

UNIVERZITA TOMÁŠE BATI VE ZLÍNĚ
FAKULTA HUMANITNÍCH STUDIÍ
Institut mezioborových studií Brno

Učící se organizace v systému firemní kultury

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

Vedoucí bakalářské práce:
PhDr. Zdeněk Šigut, PhD.

Vypracovala:
Renata Bačková

Brno 2011

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma Učíci se organizace v systému firemní kultury zpracovala samostatně a použila jsem literaturu uvedenou v seznamu použitých pramenů a literatury, který je součástí této bakalářské práce.
Elektronická a tištěná verze bakalářské práce jsou totožné.

V Brně dne.....

.....

Podpis

Poděkování

Děkuji panu PhDr. Zdeňkovi Šigutovi, PhD. za velmi užitečnou metodickou pomoc, kterou mi poskytl při zpracování mé bakalářské práce.

Také bych chtěla poděkovat své rodině a spolupracovníkům za morální podporu a pomoc, kterou mi poskytli a při zpracování mé bakalářské práce, a kterých si vážím.

Renata Bačková

Obsah	1
Úvod	2
1. Učící se organizace	4
1.1 Základní pojmy a teoretická východiska	4
1.2 Charakteristika učící se organizace	6
1.3 Zavádění učící se organizace	8
1.4 Úskalí zavádění učící se organizace	13
2. Firemní kultura	16
2.1 Definice pojmu a pojmy související	16
2.2 Jedinec a organizace	21
2.3 Skupina a organizace	24
2.4 Struktura a vedení organizace	26
3. Prostředí státních organizací – základních škol	28
3.1 Specifika prostředí	28
3.2 Charakteristika dvou základních škol	31
3.3 Dotazníkový průzkum a jeho výsledky	35
3.4 Vyvození závěrů z výsledků dotazníkového průzkumu	36
4. Možnosti zavádění učící se organizace ve státních institucích – základních	38
školách	
4.1 Nejproblematictější oblast firemní kultury srovnávaných organizací	38
4.2 Návrh na řešení těchto oblastí	38
4.3 Možnosti budování firemní kultury a učící se organizace v těchto	39
organizacích	
4.4 Obecná doporučení pro organizace v souvislosti s firemní kulturou	43
a učící se organizací	
Závěr	44
Resumé	46
Anotace	47
Seznam použité literatury	48
Seznam příloh	50
Přílohy	51

Úvod

Sociální pedagogika je mladý studijní obor. Její zaměření není oficiálně jasně definováno a v současné době probíhá diskuse o terminologických pojmech. Její charakter je průřezový. Umožňuje tedy studovat a zkoumat aspekty sociologie, psychologie a pedagogiky v prostředí institucí, které se vztahují k těmto oborům. Ať už se jedná o krizová pracoviště, preventivní pracoviště, prostředí vězeňství, školství nebo jiné organizace, sociální pedagogika má nástroje, jimiž pomáhá naplňovat úkoly a cíle těchto organizací.

Obecně pak můžeme mluvit o celospolečenském významu tohoto oboru, jenž díky své vzdělávací funkci může pomoci při procesech socializace jedince a skupin do společnosti. Jde o zařazování se do společnosti a přijímání jejích norem.

Zvláště důležitý je vztah sociální pedagogiky a prostředí školství. V rámci probíhající reformy školství jsou definovány školní vzdělávací programy a v nich klíčové kompetence, které mají být rozvíjeny u žáků a studentů a které jim mají pomoci efektivně se připravit na budoucí povolání a kvalitní život.

Nositeli těchto hodnot jsou primárně učitelé škol a školských zařízení. Ale žáci a studenti se nesetkávají pouze s učiteli. Ve školním prostředí jsou přítomni vychovatelé, školní psychologové, metodici prevence, asistenti pedagoga, někde také pedagogové volného času a sociální pracovníci. Ti všichni ovlivňují školní prostředí a pomáhají při naplňování jeho cílů. Sociální pedagogika se zaměřuje na adaptaci jedince, na komunikaci mezi jedincem a společností. V neposlední řadě i na komunikaci a adaptaci pracovníků organizací. Cílem adaptace je kvalitní a naplněná existence člověka, zaměstnance. V tomto vidím spojitost mezi učící se organizací jako principem fungování organizace a firemní kulturou jako prostředím, v němž pracovníci fungují a tvoří organizaci.

Má práce se zaměřuje na vztah sociální pedagogiky a školního prostředí. Styčnou plochou je firemní kultura organizace a možnost zavádění principů učící se organizace v tomto prostředí. Mým cílem je zjistit, zda je možné ve školním prostředí, (reprezentovaném dvěma školami) a v jejich organizační kultuře, nalézt možnosti pro zavádění učící se organizace.

Konkrétní cíle mé práce jsou popis a analýza pojmů **firemní kultura** a **učící se organizace**, provedení analýzy firemní kultury ve dvou rozdílných organizacích se zaměřením na zjištění obecných podmínek pro možnost zavádět učící se organizaci. Dále pak srovnání těchto organizací a dle výsledků dotazníkového průzkumu navržení možností dalšího rozvoje těchto organizací v oblasti firemní kultury a navržení možnosti implementace učící se organizace.

Bakalářská práce se opírá především o studium dostupné odborné literatury, sesbírané dotazníky, rozhovory a pohovory, jak s vedením konkrétních škol, tak s jejich zaměstnanci.

1. Učí se organizace

1.1 Základní pojmy a teoretická východiska

Učení je aktivní a tvořivý proces, který rozšiřuje vrozený genetický program, rozšiřuje možnosti jedince, jeho smyslem je přizpůsobování se novým situacím. Jedná se o schopnost, již je možno systematicky a promyšleně rozvíjet. V podstatě znamená činnost intelektu. V případě jedince je tato charakteristika jasná, ale toto definování můžeme bez obav použít také v případě organizace.

Organizace či skupina lidí, která je shromážděná za určitým cílem, má také dán „vrozený genom“, tj. to, jací jsou lidé, jaká je jejich inteligence a schopnost učení. Skupina musí procházet celistvým tvořivým procesem, který organizaci „naučí“ a bude ji učit neustále se přizpůsobovat novým situacím, nacházet tvořivá řešení problematických situací. Bylo by liché představovat si organizační učení jako vyučovací hodiny s posluchači, kteří pasivně přijímají data a „nějak“ je zpracovávají.

K neefektivnějšímu učení, ať individuálnímu či skupinovému, dochází v pracovním procesu, činnost musí být aktivní a podporována skupinovou interakcí. Skupina hraje nezastupitelnou roli nejenom kvůli zpětnovazebnímu procesu, ale také pro nepsané zvyky, získávání zkušeností, usuzování – všemu co se skrývá za explicitně danými procedurami a procesy, za chaosem každodennosti. Organizační učení je cyklus, který probíhá ve čtyřech fázích:

- fáze získání zkušenosti – to, co zažijeme, vidíme, jsme s tím seznámeni,
- fáze reflexe – snažíme se porozumět nově získané zkušenosti,
- fáze zobecnování – vytváříme obecné struktury, koncepce,
- fáze testování – ověřujeme, zda námi vytvořené koncepce fungují v praxi a touto fází získáváme nové zkušenosti. Díky této fází získáváme nové zkušenosti a celý cyklus učení se opakuje. První a čtvrtá fáze se zaměřuje na učení se „jak“ a druhá a třetí fáze na učení se „proč“ (Tichá, 2005).

Takto získané vědomosti a znalosti se neztrácejí. Jsou využívány v dalších cyklech učení jako předpoklad, názor nebo představa. Takové soubory představ, předpokladů a názorů se nazývají mentální modely (Tichá, 2005).

Mentální model je vlastně generalizace získaných vědomostí a zkušeností týkající se politiky, ekonomie, podnikání, národnostních menšin, způsobu oblékání, gest atd. Jsou pohledem na svět i hodnocením důsledků, které mohou (ale nemusí) z jednotlivých situací vyplynout. Jsou hluboce zakořeněnými představami o tom, jak svět funguje.

Je chybou domnívat se, že tyto představy zůstávají neměnné. Lidská psychika je neustále utvářena novými zážitky a zkušenostmi. Mentální modely představují velmi mocné struktury, které určují, jak člověk vnímá, čemu věnuje pozornost, co slyší a vidí. Velmi silně ovlivňují způsob interpretace událostí i každodenního života. Jsou všudypřítomné a každý člověk je má. Jak je tedy možné realizovat organizační učení, pokud každý člověk má jedinečné mentální modely?

Jak bylo řečeno, mentální modely jsou důsledkem životního i pracovního učení. V průběhu učení na pracovišti se člověk učí nejen rutinní úkoly, ale také to, co je přijatelné a co není, za co bude odměněn a za co potrestán. Člověk začíná nejprve akceptovat a poté přijímat organizační kulturu, začne sdílet své znalosti a zkušenosti s ostatními. Dochází tak k procesu organizačního učení, jenž má dva základní zdroje:

- Prvním zdrojem jsou deklarované, udržované, zachovávané a mnohdy vyžadované znalosti a zkušenosti v podobě operativních postupů, strategických a operativních plánů, vzdělávacích příruček a dalších materiálů.
- Druhým zdrojem jsou znalosti a zkušenosti nezachycené, ale živé. Živé znalosti nahromaděné v průběhu let prostřednictvím cyklů učení a sdílení mentálních modelů jsou jedinečným a nenahraditelným zdrojem úspěchu organizace. Tento typ zkušeností a znalostí má podstatně vyšší hodnotu. Sdílení těchto znalostí je předpokladem pro vznik neformálních struktur uvnitř organizace, ve kterých mnohem aktivněji a častěji probíhá sdílení mentálních modelů, objevují se nové inovace, ožívuje se rutina (Tichá, 2005).

Organizační učení je skutečným základním kamenem pro vznik organizační kultury, která chce podporovat vznik a zavádění principů učící se organizace.

1. 2 Charakteristika učící se organizace

Definovat pojem učící se organizace se pokusil vystihnout co nejdůstojněji každý teoretik této problematiky. Z mnoha definic uvádím ty, které se nejpřesněji dotýkají probírané tematiky.

Senge učící se organizaci charakterizuje: „... jako místo, kde lidé postupně zlepšují své schopnosti dosáhnout požadovaných výsledků ... ustavičně se učí, jak se učit spolu s ostatními ... postupně objevují, jak se podílejí na vytváření reality a jak ji mohou měnit.“ (Tichá, 2005, s. 58).

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

Krátkou definici podávají Burgoyne a Boydell, u nichž je učící se organizace: „...organizací, která podporuje učení všech svých členů a která na základě učení postupně transformuje.“ (Tichá, 2005, s. 58).

Zřejmě nejvýznamnějším teoretikem učící se organizace je Senge (2007). Ten definoval tzv. pět disciplín. Je to pět kroků, které musí organizace zvládnout, aby byla připravena zavést učící se organizaci:

- Osobní dokonalost a schopnost zvládat problémy – rozvoj vlastní osobnosti. Celoživotní úsilí o svůj vlastní rozvoj, rozvoj cílů a snah. Prohlubování a ověřování vize, trénink trpělivosti a soustředění.
- Sdílení mentálních modelů – přes rozdíly mezi individuálními mentálními modely je nutné si uvědomit, že učící se organizace funguje na bázi „kolektivního myšlení“, na bázi neustálé diskuse a dialogu, které umožňují sdílet rozdílné osobní způsoby vnímání světa a které pomáhají tvořit vizi organizace.
- Sdílení vize – vytváření a ověřování obrazu organizace.

- Týmové učení – týmy jako základ učící se organizace, zvláště takové týmy, jež jsou integrovány tak, že při pohledu do minulosti již není možné rozpoznat osobní přínosy jedinců.
- Systémový přístup – schopnost vnímat celek a integrovat všechny složky. Vnímat učící se organizaci jako živý systém s vnitřními vazbami a způsobem chování.

Počátkem 90. let vznikl v Anglii koncept učící se organizace, který byl později formulován jako 11 charakteristik učící se organizace. Tato formulace byla publikována Evropskou unií a byly v ní využity zkušenosti z významných světových firem. Charakteristika učící se organizace podle EU:

- Učící se přístup ke strategii – tvorba strategie je strukturována jako učící se proces. Strategie není chápána jako dogmaticky daný předpis, ale dokument, který se průběžně upravuje a vyvíjí v závislosti na proměnách všech podmínek organizace. Co má být relativně stálé je vize organizace, která je pomocí strategií naplňována.
- Participativní tvorba politiky – vytváří možnost pro kohokoli, kdo má zájem, účastnit se vytváření politiky a uspořádání organizace.
- Využití informací – jedná se zde o využití především informačních technologií.
- Formativní účetnictví a kontrola – informace týkající se finančních toků organizace.
- Vnitřní výměna – realizační a pracovní týmy v organizaci jsou sebou vnímány jako součást řetězce dodavatelů a odběratelů a posilují tak identifikaci potřeb, což vede k lepšímu zmapování potřeb klienta.
- Pružnost odměňování – pružnost spočívá ve volbě peněžního a nepeněžního odměňování. To je ve vztahu k potřebám a výkonům jednotlivců a k potřebě zhodnocení výsledků práce týmu.
- „Umožňující“ struktury – jde o takové struktury, které nejsou svázány neměnnými pravidly a směrnicemi. Většinou se v této souvislosti mluví o druhé úrovni organizace, kdy se struktury mění ve flexibilnější v důsledku systematického experimentování ve snaze dosáhnout větší efektivity. Charakteristické pro druhou úroveň je větší samostatnost a relativní samořízení.

- Zaměstnanci jako „snímači“ prostředí organizace – snímáním je uvažován proces, kdy zaměstnanci zjišťují a analyzují reakce okolí na organizaci.
- Učení mezi společnostmi – nejedná se o klasický benchmarking, ale o sdílení nápadů a srovnávání dle vzorů.
- Atmosféra podporující učení – učení jako proces je umožněno všem zaměstnancům. Jde o vytváření prostředí podporující učení na pracovišti i mimo něj a jde také o pozitivní motivaci k rozvoji sebe sama a rozvoji organizace.
- Možnost osobního rozvoje pro všechny – učící se organizace podporuje učení se pomocí osobních plánů rozvoje. Myšlenka vychází z předpokladu, že pokud bude mít člověk chuť se neustále vzdělávat, pozitivně se tato chuť promítne i do učení se v organizaci (Šigut, 2004).

Učící se organizace není pouze cílem firem a institucí. Je zároveň cestou k rozvoji a využití potenciálu lidského kapitálu, který organizaci tvoří.

1.3 Zavádění učící se organizace

Učení je činnost, která probíhá celý život a provází člověka neustále, ve všech životních situacích a lidé jsou již od narození vybaveni instinktem k učení. Mnoho psychologických definic učení se snaží vystihnout podstatu této činnosti, ale z hlediska organizačního učení jde především o čtyři typy učení:

- učení se znalostí,
- učení se dovedností,
- osobně se rozvíjet – učit se stát se sám sebou,
- společné učení – učit se dosahování cílů společně (Tichá, 2005).

První dva jsou svou podstatou pasivnější. Učení se, jak se stát sám sebou je v poslední době upřednostňováno v pracovním prostředí, neboť se zabývá získáváním účelu, smyslu a identity. A pouze pokud se učíme získávat a posilovat smysl našeho konání a naši identitu, můžeme být součástí společného učení v organizaci. Učení pak není pouze záležitostí jedince, ale celé pracovní skupiny. Tzv. týmové učení spojuje učení jednotlivce a organizace.

Předpokladem týmového učení v organizaci je bezpečné prostředí, dobrá motivace a vzájemné povzbuzování. Zvláště u dospělých, kteří jsou již „naučení“ a vědí, že musí být opatrnější, aby více neztratili. Drtivá většina organizací se tak zaměřuje na jedince, jeho proškolení, seznamování s předpisy, hodnocení a kariérní růst, ale toto všechno může být obsaženo v týmovém, resp. organizačním učení.

Vedle Sengeho pěti disciplín, které samy o sobě poskytují jakýsi návod, existuje několik dalších postupů a návodů, jak učit se organizaci zavádět. Tichá (2005) uvádí deset rozpracovaných postupných kroků:

1. *Vyhodnotit stávající firemní kulturu a její podmínky pro učení.*

Toto vyhodnocování se děje pomocí dotazníků, rozhovorů, pozorování a pomocí dalších empirických forem. Cílem je získat dostatek informací o tom, co si myslí jedinci i skupiny o organizaci. Vyhodnocení ve většině případů odpovídá na základní otázky: jaký je většinový názor, ve kterých oblastech jsou názory nejrozporuplnější atd.

2. *Podpora pozitivního.*

Podstatou změny je změnit přístup lidí. Vést a řídit pozitivně, učit je myslet pozitivně a optimisticky, více vyzdvihovat pozitivní stránky věci, systematicky budovat a posilovat příjemnou pracovní atmosféru a prostředí. Cílem podpory pozitivního přístupu by mělo být vytvoření postupně upevněného skupinového vzorce chování založeného na společném sdílení pozitivních věcí a událostí. Celkově se nenechat znechutit problémy a negativními událostmi. Neznamena to ale, že by organizace měla skutečně za každou cenu hledat něco pozitivního na každé události nebo problému. Jsou skutečné problémy, které mohou organizaci velmi ovlivnit, ale přístup k hledání řešení by měl vycházet z pozitivního uvažování a myšlení.

3. *Budovat pocit bezpečí.*

V tomto kroku jde o bezpečí vyplývající ze vzájemné důvěry, jde o podporu netradičních a tvořivých nápadů a aktivit. Jedná se o jistotu, že tvůrčí iniciativa neohrozí pracovní pozici a že bude vedením přijata a využita. Právě vedení hraje v tomto kroku klíčovou roli.

Pokud je aktivita podřízených neustále potlačována, nelze od nich očekávat pozitivní přístup a inovativní myšlení. Přitom mnohdy by se právě takoví podřízení členům vedení hodili nejvíce. V neposlední řadě je třeba

upozornit, že inovativní a kreativní myšlení jsou procesy, které se mimořádně efektivně využívají při učení.

4. *Odměňovat riskování.*

Úkolem vedení organizace je vytvářet prostředí, ve kterém přijetí přiměřeného rizika nebude všeobecným strachem z následků, ale zdrojem pro učení se z případných neúspěchů a chyb.

V takovém organizačním klimatu je chyba chápána jako korektor budoucího rozhodování pro další rozhodování, a působí pozitivně. Rizikem pro organizaci naopak je chyby popírat nebo zakrývat, což může vést k narušení pozitivních pracovních vztahů.

V odborné literatuře (Brooks, 2003) jsou formulována doporučení, jak přijímat případná rizika tak, aniž by negativně ovlivnila vzájemnou důvěru mezi vedením a podřízenými:

- Posilovat důvěru ve vlastní schopnosti a dovednosti.
- Vytvořit systém vzájemné podpory ze strany vedení i ze strany spolupracovníků.
- Nebát se chyb, učit se z nich.
- Mít vždy otevřenou mysl, nenechat se ovládnout strachem.
- Věřit své intuici, šestému smyslu.
- Stanovování cílů, které jsou dosažitelné.
- Představovat si splnění svých cílů.
- Uvažovat o důsledcích – zde se nejedná o vymýšlení možných negativních scénářů budoucnosti, ale o objektivní hodnocení.
- Plánování a kontrola úspěšnosti.

Cílem tohoto kroku je vytvoření takové organizace, kde téměř neexistuje strach z případného neúspěchu, protože všichni v organizaci chápou chybu jako příležitost k dalšímu učení. Přijetí této myšlenky je prvním velkým mezníkem na cestě k učící se organizaci.

5. *Vzájemná pomoc a spolupráce.*

Podstatou tohoto kroku je začít chápat sebe a své spolupracovníky jako zdroj pro svůj vlastní rozvoj a pro rozvoj organizace. Nemít strach z odhalování vlastních dovedností a schopností, posilovat znalost jak sebe, tak schopností spolupracovníků, využívat jich. To vede ke zvyšování soudržnosti pracovního týmu a pocitu sounáležitosti.

6. *Učit se.*

Základním předpokladem vzniku učící se organizace je přijetí předpokladu, že praktické učení a jeho vyhodnocování jako procesu je klíčem k úspěchu organizace a klíčem k jejímu přežití a že jakákoli překážka brání v rozvoji organizace.

Principy učící se organizace jsou ale založeny na předpokladu, že každý člen je stejně platný a důležitý pro její přežití.

V současné době většina organizací zavádí nebo se snaží zavádět vzdělávání a školení zaměstnanců. Využívají nabídky vzdělávacích firem nebo konají školení přímo na pracovišti. To je často vydáváno za moderní metody vzdělávání, nebo dokonce za zavádění učící se organizace. Většina těchto aktivit ale stojí na tradičním modelu firemního vzdělávání. Oproti tomu tento krok se soustředí na nabývání dovedností, znalostí a dalších zkušeností z celého pracovního života člověka v týmu, ne pouze na školící lekce.

7. *Formulovat vizi.*

Princip učící se organizace je podmíněn základním předpokladem, že pracovníci jsou ochotni pracovat společně na společném cíli. Tento cíl je vyjádřen pomocí vize.

Pojem vize charakterizuje Bělohlávek (1996, s. 76) jako „*relativně jasná a konkrétní představa budoucího stavu, o značné emocionální síle, která motivuje své nositele k mimořádným výkonům a jejich úsilí usměrňuje.*“

Formulovaná vize, která je navíc sdílenou vizí, funguje jako pojítko mezi jedinečnými zdroji jednotlivých jedinců a vedením organizace.

Sdílená vize je pak taková vize, která proroste do vědomí pracovníků, a oni ji pak považují za svou osobní vizi pracovního života.

8. *Zpřítomnění vize.*

Specifické nároky na vedoucí pracovníky klade zpřítomňování vize. Opírá se o jejich vůdcovské schopnosti a dovednosti řídit a organizovat jiné lidi. Na zavádění učící se organizace musí být vedení připraveno a musí disponovat určitými dovednostmi a schopnostmi. Všechny možné dovednosti a předpoklady jsou obsaženy v trojici slov, které vyjadřují pilíře osobnostních charakteristik vedoucích pracovníků v učící se organizaci.

- vědět co – vyjadřuje znalostní potenciál,
- vědět jak – vyjadřuje schopnost využití znalostního potenciálu,
- vědět proč – vyjadřuje ochotu a motivaci využít znalostní potenciál.

9. *Propojenost systémů.*

Podle Sengeho je systémový přístup poslední integrující disciplínou učící se organizace. Takový systém v sobě zahrnuje všechny složky organizace. Podmínkou systémového přístupu je požadavek vnímat učící se organizaci jako živý systém s jeho vnitřními vazbami a s jeho způsobem chování. To v praxi není tak jednoduché, často je úsilí zhaceno v samém počátku neschopností vnímat věci jako celek (Tichá, 2005).

10. *Realizace.*

Tento poslední krok je zřejmě nejtěžším krokem na cestě k učící se organizaci. Vyžaduje od vedoucích pracovníků aktivizaci komunikačních, sociálních a manažerských schopností a dovedností. Je to krok synergický, ve kterém je třeba předchozí kroky přizpůsobit tak, aby se navzájem propojovaly a byly zacíleny jedním směrem. Pojem synergie bývá obecně charakterizován jako výkon pracovní skupiny, který kvalitativně převyšuje souhrn možností jednotlivých členů skupiny (Bělohlávek, 1996). Neexistují žádné obecné návody nebo jisté postupy, záleží na osobnosti lídra a manažera.

Návodů a teorií, jak zavést učící se organizaci, je jistě více. V těchto deseti krocích ale spatřují konkrétněji danou metodiku pro uvádění v život principy učící se organizace.

1. 4 Úskalí zavádění učící se organizace

Úskalí zavádění učící se organizace je mnoho a o jejich systematické rozdělení se pokusil téměř každý autor zabývající se učící se organizací. Předně se jedná o východisko, že ve většině organizací není jednoduché vytvořit a systematicky využívat organizační učení.

V řadě organizací, které chtějí uskutečnit změnu organizační kultury a zavést učící se organizaci, se odehraje stejný rituál – jsou proklamovány změny, vytyčeny cíle,

sepsány a sestaveny „papírové“ strategie a po čase, který přinese v zavádění problému, změna odezní a vše se vrátí, alespoň neformálně, do starých kolejí. V teorii učící se organizace se hovoří o „onemocnění“ nebo „toxicitě“ organizačního učení. Jde v podstatě o neschopnost organizace učit se. Senge určil nejčastější projevy této neschopnosti:

- „Má pozice jsem já“ – neschopnost vnímat vlastní pozici jakou součást celku, kladení důrazu na svou vlastní nezastupitelnost.
- „Nepřátelé jsou oni“ – při vzniku problému nebo chyby sklon hledat vinu na druhých a sám se z věci vyvinut, neschopnost uvědomit si, že „já“ a „oni“ jsou jeden ucelený systém a celek.
- „Hašení požárů“ – řešit pouze nejnaléhavější a nejakutnější problémy a krizové situace, neschopnost uvědomovat si postupnosti změny a neschopnost nahlížet na události jako na příčiny a následky dějů organizace.
- „Podobenství o uvařené žábě“ – neschopnost zaznamenat drobné změny, které mohou zapříčinit fatální důsledky.
- „Sebeklam učení se ze zkušenosti“ – pouhé zkušenosti nejsou zárukou nabytí znalostí a vědomostí, navíc zkušenost je pouze jednou polovinou procesu učení.
- „Mýtus manažerského týmu“ – manažerský tým je jistě schopen mnohdy pracovat efektivně a v zájmu organizace, ale nemusí tomu být vždy. V krizových situacích se mohou projevit vnitřní konflikty a tým přestane být týmem a stane se skupinkou soutěživých manažerů (Tichá, 2005).

Řešením těchto projevů se zabývají tři skupiny přístupů, které se snaží poskytnout možnosti pro jejich potlačení:

- *Učení jako reflexe a komunikace.*

Tato skupina přístupů pracuje především s mentálními modely a zkoumá jejich vliv na organizační a individuální učení v případě, pokud nejsou tyto mentální modely vyjádřeny explicitně a dále se nevyvíjejí.

- *Systémový přístup k učení.*

Tento přístup reprezentuje hlavně Senge a Forrester. Zaměřují se na příčinu poruch učení souvisejících s nedostatky v mentálních modelech. Vyjadřují je dvěma premisami:

- Mentální modely přiřítají příčinný vztah událostem, mezi kterými takový vztah neexistuje.
- Mentální modely nejsou schopny rozpoznat takový vztah v případech, kdy existuje.
- *Vytváření prostředí podporujícího učení.*

Tyto přístupy mají nejširší záběr a zaměřují se na celou organizační kulturu a na podmínky pro podporu a zachování cyklů učení a neformálních struktur. Takový přístup je reprezentován Scheinem (Tichá, 2005).

Výhodou je, že se přístupy k odstraňování nedostatků před vznikem učící se organizace vzájemně nevyklučují. Mohou si být vzájemnou podporou. Třetí přístup je jakýmsi zastřešením pro předchozí přístupy. Aby bylo možno pracovat s mentálními modely, ať již v rámci reflexe a komunikace, nebo v rámci systému, je nutno vytvořit pozitivní a učení podporující organizační kulturu.

Stinná, neformální stránka organizace může být dalším možným úskalím při zavádění učící se organizace či pro implementaci jakékoli změny, ale zároveň je nedílnou součástí jakéhokoli seskupení lidí, kteří mají nějaký společný cíl.

Zatímco je formální stránka organizace dána, neformální stránka je místem, kde se odehrávají děje, na které vedoucí pracovníci nemají přímý vliv. Nemusí se jednat o špatné nebo nepřijatelné děje. Charakterizuje ji spíše důraz na vzájemné sympatie členů a prosazování individuálních zájmů. Tato stránka organizace by neměla být nikdy opomíjena, neboť zdánlivý klid může nepozorovaně přerůst ve zcela cílené podkopávání cílů organizace a negativistické postoje.

Přechod od jedné organizační kultury k druhé je v podstatě proces změny, na který ne všichni lidé reagují pozitivně. Takovým zaměstnancům je třeba věnovat největší pozornost při vysvětlování nutnosti a přínosu dané změny. Jakousi prevencí je pozitivní komunikace, která vysvětlí důvody, proč má být změna uskutečněna a zároveň dodá pocit důležitosti, že jsou to právě oni, kdo změnu uskutečňují. Nezastupitelnou roli hraje osobnost a komunikační schopnosti vedoucích pracovníků.

2. Firemní kultura

Slova firemní kultura slýcháme čím dál tím častěji v různých kontextech a jsou čím dál tím víc začleňována do našeho běžného slovníku. Kulturou jako pojmem se zabývá sociologie, psychologie, kulturní antropologie a řada dalších vědeckých oborů. Od poloviny 20. století je pojem kultura používán také ve spojení firemní nebo organizační kultura.

Pojem firemní kultura se začal objevovat po druhé světové válce v souvislosti s vývojem moderního managementu. Organizace začaly klást důraz na společné sdílení hodnot a cílů. V této souvislosti byly definovány první vzorce chování vůči zákazníkům či klientům a vzápětí vůči zaměstnancům a stálým dodavatelům. Do Čech se tento pojem dostal v průběhu 90. let 20. století, dosud však není v české literatuře přesně vymezen. Setkat se můžeme se třemi pojmy, které jsou obsahově stejné a zaměnitelné:

- firemní kultura,
- organizační kultura,
- podniková kultura.

Nadále budu používat pojem organizační kultura, neboť se domnívám, že v rámci škol není vhodné ostatní pojmy používat.

2.1 Definice pojmu a pojmy související

Definic pojmu organizační kultura je velmi mnoho, uvádím tři, které jsou dle mého názoru nejvýstižnější vzhledem k celkovému tématu práce.

Konntz a Weihrich (1998, s. 321) tvrdí, že *„kultura je obecně uznávaným vzorem chování, sdílené víry a hodnot, které jsou společné všem členům firmy. Kultura může být odvozena od toho, co lidé říkají, dělají a myslí v rámci organizačního prostředí. Zahrnuje učení a přenášení znalostí, víry a vzorů chování v průběhu určité doby, ve které je organizační kultura jednoznačně stabilní a neprodělává prudké změny. Často vytváří duchovní ovzduší společnosti a zavádění aplikovatelných pravidel pro lidské chování.“*

Schein (Bělohlávek, 1996, s. 108) pak definuje firemní kulturu jako „*soubor společně sdílených představ, který si členové organizace osvojili ve snaze přizpůsobit se prostředí a vnitřně se stmelit. Osvědčil se natolik, že se mu učí nový pracovník jakožto správnému chápání organizačních skutečností, správnému způsobu přemýšlení o těchto faktech a žádoucím citovým vztahům vůči těmto faktům.*“

Šigut (2004, s. 9 - 10) uvádí tuto definici „*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.*“

Každá definice se snaží v podstatě zachytit společné pilíře organizační kultury, kterými jsou:

- způsob jednání a chování lidí,
- myšlení a prožívání lidí,
- vztah organizace a vnějšího prostředí,
- způsob prosazování organizace navenek.

Vždy se v organizační kultuře jedná o souhrn zvyklostí, hodnot, politiky, důvěry a postojů, které vytvářejí podmínky myšlení a jednání v organizaci. Organizační kultura v podstatě určuje, co je přijatelné a co přijatelné není nebo také to, jak se věci kolem nás dějí.

Organizační kultura je jako složitý komplexní jev organizace vnitřně strukturována. Nejjednodušší a zároveň nejpréhlednější je Scheinovo (Cejthamr, Dědina, 2010) pojetí organizační kultury, která se projevuje ve třech základních úrovních:

- Úroveň základních předpokladů a názorů – v této úrovni se nachází explicitně vyjádřené a formulované předpoklady, které řídí chování a jednání zaměstnanců a určují, jakým způsobem celá skupina myslí a přijímá nové věci. Jde především o případy neuvědomovaných vzorců chování vyjádřených premisou: funguje-li řešení opakovaně, je považováno za zaručené a tedy správné.
- Úroveň hodnot – na této úrovni se vytváří u lidí představa, jakým způsobem mají v určitých situacích jednat vzhledem ke společným a sdíleným hodnotám organizace (uplatnění v rozhodovacích situacích, konfliktech, chování a jednání).

- Úroveň artefaktů – vnějších projevů kultury organizace, chování, vyjadřování – toto je nejviditelnější úroveň organizační kultury. Výtvořeny tvořené fyzickým a sociálním prostředím: pracovní prostor, technologie, psaný a mluvený projev, typické chování zaměstnanců.

Existuje velmi mnoho třídění organizační kultury. Pro řešení mého tématu nejlépe vyhovuje rozdělení Brookse (2003) na mocenskou, úlohovou, úkolovou a osobní kulturu.

- *Mocenská (silová) organizační kultura.*

Tento typ je spojen se silným zdrojem moci v organizaci. Je charakteristický pro malé organizace, jejichž efektivita vychází ze vzájemné důvěry a empatie zaměstnanců. Organizace samotná je řízena několika vybranými jedinci. Existuje v ní málo ustálených postupů a pravidel a také málo byrokratické zátěže, kterou vylučuje jednotný cíl. Nejdůležitější jsou schopnosti, dynamičnost a pružnost vedoucí síly. Mocenská organizační kultura klade vysoké požadavky na jednotlivé zaměstnance.

- *Úlohová (funkční) organizační kultura.*

Tento typ kultury je založen na neotřesitelném postavení malé skupiny vedoucích zaměstnanců, kteří řídí koordinaci mezi specialisty a funkčními oblastmi. Organizace tohoto typu jsou charakteristické ustálenou, zaběhnutou byrokracií, fungují podle logických a racionálních principů – pravidla, popisy, postupy jsou normou. Úlohová organizační kultura je přizpůsobena stabilnímu prostředí. Na jednu stranu poskytuje zaměstnancům pocit bezpečí a předvídatelnosti, ale na druhou stranu je velmi těžké v ní prosadit jakoukoli změnu.

- *Úkolová organizační kultura.*

Moc v tomto typu organizační kultury spočívá v průsečíku zodpovědnosti a odbornosti nikoli na postavení. Tato kultura je zaměřena na práci a na jednotlivé projekty. Hlavní snahou je zapojit kandidáty a zdroje a využít sjednocující tendence skupiny. Potřeba autority je snížena existencí individuálního řízení. Pružnost organizace je vysoká, protože pracovní rozhodnutí lze provádět rychle.

- *Osobní organizační kultura.*

Je to typ kultury, kde ve středu všeho zájmu stojí jedinec, a všechny existující struktury v organizaci mají sloužit lidem v těchto strukturách. Tato kultura vznikne tehdy, když spolupracuje skupina lidí, protože vidí nějaký oboustranný užitek. Neexistuje formální řízení a neexistuje jednotlivý nebo prvořadý cíl. Autorita je společná a založená na odbornosti a vzájemných ohledech. Fungování nějakých mechanismů nebo kontroly je možné pouze pod podmínkou vzájemného souhlasu. Existuje malá nebo žádná formální struktura.

Pro řešenou problematiku shledávám užitečnou typologii organizační kultury podle Cejthamra a Dědiny (2010) založenou na dvou faktorech:

- podle míry rizika spojené s aktivitami organizace,
- podle míry zpětné vazby – jak rychle se zaměstnanci dozvídají o účinnosti a úspěšnosti svých rozhodnutí a záměrů.

Podle těchto faktorů je možné organizační kulturu rozdělit na čtyři typy:

- Kultura drsňáků – charakteristické je riskování, rychlé rozhodování, intenzivní tlak, rušné prostředí, soutěžení uvnitř organizace, vysoká míra konfliktnosti a temperamentního chování, které bývá velmi tolerováno a vysoká rychlost zpětné vazby. Tento typ kultury trpí častými změnami zaměstnanců, což znemožňuje vytvořit stabilní a celistvou organizační kulturu.
- Kultura práce a zábavy – tento typ organizační kultury charakterizuje nízká míra rizika a rychlá zpětná vazba, soustředění na zákazníka a jeho potřeby, prakticky vše je tvrdě motivováno firemní politikou.
- Kultura hop-trop – charakteristická je vysoká míra rizika a pomalá zpětná vazba, která zvyšuje nejistotu ohledně přijatých opatření.
- Kultura procesu – charakteristická je nízká míra rizika a pomalá zpětná vazba. Tato kombinace riziko / zpětná vazba způsobuje, že zaměstnanci se soustředí spíše na procesní záležitosti („jak se to dělá“) než na obsah práce. Pozornost je mnohdy věnována nepodstatným detailům a formální bezchybnosti.

Dalším souvisejícím pojmem je tzv. kulturní síť. Jedná se o komplexní pojmenování prvků, které organizační kulturu vytváří a které navzájem vstupují do vztahů, konstituujících kulturu jako takovou. Podle Brookse (2003) jde především o tyto prvky:

- Zvyklosti – souhrnný pojem způsobů chování zaměstnanců k sobě navzájem a o postoje vůči lidem, kteří nejsou součástí organizace. Do zvyklostí se zahrnují i metody, jak se co dělá.
- Ceremoniály – označují oslavy a slavnosti. V podstatě slouží hlavně ke strukturování a stabilizování kolektivních činností.
- Rituály – jsou netradiční události, které mají formální i neformální charakter, pomocí kterých je sdělováno, co je pro organizaci důležité.
- Legendy a mýty – většinou ústně předávané historiky mezi zaměstnanci, které obvykle líčí zvláštní hrdinství, úspěch i neúspěch, originalitu. Jde o mimořádné události vymykající se organizační každodennosti.
- Symboly – jsou vším, co smyslově charakterizuje danou organizaci, jako např. loga, stejná trička, způsob mluvení atd.
- Struktury moci – tak jsou označovány vztahy mezi nejvlivnějšími skupinami nebo jednotlivci a méně mocnými. Tyto struktury jsou nejčastěji založeny na oficiálních funkcích nebo na délce pracovního poměru.
- Organizační struktury – jsou vyjádřením mocenských struktur a charakterizují vztahy a činnosti v rámci organizace.
- Kontrolní systémy – jde o systém hodnocení, sebehodnocení a odměňování, které akcentují sledované ukazatele vývoje organizace.

Organizační kulturu má každá organizace, přestože ji neplánuje, neovlivňuje nebo si ji neuvědomuje. Při uvažování o učící se organizaci je nutné seznámit se s různými typy kultury a určit charakteristiku cílené kultury, která by nejvíce vyhovovala podmínkám organizace a pomohla při zavádění učící se organizace.

2. 2 Jedinec a organizace

Jedinec je základ organizace. Jakákoli skupina o libovolné velikosti se skládá z jedinců a jejich individuálního chování. Klíčem k poznání organizační kultury a potažmo ke změně kultury směrem k učící se organizaci je poznání a pochopení individuálního chování. Pochopením individua a jeho práce ve skupině je možno poznat jak se chová organizace. Cesta k poznání chování jedince vede přes jeho osobnost a jeho vztah k práci. Ten se nejvíce projevuje v jeho motivaci a potřebách, hodnotách a postojích. To jsou také oblasti, na které se soustřeďuje pozornost při zavádění změn v organizační kultuře a při zavádění učící se organizace.

Pojem osobnost má mnoho různých definic, které se liší pouze v tom, v jakém oboru mají být využity. Pro příklad uvedu dvě, které nejvíce souvisejí s probíraným tématem.

Halberštat (2004, s. 34) definuje osobnost jako: „*relativně stabilní celek duševního dění člověka*“. Chápe ji jako strukturu relativně stálých vlastností temperamentu, charakteru a schopností integrovaných vědomím já, které se rozvíjí v adaptaci na prostředí.

Brooks (2003, s. 19) se svou definicí přibližuje problematice organizační kultury. Definuje osobnost jako: „*specifické vlastnosti jedince, které mohou být zjevné nebo skryté a které mohou určit stejnost nebo rozdílnost v chování v rámci organizace*“.

Prakticky každý autor formuluje svou definici. Žádná z nich není vyčerpávající a žádná nemůže vystihnout rozmanitost lidské psychiky. Téměř všichni se ale shodují na tom, že se jedná o jakýsi relativně stálý komplex vlastností, dovedností a schopností reagovat na okolní prostředí.

Jedince v pracovním prostředí a životě v organizaci charakterizují především tři oblasti, které v podstatě vytvářejí organizační kulturu. Jsou to:

- motivace a potřeby,
- hodnoty,
- postoje.

Motivy vysvětlují, proč se daný jedinec chová právě takovým způsobem, např. proč se snaží podat co nejlepší výkon. Jsou psychickou pohnutkou, která dává jedincovu chování a jednání psychologický smysl.

Potřeby jsou chápány jako (Cejthamr, Dědina, 2010, s. 142): „*člověkem prožívaný, ne vždy zcela uvědomovaný nedostatek něčeho pro daného jedince subjektivně významného, jako základní zdroj motivace veškeré lidské činnosti.*“

Motivace a potřeby je možno chápat jako řetězec reakcí. Na základě potřeby vznikají přání a cíle, které vytvářejí v lidské psychice napětí a to vede k aktivizaci potenciálu nasměrovaného k jejich dosažení. Konečným výsledkem je pocit uspokojení.

Dalším faktorem ovlivňující individuální chování jedince jsou hodnoty. Jedná se o chtěné, žádoucí cílové stavy a způsoby jednání, kterých chce člověk dosáhnout. Hodnoty se projevují v průběhu hodnocení a tvoří se v jeho průběhu, v závislosti na celkové zkušenosti.

Obvykle bývají hodnoty členěny do šesti základních skupin (Cejthamr, Dědina, 2010):

- teoretické hodnoty,
- ekonomické hodnoty,
- estetické hodnoty,
- sociální hodnoty,
- politické hodnoty,
- náboženské hodnoty.

Ve vztahu jedince k organizaci mluvíme o preferovaném okruhu hodnot, který je ovlivněn a do jisté míry determinován kariérním zaměřením. Můžeme mluvit o těchto pracovních hodnotách, mezi něž můžeme zařadit peníze, jistota místa, odborný růst, postavení, pracovní prostředí atd.

Jednotlivé hodnoty neexistují odděleně. Sdružují se do skupin, které jsou nazývány hodnotovým systémem. Jde vlastně o hierarchii hodnot člověka a sestavení žebříčku hodnot. Hodnotový systém je ovlivňován vším, s čím se člověk setkává ve svém životě, a tím, jak je vnitřně utvářen.

Hodnotový systém není něco neměnného. Může být účinně ovlivňován motivací a změnou postojů člověka. V delším časovém horizontu může být úplně změněn.

Postoj je názor či připravenost k nějakému chování ve vztahu s určitým problémem nebo volbou. Jsou hodnotící a indikují pocity ve vztahu k nějaké záležitosti. Vycházejí z hierarchie hodnot člověka. Jednoduše řečeno postoje vyjadřují vztah člověka k něčemu – předmětu, jevu, události, člověku. Postoje jsou relativně trvalé a vždy obsahují tři složky:

- kognitivní (poznávací) složka – myšlenky a názory jedince na předmět postoje,
- afektivní (citovou) složku – pocity jedince k předmětu postoje,
- behaviorální (konativní) složku – tendenci k jednání či chování jedince k předmětu postoje (Cejthamr, Dědina, 2010).

Mají klíčový vliv na to, jak člověk působí uvnitř organizace, protože postoje se odrážejí v jeho chování. Oblast postojů je nejdynamičtější částí vztahu člověka a organizace. Pro zamýšlenou změnu organizační kultury je třeba vždy myslet na to, jakým způsobem je možno změnit postoje zaměstnanců a dosáhnout tak možnosti začít změnu uskutečňovat.

Jedinec je základem jakékoli skupiny. Díky poznání jedince je možno účelně a efektivně sestavovat pracovní skupiny a týmy. Je nutné si také uvědomit, že pokud jsou skupiny nositeli organizační kultury, jedinci jsou ti, kteří pracovní skupiny vytvářejí a přinášejí do nich své individuální vklady, na základě kterých se formuluje organizační struktura.

2.3 Skupina a organizace

Pojem skupina je ze sociologického hlediska definován takto (Výrost, Slaměník, 2008): Sociální skupina je sociologický pojem označující sociální útvar, o němž platí:

- je vytvořen dvěma nebo více osobami, hrajícími určité role, které podmiňují jejich chování ve skupině,
- je složena z částí, které plní strukturální a funkční význam,
- členy skupiny spojují vzájemné normy, očekávání, vykonávaná činnost a vzájemná komunikace.

Z organizačního hlediska skupinu definuje Cejthamr a Dědina (2010, s. 151) jako: „*jakékoli množství lidí, kteří na sebe navzájem působí, psychologicky si uvědomují jeden druhého a vnímají se jako skupina.*“

Pro organizační kulturu je nutné si uvědomit, jaký vliv mají skupiny v organizaci na jedince i na případné další skupiny. Tento vliv je vyjadřován vnitřními normami skupiny. Skupina má vždy své normy nejčastěji vyjádřené těmito pravidly:

- nenarušovat skupinový výkon nadměrným či nedostatečným úsilím,
- nepodvádět členy skupiny,
- nebýt příliš formální a na druhou stranu nebýt příliš familiérní,
- nebýt odtažitý,
- nekomunikovat s nečleny skupiny o skupinovém dění.

Díky těmto nepsaným pravidlům může dojít k rozložení celého kolektivu organizace a narušení komunikačních vztahů. Na druhou stranu je ale třeba tato nepsaná pravidla částečně tolerovat, protože vědomí příslušnosti ke skupině může být rozhodujícím činitelem při ztotožňování se s cílem skupiny.

Dalším charakteristickým činitelem organizační kultury je rozdělení pracovního kolektivu na formální a neformální skupiny. Toto rozdělení se vyskytuje vždy, v každém typu kultury (Cejthamr, Dědina, 2010).

Formální skupina má tyto základní charakteristiky:

- vytváří se určením k plnění specifických úkolů organizace,
- koordinují aktivity spojené s fungováním organizace,
- aplikují koncepce specializace a rozdělení práce,
- členství je určováno na základě rolí, které jedinci v organizaci zastávají,
- je poměrně stálá, nebo je jasně určeno, že se jedná o dočasnou skupinu.

Neformální skupina má tyto základní charakteristiky:

- je založena na osobních vztazích a dohodách,
- primárně uspokojuje psychologické a sociální potřeby,
- uspokojení potřeby sounáležitosti,
- členství ve skupině jde napříč formálními skupinami.

Formální a neformální skupiny jsou existenčním faktem a mohou působit jak pozitivně, tak negativně. Uspokojují totiž tu část lidských potřeb, na které při běžné práci není čas, a navíc dovolují člověku se alespoň na chvíli vymanit ze systému daných vztahů formální skupiny.

Pro skupinové učení je existence neformálních skupin stejně důležitá jako existence formálních skupin. Proces učení se může odehrávat „neřízeně“ a spontánně. Vedoucí pracovníci by ale měli fungování neformálních skupin minimálně monitorovat, aby neformální skupina nezačala mít převažující vliv, podobně jako je tomu při vlivu neformální stránky organizace, kterou z velké míry vytváří.

Hlavním důvodem, proč může organizace využívat skupiny k formování své kultury nebo k zavádění učící se organizace, je především výhoda skupinového uvažování. Řešení problémů nebo proces učení se v organizaci málokdy týká pouze jedince. Většina problémů vyžaduje rozsáhlé znalosti a zkušenosti, než jaké může poskytnout jedinec. Skupinové uvažování se neobejde bez diskuse a konfrontace, což účastníky vede k jednání zaměřenému na zdolání společného problému a nalezení společné cesty. Člověk se stává součástí skupinového učení, a to je to, co učící se organizace chce.

2. 4 Struktura a vedení organizace

Pojem organizace můžeme vyjádřit také slovem uspořádat. Smyslem organizační struktury je (Brooks, 2003, s. 159) „*organizovat a rozdělovat práci mezi členy organizace tak, aby jejich činnosti měly to nejlepší pracovní nasazení pro dosažení cílů.*“

Organizační strukturu výstižně charakterizuje Bělohlávek (1996, s. 91) „*Organizační struktura je mechanismus, který slouží ke koordinaci a řízení aktivit členů organizace.*“

Pro mé potřeby využiji definici Halberštáta (2004, s. 88). „*Organizační struktura je formální model činností a vnitřních vztahů mezi složkami organizace. Popisuje složky organizace a jejich vzájemné vztahy.*“

Organizační struktura stanovuje nejenom hierarchii řízení, ale také to, kým a jak mají být plněny cíle organizace tím, že vymezuje relativně stálé vztahy a procesy v organizaci. Účelem takové struktury je eliminovat nejistotu a neurčitost v chování zaměstnanců.

Lidé se v organizační struktuře musí cítit dobře. Musí vědět, kde je jejich místo, ale zároveň, že své místo mohou změnit nebo přetvořit tak, aby se ve svém vývoji a ve vývoji organizace posunuli žádoucím směrem.

Pojem vedení je dnes v odborné literatuře uváděn mnohem častěji než pojem řízení. Řízení v sobě obsahuje význam nařizování, rozkazování a jednostranného určování bez možnosti vedení diskuse. Vedení naopak v sobě obsahuje participaci a sdílení. Definic vedení je obrovské množství (někteří autoři uvádějí existenci až 400 definic).

Podle Cejthamra a Dědiny (2010) je podstatou vedení vztah, kterým se jedna osoba snaží ovlivňovat chování a jednání druhých. Vztahuje se primárně k motivaci a komunikaci a jako takový je dynamickým procesem.

Je možno říci, že vedení je efektivní tehdy, když dosahuje zaujatosti a angažovanosti pracovníků a jejich souhlas s cíli organizace a vykonávané práce. Velmi efektivní vedení dosáhne toho, že souhlas je jak rozumový, tak emoční.

Stejně jako v případě organizační struktury, tak i v tomto případě je možnost využít množství stylů vedení, ale žádný z nich zřejmě plně nevyhoví organizační kultuře, která podporuje učící se organizaci.

Vedoucí pracovníci se mohou nechat inspirovat jednotlivými charakteristikami a vytvořit svůj vlastní styl, který bude reflektovat vnější i vnitřní vlivy, osobnostní vybavenost vedoucích i podřízených a specifika vizí a cílů.

3. Prostředí státních organizací – základních škol

3.1 Specifika prostředí

Každého člověka škola nějak formovala a ovlivňovala, a každému z nás se vybaví, jak jsme se ve školách, kterými jsme prošli, cítili a zda na ně vzpomínáme rádi či neradi. To je důsledek působení školního klimatu a prostředí, které je přímo svázáno s kulturou školy.

V několika posledních desetiletích prošly školy značnými proměnami: snížení centralizace školské soustavy, růst autonomie a rozdílů mezi obsahem vzdělávání a přenosem zodpovědnosti na vedení škol. Ke změnám došlo i v chování učitelů a žáků. Školy jsou nuceny řešit negativní sociální jevy, špatné financování a vztahy s rodiči a dalšími partnery školy. Bylo nastoleno konkurenční prostředí, na které mnoho škol nebylo zvyklých, a musely se naučit, jak se v tomto prostředí pohybovat. V současné době existuje mnoho jevů, které přímo nebo zprostředkovaně ovlivňují vnitřní klima a kulturu školy. Škola se tak stává jedinečným sociálním útvarem, se svými specifickými vnitřními vztahy a prostředím.

Existuje mnoho dělení škol, ale z hlediska řešené problematiky uvádím rozdělení, které jí nejvíce odpovídá. Školu můžeme chápat jako:

- organizaci, která se vyznačuje specifickými kvalitami (klima školy),
- socializační instituci (kvalita výuky, kvalita výchovného procesu, preferované postoje, pravidla),
- podnik (zdroje a náklady, finanční výkaznictví),
- zdravá organizace (plánování, organizování, motivování, rozhodování, odměňování, kontrolování),
- systém sociálních vztahů (normy, hodnoty),
- instituce založená na pedagogicko-psychologických procesech (učení, vnímání, prožívání) (Kubičková, 2008).

Významný je podíl prostředí, kde se škola nachází. Toto prostředí v sobě zahrnuje mnoho aspektů, z nichž některé mohou být existenčně důležité. Jde především

o umístění školy, vybavenost školy, hygienické podmínky, sociálně psychologické podmínky pro tvorbu vztahů učitel žák, učitel učitel a žák žák.

Fakt, že každá škola je jiná, nezáleží pouze na velikosti a vybavenosti školy, technickém zázemí nebo vzdělávacím obsahu, ale především na lidech, kteří do školy denně chodí a přinášejí s sebou své postoje, názory, nálady a životní zkušenosti. Významné postavení také hraje fakt, že škola je organizací, kde každý hraje svou sociální roli (ředitel, zástupce, učitel, žák) a jaký má ke své roli vztah. Specifika kultury školy tkví především v:

- Hodnocení dlouhodobé vize – škola je organizace, kde výsledek její činnosti je obtížně měřitelný. Výsledky se mohou objevit až po několika letech působení na žáka. Tato vize by neměla být často měněna, neboť také z vize se rodí kvalitní kultura.
- Systematickém budování pozitivního sociálního prostředí – existence vyšší míry tolerance k odlišnosti a specifickým potřebám, respekt jak k ostatním učitelům, tak k žákům je předpokladem pro budování kvalitního klimatu školy.
- Zvýšeném motivačním úsilí – motivace, vedení, učitelů a žáků je předpokladem k aktivní účasti na vyučovacím a pracovním procesu.
- Podpoře vzniku neformální kultury a subkultur – toto specifikum se týká hlavně relaxačního hlediska pro učitele, kteří psychologickou náročnost práce musí vyvažovat uvolněním.
- Existenci rituálů, ceremoniálů a symbolů – tyto prvky kultury jednak zajišťují kontinuitu školy a její kultury.
- Loajalitě zaměstnanců – vychází z faktu, že kultura školy předává smysl celku a říká, které chování je třeba zachovat a které potlačit pro udržení a rozvoj školy. Hodnota a kultura školy je svébytná entita, které se jedinec musí přizpůsobit.
- Korigování individuálního chování – jedná se především o vzorce chování, které mají v kultuře organizace / školy sjednocující charakter. Kultura zachovává takové vzorce chování, a pokud jsou přijímány a respektovány, vytvářejí korekční mechanismy.

- Identifikaci s organizací – podstatou identifikace jedince s organizací je přijetí jejích vzorců chování, způsobů myšlení, jednání a chování a vznik vědomí sounáležitosti.
- Komunikaci a komunikačních schopnostech členů kultury – pro kulturu školy je specifická zvýšená míra komunikace a potřeba udržovat kvalitu komunikačních procesů je klíčová jak pro jedince a skupiny, tak pro kvalitní plnění základní funkce školy.
- Pozitivním přistupování k procesu učení a vyučování – plnění základního smyslu existence školy (Kubíčková, 2008).

Každá škola je svým vlastním sociálním a psychologickým světem a ať si to školy uvědomují nebo ne, vyjadřují se ke svému okolí svou jedinečnou a svébytnou kulturou. Světlík (2006) poskytuje takové rozdělení kultury školy:

- Formální model – důraz je kladen především na fungování struktury a systému. Cíle a cesty k nim jsou jasně definované, každodenně se projevují pevná pravidla a autorita ředitele školy. Tento model, přes svou byrokratickou povahu, je téměř ideálním prostředím pro vznik svébytných subkultur sledující své vlastní zájmy v rámci vymezeného prostoru. Vzhledem k učící se organizaci a jejímu zavádění je tento model nejméně vyhovující.
- Kolegiální model – tento model je založen na dohodě a spolupráci. Nejvýše stojí neformální autorita specialistů, dále pak sdílené nebo akceptované nepsané hodnoty. Existence subkultur v tomto modelu může plnit pozitivní úlohu a potenciálně mohou subkultury pomoci při vznikání učící se organizace. Nicméně je nutno říci, že v praxi je tento model ve výrazné menšině. Mnohdy bývá pouhým ideálem.
- Politický model – základem tohoto modelu je vymezená moc formálním či neformálním mocenským skupinám, které se soustředí na uspokojení svých zájmů, které výrazně upřednostňují před cíli školy. Realitou jsou mocenské souboje a vysoká míra konfliktnosti. Tento model je nevyhovující pro zavedení učící se organizace
- Subjektivní model – v tomto modelu je středem zájmu jedinec, který přizpůsobuje svou aktivitu, loajalitu a výkon svým představám a potřebám. Neexistuje formální organizační schéma, fungování školy je

na interakci jejích členů. Pro učící se organizaci je tento model jakousi výzvou. Pro úspěšné budování by bylo ale nutno pomocí motivace implementovat společnou vizi tak, aby byla přijata členy organizace.

- Model nejistoty – podstatou modelu je neexistence nebo nejasnost vize a cílů školy, nejasnost organizačních procesů, neschopnosti dosahovat alespoň dílčích cílů, je omezen výkon a aktivita členů na minimum. Z hlediska učící se organizace je tento model kultury školy „neorané pole“, na kterém je možné od úplného začátku budovat novou kulturu školy, která bude podporovat vznik učící se organizace.

V praxi by se těžko hledaly školy s takto přesně vymezenými kulturami. Vždy jde o kombinaci charakteristických znaků různých typů a modelů.

Většina škol má zavedenou kulturu, která je v podstatě demokratická a poskytuje široké pole vzájemné podpory. Což je velmi dobré východisko pro vývoj kultury příznivé pro učící se organizaci.

Škola výrazným způsobem ovlivňuje život všech, kteří jsou s ní v nějakém vztahu. Z tohoto důvodu má být škola místem, které v životě jedince zanechá pozitivní a příjemné dojmy.

3. 2 Charakteristika dvou základních škol

V této části budu charakterizovat dvě státní základní školy, ve kterých sama pracuji. Charakteristika vychází především z dokumentů poskytnutých školami a z informací, které o sobě školy deklarují. Soustředím se na tyto oblasti:

- umístění školy a její velikost,
- personální zajištění,
- formulace vize a cílů škol,
- organizační strukturu,
- další významné informace.

ZŠ a MŠ, Praha 8 - Bohnice

Umístění a velikost školy

Základní škola je umístěna na okraji sídlištní zástavby městské části Bohnice. Sociální skladba obyvatel je na průměrné úrovni. Rizikovými faktory jsou velké množství jiných základních škol v této oblasti (v dosahu 2 km tři další základní školy) a přítomnost speciální školy v budově základní školy. Což vede k velmi složitému budování kultury školy jako celku, neboť její působení je trvale omezováno přítomností jiné kultury školy. Kapacitně je budova školy dimenzována na 700 žáků. V současné době se počet žáků ustálil kolem 200 žáků základní školy v devíti ročnících základní školy. Další součástí ZŠ je odloučené pracoviště MŠ. Kapacita MŠ je 112 dětí, je tvořena 4 třídami a v současné době je zcela naplněna.

Personální zajištění

Statutárním orgánem je ředitelka školy, která je zastupována statutární zástupkyní pro předškolní vzdělávání, statutárním zástupcem pro základní školu, vedoucí školní družiny, vedoucí školní kuchyně, hospodářkou školy a ekonomkou školy. Celkový počet zaměstnanců je 42. Celkový počet pedagogických pracovníků je 28, z toho je 17 pedagogů základní školy, 3 vychovatelky školní družiny a 8 pedagogů mateřské školy. Celkový počet provozních zaměstnanců je 14. Převahu v celkovém počtu zaměstnanců tvoří ženy. Škola využívá tradičních nabídek vzdělávacích agentur pro další vzdělávání pedagogických pracovníků.

Formulace vize a cílů školy

Vize a cíle školy jsou formulovány stručně a jasně a jsou dobře přístupné veřejnosti prostřednictvím webových stránek školy. Škola sama sebe považuje za školu rodinného typu, která klade důraz na komunikaci s rodiči a žáky, individuální přístup a vytváří aktivní a tvořivé vyučování. Její vizí je být základní školou – poskytovat ucelené základní vzdělání a vybavit žáky základními znalostmi a dovednostmi.

Organizační struktura

Škola jako organizace má jeden vrcholový statutární orgán – ředitelku školy. Organizace je rozdělena na 6 organizačních celků: mateřskou školu, základní školu, školní družinu, školní jídelnu základní školy, školní jídelnu mateřské školy a provozní část. Vzhledem k nízkému počtu žáků a zaměstnanců nejsou tyto celky již dále děleny.

Každý celek má svého vedoucího, který je vybaven rozsáhlými pravomocemi. Jasně jsou definována pracovní místa a náplně práce. Dochází k pravidelné komunikaci mezi ředitelkou školy a vedoucími jednotlivých pracovišť i mezi vedoucími jednotlivých pracovišť vzájemně. Organizační strukturu můžeme označit jako liniově štábní. Je to v podstatě liniová struktura, v níž se promítají prvky funkcionální struktury. Liniová struktura je charakteristická komplexním, úplným a nedělitelným určením pravomocí vůči podřízeným. Jde o jakýsi komplex kompetencí, které musí vedoucí pracovník zvládnout.

Další významné informace

Z hlediska kultury školy považuji za další významné tyto informace:

- Při jednání a komunikování na všech úrovních i napříč úrovněmi je kladen důraz na otevřenost, upřímnost a klid.
- Při řešení problémů není důležité, kdo problém způsobil, ale jak nalézt nejefektivnější řešení problému.
- Přístup k vedoucím pracovníkům mají podřízení kdykoliv a pokud vznikne časový tlak, každá strana je přístupná k dohodě.
- Osobní problémy a nenadálé situace jsou většinou vyřešeny ve prospěch jednotlivce i organizace.
- Existující subkultury spolupracují s vedením školy i mezi sebou.

Základní škola, Praha 9 – Černý Most

Umístění a velikost školy

Škola je zakomponována do relativně nové sídlištní zástavby městské části Černý Most. Sociální skladba obyvatel sídliště odpovídá průměrné úrovni. V sousední budově školy je umístěna soukromá střední škola, což znesnadňuje udržování kultury školy na žádoucí úrovni. Potenciálním rizikovým faktorem je blízkost dalších dvou základních škol. Kapacitně je škola dimenzována na 1200 žáků. V současné době je počet žáků 700.

Personální zajištění

Statutárním orgánem je ředitelka školy, která je zastupována zástupkyní ředitelky pro 1. až 3. ročník, zástupkyní ředitelky pro 4. a 5. ročník, zástupcem ředitelky pro II. stupeň, vedoucí školní družiny, hospodářkou školy a hospodářkou školní jídelny. Celkový počet zaměstnanců je 69. Celkový počet pedagogických pracovníků je 51, z toho je 42 pedagogů základní školy, 9 vychovatelek školní družiny. Celkový počet provozních zaměstnanců je 18. Převahu v celkovém počtu zaměstnanců tvoří ženy. Vzdělávání pracovníků probíhá tradičními formami na základě nabídek vzdělávacích institucí.

Formulace vize a cílů školy

Vize a cíle školy jsou jasně formulovány, a jsou veřejnosti přístupné. Škola ve svém školním vzdělávacím programu formuluje základní cíle vzdělávání. Její vizí je být školou, která přistupuje ke každému žákovi s individuální péčí a snaží se jej připravit na další vzdělávání.

Organizační struktura

Škola má jeden statutární orgán – ředitelku školy. Dále je škola rozčleněna na 6 organizačních celků: první část I. stupně ZŠ, druhou část I. stupně ZŠ, II. stupeň ZŠ, školní družinu, školní jídelnu a provozní a ekonomickou část. Díky velkému počtu žáků a zaměstnanců, především na I. stupni ZŠ, je toto rozdělení nutností. Každá organizační jednotka má svého vedoucího. I v této škole jsou pravomoci jasně rozděleny. Jsou deklarována pravidla a normy chování, směrnice zabezpečující chod organizace. Vedení školy také využívá liniově štábní organizační strukturu.

Další významné informace

Z hlediska kultury školy považuji za další významné tyto informace:

- Vedení školy se snaží konflikty a problémové situace řešit vždy v klidu, v atmosféře otevřenosti a důvěry.
- Ředitelka školy upřednostňuje osobní jednání napříč organizační strukturou.
- Ekonomická oblast řízení školy je projednávána s odborovou organizací.
- Přístup k vedoucím pracovníkům je neomezený.
- Subkultury jsou početné a spolupracují s vedením školy.

3.3 Dotazníkový průzkum a jeho výsledky

Cílem dotazníkového šetření bylo zjistit, jak jsou současní zaměstnanci spokojeni s kulturou školy. Každá organizace má svou kulturu, ať je pocíťována, nebo není. Mnozí lidé jí nazývají jednoduše spokojenost v práci. Není mým cílem formulovat hypotézy a ty pomocí dotazníků ověřovat. Průzkum má sloužit pouze ke zmapování současného stavu.

Většina otázek v dotazníku je uzavřeného typu – výběr z několika možných variant odpovědí, pouze jedna otázka je otevřeného typu.

Dotazníkové šetření neprobíhalo na školách za stejných podmínek. Na první škole byl dotazník za pomoci vedení rozdán pedagogickým pracovníkům na pedagogické radě. Ti jej na místě anonymně vyplnili a předali zpět.

Ve druhé škole trvalo dotazníkové šetření vzhledem k vysokému počtu pedagogů delší dobu. Dotazník jim byl rozdán a byl jim ponechán týden na vyplnění. Uvědomuji si tento rozdíl, ale domnívám se, že na předmět zjišťování to nebude mít zásadní vliv.

Výsledky šetření jsou založeny na interpretaci otázek číslo 5 až 14. První čtyři otázky nejsou z hlediska cíle průzkumu směrodatné a s jejich výsledky nebudu pracovat.

Na zjišťování celkového vnímání atmosféry byly zaměřeny otázky č. 5, 6, 7 a 14. Pro zjištění existence formálních a neformálních struktur byly do dotazníku začleněny otázky č. 8, 9 a 10 a pro zjištění vnímání vedení byly určeny otázky č. 10, 11, 12 a 14.

Pro interpretaci sledovaných skutečností jsou velmi významné odpovědi respondentů na otevřenou otázku č. 13.

Výsledky dotazníkového průzkumu jsou Přílohou 1, 2 a 3.

3.4 Vyvození závěrů z výsledků dotazníkového průzkumu

Z výše uvedených výsledků obecně vyplývá, že sledované skutečnosti lze u obou škol označit jako pozitivní. Významný vliv hraje rozdílnost počtu odevzdaných dotazníků v jednotlivých školách, ale v obou případech byl získán reprezentativní vzorek.

Interpretováním výsledků je možno atmosféru v první organizaci označit za pozitivní a celkově tvůrčí. Existenci formálních a neformálních skupin lze potvrdit. Tyto skupiny jsou vedením podporovány a jsou s nimi v pozitivní komunikaci. Vztah zaměstnanců k vedení je možné označit jako pozitivní a respektující. Zároveň můžeme konstatovat, že vnitřní kultura je organizována, vedení na ní má vliv, který je pozitivně vnímán. V rámci volných odpovědí respondentů byly kladně hodnoceny vztahy na pracovišti a atmosféra organizace a pracovní prostředí.

V druhé organizaci jsou výsledky zjišťování více rozvrstvené. Atmosféra v této škole je vnímána především jako týmová a spolupracující. Ve výsledcích se ale objevilo i hodnocení kultury jako pasivní a soupeřivé. Formální a neformální skupiny existují, ale jsou rozdílně vnímány nebo nejsou vnímány vůbec. Většinou jsou ale hodnoceny kladně. I v této organizaci je možno označit vztah mezi vedením a zaměstnanci za pozitivní, i když ne tak jednoznačně, jako v případě první školy. Ve volných odpovědích bylo kladně hodnoceno vedení organizace a atmosféra organizace a pracovní prostředí.

Většina zaměstnanců v obou školách pracuje ráda a při dotazníkovém šetření plně spolupracovala.

4. Možnosti zavádění učící se organizace ve státních institucích – základních školách

4.1 Nejproblematictější oblast firemní kultury srovnávaných organizací

Jako problematickou vidím především jednu oblast, která vyplývá ze získaných výsledků. Jedná se o směřování obou organizací a o jejich orientaci na současný stav a zaměření na přítomnost. V otázce č. 12 respondenti obou škol odpověděli, že jejich organizace jsou především zaměřeny na přítomnost a současný stav (v první organizaci 75 % a ve druhé organizaci 81,25 %).

Kultura jakékoli organizace by především měla hledět do budoucnosti a pozitivně motivovat zaměstnance k zefektivňování práce právě vzhledem k budoucnosti. Nemusí se jednat o direktivní vymezení budoucích hodnot, kterých musí být dosaženo. Jde především o sdílenou vizi, směr, kterým se organizace ubírá. Sdílení vize je jedním ze základních kamenů učící se organizace. Pomocí sdílené vize může dojít ke sladění mentálních modelů jednotlivých členů a kolektivního myšlení skupin.

Z odpovědí respondentů na otázku č. 5 vyplývá, že většina zaměstnanců byla s vizí organizace seznámena buď oficiálně, nebo neoficiálně. U druhé organizace pět respondentů nebylo seznámeno vůbec.

4.2 Návrh na řešení těchto oblastí

Senge (2007) definuje pět principů učící se organizace. Každý souvisí s každým a navzájem jsou provázány. A přestože jsou formulovány samostatně, každý má klíčový význam pro ostatní. Z výsledků vyplývá, že nejproblematictější oblastí je upevnění společné vize a její uvedení v život.

Vize je obrazem budoucnosti, ke kterému organizace směřuje. Sdílenou vizí je pak společná představa a touha skupiny dosáhnout cíle, který v sobě zahrnuje systém hodnot a postojů a víru v organizaci. Sdílenost posiluje v člověku pocit sounáležitosti

s celkem. Vize, která je sdílená působí na zaměstnance pocitem semknutosti pracovní skupiny či kolektivu. V ideálním případě se sdílená vize stává zároveň osobní vizí každého zaměstnance.

Aby byla vize v obou subjektech skutečně sdílená, musí se s ní neustále pracovat. Zásadním krokem by mělo být co nejpřesnější definování vize a důkladné seznámení všech zaměstnanců školy s definovanou vizí. Taková vize by měla být jednoznačná a dlouhodobá. Většina pracovníků je v obou školách s vizí seznámena, ale je to pouze většina. Vedení škol by mělo vynaložit zvýšené úsilí, aby s ní byli seznámeni skutečně všichni.

Dalším krokem by mělo být zviditelnění vize pomocí dostupných prostředků, kterými škola disponuje – webová prezentace, dokumenty, předměty atd. Pomocí tohoto zviditelnění dojde k prorůstání vize do mysli pracovníků a k lepšímu upevnování jejího vědomí. Zaměstnanci si pak budou vědomi cílů organizace, vznikne silnější vztah sounáležitosti a posílí se vnější prezentace organizace v chování zaměstnanců.

4.3 Možnosti budování firemní kultury a učící se organizace v těchto organizacích

Předpokladem pro zavádění principů učící se organizace je fungující a tyto principy podporující organizační kultura. Škola je se svými specifikami do jisté míry zvláštní organizací, neboť se sama zaměřuje na vzdělání a vzdělávání. Je to její náplň a smyslem existence. Přesto je většinou organizována jako většina státních institucí, prohýbajících se pod byrokratickou zátěží a řešením problémů a úkolů nesouvisejících s cestou za jejím cílem.

Celkovým předpokladem je tedy taková kultura organizace, která umožní a v prvopočátku připustí možnost vzniku učící se organizace. Podle Tiché (2005) kultura podporující učení:

- vyrovnává zájmy všech zájmových skupin,
- orientuje se na lidi,
- podporuje lidskou víru ve schopnost měnit prostředí,
- poskytuje čas a prostor k učení,
- celostně přistupuje k problémům,

- podporuje otevřenou komunikaci,
- podporuje týmovou práci,
- zpřístupňuje vedení.

Šigut (2004) definuje jevy a činnosti, které posilují kulturu učící se organizace:

- Kritéria pro výběr zaměstnanců – výběrem a příchodem takových lidí, kteří svým profilem odpovídají normám kultury, je kultura posilována.
- Kritéria pro povyšování pracovníků, kritéria pro výběr nadbytečných pracovníků – povyšováním či zbavováním se pracovníků, kteří jsou nekompatibilní s kulturou organizace, se kultura posiluje a stabilizuje.
- Jevy, které jsou v centru pozornosti vedoucích manažerů – vedoucí pracovníci posilují organizační kulturu tím, čemu věnují pozornost a čas, co kontrolují a co komentují.
- Chování manažerů v běžných pracovních situacích – vedoucí pracovníci poskytují ostatním zaměstnancům vzor, který se snaží být napodobován. K posilování kultury může docházet pouze tehdy, když vedoucí pracovníci sami dodržují normy a principy organizace.
- Chování manažerů v krizových situacích – důležité je si uvědomit, že chování vedoucího pracovníka se v krizových situacích příkládá mnohem větší vážnosti než v obvyklých situacích.
- Kritéria pro odměňování – odměňování má odrážet pracovní úsilí a náročnost práce, ale mohou existovat ještě jiná kritéria např. dodržování vzorů chování a komunikace.
- Organizační rituály, dodržování specifických procedur – velmi významné jevy, přes které se organizační kultura zhmotňuje.
- Prohlubování komunikace – charakteristickými znaky prohloubené komunikace je upřímnost, otevřenost a předávání úplných pozitivních i negativních informací.

Budování organizační kultury v sobě obsahuje přistoupení ke změně. Jakákoli změna je pro organizaci vždy stresovým faktorem. V odborné literatuře existují dva obecné názory na změnu organizační kultury:

- Kulturalisté – reprezentují názor, že kulturu lze změnit jen velmi obtížně, neboť její kořeny sahají do tradic a mají svůj zaběhnutý systém a zákonitosti.
- Kulturní inženýři – skupina odborníků, kteří pokládají organizační kulturu za nástroj řízení, který lze poměrně snadno ovlivňovat, utvářet a měnit.

U Bedrnové a Nového (2007) se objevil názor, který má charakter „zlaté střední cesty“ a který nazvali „korekcí stávajícího kurzu“. Podstatou je názor, že změna organizační kultury může být provedena dlouhodobým a složitým procesem, požadujícím formulaci nového žádoucího stavu a systematické úsilí všech členů organizace.

Základní otázkou je, proč měnit stávající kulturu? Nutnost změny se většinou objeví v souvislosti s jinými změnami, které se přímo dotknou organizace. Typickými důvody ke změně organizační kultury jsou např.:

- formulování nové vize a cílů organizace,
- zvětšování / zmenšování organizace, fúze,
- změny trhu,
- změny v okolních podmínkách prostředí,
- změna vedení organizace.

Změnou kultury se většinou rozumí přechod od výchozího stavu k cílovému stavu. Organizační kulturu nelze změnit ze dne na den. Jedná se o živý celostní organismus, který je svou podstatou „měkkým“ jevem, který má vytvořit hmatatelné výsledky. Důležitý je fakt, že na počátku změny vždy stojí tzv. „tvrdé“ prvky – změna strategie, změna struktury a změna organizace. Nutnost změnit kulturu školy signalizují tyto okolnosti:

- stávající kultura neodpovídá změněným podmínkám v prostředí,
- existuje nesoulad mezi stávající kulturou a potřebnou kulturou,
- přechod školy z jedné vývojové etapy do další,
- změna postavení školy na trhu vzdělávání,

- dochází ke změně velikosti školy, nebo k vnitřním změnám (obnova pedagogického sboru atd.),
- škola se musí změnit pod tlakem moderních trendů (Eger, 2006).

Další oblastí, kam se musí při budování kultury podporující učící se organizaci vedení zaměřit, je systémové učení k týmové práci. Učitelé jsou mnohdy zvyklí stát před žáky sami, odpovídat sami za vykonanou práci a sami se také hodnotit. Velkým mezníkem v životě učitele a zároveň pokrokem pro organizaci je stav, kdy učitelé kooperují, evaluují se navzájem, přijímají oprávněnou kritiku a snaží se z ní vyvodit pozitivní závěry pro sebe.

Z obecného hlediska se všechny státní instituce potýkají se stejnými problémy, které odebírají z potenciálu člověka značnou část síly a aktivity:

- přebujelost administrativy,
- shora daná, někdy téměř dogmatická, pravidla, která se mnohdy nedají v praxi uplatnit,
- nemožnost zaměstnanců podílet se na tvorbě vizí a cílů organizace,
- jednosměrná direktivní komunikace,
- formální kontrolní a evaluační činnost,
- nejednoznačnost výkladu právních a prováděcích předpisů,
- finanční situace a možnosti odměňování atd.

Tyto a mnohé další problémy znesnadňují možnost vybudovat takovou organizační kulturu, která by umožňovala zaměstnancům rozvíjet svoji osobnost pomocí učení a zavést principy učící se organizace.

Školy a státní instituce mají možnost změnit svou organizační kulturu tak, aby podporovala učící se organizaci, pokud se pro to rozhodnou. Cesta to je ale velmi obtížná. Jednak vzhledem k výše zmíněným problémům a jednak vzhledem k přežívajícímu názoru, že tyto „manažerské způsoby“ patří do soukromého sektoru, byznysu a velkých korporací. Tento myšlenkový model je většinou podporován takovými argumenty, že „tady nic takového nebylo“, případně „co je to za nové móresy“ atd. Taková argumentace vychází ze špatné komunikace a ze strachu ze změny. Dobrá komunikace je polovina úspěchu změny organizační kultury a zavádění učící se organizace.

4. 4 Obecná doporučení pro organizace v souvislosti s firemní kulturou a učící se organizací

Sledované školy jsou součástí veřejného neziskového sektoru. Autoři odborných publikací se shodují na tom, že veřejný a soukromý sektor se odlišuje především způsobem financování. Poslání a cíle veřejných institucí z velké míry ovlivňují činnosti těchto organizací. Organizační kultura je částečně postavena na jiných podmínkách než v neveřejném sektoru. Vliv na obsah a sílu veřejné instituce mají především tyto faktory:

- státní a místní politická situace,
- veřejná kontrola veřejného zájmu,
- důraz na kategorii užitku, ne na kategorii zisku,
- právní normy – aplikace toho co, mohou organizace dělat, ne toho, co nemohou,
- většinou centralizovaná moc a vynucená legislativa,
- vliv na možnosti rozhodování, které jsou většinou stanoveny,
- stanovená výše platu, kariérní postup (Heydová, 2007).

Tyto zmíněné faktory se jistě dotýkají také státních škol, ale je třeba zmínit, že s vývojem škol, vzhledem ke školské reformě, pronikají do těchto organizací principy tržní ekonomiky, byť nejsou explicitně vyjádřeny. Typickým příkladem je způsob financování v případě přijímání nových žáků. Od výše počtu přijatých žáků se odvíjí výše přidělených finančních prostředků škole. V zájmu školy tedy je mít co největší počet žáků, aby dosáhla na vyšší finanční prostředky. Nevědomky je tak nastaveno konkurenční prostředí s typickým vztahem prodávající – zákazník, pouze v jiných kulisách.

Organizační kultura, která chce směřovat k zavádění učící se organizace v těchto dvou porovnávaných školách, musí nejprve dosáhnout jistých kvalit, vycházejících z postupných kroků změny celé organizace. Není možné změnit vše, ale jsou možné korekce, které mohou vést k natavení takové kultury, která zavádění umožní.

Na základě studia odborné literatury, konzultací s vedoucími pracovníky škol a vlastních zkušeností, navrhuji tyto obecné kroky:

- teoreticky se seznámit s principy učící se organizace, jejich praktickými příklady a různými druhy organizačních kultur,
- definovat a stanovit poslání a vizi organizace a organizační kultury ve všech jejích aspektech,
- analyzovat stávající organizační kulturu a vyhodnotit její charakteristické znaky,
- analyzovat strategickou politiku, personální politiku a výsledky organizace z hlediska jejího smyslu, cíle, plnění úkolů a rozvoje (organizace i zaměstnanců),
- připravit strategický plán přechodu organizace směrem k učící se organizaci,
- komunikovat se všemi zaměstnanci, vzbuzovat a upevňovat pozitivní pohled do budoucnosti organizace,
- začít s realizací plánu přechodu.

Významné místo, ne-li to nejvýznamnější, při naplňování vize organizace hrají vedoucí pracovníci, jejich způsob komunikace, vedení, jejich osobnostní kvality a způsob řešení konfliktních situací, to vše je jakousi podmínkou pro změnu. Taková cesta státní instituce je znesnadněna další charakteristikou organizačního klimatu veřejného sektoru (jistota zaměstnání, motivace, rigidita organizačních procesů, byrokracie atd.). Vedoucí pracovníci by se měli snažit vytvářet a ovlivňovat takovou organizační kulturu, která podporuje efektivnost a výkonnost zaměstnanců. Ve specifickém prostředí školství pak takovou kulturu, která podporuje vizi a poslání organizace, podporuje rozvoj nositelů a realizátorů sdílené vize, jež směřuje k osobnostnímu rozvoji, který se sloučí do synergického efektu učící se organizace.

Závěr

Cílem bakalářské práce bylo popsat a analyzovat pojmy firemní kultura a učící se organizace, provést analýzu firemní kultury ve dvou rozdílných organizacích (státních školách) a provést srovnání těchto organizací. Dle výsledků dotazníkového průzkumu navrhnout možnosti dalšího rozvoje těchto organizací v oblasti firemní kultury a uvést možnosti implementace učící se organizace.

Současná doba je dobou informací a znalostí. Lidé, kteří jsou nositelé znalostí a schopností znalostí, jež umí předávat, uplatňovat v praxi a využívat, jsou pro organizaci velmi cenní. V prvních dvou kapitolách bakalářské práce byly teoreticky popsány pojmy organizační kultura a učící se organizace. Tato dvě témata jsou velmi rozsáhlá, proto jsem vybrala ty oblasti, které se týkají druhého teoretického tématu – učící se organizace – a prostředí státních škol. Používání těchto termínů není příliš často spojováno s tímto prostředím, přesto je pro naplňování cílů zmíněných konkrétních organizací důležité se jimi zabývat. Je třeba o nich mluvit, zvláště v dnešní dynamické době charakterizované konkurenčním prostředím.

Ve třetí kapitole bylo popsáno prostředí dvou státních základních škol z několika základních hledisek. Škola je sociální útvar, který je těžko srovnatelný s jinými státními institucemi. Primárním významem školy je vzdělávání žáků či studentů. Sekundárně je organizací, která provádí socializaci jedince a vštěpuje mu a rozvíjí jeho sociální dovednosti. Z tohoto hlediska je významné, jaké toto prostředí je, kdo jej tvoří a co je prostřednictvím kultury školy předáváno žákům, studentům a především, jak zpětně působí na zaměstnance školy.

Součástí třetí kapitoly byla interpretace a vyhodnocení dotazníkového průzkumu, provedeného na obou konkrétních školách. Cílem tohoto průzkumu bylo zjistit, jaký je současný stav organizační kultury ve zmíněných subjektech. Vzhledem k rozsáhlosti pojmu organizační kultura byl dotazníkový průzkum zaměřen především na zjišťování, jak jsou zaměstnanci informováni o směřování organizace, jak vnímají vztahy mezi vedením a podřízenými a jak obecně vnímají vztahy mezi sebou a mezi vedením a podřízenými. Z průzkumu vplynuly závěry, se kterými je pracováno ve čtvrté části práce.

Čtvrtá část pojednává o možnostech zavádění učící se organizace ve státních institucích, konkrétně ve dvou vybraných školách. Uvažování o změně v organizaci vychází z výsledků dotazníkového průzkumu a věnuje se především charakteristice změny. Zároveň je popsán návrh, jak nejproblematictější oblast v obou školách řešit.

Návrh vychází ze studia odborné literatury a z rozhovorů s vedením těchto organizací. Týkal se především definování a zviditelňování celkové vize. Právě sdílená vize je ve státních institucích pojem, který se nejeví příliš důležitým. Právě proto na něj musí být kladen velký důraz. Sdílená vize musí být dobře charakterizována, prokomunikována se zaměstnanci a zviditelňována. Na ní totiž především záleží. Sdílené vidění stavu, kterého chtějí zaměstnanci dosáhnout, dodá státním institucím směřování, důležitost a v mnoha případech prestiž. Zmíněn je také pojem konkurenční prostředí, který jakoby nepatřil do slovníku státních organizací. Jak bylo řečeno, doba je turbulentní, má vysoké nároky na čas a energii a nezáleží na tom, zda je organizace státní nebo soukromá. Konkurenční prostředí v posledních desetiletích prostupuje i do státního sektoru, který se bude muset, ať chce či nechce, přizpůsobit a používat prostředky a metody ze soukromého sektoru.

Na závěr chci uvést, že jsem si vědoma toho, že učící se organizace je teorie a že není samospasitelná, nikde není řečeno, že zcela určitě přinese organizaci úspěch, ale je možno ji chápat jako cestu za cílem. Mnohdy je právě cesta cílem.

Resumé

Bakalářská práce se zabývá vztahem učící se organizace a firemní kultury v prostředí státního školství. Přestože tyto pojmy nejsou v této souvislosti často používány, jsou nalezeny vztahy, které mohou výrazně ovlivnit prostředí škol a které mohou pomoci při jejich rozvoji.

První část práce je věnována pojmu učící se organizace, a ta je charakterizována z hlediska tématu práce. Ve druhé části je popisována firemní kultura, důraz je kladen na ty oblasti, které přímo souvisí s teorií učící se organizace. Třetí část se zabývá srovnáním zvolených oblastí dvou státních škol. K tomuto srovnání používám dotazníkový průzkum, který vyhodnocuji. Čtvrtá část bakalářské práce se věnuje možnostem zavádění učící se organizace ve státních školách a úloze změn při jejím zavádění.

Součástí bakalářské práce jsou přílohy, které graficky znázorní vyhodnocení dotazníkového průzkumu.

Anotace

Bakalářská práce „Učící se organizace v systému firemní kultury“ se zabývá možností zavádění principů učící se organizace v rámci firemní kultury dvou státních základních škol. První a druhá kapitola je zaměřena na teoretickou rovinu tématu. V navazujících dvou kapitolách jsem analyzovala dvě státní základní školy a následně navrhla možnosti zavádění učící se organizace do prostřední základní školy.

Annotation

This Bachelor Thesis "Learning Organization in the System of Corporate Culture" is concerned with the possibility of implementing principles of learning organization within the corporate culture of the two state primary schools. The first and the second chapter is focused on the theoretical level of the topic. In the subsequent two chapters, I analyzed two state primary schools and then suggested the possibility of implementing a learning organization into the surrounding of the primary school.

Klíčová slova

firemní kultura, komunikace, organizace, organizační procesy, státní organizace, škola, učící se organizace, změna, znalost

Key words

communication, corporate culture, change, knowledge, learning organization, organization, organizational process, school, state organization

Literatura

1. Barták, J. *Skryté bohatství firmy*. 1. vyd. Praha: Alfa Publishing, 2006, 183 s. ISBN 80-86851-17-6
2. Bedrnová, E., Nový, I. a kol. *Psychologie a sociologie řízení*. 3., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007, 798 s. ISBN 978-80-7261-169-0
3. Bělohávek, F.. *Organizační chování: jak se každý den chovají spolupracovníci, nadřízení, podřízení, obchodní partneři či zákazníci*. 1. vyd. Olomouc: Rubico, 1996, 343 s. ISBN 80-85839-09-1
4. Brooks, I. *Firemní kultura: jedinci, skupiny, organizace a jejich chování*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2003, 296 s. ISBN 80-7226-763-9
5. Cejthamr, V., Dědina, J. *Management a organizační chování*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2010, 344 s. ISBN 978-80-247-3348-7
6. Eger, L. a kol. *Efektivní školský management*. 1. vyd. Plzeň: Západočeská univerzita, 1998, 224 s. ISBN 80-7082-430-1
7. Halberštát, L. *Organizační chování: distanční text*. 1. vyd. Praha: Vysoká škola J.A. Komenského, 2005, 131 s. ISBN 80-86723-11-9
8. Koontz, H., Weihrich, H. *Management*. Praha: East Publishing, 1998, 659 s. ISBN 80-7219-014-8
9. Provažník, V. a kol. *Psychologie pro ekonomy a manažery*. Praha: Grada, 2002, 226 s. ISBN 80-247-0470-6
10. Senge, P., M. *Pátá disciplína: teorie a praxe učící se organizace*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2007, 439 s. ISBN 978-80-7261-162-1
11. Šigut, Z. *Firemní kultura a lidské zdroje*. 1. vyd. Praha: ASPI, 2004, 88 s. ISBN 80-7357-046-7
12. Tichá, I. *Učící se organizace*. 1. vyd. Praha: Alfa Publishing, 2005, 141 s. ISBN 80-86851-19-2
13. Výrost, J., Slaměník, I. (Eds.). *Sociální psychologie*. 2., přeprac. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2008, 404 s. ISBN 978-80-247-1428-8

Zdroje z internetu:

1. Kubičková, M. *Kultura školy: disertační práce* [online]. Vystaveno [cit. 2011-03-10]. Dostupné z:
https://portal.utb.cz/wps/PA_StagPortletsJSR168/KvalifPraceDownloadServlet?typ=1&adipidno=10709
2. Heydová, L. *Analýza organizační kultury vybrané organizace veřejného sektoru* [online]. Vystaveno 19.6.2007 [cit. 2011-03-10]. Dostupné z:
http://is.muni.cz/th/63376/esf_m/DIPLOMOVA_PRACE-Lada_Heydova-teorie.doc

Seznam příloh

Příloha č. 1 – Dotazník

Příloha č. 2 – Grafické vyhodnocení odpovědí sledovaných otázek v dotazníku

Příloha č. 3 – Volné odpovědi na otázku č. 13 – *Čeho si na Vaší škole nejvíce ceníte?*

Přílohy

Příloha č. 1 – Dotazník

1. Jste:
 - a) muž
 - b) žena

2. Kolik je vám let?
 - a) do 35 let
 - b) 35 – 45 let
 - c) více než 45 let

3. Jaké je vaše nejvyšší dosažené vzdělání?
 - a) SŠ
 - b) SŠ s maturitou
 - c) VOŠ
 - d) VŠ

4. Jak dlouho pracujete ve vaší škole?
 - a) méně než 3 roky
 - b) 3 – 5 let
 - c) více než 5 let

5. Byl/a jste seznámen/a s vizí a dlouhodobými cíly vaší školy?
 - a) ano, oficiálně
 - b) ano, neformálně
 - c) ne

6. Pracovní atmosféru ve vaší škole byste označil/a jako:
 - a) tvůrčí
 - b) týmovou – spolupracující
 - c) konkurenční – soupeřivou
 - d) pasivní – nezájem o kolegy

7. Nové nápady, podněty a myšlenky ve vaší škole:
 - a) jsou oceňovány a podporovány
 - b) jsou formálně přijaty, ale nepracuje se s nimi
 - c) nejsou očekávány ani podporovány

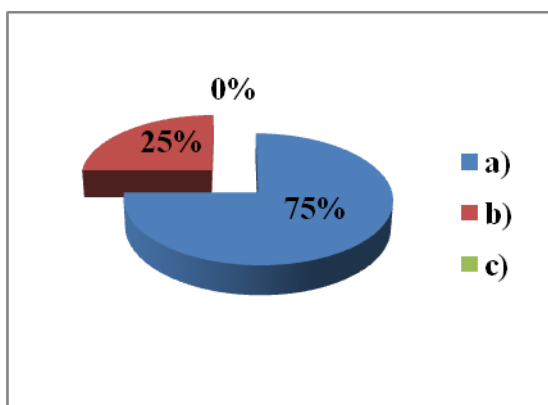
8. Existují formální mimopracovní setkání všech pracovníků školy (např. večírky, oceňování pracovníků atd.)?
- a) ano, maximálně 1 ročně
 - b) ano, maximálně 4 ročně
 - c) ano, častěji než 4 ročně
 - d) ne, nic takového ve škole nemáme
9. Existují neformální mimopracovní setkání pracovníků vaší školy (kino, restaurace, sport atd.)?
- a) ano, pouze v rámci pracovních skupin a jednotlivých oddělení
 - b) ano, setkávají se pracovníci různých pracovních skupin a vedení
 - c) ne
10. Podporuje vaše škola (vedení) neformální setkávání pracovníků?
- a) ne, nepřeje si mimopracovní setkání
 - b) nepodporuje, ale nemá námitek
 - c) podporuje mimopracovní setkání (např. slevy na divadelní představení atd.)
11. Existují směrnice pro chování zaměstnanců ve vaší škole?
- a) ano, pro téměř vše máme směrnice
 - b) ano, ale jen pro kritické případy a mezní situace
 - c) ne, nemáme směrnice pro chování zaměstnanců
12. Celá vaše škola:
- a) žije spíše minulostí a dosaženými úspěchy či neúspěchy
 - b) je zaměřená na přítomnost a současný stav
 - c) se orientuje zejména na budoucnost
13. Čeho si na vaší škole nejvíce ceníte?
- možnost volných odpovědí
14. Jste rád/a, že pracujete právě ve vaší škole?
- a) ano
 - b) ano, ale s výhradami
 - c) ne
 - d) nevím

Příloha č. 2 – Vyhodnocení sledovaných otázek dotazníku

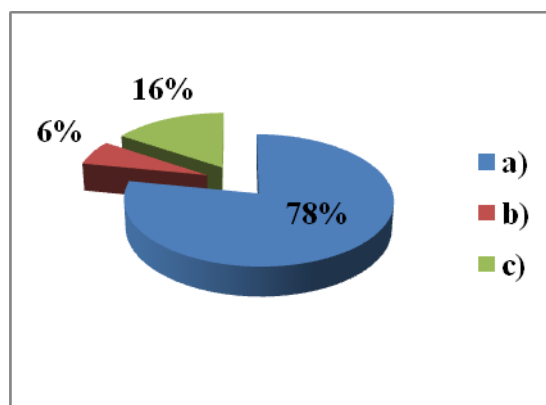
Otázka č. 5 - *Byl/a jste seznámen/a s vizí a dlouhodobými cíly vaší školy?*

- a) ano, oficiálně
- b) ano, neformálně
- c) ne

ZŠ a MŠ, Praha 8 - Bohnice



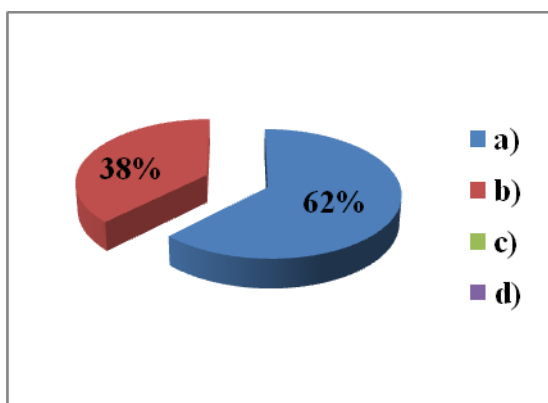
ZŠ, Praha 9 – Černý Most



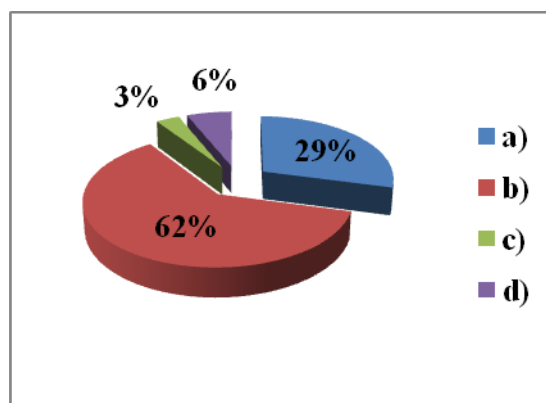
Otázka č. 6 - *Pracovní atmosféru ve vaší škole byste označil/a jako:*

- a) tvůrčí
- b) týmovou – spolupracující
- c) konkurenční – soupeřivou
- d) pasivní – nezájem o kolegy

ZŠ a MŠ, Praha 8 - Bohnice



ZŠ, Praha 9 – Černý Most

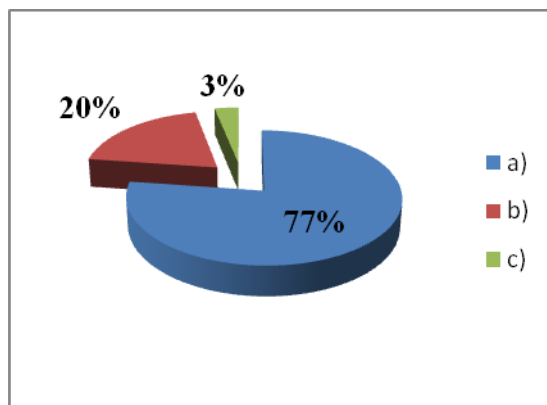
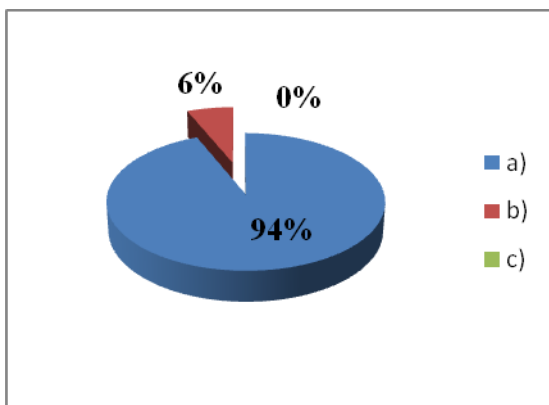


Otázka č. 7 - *Nové nápady, podněty a myšlenky ve vaší škole:*

- a) jsou oceňovány a podporovány
- b) jsou formálně přijaty, ale nepracuje se s nimi
- c) nejsou očekávány ani podporovány

ZŠ a MŠ, Praha 8 - Bohnice

ZŠ, Praha 9 – Černý Most

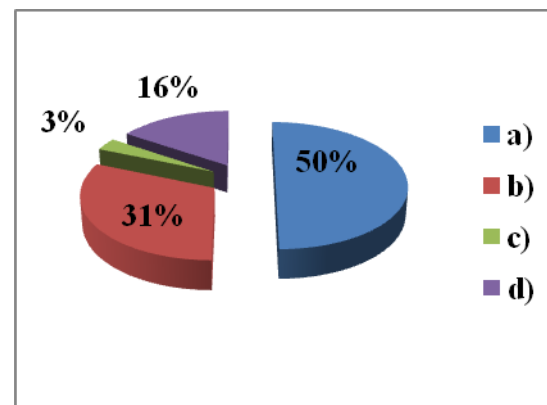
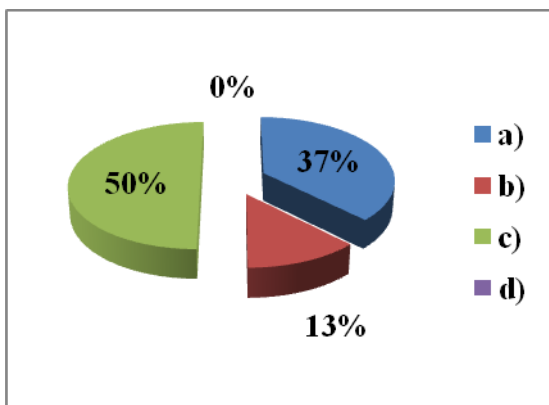


Otázka č. 8 - *Existují formální mimopracovní setkání všech pracovníků školy (např. večírky, oceňování pracovníků atd.)*

- a) ano, maximálně 1 ročně
- b) ano, maximálně 4 ročně
- c) ano, častěji než 4 ročně
- d) ne, nic takového ve škole nemáme

ZŠ a MŠ, Praha 8 - Bohnice

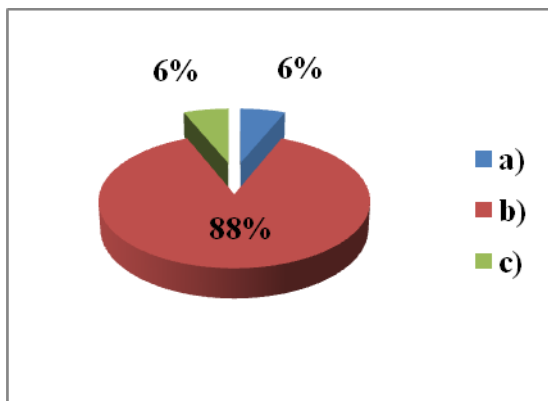
ZŠ, Praha 9 – Černý Most



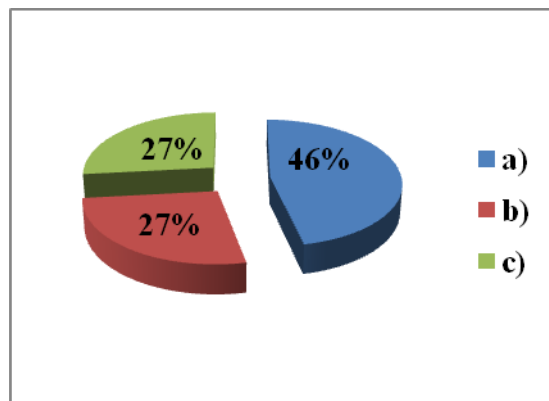
Otázka č. 9 - Existují neformální mimopracovní setkání pracovníků vaší školy (kino, restaurace, sport atd.)?

- a) ano, pouze v rámci pracovních skupin a jednotlivých oddělení
- b) ano, setkávají se pracovníci různých pracovních skupin a vedení
- c) ne

ZŠ a MŠ, Praha 8 - Bohnice



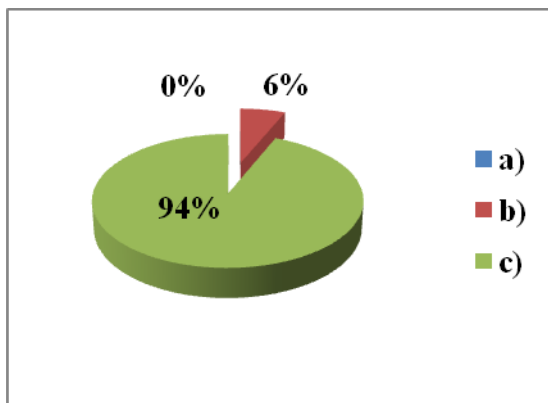
ZŠ, Praha 9 – Černý Most



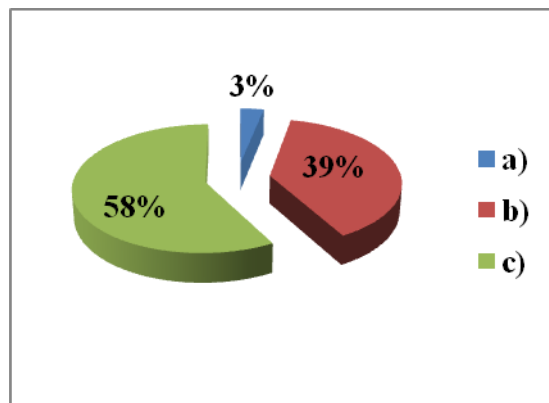
Otázka č. 10 - Podporuje vaše škola (vedení) neformální setkávání pracovníků?

- a) ne, nepřeje si mimopracovní setkání
- b) nepodporuje, ale nemá námitek
- c) podporuje mimopracovní setkání (např. slevy na divadelní představení atd.)

ZŠ a MŠ, Praha 8 - Bohnice



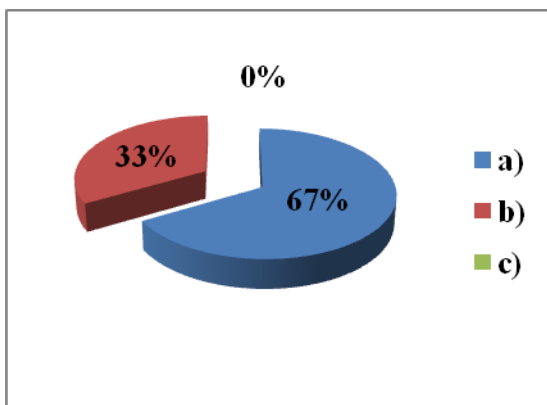
ZŠ, Praha 9 – Černý Most



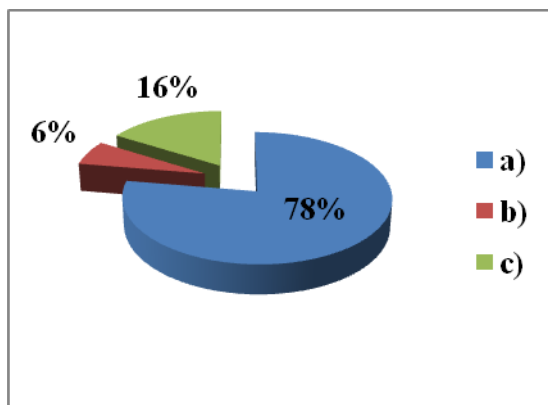
Otázka č. 11 - Existují směrnice pro chování zaměstnanců ve vaší škole?

- a) ano, pro téměř vše máme směrnice
- b) ano, ale jen pro kritické případy a mezní situace
- c) ne, nemáme směrnice pro chování zaměstnanců

ZŠ a MŠ, Praha 8 - Bohnice



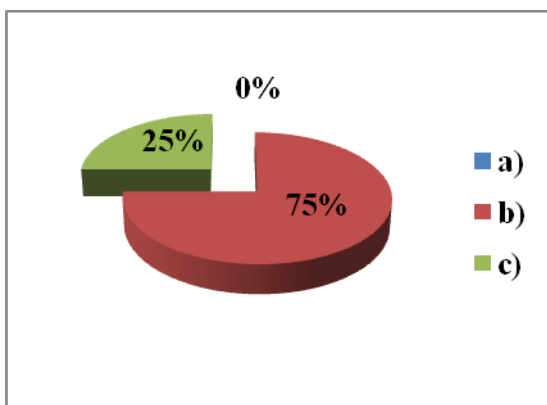
ZŠ, Praha 9 – Černý Most



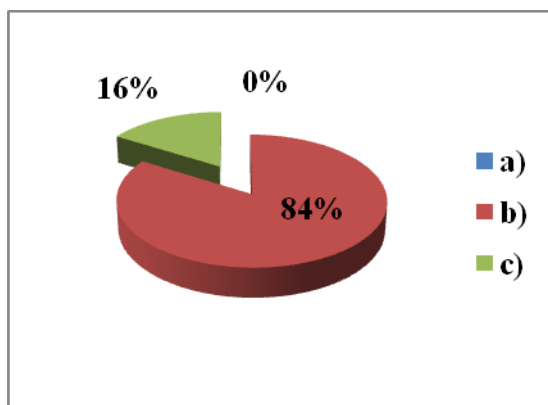
Otázka č. 12 - Celá vaše škola:

- a) žije spíše minulostí a dosaženými úspěchy či neúspěchy
- b) je zaměřená na přítomnost a současný stav
- c) se orientuje zejména na budoucnost

ZŠ a MŠ, Praha 8 - Bohnice



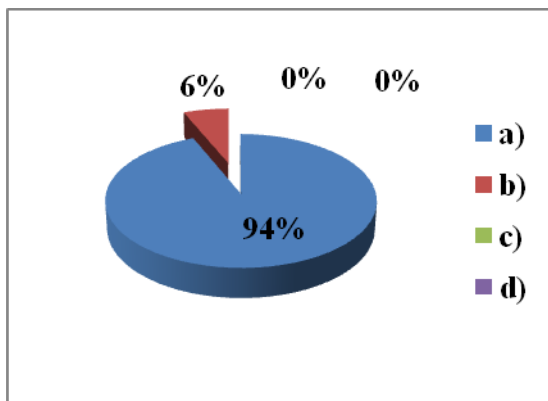
ZŠ, Praha 9 – Černý Most



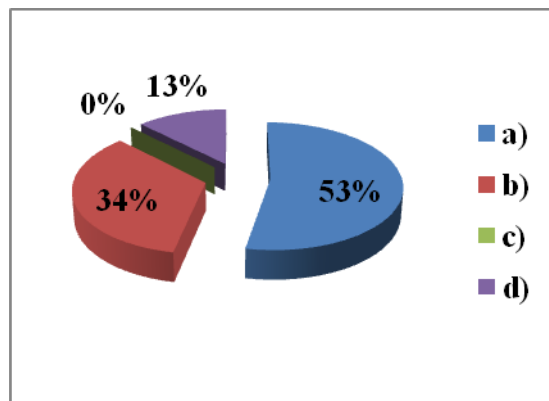
Otázka č. 14 - Jste rád/a, že pracujete právě ve vaší škole?

- a) ano
- b) ano, ale s výhradami
- c) ne
- d) nevím

ZŠ a MŠ, Praha 8 - Bohnice



ZŠ, Praha 9 – Černý Most



Příloha č. 3 - Volné odpovědi na otázku č. 13 – Čeho si na vaší škole nejvíce ceníte?

ZŠ a MŠ, Praha 8 - Bohnice

- *atmosféry*
- *estetická*
- *vztahy mezi vedením a pracovníky*
- *vzdálenost od bydliště, vztahy*
- *dobrého kolektivu, příjemného prostředí, výborné vedení*
- *otevřené atmosféry a jednání, ochoty pomoci v různých situacích, přátelských vztahů*
- *příjemné prostředí, spolupráce kolektivu, tvůrčí pracovní podmínky*
- *hezké prostředí, tvůrčí spolupráce, výborný kolektiv a dobré pracovní podmínky*
- *tvůrčí práce, důkladnost, velmi dobré sportovní podmínky, rodinné zázemí*
- *klidné prostředí*
- *vstřícného a otevřeného jednání s vedením školy a kolegy*
- *tvůrčí atmosféry, kolektivu*
- *malý kolektiv - malá škola - bezva vedení - škola rodinného typu*
- *přátelské atmosféry, vstřícnosti vedení*

ZŠ, Praha 9 – Černý Most

- *přístup k dětem*
- *práce s dětmi a s určitými kolegyněmi, kolegy*
- *dobrá vybavenost (počítače s tiskárnou, kopírka), oceňuji zejména dobré pracovní podmínky, které na škole máme.*
- *dobré pracovní vztahy, vstřícnost vedení, skvělá práce se zástupkyní*
- *jistota práce (je-li nějaká)*
- *aktivní spolupráce*
- *vedení školy, příjemné pracovní atmosféry*
- *příjemná atmosféra (s některými kolegyněmi)*
- *kolektiv, časová dostupnost, pohoda*
- *celospolečenského významu, dobrého pracovního zázemí*
- *přístupu vedení k mé osobě*
- *spolupráce s ostatními kolegy*