PRINCIPY UČÍCÍ SE ORGANIZACE JAKO METODA K IMPLEMENTACI ZNALOSTÍ VAV DO PRAXE

THE LEARNING ORGANIZATION PRINCIPLES AS A METHODOLOGY FOR IMPLEMENTATION OF THE SCIENCE AND RESEARCH KNOWLEDGE TO THE PRACTICE

Dana Pokorná, Kateřina Ivanová
Moravská vysoká škola Olomouc, o.p.s.
dana.pokorna@mvso.cz, katerina.ivanova@mvso.cz

Abstrakt: *Učící se organizace je vytvořený obraz prostředí, kde změna je neustále přítomným přirozeným procesem. V takové organizaci jsou nositeli změny lidé, tedy všichni zaměstnanci bez rozdílů. Zaměstnanci na všech úrovních řízení, na všech pozicích v organizaci, ve všech rolích vůči organizaci. Učící se organizace je tedy organizace, která se učí sama sebou, sama na sobě, hledá příležitosti, ze kterých se lze učit. Učí své zaměstnance a zaměstnanci výsledky svého učení dávají organizaci, zaměstnanci považují učení se za přirozenou součást své práce, v učení hledají příležitosti pro změnu a výzvy ke změně zase přijímají jako příležitosti se učit.*
Implementace nových znalostí do organizace prostřednictvím metody učící se organizace je jedním z postupů, o který lze v praxi usilovat. Jako zcela konkrétní příklad přístupu k implementaci využívám poznatků z řízení projektu, jehož cílem je implementace znalostí ve vědě a výzkumu do dvou odlišných typů organizací. Poznatky jsou porovnávány s principy, které nabízí ke konceptu učící se organizace teorie.

Klíčová slova: *znalostní společnost, učící se organizace, systémové myšlení, mentální modely, sdílená vize, osobní mistrovství, týmová spolupráce, organizační učení, management změny, znalostní pracovník*

Abstract: *Learning organization is a created picture of the environment where a change is an instant present natural process. In such organization, people are the bearers of the change, so all employees without exception. Employees on all management levels, on all positions in the organization, in all roles in relation to the organization. Then the learning organization is a a self-learning organization, which is looking for oportunities, from which it is possible to learn. It teaches its employees and employees give their learning results back to the organization. Employees consider learning as a natural part of their work, by learning they are looking for a change opportunity and they take a challenge to change as a learning oportunity.*
Implementation of new knowledge in the organization through method of the learning organization is one of the procedure which can be attempted in practice. As a specific expamle of the approache to implementation I use results from the project, the aim of which is implemetnation of science and research knowledge in two different types of organizations. Knowledges are compared with principles, which theory offers as a part of the learning organization.

Key words: *knowledge society, learning organization, systematic thinking, mental models, shared vision, personal mastership, team work, organizational leasing, change management, knowledge worker*

JEL Classification: *M12*

Koncept učící se organizace v kontextu znalostní společnosti

Současná etapa vývoje společnosti je odborníky označována jako **znalostní společnost**. Podstatou znalostní společnosti, jak ji vymezuje např. Truneček (Truneček 2003, s. 15), jsou informace a znalosti. Vytváření informací, uchovávání informací, práce s informacemi, vyhledávání informací, to jsou činnosti, které nabývají zásadní význam. Nositelem informací je člověk, a proto hovoříme o znalostech člověka. Jedním ze základních znaků znalostní společnosti je fakt, že znalosti se stávají základem růstu bohatství společnosti. V tomto smyslu pak je v zájmu každé organizace, aby znalosti svých zaměstnanců permanentně rozvíjela. Tuto ideu naplňuje **koncept učící se organizace.**

Ke konceptu učící se organizace se dnes vyslovuje řada autorů. Za stěžejního autora, který je považován za zakladatele tohoto systému myšlení je považován Senge a jeho kniha Pátá disciplína (Senge, 2007). Na něj potom navazují další autoři (Tichá, Častorál, Bruckley, Caple), kteří vycházejí z již publikovaných konceptů a hledají v nich shodné myšlenky, na základě kterých pak poskytují svůj náhled. K tomu, abychom nastínily současné způsoby popisu učící se organizace, považuji za inspirující uvést názory zástupců obou skupin.

Podle Sengeho je učící se organizace založená na pěti nových dílčích technologiích, které jedině jako komplex umí navodit koncept učící se organizace (Senge, 2007). Při studiu jednotlivých technologií lze konstatovat, že každá z nich má svou roli v otevřeném přístupu zaměstnanců k učení a tím pádem lze s každou technologií jako podmínkou učící se organizace souhlasit. Představa reálnosti dosažení fungování všech technologií je však dle našeho úsudku v podmínkách současných organizací problematicky dosažitelná.

Pětici dílčích technologií nazývá Senge disciplínami. Přičemž disciplínou pro Sengeho je „...rozvojová cesta získávání určitých dovedností nebo způsobilostí..." (Senge, 2007, s. 28). Autor tedy opírá svůj koncept učící se organizace o konkrétní popsané cesty, kterými lidé nabývají v organizaci nových kvalit v myšlení, přístupu ke své práci, ve způsobu vykonávání své práce. Cílově se jedná o konkrétní dovednosti zaměstnanců uplatňované v přístupu ke své práci, ke své roli v organizaci.

Zmíněných 5 disciplín tvoří:

1. systémové myšlení – „soubor znalostí a nástrojů, jenž byl vytvořen během minulých 50 let, aby projasňoval celkové strukturní vzorce a pomáhal nám chápat, jak je měnit" (Senge, 2007, s. 24). Přitom strukturní vzorec je u Sengeho označení pro soubor událostí, které jsou nějakým způsobem vzájemně propojeny. V organizační praxi se systémové myšlení projevuje jako schopnost dívat se na pracovní události a chtít je vidět ve vzájemných souvislostech. Je to přechod od tradičního vnímání důsledků k vidění příčin událostí, k předpokládání dalšího vývoje i všech možných následných událostí. Systémové myšlení je současně i vidění souvislostí mimo rámec vlastních pracovních rolí, úkolů a povinností. Je to zájem i o události v okolí, o výsledky činnosti jiných lidí. Systémové myšlení v organizaci jednoznačně musí překračovat rámec vlastních zájmů, pozice, úkolů a povinností. Je to technologie, která, pokud funguje, určitě v učící organizaci zajistí propojenost všech jednotlivých událostí.

2. osobní mistrovství – osobním mistrovstvím označuje Senge zvláštní úroveň dovedností, které mají pro člověka hlubší význam. Člověk se na ně zaměřuje v rámci celoživotního učení. „Je disciplínou nepřetržitého projasňování a prohlubování vlastní osobní vize, soustřeďování zdrojů energie, rozvíjení trpělivosti a objektivního vnímání skutečnosti". „Je duchovním základem učící se organizace" (Senge, 2007, s. 25). Osobní mistrovství zaměstnanců umožní učící se organizaci vycházet z plného nasazení specifických dovedností jednotlivců, dává organizaci proaktivitu, systémovost, inovativní přístup k tradičním postupům. Zaměstnanci si tak v učící se organizaci uvědomují svou specifičnost pro organizaci danou svými dovednostmi a hledají možnosti své dovednosti v organizaci dále rozvíjet. Tento přístup je v učící se organizaci nezbytný u všech zaměstnanců.

3. mentální modely – jsou „...hluboce zakořeněné představy, zobecnění či dokonce názorné představy nebo obrazy, jež ovlivňují to, jak si vykládáme svět, jak v něm jednáme" (Senge, 2007, s. 25). Jejich vlivu si běžně nebýváme vědomi. Působí jakoby podvědomě, přesto jsou vodítkem jednání lidí. V učící se organizaci jde o měnění těchto mentálních modelů. Tradiční mentální modely mají být měněny u všech zaměstnanců, zvláště však u manažerů. Jedná se o měnění mentálních modelů ve vztahu k firmě, k práci, zákazníkům. Mentální modely tak, jak jsou popisovány, mají velmi blízko k postojům. Postojům zaměstnanců vůči zaměstnavateli, postojům vůči práci, postojům vůči zákazníkům, produktům apod. Ti, kdož jsou nositeli žádoucích postojů v organizaci, kdož vytvářejí koncept požadovaných mentálních modelů, jsou manažeři.

4. utváření společné sdílené vize – v učící se organizaci se jedná o celý komplex umění práce s vizemi. Jde o schopnost vytvářet vize i o schopnost vize přenášet na zaměstnance organizace. Dále jde o schopnost navozovat atmosféru skutečného sdílení těchto vizí mezi zaměstnanci, jde o překonávání individuálních vizí jednotlivců právě těmito sdílenými vizemi. Patří zde celá problematika charismatického vedení, které je správným přístupem manažerů k práci s vizemi. Jednotná vize zastávaná všemi zaměstnanci dá učící se organizaci jasný směr v úsilí všech jednotlivců a skupin, dává logiku všem krokům jednotlivců i skupin. Stanovování vizí nutí vidět realitu a budoucnost co nejjasněji, průběžně vyhodnocovat vnitřní i vnější situaci organizace.

5. týmové učení – pro potřeby fungující učící se organizace Senge vychází z vědomí, že „... rozumové schopnosti týmu převyšují rozumové schopnosti členů týmu a týmy si osvojují mimořádnou schopnost koordinovaného jednání. Když se týmy skutečně učí, nejen že dosahují mimořádných výsledků, ale také její jednotliví členové dosahují rychlejšího růstu, než jakého by mohli dosáhnout jinak. Dokud se nedokáží učit týmy, nemůže se učit ani organizace“ (Senge, 2007, s. 27). Sengeho technologie týmové učení popisuje vlastně efekty a přínosy týmové spolupráce. Zaměří-li se na jeden cíl celá skupina, určitě dosáhne více, než každý jednotlivec zvlášť. Má-li skupina stejný cíl, určitě využije a zúročí vklad každého jednotlivce, dovede jej také znásobit – umocnit. Chce-li se organizace měnit (učit) jako celek, potřebuje spojit síly svých zaměstnanců na úrovni pracovních skupin, úseků, oddělení, divizí a zaměřit je jedním směrem, směrem k vizím a dílčím cílům organizace.

Podle autora je potřeba všech pět disciplín rozvíjet současně, jako soubor. Všechny disciplíny se vzájemně podmiňují a na sebe navazují. To ovšem je patrné již ze samotného popisu jednotlivých disciplin. Jednu skutečně nelze vyčlenit jako samostatnou, odtrhnout ji od druhé. Přesto z celého souboru autor vyzvedává jednu disciplínu - systémové myšlení, kterou nazývá specifickou disciplínou. Systémové myšlení má podle autora roli integrátora všech pěti disciplín a vzájemně je propojuje na úrovni teorie a praxe.

Podle **Trunečkova** pojetí má učící se organizace tři základní úrovně: vnější – management změny, vnitřní – znalostní pracovník a spojující střední – znalostní podnik. Podle Trunečka (Truneček 2004, s. 91) vzniká učící se organizace jako přímá reakce na měnící se situaci v okolí organizace. O způsobu řízení v tomto období hovoří Truneček totiž jako o řízení v podmínkách chaosu. Proto přichází filozofie managementu řízení změn. **Management změny** obsahuje nejenom změnu samotného organizačního chování, ale i kompletní přeměnu organizace. Cílem této přeměny organizace je mimo zvýšení výkonnosti organizace také humanizace práce. Řízení změn má proto také dvě roviny – tzv. tvrdou a měkkou. Úroveň tvrdého řízení změn je zaměřená na změny v metodice a technice řízení v organizaci. Úroveň měkkého řízení je zaměřená na postoj lidí v organizaci k realizovaným změnám. Hovoříme-li o skutečném managementu změn, pak hovoříme o situaci navození stavu, kdy reorganizace je permanentní.

Další úroveň, kterou Truneček popisuje učící se organizaci, je znalostní podnik. **Znalostní podnik** jako koncept fungování organizace, funguje v globálním prostředí znalostní společnosti. Znalostní procesně řízená organizace klade důraz na synergický efekt všech realizovaných aktivit, dbá na řízení všech znalostí v organizaci, využívá procesní filozofii a svým podnikáním je cílově orientovaná na zákazníka. To, co je pro ni dále příznačné je, že centrem všech aktivit je strategie organizace, na kterou je napojena organizační architektura, používané informační technologie s informačními systémy. Koncept znalostního podniku si vyžaduje i zapojení podnikové kultury a požadavků na lidské zdroje, na strategii organizace.

Třetí významnou úrovní jsou lidské zdroje, které jsou pro organizaci nositeli znalostí. Proto je pro organizaci – znalostní podnik – důležité vědomí, že k tvorbě bohatství může docházet jen prostřednictvím permanentního zvyšování produktivity znalostí, tím pádem péče o **znalostního pracovníka**. Podniková kultura se proto musí průběžně směrem dovnitř vyrovnávat s požadavky svých zaměstnanců a směrem navenek zase určovat chování organizace k zákazníkům. Mezi základní principy fungování znalostního podniku tedy patří formy práce, jako je týmová práce, koučování, týmové vedení, tvořivé uplatnění znalostí, maximální využití inteligence. Tyto formy práce významně připomínají Sengeho disciplíny učící se organizace.

Bruckley a Caple hovoří ve své publikaci Trénink a školení o tzv. **učební organizaci**. Poměrně jednoduchým způsobem ji na základě studia jiných autorů (Pedler, Boydell, Burgoy, Senge) popisují jako „společnost, která svým členům usnadňuje učení a průběžně se přetváří“ (Bruckley, Caple, 2004, s.10). Učení se všech jednotlivců v organizaci a tím i celé organizace vidí jako základ pro přežití a pro další vývoj organizace.

Neustálá změna v organizaci, neustálý proces učení se probíhá na základě a prostřednictvím jak interních podnětů z prostředí organizace, tak i externích podnětů z prostředí, ve kterém organizace podniká. Učební organizace mají podnikání v prostředí neustálé interní i externí změny obsaženy v cílích a strategii. Směřování k formulovaným cílům spojuje pracovníky na všech úrovních řízení v organizaci. Tak vypadá základ popisu učební organizace Bruckleym a Caplem.

Uvedené podmínky fungování učební organizace jsou v mnohém velmi blízké až totožné s technologiemi učící se organizace Sengeho. Autoři se jeho teorií inspirovali. Současně ji doplnili zvláště o oblast práce s informacemi, podobně jako Truneček.

Poslední autor, kterého chceme uvést v přehledu teorií popisujících učící se organizaci je **Tichá**, která přistupuje k popisu učící se organizace velmi pragmaticky, protože ve středu jejího zájmu není preciznost popisu znaků učící se organizace, ale návody a postupy, jak aplikovat principy učící se organizace do praxe (Tichá, 2003).

Při popisu učící se organizace Tichá vychází z **organizačního učení** jako základu učící se organizace. Podstatu vztahu učící se organizace a organizačního učení lze vyjádřit konstatováním, že učící se organizace nemůže fungovat bez organizačního učení, zatímco organizační učení bez učící se organizace fungovat může.

Důležitou součástí organizačního učení jsou podle Tiché **mentální modely.** Obdobně jako u Sengeho je to zásadní soubor předpokladů člověka, jeho představ a názorů na realitu, které vycházejí ze znalostí člověka uložených v paměti. Podle Tiché jsou důležité sdílené mentální modely, ne ty individuální, které si sebou přináší každý nový zaměstnanec. Sdílené mentální modely jsou ty modely, které vznikají u zaměstnanců na pracovišti. Každý jednotlivý člověk se nejprve učí realizovat své úkoly, učí se chápat složitější zákonitosti práce a života v organizaci, a ty pak začíná sdílet se svými kolegy. Mentální modely takto akceptované skupinami zaměstnanců jako sdílené mentální modely jsou pak přenášeny na nové zaměstnance. Alespoň o to zaměstnanci v organizaci usilují. Dochází-li k nedostatkům v organizačním učení v organizaci, bývá ve většině případů podle Tiché problém v mentálních modelech.

Tichá mezi východisky organizačního učení uvádí nutnost organizace využívat potenciál svých zaměstnanců, nutnost učení se umění učit se, a to zvláště formám aktivního společného učení zaměstnanců mimo učebnu, nutnost vzájemného sdílení, zkoumání a zpochybňování mentálních modelů. Současně podle Tiché většina organizací má dnes organizační kulturu, která učení spíše brání. Za zásadní nedostatek v učení považuje „neschopnost pochopit, jak informace, akce a výsledek vytvářejí kauzální výsledek." (Tichá, 2003, s. 17)

V samotném vymezení učící se organizace Tichou jsou obsaženy poznatky řady autorů, ze kterých vychází (Senge, Watkins, Marsick, Burgoine, oidell, Dixon). Mimo již dříve uvedené charakteristiky uvádí ještě, že zdrojem učení v organizaci jsou vlastní zkušenosti a zkušenosti ostatních, důvodem učení je vyhledávání nových příležitostí a využívání stávajících zkušeností. Firemní prostředí musí nabízet zaměstnancům podporující struktury pro permanentní učení se, které se mohou měnit podle změn požadavků nebo potřeb, například pružný systém odměňování (Tichá 2003).

Hlavní rysy učící se organizace

Shrneme-li naše poznatky a postřehy z uvedených popisů, je zjevné, že koncept učící se organizace jednoznačně směřuje k **neustálému inovativnímu přístupu**, tedy k implementaci změn do organizace, vycházejících z potřeb vnitřního prostředí, ale, a to je důležité, i z požadavků vnějšího prostředí. Učící se organizace je jasně popsaná v **několika základních rysech:**

1. důležitý požadavek je **jasná vize** organizace a směřování veškerých aktivit, tedy i způsobu a obsahu učení k ní. Nutnost formulace vize a cílů již mnohé organizace doceňují, formulují je a směřují své aktivity k nim.
2. celý koncept vychází z **kvalitních lidských zdrojů.** Péče o lidské zdroje**,** vytváření kvalitních pracovních podmínek a podmínek pro učení je nezbytný požadavek funkční učící se organizace. Také tuto podmínku již řada organizací umí naplňovat kvalitním systémem řízení lidských zdrojů.

3. osobnost zaměstnanců, **navozování změn v jejich myšlení** je další nezbytnou podmínkou učící se organizace. Při implementaci je v organizaci nezbytný pozitivní, ke změnám vstřícný způsob myšlení nejprve u manažerů. Rolí manažerů je pak šíření požadovaného způsobu myšlení v organizaci. Jejich nástrojem je charismatické vedení, které obsahuje i aktivní formy učení přímo na pracovišti. Měnit způsob myšlení lidí je ale velmi složitý a dlouhodobý proces. Nahradily bychom nebo alespoň doplnily autory zmiňované požadavky na změny v myšlení zaměstnanců o **změny v postojích zaměstnanců**. Náročnost měnit postoje člověka je daná nutností současně a dlouhodobě působit na jeho znalosti, emoce a zkušenosti. Tím je jasně ukázaná složitost změn v postojích.
4. nezbytnou součástí vnitřní organizace práce je **týmová spolupráce spolu s otevřenou komunikací.** Podmínkou je, že ji přijmou všichni zaměstnanci v organizaci. V praxi je skutečná týmová spolupráce velmi těžce zaváděná a plné bezchybné fungování v celé organizaci je diskutabilní.
5. jako důležitou oblast v učící se organizaci vidíme i vyjasnění **způsobu nakládání s informacemi,** které zaměstnanci vyprodukují, shromáždí a které používají. Jedná se o poměrně nový požadavek. V této oblasti se musí organizace ještě hodně učit.
6. samostatnou kapitolou je **proces učení.** Je nezbytné přesně vymezit, co vše je možno v nejširším pojetí učením nazývat, jaké má učení podoby a zásady. Učící se organizace využívá právě podoby, které nejsou součástí tradičního pojetí učení v učebnách.

Je otázkou, do jaké míry je samotný koncept učící se organizace reálný a v praxi skutečně v plné míře realizovatelný. Ve svých komentářích k charakteristikám učící se organizace jsme se nezaměřovaly na jmenování rizik a případných negativních jevů, jako jsou například známá rizika týmové spolupráce. Mnohých problémů v uplatnitelnosti celého konceptu jsou si vědomi i uvádění autoři. Tichá se zabývá učící se organizací hlavně z pohledu překonávání problémů v jejím uplatňování. Senge zase tvrdí, že učící se organizace nebyla zatím ještě dostatečně popsána a ani nebyla přenesena na úroveň inovačního prostředí, které je heslem současnosti. Na druhé straně je třeba uznat, že v konceptu učící se organizace je obsažena řada inspirujících momentů, o které můžeme usilovat a prostřednictvím kterých se můžeme postupně propracovávat k úspěšným implementacím změn v reálném prostředí.

Implementace znalostí vědy a výzkumu do konkrétního organizačního prostředí

Příležitost pro sledování uplatnění metody učící se organizace v praxi nám poskytl projekt z ESF operačního program Vzdělávání pro konkurenceschopnost, oblast podpory Lidské zdroje ve výzkumu a vývoji, název „Aplikovatelný systém vzdělávání ve vědě a výzkumu“ (dále jen APSYS); registrační číslo CZ 1.07/2.3.00/09.0134.

Projekt APSYS vznikl na Moravské vysoké škole v Olomouci (dále jen MVŠO). V projektu se jedná o hledání cesty, jak propojit akademické prostředí s podnikatelským na úrovni znalostí a dovedností využitelných v oblasti VaV. Proto jsou partnery projektu Fyzikální ústav ČAV, UP Olomouc, VŠLG Přerov, tedy akademické instituce a společnost TESCO SW jako zástupce komerčních organizací. Zapojení partnerů do projektu bylo rozhodováno na základě strategických cílů jednotlivých organizací. Vybírali jsme organizace, které deklarují v dlouhodobém horizontu přizpůsobení se potřebám trhu, inovativní přístupy, zájem o permanentní rozvoj kvality lidských zdrojů, vědomí potřeby práce s nejnovějšími informacemi (Dlouhodobý záměr MVŠO [8], Strategie TESCOSW [12], Výroční zpráva VŠLG [10], Výroční zpráva AV ČR [9], Dlouhodobý záměr UP v Olomouci [11]). Všechny organizace tedy svou vizi mají a směřují své aktivity k jejímu ideovému naplnění

Organizace zapojené do projektu se nikde neprezentují přímo jako učící se organizace. Jedná se však o moderní progresivní organizace, jejichž strategií je inovace, rozvoj, neustálá změna podle požadavků okolního prostředí. Což plně odpovídá principům učící se organizace.

Cílem projektu APSYS je vytvoření univerzálního vzdělávacího programu pro pracovníky v oblasti VaV a hlavně implementování potřebných aktuálních znalostí v podmínkách akademického prostředí i v podmínkách podnikatelského prostředí. Jednotícím prvkem v obou prostředích je cílový pracovník, který v jakémkoliv prostředí má působit jako odborník pro vědecké a výzkumné úkoly, má být schopen samostatně působit v oblasti VaV a umět hledat cesty transferu VaV do praxe a opačně. Jedná se tedy o situaci implementace nového přístupu a nových cílů do již zaběhaného organizačního prostředí.

Projekt má čtyři fáze:

1. zpracování odborných znalostí z oblasti VaV do vzdělávacích oborů a výukových opor
2. vytvoření metodiky pro identifikaci vzdělávacích potřeb v oblasti VaV a provedení identifikace vzdělávacích potřeb u vybraných pracovníků
3. provedení implementace potřebných znalostí jednotlivých oborů VaV u vybraných pracovníků
4. ověření schopnosti využívat v praxi nabyté znalosti z různých oborů VaV formou realizovaných výstupů všech zapojených pracovníků

Z projektu jsou předpokládány tyto výstupy:

- výukové opory pro vzdělávání v různých oborech VaV (celkem 25 opor v 8 oborech)
- metodika identifikace vzdělávacích potřeb pracovníků v oblasti VaV
- vzdělávací akce pro zapojené pracovníky v jednotlivých oborech zaměřené na konkrétní potřeby partnerských organizací
- 4 outdoor aktivity imitující reálné podmínky pro aplikaci VaV znalostí do praxe zapojených pracovníků
- písemné výstupy všech zapojených pracovníků prokazující schopnost využití nabytých znalostí v jejich praxi
- 2 odborné konference na téma implementace znalostí VaV do různých typů organizací

Z dosavadních výstupů je možno konstatovat, že projekt je ve stádiu ukončování první a druhé fáze: jsou dopracovávány výukové opory, byla zpracována metodika identifikace vzdělávacích potřeb, pomocí které byl všem vybraným pracovníkům zpracován osobní rozvojový plán v oblasti znalostí VaV.

V následujícím textu provedeme **srovnání našich zkušeností z dosavadního průběhu projektu** a teorie učící se organizace.

Pravidla projektu jsou nastavena pro všechny účastnické instituce stejná a projekt je vůči všem institucím řízen jednotně. Přesto lze sledovat odlišný způsob přístupu akademických institucí a podnikatelské organizace. Díky tomuto odlišnému přístupu se začínají projevovat i odlišné efekty, postoje, výstupy dosavadních realizovaných fází projektu.

Postoj managementu organizací k zapojení lidí, způsob vedení lidí v organizacích.

Veškeré pozice v projektu, zvláště pak účast ve vzdělávacím programu byly nabídnuty ve všech účastnických institucích zcela dobrovolně, formou intenzivní informační kampaně. Proběhla také osobní jednání s vedením každé účastnické instituce individuálně.

1. Vedení všech akademických institucí uplatnilo cestu zcela svobodné volby jejich zaměstnanců v zapojení do projektu. Důraz byl kladen na osobní přesvědčení jednotlivců o přínosu projektu jejich osobnímu rozvoji, jejich potenciální další osobní kariéře. To, co vedení akademických institucí v prozatímních fázích nevyužilo, je snaha vidět přínos projektu organizaci jako celku a snažit se do rozhodování zaměstnanců vstoupit.

2. Ředitel podnikatelské instituce se osobně zajímal o veškeré výstupy projektu, podrobně diskutoval všechny předpokládané přínosy pro organizaci jako celek. Součástí tohoto jednání bylo i doložení všech předpokládaných výstupů v písemné podobě, v podobě harmonogramu projektu a PP prezentace. Důkladně byly projednány realizační podmínky projektu z pohledu ovlivnění pracovní doby a míry zatížení pracovníků úkoly spojenými s projektem. Individuální přínos pro zapojené jednotlivce nebyl předmětem rozhovoru.

Nábor účastníků projektu, osobní zainteresovanost zaměstnanců na rozvojových cílích.

Nábor byl v obou typech zúčastněných organizací proveden zcela odlišným způsobem.

1. pracovníci akademických institucí se hlásili samostatně, individuálně se zajímali o přínosy projektu, na základě vlastního uvážení se rozhodovali. Cílový počet účastníků nebyl předem stanoven.

2. ředitel podnikatelské instituce osobně nominoval konkrétní zaměstnance, které pozval na svou prezentaci projektu. Zde velmi precizně podal projekt z hlediska přínosů v rámci cílů celé organizace a následně i sdělil svůj velmi dobře promyšlený výčet osobních přínosů pro nominované zaměstnance v rámci plánované kariéry v organizaci. Zaměstnanci se rozhodovali přímo na místě, nicméně rozhodování působilo spíše formálně. Jejich zapojení do projektu bylo přímo navázáno na plánovanou osobní kariéru v organizaci.

Recenze učebních opor pracovníky komerční organizace

Učební texty připravované jako doprovodný materiál pro implementaci znalostí a dovedností VaV do zapojených organizací jsou průběžně oponovány pracovníky komerční organizace. Záměrem tohoto kroku je validace srozumitelnosti odborných textů a ukotvení do podmínek praxe. Došlo tak k propojení odborníků akademických organizací s výkonnými pracovníky, kteří reprezentují budoucí cílovou skupinu projektu. Již v této fázi tak dochází k oboustrannému procesu učení, který má velmi pozitivní ohlasy. Akademičtí pracovníci poznávají a řeší problémy ukotvení jejich teorií v praxi. Praktici se konzultacemi s akademickými pracovníky učí novým teoretickým znalostem. Vzniklé studijní opory tak budou výsledkem procesu vzájemného učení se obou dvou stran.

Plánování vzdělávacích aktivit formou osobních vzdělávacích plánů - „klíče".

Všichni zapojení účastníci se zúčastnili osobního rozhovoru, při kterém byl zpracován osobní plán vzdělávacích aktivit, tedy přehled vzdělávacích kurzů vybraných z připravovaných 25 kurzů, které s ohledem na jejich vstupní znalosti, zkušenosti a dovednosti, pracovní pozici a pracovní perspektivu v oblasti VaV budou potřebovat.

1. pracovníci akademických institucí zvažovali účelnost každého předmětu pro sebe a vlastní rozvoj, využívali možnosti dvou forem vzdělávání – prezenční a samostudia. V průměru si naplánovali cca 5 – 15 kurzů. Nabídly jsme vedení institucí i manažerům ústavů a kateder, aby do plánu vložili i rozvojové cíle a představy celé instituce. Výsledná iniciativa však zůstala zcela na jednotlivcích a jejich zájmech.

2. pracovníci podnikatelské instituce dostali do svého plánu od vedení společnosti prezenční účast na všech připravovaných kurzech s požadavkem vůči projektu, aby akce byly připraveny účelově pro potřeby organizace. Zaměstnanci dostali jasné vysvětlení, proč je jejich znalost všech oborů z hlediska cílů společnosti důležitá a současně, jak vzděláváním jejich zaměstnavatelská organizace zhodnotí jejich pracovní potenciál.

Současné projevy, postoje, přístupy vůči plánovanému procesu učení.

1. pracovníci akademických institucí se z vlastní iniciativy zajímají o obsah připravovaného dalšího vzdělávání, přinášejí své náměty a doporučení, podle toho kde cítí své potřeby rozvoje znalostí, předem se zajímají o průběh projektu tak, aby si mohli vše předem naplánovat a možností projektu pro sebe využít.

2. pracovníci podnikatelské společnosti očekávají jasné instrukce organizačního charakteru. Vedení společnosti se průběžně zajímá o míru investice do projektu, vyjednává optimální podmínky s hlediska investice. Současně se ozývají jednotlivci, kteří do projektu zapojeni vedením společnosti nebyli, s projevy zájmu o účast v projektu. Bohužel, jejich požadavkům vyhovět nemůžeme, společnost trvá na své jasné strategii a vymezené investici (v podobě pracovního času) svých zaměstnanců do projektu (operační program Vzdělávání pro konkurenceschopnost, oblast podpory Lidské zdroje ve výzkumu a vývoji, název „Aplikovatelný systém vzdělávání ve vědě a výzkumu"; registrační číslo CZ 1.07/2.3.00/09.0134)).

Závěr

Na základě realizovaných kroků a popsaných prozatímních dílčích zkušeností je možno dospět k názoru, že se **v projektu APSYS projevují dvě různé cesty implementace účelového vzdělávacího programu do dvou odlišných typů organizací podle metodiky učící se organizace**:

- akademické prostředí preferuje implementaci formou vytvoření podnětného informačního prostředí a spontánního hledání individuální motivace pro nabízenou změnu s otevřeným přístupem k seberealizaci každého jednotlivce.
- podnikatelské prostředí zvolilo přístup jasného zacíleného řízení, založeného na rozhodnutích vrcholového managementu v zájmu cílů celé společnosti.
- akademické prostředí má v centru pozornosti rozvoj jednotlivců. Naplnění strategie celé organizace je s největší pravděpodobností považována za důsledek rozvoje jednotlivců. V tomto prostředí se prozatím neprojevují plánovité kroky propojující možnou změnu se strategií organizace.
- podnikatelské prostředí přistupuje ke změně plánovitě, organizovaně, ukotvuje změnu v cílech organizace. Stejně plánovitě a organizovaně přistupuje organizace i k jednotlivcům. Osobní angažovanost zaměstnanců je prozatím jakoby v pozadí skupinových zájmů celé organizace.

Učící se organizace v pohledu citovaných autorů působí dle našeho názoru jako velmi logický komplex mechanismů. Základy tohoto mechanismu podle našeho názoru nejpřehledněji jmenuje Senge ve svých disciplínách. Provázanost vize organizace s charismatickým a týmovým vedením, stimulující u všech zaměstnanců systémové myšlení a osobní mistrovství, vytvářející nové mentální modely, je ve své podstatě konstrukčně nenáročný mechanismus. Proces permanentního organizačního učení jednotlivců a tím i celé organizace, který zdůrazňuje Tichá, zcela zapadá do kompexu Sengeno disciplín, je jakoby logickým produktem fungování disciplín. Roli informací, znalostí v tomto prostředí pak dokládá Truneček svým pohledem prostřednictvím managementu znalostí a pohledem na zaměstnance takto fungujících organizací jako na znalostního pracovníka.

Zmíněnou provázanost různých jmenovaných mechanismů učící se organizace demonstrují i prozatímní postřehy z projektu APSYS. Management zapojených organizací do projektu zcela přirozeně vychází při implementaci nových znalostí ze svých vizí, zohledňuje potenciál svých pracovníků a prostřednictvím volby optimálních forem učení pro jednotlivé pracovníky předpokládá navození změn v jejich způsobu myšlení. Odlišnosti jsou jen v cestě, kterou jednotlivé typy organizací zapojených do projektu zvolily. Obě cesty prozatím vedou k vytýčenému cíli. Cesta, kterou zvolila podnikatelská organizace, se více blíží k myšlenkám Sengeho. Od samotného začátku totiž zohledňuje i jeho rozměr systémového myšlení. Akademické organizace jsou zase blíže konceptu Trunečka zdůrazňujícího práci s informacemi naplňující požadavky znalostní společnosti.

Dívat se na postupy organizací při implementaci nových poznatků prostřednictvím metodologie učící se organizace je inspirující. Koncept učící se organizace poskytuje metodologicky jasná kritéria. Jejich zohledňování nebo přímo i naplňování v organizacích může poukázat na to, kde jsou důvody úspěchu a kde jsou příčiny problémů. Koncept učící se organizace má, i když podle neprozkoumaných názorů teoretiků, fungovat jako celek. Přesto může být viditelným krokem ke změně v organizaci aplikace alespoň některých z nich. Organizace přece nemusí být učebnicovou podobou učící se organizace k tomu, aby udělaly kvalitativní změnu ve svém vnitřním prostředí. Každá dílčí změna, je-li prováděna záměrně a s ohledem na lidské zdroje, je pozitivní krok, který se někde projeví.

Dedikace projektem Aplikovatelný systém vzdělávání ve vědě a výzkumu, registrační číslo projektu CZ.1.07/2.3.00/09.0134 [1]

Literatura

[1] Operační program Vzdělávání pro konkurenceschopnost, oblast podpory Lidské zdroje ve výzkumu a vývoji, název „Aplikovatelný systém vzdělávání ve vědě a výzkumu“; registrační číslo CZ 1.07/2.3.00/09.0134)

[2] ČASTORÁL, Z. S*trategický znalostní management a učící se organizace*. Praha: Vysoká škola finanční a správní, 2008. ISBN-978-80-86754-99-4

[3] BRUCKLEY, R., CAPLE, J. *Trénink a školení*. Brno: Computer Press, 2004. ISBN-80-251-0358-7

[4] SENGE, P. M. *Pátá disciplína*. Praha: Management Press, 2007. ISBN-978-80-7261-162-1

[5] TICHÁ, I. *Učící se organizace*. Praha: Alfa Publishing, 2003. ISBN-80-86851-19-2

[6] TRUNEČEK, J. *Znalostní podnik ve znalostní společnosti*. Praha: Professional Publishing, 2003. ISBN-80-86419-35-5

[7] TRUNEČEK, J. *Management znalostí*. Praha: C. H. Beck, 2004. ISBN-80-7179-884-3

[8] Dlouhodobý záměr Moravské vysoké školy, o.p.s. Vydané dne 1. 7. 2009

[9] Výroční zpráva o činnosti Akademie věd ČR za rok 2008. Vydaná dne 24. 3. 2009

[10] Výroční zpráva o činnosti Vysoké školy logistiky, o.p.s. za rok 2009. Vydaná v květnu 2009

[11] Aktualizace dlouhodobého záměru Univerzity Palackého v Olomouci na rok 2009. Vydaná dne 10. 10. 2008

[12] Strategie společnosti TESCOSW, a.s. Revidovaná dne 1. 1. 2009