

MASARYKOVA UNIVERZITA V BRNĚ
FAKULTA SOCIÁLNÍCH STUDIÍ
Katedra psychologie

Bakalářská práce
(obor psychologie)

ALIATEL, A.S. – NA CESTĚ K UČÍCÍ SE ORGANIZACI

Vypracoval: Martin Galbavý

Vedoucí práce: Doc. PhDr. Lubomír Kostroň, CSc., M.A.

Brno

2007

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci na téma „Aliatel, a.s. – na cestě k učící se organizaci“ vypracoval samostatně na základě poskytnutých údajů a použil jsem pouze literaturu uvedenou v seznamu.

V Praze, dne 17. prosince 2007

.....

podpis

Poděkování

Za laskavé odborné vedení a cenné připomínky při zpracování tohoto tématu děkuji vedoucímu diplomové práce Doc. PhDr. Lubomíru Kostroňovi, CSc., M.A. z katedry psychologie Fakulty sociálních studií MU v Brně.

Děkuji společnosti Aliatel, a.s., za to, že mi ve firmě umožnili zpracovat bakalářskou práci a poskytli mi potřebné podklady.

**ALIATEL, A.S.
NA CESTĚ K UČÍCÍ SE ORGANIZACI**

**ALIATEL, A.S.
ON THE WAY TO LEARNING ORGANISATION**

ABSTRACT

This work shows the possible system access to loading and development suits which in organization collectively create satisfactory conditions of „learning organization“.

First, rather theoretic part, is devoted to definitions and interpretation of the term „learning organization“. The author results from today already classical M. Senge’s view, that is the most elaborate here, and from more modern works of Philippa G. Rosengarten and Ivana Tichá.

In second, practical part, is concretely expand the situation in the firm Aliatel, a.s. Upon this modelling firm is effected diagnostic in light of learning organization. The records are basis for more detailed processing characteristic of this organization.

This work places emphasis on creation comprehensive system of strategic organization sensation appear from principles of the learning organization.

KEY WORDS

Learning Organization, Organizational Culture, Human Resources Management, Improvement, Learning.

ABSTRAKT

Bakalářská práce ukazuje, jak je možno systémově přistoupit k zavádění a rozvoji procesů, které souhrnně vytvářejí v organizaci podmínky splňující kritéria „učící se organizace“.

První, spíše teoretická část, je věnována definicím a výkladu termínu učící se organizace. Autor zde vychází z dnes již klasického pohledu M. Sengeho, který je zde nejvíce rozpracován, a z modernějších prací Philippa G. Rosengartena a Ivany Tiché.

V druhé, praktické části, je konkrétně rozvedena situace ve firmě Aliatel, a.s. Na této modelové firmě je provedena diagnostika z hlediska učící se organizace. Její výsledky jsou podkladem pro podrobnější zpracování charakteristiky organizace.

V práci byl kladen důraz na vytvoření uceleného systému strategického vnímání organizace vycházejícího z principů učící se organizace.

KLÍČOVÁ SLOVA

Učící se organizace, organizační kultura, řízení lidských zdrojů, zdokonalování, učení se.

OBSAH

<u>1. ÚVOD</u>	10
<u>1.1 Vymezení tématu práce a důvod výběru tématu</u>	10
<u>1.2 Společnost a učení</u>	10
<u>1.3 Současný stav využívání znalostí v ČR a ve světě</u>	11
<u>1.4 Cíl práce</u>	12
<u>1.5 Struktura práce</u>	12
<u>2. VÝZNAM INFORMACÍ A ZNALOSTÍ</u>	15
<u>2.1 Znalost</u>	15
<u>2.2 Význam získávání správných a pravdivých informací a znalostí</u>	16
<u>2.3. Integrace znalostí ve firmě</u>	16
<u>2.4 Znalosti organizace</u>	17
<u>2.5 Důvody zavádění a přínosy znalostních technologií</u>	18
<u>2.6 Tvorba znalostní organizace</u>	23
<u>2.7 Znalostní management</u>	25
<u>2.7.1 Vznik znalostního managementu</u>	25
<u>2.7.2 Pojem ZM</u>	26
<u>2.7.3 Význam znalostního managementu v organizaci</u>	27
<u>3. UČÍCÍ SE ORGANIZACE</u>	29
<u>3.1 Současné trendy v řízení organizace</u>	29
<u>3.2 Východiska</u>	31
<u>3.3 Charakteristika učící se organizace</u>	32
<u>3.4 Učící se organizace podle Petera Sengeho</u>	36
<u>4. ORGANIZAČNÍ KULTURA</u>	43
<u>4.1 Typologie firemní kultury podle T.B. Deale a A.A. Kennedyho</u>	44
<u>4.2 Typologie podle životní fáze firmy</u>	46
<u>5. IMPLEMENTACE KONCEPTU UČÍCÍ SE ORGANIZACE</u>	48
<u>5.1 Metodologie</u>	48
<u>5.2 Představení firmy Aliatel, a.s.</u>	52
<u>5.2.1 Profil společnosti</u>	52
<u>5.2.2 Poslání společnosti</u>	53
<u>5.2.3 Cíl společnosti</u>	53

5.2.4 Vize společnosti	54
5.2.5 Základní ekonomické ukazatele	54
5.3 Diagnostika organizace	55
5.3.1 Životní cyklus	55
5.3.1.1 Životní cyklus odvětví	55
5.3.1.2 Životní cyklus organizace	56
5.3.2 Analýza vnitřního prostředí	56
5.3.2.1 Metoda 7S	56
5.3.2.2 Analýza vnitřního prostředí metodou 7S	59
5.3.3 Typologie organizací	62
5.3.4 Znalostní management	64
5.3.4.1 Znalostní strategie	64
5.3.4.2 Fáze znalostního uvědomění organizace	65
5.3.5 Diagnostika konkrétní organizace z hlediska charakteristik učící se organizace	69
5.3.5.1 Charakteristiky učící se organizace dle Sengeho	69
5.3.5.2 Charakteristiky učící se organizace dle Rosengartena	70
5.3.5.3 Charakteristiky učící se organizace dle Tiché	72
5.3.5.4 Porovnání dotazníků Rosengartena a Tiché	73
6. VYHODNOCENÍ	75
6.1 Zhodnocení výsledků	75
6.2 Řešení znalostního managementu	79
6.3 Praktický nástin využití znalostního systému	82
6.4 Čemu se věnovat v budoucnu	84
7. ZÁVĚR	86
8. SEZNAM ZDROJU	87
9. PŘÍLOHY	90

Motto:

Na výzvy zítřka je třeba reagovat už dnes. Jen tak lze vybudovat silnou organizaci s dynamickým růstem, která může mít v budoucnu úspěch. Ten však záleží na znalostech lidí, kteří pro firmu pracují.

1. ÚVOD

1.1 Vymezení tématu práce a důvod výběru tématu

Jako téma diplomové práce jsem si zvolil znalosti a znalostní management, potažmo učící se společnost. Téma jsem si vybral zejména proto, že ve společnosti ve které pracuji, probíhá projekt na hodnocení implementace znalostního managementu a procesního zlepšování.

1.2 Společnost a učení

Akcelerace vývoje společnosti souvisí s rozvojem vědeckého poznání a techniky. Ten vyvolává potřebu člověka být informován. Na jedné straně neustále narůstají nové poznatky – hovoří se o poznatkové explozi, na druhé straně vzniká konflikt mezi stále se zvyšujícím množstvím poznatků a možnostmi a schopnostmi jednotlivce je přijímat a využívat. Stupňují se nároky na rozsah a kvalitu vzdělávání, ale i na kvalifikaci. Aby mohla společnost těmto nárokům čelit musí přijmout nový koncept tzv. celoživotního učení.

Organizace se v současnosti nalézají v situaci, kdy vnější prostředí podléhá rychlým změnám. To ovšem znamená, že mohou přežít jen tehdy, budou-li schopny se těmto změnám nepřetržitě přizpůsobovat (dokonce je předjímat) a začlení-li je do podnikové kultury učení. Rozhodující význam má přitom způsob, jímž se podnik připravuje, aby mohl na změny vnějšího prostředí reagovat. Cílem je totiž vytvořit takový systém, v němž by se pracovníci na všech úrovních organizace účastnili učení a ve kterém učení zahrnuje jak získávání nových znalostí, tak i jejich používání. Toto vše by měl splňovat nový typ organizace: „*učící se organizace*“.

Učící se organizace vyjadřuje v současnosti nejdokonalejší, či evolučně nejvyšší stupeň vývoje organizační kultury. Tento koncept je přínosem pro organizace, kde tradiční metody řízení již pro dynamičnost změn a složitost prostředí nestačí. Účast na řízení, rozhodování,

zdokonalování a učení se již není pouze záležitostí managementu – účastnit se musí prostě všichni členové organizace.

Učící se organizace je tedy chápána jako alternativa tradičního modelu, který je definován přísnou dělbou pravomocí, odpovědností a moci, formální a formalizovanou organizační strukturou. Učící se organizace je pak pružnější alternativa, která je lépe schopna si poradit s nahodilostmi vyplývajícími ze změn, kterými od konce XX. století prochází organizace a prostředí, ve kterém se nacházejí.

V této formě organizace se učení stává integrální součástí pracovního procesu. Není tedy již možné přísně rozlišovat mezi těmito dvěma procesy a mezi časem stráveným prací a učením. Učící se organizaci můžeme definovat jako podnik, který zapojuje všechny své členy do úsilí o organizační a individuální efektivnost neustálým reflektováním toho, jak jsou zvládnuty strategické a každodenní úkoly.

1.3 Současný stav využívání znalostí v ČR a ve světě

V současné době řeší firmy problém s nedostatkem znalostí zejména implementací konkrétního softwarového nástroje, který jim pomůže vyřešit jednu problematickou oblast. Většinou se jedná o autonomní oblasti znalostní problematiky. Souvisejí s hlavními aktivitami organizací a z pohledu firem není potřeba zabývat se znalostmi koncepčně. Jejich představitelé ještě nevzali na vědomí, že znalosti jsou jedním z podstatných zdrojů bohatství v organizaci a stávají se stále zásadnější konkurenční výhodou na strategické úrovni.

Navíc s růstem nákladů v ČR pomine i největší výhoda, jakou české společnosti dosud mají. Pokud ji nenahradí něčím jiným, například znalostním přístupem, může se stát, že se na světovém trhu v budoucnosti vůbec neprosadí. Na základě reality lze jen souhlasit s konstatováním, že: "Zavádění komplexního managementu znalostí je, ve velké většině podniků, zřetelně hubbou budoucnosti" (Truneček 2003) a mnoho vedoucích pracovníků je rádo, že alespoň vyrábí a prodává. V intencích toho, co jsem napsal výše, je i další tvrzení prof. Trunečka: "Zájem o

management znalostí se od strategické roviny kloní ke snáze pochopitelným a jednodušeji chápaným nástrojem IT." (Truneček 2003)

1.4 Cíl práce

Cílem této práce je vytvořit ucelený systém strategického vnímání organizace vycházející z principů učících se organizací a na jeho základě navrhnout doporučení konkrétní firmě.

Postupně bude dosahováno těchto dílčích cílů:

- Uvést a utřídit klíčové poznatky a principy z oblasti učících se organizací.
- Na základě těchto poznatků, s využitím osobní invence, a poznatků z jiných oblastí vytvořit systematický strategický náhled na organizaci a její zdokonalování.
- Využít tohoto náhledu a jeho principů při diagnostice konkrétní organizace a návrzích řešení v některých oblastech.

1.5 Struktura práce

První kapitola je věnována úvodu do problematiky, ujasnění cílů práce a motivace autora.

Ve druhé a třetí kapitole je čtenář uveden do problému „učících se organizací“ a knowledge managementu a jsou mu objasněny některé pojmy. Je zde identifikován a z více stran charakterizován koncept učící se organizace v různých modifikacích. Jeho principy jsou přiblíženy z dnes již klasického pohledu Petera M. Sengeho, který je zde nejvíce rozpracován, a modernějších prací Philippa G. Rosengartena a Ivany Tiché.

Dále je řazena kapitola týkající se organizační kultury, kde je uvedeno několik typologií vhodných pro použití v učících se organizacích.

Pátou kapitolou začíná praktická aplikace konceptu učící organizace. Je zde představena společnost Aliatel, a.s. a provedena diagnostika této organizace. Použit je dotazovací aparát určený pro charakteristiky učící se organizace.

V kapitole 5.3.5.2 byla organizace testována na základě Rosengartenova dotazníku. Respondenti hodnotili výroky na škále 1 – 5. dotazník byl vytvořen na základě operacionalizace konceptu učící se organizace do deseti základních a jedné doplňkové charakteristiky. Ke každé charakteristice připadá 6 – 12 indikátorů. Vyhodnocení bylo provedeno automaticky po zadání hodnot do elektronické podoby dotazovaného nástroje v Excelu na základě výpočtu relativní četnosti jednotlivých charakteristik, na jejich podílu na celkovém součtu hodnot všech charakteristik. Výsledkem tedy byly váhy jednotlivých charakteristik představující jejich skóre vzhledem k ideálu – učící se organizace.

V kapitole 5.3.5.3 byl použit dotazník Tiché. I tento dotazník se týkal charakteristik učící se organizace a vyplnili ho stejní respondenti jako dotazník Rosengartenův. Respondenti hodnotili výroky na škále 1 – 5. Dotazník byl vytvořen na základě operacionalizace konceptu učící se organizace do jedenácti charakteristik. Každá charakteristika je složena ze dvou indikátorů. Hodnota jejich součtu udává pozici charakteristiky organizace, kterou je možno poměřovat s ideálem (maximem 10) i mezi sebou.

Výsledky celé diagnostiky jsou sumarizovány do kontinua silných a slabých stránek. Z každé analýzy jsou uvedeny nejvýznamnější charakteristiky.

Práci ukončuje vyhodnocení a závěr, zabývající se životností těchto konceptů a jejich uplatněním v praxi.

Práce je koncipována na pomezí psychologie, konkrétně psychologie práce a managementu. Psychologie práce je užitou vědou, která se zabývá studiem psychologických zvláštností,

podmínek a vztahů pracovní činnosti člověka v určitém pracovním prostředí. Z hlediska praktického představuje tato disciplína soubor poznatků, významných pro úpravu pracovních postupů, objektivních vnějších i společenských podmínek práce, řízení a organizace práce atp. Jedním ze zásadních témat psychologie je učení. To je v psychologii práce pojímáno především ve vztahu k organizaci. V poslední době se klade důraz nejen na učení individuální, ale i na učení týmové či učení celé organizace. Zde se prolíná psychologie s personálním managementem.

Psychologický aspekt je akcentován především v kapitolách: *3. Učící se organizace* a *4. Organizační kultura*. Management převažuje v kapitole: *2. Význam informací a znalostí*. Ve stěžejní části práce, kapitola *5. Implementace konceptu učící se organizace*, jsou psychologické poznatky (učící se organizace) využity při diagnostice firmy a v kapitole *6. Vyhodnocení* jsou využity pro popis stávajícího stavu. Zde jsou uvedeny i doporučení pro další vývoj, které však ze své podstaty spadají do managementu.

2. VÝZNAM INFORMACÍ A ZNALOSTÍ

2.1 Znalost

Znalost je v dnešní době jedním z hojně užívaných termínů. Každý ji pak chápe jinak a v jiném kontextu a přisuzuje jí i jiný význam. Abych předešel podobným nedorozuměním, uvádím několik definic znalostí. Nejlépe se nám podaří identifikovat důležitý rozdíl mezi informacemi a znalostmi, pokud si uvědomíme okamžik a podstatu jejich vzniku.

Panuje všeobecná shoda, že: "znalosti vznikají zasazením množství informací do kontextu, jsou tedy definovány v kontextu jiných informací, vyvíjejí se a nejsou konečné a proto jsou obtížněji přenositelné než informace. Znalost znamená více než obdržení informací, zahrnuje do práce s informacemi předpoklady a zkušenosti." (Hujňák 1999). Informace jsou složeny z dat a vazeb mezi nimi a znalosti jsou informace obohacené o zkušenosti. Tobin ve své hierarchii připojuje další stupeň - moudrost. Moudrost je vyšší úroveň znalosti a vzniká synergií znalostí, zkušeností a intuice (Mikulecký 2006).

Guru učící se organizace P. Senge (Senge 1990) znalosti chápe jako rozdíl mezi tím "že o něčem víme", nebo-li máme informace a tím, "že víme jak a proč", tedy máme znalosti. Podle mne se jedná o praktičtější pohled. Navíc velmi pomáhá při přemýšlení o problematice a pokud jsem hovořil s kolegy a "snažil se od nich získat jejich názor" na znalosti v naší firmě, Sengeho přístup jim bez potřeby dalšího výkladu ukázal, co znalostí myslím.

Existují samozřejmě další definice. Každý z autorů zpracovávajících témata znalostí, se snaží z dosavadních definic destilovat své vlastní definice a přístupy.

2.2 Význam získávání správných a pravdivých informací a znalostí

Vzhledem k tomu, že žijeme v informační společnosti, jsou informace nejrůznějšího druhu relativně dosažitelné, ale poskytují a budou poskytovat výhodu pouze těm, kteří vědí, jak je získat, členit a vyhodnotit. Stejný přístup platí i o znalostech. V jejich případě je získávání samozřejmě složitější. S ohledem na procesy firmy bychom mohli rozdělit požadavky do následujících kategorií: (Rick 1999)

- **Mít znalosti k dispozici ve správný čas** – znamená mít potřebné znalosti v dostatečném předstihu před jejich využitím. Musíme současně kalkulovat se schopností měnit jednotlivé procesy. Některé procesy není možné již v průběhu nebo těsně před realizací měnit. Proto je velmi důležitá identifikace nutného předstihu při zajišťování potřebných znalostí.
- **Mít znalosti k dispozici na správném místě** – znamená mít potřebné znalosti tam, kde je jejich potřeba. Je provést podrobnou analýzu. Někdy stačí mít znalosti v on-line systému, jindy je třeba zaškolený personál. Znalostní management počítá s kombinací metody „push“ i „pull“ pro zajištění potřebných informací. „Push“ metoda znamená použití vlastní aktivity pro získání informací, zatímco metoda „pull“ počítá s pasivním příjmem poskytovaných informací od systému či spolupracovníků.
- **Mít správné znalosti** – znamená řídit znalostní základnu a know-how tak, abychom uspokojovali současné potřeby a mohli uspokojit plánované potřeby budoucí, popřípadě odstranit nepotřebné informace.

2.3. Integrace znalostí ve firmě

V dynamické organizaci se znalostní management diskutuje ve spojení s know-how a vzdělaností zaměstnanců, aplikací znalostí do procesů firmy a jeho účelem integrace do podniku.

Je nutné si uvědomit, že nemá smysl aplikovat znalostní management bez podpory a nařízení shora. Jeho aplikace nemá smysl bez vysvětlení jeho účelu a pochopení zaměstnanci.

- **Know-how a vzdělanost zaměstnanců** – znalostní management je především o znalostech a vzdělanosti. Znalosti mohou být získávány, šířeny, aktualizovány a rozvíjeny. Jedná se především o definici obsahu znalostí, termínu získání a odpovědnosti za získání – kdo má informaci získat nebo se naučit.

- **Aplikace znalostí do procesů** – aplikace znalostí se týká změny efektivity procesů. Jestliže znalosti nemohou být vhodně využity, jejich hodnota klesá. Změny můžeme rozdělit na aktivní a reaktivní. Reaktivní změna je reakcí na vzniklou událost, která omezuje. Aktivní změna je inovativní a reaguje na možnosti a příležitosti podniku. Podnik by se měl snažit kromě reaktivních změn, které jsou samozřejmě nezbytné, o aktivní změnu a inovace, což znalostní management může ulehčit.

- **Účel integrace do podniku** – účel integrace do podniku je závislý na požadavcích a identifikaci potřeb. Znalostní management je nástroj pro podporu strategického plánu organizace. To je jeho hlavní účel. Bohužel se setkáváme s podniky, kde strategické plány nejsou dostatečně vyjádřeny a identifikovány. Pokud není přesně definována odpovědnost za fungování znalostního managementu a odpovědnost jeho uživatelů, nemůže znalostní management splnit svůj účel. (Rick 1999).

2.4 Znalosti organizace

Jsou zpracované informace, ukryté v postupech a procesech, umožňují fungování organizace. Zachycují se pomocí systému, procesu, produktu, pravidel a kultury organizace. Prof. Truneček (Truneček 2003) zdůrazňuje neoddělitelnost statických znalostí a procesu. Podle znalost bez procesu, který by ji směřoval na správná místa, zůstává informací. Daly by se s nadsázkou označit za dynamickou paměť organizace.

Jiný pohled nabízí Nonaka, který tvrdí, že v průběhu inovace organizace nestačí informace, které organizace má, proto musí vytvářet znalosti. Jedině tak dokáže překlenout vyvstávající problémy. Znalosti jsou tak tvořeny procesem akce a reakce (Dierkes 2001).

2.5 Důvody zavádění a přínosy znalostních technologií

Důvody zavádění znalostních technologií vyplývají ze základních potřeb organizace. Je to hlavně již zmiňovaná potřeba správných informací a znalostí ve správnou dobu a na správném místě. Vychází ze strategických cílů organizace a z uvědomění si důležitosti know-how podniku, zkušeností a dovedností zaměstnanců. Za tím vším se skrývá v pozadí konkurenceschopnost podniku na trhu a finanční efektivnost. Investice do zavádění znalostních technologií se mimo jiné vrátí díky tomu, že ubude zaměstnanců, kteří jsou nahraditelní. Znalosti budou sdíleny více uživateli a budou opakovaně používány. To bude mít bezprostřední vliv na výkonnost, efektivitu a náklady.

Typické pro dnešní dobu je zahlcení podniku informacemi, ale znalostí je přitom málo. Informace a znalosti by neměly být jen hromaděny, ale především racionálně využívány. Účelem je především odstraňování bariér rozvoje znalostí, nabídnout pravé znalosti pravým lidem v pravý čas s cílem pokrýt aktuální potřebu znalostí.

Důležité pro zavádění znalostních technologií je také reálnost projektu a aplikovatelnost v daném podniku. Projekt znalostního managementu a znalostního systému musí být navázán na firemní procesy, firemní kulturu, firemní know-how a předpokládané strategické cíle a další vývoj podniku. Musí se vzít v úvahu současná situace podniku (např. na základě SWOT analýzy) a s ohledem na předpokládaný vývoj identifikovat předpokládané potřeby na systém.

Existuje několik čistě ekonomických výhod používání znalostní a expertních systémů. Tyto výhody by se neměly chápat izolovaně – výhodnost nebo nevýhodnost použití znalostních systémů by měla vyplynout z komplexního posouzení celkové situace podniku. Na druhou stranu by ekonomická výhodnost projektu rozhodně neměla být opomenuta. Například expert je člověk,

který má pro nás cenu díky jeho znalostem, zkušenostem a vědomostem. Firma si zaměstnáváním pronajímá jeho vědomosti a využívá je pro realizaci svých cílů. Pokud však expert přenese své znalosti do znalostního či expertního systému, stávají se tyto znalosti majetkem a hodnotou podniku i se všemi výhodami, které z toho plynou. Znalostní systém je k dispozici neustále, není ovlivněn psychickou a fyzickou kondicí, je stejně „soustředěný“ na každý problém, nevynechá z nepozornosti žádný krok expertizy. Tento vytvořený znalostní systém je možné používat současně na více místech a pro různé účely, tím se zvyšuje produktivita a znovu-použitelnost znalostí. Přístupná část znalostí může být poskytnuta i laikům. Dalším přínosem je možnost využít znalostní a expertní systém jako „trenažér“.

I přes nesporné výhody, které lidstvu počítače přinášejí, má metoda strojem zpracovávaných informací a znalostí některá nevyhnutelná omezení. Počítače mají především omezené uvažování. Jejich uvažování není kreativní, uvažují pouze v tendencích zadaných člověkem. Zatímco člověk se poměrně snadno přizpůsobuje novým podmínkám, u stroje je adaptace většinou daleko větším problémem. Znalosti a dovednosti člověka se s časem a získanými zkušenostmi vyvíjejí. Expertní nebo znalostní systém bude bez lidského zásahu i za dvacet let navrhovat stejné postupy.

Člověk má k diagnostikování problémů více smyslů, a tím i více podnětů. I maličkosti mohou experta někdy dovést ke správnému výsledku. Také není možné všechny informace a znalosti předat počítači. Svět se mění a zaměstnanci se občas dostávají do situace, se kterou tvůrci systému vůbec nepočítali.

Přínosy znalostních technologií a jejich důležitost

Důležitost znalostních technologií ovlivňuje z hlediska strategických cílů organizace a vedení následující klíčové oblasti (viz také obr. č.1. – oblasti seřazené dle důležitosti):

- **Získání konkurenční výhody** – díky kratší dodací době, kvalitě produktu
- **Zaměření na zákazníka** – zkvalitňování produktů a služeb, zkracování produkčních a dodacích cyklů

-
- **Marketing** – rychlejší a efektivnější reakce marketingového oddělení na příležitosti a nebezpečí trhu, poskytování kvalitnějších informací, zrychlování vyřizování zakázek a obchodních případů
 - **Růst zisku, obratu** – větší konkurenceschopnost, vyšší rychlost vyřizování obchodních případů, tím roste obrat a zisk
 - **Inovace produktu** – zrychlování inovací produktů a služeb, rychlejší vývoj produktů
 - **Snížení nákladů** – efektivita vyřizování obchodních případů, kvalitnější produkt s menšími náklady
 - **Vývoj zaměstnanců** – růst a profesní vývoj zaměstnanců, školení, profesní postup
 - **Investice** – kvalitnější prostředí a podmínky pro celkové investiční rozhodování, investice do vzdělání, zaměstnanců

Další přínosy zavádění znalostních technologií:

- **Koordinace a identifikace zdrojů a znalostí** – znalostní management dokáže vhodně řídit vývoj znalostí a jejich zdrojů
- **Zefektivnění komunikace a spolupráce** – účelným řízením zdrojů a znalostí dochází k efektivní spolupráci a sdílení řešení, postupů, omylů
- **Dostupnost a přehlednost informací** – díky kvalitnímu řízení informací/znalostí a jejich zdrojů
- **Podpora týmové práce** – podpora komunikace, sdílení úloh, znalostí, řešení
- **Urychlení proniknutí do problému** – rychlejší zaučování nových zaměstnanců, rychlejší a kvalitnější řešení nestandardních situací
- **Lepší využití lidského potenciálu** – využití zaměstnanců díky jejich vývoji na více činnostech a procesů
- **Prostor pro kreativitu** – vývoj zaměstnanců, vyšší samostatnost
- **Zvýšení kvality výstupů a kvalifikace lidských zdrojů** – kromě vývoje zaměstnanců se vyvíjí i úroveň poskytovaných služeb a produktů, snižuje se chybovost, zkvalitňování produktů a služeb díky neopakování omylů a sdílení vhodných řešení
- **Snížení časové náročnosti činností** – snižuje se doba nutná na určité aktivity, zefektivňování pracovních procesů

-
- **Opakovatelnost řešení** – díky sdílení informací a postupů řešení využíváme dané řešení opakovaně vícekrát a neobjevujeme již objevené
 - **Částečné oddělení znalostí od jejich nositelů** – znalosti už nejsou jen majetkem nepostradatelných, ale jsou bohatstvím firmy, které je sdíleno potřebnými zaměstnanci
 - **Zlepšení image firmy**

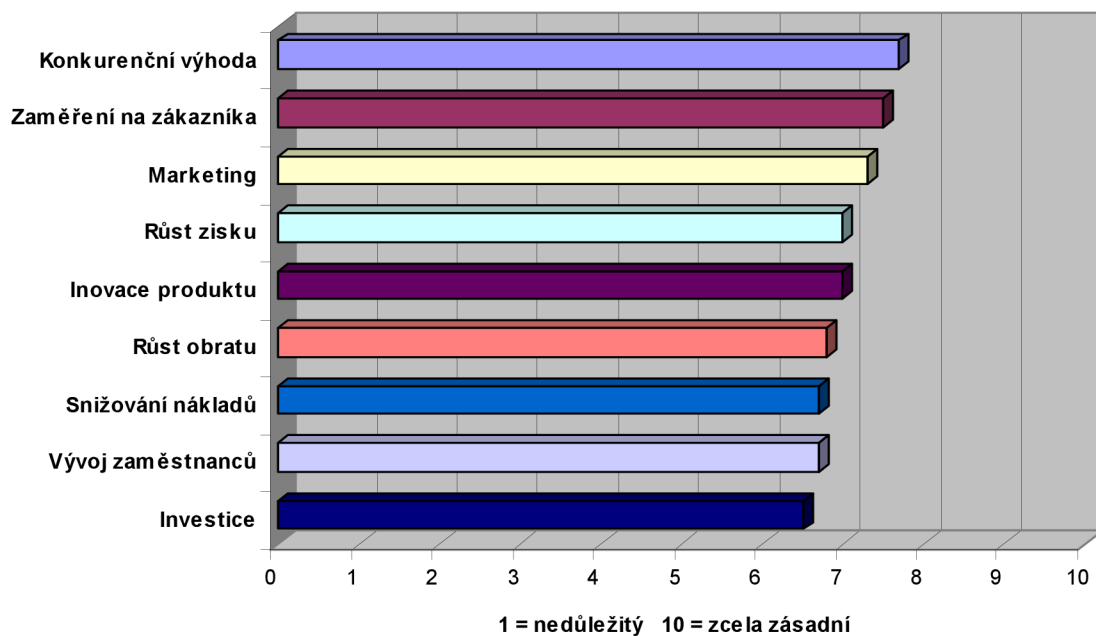
Požadavky a očekávané přínosy

Mezi požadavky a očekávanými přínosy manažerů a hlavní důvody zavádění znalostního managementu a znalostních systémů se nejčastěji objevují (viz také obr. č. 2. seřazeno podle důležitosti):

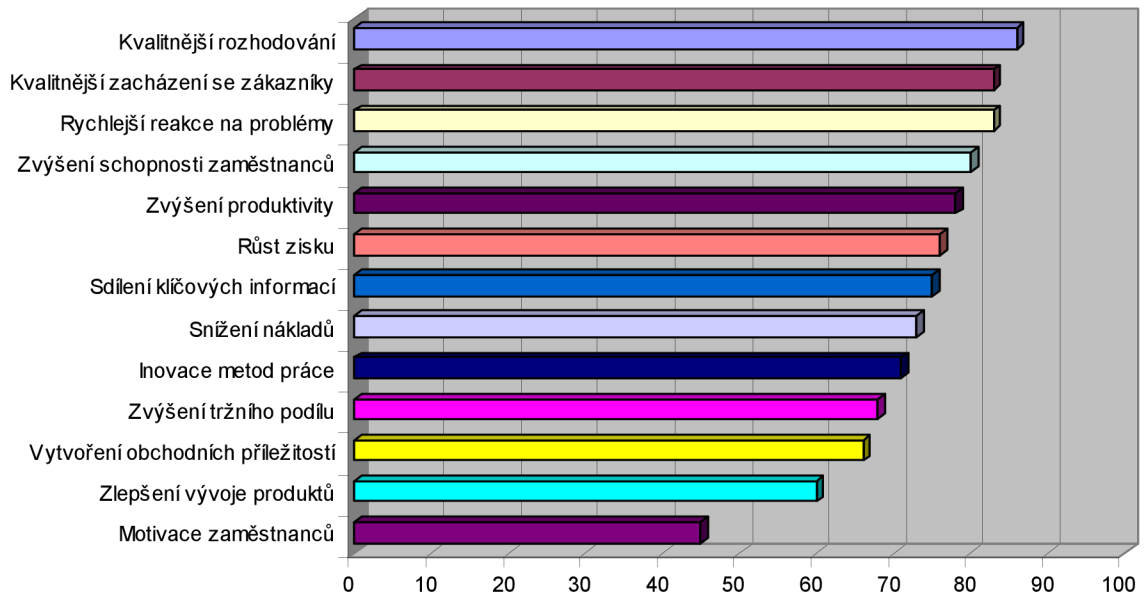
- **Kvalitnější rozhodování** – lepší podmínky a informace/znalosti pro rychlejší a kvalitnější rozhodování, snižování rizika
- **Kvalitnější zacházení se zákazníky** – informace/znalosti sdílí více zaměstnanců, jsou schopni vyřídit obchodní případ mnohem rychleji, zákazník přijde do styku s méně zaměstnanci. Řešení obchodního případu je jednodušší, průhlednější a hlavně rychlejší
- **Rychlejší reakce na problémy** – kromě vyřizování obchodních případů jsou schopni manažeři i ostatní zaměstnanci reagovat na vzniklé situace, problémy, nestandardní situace jsou rychle schopni vyřešit nejen specialisté, ale i ostatní zaměstnanci díky sdílení znalostí, informací a postupů řešení
- **Zvýšení schopností zaměstnanců** – zaměstnanci jsou schopni řešit nejen standardní operace, ale díky sdílení znalostí i ostatní případy, jsou více informováni o celkovém chodu firmy a zákazník tím od nich získává komplexnější a reálnější informace
- **Zvýšení produktivity** – stejný obchodní případ nemusí řešit více specialistů, ale díky zvyšování schopností zaměstnanců dochází k rychlejšímu zpracování
- **Růst zisku** – s růstem produktivity a snižováním nákladů roste i zisk
- **Sdílení klíčových informací** – díky sdílení klíčových informací dochází k efektivnějšímu a rychlejšímu vyřizování obchodních případů
- **Snížení nákladů** – díky větší efektivitě a produktivitě se snižují náklady a roste zisk

- **Inovace metod práce** – díky sdílení informací interních i externích dochází k inovaci postupů vyřizování, vývoje produktů a služeb
- **Zvýšení tržního podílu** – díky zvýšení konkurenceschopnosti, zvyšování zisků a případnému snižování ceny dochází k vytlačování konkurence a zvyšování tržního podílu na trhu, získávání nových trhů
- **Vytvoření nových příležitostí** – díky vyšší konkurenceschopnosti a lepším finančním možnostem se ukazují nové příležitosti na trhu, jsou dostupné další trhy, skupiny spotřebitelů, tržní segmenty atd.
- **Zlepšení vývoje produktů** – zrychluje se vývoj a kvalita produktů a služeb
- **Motivace zaměstnanců** – nové projekty na profesní vývoj zaměstnanců příznivě ovlivňují jejich motivaci

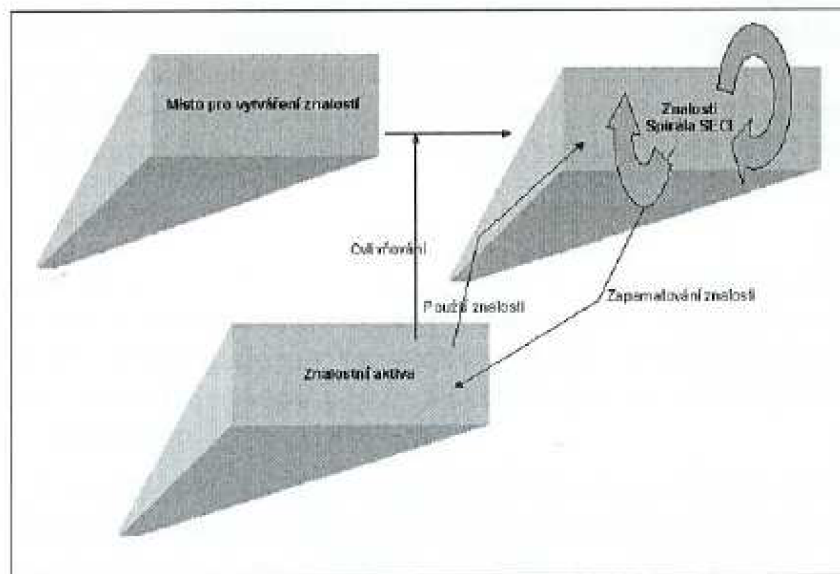
Důležitost knowledge managementu pro cíle firmy



Obr. č.1: Důležitost znalostního managementu (Parbly 2003)

Očekávané přínosy od znalostního managementu (%)**Obr. č. 2: Očekávané přínosy znalostního managementu (Parbly 2003)****2.6 Tvorba znalostní organizace**

Nonaka předpokládá, že znalost je dynamická, protože dynamicky vzniká ze vztahu mezi jedinci v organizaci. Pro pochopení toho, jak se dynamická organizační znalost vytváří, byl vytvořen model viz. obr. 3. Vrstvy se navzájem ovlivňují a vytváří spirálu generující znalosti. Je to pochopitelné, protože v okamžiku, kdy je například potřeba vyřešit nějaký neznámý problém, vzniká potřeba znalostí, které by jej vyřešily. Pokud nejsou k dispozici, musí dojít k nějaké jejich kombinaci, vzniku nové znalosti, jež je pro vyřešení dostačující.



Obr. č. 3: Spirála generující nové znalosti v organizaci (Dierkes 2001)

1. **Vrstva znalostí** - Na této úrovni dochází ke konverzi znalostí - nazývá se SECI, přičemž písmena tvoří zkratku dle procesu ve vrstvě probíhajících:

- (S)ocializace - z několika tacitních znalostí vzniká opět tacitní znalost. Je záležitostí interpersonálního sdílení znalostí (komunikace).
- (E)xternalizace - je přeměna tacitní znalosti na explicitní (je považována za nejdůležitější). Je samozřejmě z podstaty věci obtížná. Vyžaduje pracovníky s velkou zkušeností, protože je potřeba, stejně jako v předešlém případě, získat znalost na základě komunikace. Podstatné je řídit komunikaci tak, aby ke sdělení resp. identifikaci tacitní znalosti došlo a mohla být zpracována.
- (C) Kombinace (combination) - z několika explicitních znalostí je vytvořena další explicitní znalost.
- (I)nternalizace - přeměna explicitní znalosti na tacitní. Vzniká zejména na základě zkušenosti z provádění činnosti nebo při simulacích a experimentech.

2. **Vrstva znalostních aktiv** - slouží jako katalyzátor a zároveň usměrňovač pro vznik nových znalostí. Aktiva jsou vstupem i výstupem znalostního procesu. Mohou to být znalosti, zkušenosti, popisy procesu, ustálené zvyky, produkty, dokumenty či podniková kultura.

3. **Místo pro vytváření znalostí** - je prostor (nemusí být nutně fyzický) v němž dochází ke konverzi znalostí.

2.7 Znalostní management

2.7.1 Vznik znalostního managementu

Stejně jako mnoho dalších přístupů a teorií, je znalostní management (dále jen ZM) odpovědí na rychlost inovací ve společnosti a v okolním prostředí. Organizace se snaží být konkurenceschopné a pomoci by jim v tom měl i znalostní management jako nástroj pro zpřístupňování stávajícího a generování nového znalostního kapitálu. Má-li firma odpověď na nové otázky, dokáže přežít. Nové odpovědi může získat na základě dynamických znalostí v souladu s Nonakovým tvrzením v předcházející kapitole.

Myslím si, že tempo inovací je tak značné, že bude-li chtít v budoucnosti (ne v té nejbližší) na trhu uspět jakákoliv organizace, musí být schopná držet krok s novinkami a také absorbovat všechny nové poznatky. To je určité extrémnější pohled, to připouštím. Sám v úvodu naznačuji, že prostředí v "české kotlině" zase tak dynamické není (zatím). Ve prospěch mého názoru může hovořit fakt, že ZM také zatím není úplně standardní strategický přístup a do výše zmíněné role by měl teprve "dozrát". Pak se může v celé šíři přesunout ze sféry teoretického konceptu do sféry praktické. Jistě již existují společnosti, které si důležitost ZM uvědomily (zejména ty na vysoce konkurenčních trzích), ale jinak mám pocit, že se spíše vyčkává.

2.7.2 Pojem ZM

Pokud se snažíme definovat ZM, narážíme opět na celou paletu názoru. Přestože se již pozice zlepšila a kritici, kteří jej nazývali pouze převlečeným informačním managementem, utichli, stále lze nalézt mnoho problému.

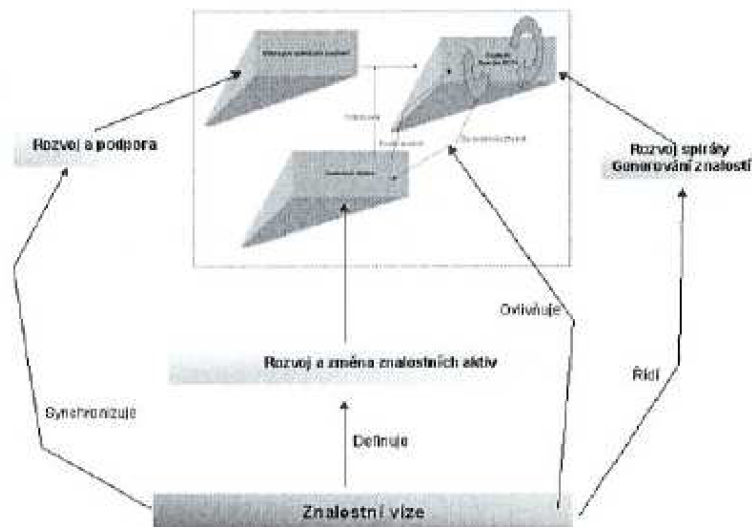
Jako příklad definice, která se snaží být minimalistická, uvádím Davenportův přístup, v němž uvádí ZM jako "systematický proces hledání, vybírání, organizování, destilování a prezentování informací způsobem, který zlepšuje porozumění pracovníka specifické oblasti zájmu" (Davenport 1998). Nebo podobně říká Katolický (Katolický 2006): "ZM je cílevědomé řízení tvorby, získávání, sdílení a užití znalostí."

Bez ohledu na přesnou definici jde ve ZM vždy o získání, ukládání a sdílení znalostí v jakékoliv podobě.

Jako doplňující pojetí ZM lze uvést také Nonakovo chápání řízení procesu vytváření znalostí. Použijeme schéma vzniku znalostí - obr. 4 - rozšíříme jej o znalostí vizi. Vize vnáší do konceptu podněty (akce), tak se roztočí spirála generování nových znalostí (reakce).

Pomocí vize je:

- zrychlována spirála pro generování znalostí
- řízena a zvětšena vrstva pro rozvoj znalostních aktiv - Místo pro vytváření znalostí
- vyvolán rozvoj znalostních aktiv, protože musí být k dispozici dostatek znalostí do zrychlené spirály otáčející se na zvětšeném prostoru.



Obr. č.4: Znalostní management (Dierkes 2001)

2.7.3 Význam znalostního managementu v organizaci

Firma KPMG ve své zprávě „Knowledge Management Research Report 1998“ uvádí, že ještě v roce 1998 byl znalostní management na počátku svého vývoje. V té době si firmy začínali uvědomovat význam a cenu know-how ve firmě (Parlby 2003).

Od té doby prodělal znalostní management obrovský skok. Nyní je to jeden z hlavních faktorů ovlivňující fungování a existenci firmy na trhu. Firmy, nezávisle na druhu odvětví podnikání, rozpoznaly, že efektivní znalostní management hraje kritickou roli pro budoucí úspěch firmy. Všechny firmy jsou účastníky informační společnosti a dostupnost správných informací ve správný čas na správném místě hraje velmi důležitou roli.

KPMG ve své studii uvádí, že stále více firem si sice význam znalostního managementu uvědomuje, ale ne všechny implementace znalostního managementu jsou úspěšné a efektivní.

Přes 80% firem ve V.B. a v USA se myšlenkou znalostního managementu zabývá nebo znalostní management provozují. Firmy většinou vidí úlohu znalostního managementu jako možnost upevnění či rozšíření konkurenční výhody, v podpoře marketingu, v kvalitnějším zaměření na zákazníka, ve vychovávání a vydělávání zaměstnanců, ve vývoji produktů a růstu obrátu a zisku.

Uvádí se, že při použití znalostního managementu ve firmě se v 71% zkvalitnily rozhodovací procesy, v 68% se urychlila reakce na klíčové obchodní problémy a v 64% se dostavilo zlepšení zákaznického servisu. Při bližším zkoumání zjistíme, že se jedná o nejdůležitější procesy. Rychlé a správné rozhodování ovlivňuje další fungování firmy a její úspěšnost, stejně jako kvalitní zaměření se na zákazníka.

3. UČÍCÍ SE ORGANIZACE

3.1 Současné trendy v řízení organizace

Dobré řízení organizace lze popsat jako klíč, který zajišťuje vynikající výsledky zaměstnanců vůči organizaci a organizace vůči zaměstnancům a také se stará o to, aby organizace mohla dosáhnout svých cílů bez plýtvání času, energie a peněz. Chceme-li tedy provozovat management dle současných požadavků na dobré úrovni musíme se zaměřit nejen na řízení organizace jako celku, ale hlavně na práci s lidskými zdroji a plánovat rozvoj organizace.

Současný management vychází z těchto potřeb a zaměřuje se proto zejména na rozvoj a využívání nových manažerských technik jako např. strategické plánování, benchmarking, měření spokojenosti klientů apod. Manažerskými technikami se rozumí široké spektrum přístupů a při nich využívaných nástrojů, které společně se svými tvůrci pomáhají vytvářet nové koncepty a metody práce v oblasti managementu.

Jedním z nejvyužívanějších manažerských nástrojů, v rámci kterého se do plánování rozvoje organizace zapojují i řadový pracovníci, je strategické plánování. Strategické plánování je proces, který říká, jakým způsobem vést organizaci v plánovaném období a jak nejlépe dosáhnout stanovených cílů. Tento proces vyžaduje ohodnocení plného potenciálu organizace, jasně vytyčené a konkrétní cíle a plné využití lidských zdrojů, které jsou vyžadovány pro dosažení cílů organizace: V dnešní době je strategické plánování běžným nástrojem řízení a rozvoje organizace.

Důležitou součástí řízení organizace je také rozvoj firemní kultury s důrazem kladeným na lidské zdroje, týmovou spolupráci a stálé vzdělávání jako prostředku vedoucího k dosažení úspěchu. Manažer je dle moderního pojetí řízení organizace považován za nositele neustálých změn, stává se spíše organizátorem než kontrolorem, jak tomu bývalo ve dřívějším pojetí řízení organizace, i přesto že monitoring a kontrola stále zůstává jedním z jeho úkolů. Vývoj

managementu se ubírá od direktivního k participativnímu přístupu k vedení organizace. Znamená to, že rozhodování a řízení organizace se již neúčastní pouze vedoucí, ale všichni členové týmu. V tomto modelu řízení organizace je manažer tím člověkem, který řídí, plánuje, vyhodnocuje činnost a implementuje změny. Měl by umět vést své zaměstnance k připravenosti na změny, k iniciativě a snaze ke stálému zlepšování.

V současné době je využívána široká škála přístupů a metod vedení i rozvoje organizace. Kromě nejmodernějších trendů to mohou být i další modely. Např. M. Kubrt popisuje pět základních přístupů k vedení organizace ve vyspělých zemích, které jsou sice dány historickou situací, ale v řadě zemí jsou používány dodnes (Kubrt 1995): Jsou to:

1. *Model nečinnosti* – je to taková forma řízení organizace, kdy manažeři nevyvíjejí žádnou iniciativu v oblasti rozvoje, vzdělávání atd. Tento model je v současnosti již překonaný. Aktuální byl v 50. letech 20. století, kdy se po pracovnících většinou chtělo pouze vykonávání jednoduchých dílčích úkolů.
2. *Model nahodilý přístup* – definuje organizace, pro které je typická nahodilost a roztržitost v aktivitách rozvoje organizace. Manažeři se věnují rozvoji pouze dle aktuálních potřeb, nikoliv plánovaně. Dle průzkumu Národního vzdělávacího fondu se jedná o nejrozšířenější způsob rozvoje organizace mezi českými podniky. V ostatních zemích byla tato forma rozvoje organizace rozšířená nejvíce v 60. letech minulého století.
3. *Model systémový přístup* – rozvoj organizace je zde pojímán jako ucelený systém, který vzniká na základě předchozí analýzy. Je patrná snaha o zvyšování kvality, což vyžaduje spolupráci s řadovými pracovníky a jejich systematické vzdělávání v rámci celých týmů. Chybí však souvislost s firemní strategií. Tento model je typický pro organizace 70. let 20. století, u nás je však stále poměrně rozšířený.
4. *Model strategický přístup* – tento model se zaměřuje na systematický a stálý rozvoj organizace. Klade důraz na vzdělávací aktivity jako prostředek ke změně, kdy vzdělávání

a rozvoj týmů je součástí strategie organizace. Strategický přístup rozvoje organizace vznikl v 80. letech minulého století.

5. *Model učící se organizace* – forma řízení organizace, kterou v současnosti používají špičkové organizace. Jedná se o model řízení, jehož opěrným bodem je vzdělávání jako hlavní zdroj úspěchu organizace. Lidé jsou průběžně připravováni na různé možnosti vývoje organizace a jsou vedeni ke stálému hledání nových příležitostí a zavádění změn.

Z výše uvedeného je možno vidět, že Kubrt považuje model učící se organizace za nejprogresivnější metodu rozvoje organizace, která je v současné době používána. Tento koncept je přínosem pro organizace, kde tradiční metody řízení již, pro dynamičnost změn v organizaci i společnosti a složitosti prostředí, nestačí.

3.2 Východiska

V současné světové manažerské literatuře existuje několik směrů rozvoje názorů a poznatků jak „učící se organizaci“ vytvářet. Obvykle se uvažují tři základní směry:

- 1) Klasická koncepce „učící se organizace“. Ta je založená především na pracích amerického odborníka Petera M. Sengeho a jeho spolupracovníků. Klíčovým východiskem zde je známá Sengeho „Pátá disciplína“, která vyšla v roce 2007 i česky.
- 2) Názorový směr „organizací založených na znalostech“, vycházejí z prací Ikujiro Nonaky a Hirotaki Takeuchio, zejména pak z jejich díla „The knowledge Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation“ z roku 1995.
- 3) Myšlenková koncepce tzv. „intelektuálního kapitálu organizace“, kterou rozvíjí především skandinávští odborníci např. Johan Roos, Goran Roos a Leif Edvinsson.

3.3 Charakteristika učící se organizace

Učící se organizace, je metoda rozvoje organizace, která do České republiky přichází z Anglie. Popisuje ideální stav, ke kterému by měly organizace, které ji používají, směřovat. Vychází z myšlenky, že chceme-li mít efektivní = systematicky se rozvíjející organizaci, musí být všichni pracovníci schopni se učit. Důležitým bodem je vtažení lidí do děje, plánování rozvoje organizace, vzdělávání, motivace. Stálé vzdělávání by mělo být integrováno do každodenní činnosti.

Rozvoj lidských zdrojů a vzdělávání je v učící se organizaci prioritou, jelikož dle tohoto konceptu neexistuje něco jako organizace, která sama od sebe své pracovníky vzdělává, ale jsou to konkrétní lidé, kteří vytvářejí podobu učící se organizace v praxi.

Peter Senge (1990) identifikuje pět disciplín, které musí organizace zvládnout, aby se staly „učícími se“. Jsou to:

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

Philipp Rosengarten ve svých výzkumech (1999) vycházel z 10 základních charakteristik učících se organizací, podle kterých lze organizace poměřovat s ideálem.

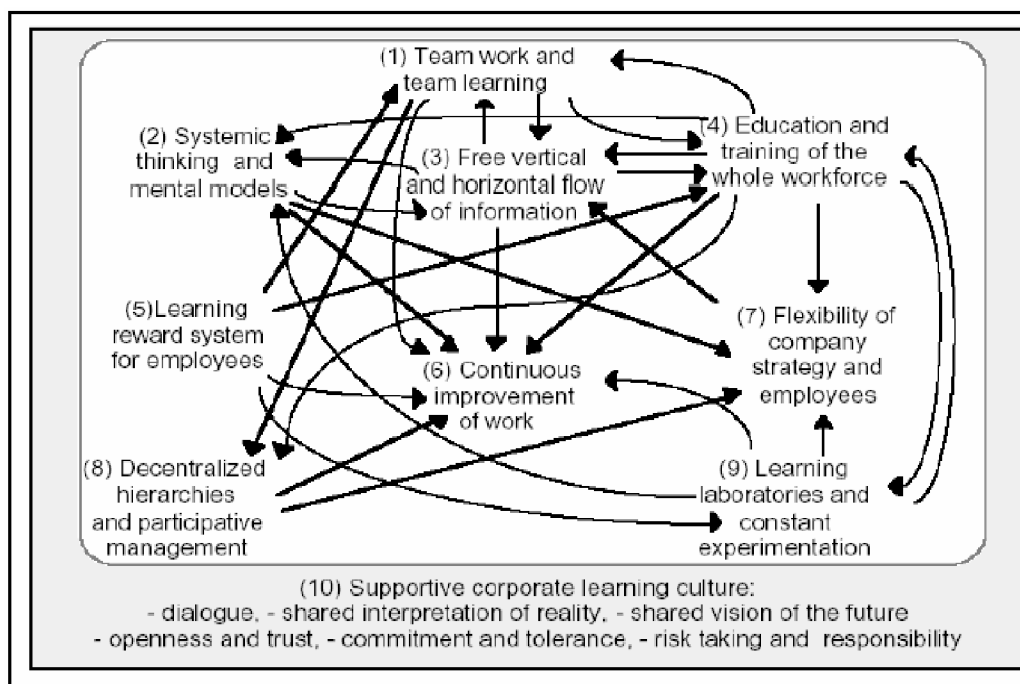
1. Team Work and Team Learning / Týmová práce a týmové učení
2. Free Vertical and Horizontal Flow of Information / Volné vertikální a horizontální toky informací
3. Education and Training of the Whole Workforce / Vzdělávání a trénink všech pracovních sil

4. Systemic Thinking and Mental Models / Systémové myšlení a mentální modely
5. Learning Reward System for Employees / Systém odměňování učení zaměstnanců
6. Continuous Improvement of Work / Neustálé zdokonalování práce
7. Learning Laboratories and Constant Experimentation / Výukové laboratoře a neustálé experimentování
8. Decentral Hierarchies and Participative Management / Decentralizovaná hierarchie a participativní management
9. Flexibility of Organization Strategy and Employees / Flexibilita strategie organizace a zaměstnanců
10. Supportive Corporate Learning Culture / Kultura podporující organizační učení

Tyto základní charakteristiky doplňuje ještě o:

11. Continuous Improvement Systems / Systémy průběžného zlepšování

Vzájemné vztahy uvedených charakteristik jsou znázorněny na následujícím obrázku.



Obr. č. 5.: Vzájemné závislosti charakteristik učící se organizace (In Rosengarten, 1999)

Ivana Tichá (2005) uvádí obecné charakteristiky učících se organizací:

1 Učení jako součást formulace strategie

Strategie podniku je vědomě strukturována tak, aby umožňovala učení, a učení je součástí zpětné vazby využívané k upřesňování vývoje podniku.

2 Participativní přístup

Všichni nebo většina členů organizace mají šanci přispět nebo se spolupodílet na tvorbě strategie. V ideálním případě tak činí ve spolupráci s ostatními zájmovými skupinami tak, aby strategie respektovala a podporovala různorodé zájmy.

3 Informatika

Informační technologie jsou v učící se organizaci využívány nejen k automatizaci zpracování dat, ale hlavně ke zpřístupnění a sdílení informací o podstatných záležitostech podniku tak, aby všichni zaměstnanci měli příležitost a možnost podílet se na jejich řešení na základě vlastní iniciativy.

4 Formativní účetnictví

Systémy účetnictví, rozpočetnictví a výkaznictví jsou strukturovány tak, aby členům organizace umožňovaly učení o způsobu fungování financí v podniku.

5 Vnitřní výměna

Učící se organizace je charakterizovaná vysokou měrou vnitřní výměny informací a zkušeností, která jde napříč odděleními, funkcemi, jednotkami, apod. Pracovníci z různých organizačních jednotek se navzájem vnímají jako partneři v procesu učení.

6 Pružný systém odměňování

Větší autonomie zaměstnanců a vyšší míra delegování vyžaduje pružný systém odměňování a to jak v oblasti peněžního i nepeněžního odměňování tak, aby bylo možné zohlednit individuální potřeby.

7 Podporující struktury

Široký koncept, který zahrnuje vytváření sítí a další aspekty jako role, procesy a procedury, které jsou vnímány jako dočasné a mohou se měnit s tím, jak se mění požadavky na práci nebo potřeby zákazníků.

8 Sběr informací o vnějším prostředí

Pracovníci, kteří mají dobré kontakty na informační zdroje ve vnějším prostředí, zajišťují průběžný sběr informací o vývoji vnějšího prostředí. Stejnou důležitost má proces zpracování a distribuce těchto informací k uživatelům.

9 Inter-organizační učení

Učící se organizace využívá zkušeností jiných organizací k vlastnímu učení – formu benchmarkingu., joint ventures, strategických aliancí, apod.

10 Atmosféra podporující učení

Dobrým předpokladem k vytvoření takové atmosféry je podpora experimentování a získávání zkušeností prostřednictvím vybízení, kladení otázek, zpětnou vazbou, apod.

11 Příležitost osobního rozvoje pro každého

Možnost učit se, získávat zkušenosti a odborně růst musí být nabídnuta všem členům organizace, ne jen vyvoleným.

3.4 Učící se organizace podle Petera Sengeho

Jedním z nejznámějších a nejčastěji citovaných autorů, zabývajících se učícími se organizacemi je **Peter Senge** (1990). Učícími se organizacemi P.M. Senge rozumí „Organizace, kde lidé soustavně rozvíjejí svoji schopnost tvořit skutečně požadované výsledky, kde jsou živeny nové a expanzivní způsoby myšlení, kde se otvírají brány kolektivním aspiracím a kde se lidé průběžně učí jak se společně učit.“

Podnik se učí nejen z vlastních chyb, ale učí se i od svých konkurentů a zejména od úspěšnějších. Senge tvrdí, že schopnosti učící se organizace jsou podmíněny především zvládnutím pěti myšlenkově založených postupů (component technologies):

1 „Osobní mistrovství

Mistrovství spočívá v dokonalém zvládnutí toho, co dělám, dokonce je možno říci, že mistři oboru jsou i mistry, umělci v přístupu ke světu. Věc, kterou dělají, berou vážně, jako své celoživotní, fascinující téma. Stále prohlubují a vyjasňují svou osobní vizi, soustředují energii a pěstují vytrvalost i objektivní pohled. Schopnost organizace dělat věci lépe a její schopnost učit se nemůže být nikdy větší, než je u jejích členů. Jednotlivci se tedy učí a zdokonalují své schopnosti. Dobré týmy vyžadují schopné a kvalifikované příslušníky. Udržovat osobní mistrovství je trvalý, nikdy nekončící proces. Kořeny této disciplíny jsou v obou, Západní i Východní duchovní tradici. Přesto však je zcela běžné, že mladí, věci oddaní lidé po příchodu do organizace po čase zaujetí pro věc ztrácejí - a mizí tak to nejcennější. Zůstává jen nutná energie, vkládaná do práce.

2 Mentální modely

Vnitřní představy o světě a tom jak věci fungují, včetně předpokladů, předsudků i zobecnění, jež mají výrazný vliv na naše jednání. Příklady předsudků a zobecnění: lékaři jsou úzkoprsí, sestry jsou submisivní, doktoři nerozumí řízení. Jiné příklady se mohou týkat organizací: s lidmi na vyšších úrovních se zachází jinak než s těmi dole, "tak se to u

nás dělá". Trvalá adaptace a růst firmy v měnícím se ekonomickém prostředí závisí na "schopnosti instituce učit se, což je proces, kdy vedoucí týmy mění své mentální modely společnosti, jejich trhů i konkurence. Z tohoto důvodu chápeme plánování jako proces učení se a plánování uvnitř korporace je institucionalizovaným učením.

3 Sdílená vize

Senge hovoří o "vytváření sdílených vizí budoucnosti", protože to není jen myšlenka, ale zapálenost lidí pro věc, která činí smysluplným vše, co lidé dělají. Učící se organizace nejsou možné bez těchto sdílených vizí, protože bez nich množství individuálních potřeb vede lidi různými směry. "V přítomnosti něčeho velkého drobnosti mizí". Sdílená vize je něco jiného než strategické plánování, kde většinou vrcholové vedení oznamuje, co se plánuje. Nejde o to podat "kuchařku" na budoucnost a ostatní přesvědčit, aby ji následovali, ale spíše jde o společné principy, v rámci nichž si aktivně vytvářejí svou vlastní, je osobně mobilizující vizi.

4 Týmové učení

Týmy odborníků, jejichž výkon závisí na brilantnosti ostatních a jejich schopnosti pracovat dohromady (spolupracovat). Aby k tomu mohlo dojít, je třeba určitého správného vyladění, ve kterém lidé jednají jako tým a ne skupina jednotlivců s divergujícími zájmy. ("Soubor jednotlivců s IQ nad 120 má kolektivní IQ 63.")

Pro skutečné týmové učení musí existovat jak dialog, tak i diskuse, což se většinou nerozlišuje a častější je diskuse. Účelem dialogu je porozumět, sdílet, ne přesvědčit a vyhrát. Nejde ani tak o soudy a hodnocení, ale spíše o otevřenost. Diskuse (discussion), kde slovní základ spočívá v kořeni percussion (náraz, úder), často zahrnuje verbální škádlení, vzájemné špičkování a jde v ní vlastně o přesvědčení ostatních - převahu.

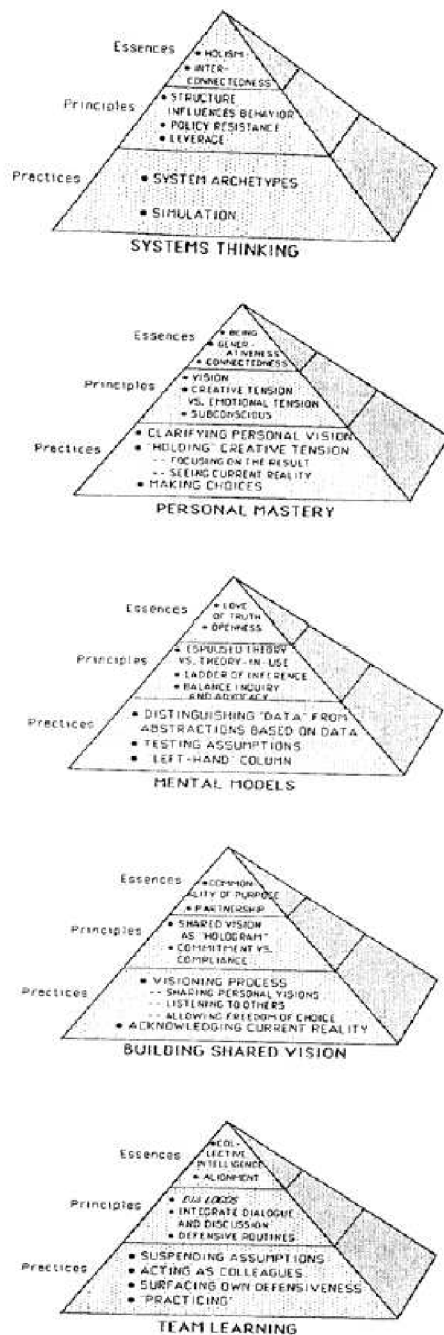
Základem učících se organizací nejsou špičkoví jedinci, ale učící se týmy - ty jsou jednotkami organizace.

5 Systémové myšlení

Senge tvrdí, že toto je nejdůležitější disciplína, a proto tedy pátá. Bouře je jev, který se skládá z řady vzájemně propojených atmosférických složek. Porozumět její dynamice lze jen v celku. Podobně i chování organizace je výslednicí řady často ve skrytu působících faktorů. Ty je nutno chápat v celku jejich působení. Bez systémového myšlení nemá nic z předchozího celku vliv. Osobní mistrovství např. může vést k soupeřivosti. Je potřeba se zabývat problémy struktury a celého systému a chápat je. Každý člen týmu musí porozumět jakou roli hraje při řešení libovolného problému organizace. Není možné ukazovat na jiného prstem a vinit ho. Problém má řešení v něm samém, uvnitř nás a mezi námi.“ (Senge, 1990)

Každá z uvedených disciplín má tři autonomní úrovně – cvičení (co dělat), principy (vůdčí myšlenky a vhledy) a podstaty (stav příslušnosti k těm, kdo jsou mistry svých disciplín).

Obr. č. 6.: Sengeho disciplíny (in Senge, 1990)



systemové myšlení

podstaty – holismus, vzájemná propojenost

principy – struktura ovlivňuje chování, chování klade odpor, působení páky

výcvik, praxe – systémové archetypy, simulace

osobní mistrovství

podstaty – bytí, generativita, spjitost

principy – vize, tvůrčí napětí vs. emocionální napětí, podvědomí

výcvik, praxe – vyjasňování osobní vize, "zadržování" tvůrčího napětí, zaostřování na výsledek, vidění současné skutečnosti, rozhodování o výběru

mentální modely

podstaty – láska k pravdě, otevřenost

principy – zastávaná teorie vs. současně převládající teorie, žebříček inference, rovnováha zjišťování a zastávání

výcvik, praxe – rozlišování dat od abstrakcí, na nich založených, ověřování předpokladů, "levostranný" sloupec

vytváření sdílené vize

podstaty – obecná prospěšnost účelu, partnerství

principy – sdílená vize jako "hologram", závazek (commitment) vs. povolnost (compliance)

výcvik, praxe – proces vytváření vizí, sdílení osobních vizí, naslouchání druhým, zajišťování možnosti svobodné volby, uznání současné reality

týmové učení

podstaty – kolektivní inteligence, zaměření, orientace

principy – dia logos, integrace dialogu a diskuse, obranné rutiny

výcvik, praxe – opuštění předpojatostí, kolegiální jednání, odkrytí vlastních zábran, cvičení

Peter Senge se také zabýval jevy, které znemožňují, aby se organizace stala učící se. Často se objevují symptomy problémů firem již dlouho předtím než se spojí v syndrom a firma na ně začne nějak reagovat. Rozpoznání a reakci na symptomy brání podle Sengeho (Senge 1990) tyto naučené neschopnosti, které je třeba, při tvorbě učící se organizace, eliminovat:

1 „Jsem tím, co dělám“

Potíže s přeškolením - změnou profesionální identity. Mé zodpovědnosti začínají zde a končí tam. Zním svou práci - ne však její účel a konečný, celkový smysl.

2 „Za to můžou oni!“

Vždycky se dá něco nebo někdo vinit z našeho neúspěchu. "Nejde to prodat, protože to děláte nekvalitně." Souvisí úzce s předchozím bodem - neschopností vidět věci v souvislostech. Viník není vně, to je jen půl celé pravdy, "vně" a "uvnitř" tvoří jeden celek.

3 „Iluze rozhodných kroků“

"Proaktivní" (ofenzivní) postoj versus "reaktivní" (defenzivní) postoj k řešení problémů. Tato "proaktivnost" může být jen maskovaná "reaktivnost" - tedy zdánlivě rozhodná opatření vůči těm vnějším subjektům, které nám působí potíže. Skutečná "proaktivnost" spočívá spíše v tom, podívat se dovnitř, jak se sami účastníme na vzniku daných problémů.

4 „Fixace na události“

Údaje za kvartál, zřejmé okamžité jevy, to jsou jasné signály, jež umíme vnímat a reagovat na ně. Dnešní hrozby však často nejsou tak patrné, ale jde o pomalé postupné a zpočátku nevinné procesy. Vidět do budoucna.

5 „Metafora s uvařenou žábou“

Hodíme-li žabu do vařící vody, má šanci, že se jí podaří okamžitě vyskočit a zachránit se. Dáme-li ji do studené vody a tu zahříváme, nebude pozorovat změnu do doby, než bude pozdě. Bude tam sedět, až se uvaří. Podobný jev i v průmyslu.

6 „Klamná představa, že zkušenost nás naučí“

Nejmohutnější způsob učení se je přímou zkušeností. To základní se jako děti učíme sami pokusem a omylem. Co však nastává, když nemůžeme vidět přímé důsledky svého jednání? Všichni máme svůj horizont, za který při učení se nevidíme (budoucnost, důsledky ve větším systému), prostor, uvnitř kterého jsme schopni hodnotit účinnost učení. Za tímto horizontem už nám bezprostřední zkušenost v učení nic nemůže pomoci. Problém pro organizace: nejlépe se učíme zkušeností, jenže nikdy nezažijeme důsledky mnoha našich nejdůležitějších rozhodnutí (výzkum a vývoj, jmenování nejvyšších řídicích pracovníků).

Pro učení jsou zvláště špatné cyklické jevy, zejména, když trvají déle než rok či dva, což je ovlivněno lidskou pamětí. Problémům, jejichž řešení přesahuje horizont, se většinou čelí jejich rozčleněním do částí, za něž zodpovídají příslušná oddělení. Hierarchie struktury a ztráta celého pohledu na problém ve všech souvislostech.

7 „Mýtus manažerského týmu“

Na nejobtížnější problémy máme tým vrcholového vedení. Jak se mu však dá věřit, že za těchto okolností zvládne své poslání?

Velmi často jeho členům jde především o osobní souboje, vyhýbají se všemu, co by na ně mohlo vrhnout špatné světlo a navenek předstírají, že jsou jednotní v týmové strategii. Aby si udrželi tuto image navenek, smetají ze stolu rozpory, před vnějším okolím o nich mlčí a rozhodnutí mají podobu nikoho neuspokojujících, avšak pro všechny přijatelných (špatných) kompromisů. Nesouhlas s něčím je prezentován tak, že vina na někoho míří, polarizují se názory tak, že nejde zjistit skryté rozdíly v

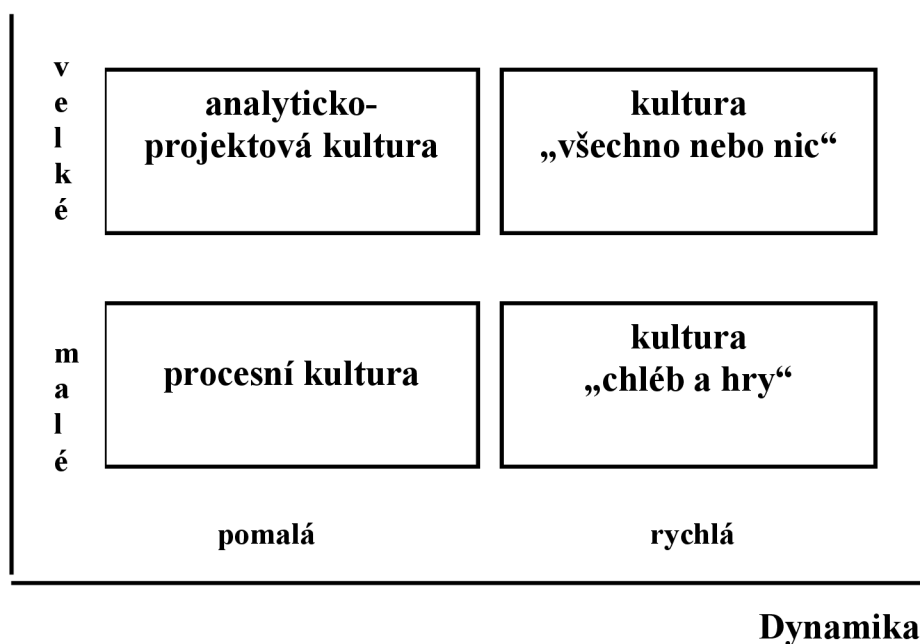
předpokladech jednotlivých stran a rozpory jsou v takové poloze, že se z jejich řešení nedá nic týmově naučit. "Za stresu se většina týmů prostě rozpadne." Před kolektivem nelze připustit, že něco nevíme, představuje to osobní ohrožení. Vede nás k tomu už škola. I v dospělosti odměňujeme ty, kdo razí osobní přesvědčení a ne skutečné kolektivní zkoumání podstaty složitého problému. Kdy jste naposledy zažili, že by byl někdo pochválen za formulování obtížně zodpověditelné otázky spíše, než za přednesení řešení problému? Když nevíme, jsme neobyčejně vynalézaví v tom, jak to maskovat. Už tento postoj nám brání v tom něco pochopit a naučit se. Důsledkem je "kvalifikovaná nekompetentnost" - týmy plné lidí, jež jsou neuvěřitelně dovední v umění jak zabránit tomu, aby se něčemu naučili.“ (Senge, 1990)

4. ORGANIZAČNÍ KULTURA

Učící se organizace je v podstatě organizací s kulturou podporující všeobecné učení a flexibilní reakce na vnější vlivy. Nemá tedy specifickou strukturu, všechny klíčové prvky jsou prvky kultury. Kultura tvořící „software“ (Hofstede, 1999) organizace je sdílená v mentálních modelech členů organizace. Existuje skutečně mnoho různých typologií zabývajících se tímto tématem.

Jako nejvýstižnější typologii uvádí nejčastěji každá odborná literatura, typologii T. B. Deala a A. A. Kennedyho (Bedrnová, Nový 1994). K jejich typologii se dá dobře připojit i rozměr kulturního kapitálu (znalostí).

Riziko



Obr. č. 7: Typologie firemní kultury podle T.B. Deale a A.A. Kennedyho

4.1 Typologie firemní kultury podle T.B. Deale a A.A. Kennedyho

Procesní kultura – kultura postupu

(pomalá dynamika s malým rizikem)

Nejde ani tak o dosažení cíle, ale o proces práce samotný. Chyby se nedělají, vše se registruje pro jistotu několikrát. Hlavně nespěchat. Stěžejní je pracovní postup, který podtrhují vnější symboly (vybaven kanceláře, poloha kanceláře, vlastní sekretářka, služební auto atd.) než plat. Hlavním motivem je povýšení, které je odměnou za bezchybné vykonání kvalitní práce. Pracovník, který se od nástupu až do penze při práci ve firmě vyvaruje chyb (což ovšem neznamená, že pracuje dobře), je ideálem zaměstnance. Typická kultura pro banky, pojišťovny a státní správu. Znalostí není skoro třeba, stačí, když člověk umí číst.

Analytický projekt – kultura sázky na budoucnost

(pomalá dynamika s velkým rizikem)

Hlavně všechno dobře pojistit, chyba je fatální a nikdo nikdy neví. Hlavně nezkoušet nic nového – vše funguje tak jak to děláme a nikdo si nikdy neztěžoval. Inteligentní a zkušený pracovník ví, že rychle odvedená práce nebývá hodnocena pozitivně, a proto není kam spěchat. Kariéra je velmi pomalá. Typická kultura pro ministerstva. Znalosti se dále moc nerozvíjí, stále se do detailů rozpracovává jedna myšlenka.

Chléb a hry – kultura tvrdé práce

(Rychlá dynamika s malým rizikem)

Silná extrovertní orientace – svět je plný možností, jen je využít. Převažuje neformální komunikace. Týmová spolupráce a úspěch jsou na prvním místě. Vertikální hierarchie nehraje významnou roli při rozdělování delegování. Profesní kariéra je více

společenskou záležitostí než pracovní. Velký důraz je kladen na sociální vztahy. Znalosti jsou využívány jen někdy.

Všechno nebo nic – kultura frajerů

(rychlá dynamika s velkým rizikem)

Jde o tvrdý individualistický nekonvenční režim úspěšných mladých mužů typický například pro makléřské a softwarové firmy. Úspěch je alfou a omegou, kariéra je strmá, pády prudké. Pod slupkou neformálnosti a rovnostářství se často skrývá pragmatická bezcitnost. Znalosti jsou základem firmy.

Charel Handy (Bělohávek 11996) modifikoval typologii Deala a Kennedyho a vytvořil jiné čtyři typy firemních kultur. Provázal tyto nové typy firemní kultury s pro ně typickými charakteristickými organizačními strukturami.

Kultura moci

Vedoucí vědí všechno a mohou všechno – podřízení mohou pouze poslouchat. Autorita je často postavena na strachu. Takovou kulturu má například mafie. Její organizační struktura má tvar „pavučiny“.

Kultura rolí

Firma je složena z článků řetězu. Řetěz začíná řediteli, kterým správní rada vytýčila cíl a delegovala autoritu. Dále od nich pokračuje proces delegování pravomocí. Celá firma má firemní strukturu tvaru pyramidy (čím vyšší úroveň, tím méně lidí je v ní zařazeno). „Role“ každého zaměstnance určuje způsob jeho jednání a uděluje mu pozici. Kultura role zdůrazňuje konformitu vůči očekáváním. Je obvyklá ve státních úřadech a velkých komerčních organizacích. Reprezentuje ji klasická hierarchická organizační struktura.

Kultura výkonu

Firma se soustřeďuje daleko více na úkoly, které mají být splněny než na dodržování formálních předpisů. Důležitým motivačním faktorem je radost a uspokojení z vykonané práce. Kultura výkonu je typická pro malé soukromé firmy. Jejím znakem je decentralizovaná maticová organizační struktura.

Kultura podpory

Poskytuje svým členům uspokojení přes vzájemné vztahy, kooperaci a pocit sounáležitosti. Lidé se cítí v první řadě být zaměstnanci firmy a pociťují potřebu individuálního přispění k jejímu úspěchu. Organizační struktura takové firmy má podobu podnikatelského sdružení.

4.2 Typologie podle životní fáze firmy

L. Pfeifer a M. Umlaufová (Pfeifer, Umlaufová 1993) uvádějí typologii podle životní fáze firmy, která zcela správně předpokládá, že firma prochází evolučním procesem:

Kultura průkopnická

Časově vymezené období od založení, zpravidla malé firmy do dosažení její určité velikosti. Hlavním požadavkem je flexibilita. Zpravidla chybí zkušenosti, všichni dělají všechno. Interakce mezi spolupracovníky je velmi osobní. Řídící funkce jsou centralizovány u zakladatele, resp. vlastníky firmy. Vše směřuje k prosazení se na trhu.

Kultura ustálení

Velikost firmy vyžaduje více odborných znalostí o řízení a správě, ale i více odborných „servisních“ pracovníků. Jako nutné se jeví zavedení formální organizační struktury a pravidel. Objevují se tendence k rigiditě a atomizaci. Hlavními požadavky jsou standardizace, specializace a funkčnost.

Kultura vzájemnosti

Důležitým požadavkem se stává spoluodpovědnost. Nastává období hledání rovnováhy mezi vlastním rozvojem firmy a okolím. Návrat k orientaci na zákazníka.

Nepovažuji typologii Pfeifera a Umlaufové za ukončenou. Každá firemní kultura má určitou životnost, po které vyžaduje rekonstrukci, změnu. Pokusil jsem se tedy jejich typologii rozšířit o čtvrtý bod. Všechny čtyři body pak tvoří uzavřený cyklus.

Kultura úpadku a změny

Podstatným požadavkem se stává udržení a zvyšování konkurenceschopnosti, což s sebou přináší nutnost změny. Opět je kladen zvýšený důraz na flexibilitu a navíc na inovativnost. Mění se firemní struktura, lidé vize, ale i hodnoty a normy.

5. IMPLEMENTACE KONCEPTU UČÍCÍ SE ORGANIZACE

5.1 Metodologie

Pro svou práci jsem si zvolil metodu případové studie. Jedná se o studium jednoho případu z několika hledisek. Jde o zachycení složitosti případu, o popis vztahů v jejich celistvosti. Uvedenou firmu jsme zvolili, protože by mohla reprezentovat jev, který chceme zkoumat. Cílem studie bylo porozumět externím teoretickým otázkám. Případ můžeme považovat pouze za prostředek pro určitý cíl a tím cílem je identifikovat Učící se organizaci pomocí určitých zvolených nástrojů.

Charakteristika případové studie:

- využívá více zdrojů dat kvalitativního i kvantitativního charakteru
- musí se vypořádat se situací, že je obvykle více proměnných než naměřených datových bodů
- snaží se využít předchozí teoretická tvrzení, která usměrňují sběr dat a jejich analýzu

Určení výzkumné otázky

V případové studii volí výzkumník určitý jev, k němuž se bude vztahovat v průběhu výzkumu. Tímto jevem byla v našem případě existence učící se organizace, tak jak ji charakterizují a popisují ve svých konceptech P.Senge, P.G. Rosentgarten a I.Tichá. Cíle studie bylo identifikovat zda je uvedená organizace „učící se organizací“, popřípadě v jakých směrech se učící organizaci blíží a jaké další kroky by měla proniknout k tomu aby se učící organizací stala.

Příprava sběru dat

Protože se v případové studii generuje mnoho dat, je zapotřebí připravit jejich organizaci. Z tohoto důvodu byl vypracován protokol postupu sběru.

Sběr dat

Šetření bylo anonymní, účastníci vyplnili zpravidla tři dotazníky, což netrvalo většinou déle než 40 minut. Administrace probíhala postupně po odděleních, které se uvedeného šetření zúčastnili. Respondenti vyplnili dva dotazníky Ivani Tiché a jeden dotazník P.G: Rosentgartena. Vlastní sběr dat proběhl na jaře a roku 2004. Šetření se zúčastnilo celkem 40 pracovníků. Při zpracování údajů jsme narazili na několik neúplně vyplněných dotazníků, které jsme však byli schopni identifikovat a s pomocí respondentů doplnit. Ve všech případech se jednalo o chyby z nepozornosti.

Každý účastník zároveň vyplnil krátký anamnestický dotazník, který obsahoval několik sociometrických údajů. Patří k nim : pohlaví, věk, útvar a doba strávená u dané firmy.

Technika zpracování údajů

Odevzdal-li respondent dotazníky úplně a správně vyplněné, označili jsme je pořadovým číslem, pod kterým jsme vypsali do počítače všechny sledované údaje. Data jsme zakódovali do číselné databáze vhodné k dalšímu počítačovému zpracování.

Zde uvádíme názvy všech sledovaných proměnných. Každá z nich může nabývat různých hodnot, které jsou označeny číselným kódem.

Název proměnné	Příslušný číselný kód
1. Číslo respondenta	1, 2, 3n
2. Pohlaví	
Muž	1
Žena	2
3. Věk	číselný údaj - 19, 20 atd.
4. Útvar	
Úsek generálního ředitele	1
Úsek marketingu a rozvoje služeb	2
Finanční úsek	3

Prodejní úsek	4
Úsek péče o zákazníky	5
Technický úsek	6
5. Doba strávená u zkoumané firmy (roky)	číselný údaj – 1, 2 n
6. Skóre v dotazníku Rosentgarten	
Řada 90 čísel, které mohou nabývat hodnoty od 1 do 5	
9. Skóre v dotazníku Tichá	
Řada 22 čísel, které mohou nabývat hodnoty od 1 do 5	
10. Skóre v dotazníku Senge	
Řada 7 čísel, které mohou nabývat hodnoty od 1 do 5	

U každého respondenta tvoří databáze 3 nové řádky údajů (u některých 4). Na prvním řádku je prvních pět položek, na druhém jsou výsledky v dotazníku Rosentgartena a na třetím řádku jsou výsledky v dotazníku Tiché a na čtvrtém řádku výsledky v dotazníku Sengeho.

Popis zkoumaného souboru

Celý zkoumaný soubor tvoří 44 osob, z toho 28 mužů (70 % všech respondentů) a 12 žen (30 %). Průměrný věk všech zkoumaných osob je 25,75 let, průměrný věk mužů je 26,55 a žen 24,95 let. Nejmladšímu muži bylo 21 let, nejstaršímu 52, nejmladší dívce bylo 20 nejstarší 32 let.

Průměrná doba zaměstnání respondenta u sledované společnosti byly čtyři roky. Průměrná doba u žen 4,5 a u mužů 5,5 roku.

Z každého útvaru se zúčastnilo výzkumu osm lidí, pouze z úseku generálního ředitele to byli lidi čtyři. Při výběru zkoumaných osob jsme použili částečně metody náhodného výběru. Z úseku generálního ředitele se zúčastnili všichni pracovníci. U ostatních úseků se výzkumu zúčastnili vždy ředitel daného úseku, jeho zástupce a šest náhodně vybraných zaměstnanců daného úseku.

Metody

Dotazník P.Sengeho. Tento dotazník vyplnili pouze ředitelé útvarů. Naučené neschopnosti hodnotili na škále 1 – 5.

Rosengartenův dotazník. Respondenti hodnotili výroky na škále 1 – 5. dotazník byl vytvořen na základě operacionalizace konceptu učící se organizace do deseti základních a jedné doplňkové charakteristiky. Ke každé charakteristice připadá 6 – 12 indikátorů.

Vyhodnocení bylo provedeno automaticky po zadání hodnot do elektronické podoby dotazovaného nástroje v Excelu na základě výpočtu relativní četnosti jednotlivých charakteristik, na jejich podílu na celkovém součtu hodnot všech charakteristik. Výsledkem tedy byly váhy jednotlivých charakteristik představující jejich skóre vzhledem k ideálu – učící se organizace.

Dotazník Tiché. I tento dotazník se týkal charakteristik učící se organizace a vyplnili ho stejní respondenti jako dotazník Rosengartenův. Respondenti hodnotili výroky na škále 1 – 5. Dotazník byl vytvořen na základě operacionalizace konceptu učící se organizace do jedenácti charakteristik. Každá charakteristika je složena ze dvou indikátorů. Hodnota jejich součtu udává pozici charakteristiky organizace, kterou je možno poměřovat s ideálem (maximem 10) i mezi sebou.

Výsledky celé diagnostiky jsou sumarizovány do kontinua silných a slabých stránek. Z každé analýzy jsou uvedeny nejvýznamnější charakteristiky.

Triangulace

Pod pojmem triangulace se rozumí kombinace různých metod, různých výzkumníků, různých zkoumaných skupin, nebo osob, různých lokálních a časových okolností teoretických perspektiv, jež se uplatňují při zkoumání určitého jevu.

Metodologickou triangulaci

Je možná jak triangulace uvnitř metody, tak triangulace mezi metodami. Příkladem prvního podtypu je použití různých škál dotazníku, které jsou zaměřené na jednu vlastnost. Druhý typ je reprezentován kombinací způsobů získávání dat pomocí dotazníku a polostrukturovaného dotazníku. Pomocí triangulace se snažíme překročit jednotlivých přístupů.

Teoretická triangulace se uplatňuje při používání různých perspektiv a hypotéz při práci s daty, přičemž se zkoumají rozdíly, jež plynou z použití jednotlivých teoretických přístupů.

5.2 Představení firmy Aliatel, a.s.

Diagnostika a návrhy změn byly prováděny pro firmu Aliatel, a.s. Následující informace o firmě pocházejí z firemní webové stránky www.gtsnovera.cz, a z vnitřních firemních materiálů.

5.2.1 Profil společnosti

Aliatel a.s. byl založen 1. května 1996 jako společný telekomunikační projekt osmi českých rozvodných energetických akciových společností (REAS). Záměrem bylo využít volné kapacity optických sítí akcionářů a vytvořit podmínky pro vznik silného telekomunikačního operátora. První dva roky byla budována transportní síť, která v současné době pokrývá území celé republiky a co do délky a kvality nemá v "alternativním" sektoru obdoby.

V dubnu 1998 vstoupil do Aliatelu zahraniční partner - německá společnost RWE Telliance AG (dnes RWE Com Geschäftsführungs - GmbH), která je součástí holdingu RWE AG, jedné z kapitálově nejsilnějších západoevropských společností. Téhož roku začala společnost poskytovat první - datové - služby. Nabídka služeb byla v roce 2000 rozšířena o služby internetu a o rok později Aliatel razantně vstoupil na částečně liberalizovaný trh veřejných telefonních služeb.

Od roku 2002 pak jako první operátor umožnila zákazníkům využívat telefonních služeb prostřednictvím volby operátora. V témže roce byla zahájena činnost slovenské pobočky Aliatel Slovakia, s.r.o., v Bratislavě. Jejím úkolem je zajišťovat poskytování komplexních řešení v oblasti telekomunikačních služeb se zaměřením na firemní klientelu na Slovensku.

V roce 2003 Aliatel opět jako první z alternativních operátorů začal svým zákazníkům

nabízet službu tzv. předvolby operátora, která jim umožňuje volat prostřednictvím sítě dominantního operátora, aniž by museli vytáčet čtyřmístné předčíslí nebo mít nainstalován speciální směrovač. Ve stejném roce přichází společnost Aliatel s další přelomovou službou - tzv. přenositelností čísla, která umožňuje zákazníkům změnit operátora, ale ponechat si své dosavadní telefonní číslo.

Společnost Aliatel poskytuje v současné době komplexní rejstřík datových, hlasových a internetových služeb v garantované kvalitě - to vše je podpořeno vysokou spolehlivostí, profesionální péčí a individuálním přístupem ke každému zákazníkovi. Právě kvalita je hlavním základním parametrem poskytovaných služeb - společnost Aliatel jako první zavedla na českém trhu garantovanou kvalitu služeb a jako první telekomunikační operátor poskytující veřejné telefonní služby v pevné síti získala certifikát kvality ISO 9001. Počátkem roku 2003 pak na základě recertifikačního auditu provedeného renomovanou švýcarskou společností SGS Switzerland SA získala i mezinárodně uznávaný certifikát systému řízení kvality ISO 9001:2000.

5.2.2 Poslání společnosti

Posláním společnosti Aliatel je poskytovat zákazníkům naší společnosti jistotu a zázemí profesionálních telekomunikačních služeb nejvyšší kvality.

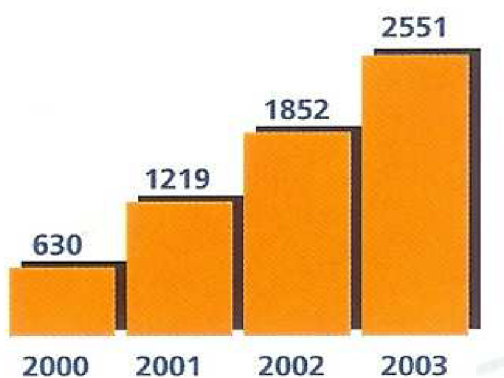
5.2.3 Cíl společnosti

Cílem společnosti Aliatel je stát se preferovaným partnerem těch, pro něž jsou kvalitní telekomunikace nezbytností, a zároveň velkou měrou přispět k vytváření zákaznický orientovaného telekomunikačního prostředí v České republice. Víme, že je k tomu zapotřebí nejen špičková infrastruktura, ale zejména komplexní nabídka spolehlivých služeb, profesionální práce a individuální přístup k zákazníkům.

5.2.4 Vize společnosti

Společnost Aliatel je preferovaným partnerem těch, pro něž jsou kvalitní telekomunikace nezbytností.

5.2.5 Základní ekonomické ukazatele



Tržby za telekomunikační služby
za roky 2000–2003 (mil. Kč)

Obr. č. 8: Tržby za telekomunikační služby (www.aliatel.cz 2003)

Struktura akcionářů	40% RWE Com Geschäftsführungs – GmbH 60% JČE, a.s.; JME, a.s.; SME, a.s.; ZČE, a.s.; SČE, a.s.
Základní jmění*	3,272 mld. Kč
Tržby za rok 2003	2,551 mld. Kč
Počet zaměstnanců	360

Obr. č. 9.: Základní údaje (www.aliatel.cz 2003)

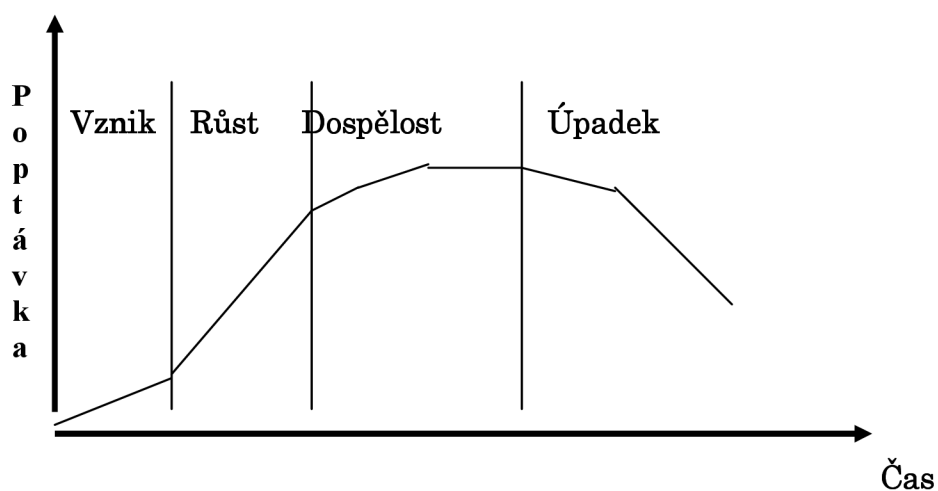
5.3 Diagnostika organizace

Na začátku práce je vhodné využít hrubé typologické členění organizací pro částečné zúžení prostoru problémů, které je třeba mapovat ve vztahu k organizaci.

5.3.1 Životní cyklus

5.3.1.1 Životní cyklus odvětví

Každé odvětví prochází od svého vzniku určitým vývojem, který vypovídá o růstu jeho významnosti a způsobech, jakými se může měnit. S určitou licencí lze tvrdit, že život odvětví lze přirovnat k životu člověka – i ten má svůj začátek, období růstu, zrání, postupného oslabování a nakonec i zánik. Stadium vývoje oboru přitom může ovlivnit povahu konkurenční rivalry (Bowman, 1996, s. 37).



Obr. č. 10: Životní cyklus odvětví (Sedláčková, 2000)

Přidržíme-li se této metafory, je možno říci, že sledované odvětví se nachází stále v období růstu. Nacházíme se v období rozkvětu telekomunikačních služeb a trh na toto odvětví navázaný se neustále zvětšuje.

V období růstu odvětví bývá jako hlavní cíl organizace stanoveno upevnění její pozice a zvýšení tržního podílu. Ten je možno povzbuzovat např. rozvojem specifických dovedností. V našem případě by mezi žádoucí aktivity v tomto směru mohla patřit např. **nabídka nových produktů, zkvalitnění sekundárních služeb pro klienty – technická podpora, servis apod.**

5.3.1.2 Životní cyklus organizace

Podíváme-li se na životní cyklus organizace, zjistíme, že Aliatel a.s. se nachází v současné době ve fázi „ustálení“ (Pfeifer, Umlaufová 1993). Velikost firmy vyžaduje více odborných znalostí o řízení a správě, ale i více odborných „servisních“ pracovníků. Jako nutné se jeví formalizování některých procesů. Ale také se objevuje tendence k rigiditě a atomizaci.

5.3.2 Analýza vnitřního prostředí

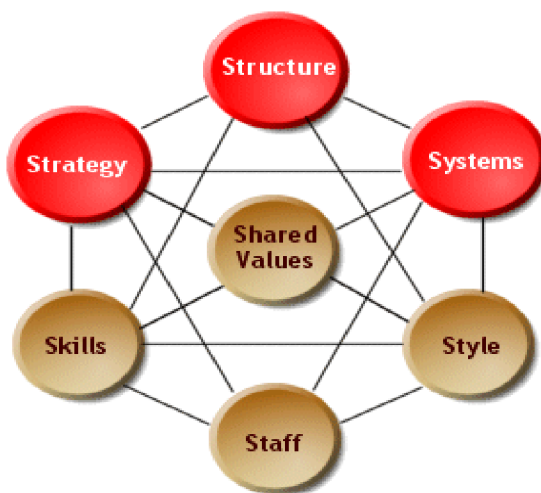
5.3.2.1 Metoda 7S

Z metod analýzy vnitřního prostředí je dle mého názoru velmi dobře použitelná metoda 7S vyvinutá Tomem Petersem a Robertem Watermanem, pracujícími pro poradenskou firmou Mc Kinsey (Recklies 2000). Méně než ostatní metody totiž zdůrazňuje faktory technologické, a především klade větší důraz na tzv. „měkké“ elementy v organizaci, které, domnívám se, hrají významnější roli právě v nevýrobních organizacích, natož pak ve vysokém školství, což je oblast, na kterou se zaměřuji v této práci. Právě metoda 7S je doporučována jako prostředek analýzy interních faktorů v prostředí vysokých škol. O použitelnosti metody 7S ve veřejném sektoru jsou přesvědčeni i další autoři (např. Kwikkers, 2004).

Základním kamenem modelu je poznání, že podnik (organizace) je více než jeho pouhá *struktura*. Je jej spíše možno charakterizovat pomocí následujících sedmi manažerských faktorů:

- Strategie (strategy),
- Struktura (structure),
- Systémy řízení (systems),
- Styl manažerské práce (style),
- Spolupracovníci (staff),
- Schopnosti (skills),

Sdílené hodnoty (shared values).



Obr. č. 11: Model 7S – diagram

První tři faktory (strategie, struktura, systémy řízení) jsou označovány jako „tvrdé“; to proto, že jsou zpravidla snadněji uchopitelné a explicitně popsané v plánech, strategických a jiných dokumentech apod.

Strategie je v modelu 7S pojímána širěji než obvykle (Vágner, 2003, s. 93). Zahrnuje i vizi organizace a formulaci strategických cílů, stejně jako důležitá opatření plánovaná organizací jako reakce na změny ve vnitřním i okolním prostředí.

Struktura představuje vnitřní uspořádání organizace ve smyslu vymezení odpovědnostních vztahů jejích dílčích jednotek včetně vztahů nadřízenosti, podřízenosti, spolupráce a kontroly.

Systémy řízení jsou formální i neformální procesy prosazování strategie v dané struktuře. Mohou to být např. procedury a prostředky komunikační, dopravní, informační apod.

Další čtyři faktory zpravidla nejsou explicitně vyjádřeny v psaných dokumentech, jejich utváření je postupné a neustále se proměňující.

Styl manažerské práce je úzce svázán s kulturou organizace. V rámci analýzy tohoto stylu je například užitečné zkoumat, jakou činností stráví řídicí pracovníci největší množství času, jakým způsobem přistupují k řešení problémů – a jakým disponují repertoárem přístupů v závislosti na konkrétní situaci. Tento styl mnohdy je velmi vzdálen formální stránce řízení popsané např. v organizačních směrnících. Styl manažerské práce je do značné míry ovlivněn i typem organizace.

Spolupracovníci jsou jak řídicí, tak řadoví pracovníci (včetně externích), přičemž pominout nelze jejich vzájemné vztahy, funkce, aspirace, motivace, chování vůči firmě apod. Patří sem např. práce na osobnostním rozvoji pracovníků, socializace v rámci organizace, zapracování nových zaměstnanců, jejich motivační struktura, systémy hodnocení a odměňování či možnost kariérního postupu.

Schopnosti představují profesionální vědomosti, dovednosti, návyky (ale i zlovyky) a postoje, jichž je možno využít ve prospěch organizace. Přitom nelze vnímat pouze prostý součet schopností jednotlivých pracovníků, ale mít na paměti i synergické efekty, které jsou dány úrovní řízení organizace.

Sdílené hodnoty jsou základní ideje o směřování podniku, přijatelných a nepřijatelných postupech, principy respektované jak zaměstnanci, tak dalšími „stakeholdery“ zainteresovanými na úspěchu organizace.

5.3.2.2 Analýza vnitřního prostředí metodou 7S

Strategie

Společnost Alcatel nemá dokument, v němž by stručně a jasně vyjádřila svou vizi, strategii a poslání. To však neznamená, že by žádnou strategii neměla. Jek už bylo řečeno, cílem společnosti Aliatel je stát se preferovaným partnerem na trhu telekomunikací. Společnost v současné době disponuje rozsáhlou zákaznickou základnou. Hlavním úkolem je maximálně uspokojit individuální potřeby svých zákazníků, a to nejen po stránce technologické, ale i v oblasti individuální péče. Jako svou vizi společnost uvádí: **„Společnost Aliatel je preferovaným partnerem těch, pro něž jsou kvalitní telekomunikace nezbytností.“**

Problém nastává při přechodu od firemní strategie ke strategii oborové a funkční. Firemní strategie se soustředí na formulování dlouhodobých cílů organizace jako celku a tudíž je ze své podstaty obecná, oborové a hlavně funkční strategie by měli obecnou vizi společnosti konkretizovat a vytýčit způsoby jak jí dosáhnout. Zde už je absence konkrétního psaného dokumentu patrná. Jednotlivá oddělení mají své plány a strategie, ale ty jsou vyjádřeny spíše jako teze a hlavně mezi těmito strategiemi neexistují vazby a vzájemný soulad.

Struktura

Organizační schéma společnosti v grafické podobě je uvedeno v příloze. I u struktury můžeme hovořit o jejích silných a slabých stránkách. Za silnou stránku je možno označit její stabilitu, jednoznačnost vymezení působnosti a odpovědnosti, transparentnost rozhodovacích procesů a informovanost o nich. Naopak slabé stránky má tento způsob rozhodování v jeho určité byrokratičnosti (každé rozhodnutí musí být v souladu s velkým množstvím předpisů) a těžkopádnosti, jakož i v možnosti, že takováto struktura může směřovat k určité konzervativnosti.

Organizace společnosti

Úsek generálního ředitele

Úsek marketingu a rozvoje služeb

Finanční úsek

Prodejní úsek

Úsek péče o zákazníky

Technický úsek

System řízení

Systemy řízení jsou formální i neformální procesy prosazování strategie v dané struktuře. Pokud jde o posouzení tendencí v přístupu k řízení firmy, můžeme ve sledované společnosti pozorovat celkem zřetelný posun k procesní orientaci, tedy k zaměření se více na řízení ucelených procesů než na jednotlivé izolované operace nebo funkce. I když není možné považovat posun k procesům za zcela jednoznačný, je sledovaný posun dobrým znamením. Tento dojem umocňuje i snaha o definování konkrétních vlastníků zodpovědných za kvalitu výstupu procesů a za řízení efektivity procesů na základě měření procesní výkonnosti.

Styl řízení

Styl řízení je první z tzv. „měkkých“ komponent modelu 7S. Představuje styl chování a jednání vedení organizace. Audit stylů řízení v Aliatelu by přesahoval možnosti této práce.

Spolupracovníci

Pro oblast lidských zdrojů o sobě firma uvádí: „Jsme přesvědčeni, že lidské zdroje jsou jedním z nejdůležitějších faktorů, ovlivňujícím chod společnosti. Právě znalosti, schopnosti a dovednosti našeho managementu a jím vedených pracovníků rozhodují o výsledcích všech projektů a o uplatnění společnosti na konkurenčně náročném telekomunikačním trhu.

Má-li firma v takovémto prostředí uspět, je nutno investovat především do rozvoje zaměstnanců, do jejich výcviku a vzdělávání. Nechceme pouze reagovat na krátkodobé

potřeby, ale snažíme se, aby vzdělávání a zvyšování kvalifikace probíhalo koncepčně podle firemního plánu, který respektuje strategii dalšího rozvoje firmy.“

Neustále hledáme mladé, perspektivní zaměstnance, kteří k nám nejen vnesou nové myšlenky a moderní názory, ale budou také schopni přizpůsobovat se narůstajícím potřebám firmy. (www.gtsnovera.cz 2004)

Sdílené hodnoty

V případě Aliatelu jsou sdílené hodnoty a normy velmi významným faktorem, který ovlivňuje zaměstnance. Některé z těchto hodnot jsou vyjádřeny ve firemních dokumentech, prospektech.. Jistě že mezi hodnotami deklarovanými a hodnotami skutečně respektovanými může být rozdíl, přesto je třeba vyjádření těchto hodnot v základním dokumentu hodnotit kladně.

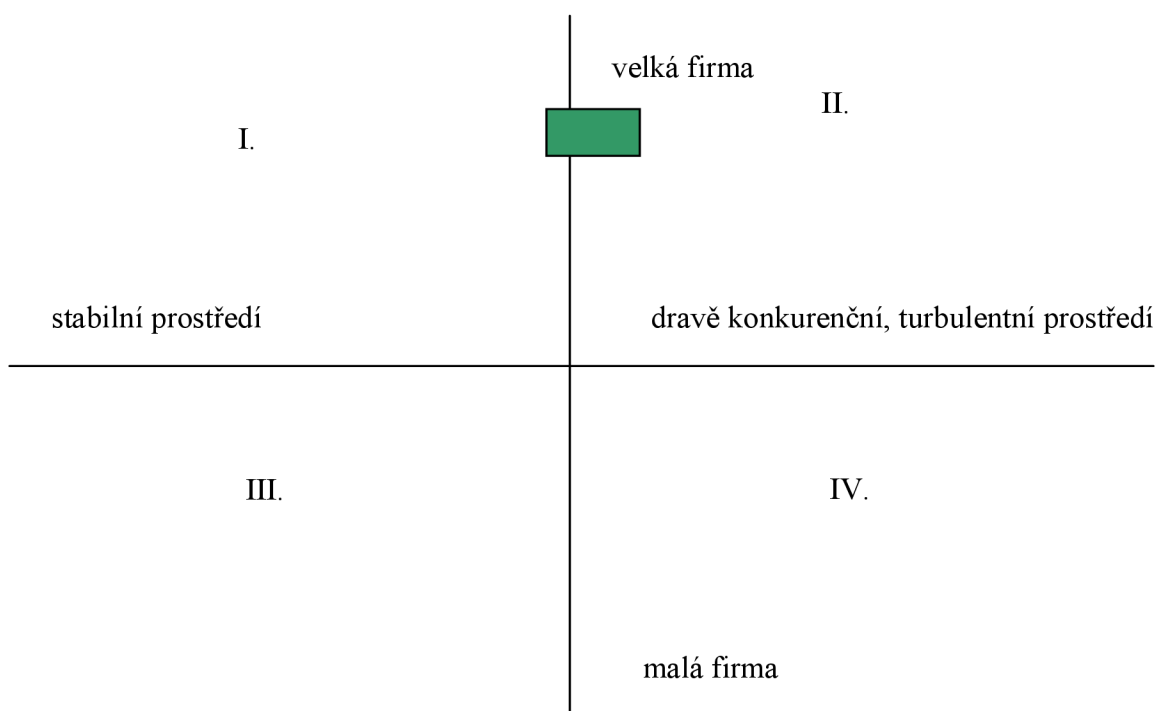
Příkladem těchto hodnot je třeba Desatero:

DESATERO z Politiky jakosti:

1. Kvalita služeb je pojem, o kterém se nepochybuje.
2. Kvalita služeb je základním kamenem řízení společnosti.
3. Nejen zákazníka uspokojit, ale činit ho spokojeným.
4. Rychlé změny nám nevadí a jsme schopni na ně reagovat.
5. Posuzujeme vždy více variant z hlediska dopadů a vybíráme nejvýhodnější
6. Sledujeme dopady činnosti společnosti na kvalitu a zlepšujeme je.
7. Vždy a všude respektujeme principy prevence.
8. Uplatňujeme vysoké nároky na kvalitu dodavatelů.
9. Zlepšují všichni pracovníci společnosti.
10. Kvalita je prioritním cílem všech zaměstnanců společnosti Alcatel a.s.

5.3.3 Typologie organizací

Pozice firmy je na grafu znázorněna barevným obdélníkem. Je stanovena pouze rámcově – velikost firmy byla určena na základě velikosti obrátu, povaha prostředí na základě reakcí konkurentů (jak je vnímá management firmy).



Obr. č. 12: Typologie organizace (dle Kostroně)

I. kvadrant – velká firma, která se pohybuje ve stabilním prostředí (inovační cyklus je pomalý, krach bývá ojedinělý, zavedená výroba a prodej) je jako velký zaoceánský parník, který se nemůže zastavit na místě, pomalu se valí svou setrvačností a obtížně může manévrovat. Na druhou stranu má ve vlnách potřebnou stabilitu, nepluje na vlnách, ale „krájí“ je. Taková firma (taková loď) potřebuje mít za členy ty, kteří velmi dobře vědí, odkud pokud sahají jejich povinnosti.

Výběrové řízení bývá v těchto firmách velmi formalizované a k dispozici je detailní popis práce. Důraz se klade na zkušenost a disciplínu. Je vyznáván princip seniority a zásluh. Personální změny nejsou časté.

II. kvadrant – velká firma, která se pohybuje v tvrdé konkurenci (dynamicky se měnící prostředí) je ve velmi náročné situaci. Potřebuje mít stabilitu velké lodi, kterou jen tak něco nezakymácí, zároveň však musí mít výtečné manévrovací schopnosti (schopnosti pružně reagovat). Firma potřebuje různé lidi. Ti, jejichž činnost směřuje především dovnitř, jsou spíše konzervativní a ti, jejichž činnost směřuje ven naopak. Takovéto firmy mívají propracovaný způsob hodnocení a adaptační procesy. Důraz je kladen na loajalitu.

Firma je spíše velká a telekomunikační trh je především dravé, konkurenční prostředí. Existují zde sice značné překážky vstupu na trh (vysoké vstupní náklady, částečná regulace státem apod.), stávající firmy na trhu však vytvářejí dostatečně silné konkurenční prostředí.

Pokud se podíváme na Aliatel, a.s. očima typologie Charelse Handyho, zjistíme, že se jedná o kulturu rolí. Firma je složena z článků řetězu. Řetěz začíná řediteli, kterým správní rada vytýčila cíl a delegovala autoritu. Dále od nich pokračuje proces delegování pravomocí. Celá firma má firemní strukturu tvaru pyramidy (čím vyšší úroveň, tím méně lidí je v ní zařazeno). „Role“ každého zaměstnance určuje způsob jeho jednání a uděluje mu pozici. Toto uspořádání je dobré, pro přehledné řízení, rozdělení pravomocí a kontrolu. Pro učení to však není nejvhodnější struktura. Vede k izolaci jednotlivých úseků, které vnímají především svou vlastní práci a nedokáží se komplexně dívat na cíle celé organizace. Týmové učení pokud existuje, existuje většinou v rámci jednotlivých oddělení, ale mezioborové a meziodborové učení je minimální.

5.3.4 Znalostní management

5.3.4.1 Znalostní strategie

Základem znalostního managementu je znalostní strategie. Tato strategie vytváří opěrný bod znalostního managementu, zajišťuje, že veškeré aktivity budou konzistentní se strategickými cíly a definuje priority a zpětné vazby managementu znalostí.

Znalostní strategie se skládá z těchto oblastí:

1. **Zhodnocení současného stavu organizace práce se znalostmi** – vychází se z konkrétní systémové analýzy, která se soustřeďuje na následující oblasti:
 - Dosažená úroveň informačního managementu – získání informací, na jaké úrovni v systému data-informace-znalosti se nacházíme. Také se rekapitulují současné informační strategie v rámci podnikatelské strategické organizace.
 - Analýza, plánování a dostupnost interních zdrojů informací a znalostí. Mezi tyto zdroje patří jak zdroje digitální, tak lidské zdroje, neformální autority a komunity uvnitř organizace.
 - Analýza, plánování a dostupnost externích zdrojů informací a znalostí.
 - Stanovení a definování informačních a znalostních toků ve vazbě na obchodní procesy.
 - Identifikace již dosažených výsledků v oblasti managementu znalostí. Jedná se například o patenty organizace, nové produkty, nové služby, image firmy a ostatní intelektuální kapitál.
 - Identifikace investic do intelektuálního kapitálu. Náklady na školení zaměstnanců, investice do technologií, analytických a technických systémů pro sdílení informací. Analýza úrovně vzdělání zaměstnanců. Také podle výše investic do znalostního managementu se dá uvažovat o uvědomění si důležitosti znalostního managementu v organizaci.

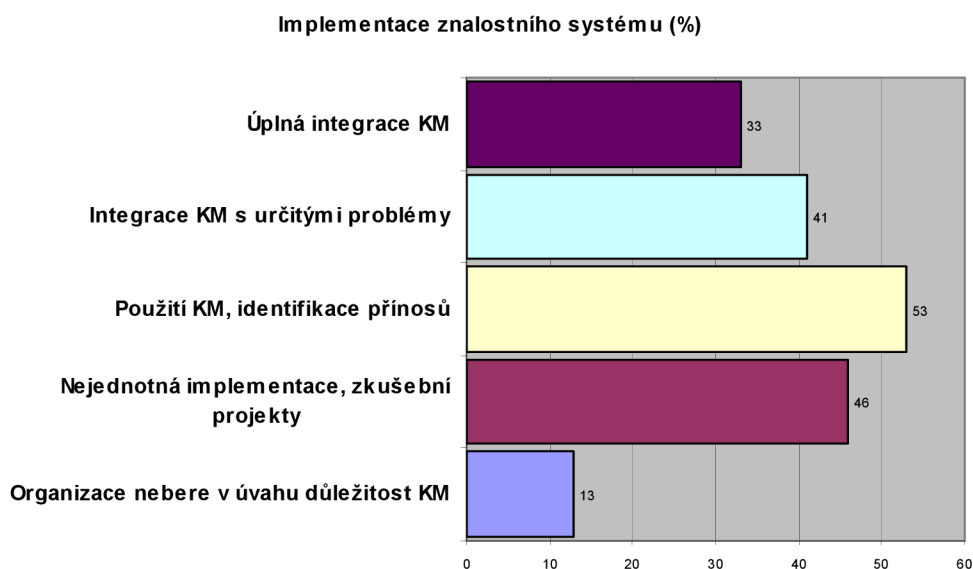
2. **Definování cílů a očekávaných výstupů při jejich plnění** – cíle se definují v souvislosti se strategickými plány a záměry organizace. Cíle se stanovují tak, aby měla prospěch nejen firma, ale i její zaměstnanci. Zaměřujeme se nejen na měřitelné a hmatatelné hodnoty a přínosy, ale oceňují se i kritéria, u kterých se nepředpokládá měření jejich hodnot, ale přesto určitou hodnotu mají.
3. **Návrh budoucího systému znalostí organizace** – jedná se o návrh aplikace definovaných cílů do budoucí podoby systému. Klíčové je navržení budoucích interních a externích zdrojů informací/znalostí a stanovení toků informací/znalostí v celé organizaci.
4. **Plán iniciativ znalostního managementu** – znalostní strategie jako řídicí operativní plán je realizována iniciativami znalostního managementu. Tyto iniciativy vyžadují jasnou definici rámce projektu – věcný, časový a finanční rozsah a požadované cíle. Dílčí cíle je nutné pro kvalitní zpětnou vazbu stanovit v dobře měřitelné podobě. Výsledkem je projekt změn v dosavadní informační strategii. Je třeba počítat s tím, že řešení vyžaduje znalosti o podnikové kultuře, zdrojích podnikové inteligence, formálních a neformálních informačních tocích, organizační struktuře, vůdčích osobách, podnikatelských záměrech organizace a jejím okolí.
5. **Plán motivace a odměňování zaměstnanců a pracovních týmů** – znalostní management se mnohem více zabývá lidmi než ostatní oddělení. Současná praxe naznačuje, že je třeba velmi podporovat a motivovat pracovníky ke změně chování a přístupu ke znalostnímu systému a pro využití jejich znalostního potenciálu. Musíme motivovat pracovníky, jež poskytují své znalosti k dispozici ostatním, protože tím se u nich vytváří pocit ohrožení jejich jedinečnosti.

5.3.4.2 Fáze znalostního uvědomění organizace

Stav, ve kterém se firma nachází, můžeme z hlediska znalostního managementu rozdělit do následujících kategorií: (Parlby 2007)

- Organizace nebere v úvahu vztah důležitosti znalostního managementu a dosažení cílů organizace
- Uvědomění a implementace znalostního managementu ve firmě není jednotné, ale existují zkušební projekty v některých částech organizace
- Organizace používá nástroje a procedury znalostního managementu a identifikovala přínosy
- Organizace integrovala konkrétní rámec nástrojů a procedur znalostního managementu, ale ještě nebyla schopná vyřešit veškeré technické a interní problémy
- Procedury a nástroje znalostního managementu jsou integrovanou částí organizace a jednotlivých procesů

Procento firem nacházejících se v jednotlivých fázích můžeme vidět na následujícím grafu (součet nedává dohromady 100, protože firmy mohli zvolit i více možností).



Obr. č. 13: Implementace znalostního managementu

Ovšem představy zaměstnanců o aktuálním stavu se mohou lišit od reality. Proto KPMG pro svou studii upřesnily porovnávací test: (Parlby 2007)

Klíčem ke znalostnímu managementu jsou:

Lidé

- uvědomění a školení znalostního managementu
- ustanovení odpovědností za oblast znalostního managementu, vytvoření znalostních center
- motivace a odměňování práce se znalostním systémem
- ustanovení skupin školení
- vytvoření formální znalostní sítě (určení zaměstnanci ve skupinách)

Procesy

- ohodnocení a audit současné situace
- vytvoření strategie znalostního managementu
- implementace nových systémů školení
- design ostatních klíčových procesů

Obsah

- vytvoření mapy znalostí
- zavedení znalostní politiky
- měření intelektuálního kapitálu

Technologie

- provedení auditu a ohodnocení znalostního systému
- implementace postupů sdílení znalostí
- použití software pro podporu znalostního managementu

Podle následujícího klíče se dá určit, do které fáze uvědomění a používání znalostního managementu organizace patří:

Úroveň 1:	<i>Chaos ve znalostech:</i>	<i>3 nebo méně bodů</i>
Úroveň 2:	<i>Uvědomění si znalostí:</i>	<i>4 a více bodů, ale z nejméně 2 kategorií</i>
Úroveň 3:	<i>Zaměření na znalosti:</i>	<i>6 a více bodů, ale z nejméně 3 kategorií</i>
Úroveň 4:	<i>Řízení znalostmi:</i>	<i>více než 2 body z každé skupiny</i>
Úroveň 5:	<i>Zaměření na znalosti:</i>	<i>15 bodů</i>

Studie ukázala, že 43% organizací je na úrovni 1, 32% na úrovni 2 nebo 3. 9% je na úrovni 4 a poslední úroveň dosahuje pouze 1% organizací.

Zde uvádíme jaké body v porovnávacím testu realizuje podle managementu Aliatel, a.s. Je patrné, že organizace se nachází teprve na druhé úrovni - *Uvědomění si znalostí*. Uvědomění a implementace znalostního managementu ve firmě není jednotné, ale existují zkušební projekty v některých částech organizace

Lidé

- *motivace a odměňování práce se znalostním systémem*

Procesy

- *vytvoření strategie znalostního managementu*

Obsah

- *zavedení znalostní politiky*

Technologie

- *použití software pro podporu znalostního managementu*

5.3.5 Diagnostika konkrétní organizace z hlediska charakteristik učící se organizace

Většina přístupů k diagnostice i tvorbě učící se organizace se zaměřuje na vybrané charakteristiky a svým způsobem se jim věnuje. Kombinace několika přístupů je zvláště vhodná pro diagnostiku organizace, protože umožní pracovat s větší šíří záběru, více pohledů na stejnou problematiku, využití silných stránek jednotlivých přístupů a v neposlední řadě doplňuje triangulaci metod zkoumání

Pro tuto fázi je zvoleno využití metodik, Sengeho, Rosengartena a Tiché.

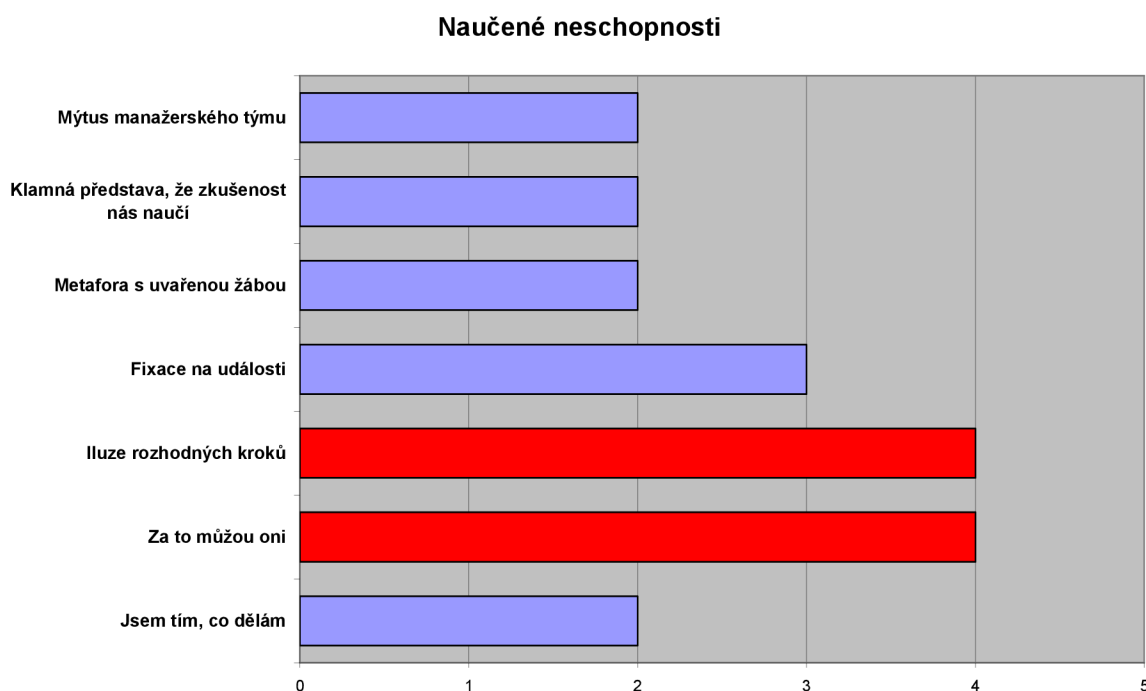
5.3.5.1 Charakteristiky učící se organizace dle Sengeho

Sengeho cvičení *Naučené neschopnosti* vede přes identifikaci neschopností k zjištění míst, kde je vhodné či nutné provést změny. Pro snížení časové zátěže bylo zvoleno hodnocení jednotlivých neschopností na základě klíče:

1 – vůbec nás to nevystihuje

5 – zcela nás to vystihuje

Jsem tím, co dělám	2
Za to můžou oni	4
Iluze rozhodných kroků	4
Fixace na události	3
Metafora s uvařenou žábou	2
Klamná představa, že zkušenost nás naučí	2
Mýtus manažerského týmu	2



Obr. č. 13: Naučené neschopnosti – Aliatel, a.s.

5.3.5.2 Charakteristiky učící se organizace dle Rosengartena

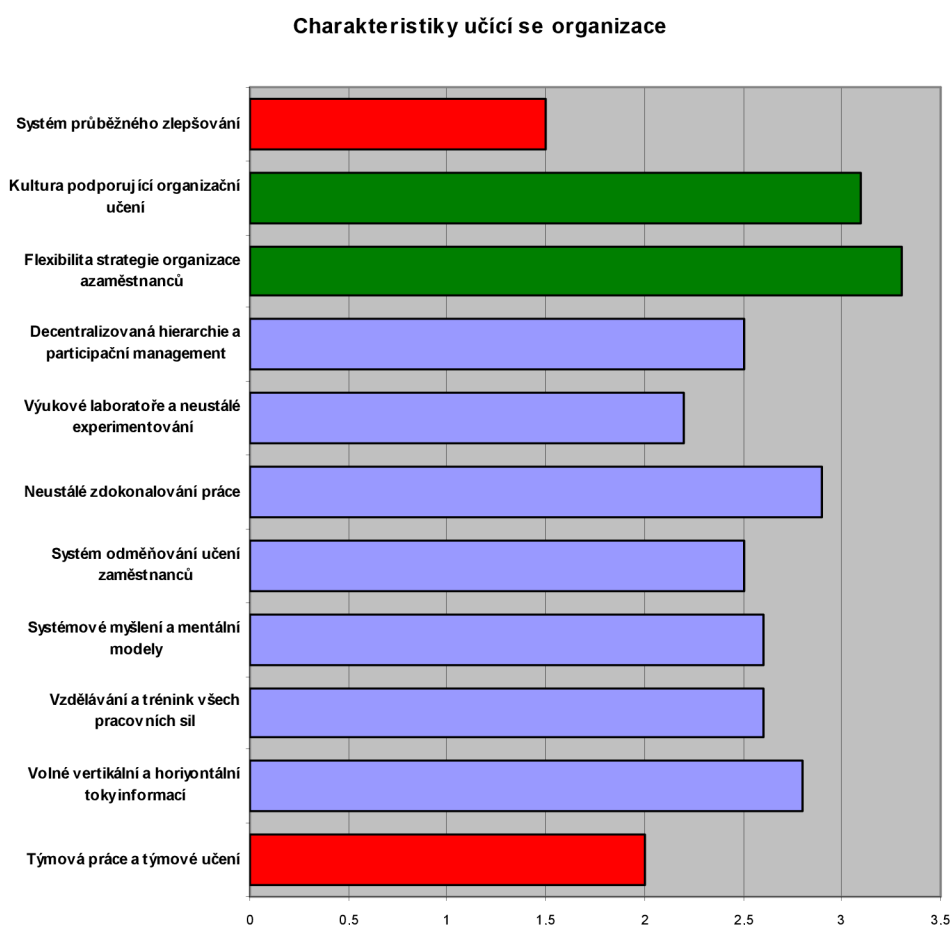
Zde jsou výsledky Rosengartenova dotazníku. Respondenty byli členové managementu. Hodnoty mohly být od 1 do 5, čím větší číslo, tím lepší výsledky v dané oblasti.

Týmová práce a týmové učení	2
Volné vertikální a horizontální toky informací	2,8
Vzdělávání a trénink všech pracovních sil	2,6
Systemové myšlení a mentální modely	2,6
System odměňování učení zaměstnanců	2,5
Neustálé zdokonalování práce	2,9
Výukové laboratoře a neustálé experimentování	2,2
Decentralizovaná hierarchie a participační management	2,5

Flexibilita strategie organizace a zaměstnanců	3,3
Kultura podporující organizační učení	3,1
System průběžného zlepšování	1,5

Z výsledků je patrné, že na průměrné úrovni je flexibilita strategie organizace, kultura podporující učení a zdokonalování práce. Výsledky mají velmi blízké hodnoty. Flexibilita strategie vyšla mírně nadprůměrně, ale to může být dáno tím, že není vůbec formulovaná.

Špatné výsledky jsou u týmového učení a především u systému průběžného zlepšování, což jsou podstatné charakteristiky učících se organizací.

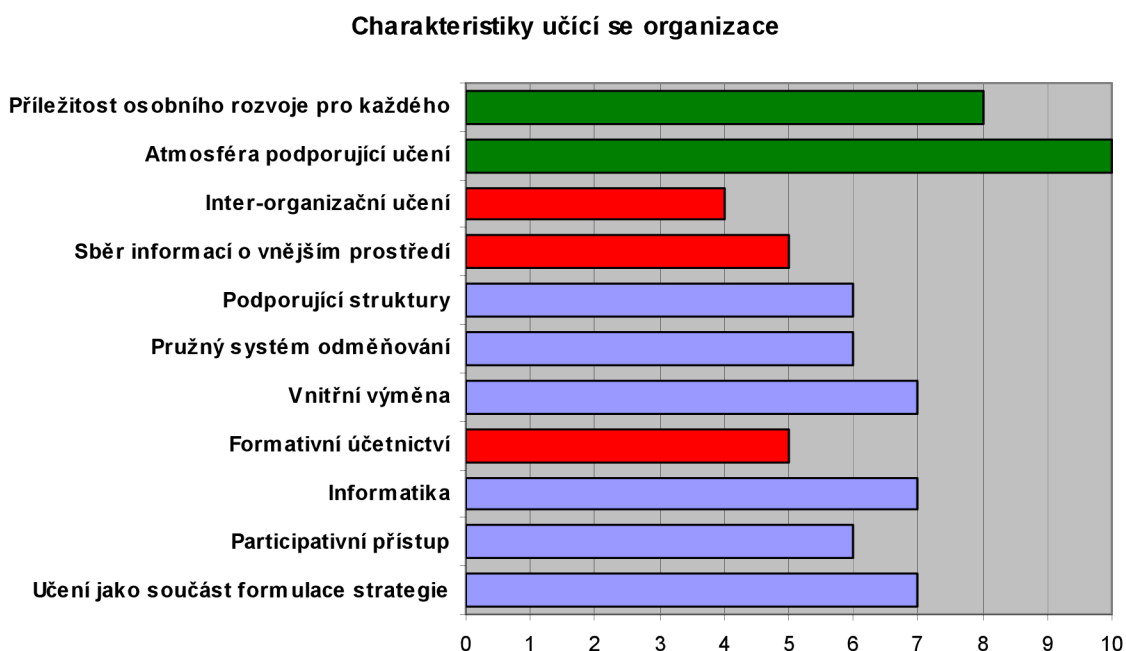


Obr. č. 14: Učící se organizace (Rosentgarten) – Aliatel, a.s.

5.3.5.3 Charakteristiky učící se organizace dle Tiché

Ivana Tichá sestavila pro určení toho, zda organizace naplňuje charakteristiky učící se organizace (kterých stanovila jedenáct), dotazník, který jsem nechal vyplnit osm top manažerů firmy a 40 pracovníků jejich oddělení. Dotazník je tvořen 22 tvrzeními, u nichž dotazovaní posuzovali na škále od 1 do 5, jak moc dané tvrzení jejich organizaci vystihuje. V jednotlivých 11 charakteristikách pak byl dosažen následující průměr výsledků (výsledky se mohly pohybovat na škále od 2 – úřad daná charakteristiky rozhodně nevystihuje až po 10 – zcela vystihuje):

Učení jako součást formulace strategie	7
Participativní přístup	6
Informatika	7
Formativní účetnictví	5
Vnitřní výměna	7
Pružný systém odměňování	6
Podporující struktury	6
Sběr informací o vnějším prostředí	5
Inter-organizační učení	4
Atmosféra podporující učení	10
Příležitost osobního rozvoje pro každého	8



Obr. č. 15: Učící se organizace (Tichá) – Aliatel, a.s.

Přesné znění dotazníku, na který odpověděl management podniku i útvaru je uveden v příloze 2. Výsledky ukazují, jaké charakteristiky má organizace zvládnuty a kde jsou rezervy.

Zaměstnanci byly seznámeni s výsledky zjištěnými pomocí dotazníku a nad jednotlivými charakteristikama proběhla rozsáhlá diskuse.

Velmi dobré výsledky byly dosaženy u charakteristik atmosféra podporující učení a příležitost osobního rozvoje pro každého. Naopak špatně dopadly charakteristiky inter-organizační učení, sběr informací o vnějším prostředí a formativní účetnictví.

5.3.5.4 Porovnání dotazníků Rosengartena a Tiché

Předchozí dva dotazníky se zabývají charakteristikami učící se organizace. Jejich záběr však není naprosto stejný – použitím obou, tak můžeme získat širší pohled, se zřetelem na více

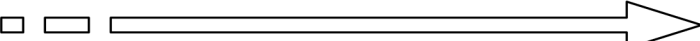
charakteristik. Obsah jejich překrytí napomáhá k triangulaci dotazníkových nástrojů. Touto oblastí překrytí je atmosféra/kultura podporující učení. Pro tyto charakteristiky používá každý dotazník poněkud jiné indikátory (viz přílohy), a proto není možné výsledky statisticky srovnávat. Lze však předpokládat, že extrémně vysoké hodnoty naměřené jedním dotazníkem nebudou extrémně nízké u podobné charakteristiky v druhém dotazníku.

6. VYHODNOCENÍ

6.1 Zhodnocení výsledků

Na základě provedené diagnostiky není možné analyzovat všechny charakteristiky učící se organizace. Tato diagnostika sloužila pro zjištění základních charakteristik organizace z hlediska strategie, řízení lidských zdrojů a kultury učící se organizace.

Pro integraci charakteristik do kontextu systému organizace, je vhodné provést jednoduchou modifikaci SW analýzy – shrnout výsledky předchozí diagnostiky do kontinua silných a slabých stránek vzhledem k učící se organizaci.

Silné stránky  **Slabé stránky**

Chování se odvozuje od poslání, hodnot a principů

Úloha vedení vzhledem k pracovníkům – rozvíjet je

Sebeřízení jako systém kontroly

Psychologický kontrakt – sounáležitost, vazba, závazek

Zavedení ISO 9002

Atmosféra podporující učení

Malé obavy z vyjádření nesouhlasu, nebo jiného názoru

Organizace chápána jako místo k řešení problémů a učení

Neustálé zdokonalování práce zkušeností

Příležitosti osobního rozvoje

Vnitřní výměna

Participativní přístup

Vysoká standardizace (je třeba dosahovat co nejvyšší stejnosti)

Komunikační toky omezené (hierarchická přístupová práva)

Řízený přístup ke vzdělání – pracovník jako „objekt“ vzdělávání

Jasná strategie není formulovaná ve všech oblastech

Nedostatečné kumulování a sdílení poznatků

Naučené neschopnosti – za to můžou oni a iluze rozhodných kroků

Chybí systém průběžného zlepšování

Inter-organizační učení

Týmové učení

Nejsou programy rozvoje a vzdělávání pracovníků

Není podporováno inovativní týmové řešení

Firma Aliatel, a.s. působí na trhu v oblasti, která se v současné době nachází v období růstu. Taktéž firma se nachází ve životní fázi „ustálení“ (Pfeifer, Umlaufová 1993). Velikost firmy vyžaduje více odborných znalostí o řízení a správě, ale i více odborných „servisních“ pracovníků. Jako nutné se jeví formalizování některých procesů.

Společnost vznikla v roce 1996. Prošla bouřlivým vývojem, stejně jako mnoho dalších společností tohoto typu. Ve společnosti z počátku pracovalo pouze několik lidí, jejichž základním úsilím bylo dokázat, že nic není nemožné. Komplikované projekty se řešily za pomoci všeobecného nadšení a velkého úsilí velmi schopných lidí. S tím, jak byla společnost úspěšná přibývalo zákazníkům, projektu i pracovníkům. Nastala očekávaná věc, bylo potřeba, aby společnost začala fungovat standardněji, aby noví pracovníci nebyli brzdou pro ostatní, aby se co nejdříve adaptovali a převzali její know-how a samozřejmě i své poskytl. To se většinou dařilo, ale protože se společnost dále rozrůstala, začaly uplatňované metody selhávat. Byly většinou založené na osobách několika schopných vedoucích týmu, kteří měli historické znalosti a dokázali celé týmy uřídit a předat jim vše potřebné. Pak se ovšem, po dalších skokových nárůstech zaměstnanců, začalo těchto "heroických" vedoucích nedostávat a některé týmy začaly fungovat bez nich. Tehdy se vynořilo několik druhů problému. Nové týmy nebyly stejně úspěšné jako ty staré. Týmy mezi sebou nesdílely žádné informace natož znalosti a fungovaly víceméně autonomně.

Dalším problémem bylo přetrvání víceméně neformálního způsobu vývoje. Existovali pravidla na to, jak pracovat se zákaznickými požadavky, jak se mají vytvářet projekty apod. Ovšem všechny procesy byly založeny na zvycích a "na tom co kdo odkoukal." Zvyky ovšem nebyly někde známé dostatečně a jinde vůbec. Projekty se dařilo plnit s velkým úsilím a do posledního okamžiku nebylo jisté stihle-li se vše ve stanovených termínech. Společnost navíc zjistila, že s odchodem zkušených pracovníků ztrácí znalosti o procesech, které se během let vytvořily a mnohokrát osvědčily. To bylo samozřejmě způsobeno organizací práce na úrovni nepsaných pravidel. Pravidla se postupně začala doplňovat, avšak chyběla koncepce, model.

Vedení firmy usoudilo, že je třeba modifikovat pracovní postupy a systém práce v organizaci. Zvláště práci se znalostmi. Bylo rozhodnuto provést znalostní audit. Důvodu pro znalostní audit bylo několik. Mezi hlavní samozřejmě patří ryze pragmatické důvody. Po

vstupu do EU je samozřejmá snaha o podání signálu stávajícím i potenciálním klientům. Signálu, že se jedná o společnost s tradicí, která je profesionální a zaručuje možnost dlouhodobého partnerství.

V rámci znalostního auditu jsme uskutečnili i několik testování s cílem identifikovat zda se společnost přibližuje modelu „učící se organizace“. V prvním kroku jsme se pokusili identifikovat organizační kultury firmy. Firma je složena z článků řetězu. Řetěz začíná řediteli, kterým správní rada vytýčila cíl a delegovala autoritu. Dále od nich pokračuje proces delegování pravomocí. Celá firma má firemní strukturu tvaru pyramidy (čím vyšší úroveň, tím méně lidí je v ní zařazeno). „Role“ každého zaměstnance určuje způsob jeho jednání a uděluje mu pozici. Toto uspořádání je dobré, pro přehledné řízení, rozdělení pravomocí a kontrolu. Pro učení to však není nejvhodnější struktura. Vede k izolaci jednotlivých úseků, které vnímají především svou vlastní práci a nedokáží se komplexně dívat na cíle celé organizace. Týmové učení existuje pouze v určité míře v rámci jednotlivých oddělení, ale mezioborové a meziodborové učení je minimální.

Vedení tuto situaci vnímá a uvědomuje se, že se nachází teprve na počátku cesty vedoucí k efektivnějšímu využití znalostí. V současné době se pracuje na zavedení znalostního managementu a znalostního systému. Tím se podle studie KPMG (Parlby 2007) řadí mezi 32% společností, které jsou na stejné úrovni. Mnohem větší počet společností (43%) se k tomuto poznání ještě nedopracovalo a se systémem znalostí skoro nepracují.

Na základě dotazníků týkajících se charakteristiky firmy jako „učící se organizace“ a z osobních rozhovorů vyplynulo, že dobré výsledky byly dosaženy u charakteristik atmosféra podporující učení a příležitost osobního rozvoje pro každého. Naopak špatné výsledky byly u týmového učení a sběru informací o vnějším prostředí.

Z uvedených skutečností je možné vyvodit, že celková atmosféra v organizaci je naladěna na další rozvoj učení, ale je potřeba udělat některé kroky. Jedním nich je zavedení znalostního systému, který by umožnil lepší a efektivnější práci s daty, informacemi a znalostmi. Správně zvolený znalostní systém by umožnil lépe kumulovat a sdílet poznatky. Také by vedl k restrukturalizaci a zefektivnění komunikačních toků v organizaci a mezi organizací a vnějším prostředím.

Další změna by měla proběhnout v organizačním uspořádání firmy. Vytvoření meziútvárových týmů a znalostní systém by vedly k větší podpoře týmového učení. Pracovníci

by tak byli schopni vnímat strategické cíle firmy a nesoustředit se pouze na svůj pracovní úsek.

Poslední oblastí kde by mělo dojít k razantnějším změnám je plánování dalšího vzdělávání zaměstnanců. Po analýze učících se potřeb je možné vytvořit program učení se a rozvoje. Po jeho realizaci bude následovat vyhodnocení a přechod opět na první krok, ale v zlepšené kvalitě. Celý tento proces samozřejmě předpokládá ochotu vrcholového managementu začít velmi otevřeně s pracovníky komunikovat i o problémech, které firma má a přijatelnou formou je objasňovat. Ve firmě musí být jasný systém personálního rozvoje a odměňování pracovníků, který zohledňuje individuální přístup a výkonnost jednotlivých pracovníků. Opačný postup vede vždy k demotivaci.

Pokud bych měl zhodnotit, zda je Aliatel, a.s. učící se organizací, musel bych odpovědět v souladu s tvrzeními samotných zaměstnanců, že ještě nikoliv, ale je na dobré cestě. Firma za svou existenci dokázala nastartovat proces vedoucí k učící se organizaci, ale cesta to bude ještě dlouhá.

Základní kroky jako definování managementu znalostí, vysvětlení podstaty znalostního řízení zaměstnancům a první implementace má firma za sebou. Existují však oblasti v kterých práce se znalostmi neprobíhá a nebo probíhá zatím v nevyhovujícím rozsahu.

Před firmou leží úkol plně institucionalizovat management znalostí. A to nastane teprve tehdy, když se práce se znalostmi stane přirozenou součástí každodenních aktivit pracovníků. Bude muset dojít ke změnám v organizační struktuře firmy a také v systému odměňování a motivace.

Ale ani v případě, když se toto podaří, nebude definitivně potvrzeno, že se Aliatel, a.s. stal učící se organizací. Jde zde totiž o nikdy nekončící proces, který je vlastně postatou učení se dané instituce a tak i existence „učící se organizace“.

6.2 Řešení znalostního managementu

Na základě analýzy slabých stránek vyhodnotilo vedení firmy jako jednu s priorit zavedení znalostního systému. Tento systém by měl pomoci při práci se znalostmi a

umožnit jejich kumulování a efektivnější využití. Což byl jeden z nedostatků zjištěných při naší analýze (viz slabé stránky).

Znalostní systém můžeme vyvíjet vlastními silami nebo požadavek řešit koupí renomovaného software, případně vývojem na zakázku. Firmy čím dál tím víc zjišťují, že jejich investice do informačních technologií nemají takovou návratnost a užitek, jaký očekávaly. Proto se snaží informační technologie dostat na další úroveň díky vyšší integraci do procesu organizace a integraci se znalostním přístupem.

Při výběru informačního systému, někdy dochází k situaci, že manažer pro jistotu a ze strachu z rozhodování volí raději drahé renomované řešení. Tím sice firma zaplatí poněkud více prostředků, ale manažer má relativní jistotu, že neudělal chybu. Při důslednější analýze by však mohl zjistit, že ostatní řešení mohla splnit jejich potřeby mnohem lépe a při menších nákladech.

Je jasné, že firmy současně s renomovaným softwarem chtějí koupit obchodní či jiné know-how. Předpokládají, že to co funguje u předních firem v oboru, je dobrým předpokladem pro jejich vlastní úspěch. Je to v podstatě správný předpoklad, ale samozřejmě výsledek je závislý na konkrétní implementaci a tlaku na zaměstnance při realizaci a používání systému.

Je celkem pravděpodobné, že velký tlak na organizaci, systém řízení a firemní kulturu, který vyvolá implementace velkého systému, přinese značné změny. Některé problémy zmizí, ale jiné zůstanou a objeví se i nové.

Proto bylo navrženo několik řešení:

1) Řešení na bázi MS Exchange

- princip veřejných složek v MS Outlook, sdílení mezi celou firmou na všech pobočkách
- jednalo by se v podstatě o sdílení dokumentů MS Office na velmi jednoduché úrovni
- dají se definovat a přiřadit práva pro přístup a použití
- nelze použít jakékoliv metriky

2) Řešení na bázi intranetu/internetu

- interní www stránky (ty už existují)

-
- obsahem by byly především popisy produktů, postupy řešení, pravidla pro zadávání objednávek, pravidla pro řešení projektů, harmonogramy, pravidla pro dokumentaci obchodních případů a řešení (jaké dokumenty v jaké fázi musí vzniknout), odpovědnosti za dokumenty, odkazy na externí dodavatele
 - informace by měli být dobře přístupné a použitelné, takže i nepříliš obeznámený zaměstnanec by mohl zjistit co má v dané situaci dělat
 - přístup pro všechny zaměstnance
 - za aktualizaci budou odpovídat manažeři jednotlivých produktů

3) Výstupy ze systému SAP

Řešení, které už z části existuje. Bylo zavedeno interními pracovníky na zelené louce bez detailní analýzy, v podstatě za účelem uspokojení aktuální poptávky po základních informacích. Řešení je dobře zpracované, ale nepoužívají se žádné metriky a vyhodnocování systému. Jedinou zpětnou vazbou a kontrolou systému je shromažďování požadavků a stížností na systém, které se týkají hlavně aktualizace informací, případně požadavků na další informace a znalosti.

Byly však identifikovány určité problémové oblasti. Jednak si uživatelé současného systému při zadávání návrhů na realizaci objednávají funkce, které nakonec vůbec nevyužívají, což přináší zbytečné náklady. Funkce, jež sou sice využívány a informace, jež se získávají, vyplňují a upravují, stojí čas a peníze, ale nakonec je nikdo nepoužívá, nebo případně jen malou část. Problémem zůstává také lidský faktor. Obtížně se donucují zaměstnanci, aby vytvářeli, vyplňovali a aktualizovali dokumenty a znalosti v systému.

Firma nepoužívá v podstatě metriky a systém vyvíjí a aktualizuje pouze na základě zpětné vazby, požadavků na další vývoj a případných připomínek uživatelů. O určité aplikaci metrik se tedy začalo uvažovat alespoň na obecné úrovni – porovnání ceny času experta na realizaci obchodního případu s časem nespécializovaného zaměstnance, který řeší obchodní případ na základě údajů ze znalostního systému, které byly zadány expertem. V tomto případě lze relativně porovnat drahý čas experta s řadovým zaměstnancem. Musí se však vzít v úvahu řada dalších předpokladů, jež zkreslují toto porovnání. Jsou to například náklady na vývoj znalostního systému (jejich rozpuštění do

realizace obchodních případů), kvalita obou řešení (zda-li je řešení stejně kvalitní jako řešení experta), porovnání doby trvání realizace obchodního případu a další. Na základě předběžných úvah se rozhodlo, že tato metrika nebude realizována.

6.3 Praktický nástin využití znalostního systému

Zdokonalování struktury systému práce s informacemi můžeme demonstrovat na příkladě modelového procesu toku informací v oddělení – Nová technologie. Jsou zde znázorněny klíčové toky informací v modelovém případě – objevení nové technologie, kterou je možné v budoucnu využívat.

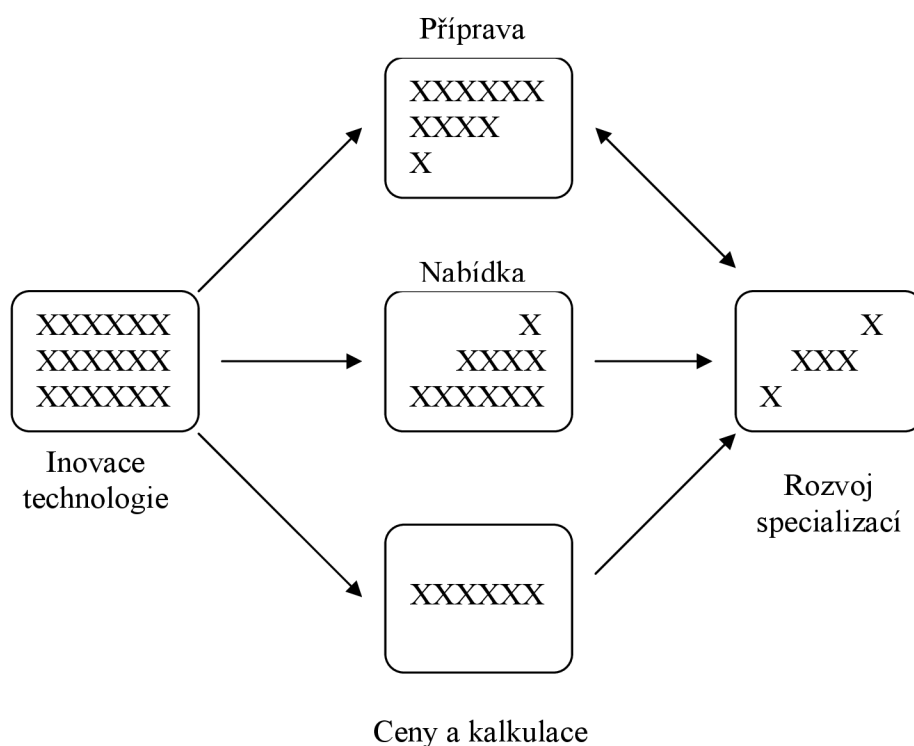
Vysvětlivky:

Inovace technologie – informační impuls z vnějšího prostředí

Příprava, nabídka, ceny a kalkulace – odbory technického úseku

XX – množství získané a vstřebané informace (počet a pozice XX symbolicky znázorňují množství a strukturu informace přítomné na určitém místě)

Šipky – směr proudění informací (komunikace při práci na zakázce, vychází z obsahu práce)



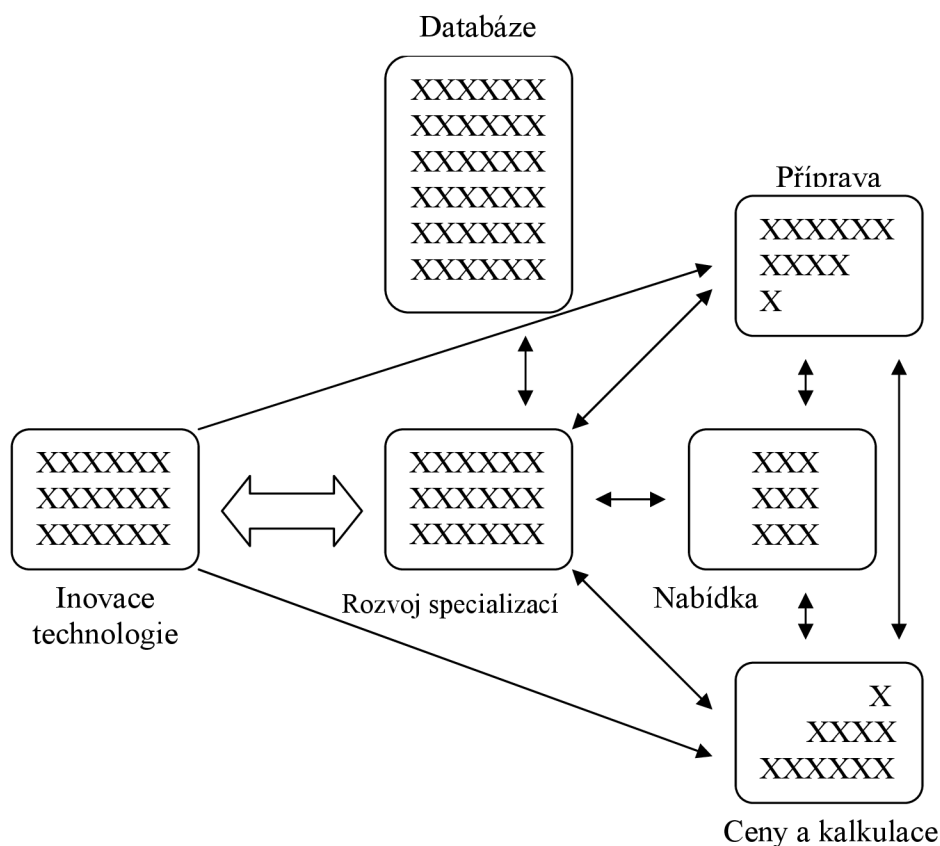
Obr. č. 16: Oddělení Nové technologie - současný stav

Vysvětlivky a změny oproti současnému stavu:

Databáze (znalostní systém) – ukládání dat/informací/znalostí (v kompetenci odboru rozvoje specializací)

Zavedení zpětných vazeb mezi všemi odbory a mezi prostředím a odborem rozvoje specializací

Odbor specializací - řádně využít jeho účelu (získávání všech dostupných informací a jejich ukládání, snižuje nároky na individuální učení výkonných odborů, distribuuje tříděné informace v dostatečném množství a ukládá je na základě zpětné vazby).



Obr. č. 17: Oddělení Nové technologie – návrh budoucího stavu

6.4 Čemu se věnovat v budoucnu

Práce nemohla postihnout všechny kritické body, proto jsem se podrobně věnoval pouze doporučení v oblasti znalostního systému. Dále uvádím náměty, které je vhodné brát v úvahu při budoucí práci firmy na zdokonalování.

- Zvážit, popřípadě realizovat nemonetární motivační systém a cafeteria benefits, do kterého by bylo zakomponováno ohodnocení učení.
- Zvážit, popřípadě realizovat individuální tvorbu plánu osobního rozvoje.
- Zvážit, popřípadě realizovat zavedení systému hodnocení pomocí 360 stupňové zpětné vazby.

- Posoudit možnost využití eLearningu.

7. ZÁVĚR

Učící se organizace je ideálním typem (ve Weberovském smyslu). Je jím mimo jiné proto, že není zatracována paradigmatem managementu. Stává se dnes již i nástrojem poměrování firem. Ve skutečnosti je však těžké mluvit o paradigmatu v souvislosti s učící se organizací, která ve své podstatě přináší do moderny postmodernismus a s ním i krize a změny paradigmat, což je u managementu více než zřejmé. V éře znalostí je zřejmé, že to v konkrétnější rovině znamená sledovat změny a učit se. To jsou činnosti, které jsou zaručeně správné, přinejmenším nenadělají škodu. Jakékoliv jiné doporučení je v současnosti sporné. Prognostické analýzy trendů vývoje nepočítají, a ani nemohou počítat s nepředvídatelnými okolnostmi, které mohou představovat klíčové omezující podmínky v budoucnosti. Prognózy také stěží mohou zachytit nelineárnost procesů, které nás všude obklopují.

Jak z toho ven? Žádný univerzální návod jako obvykle neexistuje. Na úrovni organizací, produkujících přidanou hodnotu, je zřejmé, že „učení se“ nemůžeme udělat chybu. Ovšem smysluplným mnohvrstevnatým „učení se“, třeba takovým, jak jej předkládá koncept učící se organizace. Je rozdíl mezi tím, dělat věci správně a dělat správné věci, stejně tak je rozdíl mezi: učit se správně a učit se správné věci. Naše doba si žádá kreativně integrovat oboje. Žádá si také být v tom neskromný.

Tato práce nebyla v první řadě o tom, jak vytvořit pro konkrétní firmu konkrétní návrhy, ale zmapovat a uvážit možnou pomůcku pro zvládnutí reality, zde třeba na základě principů učících se organizací. Nešlo tedy o operativní řešení, spíše o strategické zamýšlení nad tím, co může pomoci organizacím obstát v dlouhém období a inspirovat.

8. SEZNAM ZDROJU

Literatura:

BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I. (ed.). Psychologie a sociologie řízení. Praha: Management press, 2002

BĚLOHLÁVEK, F.: Organizační chování. Olomouc: Rubico, 1996, s. 112-113.

COOKSEY, R.W., GATES, G.R. Human Resources Management: A Management science in Need of Discipline, prezentováno na výroční konferenci Australia and New Zealand Academy of Management, 1995 (překlad Kostroň, L. Řízení lidských zdrojů - věda o řízení potřebuje nápravu [online]. 1995 [cit. 2002-11-4].

< <http://www.fss.muni.cz/ftp/pub/local/psych/texty/016.doc>>

DAVIS, K., NEWSTROM, J. W. Human behavior at work: Organizational behavior. 7th edition, McGraw-Hill Series in management, 1985

DIERKES, M., ANTAL, B.A., CHILD, J., NONAKA, I.: Handbook of Organizational Learning and Knowledge. New York: Oxford University Press, 2001.

HOFSTEDE, G. Kultura a organizace: software lidské mysli. Praha: Univerzita Karlova, Filozofická fakulta, 1999. (Překlad Kolman, L.)

HRON, J., TICHÁ I. Strategické řízení. Praha: ČZU PEF, 2002

HRONÍK, F. Jak se nespálit při výběru zaměstnanců. Praha: Computer Press, 1999

HRONÍK, F. Managing people [online], 2000 [cit. 2002-11-5].

<<http://www.fss.muni.cz/~kost/modul7.doc>>

HRONÍK, F. Poznejte své zaměstnance. Brno: ERA group, 2002

KOSTROŇ, L., HRONÍK, F. Řízení lidských zdrojů. Brno: Brno Business School, 2000

KOONTZ, H., WEIHRICH, H. Management. Praha: Victoria Publishing, 1993

KUBRT, M.: Celý podnik se učí. Ekonom. Praha: Economia 1995.

KULIČ, V. Psychologie řízeného učení. Praha: Academia, 1992

MLÁDKOVÁ L.: Management znalostí v praxi. Praha: Professional Publishing, 2004

NAKONEČNÝ, M. Sociální psychologie. Praha: Academia, 1999

PARLBY, D., KPMG Consulting: Knowledge Management Research Report, 2003

PFEIFER, L., UMLAUFOVÁ, M.: Firemní kultura. Praha: Grada, 1993, s. 41 – 42.

RICK, D.: Managing the Knowledge Portfolio, 1999. s.2.

ROSENGARTEN, P. The Characteristics, Outcomes and Sources of the Learning Organization: The Case of Car Component Suppliers in Britain, London school of economics, 1999. s. 39-40.

SENGE, P. M. The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization. New York: Doubleday Currency, 1990

SENGE, P. M. Piata disciplína manažmentu. Systémové myslenie predpoklad rozvoja organizácií. Bratislava: Open Windows, 1995

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

TRUNEČEK, J.: Znalostní podnik ve znalostní společnosti. Praha: Professional Publishing, 2003.

Inovativní podnikové kultury. Moderní řízení, 31, č. 6, s. 10-11.

Internet:

HUJŇÁK, P. : Hodně dat, málo informací a skoro žádné znalosti? Dostupné z WWW:
http://petr.hujnak.cz/aktivity/cw/clankv/rok1999/cw_hodne_dat_info_znalosti/hodne_dat_info_znalosti.htm.

RECKLIES, D. Das 7-S-Modell. [online]. Nürnberg : Recklies Management Project, 2000 [cit. 2005-01-02]. Dostupný z WWW:
<http://www.themanagement.de/Ressources/7S%20Modell.htm>.

KATOLICKÝ, A. Knowledge management. Dostupné z WWW:
http://www.volny.cz/akatolicky/KM_celekl.htm.

Webová stránka společnosti Aliatel, a.s.

www.gtsnovera.cz

www.aliatel.cz

9. PŘÍLOHY

Příloha 1 Dotazník pro zaměstnance – Tichá

Příloha 1: Dotazník pro zaměstnance

Dotazník I. Tiché

VYHODNOŤTE VAŠI ORGANIZACI S VYUŽITÍM NÍŽE UVEDENÝCH STANOVISEK. POUŽIJTE HODNOTÍCÍ ŠKÁLU OD 1 DO 5, PŘIČEMŽ HODNOCENÍ 1 BUDE ZNAMENAT, ŽE DANÉ STANOVISKO NEODPOVÍDÁ PODMÍNKÁM VAŠÍ ORGANIZACE, VAŠE ORGANIZACE SE TAK NECHOVÁ, HODNOCENÍ NA OPAČNÉM KONCI (5) BUDE ZNAMENAT, ŽE JE TO V SOULADU S VAŠÍ ORGANIZACÍ. (TOTO HODNOCENÍ MŮŽETE ZPRACOVÁVAT SÁM (SAMA), VÝHODNĚJŠÍ OVŠEM JE ZPRACOVÁVAT JE VE SKUPINĚ A VYUŽÍT JE JAKO PODKLAD K DISKUSI A TŘÍBENÍ NÁZORŮ. DALŠÍM VHODNÝM ZPŮSOBEM JEHO VYUŽITÍ JE PŘEDBĚŽNÉ ŠETŘENÍ – MŮŽE BÝT VYPLNĚN ANONYMNĚ DŘÍV, NEŽ BUDE DISKUSE O UČÍCÍ SE ORGANIZACI ZAHÁJEN – A ZPRACOVANÉ VÝSLEDKY MOHOU POSLOUŽIT JAKO GENERÁTOR DISKUSE.)

1.	Pravidelně vyhodnocujeme trendy v oblasti společenské, ekonomické, politické a vývoje trhu.	
2.	Každý zaměstnanec se podílí na tvorbě strategie.	
3.	Každý má přístup k podnikovým informacím a databázím.	
4.	Informace o finančních dopadech jednotlivých kroků jsou k dispozici příslušným pracovníkům hned, jakmile jsou známy.	
5.	Organizační jednotky mají jasnou představu o svém vlastním účelu i o účelu ostatních organizačních jednotek.	
6.	V podniku je dobrá práce odměňována řadou různých způsobů, peněžitých i nepeněžitých.	
7.	Podnikové struktury jsou velmi pružné a rychle se přizpůsobují různým potřebám a úkolům.	
8.	Zcela přirozeně přinášejí zaměstnanci do podniku informace o vnějším prostředí, konkurentech, zákaznících, apod. a sdílejí je s ostatními.	
9.	Angažujeme se ve společném podnikání, abychom vyvinuli nové služby a naučili se od svých partnerů nové metody.	
10.	Zaměstnanci nejsou obviňováni za špatné zprávy.	
11.	Všichni jsou podporováni v úsilí učit se novým věcem a získávat nové schopnosti.	

12.	Hledáme nové směry rozvoje experimentováním a realizací pilotních projektů.	
13.	Důležité záměry jsou nejdříve projednány v nejširším plénu a potom realizovány.	
14.	Informační technologie nejsou pouze prostředkem automatizace procesů, ale pomáhají nám společně realizovat nové věci.	
15.	Zaměstnanci chápou význam podnikových zdrojů i způsob jejich využívání.	
16.	Různé organizační jednotky sdílejí informace a vypomáhají si svými dovednostmi, kdykoli situace takovou potřebu vyvolá.	
17.	Většina zaměstnanců má vliv na tvorbu systému odměňování.	
18.	Podnik podporuje zaměstnance v podávání návrhů na změny v organizaci práce.	
19.	Podnik vybudoval efektivní komunikační kanály pro sběr, zpracování a distribuci informací o vnějším prostředí.	
20.	Často se scházíme s pracovníky jiných podniků, abychom si vyměnili informace a zkušenosti.	
21.	Hlavním záměrem hodnocení pracovníků je zjištění potřeb jejich profesního i osobního rozvoje.	
22.	Podnik nabízí dostatek příležitostí a zdrojů k profesnímu rozvoji pracovníků (pracovníci mají otevřený přístup ke vzdělání a kvalifikačnímu růstu).	

Jak byste definoval(a) poslání, které by Vaše organizace měla naplňovat?

Jak moc tento cíl sdílejí ostatní zaměstnanci? Konzultujete společně např. možné směry, jimiž by se měla činnost úřadu více zaměřit?