

**Univerzita Palackého v Olomouci**

**Filozofická fakulta**

Katedra sociologie a andragogiky a kulturní antropologie

**UČÍCÍ SE ORGANIZACE  
LEARNING ORGANIZATION**

Magisterská diplomová práce

Bc. Aleš Vyroubal

Vedoucí práce: prof. PhDr. Dušan Šimek

Olomouc 2015

Prohlašuji, že jsem tuto diplomovou práci vypracoval samostatně a uvedl v ní veškerou literaturu a další zdroje, které jsem použil a řádně uvedl v seznamu použité literatury.

V Olomouci dne 24. 3. 2015

.....

Bc. Aleš Vyroubal

## OBSAH

ÚVOD.....	5
1 Vliv prostředí .....	10
1.1 Adaptabilita organizace .....	10
1.2 Vitalita organizace .....	15
2 UČENÍ V ORGANIZACI / UČENÍ ORGANIZACE.....	17
3 CHARAKTERISTIKY UČÍCÍ SE ORGANIZACE .....	20
3.1 Specifika vzdělávání v učících se organizacích .....	21
3.2 Proces zachycování znalostí a dovedností v učící se organizaci.....	22
4 ZÁKLADNÍ DISCIPLÍNY UČÍCÍ SE ORGANIZACE A JEJICH APLIKACE V PRAXI.....	25
4.1 Osobní mistrovství .....	30
4.2 Mentální modely .....	37
4.3 Sdílená vize .....	39
4.4 Týmové učení.....	41
4.5 Systémové myšlení – „pátá disciplína“ .....	46
5 VÝHODY A NEVÝHODY UČÍCÍ SE ORGANIZACE .....	58
5.1 Výhody učící se organizace .....	59
5.2 Nevýhody učící se organizace.....	59
6 NÁSTROJE UČÍCÍ SE ORGANIZACE A JEJICH IMPLEMENTACE .....	60
6.1 Strategie organizace.....	60
6.2 Kultura organizace .....	62
6.3 Struktura organizace .....	64
6.4 Týmová práce.....	66

<b>6.5</b>	<b>Řízení talentů.....</b>	<b>69</b>
<b>6.6</b>	<b>Rozvoj klíčových kompetencí .....</b>	<b>71</b>
<b>7</b>	<b>SHRNUTÍ A ZÁVĚR .....</b>	<b>74</b>
	<b>POUŽITÁ LITERATURA A ZDROJE.....</b>	<b>76</b>
	<b>INTERNETOVÉ ZDROJE.....</b>	<b>79</b>
	<b>SEZNAM OBRÁZKŮ.....</b>	<b>81</b>
	<b>SEZNAM PŘÍLOH.....</b>	<b>82</b>
	<b>PŘÍLOHY.....</b>	<b>83</b>
	<b>ANOTACE.....</b>	<b>86</b>

## ÚVOD

Současná doba s sebou přináší driftující prostředí. Bestseller jednoho z nejdůležitějších světových autorů v oboru managementu a vedení lidí Senge dokazuje, že jedinou konkurenční výhodou, kterou dnes může organizace získat, je schopnost učit se rychleji než konkurence.

(„The fifth Discipline“ se stala jednou z nejvlivnějších publikací v oblasti obchodu, podnikání.)

Je třeba, aby organizace změnily způsob, jakým pohlíží na procesy učení, aby změnily způsob myšlení (pohledu na svět) od tradičního „lineárního“ myšlení směrem k myšlení systémovému „kontinuálnímu“ a přeměnily se v učící se organizace, v organizace rychle reagující a přizpůsobivé, v nichž si lidé uvědomují, jak jejich vlastní jednání vytváří jejich skutečnost (a bývá tedy také příčinou jejich problémů) a jak ji mohou měnit, čili v organizace, které nepřetržitě zvyšují svou schopnost vytvářet vlastní budoucnost, v tomto případě v organizace, které jsou schopné zaujmout postavení na trhu.

Konkrétním vyjádřením těchto nových schopností učící se organizace je pět disciplín (strategií): mentální modely (hluboce zakořeněné předpoklady či představy, které ovlivňují to, jak svět vykládáme), osobní mistrovství (schopnost uvědomovat si své vlastní předpoklady a prohlubovat svou osobní vizi), společně sdílená vize (schopnost udržovat společně sdílený obraz budoucnosti) a týmové učení (schopnost členů týmu vést dialog, zahájit „společné přemýšlení“ a učit se z vlastních zkušeností). Disciplínou, která čtyři předchozí integruje a slučuje je do jednoho soudržného celku teorie a praxe, je pátá disciplína – systémové myšlení, jež umožňuje porozumět hlubším souvislostem jevů, pochopit strukturní vzorce probíhajících změn.

V rámci přípravy této práce jsem si vytyčil hlavní cíl - stanovení parametrů učící se organizace pro expandující firmu v oblasti strojírenství, jejímž záměrem je zaujmout postavení na evropském trhu a navržení potřebných nástrojů, jak tyto parametry vyhodnotit.

Nástrojem k dosažení tohoto cíle je identifikace podmínek (předpokladů) pro transformaci organizace do podoby učící se organizace, zejména teoretické hodnocení dle Sengeho. „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).

Předmětem mého výzkumného šetření jsou parametry učící se organizace pro expandující firmu v oblasti strojírenství.

Snažím se prozkoumat, a co nejvíce porozumět kultuře a struktuře organizace, jejím vzdělávacím a rozvojovým potřebám, jak se utvářejí, jaký je jejich proces, co vše je ještě ovlivňuje, a to pohledem jednotlivých perspektiv.

Praktickým výstupem této práce je srovnání, jak organizace zohledňuje principy učící se organizace, vzhledem k jejímu modelu popisovaném Peterem M. Sengem a posouzení její schopnosti stát se učící organizací.

V teoretické části považuji za nutné objasnit jeden z klíčových pojmů, který je v textu často používaný, jedná se o pojem „učící se organizace“, její parametry, principy a zákony.

Na základě stanoveného cíle jsem zvolil kvalitativní výzkum - nestandardizovaný rozhovor, analýzu dokumentů a zúčastněné pozorování. Kvalitativní výzkum vede k vytváření nových hypotéz, nového porozumění, vytváření teorie (Disman, 2002).

Nestandardizovaný rozhovor je proveden s deseti zaměstnanci popisované organizace, kteří zde zastávají různé funkce. Jsou mezi nimi jak pracovníci na vysokých pozicích jako například manažerka personálního oddělení, manažer nákupu nebo manažer technického oddělení, tak pracovníci z nejnižších pozic, v tomto případě dva operátoři. Dále je doplňují zástupci procesních inženýrů, zástupce z oddělení údržby, personální specialista a inspektor kvality.

Kvalitativní výzkum je zaměřen hlavně na získávání detailních a souhrnných informací o studovaném jevu (Švaříček & Šed'ová, 2010), což souhlasí s mým cílem získat co nejvíce informací o kultuře a struktuře organizace, získat integrovaný pohled na potřeby díky prozkoumání perspektiv pracovníků i jejich manažerů.

Informace jsem získával z oficiálních internetových stránek společnosti, z rozhovorů s respondenty, z průběžných konzultací s manažerkou personálního oddělení a z interních materiálů společnosti, které mi poskytla manažerka personálního oddělení (prezentace, strategie organizace, dotazníky pro hodnocení zaměstnanců a další). Podle informací získaných od personální ředitelky je kladen důraz na kvalifikovanost a klíčové kompetence pracovníků zejména v oblasti technických kompetencí.

Na základě vytyčených cílů této práce se moje teoretické znalosti transformují do praktického stanovení parametrů učící se organizace, kterou je organizace působící v oblasti strojírenství, jejímž záměrem je zaujmout postavení na evropském trhu. Použil jsem monografickou metodu, zabývám se tedy jednou organizací. Důvodem je snaha odhalit všechny principy a předpoklady do hloubky, splynout s organizací. Pro účely této práce jsem pro zachování anonymity pojmenoval tuto společnost organizací Beta.

Jestliže má organizace Beta podstoupit transformaci do učící se organizace musí zajistit zejména neustálé monitorování vnějšího i vnitřního prostředí, chápání jejich dynamiky a schopnost využít výše uvedené principy k adaptaci na změny. V tomto smyslu lze uvedený cyklus monitorování, chápání a reakce na změny vnímat jako učení.

Hlavní tezí Sengeho knihy je, že důležitější než pracovníky učit, je podporovat jejich schopnost učit se (Senge, 2007). Organizace potřebuje kvalifikované pracovníky, kteří pro ni představují inovační potenciál. Pracovníci, kteří jsou schopni se kontinuálně učit a jsou si vědomi, že jejich práce má velký vliv na výsledný produkt, jsou pro organizaci konkurenční výhodou. „*Organizace, která má schopnost se trvale učit, přizpůsobovat se a měnit*“ (Robbins, Coulter, 2004. s. 61).

Dle Tiché učící se organizace využívá proces učení na úrovni jednotlivce, skupiny i systému jako celku schopného reagovat na společenské změny, kde lidé postupně zlepšují své schopnosti dosáhnout požadovaných výsledků, ve které se lidé ustavičně učí, jak se učit navzájem s ostatními, kde lidé postupně objevují, jak se podílejí na vytváření reality a jak ji mohou měnit. Učící se organizace má zabudované systémy, které podchycují učení a umožňují jeho sdílení (Tichá, 2005).

*„Učící se organizace je organizace, která má schopnost se trvale učit, přizpůsobovat se a měnit“ (Robbins, Coulter, 2004, s. 61).*

*Uvedení společností Beta:*

*Beta je mezinárodní organizace, jež dodává na trh vysoce inovativní, designově specifické a cenově ne příliš dostupné produkty. V Evropě působí několik desetiletí, v České republice působí pouze 10 let.*

*Dodávání jejich produktů probíhá dvěma obchodními kanály, přímým a nepřímým. V prvním případě se jedná o B2C (Business To Customer) – přímé dodávky koncovým zákazníkům, v druhém případě o B2B (Business To Business) – dodávky k dalšímu zpracování jiným organizacím. Tyto kanály jsou velice odlišné a v každém z nich se prostředí vyvíjí jiným způsobem. Organizace se tudíž potýká s velmi dynamickým prostředím.*

*Zákazníky organizace Beta jsou koncoví spotřebitelé, ale také velké automobilové koncerny. Tlak na zavedení standardizovaných systémů typických pro automobilový průmysl je tedy obrovský. Konkurenceschopnost je tedy nezbytným aspektem organizace Beta.*

*Výrobky sice jednoduše zaujmou své zákazníky svým designem, ale vzhledem k finanční náročnosti není jejich uplatnění na trhu příliš jednoduché. Finanční náročnost těchto výrobků pramení z vysokých nákladů na netypický design, technologické inovace a nestandardní prodejní síť vlastních obchodů.*



*Vzhledem k výše zmíněným parametrům produktů společnost Beta zaměstnává vysoce kvalifikované a oborově specifické pracovníky, především v oblasti vývoje, konstrukce, SW a HW a procesním engineeringu.*

*V rámci realizace produktu jsou stěžejní dělnické profese, kde organizace klade důraz na technické vzdělání a zručnost. U THP pracovníků podílejících se na tvorbě procesních parametrů jsou velmi důležité znalosti základních kamenů systémů řízení kvality, jako jsou P-FMEA ((Failure Mode and Effect Analysis - analýza možného výskytu a vlivu vad), MSA (Measurement System Analysis - analýza systémů měření), SPC (Statistical Process Control - statistická regulace výrobního procesu), APQP (Advanced Product Quality Planning - strukturovaný postup plánování kvality ve fázi vývoje) apod.*

*Klíčové kompetence představují odborníci HW/SW, test inženýři a pracovníci konstrukce. Jejich specializovaná kvalifikace a znalost nejmodernějších technologií „vytváří“ kvalitní a konkurenceschopný produkt.*

## 1 VLIV PROSTŘEDÍ

Dnešní doba nás vrhla do prostředí charakterizovaného globalizací, neuvěřitelným množstvím inovací a rychlým rozmachem informačních technologií, což představuje neskutečně dynamický proud změn. Toto prostředí nás nutí k rychlé adaptaci. Změny okolního prostředí nemůžeme považovat za problémy, ale musíme je chápat jako konkurenční výhodu organizace. Abychom dosáhli této výhody – získali schopnosti učit se daleko rychleji než naši konkurenti, protože v budoucnu vyniknou právě takové organizace, je třeba zapojit lidi ve všech úrovních řízení.

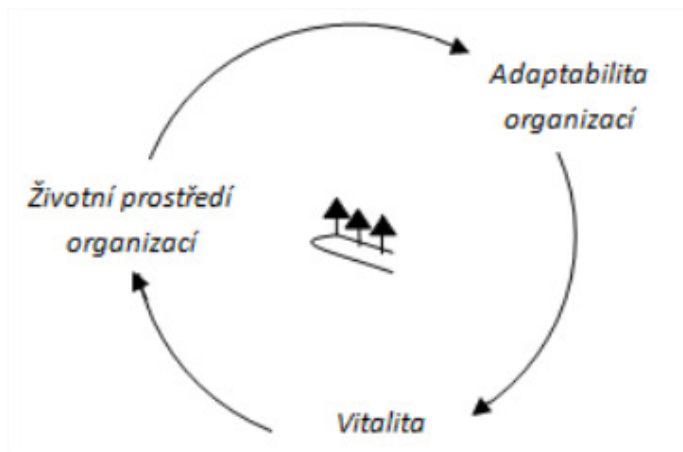
Truneček ve své knize Znalostní podnik ve znalostní společnosti věnuje velkou pozornost kontextu společenských a manažerských změn a podmínek současného podnikání. Uvádí, že k množství významných sociálních, ekonomických, podnikatelských, technických, technologických a jiných změn dochází ve vyspělých tržních ekonomikách už po 2. světové válce. Jednou z nejdůležitějších změn je vývoj od společnosti industriální ke společnosti vědomostní. Dále uvádí, že moderní organizace nevyrábí jen výrobky či služby, ale produkuje i sám sebe, což znamená, že organizace musí vyrobit nejprve sama sebe, aby mohla vyrábět pro druhé. Výroba „sebe sama“ je v podstatě výrobou vědomostní organizace. Vědomost považuje za klíčovou kompetenci organizace. Pro nový svět, ať už je nazvaný informační společností, postindustriální nebo vědomostní, potřebují organizace nové vědomosti a schopnosti. Vědomosti se v tomto prostředí stávají nejdůležitějším kapitálem. Tvrdí, že studovat, přemýšlet a uplatňovat progresivní myšlenky a učit se od nejlepších, se stává imperativem, kterému se nelze vyhnout (Truneček, 2004, s. 15-19).

### 1.1 Adaptabilita organizace

Každé období má svou filozofii, převládající „světový“ názor. Zatímco průmyslovému věku dominovala filozofie fyzikálních věd, věku informací začíná dominovat filozofie věd biologických (Drucker 2002, Hock 2005, Kelly 2007, Senge 2007). Podle Allenové a Sandowa (2005) „tato filozofie považuje znalosti, lidi a organizace za živé systémy, to znamená, že dochází k zásadním posunům:

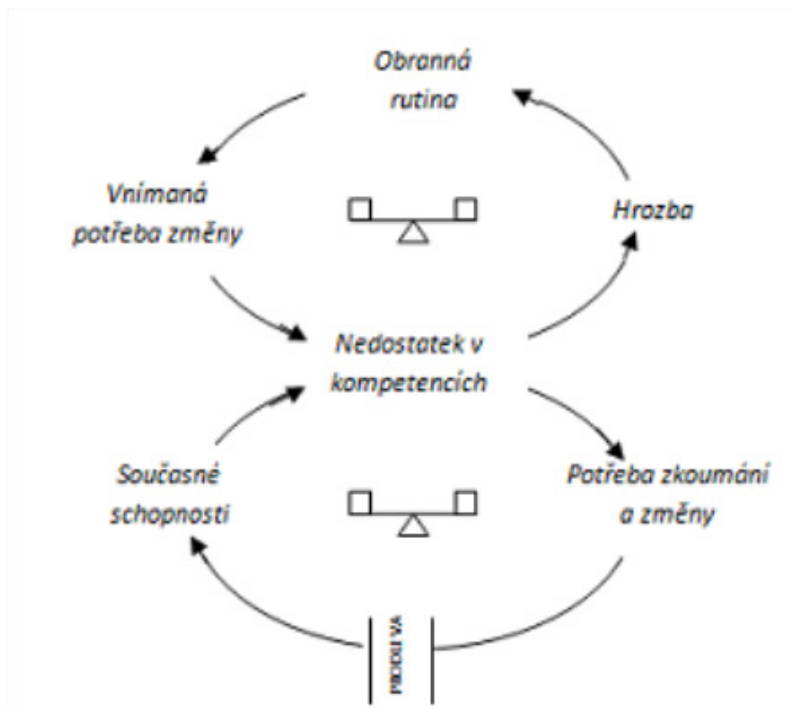
1. od soustředění na části k soustředění na celek
2. od soustředění na kategorizaci k soustředění na integraci
3. od soustředění na jednotlivce k soustředění na interakce
4. od soustředění na vnější systémy k soustředění na systémy, jejichž součástí je i pozorovatel.“

Objevuje se nová idea, idea „přizpůsobivých“ (adaptivních) organizací, které oplývají větší schopností vyrovnávat se s nepřetržitým tokem změn (Hammer 2002, Kotter 2000, Senge 2009). Dle Hammera (2002), jsou to organizace, které se zbavují časových prodlev a průtahů. Nevěnují se pohledu vpřed. Pracují pouze v přítomném okamžiku, jediné „teď“. Přizpůsobivé organizace jsou tím, co Drucker (2001) označoval „leadrem“ změn. Změny totiž hrají klíčovou roli k pochopení koncepce adaptivních organizací. Podle Druckera (2001) změny nelze řídit. Lze si před nimi pouze udržovat náskok. Změny prorostly společensko-ekonomickou realitou. Staly se nevyhnutelným faktorem. Žádná organizace není vůči změnám imunní. Empirické rozbory (např. výzkum organizační dlouhověkosti provedený společností RoyalDutch/Shell) naznačují omezenou životnost sociálních systémů (de Geus, 1988). Drucker (2001, 2002) varuje, že jen výjimečně překročí životnost organizace třicetiletou hranici. Pracovníci firmy Shell odhadli průměrný věk velkých organizací na méně než čtyřicet let (de Geus, 1988, Handy, 1999, Senge, 2009). Z 500 největších firem působících v 70. letech přežilo o třicet let později pouhých 40 % nejlepších organizací toho času. A z 12 institucí, které v roce 1900 tvořily Dow Jonesův index, přežila jako gigant jen jediná společnost, a to General Electric (Crainer, 2000). Tyto skutečnosti nejsou pouhým dílem náhody, mají systémový charakter. Jsou způsobeny uspořádáním, které je naznačeno následujícím obrázkem.



**Obrázek č. 1:** Přežití organizací v podobě posilující zpětnovazební smyčky

Posilující zpětnovazební proces zachycený na obr. 1 naznačuje, že klíčovou roli k dlouhodobému fungování organizace je adaptabilita, tj. schopnost přizpůsobovat se vnějšímu prostředí (Hamel a Prahalad, 1996). Adaptabilita ovšem znamená ochotu zbavit se původních návyků, což je zásadní problém, na který upozorňují mnozí teoretikové (Senge, 2009, Drucker, 2001, 2002, Hammer a Champy, 2000, Hammer, 2002, Kotter, 2000, a další). Detailní pohled na neochotu měnit se (neschopnost učit se), její příčiny i důsledky, znázorňuje následující schéma. Zásadním řešením a současně prostorem s potenciálem systémového účinku je v tomto případě zkoumání, jež v organizaci rozvíjí nové schopnosti - čili učení (Senge, 2009). Za symptomatické řešení a současně limit adaptace (učení) lze považovat obrannou rutinu, která zmírňuje vnímanou potřebu změny.



**Obrázek 2:** Systémová neschopnost učit se , zdroj: Senge, 2009.

Systémová neschopnost učit se, naznačila těsný vztah mezi adaptací a učením se. Dokonce se zdá, že tyto dva jevy jsou jevy příbuzné nebo lépe řečeno shodné (Senge, 2009). Ze znázorněných vazeb vystupuje důležitý prvek adaptace, jíž jsou informace. Jestliže je zásadním řešením výše užitého systémového archetypu potřeba zkoumání a změny, pak cílem tohoto zásadního řešení jsou informace. Informace se stávají klíčovým zdrojem nejen adaptace (Drucker, 2001, 2002). Teorie prahového jevu a „podobnosti o uvařené žábě“ nám umožňuje vidět informace ve zcela novém úhlu pohledu (Drucker, 2001, Senge, 2009). Byl to německý fyzik Gustav Fechner, který si jako první uvědomil, že vjemy, jako např. intenzita světla, hlasitost, teplota předmětů a okolí, nebo píchnutí špendlíku, nevnímáme, dokud nedosáhnou určité intenzity a nepřekročí práh vnímání. Aplikace této zákonitosti je možná u téměř jakéhokoli jevu. V podstatě se nejedná o jevy. Představme si, že se jedná o data, která se po dosažení zlomové intenzity transformují v informace. Tuto teorii rozporu dat a informací naznačil již před více než dvěma sty lety slavný německý filozof Immanuel Kant ve svém díle *Kritika čistého rozumu* (1781). Zatímco povaha dat nás vede k „obvyklostem“, to znamená,

popisuje normální stav, informace jsou jevem neobvyklým. Přistoupíme-li k biologické analogii v podobě „uvařené žáby“, pak zjistíme, že „vnitřní smyslový aparát, který žábě umožňuje vnímat ohrožení života, je citlivý na náhlé změny v prostředí, nikoli na pomalé, postupné změny“ (Senge, 2009). To je důvodem, proč se žába v ohřívající se vodě uvaří, neboť není schopna zaregistrovat postupně se zvyšující teplotu vody v nádobě, v níž se nachází (systémová neschopnost či příliš vysoká prahová mez vnímat změnu trendu). Shodně s touto teorií přichází Senge (2009) a tvrdí, že žádná organizace nepřezijí, pokud se nenaučí zvolnit tempo a vnímat postupné procesy, které často představují ty největší hrozby pro přežití v měnícím se prostředí. Je tedy velmi žádoucí procitnutí manažerů, kteří zjišťují, že „jednou z možností efektivní organizace je prostě nechat se informovat o všem neobvyklém“ (Drucker, 2001). Teorie prahového jevu, ale i podobenství o uvařené žábě, tudíž odhaluje důležité teoretické ponaučení. Adaptivní model musí vycházet z informací, nikoli dat! A zda organizace nenásledují osud uvařené žáby, naznačuje Hammerův (2002) názor. „Ve většině organizací je změna považována za anomálii, za výjimečnou událost. Žádný podnikový sensorický systém není nastaven tak, aby ji dokázal zachytit. V provozních systémech většiny podniků je hluboce zakořeněna důvěra, že nakonec převládne kontinuita a stabilita, a tato důvěra způsobuje, že jsou všichni téměř záměrně slepí vůči tomu, co se děje kolem.“

V letech 2011 – 2012 byl proveden kvantitativní výzkum 56 organizací různých oborových specializací, na jehož výsledcích je patrný neadaptivní přístup organizací. Bylo zjištěno, že 80% zkoumaných podniků zpracovává data založená na tradičních finančních ukazatelích.

„Ve většině podniků zůstávají indikátory změn bez povšimnutí, protože všichni usilovně pracují na udržení dosavadního stavu“ (Hammer, 2002).

Činnosti současných organizací se často podobají analogii o uvařené žábě, jak dokládám rozborem dosavadních činností organizace Beta:

*Dosavadní praktiky organizace Beta:*

*Manažeři velmi často pracují s kusými daty zpracovanými administrativními zaměstnanci organizace, se souhrnnými daty či daty*

*vytaženými z kontextu, s daty plynoucími z tradičních finančních ukazatelů, a co je ještě horší, s daty přicházející se výrazným zpožděním a poukazující na činnosti, které se udály v předchozích kvartálech, nebo dokonce v minulém finančním roce.*

*Například finanční manažer a manažer controllingu vychází ze sumarizovaných dat všech oddělení, vztažených k minulým obdobím. Tato data nereflktují plánované projekty a nezobrazí možnost růstu organizace. Rovněž nepočítají s možným vzestupem či propadem kvality produktů způsobeným plánováním kvality procesů a produktů. Data jsou vyčíslena ve finančních ukazatelích.*

*„Jediným univerzálním jazykem podnikání dnes je jazyk finančního účetnictví. Účetnictví se ale zabývá detailovou, nikoli dynamickou složitostí“ (Senge 2009). Ke změně organizace je potřeba najít nový nástroj pro vhodný popis komplexnosti.*

## **1.2 Vitalita organizace**

Marquardt ve své knize „Building the Learning Organization“ cituje H. Owena, který tvrdí, „že byly časy, kdy primární záležitostí podnikání byla výroba produktu a tvorba zisku. V současnosti je prvořadou úlohou vytváření učící se organizace. Ne že by zisk a produkt už nebyl důležitý, ale bez kontinuálního učení už produkt ani zisk nebude možný. Tvrdí, že rolí „byznysu“ je učení – vše ostatní bude následovat“. Existují možné překážky, kritické situace, se kterými se organizace mohou potýkat, např. reorganizace či restrukturalizace, nedostatečná kvalifikace zaměstnanců, globální konkurence světově významných organizací, pokrok nových a progresivních technologií a v neposlední řadě i potřeba organizací přizpůsobit se změnám. Podle Marquardta se znalosti staly pro organizaci důležitější než finanční zdroje, technologie či jiný majetek organizace. Jak tvrdí, největší výzvou pro vedoucí pracovníky intelektuálních organizací bude vytvoření organizace, která bude schopna distribuovat své znalosti, nejlépe vytvořit síť znalostí (Marquardt, 1996, s. 15).

Na základě důležitosti a prvořadosti znalostí, je podle Trunečka v zájmu organizací jejich kontinuální rozvoj, což v důsledku vede ke vzniku učící se organizace (Truneček, Praha 2004, s. 178).

Nelehkým úkolem učících se organizací je prokázat vitalitu a získat tyto schopnosti:

- Predikce změn a pohotové adaptace na změny v okolí
- Zrychlený vývoj nových produktů a procesů
- Učit se od konkurence a spolupracovníků
- Transferovat vědomosti z jedné části organizace do druhé
- Efektivního učení z vlastních chyb
- Lepší využití pracovníků a jejich kvalifikace na všech organizačních úrovních
- Zkrácení potřebného času k implementaci strategických změn
- Stimulace neustálého zlepšování ve všech organizačních úsecích

(Marquardt, 1996, s. 2).

Pokud organizaci chybí schopnost učení, dochází dle Garvina k tomu, že se organizace ocitne vce smyčce starých praktik. Změna je pak jen „kosmetická“ a zlepšení buď jen nahodilé nebo přechodné (Garvin, 1993).

Všechny organizace představují celky tvořené lidmi. Mají-li se v rychle měnícím se prostředí udržet, rozvíjet a transformovat se v učící organizace, musí zaměstnávat pracovníky s patřičnými schopnostmi, jako např. schopnost zpracovávat informace a neustále se učit. Tyto schopnosti jsou však vzácné.



## 2 UČENÍ V ORGANIZACI / UČENÍ ORGANIZACE

Učení představuje schopnost aktivně se adaptovat novým či změněným podmínkám prostředí. Tuto schopnost je možné rozvíjet. V procesu učení se zvyšuje schopnost učícího se dosahovat výsledky, které chce skutečně dosahovat a to individuálně i kolektivně (Petřková, Olomouc 2006, s. 7).

Senge ve své publikaci Pátá disciplína nechápe učení jako proces získávání většího množství informací. Ve svém pojetí učení charakterizuje dva základní faktory učení: získávání schopnosti efektivně jednat na rozdíl od obyčejného myšlenkového porozumění a skutečnost, že se tato schopnost získává během poměrně dlouhé doby. Jedná se o celoživotní učení. Velmi výstižně přiblížil podstatu učení v těchto větech: „V každodenním běžném užívání se "učení" stalo v podstatě synonymem pro "vstřebávání informací" - přijímání informací má ale jen vzdálený příbuzenský vztah se skutečným učáním. Skutečné učení míří k samotné podstatě toho, co to znamená být lidskou bytostí. Prostřednictvím učení se sami sebe znovu vytváříme. Díky učení získáváme schopnost dělat něco, co jsme dosud neuměli dělat, získáváme nový pohled na svět a na svůj vztah k němu. Na základě učení rozšiřujeme svoji schopnost tvořit, být součástí plodného životního procesu.“ Senge na tomto místě hovoří o "metanoia" (z řeckého slova μετάνοια) - což znamená něco jako posun, změnu myšlení. Hlubší význam "učení" vidí právě v posunu, ve změně myšlení. (Senge, Praha 2007, s.148, 371)

Marquardt uvádí tři úrovně učení v organizaci (podobně jako Hroník):

- individuální učení - změna v dovednostech, znalostech, postojích i hodnotách prostřednictvím sebevzdělávání;
- skupinové (týmové) učení - zvýšení znalostí, dovedností a kompetencí, které se dosáhne ve skupině a prostřednictvím skupiny. Dochází k němu, když pracovní týmy jsou schopny přemýšlet, tvořit a učit se jako jeden celek. Musí vědět, jak se učit. Úspěšný systém týmového učení zajišťuje, že týmy sdílejí své zkušenosti (jak pozitivní tak i negativní) s dalšími skupinami v organizaci;

- organizační učení - prostřednictvím sdílených znalostí, mentálních modelů členů organizace. Staví na získaných znalostech a zkušenostech z minulých období. Tyto znalosti a zkušenosti se odvíjí dle zaběhlých mechanismů organizace (pravidla, strategie, ...). Je víc, než jen součtem učení jednotlivce a skupiny (Marquardt, 1996, s. 21 – 37).

Palán popisuje učení v organizaci jako „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).

Podle Prokopenka s Kubrem je v učící se organizaci kladen důraz na dva aspekty: na učení se jednotlivců a učení se organizace. Individuální učení se je chápáno jako směs 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). Druhý aspekt – učení se organizace má několik definic. Společným prvkem těchto definic je, že se organizace učí pochopením a napravováním nedostatků ve svých činnostech. Organizace se učí tím, že upravuje svá jednání, založená na informacích ze svého vnitřního a vnějšího prostředí. Mezi příklady učení se z vnitřního prostředí řadí Prokopenko s Kubrem kupříkladu vývoj nových výrobků, návrhy nebo kritiky na poradách, finanční zprávy. Z vnějšího prostředí to jsou pak například informace týkající se zpětné vazby od zákazníků, možnosti využití nových trhů, modernizace technologií, jednání konkurence (Prokopenko, Kubr, 1996, s. 411).

*Učení v organizaci Beta:*

*Organizace Beta využívá k procesu učení kvalifikovaných zaměstnanců v úseku HR (personální oddělení). Tito se podílejí na plánování vzdělávání. Zajišťují vzdělávání externě či interně.*

- *Vzdělávání v rámci adaptačního procesu – zaškolení zaměstnance na pracovišti – Zaškolovací plán*
- *Prohlubování kvalifikace – IDP (individual development plan) – vzdělávání v rámci dané pozice, získávání potřebné kvalifikace v souladu s měnícím se prostředím (inovace technologií, specifické požadavky zákazníků, atd.)*
- *Zvyšování kvalifikace – vzdělávání v rámci přesunu na vyšší pozici*
- *Rekvalifikace – získávání nově kvalifikovaných pracovníků z interních zdrojů a periodická školení nástrojů potřebných k udržování kompetencí napříč organizací – týmové učení*
- *Vzdělávání manažerů – primární složka učící se organizace*

### 3 CHARAKTERISTIKY UČÍCÍ SE ORGANIZACE

Charakteristikami učící se organizace se zabývala a zabývá celá řada autorů. Za otce tohoto pojetí je považován Peter Senge, který byl vzorem a inspirací pro spoustu pozdějších autorů, ti z jeho práce čerpali a na jeho myšlenky navazovali. Všichni autoři se snaží o vysvětlení a popis procesu učení. Podle Hroníka mají na proces učení vliv kromě motivace a přístupu také zákonitosti učení, které nelze obejít. Všechny poznatky popsané v teorii učení je možné využít při vytváření vzdělávacích aktivit a v rozvojových programech v organizaci (Hroník, 2007, s. 38).

Armstrong se zabývá tím, jaké jsou možnosti využít učení jednotlivců a týmů v organizaci jako zdroj organizace a jaké jsou souvislosti mezi učením a procesem řízení vědomostí (Armstrong, 2002, s. 469).

Smyslem učící se organizace je pojetí pracovníka jako subjektu vzdělávání a rozvoje. Tento koncept je pro pracovníky silně motivující, jde o přesun zodpovědnosti za učení z organizace na jednotlivce. Management organizace má za úkol vytvořit a podporovat atmosféru kontinuálního vzdělávání (Hroník, 2007, s. 121). Hroník přichází s tím, 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. Pokud má management zájem vytvořit atmosféru kontinuálního vzdělávání, musí vzdělávání přiblížit samotné práci. 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).

Učící se organizaci chápou jako organizaci charakteristickou kulturou podporující a povzbuzující učení, které probíhá především při práci, na všech úrovních (od jednotlivců po celé týmy) a představuje kontinuální a trvalý proces směřující k inovacím a k transformaci organizace.

### 3.1 Specifika vzdělávání v učících se organizacích

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 a Kubr se zabývají také tím, že vedoucí pracovníci musí zajistit vazbu mezi tím, co potřebují zaměstnanci ke svému kariérnímu růstu a vazbu na cíle organizace. Přemostění mezi těmito dvěma potřebami je sdělování a navázání plnění cílů na všech úrovních řízení. Proto se do procesů vzdělávání v učících se organizacích, na rozdíl od organizací ostatních, zapojují všechna oddělení (Prokopenko, Kubr, 1996, s. 416).

V učících se organizacích se objekt vzdělávání transformuje na subjekt vzdělávání. Rovněž se z časově limitovaného klasického vzdělávání stává vzdělávání celoživotní. Jde o kontinuální vzdělávání v efektivně propojeném systému (Častorál, 2008, s. 55).

*Návaznost na plnění cílů v organizaci Beta:*

*Proces postupného předávání zodpovědností za plnění cílů v organizaci Beta se děje složitým mechanismem vypracování bonusových cílů a strategického plánování dovedností a znalostí na základě plnění jednotlivých KPIs („Key Process Indicators) – klíčových ukazatelů procesů.*

*Jednotlivá oddělení tak mají přehled o celkové vizi a strategii organizace, kdy bonusy navázané na plnění jednotlivých ukazatelů jsou přenášeny formou bonusových cílů z manažerů na jednotlivé dílčí organizační úrovně (manažer – supervisor – THP (inženýrské pozice) – operátor).*

*Např. klíčový ukazatel spokojenosti zákazníka je monitorován počtem reklamací zjištěných zákazníkem po zprovoznění produktu. Veškeré tyto aktivity jsou zaznamenávány a v případě nesplnění cílů stanovených na konkrétní období jsou přijata nápravná opatření na všech organizačních úrovních.*

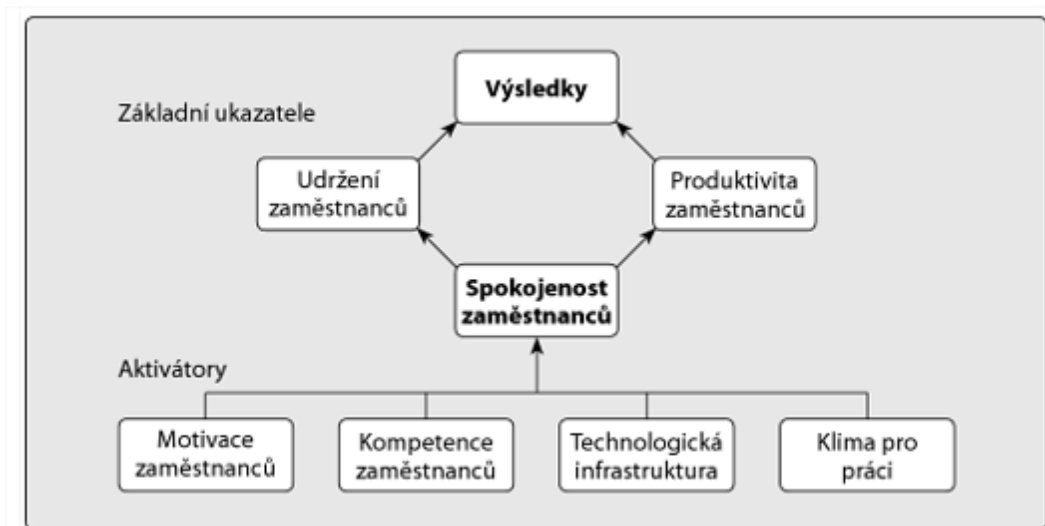
*Pro zajištění kvalifikovaného přístupu k monitorování těchto ukazatelů je nutná znalost klíčových nástrojů, kterými jsou např. 8D (nástroj k systematickému řešení reklamací), P-FMEA (analýza možných příčin a následků), znalost kvalitativních nástrojů „fishbone“, „5 why“ atd. Tyto nástroje jsou neustále udržovány v organizaci formou externích i interních školení, která jsou výsledkem detailní analýzy procesů naplňování cílů a předávány manažery zaměstnancům formou IDP („Individual Development Plan“).*

### **3.2 Proces zachycování znalostí a dovedností v učící se organizaci**

Pro zajištění efektivního kontinuálního vzdělávání je nezbytné znalosti v organizaci zachycovat. Tímto je zajištěn vstup pro proces předávání informací bez ztráty kontextu. Pokud se kontext vytrácí, je pro vzdělávaný subjekt nemožné zjistit, zda je daná znalost relevantní či nerelevantní (Collinson, Parcell, 2005, s. 173).

Collinson and Parcell uvádějí také řízení znalostí jako soubor organizačního učení, lidských zdrojů a technologií. Tento celek sdružuje zaměstnance s vědomostmi a potřebným vzorcem chování (vůle se vzdělávat, naslouchat a sdílet), procesy umožňující jednoduché sdílení znalostí, jejich ověření a extrahování a v neposlední řadě spolehlivé technologie (infrastrukturu) umožňující sdílení znalostí. Zároveň diskutovali o potřebě vytvoření skupiny klíčových zaměstnanců, kteří jsou nezbytní k iniciaci „mapy znalostí“ pro klíčové kompetence (tj. soubor klíčových pokynů a postupů, jež jsou nezbytné pro zachycování znalostí a dovedností v učící se organizaci). (Collinson, Pacell, 2015, [online])

Tento proces popsaný Collinsonem a Parcellem je dle mého názoru velmi vhodný pro procesy vzdělávání v učících se organizacích.



**Obrázek 3:** Rámec pro tvorbu ukazatelů (Vodák, Kucharčíková, 2011, s. 61)

### ***Klíčoví zaměstnanci – klíčové kompetence***

*Jedním z nástrojů používaných v organizaci Beta k zachycení znalostí a dovedností je zajištění a řízení klíčových kompetencí. Tento proces je řízen personálním oddělením a vzhledem ke strojírenskému zaměření se soustřeďuje na mapování technických kompetencí. Technické kompetence jsou klíčové pro vývoj, konstrukci, výrobu a její podporu. Vývoj produktů představuje velkou potřebu technických kompetencí v oblasti software a hardware, konstrukce technické znalosti v oblasti hlavního zaměření organizace – vývoj designově specifických produktů s „magickými“ funkcemi. Výroba potřebuje zejména odborníky v oblasti testování produktů a podpory výrobních procesů.*

*Personální oddělení má vypracovaný plán na rozvoj držitelů těchto kompetencí a rovněž vytvořila koncept interních školitelů. Pomocí tohoto konceptu jsou kompetence šířeny dál v organizaci.*

*Dalším důležitým systémem vypracovaným v organizaci Beta je záložní řešení, kterým je mapování těchto klíčových technických kompetencí na trhu v případě ztráty klíčových pracovníků.*

*To znamená, že organizace Beta má prvky učící se organizace, neboť využívá klíčové zaměstnance a svou infrastrukturu k mapování znalostí a dovedností a efektivně je sdílí napříč organizací.*

*Problematicke klíčových kompetencí se věnuji dále v textu této diplomové práce.*



#### 4 ZÁKLADNÍ DISCIPLÍNY UČÍCÍ SE ORGANIZACE A JEJICH APLIKACE V PRAXI

V mé diplomové práci je nejstěžejnějším tématem popis pěti hlavních disciplín učící se organizace a jejich aplikace na organizaci Beta.

Výklad pojmu „disciplína“ (z latinského slova *disciplina* – učení, vyučování, znalost) je definován jako rozvojová cesta získávání určitých dovedností nebo způsobilostí. Za tímto pojmem se skrývá soubor teorií a postupů, které musí být studovány a osvojeny pro jejich efektivní praktické využití (Senge, 2007, s. 28).

Každý člověk má předpoklady, tzv. vrozený talent k jiným disciplínám. Pokud však bude pilně studovat a cvičit, může si tak prohloubit svou způsobilost k dané disciplíně. K dosažení takového cíle musí být člověk motivován učit se kontinuálně, po celý svůj život. V podstatě není možné dojít k cíli, celý život si každý člověk bude osvojovat disciplíny. Stejně tak není prakticky možné, aby si člověk někdy mohl říci: „Jsem hluboce poučený člověk“. Čím více se budou lidé učit, tím naléhavěji si budou uvědomovat svou neznalost. A tak ani organizace nemůže být „vynikající“ v tom ohledu, že by dosáhla trvalé dokonalosti, vždy jde o úroveň praktikování disciplíny učení, o to, zda se zlepšujeme nebo zhoršujeme (Senge, 2007, s. 28).

**Osobní mistrovství, mentální modely, sdílená vize, týmové učení a systémové myšlení** jako základní stavební kameny Sengeho mistrovského díla určují prostředí vhodné pro vytváření organizací, které kromě svého růstu mají eminentní zájem také na inovaci, kontinuálním zlepšování a pocitu komfortního rozvoje svých pracovníků.

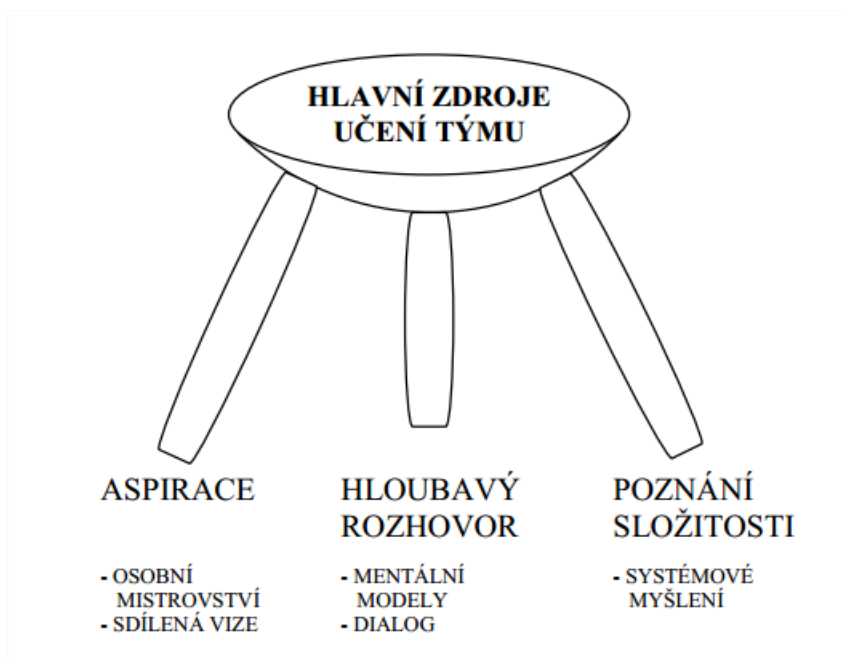
Všechny disciplíny tvoří jeden soubor, jenž je snadno uchopitelný, srozumitelný s jasnými vzájemnými vazbami. Integrace těchto disciplín však není jednoduchá, aplikace celého souboru disciplín je mnohem náročnější než aplikace jednotlivých disciplín (Senge, 2007, s. 29)

Pátá disciplína – systémové myšlení – sdružuje všechny disciplíny do jednoho celku. Systémové myšlení je základem Sengeho teorií: „*Systémové myšlení umožňuje porozumět i tomu nejjemnějšímu aspektu učící se organizace – novému způsobu, jímž jednotlivci vnímají sebe a svůj svět*“ (Senge, 2007, s. 30).

Jedna disciplína bez druhé ovšem není schopna podpořit systémové myšlení. Osobní mistrovství napomáhá osobní motivaci ke kontinuálnímu poznávání toho, jak svým jednáním ovlivňujeme naše prostředí. Mentální modely jsou cestou k schopnosti poukázat na nedostatky způsobem, který ovlivňuje vnímání našeho prostředí. Společně sdílená vize a její posilování podporuje kontinuální zaujetí. Týmové učení rozvíjí schopnost skupin lidí nacházet za jejich osobními pohledy širší a celistvější obraz (Senge, 2007, s. 30).

Senge vycházel z Demingových teorií. Dr. W. Edwards Deming je světově uznávaný jako zakladatel hnutí řízení jakosti - „Total Quality Management“, „TQM“. Pojem TQM zní příliš technicky a tak přešel k pojmu „transformace převládajícího systému řízení“, která je zapotřebí při převratné změně organizace tradiční na učící se organizaci. Senge uvádí, že to, co odlišuje učící se organizace od tradičních autoritativních organizací je zvládnutí určitých základních disciplín, které jsou životně důležité – klíčové disciplíny.

Disciplíny učící se organizace se opírají o prvky Demingových „hlubokých znalostí“ a mapují přístupy rozvoje tří hlavních zdrojů učení: pěstování aspirací, rozvíjení hloubavého rozhovoru a poznání složitosti (viz obrázek 4). Sengeho stanovisko, jež tvrdí, že základní jednotkou procesu učení v organizaci jsou pracovní týmy – přesněji řečeno lidé, kteří se navzájem potřebují k dosažení žádoucího výsledku – nabádá k tomu, abychom lidi pojali jako „hlavní zdroje učení týmů“ (Senge, 2007, s. 12, 24, 32).



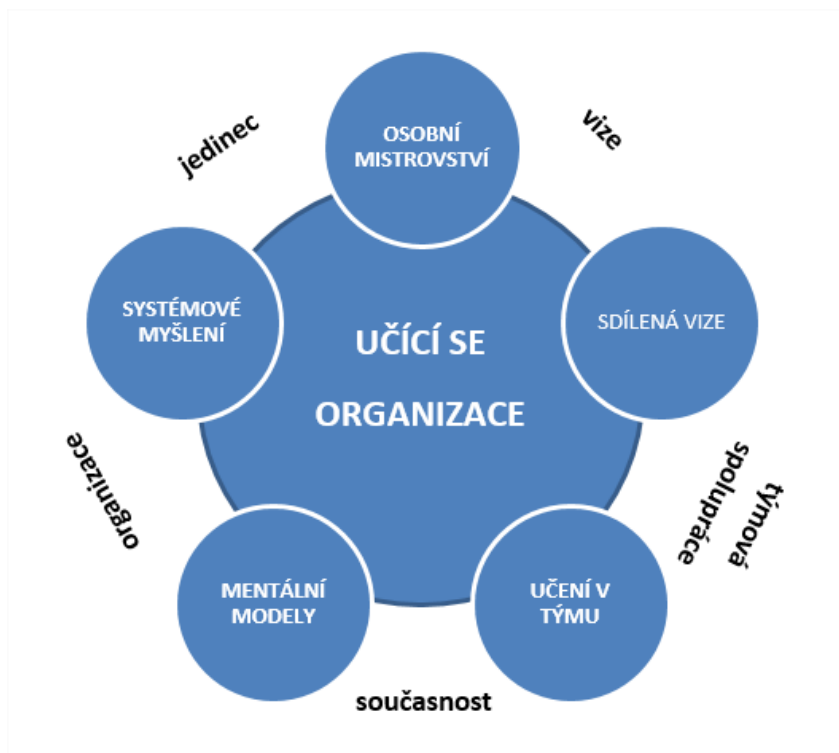
**Obrázek 4:** Třínohá stolička představující hlavní zdroje učení týmů (Senge, 2007, s. 12)

Obrázek 4 schematicky zobrazuje význam každé nohy stoličky – v případě absence jakékoliv z těchto opěrných bodů, není možné, aby stolička stála. Každá z pěti disciplín učení obsahuje to, jak přemýšlíme, jaké máme jeden k druhému vztahy a jak se společně učíme.

Sengeho koncept učící se organizace osobně chápu téměř jako filozofii - postoj, zda přístup k životu, sobě samému a ostatním. Určitou analogii vidím ve východoasijských filozofiích, které zdůrazňují duchovní rozvoj a mistrovství. V centru stojí jednotlivec, jeho rozvoj. A díky rozvoji jednotlivců se rozvíjí organizace. Ovšem lidé musí chtít, musí to vycházet z jejich nitra, musí být k tomu zralí, nelze jim nic nařizovat. Jestliže tomu tak není, postrádá celá teorie smysl. Není to nic pro firmy, které hledají rychlé řešení na své problémy a snadno kvantifikovatelné výsledky. Učící se organizace je běh na dlouhou trať, který v první řadě vyžaduje změnu myšlení (již zmíněnou "metanoia"), změnu v metodách a přístupu a to se složitě měří. Princip spočívá ve vytvoření takového prostředí (nebo atmosféry), které bude podporovat otevřenost, přátelskost, vůli pomáhat si navzájem a sdílení svých znalostí, myšlenek a názorů. Prostředí, které bude

pozitivní pro spolupráci, práci na společném cíli, který tak povede k úspěšnosti, konkurenceschopnosti organizace.

Senge si nepřipisuje žádné zásluhy za to, že by vynalezl pět hlavních disciplín učení, které detailně vykresluje ve své knize. Tyto metody, jak uvádí, představují výsledky výzkumu, experimentování, autorského díla a vynalézavosti stovek lidí. Osobně se však všemi těmito disciplínami dlouhou dobu zabýval, vkládal do nich své myšlenky, podílel se na jejich výzkumu a zaváděl je v organizacích po celém světě (Senge, 2007, s. 32).



**Obrázek 5:** Model učící se organizace dle Sengeho

Jedním z českých odborníků, který se zabýval tématem učící se organizace, je prof. Ing. Jan Truneček, CSc. Učící se organizaci chápe jako podskupinu managementu znalostí). Učící se organizace nazývá ve svých publikacích „znalostní podnik“.

Trunečkův znalostní podnik obohatil českou ekonomickou sféru o svůj model řízení a fungování znalostního podniku. Ve srovnání jeho pohledu s principy uvedenými v Sengeho díle se jeví jako reálnější, pro manažery lépe uchopitelný.

Senge se ve svém modelu učící organizace více opírá o prvky z oboru psychologie a andragogiky. V ekonomickém pojetí Trunečkových teorií spadá více rozborů manažerských disciplín a dovedností, zaměřením na management.

Ve svém znalostním podniku ve znalostní společnosti hovoří Truneček o znalostním podniku jako o organizaci založené na znalostech a tvrdí, že taková organizace se musí zaměřit na všeobecné rozvíjení lidského kapitálu. Za rozhodující kritéria pro pracovníky považuje zejména odpovědnost, vycházející z dovedností a rozsáhlých znalostí, vynikající výkon a schopnost a ochotu se trvale učit (Truneček, Praha 2004, s. 82-83).

Hlavním zaměřením učící se organizace je podstata učení - uplatnění takových principů a vytváření takových systémů řízení, které výrobu a vzdělávání chápou jako jeden celek. Učící se organizace vytváří takové systémy, které usnadňují jedincům učení při práci, využívá přitom všechny nástroje k tomu, aby podporovala samotné vzdělávání, jehož výsledky přináší také zvyšování efektivity výroby. (Truneček, Praha 2004, s. 89 an.).

Truneček vychází u znalostní organizace z procesního přístupu, který je založen na týmovém řízení výrobních a řídicích procesů (Truneček, Praha 2004, s. 130). Učící se organizace v jeho pojetí je tedy založena na principu managementu znalostí.



**Obrázek 6:** Model znalostního podniku dle Trunečka, zdroj: Truneček, 2004

#### 4.1 Osobní mistrovství

Osobní mistrovství (někdy nazýváno „osobní dokonalost“) je rozvoj vlastní osobnosti – „postupné ověřování a prohlubování své osobní vize, soustředění vlastní energie a trénování trpělivosti v nazírání objektivní reality“ (Tichá, 2005, s. 83).

Osobní mistrovství je disciplínou nepřetržitého osvětlování a prohlubování osobní vize, koncentrace zdrojů energie, rozvíjení trpělivosti a objektivního vnímání skutečnosti (Senge, 2007, s. 25). Základními praktikami osobního mistrovství je osvojení si schopnosti, jak ve svém životě vyvolávat a udržovat tvůrčí napětí. Tvůrčí napětí je vyvoláváno prostřednictvím vzájemného porovnání vlastní vize a jasného obrazu současné skutečnosti (kde se nacházíme nyní vzhledem k tomu, čeho chceme dosáhnout).

Dalším aspektem vedle zmiňovaného tvůrčího napětí je také emocionální napětí. Jestliže tato napětí nejsme schopni od sebe rozlišit, uchýlíme se k umenšování své vize (Senge, 2007, s. 156).

Senge zapojuje do disciplíny osobního mistrovství také „strukturní rozpor“, což je systém, jehož součástí je jak napětí přibližující nás k cíli, tak i napětí svazující nás k základním předpokladům, oddalující nás od cíle. Boj proti „strukturnímu rozporu“ je založen na různých strategiích. Předpokladem je jeho uvědomění a současně i rozpoznání chování, které se stalo jeho důsledkem (Senge, 2007, s. 160,161, 163).

Neoddělitelnou součástí osobního mistrovství je podvědomí – vše, co probíhá mimo práh naší vědomé pozornosti, to co považujeme za samozřejmé, běžné a obvyklé a čemu nevěnujeme téměř žádnou pozornost. Podvědomí nám umožňuje vyrovnávat se se složitostí. Cílem této disciplíny je mj. rozvíjet hlubší spojení mezi normálním vědomím a podvědomím. K tomu je však zapotřebí opravdové aspirace (Senge, 2007, s. 165–167, 169).

Srovnáním osobního mistrovství se systémovým myšlením přicházíme k integraci rozumu a intuice, propojenosti se světem a vnímání mnoha spojitosti mezi svými činy a svou skutečností, rozvoji soucitu a empatií, poznání systému a oddanosti se celku, tedy dané vizi (Senge, 2007, s. 170–174).

Senge uvádí, že dle O'Briena: „*Celkový rozvoj našich lidí má zásadní význam pro dosažení našeho cíle – podnikové excelence*“ (Senge, 2009, s. 14). Lidé na vyšších úrovních osobního mistrovství, jsou angažovanější, přebírají větší iniciativu. Rychleji se učí. Pocit odpovědnosti za vlastní práci je mnohem vyšší. Ze všech těchto uvedených důvodů mnohé organizace aktivně podporují osobní růst svých zaměstnanců, neboť správně chápou, že je to posílí (Senge, 2009, s. 149).

Osobní mistrovství je základním kamenem učící se organizace, neboť „*to, jak organizace fungují, je důsledkem toho, jak se po pracovní stránce projevujeme my, jak smýšlíme a jaké jsou naše interakce; potřebné budoucí změny se nebudou týkat jen našich organizací, ale stejně tak se budou týkat i nás samotných.*“ (Senge, 2007, s. 17)

Jinak řečeno „*oddanost organizace věci učení a její schopnost učit se nemohou být o nic větší než oddanost věci učení a schopnost učit se jejich jednotlivých členů*“ (Senge, 2007, s. 25).

Když jednotlivci uvedou disciplínu osobního mistrovství do praxe, dochází u nich k několika zásadním změnám. Systémový pohled osvětluje i jemnější stránky této disciplíny, a to zejména integrování rozumu a intuice, stále vyšší schopnost vidět vlastní propojenost s okolním světem, stavy soucitu a oddanosti celku (Senge, 2007, s. 171).

„Učení“ v této perspektivě neznamena získávání většího množství informací, ale zvyšování schopnosti dosahovat v životě cílů, které skutečně chceme. V učící se organizaci se bez tohoto typu lidí, provozujících osobní mistrovství, neobejdeme. Senge zdůrazňuje, že pojem „mistrovství“ neznamena panování nad lidmi či věcmi, znamená však zvláštní úroveň dovednosti. Lidé, kteří dosáhli vysoké úrovně osobního mistrovství, mají několik společných základních rysů. Mají zvláštní vědomí smyslu, které tvoří podloží pro jejich vizi a cíle. Pro osobu ovládající osobní mistrovství je vize spíše naléhavou výzvou než prostě jen dobrým nápadem. „Současnou skutečnost“ považuje za svého spojence, ne za nepřítele. Tito lidé se naučili vnímat síly změny a pracovat s nimi, ne jim vzdorovat. Jsou velmi zvědaví, hluboce oddáni snaze vidět skutečnost stále přesněji. Převládá u nich pocit sounáležitosti s jinými lidmi a s životem samým. Lidé, kteří dosáhli vysoké úrovně osobního mistrovství, mají potřebu nepřetržitě se učit. Nikdy nejsou „u cíle“. Osobní mistrovství je tedy proces, celoživotní disciplína (Senge, 2007, s. 148-149).

Dle O'Brien (Senge, 2009, s. 149) je také důležitým důvodem věnovat se prohlubování osobního mistrovství také tento nezbytný aspekt: „*Dalším a stejně významným důvodem, proč podporujeme své lidi v tomto úsilí, je důsledek, jaký může plný osobní rozvoj mít pro osobní štěstí jednotlivce. Hledat osobní naplnění jen mimo oblast práce a přehlížet významnou část svých životů, kterou trávíme prací, by omezovalo naše příležitosti k tomu, být šťastnými a úplnými lidskými bytostmi.*“



Pokud si osvojíme vysokou úroveň praktik osobního mistrovství, budeme moci dosahovat výsledků, které jsou naším opravdovým zájmem a mají pro nás ten nejhlubší význam, a to v důsledku našeho nepřetržitého učení. Budeme angažovanější a více odpovědní za svou práci. Podstatou ovšem je, abychom si na počátku ujasnili věci, které jsou pro nás opravdu důležité, smysluplné. Pak dojdeme k naplnění našich nejvyšších aspirací (Senge, 2007, s. 25, 149).

Pokud se budeme zabývat osobním mistrovstvím uvedeným do praxe, potřebujeme nástroje ke sledování stavu úrovně této disciplíny u jednotlivců. Tímto nástrojem jsou některé prvky práce personálního oddělení.

Takto postavený systém představuje strategický a logicky promyšlený přístup pracovníkům - v podstatě se hovoří o strategii lidských zdrojů a o personální politice. Pokrývají činnosti spojené se zajišťováním a rozvojem pracovníků, řízením pracovního výkonu, oceňováním pracovníky, pracovními vztahy, které jsou plněné v rámci konkrétních personálních činností. Politika lidských zdrojů představuje stabilní pravidla přístupu k řízení lidí v organizaci, slouží jako doporučení při vytváření praktických postupů řízení lidských zdrojů a také pomáhá definovat způsoby řízení s lidmi - tedy určuje filozofii organizace a její hodnoty, které uplatňuje organizace při jednání v konkrétních oblastech (Armstrong, 2002, s. 27-51, 271).

*Organizace Beta si je vědoma, že kvalita a schopnosti pracovníků jsou klíčové pro dynamický růst a ekonomický úspěch organizace. Společnost považuje za důležité propojit firemní cíle s výkonem každého pracovníka, které pravidelně ověřují. K tomu používají proces hodnocení výkonu. Tento proces má pracovníkům pomoci:*

- *vnímat své cíle s ohledem na cíle organizace*
- *vědět jaké znalosti a dovednosti jsou potřebné k výkonu jejich práce*
- *znát nezbytné standardy výkonu a chápat, jak jejich výkon odpovídá těmto standardům*

- *identifikovat rozvojové potřeby s ohledem na provádění současné pracovní role*
- *připravit se na budoucí růst a zohlednit vlastní aspirace*

*Organizace Beta uplatňuje prvek managementu lidských zdrojů, kterým je hodnocení zaměstnanců. Ukazatele tohoto hodnocení jsou zpracovány do detailní struktury formuláře „DEVELOPMENT DIALOG / COMPETENCE REVIEW“.  
(= rozvojový dialog/přezkoumání kompetencí)*

*Proces hodnocení pracovníků organizace je prováděno každoročně a plní několik cílů:*

- *sumarizuje výsledky dosažené během roku*
- *poskytuje zpětnou vazbu k dosaženým výkonům a identifikuje oblasti k rozvoji*
- *slouží jako podklad pro odměny*
- *představuje vstup pro stanovení cílů pro další rok*

*Samotný proces hodnocení probíhá ve 4 fázích:*

*Fáze 1: Příprava pracovníka na hodnocení. Úkolem pracovníka je vyplnit formulář (nejlépe v tištěné podobě) jako přípravu pro dialog s manažerem.*

*Fáze 2: Dialog s manažerem. V dialogu s manažerem se konzultují připravené poznámky (pracovníkem vyplněný formulář) a manažer i pracovník si zaznamenávají jednotlivé sekvence dialogu.*

*Fáze 3: Kompletace záznamu ze strany manažera i pracovníka. Po vyplnění formuláře oběma zúčastněnými stranami si oba účastníci dialogu odsouhlasí obsah hodnocení a poté manažer odešle tento záznam na personální oddělení.*

*Fáze 4. Tato fáze je nejdelší a nejdůležitější. Úkolem je zaměřit se na všechny definované úkoly a činnosti během následujícího roku. Činnost vedoucí k rozvoji pracovníka nejsou jen v rukou manažera, ale hlavně na samotném pracovníkovi. Součástí této fáze jsou také vzájemné dohody, jak rozvoj pracovníka zrealizovat.*

*Hodnotící formulář je tvořen a připraven v podobě 5 listů, které obsahují:*

### **Část 1: Instrukce**

*Seznámení pracovníka se systémem hodnocení (jednotlivé fáze, časový plán atd.), s jeho důležitostí a principy hodnocení.*

### **Část 2: přípravná fáze - VÝSLEDKY A ÚKOLY**

**A. Status výsledků a úkolů:** *Pracovník i manažer se zamýšlejí nad tím, jaká je role hodnoceného pracovníka ve společnosti či na oddělení, jaké jsou jeho úspěchy, jaký je stav výsledků jeho práce, jak je pracovník spokojen s distribucí úkolů v rámci jeho pracovní doby a zda je spokojen se svěřenými úkoly, s jejich náročností a relevantností.*

**B. Motivace:** *V této sekci se pojednává o znalosti očekávání a vědomosti závažnosti svěřených úkolů, otázka zda svěřené úkoly pracovníka naplňují, zda má vhodné podmínky pro jejich realizaci. Pracovník má možnost se vyjádřit, které úkoly nepatří mezi jeho oblíbené a které jej nenaplňují. Také je zde pokládána otázka, co pracovníka vyloženě demotivuje, dále jaké způsoby spolupráce preferuje, jak přispívá k týmové práci a zda jsou mu pokládány relevantní úkoly.*

**C. Řízení a organizace:** *Tato sekce je zaměřená na příležitosti k úspěchu, na možnosti získávání zpětné vazby od nadřízených a kolegů, na podporu od manažera, na zpětnou vazbu na manažera a příležitosti k jeho zlepšení.*

**D. Kariéra a kariérní přání:** *Zde se pracovník vyjadřuje ke svým kariérním přáním v uplynulém období, jejich stav k dnešnímu dni a má možnost vyjádřit současná kariérní přání. Také se zohledňují změny a jejich vztah na práci konkrétního zaměstnance.*

### **Část 3: přípravná fáze – HODNOCENÍ KOMPETENCÍ**

*V tomto listu nacházíme kompetence osobnostní (soft) a profesní (hard). Soubor těchto kompetencí určuje, jak mohou být dosaženy stanovené cíle. Reprezentují oblasti schopností, které když se projevují v chování, mohou být pozorovány a*

*tedy i měřené. Tato část má definovat silné a slabé stránky, oblasti pro zlepšení. Představuje strukturovaný základ pro plánování osobního rozvoje.*

*Formulář obsahuje seznam kompetencí, sebehodnocení hodnoceného a jeho / její komentář ke zvolenému skóre a vyjádření a skóre manažera.*

*Na konci této části má pracovník prostor k vyjádření potřeby dalších kompetencí (hard kompetencí).*

*Kritéria stanovená pro hodnocení soft kompetencí:*

*0 Pracovník nemá danou kompetenci*

*1 Pracovník má kompetenci na velmi nízké úrovni*

*2 Pracovník má kompetenci na průměrné úrovni*

*3 Pracovník má kompetenci na velmi dobré úrovni*

*4 Pracovník má kompetenci na perfektní úrovni („hvězda mezi ostatními“)*

*K „soft“ kompetencím patří např: zvládnutí svěřeného procesu, monitorování procesu, zaměření na zákazníka, analýza a hodnocení informací, dosahování cílů, systémové myšlení, přebírání zodpovědností, atd.*

*Kritéria stanovená pro hodnocení hard kompetencí:*

*1 Pracovník potřebuje pomoc*

*2 Pracovník může pracovat samostatně*

*3 Pracovník může školit ostatní*

*4 Pracovník je firemní specialista*

*Mezi „hard“ kompetence patří např: znalost technické dokumentace, gramotnost v oblasti informačních technologií a operačního systému, znalost nástrojů kvality (PPAP, FMEA, kontrolní plány, atd)*

*Při určení skóre celkového výkonu práce musí brát hodnotitelé v úvahu všechny oblasti: úroveň dosažení cílů, dosažené skóre při vyhodnocení kompetencí, silné a slabé stránky, oblasti pro zlepšení.*

*Skóre celkového výkonu práce je přímo spojené s odměňováním.*

#### **Část 4: přípravná fáze – DOHODA PRO NÁSLEDUJÍCÍ OBDOBÍ**

*Jsou zde zohledněny tyto cíle:*

*3A Výzvy, motivace, řízení a organizace*

*3B Rozvoj kompetencí*

*3C Specifická dohoda školení pro následující rok*

*3D Další komentáře (prostor pro definování dalších cílů – bez návaznosti na předchozí fáze).*

*V této fázi definuje manažer klíčové oblasti rozvoje v souladu s identifikovanými nedostatky. Vše je zaznamenáno formou akčního plánu (konkrétní akce, zodpovědnost a termín plnění).*

## **4.2 Mentální modely**

Senge chápe mentální modely jako hluboce zakořeněné předpoklady, zobecnění či názorné představy, které ovlivňují to, jak si vykládáme svět a jak v něm jednáme. Často si nejsme vědomi, jak ovlivňují naše jednání a chování, proto jim nevěnujeme pozornost a nepodrobujeme je přezkoumání. Tato kolize často vede ke kontraproduktivnímu jednání. Disciplína mentálních modelů proto spočívá v kritickém posuzování našich myšlenek, vyvažování schopnosti zkoumat názory druhých a schopnosti obhajovat vlastní stanoviska (což je důležitý aspekt společného učení) (Senge, 2009, s. 25).

Principem mentálních modelů je praxe myšlení a učení se z praxe. Důležitou roli v této metodice hrají dovednosti v oblasti myšlení a také interpersonální dovednosti. Pokud postrádáme tyto dovednosti, učení je pouze reaktivní, nikoli

tvořivé. Tvořivé učení v rámci organizace totiž vyžaduje, aby na všech úrovních řízení byli lidé, kteří umí odhalovat a kriticky přezkoumávat své vlastní mentální modely s předstihem, čili dříve, než je k tomu donutí vnější okolnosti (Senge, 2009, s. 190).

Základem disciplíny mentálních modelů (spolu s nástroji a metodami používanými k jejich utváření) jsou tyto čtyři dovednosti (Senge, 2009, s. 189-197):

**1.** Vyrovnávání se s rozdíly mezi zastávanými teoriemi (tím, co říkáme) a uplatňovanými teoriemi (tím, co děláme). Jinými slovy, pokud není patrný rozdíl mezi teorií, kterou jedinec zastává, a jeho současným chováním, nemůže dojít k žádnému učení (Senge, 2009, s. 189, 191).

**2.** Rozpoznávání „skoků abstrakce“ (vnímání vlastních přeskoků od pozorování k zobecnění). Abstraktní pojmové myšlení omezuje naše učení, neboť si neuvědomujeme „skoky abstrakce“ a naše zobecnění neprověřujeme. Takto neprověřená zobecnění se snadno stávají základem pro další zobecnění.

**3.** Odkrytí „levého sloupce“ (vyslovení toho, co obvykle neříkáme). Tato metoda představuje efektivní techniku umožňující naučit se vnímat, jak se mentální modely uplatňují v konkrétních situacích, jak ovlivňují naše chování (Senge, 2009, s. 193). Technika je založena na principu dvou sloupců. V pravém sloupci je to, *co bylo vyřčeno* a v levém sloupci je to, *co si myslím*. Porovnáním těchto dvou sloupců můžeme vidět, že např. jedinec nemá dostatek důvěry pro vyslovení určitých výroků, je málo iniciativní, apod.

**4.** Vyvažování schopnosti zkoumat názory druhých a schopnosti obhajovat vlastní stanoviska (dovednosti potřebné pro efektivní společné učení). Tato metoda umožňuje učení z kontraproduktivních situací. Cílem metody je snaha nalézt nejlepší argument, dobrat se tvořivých výsledků. Výsledkem je možnost objevení nových pohledů a osvojení si nových názorů. Mistrovstvím této metody je ochota připustit, že nejsme neomylní. Velmi důležité je to, aby se jedinec naučil kombinovat zkoumání a kladení otázek se schopností vysvětlovat a obhajovat svá vlastní stanoviska. K nejproduktivnějšímu učení dochází tehdy, když jedinec

dokáže spojit právě tyto dvě schopnosti – schopnost obhajovat svá stanoviska a schopnost klást zkoumavé otázky.

Mentálními modely, jež se aplikují v závažných případech rozhodování, dominuje „lineární myšlení“. Moderní učící se organizace budou zakládat svá klíčová rozhodnutí na sdíleném poznání vzájemných vztahů a strukturních vzorců změny (Senge, 2009, s. 203).

*Konfrontaci organizace Beta s aspekty mentálních modelů spatřuji v hluboce zakořeněné firemní kultuře podníčené její zahraniční mateřskou organizací. Zahraniční generální manažer při založení organizace Beta přinesl do české dceřiné společnosti zahraniční, svým přístupem pro Česko velmi netypickou, kulturu vedení lidí a řízení procesů. Nemalou měrou přispělo i jeho pojetí strategie, která byla v době jeho nástupu zaměřená na prodej produktové řady zastaralých „ikon“ mateřské organizace. Jde o tradiční pojetí obchodu, které bez inovací a flexibilního přizpůsobení se driftujícímu prostředí evropského trhu nemůže z dlouhodobého hlediska uspět.*

*S myšlenkou vzniku inovativní moderní organizace přišel až český manažer, který svého zahraničního předchůdce zanedlouho vystřídal v roli generálního ředitele.*

*Z organizace založené na tradicích tak postupně vznikla organizace nových projektů produkujících moderní produkty s inovativními technologiemi, ovšem nadále v překvapivém designu.*

### 4.3 Sdílená vize

Vize organizace je důležitá především pro zaměstnance organizace. Vize se orientuje do budoucnosti, zachycuje víru, cíle a směr do budoucna. Je to obraz organizace, který se přenáší uvnitř i navenek organizace.

Šmída vyzvedává 3 cíle vize: 1. Motivace lidí k vykročení správným směrem, 2. Rychlá a efektivní koordinace úsilí velkého množství lidí, 3. Vyjasnění obecného směru (Šmída, 2003, s. 49). Sdílená vize vytváří společnou identitu. Pomáhá lidem, kteří dříve neměli odvahu či důvěru začít spolupracovat. Sdílené

poslání, sdílená vize, a sdílené provozní hodnoty určité organizace ve skutečnosti vytvářejí úroveň pocitu vzájemnosti (Senge, 2009, s. 20-207).

Sdílená vize má pro organizaci životně důležitý význam, neboť jí dodává strategii a energii k učení. Zatímco adaptivní učení je možné i bez vize, ke generativnímu učení dochází jedině tehdy, když lidé usilují o dosažení cíle, na kterém jim opravdu velmi záleží. Celá myšlenka generativního učení – zvyšování schopnosti tvořit – bude postrádat smysl, *dokud* lidé nebudou rozněcováni vizí, posláním a cíli, kterých opravdu budou chtít dosáhnout. Sdílená vize je vizí, které je bytostně oddáno velké množství lidí, protože je odrazem jejich vlastní osobní vize. (Hroník, 2007, s. 77). Dokud se nepropojí s osobními vizemi lidí na všech úrovních organizace, nejde o skutečně „sdílenou vizí“.

Chceme-li jedince motivovat, musíme v něm umět vytvořit pocit smysluplnosti. Lidé potřebují vnímat vizí organizace jako svou vlastní, ztotožnit se s ní a také potřebují vědět, jak je spojena s danou organizací (Hroník, 2007, s. 80).

Základním kamenem pro rozvíjení sdílené vize v organizaci je také osobní mistrovství. Tedy oddanost pravdě a tvůrčí napětí – hlavní znaky osobního mistrovství. Je také velice důležité, aby při povzbuzování osobní vize nedošlo k zásahu do svobody jedinců (Senge, 2007, s. 210).

Senge následně uvádí možné postoje jedinců vůči vizí: angažovanost, rozhodný souhlas, skutečná svolnost, formální svolnost, zdráhavá svolnost, nesouhlas, lhotejnost (Senge, 2007, s. 212-216).

*„Nejúčinnější je, když vedoucí pracovníci, kteří mají určitou vizí, dokáží svou vizí sdělovat takovým způsobem, jenž je podněcuje k tomu, aby sdíleli své vize“* (Senge, 2007, s. 210).

Senge uvádí, že sdílená vize zvyšuje cíle, o něž lidé usilují. Práce se stává součástí sledování vyššího principu, který může být ztělesněn ve výrobcích, službách organizace, stylu, klimatu, nebo duchu firmy. Vize sdílená v organizaci mění vztah pracovníků k ní. Stává se pak „naší firmou“, vytváří společnou identitu a pocit sounáležitosti (Senge, 2007, s. 205-206).



Důležitá je integrace sdílené vize do systémového myšlení. Tím ukotvujeme praktické využití disciplíny sdílené vize v praxi. Vize líčí obraz toho, co chceme vytvořit; systémové myšlení ukazuje, jak jsme vytvořili to, co v současné době máme (Senge, 2007, s. 226).

*Organizace Beta vyhlásila vizi a komunikuje ji napříč celou organizací. Aby se dostala do povědomí všech pracovníků, je vize zveřejněna na intranetu a na nástěnkách, kde jsou zároveň zveřejněny cíle k naplnění této vize, včetně výsledků – stavu jejich naplnění k aktuálnímu sledovanému období (za daný kalendářní měsíc zpětně).*

*„Organizace Beta je zavázána překonávat očekávání zákazníků nejvyšší kvalitou, inovací a metodami zpracování. Zvyšujeme účinnost a efektivnost systému managementu kvality prostřednictvím preventivních opatření a neustálého zlepšování.*

*Náš úspěch závisí na zapojení všech našich pracovníků. Každý člen organizace Beta vyvíjí maximální úsilí dodávat dokonalé produkty našim zákazníkům.*

*Naším záměrem je dosáhnout stanovených cílů v oblasti kvality prostřednictvím dobře organizovaných a adekvátně vyškolených pracovníků na všech úrovních. Naši pracovníci jsou uznáváni pro své profesionální chování, proaktivní a na zákazníka orientované myšlení.“*

#### **4.4 Týmové učení**

Základní učící se jednotky vyspělých organizací představují týmy. Platí nepsané pravidlo, že pokud se učí týmy, učí se i organizace; organizace tak dosahují vynikajících výsledků a jejich jednotliví členové dosahují rychlejšího růstu, než jakého by mohli dosáhnout jinak (Senge, 2007, s. 27–28). Vycházíme z tvrzení, že rozumové schopnosti týmu jsou vyšší než rozumové schopnosti jeho jednotlivých členů, nebo jinak řečeno, IQ týmu může výrazně převyšovat IQ jednotlivců v tomto týmu (Senge, 2007, s. 27, 233).

„Týmové učení je proces vyladování a rozvíjení schopnosti týmu dosahovat výsledků, po nichž členové týmu opravdu touží“ (Senge, 2007, s. 230). Je v těsné interakci s disciplínou utváření společně sdílené vize a osobního mistrovství. Základními principy vyladěného týmu je sjednocení jeho směru, harmonizace „energie“ jednotlivců a upevnění sdílené vize i poznání, jak se úsilí jednotlivých členů týmu navzájem doplňuje (Senge, 2007, s. 229–230).

Potřeba ovládat disciplínu týmového učení v organizaci je dnes mnohem vyšší než byla kdykoliv předtím. Týmy se dnes stávají základní jednotkou učení. Důvodem je to, že téměř všechna významná rozhodnutí jsou dnes připravována a přijímána buď přímo v týmech, nebo realizace jednotlivých rozhodnutí vyžaduje týmovou práci. Na této úrovni nemá individuální učení pro týmové učení téměř žádný význam. Jednotlivci se mohou učit neustále, a přesto nemusí docházet k organizačnímu učení.

Ujasněme si pojem tým. Tým 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 jednájí“ (Kolajová, 2006, s. 12). Týmy mají většinou časové, finanční a materiální limity (Kolajová, 2006, s. 12). V moderních organizacích jsou základní pracovní jednotkou, podílejí se na plnění významných a náročných úkolů. Jedná se o funkční spojení dovedností, zkušeností a pohledů několika lidí. Funguje zde synergický efekt, což v praxi znamená, že výkon týmu převyšuje pouhý součet možností všech členů daného týmu. Dalšími kladnými aspekty týmu je urychlení cesty ke správnému řešení, vzájemné učení respektu a úctě k druhým, snižování obav z neúspěchu a tlaku zodpovědnosti, zvyšování jejich sebevědomí, zlepšování komunikace mezi členy. Existují zde i rizika negativních následků, a to například hrozba konfliktů, možnost útlaku individualit v týmu, dále může členy týmu spolupráce časově přetížit a může se stát, že někteří členové nebudou schopni vyjít s ostatními (Kolajová, 2006, s. 15-17).

Východiskem této disciplíny je **dialog**, schopnost týmů zbavit se všech předsudků a domněnek a přejít ke skutečnému „společnému přemýšlení“. Nedílnou

součástí disciplíny dialogu je také schopnost rozpoznávat takové interakce probíhající v týmech, které brání učení. Jsou to zejména hluboce zakořeněné vzorce obranných postojů. Pro většinu z nás je totiž představa odkrytí vlastního myšlení děsivá, protože se obáváme, že v něm lidé objeví chyby. Tento pocit ohrožení se začíná upevňovat v raných obdobích našeho života. (Senge, 2007, s. 243). Jsou-li tyto vzorce rozpoznány, dojde k efektivnímu urychlení učení. Týmové učení má důležitý význam. Týmy – nikoli jednotlivci – představují základní učící se jednotky vyspělých organizací. Pokud se tedy nenaučí učit týmy, nenaučí se učit ani organizace (Senge, 2007, s. 27-28).

Týmové učení vyžaduje individuální dovednosti, přesto je to však kolektivní disciplína. Dialog je sice základním kamenem této disciplíny, avšak podstatou je rozlišovat mezi dialogem a diskusí, což jsou dva jedinečné způsoby používané k vedení rozhovorů. Dialog a diskuse se mnohdy doplňují, avšak většina týmů je nedokáže odlišit a vědomě přecházet od jedné této formy k druhé.

Dialog je chápán jako volné a tvořivé prozkoumávání složitých a ožehavých otázek, hlubokým vzájemným „nasloucháním“, při němž jednotlivci neprosazují vlastní názory (Senge, 2009, s. 231). Naproti tomu v rámci diskuse se předkládají a obhajují odlišné názory a hledá se ten nejvhodnější z nich, aby vytvořil podklad pro rozhodnutí, jenž je potřeba v dané chvíli přijmout (Senge, 2009, s. 231).

Výsledkem je otevřené zkoumání, které odkrývá zkušenosti a myšlení zúčastněných, ale zároveň přesahuje jejich individuální názory. Dialog je hravý, vyžaduje ochotu hrát se s novými nápady, tyto nápady zkoumat a ověřovat. Dialogem se odhalují rozdíly a neshody, jde v nich o pochopení, ne nalezení obecné shody.

Existují tři základní podmínky k vedení dialogu, aby se předcházelo konfliktům a nedorozuměním. Splněním těchto podmínek zajistíme „volný proud myšlení“, protože snižuje odpor, který mu je kladen (Senge, 2007, s. 237):

1. Všichni zúčastnění musí „odložit“ své předpoklady, musí je doslova brát tak, „jako by ležely před námi“.

2. Všichni zúčastnění se musí navzájem vnímat jako kolegové (Tato podmínka je nutná pro navození pozitivní nálady a vyvážení zranitelnosti dialogu. Může ji však ovlivnit problém spojený s hierarchií v organizacích.)

3. Dialog musí mít „facilitátora“, který bude „udržovat kontext“ dialogu. (Tato podmínka napomáhá k tomu, aby naše myšlenkové návyky nezměnily dialog na diskusi.)

V rámci diskuze („přetřesu“) je předmět společného zájmu rozebrán, jsou zohledňována různá hlediska všech účastníků, což může přinést užitečný rozbor celé situace. Názory zmíněné při diskuzi slouží jako prostředek, který má vést k nalezení nového názoru nebo shody. V diskusi se dospívá k rozhodnutí. U produktivní diskuse můžeme dospět ke shodě závěrů nebo ke směru dalšího jednání (Senge, 2007, s. 233).

Při integraci týmového myšlení do myšlení systémového se týmy musí snažit k obranným rutinám přistupovat systémově, tzn. vidět je spíše jako společné výtvoření a pochopit vlastní roli při jejich udržování než je chápat jako důsledky, které jsou vyvolány jednáním druhých (Senge, 2007, s. 259). Již víme, že reálný svět je tvořen spleťmi, navzájem propojenými vztahy, a že problémy v této realitě vyžadují efektivní zásahy a dlouhodobá nápravná opatření. Týmy se mohou vyrovnávat s dynamickou složitostí prostřednictvím nástrojů systémového myšlení, jež poskytují systémové archetypy. Výhoda tohoto jazyka spočívá v umožnění objektivního prozkoumávání složitých problémů. Jazyk je navíc kolektivní, takže naučit se tomuto jazyku v podstatě znamená naučit se jeden s druhým v tomto jazyku komunikovat. (Senge, 2007, s. 259–261)

*Týmové myšlení a disciplínu sdílené vize organizace Beta rozvíjí pomocí „Strategických dní“. Tyto speciální setkání THP pracovníků se konají 2x ročně v příjemném prostředí a mimo prostory továrny. Tím vedení organizace vzbuzuje v „bílých límečcích“ sounáležitost, pocit péče a možnost poznat jeden druhého v „kulturním“ prostředí.*

*Kromě vyhlášení vize a strategie na následující období zde probíhají koordinované týmové „hry“, pojednávající o příslušnosti k organizaci, o hrdosti k vyráběnému produktu a důležitosti vytrvalosti v těchto dvou disciplínách.*

*Týmy jsou pečlivě uspořádány předem personálním oddělením, aby byly různorodé a zároveň obsahovaly vědomosti všech oddělení. Tímto se naplní záměr na jakoukoli problematiku nahlížet z různých úhlů pohledu a naučit se vnímat propojení jednotlivých procesů v organizaci.*

*Jedním z úkolů bylo zaměřit se na růst organizace a vytipovat jednotlivá „slabá místa“ a podílet se na tvorbě strategie, jak tyto nedostatky v předstihu řešit, včetně akčních plánů.*

*Tématem jednoho z těchto setkání byla „flexibilní organizace“. Všichni pracovníci rozděleni do různorodých týmů byli pověřeni úkolem, jehož výsledkem měla být odpověď na otázku „Jak dosáhnout nejvyšší flexibility organizace“. Týmy měli detailně rozpracovat problematiku flexibility, výsledky aplikovat na organizaci Beta. Jednotlivé týmy byly složeny na základě víceúrovňových aspektů, jedním z nich byl aspekt oborový (pracovníci různých oddělení), dalším aspektem bylo například profesní „stáří“ pracovníků v týmu. Profesně starší pracovníci se úkolu chopili jako první, měli spoustu připomínek a stížností na běh organizace v rapidním růstu. Noví, profesně „mladší“ pracovníci se dle teorie „nové koště dobře mete“, se ujali role průkopníků a s nezaujatými myšlenkami oživovali diskuze.*

*„Vlnou týmovou disciplínou“ byly venkovní aktivity, jež byly vedení zorganizovány tak, aby jednak stmelily týmy a jednak aby pracovníci byli pobavení a relaxovaní. Jednalo se o „hry“, kdy jednotlivá družstva měla za úkol například seřadit se podle velikosti nohy (od nejmenší po největší) nebo podle věku (od nejmladšího člena po nejstaršího) bez ústní domluvy.*

*Další relaxační aktivitou byla hra Bingo, kde měli jednotliví hráči odtajňovat charakteristiky kolegů (např. kdo má 2 psy, kdo píše levou rukou, kdo pracuje ve*

*firmě 8 let, kdo je ženatý/vdaná, apod.) Tato hra nesla výrazné prvky teambuildingu. Hráče velmi pobavila a splnila účel poznávání se navzájem.*

*Na závěr Strategického dne byla vyhlášena zábavně-motivační týmová disciplína – vytvoření loga organizace na téma „flexibilita“ z libovolných předmětů a jeho týmová prezentace. Týmy velmi pozitivně přijímali týmové učení hrou, efektivně produkovali nápady a velice zdařile a vtipně prezentovali své výsledky. Jeden z týmů prezentoval schematický nákres chameleona jako přirozeného zástupce flexibility v přírodě, jež může svou barvu přizpůsobovat barvě prostředí. Tento výsledek byl prezentován se zřejmým pochopením situace, tudíž reakce organizace na vnější prostředí.*

#### **4.5 Systémové myšlení – „pátá disciplína“**

Systémové myšlení je základní disciplínou učení. Senge pojmenoval systémové myšlení jako pátou disciplínu, neboť je základním stavebním kamenem učící se organizace. Systémové myšlení představuje pojmový rámec, soubor znalostí a nástrojů, který byl vytvořen za účelem vyjasnit celkové strukturní vzorce, s jejichž pomocí vysvětluje způsob, jakým je můžeme efektivně změnit. Obraz světa, který je vytvoříme pomocí těchto nových nástrojů, je mimořádně srozumitelný. Je důležité, aby manažeři opustili hluboce vžitý styl jednoduchého 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).

Tuto disciplínu vědomě popisuji na závěr, neboť pátá disciplína je tou částí celku učící se organizace, která ostatní části systému integruje do jednoho homogenního komplexu teorie a praxe. Každé z dílčích disciplín dává nový rozměr a tím upozorňuje na pravidlo, že celek je více než souhrn jeho částí (Senge, 2007, s. 29).

Aplikace páté disciplíny vyžaduje změnu myšlení. Podstatou je schopnost vnímat vztahy než statické řetězce příčin a následků a zároveň chápat spíše procesy změny než okamžité stavy (Senge, 2007, s. 90).

Systemová perspektiva učící organizace směřuje k zaměření na dlouhodobé hledisko. Pod pojmem systém chápeme soubor myšlenek, přístupů a představ, jejichž vzájemné interakce způsobují zrod nových integračních charakteristik. „Systemové 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).

V dnešní době, vzhledem k přemíře složitostí, vyvstala potřeba systémového myšlení mnohem zřetelněji než kdykoliv předtím. Okolní prostředí nás zahlcuje velkým kvantem informací. S jednoduchým pojetím těchto informačních kolosů nejsme schopni tyto informace vstřebávat a řídit jejich vzájemné vazby. Potýkáme se s odstrašujícími příklady „systémového zhroucení“, rozpadů organizací navzdory vynikajícím výsledkům jejich jednotlivců a jejich inovačních produktů. Děje se tak v důsledku neschopnosti těchto organizací spojit své rozličné funkce a talentované pracovníky do jednoho produktivního celku (Senge, 2009, s. 87).

Všechny předchozí disciplíny vstupují do systémového myšlení a tvoří její jádro. Každá z nich se zabývá změnou myšlení, svým působením vytváří z jednoduchých částí celky, z jednotlivých „bezmocných bytostí“ aktivní tvůrce jejich vlastní skutečnosti, z reakcí na současný stav vytváří budoucnost. Při absenci systémového myšlení nejsme schopni integrovat jednotlivé disciplíny učení. Pátá disciplína je podstatou toho, jak učící se organizace smýšlejí o okolním světě (Senge, 2009, s. 87).

Aplikováním systémového myšlení do praxe je porozumění poměrně prostému pojmu „zpětná vazba“. Ta naznačuje, jak se činnosti mohou navzájem doplňovat a upevňovat (posilující zpětná vazba) nebo naopak, jak mohou protichůdně působit navzájem (vyvažující zpětná vazba). Hnacím motorem růstu je

zpětná vazba posilující. Vyvažující zpětná vazba se projevuje tam, kde se setkáváme s cílově zaměřeným chováním. Pokud se cíl nemá pohybovat, potom je vyvažující zpětná vazba přirovnávaná k brzdnému systému automobilu.

Zpětná vazba je důležitým činitelem v osvojování si schopnosti rozpoznávat složité struktury, které se znovu a znovu opakují. Systémové myšlení taktéž vytváří nástroj k „uchopení“ široké škály vzájemných vztahů a vzorců změn (Senge, 2009, s. 90-91).

U zpětnovazebných procesů se setkáváme s „prodlevami“, jež jsou chápány jako přerušení v rámci toku vlivů. Tím se vysvětluje jev, kdy se následky určitého jednání projevují pozvolna (Senge, 2009, s. 96-97).

Obrovský přínos vidíme ve společném rozvoji všech pěti disciplín. Nicméně integrace všech nástrojů je mnohem komplikovanější než aplikace jednotlivých disciplín odděleně. Uveďme si tuto situaci na příkladu sdílené vize bez aplikace systémového myšlení. Vize nám sice vykresluje oslňující obrazy budoucnosti, ovšem postrádá pohon pro přechod ze současného stavu k vykreslené zářivé budoucnosti. V praxi to znamená, že pouhým zveřejněním vize organizace nelze dojít k převratným pozitivním změnám.

Aby systémové myšlení dosáhlo plného rozvoje svých potenciálních možností, vyžaduje participaci disciplín osobního mistrovství, mentálních modelů, utváření společně sdílené vize a týmového učení. Bez osobního mistrovství jsou lidé pouhými reaktivními jedinci, bez motivace poznávat vliv okolního světa na naše jednání. Vytváření společně sdílené vize podněcuje dlouhodobé kontinuální zaujetí. Mentální modely se apelují na otevřenost, kterou využíváme odhalování nedostatků. Týmové učení povzbuzuje skupiny lidí nalézat v jejich dílčích osobních pohledech rozšířený a ucelený obraz.

K vytvoření systémového pohledu na svět je nutné seznámení s jedenácti zákony, kterými se pátá disciplína řídí:

*1. zákon: Příčinou dnešních problémů jsou včerejší „řešení“*



Za mnohými současnými problémy stojí naše aktivity z minulosti. Chceme-li zjistit příčiny našich současných problémů, musíme se ohlédnout, jaká byla naše řešení podobných problémů v minulosti. Řešení, která jen posouvají problémy z jednoho úseku systému do druhého, zůstávají často neodhalena, neboť chybí prvek, který by celý systém viděl ve všech jeho souvislostech. Senge tento jev nazývá „děděním problémů“ (Senge, 2007, s. 75–76).

*Organizace Beta v rámci úspor potřebných k dosažení zisku v 1. kvartále snížila rozpočet na projekt, který vyvíjel nový produkt pro 3. kvartál. Snížení rozpočtu ovlivnilo nákup nových inovativních technologií a pokrokového software pro vyvíjený produkt. Ve 3. kvartále byly prodeje velmi nízké, neboť zákazník požadoval nové moderní technologie a vyspělý software, čímž byl výrazně ovlivněn zisk ve 3. kvartále a výsledně i za celý hospodářský rok.*

## **2. zákon: Čím silněji tlačíme, tím silněji systém tlačí zpět**

Senge o tomto jevu hovoří jako o „vyvažující zpětné vazbě“, která označuje stav, kdy dobře míněné zásahy vyvolávají negativní reakce od systému. Hrozí nebezpečí, že se systém vrátí zpět do starých kolejí. To v konečném důsledku znamená, že čím větší úsilí vynakládáme na zlepšení stavu věcí, tím více dalšího úsilí je potřeba (Senge, 2007, s. 76).

Základní chyba je v tom, že jakmile naše snaha nepřináší trvalé výsledky, přitlačíme a vynakládáme ještě větší úsilí, v dobré víře, že usilovná práce zdolá všechny překážky. Snažit se stále více je vyčerpávající. Experimenty s malými dětmi dokazují, že se systémovému myšlení učí velmi rychle (Senge, 2007, s. 25).

*Organizace Beta zaznamenala úpadek prodeje jednoho z výrobků, zájem trhu o něj výrazně poklesl. Aby tento produkt „vrátila do hry“, pořídila mu nástupce – vyvinula podobný produkt, pouze „oživila“ některé jeho atributy. Vyvinula „nový“ produkt – limitovanou edici, v jiných zajímavých barevných provedeních, v moderních tvarech. K tomu vyvinula velké úsilí angažováním úseku vývoje, nákupu a marketingových specialistů. Bylo zapotřebí vyvinout nové formy,*

*nakoupit nové materiály a připravit novou marketingovou akci. Tato „kampaň“ měla jen částečný úspěch, nový produkt se sice dobře prodával, ale vynaložené peníze a úsilí nedosáhlo potřebných výsledků.*

### **3. zákon: *Chování se zlepšuje předtím, než se začne zhoršovat***

Tento zákon popisuje reakci typu „nejdříve dobře a potom hůře“. Představme si situace, kdy jednotlivá opatření krátkodobě zabírají, ale z dlouhodobého aspektu jsou kontraproduktivní. Vyvažující zpětná vazba se většinou objevuje s jistou „prodlevou“ – to znamená, že mezi nástupem krátkodobého zisku a dlouhodobé škody existuje určité časové zpoždění neboli prodleva. Zpočátku se zdá, že řešení vypadají skvěle, neboť nejdříve odstraňují symptomy problémů a způsobují okamžitá zlepšení. Po určité době se však tentýž problém vrátí nebo dokonce můžou nastat problémy nové a daleko horší (Senge, 2009, [online])

*Organizace Beta implementovala systém „Kaizen“ (z japonštiny „zlepšení“ nebo cesta k lepšímu). Aby zaujala pracovníky, vyhlásila motivační program, kdy za každý nový podnět ke zlepšení vyhlásila odměny v případě, že se nápad zrealizuje. Prvotní ohlasy byly ohromující, lidé motivováni bonusy rapidním způsobem vyjadřovali nápady na zlepšení a systém vypadal funkční. Po velice úspěšném startu Kaizenu se organizace kvůli přetížení rozpočtu rozhodla bonusový program ukončit. Pracovníci pak dále nebyli motivováni a návrhy na zlepšení přestali poskytovat. Organizace pak v pokroku kupředu a v kontinuálním zlepšování zaostávala.*

### **4. zákon: *Snadná východiska z obtížné situace obvykle vedou zpět***

Lidé inklinují k tomu znovu uplatňovat již známá řešení na nové problémy. Je to jednodušší a pohodlnější. Příčiny pak často zůstávají neošetřeny nebo se naopak zhoršují. Tento výsledek spolehlivě poukazuje na nesystémové myšlení, například teorie „pokud to nejde silou, jde to ještě větší silou“ (Senge, 2007, s. 78–79).

*Reakcí na ekonomické problémy, nepříznivý vývoj finančního výsledku, může organizace zaměřit na silnější marketingovou akci. Zprvu zřejmé a jednoduché řešení může způsobit řadu problémů. Zaměření na nové zákazníky mohou pocítit stávající zákazníci. Organizace nemá čas řešit reklamace a požadavky stávajících zákazníků, obchodníci se věnují novým tržním možnostem, stávající zákazníci tak ztrácí zájem o spolupráci. Obchodníci pod tlakem kampaně mohou ztratit chuť k práci.*

*Tento postup se tedy jeví jako kontraproduktivní a snadné východisko nás vrací zpět.*

### **5. zákon: Léčba může být horší než onemocnění**

Někdy je jednoduché a známé řešení nejenom neúčinné – někdy je návykové a nebezpečné. Dlouhodobým a mnohem závažnějším důsledkem uplatňování nesystémových řešení je zvýšená potřeba nových řešení. Krátkodobá zlepšení vedoucí k dlouhodobé závislosti jsou jevem, který je tak častý, že již mezi specialisty zaměřenými na systémové myšlení získal své jméno – „přesunutí břemena na zasahujícího“. Uveďme si příklad aplikace tohoto zákona v praxi. Může jím být alkoholismus - začíná jako nevinná posezení s přáteli u skleničky – aby vytěsnil pracovní stres či nízké sebevědomí. Léčba je pozvolna mnohem horší než samo onemocnění a opět snižuje míru sebevědomí a zvyšuje stres. Alkoholem potlačované problémy jsou horší než na začátku, kdy daly impuls k vzniku alkoholismu.

Pokud dané řešení vede pouze ke krátkodobému řešení, ale v dlouhodobém horizontu jen posiluje závislost a neschopnost řešit své vlastní problémy, pak jste přešli k archetypu „přesunutí břemena na zasahujícího“ Někdy je to těžké; jindy je to překvapivě snadné. Manažer, který přenesl tíhu svých personálních problémů na odborníka v oblasti řízení lidských zdrojů, může zjistit, že nejobtížnější je rozhodnout se, že starost o personální záležitosti opět převezme on sám; jakmile tak ale jednou učiní, pochopí, že naučit se jednat s lidmi je hlavně otázkou času a pozorného zaujetí pro danou věc.

*Organizace Beta uzavřela smlouvu s poradcem na řešení tíživých záležitostí v oblasti plýtvání zdroji. Tento externista řešil plýtvání na jednotlivých odděleních zdlouhavě, tudíž celá aktivita byla finančně velice náročná. Po ukončení jeho spolupráce organizace Beta neviděla adekvátní výsledky a zjistila, že pokud by analýzu plýtvání ponechala manažerům jednotlivých oddělení, došla by k lepším výsledkům. Jejich práce by nebyla tak zdlouhavá, nejlépe znají svá oddělení, svá „silná“ a „slabá“ místa a k odhalování plýtvání mohou rovněž využít motivační nástroje pro své podřízené pracovníky (například každoroční individuální bonusové cíle).*

#### **6. zákon: *Rychlejší bývá pomalejší***

Prakticky všem přírodním systémům je vlastní vnitřní optimální tempo růstu. Optimální rychlost růstu je mnohem nižší než nejrychlejší možný růst. Když se růst stává nezvladatelným – jako je tomu například při rakovinném bujení – systém se „v sebeobraně“ bude snažit vyvažovat růst jistým zpomalením; a možná tímto jevem bude organizace vystavena ohrožení nebo dokonce bude na hranici přežití.

Působením tohoto zákona může nastat okamžik, kdy si manažeři začnou uvědomovat, jak systémové zásady působí, totiž že hatí jejich vlastní zásahy a opatření, mohou z toho být znechuceni nebo sklíčení, může být záminka pro nečinnost – raději nebudou dělat nic než učinit kroky, jež by mohly mít možná negativní nebo opačný efekt. Skutečným důsledkem systémového pohledu není nečinnost, nýbrž jiný typ jednání, pevně se opírající o nový styl myšlení — o systémové myšlení, které je sice daleko náročnější, ale mnohem slibnější než naše rutinní postoje k řešení problémů (Senge, 2007, s. 80).

*Příliš velký tlak na výkon a produktivitu pracovníků při stále větším nárůstu výroby může vést k vyšší nemocnosti či fluktuaci pracovníků, aby si kompenzovali vysokou míru stresu a práci přesčas.*

## 7. zákon: *Příčina a následek nemají těsnou návaznost v prostoru ani v čase*

Tento zákon reprezentuje klíčovou vlastnost složitých živých systémů, do nichž se zapojují lidé a je neodmyslitelnou podstatou všech výše uvedených problémů. „Následky“ představují symptomy, které napovídají o výskytu problémů. „Příčinou“ rozumíme interakce základního systému, jež mají největší vliv na rozvoj symptomů a které – v případě, že je rozklíčujeme – by mohly vést ke změnám, jež zajistí dlouhodobé zlepšení (Senge, 2007, s. 80–81).

Mezi skutečnostmi ve spletitých systémových strukturách a našimi převládajícími způsoby interpretací o těchto skutečnostech existuje zásadní nesoulad. Již v dětství vzniká tato interpretace – že problémy nejsou od svých řešení nikdy příliš vzdáleny. Manažeři mívají také tendenci věřit, že svět funguje stejným způsobem. Kořenovou příčinou našich problémů jsme ale podle Sengeho my sami. Prvním krokem, který bychom měli pro odstranění tohoto problému učinit, je vzdát se iluze, že příčina a následek mají těsnou návaznost v čase a v prostoru. Pokud se objeví problém, není možné zabývat se hledáním jedné jednoduché příčiny, ale posoudit všechny aspekty, které mohly daný problém zapříčinit. Teprve zamezením těchto destrukčních sil se dostaneme k systémovému řešení (Senge, 2007, s. 81).

*Když se vyskytne problém na výrobní lince, jeho příčinu hledáme ve výrobě. Je důležité zvážit všechny možnosti a k hledání příčiny přistoupit systémově. Organizace Beta využívá nástrojů kvality k odhalení příčin. Nepoužívanějším a neefektivnějším nástrojem je Ishikawa diagram, neboli „diagram rybí kosti“, jinak také označovaný „diagram příčin a následků“. Postupuje dle těchto stanovených pravidel:*

*Diagram nástroj lze zpracovat podle následujícího postupu:*

- 1. Definice následku – uvádí se zpravidla měrné jednotky, aby bylo možné porovnávat stupeň zlepšení po přijetí opatření.*
- 2. Hledání hlavní příčiny – v týmovém zaujetí se pokouší nalézt příčiny, které ovlivňují následek z různých hledisek. Hlavními faktory při průmyslové*

výrobě zpravidla jsou „pracovní síla - materiál - výrobní postup - stroj - prostředí - informace“.

3. *Hledání další možných příčin, které vyplynou z rozboru hlavních příčin. Je potřeba si klást otázky: Proč? a Jak? Odpovědi pak zaznamenávat do diagramu.*
4. *Bod 3) se opakuje až do vyčerpání všech možností (platí zde pravidlo, že je-li diagram příliš jednoduchý, nebyly příčiny patřičně prozkoumány).*
5. *Určení nejvýznamnější příčin (např. pomocí Paretovy analýzy nebo bodové metody).*
6. *Sjednání nápravy, specifikace nápravných opatření na základě vybraných příčin*

*Tato metodika využívá k objasnění příčiny tyto možné aspekty:*

1. **Materials:** *suroviny, zdroje, energie, polotovary, druhy dodávek, dokumenty, informační zdroje*
2. **Machines:** *stroje, zařízení, výrobní linky, dopravní zařízení, sklady, komunikační prostředky, informační technologie*
3. **Methods:** *technologické / výrobní / servisní procesy a postupy, automatizace, ovládání*
4. **Measurements:** *přístroje a postupy pro získávání, vyhodnocení a analýzu kvantitativních údajů, normy, standardy, předpisy*
5. **Management:** *organizační a řídicí struktury, informační zabezpečení, potřeby zákazníků, vedení týmů, finance, náklady, ceny, zisky*
6. **Manpower:** *přijímání pracovníků, kvalifikace, zodpovědnost, výcvik, školení*
7. **Environment:** *vlivy z okolí, ekologické požadavky, ostatní nezařazené příčiny*

**8. zákon: *Malé změny mohou přinést velké výsledky – avšak oblasti, v nichž je jejich účinek nejvyšší, jsou často ty nejméně zřejmé***

O této zásadě se hovoří jako o „pákovém účinku“. Řešení složitého problému je často otázkou pátrání po tom, kde je možné dosáhnout vysokého pákového účinku, změny, která povede k trvalým a významným zlepšením.

Disciplína systémového myšlení na jednu stranu hlásá, že příliš zřejmá řešení situací nejsou schopna z dlouhodobého hlediska zlepšit; na druhou stranu však tato disciplína poukazuje na fakt, že malé a dobře orientované činy mohou někdy přinášet význačná a dlouhodobá zlepšení. Hlavní charakteristikou stále zůstává, že nemají „těsnou návaznost v čase a prostoru“ se zřejmými symptomy problému. Vysoce účinné změny jsou nepatrné, dokud nerozpoznáme síly, které se v daných systémech uplatňují (Senge, 2007, s. 81–82).

*Organizace Beta používá nástroj Kaizen - přeloženo z japonštiny znamená neustálé zlepšování (KAI = změna, ZEN = k lepšímu). Pracuje na principu aktivního zapojení všech pracovníků do neustálého zlepšování procesů a tím zvyšuje spokojenost zákazníka. Je to určitá životní filosofie, která říká, že zítra musí být lépe než dnes. Kaizen je založen na nejjednodušším principu zlepšování. Je to pracovník, který daný proces zná nejlépe a tyto znalosti je potřeba využívat. Právě zkušený pracovník je zdrojem mnoha drobných nápadů, které postupně vylepšují proces až k dokonalosti.*

*Neustálá zlepšování se však u Kaizenu nerealizují jednorázovými velkými inovačními skoky, ale zaváděním i těch nejmenších změn. Vyžaduje to mnohostrannou kvalifikaci, netradiční postupy, rozhodování na místě, ale zejména neobvyklou motivaci. Motivace však není založena na tlaku na pracovníky, ale především jasnou argumentací pomocí faktů o reálné situaci, v níž se firma nachází.*

*Velké změny se obvykle neshledají s vlídným přijetím u pracovníků. Aby japonské organizace tento problém eliminovaly, snažily se o uplatnění takového systému*

*zlepšování, který nebude založený na implementaci jednorázových, velkých inovačních změn, ale na neustálém zlepšování prováděním malých kroků.*

*KAIZEN je propracovaný a dokonale organizovaný systém práce, který se používá prakticky ve všech vyspělých světových organizacích. To je filozofie pro "dobrý management". Zavedení tohoto systému nevyžaduje inovativní techniky, vyžaduje pouze změnu podnikové kultury, při které je těžištěm výroba a pracovníci. Účinek každého jednotlivé změny v Kaizenu může být malý, ale vzhledem k tomu, že všichni pracují na zlepšování po celý rok, dopad je velmi významný.*

*Malé změny jsou motorem úspěšných organizací. Pracovníky, kteří vykonají jakýkoliv malý krok dopředu, je třeba dál motivovat a chválit. Většinou tyto malé nenápadné změny vedou k úspěchu. Ti kdo stále řeší jednu krizi za druhou, jsou pod stálým tlakem problémů a nejsou tedy efektivní. Ti, jež jsou pod tlakem příležitostí, jsou pouze více ambiciózní.*

#### **9. zákon: *Můžete nechat vlka, aby se nažral, a koza může zůstat celá, ale ne současně***

Jevy, které často považujeme za spletné dilema, představují ze systémového hlediska pouze výtvar statického myšlení. Změníme-li statické myšlení na systémové – koncentrujeme pozornost na změny probíhající v čase (= „procesní“ myšlení), zjistíme, že se nejedná o dilema (Senge, 2007, s. 83).

Nekompromisní rozhodovací situace typu „bud“ a „nebo“ si vytváříme sami prostřednictvím našich myšlenek soustředěných na jeden časový okamžik. Ovšem opravdový účinek spočívá v tom, zda jsme schopni odhadnout, jak se postupem času vyvinou obě alternativy (Senge, 2007, s. 83).

*V tradičních organizacích převládá názor, že vyrobit kvalitní produkt znamená počítat s vyššími náklady. Tato úvaha v sobě ukrývá jistý smysl, neboť opravdu, kvalitní modernizované technologie jsou nákladné, materiály vyrobené z kvalitních surovin jsou dražší, atd. Ovšem existují taky metody nebo procesy,*



*kteřé umožňují výrobu kvalitních produktů a zároveň snižování nákladů. Musíme jen zohlednit časové prodlení. Pokud pořídíme moderní technologie a uzpůsobíme-li výrobní procesy, tak, abychom vyráběli kvalitní produkty, můžeme v určitém časovém horizontu očekávat snížení nákladů spojené s opravami, s vyřizováním zákaznických reklamací, snížení četnosti inspekčních kroků. V dalším časovém pásmu bude již zákazník natolik spokojený, že jeho loajalita umožní organizaci snížit investice do marketingových akcí.*

*Je přitom možné dosáhnout obou cílů, musíme si ovšem na jeden z nich počkat. V mezidobí se můžeme plně soustředit na ten druhý.*

*Systémové myšlení v oblasti tohoto zákona a jeho aplikace do praxe je například také v tom, že spokojení zaměstnanci plní osobních aspirací nebo systém odměňování individuálních výsledků je mnohem efektivnější než společně sdílený pocit jednotlivých pracovníků, že si jich organizace váží.*

#### **10. zákon: *Když rozpůlíme slona, nedostaneme tak dva malé slony***

Pro organizace platí stejné pravidlo jako pro živé systémy. Charakterizují se svou komplexností, a tudíž jsou jejich vlastnosti závislé na celku. „Porozumění těm nejnáročnějším manažerským otázkám vyžaduje schopnost vidět celý systém, jenž tyto otázky vyvolává“ (Senge, 2007, s. 84).

Hlavní zásada, tzv. „**zásada hranice systému**“ hovoří o nutnosti prozkoumat relevantní vazby, nehledě na formální rozhraní organizace. (Senge, 2007, s. 84–85) Některé problémy můžeme rozklíčovat jedině tak, že se budeme soustředit na poznání vzájemných interakcí důležitých funkčních oddělení, jako jsou výzkum, výroba a marketing. Tam, kde se prosazují kritické systémové vlivy, se objevují i jiné problémy. Vidět „celého slona“ neznamena, že všem problémům v organizaci lze porozumět jen tak, že vezmeme na zřetel celou organizaci.

V organizacích, kde koncepční pojetí založené na striktním rozdělení jednotlivých úseků, bude velmi obtížné tento Sengeho zákon aplikovat v praxi. Je zde oslabený proces přenosu informací a možnost pozorovat důležité interakce je

velmi potlačena. Další slabostí může být ponechávání problémů stranou s myšlenkou, že je za nás vyřeší někdy někdo jiný.

*Všechna oddělení organizace se musí chápat jako jeden celek. Nesmí se cítit a působit odděleně. Mezi jednotlivými odděleními musí fungovat vzájemné interakce a komunikace. Není přípustné, aby obchodní oddělení iniciovalo velkou marketingovou akci, aniž by zjišťovalo, zda výrobní oddělení má dostatek kapacit tuto akci podpořit a vyrobit dostatečné množství produktů.*

### ***11. zákon: Na nikoho a na nic nesvalujte vinu***

Každý mívá tendenci na někoho nebo na něco za své problémy svalovat vinu. Systémové myšlení poukazuje na skutečnost, že neexistuje žádný oddělený „jiný“ systém; že vy i všichni ostatní jsme součástmi jediného systému. Možnost pochopení spočívá v navázání vztahu se svým „nepřítelem“ (Senge, 2007, s. 85).

## **5 VÝHODY A NEVÝHODY UČÍCÍ SE ORGANIZACE**

Všechny vyřčené koncepty a teorie mají své plusy a mínusy. Tak i koncept učící se organizace se setkal s nevolí některých autorů a někteří jej naopak silně podporovali a rozvíjeli.

Čeští autoři Dědina s Odcházelem podrobně zkoumali Sengeho práci a problematiku učící se organizace okrajově rozvíjeli. V jejich díle se můžeme také setkat s úvahou nad klady a zápory, jež tento model organizace přináší.

### **5.1 Výhody učící se organizace**

- + Multidimenzionalita tohoto konceptu velmi silně ovlivňuje chování organizace.
- + Jeho inovativní přístup k učení napomáhá zvyšovat kulturní bohatství organizace
- + Podílí se na vývoji pracovníků organizace, managementu a tím komplexně k vývoji organizace
- + Předpokládá a umožňuje využívání moderních technologií v oblasti managementu znalostí
- + Představuje soubor konceptů motivace, jež se zaměřuje jak na učení a vývoj jedince, tak i celé organizace

### **5.2 Nevýhody učící se organizace**

- Používání slova „učení“ může pracovníky demotivovat
- Občas jsou tyto metody aplikovány v činnostech, kde postrádají význam nebo jsou zcela neefektivní
- Přístup učící organizace směřuje k centralizovanému řízení
- Systematická implementace všech Sengeho myšlenek není snadná, vyžaduje velké úsilí a v neposlední řadě je také nákladná (Dědina, Odcházal, 2007, s. 38).

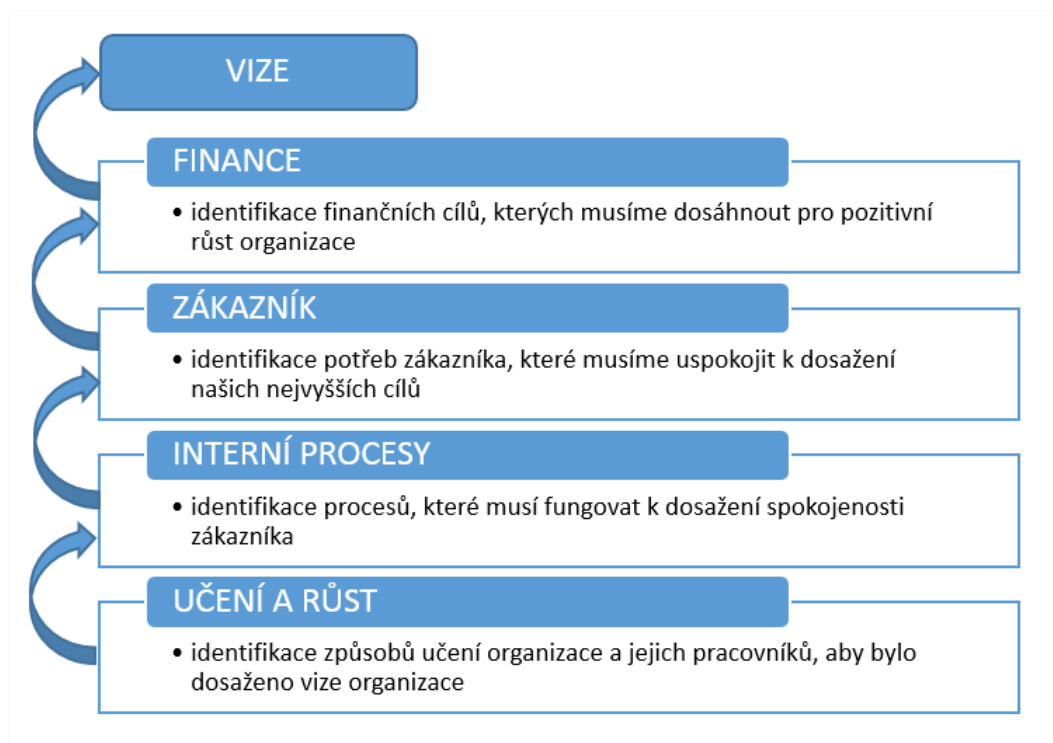
## 6 NÁSTROJE UČÍCÍ SE ORGANIZACE A JIJICH IMPLEMENTACE

Klíčovým předpokladem učící se organizace je strategie, struktura a kultura.

### 6.1 Strategie organizace

Strategii organizace bych představil jako dlouhodobé zamýšlené směřování organizace k daným cílům a konkrétní možnosti fungování organizace v daném prostředí, jež je úrodnou půdou pro realizaci cílů (Drdla, Rais, 2001, s. 96).

Strategie poskytuje rámec pro její uskutečnění vize, cílů. Vize směřuje organizaci, zatímco strategie předkládá možnosti k naplnění vize. Strategie je základem pro stanovení adekvátních cílů (Owen, 2006, s. 188). K úspěšnosti organizace je potřeba definovat cíle zaměřené na 5 základních hledisek: zákazník, finance, interní procesy, růst a učení (Palán, 2002, s. 17). Z cílů se vychází obchodní záměr, jenž je podkladem pro tvorbu finančního plánu a v závislosti na něm pak firemního rozpočtu pro následující období.



**Obrázek 7:** Základní vztahy mezi jednotlivými perspektivami BCS

Strategie učící se organizace by měla pracovníkům poskytovat rámec činností, stanovovat priority a pomáhat v rozhodování v případě nastalých problémů, kterým musí v rutinním fungování organizace čelit (Owen, 2006, s. 188).

Předpokladem naplňování strategie je její sdílení. Všechny informace by měly být vysvětleny výstižným prohlášením. K zajištění jejich pochopení napříč organizací je nezbytná zpětná vazba. Strategie musí mít takovou podobu, aby byla schopna pracovníky zaujmout. Měla by být předávána jednoduchými distribučními kanály. Metoda strategického plánování pak zajistí úspěch na cestě za dosažením společné vize, neboť pracovníkům usnadňuje sdílet potřebné informace v rámci organizace a zároveň se zasazuje o zájem pracovníků o tyto informace. Je nutné podotknout, že zdárná implementace vyhlášené firemní strategie je podmíněna vhodným kultúrou organizace (Palán, 2002, s. 18).

R. S. Kaplan a D. P. Norton – autoři metodiky „Balanced Scorecard“ (BSC) je více než taktickým nebo operativním systémem ukazatelů. Hovoří o tom, že moderní organizace používají BSC především jako strategický manažerský systém řízení, který zároveň slouží jako monitorovací systém, využívaný ke kontinuálnímu zlepšování procesů. Je rovněž využívána ke komunikaci a propojení strategických plánů a ukazatelů, ke sladění strategických iniciativ, ke zdokonalení zpětné vazby a k učení se organizace. BSC vytváří rámec pro spojení ukazatelů vyplývajících ze strategie, zachovává klasické finanční ukazatele a dává do pohybu aspekty budoucí finanční výkonnosti. Jsou to například hlediska zákaznická, finanční, procesní a hledisko učení a růstu.

Výstupem BSC je strategická mapa, která zobrazuje strategické cíle setříděné podle různých aspektů, mezi nimiž jsou vyznačeny souvislosti. Teprve znázornění příčin a následků strategických cílů umožňuje hodnocení kvality strategie a jejího možného budoucího vývoje.

Metodika BSC doplňuje manažerské nástroje systematickým přístupem v implementaci a získáváním strategické zpětné vazby.

Implementace BSC pro organizaci není jednoduchá záležitost a je nutné ji věnovat důkladnou pozornost. Nezbytné je vytvořit časový plán postupu zavedení.

Celý proces trvá zpravidla několik měsíců, aby mohl BSC plnit svou funkci a stal se moderním systémem měření výkonnosti organizace.

*Organizace Beta využívá BSC k ujasnění a převedení vize do konkrétních cílů. Za tento proces je zodpovědný finanční manažer, který tvrdí, že Zavedení BSC pomáhá určovat směr, kterým se organizace Beta bude v následujících letech ubírat a stává se tak podle něj velmi účinným nástrojem strategického plánování.*

*Postupné rozvětvení BSC až do strategických úkolů a akcí zároveň umožňuje provázanost operativního plánování až na úroveň individuálních úkolů a cílů jednotlivých pracovníků. Každý pracovník je každoročně seznámen s novými KPIs (Key Process Indicator = klíčový ukazatel procesu) a dostává tak možnost podílet se na celkovém výsledku organizace. Tím, každý KPI je navázán na bonusový systém, snaží se každý pracovník o maximalizaci vlastního užitku. Na základě získání finančních bonusů přispívá k celkově vyšší finanční výkonnosti celé firmy.*

## **6.2 Kultura organizace**

Kultura učící se organizace podněcuje ochotu hledat nové přístupy způsobující zvýšení účinnosti řízení, postoje zaměřené na kompromisní strategie při řešení problémů, iniciativu zaměstnanců a týmovou spolupráce, podporu návrhů pro kontinuální zlepšování a zvyšování výkonnosti i ziskovosti, vytvoření „zákaznického pohledu“, otevřenost vůči změnám, usilování o dosažení výsledků a celkově směřuje k učící se organizaci. Všechny tyto zmíněné aspekty organizační kultury zasahují do budování konkurenceschopnosti a prosperity organizace, neboť její úspěch nezávisí pouze na ekonomické moci (Barták, 2006, s. 77).

Schein definuje kulturu jako vzorce základních předpokladů vytvořených nebo objevených skupinou během řešení problémů, spojených s přežitím ve vnějším prostředí a problémů vnitřní integrace. Fungují dostatečně dobře na to, aby byly považovány za platné. Učí jim noví pracovníci jak správně nahlížet, vnímat a

přemýšlet nad těmito problémy. Tři základní úrovně, ve kterých se kultura projevuje, jsou: pozorovatelné artefakty, hodnoty a základní předpoklady. Hluboce zakořeněné předpoklady mají často původ v hodnotách, ale postupem času se stanou samozřejmými a získají tak charakter předpokladů. Nejsou více zpochybňovány a diskutovány (Schein, 1990).

Kultuře se tedy jedinci učí. Schein uvádí dvě hlavní cesty, jak k tomu dochází, a jak je kultura vytvářena. Tím, že standardy a přesvědčení vznikají jako odpověď na kritické situace (stane se například něco, co způsobí silné emoce) a identifikací se s lídrem (lídr funguje jako vzor, s jeho hodnotami a předpoklady se ostatní členové identifikují, a které si pojmají za své) Kultura se udržuje a reprodukuje prostřednictvím socializace nových členů (Schein, 1990).

Truneček zároveň uvádí, že učící se organizace předpokládá rozšíření své kultury učení i na své dodavatele, zákazníky a významné partnery. (Truneček, 2004, s. 179).

Podle Scheina potřebujeme z psychologického hlediska bezpečné útočiště, ve kterém může k učení dojít. Jen tak se začínáme učit a učit se učit. Kultura, která podporuje učení má, podle něj, následující znaky:

- Vyrovnává zájmy všech zájmových skupin (žádná ze zájmových skupin nesmí v myslích manažerů dominovat, protože každá z nich může zpomalit nebo zničit organizaci)
- Orientuje se spíše na lidi než systémy (manažeři věří v lidi a jejich schopnost se učit, podporují ji)
- Podporuje lidskou víru ve schopnost změnit prostředí
- Poskytuje čas na učení
- K problémům přistupuje systémově (systémové myšlení)
- Podporuje otevřenou komunikaci
- Podporuje týmovou práci

- Vrcholoví manažeři jsou přístupní (připouštějí svou zranitelnost a případnou nejistotu, chovají se jako koučové, učitelé, vůdci)

*Silná firemní kultura organizace Beta pramení z převedení firemní kultury její mateřské organizace sídlící v jednom z nejvyspělejších států Evropské unie.*

*Jeden z členů středního managementu vnímá důležitost kultury organizace, tvrdí, že plní několik důležitých funkcí, které zajišťují fungování organizace. Dle něj umožňuje značnou loajalitu zaměstnanců vůči organizaci a vysokou úroveň pocitu sounáležitosti a poskytuje pracovníkům jistotu a důvěru.*

*Dle personální ředitelky kultura organizace Beta vede k nízké potřebě formálních předpisů a k nižším nárokům na kontrolu. Jak tvrdí: „Každý pracovník se cítí součástí „soukolí“, které hýbe organizací.“*

### 6.3 Struktura organizace

Organizační struktura představuje formální rozdělení organizace do organizačních útvarů a vymezení vzájemných vztahů mezi nimi. Základními vztahy jsou vztahy nadřízenosti a podřízenosti, vyplývající z rozdělení pravomocí a odpovědnosti v dané organizaci (Halberštát, 2005, s. 94).

Jak ale uvádí Marquardt: i když by forma měla následovat funkci, opak je často pravdou. Forma nebo struktury mnoha organizací jim brání začít s celooorganizačním učením (např. Rigidní rozhraní, přidělení projektů a úkolů, byrokratické omezení) (Marquardt, 1996, s. 82-85).

Významnou roli sehrává také **komunikační struktura**, která je nezbytná pro koordinaci činností jednotlivých pracovníků v organizaci. (Hermochová, 2006, s. 27). Pravidelná, přímá a jednoznačná komunikace je významným faktorem učení sebe sama a učení druhých. Dílčími aspekty jsou jazyk, povinnost vycházející z dané konvence a kultura. Je možnou metodou, která pomáhá identifikovat a odstranit problémy objevující se v každé rostoucí organizaci, kterou lze budovat interakce a vytvořit respekt pro každého pracovníka, budovat důvěru, pomáhat, monitorovat výsledky a sdílet i vysvětlovat společnou vizi. Komunikace nám



pomáhá pochopit důležitost spolupráce a vzájemného očekávání, umožňuje nám chápat a realizovat potřeby zákazníků, seznamuje nás s požadavky, které jsou na nás kladeny a informuje nás o veškerém fungování organizace. (De Pree, 1995, s. 111, 115) Prostřednictvím komunikace, dialogu i diskuse musíme pracovníkům dát možnost projevit svůj názor či přezkoumávat názory ostatních.

Organizační struktura by měla mít potenciál umožňovat interní výměnu informací, zkušeností a znalostí napříč organizací - odděleními, funkcemi atd. (Tichá, 2005, s. 72).

K novým organizačním modelům a postavením manažerů říká Bill O'Brien, na kterého se ve své knize odkazuje Senge: "Je nutné usilovat o vytvoření organizačních modelů, které více odpovídají lidské přirozenosti. Naše tradiční hierarchické organizace nejsou přizpůsobeny k tomu, aby uspokojily vyšší potřeby lidí, jako jsou potřeba sebeúcty a seberealizace ... Manažeři musí novým způsobem vymezit svou funkci a musí se vzdát starých dogmat plánování, organizování a kontrolování a musí zajišťovat příznivé podmínky pro lidi, aby mohli vést co nejbohatší život, jakého jsou schopni" (Senge, 2007, s. 146).

Zmíníme – li fungování již etablované učící se organizace, kdy je organizace schopna sama plně fungovat a rozvíjet se pomocí efektivních manažerů, týmových vedoucích a na cíl zaměřených pracovníků je stimulujícím mechanismem organizační struktura (podniková kultura, způsoby odměňování atp.) „Inkrementální“ změny vycházejí z iniciativy pracovníků a jsou spojovány s menšími přírůstky (inkrementy). Zapojením pracovníků může realizace těchto dílčích změn vést ke kontinuálnímu zlepšování a tím k trvalým přínosům. Jedná se zejména o zlepšovací návrhy a detaily, jako je např. podněcování učení, tvůrčí činnosti či týmovosti. Hlavním kladem je zde fakt, že pracovníci spolupracují navzájem mezi sebou, spolupodílejí se na řešení vzniklých problémů, přicházejí s novými myšlenkami a vyměňují si zkušenosti, zvyšuje se tak jejich zájem o fungování organizace a dochází k praktickým situacím, kdy jsou uskutečňovány aspirace pracovníků apod (Veber, 2007, s. 327).

*Organizace Beta není příliš velká, čítá asi pět set pracovníků. Vznikla jako dceřiná organizace významné zahraniční společnosti. Zabývala se v minulosti zejména výrobními procesy a jejich podporou. S postupem času a s rostoucí důvěrou mateřské organizace byl organizaci Beta umožněn také transfer dovedností v oblasti strategického nákupu a vývoje produktů.*

*Struktura organizace Beta je odvozená od zvyklostí její mateřské společnosti. V posledních dvou letech však došlo k výrazným změnám, kdy vertikální struktura byla posílena přidáním další úrovně řízení a to je střední management. Potřebu zařadit do organizační struktury vyvolal růst organizace. Sdílení a předávání zodpovědností do nižších úrovní řízení zaznamenalo velký úspěch. Manažeři na střední úrovni řízení jsou zodpovědní za menší počet pracovníků, mohou se jim více věnovat a motivovat je tak k další úspěšné práci. Zároveň mají více prostoru pro řešení jejich požadavků a důsledně dohlížet na jejich výkony.*

**Strategie, kultura a struktura** tvoří tzv. organizační triádu, která ovlivňuje fungování celé organizace. Mezi jednotlivými odděleními a podřízenými kategoriemi musí existovat harmonie, soulad. (např. personální strategie musí být v souladu s celkovou strategií organizace) (Hroník, 2007, s. 15).

#### **6.4 Týmová práce**

Efektivní týmová práce, resp. spolupráce je z pohledu učící se organizace klíčová. Tvoří základ organizačního učení. Pokud lidé nebudou mít vytvořeny podmínky a nebudou ochotni spolupracovat, nemůžeme předpokládat, že budou sdílet a vytvářet nové znalosti. Důležitou charakteristikou týmu, kterou zmiňuje Senge je "vyladění" týmu. Znamená to, že skupina funguje jako jeden celek. Správné vyladění sjednocuje směřování týmu a harmonizuje energii jednotlivců. Rozvíjí se synergie, upevňuje se vědomí společného účelu, sdílení vize a poznání tím, jak se úsilí jednotlivců navzájem naplňuje. Výkon týmu je podmíněn nejen individuálním výkonem, ale především dobrou spoluprací. A tak se i jednotlivci

mohou sice učit neustále, ale nemusí docházet k organizačnímu učení. (Senge, 2007, s. 228-232).

„*Dokud se nedokáží učit týmy, nemůže se učit ani organizace*“ (Senge, 2009, s. 28). Tým, týmové učení má pro organizace životně důležitý význam. Organizace je tvořená spleťtí soustavou týmů, která překonává tradiční organizační strukturu. Vertikálou organizační struktury procházejí zejména procesní a projektové týmy (Bělohávek, 2008, s. 12).

Pokud je tedy tým klíčovým prvkem organizace, navrhuji týmovou práci jako vhodný nástroj pro aplikaci principů v učící se organizaci.

Pojďme si definovat pojem tým: „*Tým je skupina lidí, kteří společně usilují o dosažení společného cíle.*“ Pokud bychom chtěli tuto jednoduchou definici upřesnit, můžeme říci, že tým má určitý počet členů, kteří se po delší dobu společně účastní komunikačního a interaktivního procesu za účelem dosažení společného cíle a vytváření pocitu sounáležitosti. Pro dosažení stanovených cílů a upevnění skupinové identity pracují členové týmu na vytváření společných norem a pomocí rozdělení rolí řeší dané úkoly (Šmída, 2003, s. 201).

Stěžejní roli v týmu hraje spolupráce. Spolupráce pak znamená systematickou spojení úsilí jednotlivců při dosahování společného cíle. Tato integrace může mít dvojí formu. První formou je součinnost, kdy členové skupiny současně pracují na určitém úkolu nebo jeho části a sdílejí odpovědnost za dosažení cílů. Druhou formou je pak koordinace, kdy je úkol plněn jednotlivci návazně, to znamená, že dokud neskončí proces jeden, nemůže začít proces druhý (Bělohávek, 2008, s. 12).

Přínosem týmové práce je zvýšení efektivity omezením činností, jež nemají přidanou hodnotu. Pracovníci jsou zainteresováni, pracují na neustálém zlepšování činností a vzájemné komunikaci. K urychlení pracovních činností dochází zejména díky eliminaci času, který nepřidává hodnotu a díky lepší komunikaci. Týmová práce také napomáhá ke zvýšení kvality, neboť produkt není vyráběn na několika dílčích pracovištích, ale týmově, jsou tak omezeny příčiny vzniku vad a sníženy náklady na kontroly kvality. Každý pracovník v týmu je součástí realizace změn a

procesu neustálého zlepšování, aktivně se zapojují a tím zlepšují efektivitu procesů. Musíme zmínit také, že důležitým aspektem v týmu je kreativita jejich nadaných členů, která vede ke vzniku synergického efektu (Šmída, 2003, s. 202).

Existují zásady, které je potřeba dodržovat, abychom v týmu mohli dosáhnout vysoké efektivity. Základní aspekty toho, abychom vytvořili fungující tým, definoval Šmída ve své publikaci. Zmiňuje věcnou znalost všestranných pracovníků, přičemž poznamenává, že všichni členové týmu mají být odměňováni dle toho, jakou hodnotu přidávají. Dále vyzvedává důležité aspekty, kterými jsou schopnost spolupráce a znalost používaných nástrojů a technik k provádění dané činnosti. Členové týmu musí být rovněž schopni žít a fungovat ve stále měnícím se prostředí, reagovat na změny a přizpůsobit se vytvářením nových postupů (Šmída, 2003, s. 202-203).

Šmída se zabývá také principy fungování týmů s ohledem na zásady výjimečné týmové výkonnosti. Ke vzniku výjimečných týmů je zapotřebí výjimečných pracovníků a výjimečných vůdčích osobností. Mezi nimi jsou velmi těsné funkční interakce. Takto charakterizované vůdčí osobnosti podporují výjimečný tým a zprošťují jej nežádoucího zatížení. Takové týmy jsou schopny fungovat správně a jsou ochotny pracovat na jakémkoliv svěřeném úkolu. Pokud mají společného nepřítele, velmi dobře si s ním poradí a při konfrontaci s ním se dobře baví (Šmída, 2003, s. 7).

Důležitou roli v týmu představuje týmový vedoucí. Sestavuje tým a umí identifikovat a rozdělovat další potřebné týmové role a kompetence. Schopný týmový vedoucí umí motivovat pracovníky, aby chápali principy týmové práce a vnímali tým jako celek. (Mikuláščík, 2003, s. 192). Roli týmového vedoucího mohou zastávat buď experti v daném oboru, nebo lidé opatření potřebným vzděláním, schopnostmi a dovednostmi.

Úkolem týmového vedoucího je schopnost posilovat týmovou dynamiku a podpořit týmové členy v zaujetí jejich činnostmi. Strategicky důležitým aspektem týmu, jenž vyžaduje schopného vedoucího, je rozvoj týmu a vzájemné vazby mezi jednotlivými členy. Vedoucí musí zajistit vedení pracovníků k získávání a

vyhodnocování zkušeností a jejich možnou perspektivu. Před ukončením týmové spolupráce je patřičné provést celkové hodnocení a členům týmu za jejich odvedené činnosti poděkovat (Šmída, 2003, s. 208-209).

Vedení týmu je nelehký úkol a možností pro realizaci je několik. Vzhledem k tématu mé diplomové práce je uvádím jen okrajově. Nejpoužívanějšími jsou například delegování, participace, rozhodování či získávání.

Týmová práce založena na výše uvedených praktikách je nedílnou součástí fungování učící se organizace.

## 6.5 Řízení talentů

Úkolem řízení talentů je přitahovat, udržovat, motivovat a rozvíjet talentované lidi. Talentem označujeme mimořádné vrozené nadání. Konkrétnější definici, kdo bude v organizaci považován za talent, musí určit každá organizace sama. Můžeme ovšem provést jakési zobecnění definice talentu a z toho usoudit, že kritériem talentu je výkonnost, schopnost řešit náročné úkoly, osobní odpovědnost, schopnost rychle se učit a přizpůsobovat a perspektiva dalšího zvýšení výkonu. Talent management se zabývá tím, jak rozlišit lidi s výrazným potenciálem ve vybraných oborech a jak zabezpečit, aby tento potenciál organizace plně využila k dosahování lepších výsledků. Hroník (2007) vymezuje následující podmínky řízení talentů, tak aby talent management byl pro organizaci výhodný a efektivní: „pracovníkům necháváme otevřené dveře pro vstup na jakoukoliv pozici; nevytváříme z talentů privilegovaný klub; jsme jim schopni nabídnout reálnou perspektivu a talenty si udržet; otevřená komunikace směrem ke „zbytku“ organizace.“

*Na základě výzkumu a konzultací v organizaci Beta byl zaveden nástroj k řízení talentů nazvaný Fond talentů. Tímto se organizace Beta snaží posílit „osobní mistrovství“ a „týmové učení“ u vytipovaných pracovníků, kteří mají schopnost řešit náročné úkoly, osobní odpovědnost, schopnost rychle se učit.*

*První fází bylo vytipování vhodných pracovníků. Talenti byli vybíráni uvnitř organizace. K vnějšímu výběru se organizace Beta neuchýlila, neboť záměrem tohoto projektu je zefektivnit stávající systémy a posílit flexibilitu organizace, což je nejlépe proveditelné v týmu stávajících a procesy znalých pracovníků. Výběr z vlastních stávajících zdrojů organizace je poměrně komplikovaný, neboť vybraní pracovníci jsou zbytku organizace známi. Proto bylo nutné přistupovat k výběru z vlastních zdrojů spravedlivě, do procesu identifikace talentů byli zahrnuti také spolupracovníci, nejednalo se tedy o direktivní výběr přímého nadřízeného.*

*V druhé fázi byla s uchazeči/nominovanými pracovníky uzavřena dohoda, která formulovala práva a povinnosti obou stran. Součástí dohody je i úmluva o tom, že účast v programu neznamena žádné úlevy v práci, ani není zárukou kariéry. Talent management je pouze příležitost, nikoliv záruka kariérního postupu.*

*Ve třetí fázi byli všichni tito pracovníci seznámeni s podstatou projektu rozvoje talentů a byly jim předloženy úkoly. Pilotním tématem se stala Komunikace/organizace.*

*Členové Fondu talentů se zabývali, jak zlepšit komunikaci v organizaci při jejím rapidním růstu. Vytipovali také slabá místa v rámci organizace a jejích procesů.*

*Talenti se velmi zdařile zhostili svých úkolů. V období na konci mého výzkumu v organizaci Beta došlo k vypracování akčních plánů a předání zpracovaných témat vlastníků procesů, výsledky těchto aktivit budou známy v průběhu následujících období (řádově měsíců, let)*

*Přestože je tento projekt pouze ve svých začátcích, organizace Beta nasměřovala aktivity v rámci Fondu talentů příznivým směrem.*

## 6.6 Rozvoj klíčových kompetencí

Problematicke klíčových kompetencí jsem se věnoval již v kapitole 3.2 při popisování procesu zachycování znalostí a dovedností v učící se organizaci.

V této kapitole bych rád objasnil pojem klíčové kompetence a jejich roli v učící organizaci.

Při vytváření učící se organizace a v jejím prostředí hrají klíčovou roli určité charakteristiky pracovníků, které podmiňují míru úspěšnosti organizace při jejich snahách stát se učící - tedy dané kompetence. Na základě toho zmiňuji model klíčových kompetencí ve vztahu k učení, který představili Belz a Siegrist.

Kompetence, které Armstrong definuje jako: "všechny k práci se vztahující osobní rysy, znalosti, schopnosti a hodnoty, které člověka podněcují k tomu, aby dělal svou práci dobře" (Armstrong, 2002, s. 280).

Belz a Siegrist chápou klíčové kompetence jako celé spektrum kompetencí, jež přesahuje hranice dílčích odborností. Kompetence jsou vyjádřením schopnosti člověka chovat se přiměřeně situaci, v souladu sám se sebou - tedy jednat kompetentně. Rovina kompetencí se vyznačuje i tím, že různé velmi komplexní schopnosti působí společně. Je důležité podotknout, že klíčové kompetence začínají nabírat na významu i ve školním a mimopodnikovém vzdělávání (Belz, Siegrist, Praha 2001, s. 27, 166).

Belz a Siegrist uvádějí 3 kategorie kompetencí. První z nich je sociální kompetence, tedy všechny schopnosti, které umožňují kompetentní kontakt s kolegy, zákazníky, dodavateli atd. Je velmi důležitá při týmové práci, neboť zahrnuje schopnost týmové práce, schopnost řešit konfliktní situace, komunikativnost. Druhou kategorií kompetencí tvoří kompetence ve vztahu k vlastní osobě. Tuto skupinu reprezentují jedinci, kteří jsou kompetentní v zacházení sám se sebou, umí si být sami sobě dobrým manažerem, jsou schopni sebereflexe, mají předpoklad vědomého rozvíjení vlastních hodnot a svého lidského obrazu, jsou obdařeni schopností posuzovat sám sebe a dále se rozvíjet. Třetí kategorie kompetencí je zastoupena kompetencemi v oblasti metod (jsou klíčové zejména v souvislosti se vzděláváním). Jedinci zastupující tuto kategorii musí být obdařeni schopností

analyzování (systematické předávání), uměním vypracovávat tvůrčí, neobvyklá řešení, schopností strukturování a klasifikování nových informací, uměním nalézat ve věcech souvislosti, schopností vytrvale směřovat k dosažení inovace, umění zvažovat možnosti a rizika (Belz, Siegrist, 2001, s. 167).

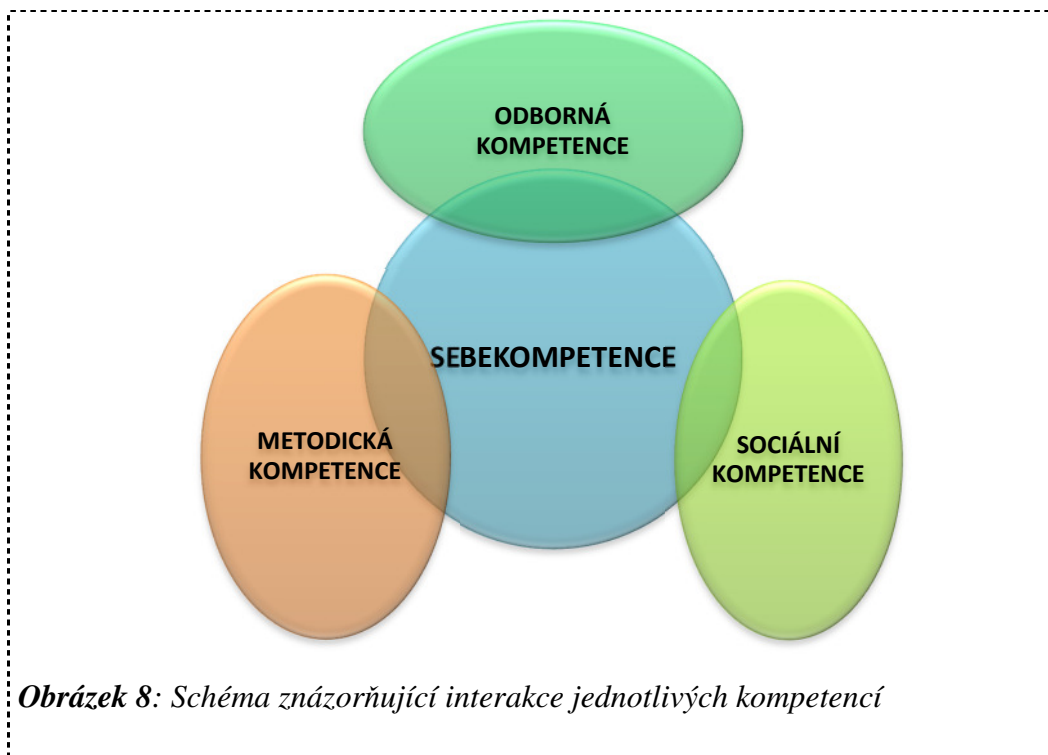
*Uvedme si příklad týmové práce. Nedílnou součástí dobře fungujícího týmu je specifická role týmového vedoucího. Dosadit do této role „kompetentního“ pracovníka není jednoduchý úkol. Měl by mít tyto sociální kompetence: cit pro jednání s lidmi, přirozenou autoritu, vysokou emoční inteligenci, dostatečnou otevřenost, schopnost řešit problémy a při řešení problémů nenarušovat citovou hladinu (nejitřit emoce). Je například jen málo vedoucích pracovníků, kteří jsou schopni předat pracovníkovi špatnou zprávu přátelsky, vlídně, ale přitom naprosto jasně a srozumitelně.*

*Sociální kompetence se musí ovšem u vedoucího týmu integrovat s ostatními druhy kompetencí: odbornou (vztaženou k oboru činnosti), metodickou (vztaženou k používaným metodám) a sebekompetencí (vztaženou k sobě samému).*

*Organizace si proto musí takové kompetence zajistit prostřednictvím personálního oddělení (např. rámci rozvoje vzdělávání bude pracovat na rozvoji kompetencí u stávajících pracovníků, nebo v rámci náboru nových pracovníků bude upřednostňovat ty, které budou dané kompetence "vlastnit").*

*Tyto kompetence by organizace Beta měla mapovat stejným způsobem jako kompetence technické, které považuje za klíčové ve svém oboru.*





*Obrázek 8: Schéma znázorňující interakce jednotlivých kompetencí*

## 7 SHRNU TÍ A ZÁVĚR

Hlavní cíl práce spočíval v identifikaci předpokladů pro transformaci organizace do podoby učící se organizace a návrh nástrojů, jak tyto předpoklady implementovat. Popsal jsem principy fungování organizace Beta v jednotlivých aspektech učící se organizace a prozkoumal používání nástrojů, které organizace k transformaci na učící se organizaci potřebuje.

V první kapitole jsem rozvedl působení prostředí na chování organizací. Zabýval jsem se pojmy adaptabilita a vitalita organizace. Na základě rozboru těchto pojmů jsem došel k závěru, že eventuální cestou, která umožní přežití v dnešním driftujícím prostředí, je zaměření na učení se organizace a jejich pracovníků. Měli by mít takové dovednosti analýzy dat, aby byli schopni na změny prostředí flexibilně reagovat.

Druhou kapitolou vymezuji pojem učení, neboť je klíčovým pojmem v mé diplomové práci.

Třetí kapitola je věnována základním charakteristikám učících se organizací. Popisuji zde specifika vzdělávání a proces zachycování znalostí a dovedností v učící se organizaci. Poprvé se zde více věnuji otázce klíčových kompetencí, které jsou základním stavebním kamenem pro rozvoj učící se organizace.

Základní disciplíny učící se organizace předkládám v kapitole čtvrté. Uvádím také možnosti jejich aplikace v praxi. Tato kapitola poskytuje teoretický rámec práce, popis aplikovaných disciplín pak podstatu práce. Dále zde zmiňuji srovnání s konceptem znalostního podniku podle Trunečka a v grafickém porovnání předkládám rozdílnost těchto dvou modelů.

V páté kapitole zmiňuji klady a zápory učících se organizací. Nutno poznamenat, že výhod je mnohem více než nevýhod. Nevýhodou je zejména finanční nákladnost a náročnost její implementace.

Šestou kapitolu věnuji nástrojům učící se organizace a jejich aplikace v praxi. Základní trojicí nástrojů jsou strategie, struktura a kultura. Přidávám další základní stavební kameny učící se organizace, a to týmovou práci, rozvoj talentů a rozvoj klíčových kompetencí. U každé z těchto podkapitol zmiňuji formu její aplikace v organizaci Beta.

Na základě výsledků mého výzkumu si dovoluji tvrdit, že organizace Beta již mnoho nástrojů učící se organizace implementovala a aktivně používá. Firemní kultura i struktura je koncipována tak, aby umožnila naplnění a sdílení vyhlášené vize. Využívá nástrojů týmové práce a stará se o rozvoj talentů v rámci organizace. Jedním ze slabých míst organizace je rozvoj klíčových kompetencí. Ten je zaměřený pouze na technické kompetence, což je vzhledem k realizovaným procesům v organizaci strategické a velmi důležité, nicméně významně chybí identifikace a rozvoj dalších kompetencí, například sociálních a metodických.

## POUŽITÁ LITERATURA A ZDROJE

ALLEN, M., A.; SANDOW D. *The Nature of Social Collaboration*. Reflection, the SoL Journal, vol. 6, no. 2, s. 1-14. 2005. ISSN 1524-1734.

ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*, 10. vyd. Praha: Grada 2002. 800 s. ISBN: 80-247-1407-8.

BARTÁK, J. *Skryté bohatství firmy*. 1. vyd. Praha: Alfa Publishing, 2006. 183 s. ISBN 80-86851-17-6.

BĚLOHLÁVEK, F. *Jak vést svůj tým*. Praha: Grada, 2008. 142 s. ISBN 80-2471-975-7.

BELZ, H.; SIEGRIST, M. *Klíčové kompetence a jejich rozvíjení: východiska, metody, cvičení a hry*. 1. vyd. Praha: Portál, 2001. 376 s. ISBN 80-7178-399-4.

CRAINER, S. *Moderní management: Základní myšlenkové směry*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2000. 250 s. ISBN 80-7261-019-8.

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

BELZ, H.; SIEGRIST, M. *Klíčové kompetence a jejich rozvíjení: východiska, metody, cvičení a hry*. 1. vyd. Praha: Portál, 2001. 376 s. ISBN 80-7178-399-4.

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

DE GEUS, A. *Planning as Learning*. Harvard Business Review, vol. 66., March-April 1988. s. 70-74.

DE PREE, M. *Umění vést*. 1. vyd. Praha: Management Press, 1995. ISBN 80-85603-74-8.

DISMAN, M. *Jak se vyrábí sociologická znalost*. 3. vyd. Praha: Karolinum, Univerzita Karlova v Praze, 2002. 374 s. ISBN 80-246-0139-7.

- DRUCKER, F. P. *Výzvy managementu pro 21. století*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2001. 192 s. ISBN 80-7261-021-X.
- DRUCKER, F. P. *To nejdůležitější z Druckera v jednom svazku*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2002. 304 s. ISBN 80-7261-066-X.
- DRUCKER, F. P. *The theory of the business*. *Harvard Business Review*, 2004. s. 95-104.
- DVOŘÁKOVÁ, Z. a kol. *Slovník pojmů k řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2004. 158 s. ISBN 80-7179-468-6.
- GARVIN, D. A. *Building a Learning Organization*. *Harvard Business Review* 71. No. 4 78-91. July–August 1993. 78–91.
- HALBERŠTÁT, L. *Organizační chování*. Praha: Univerzita J. A. Komenského, 2005, 191 s. ISBN 80-8672-311-9.
- HAMEL, G.; PRAHALAD K. C. *Competing for the Future*. 1st ed. Boston: Harvard Business Press, 1996. ISBN: 08-7584-716-1.
- HAMMER, M. *Agenda 21*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2002. 258 s. ISBN 80-7261-074-0.
- HANDY, CH. *Hlad ducha*. 1. vyd. Praha: Management Press, 1999. ISBN 80-7261-004-X.
- HERMOCHOVÁ, S. *Teambuilding*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2006. 116 s. ISBN 80-247-1155-9.
- HOCK, D. *One from Many: VISA and the Rise of Chaordic Organization*. 1. ed. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers, 2005. ISBN 978-1576753323.
- HRONÍK, F. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 233 s. ISBN 80-2471-457-4.
- KAPLAN, R.S. – NORTON, D.P. *The Balanced Scorecard*. HBS Press, Boston 1996.

- KANT, I. *Kritika čistého rozumu*. 1. vyd. Praha: Oikoymenh, 2001. 568 s. ISBN 80-7298-035-1.
- KELLY, K. *Nová biologie podnikání*. In: Gibson, R. *Nový obraz budoucnosti*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2007. 261 s. ISBN 978-80-7261-159-1.
- KOLAJOVÁ, L. *Týmová spolupráce. Jak efektivně vést tým pro dosažení nejlepších výsledků*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2006. 112 s. ISBN 80-247-1764-6.
- KOTTER, P. J. *Vedení procesu změny*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2000. 190 s. ISBN 80-7261-015-5.
- LUKÁŠOVÁ, R.; NOVÝ I. a kol. *Organizační kultura*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2004. 176 s. ISBN 80-247-0648-2.
- OWEN, J. (2006) *Jak se stát úspěšným leadrem: Leadership v praxi*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2006. 226 s. ISBN 80-247-1726-3.
- PALÁN, J. F. a kol. (2002) *Řízení podnikových změn*. 1. vyd. Praha, Česká zemědělská univerzita v Praze: Credit, 2002. 258 s. ISBN 80-213-0893-1.
- PETŘKOVÁ, A. *Psychologie učení a vzdělávání dospělých*. Olomouc: Hanex. 2006. 80 s.
- ROBBINS, S. P. – COULTER, M. *Management*. Praha: Grada, 2004. s. 61. ISBN 80-247-0495-1.
- SENGE, P. M. *Pátá disciplína, Teorie a praxe učící se organizace*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2007. 440 s. ISBN 80-7261-162-1.
- SENGE, P.M. *Pátá disciplína: teorie a praxe učící se organizace*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2009. 440 s. ISBN 978-80-7261-162-1.
- SENGE, P. M. *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization*. 1 ed. New York: Random House, 2010. 178 s. ISBN 978-140-706-000-2.

SCHEIN, E.: *Organizational Culture, American Psychologist*, Vol. 45, No. 2, February 1990.

TICHÁ, I. *Učíci se organizace*, 1. vyd. Praha: Alfa Nakladatelství, 2005. 141 s. ISBN 80-86851-19-2.

TRUNEČEK, J. *Management znalostí*, 1. vyd. Praha: C H Beck, 2004 2004. 131 s. ISBN 80-7179-884-3.

TRUNEČEK, J. *Znalostní podnik ve znalostní společnosti*. 2. vyd. Praha: Professional Publishing, 2004. 312 s. ISBN 80-86419-67-3.

ROBBINS, S. P. – COULTER, M. *Management*. Praha: Grada, 2004. s. 61. ISBN 80-247-0495-1.

ŠMÍDA, F. *Strategie v podnikové praxi*. 1. vyd. Praha: Professional Publishing, 2003. ISBN 80-864-1939-8.

Švaříček, R.; Šedřová, K. *Kvalitativní výzkum v pedagogických vědách*. Praha: Portál, 2010. 377 s. ISBN: 978-80-7367-313-0.

VEBER, J. a kol. *Management: Základy, prosperita, globalizace*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-029-7.

### **Internetové zdroje**

COLLINSON, CH., PARCELL G. *Knowledge management*. 2015 [online]. [cit. 2015-03-03]. Dostupné z: [http://www.12manage.com/methods\\_collison\\_knowledge\\_management.html](http://www.12manage.com/methods_collison_knowledge_management.html).

WATKINS, K., MARSHICK V. J. *Dimension of the Learning Organization Questionnaire*. 2007 [online]. [cit. 2015-02-12]. Dostupné z: <http://www.partnersforlearning.com/instructions.html>.

*Learning Organization Profile*. 2010 [online]. [cit. 2015-02-21]. Dostupné z: <http://www.nwlink.com/~donclark/leader/learnorg.html>.

SMITH, M. K. *The learning organization: principles, theory and practice*. 2001 [online]. [cit. 2015-02-20]. Dostupné z: <http://www.infed.org/biblio/learning-organization.htm>.

SENGE, P. M. *Zákony páté disciplíny* 2009 [online]. [cit. 2015-02-20]. Dostupné z: <http://www.ucitelske-listy.cz/2009/08/peter-m-senge-zakony-pate-discipliny-1.html>.



## SEZNAM OBRÁZKŮ

**Obrázek č. 1** – Přežití organizací v podobě posilující zpětnovazební smyčky

**Obrázek č. 2** – Systémová neschopnost učit se, zdroj: Senge, 2009

**Obrázek č. 3** – Rámec pro tvorbu ukazatelů, zdroj: Vodák, Kucharčíková, 2011

**Obrázek č. 4** – Třínohá stolička představující hlavní zdroje učení týmů, zdroj: Senge, 2007

**Obrázek č. 5** – Model učící se organizace dle Sengeho

**Obrázek č. 6** – Model znalostního podniku dle Trunečka

**Obrázek č. 7** - Schéma znázorňující interakce jednotlivých kompetencí

## **SEZNAM PŘÍLOH**

**Příloha 1** – Soupis analyzovaných dokumentů

**Příloha 2** – Úryvek přepisu rozhovoru (perspektiva pracovníků THP)

**Příloha 3** – Úryvek přepisu rozhovoru (perspektiva manažera)

## **PŘÍLOHY**

### **Příloha č. 1: Soupis analyzovaných dokumentů**

1. Politika kvality organizace
2. Strategie organizace (prezentace)
3. Strategy 2014\_2015 presentation (prezentace)
4. Business Plan 2014 (prezentace)
5. Company ORGANIZATION CHART
6. Operativní efektivita 2014
7. Interní formulář: „DEVELOPMENT DIALOG/COMPETENCE REVIEW“
8. Technical training 2014
9. Zvyšování efektivity v návaznosti na novou strategii (prezentace)
10. Effectivity Charts and Actions 2015
11. Situational Apraisal
12. People resources 2014
13. NPI daily review overview
14. Technical competences
15. HR\_induction training (prezentace)
16. KPI\_BSC 2014 (Balanced Scorecard)
17. IDP (individual development plan)
18. Fond talentů (prezentace)
19. Interní formulář „Diagram Fishbone“
20. Kaizen board (prezentace)
21. Databáze drobných zlepšení
22. Employee evaluation review (prezentace)
23. Teamwork level evaluation (prezentace)

## **Příloha č. 2: Úryvek přepisu rozhovoru (perspektiva pracovníků THP)**

Rozhovor neposkytuji celý, a to záměrně, kvůli zachování anonymity (např. začátek rozhovoru s popisem náplně práce respondenta)

(...)

Práce, kterou děláte tak, jak jste mi ji popsal, vyžaduje jistě hodně znalostí, dovedností, kompetencí a vlastně i nějakých vlastností. Je něco, co víte sám, že byste chtěl z těchto věcí zlepšit?

*Jakože to už umím a nemůžu to plně využít?*

Myslím tím popřípadě rozvinout nebo nějakým způsobem tu dovednost povýšit o úroveň výš

*Určitě ano... Některé věci potřebujete znát a nemůžete bez nich pracovat. Máme tady jednou ročně takové hodnocení, dialog se šéfem, dá se to prosadit. Zadá mi to do plánu školení, to nebývá problém. Jinak se scházíme se šéfem ještě jedenkrát do měsíce a bavíme se „face to face“, tak se to i jmenuje, ten meeting. Tam si takové věci taky říkáme. Dobrý je taky ten týmový duch tady ve firmě. Když někoho, kdo to umí, poprosím, pomůže mi a taky mi to vysvětlí nebo naučí. Což je super.*

Stalo se Vám tady při této práci, že jste narazil na něco, co jste neuměl nebo si zkrátka nebyl jistý? Pokud ano, co?

*Jasně. To není nic neobvyklého. Dost se mění technologie našich výrobků, člověk se nestihá všechno učit v tom frmolu. Máme týmy specialistů na různých pobočkách, kteří nám dost pomáhají se v novinkách zorientovat, funguje i tréninkový program na intranetu. To oceňuji. Mě se naposledy třeba stala situace, že jsem si nevěděl rady se softwarem při testování. Pomohli mi specialisté z jiné pobočky. Jsou to špičky v oboru a vždy ochotní komunikovat i pomoci.*

(...)

### **Příloha č. 3: Úryvek přepisu rozhovoru (perspektiva manažera)**

(...)

Co podle Vás k tomu, aby dosáhli své vize, potřebují umět/znát?

*Musí mít tu správnou soft-kompetenci. Musí kromě samotné znalosti vize mít ten správný postoj, musí být pyšní na naše výrobky a musí být motivováni. Například v rámci našich strategických dní pořádaných mimo firmu se nám daří monitorovat úroveň jejich motivace, znalost výrobků a také jejich postoj k organizaci jako celku. V rámci hodnocení zaměstnanců pak dokážeme vyprodukovat program na rozvoj soft-kompetencí.*

Jak s tímto programem dále pracujete?

*Je to na nás, na manažerech. Věnujeme se této problematice na měsíční bázi. Ve spolupráci s HR organizujeme interní nebo externí školení. Máme jednoho velmi kompetentního školitele, je to profesionální kauč, umí to s lidmi, je to psycholog. Spolupracujeme s ním již dlouhá léta, osvědčilo se to. Umí nám i předat hodnocení jednotlivých zaměstnanců. Myslím, že je to dobrá strategie. Každý podřízený v mém týmu má již program těchto školení za sebou. Pokud by přišel do mého týmu někdo nový, určitě bych ho na takové školení poslal.*

Jak funguje váš „Individual Development Program“?

*Máme vybudovanou strategii pro hodnocení. Na základě hodnocení nám vyjdou buď jako vysoce výkonní. To jsou pro nás klíčoví pracovníci. O ty se staráme buď v rámci fondu talentů, nebo je podporujeme finanční motivací. U těch s nízkou výkonností se zaměřujeme na akční plán. Ve smyslu „neplníš si své úkoly, nejsi výkonný“ musíme zahájit motivaci těchto pracovníků. Není to lehký úkol. Ale máme k tomu dobré nástroje. Některé řadíme do jiných týmů, aby získali širší pohled, některým dáme místo složitých úkolů více jednoduchých.*

Co si myslíte, že Vaším podřízeným nejvíce chybí, v jaké oblasti mají podle Vás největší nedostatky?

*V mém týmu jsou převážně vysokoškolští pracovníci. Hard skills si přinesli z univerzitního vzdělání. Tam nevidím problém. Horší jsou kompetence v oblasti soft skills. Já nejvíce u svých podřízených postrádám komplexní strukturované myšlení. Nebo taky sebereflexi. Oni nedokáží kriticky vnímat sebe sama. Na tom musíme pracovat. U těch vysoce výkonných vyžadují či předpokládám například i vyšší míru rozhodování.*

(...)

## ANOTACE

**Jméno a příjmení autora:** Bc. Aleš Vyroubal

**Název katedry a fakulty:** Katedra sociologie, andragogiky a kulturní antropologie  
FF UP

**Název diplomové práce:** „UČÍCÍ SE ORGANIZACE“

**Vedoucí práce:** prof. PhDr. Dušan Šimek

**Počet znaků:** 103 910 bez mezer, 120 708 včetně mezer

**Počet příloh:** 3

**Počet použitých zdrojů:** 45

**Klíčová slova:** Učící se organizace, klíčové kompetence, kultura organizace, struktura organizace

**Key words:** Learning organization, key competences, organizational culture, organizational structure

### **Anotace:**

Magisterská diplomová práce na téma „UČÍCÍ SE ORGANIZACE“ se zabývá konceptem učící se organizace a jejím srovnáním s organizací Beta.

Hlavní kapitola této práce popisuje učící se organizaci podle Petera M. Sengeho a seznamuje nás s principy jejích disciplín. Součástí teoretického oddílu je také pojednání o firemní kultuře, strategii, klíčových kompetencích, týmové práci a rozvoji talentů. V jednotlivých kapitolách jsou prováděna srovnání aplikovaných zásad Sengeho konceptu v organizaci Beta. Porovnání teoretických principů a v praxi používaných nástrojů vede k porovnání stavu organizace Beta a její konkurenceschopnosti na evropském trhu.

### **Annotation:**

The master thesis "LEARNING ORGANIZATION" deals with the concept of a learning organization and its comparison with Beta organization. The main part of this thesis describes the Learning Organization according to Peter M. Senge and introduces us to the principles of its disciplines. There is theoretical section in main part, which also describes the corporate culture, strategy, key competencies,

teamwork and talent development. The individual chapters are performing a comparison of applied principles Senge's concept in the Beta organization. Comparison of theoretical principles and practical tools leads to compare the status of the the Beta organization and its competitiveness in the European market.