – je podstatné podporovat uživatele znalostní báze v poskytování zpětné vazby, aby v ní zachytili a odstranili z ní veškeré nepřesnosti nebo nesprávná doporučení. Je vhodné zabezpečit nějaký mechanismus pro její údržbu a aktualizaci, vstřípit komunitě pravidlo „pokud to používáš, měl bys k tomu přispět“. Možností je odpovědnost přesouvat z jedné jednotky na druhou spolu s tím, jak se daná aktivita přesunuje v rámci organizace.

(Collinson, Parcell, 2005, s. 177-182).

7 Organizační kultura učící se organizace

Šigut pojímá koncept učící se organizace jako druh firemní kultury. Podle Armstronga „podniková kultura představuje soustavu hodnot, norem přesvědčení, postojů a domněnek, která sice nebyla nikde výslovně zformulována, ale určuje způsob chování a jednání lidí a způsoby vykonávání práce“ (Armstrong, 2007, s. 257). Z uvedené definice plyne, že kultura organizace zahrnuje řadu abstraktních výrazů, jako jsou hodnoty a normy, které existují v organizaci jako celku nebo v nějaké její části. Podle Armstronga nemusejí být definovány, nemusí být ani výslovně uváděny, přesto však může mít kultura významný vliv na chování lidí (Armstrong, 2007, s. 257).

Armstrong popisuje čtyři různé způsoby, jimiž se organizační kultura formuje:

1. Kulturu formují vůdci v organizaci, zejména pak ti, kteří ji formovali v minulosti.

2. Podle Scheina dále kulturu formují tzv. kritické případy, což jsou významné události, které informují člověka o žádoucím a nežádoucím chování.
3. Furnham a Gunter uvádějí, že kultura se utváří na základě potřeby udržovat efektivní pracovní vztahy mezi členy organizace, což vytváří a upevňuje hodnoty a očekávání.
4. V neposlední řadě kulturu ovlivňuje vnější prostředí organizace, které může být velmi dynamické nebo naopak téměř neměnné.

(Armstrong, 2007, s. 259).

Ve vyvážené organizační kultuře vládne hodnotová synergie, což znamená, že hodnoty zaměstnanců jsou si podobné. Hodnoty podniku musí být ideálně v rovnováze s hodnotami zaměstnanců, jinak nedojde k jejich identifikaci s organizací. Úspěšné charakteristiky hodnot firemní kultury jsou podle Dědiny a Odcházela následující:

- a) Zaměstnanci si váží svých vedoucích, akceptují je, jsou vůči nim loajální a totéž očekávají od nich.
- b) Klima otevřenosti, kdy je vzájemná komunikace každodenní záležitostí a zaměstnanci se neobávají říci svému vedoucímu kritická slova a oprávněně projevit nesouhlas a nespokojenost.
- c) Zaměstnanci nemají pocit bezmoci, naopak dovedou vhodně využívat možnosti k ovlivnění rozhodování a práce vedení.
- d) Zaměstnanci se většinou cítí spoluodpovědní za rozhodování ve firmě.

(Dědina, Odcházela, 2007, s. 221)

Všechny tyto prvky téměř dokonale korespondují s tím, jak definoval principy učící se organizace Peter Senge. Vzájemná akceptace a otevřenost všech zaměstnanců učící se organizace je jedním ze základních předpokladů jejího fungování. Stejně tak tím, že všichni zaměstnanci mají

prostor k vlastnímu vzdělávání a mohou tak částečně ovlivňovat chod celé organizace, jelikož mohou sami navrhnout možné způsoby řešení nastalého problému. Vše ještě bude rozvedeno a řádně ocitováno dále v mé práci. Zdá se tedy, že koncept učící se organizace můžeme skutečně označit za druh firemní kultury, jak to udělal Šigut.

7.1 Změna firemní kultury

Pokud se tedy nějaká organizace chce stát učící se, musí projít změnou firemní kultury, to je, podle Sengeho, nutná podmínka. Dědina s Odcházelem upozorňují, že „změna kultury organizace a v jejím rámci změny chování, hodnot, apod. musí přijít shora dolů“ (Dědina, Odcházal, 2007, s. 228). Vlastní řízení změny se totiž neobejde bez energetizace lidí, nacházení konkurenčních klíčových předností, a zejména bez sdílení nových hodnot, strategie a posílení podnikatelských přístupů (Dědina, Odcházal, 2007, s. 228). Z toho plyne, že k proměně organizační kultury nemůže dojít ze dne na den, ale je to otázka někdy i několika let. Dědina s Odcházelem demonstrují proces změny firemní kultury na příkladu firmy, jejíž postup je pro řadu českým firmám typický.

V prvním kroku musí dojít ke zformování nové organizační struktury akceptující zákaznické pojetí (tzv. princip vnitřního a vnějšího zákazníka). Tento model umožňuje jednání zaměstnanců spolu navzájem jako vnitřních zákazníků s tím, že vše, co se ve firmě odehrává, je podřízeno konečnému efektu: uspokojení potřeby vnějšího zákazníka (Dědina, Odcházal, 2007, s. 229).

Krokem druhým by měla být změna řízení a komunikace. K zajištění bezproblémové komunikace všech změn byl zřízen vnitrofiremní informační systém, v němž bylo využito téměř všech dostupných médií a forem (intranet, nástěnky, porady, rubriky aktualit o dění ve firmě, e-mailová pošta a podobně (Dědina, Odcházal, 2007, s. 230).

Třetí krok při změně firemní kultury spočívá v posílení týmové spolupráce. To je možné pomocí vytvoření plošší organizační struktury, prosazování samořízení, vlastnictví procesů zaměstnanci, koučování manažery a cílového zaměření úsilí na obsluhu zákazníka (Dědina, Odcházal, 2007, s. 230).

Konečně v poslední fázi se formují firemní motivační strategie. Nastává změna v motivačních nástrojích, a to i přes skutečnost, že úroveň hmotné zainteresovanosti je v organizaci stále důležitá. Významnými nástroji se stávají jednotlivé prvky výběrových i plošných motivačních programů. Jde například o životní kapitálové pojištění, financování rehabilitačních a sportovních aktivit a podobně (Dědina, Odcházal, 2007, s. 230).

Časté chyby, kterých se manažeři v souvislosti se zaváděním změn dopouštějí, jsou podle Bartáka následující:

- Vedení firmy změny nepodporuje – důvodem může být snaha maximalizace stability, zvyk, ekonomické důvody, zastírání chyb a nedostatků, tendence odkládat náročný proces změny či pouhá neochota měnit zavedené pořádky.
- Vedení změny podporuje, ale pouze proklamativně – vedení často osciluje mezi přemýšlením nad výhodami nového a konzervativním lpěním na zavedených jistotách.
- Vedení změny podporuje, ale nevytváří pro ně nezbytné předpoklady – v tomto případě management nevychází z reálných podmínek (přeskakuje podstatné vývojové etapy nebo setrvává stále na místě), často postupuje technokraticky (neumí využívat pozitivního příkladu úspěšných zaměstnanců), nebere v úvahu dosaženou úroveň firemní kultury, sociálně-psychologické předpoklady pracovníků, úroveň jejich motivace, schopností, rezistenci vůči změnám a podobně, a mnohdy nevytváří potřebné finanční zdroje, není schopno pozitivní změny řádně financovat.

- Vedení neschvaluje komplexní, ale pouze parciální řešení – změny v jednotlivých oblastech jsou prováděny izolovaně, nesystémově, což znehodnocuje výsledky.

(Barták, 2006, s. 125-127).

7.2 Motivace lidí v učící se organizaci

Teorii motivace je velké množství. Vzhledem k tématu své práce považuji za nejvhodnější využít teorii X a teorii Y amerického profesora Douglase McGregora. Jeho názory vycházely z pozorování uskutečněných v amerických firmách, ale domnívám se, že jsou vhodně aplikovatelné i na prostředí českých organizací.

Teorie X vychází z předpokladů, že lidé ve své podstatě pracují neradi a práci se, pokud možno, vyhýbají. Z toho důvodu jim musí být za práci nabídnuta odměna, popřípadě se jim musí pohrozit trestem, pokud práci neodvedou. Tito lidé dávají přednost tomu, aby byli v práci řízeni a kontrolováni, vyhýbají se odpovědnosti, mají nízké ambice a nejvíce si žádají jistoty (Srpová, 2010, s. 126). Takto se ale podle McGregora nechovají všichni.

Teorie Y zahrnuje pracovníky, kteří pracují rádi a za správných podmínek mohou mít z práce potěšení. Jsou vázáni společným cílem skupiny, raději se řídí a kontrolují sami, než aby byli řízeni shora (Srpová, 2010, s. 126). Tato teorie zdůrazňuje zejména nepřímou motivaci. Cílem je vyvolávat tvůrčí prostředí pro autonomní pracovníky, kteří jednají samostatně a uvědoměle. Uplatňují se zde takzvané „měkké metody řízení“, které vyžadují volné organizační struktury a neformální vztahy mezi nadřízenými a podřízenými (Truneček, 1997, s. 170).

Abychom mohli pracovníky správně motivovat, měli bychom se pokusit zjistit, do jaké skupiny ze dvou výše uvedených je můžeme zařadit. Poté můžeme zaměstnance vhodně řídit, případně na ně práci delegovat a ponechat jim prostor pro samostatnost. Pokud navíc poznáme, který typ

osobnosti se hodí pro určitou práci, získáme dvojí výhodu. Pracovník bude odvádět kvalitní práci, protože bude v souladu s typem jeho osobnosti a zároveň bude z toho důvodu spokojený.

Podle Bělohávků různé typy lidí dávají přednost různým motivům (Bělohávek, 2000, s. 42-43):

Pro většinu lidí jsou významným motivem peníze. Lidé motivovaní penězi jsou pro zaměstnavatele značným přínosem, jelikož z nich dostane maximum, pokud na to má finance. Dalším motivátorem může být osobní postavení – touha vést lidi, řídit chod věcí, rozhodovat. Takový člověk se snaží být úspěšný kvůli svému postavení. Pracovní výsledky jsou rovněž důležitou motivací z hlediska organizace. Zaměstnanci, kteří svou práci žijí, energizují lidi kolem sebe a jsou motorem týmu. V neposlední řadě může pracovníky motivovat přátelství a dobré vztahy na pracovišti, jistota pracovního místa, odbornost a profesionální rozvoj, samostatnost nebo možnost tvořivosti a vymýšlení nových věcí.

8 Budování a rozvoj učící se organizace

„Organizace se učí pouze prostřednictvím jednotlivců, kteří se učí. To, že se učí jednotlivci, ovšem není zárukou organizačního učení. Avšak bez učících se jednotlivců nemůže k žádnému organizačnímu učení dojít“ (Senge, 2007, s. 145).

Učící se organizace vyžadují změny lidských rolí, stylů řízení a způsobu, jakým se nahlíží na lidské bytosti jako možné zdroje nových myšlenek (Prokopenko, Kubr, 1996, s. 403).

Rozvoj učící se organizace probíhá funkcionálně, při řešení pracovních úkolů, i intencionálně, s orientací na vzdělávací cíl. Tyto dva postupy se často prolínají a v praxi na sebe úzce navazují (Barták, 2006, s. 89). Funkcionální přístup využívá toho, že zaměstnanci, majitelé i management mají zájem na vyřešení pracovního problému. Jsou totiž pragmaticky orientovanými a zainteresovanými účastníky těchto procesů

a není třeba je dlouze přesvědčovat o nevyhnutelnosti doplnění potřebných dovedností a vědomostí, aby žádoucí změny proběhly podle očekávání a promítly se do očekávaných výkonových charakteristik (Barták, 2006, s. 90). Naproti tomu intencionální přístup, který nepřináší firmě okamžité výsledky, bývá často zanedbáván. Orientace na budoucnost firmy prostřednictvím rozvíjení potenciálu zaměstnanců tedy nemůže probíhat pouze funkcionálně, ale do značné míry vyžaduje i intencionální přístup opírající se o řízení, tedy záměrnou činnost, která je zaměřena na dosažení potřebných změn v rozvoji zaměstnanců (Barták, 2006, s. 90). Podle Bartáka musí mít toto projektování rozvoje následující znaky:

- Jasně definované konkrétní cíle
- Specifikované vazby a hranice rolí
- Jasně definované výstupy
- Specifikované přínosy
- Stanovený termín zahájení
- Určený termín ukončení
- Stanovená akceptační kritéria

(Barták, 2006, s. 90).

Musíme si tedy přesně určit: co uděláme (popis obsahu změnové aktivity); jak to uděláme (popis metod, technik, forem); kdo to udělá (manažer rozvoje, leader vzdělávání apod.); za kolik – co to bude stát (plán nákladů přímých i nepřímých).

8.1 Přípravenost lidí v organizaci na rozvoj znalostí

Základem pro odhadnutí připravenosti lidí na rozvoj znalostí je stanovení jejich odborné připravenosti (znalost a zkušenosti z oboru, potenciál rozvoje), pracovní charakteristiky (výkonnost, kvalita práce, odpovědnost, odolnost vůči zátěži) a rovněž je nutno přihlídnout k jejich

pracovní aktivitě (přesné a včasné plnění úkolů, racionální organizace práce, iniciativa). Je možno se vyjádřit také k jejich vztahu k firmě (loajalita, přístup ke kolegům) a zjistit předpoklady zaměstnanců pro řídicí práci (ctižádost, sebeprosazení, řešení konfliktů, motivování, delegování pravomocí, organizační schopnosti, flexibilita, schopnost formovat tým). Je třeba udělat si jasnou představu o motivátorech, satisfaktorech, o všem, co zaměstnance k rozvíjení znalostí povzbuzuje, a co je naopak demotivuje. Následně se dá s těmito faktory pracovat, poučit se z nich a vyvodit z nich závěry potřebné pro učící se organizaci (Barták, 2006, s. 92-93).

8.2 Vzdělávací klima

Aby mohlo učení se v učící se organizaci (a nejen v ní) probíhat co nejlépe, je třeba co nejpříhodnějšího vzdělávacího klimatu, které by mělo mít podle Častorála tyto znaky:

- Existenci sdílené vize (vizí), postavené na znalostech
- Individuální motivační přístup ke každému pracovníkovi, pravidelnou komunikaci
- Využívání zpětné vazby z vnitřního prostředí i okolí podniku

(Častorál, 2008, s. 55).

9 Bariéry bránící zavedení konceptu učící se organizace

Senge je toho názoru, že většina organizací se učí špatně. Poruchy učení podle něj zakládá zejména způsob, jakým jsou organizace koncipovány a řízeny, jak jsou vymezena pracovní místa, a obzvláště to, jakému způsobu myšlení a vzájemného jednání jsme učeni. Zdá se ale, že k učení v organizacích dochází i při přítomnosti těchto poruch. Ve své knize

„*Pátá disciplína*“ Senge tvrdí, že prvním krokem léčby je určení a pojmenování sedmi poruch učení:

1. **„Jsem to co, dělám“** – tato porucha organizačního učení se vyznačuje tím, že se její nositelé vnímají jako prvky systému, na který mají minimální nebo žádný vliv. „Dělají svou práci, vynakládají na ni svůj čas a snaží se přizpůsobovat všem silám, které nemají pod kontrolou. V důsledku toho stejně vnímají i svou odpovědnost, která je omezena hranicemi pracovního místa“ (Senge, 2007, s. 36). Jsme vedeni k tomu, abychom byli loajální vůči své práci, a to do té míry, že práci ztotožňujeme se svou vlastní osobností. Nevýhodou je, že lidé pocítují nepatrnou odpovědnost za výsledky, kterých se dosahuje pomocí interakce skupin. A pokud jsou navíc výsledky neuspokojivé, je velmi obtížné zjistit, proč tomu tak je (Senge, 2007, s. 36-37).
2. **„Nepřítel je někde mimo nás“** – každý z nás má tendenci hledat někoho nebo něco mimo nás, na co bychom mohli svádět vinu, když se nám něco nepodaří. V organizacích se můžeme často setkat se situací, kdy se z nastalé chyby navzájem obviňují jednotlivá strukturní oddělení. Syndrom „nepřítele, který je někde mimo nás“, je ve skutečnosti vedlejším produktem postoje „jsem to, co dělám“ a nesystémového pohledu na svět, který je tímto postojem posilován. Vinou této poruchy učení je téměř nemožné určit nástroj, jež by bylo možné použít „zde uvnitř“ k řešení problémů, které leží „někde mimo nás“ (Senge, 2007, s. 37-38).
3. **Iluze převzetí iniciativy** – iniciativou se podle Sengeho většinou míní to, že bychom se měli obtížím postavit čelem, že bychom neměli čekat, až někdo jiný něco udělá, a že bychom měli řešit problémy dříve, než přejdou v krizi. Takováto „proaktivita“ je často opakem „reaktivního“ přístupu – čekání, až se nám situace vymkne

z rukou, než podnikneme nějaká opatření. Senge ovšem zdůrazňuje, že proaktivita je až příliš často maskovanou reaktivitou. Skutečná proaktivita pramení z pochopení, jak my sami přispíváme ke svým vlastním problémům. Je produktem našeho způsobu myšlení, nikoli našeho citového rozpoložení (Senge, 2007, s. 38-39).

4. Fixace na události – komunikace v organizacích se vesměs točí okolo událostí – hovoříme o ziscích a objemech prodeje za určité období, ohlášení nových produktů konkurence, oznámení zpoždění uvedení našich nových produktů na trh atd. Takové soustředění na události vede podle Sengeho k „vysvětlením“ prostřednictvím událostí. Vysvětlení sice mohou být pravdivá, ale odvádějí naši pozornost od sledování dlouhodobých strukturních vzorců změny, která leží v pozadí těchto událostí, a od rozpoznání příčin oněch strukturních vzorců. Přitom rizika, která na organizace v současné době číhají, nepřinášejí náhlé události, ale pomalé a postupné procesy. Pokud je myšlení lidí určováno krátkodobými událostmi, není možné v organizaci dlouhodobě udržet plodné učení. Pokud jsme soustředěni na událost, dokážeme ji v nejlepším případě předvídat dříve, než nastane, nedokážeme se ale učit tvořit (Senge, 2007, s. 39-40).

5. Podobenství o uvařené žábě – syndrom uvařené žáby spočívá na tom principu, že nejsme schopni vnímat pomalé a postupné děje. To vyžaduje zvolnit horečné tempo a věnovat pozornost nejen převratným procesům, ale i jemným nuancím. Naše vnímání je jakoby zablokováno v určitém frekvenčním pásmu. Jak bylo již řečeno, právě postupné procesy představují největší hrozby (Senge, 2007, s. 40-41).

6. Klamná představa učení se na základě zkušenosti – základní dilema učení se, před kterým organizace stojí, spočívá podle Sengeho na dilematu, že v případě, že naše aktivní kroky mají důsledky, které tento horizont učení přesahují, je nemožné učit se z přímé zkušenosti, tak jak jsme zvyklí. Je pravdou, že nejvíce se naučíme na základě zkušenosti, avšak nikdy nebudeme mít přímou zkušenost s následky mnoha svých nejdůležitějších rozhodnutí. Zavádění funkční hierarchie, která má napomoci překonat širí dosahu rozhodnutí, znemožňuje veškeré kontakty mezi jednotlivými divizemi (Senge, 2007, s. 41-42).

7. Mýtus týmu vedení – od týmů vedení se očekává, že společně dokáží řešit složité problémy, které překračují hranice jednotlivých funkcí. Ovšem Senge upozorňuje, abychom si povšimli, že uvnitř týmů často dochází k tomu, že členové týmů věnují více času bojům o pravomoc a předstírání, že všichni jejich členové podporují kolektivní strategii týmu – udržují zdání soudržného týmu. Ve škole jsme podle Sengeho učení nedávat najevo svou nejistotu a nevědomost. Z toho ale plyne také to, že se značně ochuzujeme o potenciální poznatky, které bychom mohli z přiznání vlastní neznalosti získat. Důsledkem toho vzniká tzv. „dovedná neschopnost“ - týmy plné lidí, kteří jsou zběhlí v tom, jak se uchránit před veškerým učením (Senge, 2007, s. 42-43).

Ačkoli vypadá situace velmi vážně, Senge je pevně přesvědčen, že právě pětice disciplín může pozitivně účinkovat jako lék na tyto poruchy učení (Senge, 2007, s. 44).

Systémová perspektiva říká, že pokud chceme porozumět důležitým problémům, musíme se dívat dál než na chyby jednotlivců. Musíme nahlédnout do zásadních struktur, jež utvářejí jednání jednotlivců a vytvářejí podmínky, v nichž se výskyt událostí určitých typů stává pravděpodobným.

Systémová struktura se zabývá klíčovými vztahy, které ovlivňují chování v čase. Nejsou to vzájemné vztahy mezi lidmi, ale mezi klíčovými proměnnými, jakými jsou například počet obyvatel, přírodní zdroje, výroba potravin, technické a manažerské know-how atd. (Senge, 2007, s. 61).

Systémový pohled ukazuje, že v každé složité situaci existuje několik rovin vysvětlení. V určitém smyslu jsou všechna vysvětlení stejně „pravdivá“. Jejich užitečnost je ale naprosto rozdílná. Vysvětlení odvozená od událostí – „kdo komu co udělal“ – odsuzují ty, kdo se k nim uchylují, do reaktivního postavení (Senge, 2007, s. 69).

10 Disciplíny učící se organizace

Senge je přesvědčen, že se dnes postupně spojuje pět nových dílčích technologií, které přivodí inovací učících se organizací. Předpokládá, že ačkoli se vyvinuly odděleně, postupně se zjistí, že každá z nich má klíčový význam pro úspěch těch zbývajících (Senge, 2007, s. 24).

O každé z pěti disciplín učení můžeme uvažovat ve třech různých rovinách:

- **Praktické postupy:** to, co děláme. Jsou to činnosti, na něž ti, kteří příslušnou disciplínu praktikují, soustředí svůj čas a energii. Praktické postupy jsou tím nejzřejmějším aspektem každé disciplíny. Na ně se zaměřuje prvořadá pozornost jednotlivců či skupin, když se začínají nějaké disciplíně věnovat.
- **Zásady:** vůdčí myšlenky a poznatky. Přestavují teorii, která leží v základech praktických postupů příslušných disciplín.
- **Podstaty:** stav, jež prožívají ti, kteří si osvojili vysoké úrovně mistrovství v příslušné disciplíně. V jejich případě neexistuje žádný bod, na který by se měly soustřeďovat vědomá pozornost a úsilí při učení se disciplínám. „Podstaty“ disciplín jsou stavy, které přirozeně

prožívají jednotlivci a skupiny, pro něž je charakteristické zvládnutí disciplín na mistrovské úrovni.

(Senge, 2007, s. 388-389)

10.1 Systémové myšlení

Je třeba, aby manažeři opustili hluboce zakořeněný styl lineárního myšlení a naučili se myslet systémově. „Systémové myšlení je pojmovým rámcem, souborem znalostí a nástrojů, jenž byl vytvořen, aby projasňoval celkové strukturní vzorce a pomáhal nám chápat, jak je účinně měnit. Veškeré podnikatelské projekty představují systémy a jsou propojeny neviditelným tkanivem vzájemně provázaných činností“ (Senge, 2007, s. 24). Součástí tohoto tkaniva jsme i my, proto je pro nás obtížné postřehnout celý vzorec strukturní změny. Máme naopak tendenci soustřeďovat se na okamžité stavy jednotlivých dílčích částí a souvislosti přehlížet (Senge, 2007, s. 24). Systémem můžeme rozumět komplex přístupů, myšlenek a představ, jejichž vzájemné působení vyvolává vznik nových integračních vlastností. „Systémové myšlení využívá komplexního přístupu ke zkoumaným jevům a umožňuje v procesu cílevědomého učení dosahování synergických efektů v oblasti firemního klimatu, kultury učení, strategie rozvoje lidských zdrojů a učící se organizace“ (Barták, 2006, s. 84).

Systémové myšlení představuje takový myšlenkový postup, při němž jsou zkoumané jevy a procesy chápány komplexně, ve vzájemných vztazích, ve vazbách vnitřních i vnějších, celostně, s cílem dosahovat synergických efektů (Barták, 2006, s. 84).

Disciplína systémového myšlení je sjednocující prvek všech pěti součástí učící se organizace podle Sengeho a podrobně o ní bude pojednáno v jedenácté kapitole.

10.2 Osobní mistrovství

Osobní mistrovství je disciplínou nepřetržitého prohlubování vlastní osobní vize, soustředování zdrojů energie, rozvíjení trpělivosti a objektivního vnímání skutečnosti. Proto je významným základním kamenem učící se organizace, jejím duchovním základem. Disciplína osobního mistrovství začíná tím, že si vyjasníme věci, které jsou pro nás skutečně důležité. Lidé, kteří si osvojili vysokou úroveň osobního mistrovství, dokáží důsledně dosahovat výsledků, jež pro ně mají nejhlubší význam. Plně se tak soustřeďují na vlastní celoživotní učení. Senge lituje, že jen málo organizací podněcuje v tomto směru růst svých zaměstnanců. Podle něj jsou důsledkem toho rozsáhlé nevyužité zdroje (Senge, 2007, s. 25).

Osobní mistrovství je čímsi, co přesahuje způsobilost a odborné dovednosti, ačkoli způsobilost a odborné znalosti tvoří jeho základ. Přesahuje duchovní rozvinutí či otevření se, přestože vyžaduje duchovní růst. Když se osobní mistrovství stává disciplínou – činností, kterou integrujeme do našeho života – vykazuje dva základní pohyby. Prvním je nepřetržité projasňování, co je pro nás významné, tedy řešení toho, co je na naší životní cestě opravdu podstatné. Druhým pohybem je neustálé osvojování si schopností jasněji vidět současnou skutečnost. Při cestě k žádoucímu cíli je nutné vědět, v jaké fázi se zrovna nacházíme. Vzájemné srovnávání vize a jasného obrazu skutečnosti vyvolává „tvůrčí napětí“: puzení uvést tyto dva stavy v soulad. Podstatou osobního mistrovství je osvojování si toho, jak toto napětí vyvolávat a udržovat (Senge, 2007, s. 146-147). Zásada tvůrčího napětí je ústřední zásadou disciplíny osobního mistrovství a integruje všechny prvky této disciplíny. Je to síla, která se projevuje ve chvíli, kdy zjišťujeme, že se vize rozchází se současnou skutečností. Když máme vizi, která se liší od současné skutečnosti, máme dvě možnosti. Buď podnikneme takové kroky, které uvedou vizi do souladu se skutečností, nebo zvolíme tak zvané „symptomatické řešení“ spočívající

v umenšení vize tak, aby se přizpůsobila současné skutečnosti (Senge, 2007, s. 155-157).

Když jednotlivci praktikují disciplínu osobního mistrovství, dochází u nich k několika postupným změnám. Systémová perspektiva osvětluje i jemnější stránky osobního mistrovství, a to zejména integrování rozumu a intuice, vyšší a vyšší schopnost vidět vlastní propojenost se světem, soucit a oddanost celku (Senge, 2007, s. 171).

„Učení“ v tomto kontextu neznamena získávání většího množství informací, ale zvyšování schopnosti dosahovat v životě výsledků, které skutečně chceme. Učící se organizace nemůže být učící se právě bez lidí provozujících tento typ učení. Senge zdůrazňuje, že pojmem „mistrovství“ nemyslí panování nad lidmi či věcmi, může ale znamenat zvláštní úroveň dovednosti. Lidé, kteří dosáhli vysoké úrovně osobního mistrovství, mají několik společných základních charakteristik. Mají zvláštní vědomí smyslu, které tvoří podloží jejich vizí a cílů. Pro takovou osobu je vize spíše naléhavou výzvou než prostě jen dobrým nápadem. „Současnou skutečnost“ považuje spíše za svého spojence než nepřítele. Takoví lidé se naučili vnímat síly změny a spíše s nimi pracovat než jim vzdorovat. Jsou hluboce zvědaví, oddáni snaze vidět skutečnost stále přesněji a přesněji. Mají pocit sounáležitosti s jinými lidmi a s životem samým. Lidé, kteří dosáhli vysoké úrovně osobního mistrovství, mají potřebu se nepřetržitě učit. Nikdy nejsou „u cíle“. Osobní mistrovství je tedy proces, celoživotní disciplína (Senge, 2007, s. 148-149).

Osobního mistrovství chceme v organizaci dosáhnout, protože prostě chceme. Je to klíčový okamžik ve vývoji organizace, když tento postoj vnitřního zaujetí zaujme dostatečné množství lidí. Vývoj lidí v této oblasti je pak postaven na stejnou úroveň (má stejnou hodnotu) jako finanční úspěch (Senge, 2007, s. 150). Někteří lidé mají obavy, že osobní mistrovství naruší zavedený organizační řád dobře řízené firmy. Senge připouští, že jsou tyto obavy oprávněné. Dát lidem v dobře fungující organizaci vyšší pravomoce může být kontraproduktivní. Pokud lidé nesdílejí vizi a společné podnikové

mentální modely, posilování jejich pravomocí zvýší firemní napětí a ztíží úlohu vedení se zřetelem k udržování soudržnosti. Z toho důvodu je třeba disciplínu osobního mistrovství vnímat pouze jako dílčí část ze souboru disciplín učící se organizace (Senge, 2007, s. 151).

Vždy je třeba mít podle Sengeho na mysli, že osobní mistrovství je věcí volby a nikoho do něj nelze nutit. Vedoucí pracovníci zaujatí pro osobní mistrovství mohou vytvářet klima, v němž se zásady osobního mistrovství prakticky uplatňují v každodenním životě. To znamená budovat organizaci, v níž mohou lidé bez obav formulovat vize, kde zkoumavost a oddanost pravdě jsou normou a kde se očekává, že lidé budou zpochybňovat status quo. Takové organizační klima bude posilovat osobní mistrovství dvěma způsoby. Za prvé bude nepřetržitě posilovat myšlenku, že osobní růst je v organizaci opravdu oceňován. Za druhé bude poskytovat „výcvik při výkonu práce“, který má pro rozvoj osobního mistrovství životní význam a to v míře, do jaké jednotlivci budou reagovat na to, co se jim nabízí (Senge, 2007, s. 174-175).

10.3 Mentální modely

Mentální modely jsou hluboce zakořeněné předpoklady, zobecnění či dokonce názorné představy nebo obrazy, jež ovlivňují to, jak si vykládáme svět a jak v něm jednáme. Velmi často si jich ale nejsme vědomi. Stejně silně zakotvené jsou i předpoklady, co je v manažerských pozicích možné a co je neproveditelné. „Východiskem disciplíny, kterou je práce s mentálními modely, je obrazné otočení zrcadla dovnitř, odkrývání vlastních vnitřních obrazů světa, jejich vynesení na povrch a jejich podrobení přísnému zkoumání“ (Senge, 2007, s. 25-26).

Mentální modely mohou být prostými zobecněními, nebo to mohou být složité teorie. Nejdůležitější je ale chápat, že mentální modely jsou aktivní – utvářejí způsoby našeho jednání. Senge tvrdí, že je tomu tak proto, že částečně ovlivňují to, co vidíme. Dva lidé s různými mentálními modely mohou nahlížet na tutéž situaci a mohou ji odlišně interpretovat a popisovat.

Způsob, jímž mentální modely utvářejí naše vjemy, je neméně důležitý také v managementu (Senge, 2007, s. 178).

Problém mentálních modelů nespočívá v tom, zda jsou správné nebo chybné. Problémy s mentálními modely se začnou objevovat, když se tyto modely stávají samozřejmě předpokládanými – když působí na podvědomé úrovni. Protože si nejsme svých mentálních modelů vědomi, nepodrobujeme je žádnému přezkoumání. Z toho důvodu se modely vůbec nemění. A spolu s tím, jak se mění svět, vzdalují se naše mentální modely skutečnosti, což vede ke stále kontraproduktivnějšímu jednání (Senge, 2007, s. 179-180).

Neschopnost vnímat a uvědomovat si mentální modely podkopává řadu pokusů o prosazení systémového myšlení. Setrvačnost hluboce zažitých mentálních modelů může převážit dokonce i ty nejlepší systémové postřehy. Avšak pokud mentální modely mohou bránit učení – udržovat ve firmách zastaralé zásady a postupy – mohou podle Sengeho také pomáhat učení urychlovat (Senge, 2007, s. 180-181).

Základ disciplíny mentálních modelů tvoří podle Sengeho tyto dovednosti:

- Vyrovnávání se s rozdíly mezi teoriemi zastávanými a uplatňovanými (tedy mezi tím, co říkáme a tím, co děláme).
- Rozpoznávání vlastních přeskoků od pozorování k zobecnění.
- Vyslovení toho, co obvykle neříkáme.
- Vyvažování schopnosti zkoumat názory druhých a schopnosti obhajovat vlastní stanoviska (dovednosti potřebné pro efektivní společné učení).

(Senge, 2007, s. 189)

Ačkoli Senge tvrdí, že práce s mentálními modely je na jedné straně vysoce osobní, je zároveň také pragmatická, což znamená, že je spojena s odkrýváním klíčových předpokladů týkajících se důležitých pracovních témat. Pokud tyto modely nejsou podrobovány přezkoumání, omezují rozpětí činnosti příslušné organizace na to, co je známé a pohodlné (Senge, 2007, s. 189).

Mentální modely jdou ruku v ruce se systémovým myšlením. Přínos integračního propojení mentálních modelů se systémovým myšlením nebude spočívat jen ve zdokonalení našich mentálních modelů, ale i v tom, že změníme postupy svého myšlení: že se přeneseme od mentálních modelů, které jsou určovány jednorázovými událostmi, k mentálním modelům, v nichž se promítají dlouhodobé vzorce změny a základní struktury, jimiž jsou tyto vzorce vytvářeny (Senge, 2007, s. 202-203).

10.4 Utváření společně sdílené vize

Je nemožné představit si organizaci, která funguje bez sdílení hodnot, vizí a poslání. Pokud se lidem dostane skutečné vize, podávají vynikající výkony a učí se proto, že chtějí. Problémem je, že až příliš často sdílená vize stojí a padá s charismatem vůdčí osobnosti nebo se odvíjí od krize, která ovšem lidi energizuje jen dočasně. Lidem mnohdy chybí disciplína, která by pomáhala proměňovat vize individuální ve vize sdílené, tedy soubor zásad a vůdčích postupů. Prvkem i předpokladem skutečného sdílení vize je umění odkrývat společné „obrazy budoucnosti“, které posilují skutečné zaujetí a zapojení lidí. Senge ale varuje před nápadem vizi komukoli vnucovat a nařizovat, ať je taková vize sebeupřímnější, protože to nikam nevede (Senge, 2007, s. 26-27).

Sdílená vize má pro učící se organizaci životní význam, protože jí dodává zaměření a energii k učení. Zatímco přizpůsobivé (adaptivní) učení je bez vize možné, k plodnému (generativnímu) učení dochází jedině tehdy, když lidé usilují o dosažení něčeho, na čem jim skutečně záleží. Senge konstatuje, že v současné době jsou organizační vize často vizemi skupiny lidí, které jsou ostatním zaměstnancům více méně vnuceny. Sdílená vize je vizí, se kterou bytostně souhlasí velké množství lidí, neboť je odrazem jejich vlastní vize (Senge, 2007, s. 205). Proč je podle Sengeho sdílená vize tak důležitá? Jelikož zvyšuje cíle, o něž lidé usilují. Práce se stává součástí sledování vyššího účelu, který může být ztělesněn ve výrobcích, službách

organizace, stylu, klimatu, nebo duchu firmy. Vize sdílená ve firmě mění vztah lidí k ní. Stává se pak „naší firmou“, vytváří společnou identitu a pocit vzájemnosti (Senge, 2007, s. 205-206).

Učící se organizace není bez sdílené vize možná. Vize představuje sjednocující cíl, a ten, když je vysoký, podněcuje způsoby myšlení a jednání. Je také určitým kormidlem, které dává procesu učení pevný směr v dobách krize. Rovněž podněcuje odvahu postupovat riziko a experimentovat, protože lidé pohlčení vizí často neví, jak pokračovat, tak experimentují a mění směry (Senge, 2007, s. 208).

Prvním krokem ke zvládnutí disciplíny vytváření sdílených vizí je nutnost vzdát se tradičního pojetí, že vize jsou vždy vyhlašovány z nejvyšší úrovně organizace. Senge podotýká, že tomu tak někdy je, ale většinou v případě, kdy vyvěrají z osobních vizí jednotlivců, kteří nemají v organizaci rozhodovací pravomoc, nebo když vzniknou z interakcí lidí na mnoha úrovních (Senge, 2007, s. 212).

10.5 Týmové učení

Nejprve je třeba ujasnit, jaké jsou charakteristiky týmu, který bývá často zaměňován s pracovní skupinou. „Týmem rozumíme nejlépe tři a více jedinců, kteří jsou ve vzájemné interakci a mají pocit společné identity, společného vědomí „my“. Všichni se snaží dosáhnout stejného cíle. Dodržují většinou nepsané normy a pravidla, podle kterých dobrovolně a z vlastní vůle pracují a jednají“ (Kolajová, 2006, s. 12). Týmy mají většinou časové, finanční a materiální limity (Kolajová, 2006, s. 12). Ve většině organizací jsou základní pracovní jednotkou. Jsou vytvářeny za účelem plnění významných a náročných úkolů. Spojují v sobě dovednosti, zkušenosti a pohledy několika lidí. V týmu funguje synergický efekt, což znamená, že výkon týmu převyšuje pouhý součet možností všech členů týmu. Mezi další pozitiva týmu patří skutečnost, že někdy urychlí cestu ke správnému řešení, učí respektu a úctě k druhým, snižuje u svých členů obavy z neúspěchu a zodpovědnosti, zvyšuje jejich sebevědomí, zlepšuje

komunikaci mezi členy. Potenciální negativa spojená s existencí týmu jsou například hrozba konfliktů, možnost, že potlačí individualitu příslušníků týmu, dále může být spolupráce časově náročná a může se stát, že někteří členové nedokážou vyjít s ostatními (Kolajová, 2006, s. 15-17).

Východiskem disciplíny týmového učení je dialog, schopnost týmů odhodit všechny předsudky a domněnky a zahájit skutečné „společné přemýšlení“. Když se týmy skutečně učí, nejenže dosahují mimořádných výsledků, ale také jejich jednotliví členové dosahují rychlejšího růstu, než jakého by byli schopni jinak. Součástí disciplíny dialogu je také osvojování si schopnosti rozpoznávat strukturní vzorce interakcí, jež probíhají v týmech a které brání učení. Ve způsobu činnosti týmu bývají často hluboce zakořeněny vzorce obranných postojů. Pokud zůstanou nerozpoznány, brání učení. Pokud budou naopak vyneseny na povrch, mohou učení účinně urychlovat. Týmové učení má životní význam, neboť týmy – nikoli jednotlivci – představují základní učící se jednotky moderních organizací. Dokud se tedy nenaučí učit týmy, nenaučí se učit ani organizace (Senge, 2007, s. 27-28).

Senge hovoří o tak zvaném „vyladění“, kdy skupina lidí funguje jako celek. Základní charakteristikou vyladěného týmu je sjednocení směřování a harmonizování energie jednotlivců. Rozvíjí se souznění a synergie, upevňuje se vědomí společného účelu, sdílení vize a poznání, jak se úsilí jednotlivců navzájem doplňuje. Podle Sengeho ještě nikdy nebyla potřeba zvládnout týmové učení v organizaci větší, než je v současné době (Senge, 2007, s. 229-230).

Týmové učení v rámci organizace má tři kritické rozměry. Za prvé je třeba intenzivního rozmýšlení o složitých problémech. Týmy se musí naučit využívat svého myšlenkového potenciálu, a tak i synergického efektu. Za druhé je potřeba vynalézavého a koordinovaného jednání – jde o vztah pracovní důvěry, kdy jeden člen týmu jedná tak, že se jeho jednání bude vhodně doplňovat s jednáním dalších příslušníků. Třetím rozměrem je role členů týmu vzhledem k okolním týmům, kdy učící se tým přenáší své

poznatky na jiné týmy a v širším měřítku na ně přenáší postupy a dovednost týmového učení (Senge, 2007, s. 230-231).

11 Zákony páté disciplíny

Pátou disciplínou Senge myslí systémové myšlení. Je to ta část celku učící se organizace, která ostatní části systému integruje a slučuje do jednoho soudržného komplexu teorie a praxe. Každou z dílčích disciplín tato pátá povyšuje na novou úroveň a tím připomíná, že celek je více než souhrn jeho částí (Senge, 2007, s. 29). Pátá disciplína se tak stává pojmovým jádrem, které leží v základu všech pěti disciplín (Senge, 2007, s. 87).

Podstata disciplíny systémového myšlení spočívá ve změně myšlení. A totiž zaprvé ve schopnosti vnímat spíše vztahy než lineární řetězce příčin a následků, a zadruhé ve schopnosti vnímat spíše procesy změny než okamžité stavy (Senge, 2007, s. 90). Kromě toho se systémová perspektiva obecně zaměřuje na dlouhodobé hledisko. Zpětná vazba se uplatňuje jako stavební prvek složitějších struktur, které se v našich životech opakovaně objevují (Senge, 2007, s. 108). Systémové myšlení nám dále zjednodušuje život tím, že nám pomáhá vidět hlubší strukturní vzorce, které tvoří podloží událostí (Senge, 2007, s. 91).

Sengeho zákony páté disciplíny jsou následující:

- Příčinou dnešních problémů jsou včerejší „řešení“ – velice často si lámeme hlavu nad současným problémem a přitom lze jeho řešení nalézt ve způsobech řešení jiných potíží již minulých. Řešení, která jen přesunují problémy z jedné části systému do druhé, zůstávají často neodhalena. Senge tento proces nazývá tzv. „děděním problémů“.
- Čím silněji tlačíme, tím silněji systém tlačí zpět – Senge v této souvislosti mluví o takzvané „vyvažující zpětné vazbě“, která označuje situaci, když dobře míněné zásahy vyvolávají takové

reakce od systému, které vyváží pozitivní přínosy oněch zásahů. Když člověk takové vyvažující zpětné vazbě čelí, stane se, že čím více úsilí vynakládá na zlepšení stavu, tím více dalšího úsilí je potřeba. Mnohé firmy se s takovou vyvažující zpětnou vazbou setkávají ve chvíli, kdy jeden z jejich produktů začne ztrácet svou tržní přitažlivost. Organizace mu zajistí agresivnější marketingovou podporu, což sice na krátký čas přivede zákazníky, ale firma ve výsledku ztrácí, protože utratí více peněz, než vydělá a navíc kvalita jejích služeb klesá, jelikož soustřeďuje veškerou svou pozornost na pozvednutí onoho jednoho výrobku. Snažit se stále více a více je vyčerpávající. Když naše počáteční snaha nepřináší trvalé zlepšení, přitlačíme a snažíme se ještě více, oddáni víře, že naše usilovná práce překoná všechny překážky.

- Chování se zlepšuje předtím, než se začne zhoršovat – dílčí opatření často krátkodobě zabírají, ale z dlouhodobého hlediska jsou kontraproduktivní. Zpočátku vypadá vše báječně, problém se zdá být vyřešen, ale časem se problém vrátí, nebo vyvstanou nové, ještě horší potíže.
- Snadná východiska z obtížné situace obvykle vedou zpět – z pohodlnosti lidé rádi uplatňují známá řešení na nové problémy. Ráznější a usilovnější prosazování známých řešení, zatímco zásadní problémy přetrvávají nebo se zhoršují, je spolehlivým indikátorem nesystémového myšlení.
- Léčba může být horší než onemocnění – někdy je snadné a známé řešení nejenom neúčinné, ale zejména je návykové a nebezpečné. Dlouhodobým a mnohem závažnějším důsledkem uplatňování nesystémových řešení je zvýšená potřeba nových a nových řešení. O „návykovosti“ mluví Senge v tom smyslu, že podporují zvyšování závislosti a snižují schopnost lidí řešit své vlastní problémy. Krátkodobá zlepšení vedoucí k dlouhodobé závislosti jsou tak častým jevem, že mezi odborníky na systémové myšlení dostal své

jméno – říká se mu „přesunují břemena na zasahujícího“. Zasahující subjekty (agentury poskytující potravinovou pomoc, sociální programy) „pomáhají“ hostitelskému systému, a když jej opouštějí, bývá tento hostitelský systém poměrně slabší než dříve a mnohem více potřebuje další pomoc.

- Rychlejší bývá pomalejší – rychlejší tempo vede z dlouhodobého hlediska k určitým zpomalením, nebo dokonce k úplnému zastavení. V okamžiku, kdy si manažeři začnou uvědomovat, jak tyto systémové zásady působí - totiž že maří jejich vlastní zásahy a protěžovaná opatření - mohou způsobit jejich sklíčenost. Systémové zásady se dokonce mohou stát záminkou pro nečinnost – raději nedělat nic, než učinit kroky, které by mohly stav věcí zhoršit, nebo mít i zcela opačný účinek. Protože skutečným důsledkem systémového pohledu není nečinnost, nýbrž nový typ jednání, jež se pevně opírá o nový způsob myšlení – o systémové myšlení, které je jak náročnější, tak i mnohem slibnější než naše běžné přístupy k řešení problémů.
- Příčina a následek nemají těsnou návaznost v čase ani v prostoru – následkem míní Senge symptomy, které naznačují, že vyvstaly problémy. Příčinou rozumí interakce základního systému, jež mají největší vliv na rozvoj symptomů, a které by mohly vést ke změnám, které přinesou dlouhodobé zlepšení. Zásadní příčinou našich problémů jsme ale podle Sengeho my sami. Mezi povahou skutečnosti ve složitých systémech a našimi převládajícími způsoby uvažování o této skutečnosti existuje základní nesoulad. Prvním krokem k odstranění tohoto problému je vzdát se dojmu, že příčina a následek mají v čase a prostoru těsnou návaznost.
- Malé změny mohou přinést velké výsledky – avšak oblasti, v nichž je jejich účinek nejvyšší, jsou často ty nejméně zřejmé – systémové myšlení ukazuje, že dobré a dobře zaměřené činy mohou přinášet významná a dlouhodobá zlepšení, pokud zapůsobí na správném

místě. O této zásadě se hovoří jako o „pákovém účinku“. Řešení nesnadného úkolu je často otázkou pátrání po tom, jak dosáhnout s minimálním úsilím změny, která ale povede k trvalým a významným zlepšením. Jediný problém spočívá v tom, že tyto vysoce účinné změny jsou obvykle značně nesamozřejmé – pro většinu lidí neviditelné. Nemají těsnou návaznost v čase a prostoru se zřejmými symptomy problému. Východiskem je učit se vidět spíše základní struktury než události, nebo myslet spíše v kategoriích procesů změny než okamžitých stavů.

- Můžete nechat vlka, aby se nažral, a koza může zůstat celá, ale ne současně – často se v našich životech setkáváme s „dilematy“, na která když pohlédneme ze systémové perspektivy, zjistíme, že žádnými dilematy vlastně nejsou. Jsou to výtvořky spíše „okamžikového“ než „procesního“ myšlení. Řadu zdánlivých dilemat tvoří jen vedlejší produkty statického myšlení. Ve spoustě situací se nám zdá, že se prostě musíme rozhodnout mezi jedním nebo druhým řešením, ale systémová perspektiva říká, že někdy je v průběhu času možné zlepšit jednu i druhou alternativu.
- Když rozpůlíme slona, nedostaneme tak dva malé slony – porozumění těm nejnáročnějším manažerským otázkám vyžaduje schopnost vidět celý systém, jež tyto otázky vyvolává. Je pravda, že nějakým problémům můžeme porozumět, jedině když se zaměříme na poznání vzájemných interakcí důležitých funkčních oblastí, jako jsou výroba, marketing a výzkum. Ale tam, kde se v dané funkční oblasti prosazují kritické systémové vlivy, se objevují i jiné problémy. Klíčová zásada, které se říká „zásada hranice systému“, tvrdí, že je třeba prozkoumat ty interakce, jež jsou pro daný systém nejdůležitější, tedy bez ohledu na formální hranice organizace.
- Na nikoho a na nic nesvalujte vinu – systémové myšlení nám ukazuje, že neexistuje žádný oddělený „jiný“ systém, že my všichni

jsme součástí jednoho systému. Možnost léčby podle Sengeho spočívá v navázání vztahu se svým „nepřítelem“.

(Senge, 2007, s. 75-85).

Jedním z nejdůležitějších a potenciálně nejúčinnějších postřehů oboru systémového myšlení je to, že určité strukturní vzorce se znovu a znovu vracejí. Tyto „systémové archetypy“ či „druhovité struktury“ jsou klíčem k osvojení si schopnosti vidět struktury v životě organizací. Systémové archetypy naznačují, že ne všechny manažerské problémy jsou jedinečné, což také zkušení manažeři intuitivně vědí (Senge, 2007, s. 110). Rozsáhlejší a hlubší poznatky o systémových archetypech pomáhají vyřešit problém s rozkouskovaností znalostí. Z mnoha hledisek největším příslibem systémového pohledu je sjednocování znalostí všech různých oborů – protože tytéž archetypy se objevují v biologii, psychologii a rodinné terapii, v ekonomii a politických vědách, v ekologii a i v managementu. Archetypy jsou nenápadné. Spíše než že bychom je viděli, je pociťujeme. Osvojení si systémových archetypů přivádí organizaci na cestu promítání systémového pohledu do praxe. Pro učící se organizaci platí, že teprve když manažeři začnou myslet v souvislostech systémových archetypů, se systémové myšlení skutečně stane každodenním aktivním činitelem, který nepřetržitě odkrývá, jak vytváříme svou skutečnost. Účelem systémových archetypů je vyladit naše vnímání tak, abychom dokázali lépe vidět struktury, které v dané situaci působí, a v oněch strukturách rozpoznávat potenciál pákového účinku (Senge, 2007, s. 110-111). Pákovým účinkem Senge myslí situaci, kdy je možné rozpoznat a změnit omezující faktor, což může vyžadovat jednání, na které jsme doposud ani nepomysleli, nebo volbu možností, kterých jsme si nepovšimli (Senge, 2007, s. 117). Díky využívání archetypů začínáme vidět další a další kruhy příčinných souvislostí, které obklopují naše každodenní činnosti. Postupem času tak začínáme myslet systémověji.

12 Klady a záporny učící se organizace

Dědina s Odcházelem, kteří se také okrajově věnovali tématu učící se organizace v Sengeho pojetí, se zamysleli nad tím, jaké výhody a nevýhody se k tomuto konceptu vážou.

12.1 Klady učící se organizace

- Je to multidimenzionální koncept, který velmi silně ovlivňuje organizační chování.
- Tvoří inovační přístup k učení, znalostnímu managementu a investici do kulturního kapitálu.
- Zahrnuje nové možnosti motivujících konceptů zaměřených na získávání a vývoj znalostí jednotlivce i celé organizace.
- Představuje inovační přístup k vývoji organizace, managementu a pracovníků.
- Umožňuje inovační využití technologií pro management organizačních znalostí.

12.2 Záporny učící se organizace

- Jde o složité a jedinečné soubory praktik, jejichž zavedení a systematická implementace je velmi nákladná a obtížná.
- Dochází někdy k marným snahám aplikovat postupy učící se organizace i na činnosti, kde je jejich zavedení zcela neefektivní.
- Nový slovník zavedený v rámci učící se organizace může pracovníky demotivovat.
- Inovační přístup zesiluje centralizaci řízení.

(Dědina, Odcházal, 2007, s. 38)

13 Případ firmy XY

V následující části své práce se budu zabývat analýzou konkrétní firmy XY. Mým cílem je podle nastavených kritérií posoudit, na jaké úrovni učící se organizace se společnost XY nachází a navrhnout možné způsoby jejího postupu na úroveň vyšší.

Jelikož jsou projevy a dopady učící se organizace obtížně kvantifikovatelné, není je téměř možné z jejich podstaty zakomponovat do organizačních směrnic, řádů, nebo smluv. Metodou, kterou jsem informace o Společnosti získávala, bylo tedy zejména nezávislé pozorování, doplněné o rozhovory s některými ze zaměstnanců tohoto Podniku.

Ráda bych upozornila, že veškeré informace o firmě XY, které zde budu zveřejňovat, jsou získány z různorodých interních zdrojů organizace, a s ohledem na zachování anonymity tudíž nemohou být korektně citovány. Dále bych chtěla upřesnit, že pojmy společnost, podnik, firma a organizace považuji v této práci za synonyma. Různá označení jsou používána pouze za účelem neopakování se stále jednoho a téhož pojmu a všechna tato pojmenování začínající velkým písmenem odkazují na společnost XY.

13.1 Představení společnosti XY

Společnost, jejíž název zůstane v anonymitě, je součástí nadnárodního koncernu, který se svými 470 pobočkami po celém světě působí na všech mezinárodních trzích. Jedná se o společnost výrobní, jejíž olomoucká pobočka v současné době čítá okolo osmi stovek zaměstnanců. Mé působení v této firmě trvalo více než jeden rok a ačkoli si uvědomuji, že nebylo v mých silách dopodrobna prozkoumat veškeré vztahy na všech pracovištích, doufám, že jsem měla dostatek času na to, abych zachytila co nejvíce lehce i hůře pozorovatelných dat, která mi budou užitečná při tvorbě této části práce.

13.1.1 Organizační struktura společnosti XY

Spolu s nástupem nového vedení nastaly ve Společnosti vcelku rozsáhlé organizační změny, jejichž hlavními cíli bylo přizpůsobit Podnik změněným podmínkám trhu, spočívajícím především v nižším objemu zakázek, posílení dynamiky Organizace a zvýšení flexibility v rozhodování. Jak bylo již zmíněno, v této Společnosti je v zaměstnaneckém poměru okolo osmi set zaměstnanců. Ve většině případů se jedná o pozice operátorů výroby (výrobní nebo režijní dělníky), ostatní tvoří zaměstnanci technicko-hospodářských pozic. Jak můžeme vidět, organizační struktura Firmy je poměrně plochá, což by mělo usnadňovat komunikaci mezi jednotlivými úseky a zamezovat komunikačním šumům, jelikož informace na své cestě od komunikátora k příjemci sdělení překonává méně organizačních úrovní. Naznačení organizační struktury společnosti XY je uvedeno v příloze na konci této práce.

13.1.2 Podniková kultura

Jako každý podnik, i organizace XY má stanovenou svou vizi a cíl. Cílem Společnosti je především pružně a odborně reagovat na požadavky klientů, a to v co nejkratším časovém horizontu. Dále zajišťovat potřebný servis jak v místě podniku, tak podle potřeb klientů přímo v místech, kde jsou firemní produkty instalovány.

Jednou ze základních hodnot, kterou Podnik vyznává, je inovace ve všech oborech. Vizí Společnosti je být jedničkou na trhu ve výrobě blíže nespecifikovaného výrobku. Další základní hodnoty Společnosti tvoří:

- **Politika kvality** – cílem Společnosti je udržet vysoký standard v oblasti kvality výrobků. Koncepce systému řízení jakosti je ve Společnosti orientována na zákazníka a uspokojování jeho požadavků a potřeb, na zapojení všech zaměstnanců do procesu zajišťování jakosti, na procesní přístup, na šetrnost k životnímu prostředí a jeho ochranu. Projevuje se v každodenních činnostech

viditelným a silným závazkem vedení, v ročním plánu pokroku s cíli pro jednotlivé úseky a ukazateli pro sledování a v oblastech zlepšování, jako jsou Lean Manufacturing (Štíhlá výroba), TPM (Totálně produktivní údržba), 5S (Čistota a pořádek na pracovišti). Politika kvality Společnosti se dá vyjádřit jednoduše takto: zajistit spokojenost zákazníků → zlepšit hospodářské výsledky → zajistit spokojenost zaměstnanců.

- **Etika** – každý nově přichozí zaměstnanec organizace má povinnost seznámit se s Příručkou pro zaměstnance pro Program obchodní etiky firmy a podepsat Přijetí Kodexu jednání, kde stvrzuje, že příručce rozumí a zavazuje se k tomu, že bude dodržovat její cíle a ustanovení. Záměrem společnosti je, aby se všichni zaměstnanci chovali způsobem, demonstrujícím nekompromisní etické standardy ve všech svých jednáních se zákazníky, dodavateli, vládami, veřejností a mezi sebou navzájem. Poselství Organizace v oblasti etiky je jasné a jednoduché: pečlivé dodržování zákonů a nařízení bez jakékoli výjimky. Oddanost Kodexu jednání je odpovědností každého zaměstnance a je podmínkou pro trvání zaměstnání. Žádný zaměstnanec nesmí vyvíjet osobní, obchodní nebo finanční aktivity, které jsou neslučitelné s loajalitou a odpovědností, kterou je Společnosti povinován. Společnost je rovněž zavazuje, že bude používat politiku rovné pracovní příležitosti tak, aby zajistila, že žádný zaměstnanec nebo žadatel o zaměstnání nebude diskriminován z důvodů rasy, barvy pleti, vyznání, pohlaví, věku, zdravotního postižení, země původu nebo jiných důvodů, které jsou v rozporu s platnými zákony a nařízeními.
- **Inovace** – cílem Společnosti je hledat nové příležitosti, nová řešení a nové hodnoty, které jsou přínosem pro společnost a pozitivním způsobem ovlivňují:

- Snížení materiálových, mzdových a režijních nákladů
 - Zvýšení kvality výrobků nebo pracovních procesů
 - Zvýšení bezpečnosti práce
 - Zlepšení pracovních podmínek
 - Zlepšení ochrany zdraví a pracovního prostředí
- **Politika životního prostředí** – vedení Společnosti se zavazuje respektovat životní prostředí a jeho přirozené zdroje ve snaze zajistit svým spolupracovníkům i sousedům kvalitní životní prostředí a zaručit trvale výrobu. V nedávné době získala Společnost certifikát ISO 14001.

13.1.3 Motivace zaměstnanců

Jak bylo již několikrát zmíněno, jedním z klíčových prvků učící se organizace je motivace. V učící se organizaci motivují nejen manažeři své podřízené pracovníky, ale motivují se všichni zaměstnanci navzájem. Motivující je pro zaměstnance fakt, že mohou sami ovlivňovat svými podněty chod organizace, a že mají z velké části ve svých rukou vlastní vzdělávání. Tím mohou přispívat ke kvalitě služeb či výrobků firmy.

Jedním z klíčů ke zvýšení motivace zaměstnanců, upevnění jejich loajality a zvýšení firemní prestiže jsou zaměstnanecké benefity. Jedná se o různá peněžitá nebo nepeněžitá plnění zaměstnancům jejich zaměstnavatelem nad rámec sjednané mzdy. Důvodem pro poskytování benefitů je rovněž rostoucí nedostatek kvalifikovaných a kvalitních pracovníků, a proto se některé firmy snaží potenciální zaměstnance získat touto cestou. Balíček poskytovaných benefitů je jedním z rozhodovacích faktorů pro uchazeče, kteří zvažují více pracovních nabídek. Správně zvolený systém zaměstnaneckých výhod spolu s optimálně zvoleným systémem odměňování zaměstnanců přispívá ke zvýšení

konkurenceschopnosti zaměstnavatele na trhu práce při získávání a stabilizování kvalifikovaných pracovníků firmy (Macháček, 2010, s. 1).

Ve společnosti XY je zaveden systém skutečně velkého množství benefitů. Tato firma má zpracováno v kolektivní smlouvě, za jakých podmínek vzniká nárok na čerpání určitého benefitu, takže každý zaměstnanec přesně ví, jaké jednání je v Organizaci žádoucí. Všeobecně můžeme benefity této společnosti rozdělit do šesti kategorií:

- 1) Benefity sjednané sociálním fondem. Ten podporuje zaměstnance v jeho rozvoji v oblasti zdraví, relaxace a vzdělání a tím vytváří příznivé pracovní podmínky a zabezpečuje sociální potřeby zaměstnance.
- 2) Dovolena nad rámec zákoníku práce.
- 3) Volno nad rámec zákoníku práce při osobních překážkách zaměstnance.
- 4) Výše odstupného nad rámec zákoníku práce.
- 5) Příspěvek na stravování.
- 6) Společenské firemní aktivity.

Pro ukázkou vyjmenuji ty benefity, které jsou ve společnosti XY uplatňovány nejčastěji. Kromě výše uvedeného příspěvku na stravování jsou to například sociální půjčky, příspěvek na dětskou rekreaci, zvýhodněný pobyt na firemní chatě, multipoukázky, čokoládová kolekce pro ženy na mateřské dovolené, bonusy udělované u příležitosti pracovního a životního jubilea nebo při odchodu do důchodu, odměny při narození dítěte, akce pro bývalé zaměstnance, penzijní připojištění, týden dovolené navíc, nebo odměny dárcům krve.

Pro zjednodušení celého procesu a za účelem lepší administrace si Firma XY zřídila interní elektronický systém, do kterého se mohou sami zaměstnanci přihlásit na počítači k tomu určeném a navolit si, o jaké konkrétní benefity mají zájem. Tento postup ulehčil práci personalistkám Společnosti, které mají vše okolo benefitů na starost a zároveň si jej chválí

i zaměstnanci samotní, jelikož je jim vizualizované objednávání benefitů přístupnější.

Za účelem podpory motivace je v organizaci XY zaveden také systém hodnotících pohovorů, o nichž bude podrobněji pojednáno na dalších stranách této práce.

V této kapitole jsem nastínila obecné charakteristiky společnosti XY, popsala jsem, jaká vládne v Organizaci firemní kultura a ve zkratce jsem se věnovala i motivačnímu systému Podniku. V další kapitole zanalyzuji současnou úroveň Společnosti z hlediska principů učící se organizace.

14 Analýza současné úrovně učící se organizace ve firmě XY

Z popisu některých organizačních znaků uvedených výše bylo již možno zčásti vypožorovat, jakou má přibližně firma XY úroveň učící se organizace. V následující části práce proto stanovím kritéria pro identifikaci společnosti XY jako učící se organizace a z nich vyvodím, na jaké úrovni se Organizace skutečně nachází. Následně doporučím možné kroky, které by mohly firmě pomoci dosáhnout úrovně nejvyšší, vedoucí k oprávněnému označení „učící se organizace“.

14.1 Kritéria pro identifikaci firmy XY jako učící se organizace

Po zralé úvaze jsem dospěla k závěru, že za kritéria toho, zda je firma XY učící se a do jaké míry, zvolím pět disciplín guru učící se organizace - Petera Sengeho. Zdá se, že většina dalších mnou zde citovaných autorů, kteří se touto problematikou zabývají, na Sengeho navazuje nebo z něj vychází. Firmu XY podrobím analýze a popíšu, jak se každá z disciplín ve firmě projevuje a jakou měrou je případně zastoupena.

14.1.1 Systémové myšlení

Jak zmiňoval Senge – od dětství jsme vedeni k tomu, myslet lineárně. Systémové myšlení nám má pomoci překonat omezení našich vlastních mentálních modelů (čili zjednodušení reality), díky nimž se často mýlíme a docházíme ke špatným řešením. Chceme-li dosáhnout systémové změny, musíme se na podnik dívat jako na celek, v celé jeho komplexitě. Vazby mezi prvky systému nemají být považovány za lineární, ale cirkulární (Senge, 2007).

Není jednoduché postřehnout, zda lidé myslí lineárně nebo systémově. Co ale mohu posoudit s větší jistotou je, jaké informace jsou v Organizaci předávány a jakým způsobem k tomuto předávání informací dochází. Také mohu vidět, jestli se tyto informace tak zvané „tutlají“ na určitém úseku, nebo jsou otevřeně sdíleny. Jak jsem naznačila dříve, ve Společnosti došlo v nedávné době k redukci pozic top-managementu, následkem toho k posílení článku středisek a tím ke změně organizační struktury, což mělo za následek přenastavení procesů řízení a změnu komunikace. V tomto ohledu je nyní Společnost na vcelku dobré úrovni systémového způsobu uvažování. Ostatně některé prvky principů systémového myšlení lze v Organizaci vyzorovat již dříve. Ke sdílení informací a zamezení komunikačního šumu začala Firma přibližně před rokem vydávat firemní zpravodaj. Kromě toho, že zde má možnost přispět svým článkem jakýkoli zaměstnanec, všichni zaměstnanci jsou také tímto způsobem informováni, k jakým změnám v Organizaci za uplynulé období došlo, co nového je v nejbližší době čeká, dále například jaká jsou aktuální statistická data z různých oblastí (například bezpečnosti práce, plnění termínů, kvality služeb, změnách v dodavateli a podobně), nebo kolik bylo přijato nových zaměstnanců a na jaké pozice. Kromě toho, že sdílení informací je pozitivním ukazatelem skutečnosti, že organizace je na dobré cestě stát se učící se, je také výborným prostředkem k utužování firemní kultury.

Domnívám se, že nové vedení Společnosti si je vědomo toho, jak podstatné je, aby celá organizace tak zvaně táhla za jeden provaz, a proto je třeba být ke všem zaměstnancům spravedlivý a upřímný. Jsem toho názoru, že se manažeři snaží nahlížet na organizaci jako na celek. Dojde-li totiž k nějakému vážnějšímu problému, nebo je-li potřeba řešit spornou otázku, je toto téměř vždy projednáváno na celoorganizační úrovni. Právě v tomto jednání spatřuji prvky systémového způsobu uvažování. Než je učiněn nějaký krok, je pečlivě projednáno, jaké jsou možné následky toho kterého rozhodnutí, a to ne pouze pro daný úsek, ale komplexně z hlediska celé Organizace.

V čem se ale může ještě Organizace zlepšovat, je rychlost, s jakou jsou řešení projednávána. Někdy trvá několik dní, někdy i více než týden, než se management Organizace sejde, aby diskutoval nad vzniklým problémem a možnými způsoby jeho řešení. Mezitím může dojít ke zhoršení situace případně k nabalení dalších potíží.

Existuje minimálně jeden nástroj, jímž se dá ovlivňovat způsob, jakým zaměstnanec na organizaci nahlíží a rovněž míra, do jaké se cítí být její součástí. Tímto nástrojem je hodnotící pohovor. Ve společnosti XY jsou tyto pohovory vedeny jednou ročně napříč celou organizační strukturou. Vždy je uskutečňuje nadřízený pracovník s podřízeným. Cílem hodnotících pohovorů v Organizaci je zvýšit kvalitu řízení, zlepšit výsledky práce a výkonnost zaměstnanců, stanovit pracovní a rozvojový směr zaměstnanců, zjistit přání, ambice a aspirace zaměstnanců v rámci jejich profesního vývoje, identifikovat možný potenciál zaměstnanců a budovat a zlepšovat vzájemné vztahy. Z těchto cílů vyplývá, že během tohoto individuálního ročního pohovoru může hodnotitel vcelku jednoduše zjistit, do jaké míry je jedinec zainteresován na chodu celé organizace, zdali si je vědom hodnoty své práce a jestli sdílí vizi organizace. Ve všech těchto aspektech práce může zaměstnanec motivovat, ocenit a vyzdvihnout jeho důležitost pro chod celého podniku. Pokud je individuální hodnotící pohovor veden opravdu pečlivě, může v sobě zahrnovat všechny disciplíny učící se organizace, a tudíž by mohl být jedním z ukazatelů její úrovně. Zdá se tedy, že v tomto

ohledu má Společnost XY velmi kvalitní základy pro to, se učící se organizací stát.

14.1.2 Osobní mistrovství

Osobní mistrovství je disciplínou, ve které má Organizace XY pravděpodobně největší deficit. Ve Firmě je sice hluboce propracovaný systém vzdělávání, ovšem je zde zároveň jedno specifikum. Dříve než se pustím do analýzy disciplíny osobního mistrovství v Organizaci, považuji za nutné nejprve pomyslně rozdělit Firmu na zaměstnance technicko-hospodářských pozic a zaměstnance dělnických profesí.

Začnu u druhé skupiny pracovníků. Odvážuji se tvrdit, že z toho, co jsem vypožorovala, vyplývá, že co se týče disciplíny osobního mistrovství, většina zaměstnanců – operátorů se pouze pasivně účastní školení, které je jim nadiktováno. Když si odmyslíme legislativní školení, které je nutné absolvovat bez výjimky, málokterý z těchto zaměstnanců je aktivní ve svém vzdělávání. Nestává se příliš často, že by pracovníci chodili s žádostmi o účast na školení nebo vzdělávacím kurzu. Ve většině případů jde tedy skutečně o situaci, kdy vzdělávací aktivita jedince přichází zvenčí.

Úroveň osobního mistrovství technicko-hospodářských pracovníků ve Společnosti se dá považovat za vyšší než u předchozí skupiny zaměstnanců. Někteří z těchto zaměstnanců občas sami vyvíjejí iniciativu zúčastnit se určitého školení nebo vzdělávací akce. Cítí potřebu rozšiřovat si obzory, takže sami přicházejí s požadavky a konkrétními návrhy. Jsou angažovaní, dokáží sami vyhledat školení, které jim padne na míru, a já jsem nezaznamenala případ, kdy by bylo na tento jejich aktivní přístup pohlíženo negativně. Personální oddělení, které vzdělávání zabezpečuje, vždy ochotně poradí, zajistí smlouvu s dodavatelem a veškeré organizační zabezpečení.

Za dobu své působnosti ve Firmě jsem potkala jediného člověka, u kterého jsem měla skutečně pocit, že svým zaměstnáním žije, a tudíž je na opravdu dobré cestě dosáhnout osobního mistrovství ve svém oboru, a to z několika

důvodů. Tato zaměstnankyně, která si svůj obor zvolila i jako povolání, se mu věnuje i ve svém volném čase. Neustále čte odborné publikace, zabývající se problematikou jejího zájmu. Má přehled o novinkách, jež se v jejím oboru udávají. Nedokážu si představit, že by ustrnula na mrtvém bodě a vystačila si s tím, co se doposud dozvěděla. Myslím si, že by si sama sebe nevážila, neměla by pocit, že dělá dost. Svému životnímu povolání se věnuje již dlouhou dobu, mnohé mu obětovala, a vím, že je mu oddána „srdcem i duší“. Domnívám se, že Senge myslel, že právě v ten okamžik, kdy je něčí vzdělávání i jeho koníčkem, nastává onen moment, kdy se výsledky a proces učení převrací v osobní mistrovství, které je celoživotním procesem (Senge, 2007).

Pokud se chce ale firma XY stát učící se, je třeba, aby všichni zaměstnanci vnímali svou práci přesně jako tato vynikající zaměstnankyně. Jako celoživotní proces, kterým dochází nejen k jejich osobnímu růstu, ale také k rozvoji celé organizace, jako osobní příspěvek.

Jsem si vědoma, že předchozí zvolené kritérium posuzování úrovně osobního mistrovství je poněkud subjektivního charakteru, proto zvolím ještě jedno, snad objektivnější. To, jestli organizace podporuje disciplínu osobního mistrovství, můžeme poznat dále například z toho, jakým způsobem vedení hodnotí předchozí praxi uchazeče o zaměstnání. V případě, kdy by bylo při přijímacím pohovoru vysoce ohodnoceno osobní zaujetí potenciálního zaměstnance ve svém oboru, a na příslušné certifikované vzdělání se nahlíženo až druhotně, mohlo by to svědčit o tom, že si Organizace uvědomuje sílu osobního mistrovství (aniž je to třeba záměrem). Při posuzování tohoto kritéria ale musím opět pomyslně rozdělit zaměstnance Firmy na dva tábory. U dělnických pozic personální oddělení skutečně pohlíží na výsledky formálního vzdělání (výuční listy, řidičské průkazy, různá oprávnění a zkoušky), praxe v oboru a výsledky neformálního vzdělávání jsou spíše výhodou, ne rozhodujícím kritériem. Co se týče zaměstnanců technicko-hospodářských, v Organizaci je připisována předchozí praxi, zkušenostem a znalostem v oboru mnohem větší váha. Vyplývá to přirozeně z charakteru oněch pracovních míst a nastavení

vzdělávacího systému České republiky. K vykonávání manuální práce většinou není potřeba více než praktických dovedností, které člověk získá během studia. Oproti tomu pro výkon duševní práce je většinou potřeba kvantitativně více dovedností, k čemuž je pohlíženo i při výběrovém řízení. Ovšem ani u přijímání pracovníků technicko-hospodářských není přihlíženo k tomu, jestli je jejich osobní vize založena na neustálém vzdělávání sebe sama, jestli je pro ně výzvou, což Senge považuje za jedny z prvků disciplíny osobního mistrovství (Senge, 2007).

Úplnou novinkou, která se ve společnosti XY teprve rozjíždí, je zavedení interního školitele. Ten bude zabezpečovat neustálé zlepšování skrze školení zaměstnanců. Obrovskou výhodou spatřuji v tom, že nebude školitelem osoba zvenčí, ale naopak to bude „jeden z nich“. Zaměstnanci budou mít pocit, že se jich školení skutečně týká a budou snad díky tomu mít tendenci brát školení skutečně vážně. Jelikož interní školitel bude zároveň kolega zaměstnanců a bude tak mít podíl na růstu celé Organizace, bude mít jeho působení zcela jistě jiný účinek, než když vzdělává zaměstnance externí školitel, kterého pracovníci vidí jednou za rok.

14.1.3 Mentální modely

V disciplíně mentálních modelů jsem si za kritérium zvolila skutečnosti, zda organizace XY vychází z tradice a jakým způsobem je zde zacházeno s inovacemi.

Ve společnosti XY loni došlo oproti předchozím letům k výraznějším změnám managementu. Do té doby nebylo pro „aktivní“ členy vedení snadné prosazování nápadnější transformace procesů nebo stylů řízení. Vrcholový management společnosti byl konfrontován se zavedenými postupy a ne vždy bylo žádoucí tyto změny realizovat nebo aplikovat s ohledem na jistou setrvačnost procesů až pomyslnou zaručenost. Od té doby, co prošla Společnost strukturální proměnou, se situace zjevně zlepšila. Top management se nyní sám snaží prosazovat úplné novinky, které byly předtím odsouvány do pozadí. Každá dílčí myšlenka je nyní

důkladně promyšlena s přihlédnutím k vazbám na celou Společnost a její fungování. Členové vrcholového managementu Společnosti si uvědomují, že konkurenceschopnost Firmy neleží jen na prodeji jejích výrobků, ale že ji tvoří také dodržování životní úrovně, pracovněprávní, bezpečnostní, hygienická a ekologická pravidla a nastavení uvolněné atmosféry kultury, ale s jasně danými pravidly a plněním cílů.

Základní cestou, jak v dnešní době uspět, je podle Součka jedinečnost, odlišení od ostatních firem. Proto nestačí kopírovat a napodobovat. Je nutné přemýšlet a vymýšlet, přicházet s novými myšlenkami a rychle je realizovat. Od nákladové konkurence je třeba přejít ke konkurenci založené na specifických přednostech, které musí vycházet z vhodného využití znalostí a kapitálu (Souček, Chvátal, 2012, s. 7). Za zcela klíčový proces pro získání a udržení konkurenční výhody firem považuje Chvátal inovace. Ta může zahrnovat inovaci produktu, procesu, rekonfiguraci částí procesu, inovaci „pozice“, nebo inovaci paradigmatu (Souček, Chvátal, 2012, s. 19).

Ve Firmě XY je ze všech výše uvedených typů inovace nejvíce zastoupena inovace produktu. Organizace nakupuje nové stroje a tím se snaží přicházet na trh s takovými výrobky, které jí poskytnou lepší konkurenceschopnost a zvýší její šance na další úspěšně uzavřené obchody a tím vyšší zisky.

Pro rozvoj učící se organizace je nejvýznamnější inovace paradigmatu. Ta zahrnuje takové inovace, které mění mentální model, tedy celkové chápání produktů a služeb (Souček, Chvátal, 2012, s. 19). Pokud by se vedení Společnosti podařilo „prolomit“ zaběhnuté organizační stereotypy, jestliže by podnítilo své zaměstnance k tomu, aby zkusili myslet jinak, aby odmítli mentální modely, které sledují krátkodobé cíle a přešli k mentálním modelům, v nichž se promítají dlouhodobé vzorce změny a základní struktury, byla by Firma na nejlepší cestě splnit další disciplínu učící se organizace.

14.1.4 Utváření společně sdílené vize

Sdílení vize podle Sengeho znamená, že všichni zaměstnanci takzvaně táhnou za jeden provaz, kdy jim na osudu organizace záleží a všichni se chtějí podílet na jejím růstu. Je to situace, kdy jsou individuální vize v korespondenci s vizí organizační. Sdílená vize dodává organizaci směr a energizuje její učení. Senge ovšem upozorňuje, že největší chybou managementu firem je vytvořit vizi s několika dalšími vrcholovými zaměstnanci a tu pak předložit podřízeným zaměstnancům (Senge, 2007). Téma společně sdílené vize úzce souvisí s firemní kulturou. Pokud nejsou mezi zaměstnanci sdílené hodnoty, normy a způsoby jednání, může být jen těžko sdílená vize.

Firma XY má samozřejmě svou vizi, ale ještě donedávna to byla víceméně ta vize, kterou kritizuje Senge – ta, která je zaměstnancům „vnucena“. Pracovníci jsou s jejím zněním seznámeni v Příručce pro zaměstnance, kterou každý z nich dostane při nástupu do zaměstnání, ale většina zaměstnanců vizí nežila, nijak zvlášť neusilovala o její naplňování. Situace se ale zlepšila od té doby, co byl ve Společnosti zaveden nástroj pro zlepšení komunikace mezi jednotlivými úseky, který si Organizace nazvala „TOP5“. V praxi funguje tak, že se jednou týdně na pět minut sejdou zaměstnanci daného úseku za účelem projednání návrhů na zlepšení týkajících se zejména bezpečnosti práce, ale i pracovních postupů nebo technických záležitostí a podobně. Tyto pravidelné schůze vede jeden určený zaměstnanec, ale jde pouze o neformální roli, možnost vyjádřit se mají všichni zaměstnanci stejnou. Principem je, že každý nápad na zlepšení často musí zrealizovat nějaká jiná divize (například když operátoři výroby zjistí, že potřebují delší ochranné pracovní pomůcky, aby se vlivem změny technologického postupu zamezilo pracovním úrazům, splnění zabezpečuje úsek, který má na starost bezpečnost práce), což podporuje komunikaci uvnitř organizace. Aby organizace XY v tomto směru podpořila aktivitu všech zaměstnanců, každý měsíc odmění to oddělení, které v daném měsíci přispěje nejprospěšnějším nápadem na zlepšení.

Zde spatřuji velký pokrok kupředu, protože čím častěji se budou zaměstnanci vzájemně setkávat, čím více budou podřízení pracovníci přicházet do styku se svými nadřízenými a budou s nimi komunikovat, čím větší budou mít zaměstnanci dělnických pozic možnost ovlivňovat chod Organizace a podílet se na jejím rozvoji, tím vznikne větší prostor pro sdílení vize, zlepšení komunikace a rozvoj týmového učení. Pro utváření společně sdílené vize je potřeba, aby se zaměstnanci setkávali, aby spolu komunikovali a aby měli pocit, že má jejich práce smysl. Pokud je vize podniku navržena tak, že jsou z ní pracovníci vytrženi, že se nepodílejí na její realizaci, nebude nikdy sdílená, zaměstnanci nebudou motivováni ji naplňovat a bude pro ně jen pouhým sdělením bez vyššího smyslu.

Dalším prostředkem sdílení vize, který můžeme ve společnosti XY najít, je zaškolovací proces, který má Firma skutečně precizně zpracován a na kterém si dává velice záležet. Týká se nově příchozích zaměstnanců během prvních dvou dní jejich působení v Organizaci. Během nich je zaměstnanci prezentována Společnost, získává veškeré personální informace, dostává brožuru, kde jsou sepsány všechny nepostradatelné informace, které by měl zaměstnanec před nástupem na pracoviště znát, je seznámen s pracovním řádem, který je pro něj závazný, stejně jako s kolektivní smlouvou. Dále zaměstnanec získává veškeré bezpečnostní pomůcky, taktéž jsou mu zajištěna všechna potřebná odborná školení. Během těchto dvou dní je zaměstnanci představován pozitivní obraz firmy. Dále následují tři měsíce zaučovacího a adaptačního procesu. Během nich se zaměstnanec učí vykonávat svou práci správně. Co je ale důležitější, je mu zdůrazněno (a to skutečně každému zaměstnanci, bez ohledu na jeho umístění v organizační struktuře), že se může na své pozici dále vzdělávat. Již od nástupu zaměstnance je úkolem vedoucího podporovat angažovanost nováčků a je dále už jen na nich, zda budou cítit sounáležitost se Společností, či nikoli. Zaškolovací a adaptační proces byl v podniku XY zaveden vcelku nedávno, takže v tomto směru sleduji významný posun a dobrý základ a potenciál k dosažení vyšší úrovně učící se organizace Firmy.

14.1.5 Týmové učení

Abychom mohli organizaci nazvat učící se, musí ovládat i poslední disciplínu - disciplínu týmového učení. Jejím východiskem je dialog (Senge, 2007). Členové týmů, ale i týmy mezi sebou musí umět správně komunikovat, aby jejich existence byla pro celou společnost přínosem. Jak již bylo totiž řečeno, týmy – nikoli jednotlivci – představují základní učící se jednotky moderních organizací (Senge, 2007, s. 28).

Firma XY je rozdělena do velkého počtu úseků. Najdeme v ní takové divize, které vykazují určité znaky týmů, například personální oddělení. Členky tohoto úseku mají společné vědomí identity, cítí odpovědnost za výsledky týmu a působí mezi nimi synergický efekt. Jejich společná diskuze bývá plná námětů, vzájemně na sebe navazují, přicházejí se stále novými a novými nápady a nejsou spokojeny, dokud necítí, že pro vyřešení problému udělaly maximum.

Bohužel v Sengeho knize „*Pátá disciplína*“ se mi nepodařilo nalézt, z jaké definice týmu autor vychází, nebo jaké charakteristiky má pracovní skupina splňovat, aby mohla být nazývána týmem. Kolajová hovoří o časové omezenosti existence týmu, kterou v našem případě může tvořit smlouva na dobu neurčitou nebo délka pracovní doby. Dále má tým určenou konkrétní činnost, která může zahrnovat výkon činností spojených s fungováním oddělení. V případě, že bychom ve shodě se Sengem týmem nazývali jakoukoli pracovní skupinu, jejíž členové sdílejí vizi, zvládají vést dialog a diskutovat, v níž funguje synergický efekt a kde jde o vztah pracovní důvěry, pak bychom mohli označit personální oddělení společnosti XY za schopný se týmově učit. Jak jsem psala výše, zaměstnankyně tohoto úseku spolu neustále komunikují, vymýšlejí nové strategie, inovují své postupy a dělají vše pro to, aby se činnost jejich oddělení nestala rigidním plněním pouze těch úkolů, bez nichž se nemůže Společnost obejít, například proto, že jsou nařízeny legislativou (například koordinace lékařských prohlídek).

Významným členem vývoje a výzkumu se stal v poslední době úsek konstrukce. Co se týče osobního mistrovství a týmového učení, u jeho

příslušníků jsem vyzorovala významný postup kupředu. Ačkoli pro výkon jejich práce neexistuje mnoho školení, tento úsek se hbitě a autonomně rozvíjí. Jak je to možné? V této divizi si zaměstnanci vybudovali velice kvalitní systém sdílení znalostí a veškeré vzdělávání si zajišťují sami. Získané informace se následně předávají a velmi rychle se adaptují na nové podmínky trhu. O tomto úseku můžeme bezpochyby prohlásit, že přispívá k tomu, aby se společnost XY stala učící se organizací.

14.2 Shrnutí

Z toho všeho, co jsem se o konceptu učící se organizace během psaní této práce dozvěděla, se odvažuji tvrdit, že společnosti, jejichž zaměřením je výroba, mají cestu za dosažením vrcholné úrovně velmi náročnou a to minimálně ze dvou důvodů.

Zaprvé proto, že u manuálně pracujících lidí, kterých je v takovém typu organizace většina, a kteří dosáhli maximálně středního vzdělání, je menší pravděpodobnost, že se někdy setkali s teorií řízení, natož pak s konceptem učící se organizace. Mají proto (a vcelku oprávněně) někdy pocit, že to jsou zbytečné suchopárné teorie, které jsou v praktickém životě k ničemu. Jejich práci nejprve někdo teoreticky vypracuje, což znamená, že standardy práce jim tvoří někdo jiný (Mládková, Jedinák, 2009, s. 196). Z těchto důvodů je těžké takové zaměstnance „přesvědčit“ o důležitosti sdílené vize nebo smysluplnosti týmového učení. Jejich způsob myšlení o práci je i vlivem školského systému nastaven jinak než u pracovníků znalostních.

Za druhé z toho důvodu, že výrobní organizace často zaměstnávají velké množství lidí. Je logické, že čím více zaměstnanců máme, tím těžší je udržet komunikaci mezi všemi členy, tím složitější je zařídit, aby se informace a znalosti šířily co nejrychleji a pokud možno v nezměněné formě.

Společnost XY se pomalu ale jistě učí myslet systémově. Problémy a náměty jsou probírány na pravidelných poradách na celopodnikové úrovni a jejich řešení je diskutováno s ohledem na fungování celé Organizace,

nikoli jen dílčí divize. Několik zaměstnanců tohoto podniku si uvědomuje, že aby mohla Společnost růst, je třeba začít u sebe. Být kvalitním pracovníkem, který se neustále vzdělává, který si rozšiřuje oblast zájmu a který má Firmě co nabídnout. Jinými slovy začínají ovládat disciplínu osobního mistrovství. Členové managementu jsou si vědomi, že po dlouhou dobu ustrnuli na jednom bodě a nebyli schopni změnit své mentální modely. Snaží se nyní navodit v Organizaci pozitivní atmosféru – atmosféru nových podnětů a příležitostí, týmového učení, společného vědomí „my“ a atmosféru sdílené vize.

14.3 Doporučení

Učící se organizace je vlastně nikdy nekončící proces, jehož všechny složky jsou vnitřně provázány, takže jedna disciplína souvisí s druhou. V každé z dílčích disciplín má podnik, o kterém je tu řeč, co zlepšovat. Dlouho jsem přemýšlela, ve které z pěti oblastí má Firma největší deficit a která tvoří největší překážku společnosti XY na cestě za dosažením vrcholné úrovně učící se organizace. Ovšem právě proto, že jsou všechny oblasti učící se organizace propojené, nebudu navrhopvat doporučení pro jednotlivé disciplíny, ale vyjádřím se obecně k tomu, co může Společnost zlepšit a každé své doporučení vždy vztáhnou k disciplíně, ke které se váže nejúžeji.

V první řadě by měla organizace více **podporovat vzájemnou komunikaci** všech zaměstnanců napříč celou organizační strukturou. Významným komunikačním médiem v podniku XY je firemní časopis, jehož přínos by neměl být zanedbáván. Myslím, že by se jej dalo ještě více využít ke zlepšení sdílení informací, podpoře zaměstnanců v jejich činnosti a všeobecně ve všem, co je v Organizaci žádoucí.

Dále doporučuji **snížení kvantity firemních benefitů**. Myslím si, že v takovém množství a tím, že na ně mají nárok skutečně všichni zaměstnanci, ztrácí motivační charakter. Domnívám se, že zavedení individuálních benefitů je rozumnějším řešením.

Navrhuji propojení rozvoje motivace s osobním mistrovstvím a sdílením vize. Vhodným řešením by mohlo být **podpořit** zaměstnance v jejich **individuálním vzdělávání** a ohodnotit jejich aktivitu v mimopracovní době benefitem. V tomto případě by bylo nutné rozdělit vzdělávání pracovníků na certifikované a necertifikované.

Vzdělávání zaměstnance, jehož výstupem je nějaká forma certifikátu, by bylo možné ohodnotit kupříkladu dvěma dny dovolené navíc. Předpokládá se zde totiž, že pracovník musel pravidelně docházet do kurzu a složit zkoušku, tudíž do vlastního vzdělání investoval čas a peníze. Co se týče financování vzdělávacích kurzů, nedoporučuji, aby zaměstnavatelé hradili svým zaměstnancům vzdělávání v plné výši. Považuji za výhodnější nechat zaměstnance, aby si část svého vzdělávání zaplatili sami a to za prvé proto, že by si měli uvědomit, že se vzdělávají pro sebe, nikoli pro zaměstnavatele. Zvyšují svou hodnotu a tím zlepšují své postavení na trhu práce. Stávají se zajímavějšími pro jiné potenciální zaměstnavatele, což jim dává větší míru svobody. Druhý důvod, proč považuji za účelné, aby si zaměstnanci část investic do certifikovaného vzdělávání hradili sami, je fakt, že je tato situace více motivující. Zaměstnanec si dobře rozmyslí, jaký kurz zvolí, a zváží, jestli odměna odpovídá jeho úsilí. Tarif, podle něhož bych určovala, do jaké výše se bude na platbě kurzu podílet zaměstnavatel, by byl stanoven podle toho, jak moc zaměstnanec prokáže, že daný kurz potřebuje pro výkon své pracovní náplně.

V případě, že se zaměstnanec vzdělává formou neformálního vzdělávání, je hůře postihnutelný jeho výstup. I přesto důležité tento styl vzdělávání podporovat, protože do systému se mohou zapojit i zaměstnanci dělnických pozic, kteří se mohou o své nově nabyté zkušenosti a znalosti podělit s ostatními pracovníky a zlepšit i jejich práci a tak posílit jak ducha týmového učení, tak celkovou prosperitu Firmy. Hodnocení užitečnosti necertifikovaného vzdělávání lze dosáhnout důslednou a dlouhodobou kontrolou kvality práce a posouzením míry inovativních námětů jednotlivých zaměstnanců. Tak dojde jak ke zvýšení úrovně disciplíny osobního mistrovství, tak k rozvoji týmového učení a v neposlední řadě

k podpoře systémového myšlení. V tomto bodě je velice důležitá aktivní činnost vedoucích pracovníků, kteří by měli inovativní znalosti a náměty operátorů účelně využít tak, aby z ní měla užitek celá Společnost. V případě, kdy přijde pracovník s jakýmkoli inovativním nápadem, který zjednoduší pracovní postupy, měl by být ohodnocen, aby byli všichni zaměstnanci motivováni k sebevzdělávání. Jako vhodnou formu ocenění tohoto typu přínosu navrhuji finanční prémii a zviditelnění úspěchu ve firemním časopise s uvedením jména a divize, spolu se zdůrazněním, jaký konkrétní přínos pro celou Organizaci tato aktivita měla.

Jako zaměstnavatel takto dám najevo, že osobní zainteresovanost pracovníka na jeho individuálním růstu vítám a oceňuji. Rovněž je nutné předem zaměstnancům zdůraznit, že osobní rozvoj znamená rozvoj celé společnosti, čímž dojde k propojení učení se sdílením organizační vize.

Sdílení organizační vize doporučuji podpořit rovněž **změnou systému porad**. Myslím si, že by bylo účelné, aby se jich směli účastnit i zástupci operátoři výroby. Samozřejmě ne všech, ale těch, které se jich týkají (například při vyjednávání nového technologického postupu nebo změnách vztahujících se ke konstrukčním záležitostem). Díky tomu budou mít operátoři výroby pocit větší důležitosti a jejich zapojení na setkáváních s top manažery bude působit stmelujícím efektem napříč celou organizační strukturou. Dojde tedy k posilování vědomí společného „my“. Další výhodou vedení porad s účastí zástupců všech organizačních úrovní je větší pocit zodpovědnosti a motivace zainteresovaných zaměstnanců dostát svým závazkům. Mnohem jednodušeji bude uskutečnitelné sdílení vize, protože o ní bude možné mluvit, manažeři budou moci neustále zdůrazňovat pozitivní přínos práce všech zaměstnanců pro naplnění vize Společnosti. V praxi si to představuji tak, že bude z každé organizační úrovně za každé oddělení zvolen jeden zaměstnanec, který se bude po dobu kupříkladu jednoho měsíce účastnit pravidelných porad k tomuto účelu vytvořených. Členové poté veškeré nově nabyté informace předají dál. Díky tomu budou mít všichni pracovníci přehled o novinkách celé Společnosti. Podpora systémového myšlení je zde myslím jasně viditelná. Vedlejším efektem,

ovšem neméně podstatným, je fakt, že navíc dojde k rozvoji týmového učení, jelikož i pracovníci na dělnických pozicích budou moci přispět svými náměty, které si manažeři nemusí uvědomovat.

Jedním z problémů, se kterými se Organizace potýká, je rigidnost myšlení některých zaměstnanců. Někteří jsou například ve Společnosti zaměstnání po dobu více než deseti let, což se projevuje i na jejich stylu přemýšlení o Firmě. Je velice náročné tyto zaměstnance navést k jinému stylu myšlení a ovlivnit tak jejich mentální modely. Východiskem této situace může být podle mého názoru zavedení tak zvaného **trainee programu**. Jde o rozvojové a adaptační programy pro studenty posledních ročníků vysokých škol a pro vysokoškolsky vzdělané absolventy. Účastníkům poskytují odborný růst a osobní rozvoj. Smyslem je vychovat a formovat zaměstnance, který zatím nemá vžité pracovní návyky, přesně podle požadavků firmy. Pracovník totiž není zatížen firemní kulturou z předchozího zaměstnání. Výhody trainee programu jsou na obou stranách. Absolvent má možnost začít kariéru u prestižního zaměstnavatele, organizace zase může vybrat perspektivního a schopného zaměstnance. Ačkoli je tato metoda získávání pracovníků poměrně nákladná, organizaci XY by zavedení tohoto programu mohlo přinést hned několik pozitiv. Zaprvé takto získá zaměstnance, kteří přinesou do Firma nové podněty. Jelikož nebudou ovlivněni jinou firemní kulturou, budou o práci přemýšlet jinak. Mohou tak obohatit zaměstnance, kteří pracují na jednom místě několik let, mají možnost změnit jejich mentální modely. Mladí absolventi jsou často plní elánu, takže jsou schopni přinést do nudné pracovní šedi optimismus a nadšení. Jejich zaměstnavatel má možnost si je „vytvarovat“ podle svých představ.

Vzhledem k tomu, že ve společnosti XY je zaměstnáno mnohem více operátorů výroby, kteří většinou disponují vzděláním středoškolské úrovně, než zaměstnanců technicko-hospodářských pozic, je třeba vymyslet systém, jak přinést čerstvý vítr v podobně mladých a nadšených lidí i mezi tyto dělnické pozice. Organizace jednou za půl roku přijímá přibližně desítku studentů středních škol, kteří zde konají čtrnáctidenní praxi. V nich vidím

příležitost k zavedení podobného programu, jako je trainee. Firma XY může po ukončení **praxe studenta**, který se osvědčil, kontaktovat a navázat s ním další spolupráci, například na dohodu o provedení práce. Student by mohl docházet kupříkladu dvakrát týdně, vždy na dobu čtyř hodin. Během jeho působení v Podniku se naučí vykonávat danou práci, osvojí si hodnoty Společnosti, její firemní kulturu a zároveň bude mít – při oboustranné spokojenosti - jistotu zaměstnání. Organizace tímto způsobem může, stejně jako u trainee programu, budoucího zaměstnance vychovat a ovlivnit jeho mentální modely a upravit je tak, aby korespondovaly s firemní kulturou.

Mé poslední doporučení se týká **klimatu otevřenosti**. Jedná se sice o pojem převzatý od autorů Dědiny a Odcházela, ale prolíná se se Sengeho tezí systémového myšlení. Pokud má Firma rozvíjet v duchu učící se organizace, musí manažeři vytvořit v organizaci takové prostředí, ve kterém se zaměstnanci nebudou bát sdělovat svým nadřízeným oprávněnou a konstruktivní kritiku. Navozování změn s přihlédnutím k fungování organizace jako celku, stejně jako sdílení informací, je možné pouze za dokonalé prostupnosti komunikačních kanálů, v atmosféře důvěry a při neutuchajícím pocitu sounáležitosti.

15 Závěr

Cílem mé práce bylo zanalyzovat současný stav firmy XY z hlediska principů učící se organizace a upozornit na významné nedostatky jejího fungování, které vyplývají z mnou stanovených kritérií pro diagnózu této organizace z hlediska učící se organizace. Navrhla jsem možná řešení, která by mohla společnosti XY napomoci zlepšit některé procesy, usnadnit komunikaci mezi jednotlivými zaměstnanci a tím vytvořit prostor pro týmové učení a sdílení vize. Nepsala jsem tedy svou práci za účelem navrhnout sadu konkrétních kroků, jejichž implementace způsobí, že společnost XY bude prototypem učící se organizace a všechny její problémy budou rázem vyřešeny.

Než o sobě bude moci společnost XY prohlásit, že je učící se společností, zabere to ještě hodně času. Takovouto ohromnou změnu není možné uskutečnit na měsíc ani za rok. Jde o přeměnu na úrovni celé firemní kultury a to je vždy otázka několika let. Existují skupiny lidí, které si na zvraty těžko zvykají, jejichž členové mají pocit, že přeměna nikdy nic dobrého nepřinese, a kteří mají rádi své věci jisté. Ty musí management přesvědčit o tom, že v dnešní době je nezbytné posouvat se neustále kupředu, inovovat a neustrnout na jednom bodě, protože konkurence čeká na svou příležitost a využívá ji většinou neomylně. Proto my bychom měli být tou silnou konkurencí, která zná sílu znalostí a která jich dovede prostřednictvím sdílení využívat v té nejvyšší míře.

16 Použitá literatura

ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy: 10. vydání*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007. 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3.

BARTÁK, Jan. *Knowledge management: k rozvoji lidských zdrojů v prostředí změn*. Praha: Vysoká škola J.A. Komenského, 2006. 135 s. ISBN 80-86723-18-6.

BARTÁK, Jan. *Skryté bohatství firmy*. 1. vyd. Praha: Alfa Publishing, 2006, 183 s. ISBN 80-868-5117-6.

BARTÁK, Jan. *Vzdělávání ve firmě*. 1. vyd. Praha: Alfa Publishing, 2007. 162 s. Management studium. ISBN 978-80-86851-68-6.

BĚLOHLÁVEK, František. *Jak řídit a vést lidi: testy, případové studie, styly řízení, motivace a hodnocení*. Vyd. 1. Praha: Computer Press, 2000. 92 s. Praxe manažera. Business books. ISBN 80-7226-308-0.

BOURDIEU, Pierre. *Teorie jednání*. Vyd. 1. Praha: Karolinum, 1998. 179 s. ISBN 80-7184-518-3.

COLLISON, Chris a PARCELL, Geoff. *Knowledge management: praktický management znalostí z prostředí předních světových učicích se organizací*. Vyd. 1. Brno: Computer Press, 2005. 236 s. ISBN 80-251-0760-4.

ČASTORÁL, Zdeněk. *Strategický znalostní management a učící se organizace*. 1. vyd. Praha: Vysoká škola finanční a správní, 2008. 143 s. ISBN 978-80-86754-99-4.

DĚDINA, Jiří a ODCHÁZEL, Jiří. *Management a moderní organizování firmy*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007. 324 s. ISBN 978-80-247-2149-1.

HRONÍK, František. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2007. 233 s. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-1457-8.

KOLAJOVÁ, Lenka. *Týmová spolupráce: jak efektivně vést tým pro dosažení nejlepších výsledků*. 1. vyd. Praha: Grada, 2006, 105 s. ISBN 80-247-1764-6.

KUBÁTOVÁ, Helena. Aktér a sociální struktura v teoriích strukturace a sociální praxe. (Aktér v akčním poli andragogiky). In ŠIMEK, Dušan, ed. *Kurikulum andragogiky: sborník*. 1. vyd. Olomouc: Univerzita Palackého, 2003, s. 19-29. ISBN 80-244-0638-1.

KUBÁTOVÁ, Helena. *Rukověť autora diplomky*. 1. vyd. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, Filozofická fakulta, 2009, 121 s. ISBN 978-802-4423-142.

KUBÍČKOVÁ, Lea a Karel RAIS. *Řízení změn ve firmách a jiných organizacích*. 1. vyd. Praha: Grada, 2012, 133 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4564-0.

MACHÁČEK, Ivan. *Zaměstnanecké benefity: praktická pomůcka jejich daňového řešení*. Vyd. 1. V Praze: C.H. Beck, 2010, xiii, 146 s. C.H. Beck pro praxi. ISBN 978-80-7400-301-1.

MLÁDKOVÁ, Ludmila a Petr JEDINÁK et al. *Management*. Plzeň: Aleš Čeněk, 2009, 273 s. ISBN 978-807-3802-301.

PALÁN, Zdeněk. *Lidské zdroje: výkladový slovník: výchova, vzdělání, péče, řízení*. Vyd. 1. Praha: Academia, 2002. 280 s. ISBN 80-200-0950-7.

PROKOPENKO, Joseph a KUBR, Milan. *Vzdělávání a rozvoj manažerů*. Vyd. 1. Praha: Grada, 1996. 631 s. ISBN 80-7169-250-6.

SENGE, Peter M. *Pátá disciplína: teorie a praxe učící se organizace*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2007, 439 s. ISBN 978-80-7261-162-1.

SOUČEK, Zdeněk a CHVÁTAL, Ladislav. *Inovace jako konkurenční nutnost*. Vyd. neuvedeno. Olomouc: Moravská vysoká škola Olomouc, o. p. s., 2012. ISBN neuvedeno.

SRPOVÁ, Jitka. *Základy podnikání: teoretické poznatky, příklady a zkušenosti českých podnikatelů*. 1. vyd. Praha: Grada, 2010, 427 s. ISBN 978-80-247-3339-5.

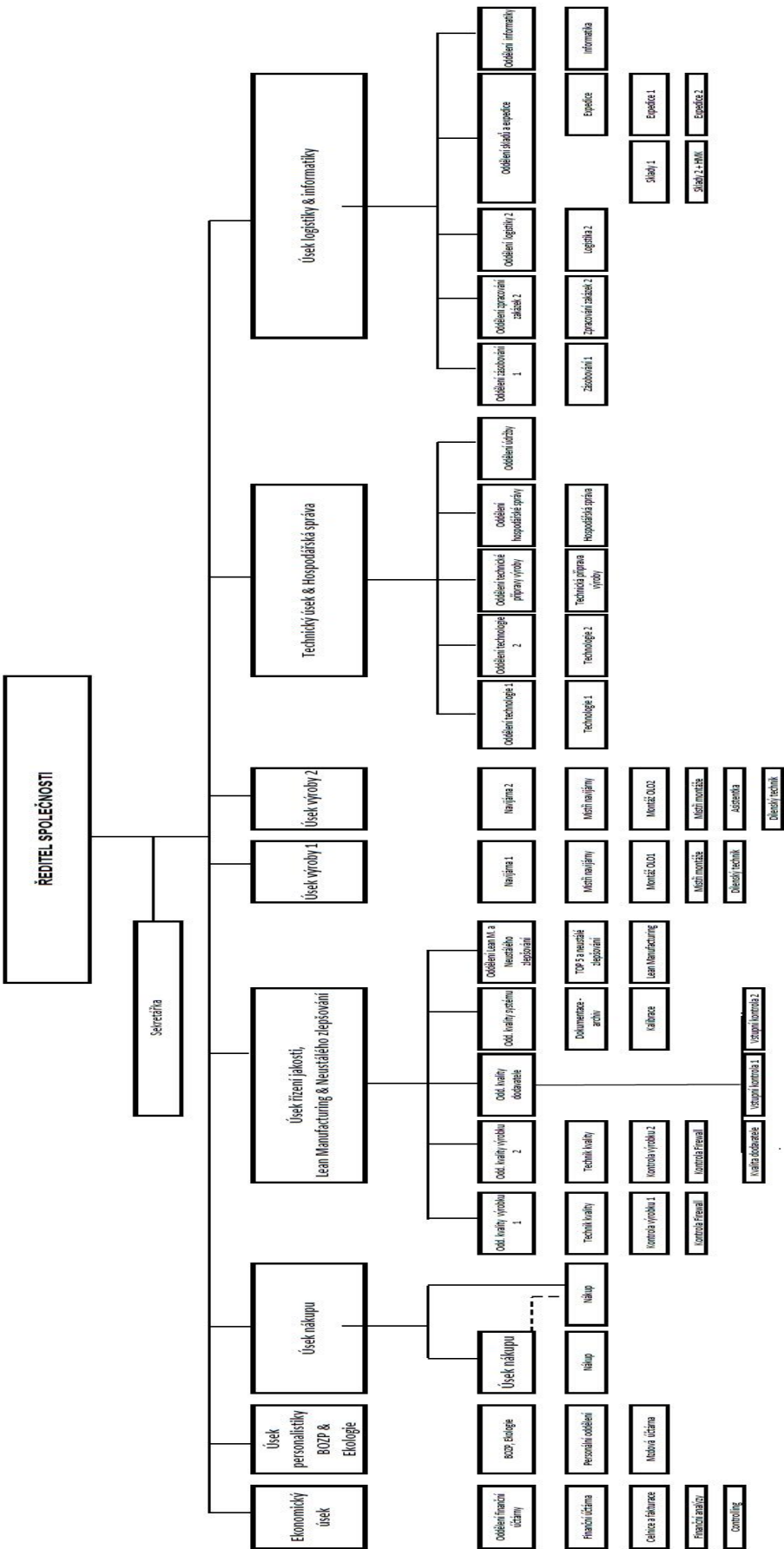
ŠIMEK, Dušan. Andragogika na pokraji vědy. In: *S-obzor*, roč. IV., č. 2-3, 1995. S 97-99.

TICHÁ, Ivana. *Učí se organizace*. 1. vyd. Praha: Alfa Publishing, 2005, 141 s. ISBN 80-868-5119-2.

TRUNEČEK, Jan. *Management v informační společnosti: Učební texty pro bakalářské studium*. 1.vyd. Praha: VŠE, 1997, 228 s. ISBN 80-707-9201-9.

WINKLER, Jiří, ed. a KLIMPLOVÁ, Lenka, ed. *Nová sociální rizika na trhu práce a potřeby reformy české veřejné politiky*. 1. vyd. Brno: Masarykova univerzita, 2010. 225 s. ISBN 978-80-210-5352-6.

17 Příloha



Anotace

Příjmení a jméno autora: Sehnálková Kamila

Název katedry a fakulty: Katedra sociologie a andragogiky, Filozofická fakulta

Název diplomové práce: Analýza konceptu učící se organizace ve firmě XY

Vedoucí diplomové práce: PhDr. Veronika Gígalová

Počet znaků: 116 227

Počet příloh: 1

Počet titulů použité literatury: 25

Klíčová slova: učící se organizace, firemní kultura, řízení lidských zdrojů, učení se

Cílem této diplomové práce je analýza konceptu učící se organizace podle Petera Sengeho ve firmě XY, určení nedostatků a návrh několika doporučení, která mohou společnosti XY přispět k dosažení vyšší úrovně konceptu učící se organizace.

Práce je rozdělena do dvou hlavních částí. První je teoretický oddíl, který je rozčleněn do několika kapitol. Stěžejní kapitola této teoretické části pojednává o charakteristikách učící se organizace podle Petera Sengeho a popisuje principy jejích disciplín. Součástí teoretického oddílu je také pojednání o firemní kultuře, přenosu znalostí v ní, jejím budování a bariérách zabráňujících zavedení konceptu učící se organizace v podnicích.

Praktickou část poté tvoří analýza firmy XY z perspektivy konceptu učící se organizace. Autorka zde z tohoto pohledu zhodnocuje současný stav firmy XY a popisuje překážky bránící zavedení učící se organizace v tomto konkrétním podniku. Následuje několik rad a doporučení, jejichž implementace může vést k dosažení pomyslné vyšší úrovně učící se organizace.

Abstract

Name and surname of the author: Kamila Sehnálková

University department and faculty: Department of Sociology and Andragogy, The Faculty of Philosophy

Dissertation title: Analysis of the concept of Learning Organization in company XY

Supervisor: PhDr. Veronika Gigalová

Characters count: 116 227

Appendices: 1

Bibliography count: 25

Keywords: concept of Learning Organization, Corporate Culture, Human Resources Management, learning

The aim of this work is analysis of the concept of Learning Organization created by Peter Senge in company XY, identification of gaps and draft of a few recommendations, which may help the company XY to reach higher level of the concept of Learning Organization.

The work is divided into two main parts. First – theoretic part consists of several chapters. The main chapter of this theoretical part discusses the characteristics of Learning Organization by Peter Senge and describes the principles of its disciplines. One of the parts of the theoretical section is also discourse about Corporate Culture and transfer of knowledge within it, about its development and barriers restraining the implementation of the concept of Learning Organization in the companies.

The practical part is composed of analysis of the company XY from the perspective of the concept of Learning Organization. From this point of view, the author is evaluating the present state of the company XY and describes the barriers restraining the institution of Learning Organization in this particular company. The following advices and recommendations, when implemented, may lead to achieving the imaginary higher level of the Learning Organization.