

Univerzita Palackého v Olomouci

Filozofická fakulta

Katedra sociologie, andragogiky a kulturní antropologie



ZMĚNA PODNIKOVÉ KULTURY ZOO BRNO

CHANGING THE CORPORATE CULTURE ZOO BRNO

Magisterská diplomová práce

Bc. Jitka Špačková

Olomouc 2014

Vedoucí magisterské diplomové práce: Prof. PhDr. Dušan Šimek

Prohlašuji, že jsem tuto diplomovou práci vypracovala samostatně a uvedla v ní veškerou literaturu a ostatní zdroje, které jsme použila.

V Olomouci dne 28. března 2014

.....

podpis

Poděkování:

Za odborné vedení, za cenné rady, podněty a neocenitelnou pomoc při vypracování závěrečné práce patří mé poděkování Prof. PhDr. Dušanu Šimkovi. Dále bych chtěla poděkovat řediteli Zoo Brno MVDr. Martinu Hovorkovi, Ph.D. za jeho vstřícnost, poskytnuté informace a podporu, kterou poskytoval výzkumu.

OBSAH

ÚVOD.....	6
1 PODNIKOVÁ KULTURA.....	9
1.1 Podstata podnikové kultury.....	11
1.2 Prvky a struktura podnikové kultury.....	12
1.3 Parametry podnikové kultury.....	17
1.4 Funkce podnikové kultury	19
1.5 Podniková kultura v organizační praxi	20
2 FORMOVÁNÍ PODNIKOVÉ KULTURY	21
2.1 Proces vzniku a vývoje	21
2.2 Žádoucí podniková kultura	22
2.3 Změna podnikové kultury	23
2.4 Problémy při změně podnikové kultury	24
3 UČÍCÍ SE ORGANIZACE	26
3.1 Teorie učící se organizace.....	26
3.2 Charakteristické rysy učící se organizace	28
3.3 Základní disciplíny učící se organizace	30
3.4 Přechod k učící se organizaci.....	33
4 CHARAKTERISTIKA VYBRANÉ ORGANIZACE ZOO BRNO	36
4.1 Základní identifikační údaje.....	36
4.2 Charakter a popis organizace	37
4.3 Organizační a personální struktura	39
4.4 Popis podnikové kultury organizace	43
5 ZKOUMÁNÍ PODNIKOVÉ KULTURY ZOO BRNO	48
5.1 Cíl výzkumu a hypotéza.....	48
5.2 Metody zkoumání a techniky sběru dat	48
5.3 Organizace výzkumu	49
5.4 Zpracování výsledků výzkumu	49
6 VÝZKUM PRINCIPŮ UČÍCÍ SE ORGANIZACE V ZOO BRNO	51
6.1 Interpretace dotazníků.....	51
6.2 Současný stav kulturně pracovního prostředí	52
6.3 Názorová různorodost.....	56
6.4 Hodnocení učení zaměstnanců.....	60
6.5 Ochota organizace riskovat.....	62

6.6 Vliv pracovního prostředí na chování zaměstnanců	64
6.7 Rekapitulace výsledků výzkumu	65
6.8 Koncept rozvoje podnikové kultury v parametrech učící se organizace.....	66
ZÁVĚR	76
Seznam použité literatury a ostatních zdrojů	79
Seznam tabulek	81
Seznam obrázků	81
Seznam grafů	81
Seznam příloh	81

ÚVOD

Magisterskou diplomovou prací uvedu citátem předního amerického manažera a autora odborných publikací strategického managementu Maxe de Pree.

„Firma nemůže být něčím, čím nejsme my sami.“

Obecně je podniková kultura známým pojmem. V současné době se o ni většina lidí téměř nezajímá. Dnešní mladí lidé jí téměř opovrhují. Při řešení svých každodenních problémů jim připadá nedůležitá a zbytečná.

Tím, že je podniková kultura nedílnou součástí všech procesů organizace, stává se významnou a důležitou, zejména v kontextu přizpůsobení se tlaku rychlých změn ve společnosti, vlivu celosvětové globalizace a prudkému rozvoji informačních technologií. Vzniká potřeba organizace rychle a pružně reagovat na měnící se podmínky. Nikdy v minulosti nehrála změna ve fungování organizací tak významnou roli jako v současné době.

Tato fakta a netečnost lidí k podnikové kultuře byla hlavním impulsem k volbě tématu diplomové práce. Z pozice personalisty považují problematiku podnikové kultury za aktuální. Jako přímý účastník, realizátor personálních procesů a spoluvůrce koncepcí v oblasti řízení lidských zdrojů, vnímám její aktuálnost z pohledu mnoha negativních faktorů, kterým musí dnešní organizace čelit. Jedním z nich je současná ekonomická krize, kdy je v popředí zájmu upevňování vazeb ve vnitřním prostředí organizace a směrem k jejímu vnějšímu prostředí. Za radikální změny pro fungování organizací považují příchod informačních technologií, internetu a mobilní komunikace, na kterých je dnešní společnost závislá, přehlcená informacemi a způsobujících vysoké nároky na znalosti ve způsobu jejich ovládní. Tato realita, vyvolala mezi manažery potřebu nezbytnosti konceptu rozvoje schopnosti organizace transformovat informace na znalosti, která je odezvou na informační technologie.

Klíčovým problémem dnešních organizací je najít takový přístup k informacím, kdy je organizace schopna přeměnit je ve znalosti. To následně umožňuje rozvoj potenciálu zaměstnanců, využití jejich schopností tak, aby mohla rychle reagovat na tlak změn.

Inspirativní metodou, jak implementovat znalosti do organizace a podpořit změnu podnikové kultury žádoucím směrem je současná teorie učící se organizace. Vychází z podstaty neustále přítomné změny jako přirozeného procesu fungování organizace. Není návodem na zavedení pravidel a postupů. Jejimi nositeli jsou zaměstnanci na všech úrovních a pozicích.

Z profesního hlediska je mi problematika podnikové kultury tak blízká, že pro mě bylo přirozenou výzvou usilovat o aplikaci tohoto přístupu do praxe v organizaci, kde jsem zaměstnána, je jí Zoologická zahrada města Brna (zkráceně Zoo Brno). Všechny její organizační procesy v sobě zahrnují rozměr systémového myšlení. Rozhodla jsem se proto jít cestou, která vychází ze Sengeho myšlenky, že systémové myšlení je vrcholná disciplína, koordinující všechny systémy v organizaci. Analýza podnikové kultury Zoo Brno nebyla dosud prováděna. Po konzultaci s ředitelem byl identifikován jako hlavní výzkumný problém případný nejednotný postoj zaměstnanců k vnímání podnikové kultury. Lze předpokládat, že to může negativně působit na vnitřní procesy v organizaci. Proto má vedení organizace zájem o analýzu podnikové kultury a podání návrhu a doporučení na její změnu.

Cílem diplomové práce je na základě identifikace podnikové kultury Zoo Brno navrhnout koncept její změny. Cíl práce je postaven na tom, že v komparaci s teorií potvrdím teoretická východiska podnikové kultury ve zkoumané organizaci. Na základě identifikace možností jejího vývoje směrem k parametrům učící se organizace, navrhnu koncept rozvoje principů učící se organizace v Zoo Brno.

Objektem zkoumání je příspěvková organizace s šedesátiletou historií své působnosti v České republice.

Předmětem výzkumu a **hlavní výzkumný problém** je identifikace možností změny podnikové kultury směrem k parametrům učící se organizace.

Za dílčí výzkumný problém jsem zvolila definování podnikové kultury v Zoo Brno.

K řešení použiji kombinaci kvalitativního a kvantitativního výzkumu. Kvalitativní výzkum zrealizuji technikou přímého pozorování, kterou chápu jako osobní přítomnost zaměstnance v organizaci a technikou analýzy obsahu interních dokumentů a zdrojů. Manažerská role personalisty mi umožňuje čerpat základní informace a data k realizaci systémové analýzy ze současných i historických

dokumentů důvěrného charakteru. Kvantitativní výzkum budu realizovat dotazníkovým šetřením mezi zaměstnanci.

Práci jsem rozdělila do šesti kapitol. Nejdříve formuluji teoretická východiska podnikové kultury. Následně se budu zabývat procesem formování podnikové kultury. Třetí kapitolu jsem vyhradila pro vysvětlení a popis teorie učící se organizace. Za ní následuje empirická část. Představení zkoumané organizace a analýza její podnikové kultury. Obsahem této kapitoly bude řešení dílčího výzkumného problému. Z výsledků přímého pozorování a systémové analýzy obsahu interních dokumentů a interních zdrojů definuji, co tvoří obsah, podstatu a prostředky podnikové kultury ve zkoumané organizaci. V páté kapitole stanovím hypotézu, která bude východiskem pro kvantitativní a kvalitativní výzkum. Prezentuji organizaci výzkumu, metody zkoumání, techniky sběru dat a postup zpracování výsledků. Obsahem poslední kapitoly bude řešení hlavního výzkumného problému, tj. popis realizace výzkumu, souhrn jeho výsledků, který bude informačním zdrojem pro vypracování návrhu konceptu rozvoje podnikové kultury směrem k parametrům učící se organizace.

1 PODNIKOVÁ KULTURA

Protože je předmětem výzkumu identifikace možností změny podnikové kultury, považuji za důležité v úvodní kapitole formulovat její teoretická východiska.

Podniková kultura se začíná v odborné literatuře objevovat zhruba v druhé polovině 20. století v dílech mnoha světových autorů také pod pojmy firemní kultura nebo organizační kultura. Všechny tyto pojmy jsou v textu používány jako synonyma. Do popředí zájmu se podniková kultura dostává zejména v kontextu zkoumání otázek při hledání efektivního způsobu řízení současných firem. Významným milníkem, proč je americkými manažery upírána pozornost na kulturní aspekty organizací, je zkoumání filozofie řízení japonských firem, které dosahují v 70. letech minulého století excelentních ekonomických výsledků tzv. „japonský technologický zázrak“. *„V kontextu managementu existují zmínky o kultuře organizací již v literatuře ze šedesátých let a starší“* (Lukášová, Nový 2004, s. 20).

Předtím, než vysvětlím pojem podniková kultura, považuji za důležité vymezit, jak přistupuji k organizaci ve smyslu zpracování této práce. Chápu ji jako ohraničený celek, ve kterém jsou seskupeni zaměstnanci, které spojuje společný cíl, zajistit plnění účelu, pro který organizace vznikla. Keller uvádí: *„Organizace se skládají z jednotlivců a skupin nadaných odlišnými zájmy. Volně se sdružují v přechodných koaliciích, přičemž mohou plynule měnit své cíle. Z této perspektivy už organizace nevypadají jako pevně fixované struktury, ale připomínají spíše plynulý proces adaptace na vnější prostředí a na jeho proměny“* (Keller 2010, s. 15).

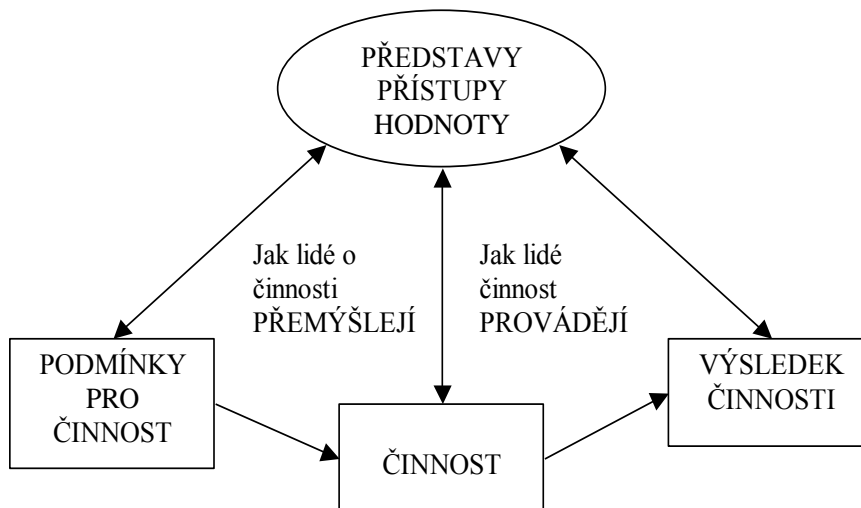
Účel, pro který organizace vznikla, má zakotvený ve svých cílech. V tomto kontextu Schein uvádí: *„že se jedná o systém zřetězených prostředků a cílů, kdy prostředky nejvyšší roviny organizace se stávají konečnými cíli nižší roviny“* (Schein 1969, s. 23).

Podnikovou kulturu vnímám jako kulturní systém organizace, který pomáhá zaměstnancům zajistit životaschopnost podniku.

„Guru“ v oblasti lidských zdrojů a personalistiky Armstrong uvádí že: *„Kultura jsou společně vyznávané přesvědčení, postoje a hodnoty, které existují v organizaci. „Jednodušeji řečeno, kultura je způsob jakým něco děláme“* (Armstrong 2002, s. 199). Lze konstatovat, že je produktem myšlení lidí směrem k činnosti podniku, čímž vytváří vzájemný vztah mezi myšlením lidí, činností

podniku a způsobem jak ji provádějí. Zpětnovazebnost vzájemných vztahů demonstruje obrázek, který publikuje Pfeifer, Umlaufová.

Obr. 1 Firemní kultura



Zdroj: Pfeifer, Umlaufová 1993, s. 20

Při hledání dalších definic podnikové kultury v odborné literatuře jsem zjistila, že je interpretována rozdílně různými autory. Její jednoznačná definice dosud neexistuje, je obtížné ji vymezit. V organizační teorii se k ní přistupuje z dvou různých rovin, kterými jsou interpretativní a objektivistický přístup. „Zatímco objektivistický přístup lze jednoduše parafrázovat tezí „podnik má kulturu“, pak další z možných přístupů lze vyjádřit tím, že „podnik je kulturou“ (Bednová, Nový 1998, s. 480).

Objektivistický přístup, podle Lukášové: „chápe kulturu jako něco „co organizace má“. Je považována za objektivní entitu, za určitý aspekt či subsystém organizace. Ovlivňuje fungování a výkonnost organizace a může být cílevědomě utvářena a měněna“ (Lukášová 2010, s. 16).

Ve své práci sleduji interpretativní přístup, který vychází z kulturní antropologie: „Chápe kulturu jako „něco, čím organizace je“. Klíčový význam nemá objektivní realita, ale interpretovaný význam.“ (Lukášová 2010, s. 15-16).

Pro účely své práce se budu dále zabývat rozborem podnikové kultury. V komparaci s teorií se zaměřím v následujících podkapitolách na její podstatu, strukturu, parametry, funkce a její aplikaci v praxi.

1.1 Podstata podnikové kultury

Za kořeny teoretických východisek podstaty podnikové kultury považují teoretický výklad sociálního útvaru Talcotta Parsonse, významného představitele strukturního funkcionalismu. „*Rámec jeho výkladu sociálního útvaru spočívá v odlišení čtyř hierarchicky uspořádaných rozhodujících subsystémů:*

1. Biologicko-organický systém, který je tvořen programovými elementy, jež determinují fyziologickou stránku jednání.

2. Psychologický systém, zahrnující potřeby a další motivy jednání sociálních aktérů.

3. Sociální systém, tvořený soustavou sociálních rolí uvnitř skupin, jejichž specifická interakce probíhá na základě existujících sociálních norem, je zdůvodněna sociálními hodnotami a na hodnoty je orientována.

4. Kulturní systém, tj. hodnotová a významová základna jednání, která vytváří a mění strukturu hodnotových spojení ve vztahu k cílové realitě.

Uvedená posloupnost dílčích subsystémů společenského útvaru má ten význam, že každý následující plní řídicí funkci předchozím“ (Bedrnová, Nový 1998, s. 464).

Podle Kellera se ve fungování organizace projevuje: „*Vliv Parsonsových čtyř funkčních imperativů, které musejí být naplněny, má-li systém jako celek udržet svoji rovnováhu a vyrovnat se s výzvami vnějšího prostředí“ (Keller 2010, s. 73).*

Tento výklad v aplikaci na přístup k chápání fungování podniku vystihuje roli podnikové kultury v rámci organizace.

Výkladový slovník ji definuje jako subkulturu: „*Obecně uznávaný vzor chování, sdílení víry a hodnot, které jsou společné všem členům firmy“ (Palán 2002, s. 106).*

Její podstata je široká a různorodá. Mnoho autorů ji vysvětluje z různých úhlů pohledu obdobně. Dokonale je shrnuje jejich analýza, kterou Šigut analyticky klasifikuje z pohledu:

„1. Teorie řízení je firemní kultura chápána jako nástroj řídicího procesu. Za tvůrce firemní kultury je považován management a právě na něm záleží, jakým způsobem je podniková kultura prezentována.

2. Sociologie je preferováno sdílení určitých hodnot v podniku, přijetí a dodržování stanovených sociálních norem a stylů řízení.

3. Marketingu zahrnuje firemní kultura orientaci firmy na zákazníka, na efektivní uspokojování jeho potřeb. Za tzv. vnitřní zákazníky jsou považovány také jednotlivé útvary organizace během vzájemné komunikace a kooperace.

4. Filozofie je podnik chápán jako součást širší kultury.

5. Kulturní antropologie je firma vnímána jako samostatný kulturní systém.

6. Hospodářského komerčního využití je firemní kultura považována za fenomén ovlivňující ekonomické výsledky podniku.

7. Andragogiky lze podnikovou kulturu označit, jako společné, vytvořené hodnoty, které ovlivňují myšlení a chování pracovníků a celého podniku. Jde o vztahový systém uvnitř podniku, který má vliv na způsob řešení podnikových problémů. Právě vzdělávání pracovníků může tyto způsoby řešení ovlivnit, což dává andragogice nezastupitelné místo ve vytváření či změně podnikové kultury“ (Šigut 2004, s. 10 – 13).

Ve své práci jsem se zaměřila na sledování zmíněného posledního andragogického pohledu na podnikovou kulturu.

1.2 Prvky a struktura podnikové kultury

Z předcházející podkapitoly je zřejmé, že podniková kultura není jednoznačně srozumitelná. K jejímu pochopení jsem zvolila interpretaci pomocí jednotlivých, základních prvků, které ji funkčně i strukturálně utvářejí a spojují do jednoho celku, kterým je kulturní systém podniku. Lukášová a Nový je považují za:

„ – základní funkční strukturální elementy firemní kultury

- indikátory obsahu firemní kultury

- nástroj předávání a utváření firemní kultury“ (Lukášová, Nový 2004, s. 22).

Většina autorů se shoduje na vymezení podnikové kultury pomocí třech základních prvků.

Armstrong uvádí, že: *„Kulturu organizace lze charakterizovat z hlediska hodnot, norem a artefaktů (lidských výtvorů)“ (Armstrong 2002, s. 201).* U mnoha autorů se řada pojmů navzájem překrývá. Shodují se v členění artefaktů na materiální

a nemateriální. O další dva prvky základní předpoklady a postoje je obohacují Lukášová a Nový. Jejich členění považují za komplexnější, protože autoři charakterizují tyto prvky podnikové kultury:

- základní předpoklady, hodnoty a postoje
- normy
- artefakty

Základní předpoklady, hodnoty a postoje jsou nejhluběji zakořeněny do základů podnikové kultury. Odrážejí se do neformálních pravidel chování mezi zaměstnanci a preferencí uznávaných hodnot.

Předpoklady vycházejí z myšlenek a názorů z pohledu na svět. Jsou nevědomě prezentovány jako samozřejmé pro všechny členy organizace. Fungují automaticky v jejich podvědomí. Těžko je lze popsat. Například jde o to, zda vnímají zaměstnanci podniku jeho vnitřní prostředí za důvěryhodné, stabilní a zda se cítí spokojeni. „*Základními předpoklady se rozumí zafixování reality, které jedinci považují za jednoznačně platné, pravdivé a nezpochybnitelné*“ (Lukášová, Nový 2004, s. 23).

Hodnota vyjadřuje obecně: „*Hodnocení věcí a jevů podle jejich smyslu při uspokojování potřeb*“ (Palán 2002, s. 74). V podnikové kultuře hrají hodnoty významnou roli, protože jsou důležitým nástrojem k ovlivňování chování zaměstnanců. Jsou směřovány k tomu co je dobré pro organizaci, tvoří jádro podnikové kultury. Určují co je v organizaci přípustné a žádoucí, nebo nikoliv. „*Klíčové organizační hodnoty jsou pak vyjádřeny v poslání nebo etickém kodexu organizace, které jsou komunikovány pracovníkům organizace*“ (Lukášová, Nový 2004, s. 23). Pro úspěšné fungování organizace je podstatné, aby byly veřejně deklarované hodnoty v souladu s uznávanými.

Armstrong uvádí, že: „*Soustava hodnot organizace může být uznávána jen na úrovni vrcholového vedení, nebo ji mohou sdílet všichni lidé ve firmě, takže lze takový podnik charakterizovat jako, „řídící se hodnotami“*“ (Armstrong 2002, s. 201).

Postoj vyjadřuje pocit jednotlivce k určité věci, problému, události apod., je produktem jeho vlastního hodnocení. V aplikaci na podnikovou kulturu jde o pozitivní vztah zaměstnanců k organizaci. Podle Nakonečného: „*Postoje jsou*

produktem hodnocení, v němž jsou integrovány kognitivní, emotivní a konativní složky psychiky“ (Nakonečný 1999, s. 131).

Normy v podnikové kultuře představují předpokládaná pravidla a vzory chování, které se očekává od zaměstnanců. Předávají se mezi zaměstnanci zejména ústní formou. K jejich upevňování zpravidla dochází na základě negativních reakcí lidí, když jsou porušeny. To vytváří v podniku tlak na žádoucí chování. *„Normy lze považovat za nepsaná pravidla chování, která nabízí vzor, jak reagovat v určitých situacích“ (Tureckiová 2004, s. 135).*

Artefakty jsou vnější manifestaci podnikové kultury. Jak uvádím výše, jsou členěny podle své povahy na materiální a nemateriální.

Podle Armstronga: *„Artefakty (lidské výtvoř) jsou viditelnými a hmatatelnými stránkami organizace, které lidé slyší, vidí nebo cítí. Artefakty mohou zahrnovat takové věci, jako je pracovní prostředí, tón a jazyk používaný v dopisech nebo sděleních, způsob jakým se lidé oslovují na schůzích nebo při telefonickém rozhovoru“ (Armstrong 2002, s. 203).*

K artefaktům materiální povahy patří zejména to, co prezentuje organizaci směrem k vnějšmu okolí, např. architektura budov, logo organizace, oblečení zaměstnanců, či vybavení firem. Jejich hlavní rolí je vytváření pozitivní image organizace.

Nemateriální povahu, pak mají artefakty v podobě organizačního jazyka, udržovaných zvyků, předávaných historek, mýtů, rituálů a ceremoniálů.

Organizační mluva odráží specifika podniku, míru formálnosti a odráží se v ní sdílené hodnoty. Podporuje komunikaci a srozumitelnost. *„Pojmům mohou lidé v organizaci přikládat stejný význam, což jim usnadňuje dorozumění a zvyšuje jejich emocionální pohodu, nebo jejich významy nemusejí sdílet, což může být zdrojem nedorozumění a konfliktů“ (Lukášová 2010, s. 23).*

Zvyky, rituály a ceremoniály vyjadřují předávané a uchovávané stabilní vzorce chování. Jejich uplatňování pozitivně ovlivňuje mezilidské vztahy v organizaci. Umožňují zaměstnancům orientaci v organizačním prostředí a pomáhají jim integrovat se do něj.

Zvyky se v organizaci projevují v podobě cílevědomého pořádání různých společenských akcí, neformální povahy, od narozeninových oslav až po pořádání vánočních večírků. Tím se podílejí na integraci zaměstnanců do prostředí organizace. „*Dalším příkladem mohou být zvyky spojené s povýšením či odchodem do důchodu (dárky, oslavy), usnadňují změny společenské role a statusu pracovníka*“ (tamtéž, s. 24).

Rituály se projevují v organizaci například v podobě pozdravů, ve kterých se odráží určitá symbolická hodnota udržení a podpoření rozdělení moci v organizaci.

Historiky jsou orientovány na minulé události, které poskytují zaměstnancům na konkrétních příkladech návod, jaké je očekávané chování v podobných situacích.

Mýty představují zaměstnancům, jaké chování považuje organizace za žádoucí, či nikoliv. Mají neopodstatněný základ, vznikají proto, aby měli zaměstnanci čemu věřit. „*Mýty mohou mít ovšem i podobu příběhů, které mají legitimizovat určitý druh chování*“ (tamtéž, s. 23).

Ceremoniály patří mezi plánované akce, mají formální povahu. Působí na motivaci a sounáležitost zaměstnanců s organizací. Projevují se například veřejným oceněním nejlepších zaměstnanců, oslavami při zavádění nového výrobku na trh nebo oslavami významných výročí organizace.

Prvky organizační kultury v současném kulturologickém pojetí organizace jsou hierarchicky strukturované do tří úrovní. Truneček je strukturuje podle jejich míry manifestace kultury navenek, nakolik je může vidět a vnímat vnější pozorovatel.

Tab. 1 Roviny podnikové kultury

1. SYMBOLY	vědomé, viditelné, ovlivnitelné
2. PRAVIDLA JEDNÁNÍ	částečně vědomé, částečně ovlivnitelné
3. ZÁKLADNÍ ŽIVOTNÍ PŘEDSTAVY	nevědomé, neviditelné, spontánní

Autor: Truneček 1999

Symboly jsou nejviditelnější úrovní podnikové kultury. Představují odraz základní koncepce firemní kultury. Orientované k historii, vzniku a existenci organizace. Tvoří základní stavební prvky pevné soudržnosti podnikových útvarů. Jsou záchytnými orientačními body jednotlivce, které mu pomáhají orientovat se

v organizaci, obecných zvyklostech a začlenit se do kolektivu.

Souhrn aspektů symbolů vystihuje Truneček v jejich definici:

„Symboly jsou viditelné a vědomě ovlivnitelné skutečnosti, které vyjadřují a přesně vystihují podnikové cíle a reprezentují podnikovou kulturu. Jako například logo, podnikové barvy, jednotné oblečení, vzájemné oslovování, udělování vyznamenání, oslavy výročí založení firmy nebo jiná výročí, příběhy a vyprávění o podnikových událostech, vytvoření pracovních podmínek na pracovišti, celková estetická úroveň uplatňovaná v podniku atd.“ (Truneček 1999, s. 71).

Pravidla jednání tvoří střední úroveň podnikové kultury. Odráží se v nich základní předpoklady ve formě, jak psaných, tak nepsaných sociálních norem a preferencí uznávaných hodnot, podle kterých funguje provoz podniku. Mimo jiné definují hierarchické postavení zaměstnanců organizace ve vnitřní organizační struktuře, ovlivňují způsoby řízení a formy vedení podniku. Truneček je definuje takto: *„Pravidla jednání jsou částečně vědomá a do jisté míry ovlivnitelná. Pro vnějšího pozorovatele jenom částečně rozpoznatelná. Jde o určité sociální normy a standardy jednání, zásady, pravidla, vyjádření podnikové ideologie apod. Mohou vznikat částečně spontánně jako neformální sociální normy nebo jsou podnikem zcela záměrně, cílevědomě a více méně přesně určovány a uplatňovány, jako jsou charakteristiky pracovních pozic a rolí, v nichž jednotliví pracovníci vystupují. I v případě přesného vymezení a definování zůstává poměrně značný prostor pro neformální vztahy a neformální organizaci, která se tvoří částečně nezávisle na písemném vymezení. Do této roviny dále patří například způsob tvorby strategie a cílů, informovanost zaměstnanců o dění v podniku, vymezení odpovědností a pravomocí, uplatňovaný styl řízení, způsob a tvorba motivačních faktorů, internacionalita atd.“* (tamtéž, s. 71).

Základní životní představy jsou nepředvídatelné a nejméně ovlivnitelné, jsou nejhlubší úrovní podnikové kultury. Jde o nevědomě, spontánně formované názory a myšlenky jednotlivce, vycházející z jeho pohledu na svět. Závisí na jeho individuálních psychických a sociálních předpokladech. Rozvážným výběrem si podnik zajistí takové zaměstnance, kteří odpovídají nejen profesionálnímu, ale i sociálnímu profilu jeho představ o zaměstnancích.

„Základní životní představy vznikají spontánně a jsou více méně nevědomé.

Tato rovina je vždy pro vnějšího pozorovatele neviditelná. Představy jsou vždy individuálně odlišné. Jsou závislé na věku, dosavadních zkušenostech životních i pracovních, na odborném zaměření i na dosaženém stupni vzdělání, na rodinné výchově, na vrozených vlastnostech osobnosti (vlohy, temperament), rodinném zázemí apod.“ (tamtéž, s. 71).

V této podkapitole jsem se soustředila na vysvětlení podnikové kultury, pomocí charakteristiky jednotlivých prvků, kterými ji lze vnímat a jejich zařazení do struktury podnikové kultury, podle úrovně jak ji manifestují navenek. Pozornost byla věnována základním hodnotám, kterých si organizace cení, normám, které nabízejí pravidla chování v organizaci a žádoucím postojům, které se vztahují k pocitům zaměstnanců. Zmínila jsem se o materiálních artefaktech, které vytvářejí image organizace a nemateriálních, které pomáhají zaměstnancům orientovat se v organizaci a vytvářet si v ní vlastní identitu.

1.3 Parametry podnikové kultury

Hlavní parametry podnikové kultury, které ovlivňují její působení v rámci vnitřního i vnějšího prostředí podniku, jsou její obsah a síla.

Obsah podnikové kultury není předem daný ani nařízený. Podniková kultura se formuje postupně, podle potřeb a nahromaděných zkušeností, které hrají významnou roli při vytváření vzorců chování, postojů, myšlení a cítění zaměstnanců. V malých relativně stabilních organizacích vzniká podniková kultura spontánně, bez přičinění vedení. Proto nelze podnikovou kulturu ignorovat, vždy se nějakým způsobem objeví. Její obsah lze definovat jako specifický, kulturní a znakový systém, složený z hodnot, které podnik vyznává a norem, kterými se při jejich realizaci řídí.

„Obsahem kultury pak jsou základní předpoklady, hodnoty a normy chování sdílené v organizaci, které jsou navenek manifestované prostřednictvím chování a artefaktů“ (Lukášová, Nový 2004, s. 32).

Z obsahu podnikové kultury vyplývá, že má vliv na organizační chování zaměstnanců, vedení podniku i jeho strukturu.

Většina autorů podle různých aspektů klasifikuje podnikovou kulturu, prezentuje její typologii, identifikuje její typické obsahy a projevy v jednotlivých kategoriích.

Hodnotit podnikovou kulturu není snadné, protože se týká pozorovatelných jevů, kterými jsou chování, normy a artefakty, hodnocené na základě subjektivního přesvědčení.

Rozlišovacím kritériem pro sílu podnikové kultury je míra sdílení podnikových hodnot, představ a norem, která ovlivňuje organizační chování zaměstnanců a vedení podniku. Důležité je rozpoznat zda, k němu vůbec dochází, v jakém rozsahu a intenzitě. Kultura může být pro podnik brzdou, nebo má naopak významný vliv na jeho funkci.

„Podniková kultura nemůže být ani předepsána, nařízena, předem zpracována, normována nebo exaktně měřena. Může, a je to i nejvyšší žádoucí, být adaptována na požadovanou úroveň“ (Stýblo 1993, s. 227).

Slabá podniková kultura ovlivňuje chaotické vedení podniku, způsobuje konflikty mezi zaměstnanci, podporuje nestabilitu a působí kontraproduktivně na funkci podniku.

Většina autorů se shoduje v tom, že silná kultura je pro podnik významnější než slabá. Vyznačuje se snadnou orientací v podniku, činí ho přehledným a pochopitelným, usnadňuje jeho vedení. Je v něm hluboce zakořeněná, zajišťuje jeho stabilitu, často bývá odrazem hodnot zakladatelů podniku. Strnulost je její nevýhodou, obtížně se v ní prosazují změny a jejich prosazení je zdoluhavé.

Podle Šiguta: *„Silná podniková kultura může výrazně podpořit řídicí systémy, řídicí procesy a rozhodování podniku. Zároveň se však může stát blokátozem žádoucích změn“* (Šigut 2004, s. 17).

Bedrnová a Nový navrhuji řešení jak čelit nedostatkům silné podnikové kultury: *„Je-li součástí takový hodnotový systém, který nejenže připouští, ale přímo počítá s tvořivostí spolupracovníků, který toleruje dílčí a dočasné neúspěchy v zájmu dlouhodobého hledání nové podnikové strategie, který neodsuzuje dílčí věcné pracovní konflikty, pak mnohé negativní průvodní jevy silné podnikové kultury nejsou aktuální. Tato kultura je silná právě v tom aspektu, že uznává existenci různých cest a variant k dosažení podnikových priorit a v neotřesitelném přesvědčení o trvalosti tohoto přístupu“* (Bedrnová, Nový 1998, s. 475 – 476).

V podkapitole jsem definovala dva hlavní parametry podnikové kultury. Jedním z nich je obsah, který není předem definovaný a nařízený. Druhým je míra

síly jejího vlivu na organizační chování v podniku.

1.4 Funkce podnikové kultury

Funkci podnikové kultury chápou z jedné strany jako interní hodnotovou a významovou základnu pro jednání spolupracovníků, která jim vytváří pomyslný „svorník“ mezi podnikovými vztahy, mocí a informacemi. Tím se podílí na utváření chování zaměstnanců, podporuje jejich úsilí „žít“ v souladu s tím, co je od nich očekáváno a považováno za „slušné chování“, které se odráží v jejich pracovní morálce. Z druhé strany podniková kultura současně určuje osobitost podniku, jeho image navenek. Podporuje jeho stabilitu a způsobuje synergii podnikových strategií a současně i činnosti zaměstnanců, kteří ji musí akceptovat, vstřebat ji a ztotožnit se s ní tak, aby se stala součástí jejich vlastního pracovního chování.

Obrazně řečeno její funkci vnímám v tom, že stmeluje v konkrétním podniku všechny jeho procesy i jeho zaměstnance a pěstuje v nich pocit vnímat podnik ve smyslu „to jsme my a takové nás vnímejte“.

Jandourek uvádí: *„Sám pojem kultura, z něhož se odvozuje i termín organizační (firemní nebo podniková) kultura, je mnohoznačný. Pochází z latinského „colo“ (pěstuji) a v současnosti se jím obvykle rozumí souhrn hodnotových představ a životních podmínek obyvatel, uplatňovaných a rozvíjených v určitém čase a na určitém ohraničeném prostoru, v tomto kontextu rozumíme pojmem kultura souhrn základních představ (hodnot a postojů) zprostředkovaných dalším generacím prostřednictvím symbolů materiální i nemateriální povahy a dále také souhrn vzorců chování očekávaných a akceptovaných v dané sociální skupině“* (Jandourek 2007, s. 126).

Přes absenci shody mezi autory odborné literatury v oblasti definic podnikové kultury, rámcově shodně vymezují její funkci ve vztahu k podniku i jednotlivci.

Autoři Bedrnová a Nový k popisu funkce kultury v podniku citují Edgara Scheina: *„Podniková kultura je vzorec základních a rozhodujících představ, které určitá skupina našla či vytvořila, objevila a rozvinula, v rámci nichž se naučila zvládat problémy vnější adaptace a vnitřní integrace a které se tak osvědčily, že jsou chápány jako všeobecně platné. Noví členové organizace je mají pokud možno zvládnout, ztotožnit se s nimi a jednat podle nich“* (Schein in Bedrnová, Nový 1998, s. 467).

1.5 Podniková kultura v organizační praxi

Jak vyplývá z kapitoly 1.1, podniková kultura nefunguje v organizaci izolovaně, je součástí organizačního systému. Stává se významnou zejména ve vzájemné interakci s podnikovou strategií a organizační strukturou. Důležitými aspekty pro úspěchy podniku je správnost strategických rozhodnutí, síla podnikové kultury a soulad jejího obsahu s vytyčenou strategií. *„Organizační kultura tedy ovlivňuje strategii podniku, ale strategie také ovlivňuje obsah firemní kultury. Pokud je totiž strategie rozpracována do soustavy cílů a postupů k jejich dosažení, je úspěšně implementována a lidé se s ní ztotožňují, stává se z ní chování, které se osvědčilo, „způsob, jak se u nás věci dělají“. Vzniká tedy kultura, odpovídající strategii organizace. Můžeme tedy říct, že samotná tvorba strategie představuje určitou cestu utváření žádoucí kultury“* (Lukášová, Nový 2004 s. 51).

V praxi se mohou vyskytovat dva extrémní přístupy k podnikové kultuře. Prvním extrémem je institucionalizovaná podniková kultura, kterou stanovují v podniku direktivně psaná pravidla, interní předpisy a normy. Řízení v podniku je jednoduché, přísně formální a oficiální, ke změně podnikové kultury dochází vydáním nových pravidel. V tomto podniku nemusí vždy dojít k ukotvení formálních pravidel, může vzniknout opoziční kultura, která nepodporuje cíle organizace. Za nedostatek tohoto přístupu považují nedostatečnou flexibilitu podnikové kultury. V situaci, která není řešena příslušným předpisem, je chování zaměstnanců ovlivňováno opoziční kulturou, kterou nemá vedoucí management pod kontrolou.

Druhý extrém je úplná absence psaných pravidel, podnikovou kulturu většina zaměstnanců akceptuje. Řízení tohoto podniku je pro management výzvou, vytvářejí organizační kulturu svoji přesvědčivostí, argumentací a zejména svým vlastním chováním a příkladem. Tím získávají loajalitu svých zaměstnanců, upevňují jejich identifikaci s podnikem a zároveň upevňují svoji autoritu. Nedostatek tohoto přístupu může být jeho setrvačnost, která se projeví při snaze o změnu podnikové kultury.

Předpokládám, že v praxi se z výše uvedenými extrémy nesetkáme. Daleko pravděpodobnější je, že kulturu organizace definují psaná i nepsaná pravidla. Toto se projevuje tím, že se uvnitř formálních podnikových vztahů mezi zaměstnanci vytvářejí neformální osobní vztahy, podporující nebo naopak brzdící formální podnikovou kulturu.

2 FORMOVÁNÍ PODNIKOVÉ KULTURY

Zařazení této kapitoly do obsahu diplomové práce považuji za důležité, protože souvisí s předmětem mého výzkumu, jak jsem ho definovala v úvodu. Budu se zabývat jak vznikem, tak změnou podnikové kultury. Jak uvádím v úvodu první kapitoly, není mezi autory jednotný názor na podnikovou kulturu, interpretují ji různě. To má za následek jejich rozdílný přístup k formování podnikové kultury. Na jedné straně stojí názor zastánců objektivistického přístupu, kteří vycházejí z teze, že podnikovou kulturu je možné cílevědomě ovlivňovat, utvářet a měnit. Na druhé straně zastánci interpretativního přístupu vycházejí z teze, že ji nelze svévolně měnit, protože má kořeny v historii podniku, má svoje zákonitosti. Formuje a rozvíjí se tlakem evolučních a regulativních změn podniku. Kompromisní názor označuje Bedrnová s Novým termínem: *“Korekce stávajícího kursu. Vychází z předpokladu, že v zásadě není možné stávající podnikovou kulturu odstranit jednorázovým aktem ze dne na den, vytvořit konstrukci nové kultury a tu systematicky krok za krokem uvádět v život”* (Bedrnová, Nový 1998, s. 477). To znamená, že podnik kulturu může měnit, ale pomalu ne naráz.

2.1 Proces vzniku a vývoje

Procesu vzniku a vývoje podnikové kultury prakticky začíná dnem vzniku organizace a končí s jejím zánikem. Významnou roli v něm hrají na jedné straně faktory nadnárodní, národní a regionální kultury. Na druhé straně v něm hraje klíčovou roli osobnost zakladatele, který má tendenci realizovat svou vizi jak má podnik fungovat a určit směr cesty, jak svých cílů dosáhnout.

Začátek procesu vzniká spontánně, není cílevědomý, spíše je vedlejším procesem ve fázi procesu při založení firmy. Počáteční fáze podléhá osobní dynamice podnikatele, jeho intuici, smyslu pro reálnost a pochopení vzájemných souvislostí sociálních prvků pracovního prostředí. Následně je proces cílevědomě orientován k hledání takových prvků, které podpoří realizaci vize, jsou přijatelné pro zaměstnance a stávají se součástí konceptu podnikové kultury.

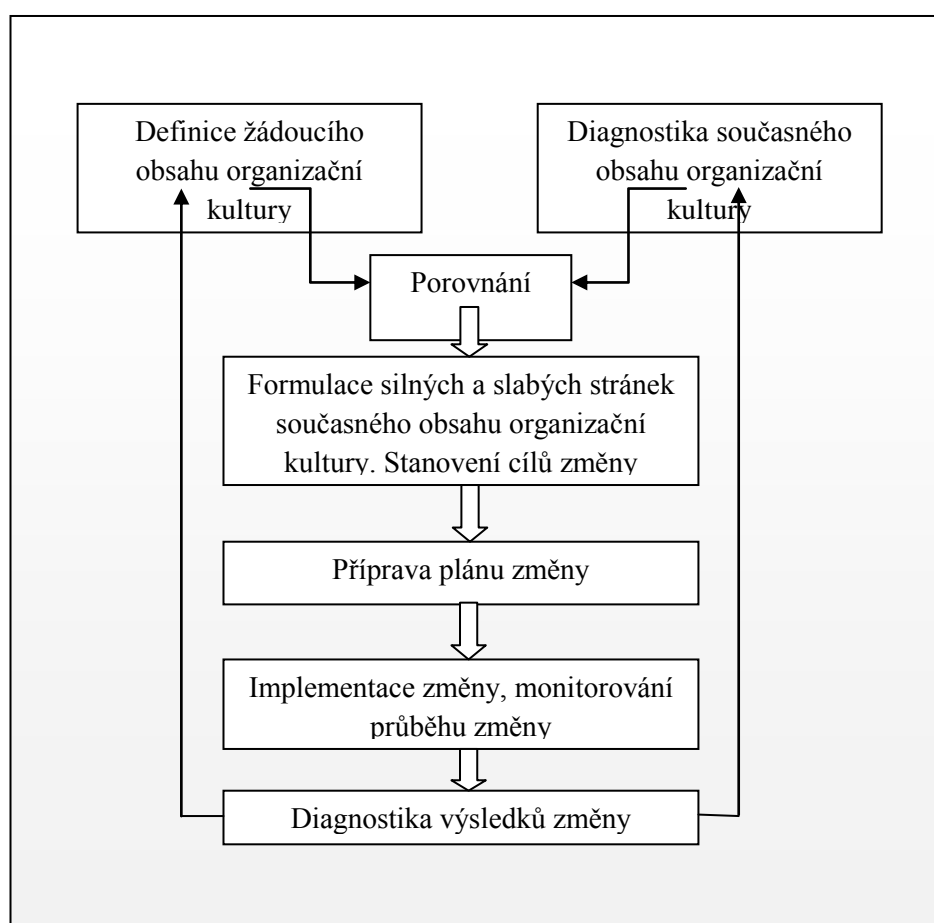
Průběh procesu je odezvou na interní potřeby podniku a jeho vnější podmínky, které společně utvářejí a formují podnikovou kulturu. Lze ho vysvětlit jako proces společného učení organizace a zaměstnanců, kteří jsou do něj zapojeni tím, že přejímají očekávané vzorce chování a hodnotový systém organizace. U

nových zaměstnanců toto probíhá intenzivně během adaptačního procesu, kdy se seznamují s podnikovou kulturou.

2.2 Žádoucí podniková kultura

Žádoucí podniková kultura je taková, která podporuje dosažení strategických cílů podniku, vytváří v něm pozitivní atmosféru a motivuje zaměstnance k výkonnosti. Cílem vedoucích manažerů je její dosažení. Kroky k dosažení tohoto nesnadného cíle nabízí Sackmanův model:

Obr. 2 Přístup Sackmana ke změně organizační kultury



Zdroj: Sackman in Lukášová 2010, s. 166

Z modelu vyplývá, že dosažení žádoucí podnikové kultury je možné realizovat cestou změny. Na jejím začátku jsou tři analytické fáze, na ně navazuje příprava a provedení změny, v závěru je její vyhodnocení.

Lukášová s Novým nabízejí postup, co je pro dosažení žádoucí podnikové kultury třeba:

- *„jednoznačná, srozumitelná a dlouhodobě udržitelná strategie firmy,*
- *formulace očekávání organizace vůči zaměstnancům,*
- *formulace rozhodujících parametrů, charakteristik, žádoucí organizační kultury a to, v co největších souvislostech s ostatními oblastmi řízení,*
- *deskripce hodnocení současné kultury organizace v rozhodujících dimenzích, které se vážou ke strategii,*
- *vymezení nejdůležitějších oblastí řízení, bezprostředně souvisejících s organizační kulturou,*
- *informování zaměstnanců,*
- *vzdělávání, trénink, vysvětlování,*
- *kontrola a sankce,*
- *diagnostika změn v kultuře“ (Lukášová, Nový 2004, s. 115-118).*

2.3 Změna podnikové kultury

Význam změny podnikové kultury prezentuji citátem významného anglického spisovatele:

„Když člověk dělá jenom to, co již dělal, může dosáhnout jen toho, čeho již dosáhl“ George Bernard Shaw

Změna podnikové kultury má za cíl realizovat taková opatření, která podpoří vývoj a růst podniku žadáným směrem. Žijeme v nestabilním světě. Ať už se jedná o přírodní, společenské nebo ekonomické podmínky, společně vytvářejí nepředvídatelné, nestabilní a dynamické hospodářské prostředí. Změna je nezbytným projevem současné reality. K úspěšnému fungování musí podnik monitorovat změny hospodářského prostředí, přizpůsobovat jim své strategie a zajišťovat konzistenci podnikové kultury s nimi. Nekonzistentní a nevhodná podniková kultura se odráží v nekvalitních hospodářských výsledcích podniku. Pfeifer a Umlaufová k tomuto uvádějí: *„Podstatou změny je přejít od výchozího stavu ke stavu žádoucímu. V případě organizační kultury se jedná o stav, kdy představy, přístupy a hodnoty jsou v souladu s představami, přístupy a hodnotami o které usiluje vedení organizace nebo o které by vedení usilovat mělo, kvůli prosperitě organizace. Dosažení cílového stavu nelze považovat za definitivní cíl, jelikož následuje neustálá kontrola, udržování a rozvoj kultury a případných následných změn“* (Pfeifer, Umlaufová 1993, s. 69-70).

2.4 Problémy při změně podnikové kultury

Problém změny v organizačním prostředí podniku, tedy i podnikové kultury znamená riziko v podobě obav ze ztráty stabilního pracovního prostředí pro zaměstnance. Ne všichni zaměstnanci reagují na změny pozitivně. Souvisí to s odlišnými charakterovými vlastnostmi, rozdílným sociálním postavením, úrovní vzdělání, jejich ambicemi atp. Těmto zaměstnancům je potřeba vysvětlit přínos změny a věnovat jim zvýšenou pozornost, protože nositelé změny jsou všichni zaměstnanci, je po nich vyžadováno, aby začali sdílet a rozvíjet strategicky potřebné představy a hodnoty.

Jak uvádím v kapitole 1.2, podniková kultura je složitá a není jednoznačně srozumitelná, to může způsobit celou řadu problémů při její změně. Lukášová s Novým uvádějí následující obtíže, které může změna způsobit:

- *„absence jasné a srozumitelné strategie,*
- *nerozhodnost v rozsahu a míře kontinuity,*
- *nedostatečná operacionalizace očekávání a požadavků vůči zaměstnancům,*
- *neprovázanost nové kultury s personálními činnostmi,*
- *absence mocenského nebo odborného promotora změny,*
- *nedůslednost,*
- *neprovázanost s ostatními faktory řízení,*
- *nekonzistentnost organizační a národní kultury,*
- *nedostatečná identifikace manažerů s žádoucí kulturou,*
- *krátkodobost,*
- *absence úprav nově vzniklé kultury,*
- *příliš silná identifikace s novou kulturou“* (Lukášová, Nový 2004, s. 119 – 123).

Z výše uvedeného je zřejmé, že změna podnikové kultury je možná, ale problematická. Dá se předpokládat, že při ní nemusí být dosaženo jejího žádoucího nastavení. Lze konstatovat, že neexistuje její ideální obecně aplikovatelný model. Pro podnik je podstatné dosáhnout změnou žádoucí podnikové kultury prostřednictvím působení přímých a nepřímých nástrojů. Mezi přímé nástroje zahrnujeme například změny organizační struktury, pracovního prostředí, personální změny, vzdělávání zaměstnanců a změny řídicích procesů. Dopad působení těchto změn je bezprostřední, rychle se projevují jeho výsledky a lze ho sledovat. Naproti

tomu se vliv nepřímých nástrojů projevuje zprostředkovaně s delší časovou prodlevou. Můžeme k nim zařadit například změny komunikačních procesů, šíření rituálů, podporování neformálních vztahů mezi zaměstnanci nebo osobní příklady vedoucích spolupracovníků.

V závěru této kapitoly považuji za důležité uvést, že ačkoliv se názory řady autorů na klíčové prvky úspěšné implementace změny podnikové kultury různí, víceméně často se vyskytují prvky jako je komunikace, vize a prvky firemní kultury jak je uvádím v kapitole 1.2. V teorii učící se organizace jsou považovány za elementy, které jsou nedílnou součástí jejího vzniku.

3 UČÍCÍ SE ORGANIZACE

Tato kapitola je vyhrazena vysvětlení a popisu teorie učící se organizace, protože jsem se rozhodla zrealizovat výzkum podnikové kultury směrem k parametrům učící se organizace.

V úvodu diplomové práce uvádím, že odezvou na rychlost změn společnosti je potřeba nezbytnosti vytvoření adaptabilního konceptu způsobu vedení podniku. Změny probíhají tak rychle, že už na ně nemůže adekvátně reagovat skupina řídicích manažerů. V popředí jejich zájmu je snaha vytvořit takový koncept vedení organizace, který umožní všem jejím členům rozvinout a uvolnit svůj potenciál znalostí, aby společně a efektivně plnily strategické cíle podniku. Teorie učící se organizace je inspirativní metodou, která ukazuje směr jak tohoto cíle dosáhnout. Považuje vzdělávání za systém, kde jsou zaměstnanci zaangažováni učit se řešit problémy a hledat příležitosti ke zlepšení z činností organizace. Organizace jako celek se učí v součinnosti s aktivním učením svých jednotlivých zaměstnanců.

3.1 Teorie učící se organizace

V souhrnu poznatků od řady autorů odborné literatury lze konstatovat, že v teorii učící se organizace hraje důležitou roli a je klíčovým prvkem pro přežití organizace dnešní doby neustálé učení se organizace, sama sebou, z hledání příležitostí k učení a současně učí zaměstnance. Učení je pro ně přirozenou součástí jejich pracovních činností, hledají v něm příležitosti pro výzvy ke změnám a tyto jsou pro ně výzvou k učení. Výsledky svého učení dávají zaměstnanci organizaci. V tomto kontextu nejde o učení se studiem, ale o nepřetržitý proces formování se člověka moderováním nabytých zkušeností a získáváním nových zkušeností.

Současná společnost je odborníky definována jako společnost znalostní, jejíž podstatou jsou znalosti a informace, jejichž nositelem je člověk. Proto je pro fungování dnešních organizací důležité permanentně rozvíjet potenciál svých zaměstnanců učením ve smyslu sociální intervence.

V této souvislosti spatřuji kořeny teoretických východisek učící se organizace

v andragogice, která má neobecněji formulovaný předmět svého zkoumání jako aplikovaná věda o mobilizaci lidského kapitálu v prostředí neustále změny. Jak uvádějí Bartoňová se Šimkem: *“Andragogika je v této podobě sociální intervencí při identifikování a ovlivňování úrovně lidského kapitálu. Pojem “sociální intervence” považujeme za vhodné označení pro situaci záměrného zasahování sociálních institucí nástroji vzdělávací, sociální či personální politiky do systému lidského potenciálu. V prostředí permanentních změn jaké je typické právě pro společnost na rozhraní industrialismu a post industrialismu představuje lidský kapitál (lidský potenciál) nejvýznamnější, ale také nejcitlivější a nejzranitelnější determinantu existence a vývoje společnosti”* (Bartoňková, Šimek 2002, s. 13).

Bestseller *“Pátá disciplína”* (originál *The fifth discipline*) jednoho z nejvýznamnějších světových autorů v oboru managementu a vedení lidí Petera M. Sengeho přináší v roce 1970 revoluci do světa podnikání. Autor v něm publikuje návody a doporučení pro organizace, jak změnit nepružnou, zkosnatělou strukturu v lehčí a adaptabilnější systémy. Armstrong uvádí, že Senge jako první zpopularizoval termín učící se organizace a zformuloval definici jejího charakteru jako organizaci: *“kde lidé soustavně rozšiřují své schopnosti vytvářet výsledky, které si opravdově přejí, kde jsou pěstovány nové a expanzivní způsoby myšlení, kde se svobodně formulují a stanovují kolektivní aspirace, kde se lidé soustavně učí, jak se učit společně”* (Armstrong 2002, s. 472).

Senge ve svém konceptu popisuje konkrétní cesty, jak mohou lidé v organizačním prostředí nabývat nové kvality v myšlení, v přístupu ke své roli v podniku, k práci a ve způsobech jejího vykonávání.

Definice od dalších autorů odborné literatury, vždy nějakým způsobem pramení z toho, jak ji zformuloval Senge. Ze všech jednoznačně vyplývá, že pro strategickou úspěšnost v učící se organizaci je rozhodující její výrazná orientace na vytváření a předávání znalostí zaměstnancům.

Podle Koubka: *“Požadavky na znalosti a dovednosti člověka v moderní společnosti se neustále mění, a aby člověk mohl fungovat jako pracovní síla, musí nutně neustále prohlubovat své znalosti a dovednosti. Vzdělávání a formování pracovních schopností se v moderní společnosti stává celoživotním procesem. Základním zákonem podnikání současnosti je flexibilita a připravenost na změny. A*

tak se zákonitě péče o formování pracovních schopností pracovníků stává jedním z nejdůležitějších úkolů podnikové personální práce. Je nutné formovat širší rejstřík znalostí a dovedností, pracovníka rozvíjet, formovat také jeho osobnost, hodnotovou orientaci a přizpůsobovat jeho kulturu kultuře dané organizace. Tímto způsobem je poté možné formovat flexibilitu pracovníků a jejich připravenost na změny”(Koubek 1997, s. 206 – 207).

3.2 Charakteristické rysy učící se organizace

V komparaci s teorií mohou uvést, že cílem učící se organizace je mít schopnost rychle a pružně se adaptovat na změny. Čelit nejrůznějším situacím a formovat své zaměstnance tak, aby byli schopni je řešit. K dosažení cíle by měla přistupovat komplexně. Zejména realizovat učení se ze zkušeností, vytvářet si plány zlepšování své činnosti, přistupovat systematicky a inovačně k řešení komplexních problémů celé organizace, tak aby je mohla předjímat a umět řešit s cílem rychlé a účinné aplikace získaných znalostí do organizačního dění. Předpokladem pro úspěch organizace je nejenom to, že umí předvídat změny, má je pod kontrolou, ale i to, že může být přímo tvůrcem změn. Jak uvádí Plamínek: *“pro firmu již není předmětem jejího zájmu poučení z výsledků (to vede ke stabilizaci firmy) ale poučení z působení zpětných vazeb”* (Plamínek 2000, s. 20).

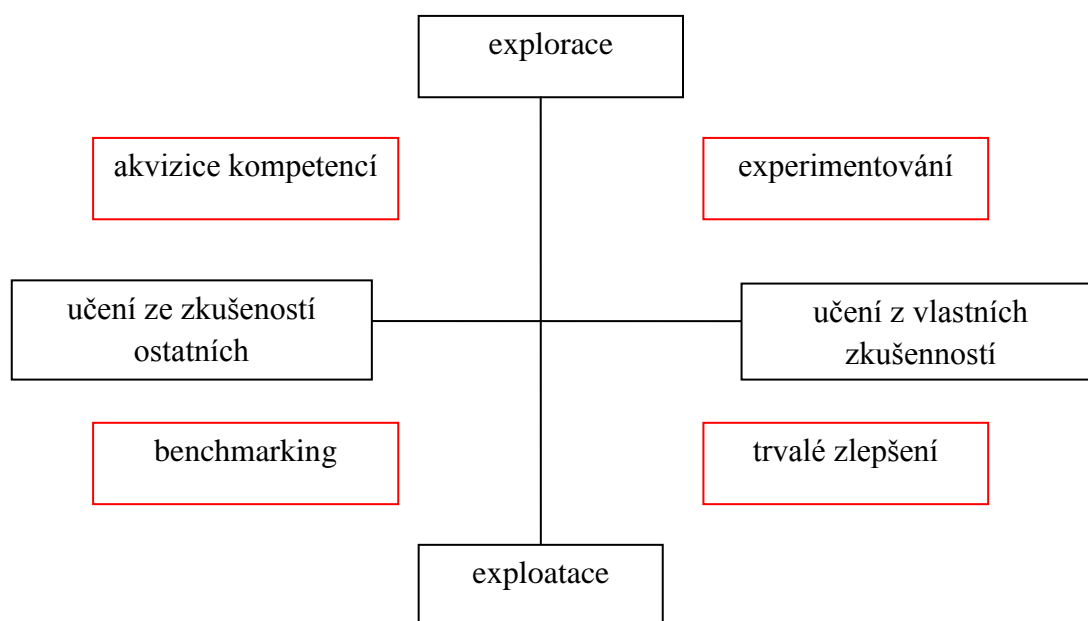
Bedrnová a Nových uvádějí, že mezi základní rysy učící se organizace patří:

- “- systematická sondáž (zjišťování, identifikace) problémů a jejich řešení,*
- experiment, ve smyslu testování vhodnosti pochopení a zvládnutí označeného problému pro vlastní podnikovou praxi,*
- učení se z minulosti (analýza předchozích úspěchů i neúspěchů),*
- učení se od ostatních (učení se od zákazníků, od nejlepších podniků z vlastních i cizích oborů, učení z úspěchů a neúspěchů druhých apod.),*
- transfer znalostí (poznatky získané na určitém místě a určitými pracovníky musí mít možnost dostat se k ostatním spolupracovníkům na ostatních místech v podniku).*

Učící se organizace musí být sama schopna produkovat informace přenášet je a modifikovat tak, aby mohla reflektovat nové poznatky a nové názory na ně” (Bedrnová, Nový 1998 s. 543).

Autorka Tichá považuje za základ učící se organizace organizační učení. Současně podle ní má dnes většina organizací podnikovou kulturu, která učení více méně brání. Podle Tiché: *“Učení není jen otázkou přežití a úspěchu ale přispívá k obohacení všech zájmových skupin, které mají k organizaci vztah”* (Tichá 2005, s. 59). Teorii popisuje velmi pragmaticky z pohledu toho, jak překonávat problémy při její aplikaci do praxe. Ve středu jejího zájmu jsou návody a postupy k aplikaci principů učící se organizace do praxe. Rozlišuje 4 styly organizačního učení, podle toho zda jde o učení se z vlastních zkušeností nebo učení se ze zkušeností ostatních, zda při něm jde o exploraci (výzkum nových poznatků) nebo exploataci (využití již existujících poznatků).

Obr. 3 Styly organizačního učení



Autor: Tichá 2005, s. 69

Armstrong uvádí nejdůležitější faktory, kterými se vyznačuje učící se organizace:

- „- *Sdílená vize, umožňující organizaci rozpoznat příležitosti reagovat na ně a mít z nich úspěch.*
- *Struktura poskytující možnosti, které usnadňují učení.*

- *Podporující kultura, která povzbuzuje k útokům na status quo a ke zpochybňování zaběhaných východisek a způsobů vykonávání práce.*
- *Řízení posilující pravomoci – manažeři upřímně věří, že delegované rozhodování a lepší týmová práce mají za následek zlepšený výkon.*
- *Motivované pracovní síly, které se chtějí učit.*
- *Důraz na učení – existují postupy a politika povzbuzující všechny pracovníky k učení“ (Armstrong 2002, s. 473).*

Z popisu různých charakteristik učící se organizace mohu konstatovat, že vycházejí ze systémového přístupu k myšlení, který umožňuje vidět i předvídat příčiny problémů a hledat jejich řešení. Bez něj je problematické se orientovat ve složitých vazbách organizace, najít souvislosti mezi příčinou a následkem problémů nebo je přímo předvídat.

3.3 Základní disciplíny učící se organizace

Podle autora Sengeho je základem učící se organizace pět technologií, které jako komplex navodí koncept učící se organizace. Ze studia jeho technologií lze konstatovat, že každá hraje svoji roli v novém přístupu zaměstnanců k učení a tím pádem lze souhlasit s každou technologií jako podmínkou pro učící se organizaci. Usuzuji, že v současných podmínkách je problematicky dosažitelná reálnost fungování všech technologií. Senge je ve svém díle nazývá disciplínami. Disciplínu vnímá jako: *“rozvojovou cestu získání určitých dovedností nebo způsobilostí”* (Senge 2007, s. 28). Jeho koncept sice popisuje jednotlivé disciplíny samostatně, vzájemně tvoří jeden koncept, protože každá jednotlivě zásadně podmiňuje funkčnost ostatních.

Senge zahrnuje do konceptu tyto disciplíny:

1. Osobní mistrovství
2. Týmové učení
3. Mentální modely
4. Utváření sdílené vize
5. Systémové myšlení

1. Osobní mistrovství – podle Sengeho se formuje celoživotním učením, tvoří základ hlubší úrovně schopností a dovedností. *„Je disciplínou nepřetržitého projasňování a prohlubování vlastní osobní vize, soustředování zdrojů energie, rozvíjení trpělivosti a objektivního vnímání skutečnosti“*. *„Je duchovním základem učící se organizace“* (tamtéž, s. 25). Lze to vysvětlit tak, že jeho základem jsou odborné dovednosti a schopnosti, které v zájmu dosažení toho co opravdu chceme, rozvíjíme k vyšší dokonalosti.

Teoreticky lze předpokládat, že zaměstnanci s touto filozofií umožní učící se organizaci plně využívat jejich proaktivitu, specifické dovednosti a aktivní snahu řešit problémy, které jsou pro ně výzvou k dosažení vyššího stupně dokonalosti. Obecně lze říci, že pro učící se organizaci je důležité harmonické zapojení všech zaměstnanců do dění organizace, nejenom manažerů. Jejich rolí je vytvořit zaměstnancům podmínky, které jim umožní aktivní rozvoj z činností, které vykonávají v organizaci.

2. Týmové učení – Senge ho vysvětluje jako: *„rozumové schopnosti týmu převyšují rozumové schopnosti členů týmu a týmy si osvojují mimořádnou schopnost koordinovaného jednání. Když se týmy skutečně učí, nejen že dosahují mimořádných výsledků, ale také jejich jednotliví členové dosahují rychlejšího růstu, než jakého by mohli dosáhnout jinak. Dokud se nedokážou učit týmy, nemůže se učit ani organizace“* (tamtéž, s. 27). V podstatě vychází z předpokladu, že k rozvoji inovačních schopností jednotlivců, odbourání organizačních bariér a zmenšení rizika nesouladu mezi cíli jednotlivých zaměstnanců či organizačních útvarů, je nezbytné k řešení problémů a úkolů organizace, sestavovat různorodé mezioborové týmy napříč organizací.

Jde vlastně o synergický efekt, když se zaměří celá skupina směrem k dílčím cílům organizace, jednotlivci zharmonizují své činnosti, zúročí se vklad každého z nich a skupina dosáhne více, než každý jednotlivec zvlášť.

3. Mentální modely – jsou: *„hluboce zakořeněné představy, zobecnění či dokonce názorné představy nebo obrazy, jež ovlivňují to, jak si vykládáme svět, jak v něm jednáme“* (tamtéž, s. 25). Lze konstatovat, že jsou to naše znalosti z vlastních zkušeností, které se během lidského učení ukládají do našeho podvědomí. Ovlivňují naše představy a předsudky, které v důsledku nedostatečných znalostí, často brání

prosazení nových nápadů a myšlenek do života. Působení jejich vlivu si nejsme vědomi.

V organizačním prostředí je mohu přirovnat k postojům zaměstnanců k podniku, ke své práci apod. V organizaci hrají významnou roli mentální modely vedoucího manažerů, kteří jsou nositeli žádoucích postojů, určují strategické cíle a dělají strategická rozhodnutí. V učící se organizaci je nezbytné mít manažery, kteří jsou schopni učit se ze svého vlastního pozorování, vlastního myšlení a analýz během své pracovní činnosti, umí formovat své mentální modely žádoucím směrem dříve, než k tomu budou donuceni tlakem okolností.

4. Utváření sdílené vize – v teorii učící se organizaci se jedná o schopnost utvářet vize a navodit atmosféru v organizaci, která strhne všechny zaměstnance k jejich sdílení. Teoreticky se jedná o budoucí představu, kterou chtějí všichni v organizaci skutečně dosáhnout. Naplňuje zaměstnance pocitem sounáležitosti s organizací a vlastní významnosti, že jsou její součástí. Ideální představa síly organizace, vychází z přesvědčení, že všichni její zaměstnanci sdílí společnou vizi, upřímně ji věří a k jejímu dosažení směřují veškeré svoje aktivity. Senge vytváření společné vize vysvětluje jako nejvýznamnější systém dlouhodobé motivace zaměstnanců. „*Učící se organizace nemůže existovat bez společné vize. Bez podnětu k nějakému cíli, který lidé chtějí opravdu dosáhnout, převládá v organizaci síly udržující status quo*“ (tamtéž, s. 23).

Mohu to vysvětlit tak, že když zaměstnanci uvažují o podniku jako o „své firmě“ a ne o „něčí“, jsou schopni pro ni udělat maximum.

5. Systémové myšlení – Senge ho definuje jako: „*soubor znalostí a nástrojů, jenž byl vytvořen během minulých 50 let, aby projasňoval celkové strukturální vzorce a pomáhal nám chápat, jak je měnit*“ (tamtéž, s. 24). Strukturálním vzorcem označuje Senge soubor vzájemně propojených událostí. V organizačním prostředí se projevuje systémové myšlení jako schopnost dívat se na pracovní události ve vzájemných souvislostech. V praxi jde o posun myšlení od tradičního vnímání důsledků k vidění jejich příčin, k předjímání dalšího vývoje i možných následných událostí. Systémové myšlení umožňuje vnímat souvislosti nad rámec vlastních pracovních rolí, povinností a úkolů. Je projevem zájmu zaměstnanců o události a dění v organizaci i výsledky činnosti spolupracovníků. Jednoznačně

překračuje rámec vlastních zájmů a slučuje je se zájmy organizace. Jako jediná disciplína je sjednocující pro ostatní čtyři. Vzájemně integruje všech pět disciplín v rámci teorie i praxe.

Jak je patrné z popisu jednotlivých disciplín, vzájemně se podmiňují a navazují na sebe. **Osobní mistrovství** podněcuje motivaci aktivního přístupu jednotlivce k řešení problémů. **Týmové učení** ovlivňuje schopnost skupiny lidí řešit problémy z pohledu širší perspektivy, než z jejich individuálního. **Mentální modely** jsou vodítkem pro jednání lidí, podle žádoucích postojů vedoucích manažerů. **Utváření sdílené vize** podporuje společné úsilí všech zaměstnanců směrem k dosažení sdíleného cíle. **Systémové myšlení potřebuje** k realizaci svého potenciálu, aby si organizace osvojila všechny disciplíny.

3.4 Přechod k učící se organizaci

V návaznosti na výše uvedený popis teorie, hlavní rysy a disciplíny učící se organizace mohou odpovědět na otázku, co znamená pro organizaci přechod k ní? To znamená vytvořit v organizaci takové flexibilní prostředí, aby se v něm mohla pružně měnit organizační struktura v závislosti na požadavcích vnitřního i vnějšího prostředí a aktuálního nastavení hodnot a postojů, které se vymezují ze systematického učení se prověřováním, zpochybňováním a rozvíjením znalostí zaměstnanců při realizaci činnosti organizace. Organizační prostředí by mělo zaměstnancům nabízet takové procesy a struktury, které permanentně podporují jejich motivaci o sloučení vlastních zájmů se zájmy organizace a tím zajistit společné úsilí všech dosáhnout sdíleného cíle.

Při přechodu k učící se organizaci je nezbytně nutné, aby byli do tohoto procesu zapojeni všichni zaměstnanci. Jak uvádím v úvodu diplomové práce, jsou právě zaměstnanci nositelé změny. Znamená to změnit postoj zaměstnanců k vnímání času stráveného v zaměstnání jako nutné zlo k zabezpečení finančních prostředků na čas, který jim dává prostor pro osobní rozvoj.

Shrnutím všech poznatků z teorie učící se organizace, lze konstatovat, že je konceptem permanentní implementace inovačních změn. Je otázkou, zda je skutečně možné ho v plné míře realizovat v praxi? Senge na ni přináší odpověď, že zatím nebyl koncept teoreticky popsán a přenesen do úrovně inovačního prostředí. Ze

současného popisu teorie je možné vybrat inspirující momenty, které se organizace může snažit aplikovat při implementaci změn v reálném organizačním prostředí.

V charakteristikách disciplín učící se organizace v předcházející podkapitole jsem se nezaměřila na **negativní jevy a rizika**, která jsou známá z jejich aplikace do reálného organizačního prostředí. Mnozí z autorů je považují za problém v uplatnitelnosti tohoto konceptu do praxe. Staví se k němu kriticky, protože propaguje jenom optimistický pohled bez sebereflexe a omezení jeho použitelnosti v praxi. Kritické názory na teorii nejsou kritikou ve smyslu její “nesprávnosti”, ale jsou kritikou praktičnosti jejího zavedení.

Autorka Tichá se vyjadřuje k riziku uplatňování formy **učení se z chyb**, o kterém se zmiňuje Senge. Problémem podle Tiché je neochota zaměstnanců nést riziko v případě neúspěchu. K jeho odstranění musí manažeři vytvořit atmosféru podporující nové podněty, nápady a návrhy, které zaměstnanci předkládají bez obav ze sankcí v případě neúspěchu. Podstatné je považovat chyby za zdroj budoucího učení a umění informací z něj využít pro potřebu významných rozhodnutí organizace. Tichá k tomu uvádí: *“Rozhodování je složitý a někdy zmatečný proces, jedná se o důležitou součást života organizace, veškerá činnost organizace je iniciována rozhodnutím, rozhodnutí jsou závazkem k činnosti”* (Tichá 2005, s. 11).

Ze studia kritických názorů na teorii níže uvádím některé z problémů, s kterými je nutno počítat při přechodu k učící se organizaci.

Problémem při snaze o zavedení **osobního mistrovství** je nepochopení a odpor zaměstnanců. Ne každý má potřebu a je ochotný se snažit o neustálé přehodnocování svých představ směrem k pochopení reality. Stejně jako v předcházejícím případě, je opět v rukou manažerů jak přesvědčí zaměstnance a přimějí je ke snaze dosáhnout osobního mistrovství svým příkladem a chováním, jakou jim nabídnou společnou vizi.

Jako problém při snaze o zavedení **mentálních modelů**, lze považovat to, že zaměstnanci mají obavu říkat otevřeně své názory, říkají to, co si myslí, že chce nadřízený slyšet a odmítají vstupovat do otevřené diskuse z obavy z konfliktu. Předpokládám, že důvodem je to, že neumějí obhájit své názory a přijímat názory druhých. Změna tohoto zažitého jednání vyžaduje pomalý proces aktivního přístup manažerů, v podobě nalezení způsobu jak bariéry odstranit. Například dohodnutí

pravidel pro vedení diskuze, povzbuzováním zaměstnanců k vyjadřování názorů apod.

Známým rizikem **týmové spolupráce** je to, že často vítězí řešení nejsilnějších a nejprůbojnějších kolegů, aniž se snaží o dosažení efektivního řešení. Toto je opět v rukou vedoucích, kteří by měli umět podpořit méně průbojné kolegy a zmírnit vliv těch průbojnějších.

Problém v souvislosti s disciplínou **systemové myšlení** je pochopení jeho významu a umění přijmout pocit, že za problémy si můžeme my sami. Uvažovat v širších souvislostech a dopadech svého jednání, umět na ně reagovat.

Teoretickou část diplomové práce uzavírám uvedením deseti praktických kroků podle Tiché, které usnadní přechod k učící organizaci:

“1. Vyhodnotit učení podporující kulturu organizace.

2. Podporovat pozitivní myšlení.

3. Posilovat v lidech pocit bezpečí.

4. Odměňovat ochotu riskovat.

5. Pomáhat lidem ve vzájemné spolupráci.

6. Uvést učení v život.

7. Formulovat vizi.

8. Uvést vizi v život.

9. Propojit systémy.

10. Realizovat koncept” (tamtéž, s. 91).

4 CHARAKTERISTIKA VYBRANÉ ORGANIZCE ZOO BRNO

Empirickou část práce jsem rozdělila do čtyř dílčích podkapitol. Uvedené informace jsou získané z vlastního kvalitativního výzkumu realizovaného jak technikou přímého pozorování, tak technikou primární analýzy obsahu historických i současných interních směrnic, dokumentů, výročních zpráv, zřizovací listiny, výpisu z registru ekonomických subjektů a internetového zdroje podnikových webových stránek

V první části uvedu identifikační údaje organizace, následuje popis organizace a interpretace dat z oblasti organizační a personální struktury. Jako poslední budu věnovat pozornost zodpovězení dílčí výzkumné otázky, jaká je podniková kultura Zoo Brno?

4.1 Základní identifikační údaje

Identifikační údaje čerpám ze základní podnikové směrnice organizace, kterou je organizační řád Zoo Brno, je přílohou číslo 1 této diplomové práce.

Příspěvková organizace Zoo Brno byla zřízena dne 6. 5. 1950 rozhodnutím odboru školství a kultury Krajského národního výboru v Brně. Zoo Brno je právnickou osobou, jejímž zřizovatelem je Statutární město Brno, vystupuje v právních vztazích svým jménem a vlastními právními úkony nabývá práv a bere na sebe povinnosti. Je zřízena na dobu neurčitou.

Zřizovací listina Zoo Brno vymezuje zejména:

- Hlavní účel Zoo Brno
- Předmět činnosti
- Zařizovatele
- Statutární orgán a způsob jakým vystupuje jménem organizace
- Vymezení svěřeného majetku
- Vymezení práv a povinností při hospodaření se svěřeným majetkem
- Doplňkovou činnost
- Vymezení doby, na kterou je příspěvková organizace zřízena

Vybrané identifikační údaje z registru ekonomických subjektů Českého statistického úřadu, které obsahuje příloha číslo 2 diplomové práce.

Tab. 2 Vybrané identifikační údaje z registru ekonomických subjektů ARES

Název organizace:	Zoo Brno a stanice zájmových činností, příspěvková organizace
Sídlo:	Brno, U zoologické zahrady 46, PSČ 635 00
Identifikační číslo:	001 01 451
Datum vzniku:	6. 5. 1950
Zápis v OR:	Krajským soudem v Brně v oddílu Pr, vložka 11
Právní forma:	331 – Příspěvková organizace

Vlastní zpracování převzato z [www. Aplikace ARES \(MFČR \[online\]\)](http://www.aplikaceares.mfcr.cz)

Předmět činnosti je rozdělen do sedmi hlavních oblastí:

- Chovatelská činnost
- Ochranařská činnost
- Vědecká činnost
- Vzdělávací činnost
- Poskytování služeb v souvislosti s péčí o návštěvníky
- Činnost související s vlastním provozem organizace
- Provozování stanice zájmových činností se zaměřením na environmentální vzdělávání, výchovu a osvětu, která se řídí školským zákonem.

4.2 Charakter a popis organizace

Níže uvedené informace interpretuji z veřejně dostupných webových stránek organizace (Zoo Brno [online]).

Zoo Brno více jak šedesát let slouží široké veřejnosti. Od svého založení vyvíjí svou činnost v oblasti chovatelské, ochranařské, vědecké, vzdělávací, poskytuje služby v souvislosti s péčí o návštěvníky a vyvíjí rovněž činnosti související s vlastním provozem.

Organizaci lze charakterizovat jako víceúčelové zařízení, jehož hlavním úkolem je přispívat k uchování biologické rozmanitosti chovem živočichů, vědecko-výzkumnou prací, ekologickou výchovou, vzděláváním a osvětou široké veřejnosti.

Zoo Brno byla otevřena 30. srpna 1953 a jejím zřizovatelem je Statutární město Brno.

Kořeny jejího vzniku pocházejí z myšlenky členů brněnského zastupitelstva z 20. let minulého století, kdy byla Zoo Brno součástí investičního programu na období 1925 -1935. V letech 1937 – 1941 byl jejím předchůdcem Zoo koutek v Tyršově sadu, jehož činnost zajišťoval Spolek pro založení Zoo Brno. Odpůrci ze Spolku na ochranu zvířat způsobili jeho zánik. Jeho opětovná činnost v poválečném období vede až k historickému mezníku, kterým je **den slavnostního otevření Zoo Brno, 30. srpna 1953** v areálu Mniší hory. Tehdy se začíná psát její, dnes už šedesátiletá historie. Od této doby se změnila k nepoznání, téměř nic se z její původní podoby nezachovalo.

To co je a zůstalo stejné, je účel, k čemu má taková instituce sloužit. Že má být oázou k odpočinku a relaxaci, tedy – jak se dříve říkalo – „ k ušlechtilé zábavě“, ale i k propagaci ochrany přírody, k chovu vzácných zvířat a vědeckému výzkumu.

Na pozadí hospodářských, politických, sociálních a společenských změn v průběhu existence Zoo Brno dochází k jejich reflektování ve smyslu adaptace pracovních procesů rozvoji informačních technologií a expanzi organizace do mezinárodního prostředí. Zoo Brno je členem významných mezinárodních organizací.

- Unie českých a slovenských zoologických zahrad (UCSZOO)
- Exkluzivní Světové asociace zoologických zahrad a akvárií (WAZA)
- Evropské asociace zoologických zahrad a akvárií (EAZA)
- Euroasijské regionální asociace zoologických zahrad a akvárií (EARAZA)
- Mezinárodní asociace vzdělávacích pracovníků zoologických zahrad (IZE)
- Mezinárodní organizace profesionálů pro správu zvířat na světě (ISIS)

Strategické zaměření Zoo Brno odpovídá celosvětovému trendu, který má ve všech vyspělých společnostech společné rysy, přiměl Světovou organizací zoologických zahrad a akvárií (WAZA) k formulování nového poslání zoologických zahrad. Podle vyhlášení tohoto prestižního seskupení nejvýznamnějších zoologických zahrad budou jejich další aktivity směřovat zejména k poskytování

odpočinku a relaxace svým návštěvníkům, k nenásilnému získávání informací o přírodě v oblasti její ochrany, jakož i k posilování kladného vztahu k ní, k chovu vzácných a ohrožených druhů zvířat a k výzkumu zaměřenému na záchranu těchto druhů žijících dosud ve volné přírodě.

Zoo Brno svojí strategií reaguje na tento celosvětový trend ve smyslu směru jejího koncepčního rozvoje, kterým je zejména oblast modernizace a rozvoj aktivit zohledňující environmentální principy v oblastech s výrazným dopadem na životní prostředí města. Chovatelský koncept i strategii rozvoje má organizace vyjádřenou v generelu rozvoje Zoo Brno, veřejnosti dostupné v magazínu Zooreport č. 2/2013 na webových stránkách organizace (Zoo Brno [online]). Generel rozvoje prezentuje dlouhodobý směr pro postupnou realizaci strategických záměrů v rámci dvouletých akčních plánů.

4.3 Organizační a personální struktura

Informace o organizační struktuře, jejím organizačním členění a personálním zajištění interpretuji stejně jako v podkapitole 4.1 ze základní organizační směrnice „Organizačního řádu Zoo Brno“ a veřejně dostupných webových stránek (Zoo Brno [online]).

Organizační struktura má v organizaci klíčový význam. Vyjadřuje vnitřní uspořádání organizace do jednotlivých organizačních úseků. Uvádí funkční závislost úseků, naznačuje systém komunikace a stanoví místa příslušná pro vydávání rozhodnutí. Strukturuje vertikální a horizontální interpersonální vazby, které podmiňují efektivní a účinnou koordinaci všech procesů a organizačních systémů s procesem řízení.

Jak publikuje Mikuláščík: *„Organizační struktura je systém, který je považován za efektivní a umožňuje účinné řízení firmy, kontrolu práce zaměstnanců, koordinování a spolupráci úseků, skupin i jednotlivců“* (Mikuláščík 2007, s. 228).

V organizační struktuře Zoo Brno byla v druhé polovině minulého roku odstartována její změna, jejímž cílem bylo přizpůsobení zajišťování všech činností Zoo Brno makroekonomické situaci (veřejné rozpočty) a jejímu dlouhodobě

nepříznivému vývojovému trendu, snížením počtu zaměstnanců a změnou v procesním řízení. Nová organizační struktura zjednodušila řízení pro ředitele organizace (snížení počtu přímých podřízených) a uvolnila jeho kapacitu k ovlivňování klíčových a prioritních oblastí činnosti Zoo Brno. Zajistila logickou odpovědnost za řízení ucelených procesů u jedné osoby. V prvním pololetí letošního roku byl dokončen proces snižování stavu zaměstnanců a realizace obsazování specializovaných funkčních míst a útvarů podle nové organizační struktury aktivním výběrem zaměstnanců ve výběrových řízeních. Byla obsazena nová specializovaná funkční místa a dokončena implementace zjednodušeného řízení pro ředitele organizace (snížením počtu přímých podřízených). Postupně byl snížen stav stálých zaměstnanců ze 112 na 79.

Základní východiska změny organizační struktury spočívají v tom, že se chce organizace v následujícím dvouletém období výrazně posunout v těchto oblastech:

- změna vnitřní podnikové kultury
- zabezpečení finančních zdrojů
- zvýšení prestiže Zoo Brno ve společnosti (odborná i laická veřejnost)

Organizační struktura byla vytvořena za účelem naplňování poslání organizace a realizaci předmětu činnosti Zoo Brno (hlavní i doplňkové).

Současná organizační struktura se skládá z následujících organizačních částí:

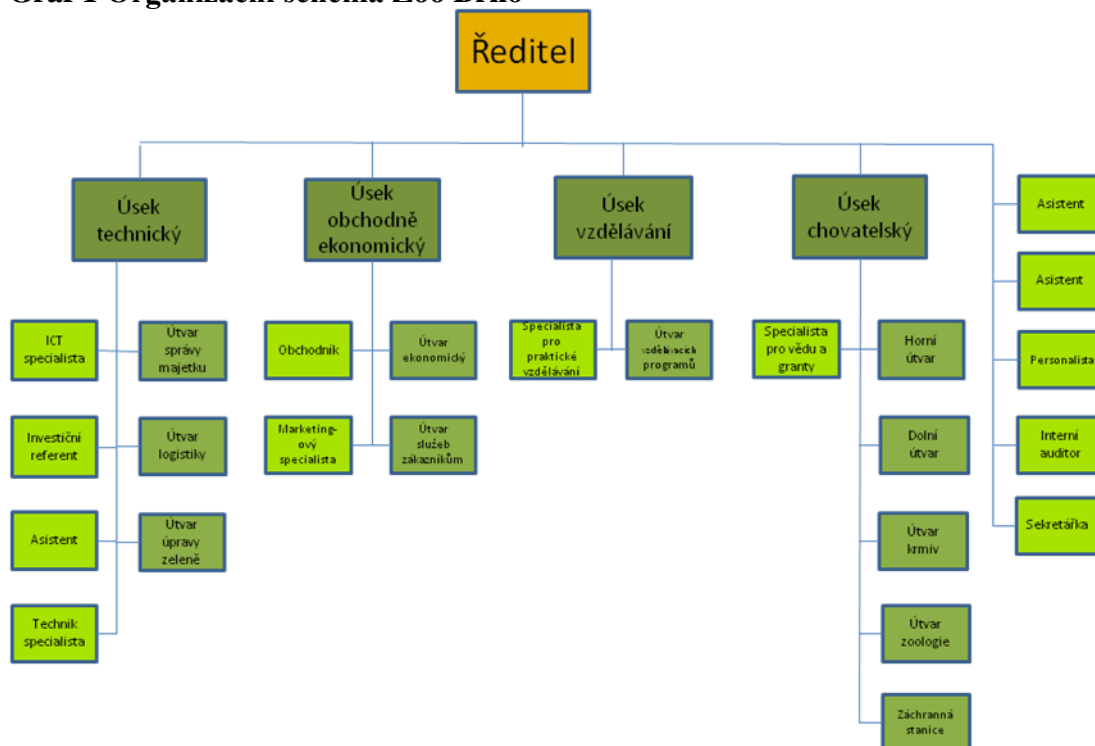
- samostatných specialistů přímo podřízených řediteli
- úseku technického
- úseku obchodně-ekonomického
- úseku vzdělávání
- úseku chovatelského

Obsah hlavní činnosti jednotlivých úseků, odpovídá jejich názvu.

Z pohledu poznatků z odborné literatury lze konstatovat, že podle hlediska sdružování jde o organizační strukturu funkcionální. Její členění zajišťuje sdružování pracovních činností podle odborné specializace na jednotlivé úseky, které se dále člení z důvodu větší specializace na odborné útvary.

Podstatu funkcionální struktury definuje Mikuláščík takto: „*Je umožněna větší specializace, to je možné pouze ve velkých firmách, ale na druhé straně jsou horší podmínky pro inovaci, kariéra pracovníků je jednoznačně vymezena*“ (tamtéž, s. 228).

Graf 1 Organizační schéma Zoo Brno



Zpracováno z interních zdrojů

Prezentace personálního zajištění patří zcela logicky k organizační struktuře. Pracovní činnosti v Zoo Brno zajišťují stálí zaměstnanci, kteří jsou začleněni v rámci organizační struktury na systematizovaných pracovních místech. Profesionálně vykonávají odborné činnosti v rámci svého odborného vzdělání od vrcholového managementu až po profesní pracovníky.

Tab. 3 Profesionální struktura stálých zaměstnanců

Stálí zaměstnanci	fyzický stav
vrcholový management	5
Střední management	23
administrativní pracovník	1
Profesionální pracovník	43
Ostatní	7
Celkem	79

Vlastní zpracování z interních zdrojů

Z důvodu sezónnosti jsou některé činnosti zajišťovány těmito sezónními zaměstnanci.

- brigádníky na krátkodobé pomocné práce při zajišťování letní sezónní činnosti všech úseků
- zaměstnanci veřejně prospěšných prací k zajišťování neprofesionální činnosti při úklidu areálu Zoo Brno, na základě smluvního vztahu s Úřadem práce
- ostatní sezónními zaměstnanci na posílení zvýšené potřeby zajišťování některých profesních činností v letním období (řidič vláčku)

V následující tabulce uvádím počty těchto zaměstnanců, kteří v organizaci zajišťují činnosti na základě dohody mimopracovní poměru. Jejich počty nejsou stabilní.

Tab. 4 Počty sezónních zaměstnanců

Sezónní zaměstnanci	Počet
Brigádníci	57
Veřejně prospěšné práce	16
Ostatní	2
Celkem	75

Vlastní zpracování z interních zdrojů

Některé úzce specializované činnosti a činnosti menšího rozsahu právní poradenství, daňové poradenství, veterinární činnost, redaktor, tiskový mluvčí, správce sítě, security, závodní stravování a úklid, jsou zajišťované formou outsourcingu. Jejich zajišťování, prostřednictvím vlastních zaměstnanců by bylo ekonomicky nevýhodné.

Palán outsourcing definuje jako: „*Vyčlenění činnosti mimo podnik, její převedení na jinou osobu (většinou právnickou), většinou v případech, kdy subdodávka je levnější než vlastní výroba (služba)*“ (Palán 2002, s. 142).

Klíčová pozice v Zoo Brno:

Ředitel Zoo – je statutárním orgánem

4.4 Popis podnikové kultury organizace

Jak uvádím v úvodu této kapitoly 4, dále prezentované informace o podnikové kultuře Zoo Brno jsou získané z vlastního kvalitativního výzkumu, technikou přímého pozorování a technikou primární analýzy obsahu webových stránek Zoo Brno, historických i současných interních dokumentů. S pomocí této analýzy chci definovat co je obsahem podnikové kultury zkoumané organizace, v komparaci s teoretickými východisky, které jsem formulovala v kapitole 1.

Většinu dat jsem získala z internetového zdroje veřejně dostupných webových stránek organizace (Zoo Brno [online]), protože jejich estetická úprava, struktura a členění do jednotlivých záložek manifestuje podnikovou kulturu organizace směrem k vnějšímu okolí. Další data z oblasti organizačního chování jsou výsledkem rozboru interních směrnic a dokumentů:

1. Organizačního řád – je přílohou číslo 1 této diplomové práce.
2. Směrnice - Poskytování jednotného oblečení
3. Směrnice - Postupu při porušení pracovních povinností
4. Pravidla komunikace

Data a informace zejména z oblasti neformálních a nepsaných pravidel čerpám z přímého pozorování, protože moje osobní přítomnost zaměstnance v organizaci mi umožňuje sdílet veškeré organizační dění jak v rámci osobních, pracovních kontaktů se zaměstnanci při zajišťování personálních činností, tak v rámci spolupráce s vedoucím managementem při realizaci manažerských funkcí.

K popisu podnikové kultury Zoo Brno jsem zvolila její interpretaci pomocí jednotlivých prvků podnikové kultury z pohledu třech hierarchicky uspořádaných rovin podnikové kultury, strukturované podle míry manifestace kultury navenek, jak uvádím v kapitole 1.2

I. SYMBOLY jako základní stavební prvky podnikové kultury, viditelné záchytné body pro orientaci v podniku se odvíjejí z výše popsané historie Zoo Brno, jejich cílem je prezentovat její hlavní účel, tím je **propagace ochrany přírody**. Prezentují je následující prvky podnikové kultury převzaté převážně z webových stránek (Zoo Brno [online]):

1) Logo – v původní úpravě vychází z tradičního symbolu města Brna, kterým je krokodýl. Na podnikových webových stránkách je dominujícím prvkem. V současné

podobě je definováno typografickou kompozicí textu ZOO Brno do dvou řádků. Tvar slova Zoo Brno díky grafické zkratce posledního písmene evokuje hlavu krokodýla – odkazuje na tradiční symbol města Brna v brněnské Zoo. Barevně je provedeno v různých odstínech zelené barvy, charakteristické pro ochranu přírody. Tvar posledního písmena o v podobě otevřeného oka krokodýla, v obecném pojetí symbolizuje oko, jako orgán, kterým monitorujeme svět.

Obr. 4 Logo Zoo Brno

Původní



Současné



Převzato z interních zdrojů

2) Slogan – „Setkání se zvířátky z celého světa“, vychází ze základního cíle a poslání organizace, kterým je ekologická výchova, vzdělávání a osvěta veřejnosti. Převzato z webových stránek organizace (Zoo Brno [online]).

3) Jednotné oblečení a označení techniky – stejně jako logo v dominujících odstínech zelené barvy, opatřené logem organizace. Informace jsou obsahem Směrnice - Poskytování jednotného oblečení.

4) Estetická úroveň venkovního prostředí – ve všech oblastech (flora, fauna, jednotlivé expozice, budovy, orientační tabule atd., prezentují hlavní úkol Zoo Brno, kterým je přispívat k uchování biologické rozmanitosti chovem živočichů a propagace ochrany přírody.

5) Celková estetická úroveň uplatňovaná v Zoo – je prezentována v jednotné úpravě v nejrůznějších formách, od hlavičkového dopisního formuláře, označení kanceláří, podnikových vizitek, razítek, interních předpisů, interních formulářů, interaktivního webu až po jednotnou úpravu emailového podpisu. Mnohé z nich jsou opatřené logem Zoo Brno a odkazem na webové stránky organizace. Uvedené informace jsou výsledkem přímého pozorování z osobní přítomnosti zaměstnance v organizaci.

6) Oslavy výroční založení – mají obrovskou publicitu, jsou velkolepě organizovány pro širokou veřejnost, od slavnostního vzniku až po poslední 60. výročí otevření Zoo Brno, jak je vyjádřeno speciálním logem 60 let Zoo Brno, na webových stránkách

organizace (Zoo Brno [online]), programem oslav a vydáním speciálního čísla 2/2013 magazínu Zooreport dostupném rovněž tamtéž.

7) Křest narozených mlád'at, adopce a sponzorství – jsou významně prezentovány široké veřejnosti v mnoha formách, od pořádaných slavnostních akcí až po darovací certifikáty, zajišťují publicitu a získání finančních prostředků. Na webových stránkách organizace (Zoo Brno [online]) jsou informace v záložce adaptace, sponzorství.

8) Ostatní propagace – Magazín Zooreport je dostupný v samostatné záložce na webových stránkách organizace (Zoo Brno [online]). Organizace vlastní veřejně dostupné webové stránky, využívá mediální propagaci prostřednictvím masmédií - tisku, rádia a televize.

9) Realizace vzdělávacích programů pro veřejnost – od realizace komentovaného krmení zvířat pro náhodné návštěvníky, přes zajišťování průvodcovských služeb, prázdninových příměstských táborů pro školní mládež, pravidelnou činnost zájmových kroužků až po možnost vyzkoušet si práci ošetřovatele. Informace jsou uvedeny v samostatných záložkách na webových stránkách organizace (Zoo Brno [online]) – vzdělávací aktivity, aktuality, příměstské tábory, připravily jsme pro Vás, akce roku 2014 apod.

II. PRAVIDLA JEDNÁNÍ jsou v Zoo Brno prezentována ve formálních psaných normách, určujících její provoz a v neformálních preferencích priorit, směřujících k utváření postavení Zoo Brno ve společnosti.

1) Formální psané normy – organizační struktura, organizační řád a strategie organizace jsou popsány v podkapitolách 4.2 a 4.3. Ostatní podnikové normy, jsou rozděleny na řády, směrnice, zásady a pravidla podle jednotlivých oblastí, kterých se týkají. Jejich seznam tvoří přílohu č. 3 diplomové práce. Všechny společně vytvářejí komplexní systém všech pracovních procesů a vymezují jasná pravidla očekávaného chování. Zaměstnanci k nim mají neomezený přístup. Jsou jim k dispozici v elektronické podobě na vnitřním podnikovém serveru. Jejich svědomité dodržování je po zaměstnancích požadováno a důsledně sledováno prostřednictvím přímých vedoucích. Nedbalost, pracovní přestupky, nekázeň a nevhodné chování, je kritizováno a postihováno v souladu se Zákoníkem práce. Mohu to konstatovat,

protože z pozice personalisty se účastním projednávání pracovních přestupků, zajišťuji vypracování příslušné dokumentace a její evidenci. Naopak kvalitní práce, svědomitost, proaktivita a včasné plnění úkolů je oceňováno, mimořádně i poskytnutím odměny. Lze usuzovat, že tyto jasné normy předurčují existenci silné podnikové kultury, jak uvádím v kapitole 1.5.

K předávání informací prostřednictvím interní komunikace Zoo Brno využívá následující kanály:

- Webové stránky Zoo Brno
- Nástěnky
- Porady vedení – 1 x týdně
- Porady jednotlivých úseků – 1 x týdně
- Elektronická pošta
- Telefonní přístroj – pevná linka, mobilní telefon
- Osobní kontakt

2) Neformální pravidla – se projevují:

1. Na jedné straně zejména uplatňováním strategické politiky Zoo Brno ředitelem a vrcholovými manažery v úsilí o udržování vnějších vztahů prostřednictvím jejího členství v mezinárodních organizacích, jak uvádím v podkapitole 4.2. Mezi neformální pravidla zahrnují také jejich úsilí o dodržování zákonů a hlášení se k odpovědnosti vůči společnosti a životnímu prostředí, prostřednictvím realizovaných aktivit pro veřejnost uvedených na webových stránkách organizace (Zoo Brno [online]), pořádáním tiskových konferencí s novináři a vystupováním v médiích. Z toho lze usuzovat, že takto uplatňovaná neformální pravidla jsou významným faktorem pro utváření a udržení významného postavení Zoo Brno ve společnosti.

2. Jako účastník života v organizaci mohu konstatovat, že na druhé straně se projevují v neformální ústní komunikaci mezi zaměstnanci, ovlivňují jejich vstřícné chování mezi sebou, většinou si tykají, nejsou si lhostejní, navzájem se znají a informují se o svém osobním životě. V menších skupinkách udržují mezi sebou i mimopracovní vztahy.

III. ZÁKLADNÍ ŽIVOTNÍ PŘEDSTAVY jsou primárně předávány zaměstnancům prostřednictvím formálních norem. Hodnocením jejich práce

vedoucím, oceňováním požadovaného chování a kritikou nežádoucího chování. Předáváním zkušeností mezi členy pracovních týmů, v procesu osobní neformální komunikace zejména při adaptaci nových zaměstnanců. Tyto poznatky jsem získala v rámci osobních, pracovních kontaktů se zaměstnanci při zajišťování personálních činností. Například při vytváření koučingových plánů pro nové zaměstnance, jejichž obsahem je vždy seznámení zaměstnance s interními předpisy, spoluprací s vedoucími na hodnocení zaměstnanců a při výběrových řízeních nových zaměstnanců, kdy je sdílení entuziasmu s empatickým přístupem ke zvířatům a pozitivní vztah k ochraně přírody významným kritériem jejich hodnocení.

V závěru této podkapitoly lze konstatovat, že vlastní interpretací podnikové kultury Zoo Brno v komparaci s teorií pomocí třech hierarchicky uspořádaných rovin podnikové kultury, strukturované podle míry manifestace kultury navenek, byla identifikována podniková kultura Zoo Brno a zodpovězena dílčí výzkumná otázka, jaká je podniková kultura v Zoo Brno.

5 ZKOUMÁNÍ PODNIKOVÉ KULTURY ZOO BRNO

K výzkumu podnikové kultury Zoo Brno jsem se rozhodla jít cestou zkoumání míry naplňování principů teorie učící se organizace v podnikové kultuře Zoo Brno. Účelem zkoumání je získání informací o názorech a postojích zaměstnanců ve zkoumané organizaci.

5.1 Cíl výzkumu a hypotéza

Cílem výzkumu je **analyzovat kulturně-pracovní prostředí Zoo Brno** a zjistit do jaké míry je jednání v organizaci podobné, či odkloněné od pěti principů učící se organizace, jak je formuloval Senge (viz kapitola 3.3).

Výchozí **hypotézou je předpoklad, že Zoo Brno nenaplnuje zcela principy teoretického konceptu učící se organizace.**

Výsledky výzkumu budou zhodnocením současného stavu a východiskem pro identifikaci možností rozvoje podnikové kultury Zoo Brno směrem k parametrům učící se organizace. Na základě metody dedukce, dle teoretického podkladu učící se organizace, bude navržen koncept rozvoje těchto oblastí, které podporují identifikaci zaměstnance s organizací.

5.2 Metody zkoumání a techniky sběru dat

V diplomové práci jsem zvolila **kvantitativní výzkumnou techniku** převzatého **souboru dotazníků** autorky Ivany Tiché, jak jsou publikované v knize *Učící se organizace*. Dotazníky jsou označeny A, B, C, D, E a tvoří přílohou 4 diplomové práce. Cílem je získat informace, data, postoje a názory od zaměstnanců.

Soubor dotazníků považuji za relevantní, již v praxi prověřený. Rozhodla jsem se je použít proto, že předpokládám jak jejich validitu, tak jejich vědeckou kvalitu. Umožňují porovnat současný stav podnikové kultury s teoretickými principy konceptu učící se organizací. Jsem si vědoma toho, že nemusí být univerzálně platné a ve všech aspektech zcela postihovat situaci v Zoo Brno. Proto použiji současně i **kvalitativní techniku přímého pozorování.**, kterou je moje osobní přítomnost zaměstnance Zoo Brno.

Obsahem dotazníkového šetření tvoří soubor 5 samostatných dotazníků. K objasnění jejich konstrukce je lze rozdělit na dotazníky s výběrem jedné odpovědi z nabízených alternativ a na dotazníky využívající metodu volných odpovědí na otázku.

5.3 Organizace výzkumu

Dotazníkové šetření je anonymní. Pro zjištění názorové různorodosti jsou totožné dotazníky rozděleny označením do dvou stejně velkých skupin po deseti respondentech, pro řadové zaměstnance a desetičlenný vedoucí management, který tvoří všichni vedoucí a specialisté přímo podřízení řediteli jak uvádí graf 1 organizační schéma. Pro zajištění stejného počtu řadových zaměstnanců do druhé skupiny respondentů, si z každého ze čtyř organizačních úseků určil jeho vedoucí pět řadových zaměstnanců k účasti na výzkumu. Šetření se zúčastní čtvrtina zaměstnanců – celkem 20, kterým bude soubor dotazníků osobně předán personalistkou ve stanovený den k vyplnění. Vyplněné anonymní dotazníky zaměstnanci následující den osobně odevzdají personalistce do připravené sběrné krabice.

5.4 Zpracování výsledků výzkumu

Výsledky výzkumu interpretuji prostřednictvím komentářů, tabulek a grafů. Všechny výstupy z dotazníkového šetření budu sumarizovat.

Souhrnné výsledky bodově hodnocených dotazníků stanovím pomocí aritmetického průměru. Výpočtem rozdílu výsledku mezi hodnocením vedoucích a řadových zaměstnanců stanovím odchylku jejich názorové různorodosti.

Výsledky dotazníků s volnou odpovědí prezentuji přehledným soupisem jednotlivých odpovědí ke každé otázce.

Poznatky získané z přímého pozorování zajistí hlubší pochopení výsledků získaných z dotazníků. Umožní lépe je interpretovat. K pozorování jsem zvolila pět indikátorů, pro každou disciplínu konceptu učící se organizace jeden:

1. Osobní mistrovství – Přístup zaměstnanců ke vzdělávání se v rámci seberealizace.
2. Týmové učení – Formy zpětné vazby a distribuce poznatků ze školení kolegům.
3. Mentální modely – Schopnost zaměstnanců obhájit své názory.

4. Utváření sdílené vize – Projevy sounáležitosti zaměstnanců s organizací.
5. Systémové myšlení – Projevy zájmu zaměstnanců o dění v organizaci.

6 VÝZKUM PRINCIPŮ UČÍCÍ SE ORGANIZACE V ZOO BRNO

Tato část diplomové práce je výzkumem fungování principů učící se organizace v podnikové kultuře Zoo Brno.

6.1 Interpretace dotazníků

K objasnění obsahu a významu souboru pěti dotazníků, jsem se rozhodla nejdříve vysvětlit skupinu dotazníků s výběrem jedné odpovědi z nabízených alternativ. Oceňuji jejich snadnou zpracovatelnost. Za nevýhodou považuji to, že dotazovaný nemusí porozumět otázce a náhodným výběrem odpovědi dochází ke zkreslení výsledku. Patří do ní dotazník 1, 3 a 5.

První dotazník (příloha A): „*porovnává skutečný stav organizace s 11 charakteristikami učící se organizace*“ (Tichá 2005, s. 73 -76). Je orientován na zjištění odpovědi na otázky, jaké je kulturně-pracovní prostředí, systém řízení a informovanost zkoumané organizace.

Třetí dotazník (příloha C): „*poskytuje obraz o rozložení názorů na organizaci*“ (tamtéž, s. 93 -95). Hodnotí podmínky pro učení v organizaci, jak jsou zaměstnanci motivováni, zda mají příležitost zapojit se do dění organizace.

Pátý dotazník (příloha E): „*je orientován na zkoumání vlivu pracovního prostředí na chování zaměstnanců*“ (tamtéž, s. 132 - 133). Poskytuje odpovědi na otázky jaké je konkurenční chování mezi kolegy, jaké má postavení zaměstnanec v organizaci.

Druhá skupina dotazníků využívá metodu volných odpovědí na otázky. Umožňují získat detailnější obraz o konkrétních aspektech zkoumané organizace. Jejich nevýhodou je, že odpovědi zaměstnanců se často netýkají zkoumaného tématu nebo na některou otázku vůbec neodpoví. Tuto skupinu tvoří dotazníky 2 a 4.

Druhý dotazník (příloha B) doplňuje první, blíže objasňuje aktuální situaci v organizaci. „*Umožňuje hodnotit vnímání vlastního učení zaměstnance uvnitř organizace*“ (tamtéž, s. 80 -82). Zejména umožňuje zaměstnancům definovat různé bariéry, které brání učení a faktory podporující učení.

Čtvrtý dotazník (příloha D): „*poskytuje obraz o postoji organizace k ochotě*

přijímat a nést přiměřenou míru rizika“ (tamtéž, s. 103). Jak přistupuje k chybným krokům, zda je schopna se učit z nich.

6.2 Současný stav kulturně pracovního prostředí

Při zpracování prvního dotazníku (Příloha A) je porovnáván současný stav Zoo Brno s jedenácti charakteristikami učící se organizace, které publikuje Tichá. Maximální bodové hodnocení každé z nich je 10. Přiřazením každému bodu 10 % pak vyhodnocení odpovědí jednotlivých otázek prezentuje obrázek na kolik procent je každá jednotlivá charakteristika v Zoo Brno naplňována. Zajímavá je názorová různorodost s jakou vedoucí a řadoví zaměstnanci ohodnotili některé z nich. Hodnoty jsou zprůměrnované v tabulkách a grafech za celou organizaci Zoo Brno a následně odděleně vizualizované v grafu z hodnot vedení a grafu řadových zaměstnanců.

Tab. 5 Průměrné hodnoty dotazníku za Zoo

Příloha A: Dotazník 1

P.č.	Charakteristiky učící se organizace	Vedoucí	Řadoví	Rozdíl	Za Zoo
1.	Učení jako součást formulace strategie.	6,3	6,6	0,3	6,4
2.	Participativní přístup.	6,4	4,6	1,8	5,5
3.	Informatika	7,3	6,5	0,8	6,9
4.	Formativní učení.	6,4	6,2	0,2	6,3
5.	Vnitřní výměna.	8,2	6,6	1,6	7,4
6.	Pružný systém odměňování.	5,5	3,3	2,2	4,4
7.	Podporující struktury.	5,9	5,1	0,8	5,5
8.	Sběr informací o vnějším prostředí.	6,3	6,1	0,2	6,2
9.	Inter-organizační učení.	6,3	6,3	0	6,3
10.	Atmosféra podporující učení.	6,8	4,6	2,2	5,7
11.	Příležitost osobního rozvoje pro každého.	8,2	6,4	1,8	7,3
	CELKEM	73,6	62,3	11,3	67,9

Z maximálního bodového hodnocení 110, při dosažení celkového skóre dotazníkového šetření 67,9, lze procentuálním výpočtem stanovit, že současný trend v Zoo naplňuje celkově charakteristiky učící se organizace na **61,7 %**.

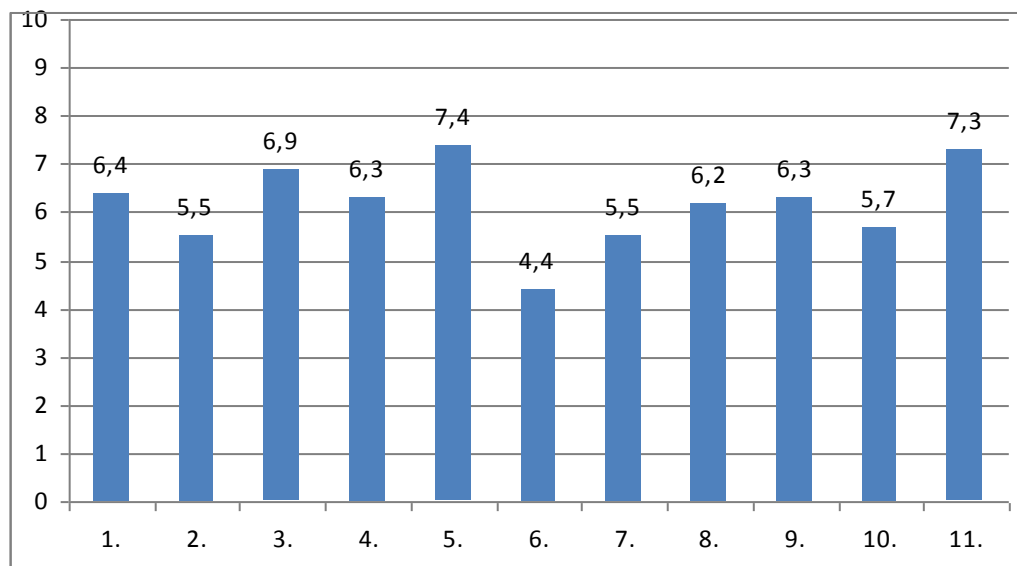
Charakteristiky, které se nejvíce přibližují učící se organizaci:

- Vnitřní výměna 74 %
- Příležitost osobního rozvoje pro každého 73 %
- Informatika 69 %

Charakteristiky, které se nejméně odpovídají učící se organizaci:

- Pružný systém odměňování 44 %
- Podporující struktury 55 %
- Participativní přístup 55 %

Graf 2 Jedenáct charakteristik učící se organizace v Zoo vyjádřeno v %



V porovnání výsledků hodnocení je patné, že **názorová různorodost** mezi vedoucími a řadovými zaměstnanci není velká, oba týmy vnímají silné a slabé stránky organizace podobně.

Největší rozdíly v hodnocení mezi nimi jsou v těchto oblastech:

- Pružný systém odměňování rozdíl 2,2 bodu
- Atmosféra podporující učení rozdíl 2,2 bodu
- Příležitost osobního rozvoje pro každého rozdíl 1,8 bodu
- Participativní přístup rozdíl 1,8 bodu

Názorová jednotnost v hodnocení byla shledána v oblasti:

- Inter-organizační učení
- Sběr informací o vnějším prostředí rozdíl 0,2 bodu
- Formativní učení rozdíl 0,2 bodu
- Učení jako součást formulace strategie 0,3 bodu

Z porovnání lze zjistit, že ty charakteristiky, které obě skupiny hodnotí výrazně pozitivně, nebo negativně je patné, že ve skutečnosti jsou vnímání odlišně, neboť **jejich hodnocení je bodově rozdílné**. Výrazný rozdíl vykazuje u obou skupin shodné negativní hodnocení pružného systému odměňování, vedoucí hodnotí 5,5 a

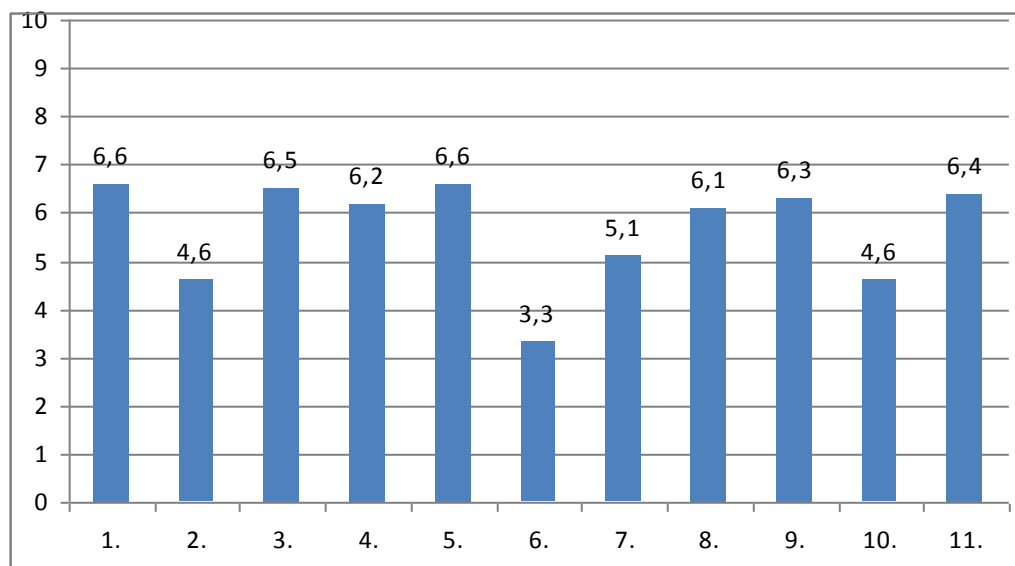
řadoví zaměstnanci 3,3 body, výsledný rozdíl je 2,2 bodu.

Následující tabulka a graf prezentují, jak vnímají podnikovou kulturu řadoví zaměstnanci. Jejich pohled je celkově **negativnější ve srovnání s manažery**.

Tab. 6 Průměrné hodnoty dotazníku řadových zaměstnanců

P.č.	Charakteristiky učící se organizace	Řadoví zaměstnanci										Celkem	Průměr
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		
1.	Učení jako součást formulace strategie.	7	7	7	7	7	5	10	7	6	3	66	6,6
2.	Participativní přístup.	4	4	4	4	8	3	5	4	4	6	46	4,6
3.	Informatika	6	10	6	8	7	7	6	6	5	4	65	6,5
4.	Formativní učení.	7	10	6	7	7	6	6	5	4	4	62	6,2
5.	Vnitřní výměna.	7	10	6	6	8	3	7	6	4	9	66	6,6
6.	Pružný systém odměňování.	4	4	5	2	4	2	5	3	2	2	33	3,3
7.	Podporující struktury.	5	6	6	6	5	3	7	5	3	5	51	5,1
8.	Sběr informací o vnějším prostředí.	6	7	6	6	5	4	8	6	4	9	61	6,1
9.	Inter-organizační učení.	7	7	7	7	6	5	9	7	5	3	63	6,3
10.	Atmosféra podporující učení.	5	6	6	4	5	3	5	5	3	4	46	4,6
11.	Příležitost osobního rozvoje pro každého.	8	10	6	6	6	6	7	7	4	4	64	6,4
	CELKEM	66	81	65	63	68	47	75	61	44	53	623	62,3

Graf 3 Průměrné výsledky hodnocení řadových zaměstnanců vyjádřeno v %



Charakteristiky, které se nejvíce přibližují učící se organizaci:

- Vnitřní výměna 66 %
- Učení jako součást formulace strategie 66 %
- Příležitost osobního rozvoje pro každého 64 %

Charakteristiky, které se nejméně odpovídají učící se organizaci:

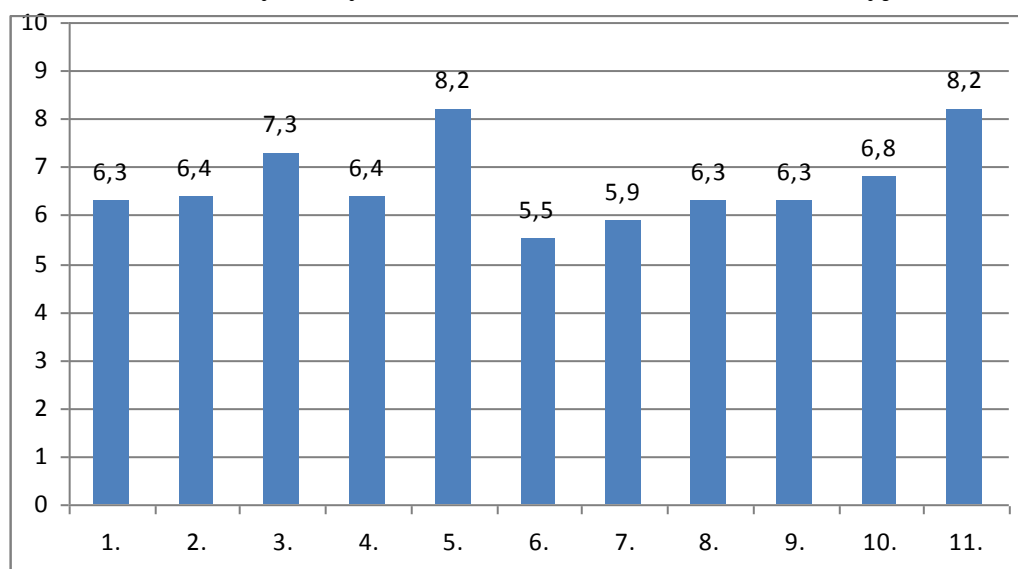
- Pružný systém odměňování 33 %
- Participativní přístup 46 %
- Atmosféra podporující učení 46%

Hodnocení Zoo očima vedoucích zaměstnanců prezentuje následující tabulka.

Tab. 7 Průměrné hodnoty dotazníku vedoucích zaměstnanců

P.č.	Charakteristiky učící se organizace	Vedoucí zaměstnanci										Celkem	Průměr
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		
1.	Učení jako součást formulace strategie.	2	6	6	10	7	7	7	8	3	7	63	6,3
2.	Participativní přístup.	3	5	6	9	8	5	8	9	5	6	64	6,4
3.	Informatika	3	6	9	9	9	4	9	9	7	8	73	7,3
4.	Formativní učení.	6	8	8	7	6	2	6	10	5	6	64	6,4
5.	Vnitřní výměna.	9	9	9	9	6	6	10	10	7	7	82	8,2
6.	Pružný systém odměňování.	2	5	6	6	8	4	8	9	3	4	55	5,5
7.	Podporující struktury.	5	4	6	6	7	5	8	8	6	4	59	5,9
8.	Sběr informací o vnějším prostředí.	5	5	7	10	7	2	8	10	5	4	63	6,3
9.	Inter-organizační učení.	5	6	5	9	7	4	6	10	5	6	63	6,3
10.	Atmosféra podporující učení.	7	8	6	9	7	2	6	10	6	7	68	6,8
11.	Příležitost osobního rozvoje pro každého.	8	10	10	9	7	6	9	10	8	5	82	8,2
	CELKEM	55	72	78	93	79	47	85	103	60	64	736	73,6

Graf 4 Průměrné výsledky hodnocení vedoucích zaměstnanců vyjádřeno v %



Charakteristiky, které se nejvíce přibližují učící se organizaci:

- Vnitřní výměna 82 %
- Příležitost osobního rozvoje pro každého 82 %
- Informatika 73 %

Charakteristiky, které se nejméně odpovídají učící se organizaci:

- Pružný systém odměňování 55 %
- Podporující struktury 59 %
- Učení jako součást formulace strategie 63 %

Z výsledků hodnocení dotazníku 1 lze konstatovat, že **vedení hodnotí organizaci výrazněji lépe** než řadoví zaměstnanci. To potvrzuje můj závěr z přímého pozorování projevů sounáležitosti zaměstnanců s organizací a projevů jejich zájmu o dění v organizaci. Vedoucí, na rozdíl od svých podřízených, přistupují k řešení úkolů proaktivně a iniciativně, podporují přijatá rozhodnutí, orientují se v nových trendech v oblasti, kterou zastřešují a rozpracovávají vizi do střednědobých a strategických cílů v oblasti, kterou řídí.

Z maximálního bodového hodnocení 110 při dosažení 73,6 bodu lze procentuálním výpočtem stanovit, že podle **hodnocení vedoucích** naplňuje Zoo charakteristiky učící se organizace **na 66,9 %**. U **řadových zaměstnanců** při dosažení celkového hodnocení 62,3 bodu je to **56,6 %**, což je o **10,3 % méně**.

Grafické znázornění ukazuje, že obě skupiny hodnotí relativně shodně více jak polovinu charakteristik. Současně je třeba zdůraznit, že v zájmu dosažení principu osobního mistrovství, jak ho prezentuje Senge, popisují v kapitole 3.3, je nutno věnovat i jim náležitou pozornost a soustředit se i na tyto oblasti.

6.3 Názorová různorodost

Třetí dotazník (Příloha C) navazuje na první a poskytuje možnost detailnějšího obrazu o rozložení názorů na organizaci, jak uvádím v kapitole 6.1. Tvoří jej 36 bodově hodnocených otázek od **1 = vůbec neplatí až po 5= platí zcela**.

V první fázi byly výsledky hodnocení sumarizovány a aritmetickým průměrem vypočteny průměrné hodnoty viz příloha č. 5 ze všech 36 bodově hodnocených otázek. Tyto byly zpracovány do matice podle autorky Tiché (Tichá 2005, s. 98), jejíž sloupce tvoří **10 kroků přeměny v učící se organizaci** v interpretaci podle Tiché, jak je prezentuji v závěru kapitoly 3.4. Nejvyšší hodnota představuje, že v dané oblasti se Zoo nejvíce přibližuje parametrům učící se organizace a naopak nízká hodnota předurčuje, na kterou oblast je potřeba se zaměřit.

Tab. 8 Výsledky dotazníku 3 v matici s 10 kroky učící se organizace

Otázka	1. krok	2. krok	3. krok	4. krok	5. krok	6. krok	7. krok	8. krok	9. krok	10. krok
1			2,8	2,8						
2			3,0	3,0		3,0				
3		3,4	3,4	3,4						
4			3,0		3,0		3,0	3,0		
5			2,9	2,9						
6			2,7	2,7		2,7				
7				3,4			3,4	3,4	3,4	3,4
8				3,0						3,0
9	2,8	2,8				2,8				
10					2,8		2,8	2,8		
11						2,9				
12		3,3	3,3			3,3				3,3
13					3,1				3,1	
14		3,3	3,3	3,3					3,3	
15									3,2	
16	3,4	3,4		3,4	3,4					
17					3,4					
18				2,8	2,8	2,8				
19					2,8	2,8	2,8	2,8	2,8	
20						3,0				
21		3,2	3,2			3,2				
22	2,8				2,8	2,8				2,8
23	3,0						3,0	3,0	3,0	3,0
24	2,9	2,9								2,9
25	2,7		2,7		2,7	2,7				
26	3,0							3,0		3,0
27						2,6				
28		3,1	3,1	3,1	3,1	3,1				
29			2,4		2,4	2,4				
30		2,6			2,6	2,6		2,6		
31		3,5			3,5	3,5		3,5		
32	2,9		2,9						2,9	
33						2,6			2,6	
34		2,4	2,4	2,4	2,4					
35	3,2					3,2	3,2	3,2	3,2	
36	2,9		2,9	2,9		2,9				
Celkem	29,6	33,9	44,0	39,1	40,8	54,9	18,2	27,3	27,5	21,4
Dělitel	10	11	15	13	14	19	6	9	9	7
Průměr	3,0	3,1	2,9	3,0	2,9	2,9	3,0	3,0	3,1	3,1

Lze konstatovat, že skóre průměrných hodnot je v celku vyrovnané. Nižší hodnotu vykazuje uvést učení v život, pomáhat lidem ve vzájemné spolupráci a potřeba posilovat u zaměstnanců pocit bezpečí. Jde o problémy, které provázejí snahu moderního managementu mnoha organizací při aplikaci teoretických konceptů změny podnikové kultury do praxe. Senge doporučuje řešit tyto problémy **zavedením systémového přístupu pomocí systémového myšlení** současně s uplatňováním důsledného a nepřetržitého procesu učení. Je nedostačující osvojit si

jenom teoretické principy, důležité je aplikovat je do praxe. Jak uvádí Senge toto dění v učící se organizaci vystihuje slovo **metanoia**, znamená posun lidí v myšlení.

V druhé fázi průměrné hodnoty výsledků dotazníku (příloha č. 5) prezentují v tabulce s vypočteným rozdílem v hodnocení mezi oběma skupinami respondentů.

Tab. 9 Porovnání průměrných hodnot výsledků dotazníku 3

Otázka	Vedoucí	Řadoví zaměstnanci	Rozdíl	Za Zoo
1.	3,1	2,6	0,5	2,8
2.	3,2	2,9	0,3	3,0
3.	3,7	3,2	0,5	3,4
4.	3,4	2,7	0,7	3,0
5.	2,9	2,9	0,0	2,9
6.	2,6	2,8	0,2	2,7
7.	3,5	3,4	0,1	3,4
8.	3,1	3,0	0,1	3,0
9.	3,2	2,5	0,7	2,8
10.	2,9	2,7	0,2	2,8
11.	3,1	2,8	0,3	2,9
12.	3,9	2,7	1,2	3,3
13.	3,4	2,8	0,6	3,1
14.	3,8	2,9	0,9	3,3
15.	3,7	2,7	1,0	3,2
16.	3,8	3,0	0,8	3,4
17.	3,9	2,9	1,0	3,4
18.	3,1	2,5	0,6	2,8
19.	3,1	2,6	0,5	2,8
20.	3,2	2,8	0,4	3,0
21.	3,3	3,1	0,2	3,2
22.	3,1	2,6	0,5	2,8
23.	3,5	2,6	0,9	3,0
24.	3,3	2,5	0,8	2,9
25.	3,0	2,4	0,6	2,7
26.	3,5	2,6	0,9	3,0
27.	2,8	2,5	0,3	2,6
28.	3,4	2,8	0,6	3,1
29.	2,7	2,1	0,6	2,4
30.	2,9	2,3	0,6	2,6
31.	3,3	2,8	0,5	3,5
32.	3,3	2,6	0,7	2,9
33.	2,9	2,3	0,6	2,6
34.	2,6	2,2	0,4	2,4
35.	3,5	2,8	0,7	3,2
36.	3,5	2,4	1,1	2,9
Celkem	117,2	97,0	///////	106,8

Stejně jako z výsledků hodnocení dotazníku 1 lze konstatovat, že hodnocení pomocí dotazníku 3 prezentuje, že **vedení hodnotí organizaci výrazněji lépe** než řadoví zaměstnanci.

Z maximálního bodového hodnocení 180 (36 otázek x 5 bodů), při dosažení celkového skóre z dotazníkového šetření 106,8 bodu, lze procentuálním výpočtem stanovit, že **současný trend v Zoo Brno dosahuje skóre ve výši 59,3 % ve vztahu k charakteristikám učící se organizace**, z toho 117,2 bodu **hodnocení vedoucích** dosahuje skóre **na 65,1 %**, zatímco u **řadových zaměstnanců** při dosažení celkového hodnocení 97 bodu je to **53,9 %**, což je o **11,2 % méně**.

Použití výsledků hodnocení tohoto dotazníku 3 porovnáním rozdílů mezi vedoucími a řadovými zaměstnanci lze získat vzhled do názorové různorodosti představ zaměstnanců uvnitř organizace.

Tab. 10 Otázky dotazníku 3 s největším rozdílem v hodnocení

Otázka	Vedoucí	Zaměstnanci	Rozdíl
12. Učení je očekáváno a podporováno na všech úrovních a ve všech složkách organizace: u managementu, zaměstnanců, různých zájmových skupin včetně zákazníků	3,9	2,7	1,2
36. Manažeři v naší organizaci pomáhají pracovníkům v jejich osobním rozvoji a ve zlepšování jejich výkonnosti.	3,5	2,4	1,1
15. Procedury a postupy aplikované v procesu řízením, které zastaraly a brání rozvoji jednotlivců i organizace jako celku, jsou odstraňovány a nahrazovány novými.	3,7	2,7	1,0
17. U každého pracovníka je přesně specifikován druh a rozsah školení, dalšího vzdělávání nebo tréninku, kterého se mu během roku dostane	3,9	2,9	1,0
23. Systémy, struktury a procedury v naší organizaci jsou navrženy tak, aby byly dostatečně pružné, přizpůsobivé a reagovaly jak na vnitřní tak vnější stimuly.	3,5	2,6	0,9

Ve všech otázkách je patrný rozdíl, že vedení hodnotí organizaci lépe než řadoví zaměstnanci.

Tab. 11 Otázky dotazníku 3 s nejmenším rozdílem v hodnocení

Otázka	Vedoucí	Zaměstnanci	Rozdíl
5. Experimentování má výraznou podporu – je to součástí vnitřní kultury.	2,9	2,9	0,0
7. Existuje zde ochota porušit staré zvyky v zájmu vyzkoušení nových způsobů řízení práce.	3,5	3,4	0,1
8. Řízení je inovativní, kreativní s ochotou přijímat riziko.	3,1	3,0	0,1
6. Chyby jsou nazírány, jako příležitost k růstu.	2,6	2,8	0,2
10. V naší organizaci formální i neformální struktury podporují výměnu zkušeností a toho, co se pracovníci naučili s ostatními pracovníky.	2,9	2,7	0,2
21. I nečekané události jsou přijímány jako příležitost k učení.	3,3	3,1	0,2

Lze konstatovat, že v těchto otázkách vidí řadoví zaměstnanci i vedoucí organizaci podobně.

6.4 Hodnocení učení zaměstnanců

Jak vnímají zaměstnanci proces učení ve vztahu k interním podmínkám v organizaci, které faktory brzdí jejich učení a naopak, které jejich učení pomáhají lze zjistit z výsledků druhého dotazníku přílohy B.

Odpovědi zaměstnanců odkrývají případné bariéry jak v jejich vlastním učení, tak v přístupu k učení organizace jako celku. Názorovou různorodost dotazníku, který využívá metodu volných odpovědí na otevřené otázky, neprovádím, nemá měřitelná kritéria. Shrnutí odpovědi zaměstnanců na otázky prezentuji v následující tabulce.

Tab. 12 Odpovědi dotazníku 2 – hodnocení učení zaměstnanců

<i>Co jsem se naučil/a?</i>	Ovládat PC programy.
	Zastupovat kolegy.
	Získání hlubších znalostí v oboru.
	Systematicky organizovat práci
	Rychle a efektivně se rozhodovat.
<i>Jak jsem se to naučil/a?</i>	Zlepšení komunikace.
	Sám při řešení pracovních úkolů
	Konfrontací názorů a spoluprací s kolegy.
<i>Jaké okolnosti mému učení pomohly?</i>	Různými formami školení, seminářů, samostudiem interních předpisů atd.
	Nutnost zvládat pracovní úkoly a moje ochota.
	Vstřícnost kolegů a dobré pracovní podmínky.
<i>Co se důsledkem mého učení změnilo?</i>	Příležitost se pracovně realizovat.
	Vnímání práce ostatních, lepší pracovní postupy.
	Rychlejší splnění úkolů.
<i>Co jsem odmítl/a?</i>	Lepší zvládání práce a pracovní pohoda.
	Pochopení a respekt práce kolegů.
	Přijmout špatné nařízení.
<i>Proč jsem to odmítl/a?</i>	Ničím neopodstatněné připomínky k pracovnímu postupu mé práce.
	Málo času k nalezení řešení.
	Setrvání na tradicích, menší pružnost.
<i>Jaký efekt mělo vaše učení v organizaci?</i>	Nařízení bylo neekonomické.
	Předání informací spolupracovníkům.
<i>Naučila se organizace něco z vašeho učení?</i>	Snad ano, trochu (8 odpovědi)
	Nevím (12 odpovědi)

Obr. 5 Odpovědi dotazníku 2 – faktory ovlivňující učení

	Pomocné	Bránící
Vnitřní	ochota učit se, vstřícnost vedení, nutnost vyřešit problém, loajalita, zkušenosti	lenost, nedostatek času, pohodlnost, některá řešení vedení nejsou efektivní
Vnější	přístup k informacím, tlak od kolegyň, reakce ostatních, podpora vedení	obavy z reakce ostatních, nedostatek financí, riziko neúspěchu

K interpretaci výsledů tohoto dotazníku přistupuji z pohledu odpovědí v dotazníku. K hlubšímu porozumění dosažených výsledků přistupuji z pohledu výsledků přímého pozorování přístupu zaměstnanců ke vzdělávání v rámci seberealizace a forem zpětné vazby a distribuce poznatků ze školení kolegům. Jejich interpretace napomůže k závěrečným návrhům jaké metody a formy doporučit pro rozvoj učení v organizaci. Zajímavým zjištěním je, že organizace neurčuje a nezajišťuje osobní rozvoj zaměstnanců. Většinou **zaměstnanci považují za učení rozvoj svých znalostí a dovedností ne rozvoj své osobnosti**. Učení vnímají jako účast na organizovaných školeních a kurzech v oblastech, souvisejících s jejich popisem práce, což vede k jejich jednostrannému rozvoji. Vůbec se nezmiňují o **učení se z vlastních chyb**. Za přínos označují jenom vlastní zlepšení bez souvislostí, které se vztahují k organizaci jako celku. Mezi faktory, které brání zaměstnancům v učení, uvádějí lenost, pohodlnost, nedostatek času, obavu z neúspěchu a nedostatek financí. Za faktory podporující jejich učení považují svoji ochotu učit se, svoje zkušenosti, vstřícnost organizace a tlak od kolegů.

Lze konstatovat, že v Zoo Brno není zavedený žádný systém na předávání a sdílení znalostí, zkušeností a informací, poskytování zpětné vazby z výsledků učení. Interní učení je na střední úrovni, zaměstnanci neznají rozdíl mezi učením, výcvikem a školením, jejich absolvování probíhá bez poskytování zpětné vazby a zájmu zajistit distribuci nových poznatků ostatním kolegům. Orientují se na svůj vlastní úspěch a upevnění svého postavení v organizaci. Jejich postoje naznačují, že organizace projevuje krátkodobý zájem o rozvoj svých zaměstnanců bez cíleného dlouhodobější konceptu.

6.5 Ochota organizace riskovat

Postoj zaměstnanců k ochotě riskovat ve své pracovní činnosti a k ochotě organizace riziko přijímat zkoumá šest otázek dotazníku 4 (Příloha D). Odpovědi zaměstnanců odkrývají, zda je organizace schopna ocenit, nebo případně i odměnit riskování, zda je schopna učit se z chyb. Významným aspektem učící se organizace je umět přijímat určitou míru rizika chybných kroků při realizaci nových nápadů a myšlenek zaměstnanců, zda je schopna se z případných chyb učit a považovat je za možnost vycházet z nich pro budoucí rozhodování. Stejně jako u předcházejícího dotazníku názorovou různorodost neprovádím, protože využívá metodu volných

odpovědi na otevřené otázky. Odpovědi zaměstnanců na otázky prezentují v následující tabulce.

Tab. 13 Odpovědi dotazníku 4 – ochota organizace riskovat

1. Jaký je ve vaší organizaci obecný postoj pracovníků k riziku?	nevím nízká ochota neochota opatrnost eliminovat všechna rizika záleží na situaci riziková rozhodnutí podle stupně řízení podle délky praxe
2. Zaznamenali jste ze strany organizace nějaké kroky, které by směřovaly ke zvýšení ochoty riskovat?	Ne ano: reorganizace finanční rozpočet strategické plány investice do informačních technologií
3. Uveďte příklady, ve kterých organizace bránila v ochotě přijmout riziko?	nevím v oblasti BOZP a PO otevřenost k zaměstnancům
4. Které rysy organizační kultury podporují ochotu riskovat?	nevím týmová práce nárazové operativní úkoly
5. Které rysy v organizační kultuře riskování brání nebo potlačují?	státní organizace neriskují omezené zákonné možnosti byrokracie časté změny obava z výsledku
6. Které jsou tři nejvýznamnější kroky, jež by organizace měla učinit, aby ochotu riskovat podpořila?	netýká se státní organizace dostatek informací motivovat zaměstnance finančními odměnami zvýšit toleranci k chybám netrestat neúspěchy z riskování odstranit obavy zaměstnanců z riskování zvýšit loajalitu zaměstnanců zvýšit důvěru zaměstnanců zaměřit se na výchovu a vzdělávání zaměstnanců zlepšit komunikaci s podřízenými zlepšit kooperaci mezi útvary

Interpretaci postojů zaměstnanců k ochotě organizace riskovat přistupují na základě odpovědí tohoto dotazníku a z výsledů přímého pozorování schopnosti zaměstnanců obhájit své názory. Lze konstatovat, že názory zaměstnanců jsou

v největší míře vyjádřeny u otázky č. 6. U ostatních otázek byla častá odpověď nevim, protože k odpovědi na ně bylo potřeba hlouběji analyzovat organizační dění, zaměstnanci nebyli ochotni se tím zabývat. Jednoznačně mezi nimi převládá názor, **že má organizace spíše negativní postoj k ochotě nést riziko**. Jak uvádějí, je to ve velké míře ovlivněno, tím že jde o státní organizaci, která má právní formu příspěvková. Podléhá mnoha zákonným omezením, jak ve směru možnosti platových úprav, tak ve směru možnosti podnikání. Jako problém organizace lze vymezit to, že zaměstnanci nemají vymezený prostor pro riskování, chybí jim komunikace s nadřízenými v této oblasti, nadřízení mají negativní přístup ke kreativním názorům z obavy z chybných rozhodnutí.

6.6 Vliv pracovního prostředí na chování zaměstnanců

Série 10 otázek dotazníku 5 (Příloha E), výběrem jedné ze tří variant odpovědí poskytuje výsledný obraz jaký má vliv kulturně-pracovní prostředí na zaměstnance. Maximální bodové skóre hodnocení kvality kulturně-pracovní atmosféry organizace, kterého bylo možno dosáhnout je 20 bodů, podle Tiché znamená, že jde o toxickou organizaci. Naopak hodnocení nižší než 5 bodů vyjadřuje zdravou organizaci.

Zajímavým zjištěním je, že ve většině odpovědí jsou zaměstnanci za jedno. Názorovou různorodost ukazuje výsledek odpovědí na otázku 2. Všichni řadový zaměstnanci negativně vnímají, že pochvala je mnohem vzácnější než kritika. Shodují se v tom, že je to v organizaci velký problém. Tři čtvrtiny vedoucích zaměstnanců tento fakt považují za částečný problém, čtvrtina za velký problém

Téměř všichni kladně hodnotí to, že není v organizaci tolerována rasistická, národnostní ani jiná diskriminace, nevytvářejí se tlaky na přesčasovou práci, organizace dbá o dobro a zdraví pracovníků.

Jako částečný problém vnímají nedostatek informací, neochotu nadřízených jim naslouchat, kritický postoj k chybám a velké rozdíly mezi jednotlivými stupni řídicí hierarchie.

Za závažný problém považují to, že je jejich práce více kritizována než chválena.

Podle Sengeho teorie učící se organizace je právě kritický přístup k chybám

bariérou k realizaci změn směrem k učící se organizaci. Právě společné řešení při realizaci opatření z chyb vymezuje prostor pro vzájemné učení se organizace i zaměstnanců, pomáhá jejich růstu a zvyšuje týmový potenciál. Nutno podotknout, že tento jeho přístup, vychází z předpokladu, že vedení i zaměstnanci jsou schopni systémového myšlení.

Aritmetickým průměrem výsledků tohoto dotazníku bylo zjištěno, že Zoo Brno dosáhla celkové bodové skóre 5. Její kulturně-pracovní atmosféra je relativně zdravá. Budoucí riziko pro organizaci znamenají především otázky s vysokým bodovým hodnocením, je třeba jim věnovat pozornost a monitorovat aktuální situaci v organizaci.

6.7 Rekapitulace výsledků výzkumu

Jak uvádím v závěru kapitoly 1.1 v diplomové práci, sleduji andragogický pohled na podnikovou kulturu, proto je rekapitulace výsledků výzkumu zaměřena na identifikaci aspektů směrem k rozvoji zaměstnanců, protože teorie „Učící se organizace“ ukazuje cestu rozvoje lidského potenciálu.

Z výsledků realizovaného kvantitativního výzkumu pomocí souboru dotazníků autorky Tiché a kvalitativního metodami přímého pozorování vyplynulo, že Zoo Brno má následující rezervy v naplňování Sengeho principů učící se organizace.

1. Osobní mistrovství – organizace neurčuje a nezajišťuje osobní rozvoj zaměstnanců. Většinou zaměstnanci považují za učení účast na organizovaných školeních a kurzech v oblastech, souvisejících s jejich popisem práce, což vede k jejich jednostrannému rozvoji. Pozitivní je to, že organizace podporuje osobní rozvoj zaměstnanců, vzdělávajících se v rámci své vlastní seberealizace, formou kvalifikační dohody a studijních úlev. Čtvrtina zaměstnanců se vyjádřila, že organizace přistupuje k rizikům z chyb jako nežádoucím., potlačuje proaktivitu zaměstnanců. Zaměstnancům chybí motivační systém hodnocení a odměňování.

2. Týmové učení – interní učení je na střední úrovni, zaměstnanci neznají rozdíl mezi učením, výcvikem a školením, jejich absolvování probíhá bez poskytování zpětné vazby a zájmu zajistit distribuci nových poznatků ostatním kolegům.

Zaměstnanci jsou orientováni převážně na vlastní rozvoj v rámci své profese. Neuvedomují si možnost reflektovat dění v organizaci a učit se z něj.

3. Mentální modely – byla zjištěna nízká úroveň participativního přístupu, část zaměstnanců kriticky hodnotí možnost otevřeně vyjádřit své názory, myšlenky a postoje bez obav z negativní reakce, plodnému dialogu s řadovými zaměstnanci je daný malý prostor, v organizaci je uplatňovaný stereotypní model jednání, způsobující neochotu vedoucích přijmout jiné myšlenkové modely a porozumět, předčasným zamítnutím snižují schopnost kritického zkoumání vlastních myšlenek a analýzy myšlenek druhých.

4. Utváření sdílené vize – velká část řadových zaměstnanců má malé povědomí o vizi a nezná podnikovou strategii, i když je prezentována na podnikovém webu a v podnikových dokumentech. Více upřednostňují uspořádání diskuze s vedením společnosti.

5. Systémové myšlení – část zaměstnanců reflektuje komunikační problémy a malou informovanost od svých vedoucích o aktuálním dění v organizaci. V předchozích čtyřech disciplínách jsou definovány aspekty, které v souhrnu podporují určitou míru systémovosti.

6.8 Koncept rozvoje podnikové kultury v parametrech učící se organizace

Souhrn výsledků výzkumu z předcházející kapitoly je informačním zdrojem pro vypracování návrhu konceptu rozvoje podnikové kultury směrem k parametrům učící se organizace. Jak uvádím v úvodu předcházející kapitoly, je rekapitulace výsledků výzkumu zaměřena na identifikaci aspektů směrem k rozvoji zaměstnanců. S ohledem na rozsah diplomové práce není reálné navrhnout konkrétní plán rozvoje pro jednotlivé pracovní pozice, proto navrhuji svoje doporučení formou návrhu struktury a zajištění projektu rozvoje zaměstnanců v parametrech učící se organizace. Vycházím z toho, že projektové řízení má vymezené cíle, konkrétně definovaný závažně stanovený čas a zdroje, což umožní Zoo Brno efektivně dosáhnout vytyčeného záměru. Jak publikuje ostřílený projektový manažer Newton: *„Projekt je zásadně způsob práce, způsob organizování lidí a způsob řízení úkolů. Je to styl koordinace a řízení prací. Od jiných stylů řízení ho odlišuje zejména to, že je úplně zaměřen na určitý výsledek a že přestává být potřeba a je ukončen, jakmile je tohoto výsledku dosaženo“* (Newton 2008, s. 20).

Návrh plánu projektového záměru prezentuji formou tabulky ve struktuře osnovy projektu, vycházím z publikace mezinárodní poradkyně projektového managementu Svozilové, která uvádí: „Každý projekt je realizován v postupných na sebe navazujících krocích, jejichž spojujícím prvkem je projektový plán“ (Svozilová 2011, s. 24).

Tab. 14 Návrh projektového záměru

Identifikace projektu	
Název projektu	Rozvoj zaměstnanců v parametrech učící se organizace
Název předkladatele projektu	Personalista Zoo Brno
Popis zaměření předkladatele	Řízení rozvoje lidských zdrojů
Stručný popis projektu	
<p>Cíl projektu:</p> <p>Cílem projektu je prostřednictvím posílení principů učící se organizace, pomocí navržených metod a nástrojů docílit rozvoje zaměstnanců v Zoo Brno.</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Změnou přístupu k osobnímu rozvoji zaměstnanců. 2. Rozvojem vzájemné a otevřené komunikace mezi vedoucími manažery. 3. Rozvojem komunikace mezi vedoucími manažery a podřízenými zaměstnanci. 4. Vytvoření motivačního systému hodnocení zaměstnanců a odměňování 5. Zavedení systému zpětné vazby podáváním podnětů a stížností zaměstnanců. 	
Popis výchozí situace a potřebnosti realizace projektu	
<p>Z realizovaného výzkumu vyplynulo, že Zoo Brno má rezervy v naplňování principů učící se organizace, proto je potřeba zlepšit podmínky pro rozvoj zaměstnanců. I když je naplňování jednotlivých principů sledováno samostatně, každý z nich je významný pro úspěch těch zbývajících, je nutné je zahrnout do projektu všechny společně.</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. <u>Osobní mistrovství</u> – organizace neurčuje a nezajišťuje osobní rozvoj zaměstnanců. Většinou zaměstnanci považují za učení účast na organizovaných školeních a kurzech v oblastech, souvisejících s jejich popisem práce, což vede k jejich jednostrannému rozvoji. Čtvrtina zaměstnanců se vyjádřila, že organizace přistupuje k rizikům z chyb jako nežádoucím., potlačuje proaktivitu zaměstnanců. Zaměstnancům chybí motivační systém hodnocení a odměňování. 2. <u>Týmové učení</u> – interní učení je na střední úrovni, zaměstnanci neznají rozdíl 	

mezi učením, výcvikem a školením, jejich absolvování probíhá bez poskytování zpětné vazby a zájmu zajistit distribuci nových poznatků ostatním kolegům. Zaměstnanci jsou orientováni převážně na vlastní rozvoj v rámci své profese. Neuvědomují si možnost reflektovat dění v organizaci a učit se z něj.

3. Mentální modely – byla zjištěna nízká úroveň participativního přístupu, část zaměstnanců kriticky hodnotí možnost otevřeně vyjádřit své názory, myšlenky a postoje bez obav z negativní reakce, plodnému dialogu s řadovými zaměstnanci je daný malý prostor, v organizaci je uplatňovaný stereotypní model jednání, způsobující neochotu vedoucích přijmout jiné myšlenkové modely a porozumět, předčasným zamítnutím snižují schopnost kritického zkoumání vlastních myšlenek a analýzy myšlenek druhých.

4. Utváření sdílené vize – velká část řadových zaměstnanců má malé povědomí o vizi a nezná podnikovou strategii, i když je prezentována na podnikovém webu a v podnikových dokumentech. Více upřednostňují uspořádání diskuze s vedením společnosti.

5. Systémové myšlení – část zaměstnanců reflektuje komunikační problémy a malou informovanost od svých vedoucích o aktuálním dění organizace.

Klíčové aktivity projektu

Číslo	Popis aktivity	Realizátor:	Celkové náklady
1.	Zahájení projektu - seznámením ředitele s projektem.	Personalista	200,00
2.	Seznámení vedoucího managementu s projektem.	Ředitel	1 000,00
3.	Nalezení konzultanta k zajištění školení.	Personalista	2 000,00
4.	Seznámení zaměstnanců s projektem.	Vedoucí	3 000,00
5.	Sestavení projektového týmu.	Zástupce ředitele	1 000,00
6.	Školení „Učíci se organizace“ vedoucích a členů projektového týmu.	Konzultant	30 000,00
7.	Analýza myšlenkových modelů vedoucích a členů projektového týmu.	Konzultant	5 000,00
8.	Zajištění dialogu mezi vedením a	Projektový	500,00

	zaměstnanci o strategických záměrech pro „vštípení“ do vědomí všech zaměstnanců.	tým	
9.	Kurz manažerských dovedností pro vedoucí.	Konzultant	50 000,00
10.	Zavedení motivačního systému ročního hodnocení.	Projektový tým	5 000,00
11.	„Kniha námětů a stížností“.	Vedoucí	3 000,00
12.	Zahrnutí diskuzí do pravidelných porad o návrzích od podřízených zaměstnanců.	Vedoucí	3 000,00
13.	Zavedení systému odměňování.	Projektový tým	5 000,00
14.	Proškolení vedoucích manažerů „Jak efektivně vést roční pohovory“.	Konzultant	20 000,00
15.	Zahrnutí kritéria osobního rozvoje a sebevzdělávání všech zaměstnanců do ročního pohovoru.	Vedoucí	6 000,00
16.	Zavedení zpětné vazby od všech účastníků kurzů a distribuci nabytých poznatků ostatním kolegům	Vedoucí	3 000,00
17.	Zavedení systému hodnocení, využití získaných poznatků v praxi, účastníků školení a nadřízených po 3 měsících.	Vedoucí	3 000,00

Náklady – zahrnují čas vyjádřený platem nebo odměnou a ostatní hmotné náklady spojené s činností a organizací aktivity.

Výstupy projektu a zdroje k ověření výstupů každé klíčové aktivity projektu

Číslo	Popis aktivity	Výstup
1.	Zahájení projektu – seznámení ředitele s projektem.	Zápis z porady vedení
2.	Seznámení vedoucího managementu s projektem.	Zápis z porady vedoucích úseků
3.	Nalezení konzultanta k zajištění školení.	Uzavření veřejné zakázky
4.	Seznámení zaměstnanců s projektem.	Zápisy z porad úseků
5.	Sestavení projektového týmu.	Pověření od ředitele

6.	Školení „Učí se organizace“ vedoucích a členů projektového týmu.	Hodnotící dotazníky od lektora a účastníků školení
7.	Analýza myšlenkových modelů vedoucích a členů projektového týmu.	Výstupní hodnocení každého lektorem
8.	Zajištění dialogu mezi vedením a zaměstnanci o strategických záměrech pro „vštípení“ do vědomí všech zaměstnanců.	Zápis z celopodnikové schůze
9.	Kurz manažerských dovedností pro vedoucí.	Hodnotící dotazníky od lektora a účastníků školení
10.	Zavedení motivačního systému ročního hodnocení.	Interní směrnice ročního hodnocení zaměstnanců
11.	„Kniha námětů a stížností“.	Zápisy
12.	Zahrnutí diskuzí do pravidelných porad o návrzích od podřízených zaměstnanců.	Zápisy z porad úseků
13.	Zavedení systému odměňování.	Interní směrnice o odměňování
14.	Proškolení vedoucích manažerů „Jak efektivně vést roční pohovory“.	Hodnotící dotazníky od lektora a účastníků školení
15.	Zahrnutí kritéria osobního rozvoje a sebevzdělávání všech zaměstnanců do ročních pohovorů.	Formulář osobního hodnocení
16.	Zavedení zpětné vazby od všech účastníků kurzů a distribuci nabytých poznatků ostatním kolegům	Zpráva od účastníka kurzu Hodnotící dotazník účastníka kurzu
17.	Zavedení systému hodnocení, využití získaných poznatků v praxi, účastníků školení a nadřízených po 3 měsících.	Hodnocení vedoucího a účastníka zápisem z pracovního pohovoru.

Rizika projektu – jejich kvantifikace

Rizika byla minimalizována při přípravě projektu.

Kvantifikace rizik je vyjádřena pomocí dvou parametrů:

1) Míra dopadu rizika na projekt:

A = nepatrný

B = malý

C = střední

D = kritický

2) Míra pravděpodobnosti, že riziko nastane.

0 - 10 % = malá

10 – 25 % = střední

25 – 50 % = velká

nad 50 % = mimořádná

P. č.	Definice a popis rizika	Dopad	Pravděpodobnost
1.	Neochota zaměstnanců zkoumat návrhy, zabývat se jimi a vzájemně o nich jednat.	B	Malá
2.	Neochota vedoucích manažerů měnit stereotypní model jednání.	C	Malá
3.	Nedostatek finančních prostředků v rozpočtu na pokrytí nákladů kurzů.	B	mimořádná
4.	Časová náročnost a neochota zaměstnanců podílet se konstruktivně na vytvoření sdílené vize.	B	Velká
5.	Nepřítomnost zaměstnanců na pracovišti, protože kurzy jsou pořádány v pracovní době.	A	střední
6.	Nedostatek času na analýzy o dopadu přijatých rozhodnutí na celou organizaci před přijetím rozhodnutí.	C	střední

Realizační tým

Celková doba projektu je 12 měsíců

Název pozice	Popis práce	Prac. Vztah Náklady	Čas
Projektový manažer	Řízení projektu, monitoring, realizace, předkládání zpráv, koordinace činností.	Zaměstnanec 15 000,- Kč odměna	Po dobu projektu
Finanční manažer	Koordinace aktivit, řízení financí, finanční zprávy,	Zaměstnanec 15 000,- Kč	Po dobu projektu

	monitoring	odměna	
Asistent	Administrace a dokumentace projektu, organizační záležitosti	Zaměstnanec 15 000,- Kč odměna	Po dobu projektu
Konzultant	Zajišťuje, organizuje, koordinuje vzdělávací kurzy, jejich monitoring a hodnocení	Outsourcing 25 000,- Kč	3 až 6 měsíc

Matice odpovědností:

O = odpovídá, S = spolupracuje, ZS = zastupuje odpovědnou osobu a spolupracuje
N = nepodílí se

Klíčová Aktivita	Popis úkolu	Název pozice v projektovém týmu			
		Projektový manažer	Finanční manažer	Asistent	Konzultant
1.	Prezentace projektu	O	ZS	S	N
2.	Veřejná zakázka na konzultanta	O	S	ZS	N
3.	Pracovní harmonogram, zajištění místnosti	S	ZS	O	S
4.	Zajištění vzdělávacích kurů	S	S	ZS	O
5.	Monitoring projektu	O	S	S	ZS
6.	Projektové zprávy a administrace	S	ZS	O	S

Rozpočet

Náklady projektu tvoří zejména náklady školení, náklady na konzultanta, náklady na motivační hodnocení a náklady na odměny zaměstnanců.

Vyčísleny jsou zejména přímé náklady, některé náklady nelze vyčíslit, například čas. Bude záležet na zaměstnancích, jak efektivně budou projekt implementovat do organizačních procesů.

Aktivita	Položka nákladu	Cena v Kč
	Přímé náklady	
3.	Konzultant	25 000,00
6.	Školení „Učící se organizace“	30 000,00
7.	Analýza myšlenkových modelů	5 000,00
9.	Kurz manažerských dovedností	50 000,00
14.	Školení jak vést roční pohovory	20 000,00
	Nepřímé náklady – zvýšení mzdových nákladů	
	Odměny zaměstnanců projektového týmu	60 000,00
	Prostředky pro motivační hodnocení	100 000,00
	Odměny za náměty	10 000,00
	CELKEM	300 000,00

Harmonogram aktivit

Tabulka Ganttova diagramu - vyjadřuje dobu trvání klíčových aktivit

Aktivita/Měsíc	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.	10.	11.	12.
1.	X											
2.	X											
3.	X											
4.	X											
5.	X											
6.		X										
7.		X										
8.		X										
9.		X	X									
10.			X	X						X		
11.			X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
12.			X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
13.							X	X	X	X	X	X
14.						X						

15.					X	X						
16.						X	X	X	X	X	X	X
17.						X			X			X

Komentář k harmonogramu:

První měsíc – realizace aktivity 1, 2, 3, 4, 5

Druhý měsíc – realizace dvou denního školení aktivita 6, příprava školení aktivita 9, uskutečnění aktivity 7 v rámci aktivity 6, realizace aktivity 8

Třetí měsíc – realizace týdenního cyklu čtyř jednodenních školení aktivity 9, příprava aktivity 10, zahájení pravidelné měsíční realizace aktivit 11 a 12 – optimálně 2 x měsíčně

Čtvrtý měsíc – dokončení interní směrnice aktivity 10, realizace aktivity 11 a 12

Pátý měsíc – realizace aktivity 11 a 12, realizace aktivity 15

Šestý měsíc – realizace jednodenního školení aktivity 14, realizace aktivity 11 a 12, realizace aktivity 15 – optimálně 2 x ročně, zahájení realizace aktivity 16 – optimálně v rámci aktivity 12, zahájení přípravy aktivity 17

Šedmý měsíc – pravidelná realizace aktivity 11, 12 a 16, zahájení přípravy aktivity 13,

Osmý měsíc – pravidelná realizace aktivity 11, 12 a 16, dokončení interní směrnice aktivity 13

Devátý měsíc - pravidelná realizace aktivity 11, 12 a 16, zahájení realizace aktivity 13, realizace aktivity 17 – optimálně každé čtvrtletí

Desátý měsíc - realizace aktivity 10, pravidelná realizace aktivity 11, 12, 13 a 16

Jedenáctý měsíc - pravidelná realizace aktivity 11, 12, 13 a 16

Dvanáctý měsíc - pravidelná realizace aktivity 11, 12, 13 a 16, realizace aktivity 15 a 17

Nejdůležitějším milníkem projektu je právě 12 měsíc, kdy bude hodnocena pozorovatelná míra vlivu realizovaných aktivit na rozvoj zaměstnanců žadáným směrem.

Cílem harmonogramu není určit dobu potřebnou pro vytvoření učící se organizace. Důležitým aspektem je vytvořit časovou souslednost aplikace jednotlivých aktivit, které musí být realizovány pro nastartování procesu učení a rozvoje zaměstnanců při podporování rozvoje základních principů učící se organizace do podnikové kultury a organizačních procesů Zoo Brno.

Udržitelnost projektu

Projekt zaměřený na **nepřetržitý a nekončící proces učení**, jeho dokončením není proces učení završen. Proto je nemožné kvantifikovat udržitelnost a přínosy projektu, které z jeho zavedení vyplynou. Pozitivní efekty na Zoo Brno jsou formulovány v rámci věcné roviny. Jejich rozsah je omezen motivací, výkonem, loajalitou a odhodláním každého zaměstnance brát organizaci za svou, vnímat ji ve smyslu „to jsme my a takhle to děláme“. Protože je učení nepřetržitým procesem, bude rozvoj zaměstnanců patrný až po relativně dlouhém období několika let. Projekt je nastartováním procesu, v jehož průběhu budou aktivity moderovány dle aktuálních potřeb. Z toho důvodu, je udržitelnost projektu nedefinovatelná. V procesu učení je nemožné přisuzovat jedné aktivitě samostatný úspěch. Klíčové aktivity jsou pomocí Ganttova diagramu zpracovány pro vyústění do časového harmonogramu jejich zavádění. V rozdělení do kvartálů lze formulovat očekávané efekty zlepšení.

Udržitelnost dle harmonogramu plánovaných výsledků

První výsledky lze očekávat po 9 - 12 měsících. Skutečný přínos, kdy je mechanismus učení implementován, pevně zakořeněn v procesech organizace, schopen transformace i vlastní samoregulace je možno vysledovat za 18 - 24 měsíců.

První čtvrtletí – získání povědomí všech zaměstnanců o zavádění projektu s ukotvením principů učící se organizace do procesů organizace a podnikové kultury. Obeznamení s cílem projektu. Zahájení školení zaměstnanců.

Druhé čtvrtletí – nastartování implementace posílením principů učící se organizace vč. realizace nezbytných kurzů, tvorba interních předpisů.

Třetí čtvrtletí – z některých aktivit a z kroků podniknutých během prvního pololetí je získána zpětná vazba (školení, porady, diskuze, systém hodnocení a odměňování)

Čtvrté čtvrtletí – všechny aktivity projektového plánu jsou aplikovány do procesů organizace – některé jsou ukončeny, jiné pouze nastartovány. Budou patrné první výsledky implementace mechanismu učení v parametrech učící se organizace na rozvoj zaměstnanců (proaktivní jednání, spokojenost, zvýšení iniciativy).

18 – 24 měsíců – hodnocení rozvoje zaměstnanců v důsledku implementace mechanismu učení v parametrech učící se organizace, moderování dalších aktivit.

ZÁVĚR

Cílem diplomové práce bylo na základě identifikace podnikové kultury Zoo Brno navrhnout koncept její změny. Cíl práce byl postaven na tom, že v komparaci s teorií potvrdím teoretická východiska podnikové kultury ve zkoumané organizaci. Následným výzkumem kulturně pracovního prostředí identifikuji možnosti jejího vývoje směrem k parametrům učící se organizace a navrhnu koncept aplikovatelného rozvoje principů učící se organizace v Zoo Brno.

Potvrzení teoretických východisek podnikové kultury Zoo Brno bylo zrealizováno metodou primární analýzy obsahu historických i současných interních dokumentů a technikou přímého pozorování z vlastního kvalitativního výzkumu. Interpretací podnikové kultury Zoo Brno v komparaci s teorií pomocí třech hierarchicky uspořádaných rovin podnikové kultury, strukturované podle míry manifestace kultury navenek, byla identifikována podniková kultura a zodpovězena dílčí výzkumná otázka, jaká je podniková kultura v Zoo Brno.

Představením teorie „učící se organizace“ a jejího významu jsem vysvětlila, že se jedná o organizace, které investují do rozvoje lidského kapitálu. Považují ho za klíčový zdroj flexibilního organizačního prostředí, které je nezbytnou odezvou na rychlost společenských změn.

Hlavní výzkumný problém byl řešen výzkumem fungování principů „učící se organizace“ realizací kvantitativního výzkumu pomocí souboru dotazníků autorky Tiché a kvalitativního technikou přímého pozorování. Dotazníky jsem objasnila interpretací jejich významu a obsahu. Výchozí hypotézou výzkumu byl předpoklad, že Zoo Brno nenaplnuje zcela principy teoretického konceptu učící se organizace. Hypotéza byla potvrzena, protože celkové hodnocení respondentů z obou skupin se u všech dotazníků pohybovalo v nadprůměrných hodnotách. Nelze konstatovat, že by Zoo Brno nevyužívala principů učící se organizace. Byly zjištěny silné a slabé stránky Zoo Brno, identifikovány oblasti, které se více vzdalují ideálu „učící se organizace“, ale i ty, které se mu vzdalují méně. Zajímavé výsledky ukázalo i porovnání názorové různorodosti mezi vedoucími a řadovými zaměstnanci organizace. Celkový obraz organizace hodnotí vedoucí lépe než řadoví zaměstnanci. Lze konstatovat, že rozdíly mezi nimi nejsou nijak zásadní.

Nižšího výsledku dosáhl participativní přístup, podporující struktury a pružný systém odměňování, postoj organizace k ochotě nést riziko a vzdělávání

zaměstnanců, tím, že není propojeno na získání zpětné vazby. Za velký problém považuje velká většina zaměstnanci, že je jejich práce více kritizována než chválena.

Rekapitulaci výsledků výzkumu jsem strukturovala podle Sengeho pěti disciplín, které jako komplex umožňují rozvoj organizace směrem k parametrům „učící se organizace“. Byla zaměřena na identifikaci aspektů pro rozvoj zaměstnanců, protože Sengeho teorie ukazuje cestu rozvoje lidského potenciálu.

Koncept rozvoje podnikové kultury byl zpracován formou návrhu struktury a zajištění projektu rozvoje zaměstnanců v parametrech učící se organizace. Projekt zahrnuje klíčové aktivity, které jsou zaměřeny na změnu přístupu k osobnímu rozvoji zaměstnanců, budování týmů, rozvoj komunikace mezi vedoucími a podřízenými, na motivaci zaměstnanců a prohloubení jejich sounáležitosti s organizací. Součástí projektu jsou výstupy z každé aktivity, rizika projektu, realizační tým, rozpočet, udržitelnost projektu a časový harmonogram pomocí Ganttova diagramu, který rozpracovává zavádění jednotlivých kroků projektu. Protože je projekt zaměřený na nepřetržitý a nekončící proces učení, lze konstatovat, že jeho dokončením není proces učení završen, je nastartováním procesu, v jehož průběhu budou aktivity moderovány dle aktuálních potřeb

Návrh konceptu rozvoje podnikové kultury Zoo Brno formou detailně rozpracovaného projektu rozvoje zaměstnanců v parametrech učící se organizace považují za dosažení vytčeného cíle diplomové práce.

Závěrem uvádím, že teorie „učící se organizace“ negarantuje jistotu pozitivního výsledku z návrhů pro její aplikaci do praxe. Je pro organizaci příležitostí a výzvou k cestě za dosažením vytčeného cíle. Samotný proces hledání je pro organizaci učení a tím ji posune blíže k ideálu učící se organizace, možná i k nalezení vlastní cesty.

ANOTACE – SOUHRN ZÁKLADNÍCH INFORMACÍ O PRÁCI

Příjmení a jméno autora: Bc. Špačková Jitka

Název fakulty: Filozofická fakulta

Název katedry: Katedra sociologie, andragogiky a kulturní antropologie

Název magisterské diplomové práce: Změna podnikové kultury Zoo Brno

Vedoucí práce: Prof. PhDr. Dušan Šimek

Počet znaků: 126 684

Počet příloh: 5

Počet použitých zdrojů: 24

Rozsah práce: 81 s., 25 s. přílohy

Klíčová slova: podniková kultura, učící se organizace, lidský kapitál, změna organizační kultury, participativní řízení, hodnoty, normy, komunikace

Charakteristika magisterské diplomové práce:

Cílem diplomové práce je navrhnout koncept změny podnikové kultury směrem k parametrům učící se organizace. Autor v komparaci s teorií definuje podnikovou kulturu Zoo Brno. Představuje teorii učící se organizace jako adaptibilní koncept způsobu vedení podniku, který je odezvou na rychlost změn ve společnosti. Nositeli změny jsou zaměstnanci. Provedený kvantitativní výzkum kulturně-pracovního prostředí organizace pomocí série dotazníků ověřuje, do jaké míry organizace naplňuje principy teorie učící se organizace. Po rekapitulaci a interpretaci výsledků výzkumu s přihlédnutím k teoretickým zásadám, autor předkládá návrh konceptu projektu rozvoje zaměstnanců v parametrech učící se organizace.

Seznam použité literatury a ostatních zdrojů

1. ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2002. ISBN 80-247-0469-2.
2. BARTOŇKOVÁ, H., ŠIMEK, D. *Andragogika. Studijní texty pro distanční studium*. Olomouc: Univerzita Palackého, 2002.
3. BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I. a kol. *Psychologie a sociologie řízení*. 1. vyd. Praha: Management Press, 1998. ISBN 80-85943-57-3.
4. JANDOUREK, J. *Sociologický slovník*. 2. vyd. Praha: Portál 2007. ISBN 80-7367-269-3.
5. KELLER, J. *Sociologie organizace a byrokracie*. 2. vyd. Praha: SLON, 2010. ISBN 978-80-86429-74-8.
6. KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*. 2. vyd. Praha: Management Press, 1997. ISBN 80-85943-81-4.
7. LUKÁŠOVÁ, R., NOVÝ, I. a kol. *Organizační kultura: od sdílených hodnot a cílů k vyšší výkonnosti podniku*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2004. ISBN 80-247-0648-2.
8. LUKÁŠOVÁ, R. *Organizační kultura a její změna*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010. ISBN 978-80-247-2951-0.
9. MIKULÁŠTÍK, M. *Manažerská psychologie* 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1349-6.
10. NAKONEČNÝ, M. *Sociální psychologie*. 1. vyd. Praha: Academia 1999. ISBN 8020006907.
11. NEWTON, R. *Uspěšný projektový manažer*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2008. ISBN 978-80-247-2544-4.
12. PALÁN, Z. *Lidské zdroje výkladový slovník*. 2. vyd. Praha: Academia, 2002. ISBN 80-200-0950-7.
13. PFEIFER, M., UMLAUFOVÁ, M. *Firemní kultura*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1993. ISBN 80-7169-018-X.
14. PLAMÍNEK, J. *Synergický management*. 1. vyd. Praha: Agro, 2000. ISBN 80-7203-258-5.
15. SENGE, P. M. *Pátá disciplína – Teorie a práce učící se organizace*. Přel. Irena Grusová. 1. vyd. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-162-1.

16. SCHEIN, E. H. *Psychologie organizace*. Praha: Orbis, 1969. ISBN 80-7856-507-1.
17. SVOZILOVÁ, A. *Projektový management*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, 2011. ISBN 978-80-247-3611-2.
18. ŠIGUT, Z. *Firemní kultura a lidské zdroje*. 1. vyd. Praha : ASPI, 2004. ISBN 80-7357-046-7.
19. STÝBLO, J. *Personální management*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1993. ISBN 80-85424-92-4.
20. TICHÁ, I. *Učíci se organizace*. 1. vyd. Praha: Alfa Publishing,, 2005. ISBN 80-86851-19-2.
21. TRUNEČEK, J. *Systémy podnikového řízení ve společnosti znalostí*. 1. vyd. Praha:VŠE, 1999. ISBN 80-7079-083-0.
22. TURECKIOVÁ, M. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2004. ISBN 80-247-0405-6.
23. ZOO Brno. *Veřejně dostupné webové stránky*. [online], [cit. 2013-10-10]. Dostupné na www: <http://www.zoobrno.cz>
24. www aplikace **ARES** Ministerstva financí České republiky. *Registr ekonomických subjektů*. [online], [cit. 2014-01-25]. Dostupné na www: http://wwwinfo.mfcr.cz/ares/ares_es.html.cz

Seznam tabulek

Tab. 1 Roviny podnikové kultury	15
Tab. 2 Vybrané identifikační údaje r registru ARES	37
Tab. 3 Profesní struktura stálých zaměstnanců	41
Tab. 4 Počty sezónních zaměstnanců	42
Tab. 5 Průměrné hodnoty dotazníku za Zoo	52
Tab. 6 Průměrné hodnoty dotazníku řadových zaměstnanců	54
Tab. 7 Průměrné hodnoty dotazníku vedoucích zaměstnanců	55
Tab. 8 Výsledky dotazníku 3 v matici s 10 kroky učící se organizace	57
Tab. 9 Porovnání průměrných hodnot výsledků dotazníku 3	58
Tab. 10 Otázky dotazníku 3 s největším rozdílem v hodnocení	59
Tab. 11 Otázky dotazníku 3 s nejmenším rozdílem v hodnocení	60
Tab. 12 Odpovědi dotazníku 2 – hodnocení učení zaměstnanců	61
Tab. 13 Odpovědi dotazníku 4 – ochota organizace riskovat	63
Tab. 14 Návrh projektového záměru	67

Seznam obrázků

Obr. 1 Firemní kultura	10
Obr. 2 Přístup Sackmana ke změně organizační kultury	22
Obr. 3 Styly organizačního učení	30
Obr. 4 Logo Zoo Brno	44
Obr. 5 Odpovědi dotazníku 2 – faktory ovlivňující učení	61

Seznam grafů

Graf 1 Organizační schéma Zoo Brno	41
Graf 2 Jedenáct charakteristik učící se organizace v Zoo vyjádřeno v %	53
Graf 3 Průměrné výsledky hodnocení řadových zaměstnanců vyjádřeno v %	54
Graf 4 Průměrné výsledky hodnocení vedoucích zaměstnanců vyjádřeno v %.....	55

Seznam příloh

Příloha č. 1 Organizační řád Zoo Brno	
Příloha č. 2 Registrace ekonomických subjektů z aplikace ARES MFČR	
Příloha č. 3 Seznam interních předpisů Zoo Brno	
Příloha č. 4 Soubor dotazníků A – E	
Příloha č. 5 Sumarizace výsledků hodnocení dotazníku 3	