

Univerzita Palackého v Olomouci

Filozofická fakulta

Katedra sociologie a andragogiky

Učící se organizace - teoretická analýza předpokladu a realizace

Learning organization - theoretical analysis of assumption and realization

Bakalářská práce

Lenka Kučerová

Vedoucí práce: PhDr. Veronika Gígalová PhD.

Olomouc 2015

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

.....

Lenka Kučerová

V Olomouci dne 26. března 2015

Poděkování

Děkuji tímto PhDr. Veronice Gigalové PhD. za vedení mé bakalářské práce, její cenné rady a ochotu.

Obsah

1. Úvod.....	5
2. Vymezení učící se organizace	6
2.2 Charakteristiky učící se organizace:.....	8
2.3 Profil učící se organizace	9
3. Typologie stylů organizačního učení	10
4. Pět disciplín učící se organizace	11
5. Znalostní společnost a znalostní management	14
5.1 Znalosti.....	15
5.2 Znalostní pracovník.....	16
6. Znalostní strategie, tvorba a realizace	17
7. Časté chyby manažerů.....	21
8. Veřejná správa.....	22
9. Popis organizace městského úřadu:	24
9.1 Organizační struktura městského úřadu:	25
10. Praktická část	27
10.1 Kritéria pro výzkum:	27
10.2 Ověření hypotéz:	29
10.3 Organizace města a kritéria učící se organizace.....	31
11. Přiřazení andragogických nástrojů pro zesílení již fungujících kritérií	33
11.1 Návrh možností zavedení andragogických nástrojů.....	33
12. Závěr	36
Literatura:.....	37
Seznam tabulek:	38
Anotace	39
Abstract	40
Příloha:	41

1. Úvod

Tématem této bakalářské práce je učící se organizace a jejím cílem je **andragogická aplikace technologií systému učící se organizace do prostředí veřejné správy**. Práce je členěna do několika kapitol. První část se zabývá teorií učící se organizace, hned v první kapitole je uvedeno vymezení učící se organizace podle Petera Sengeho. Dále je zde uvedena charakteristika učící se organizace podle Tiché, která vychází ze Sengeho konceptu. Neexistuje pouze jeden zavedený styl, jak se mohou organizace učit, proto jsem zde uvedla typologii stylů organizačního učení, jako je akvizice kompetencí, trvalé zlepšování, benchmarking a experimentování. Poté následuje kapitola pěti disciplín podle Petera Sengeho. Na to navazuje kapitola, která se zabývá tím, co je to vlastně znalostní společnost a jak vypadá znalostní pracovník. Poté následuje kapitola o znalostní strategii, jak se vytváří a realizuje. Na konci této kapitoly je tabulka, která ukazuje jednotlivé fáze strategie, jak jsou propojeny s disciplínami učící se organizace, styly organizačního učení a explicitními znalostmi. Na konci teoretické části je poslední kapitola, která se věnuje častým chybám manažerů.

Praktická část této práce je zaměřena na veřejnou správu. Výzkumná část se tedy zabývá tím, zda veřejná správa splňuje základní charakteristiky učící se organizace podle Tiché. Pro výzkum jsem si vybrala konkrétní organizaci města (městského úřadu). Výzkum probíhal formou dotazníku a rozhovoru. Městský úřad se dělí na několik odborů, ale vycházela jsem především z oddělení právního a personálního. Na konci této práce jsou uvedeny návrhy na zlepšení a posílení stávajících kritérií. U znaků, které jsou v dané organizaci zastoupeny jen částečně nebo vůbec, jsou navrženy andragogické metody pro zavedení těchto chybějících kritérií.

2. Vymezení učící se organizace

Abychom si lépe dokázali představit, co znamená, když se řekne pojem učící se organizace, tak je třeba uvést pár definic autorů, které se od sebe moc neliší. Dále se také pro lepší pochopení zmiňuji o tom, co znamená pojem metanoia, který dobře vystihuje učící se organizaci. V další části této kapitoly se zabývám také charakteristikou učící se organizace, která obsahuje 11 důležitých bodů, které musí organizace splňovat, abychom ji mohli právem nazvat učící se organizací. Na konci této kapitoly píši ještě krátce o profilu učící se organizace.

Existuje mnoho definic učící se organizace. Karen Watkins a Victoria Marsick definují učící se organizaci jako místo, kde *„dochází k učení na úrovni jednotlivců, týmů, organizace, dokonce i na úrovni komunity, se kterou je organizace v kontaktu... (je)...to setrvalý, strategický, využitý proces – integrovaný a paralelně běžící spolu s pracovním procesem...rozvíjí způsobilost organizace inovovat a růst. Učící se organizace má zabudované systémy, které podchycují učení a umožňují jeho sdílení“* (Tichá 2005: 58).

Nancy Dixon definuje učící se organizaci následovně: podle ní organizace *„...využívá záměrně proces učení na úrovni jednotlivce, skupiny i systému jako celku k postupné transformaci organizace ve směru, který ve zvýšené míře uspokojuje zájmové skupiny“* (Tichá 2005: 59).

Snad nejznámějším teoretikem, který se zabývá učící organizací, je Peter Senge, který popisuje učící se organizaci jako místo, *„...kde lidé postupně zlepšují své schopnosti dosáhnout požadovaných výsledků...kde se lidé ustavičně učí jak se učit spolu s ostatními...kde lidé postupně objevují, jak se podílejí na vytváření reality a jak ji mohou měnit“* (Tichá 2005: 58).

Učení podle Tiché tedy není jen pouhou otázkou přežití a úspěchu, ale také přispívá k obohacení všech skupin, které jsou ve vztahu k organizaci – zákazníci, zaměstnanci, obchodní partneři, vlády, společnosti a komunity (Tichá 2005: 59).

Nejlépe vystihující slovo pro učící se organizaci je podle Sengeho slovo pocházející ze západní kulturní tradice „metanoia“. Toto slovo se používá již řadu let, ale na veřejnosti by se mělo používat zřídkakdy. Toto slovo znamená něco jako posun,

změnu myšlení. Řekové pod tímto slovem měli na mysli zásadní posun či změnu nebo překročení. Význam slova „metanoia“ umožňuje pochopit hlubší význam slova učení, součástí učení je také zásadní změna či posun myšlení. Pokud hovoříme o učících se organizacích, tak nastává zásadní problém zejména v tom, že slovo učení, jak jej používáme dnes, již ztratilo svůj význam. Většině lidí naskočí husí kůže, když se k nim začne promlouvat o učení nebo o učících se organizacích. Pod těmito slovy si většinou představí žáky sedící pasivně v lavicích a řídících se pokyny učitele. Slovo učení se tak stalo v podstatě synonymem pro vstřebávání informací, jenže skutečné učení se vztahuje k samotné podstatě toho, co to znamená být lidskou bytostí. Senge vysvětluje, že *„prostřednictvím učení sami sebe znovuvytváříme. Díky učení získáváme schopnost dělat něco, co jsme dosud dělat neuměli. Prostřednictvím učení získáváme nový pohled na svět a na svůj vztah k němu. Na základě učení rozšiřujeme svou schopnost tvořit, být součástí plodného životního procesu“*. Základní význam učící se organizace je podle Sengeho tedy: *„Organizace, která nepřetržitě zvyšuje svou schopnost vytvářet vlastní budoucnost. Takové organizaci pak pouhé přežití rozhodně nestačí. „Učení umožňuje přežít“ či to, čemu se mnohem častěji říká „adaptivní učení“, musí doprovázet „učení k tvořivosti“, učení, které zvyšuje naši schopnost tvořit“* (Senge 2007: 31).

Podle Sengeho učící se organizace fungují, protože ve svém nitru jsme všichni učícími se žáky. Malé děti taky nikdo nemusí učit, jak se mají učit, protože jsou přirozeně zvědavé. Učící se organizace jsou reálné nejen kvůli tomu, že učit se je naší přirozeností, ale také proto, že se učíme rádi. Většina z nás se stala někdy součástí týmu, ať už sportovního nebo pracovního, kde se všichni snažili dosáhnout co nejlepších výsledků. Tato zkušenost, kterou v týmu získali, byla zkušenost s učící se organizací. Od začátku to určitě nebyl skvělý pracovní nebo sportovní tým, ale museli se naučit, jak dosahovat mimořádných výsledků (Senge 2007: 22).

2.2 Charakteristiky učící se organizace:

Aby mohla fungovat učící se organizace, musí splňovat určité charakteristiky. Tichá formulovala tyto charakteristiky do následujících jedenácti bodů. O těchto charakteristikách se zmínil i Šigut.

1. Učení jako součást formulace strategie. Učení je součástí strategie podniku a také součástí zpětné vazby, která slouží k upřesňování vývoje podniku.

2. Participativní přístup. Většina členů se podílí na tvorbě strategie, nejlépe však ve spolupráci s ostatními zájmovými skupinami, především proto, aby strategie podporovala a respektovala různorodé zájmy.

3. Informatika. Informační technologie se využívají hlavně proto, aby k datům měli všichni přístup a mohli se tak podílet na jejich řešení na základě jejich vlastní iniciativy.

4. Formativní účetnictví. Veškeré systémy účetnictví by měly členům organizace umožňovat přehled o způsobu fungování financí v podniku. Šigut zde zdůrazňuje, že rozpočty, zprávy a účetnictví jsou rozděleny tak, aby pomáhali všem zaměstnancům naučit se převzít zodpovědnost za řízení peněz organizace (Šigut 2004: 60).

5. Vnitřní výměna. Zde se jedná o vysokou výměnu vnitřních informací a zkušeností, která prochází napříč odděleními, jednotkami, funkcemi. Pracovníci se tak vnímají jako vzájemní partneři v procesu učení.

6. Pružný systém odměňování. Slouží k zohlednění individuálních potřeb. Jedná se jak o odměny peněžní, tak i nepeněžní.

7. Podporující struktury. Role ve firmě jsou vnímány jako dočasné a mohou se tak měnit s tím, jak se mění požadavky na potřeby zákazníků nebo na práci. Šigut se zde zmiňuje také o práci v týmech. Týmy jsou relativně samostatné, chovají se k sobě navzájem jako zákazníci nebo dodavatelé. Je to tedy typické pro rozšiřování kvalifikace a práci v týmech (Šigut 2004: 60).

8. Sběr informací o vnějším prostředí. Speciální pracovníci zjišťují informace o vnějším prostředí a také zajišťují sběr dat o vývoji v tomto prostředí. Důležitý je také proces distribuce a zpracování těchto informací, které slouží uživatelům.

9. Inter-organizační učení. Zde se jedná o využití zkušeností od jiných organizací k vlastnímu učení například formou benchmarkingu, joint ventures, strategických aliancí a mnoha dalších.

10. Atmosféra podporující učení. Například pomocí zpětné vazby, kladením otázek, podpora experimentování a získávání zkušeností.

11. Příležitost osobního rozvoje pro každého. Možnost učit se a rozvíjet se musí být poskytnuta všem členům organizace (Tichá 2005: 71-72).

2.3 Profil učící se organizace

Pomocí charakteristik učící se organizace se určí profil organizace prostřednictvím silných a slabých stránek, to se dá znázornit i graficky, a to je takzvaný profil učící se organizace. Je nutné vypracovat dotazník s ohledem na stávající stav a na stav ideální. Dotazník zaměřený na ideální stav umožňuje stanovit priority při zavádění konceptu učící se organizace. Z výsledků stavu stávajícího a stavu ideálního je pak možné určit index nespokojenosti podle vzorce (Tichá 2005: 78).

3. Typologie stylů organizačního učení

Organizace se může učit prostřednictvím vlastních zkušeností nebo zkušeností ostatních. Generátory učení jsou explorace a exploatace, to jsou základní parametry, s jejichž pomocí můžeme podle Tiché rozlišit čtyři styly organizačního učení – experimentování, akvizice kompetencí, benchmarking a trvalé zlepšování. Pokud má organizace jasně formulovanou představu o tom, co je učící se organizace, může hledat způsoby, jak podporovat učení jednotlivců i celku organizace.

Experimentování: Prostřednictvím zkoušení a realizace nových myšlenek se organizace učí. Hlavním zdrojem učení jsou vlastní zaměstnanci a zákazníci, proces učení je tedy založen na řízeném experimentu.

Akvizice kompetencí: Organizace se učí tím, že podporuje jednotlivce, aby získali nové kompetence. Učení je důležitou součástí strategie, zaměřuje se na využívání znalostí od jiných a také na vyhledávání nových příležitostí. Tichá uvádí, že „*Akvizice kompetencí je realizována (1) nákupem – formou náborů pracovníků, (2) investicí – formou tréninkových a vzdělávacích aktivit, (3) zápůjčkou – formou vytváření strategických aliancí a (4) vytvářením zevnitř – formou kreativní práce v kooperaci s univerzitami a konzultačními firmami*“ (Tichá 2005: 68). Cílem toho stylu organizačního učení je pomoci zaměstnancům k tomu, aby získali nejlepší kompetence, které jim následně umožní a urychlí třídění nových nápadů a myšlenek pro inovaci produktů a procesů.

Benchmarking: Organizace se učí prostřednictvím toho, jak rozumí tomu, jak fungují ostatní organizace, adaptují se na tuto zkušenost. K učení si vybírají jen ty organizace, které dosáhly nadprůměrných výsledků nebo vyvinuly procesy, organizace tedy šíří znalosti a procesy, které už jinde fungují.

Trvalé zlepšování: Zde probíhá učení prostřednictvím trvalého zlepšování toho, co se již v minulosti odehrálo, a zdokonalují jednotlivé kroky v procesech. „*Důraz je kladen na angažování zaměstnanců (např. formou kroužků jakosti, skupin řešících problémy nebo samořízených týmů) při řešení problémů identifikovaných vnitřními i vnějšími zákazníky*“ (Tichá 2005: 69). Cílem je zaměřit se na vlastní zkušenosti a hledat příležitosti k využití stávajících příležitostí.

4. Pět disciplín učící se organizace

Peter Senge definoval pět disciplín, které jsou důležité pro zavedení konceptu učící se organizace. Podle něj by se v nich mělo dosáhnout mistrovství. Jedná se o osobní mistrovství, mentální modely, sdílené vize, týmové učení a systémový přístup.

První důležitá disciplína se nazývá **Osobní mistrovství**. K tomu, abychom se něco naučili, potřebujeme svoje vlastní úsilí, snahu naučit se něco nového a neustále se sebezdokonalovat. Jedná se tedy o neustálý celoživotní proces učení. Tato disciplína je nesmírně důležitá, protože ten, kdo se nechce učit nic nového a sebezdokonalovat se, tak nemůže být součástí učící se organizace.

Vždy je ale nutné mít na mysli, že nikoho nemůžeme nutit k tomu, aby se sebezdokonaloval, mohlo by to mít opačný účinek. Přesto se mnohé organizace dopouštějí této chyby a snaží se vytvářet povinné výcvikové programy osobního růstu. Jak by měli vedoucí pracovníci tuto situaci zvládnout? Měli by trvale pracovat na tom, aby vytvářeli klima, ve kterém se zásady osobního mistrovství uplatňují každý den. Senge zdůrazňuje, že to znamená *„budovat organizaci, v níž mohou lidé bez obav formulovat vize, kde zkoumavost a oddanost pravdě jsou normou a kde se očekává, že lidé budou zpochybňovat status quo - zejména pokud jeho součástí je i zatemňování určitých stránek současné skutečnosti, jimž se lidé snaží vyhnout“* (Senge 2007: 175). Toto příznivé organizační klima se dá udržovat a posilovat dvěma způsoby: za prvé bude kladen důraz na to, že osobní růst je v organizaci opravdu oceňován, za druhé bude poskytovat speciální kurzy na posílení osobního rozvoje. Vedoucí pracovník by měl být vzorem pro své podřízené, neměl by o osobním rozvoji jen mluvit, ale měl by se také sám sebezdokonalovat.

Další disciplína má název **Mentální modely**. Tato disciplína je také velice důležitá, protože organizace je založena především na kolektivním myšlení, tedy na principech dialogu a debatě. Problém nastává v tom, že každý jednatel v organizaci má své zažitě způsoby a předsudky, vnímá a chápe svět trochu odlišně. Například hluboce ustálené modely tak mohou bránit změnám. Důležité je si uvědomit, že cílem uplatňování mentálních modelů nemusí být vždy nutně shoda nebo sblížení názorů. Může totiž existovat více mentálních modelů, které si mohou navzájem protiřečit. Všechny modely se musí pečlivě posoudit a prověřit s ohledem na nastávající situace.

Mezi základní dovednosti k vytvoření mentálních modelů patří: schopnost vyrovnat se s rozdíly mezi tím co říkáme (zastávanými teoriemi) a tím co děláme (teorie, které uplatňujeme). Další důležitou dovedností je naučit se vyslovit to, co obvykle neříkáme. Schopnost obhájit svůj názor a vyslechnout si názor ostatních. Dále umět z pozorovaných výsledků vytvořit zobecněné závěry (Senge 2007: 189).

Třetí disciplína se nazývá **Sdílené vize**. Tichá uvádí, že pro učící se organizaci je to významná disciplína, protože ji dodává zaměření a energii k učení. Je to společné vytvoření obrazu budoucnosti, prostřednictvím vize se jedinci identifikují s organizací. Podle Tiché se „*Lidé se pak učí ne proto, že k tomu byli vyzváni, ale proto, že sami chtějí*“ (Tichá 2005: 84).

Podle Sengeho sdílená vize není pouhá myšlenka nebo nějaká významná myšlenka, je to spíše síla lidských srdcí. Většinou je to odpověď na otázku „Co chceme vytvořit“? Pokud vize získala podporu více lidí, tak ji lidé začnou vnímat jako by měla samotnou existenci. Vize je sdílená jen tehdy, pokud jedinec a ostatní jedinci mají podobnou představu, a když jsou jeden druhému oddáni a jsou vázání společným cílem. Rozdíl mezi osobní vizí a společnou vizí spočívá v tom, že osobní vize je dána hlubokou péčí o jednotlivce a vlastní vizí a sdílená vize plyne ze společné péče. Jeden z mnoha důvodů, proč lidé usilují o vytváření sdílených vizí, je především jejich touha zapojit se do nějaké významné činnosti (Senge 2007: 205).

Podle Sengeho je osobní mistrovství základem pro rozvíjení sdílených vizí. Když organizace usiluje o sdílení vize, tak musí dávat pozor na to, aby nezasahovala do svobod jednotlivců. Vedoucí pracovníci musí mít určitou vizí, kterou dokážou sdělit ostatním takovým způsobem, který je popořeno k tomu, aby sdíleli své vize (Senge 2007: 210).

Senge se také zmiňuje o tom, že často dochází k tomu, že mnoho vizí se neuchytí a nerozšíří. Vize se šíří v procesu projasňování tím, jak o nich lidé mluví s nadšením a oddaností. Posilovat nadšení mohou brzké úspěchy. Vize může ochabnout tím, jak se do ní zapojuje více a více lidí, dochází k různorodosti názorů a rozporům. Problém nastává i v tom, že většina manažerů nepocítuje, že by nějak přispívali k vytváření vlastní budoucnosti. Myslí si, že problém se nachází někde venku nebo v systému. Takový přístup ale bývá těžké rozpoznat, protože se k tomu nikdo nedokáže přiznat, prosazuje se totiž, že manažer by měl být proaktivní a pánem vlastní budoucnosti.

Ve většině organizací převládá lineární, nikoliv systémové myšlení. Lidé jsou orientováni na dílčí události a je pro ně důležité reagovat na změny, nikoliv změny vytvářet. Nakonec dochází k tomu, že orientace na dílčí události vytlačí skutečnou vizi a zůstane jen prázdná vize (Senge 2007: 223-227).

Disciplína **Týmové učení** se opírá o disciplínu vytváření sdílené vize, dále se propojuje také s disciplínou osobní mistrovství, protože nadané týmy tvoří nadaní jednotlivci. Týmové učení je proces rozvíjení schopnosti týmu dosahovat co nejlepších výsledků. Týmové učení obsahuje tři kritické rozměry: za prvé se týmy musí naučit rozmýšlet o složitých problémech, využívat svého myšlenkového potenciálu. Druhým rozměrem je schopnost koordinovaného a také vynalézavého jednání. Jedná se o vztah takzvané pracovní důvěry, kdy každý člen z týmu neustále vnímá ostatní členy. Na člena týmu se lze spolehnout, že bude jednat tak, aby se jeho jednání shodovalo s jednáním ostatních členů. Posledním rozměrem je role členů týmu vzhledem k jiným týmům. Učící se tým přenáší své postupy a dovednosti na ostatní týmy a tím je ovlivňuje (Senge 2007: 231).

Důležitou součástí týmového myšlení je umění vést dialog a diskutovat. Podle Sengeho *„účelem dialogu je překročit úroveň poznání každého zúčastněného jednotlivce“* (Senge 2007: 235). Prostřednictvím dialogu jednotlivci získávají poznatky, které by jako jednotlivci získat nemohli.

Poslední a nepostradatelná disciplína je **Systémový přístup**. Tichá uvádí, že bez systémového myšlení a přístupu by učící se organizace nemohla fungovat, protože integruje všechny ostatní složky. Tento přístup vnímá učící se organizaci jako živý systém, který má své vnitřní vazby a způsoby chování. V praxi často dochází k tomu, že úsilí je zničeno v neschopnosti vnímat věci jako jeden celek (Tichá 2005: 84).

Všechny tyto disciplíny jsou stejně důležité a bez nich by učící se organizace nemohla existovat. Vyžadují však určité schopnosti, které je potřeba se naučit nebo se v nich zdokonalit a posílit je.

5. Znalostní společnost a znalostní management

Tato kapitola popisuje, co je to znalostní společnost a také její vznik. Dále je zde uveden rozdíl mezi pojmy management znalostí a znalostní management. Na konci této kapitoly je napsáno, kdo je znalostní pracovník a jaká je jeho produktivita.

Znalosti se stávají důležitým, nepostradatelným a strategickým zdrojem organizací 21. století. Umožňují mimo jiné hlavně konkurenční výhodu. Existuje více úrovní managementu znalostí: nadnárodní, národní a organizační. Tato práce se však zabývá jen organizační úrovní, neboť tématem této práce je učící se organizace.

Podle Veselého společnost vědění patří mezi hlavní teoretické proudy současných modernizačních teorií. Dále je také základem strategických dokumentů. Mezi faktory, které předznamenali společnost vědění, patří: technologické změny – infrastruktury druhého řádu jsou pro společnost vědění typické, které se od infrastruktur prvního řádu (silniční, železniční a telefonní sítě) odlišují především tím, že umožňují rychlejší a hlavně levnější globální výměnu informací. Dalším faktorem jsou výrazné změny v ekonomické struktuře. Hmotné výrobky v sobě obsahují více vědomostí než dříve, například automatická pračka v sobě obsahuje software. Třetím důležitým faktorem jsou změny v profesní struktuře a změny na trhu práce. Vzrůstající změny profesní struktury a důraz na znalosti vede také ke změnám sociálním (Veselý 2004).

Zakladatelem společnosti vědění je Peter Drucker, který tento pojem použil jako první ve své práci *The Age of Discontinuity*. Management znalostí je důležitým prvkem pro znalostní ekonomiku. Existuje mnoho definic pro management znalostí. Arian Ward definuje management znalostí následovně: „*Není to vytváření nějaké encyklopedie, která zahrne všechno, co kdo kdy znal. Při managementu znalostí jde spíš o to, sledovat ty, kteří znají, a rozvíjet takovou firemní kulturu a technologii, která je přiměje mluvit*“ (Collison 2005:18). Tato definice klade důraz na znalosti a především na hledání cest, jak zvýšit mobilitu těchto znalostí.

Management znalostí podle Trunečka ukazuje nový způsob pohledu na vztah pracovního procesu, procesu vzdělávání jednotlivce a především také rozvoj celé organizace. Tradiční způsob vzdělávání kladl důraz na získání požadovaných znalostí a dovedností. Nedbal už tolik na uskutečnění určitého pracovního úkolu. Zatímco moderní doba klade důraz na permanentní učení, proces učení se tedy stává součástí

pracovních úkolů a nedá se oddělit od existence člověka v organizaci (Truneček 2004: 95).

Bureš se zmiňuje o rozdílech mezi pojmy **management znalostí** a **znalostní management**. Znalostní management představuje řízení něčeho konkrétního, například řízení organizace. Vrcholové vedení se zde snaží o znalostně orientované řízení organizace. Kdežto management znalostí představuje poslední ale zároveň nejzákladnější úroveň, v níž je kladen důraz na znalosti. Lépe jde tyto rozdíly pochopit prostřednictvím anglického pojmu **project management**, který je možné přeložit jako řízení projektu nebo jako projektové řízení. Pojem řízení projektu naznačuje řízení konkrétního projektu, kde se stanoví, plní a kontroluje časové, finanční a věcné plnění úkolů, využívají se zde různé nástroje, techniky a metody. Zatímco pojem projektové řízení značí řízení jednotlivých zakázek v organizaci a patří sem i řízení chodu celé organizace na základě dílčích projektů. Řízení projektu je tedy nutnou součástí a podmnožinou projektového řízení, je také management znalostí nutným základem pro znalostní management (Bureš 2007: 21-22).

5.1 Znalosti

Podle Trunečka jsou zdrojem znalostí v podniku nejen zaměstnanci a majitelé, ale také procesy, výrobky a služby. Rozdíl mezi informací a znalostí je v tom, že informace pouze popisuje akci, zatímco znalost je schopnost něco uskutečnit, znalost je tedy čin.

Znalosti můžeme dělit na **explicitní** a **tacitní**. Znalosti, které jsou někde zaznamenány, jsou znalosti explicitní. Tacitní znalosti mají subjektivní charakter, jsou vázány na osobnost člověka a je tedy velmi obtížné vyjádřit a přenášet (Truneček 2004: 17).

Podle Dvořáka se explicitní znalosti předávají například prostřednictvím pracovních návodů, norem, všeobecně závazných a interních předpisů a také metodologických pokynů. Dále to také mohou být informace o vyvíjejících se, hotových nebo probíhajících projektech. Mezi výhody explicitních znalostí patří především jejich okamžitá dostupnost, lepší pochopení a náhled na celkové znalosti, popřípadě

nedostatky v rámci organizace, přispívají tedy k rozvíjení znalostní strategie. Příkladem tacitních znalostí je jízda na kole, naladění přesného hudebního tónu, jsou to takové schopnosti, které nejsme schopni jednoduše popsat. Učení tedy probíhá stylem pokus, omyl. Výhoda u tacitních znalostí spočívá v tom, že tu existuje menší riziko vyžrazení informací, takže se jich nemůže zmocnit konkurence. Tacitní znalosti mají i své nevýhody, zejména v tom, že jejich nositelem je jednotlivec. Nemusí být ochotný se se svými znalostmi podělit s ostatními nebo může své znalosti příliš nadhodnocovat a může tak způsobit různé problematické situace (Dvořák: 2013[online]).

5.2 Znalostní pracovník

Podle Bureše za znalostního pracovníka nemůžeme považovat experta. Za experta můžeme považovat vědce, lékaře, myslitele a na podnikové úrovni pak vrcholové manažery. Za znalostního pracovníka může být označeno daleko více lidí. Znalostním pracovníkem může být i dělník (Bureš 2007: 87). Znalostní pracovník má určitou produktivitu své práce, která je určena podle Petera Druckera šesti faktory:

1. **Volba cíle práce** – u manuální práce si klademe otázky typu: „Jak by se tato práce měla vykonávat? Jak nejlépe splníme pracovní úkol?“ tak u znalostně orientované práce se ptáme těmito otázkami: „Co je mým úkolem a co by jim mělo být?“ Znalostní pracovník si stanovuje sám, co je jeho úkolem a cílem práce.
2. **Autonomie a sebeřízení** – znalostní pracovníkům by mělo být umožněno, aby se mohli řídit sami. Proto je zde nutná autonomie. Důležitou roli tu hraje odpovědnost za vlastní přispění organizaci.
3. **Nepřetržité inovace** – Nepřetržité inovace jsou pro znalostního pracovníka povinností.
4. **Permanentní učení** – Zde je důležité nepřetržité učení a sdílení informací a vědomostí a také týmová práce
5. **Jakost práce** – Kvalita práce sehrává důležitou roli u znalostního pracovníka. Je to ale spíše záležitost subjektivního úsudku než objektivních kritérií.
6. **Nové pojetí práce znalostních pracovníků** – Na znalostní pracovníky musí být nahlíženo jako na aktiva, nikoliv jako na náklady (Bureš 2007: 88).

6. Znalostní strategie, tvorba a realizace

Vzdělávání pracovníků patří mezi nejdůležitější činnost personálního managementu, dále také usnadňuje řadu problémů spojených s personálním plánováním. Stýblo uvádí základní okruhy firemního vzdělávání. Mezi ně patří: rozvoj kvalifikace zaměstnanců vyplývající z obecně závazných předpisů a norem. Sem patří povinná školení, zvyšování kvalifikace zaměstnanců, jazykové kurzy. Dále adaptačně vzdělávací programy, vzdělávací a tréninkové programy určené pro manažery a poslední okruh firemního vzdělávání je kariérové plánování (Stýblo 2003: 89-90). K tomu, abychom mohli zrealizovat vzdělávání zaměstnanců, musíme nejdříve vytvořit strategii. Strategie musí vycházet z obecných cílů a vizí organizace.

Strategie je chápána podle Duchoně jako dlouhodobá vize zaměření, rozvoje a řízení sociálně-ekonomického systému. Strategické činnosti pak můžeme chápat jako výběr systémových cílů a způsob jejich dosažení. „*Strategie se zpracuje na základě formulace a definování obecných strategických cílů a vizí.*“ Strategie prochází těmito procesy: **strategická analýza, výběr strategie, implementace strategie, zpětná vazba** (Duchon 2008: 88- 90).

Podle Vodáka **Analýza vzdělávacích potřeb** spočívá ve shromažďování informací týkajících se současného stavu znalostí, dovedností a schopností pracovníků a v porovnávání zjištěných údajů s požadovanou úrovní. Identifikace vzdělávacích potřeb pak dává odpověď například na tyto otázky: je výkonost v požadované dovednosti opravdu nezbytná, je tedy nutné vzdělávání? Zaměstnanec je odměňován za ovládnutí požadovaných dovedností? Management podporuje ve skutečnosti požadované chování? Existují ještě nějaké další výkonnostní bariéry? Při identifikaci potřeb vzdělávání je důležité srovnávat dvě úrovně výkonnosti, a to standardní, tím je myšleno požadovanou, plánovanou a optimální výkonnost, a současnou, tedy existující a reálnou výkonnost. Rozdíl mezi standardní a současnou výkonností představuje pak výkonnostní mezeru (Vodák 2007: 69). Šigut dále uvádí, že zjišťování vzdělávacích potřeb se může uskutečňovat prostřednictvím klasických metod, jako jsou ankety, dotazníky, porady. V praxi se však více prosazují metody méně závislé na subjektivních přístupech, jako jsou například assesment centra, hodnocení pracovníků a personální audit (Šigut 2004: 65).

Po analýze vzdělávacích potřeb následuje **stanovení vzdělávacího plánu**. Koubek uvádí, že dobře stanovený plán vzdělávání by měl odpovědět na tyto otázky: **Jaké vzdělávání má být zabezpečeno?** Tím je myšlen obsah vzdělávání. **Komu?** Zda je určené pro jednotlivce nebo skupinu. **Jakým způsobem?** Zda bude probíhat na pracovišti nebo mimo pracoviště, jaké metody a didaktické pomůcky se použijí. **Kým?** Zda se organizace obrátí na interní nebo externí dodavatele. **Kdy?** Termín, kdy se vzdělávání uskuteční a jeho časový plán. **Kde?** Místo konání konkrétní organizace, zajištění ubytování, popřípadě i stravy. **Za jakou cenu s jakými náklady?** Jedná se o rozpočtovou stránku projektu. Poslední otázka zní: **jak se budou hodnotit výsledky vzdělávání a účinnost jednotlivých vzdělávacích programů**. Sem patří metody hodnocení, kdo to bude hodnotit a kdy se to bude hodnotit (Koubek 2001: 250).

Dalším krokem, který následuje po zjišťování vzdělávacích potřeb a stanovení plánu vzdělávání, je **výběr vhodných forem a metod** profesního a osobnostního rozvoje pracovníků. Vodák uvádí, že v malých a středních organizacích se rozvoj pracovníků odehrává především prostřednictvím získávání zkušeností a vzdělávání. Získávání zkušeností probíhá tak, že zaměstnanec se učí prostřednictvím plnění svých pracovních úkolů. V praxi jde například o tyto metody: delegování úkolů, asistování, rotace práce, koučování. Může být také prováděno mimo pracoviště, to je vhodnější zejména při vzdělávání manažerů a sem pak patří tyto metody: přednáška, demonstrace, workshop, seminář, hraní rolí, assesment centra. *„K dosahování vyšší efektivity vzdělávání je vhodné využívat kombinace více metod. Nejčastěji jsou využívány přednášky, semináře, modernější a účinnější jsou však tzv. participativní metody“* (Vodák 2007: 96). Stýblo to dále rozvádí, že vzdělávání ve firmách neboli organizacích probíhá ve dvou podobách: sebevzdělávání, účast na školicích programech. Sebevzdělávání je založeno především na vlastním aktivním úsilí jedince. Mělo by být kontrolované ne jen tím, kdo se vzdělává, ale také především jeho okolím, například rodinou, spolupracovníky a školitelem. Mezi výhody sebevzdělávání patří především určení si vlastního tempa. Vzdělávací programy mohou být všeobecné nebo speciální - pro určité funkce (Stýblo 2003: 85-86).

Po vhodném zvolení metod vzdělávání následuje **realizace vzdělávání**. Hroník uvádí tři fáze realizace vzdělávání: příprava, vlastní realizace, transfer. V přípravě je nutné připravit učební materiály a pomůcky, připravit účastníky a také celou akci

organizačně zajistit. Vlastní realizaci se rozumí průběh vzdělávací akce. Transfer znamená to, jak při vzdělávání co nejlépe předat informace (Hroník 161-175).

To, zda strategie byla vhodně zvolená a úspěšná, se ověřuje prostřednictvím **vyhodnocení vzdělávací akce**. Urban uvádí, že to můžeme posuzovat například těmito způsoby: pomocí standartních testů se zjistí to, co se účastníci vzdělávání naučili. Dále se efektivita vzdělávání dá zjistit prostřednictvím posuzováním změn v chování zaměstnanců. To lze zjistit přímým pozorováním ze strany vedoucího, zákazníků nebo spolupracovníků. Jedná se tedy o 360° zpětnou vazbu. Hodnocením výsledku práce, zda vzdělávání dosáhlo stanovených firemních cílů (Urban 2003: 171). Dále se také hodnotí návratnost investic do vzdělávacích aktivit.

V následující tabulce pro lepší objasnění konceptu učící se organizace se pokusím tvorbu znalostní strategie propojit s tím, co už jsem zde psala o učící se organizaci. Pokusím se tedy zasadit Sengeho pět disciplín a také typologii stylů organizačního učení do znalostní strategie.

Tabulka č. 1 – Porovnání znalostní strategie se systémem učící se organizace.

Znalostní strategie	Učící se organizace
1. Analýza	Sdílené vize, systémový přístup, project management, mentální modely
2. plán vzdělávání	Týmové učení, osobní mistrovství
3. výběr metod	Akvizice kompetencí, Trvalé zlepšování, benchmarking, experimentování, osobní mistrovství
4. realizace vzdělávání	Explicitní znalosti
5. zhodnocení	Explicitní znalosti, dovednosti

Analýza vzdělávacích potřeb vychází především ze sdílených vizí, systémového přístupu a mentálních modelů. Prostřednictvím sdílených vizí se vzdělávání identifikuje s cíli organizace. Systémový přístup propojuje všechny vazby organizace. Project management umožňuje celkové zajištění programu, jedná se tedy o vytvoření

konkrétního projektu vzdělávání. Organizace posuzuje mentální modely jednotlivých členů. Umožňuje všem vést dialog, prostřednictvím toho se členové organizace učí vnímat odlišné názory. Pokud je plán vzdělávání zaměřen na jedince, vychází se pak především z disciplíny osobní mistrovství, často však vzdělávání probíhá skupinově, je tedy zaměřené na týmové učení. Metody vzdělávání jsou experimentování, akvizice kompetencí, benchmarking a trvalé zlepšování. Prostřednictvím experimentování dochází k novým myšlenkám, které vedou ke změnám. Akvizice kompetencí znamená získání nových kompetencí. Další metoda benchmarking znamená průzkum lepších organizací, dochází tedy k učení se od konkurence. Poslední metoda trvalé zlepšování vylepšuje ty postupy, které byly v minulosti úspěšné. V realizaci vzdělávání dochází k předávání explicitních znalostí. Na konci vzdělávací akce se vyhodnocují explicitní znalosti a získané dovednosti.

7. Časté chyby manažerů

Existuje mnoho příčin, které mohou bránit systému učící se organizace. Většinou k tomu dochází na úrovni vedení firmy. Manažeři často setrvávají na zavedených systémech, bojí se, nechtějí nebo také nevědí, jak provést změny, které by pomohly změnit stav organizace. Další chybou je špatný přístup k zaměstnancům a organizaci.

Podle Bartáka dochází k bariérám vzdělávání především kvůli tomu, že vrcholové vedení firmy nepodporuje změny, důvodem může být: maximalizace stability, minimalizace vydané energie, jsou zvyklí dělat svou práci určitým způsobem. Maximalizace statusu, ekonomické důvody, může docházet k zastírání chyb a nedostatků, dále může také docházet k tendencím odkládat odstranění změn až na později. Příčinou tohoto oddalování může být podle Bartáka *„mocenská slepota, víra ve vlastní neomylnost, lpění na výhodách moci bez jejich opodstatněnosti, nedostatek informací, zejména benchmarkingového charakteru, podnikatelské invence, prozíravost či pouhá neochota měnit zavedené pořádky“* (Barták 2007: 47-48).

Vedení se nebrání změnám, podporuje je, ale není schopné pro ně vytvářet nezbytné předpoklady. Dochází k tomu tak, že nevychází z reálných podmínek, postupuje technokraticky – neumí dostatečně ocenit své zaměstnance, nevyzdvihává nositele změn, spíše je využívá. Dále také bere na lehkou váhu dosaženou úroveň firemní kultury, sociálně psychologické předpoklady a úroveň motivace zaměstnanců. Nemá dostatek financí na to, aby se vzdělávání mohlo uskutečnit. Vedení neschvaluje komplexní řešení, ale dává přednost řešení „na zkoušku“. Změny jsou pak v jednotlivých oblastech prováděny izolovaně tedy nesystémově, a to vede k znehodnocujícím výsledkům (Barták 2007: 48).

Aby se organizace mohla stát učící se organizací, musí vedení firmy podporovat zavádění potřebných změn, své zaměstnance řádně oceňovat a motivovat. Sladit vzdělávací programy s firemní kulturou.

8. Veřejná správa

Veřejná správa se vztahuje k oblasti veřejnoprávních vztahů. Tomeš uvádí, že veřejná správa může nabývat dvojího významu. První význam spočívá v obstarávání veřejných úkonů nebo činností sledujících veřejný zájem. Druhý význam znamená, že veřejná správa je soubor institucí, které zajišťují spravování předešlých záležitostí zmíněných v prvním významu veřejné správy. Horzinková vymezuje veřejnou správu jako činnost organizačních jednotek a osob, které jsou buď správními úřady, ti jsou tedy přímí nositelé veřejné správy nebo úředními osobami, které vykonávají správní úkony, případně zařízení, která mají postavení nepřímých subjektů veřejné správy (Horzinková 2008: 10). Mezi úkoly veřejné správy patří: ochrana veřejného pořádku, bezpečnost a obrana státu, zahraniční politika, hospodářská politika, sociální, zdravotní a školská sféra. Mezi hlavní subjekty veřejné správy patří: stát - státní správa, veřejnoprávní korporace – veřejná samospráva, veřejné ústavy a podniky, veřejné fondy a nadace.

Veřejná správa se dělí na státní správu a samosprávu. Tomeš uvádí, že „*smyslem tvorby nižších orgánů státní správy by mělo být zefektivnění jejího fungování, přiblížení jejich služeb občanům*“ (Tomeš 2002: 29). Ve svém působení jsou omezeny na určité území, liší se rozsahem působnosti: **státní orgány se všeobecnou státní působností**, ty vykonávají veškerou státní správu v určitém územním obvodu, dříve to byly okresní úřady, jejichž činnost koordinovalo a metodicky řídilo Ministerstvo vnitra ČR. Tyto kompetence mají nyní samosprávné orgány krajů a obcí. **Státní orgány s dílčí správní působností** jsou samostatní nositelé odborných správních agend, které označujeme jako územně rozptýlené, specializované či odborné úřady.

Samospráva plní v přenesené působnosti některé úkoly státní správy a je vázána na činnost obcí, které si samostatně vyřizují své záležitosti v souladu s platnými právními předpisy. Úkolem místní samosprávy je přiblížit řešení úkolů veřejného zájmu co nejbližší občanovi a umožnit mu zapojit se do správy veřejných záležitostí.

Vzdělávání úředníků – úředník je povinen prohlubovat si kvalifikaci v rozsahu stanoveném zákonem. Vzdelávání úředníků má charakter prohlubování kvalifikace ve třech základních formách. Těmito základními formami se rozumí absolvování vstupního vzdělávání, účast na průběžném vzdělávání a příprava a ověření zvláštní odborné

způsobilosti. Vedoucí úředníci jsou rovněž povinni účastnit se vzdělávání, určené pro vedoucí úředníky (Horzinková 2008: 82).

9. Popis organizace městského úřadu:

Organizace, kterou budu popisovat v této bakalářské práci, je organizace městského úřadu. Jedná se tedy o veřejnou správu. Vycházet budu především z oddělení **právního a personálního**. Toto oddělení má na starosti veškerou personální agendu. Zajišťuje tedy agendu spojenou se zvyšováním kvalifikace zaměstnanců včetně kontaktu se školicími agenturami. Dále vede agendu komplexního vzdělávání města, zejména úředníků podle **zákona č. 312/2002 Sb**, tento zákon také upravuje pracovní poměr úředníků. Z tohoto zákona vyplývá, že úředník je povinen si prohlubovat kvalifikaci na průběžném vzdělávání a na přípravě a ověření zvláštní odborné způsobilosti. Toto oddělení dále zajišťuje výkon samostatné působnosti města v oblasti právních vztahů a právní agendy, zejména: zastupuje nebo zajišťuje zastupování města a jeho orgánů v soudních řízeních a rozhodčích sporech. V souladu s právním předpisem závazně posuzuje po právní stránce smlouvy, objednávky, jejichž účastníkem je město. Dále také poskytuje právní poradenství pro potřeby tajemníka, útvarů a orgánů města. V rozsahu svých kompetencí vydává závazné metodické pokyny a vzory. Dále vede komplexní agendu spojenou s bezpečností a ochranou zdraví při práci a požární ochranu města a jeho zaměstnanců, dle platného vnitřního předpisu. Zpracovává komplexně platy zaměstnanců města a uvolněných členů zastupitelstva a zajišťuje zákonné odvody z mezd. Zabezpečuje provádění zákonných odvodů z příjmů ze sociálního fondu. Dále uzavírá nebo ukončuje pracovní poměry zaměstnanců, navrhuje funkční a platové zařazení zaměstnanců a platových postupů (jesenik.org 2015 [online]).

Vedoucí oddělení právního a personálního má pod sebou čtyři zaměstnance. Těmito lidmi jsou zástupkyně vedoucího oddělení, mzdová účetní, právník města a personalistka. Zástupkyně vedoucího má na starosti komplexní vymáhání pohledávek. Mzdová účetní zpracovává platy zaměstnanců města. Personalistka vede veškerou personální agendu. Právník zajišťuje výkon samostatné působnosti města v oblasti právních vztahů a právní agendy města.

10. Praktická část

Ve výzkumu se zaměřím na tři informanty organizace městského úřadu. Těmito informanty jsou: vedoucí právního a personálního oddělení, personalistka a zaměstnanec v oddělení sociálně právní ochrany dětí. Tyto tři informanty jsem zvolila kvůli tomu, abych zjistila, zda vedoucí pracovník, personalistka a jiný zaměstnanec města mají stejný přehled o organizaci, ve které pracují. Hlavním cílem výzkumu je zjistit, zda organizace města splňuje základní kritéria učící se organizace.

Výzkumná otázka: Naplňuje organizace města hlavní charakteristiky učící se organizace?

Hypotéza: Organizace města z části naplňuje kritéria učící se organizace.

Organizace města nenaplňuje všechna kritéria učící se organizace. Co se týká odměňování zaměstnanců, vychází především z pevně stanovených platových tabulek. Odměňování zaměstnanců se tedy neshoduje s kritériem učící organizace, odměňování není pružné a nemá mnoho podob. Všichni zaměstnanci mají předem vytvořený vzdělávací plán vhodný přesně pro jejich danou pozici. Organizace tedy podporuje vzdělávání prostřednictvím akvizice kompetencí a trvalého zlepšování.

Základní kritéria učící se organizace podle Tiché: učení jako součást strategie, participativní přístup, informatika, formativní účetnictví, vnitřní výměna, pružný systém odměňování, podporující struktury, sběr informací o vnějším prostředí, interorganizační učení, atmosféra podporující učení, příležitost osobnostního rozvoje pro každého.

10.1 Kritéria pro výzkum:

Kritéria pro výzkum jsou pro lepší přehled rozdělena do třech kategorií. Oblasti, na které se zaměřím, jsou: vzdělávání, komunikace, strategie a odměňování zaměstnanců. Každé zvolené kritérium obsahuje hypotézu a otázky, které jsou pak kladeny v dotazníku.

Vzdělávání – hypotéza: Organizace města podporuje vzdělávání svých zaměstnanců.

Otázky: Slouží hodnocení pracovníků především k zjištění jejich potřeb osobnostního a profesního rozvoje? Mají všichni zaměstnanci otevřený přístup ke vzdělání a kvalifikačnímu růstu? K zajištění smysluplného učení je zpracován plán? Zaměstnanci jsou vedeni k samostatnému učení a jsou jim k tomu poskytnuty adekvátní zdroje? Hledá organizace nové směry rozvoje prostřednictvím experimentování?

Komunikace – hypotéza: Všichni zaměstnanci znají svoji pozici v organizaci a také znají pozice svých kolegů napříč různých oddělení a odborů organizace. V organizaci dochází k výměně důležitých informací.

Otázky: Pomáhají si různé organizační jednotky navzájem? Mají tyto různé jednotky jasnou představu o funkcích své jednotky a také o ostatních jednotkách? Přinášejí zaměstnanci zcela spontánně informace o vnějším prostředí a o konkurentech? Schází se odbory a dochází tak k výměně informací? Mají všichni přístup k důležitým datům prostřednictvím informačních technologií?

Strategie - hypotéza: strategie organizace městského úřadu nepodporuje jednotlivé pracovní zájmy svých zaměstnanců.

Otázky: Všichni zaměstnanci mají stejný přístup k tvorbě strategie? Podporuje strategie zájmy jednotlivých členů organizace? Je podniková struktura pružná a rychle se přizpůsobuje různým potřebám a úkolům?

Odměňování – hypotéza: Organizace města nemá pružný systém odměňování.

Otázky: Je v organizaci práce odměňována řadou různých způsobů, a to peněžitých nebo nepeněžitých? Jsou zaměstnanci odměňováni za inovativní řešení problémů? Mají zaměstnanci vliv na tvorbu systému odměňování?

10.2 Ověření hypotéz:

1. Organizace města podporuje vzdělávání svých zaměstnanců.

Organizace města plně podporuje vzdělávání svých zaměstnanců. Poskytuje atmosféru podporující učení. Hodnocení pracovníků slouží především k zjištění potřeb jejich profesního a osobnostního rozvoje. Nabízí dostatek příležitostí a zdrojů k profesnímu rozvoji svých zaměstnanců. Vedoucí odborů rozlišují vzdělávání určené pro úředníky a neúředníky. U úředníků vychází vzdělávání především ze zákona, a to konkrétně z vyhlášky 304/2012 sb. **O uznání rovnosti vzdělání úředníků**. Tato vyhláška určuje seznam daných vystudovaných oborů, kde potom není nutné školit tohoto zaměstnance. Například pokud zaměstnanec má diplom z oboru veřejná správa, tak potom není nutné, aby absolvoval povinná školení určená pro úředníky. Každý vedoucí odboru města pro své zaměstnance připraví plán vzdělávání na dobu tří let. Vzdělávání zaměstnanců má mnoho podob: akreditované semináře, porady, školení. Organizace města dává přednost akreditovaným seminářům. Spolupracují také s různými vzdělávacími agenturami, které jim poskytují školení na míru. Všichni zaměstnanci mají přístup ke vzdělávání, od svých vedoucích mají širokou nabídku vzdělávacích programů, které rozvíjejí jejich kompetence. Zaměstnanci si tedy mohou sami vybrat, v čem by se chtěli zdokonalit a vedoucí jim pomůže vybrat vhodný kurz přímo pro ně. Všichni v organizaci jsou schopni od sebe odlišit povinná školení a další vzdělávání sloužící k osobnostnímu růstu. Organizace města hledá nové směry rozvoje svých pracovníků i prostřednictvím inovování a experimentování, nebrání se tedy změnám a novým postupům co se týká vzdělávání svých zaměstnanců.

2. Všichni zaměstnanci znají svoji pozici v organizaci a také znají pozice svých kolegů napříč různých odborů a oddělení v organizaci. V organizaci dochází k výměně důležitých informací.

Vzhledem k tomu, že se nejedná o firmu ale o organizaci veřejné správy, která má mnoho odborů a mnoho různých zaměstnanců, tak není možné, aby všichni znali pracovní pozice svých kolegů. Uvnitř daného odboru například personálního a právního všichni znají pozice svých kolegů, ale napříč různými odděleními a odbory už je tato

znalost daleko menší. Organizační jednotky tedy nemají jasnou představu o pozicích svých kolegů. Vedoucí odborů se scházejí každý měsíc na poradě a dochází tak k výměně důležitých informací. Odbory města si tedy navzájem vyměňují informace a pomáhají si. Dochází také ke schůzím s jinými městy. Dále také zaměstnanci zcela přirozeně přicházejí s informacemi o vnějším prostředí, o konkurentech ne, protože organizace města neboli veřejná správa žádné konkurenty nemá. Všichni zaměstnanci mají přístup k důležitým informacím prostřednictvím internetu, kde jsou zveřejňovány důležité informace, nové vyhlášky a různé změny, které musí všichni znát.

3. Organizace města nemá pružný systém odměňování.

Organizace města má částečně pružný systém odměňování. Zaměstnanci jsou odměňováni za inovativní řešení problémů, ale nemohou ovlivňovat tvorbu systému odměňování. Odměňování vychází ze stanovených tabulek, pokud ale některý ze zaměstnanců navrhne inovativní způsob řešení problému nebo udělá něco jinak výjimečného, dostane ke standardnímu platu prémie. Kromě finančních odměn dostane zaměstnanec i nepeněžité odměny formou veřejné pochvaly na zasedáních. Tyto pochvaly jsou pak zaznamenávány i v ročních osobních ohodnoceních zaměstnanců.

4. Strategie - Hypotéza: strategie organizace městského úřadu nepodporuje jednotlivé pracovní zájmy svých zaměstnanců.

Strategie ve veřejné správě nemůže podporovat zájmy jednotlivých členů, veřejná správa se totiž musí řídit stanovenými zákony, a tak nemůže plně vyhovět přáním svých zaměstnanců. Z toho vyplývá, že nemůže každý zaměstnanec přispívat k tvorbě strategie organizace.

10.3 Organizace města a kritéria učící se organizace

Z předchozí kapitoly, která se zabývala výzkumem v organizaci městského úřadu, je patrné, že některá kritéria učící se organizace podle Tiché splňuje, některá splňuje částečně a některá kritéria v organizaci nejsou vůbec zastoupena. Potvrdila se tedy hlavní hypotéza, že organizace města z části naplňuje kritéria učící se organizace.

Organizace města splňuje tato kritéria učící se organizace podle Tiché:

Učení jako součást formulace strategie – organizace města hledá nové metody vzdělávání, nebojí se změn inovací a experimentování. Strategie je koncipována tak, aby umožňovala učení.

Informatika – každý zaměstnanec v městském úřadě má přístup k důležitým informacím, změnám a novým vyhláškám prostřednictvím internetu.

Inter-organizační učení – organizace města se schází s jinými městy a dochází tak k výměně důležitých informací, předávání nových metod a postupů.

Atmosféra podporující učení – hlavním záměrem hodnocení pracovníků je zjištění potřeb jejich profesního i osobnostního rozvoje.

Příležitost osobnostního rozvoje pro každého – možnost se vzdělávat a rozvíjet se je nabízená nejen úředníkům, kteří mají stanovený vzdělávací plán, stejnou příležitost k rozvoji a vzdělávání mají všichni zaměstnanci. Všichni zaměstnanci mají otevřený přístup ke vzdělávání a mohou si vybrat z široké nabídky různých kurzů nebo přijít s vlastním návrhem, zamítnuto je pouze tehdy, pokud vůbec nesouvisí s jejich zaměstnáním.

Tato kritéria nesplňuje:

Participativní přístup – každý zaměstnanec nemá přístup k tvorbě strategie. Strategie tedy nemůže podporovat jednotlivé zájmy svých zaměstnanců.

Formativní účetnictví – informace o finančních dopadech nejsou známy všem zaměstnancům. Všichni zaměstnanci nemají přehled o podnikových zdrojích a způsobu jejich využívání, toto má na starost pouze jedno oddělení a tajemník města.

Podporující struktury – podnikové struktury nejsou pružné, a tak se nemohou rychle přizpůsobovat různým úkolům.

Tato kritéria z části naplňuje:

Pružný systém odměňování – zaměstnanec je odměňován nejen finančně. Všichni zaměstnanci ale nemohou ovlivňovat systém odměňování.

Sběr informací o vnějším prostředí – zaměstnanci přinášejí informace o vnějším prostředí, nikoliv o konkurentech, protože konkurenty nemají.

Vnitřní výměna – odbory města se scházejí pravidelně jednou za měsíc na poradách a dochází tak k výměně důležitých informací. Všichni zaměstnanci znají svoji pracovní pozici, neznají však pozice všech svých kolegů. Nemohou si ani plně představit, co práce ostatních kolegů obnáší, jsou zde totiž zastoupeny různé profese od právníků, účetních, po různě specializované úředníky. Každý z odborů města má na starosti odlišné věci, jejich pracovní pozice a kompetence jsou tedy dost odlišné.

11. Přiřazení andragogických nástrojů pro zesílení již fungujících kritérií

Atmosféra podporující učení – zasadit zpětnou vazbu ke každé vzdělávací akci. Umožnit zaměstnanci kladení otázek a vybízet ho k inovativním řešením, podporovat ho, neodsuzovat za chyby. Andragogickým nástrojem pro zesílení podpory atmosféry pro učení je zde hlavně evaluace. Dále by bylo vhodné zavést i 360° zpětnou vazbu

Příležitost osobnostního rozvoje pro každého – u zaměstnanců v neúředním postavení je potřeba více vybízet k rozvoji, ne jim pouze předložit možné kurzy, kterých se mohou účastnit, a čekat, že se buď sami přihlásí, nebo nebudou mít zájem. Vedoucí pracovníci by měli být zároveň koučem a podporovat tak zaměstnance. Nástrojem je zde koučování.

Inter-organizační učení – k předávání nových metod a postupů může organizace využít i metodu brainstormingu.

Učení jako součást formulace strategie – je potřeba vytvořit plán vzdělávání i pro zaměstnance neúředního postavení.

Informatika – zde je vhodné rozšířit nabídku kurzů počítačové gramotnosti, aby všichni zaměstnanci dokázali samostatně pracovat s programy na počítači.

11.1 Návrh možností zavedení andragogických nástrojů

U kritérií, která se jen z části nebo vůbec neshodují s kritérii učící se organizace podle Tiché, se pokusím navrhnout andragogické nástroje pro zavedení do organizace města. Na konci této kapitoly je tabulka, kde jsou uvedeny tyto nástroje.

Participativní přístup – strategie organizace města nemůže podporovat zájmy jednotlivých zaměstnanců. Všichni zaměstnanci nemají přístup k tvorbě strategie. Se strategií by měli všichni zaměstnanci být obeznámeni. Tento nedostatek by se mohl dát eliminovat například pravidelnými poradami. Těchto porad by se ale museli

zúčastnit všichni zaměstnanci a ne pouze vedoucí příslušných odborů. Andragogickým nástrojem jsou zde porady.

Formativní účetnictví – veškeré financování různých projektů nebo vzdělávání má na starost pouze jedno oddělení. Zaměstnanci tedy nemají skoro žádný přehled o finančních dopadech. Financování důležitých projektů by mělo být předmětem diskuze na poradách, kterých se účastní vedoucí příslušných odborů a ti by to poté, alespoň okrajově, sdělili svým zaměstnancům. Dále by to také mělo být všem zaměstnancům k dispozici na internetu. Zaměstnanci by měli mít také přehled o tom, kolik stojí vzdělávací kurzy a také služební cesty. Pokud budou mít všichni zaměstnanci lepší přehled o celkových finančních výdejích organizace, tak budou například, ať už přímo nebo nepřímo, ovlivňováni ve výběru svých rozšiřujících vzdělávacích aktivit. Budou schopni přemýšlet i o tom, zda to opravdu potřebují a zda si nemohou vybrat třeba něco levnějšího. Budou tedy schopni přemýšlet o tom, jaký to má dopad nejen pro ně, ale celkově pro celou organizaci. Andragogickým nástrojem jsou zde opět porady a využití informačních technologií.

Podporující struktury: vzhledem k tomu, že struktury v organizaci nejsou vůbec pružné a nedokáží se přizpůsobit potřebám zákazníků (občanům), tak jako vhodný andragogický nástroj lze použít metodu hraní rolí a řešení případových studií.

Vnitřní výměna – vzhledem k tomu, že se v organizaci zaměstnanci moc dobře mezi sebou neznají. Jako vhodný andragogický nástroj bych zde zvolila teambuilding. Jedná se zde ale o větší počet zaměstnanců, tak by bylo nutné zaměstnance rozdělit do menších skupin a pro účel seznámení je promíchat z různých oddělení.

Pružný systém odměňování – pro lepší motivovanost zaměstnanců je vhodné rozšířit nepeněžité formy odměn. Například poskytnutím stravenek, příspěvky na rekreaci, kulturní a sportovní zážitky. Zaměstnanci by měli mít možnost ovlivňovat systém odměňování například navržením nepeněžitých forem odměňování.

Sběr informací o vnějším prostředí – vzhledem k tomu že veřejná správa je hlavně organizace orientována na občany. Měli by do svého sběru informací zařadit i názor svých občanů, například využitím dotazníkového šetření o spokojenosti občanů s veřejnou správou.

Tabulka č. 4 – zavedení andragogických nástrojů

Kritéria učící se organizace	Zavedení andragogických nástrojů
1. Učení jako součást formulace strategie	Vzdělávací plán pro neúředníky
2. Participativní přístup	Pracovní porady
3. Informatika	Kurzy počítačové gramotnosti
4. Formativní účetnictví	Porady, využití informačních technologií
5. Vnitřní výměna	Teambuilding
6. Pružný systém odměňování	Příspěvky na rekreaci, stravenky, kulturní a sportovní zážitky
7. Podporující struktury	Metoda hraní rolí, řešení případových studií
8. Sběr informací o vnějším prostředí	Dotazníkové šetření
9. Inter-organizační učení	Brainstorming
10. Atmosféra podporující učení	Evaluace, 360° zpězná vazba
11. Příležitost osobnostního rozvoje pro každého	Koučování

12. Závěr

Cílem mé práce byla aplikace technologií systému učící se organizace do prostředí veřejné správy. Po navržení kritérií v poslední kapitole této práce by mohla organizace města zcela oprávněně o sobě prohlásit, že je učící se organizací. Metod na zlepšení stávajícího stavu by se dalo použít určitě i mnohem víc, já zde podle mého uvážení uvedla pouze ty nejzásadnější. Po provedené analýze v organizaci města se potvrdila základní hypotéza o tom, že organizace města jen z části naplňuje kritéria učící se organizace. Pokud bude veřejná správa neboli městský úřad opravdu učící se organizací, tak by se to mělo odrazit i ve vztahu k občanům. Je to přeci jenom služba pro lidi, kteří se na úřad obrací se širokou škálou problémů, a tak by představa toho, že zase musejí jít na úřad něco vyřídit, už neměla být tak odstrašující. Chybí tu totiž hlavně pružnost organizace v řešení problémů. Do vzdělávání zaměstnanců by mělo být zařazeno více vzdělávacích programů orientovaných na jednání s klienty. Během pracovních porad, kdy je potřeba řešit nějaký zásadní problém, by měli vedoucí příslušných oddělení využívat více aktivizačních metod, jako je například brainstorming či případové studie. Je důležité zavést více aktivizačních metod do vzdělávání, aby účastníci nebyli pouze pasivními účastníky. Dále by vedoucí odborů měli být i do jisté míry manažeři, měli by si tedy rozšířit své kompetence v této oblasti. Měli by také rozšířit systém odměňování zaměstnanců, a tím tak své zaměstnance více motivovat. Dále by měli být svým zaměstnancům koučem a vzorem k neustálému sebezdokonalování a sebevzdělávání.

Literatura:

BARTÁK, J., *Vzdělávání ve firmě*, Praha: Alfa Publishing, 2007.

BUREŠ, V., *Znalostní management a proces jeho zavádění. Průvodce pro praxi*, Praha: Grada, 2007.

COLLISON, CH., Parcell G., *Knowledge management*, Brno: Computer Press, 2005.

DUCHOŇ, B., Šafránková J., *Management integrace tvrdých a měkkých prvků řízení*, Praha: C. H. Beck, 2008.

HRONÍK, F., *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*, Praha: Grada, 2007.

HORZINKOVÁ, E., NOVOTNÝ, V., *Základy organizace veřejné správy v ČR*, Plzeň: Aleš Čeněk, 2008.

KOUBEK, J., *Řízení lidský zdrojů. Základy moderní personalistiky*, Praha: Management press, 2001.

SENGE, P., *Pátá disciplína teorie a praxe učící se organizace*, Praha: Management press, 2007.

STÝBLO, J., *Personální řízení v malých a středních podnicích*, Praha: Management Press, 2003.

ŠIGUT, Z., *Firemní kultura a lidské zdroje*, Praha: ASPI Publishing, 2004.

TICHÁ, I., *Učící se organizace*, Praha: Alfa Publishing, 2005.

TOMEŠ, I., *Sociální správa*, Praha: Portál, 2002.

TRUNEČEK, J., *Management znalostí*, Praha: C. H. Beck, 2004.

URBAN, J., *Řízení lidí v organizaci personální rozměr managementu*, Praha: ASPI, 2003.

VESELÝ, A: Společnost vědění jako teoretický koncept in *Sociologický časopis* 2004, Vol. 40, No. 4. 433-443.

VODÁK J., KUCHARIČOVÁ, A., *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*, Praha: Grada, 2007.

Ostatní zdroje:

Hrnews, Dvořák, L: 2013, *Management znalostí: Využívání tacitních a explicitních znalostí* [online]. Cit.2014-29-01. Dostupné z:

www.hrnews.cz/portal/template/EcNewsArticleDetail/id/1799523

Jesenik.org: 2015, *Oddělení právní a personální* [online]. Cit.2014-29-01. Dostupné z:

<http://www.jesenik.org/odbory-meu/35040-oddeleni-pravni-a-personalni.html>

Vyhláška č. 304/2012 Sb., o uznání rovnocennosti vzdělání úředníků územních samosprávných celků.

Zákon č. 312/2002 Sb., o úřednících územních samosprávných celků a o změně některých zákonů

Seznam tabulek:

Tabulka č. 1. Porovnání znalostní strategie se systémem učící se organizace.....	19
Tabulka č. 2. Organizační struktura městského úřadu.....	25
Tabulka č. 3. Organizační struktura oddělení právního a personálního.....	25
Tabulka č. 4. Zavedení andragogických nástrojů.....	35

Anotace

Příjmení a jméno autora: Kučerová Lenka

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

Název bakalářské práce: Učíci se organizace – teoretická analýza předpokladu a realizace

Vedoucí bakalářské práce: PhDr. Veronika Gígalová PhD.

Počet znaků: 56 340

Počet příloh: 1

Počet titulů použité literatury a ostatních zdrojů: 20

Klíčová slova: učící se organizace, znalostní management, veřejná správa, znalostní společnost.

Cílem této bakalářské práce je andragogická aplikace technologií systému učící se organizace do prostředí veřejné správy. První část práce je zaměřena na metody učící se organizace podle Petera Sengeho. Dále jsou zde uvedeny typologie stylů organizačního učení, znalostní management a časté chyby manažerů.

Druhá část obsahuje analýzu přítomnosti identifikovaných znaků v konkrétním organizačním prostředí. Znaky, které bude organizace vykazovat a následné přiřazení andragogických nástrojů pro její zesílení. Na znaky, které nebudou v organizaci přítomny, je vypracován návrh možností jejich zavedení do organizace pomocí andragogických nástrojů.

Abstract

The aim of this thesis is an andragogical application of the system of learning organization technologies into the public administration environment. The first part focuses on methods of learning organization according to Peter Senge. Furthermore, there is a typology of styles of organizational learning, knowledge management and common mistakes of managers.

The second part contains an analysis of presence of identified signs in a specific organizational environment. Signs that will the organization show and subsequent assignment of andragogical tools for their improvement. Using the andragogical tools, there will be a proposition of possibilities developed for those signs that were not present in the organization.

Keywords: learning organization, knowledge management, public administration, knowledge society.

Příloha:

DOTAZNÍK

Jsem studentkou Univerzity Palackého v Olomouci a obracím se na Vás s prosbou o vyplnění následujícího dotazníku, který bude sloužit ke sběru dat pro mou bakalářskou práci a zabere Vám asi 15 minut Vašeho času. Hlavním cílem dotazníku je zjištění, zda organizace města splňuje základní charakteristiky učící se organizace. Dotazník je anonymní, jeho výsledky budou využity za účelem bakalářské práce na téma **učící se organizace teoretická analýza předpokladu a realizace**. U každé otázky prosím zakroužkujte, zda dané tvrzení odpovídá organizaci města.

Děkuji za váš čas

Lenka Kučerová

Univerzita Palackého v Olomouci

Filozofická fakulta

Obor: Sociologie-andragogika

1. Zakroužkujte, jaká je vaše pracovní pozice v organizaci města
 - a) Vedoucí právního a personálního oddělení
 - b) Personalistka
 - c) Jiná

2. Slouží hodnocení pracovníků také k zjištění jejich potřeb osobnostního a profesního rozvoje?
ANO NE

3. Podporuje strategie zájmy jednotlivých členů organizace?
ANO NE

4. Přinášejí zaměstnanci zcela spontánně informace o vnějším prostředí a o konkurentech?

vnější prostředí:

konkurenti:

ANO

NE

ANO

NE

5. Mají všichni zaměstnanci otevřený přístup ke vzdělání a kvalifikačnímu růstu?

ANO

NE

6. Je zpracován plán k zajištění smysluplného vzdělávání?

ANO

NE

7. Hledá organizace nové směry rozvoje prostřednictvím inovování?

ANO

NE

8. Mají všichni zaměstnanci stejný přístup k tvorbě strategie?

ANO

NE

9. Zaměstnanci jsou vedeni k samostatnému vzdělávání a jsou jim k tomu poskytnuty adekvátní zdroje?

ANO

NE

10. Pomáhají si různé organizační jednotky navzájem?

ANO

NE

11. Schází se odbory městského úřadu a dochází tak k výměně informací?

ANO

NE

12. Zaměstnanci dobře rozumějí významu podnikových zdrojů i způsobu jejich využívání?

ANO

NE

13. Jsou zaměstnanci odměňováni za inovativní řešení problémů?

ANO NE

14. Mají všichni zaměstnanci jasnou představu o funkcích své pracovní pozice a také o pozicích svých kolegů?

moje pracovní pozice:

pracovní pozice kolegů:

ANO NE ANO NE

15. Je v organizaci práce odměňována řadou různých způsobů, a to peněžitých nebo nepeněžitých?

ANO NE

16. Scházíte se se zaměstnanci jiných měst, abyste si mohli vyměnit informace a zkušenosti?

ANO NE

17. Mají všichni přístup k důležitým datům prostřednictvím informačních technologií?

ANO NE

18. Mohou zaměstnanci ovlivňovat systém odměňování?

ANO NE

19. Informace o finančních dopadech jednotlivých kroků jsou k dispozici příslušným pracovníkům hned, jakmile jsou známy?

ANO NE

20. Je podniková struktura pružná a rychle se přizpůsobuje různým potřebám a úkolům?

ANO

NE