

UNIVERZITA TOMÁŠE BATI VE ZLÍNĚ

Fakulta humanitních studií

Institut mezioborových studií Brno

Firemní kultura a učící se organizace

DIPLOMOVÁ PRÁCE

Vedoucí diplomové práce:

PhDr. Mgr. Zdeněk Šigut, Ph.D.

Vypracovala:

Bc. Jaroslava Kolouchová

Brno 2010

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci na téma Firemní kultura a učící se organizace zpracovala samostatně a použila jsem literaturu uvedenou v seznamu použitých pramenů a literatury, který je součástí této diplomové práce.

Elektronická a tištěná verze diplomové práce jsou totožné.

V Rosicích

.....

Jaroslava Kolouchová

Poděkování

Ráda bych vyjádřila své poděkování za vedení práce, konzultace, poskytování informací, korekci, podporu a pomoc následujícím osobám:

PhDr. Mgr. Zdeňku Šigutovi Ph.D.,

Erice Fialové,

zaměstnancům firmy Ptáček – velkoobchod, a.s.,

celé mé rodině.

Jaroslava Kolouchová

OBSAH

ÚVOD	2
1 FIREMNÍ KULTURA	4
1.1 Podstata a význam firemní kultury	4
1.2 Koncepce firemní kultury	8
1.3 Typologie firemní kultury	12
1.4 Funkce firemní kultury	18
2 ŘÍZENÍ FIREMNÍ KULTURY	22
2.1 Přístupy k možnosti řízení firemní kultury	22
2.2 Formování žádoucí firemní kultury	23
2.3 Změna firemní kultury	25
2.4 Proces změny firemní kultury	29
3 UČÍCÍ SE ORGANIZACE	34
3.1 Charakteristika učící se organizace	34
3.2 Organizační učení	36
3.3 Koncepce učící se organizace	41
3.4 Cesta k učící se organizaci	45
4 VZDĚLÁVÁNÍ A UČÍCÍ SE ORGANIZACE	48
4.1 Soustavný rozvoj a samostatné vzdělávání pracovníků	48
4.2 Systém podnikového vzdělávání	50
4.3 Vzdělávání managerů a řídicích pracovníků	53
4.4 Učící se organizace a celostní přístup ke vzdělávání	56
5 FIREMNÍ KULTURA A UČÍCÍ SE ORGANIZACE V PRAXI	58
5.1 Cíl průzkumu a metodologický postup	58
5.2 Profil zkoumané společnosti	61
5.3 Výsledek průzkumu	62
5.4 Doporučení pro praxi	67
ZÁVĚR	68
RESUMÉ	69
ANOTACE	70
ANNOTATION	70
SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	71
SEZNAM PŘÍLOH	72

ÚVOD

V každé organizaci se postupem času vykrytalizuje vzorek představ, přístupů a hodnot, který je společný všem zaměstnancům a který ovlivňuje jejich jednání, myšlení a vystupování. Tento soubor sdílených a hluboce zakořeněných představ, hodnot a vzorů jednání bývá v odborné literatuře označován firemní, organizační či podniková kultura.

Firemní kultura je specifickým a individuálním systémem, jehož obsah je důležitý pro fungování firmy, promítá se do všech jejích činností a v ideálním případě zvyšuje její efektivnost a vytváří prostředí, které jí umožňuje úspěšně realizovat stanovené cíle.

„Firemní kultura vyjadřuje vždy určitý charakter, duch podniku, vnitřní pravidla hry, která ovlivňují myšlení a jednání pracovníků, ale i celkovou atmosféru, ve které probíhá veškerý vnitropodnikový život.“ (Šigut, 2004, s. 9-10)

Firemní kultura je jedním z faktorů ovlivňujících úspěch organizace v rychle se měnícím prostředí a má vliv především na její připravenost na změny. Určuje, zda organizace dokáže v podmínkách neustálých změn uspět a zvyšovat svůj výkon. Z tohoto pohledu je zajímavý koncept firemní kultury učící se organizace, jehož úspěch spočívá v tom, že změny prostředí integruje do své struktury pomocí neustálého procesu učení a jeho výsledků.

„Učení je totiž klíčem i úspěchu a přežití organizace a jakákoliv bariéra, ať už zakořeněná v kultuře společnosti, skupiny nebo v myslích jednotlivců, brání v rozvoji organizace.“ (Tichá, 2005, s. 115)

Cílem mé diplomové práce je vytvoření uceleného pohledu na firemní kulturu a koncept učící se organizace a aplikace těchto teoretických poznatků na konkrétní organizaci.

V teoretické části práce se snažím jasně definovat pojmy, vymezit obsah, význam a typologii firemní kultury. Hledám souvislosti mezi úspěšností firmy a její vnitřní firemní kulturou. Zkoumám možnosti řízení a ovlivňování firemní kultury a vytváření předpokladů pro rozvoj inovačních procesů. Shrnuji poznatky o konceptu učící se organizace, popisují základní disciplíny učící se organizace a předkládám možnou cestu k firemní kultuře učící se organizace.

V praktické části se zabývám realizovaným průzkumem zaměřeným na diagnostiku stávající firemní kultury konkrétní obchodní společnosti a posouzení jejího vztahu k organizačnímu učení. Na základě praktické části práce budou potvrzeny či vyvráceny pracovní hypotézy:

Hypotéza č 1:

Firemní kultura sledované obchodní společnosti je výrazně zaměřena na firemní cíle a výkonnost, rozvoji lidských zdrojů je zde věnována nedostatečná pozornost.

Hypotéza č 2:

Firemní kultura sledované obchodní společnosti nepodporuje organizační učení.

1 FIREMNÍ KULTURA

Firemní kultura (některými autory označovaná jako organizační či podniková kultura) je skupinový fenomén, který vzniká, rozvíjí se, mění či zaniká v konkrétním čase a v konkrétní organizaci. Je souborem společně sdílených představ, norem a hodnot, který si osvojili pracovníci firmy a kterému se noví pracovníci učí.

1.1 Podstata a význam firemní kultury

Firemní kultura bývá současnými autory nejčastěji vymezována jako soubor hodnot, předpokladů, postojů a norem chování, které jsou sdíleny v rámci organizace. Normy, pravidla a kritéria vyplývající z firemní kultury konkrétní organizace určují, co je v dané organizaci dobré a co špatné, co je žádoucí a co nežádoucí a jsou východiskem pro vnímání, myšlení a chování jedinců v organizaci.

M. Armstrong (1999, s. 357) definuje firemní kulturu:

„Organizační neboli podniková kultura představuje soustavu sdíleného přesvědčení, postojů, domněnek, norem a hodnot existujících v organizaci. Tato soustava sice asi nebyla nikde výslovně zformulována, ale v podmínkách neexistence přímých instrukcí formuje způsob jednání a vzájemného působení lidí a výrazně ovlivňuje způsoby vykonávání práce.“

Pojetí firemní kultury se u jednotlivých autorů liší. Bedrnová (2009) shrnuje následné společné charakteristiky firemní kultury:

- jako celek nemá žádnou vlastní individuální objektivní formu existence, která by stála mimo subjektivní rovinu interpersonálních vztahů konkrétních pracovníků,
- sdílená přesvědčení, normy a hodnoty si utvářejí, definují a interpretují členové sociálního systému sami,
- vnějšímu pozorovateli není snadno srozumitelná a objektivně vyjádřitelná a může mít silný emotivní obsah,
- označuje společné hodnoty a normy, nejde o prostý souhrn individuálních hodnotových preferencí, postojů či norem jednání,
- místem jejího vzniku je organizace,

- vzniká, rozvíjí se, popř. zaniká v určitém, zcela konkrétním čase a místě, má historicky přechodný charakter,
- je výsledkem především procesu učení, jehož základ spočívá ve vzájemném působení vnějšího okolí a vnitřní koordinace,
- stále se mění a její obsah je také vědomě upravován v závislosti na reálném přínosu k dosahování organizačních cílů.

Novým členům organizace je firemní kultura předávána v procesu socializace.

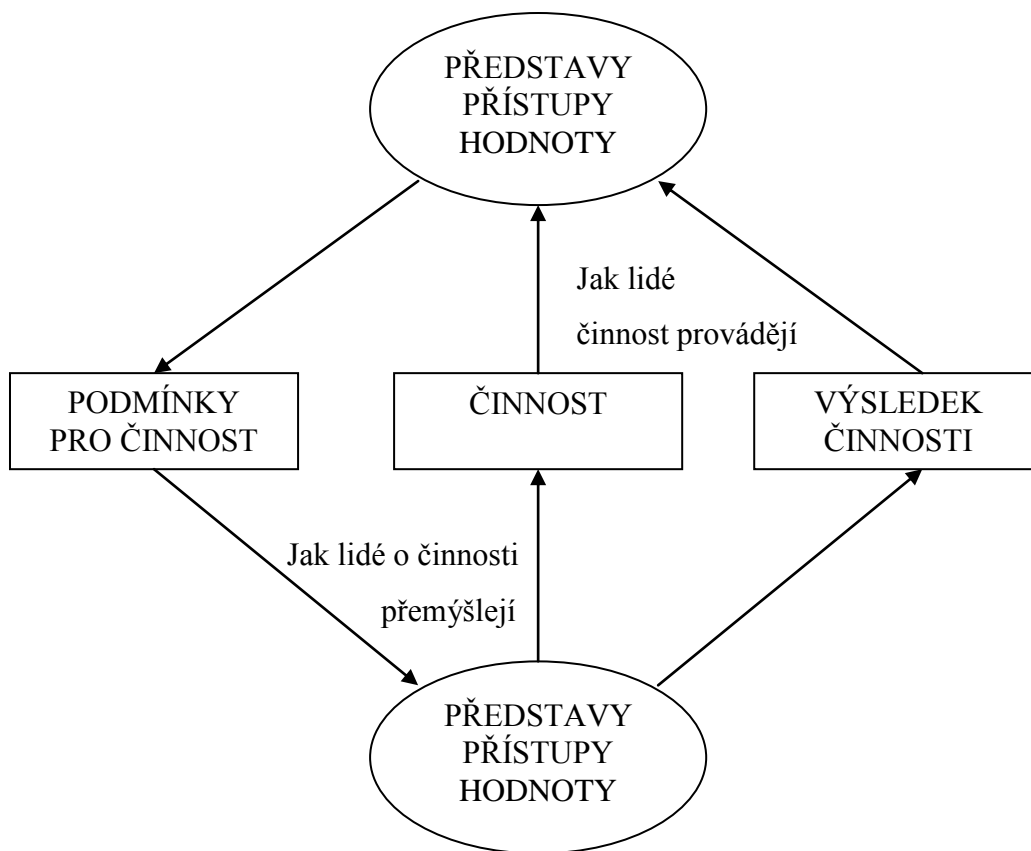
Usnadňuje jim orientaci ve vnitropodnikovém dění a zprostředkovává význam jednotlivých skutečností a událostí v organizaci.

Kasper (2005) popisuje deset dominantních znaků charakterizujících firemní kulturu jako:

- **sociální** - na firemní kulturu je nutné pohlížet jako na nadindividuální, sociální fenomén,
- **řídící chování** – při svém jednání a chování se každý člen organizace řídí společnými standardy, i bez toho, aby plně chápal jejich význam a původ,
- **tvořenou lidmi** – je výsledkem kolektivního, společenského a individuálního jednání,
- **obecně akceptovanou** – akceptace znamená, že kulturní hodnoty jsou „prožívány“, což obsahuje jak vědomé, tak nevědomé aspekty,
- **obecně tradovanou** – je sociálním dědictvím podniku, je souborem přesvědčení, způsobů a pravidel jednání předávaným z generace na generaci,
- **prozkoumatelnou** – k pochopení dochází procesem učení, který je zpravidla dlouhodobým aktem; ochota přejímat kulturu se však od jednotlivce k jednotlivci liší,
- **schopnou vývoje, změnitelnou** – kulturní obsahy a formy mohou dlouhodobě existovat pouze v rozsahu, ve kterém jsou vhodné pro řešení problémů,
- **vědomou, nevědomou** – kultura systému je vědomě i nevědomě zakotvena v „hlavách a srdcích“ členů,
- **ne přímo srozumitelnou, nepochopitelnou** – je třeba ji prostřednictvím symbolů interpretovat, tj. seznámit se s ní nepřímou cestou; není přímo hmatatelná, což má bezprostřední dopady na metody, kterými ji lze postihnout,

- **výsledek a/nebo proces** – organizační kulturu lze považovat za výsledek (organizace má kulturu), za proces (organizace je kultura), nebo za výsledek a proces (organizace má a je kulturou).

Pfeifer, Umlaufová (1993) chápou firemní kulturu jako nejzákladnější „měkký“ předpoklad prosperity. Firemní kultura (všechny její prvky: představy, přístupy a hodnoty) je produktem myšlení lidí a je těsně spjata s charakterem provozované činnosti - je výslednicí vzájemných vztahů mezi provozovanou činností a myšlením lidí. Tyto vzájemné vztahy znázorňuje obr. 1.



Obr. 1 Vztahy mezi provozovanou činností a myšlením lidí (Pfeifer, Umlaufová, 1993, s. 18)

Z obrázku vyplývá, že představy, přístupy a hodnoty ovlivňují způsob provádění a výsledky činnosti, čímž dochází k jejich dalšímu posílení a tedy ovlivnění podmínek pro budoucí činnosti. Tento začarovaný kruh, který funguje v úspěšných firmách jako „perpetuum mobile soudržnosti a zdaru“ a v problémových firmách jako „bludný pletenec trablů“, je nejpevnějším svazkem mezi minulými úspěchy (nebo neúspěchy) a úspěchy (nebo neúspěchy) budoucími.

Firemní kulturu ovlivňují různé faktory. Pfeifer, Umlaufová (1993) dělí tyto determinanty na vnitřní (vycházející z firmy samotné) a vnější (mající kořeny mimo firmu).

Mezi nejdůležitější vnější vlivy řadí:

- charakter kultur vyšších řádů: dějiny, národní mentalita, kultura mateřské firmy,
- geografická dislokace: regionální vlivy,
- ekonomický systém,
- sociální systém,
- politické preference,
- legislativa,
- ekologie,
- úroveň vědy, výzkumu (v oboru podnikání),
- rychlost zpětné vazby trhu, konkurenti,
- tržní pozice ověřená postoji zákazníků.

Nejdůležitější vnitřní vlivy jsou:

- historie firmy: vliv zakladatele, stáří firmy, etapa vývoje,
- velikost firmy,
- majetek firmy,
- právní forma firmy,
- předmět podnikání: míra rizikovosti,
- používané struktury, procesy,
- dominantní technologie,
- strategie firmy,
- řídicí síly: způsobilost, zájmy, kvalita řídicích impulsů,
- zaměstnanci: mentalita, vzdělání, postoje k růstu,
- míra setrvačnosti vžité kultury.

Existují i jiná hlediska dělení determinantů firemní kultury, např. na hmotné a nehmotné determinanty, minulé a současné determinanty, ovlivnitelné a neovlivnitelné determinanty, determinanty brzdící shodu vžité a strategicky potřebné kultury firmy a determinanty podporující tuto shodu, atd.

1.2 Koncepce firemní kultury

Základními prvky firemní kultury, jak je uvádí Pfeifer, Umlaufová (1993), jsou:

- **představy,**
- **přístupy,**
- **hodnoty.**

Tyto představy, přístupy a hodnoty, které ve firmě postupem času vykrystalizovaly, jsou sdíleny a rozvíjeny všemi nebo drtivou většinou zaměstnanců.

Představy jsou obrazy vytvořené v hlavách zaměstnanců, které souvisí s jejich působením ve firmě, i když se jedná o věci, s nimiž se nemají možnost bezprostředně se seznámit, které nejsou každý den k vidění. Mohou to být představy o tom, proč firma existuje, jaké jsou záměry vedení firmy, za co budu chválen, co se nikdy netoleruje, co znamená mít úspěch apod.

Představy mají tři prameny: rozumový – získané informace, emotivní – nabyté dojmy a kombinovaný – prodělané zkušenosti, mají tedy původ nejen ve vědomí člověka, ale také v jeho podvědomí. Informace jsou pouze jedním z pramenů představ, proto je důležité dbát na soulad informací, dojmů a zkušeností, kterými se utvářejí představy zaměstnanců.

Základní polohy představ jsou: znalosti, přesvědčení a víra, které se odráží v mínění lidí o nejrůznějších problémech a v jazyce, kterým hovoří. Poznání znalostí, přesvědčení a víry zaměstnanců je klíčem k ovlivňování a měnění jejich představ.

Přístup, jako jeden ze základních prvků firemní kultury, je chápán jako náchylnost jednat určitým způsobem. Každý přístup má určitý původ, projevy a podnět. Faktory, které ovlivňují přístup zaměstnance k jeho působení ve firmě (tj. původ přístupu) jsou: dominantní rysy člověka, jeho temperament, zájmy, zvyky, očekávání vlastního profitu, očekávání vlastní přijatelnosti, vnitřní vztah k zájmům firmy, způsobilost k práci, kterou má člověk ve firmě vykonávat.

Projevy, jimiž je přístup patrný navenek, lze sledovat ze dvou pohledů. První si všímá toho, jaká se u pracovníka projevuje kombinace způsobilosti k práci na jedné straně a vztahu k zájmům firmy na straně druhé. Lze tak rozlišit soví projevy (přístup typická spolehlivostí, důvěryhodností), liščí projevy (dobrý profesionální přístup, ovšem s jistou dávkou vypočítavosti a nespolehlivosti), ovčí projevy (přístup charakteristický oddaností, avšak

s malou mírou iniciativy či tvořivosti), oslí projevy (přístup nespolehlivý, nevypočitatelný). Druhý pohled rozlišuje projevy: aktivistické (charakteristické sbíráním nových zkušeností, sklon jednat impulsivně, tvořivě, hledat nové způsoby), teoretické (řád, systém, logika, vazby, uspořádanost), reflexní (přemítání, rozjímání, v klidu zvažují všechny potřebné detaily), pragmatické (praktický přístup, zaměřený na hmatatelné efekty).

Podnětem pro uplatnění přístupu může být buď snaha po vlastní aktivitě – aktivní přístup nebo reakce na impuls zvenčí – reaktivní přístup.

Hodnoty jsou „*uznávané, chtěné a zavazující statky nebo ideje, působící na chování člověka*“ (Pfeifer, Umlaufová, 1993, s. 57). Vazba mezi hodnotami, které pracovník uznává, a způsobem, jakým jedná, nemusí být za každých okolností přímočará. Sladění hodnot zaměstnanců a firmy je klíčovým, ale také nejtěžším momentem budování žádoucí firemní kultury.

Armstrong (2002) uvádí tři základní složky firemní kultury, jsou jimi sdílené organizační:

- **normy,**
- **hodnoty,**
- **artefakty** (lidské výtvořky).

Jádro firemní kultury tvoří organizační hodnoty, které významně ovlivňují chování pracovníků a tím i celé firmy. Vztahují se k tomu, co je považováno za dobré pro organizaci. Čím pevněji jsou tyto hodnoty zakořeněny, tím větší mají vliv a chování pracovníků. Hodnoty se realizují prostřednictvím norem a artefaktů, mohou být také vyjádřeny pomocí jazyka, rituálů, historek a mýtů.

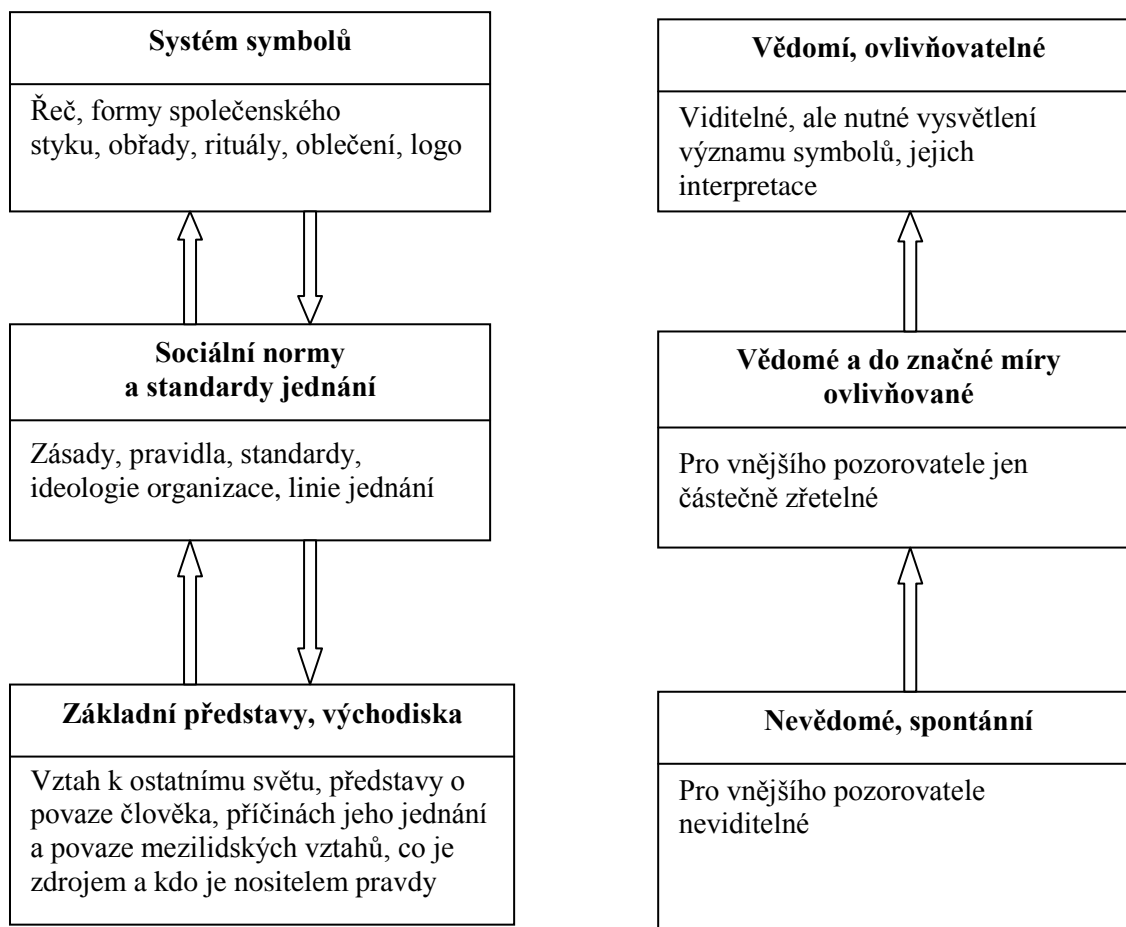
Normy jsou nepsaná pravidla chování, která dávají pracovníkům neformální návod, jak se mají chovat. Jsou předávány ústní formou, chováním a reakcemi lidí při porušení normy. Normy se týkají zejména následujících stránek chování:

- jak manažeři zacházejí s pracovníky, jaký mají pracovníci vztah k manažerům a jak a ně reagují,
- převažující etika práce,
- ambice,
- výkon pracovníků,
- moc,

- politika rozšířená po organizaci,
- loajalita pracovníků, a dal.

Artefakty jsou hmotnou a viditelnou složkou firemní kultury. Mezi artefakty patří např. pracovní prostředí, jazyk používaný v korespondenci, při telefonátech, při jednáních, způsob přijímání návštěv, apod. (Armstrong, 2002)

Velký význam pro výzkum a vytváření koncepce firemní kultury má přístup Scheina (1969), který rozeznává tři různé úrovně kultury a vysvětluje jejich vzájemné vztahy. Jeho koncepci firemní kultury znázorňuje obr. 1.



Obr. 2 Firemní kultura a její úrovně (E. H. Schein, 1969, s.)

Z uvedeného schématu vyplývá, že základní rovina firemní kultury - *základní představy, východiska* - spočívá v celkovém pohledu na svět a v přístupu k životu, práci, lidem i sobě samým a k životu jednotlivých pracovníků. Tato nevědomá a z hlediska jednotlivce neplánovaná základna firemní kultury působí zcela samozřejmě a automaticky, bez zvažování případných důsledků. Formuje se buď na základě přirozeného vývoje, nebo

cílevědomě ze strany vedení organizace do podoby určitých zásad, pravidel a sociálních norem. Zahrnuje především:

- vztah k okolnímu světu a k okolí organizace – ovlivňujícími faktory mohou být např. nebezpečí, příležitosti, možnosti rozvoje apod.,
- představy o povaze člověka a příčinách jeho jednání transformované do představy o ostatních pracovnících – na ostatních pracovnících sledujeme, zda jsou spíše aktivní se snahou riskovat nebo spíše pasivní a přizpůsobiví, zda jsou více pohodlní a nezodpovědní nebo spíše iniciativní s ochotou přijmout odpovědnost,
- představy o povaze mezilidských vztahů – představy o uspořádání sociálních vztahů podle věku, sociálního původu nebo dosaženého úspěchu, projevení emocí, představy o tom, zda mezi pracovníky má převažovat vzájemná konkurence nebo kooperace, zda má přednost individuální či týmový úspěch apod.,
- představy o pravdě, které dávají odpověď na otázku, o co se pracovníci opírají při rozhodování, co je pravdivé a správné, co je nepravdivé a chybné – jaký je zdroj pravdy a kdo je jejím nositelem, zda člověk důvěřuje více autoritě nebo tradici apod.

Střední úroveň firemní kultury představují *sociální normy a standardy chování*. Patří sem psaná či nepsaná pravidla společenského styku, obecně uznávané hodnotové preference, zásady a pravidla pracovní morálky, loajalita k firmě, vztah jejím partnerům, zákazníkům. Úkolem této roviny je vytvořit ucelený, logický a vnitřně bezrozporný systém firemní kultury a učinit ho schopným prostorového a časového přenosu. Tento systém bývá zpravidla vedením organizace záměrně ovlivňován a formován v souladu s organizačními cíli firmy. Tvoří východisko pro nejvyšší rovinu firemní kultury.

Nejvyšší úroveň firemní kultury je *systém symbolů*. Je to jednoznačně viditelná a cílevědomě konstruovaná složka firemní kultury, pro vnějšího pozorovatele je pochopitelná pouze ve spojitosti se znalostí dvou předchozích úrovní. Tento systém tvoří řeč, vnější projevy společenského styku, firemní logo, uplatňovaný žargon, oslavy, obřady, rituály, mýty, oblečení atd. (Bedrnová, 2009)

1.3 Typologie firemní kultury

Pro pochopení a orientaci v konkrétní firemní kultuře je nezbytná její analýza a diagnóza, její zařazení do určité typologie. O klasifikaci a kategorizaci firemní kultury se pokusilo mnoho autorů. Podstatou většiny klasifikací je vytvoření skupin podle určitých kritérií či hledisek. Několik nejvýznamnějších klasifikací je uvedeno v následujícím přehledu:

Autor	Rok	Typologie firemní kultury
Harrison (Armstrong, 2002)	1972	orientace na moc orientace na lidi orientované na úkol orientované a roli
Handy (Armstrong, 2002)	1981	kultura moci kultura role kultura úkolu kultura osoby
Schein (Armstrong, 2002)	1985	kultura moci kultura role kultura úspěchu kultura podpory
Williams Dobson Walters (Armstrong, 2002)	1989	orientace na moc orientace na roli orientace na úkol orientace na lidi
Pfeifer, Umlaufová	1993	kultura přátelských experimentů kultura jízdy na jistotu kultura ostrých hochů kultura mašliček
Pfeifer, Umlaufová	1993	obranná kultura akční kultura analytická kultura
Senge	2007	učící se organizace

Obr. 3 Přehled klasifikace firemní kultury (vlastní zpracování)

Jednotlivé kategorie a jejich charakteristika:

Harrison vytvořil kategorie nazvané „ideologie organizace“ (Armstrong, 2002):

- **orientované na moc** – soutěživé, kladně reagující spíše na osobnost než odbornost,
- **orientované na lidi** – konsensuální, kontrola managementem je odmítána,
- **orientované na úkol** – zaměření na schopnost, dynamické,
- **orientované na roli** – zaměření na legálnost, legitimnost a byrokracii.

Handy vycházel z Harrisonovi klasifikace, místo ideologie však používal slovo kultura, které lépe vyjadřuje atmosféru vše prostupujícího způsobu života nebo vše prostupující soustavu norem. Jeho čtyři typy kultury (Armstrong, 2002):

- **kultura moci** – moc pramení z centra, které řídí a kontroluje, existuje málo pravidel nebo procedur, atmosféra je soutěživá, orientovaná na moc a plná politikaření,
- **kultura role** – práce se řídí procedurami a pravidly, moc je spojena s funkcemi, nikoliv lidmi, popis role či pracovního místa je důležitější než osoba, která v této roli či na pracovním místě působí,
- **kultura úkolu** – jejím cílem je dát dohromady správné lidi a nechat je pracovat, je založena víc na odborné moci než na funkci nebo osobní moci, je přizpůsobivá, významná je zde týmová práce,
- **kultura osoby** – středem zájmu je jedinec, firma existuje pouze proto, aby jedinci sloužila a pomáhala mu.

Schein rozeznával čtyři typy kultury (Armstrong, 2002):

- **kultura moci** – vedení je v rukou několika málo lidí, kultura se opírá o jejich schopnosti, projevují se zde tendence k podnikavosti,
- **kultura role** – moc je vyváženě rozdělena mezi vůdce a byrokratickou strukturu, prostředí je stabilní a role a pravidla jsou jasně definována,
- **kultura úspěchu** – je zde zdůrazňována osobní motivace a oddanost, vysoce ceněna je aktivita, nadšení a účinek,
- **kultura podpory** – lidé přispívají k úspěšnosti firmy ve smyslu oddanosti a solidarity, vztahy jsou charakteristické důvěrou a vzájemností.

Williams, Dobson a Walters předefinovali kategorie uvedené Harrisonem a Handym (Armstrong, 2002):

- **orientace na moc** – organizace se snaží ovládat své prostředí, ti, kteří vykonávají moc, se snaží udržovat své podřízené pod svou absolutní kontrolou,
- **orientace na roli** – zdůrazňuje legalitu, legitimitu a odpovědnost, důležitá je hierarchie a postavení,
- **orientace na úkol** – zaměřená na splnění úkolu, autorita a moc je založena na odpovídajících znalostech a schopnostech,
- **orientace na lidi** – organizace především slouží potřebám svých členů, od jedinců se očekává, že budou jeden druhého ovlivňovat svým příkladem a užitečností.

Pfeifer, Umlaufová (1993) uvádějí širokou typologii firemní kultury podle výrazných determinantů. Mezi důležité determinanty patří míra rizikovosti předmětu podnikání a zpětná vazba trhu (přesněji řečeno její rychlost). Na základě vzájemné kombinace těchto činitelů jsou rozděleny čtyři typy firemní kultury:

- **kultura přátelských experimentů** – často panuje v podnicích se širokým sortimentem produkce (např. drobné spotřební zboží); malá míra ohrožení neúspěchem a rychlé vědomí toho, co se povedlo a co ne; příznivá pro inovace, experimentování, dobré výkony náležitě oceňovány,
- **kultura jízdy na jistotu** – v podnicích silně ohrožených potencionálním neúspěchem, kde se chyby projevují po dlouhé době, ale ve velké míře (např. v leteckém průmyslu); typickými rysy této kultury jsou prověřování a kontrola,
- **kultura ostrých hochů** – firmy s vysokou mírou rizikovosti v podnikání, avšak rychlou zpětnou vazbou trhu (např. reklamní agentury), orientace na individuální špičkové výkony; nezbytným nástrojem je účelný marketing,
- **kultura mašliček** – malá míra rizika, dlouhá časová prodleva zpětné vazby (např. orgány státní zprávy), chybí ohrožení, ale i motiv něco měnit rozvíjet, být lepší; pozornost se soustředí na výkaznictví.

Dalším hlediskem pro členění typů kultur je způsobu reakce na měnící se okolnosti. Na základě tohoto kritéria rozlišují Pfeifer, Umlaufová (1993) následující typy:

- **obránná kultura** – vyznává jistotu a stabilitu, orientuje se na zachování obsahu a způsobu dosavadní činnosti inovace pouze nižších řádů, nízké cenové relace),
- **akční kultura** – usiluje o změny obsahu i způsobu v činnosti firmy (inovace vyšších řádů, pružná manipulace s cenou, technologická modernizace),
- **analytická kultura** – hledá nové způsoby jak dělat úspěšně zvládnuté věci, nebo jak s úspěchem dělat navyklym způsobem něco nového, uznává pomalé, nenásilné přizpůsobení, spořádané změny s jistým výsledkem.

Konceptu **učící se organizace**, jehož autorem je americký pedagog P. M. Senge, se podrobně věnuji v kapitole 3.

Další významnou klasifikací je rozlišení podle úrovně a míry vlivu firemní kultury na konkrétní jednání členů organizace, tedy rozlišení na silnou a slabou firemní kulturu.

Silná a slabá firemní kultura

Zatímco vliv slabé firemní kultury na jednání pracovníků je málo zřetelný, silná firemní kultura ovlivňuje charakter i průběh všech podstatných organizačních jevů, usnadňuje řízení organizace a působení manažerů na pracovníky. Silnou firemní kulturu a z ní vycházející žádoucí projevy chování považuje většina pracovníků za samozřejmý a srozumitelný standard, takovou kulturu respektuje a nezpochybňuje.

Charakteristickými znaky silné firemní kultury jsou:

- **jasnost, zřetelnost,**
- **rozšířenost,**
- **zakotvenost.**

Jednotlivé oblasti silné firemní kultury dávají jasně a přehledně všem pracovníkům najevo, jaké chování je požadováno, které aktivity jsou žádoucí, akceptovatelné, které vyloučené, nepřijatelné. Soubor hodnot, standardů a symbolů tvořící základnu takové firemní kultury musí být logicky uspořádaný a bezrozporný, současně snadno sdělitelný a srozumitelný pro všechny pracovníky bez ohledu na zastávané pozice či dosažené vzdělání.

Silná firemní kultura je v rámci organizace maximálně rozšířena, všichni pracovníci jsou s jejími jednotlivými prvky nejen dostatečně seznámeni, ale setkávají se také s jejich existencí a vlivem. Zakotvenost firemní kultury vyjadřuje míru identifikace a internalizace jednotlivých firemních hodnot, vzorů a norem jednání.

Síla a slabost firemní kultury dále také souvisí s její vnitřní diferenciací na dílčí subkultury, tj. na relativně samostatné kultury, které vznikají v některých oblastech firemní kultury a vyznačují se odlišnými sociálními normami či jinou hierarchií hodnotových preferencí. Tato diferenciacie obvykle vzniká: mezi různými úrovněmi řídicí hierarchie (specifickou kulturu mají dělníci, manažeři apod.), mezi jednotlivými funkčními oblastmi (specifickou kulturu mají pracovníci informatiky, výroby apod.). (Bedrnová, 2009)

Z hlediska fungování organizace bývají důsledky, které pro firmu vyplývají z existence silné firemní kultury, většinou interpretovány jako pozitivní a přínosné. Bedrnová (2009) uvádí následující pozitivní stránky silné firemní kultury:

- **přináší jasný pohled na firmu** a činí ji pro zaměstnance přehlednou a snadno pochopitelnou - je to sice pohled zjednodušený, ale umožňuje orientovat se v nestandardních situacích a rychle pochopit prováděné změny,
- **vytváří podmínky pro přímou a jednoznačnou komunikaci.** - usnadňuje projednávání změn, neboť ho podporuje trvalá neformální komunikační síť,
- **umožňuje rychlejší rozhodování** - všeobecně akceptované firemní hodnoty a cíle umožňují rychleji hledat shodu v názorech a rozhodovat konsistentně na všech stupních řízení firmy,
- **urychluje implementaci změn, plánů, programů** - sdílené firemní priority umožňují rychle řešit konflikty vývoje a odstraňovat nejasnosti,
- **snižuje nároky na formální kontrolu zaměstnanců** - všeobecný souhlas se zásadami a pravidly firemního jednání podporuje uvědomělou pracovní kázeň a vzájemnou kontrolu zaměstnanců,
- **zvyšuje motivaci a týmový duch** - ztotožněním se s vizí firmy se zvyšuje angažovanost zaměstnanců, odměnou za výsledky firmy je i zvýšení společenského statusu zaměstnance firmy a zvýšení jeho sebedůvěry,

- **zajišťuje stabilitu sociálního systému firmy** - zaměstnanci, kteří sdílejí hodnoty firmy nemají důvod odcházet z firmy. Nízká fluktuace souvisí i s tím, že noví zaměstnanci vědí předem, do jakých podmínek jdou a jsou schopni a ochotni jednotlivé elementy firemní kultury respektovat a přijmout za své.

Důsledky silné firemní kultury mohou vést k přesvědčení, že tyto organizace pracují efektivněji a s vyšší rentabilitou. Bedrnová (2009) však uvádí i negativní průvodní jevy, které mohou cestu k efektivnosti komplikovat a to zejména v dynamických situacích a v obdobích, které vyžadují zásadní změny organizační strategie:

- **tendenci k uzavřenosti** - pokud je hodnotový systém silně a dlouhodobě internalizován a stabilizován, může začít přehlížet varovné signály o tržním ohrožení firmy,
- **nezdravou fixaci na tradice, nedostatek flexibility, blokování nové orientace** - dřívější úspěchy mohou vést k odmítání nových myšlenek, zafixovaná schémata se těžko mění a při změně mohou vyvolávat u zaměstnanců pocit ohrožení, firma se může doplňovat jen konformními lidmi,
- **kolektivní snahu vyhnout se kritice, konfliktům a vynutit si konformitu** - kritika je chápána jako nelegitimní, projevuje se i v tendenci vynutit si konformitu pracovníků ve značné míře a za každou cenu.

1.4 Funkce firemní kultury

Firemní kultura je významným subsystémem organizace a ovlivňuje efektivnost organizace. Prostřednictvím funkcí, které firemní kultura naplňuje, ovlivňuje chování pracovníků uvnitř organizace i chování organizace vůči prostředí. Lukášová, Nový (2004) uvádí funkce, které plní firemní kultura ve vztahu k organizaci a k jednotlivci:

- redukuje konflikty uvnitř organizace – ve větší organizaci většinou existují subkultury, je-li dominantní subkultura dostatečně silná, podporuje konzistentnost vnímání situací a problémů, je zdrojem integrace a konsensu, je tím, co organizaci spojuje a stmeluje, napomáhá soudržnosti organizace,
- zabezpečuje kontinuitu, zprostředkovává a usnadňuje koordinaci a kontrolu – silná firemní kultura znamená sdílení cílů organizace, základních hodnot a norem chování, prostřednictvím shody ve vnímání a všeobecně uznávaných norem chování harmonizuje organizaci jako celek a stává se důležitým faktorem zajišťování žádoucího chování a disciplíny pracovníků,
- redukuje nejistotu pracovníků, ovlivňuje jejich pracovní spokojenost a emocionální pohodu – pracovníci si firemní kulturu osvojují v adaptačním procesu, učí se, co je důležité, jak se věci dělají a jak je obvyklé se chovat, snižuje se tak jejich nejistota a zjednodušuje se jejich svět; pokud je firemní kultura v souladu s hodnotami a vnitřními normami pracovníků, zvyšuje se jejich emocionální pohoda a pracovní spokojenost,
- je zdrojem motivace – pokud pracovníci pocítují svou práci jako smysluplnou, cítí se důležitou součástí organizace a ztotožňují se s jejími cíli a posláním, pak je motivační potenciál firemní kultury velmi silný a účinný,
- je konkurenční výhodou – tím, že silná a obsahově relevantní firemní kultura podporuje žádoucím způsobem zaměřenou konzistentnost vnímání a myšlení, koordinaci a kontrolu, je zdrojem spokojenosti a motivace a tím i zdrojem efektivnosti organizace, představuje konkurenční výhodu, která je jen obtížně napodobitelná a které nelze dosáhnout v krátkém časovém horizontu.

Pfeifer, Umlaufová (1993) uvádějí dvě základní funkce kultury: vnější a vnitřní.

Vnější funkce:

- **způsob adaptace firmy na vnější podmínky** (přizpůsobení se změněným podmínkám v okolí firmy, reakce za změněnou situaci na trhu, apod.),
- **tvář firmy, image firmy** (prezentace firmy navenek, jak je firma vnímána).

Vnitřní funkce:

- **způsob integrace uvnitř firmy** (způsob, jakým se do firmy integrují noví zaměstnanci, nové metody, nové technologické postupy, apod.),
- **průbojnost strategie firmy** (shodná orientace strategie a firemní kultury posiluje strategické záměry, rozporná orientace výsledky strategických snah oslabuje).

K tomu, aby firemní kultura tyto funkce plnila, je žádoucí využívat „sil podporujících zdravé působení kultury firmy“:

- jasná formulace záměrů: strategie, poslání firmy,
- podpora chápání cílů: vysvětlování, presentování,
- vhodná volba prostředků k dosažení cílů,
- ujasnění měřítek úspěchu,
- vhodný způsob korekcí při neúspěchu,
- užívání společného jazyka,
- ujasnění kritérií pro: přijetí jedince skupinou, získání vlivu, získání důvěry, získání přátelství – pochopení kritérií, nikoliv uzákonění.

Bedrnová (2009) zdůrazňuje vliv firemní kultury na řídicí procesy. Dostatečně silná firemní kultura, která je současně i systémově kompatibilní s ostatními prvky struktury organizace, významně ovlivňuje rozhodování a jednání pracovníků, čímž usnadňuje průběh a realizaci řídicích procesů. Pozitivní vliv takové kultury se projevuje především v procesech:

- **koordinace,**
- **integrace,**
- **motivace.**

Koordinaci lze obecně definovat jako harmonizaci jednotlivých částí celku (v tomto případě organizace) s ohledem na dosažení nadřazených cílů. Aby organizace dosáhla

takového jednání a takových rozhodnutí svých zaměstnanců, která jsou žádoucí z hlediska nadřazených cílů, využívá strukturní nástroje koordinace, jako např.: plány, pokyny, programy atd. Interpretace strukturních nástrojů pracovníky, jichž se koordinace týká, je však značně omezená. Probíhá totiž subjektivně, na základě vlastních zkušeností, zájmů, hodnotových preferencí a momentálního rozpoložení pracovníků, kteří si vytvářejí vlastní interpretaci situace a návod k jejímu řešení. Čím obecnější a abstraktnější jsou pravidla koordinace, tím větší je nebezpečí odlišné interpretace.

Silná a funkční firemní kultura může za určitých okolností fungovat jako nestrukturní nástroj koordinace. Zajišťuje organizaci základní konsensus (všeobecný souhlas) pracovníků s organizačními cíli a prioritami, který platí na všech úrovních řídicí hierarchie i ve všech horizontálních sférách organizace, a na jehož základě je možné i v těžkých dobách najít nekonfliktní formy spolupráce a společné řešení. Základní konsensus působí dvojnásobem:

- poskytuje motivační základnu pro cílově konformní jednání pracovníků,
- vytváří depozitum informací, ke kterému se kdokoliv a kdykoliv může při rozhodování vrátit.

Firemní kultura, pokud je dostatečně silná plní výraznou integrační funkci. Udržuje subsystémy pohromadě tím, že obsahuje a reprezentuje společné a všem nadřazené organizační hodnoty a normy, které odpovídají prioritním organizačním cílům, záměrům a preferencím. Ze společných norem a hodnot se odvíjí „vědomí MY“, které zatlačuje osobní zájmy do pozadí a zvyšuje odolnost jak proti vnitřním, tak proti vnějším vlivům.

Nezbytnou podmínkou integrace organizace je identifikace většiny pracovníků se základními organizačními cíli a hodnotami. Identifikace je proces, ve kterém jedinec staví organizační cíle výše než vlastní cíle, a který zaručuje, že rozhodnutí pracovníka budou konsistentní s cíli organizace. (Bedrnová, 2009)

Formy a míru identifikace s organizací můžeme rozlišit na základě různých přístupů. Bedrnová (2009) uvádí přístupy:

- přirozená identifikace – osobnost, hodnotové preference a zájmy pracovníka plně korespondují s cíli, hodnotami a normami firmy, pracovník se s nimi ztotožňuje. Organizace zveřejňuje a vysvětluje své cíle, hodnoty a normy při náboru, výběru a přijímání pracovníků a prověřuje vnitřní vazbu pracovníků na

ně. V hospodářských organizacích se je možné s přirozenou identifikací v čisté podobě setkat je výjimečně,

- selektivní identifikace – pracovník se identifikuje s jednotlivými cíli, normami a hodnotami organizace v rozdílné míře, odmítá ty z nich, které jsou v rozporu s profilem jeho osobnosti,
- evokovaná identifikace – vedení organizace pozitivně ovlivňuje identifikaci pracovníků prostřednictvím indoktrinace a řízené adaptace,
- vykalkulovaná identifikace – na základě výhodnosti předstírané identifikace se pracovník podřídí cílům, normám a hodnotám organizace, ve skutečnosti je však nepřijme za své. Tato forma identifikace přináší vysoké riziko budoucího konfliktu, nespolehlivost a nepředvídatelnost místa a doby jeho vzniku.

Silná firemní kultura má také stimulační funkci – iniciuje a posiluje výkonnost a pracovní ochotu pracovníků. Bedrnová (2009) tuto tezi prokazuje na motivační teorii Claytona Alderfera, který zavedl arkonym ERG:

E – Existention = existence, fyziologické bytí, jistota, bezpečnost,

R – Relatedness = vztahovost (sociální vztahy),

G – Growth = rozvoj osobnosti, uznání, seberealizace.

Bedrnová vychází ze struktury ERG: „...*silná a funkční organizační kultura může působit současně a velmi účinně na všechny tři úrovně a iniciovat jednotlivé motivační činitele...Kromě toho, že organizační kultura podporuje účinnost motivátorů, má i sama o sobě svůj vlastní motivační obsah.*“ (Bedrnová, 2009, s. 458)

Firemní kultura ovlivňuje řadu řídicích procesů, zejména koordinaci, integraci a motivaci. Síla firemní kultury má vliv zejména na intenzitu řídicích funkcí, obsah firemní kultury pak na jejich věcnou orientaci.

2 ŘÍZENÍ FIREMNÍ KULTURY

Řízení firemní kultury je proces cíleného ovlivňování firemní kultury tak, aby bylo možné v celé organizaci prosadit strategický systém hodnot a norem. Tento proces se týká:

- **změny kultury** – vytváření takových postojů, přesvědčení a hodnot, které odpovídají poslání, strategii, prostředí a technologii firmy,
- **posilování kultury** – jedná se o zachování a posílení toho, co je v současné firemní kultuře dobré a funkční,
- **řízení změny** – týká se úspěšné adaptace firemní kultury na změnu, získání souhlasu se změnou v organizaci a sladění změny se systémy, postupy a metodami práce,
- **dosažení oddanosti** – dosažení oddanosti členů organizace jejímu poslání, strategiím a hodnotám. (Armstrong, 1999)

2.1 Přístupy k možnosti řízení firemní kultury

Na možnost řízení firemní kultury existují velmi rozdílné názory teoretiků i manažerů z praxe. Zastánci rychlých a relativně snadných změn bývají označováni jako „kulturní inženýři“ a jejich argument spočívá v tezi, že firemní kulturu je možné cílevědomě utvářet, využívat a také měnit. Opačný pól představují „kulturalisté“, kteří vycházejí z předpokladu, že firemní kultura je organicky se rozvíjející fenomén, který má svou historii a zákonitosti a nelze ji tedy svévolně měnit.

Kompromisní názor bývá označován termínem „korekce stávajícího kurzu“. Představitelé tohoto názoru jsou přesvědčeni, že stávající firemní kulturu nelze změnit jednorázovým aktem ze dne na den, vytvořit konstrukci nové kultury a tu systematicky zavést. Lze však učinit určitou rekonstrukci firemní kultury a některé její prvky přehodnotit, neboť její tvorba je otevřený sociální proces. Kritický moment tohoto přístupu spočívá v tom, že lidské jednání je určitým komplexem a změna i dílčího momentu může vyvolat nepředvídatelné konsekvence.

Nezbytnou podmínkou jakýchkoli korekcí firemní kultury je vnitřní přesvědčení pracovníků o nutnosti a správnosti změn a jejich motivace vyzkoušet něco nového a možná účinného. Na straně manažerů spočívá mimořádná odpovědnost za dodržení všech etických principů ovlivňování pracovníků v rámci dosahování těchto změn. (Bedrnová, 2009)

2.2 Formování žádoucí firemní kultury

Formování žádoucí firemní kultury je proces složitý, dlouhodobý a náročný. Je možný pouze na základě důkladné analýzy stávající firemní kultury, po níž následuje použití vhodných nástrojů k posílení nebo změně firemní kultury. Ke každému ovlivňování firemní kultury by se mělo přistupovat komplexně, tj. z organizačního, technického, ekonomického, kulturního, psychologického i sociologického hlediska.

Pokud má ovlivňování vžitě firemní kultury vést k dosažení stanovených cílů, mělo by se vyznačovat následujícími rysy:

- přesvědčivostí pro toho, kdo je předmětem ovlivňování,
- zjevnou užitečností směru, ve kterém ovlivňování působí,
- atraktivností, lákavostí, zajímavostí, se kterou je uplatňováno,
- vnímavostí, citlivostí k představám, přístupům a hodnotám toho, na nějž je vyvíjen vliv. (Pfeifer, Umlaufová, 1993)

Armstrong (1999) uvádí programy, kterých je možno použít k posílení firemní kultury:

- **vytváření prohlášení o poslání a hodnotách organizace**, která výslovně uvádějí, kam organizace směřuje a jaké hodnoty musí přijmout, aby dosáhla svých cílů; tato prohlášení musí být realistická a doplněná semináři, vzdělávacími akcemi a diskusemi,
- **zásahy do organizačního rozvoje** - určené ke zlepšení efektivnosti fungování organizace,
- **zásahy do rozvoje zaměstnanců** - s cílem zvýšit souhlas zaměstnanců s klíčovými hodnotami organizace a ovlivnit jejich chování tak, aby tyto firemní hodnoty podporovalo,
- **procesy řízení výkonu** - prostřednictvím stanovení cíle a hodnocení pracovního výkonu zabezpečují, aby se hodnoty, normy a chování vytvářené programy změny kultury staly součástí normálního procesu řízení,
- **procesy řízení odměňování** - odměňování zaměstnanců na základě chování, které je v souladu s hodnotami zabudovanými do programu změny kultury.

Velký vliv na formování kvality firemní kultury mají zjevné a zřetelné aktivity manažerů. Jejich projevy jsou zaměstnanci ostře sledovány, a proto je velmi významné jejich chování a vyjadřování jak v běžných, tak v mimořádných situacích. Klíčovou úlohu hrají manažeři, kteří působí nejbliže první linii. Ti mají největší šanci svými názory a postoji ovlivnit představy, přístupy a hodnoty těch, kdo jsou výsledky své práce nejbliže zákazníkovi.

K tomu, aby si manažeři uvědomovali svou důležitost, byli schopni a měli zájem zvládnout svou úlohu při formování kvalitní firemní kultury, je nezbytné manažery speciálně připravit. K pochopení své pozice ve firemní kultuře je nutné manažery vychovat a ke způsobilosti této pozice využívat je nutné je vycvičit. Mezi základní rysy přípravy manažerů by měly patřit: cílovost, soustavnost, systematičnost, pestrost, pružnost (respektování aktuálních nároků).

Pfeifer, Umlaufová (1993) uvádí konkrétní vlastnosti, které je z pohledu firemní kultury manažerům třeba vštípit a určité aktivity, kterým je žádoucí manažery naučit:

- schopnost a ochota vytvořit a rozvíjet cíle, hodnoty a ideály,
- schopnost a ochota šířit představy a nadchnout pro ně,
- schopnost a ochota vnímat a ovlivňovat zájmy, postoje a přístupy,
- schopnost a ochota objasňovat a zprostředkovat smysl a význam věcí,
- schopnost a ochota učit se a učit,
- schopnost a ochota být osobní, atd.

Pfeifer, Umlaufová (1993) jmenují konkrétní aktivity manažerů, které jsou nezbytné pro rozvoj firemní kultury: vysvětlování, poukazování na souvislosti jevů, zdůvodňování, vyzvedávání příkladů, hodnotově orientované chválení, kárání, obracení negativního myšlení a postojů v pozitivní, demonstrování firemní kultury řečí, podporou vhodných norem, vlastním rozhodováním, oslavování projevů nové kultury, apod.

2.3 Změna firemní kultury

Změnou kultury chceme zpravidla dosáhnout lepší prosperity, konkurenceschopnosti a rozvoje firmy. K nutnosti změny firemní kultury mohou vést okolnosti, které souvisí s určitými změnami výrazných determinant firemní kultury (vnitřních a vnějších vlivů). Pfeifer, Umlaufová (1993) uvádí některé situace, v nichž je potřeba změny firemní kultury neobyčejně citelná:

- nesoulad mezi existující firemní kulturou a strategicky potřebnou firemní kulturou,
- překonání charakteru existující firemní kultury změnami v ekonomické, sociálním nebo technickém okolí firmy,
- přechod firmy z jedné vývojové etapy do další,
- výrazná změna velikosti firmy,
- generační výměna vedení firmy,
- závažná změna v předmětu podnikání,
- změna v postavení firmy na trhu,
- převzetí firmy, atd.

Směr zamýšlené změny je závislý na individuálních okolnostech a charakteru vžité kultury, změna firemní kultury by však měla v zásadě sledovat tři základní orientace:

- orientace na klíčové zájmy - posilování pozornosti zájmům zákazníků, vlastníků firmy a jejich zaměstnanců,
- orientace na inovace - nabízet něco nového, odlišného od produkce dřívější i od produkce konkurence,
- orientace na výsledky a jejich kvalitu spíše než na procesy a jejich kvalitu.

Podstatou změny firemní kultury je přechod z výchozího stavu k cílovému, přičemž výchozím stavem je situace, kdy obsah firemní kultury (představy, přístupy a hodnoty sdílené zaměstnanci) není odrazem podnikatelské strategie a celkové filozofie řízení firmy. Cílovým stavem je pak situace, kdy jsou představy, přístupy a hodnoty rozvíjené a sdílené zaměstnanci shodné s představami, přístupy a hodnotami, o něž má být usilováno v zájmu budoucí prosperity firmy. Dosažení cílového stavu však není definitivním cílem – následuje nikdy nekončící péče o rozvoj, pěstování kultury, popř. provádění dalších změn.

Dominantní roli v celém procesu změny firemní kultury hraje celá řada aktérů. Pfeifer, Umlaufová (1993) nabízí výčet charakteristik jednotlivých aktérů změny firemní kultury:

- **iniciátoři** – vychází od nich prvotní impuls ke změně, bývají to výrazné manažerské individuality disponující spíše neformální autoritou,
- **projektanti** – mají dostatek prostoru a zdrojů, aby celý proces změny řídili i dostatek schopností a zájmu, aby takový úkol zvládli, osvědčuje se vytváření projektového týmu,
- **instruktoři** – uvádějí zásahy, které vyžaduje změna, do života, realizují je, sledují výsledky, zaručují pravdivou zpětnou vazbu,
- **nositelé změny** – všichni pracovníci, kteří sdílejí, rozvíjejí strategicky potřebné představy, přístupy a hodnoty,
- **katalyzátory** – elementy, které procesu změny zabezpečují dynamiku, urychlení, přísun dalších impulsů v jeho dalším průběhu, nadhled a nezáujatost, jedná se především o poradenské organizace.

K provedení změny kultury existují různé nástroje, které Pfeifer, Umlaufová (1993) dělí na přímé a nepřímé.

Pro přímé nástroje je charakteristické, že dopad jejich použití můžeme poměrně spolehlivě sledovat, výsledky se dostavují rychleji (než při použití nepřímých nástrojů), neznamená to však, že se jedná o výsledky hodnotnější. Mezi přímé nástroje změny patří: projekty změn kultury firmy, změny způsobů přidělování zdrojů, změny v organizační struktuře, změny v užívané technice, technologii, změny v řídicích procesech, personální změny, vzdělávání v výcvik, tvorba pracovního prostředí.

Vliv nepřímých nástrojů se projevuje zprostředkovaně, obvykle s časovou prodlevou. Důsledné a systematické používání nepřímých nástrojů však přináší silné efekty. Z nepřímých nástrojů můžeme ke změně firemní kultury použít: jiný způsob komunikace (otevřenost), cílený rozvoj neformálních sítí, šíření rituálů a historek, nové „oslavy hrdinů“, osobní příklad (prezentace a podpora jiných postoj, jiných norem chování), vedení spolupracovníků, použití vnitropodnikových médií k podpoře nové kultury (časopisy, nástěnky, rozhlas, výpočetní technika).

Bedrnová (2009) uvádí možné přístupy ke změně firemní kultury, kdy je klíčovým procesem implementace nových prvků do existující firemní kultury:

- **jde o výlučnou záležitost top managementu** – vrcholoví manažeři formulují filosofii, strategii a hlavní zásady kultury,
- **základ spočívá v aktivním výzkumném procesu v organizaci** – výzkumný proces projektuje a zpracovává tým pracovníků převážně střední úrovně řízení a různých odborných pracovišť; platný model se upraví podle získaných poznatků a poté se o něm diskutuje ve vrcholovém vedení,
- **řešení s pomocí týmu a konzultacemi se zaměstnanci** – rozhodující roli sestává tým sestavený z pracovníků různých profesí a odlišného postavení ve struktuře organizace; v průběhu zpracování nové koncepce dochází ke konzultacím s vybranými spolupracovníky a odborníky.

Ve všech případech implementace nových prvků do firemní kultury je důležité dodržování určitých principů. V první řadě je třeba zabezpečit maximální a rychlou informovanost všech pracovníků prostřednictvím informačních schůzek či krátkodobých školení. Na těchto schůzkách je nezbytná účast zástupců top managementu organizace.

Dále je třeba zpracovat platnou variantu zásad firemní kultury do písemné podoby a dát ji k dispozici všem pracovníkům. Hlavní priority organizace, tj. její cíle, hodnoty a normy je nezbytné formulovat, protože celý sociální systém organizace akceptuje jejich sílu teprve tehdy, až jsou zviditelněny a formalizovány. Tyto zásady vycházející z firemní filosofie a tvořící rámec firemní kultury musí být orientovány dlouhodobě, současně však musí zahrnovat schopnost změn a dalšího rozvoje.

Takto formalizované zásady garantují určitou legitimitu jednání a závazně určují jeho hranice, směr a další orientaci. Jejich role dále spočívá v plnění těchto funkcí:

- explicitně znázorňují a dokumentují žádoucí hodnoty a normy v organizaci, vyjadřují rámcovou podobu žádoucí firemní kultury,
- kodifikují požadovaný způsob jednání, umožňují sankce v případě odchylek,
- konkrétní podobě firemní kultury dodávají určitou expresivitu směrem navenek a umožňují tak vytváření její žádoucí image. (Bedrnová, 2009)

Pfeifer, Umlaufová (1993) upozorňují na nejčastější příčiny neúspěchu změny firemní kultury a uvádějí výčet předpokladů úspěchu této změny.

Pokud má být úsilí o změnu firemní kultury úspěšné, je žádoucí se vyvarovat:

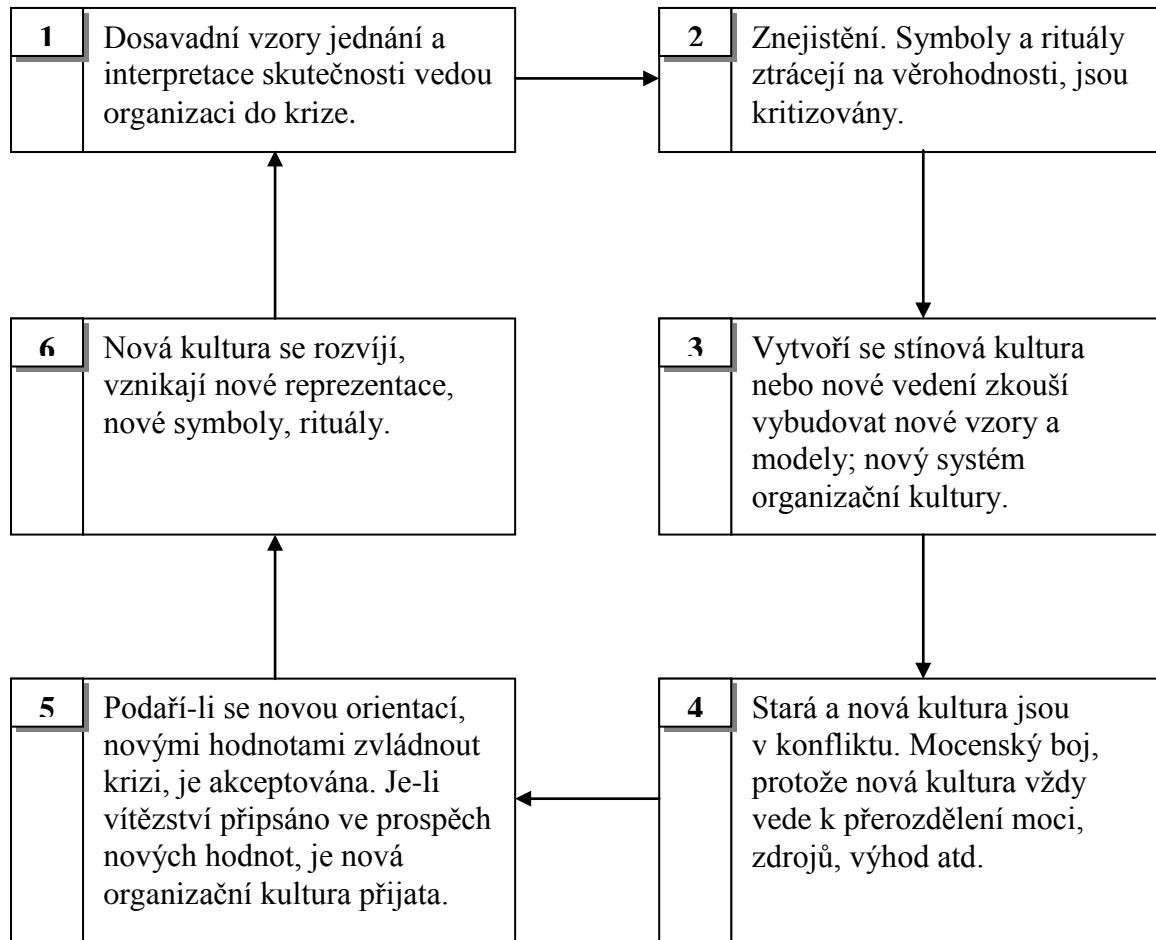
- chápání změny kultury jako jednorázového aktu, zanedbávání přísunu dalších impulsů,
- neúčasti nebo nezájmu těch, jež se změna především týká, ať už nositelů žádoucí kultury, kteří nejsou aktivními propagátory, nebo zastánců překonané kultury, kteří nejsou terčem soustředěné snahy o změnu představ, přístupů a hodnot,
- přílišné složitosti nebo nejasnosti v prezentování žádoucího stavu změny kultury,
- absenci důslednosti a trpělivosti především u projektantů instruktorů změn,
- podcenění vlivu vžité kultury, především setrvačnosti v chování lidí.

Předpokladem toho, aby byla změna firemní kultury dovedena ke zdárnému konci, je:

- jasná, motivující a snadno sdělitelná vize osvětlující smysl změny,
- dostatek času na celý proces, bezodkladný začátek procesu,
- nepochybný signál zahajující změnu,
- tvrdošíjnost na správných místech, především u vedení firmy,
- nerozměňování sil, správně rozvrhnutí sil, které jsou k dispozici, v čase i prostoru,
- využívání efektu kruhů na vodě a sněhové koule, zmnožení sil, rozšíření sítě nositelů změny,
- prožívání úspěchů k podpoře procesu změny,
- tvořivost a osobní invence v používání přímých i nepřímých nástrojů změny a jejich kombinací.

2.4 Proces změny firemní kultury

V odborné literatuře existuje celá řada metodických postupů, jak změnu firemní kultury provést. Bedrnová (2009) vychází při formulaci metodického postupu změny z existenčního cyklu organizační kultury (viz obr. 4), který má podle autorky obvykle stejnou podobu ve všech organizacích.



Obr. 4 Cyklus organizační kultury (Dyer, 1985 in Bedrnová, 2009, s.442)

Bedrnová (2009) dále vychází z přesvědčení, že změna firemní kultury je uskutečnitelná změnou vnitřního organizačního prostředí a bezprostředního vnějšího okolí, a nabízí konkrétní metodický postup, jak cílené změny dosáhnout.

První krok v procesu změny představuje analýza stávající kultury a její konfrontace se základními principy kultury žádoucí, tj. kultury, která ideálně odráží budoucí situaci v organizaci a podporuje realizaci nových podnikatelských vizí a strategií.

Druhý krok směřuje k tomu, aby pracovníci začali pochybovat o původních hodnotách a normách a sami se začali podílet na operacionalizaci jednotlivých rysů a projevů žádoucí kultury. Cílem je co nejširší spoluúčast pracovníků na konkretizaci budoucí kultury. Tvorba nových hodnot a norem se může uskutečnit jen v rozsahu, ve kterém v zásadě odpovídá převažujícím pozitivním postojům a společenským hodnotám. Nástrojem by měly být především semináře či workshopy organizované po malých skupinách, anticipujících již novou strukturu firmy.

Po upřesnění základních prvků budoucí firemní kultury následuje ve třetím kroku jejich převedení do konkrétních pracovních rolí. Manažeři mohou plnit funkci určitých vzorů a předávat nové zkušenosti ostatním. V dalších seminářích se manažeři stávají trenéry, moderátory, kouči ostatních pracovníků při výcviku zvládnání nových pracovních rolí.

Závěrečný čtvrtý krok by měl být opakovanou, trvalou součástí rozvoje firmy. Jde o předběžnou evaluaci, kontrolu a obnovu. Tento závěrečný krok je v procesu změny firemní kultury nezbytný.

Současně je třeba formalizovat nové pracovní role, nové parametry pracovního jednání v jejich rámci, tzn. upravit kritéria výběru nových pracovníků, jejich pracovní a sociální adaptace, hodnocení, hodnocení, odměňování, zvyšování kvalifikace a řízení pracovní kariéry. V případě, že nebylo v předpokládaném čase dosaženo očekávané úrovně firemní kultury, je třeba program změny opakovat v jedné nebo i více částech.

Při vytváření strategie řízení firemní kultury je třeba brát v úvahu určité aspekty (Bedrnová, 2009):

- čím silnější firemní kultura je, tím jsou řízené radikální změny obtížnější a dlouhodobější, někdy je lze uskutečnit pouze postupným a opatrným rozvíjením dosavadních hodnot,
- čím větší je rozdíl mezi existující a žádoucí kulturou, tím větší odpor od pracovníků je nutné očekávat,
- základní hodnotové představy vycházející z životní filosofie lidí lze jen zřídka ovlivnit,
- manažeři jsou hlavními iniciátory a nositeli procesů vedoucích ke změnám a musí si udržet širokou podporu pracovníků při formování i dalším rozvoji žádoucí kultury a norem,

- podpory pracovníků mohou manažeři dosáhnout jen osobním příkladem a jasnou vazbou mezi novým myšlením a chováním na straně jedné a naplněním potřeb, zájmů a ideálů pracovníků na straně druhé,
- Češi dávají více přednost osobnostnímu než rolovému pojetí své pracovní pozice.

Pfeifer, Umlaufová (1993) uvádí Metodiku D-V-Z a Metodiku „spirály“, jako možné metodické postupy k uskutečnění změny firemní kultury. Zdůrazňují přitom nezbytnost hledat rovnováhu mezi respektováním platných zákonitostí a ponecháním prostoru pro tvořivost a individuálnost v jejich využívání.

Metodika D-V-Z má tři základní etapy:

- diagnostiku,
- tvorbu vize,
- zásahy.

Cílem diagnostiky je výstižné popsání prvků existující kultury. Podstatou je správné sledování, zjišťování a interpretace symptomů, kterými se projevují vžitě představy, přístupy a hodnoty. Důležitou podmínkou úspěšné diagnózy je snaha o objektivitu a nezaujatost. K diagnostice vžitě firemní kultury je možné používat: rozbor dokumentů, pozorování, dotazování.

Obsahem tvorby vize posunu jsou dvě zásadní činnosti: formulování strategicky potřebné firemní kultury a konfrontace vžitě a strategicky potřebné firemní kultury. Podstatou formulování strategicky potřebné firemní kultury je hledání odpovědí na otázky: které determinanty kultury jsou nejvíce svázány s naplňováním poslání firmy a dosahováním strategických cílů? Jaký typ firemní kultury by nejvíce odpovídal takovým strategickým zájmům? Jaká je představa o homogenitě žádoucí kultury? Jaké klíčové představy, přístupy a hodnoty by měli zaměstnanci sdílet a rozvíjet?

Při konfrontaci vžitě a strategicky potřebné firemní kultury zvažujeme vzájemnou míru shody mezi fakty zjištěnými v diagnostické etapě a podstatou strategicky potřebné firemní kultury, definovanou v předchozím kroku. Na základě výsledků tohoto porovnání vymezíme podstatu žádoucího posunu ve firemní kultuře.

K docílení zásahu do firemní kultury vede šest základních činností:

- specifikace zásahu – stanovení očekávaného výsledku, objektu zásahu (konkrétní představy, přístupy a hodnoty), upřesnění podporujících a brzdících sil, sestavení projektového týmu, stanovení základní koncepce zásahu,
- podpůrná kampaň – opatření k podpoře změn, informování všech pracovníků (o výsledcích diagnostiky, o vizi, očekávaných přínosech zásahu), mobilizace podporujících sil, působení na postoje brzdících sil, hledání společného jazyka, podpora příznivých nálad,
- příprava klíčových sil – provádění tréninků, setkání zaměřených na změnu kultury, výběr potenciálních členů programových týmů a instruktorů změny, příprava, hodnocení a výběr členů programových týmů a instruktorů, sestavení programových týmů,
- realizace programů zásahu – jasný start prací na programech, identifikace stěžejních otázek, formulace odpovědí, návrhy opatření, průběžná spolupráce s projektovým týmem a vrcholovým vedením, posouzení a zhodnocení výsledků opatření,
- monitorování úspěchu a posilování strategicky potřebné firemní kultury – posouzení výsledků opatření s očekávanými výsledky, doplňující impulsy, prezentace příkladů výskytu nových představ, přístupů a hodnot,
- úsilí o důvěru a porozumění – permanentní otevřená komunikace, poukazování na styčné body ve snaze o novou kulturu, tolerance k projevům odlišných názorů, ovlivňování těchto názorů osobním příkladem, posilování převahy vstřícných projevů nad odmítavými.

Metodika „spirály“

Diagnostika:

- krok 1 – identifikace projevů vžité firemní kultury pomocí pozorování a dotazování, např.: převládá oddanost k firmě, vše je kontrolováno, lidé si navzájem věří, lidé jsou k sobě lhostejní apod.,
- krok 2 – hledání společných charakteristik jednotlivých pozorování, např.: převažující přístupy, vzorce jednání a chování ve firmě, struktura vyznačeného chování pracovníků apod.,

- krok 3 – pochopení podstaty firemní kultury na základě odhalení sdílených a všeobecně uznávaných hodnot.

Vize změny:

- krok 4 – hledání odpovědí na otázky: které hodnoty jsou pro pracovníky tak významné, že je nechtějí měnit; které hodnoty chceme zachovat,
- krok 5 – tvorba nové vize postavené na hodnotách, které činí smysluplnost existence firmy i lidí v ní; návaznost na dosavadní dynamiku, pokračování v tom, co bylo prospěšné.

Zásahy:

- krok 6 – přípravný, projekční krok vedoucí k vlastní změně, prověřování zdrojů, podmínek a prostředků potřebných k realizaci změny,
- krok 7 – krok akce a činů, uskutečňování potřebných zásahů: tréninky, sestavování týmů, rozmlouvání, naslouchání, informování, vytváření nových tradic,
- krok 8 – hodnocení procesu změny, sledování: projevů procesu změny, posunu v přístupech lidí, nových zdrojů, podmínek a prostředků, vyčerpaných zdrojů, podmínek a prostředků, opětovné konání, trénování, získávání apod.

3 UČÍCÍ SE ORGANIZACE

3.1 Charakteristika učící se organizace

O vymezení pojmu učící se organizace se pokusila řada autorů. Peter M. Senge, který je autorem pěti disciplín učící se organizace publikovaných v roce 1990 v USA, popisuje učící se organizaci:

„...organizace, v nichž lidé nepřetržitě rozšiřují své schopnosti dosahovat výsledků, po nichž skutečně touží, kde se věnuje péče novým a objevným způsobům myšlení a kde se lidé neustále učí, jak se společně učit.“ (Senge, 2007, s. 21)

Tichá (2005) uspořádala poznatky řady autorů a seskupila je do 8 základních atributů popisujících koncept učící se organizace.

Prvním atributem je, že učící se organizace nejsou soustředěny pouze na učení, ale snaží se rovněž dosahovat svých cílů. Organizační učení zahrnuje naplňování cílů organizace, tyto cíle však nemusejí být vázány na výkonnost. Hlavním cílem učící se organizace je zvyšování konkurenceschopnosti prostřednictvím inovace produktů a procesů a trvalá adaptace na změny v prostředí.

Druhým atributem učící se organizace je, že respektuje systémovou logiku. Systémová logika je zde použita v kontextu se schopností chápat složité příčinné vztahy mezi prvky organizačního systému a jejich vzájemnými vazbami. Všechny akce v organizaci jsou propojeny, žádná neprobíhá izolovaně. Např. vztah mezi nadřízeným a podřízeným je zakotven v systému odměňování, možnostech kariérního růstu a dalších organizačních procesech.

Třetím atributem učící se organizace je organizační učení, které je spojené s učením jednotlivce, není jím však limitováno. Organizační učení není jen kumulací učení jednotlivců, je součástí vzorců chování a není spojeno s jakýmkoliv jednotlivcem. Myšlenky a znalosti generované na úrovni jednotlivců jsou sdíleny napříč prostorovým, časovým i hierarchickým bariérám. Nápady, myšlenky a znalosti, se kterými přicházejí jednotlivci v organizaci, jsou zobecňovány, předávány k užití a ověřovány dalšími členy organizace – znalosti jednotlivce mají vliv na celou organizaci, organizační znalosti nejsou jen to, co zná a ví vrcholové vedení organizace.

Čtvrtým atributem učící se organizace je, že k učení dochází postupně od jednoduchého ke složitějšímu, od nižší úrovně učení k vyšší úrovni učení. Nižší úroveň učení se odehrává v rámci dané organizační struktury a stanoveného souboru pravidel, vyšší úroveň vede k úpravě pravidel a norem.

Pátým atributem učící se organizace je skutečnost, že k učení dochází prostřednictvím řady drobných neúspěchů. Drobné neúspěchy zvyšují toleranci k riziku, schopnost vyhledávat informace, rozeznávat problémy, důkladnost zpracování a vyhodnocování informací a motivaci k rychlejší adaptaci. Neúspěch podporuje učení. Přijímání informovaného rizika by v organizaci mělo být podporováno.

Šestým atributem učící se organizace je učení probíhající předvídatelným způsobem:

- objevování - rozpoznání rozdílu mezi očekáváním a skutečností,
- invence - analýza nedostatků a hledání řešení, rozvoj dovedností se odehrává formou vlastního zjišťování, porady s konzultantem, vzděláváním,
- implementace - nové řešení je implementováno,
- difúze - nové poznání je integrováno organizací, je široce dostupné a může být využito pro další situace.

Sedmým atributem učící se organizace je, že se organizace učí ze dvou zdrojů:

- z vlastní zkušenosti,
- ze zkušeností ostatních.

Organizace přijímá různé styly učení. Učí se ze své vlastní zkušenosti, ze svého konání a jeho reflexe. Příkladem takového učení je experimentování metodou pokusů a omylů, akční učení apod. Učící se organizace se také učí se od ostatních – pozorováním, přebíráním zkušeností prostřednictvím náboru pracovníků, difúzí znalostí prostřednictvím konzultantů, poradců, vzdělávacích institucí, benchmarkingem a podobnými postupy.

Osmým, posledním, atributem učící se organizace je, že se učí ze dvou hlavních důvodů:

- vyhledávání nových příležitostí,
- vyhledávání stávajících příležitostí.

K exploraci, tj. vyhledávání nových příležitostí dochází, když se organizace snaží budovat konkurenční výhodu nějakým zásadním průlomem v charakteru výrobků nebo procesů. K exploataci, tj. využívání starých jistot dochází, když se organizace snaží zvednout úroveň svých stávajících výrobků nebo služeb. (Tichá, 2005)

3.2 Organizační učení

K organizačnímu učení dochází, když pracovníci sdílejí, zkoumají a zpochybňují navzájem své mentální modely (hluboce zakořeněné představy vytvářené našimi zkušenostmi a zážitky, které zpátky ovlivňují). Tichá (2005) uvádí předpoklady efektivního organizačního učení:

- *„K nejefektivnějšímu učení dochází na pracovišti, nikoliv v učebně.*
- *Nejefektivnější učení je aktivní činnost podporovaná sociálními interakcemi, nikom pasivní a individuální činnost.*
- *Nejdůležitějším předpokladem pro efektivní učení nejsou explicitní pravidla a procedury, ale nepsané zvyky, intuice, úsudek, zkušenost a selský rozum – vše co se skrývá za zdánlivým chaosem každodenních činností.“*
(Tichá, 2005, s.16)

Tichá (2005) dále popisuje cyklus získávání zkušeností, v jehož rámci dochází k nejefektivnějšímu učení:

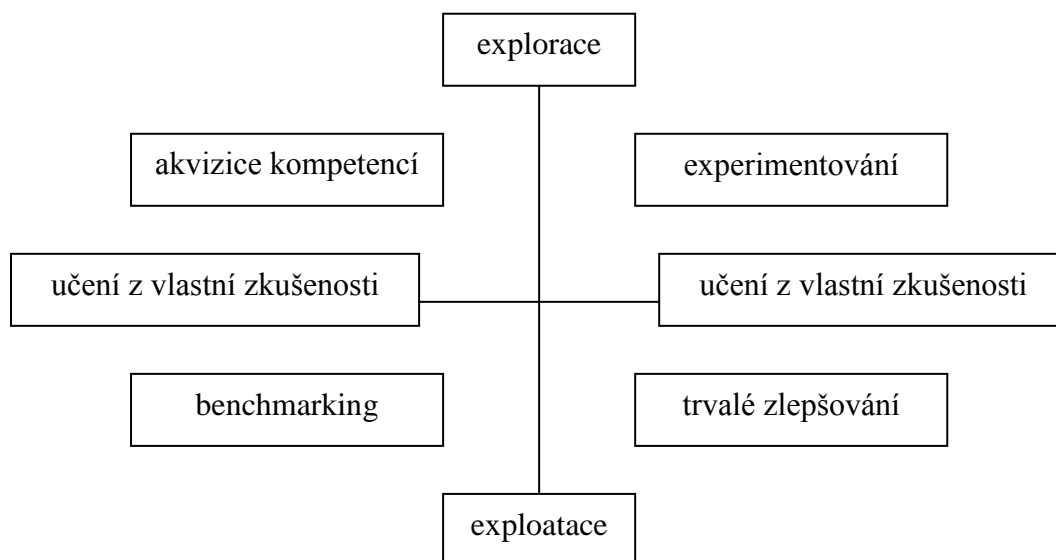
- *„Na pracovišti získáme konkrétní zkušenost.*
- *Tuto zkušenost reflektujeme, snažíme se porozumět tomu, co a proč se stalo.*
- *Na základě této reflexe vytváříme zobecněné koncepce.*
- *Tyto koncepce testujeme v praxi, a získáváme tak nové zkušenosti.*
Tento cyklus opakujeme.“ (Tichá, 2005, s.16)

Organizační učení vychází ze dvou základních zdrojů: organizace se učí ze své vlastní zkušenosti nebo organizace získává znalosti ze zkušeností ostatních a dochází k němu ze dvou hlavních důvodů: vyhledávání nových příležitostí (explorace) nebo využívání stávajících (exploatace). Na základě uvedených zdrojů a generátorů učení rozlišuje Tichá (2005) čtyři styly organizačního učení:

- **experimentování** – učení zkoušením realizace nových myšlenek, primárním zdrojem učení jsou vlastní zaměstnanci a zákazníci, proces učení je založen na řízeném experimentu,
- **akvizice kompetencí** – učení podporou a povzbuzováním jednotlivců a týmů k získávání nových kompetencí; učení se zaměřuje jak na využívání poznatků

od jiných, tak na vyhledávání nových příležitostí. Je realizována nákupem (formou nábory pracovníků), investicí (formou tréninkových a vzdělávacích aktivit), zápůjčkou (formou vytváření strategických aliancí) a vytvářením zevnitř (formou kreativní práce v kooperaci s universitami a konzultačními firmami,

- **benchmarking** – učení prostřednictvím porozumění fungování ostatních organizací, přenášením této zkušenosti do vlastního prostředí a adaptací. Ke sbírání nových poznatků jsou vybírány organizace, které dosáhly ve své oblasti nadprůměrných výsledků nebo vyvinuly procesy sloužící jako příklady. Organizace přenáší znalosti a procesy, které již jinde existují,
- **trvalé zlepšování** – učení zlepšováním toho, co již bylo uděláno a zdokonalováním jednotlivých kroků v procesech, důraz je kladen na angažování zaměstnanců při řešení problémů, organizace jsou při učení zaměřené především na vlastní zkušenosti a hledání nových způsobů využití stávajících příležitostí.



Obr. 5 Styly organizačního učení (Tichá, 2005, s. 69)

Některé firemní kultury organizační učení podporují, některé mu naopak brání.

Tichá (2005) uvádí charakteristiku firemní kultury podporující učení a firemní kultury bránící učení:

Kultura podporující učení	Kultura bránící učení
vyrovnává zájmy všech zájmových skupin	rozlišuje mezi tzv. „hard“ a „soft“ záležitostmi
orientuje se spíše na lidi než na systémy	orientuje se spíše na systémy než na lidi
podporuje lidskou víru ve schopnost změnit prostředí	umožňuje lidem změnu, jen když je nutná
poskytuje čas k učení	je „přísná a skoupá“
k problémům přistupuje celostně	řešení problémů po částech
podpora otevřené komunikace	regulované toky informací
podpora týmové práce	víra v individualizovanou soutěž
vrcholoví manažeři jsou přístupní	vrcholoví manažeři vládnu

Obr. 6 Kultury podporující a bránící učení (Tichá, 2005, s. 51-53, upraveno)

Charakteristika kultury podporující učení:

- vyrovnává zájmy všech zájmových skupin – zákazníků, zaměstnanců, dodavatelů, společnosti, vlastníků; žádná z těchto skupin v myslích manažerů nedominuje, neboť kterýkoliv z těchto skupin může zpomalit nebo zničit organizaci,
- orientuje se spíše na lidi než na systémy – manažeři věří ve schopnosti pracovníků učit se, podporují učení a změny,
- podporuje lidskou víru ve schopnost změnit prostředí – je postavena na lidské víře v možnosti určovat vlastní osud, je to jedna z nutných podmínek pro učení,
- poskytuje čas k učení – jsou zde povoleny, někdy dokonce úmyslně vytvářeny, určité prostoje, které poskytují čas k učení, organizační učení vyžaduje určitou velkorysost,

- k problémům přistupuje celostně – pracovníci sdílejí názor, že ekonomické, politické a společenské události jsou vzájemně propojené, propojenost je základním principem jak uvnitř organizace, tak vně; existuje zde sdílená odpovědnost pracovníků ve vztahu k učení a systémovému myšlení,
- podpora otevřené komunikace – manažeři i pracovníci cítí odpovědnost za otevřenou komunikaci, pracovníci se cítí otevření k tomu, aby říkali pravdu,
- podpora týmové práce – názor, že důvěra, týmová práce, koordinace a spolupráce jsou důležité pro úspěch, je sdílen většinou pracovníků, individualistická soutěž není považována za správný přístup k řešení problémů,
- vrcholoví manažeři jsou přístupní – připouštějí svou zranitelnost, případně i nejistotu, chovají se jako vůdci, učitelé, koučové.

Charakteristika kultury bránící učení:

- rozlišuje mezi tzv. „hard“ a „soft“ záležitostmi – manažeři věnují pozornost především hard problémům: peníze, čísla, výroba, konkurence apod. Soft záležitostmi se zabývají pouze slovně, za skutečnou práci považují pouze ty činnosti, jejichž výsledky se dají kvantifikovat. Lidé jsou manažery považovány za další zdroj, kterým lze manipulovat a využívat jej, jako např. kapitál nebo suroviny,
- orientuje se spíše na systémy než na lidi – manažeři jsou technokrati ponořeni do vytváření a udržování systémů oproštěných od lidských slabostí a chyb, projektování systémů směřuje k umístění člověka mimo systém,
- umožňuje lidem změnu, jen když je nezbytně nutná – pracovníci jsou spíše reaktivní než pro aktivní, jsou orientováni na řešení problému, ne na vytváření něčeho nového,
- je „přísná a skoupá“ – je plně zaměstnaná krátkodobým vyrovnáváním se se změnami a adaptací na ně, neposkytuje čas k učení, na prostoje zde není čas ani důvod,
- řešení problémů po částech – pracovní role a úkoly jsou oddělené od rodinného života a osobního rozvoje, funkce uvnitř organizace jsou přísně oddělené. Řešení problémů je založeno na jejich analýze, rozložení na jednotlivé komponenty, nápravě jednotlivých komponent a jejich závěrečné syntéze,

- regulované toky informací – právo na informace a přístup k nim jsou součástí statutu a mocenského postavení v organizaci, finanční a další informace jsou přístupné jen vybraným lidem. Pracovníci si některé důležité informace nechávají pro sebe, aby si tak bránili nebo upevňovali svoji pozici,
- víza v individualizované soutěži – ta je považována za přirozenou a správnou cestu k získání moci a postavení. Případná týmová práce je považována za nevyhnutelnou nutnost, ale není k ní směřováno záměrně,
- vrcholoví manažeři vládou – vůdci mají v rukou vládu, jsou odhodlaní, sebejistí a dominantní, nikdy nepřipouští žádné pochybnosti.

Tichá (2005) dále uvádí, že firemní kulturou, která by podporovala organizační učení, se může chlubit jen několik organizací. Přechod k této kultuře je v praxi velmi problematický a cesta k ní vyžaduje významnou změnu, která sama o sobě je velmi obtížná. Stejně faktory, které brání učení v organizaci, totiž brání i požadované změně.

3.3 Koncepce učící se organizace

Senge (2007) identifikoval pět oblastí (disciplín), které je třeba zvládnout pro zavedení konceptu učící se organizace. Přestože byly tyto disciplíny vyvinuty odděleně, každá z nich má kritický význam pro úspěch těch zbývajících, každá z nich poskytuje důležitý rozměr vytváření organizací, které jsou schopny se opravdu učit a nepřetržitě zvyšovat svou schopnost realizovat své nejvyšší aspirace.

Těchto pět disciplín Senge (2007) nazývá:

- **osobní mistrovství,**
- **sdílení mentálních modelů,**
- **sdílená vize,**
- **týmové učení,**
- **systemové myšlení.**

Osobní mistrovství je základním kamenem učící se organizace. Je to celoživotní úsilí o rozvoj vlastní osobnosti, schopnost vybírat si to podstatné, nebýt jen reagující bytostí, být člověkem schopným zaujetí a vášně, být sám sebou a ovládat sám sebe. Bez zaujetí a vášně se nelze stát mistrem svého oboru. Pracovníci, kteří mají osvojenou vysokou míru osobního mistrovství, dokáží důsledně dosahovat výsledků, jež pro ně mají nejhlubší význam.

Mentální modely jsou hluboce zakořeněné vnitřní představy či obrazy o tom, jak vše kolem nás funguje. Obsahují různé předpoklady, očekávání, předsudky a generalizace a ovlivňují způsob, jakým se vyrovnáváme se skutečností i jakým vykonáváme svou práci. Velice často si svých mentálních modelů a jejich vlivu na naše chování nejsme vědomi. Učící se organizace je založena na kolektivním myšlení, na sdílení mentálních modelů, které umožňuje sdílet rozličné osobní způsoby vnímání světa.

Sdílená vize znamená vytvoření společného obrazu budoucnosti, který posiluje identifikaci pracovníků s organizací. Pokud se pracovníkům dostane společné vize, pak podávají vynikající výkony a učí se. Neučí se však proto, že by jim to někdo uložil, nýbrž proto, že sami chtějí. Prvkem a předpokladem skutečného sdílení vize je umění odkrývat společné obrazy budoucnosti, které posilují opravdové zaujetí a zapojení pracovníků.

Východiskem týmového učení je dialog, tj. schopnost členů týmu odložit všechny předpoklady a domněnky a zahájit společné přemýšlení. Jde o zohlednění různých zájmů v procesu utváření společného stanoviska týmu. Součástí disciplíny dialogu je také osvojování si schopnosti rozpoznávat strukturní vzorce interakcí, které probíhají v týmech a které brání učení. Pokud tyto vzorce obranných postojů, které jsou hluboce zakořeněny ve způsobu činnosti týmu, nejsou rozpoznány, brání učení. Týmové učení má pro učící se organizaci životní význam, neboť týmy představují základní učící se jednotky a dokud se nedokáží učit týmy, nemůže se učit ani organizace.

Systémové myšlení je nejdůležitější disciplínou, která integruje všechny předchozí disciplíny, slučuje je do jednoho soudržného celku teorie a praxe. Systémové myšlení umožňuje vnímat učící se organizaci komplexně, i s vnitřními vazbami a způsobem chování. Tím, že systémové myšlení povyšuje každou z ostatních disciplín na novou úroveň, neustále připomíná, že celek je více než pouhý souhrn jeho částí.

Aby systémové myšlení dosáhlo plného rozvinutí svých možností, vyžaduje disciplíny utváření společné vize, mentálních modelů, týmového učení a osobního mistrovství. Vytváření společné vize posiluje dlouhodobé zaujetí, mentální modely pomáhají vynést na světlo nedostatky ve způsobu vnímání, týmové učení rozvíjí schopnost skupin nacházet za jednotlivými osobními pohledy širší a celistvější obraz, osobní mistrovství upevňuje osobní motivaci k neustálému poznávání toho, jak naše jednání ovlivňuje náš svět.

Těchto pět disciplín chápe Senge (2007) jako soubor metod, teorií, které je třeba studovat a osvojit si je, aby mohly být uplatněny v praxi. Disciplína vnímá jako rozvojovou cestu získávání určitých dovedností a způsobilostí. Stejně jako u jiných disciplín platí, že někteří lidé mají vrozené nadání, avšak každý může získat určitou způsobilost na základě praktického cvičení.

Podstatou učící se organizace je nový způsob vnímání sebe sama a svého světa - přechod od vnímání sebe sama jako bytosti oddělené od světa k pochopení osobní spojitosti se světem, od vnímání problémů jako nepříjemností, které nám působí někdo jiný, k poznání, jak naše vlastní jednání vytváří problémy, se kterými se potýkáme.

„Učící se organizace je místo, v němž lidé nepřetržitě poznávají, jak vytvářejí svou skutečnost. A jak ji mohou měnit.“ (Senge, 2007, s. 30)

Šigut (2004) popisuje koncept 11 charakteristik učící se organizace, který v Anglii vytvořili experti Evropské unie přibližně ve stejné době, kdy Senge publikoval v USA svůj koncept pěti disciplín učící se organizace (1990). V tomto konceptu shrnují autoři zkušenosti z různých západoevropských firem.

Jedenáct charakteristik učící se organizace EU:

- **učící se přístup ke strategii,**
- **participativní tvorba politiky,**
- **využití informací,**
- **formativní účetnictví a kontrola,**
- **vnitřní výměna,**
- **pružný systém odměňování,**
- **„umožňující“ struktury,**
- **zaměstnanci jako „snímači“ prostředí,**
- **učení mezi společnostmi,**
- **atmosféra podporující učení,**
- **možnost osobního rozvoje.**

Učící se přístup ke strategii: utváření strategie je vědomě strukturováno tak, aby umožňovalo učení a učení je součástí zpětné vazby využívané k upřesňování vývoje organizace; strategie se neustále upravuje a vyvíjí, není dána jednou provždy.

Participativní tvorba politiky: všichni nebo většina členů organizace má možnost účastnit se procesu tvorby politiky a podílet se na něm. Při rozhodování o poslání, hodnotách, vizi a strategii se berou v úvahu různé názory.

Využití informací: na první úrovni jsou informační technologie využívány k automatizaci zpracování dat, např. automatizování výplat, kontrola zásob, výrobní systémy. Na druhé úrovni se jedná o zpřístupnění a sdílení informací o podstatných záležitostech firmy tak, aby všichni zaměstnanci měli příležitost k jednání směřujícímu ke zlepšení stávajících procesů a postupů na základě vlastní iniciativy. Třetí úroveň umožňuje přímý kontakt na dálku, kdy je informační technologie využita jako integrující systém, který pomáhá lidem pracovat v různých zemích, předávat si nápady, apod.

Formativní účetnictví a kontrola: finanční údaje jsou snadno a včas přístupné; systémy účetnictví, rozpočetnictví a výkaznictví umožňují učení o způsobu fungování

financí ve firmě a pomáhají účastníkům naučit se převzít zodpovědnost za řízení vlastních peněz.

Vnitřní výměna: organizační jednotky a oddělení vnímají sebe samy jako součást řetězce dodavatelů a zákazníků, spolupracují spolu, aby lépe splňovaly vzájemné potřeby. Ve firmě je vysoká míra výměny informací a zkušeností, která jde napříč odděleními. Pracovníci z různých organizačních jednotek se navzájem vnímají jako partneři v procesu učení.

Pružný systém odměňování: systém odměňování pracovníků je pružný a tvořivější. Vysoká flexibilita odměňování představuje varianty peněžního i nepeněžního odměňování umožňující zohlednit individuální potřeby.

„Umožňující“ struktury: na první úrovni jsou organizace, její role, procesy, organizační plány a postupy oddělení sepsány a organizace je hierarchická a rozdělená. Na druhé úrovni se objevuje větší flexibilita – struktury jsou vnímány jako dočasné a mohou se měnit, pokud to s sebou přináší zlepšení účinnosti a efektivnosti.

Zaměstnanci působící jako „snímače“ prostředí organizace: jedná se o proces sledování toho, co se na trhu děje – co dělá konkurence, jaké výrobky či služby jsou žádané apod.. Pracovníci, kteří mají dobré kontakty na informační zdroje ve vnějším prostředí, zajišťují průběžný sběr informací o jeho vývoji; následuje proces zpracování těchto informací je jejich distribuce k uživatelům.

Učení mezi společnostmi: firma využívání zkušeností jiných organizací k vlastnímu učení; dochází k učení mezi organizacemi prostřednictvím sdílení nápadů, společných akcí, apod.

Atmosféra podporující učení: učení není omezené jen na výcvik související s pracovním zařazením podle specifikovaných požadavků, popisu pracovního místa a úkolů. Důraz je kladen také na učení jednotlivců a týmů na pracovišti, při práci i mimo pracoviště, učení je zvláště zaměřeno na zlepšení stávajících postupů. Dobrým předpokladem k vytvoření také atmosféry je podpora k experimentování, práci na pilotních projektech, hledání zlepšení.

Možnost osobního rozvoje pro všechny: možnost učit se, získávat zkušenosti a odborně růst je v učící se organizaci nabízena všem pracovníkům. Šigut (2004)

3.4 Cesta k učící se organizaci

Přechod ke kultuře učící se organizace je v praxi velmi problematický a vyžaduje velkou dávku trpělivosti. Jedná se o transformační proces, který vede ke změně firemní kultury směrem k firemní kultuře podporující učení. Je však třeba mít na paměti, že budování učící se organizace nemá žádný konečný stav, ale je celoživotní cestou, neboť organizace nemůže nikdy dosáhnout trvalé dokonalosti.

Jednu z možných vývojových cest k učící se organizaci popisuje Tichá (2005). Její teoretický návod pro vytváření učící se organizace se skládá z deseti postupových kroků:

- vyhodnocení učení podporující kultury organizace,
- podpora všeho, co je pozitivní,
- posilování pocitu bezpečí,
- odměňování ochoty riskovat,
- pomoc lidem ve vzájemné spolupráci,
- uvedení učení v život,
- formulace vize,
- uvedení vize v život,
- propojení systémů,
- realizace konceptu.

Prvním krokem je vyhodnocení učení podporující kultury firmy. K tomuto vyhodnocení lze použít dotazník sloužící k získání informací o tom, co si myslí jednotlivci a skupiny o vlastní firmě, získání přehledu o slabých a silných stránkách firmy ve vztahu k učení. Výsledky dotazníku lze uplatnit jako základ a východisko k diskusi o konceptu učící se organizace a jeho případném přínosu pro vlastní firmu. Důležitou součástí hodnocení je zpracování výsledků, jejich interpretace a publikování, aby měl každý pracovník možnost se s nimi seznámit. To jednak podporuje potřebnou firemní kulturu a jednak umožňuje pracovníkům porovnat své hodnocení s průměrem a vyvodit ze srovnání příslušné závěry.

Druhým krokem na cestě k učící se organizaci je podporování pozitivního. Je důležité změnit přístup lidí – vést je k pozitivnímu myšlení. K takové změně je třeba získat podporu všech zúčastněných, vytvořit příjemnou atmosféru, chválit za dobře odvedenou práci, nevyhledávat chyby za každou cenu apod.

Ve snaze o změnu k pozitivní atmosféře je důležité dodržovat určitá pravidla:

- zacházet s lidmi s respektem (posilování sebeúcty zvyšuje jejich výkonnost),
- kritizovat jen když je to nutné (trvalá kritika příjemce otupuje),
- využívat všech příležitostí k pochvale,
- vyvarovat se ironických poznámek a zesměšňování,
- nezapomínat na úctu k sobě samotnému,
- nepřehánět pozitivní přístup v situacích, jejichž špatný stav je evidentní,
- využívat osvědčené metody a trénovat podřízené v pozitivním vnímání,
- nenutit všechny dělat totéž – respektovat individualitu.

Posilování pocitu bezpečí je krokem třetím. Podmínkou vytvoření podmínek pro kreativitu a iniciativu pracovníků a pro maximální využití jejich potenciálu je atmosféra jistoty, že iniciativa ze strany pracovníka neohrozí jeho pracovní pozici a že bude managementem nejen vyžadována, ale také zužitkována.

V učící se organizaci jsou tradiční hodnoty vyjádřené penězi, mocí a nadřizeností nahrazeny příležitostmi účastnit se na práci skupiny, týmu, rozvíjet interpersonální vztahy, cítit se respektován, oceněn. Jen v prostředí bezpečí a jistoty je pracovník plně integrován a schopen využít plně svůj potenciál. Pocit bezpečí podporuje snahu objevovat nové a experimentovat, což je mimo jiné využíváno k učení se z případných chyb, aniž by za ně byl někdo obviňován nebo zesměšňován.

Čtvrtým krokem je odměňování ochoty riskovat. Jedním z významných úkolů manažerů je vytvořit takovou atmosféru, která umožní pracovníkům přijímat přiměřená rizika spojená s vytvářením učící se organizace, tj. atmosféry, kde téměř neexistuje strach z následků případného neúspěchu. Neboť tam, kde nejsou chyby trestány, je vyšší pravděpodobnost, že budou využity jako zdroj učení. Firemní politika i kultura by měly pracovníkům umožňovat dopouštět se chyb, zároveň by však měly vytvářet tlak na to, aby byla každá chyba vyhodnocena a využita jako korektor budoucího chování vedoucího k lepšímu výsledku.

Dalším krokem je pomáhat pracovníkům ve vzájemné spolupráci. Poznání dovedností a schopností jednotlivých členů týmu navzájem vede k větší možnosti tyto dovednosti a schopnosti využít a ocenit. Sdílení znalostí o tom, jaké specifické hodnoty přináší každý jednotlivec do týmu, zvyšuje soudržnost týmu a pocit sounáležitosti.

Aktivity v rámci prvních pěti kroků měly odstranit bariéry učení, které jsou přítomny v kultuře i v jednotlivcích. V šestém kroku na tyto aktivity navazuje uvedení učení v život. Učící se organizace je založena na předpokladu, že každý člen organizace je stejně důležitý pro její přežití odmítá předsudky o nerovnosti schopností učit se. Učení a vzdělávání jako základ učící se organizace je podrobněji popsáno v kapitole 4.

Společně sdílená vize je krokem sedmým a je základem úspěchu v podnikání. Znalost historie firmy je důležitou pomůckou při plánování budoucího vývoje a pomáhá pracovníkům identifikovat se s firmou, což je jedním z předpokladů pro sdílení společné vize. Dalším předpokladem je spoluúčast na formulaci vize. K formulaci vize lze použít řadu technik, jejich základem může být: popis současného stavu každým pracovníkem, popis budoucího stavu každým pracovníkem, diskuse nad zpracovanými popisy a hledání společných témat, analýza mezer mezi oběma stavy, formulace kritických faktorů úspěchu, formulace společné vize.

Osmým krokem je uvedení společně sdílené vize v život. Tento krok klade specifické nároky na řídicí pracovníky a akcentuje jejich vůdcovské dovednosti nad schopnostmi řídit. Charakteristiky řídicího pracovníka s vůdcovskými dovednostmi ve vztahu ke koncepci práce: hledá změnu, nové nápady, podstupuje riziko tam, kde jsou velké možnosti, jedná tak, aby otevřel prostory novým možnostem, vypracovává svěží postupy k dlouhodobým problémům, volně deleguje pravomoc, je intuitivní, podněcuje nápady, vymýšlí je, dává jim tvar.

Po uvedení vize v život následuje propojení systémů. Učící se organizace využívá systémového přístupu ve dvou rovinách:

- základem jakéhokoliv systému v organizaci je lidský prvek,
- učící se organizace je systém sám o sobě.

Systemy musí podporovat učení jednotlivců a zároveň být způsobilé k vlastnímu učení. Způsobilost organizace stát se učící se organizací je závislá na tom, jak budou fungovat systémy.

Realizace konceptu je zkouškou manažerských dovedností a schopností vést lidi a zároveň řídit procesy a systémy. V tomto posledním kroku se musí všechny předchozí kroky propojit, aby se navzájem podporovaly a směřovaly ke společnému cíli. (Tichá, 2005)

4 VZDĚLÁVÁNÍ A UČÍCÍ SE ORGANIZACE

„Rozvoj pracovníků představuje jeden ze stavebních kamenů učící se organizace.“
(Šigut, 2004, s. 65)

Rozvojem pracovníků má autor na mysli celý komplex opatření, především v personální a vzdělávací oblasti. Vzdělávání je důležitou součástí firemní kultury učící se organizace a vyžaduje především:

- **soustavné vzdělávání zaměstnance**, který nese odpovědnost za svůj osobní a profesní rozvoj ve firmě,
- **systém podnikového vzdělávání** s jasnou strategií profesní přípravy a vzdělávání pracovníků,
- **systematický rozvoj a vzdělávání managerů.**

4.1 Soustavný rozvoj a samostatné vzdělávání pracovníků

Filosofie soustavného rozvoje je založena na soustavném samostatně řízeném vzdělávání, kdy je kladen menší důraz na formální vyučování a zvýšený důraz na odpovědnost lidí za jejich vlastní potřeby vzdělávání, a to jak kvůli výkonu na současném pracovním místě, tak kvůli uspokojení aspirací týkajících se jejich kariéry.

Samostatně řízené vzdělávání je založeno na zásadě, že se lidé naučí víc, pokud sami přijdou na to, jak se věci mají. Přesto je žádoucí, aby jim někdo ukázal směr a pomohl hledat a nalézat poučení. Takové pomoci by se mělo pracovníkovi dostat ze strany manažera a organizace.

Konkrétně může podle Armstronga (1999) organizace podpořit samostatné vzdělávání pracovníků tím, že zabezpečí, aby vzdělávající se pracovníci:

- si sami určili, co potřebují znát k tomu, aby mohly efektivně vykonávat svou práci, k tomu mohou využít jakékoliv pomoci či vedení,
- dostali pokyny k tomu, kde mohou obdržet informace a materiály, které jim při sebevzdělávání pomohou,

- si jako součást dohody o vzdělávání zpracovali plán a program vzdělávání,
- si připravili plán osobního rozvoje, který by specifikoval, co se potřebují naučit, jak se mají rozvíjet a jaké kroky mají podniknout, aby splnily cíle vzdělávání a rozvoje.

Uvedený plán osobního rozvoje může mít podobu dohody nebo smlouvy o vzdělávání. Jedná se o dohodu, ve které se pracovník na jedné straně a jeho přímý nadřízený na straně druhé dohodnou, jakého konkrétního cíle vzdělávání má být dosaženo, jakým způsobem a jakou při tom sehrají roli. Tato dohoda je obvykle písemná a poskytuje pracovníkovi jasný přehled rozvojových akcí, které mohou zahrnovat jak formální vzdělávání, tak i další aktivity jako např.: samostatné vzdělávání, práci na projektech, koučování, dočasné přidělení někam jinam, přebírání nových odpovědností apod.

Účelem plánu osobního rozvoje je zaměřit se na takový rozvoj pracovníka, který by vedl ke zlepšení výkonu na současném pracovním místě. Lze jej dále rozšířit o rozvoj potřebný pro budoucí kariéru pracovníka. Příprava plánu osobního rozvoje zahrnuje: analýzu stávající situace a rozvojových potřeb (identifikace silných stránek, dovedností), stanovení cíle, přípravu plánu činnosti. (Armstrong, 1999)

Tichá (2005) poukazuje na skutečnost, že učení a vzdělávání je v naší kultuře vnímáno jako vzácný zdroj, což vede k nerovnosti příležitostí k učení mezi lidmi. Tato nerovnost je dále umocňována předsudkem o nerovnosti schopnosti učit se. Vrozený instinkt člověka k učení tak může být v průběhu života potlačován negativními zkušenostmi, které se podílí na utváření bariér učení. Odstranění těchto bariér je jedním z kroků na cestě k učící se organizaci, neboť jakákoliv bariéra, ať už zakořeněná v kultuře společnosti, skupiny nebo v mysli jednotlivce, brání v rozvoji organizace.

4.2 Systém podnikového vzdělávání

Podnikové vzdělávání je prostředkem k dosažení cílů organizace pomocí zhodnocení jejího rozhodujícího zdroje – lidí, které zaměstnává. Vzdělávání je investicí do pracovníků za účelem jejich většího výkonu a co nejlepšího využití jejich schopností.

Konkrétními cíly podnikového vzdělávání jsou podle Armstronga (1999):

- rozvinout schopnosti pracovníků a zlepšit jeho výkon,
- pomoci pracovníkům, aby v organizaci rostli a rozvíjeli se, aby budoucí potřeba lidských zdrojů mohla být v co nejvyšší míře uspokojována z vnitřních zdrojů organizace,
- zabezpečit, aby se pracovníci na nových pracovních místech či pracovníci převedení na jiné pracovní místo nebo povýšení pracovníci stali plně schopnými vykonávat tuto novou práci tak rychle a s tak nízkými náklady, jak je to jen možné.

Efektivní podnikové vzdělávání může organizaci poskytnout následující výhody: minimalizovat náklady na osvojení znalostí, dovedností a schopností, zlepšit individuální, týmovou a podnikovou výkonnost, zlepšit provozní flexibilitu víceborovou či širší kvalifikací pracovníků, přilákat vysoce kvalitní pracovníky nabídkou příležitosti ke vzdělávání a rozvoji, zvýšit oddanost a angažovanost pracovníků tím, že podporuje jejich ztotožnění se s posláním a cíli organizace, napomoci při vytváření pozitivní firemní kultury, poskytnout zákazníkům vyšší úroveň služeb, atd.

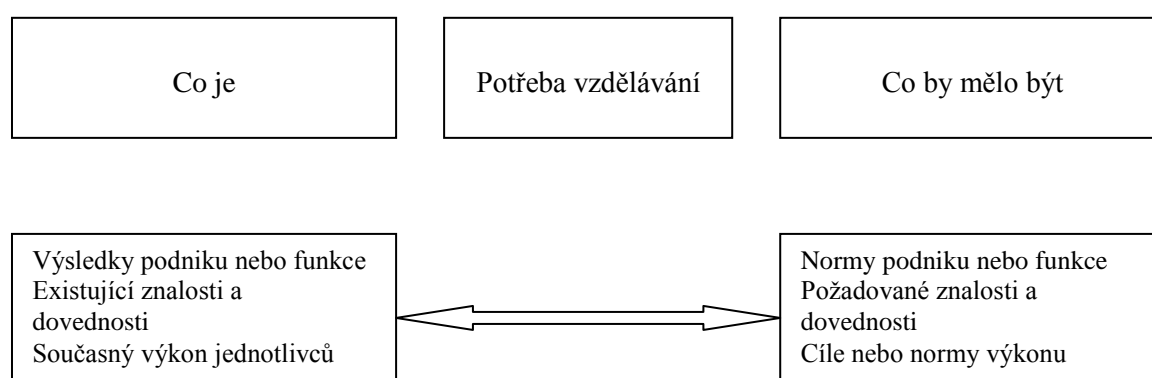
Principy a politika vzdělávání konkrétní organizace se odvíjejí z filozofie vzdělávání dané organizace. Tato filozofie vzdělávání vyjadřuje důležitost, jakou organizace vzdělávání pracovníků přikládá. Organizace s pozitivní filozofií vzdělávání se snaží dosáhnout konkurenčních výhod pomocí vyšší kvality zaměstnanců a investují do rozvoje dovedností a schopností pracovníků.

Systematické podnikové vzdělávání je vytvořeno specificky k uspokojení definovaných potřeb, je plánované, zabezpečované odborníky a jeho dopad je pečlivě vyhodnocován. Je založeno na čtyřfázovém modelu:

- definování potřeb vzdělávání,

- rozhodnutí o tom, jaký druh vzdělávání je k uspokojení těchto potřeb zapotřebí,
- využití zkušených a školených školitelů při plánování a realizaci vzdělávání,
- monitorování a vyhodnocení vzdělávání za účelem zjištění efektivnosti.

Podnikové vzdělávání musí mít nějaký účel a tento účel můžeme definovat pouze tehdy, pokud byla provedena analýza potřeb vzdělávání u organizace, skupin i jednotlivců. Analýza potřeb vzdělávání definuje rozdíl mezi tím, co lidé znají a mohou dělat, a tím, co by měli znát a být schopni dělat, viz následující obrázek.



Obr. 7 Potřeba vzdělávání (M. Armstrong, 1999, s. 539)

Každý vzdělávací program je třeba vytvářet individuálně a soustavně ho rozvíjet, pokud se objeví nové potřeby vzdělávání. Obsah vzdělávacího programu by měl vycházet z analýzy potřeb vzdělávání a vyhodnocení toho, co je třeba udělat pro dosažení cílů vzdělávání. Délka programu závisí na jeho obsahu a realizace je možná buď: ve firmě, při výkonu práce, nebo ve firmě, mimo výkon práce, nebo externě, mimo firmu.

Ke vzdělávání pracovníků je možné využít celou řadu vzdělávacích metod, např.: demonstrování, koučování, rotace práce, mentoring, přednášky, debaty, případové studie, hraní rolí, atd. Podrobněji se metodám vzdělávání budu věnovat v další kapitole.

Jak už bylo v této kapitole zmíněno, cílem podnikového vzdělávání je především zvýšení pracovního výkonu zaměstnanců a lepší využívání jejich schopností. Východiskem pro vzdělávání je důkladná analýza potřeb vzdělávání a následný výběr vhodných metod. Odpovědnost za vzdělávání nesou manažeři i samotní pracovníci. Pokud management usiluje

o vybudování učící se organizace, musí chápat rozvoj a vzdělávání pracovníků jako klíčovou složku své role a zároveň kritérium, podle něhož bude hodnocen. (Armstrong, 1999)

Moderní firmy investují do vzdělávání svých zaměstnanců významné prostředky, nežádka se však tyto aktivity míjejí účinkem. Tichá (2005) uvádí časté chyby v tradičních systémech firemního vzdělávání:

- vzdělávání není v souladu se strategickými potřebami podniku – vzdělávání je ztrátou času a prostředků, pokud firma jasně neurčí, co by její pracovníci měli znát a umět. Vzdělávání často směřuje k odstraňování nedostatků, než aby jeho cílem bylo vybavit firmu kvalifikovanými pracovníky,
- vzdělávání nebere ohledy na individuální odlišnosti – pokud nebude vzdělávání brát v úvahu rozdíly mezi jednotlivci, nebude efektivní. Je třeba vytvořit flexibilní vzdělávací programy, které budou přínosné pro každého účastníka,
- manažeři často vzdělávání brání, sabotují jeho zavádění – je vhodné zavést vnitřní marketing, který bude nabízet vzdělání těm, kteří ho chtějí a vidí v něm přínos,
- chybí vazba mezi teoretickými poznatky a jejich praktickou aplikací – vzdělávání často postrádá příležitost pro praktické procvičení teorie,
- chybí následná kontrola efektu vzdělávání – je třeba, aby se firma dozvěděla, které vzdělávání bylo přínosné a které ne.

4.3 Vzdělávání manažerů a řídicích pracovníků

Vzdělávání manažerů a vedoucích pracovníků by mělo být trvalým procesem. Program vzdělávání by měl být tedy koncipován jako trvalá aktivita na všech řídicích úrovních. Důraz by měl být kladen na vzdělávání při výkonu práce, koučování nebo pověření úkolem, které lze doplnit vzděláváním mimo pracoviště zabezpečujícím rozšiřování znalostí.

J. Mužík (2000, s. 36) charakterizuje manažerský rozvoj:

„poměrně široký rozsah různých podnikových i mimopodnikových činností s prioritními cíli rozšíření řídicích kompetencí a zvyšování pracovního výkonu manažerů“.

Podle uvedeného autora spočívá profesní příprava a systematické vzdělávání manažerů ve stanovení základních cílů, které chce firma dosáhnout především při realizaci následujících činností:

- vysílání manažerů do různých forem studia či profesní přípravy v rámci univerzit či jiných vzdělávacích institucí univerzitního typu,
- organizaci systému dalšího vzdělávání manažerů v rámci podnikového vzdělávání i mimo něj (nákup školicích akcí na trhu),
- zajišťování kurzů a procesů rozvoje osobnosti jako důležité součásti výkonu manažerské funkce (na základě pravidelné diagnostiky osobnosti manažera a stanovení toho, co chybí, co je třeba rozvíjet, případně odstranit).

Při koncipování přípravy manažerů v organizaci bývají často prosazovány a realizovány klíčové nároky na manažery (často bývají formulovány v tzv. nejvyšších cílech podniku). Dalším krokem je určení cílů manažerské přípravy. Manažer si musí nejen osvojit určité poznání, ale musí být i motivován, aby osvojené poznání chtěl uplatnit ve své práci.

Základní rysy manažerské přípravy definuje Mužík (2000, s. 40):

„požadavky, kterými se řídí andragog při přípravě vzdělávacích projektů a programů, lektor (trenér) při vyučování a účastníci (manažeři) při svém učení“.

Produkty vzdělávání mohou být informace, vědomosti, dovednosti, návyky, schopnosti, postoje, zájmy a hodnoty a jejich zaměření je závislé především na cílech, obsahu, formách a metodách výuky. Velký význam je kladen na získávání znalostí, dovedností a postojů. Výsledným produktem přípravy manažera je tedy průnik vědomostí, dovedností a postojů, který je základem pro zvyšování výkonnosti manažera.

Při vzdělávání a rozvoji manažerů je důležitá forma vzdělávání a výběr didaktických metod. Forma výuky tvoří organizační rámec vzdělávání a může se jednat o: přímou výuku (výcvik) manažerů, kombinovaná forma (individuálně řízené studium zaměřené na informace a vědomosti spojené s manažerskými tréninky zaměřenými na dovednosti a postoje), distanční, případně i korespondenční formy vzdělávání.

Dvě základní skupiny metod, které se používají při vzdělávání manažerů a řídicích pracovníků, jak je dělí Mužík (2000):

Metody používané ke školení na pracovišti

- **instruktáž** - při výkonu práce, zapracování nového zaměstnance, zkušený pracovník předvede pracovní postupy a školený si je osvojuje pozorováním a napodobováním,
- **coaching** - dlouhodobý proces instruování, zahrnuje vysvětlování, sdělování připomínek, periodickou kontrolu, oboustranná spolupráce,
- **mentoring** - obdoba coachingu, iniciativa je na školeném, vybírá si sám rádce (mentora), který mu radí, usměřňuje ho a stimuluje,
- **counselling** – konzultování, vzniká zpětná vazba, školený se vyjadřuje ke všem problémům své práce a předkládá vlastní návrhy řešení, metoda je velmi časově náročná,
- **asistování** – školený pracovník přidělen ke zkušenému manažerovi, pomáhá mu při plnění úkolů a učí se od něj pracovním postupům,
- **metoda pověření úkolem** – školený musí splnit určitý úkol, jsou vytvořeny podmínky a přiděleny kompetence, jeho činnost je sledována, nedostatkem je možnost vzniku chyb, které špatně odstraňují,
- **rotace práce** – školený je postupně pověřován pracovními úkoly v různých částech a na různých pracovních místech podniku, komplexně pozná pracovní postupy a seznámí se s problematikou celého podniku,
- **pracovní porady jako školící metody** – účastníci se seznamují s problémy a úkoly nejen svého pracoviště, ale i celého podniku, přínosem je informovanost, výměna zkušeností, pocit sounáležitosti.

Metody používané ke školení mimo pracoviště

- **metoda klasické přednášky** – pasivní role školeného, vhodná pro sdělení uceleného souboru informací o určitém tématu širší skupině manažerů,
- **metoda přednášky s diskusí** – přednáška s diskusními prvky, např. zodpovězení otázek na závěr či v průběhu přednášky, popřípadě stimulace diskuse mezi školenými, kterou uzavírá lektor,
- **seminář** – těžiště metody je v přípravě, lektor ve spolupráci s organizátorem vypracují příslušnou tematiku a teze budoucího semináře, školeným manažerům jsou přidělena témata referátů, seminář zahrnuje zejména prezentaci referátů připravených školenými manažery a reakci na tyto referáty,
- **diskusní metody** – výukový rozhovor mezi účastníky samými a mezi nimi a lektorem, který tyto dialogické vztahy podněcuje, rozvíjí a usměřňuje,
- **případové studie** – základem je simulovaná problémová situace z řídicí oblasti, při jejímž rozboru se manažer učí řešením této situace, to umožňuje formování dovednosti rozhodování a dovednosti hodnotových soudů,
- **inscenační metody** – k učení dochází při samostatném hraní rolí, tj. jednání účastníků a možnosti sledovat své reakce na situace a uvědomit si je, dělí se na strukturované (výchozí situace a jednotlivé role jsou určeny) a nestrukturované (vymezena situace, role určeny pouze rámcově),
- **manažerské hry** – komplexní metoda nácviku řídicích a rozhodovacích problémů, řešení je skupinové,
- **výcvik kreativity** – kreativní techniky podporující produktivitu účastníků v duševní oblasti, např. brainstorming, brainwriting, synektika, morfologické metody apod.,
- **projektová metody** – „didaktický vrchol“ vzdělávání manažerů, písemné řešení určitého problému na závěr studia, cílem je prokázat osvojení teoretických poznatků a dovedností a jejich aplikace na problém podnikové praxe.

Tento přehled metod manažerského vzdělávání není úplný, stručně popisuje pouze nejvýznamnější a nejvíce používané metody.

4.4 Učící se organizace a celostní přístup ke vzdělávání

Koncept učící se organizace je charakteristický celostním přístupem ke vzdělávání a rozvoji zaměstnanců. Celostní přístup řeší dva základní paradoxy: skloubení organizačního učení a učení jednotlivce, zapojení co největšího počtu pracovníků a přitom uplatnění diferencovaného přístupu. Hroník (2007) identifikoval několik charakteristik, které odlišují vzdělávání v učící se organizaci od tradičního vzdělávání:

- pracovník se stává subjektem vzdělávání,
- pracovník má volný přístup ke vzdělávání,
- pracovník si sám vytváří rozvojový plán, má kontrolu nad svým rozvojem,
- ve firmě je vytvořena atmosféra permanentního vzdělávání,
- vzdělávání se odehrává co nejlépe samotné práci.

Pracovník v učící se organizaci se stává subjektem vzdělávání, zájem o vzdělávání vycházejí od samotného pracovníka. Ke vzdělávání má pracovník otevřený a volný přístup, což znamená, že má možnost účastnit se jakéhokoli rozvojového programu. Při větší poptávce po určitém organizovaném učení se je třeba vytvořit nominační kritéria. Tato která by měla být známa předem, neměla by nikoho předem favorizovat ani diskvalifikovat, měla by se odvíjet od výkonu a chování, které jsou plně v moci kandidáta. Jiným způsobem je návaznost rozvojových programů na hodnocení pracovníků.

Pracovník v učící se organizaci je zodpovědný za svůj osobnostní a profesionální rozvoj, který si sám plánuje a vytváří si svou budoucnost. Odpovědnost za vzdělávání se přesunuje z organizace na pracovníka, kterému organizace vytváří podmínky, například vytvořením a podporováním permanentního vzdělávání.

Základem vytvoření atmosféry permanentního vzdělávání je sdílení a implicitní učení. V učící se organizaci nestačí získávat poznatky explicitní povahy, je třeba získávat implicitní znalosti, které jsou výsledkem osobního zaujetí, názorů a vztahů. Vzdělávání je třeba co nejvíce přiblížit samotné práci: rozvíjení supervizí, koučování na místě apod. Většina takových vzdělávacích programů je do jisté míry originálem, formulováním otázek a hledáním odpovědí „zde a nyní“. Vlastní vzdělávací aktivity ustupují do pozadí a do popředí se dostávají metody „za chodu“, např.: rotace práce, asistování, stínování apod.

Hlavní rozdíly mezi tradičním vzděláváním a vzděláváním v učící se organizaci jsou popsány v následující tabulce.

<p>Pracovník jako objekt vzdělávání</p> <p>Je vzděláván v..., vzhledem k funkci musí absolvovat... Za jeho rozvoj odpovídá manažer, lektor. Velký důraz se klade na „správnou“ identifikaci vzdělávacích potřeb vzhledem k současné či plánované pozici.</p>	<p>Pracovník jako subjekt rozvoje</p> <p>Nejpodstatnějším rysem je bezbariérový a individuální přístup. Pracovník si sám plánuje osobní a profesionální rozvoj. Odpovídá za svůj rozvoj. Každý má stejnou příležitost.</p>
<p>Vzdělávání je více časově ohraničené od -do</p> <p>Velmi obvyklými jsou dvoudenní školení pátek – sobota. Ale také může jít o jednodenní či kratší, od nichž se očekává podstatná změna.</p>	<p>Vytvoření atmosféry permanentního rozvoje a vzdělávání</p> <p>Vzdělávání neprobíhá jen na školení, důležitější je mezidobí, ve kterém probíhá sdílení zkušeností, supervize, samostudium apod. Ze širšího úhlu se jedná o celoživotní vzdělávání.</p>
<p>Vzdělávání se odehrává mimo chod firmy</p> <p>Na jedné straně umožňuje odpoutání se od operativních úkolů a ohlédnutí se, na straně druhé je takové „vytržení“ možné jen jednou za čas (čtvrtroku, půlroku).</p>	<p>Rozvoj a vzdělávání se odehrává co nejblíže samotné práci</p> <p>Nejčastěji má podobu on-the-job tréninku nebo supervize a jiné formy zpětné vazby, které na místě poskytují kouči, trenéři, a kolegové, v menší míře externisté.</p>
<p>Jasně hranice mezi interním a externím vzděláváním</p> <p>Je přesně definováno, které oblasti školí interní lektori a které externí. Externí lektori nebo vzdělávací firmy jsou pojímány jako expertní skupiny. Vzdělávací programy jsou dodávány „na klíč“.</p>	<p>Tým lektorů složený z internistů a externistů</p> <p>Hranice mezi vlastní firmou a poradenskou a vzdělávací firmou jsou posunuty. Lektorskou dvojici tvoří interní a externí lektor, program také vzniká společně. Také je zde institut mentora a interního kouče.</p>
<p>Důraz na nácvik a standardizaci</p> <p>Nácvik je upřednostňován před jinými metodami vzdělávání. Snahou je, aby co největší počet zaměstnanců byl ve znalostech a dovednostech na stejné úrovni. Pak je cílem tuto úroveň postupně zvyšovat. Cílem je druhé „dotlačit“.</p>	<p>Důraz na multimediálnost a diferenciaci</p> <p>Zde je myšlena multimediálnost ve vlastním slova smyslu vycházející co nejvíce vstříc různým stylům učení. Oproti důrazu na standardní výkony je zde spíše zdůrazňován špičkový výkon, který inspiruje. Cílem je druhé „přitáhnout“. Dobrým bude přidáno a slabším ještě ubráno. Je zde více diferencujících prvků.</p>

Obr. 8 Trendy v rozvoji a vzdělávání (Hroník, 2004, s. 122)

5 FIREMNÍ KULTURA A UČÍCÍ SE ORGANIZACE V PRAXI

5.1 Cíl průzkumu a metodologický postup

Realizovaný průzkum byl zaměřen na diagnostiku stávající firemní kultury obchodní společnosti Ptáček – velkoobchod, a.s. a posouzení jejího vztahu k organizačnímu učení. Průzkum byl proveden v měsíci listopadu a prosinci 2009 v centrální pobočce firmy v Brně-Modřicích.

Hlavní cíle průzkumu :

- identifikovat obsah stávající firemní kultury na úrovni firemních hodnot,
- zjistit tendenci směřování jednotlivých oblastí firemní kultury,
- vyhodnotit charakteristiku firemní kultury ve vztahu k organizačnímu učení – určit: nakolik stávající kultura podporuje organizační učení, silné a slabé stránky firmy ve vztahu k učení,
- na základě výsledků průzkumu stanovit priority v procesu vytváření učící se organizace.

Metodologie průzkumu

Jelikož se jednalo o průzkum v oblasti společenských věd a centrem pozornosti byli lidé, bylo žádoucí použít vedle kvantitativních metod také metody kvalitativní, které umožňují pochopení situace i ve vztazích a širších souvislostech.

Písemné dotazování

Ke sběru dat byla použita metoda písemného dotazování. Dotazníková baterie byla složena z Dotazníku firemních hodnot a Dotazníku profilu učící se organizace. Tyto dotazníky i instrukce k vyplnění dotazníku jsou přílohami této práce.

Dotazník firemních hodnot obsahoval krátké větné výroky a úkolem respondentů bylo rozhodnout, nakolik jsou v dotazníku uvedené hodnoty a způsoby chování považovány v jejich firmě za důležité. Toto rozhodnutí zaznamenaly na předložené škále (1 = rozhodně

nesouhlasím, 5 = rozhodně souhlasím). Dotazník firemních hodnot sloužil k identifikaci firemních kultury na úrovni firemních hodnot.

Jednalo se o následující hodnoty:

- orientace na pracovníky, jejich rozvoj a spokojenost,
- spolupráce uvnitř firmy,
- orientace na pořádek uvnitř firmy,
- morální hodnoty,
- orientace na kvalitu poskytovaných služeb,
- orientace na firemní cíle a výkonnost,
- orientace na budování image firmy.

Dotazník profilu učící se organizace obsahoval určitá stanoviska. Úkolem respondentů bylo pomocí hodnotící škály od 1 do 5 určit, nakolik daná stanoviska odpovídají podmínkám jejich firmy (1 = dané stanovisko neodpovídá podmínkám jejich firmy, 5 = je v souladu s jejich firmou). Tento dotazník sloužil jako podklad pro vyhodnocení učení podporující kultury firmy. Na jeho základě byl hodnocen vztah firmy k 11 charakteristikám učící se organizace, jak je uvádí Tichá (2005):

- učení jako součást formulace strategie,
- participativní přístup,
- informatika,
- formativní účetnictví,
- vnitřní výměna,
- pružný systém odměňování,
- podporující struktury,
- sběr informací o vnějším prostředí,
- inter-organizační učení,
- atmosféra podporující učení,
- příležitost osobního rozvoje pro každého.

Dotazníkové šetření bylo provedeno na centrální pobočce firmy v Brně-Modřicích. Dotazníky byly distribuovány a vyplňovány za přítomnosti tazatele, který poskytoval doplňující informace, odstraňoval případné nejasnosti a dbal na dodržování instrukcí. Z oslovených 63 zaměstnanců dotazník kompletně vyplnilo a odevzdalo 35 zaměstnanců.

Data získaná dotazníky byla zpracována pomocí metod statistické analýzy kvantitativních dat. Na základě výsledku tohoto dotazníku byly identifikovány silné a slabé stránky firmy ve vztahu k učení a stanoveny priority v procesu zavádění konceptu učící se organizace.

Rozhovory s jednotlivci

K doplnění informací získaných dotazníkovým šetřením a pochopení příčin vysokých či nízkých skóre v jednotlivých oblastech firemní kultury bylo použito individuálních rozhovorů se 3 zaměstnanci. K tomuto účelu byli vybráni zaměstnanci, kteří ve firmě pracují déle než pět let. Tyto rozhovory navazovaly na výsledky z dotazníkového šetření, měly nestrukturovanou podobu a byl z nich pořizován písemný záznam.

Pozorování

Podstatou pozorování byl sledování symptomů, kterými se projevují sdílené představy, přístupy a hodnoty. Pozorování zahrnovalo: prohlídku firmy, účast na jednání s dodavatelem, se zákazníkem, hodnocení stylu práce, komunikace se zákazníky, komunikace mezi pracovníky.

Rozbor dokumentů

Významným zdrojem informací o firemní kultuře byly i firemní dokumenty. Především se jednalo o dokumenty o vzniku firmy a jejím vývoji, organizační řád firmy, popis práce některých konkrétních pracovních míst, internetové stránky firmy a konkrétní inzeráty nabízejících volné pozice ve firmě.

5.2 Profil zkoumané společnosti

Společnost PTÁČEK – velkoobchod, a.s. byla založená v roce 1992. V současné době patří tato firma mezi největší velkoobchody v oblasti topení, plyn, voda, inženýrské sítě a sanita v České republice a na Slovensku.

Společnost má hlavní sídlo v Brně – Modřicích. Zde se nachází vedení společnosti, ekonomické oddělení, mzdové a personální oddělení, oddělení prodeje, oddělení nákupu, IT oddělení, marketingové oddělení, hlavní logistické oddělení. Součástí této centrální pobočky je také samoobslužná prodejna.

Svůj sortiment a služby nabízí zákazníkům ve stále se rozšiřující síti poboček pokrývající celou republiku a garantuje zákazníkům stejné nákupní podmínky a plný sortiment při nákupu v kterékoli z nich.

V České republice má společnost pobočky v Brně, Praze, Blansku, České Lípě, Českých Budějovicích, Děčíně, Frýdku–Místku, Hodoníně, Hradci Králové, Chomutově, Jihlavě, Karlových Varech, Kladně, Kolíně, Kutné Hoře, Liberci, Mladé Boleslavi, Náchodě, Olomouci, Opavě, Ostravě, Pardubicích, Plzni, Svitavách, Šumperku, Táboře, Třebíči, Ústí nad Labem, Ústí nad Orlicí, Veselí nad Moravou, Zlíně a Znojmě.

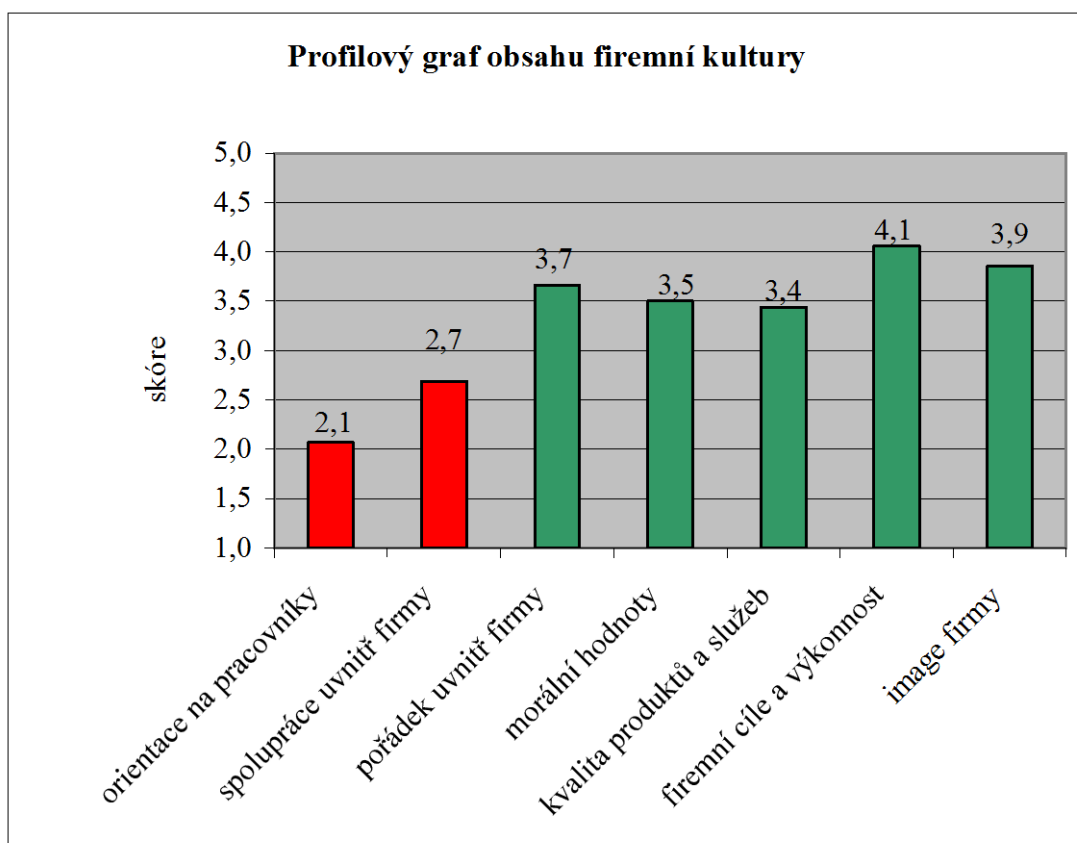
Společnost rozšířila své služby také na území Slovenska, kde působí pod názvem PTÁČEK – velkoobchod, a.s. V současnosti má firma pobočky v Banské Bystrici, Bratislavě, Martině, Popradě, Trenčíně a Žilině.

Součástí obchodní sítě jsou i samoobslužné prodejny, tzv. instalátércentra, umožňující rychlé a operativní vyřízení zejména drobnějších zakázek. Výrobky z oblasti vybavení koupelen nabízí společnost rovněž prostřednictvím studií koupelen, která patří k největším v České republice.

Společnost PTÁČEK – velkoobchod, a.s. je členem Asociace odborných velkoobchodů a přidruženým členem Asociace montážních firem.

5.3 Výsledek průzkumu

Na základě výsledků písemného dotazování zaměřeného na diagnostiku firemních hodnot byl zpracován profilový graf obsahu firemní kultury, který zachycuje stávající obsah firemní kultury firmy Ptáček – velkoobchod, a.s.



Graf 1 Profilový graf obsahu firemní kultury (vlastní zpracování)

Uvedené skóre u jednotlivých oblastí firemní kultury bylo vypočteno aritmetickým průměrem získaných hodnot pro dané oblasti od všech respondentů. Hodnocení na stupnici od jedné do pěti vyjadřovalo míru souhlasu pracovníků s tvrzením, že daná firemní hodnota je ve společnosti Ptáček – velkoobchod, a.s. považována za důležitou.

Oblasti firemní kultury znázorněné v grafu zelenou barvou je možné na základě výsledků dotazníkového šetření považovat za vhodně a v dostatečné míře rozvinuté, slabé a málo rozvinuté oblasti stávající firemní kultury jsou označené červenou barvou.

Z těchto výsledků vyplývá, že rozvinuté oblasti firemní kultury dané firmy jsou:

- firemní cíle a výkonnost,
- image firmy,
- pořádek uvnitř firmy,
- morální hodnoty,
- kvalita produktů a služeb.

Tyto výsledky jsou znázorněny v následující tabulce.

FIREMNÍ HODNOTA	SKÓRE
Firemní cíle a výkonnost	4,1
Image firmy	3,9
Pořádek uvnitř firmy	3,7
Morální hodnoty	3,5
Kvalita produktů a služeb	3,4

Tabulka 1 Rozvinuté oblasti firemní kultury

Mezi slabé oblasti firemní kultury firmy Ptáček – velkoobchod, a.s. patří:

- orientace na pracovníky,
- spolupráce uvnitř firmy.

FIREMNÍ HODNOTA	SKÓRE
Orientace na pracovníky	2,1
Spolupráce uvnitř firmy	2,7

Tabulka 2 Oblasti firemní kultury, které je třeba nadále rozvíjet

Interpretace získaného profilu firemní kultury

Rozhovory se zaměstnanci, které následovaly po vyhodnocení dotazníkového šetření, potvrdily, že ve zkoumané společnosti je důraz kladen především na výkonnost a hodnoty spojené s firemními cíly. Mezi nejvýznamnější sdílené firemní hodnoty patří dosahování maximálního zisku, usilování o co nejnižší náklady, kontrola ekonomických výsledků, podpora a respekt firemních cílů.

Další významnou firemní hodnotou je budování image firmy. Důraz je kladen zejména na budování a udržení dobrého jména firmy, prezentaci firemních úspěchů, účast na veletrzích a sponzorských akcích.

Výrazná je také orientace na pořádek uvnitř firmy, především na dodržování zákonů a předpisů, pořádek a pracovní kázeň na pracovišti, dodržování standardů a předepsaných postupů, šetrné zacházení se svěřenými věcmi, respektování pracovního řádu.

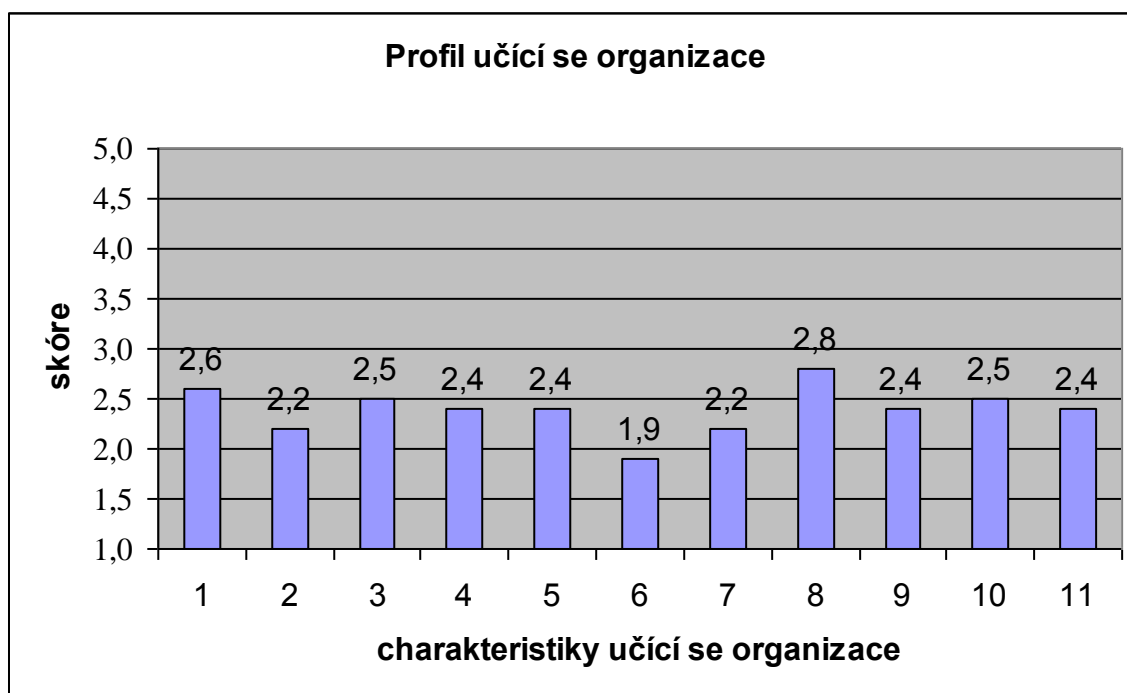
Tyto tři výše jmenované oblasti firemní kultury lze považovat podle provedeného šetření za vhodně a v dostatečné míře rozvinuté.

Morální hodnoty a kvalita produktů a služeb jsou hodnotami ve firmě sdílenými a uznávanými, je však třeba jim nadále věnovat pozornost a rozvíjet je. Morální hodnoty se v chování pracovníků projevují zejména poctivostí a korektností k zákazníkům. Orientace na kvalitu produktů a služeb je charakteristická snahou o maximální spokojenost zákazníků a dodržování termínů, kontrolou kvality služeb, individuální odpovědností za výsledky práce.

Oblastmi firemní kultury, kterým je věnována nedostatečná pozornost, jsou podle dotázaných pracovníků: vzájemná spolupráce uvnitř firmy a orientace na pracovníky, jejich rozvoj a spokojenost. Z provedeného šetření vyplívá, že slabé stránky firemní kultury zkoumané společnosti jsou především:

- nedostatečné sdílení a předávání informací, poznatků a zkušeností v rámci oddělení i napříč odděleními,
- nedostatečná podpora profesního rozvoje a růstu pracovníků.

Výsledky hodnocení charakteristik společnosti Ptáček – velkoobchod, a.s. ve vztahu k 11 charakteristikám učící se organizace podle Tiché (2005) jsou zaznamenány v grafu 2. I v tomto případě bylo skóre u jednotlivých charakteristik vypočteno aritmetickým průměrem získaných hodnot pro danou charakteristiku od všech respondentů. Hodnocení na stupnici od jedné do pěti vyjadřovalo míru souhlasu pracovníků s tvrzením, že daná charakteristika odpovídá podmínkám v jejich firmě.



Graf 2 Profilový graf učící se organizace (vlastní zpracování)

	Charakteristika učící se organizace	SKÓRE
1	Učení jako součást formulace strategie	2,6
2	Participativní přístup	2,2
3	Informatika	2,5
4	Formativní účetnictví	2,4
5	Vnitřní výměna	2,4
6	Pružný systém odměňování	1,9
7	Podporující struktury	2,2
8	Sběr informací o vnějším prostředí	2,8
9	Inter-organizační učení	2,4
10	Atmosféra podporující učení	2,5
11	Příležitost osobního rozvoje pro každého	2,4

Tabulka 3 Charakteristiky učící se organizace (vlastní zpracování)

Získané údaje jsou orientační a složí pouze jako vodítko k odhalení silných a slabých oblastí firemní kultury ve vztahu k učení a k zamyšlení se nad možným přínosem posílení firemní kultury směrem ke konceptu učící se organizace.

Nejvyšší průměrné hodnoty byly zaznamenány u charakteristiky:

Sběr informací o vnějším prostředí – zaměstnanci jsou podporováni v přinášení informací o vnějším prostředí a jeho vývoji, o konkurenci, zákaznících. Tyto informace jsou ve firmě nejen vítány, ale v rámci firmy také sdíleny.

Přibližně stejné, spíše nízké hodnocení získaly charakteristiky:

učení jako součást formulace strategie,
informatika – nedostatkem ve využívání informačních technologií se jeví pracovníkům přístup k podnikovým informacím a databázím,
formativní účetnictví,
vnitřní výměna,
inter-organizační učení – využívání zkušeností jiných firem k vlastnímu prospěchu,
atmosféra podporující učení,
příležitost osobního rozvoje pro každého - rozdílný přístup zaměstnanců ke vzdělání a kvalifikačnímu růstu.

Nejnižší průměrné hodnoty byly zaznamenány u charakteristik:

Pružný systém odměňování – největší kritika ze strany zaměstnanců se týkala nepružnosti systému odměňování a nemožnosti tvorbu systému ovlivnit.

Participativní přístup – na tvorbě strategie se podílí pouze vrcholové vedení, podporuje a respektuje tak pouze jejich zájmy. Důležité záměry jsou projednávány za zavřenými dveřmi a pracovníci se o nich dovídají až při jejich realizaci.

Podporující struktury – firemní struktury jsou pevně dané, nepružné, těžko se přizpůsobují nově vzniklým potřebám a úkolům. Návrhy na změnu organizace práce ze strany zaměstnanců nejsou podporovány.

5.4 Doporučení pro praxi

Účelem tohoto průzkumu zaměřeného na hodnocení firemní kultury a hodnocení charakteristiky firemní kultury ve vztahu k organizačnímu učení bylo především získat informace o tom, co si o vlastní firmě myslí zaměstnanci a poskytnout manažerům firmy informace o tom, které oblasti firemní kultury byly vyhodnoceny jako slabé či nerozvinuté, aby tak mohli vytvořit návrh na řešení situace a odstranění problému.

Na základě průzkumu byly identifikovány dvě slabé oblasti firemní kultury, které je žádoucí podrobit systematické změně, aby se v budoucnosti nestaly překážkou efektivního fungování firmy. První oblastí je orientace na pracovníky, jejich rozvoj a spokojenost, druhou oblastí je vzájemná spolupráce uvnitř firmy.

K posílení těchto oblastí je vhodné:

- zajímat se o potřeby zaměstnanců, usilovat o jejich spokojenost,
- umožnit zaměstnancům stát se špičkou v oboru,
- vytvářet pozitivní atmosféru, budovat dobré vztahy na pracovišti,
- podporovat stmelování kolektivu,
- dávat možnost stále se učit něco nového,
- uplatňovat spravedlivá pravidla uvnitř firmy,
- rozvíjet spolupráci mezi útvary a odděleními,
- sdílet informace, předávat si důležité informace,
- při řešení problémů a volbě postupů hledat vzájemnou shodu.

Na základě vyhodnocení charakteristik učící se organizace se firemní kultura jeví jako kultura bránící dlouhodobému učení. Pokud kultura má podporovat učení, je třeba, aby vyrovnávala zájmy všech skupin (zákazníků, zaměstnanců, vlastníků, dodavatelů,..), orientovala se spíše na lidi než na systémy, podporovala lidskou víru ve schopnost změnit prostředí, poskytovala čas k učení, podporovala otevřenou komunikaci a týmovou práci, manažeři se chovali vůdci, učitelé, koučové.

Především však jde o to, snažit se vytvořit prostředí příznivější pro přemýšlení a poznávání, které by umožňovalo dialog a pochopit, že firma může růst prostřednictvím růstu svých zaměstnanců.

ZÁVĚR

Cílem mé diplomové práce bylo vytvoření uceleného pohledu na firemní kulturu a koncept učící se organizace a aplikace těchto teoretických poznatků na konkrétní organizaci.

V teoretické části práce jsem definovala pojmy, vymezila obsah, význam a typologii firemní kultury. Popsala jsem souvislosti mezi úspěšností firmy a její vnitřní firemní kulturou. Zkoumala jsem možnosti řízení a ovlivňování firemní kultury a vytváření předpokladů pro rozvoj inovačních procesů. Shrnula jsem poznatky o konceptu učící se organizace, popsala základní disciplíny učící se organizace a předložila možnou cestu k firemní kultuře učící se organizace.

V praktické části jsem se věnovala realizovanému průzkumu zaměřenému na diagnostiku firemní kultury konkrétní obchodní společnosti a posoudila jsem její vztah k organizačnímu učení.

Na základě praktické části práce jsem potvrdila pracovní hypotézy:

Hypotéza č 1:

Firemní kultura sledované obchodní společnosti je výrazně zaměřena na firemní cíle a výkonnost, rozvoji lidských zdrojů je zde věnována nedostatečná pozornost.

Hypotéza č 2:

Firemní kultura sledované obchodní společnosti nepodporuje organizační učení.

RESUMÉ

Celá práce se skládá z pěti kapitol. V první kapitole jsou shrnuty základní poznatky o firemní kultuře: charakteristika, význam, vnitřní a vnější determinanty firemní kultury. Pozornost je zde věnována několika přístupům ke koncepci firemní kultury: představy, přístupy a hodnoty jako základní prvky firemní kultury (Pfeifer, Umlaufová, 1993), sdílené organizační normy, hodnoty a artefakty tvořící základní složky firemní kultury (Armstrong, 2002), tři úrovně firemní kultury (Schein, 1969). První kapitola se zabývá také typologií firemní kultury a funkcemi, které firemní kultura plní ve vztahu k organizaci i k jednotlivci.

Druhá kapitola je zaměřená na možnosti řízení a ovlivňování firemní kultury směrem k žádoucí firemní kultuře tak, aby byla v souladu se strategickým systémem hodnot a norem. Podrobně je pozornost věnována situacím, které vyžadují změnu firemní kultury, orientaci změny, aktérům změny, přímým i nepřímým nástrojům změny, nejčastějším příčinám neúspěchu změny firemní kultury. Další podkapitola se zabývá procesem změny firemní kultury a některým konkrétním metodickým postupům.

Třetí kapitola nabízí přehled poznatků o učící se organizaci a organizačním učení, podrobně se věnuje především konceptu 5 disciplín učící se organizace P. M. Sengeho, konceptu 11 charakteristik učící se organizace od expertů Evropské unie a konceptu učící se organizace I. Tiché. Zabývá se také charakteristikou kultury podporující učení a kultury bránící učení a nabízí teoretický návod pro vytváření učící se organizace.

Čtvrtá kapitola vysvětluje význam vzdělávání pracovníků, které tvoří jeden ze stavebních kamenů učící se organizace. Kapitola je zaměřena především na soustavný rozvoj a samostatné vzdělávání pracovníků, systém podnikového vzdělávání, vzdělávání manažer a řídicích pracovníků a metody používané k jejich vzdělávání. Závěr čtvrté kapitoly je věnován specifickým charakteristikám celostního přístupu ke vzdělávání v učící se organizaci.

Pátá a poslední kapitola popisuje realizovaný průzkum zaměřený na diagnostiku stávající firemní kultury obchodní společnosti Ptáček – velkoobchod, a.s. a posouzení jejího vztahu k organizačnímu učení. Součástí kapitoly je stanovení cíle průzkumu, popis metodického postupu, profil zkoumané společnosti. Na závěr je kapitola doplněna výsledky průzkumu a doporučením pro praxi.

ANOTACE

Práce je zaměřena na firemní kulturu a koncept učící se organizace. Teoretická část práce shrnuje poznatky o firemní kultuře, jejích prvcích, konceptu, typologii a funkcích. Popisuje možnosti diagnostiky, řízení a ovlivňování firemní kultury. Objasňuje základní principy a charakteristiky učící se organizace.

Praktická část si klade za cíl analyzovat firemní kulturu konkrétní firmy z pohledu konceptu učící se organizace.

Klíčová slova:

firemní kultura, prvky firemní kultury, typologie firemní kultury, řízení firemní kultury, učící se organizace, charakteristiky učící se organizace.

ANNOTATION

The work focuses on the corporate culture and the concept of learning organization. Its theoretical part reviews the knowledge about corporate culture, its elements, concept, typology and functions. It describes prospective possibilities of diagnostics, direction and regulation of corporate culture. It explains basic principles and characteristics of learning organization.

The practical part is aimed at analysis of corporate culture of a particular company by view of learning organization theory.

Keywords:

corporate culture, corporate culture elements, corporate culture typology, operating of corporate culture, learning organization, learning organization characteristics.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

- [1] ARMSTRONG, M. *Personální management*. Praha: Grada Publishing, 1999. ISBN 80-7169-614-5.
- [2] ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing, 2002. ISBN 80-247-0469-2. (Armstrong, 2008)
- [3] BECK, J., HLAVATÝ, K. *Management inovací v teorii, praxi a ve výuce. Sešit č.: 7 Proinovační firemní kultura*. Vysoká škola manažerské informatiky a ekonomiky, 2007. ISBN 978-80-86847-27-6.
- [4] BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I. a kol. *Psychologie a sociologie řízení*. Praha: Management Press, 2009. ISBN 978-80-7261-169-0.
- [5] ČASTORÁL, Z. *Strategický znalostní management a učící se organizace*. Praha: Vysoká škola finanční a správní, 2008. ISBN 978-80-86754-99-4.
- [6] GREGAR, A. *Řízení lidských zdrojů*. Brno: BonnPres, 2008.
- [7] HRONÍK, F. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1457-8.
- [8] KASPER, H., MAYERHOFER, W. *Personální management, Řízení – Organizace*. Praha: Linde, 2005. ISBN 80-86131-57-2.
- [9] LUKÁŠOVÁ, R., NOVÝ, I. a kol. *Organizační kultura*. Praha: Grada Publishing, 2004. ISBN 80-247-0648-2.
- [10] MUŽÍK, J. *Management ve vzdělávání dospělých*. Praha: Eurolex Bohemia, 2000. ISBN 80-86432-00-9.
- [11] PFEIFER, L., UMLAUFOVÁ, M. *Firemní kultura*. Praha: Grada Publishing, 1993. ISBN 80-7169-018-X.
- [12] POKORNÝ, J. *Personální management*. Brno: PC-DIR Real, 1998. ISBN 80-214-1186-4.
- [13] VODÁK, J., KUCHARČÍKOVÁ, A. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1904-7.
- [14] SENGE, P. M. *Pátá disciplína. Teorie a praxe učící se organizace*. Praha: Management press, 2007. ISBN 978-80-7261-162-1.
- [15] SCHEIN, E. H. *Psychologie organizace*. Praha: Orbis, 1969.
- [16] ŠIGUT, Z. *Firemní kultura a lidské zdroje*. Praha: Aspi, 2004. ISBN 80-7357-046-7.
- [17] TICHÁ, I. *Učící se organizace*. Praha: Alfa Publishing, 2005. ISBN 80-86851-19-2.
- [18] <http://www.ptacek.cz/>

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha 1: Instrukce k vyplnění dotazníku

Příloha 2: Dotazník firemních hodnot

Příloha 3: Dotazník profilu učící se organizace

INSTRUKCE

Přečtěte si, prosím, jednotlivé položky dotazníku.

DOTAZNÍK FIREMNÍCH HODNOT

Rozhodněte, zda jsou uvedené **hodnoty a způsoby chování považovány ve vaší firmě za důležité**. Při hodnocení jednotlivých větných výroků v dotazníku vycházejte z toho, co je ve vaší firmě skutečně zdůrazňováno a uznáváno, ne podle toho, co považujete vy osobně za důležité.

DOTAZNÍK PROFILU UČÍCÍ SE ORGANIZACE

Určíte, nakolik daná **stanoviska odpovídají podmínkám vaší firmy**.

Do pravého sloupce vedle jednotlivých položek dotazníku zapište, prosím, vaše hodnocení:

1 = rozhodně nesouhlasím,

2 = spíše nesouhlasím,

3 = tak napůl,

4 = spíše souhlasím,

5 = rozhodně souhlasím.

Děkuji vám za vyplnění dotazníku.

Jaroslava Kolouchová

DOTAZNÍK FIREMNÍCH HODNOT

1 = rozhodně nesouhlasím 2 = spíše nesouhlasím 3 = tak napůl 4 = spíše souhlasím 5 = rozhodně souhlasím

	<u>v naší firmě je považováno za důležité:</u>	1 - 5
1.	podporovat profesionální rozvoj a růst pracovníků	
2.	vzájemně spolupracovat	
3.	dodržovat zákony a předpisy	
4.	chovat se poctivě a korektně k zákazníkům	
5.	dosahovat maximální spokojenosti zákazníků	
6.	dosahovat zisku	
7.	expandovat (na nové trhy,...)	
8.	upřednostňovat standardní, osvědčené postupy, používat prověřené metody	
9.	usilovat o vybudování a udržení dobrého jména firmy	
10.	vážít si každého pracovníka ve firmě	
11.	sdílet informace, předávat si důležité informace	
12.	dbát na pořádek a pracovní kázeň	
13.	podporovat veřejnou zdravotní péči, sport, kulturu	
14.	netolerovat nepoctivost, obcházení předpisů	
15.	odměňovat kvalitu a dokonalost	
16.	vyvíjet nové služby	
17.	dodržovat dohody s partnery	
18.	investovat do pracovníků firmy	
19.	kontrolovat dodržování standardů a předepsaných postupů	
20.	kontrolovat ekonomické výsledky, vývoj ukazatelů	
21.	pružně a rychle reagovat na nové možnosti a příležitosti	
22.	hledat vzájemnou shodu (při řešení problémů, volbě postupů, ...)	
23.	dávat o firmě vědět, ukazovat se na sponzorských akcích, účastnit se veletrhů	
24.	dbát na dodržování termínů vůči zákazníkům	
25.	podporovat a respektovat firemní cíle	
26.	dávat pracovníkům možnost podílet se na rozhodování	
27.	prosazovat nové myšlenky	
28.	uvnitř firmy uplatňovat spravedlivá pravidla	
29.	nést individuální odpovědnost za výsledky své práce	
30.	vytvářet pozitivní atmosféru, budovat dobré vztahy	
31.	zacházet šetrně se svěřenými věcmi	
32.	kontrolovat kvalitu služeb	
33.	usilovat o co nejnižší náklady	
34.	rozvíjet spolupráci mezi útvary a odděleními	
35.	získávat informace o nových technologiích, změnách v legislativě apod.	
36.	sdílet ověřené poznatky a zkušenosti, předávat si rady	
37.	usilovat o stabilitu firmy	

DOTAZNÍK PROFILU UČÍCÍ SE ORGANIZACE

1 = rozhodně nesouhlasím 2 = spíše nesouhlasím 3 = tak napůl 4 = spíše souhlasím 5 = rozhodně souhlasím

	<u>v naší firmě platí, že:</u>	1 - 5
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.	dobrá práce je odměňována řadou různých způsobů, peněžitých i nepeněžitých	
7.	firemní struktury jsou velmi pružné a rychle se přizpůsobují různým potřebám a úkolům	
8.	zcela přirozeně přinášejí zaměstnanci do firmy informace o vnějším prostředí, konkurentech, zákaznících apod. a sdílejí je s ostatními	
9.	společně vyvíjíme nové služby a učíme se od svých partnerů nové metody	
10.	zaměstnanci nejsou obviňováni za špatné zprávy	
11.	všichni jsou podporováni v úsilí učít se novým věcem a získávat nové schopnosti	
12.	hledáme nové směry rozvoje experimentováním	
13.	důležité záměry jsou nejdříve projednány v nejširším plénu a potom realizovány	
14.	informační technologie nejsou pouze prostředkem automatizace zpracování dat, ale pomáhají nám společně realizovat nové věci	
15.	zaměstnanci dobře chápou význam firemních zdrojů i způsob jejich využívání	
16.	jednotlivé organizační jednotky sdílejí informace a vypomáhají si svými dovednostmi, kdykoli situace takovou potřebu vyvolá	
17.	většina zaměstnanců má vliv na tvorbu systému odměňování	
18.	firma podporuje zaměstnance v podávání návrhů na změny v organizaci práce	
19.	firma vybudovala efektivní komunikační kanály pro sběr, zpracování a distribuci informací o vnějším prostředí	
20.	často se scházíme s pracovníky jiných firem, abychom si vyměnili informace a zkušenosti	
21.	hlavním záměrem hodnocení pracovníků je zjištění potřeb jejich profesního a osobního rozvoje	
22.	pracovníci mají otevřený přístup ke vzdělání a kvalifikačnímu růstu	