

TRVALÝ ROZVOJ ORGANIZACE

Dlouhodobým cílem do budoucna orientované organizace je implementace myšlenky trvalého rozvoje organizací do jejich života. V praxi to znamená zabezpečení systematického a promyšleného přístupu ke zvyšování efektivnosti organizace. Taková efektivní organizace je organizace, která plní své poslání tak, že dlouhodobě uspokojuje přání a potřeby všech, kteří jsou na ní zainteresováni, přizpůsobuje své zdroje příležitostem, pružně se adaptuje na změny v prostředí a vytváří kulturu, která zvyšuje oddanost, kreativitu, sdílení hodnot a vzájemnou důvěru.

Rozvoj organizace definovali French a Bell (1990) jako „plánovaný systematický proces, v němž se zásady a postupy aplikované psychologie a sociologie zavádějí do existující organizace za účelem zlepšení organizace, větší schopnosti organizace a zvýšení její efektivnosti. Rozvoj organizace je zaměřen na organizaci a její zlepšení, nebo jinak, na celkovou změnu systémů. Jde o orientaci na akci - dosažení žádoucích výsledků v důsledku plánovaných činností.“

Klasický a ambiciózní přístup k rozvoji organizace charakterizoval Bennis (1960) následujícím způsobem: "Rozvoj organizace je reakcí na změnu, složitou vzdělávací strategií zaměřenou na změnu přesvědčení, postojů, hodnot a struktury organizace tak, aby se mohla lépe přizpůsobit novým technologiím, trhům, výzvám a závratné rychlosti změny samé." (Armstrong, 2002, s. 246).

Vizi pro SVČ týkající se trvalého rozvoje SVČ má definováno Centrum volného času Lužánky v Brně ve své koncepci (2003) následujícím způsobem: „Efektně a efektivně fungující profesionální zařízení velmi vysoké úrovně v oblastech výchovné, vzdělávací, rekreační, výzkumné a preventivní činnosti. Tyto činnosti jsou pestré svou nabídkou aktivit, cílových skupin klientely i forem a metod práce, dynamické svou schopností tuto nabídku, jakož i formy a metody, přizpůsobovat situaci v poptávce (zájmu veřejnosti), resp. tuto situaci předjímat. Přívětivé svým image (od pozdravu sekretářky při příjmu telefonických hovorů přes příjemné interiéry, účinnou reklamu až po způsob vedení kroužků a akcí.) Flexibilní svou schopností okamžitě pružně zareagovat na nejrůznější podněty a výzvy, kde nic není v našem oboru nemožné.“

Cesta nepřetržité změny SVČ je cesta správným směrem, při které je nutné podniknout mnoho kroků. SVČ se bude neustále pohybovat v proměnlivém prostředí, ve kterém se budou lépe pohybovat pružnější organizace, schopné pohotové reakce na nové situace na trhu volného času a rychlého vymýšlení a realizace nových činností. Klíčovou roli v tomto procesu trvalého rozvoje SVČ hrají lidé, jež jsou nepostradatelným činitelem potřebných změn.

Nutnou podmínkou pro cestu trvalého rozvoje organizace je implementace filozofie učící se organizace do každodenního chodu organizace. „Učící se organizace je hnutí, které zdůrazňuje pružné reagování na

změny, týmovou práci, a zejména neustálé poznávání a učení člověka i organizace. Učící se organizace využívá veškerý intelekt, znalosti a zkušenosti k nepřetržitému rozvíjení ku prospěchu zákazníků.“ (Bělohlávek, Košťan, Šuleř, 2001, s. 48).

PRIPCIPIY TRVALÉHO ROZVOJE ORGANIZACE

- Sdílení vizí
- Učící se organizace
- Participativní styl řízení
- Týmová práce

1. SDÍLENÍ VIZÍ

Základem trvalého rozvoje organizace je hovořit o strategickém plánu, o vizích, o účelu a smyslu organizace, pobočky, oddělení.... Tyto vize jsou často nevyřčené a ukryty v hlavách vedoucích pracovníků organizace - jde o to formulovat je otevřeně, dát je do formy dokumentu, stále je prověřovat, přeformulovávat a hlavně sdílet s ostatními. Organizace (a zejména trvale se rozvíjející) nejsou možné bez sdílených vizí, protože množství individuálních potřeb vede lidi různými směry. Sdílené vize jsou něco jako řídicí společné principy, se kterými se lidé ztotožňují a v jejichž rámci si každý vytváří svou vlastní, osobně mobilizující vizi.

2. UČÍCÍ SE ORGANIZACE

O rozvoj konceptu učící se organizace se zasloužil americký vědec v oboru managementu Peter Senge. Ve své knize Pátá disciplína pohlíží na organizace jako na dynamické systémy ve stavu nepřetržité adaptace a zlepšování. To znamená, že důležitější než lidi učit je podporovat jejich schopnosti učit se.

Peter Senge ve své knize prohlásil, že „**v dnešní době je jedinou možnou konkurenční výhodou, kterou firma může získat, schopnost učit se rychleji než konkurence.**“

„Organizace, kde lidé **postupně zlepšují** své schopnosti dosáhnout požadovaných **výsledků**...kde se lidé ustavičně učí, jak se učit spolu s ostatními...kde lidé postupně objevují, jak se podílet na vytváření reality a jak ji mohou měnit.“

Zdá se tedy, že mnohem důležitější, než učit lidi konkrétním znalostem či dovednostem, je podporovat jejich schopnost učit se...což je velký rozdíl! Navíc toto učení nemůže být samoúčelné, ale musí vést ke skutečným výsledkům (zisku). Učení organizace se často přímo spojuje se vzděláváním managementu. Samozřejmě to není totéž, ale pojďme se podívat, jak se právě vzdělávání může v jednotlivých typech organizací lišit:

V případě, kdy organizace učí lidi pouze konkrétním znalostem, vzdělávací aktivita jedince přichází z venku (např. od nadřízeného). Jde spíše o proces, kdy se lidé „pasivně“ účastní různých školení. Učení se někdy dokonce měří množstvím absolvovaných akcí a počtem certifikátů.

V případě, že se bavíme o učící se organizaci, je aktivním prvkem každý zaměstnanec. Aktivita jde od něj zevnitř, školení jsou již jen důsledkem jeho fungující schopnosti učit se a jsou pouze jedním ze způsobů, jak se učit. Další způsoby jsou učení se přímo z konkrétních zkušeností, od kolegů, od jiných firem, studium knih, atd. Vše vede k jedinému cíli: dělat věci lépe/jinak než konkurence.

Prokopenko, Kubr, (1996, s. 409) nabízejí Pedlerovu výstižnou byť širokou definici "učící se organizace": "Organizace, která usnadňuje sebevzdělávání všech svých členů a průběžně se sama přetváří". Zdůrazňuje, že podstatou konceptu učící se organizace není vzdělávání, ale rozvoj a sebevzdělávání jak jedince, tak organizace. V učící se organizaci je kladen důraz na dva aspekty: na učení se jednotlivců a na učení se organizace“.

Učení jednotlivců

- Učící se organizace je v tomto pojetí skupina lidí, kteří spolupracují a trvale rozšiřují své znalosti, aby zrealizovali, co skutečně realizovat chtějí. Učení je proces, ve kterém člověk prohlubuje svoje dovednosti. (Senge, Scharmer, 1996)
- Jednotlivci jsou základní jednotkou učení v organizaci a jsou to právě tito jednotlivci, kteří vytvářejí formu organizace, umožňující učení ve směru transformace organizace. (Dodgson, 1993)
- Jsou to pracovníci a pracovníci, kteří se učí. Organizace může pouze tyto procesy podporovat, bránit jim nebo je organizovat. Organizace musí být systém, který učení umožňuje, motivuje a podporuje. (Wittwer, 1995)

Učení organizace

- Učící se organizace je organizace, která umožňuje učení všem členům organizace a sama sebe nepřetržitě transformuje. (Pedler, Boydell, Burgoyne, 1991)
- Učení se v organizaci uskutečňuje prostřednictvím jednotlivců, ale je více než jen kumulativní součet učení těchto jednotlivců. (Hedberg, 1981)

Učící se organizace se vyznačuje tím, že celá organizace se stává systémem, kde se jednotlivci učí z činností organizace a kde organizace jako celek se učí ze součinnosti jednotlivců. Učení se stává jednou z hlavních činností, jehož rychlost může být jediným udržitelným zdrojem konkurenční výhody.

„Učící se tým je prostředí, které otevírá otevřenou komunikaci mezi členy týmu. Tento typ komunikace podporuje porozumění mezi všemi členy týmu. Členové týmu pracují společně na stanovení společných cílů, strategií a směrů. Tým podněcuje soustavné zlepšování na všech úrovních. Efektivní učící se tým staví na členech týmu silícího během společného plánování a společné odpovědnosti“ (Kevesdy, Burich, 1997, s. 4).

3. PARTICIPATIVNÍ STYL ŘÍZENÍ

Participativní styl řízení je jednou z nutných podmínek trvalého rozvoje organizace, kdy se „problematika participace soustředí do nových forem organizace práce umožňující větší autonomii pracovníka“ (Palán, 2002, s.148). Participace není jen to, že „vedoucí žádá a dostává od podřízených nápady a názory, které pak využívá při rozhodování“ (Donnelly, Gibson, Ivancevich, 1997, s. 478). Participativní řízení musí jít dál – pracovníci jsou zapojováni do řízení formou k tomu určených metod a spolupodílejí se na řízení a rozvoji organizace, kdy otevřenost, důvěra, vytváření konsensu a vzájemný respekt je standardem.

Mužik (2000, s. 13) pod participativním (kooperativním) stylem řízení rozumí „takový styl, kde plánují, rozhodují a rozhodnutí realizují nadřízený a podřízený společně, kdy podřízení mají dostatečně velký prostor k uplatnění své iniciativy a samostatnosti při realizaci úkolů. Tento styl řízení spočívá v podnícení spoluúčasti podřízených na rozhodování. Nadřízený 'patří do skupiny' a vztah k podřízeným je vlastně partnerský“.

Participativní styl řízení nahrazuje tradiční autoritativní styl řízení a organizace se tak mění v pružnou "učící se organizaci". S novým stylem řízení se mění i úloha manažerů. Jejich přístup se vyvíjí k tzv. týmové spolupráci.

Vedoucí pracovníci o sobě rádi tvrdí, že jejich styl řízení je pružný - podle konkrétního zaměstnance a podle okolností. Přesto však každý z nich má jeden svůj styl, který mu nejvíce vyhovuje a který nasazuje, když nastane krize. Někteří dávají rádi rozkazy a očekávají, že se ostatní podřídí, jiní zase preferují spolupráci.

3.1 Kooperace, koordinace, spolupráce

Kooperace – interakční proces, v němž se účastníci podílejí na realizaci společného cíle, často i modifikací cíle osobního. Stav vzájemného spolupůsobení.

Koordinace – uvedení do souladu, sladění činností

Spolupráce - rovnocenný vztah mezi dvěma nebo více subjekty, který je založený na vzájemných nebo doplňujících se potřebách a zájmech a zahrnuje sdílení zdrojů a společnou práci ve prospěch všech partnerů.

	Kooperace	Koordinace	Spolupráce
Vize a vztahy	• zpravidla krátkodobá • poslání a cílům zúčastněných stran není přikládán zvláštní význam • každá strana sama rozhodne o tom, co bude předmětem společné práce • základem jsou často jednotlivé vztahy	• interakce se zpravidla týká konkrétního projektu nebo úkolu, jehož délka je přesně stanovena • poslání a cíle zúčastněných stran jsou zhodnoceny z hlediska vzájemného vztahu • jednotlivé vztahy jsou podporovány zúčastněnými stranami	• zástupci zúčastněných stran se těší jejich plné podpoře • vzniká nové, společné poslání a cíle • společná práce se týká jednoho nebo více projektů směřujících k daným, dlouhodobějším cílům
Struktura a komunikace	• vztahy zůstávají neformální • nevyžaduje společné plánování • informace jsou předávány podle potřeby	• zúčastněné strany přijmou potřebné role, ale jednají relativně nezávisle • plánování se týká konkrétního projektu nebo činnosti • strany definují komunikační role a kanály	• vzniká nové, formální uspořádání, které jasně stanoví role zúčastněných stran a dělbu práce, která vychází z cílů i vzájemně deklarovaných očekávání • plánování vyžaduje vznik společných strategií • úspěch je poměřován společným dopadem na cílové skupiny • definované komunikační role a kanály se rozšiřují na dvou- až mnohohrstevnou komunikaci na všech úrovních
Autorita a odpovědnost	• autorita i odpovědnost je výhradně věcí jednotlivých zúčastněných stran, které jednají samostatně • řízení je jednostranné a kontrola centrální	• autorita a odpovědnost zůstává převážně věcí zúčastněných stran, je však do určité míry koordinována • do jisté míry je sdíleno řízení a kontrola • do jisté míry jsou sdílena rizika	• autorita a odpovědnost je rozdělena s ohledem na efektivitu společného dosažení cíle • řízení a kontrola jsou vzájemně sdíleny podle formalizovaných pravidel • zúčastněné strany sdílejí rizika stejnou měrou
Zdroje a výsledky	• zdroje (pracovníci, čas, peníze a dovednosti) zůstávají oddělené a slouží	• zdroje jsou brány v potaz a mohou být ostatním přístupné v rámci	• zdroje k dosažení dlouhodobějších cílů formalizovaného spojení

	potřebám jednotlivých zúčastněných stran	konkrétního projektu • ve výsledcích jsou zohledněny všechny zúčastněné strany	jsou spojeny nebo společně zajištěny • zúčastněné strany jsou spoluvlastníky výsledného produktu
--	--	--	--

podle: Collaboration: What Makes It Work, Amherst H. Wilder Foundation, str. 40, Program CPS1: Materiály ke třídním školením: Partnerství, str. 3, Steven Mayet, PhD.: Materiál vnějšího hodnotitele pro setkání o možném pokračování programu CPSL

3.2 Participativní řízení

3.2.1 Partnerství

Partnerství je především formální shoda na nějakém společném postupu či cíli, která je oboustranně (nebo všestranně) výhodná; je založeno na vlastních zájmech partnerů. Tím se však partnerství nevyčerpává. Partnerství v jedné společné věci vede zpravidla k tomu, že obě strany na sebe vzájemně působí, přibližují se i tam, kde nedochází ke shodě ve všech přístupech. Partner je více či méně vtažen do společné věci i tam, kde svůj vlastní zájem původně neměl. Partnerství kultivuje a vede k vytváření dalších, bohatších vazeb, které se nedají vyčerpat formálními vymezeními. Partnerství může vzniknout spontánně, smluvní vymezení partnerství je však výhodné, protože mohou nastat nepředvídatelné situace; pevně vymezený okruh vzájemných závazků je výhodou i v tom, že je v takovém případě v praxi jednodušší vyhýbat se konfliktům. (...) Partnerství je nejlépe potvrzováno dosaženými výsledky, procesy, které proběhly na základě partnerství, atd. Jde o klíčovou záležitost především proto, že se zde projevuje obecná lidská schopnost vytvářet oboustranné vztahy včetně takových, které de facto nejsou vynutitelné, jde o formu společného života. Zachována jsou přitom rozdílná východiska, postavení, rozdílné role (...). Různost partnerů je přitom vítaným zdrojem dynamiky (...), nahrazuje nikdy nerealizovanou shodu a jednomyslnost; ta může vzniknout jen přechodně na základě vnějšího tlaku nebo může být projevem úpadku.

3.2.2 Blanchardova teorie stylů vedení

Tato teorie vychází z analýzy zaměření manažera na výsledek, tj. úkol, a vztahy, tj. lidi. Na základě vysokého resp. nízkého zaměření manažera na úkol nebo lidi je možné definovat následující styly dobrého vedoucího:

- Autokratický styl

Jde o styl s vysokým zaměřením na úkol a s nízkým zaměřením manažera na lidi, resp. vztahy. Ve styku se zaměstnanci dáváte vy jako manažer velmi podrobné pokyny, opisující přesně co, kdy a jak učinit úkol. Taktéž důkladně dohlížíte na výkon a předvídejte výsledky práce. Ve velké míře chybí podporující styl. Rozhodnutí činíte vy, bez toho, aby zaměstnanci přispívali. Výrazně přitom využíváte svou moc a autoritu, přičemž potlačujete iniciativu podřízených. Komunikace se zaměstnanci je většinou jednostranná. Při motivování využíváte převážně postihy a tresty.

- Styl volná uzda

Jde o styl s nízkým zaměřením manažera na úkoly i vztahy. Při styku se zaměstnanci byste je měli seznámit jen s tím, co je třeba udělat. Odpo-

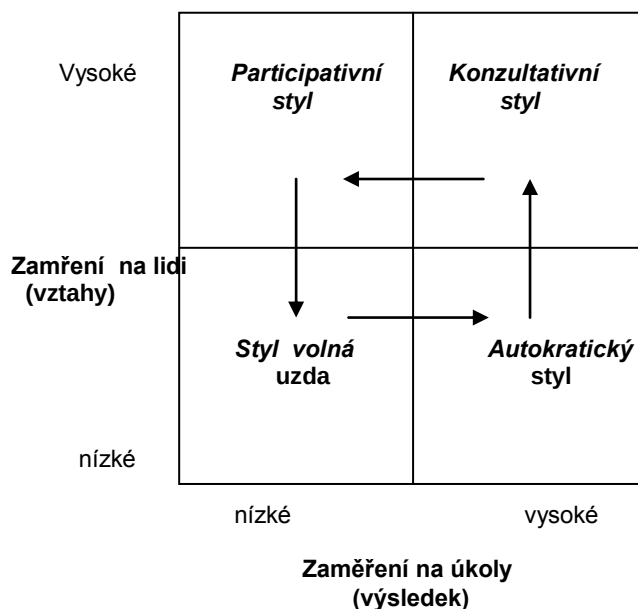
vídejte na jejich otázky a usměrňujte je jen málo, anebo vůbec. Není potřeba dohlížet na výkon. Tito zaměstnanci jsou vysoce motivováni a potřebují podporu jen málo nebo vůbec ne. Umožněte zaměstnancům, aby činili vlastní rozhodnutí podle vašeho obeznámení, i když váš souhlas nebude potřebný. V některých případech však může dojít ke ztrátě cíle skupiny a snížení motivace.

- Konzultativní styl

Jde o styl s vysokým zaměřením manažera na úkoly i vztahy. V tomto případě byste měli dát specifické instrukce, pověřit zaměstnancům co, kdy, kde a jak učinit úkol a také dohlížet v hlavních fázích plnění úkolu. Zároveň byste měli podporovat zaměstnance tím, že jim vysvětlíte, proč je třeba udělat úkol a odpovíte jim na otázky. Měli byste pracovat na vztazích, když jim „obhajujete“ výhody, které přinese splnění úkolu vaším způsobem. Když činíte rozhodnutí, můžete to zkontrolovat se zaměstnanci, ale vy musíte mít poslední slovo. Když učiníte rozhodnutí, v kterém jsou zahrnuty i myšlenky zaměstnanců, kontrolujte jejich výkon.

- Participativní styl

Jde o styl s vysokým zaměřením na lidi, resp. vztahy a s nízkým zaměřením manažera na úkoly. Když jste ve styku se zaměstnanci, dáváte všeobecné pokyny a trávíte málo času dohlížením na výkon, nechávajíc zaměstnance, aby pracovali svým způsobem, zatímco vy se zaměříte na konečný výsledek. Měli byste podporovat zaměstnance povzbuzováním a budováním jejich sebedůvěry. Když mají splnit nějaký úkol, neříkejte jim, jak ho provést, ale zeptejte se, jak ho budou provádět. Dělejte rozhodnutí spolu se zaměstnanci nebo dovolte zaměstnancům, aby dělali rozhodnutí v souladu s vašimi omezeními a souhlasem. Motivujte je především odměnou a pochvalou. Tento styl podporuje iniciativu, deleguje naši pravomoc, ale na druhé straně vyžaduje mnoho času.



4. TÝMOVÁ PRÁCE

Týmová práce úzce souvisí s participativním stylem řízení. Trvalý rozvoj organizace je dlouhodobý a složitý proces, který je za hranicemi schopností jednotlivce. Proto se manažer nemůže spoléhat jen na sebe a věřit pouze sám sobě. Musí se naučit využívat schopností všech svých pracovníků, musí se naučit sestavovat týmy pro řešení problémů, speciálních úkolů a projektů. Nedostatky jednoho jsou kompenzovány činností jiných členů týmu. Rozdílné individuální schopnosti členů podporují inovační kapacitu týmů. Lidé v organizaci jsou proto zapojeni do modelování koncepce organizace, jejího řízení, řešení problémů a hledání příležitostí ke zlepšení, organizace se stává „jejich“ organizací, přestává být pouhým zaměstnáním a stává se místem pro uspokojování jejich sebe-realizace.

„Čím je organizace úspěšnější, tím více potřebuje budovat týmy. Je smutnou pravdou, že mnohé neziskové organizace, které mají velmi schopné vedení a zapálené spolupracovníky, končí neúspěchem, protože nejsou schopné vytvářet týmy. I špičkový vedoucí, který pracuje pouze s 'pomocníky', může fungovat jen ve velmi omezeném měřítku, organizace 'přeroste' jeho individuální schopnosti. Týmy se však nevytvoří samy od sebe – vyžaduje to systematickou, tvrdou práci“ (Drucker, 1994, s. 132).

K zavádění týmové práce do chodu organizace musí směřovat především vzdělávání manažerů, které se zaměřuje na další rozvoj jejich dovedností v týmové práci. Pro většinu ředitelů školských organizací je problémem týmově pracovat, a to ze tří důvodů. Sami jsou z minulých let zvyklí na direktivní systém s důslednou kontrolou a nic jiného si moc neumí představit. Druhým důvodem je to, že pro řadu ředitelů je problém transformace autoritativního řízení v participativní. Často ředitelé tvrdí, že týmová práce je pro ně časově zdržující, protože to, co vymyslí všichni dohromady, oni vymyslí sami a za kratší dobu. A tak za týmovou práci mají to, že své rozhodnutí ostatním prezentují a nechávají jim připomínkovací právo. A třetím důvodem je to, že jednoduše neumějí týmově pracovat.

LITERATURA:

- AMSTRONG, M. 2002. Řízení lidských zdrojů. *Praha: Grada Publishing*, 2002.
ISBN 80-247-0469-2
- BĚLOHLÁVEK, F. a KOŠŤAN, P. a ŠULEŘ, O. 2001. Management. *Olomouc: Rubico*, 2001.
ISBN 80-85839-45-8
- DRUCKER, P. 1994. Řízení neziskových organizací. *Praha: Management Press*, 1994.
ISBN 80-85603-38-1
- HENYCH, M. 2005. "Učící se" organizace (Learning Organization).
<http://www.tcbs.cz/weblog/2008-0522-ucici-se-organizace-i>
- JINDRA, J. 2008. Participativní styl řízení, *Praha: VÚP*, 2008
- JINDRA, J. 2005. Řízení střediska pro volný čas dětí a mládeže, *Kladno: AISIS*, 2005.
- Kolektiv autorů. 2003. Vize CVČ Lužánky. *Brno: Lužánky*, 2003
- KEVESDY, K.M. a BURICH, T.A. 1997. Creating dynamic teaching teams in school. *Wilwaukee, Wisconsin: ASQC Quality press*, 1997
ISBN 0-87389-414-6
- MUŽÍK, J. 2000a. Management ve vzdělávání dospělých. *Praha: Eurolex Bohemia*, 2000.
ISBN 80-86432-00-9
- PALÁN, Z. 2002. Výkladový slovník lidské zdroje. *Praha: Academia*, 2002.
ISBN 80-200-0950-7
- PROKOPENKO, J. a KUBR, M. 1996. Vzdělávání a rozvoj manažerů. *Praha: Grada*, 1996.
ISBN 80-7169-250-6
- SENGE, P. M.: Pátá disciplína: teorie a praxe učící se organizace, *Praha: Management Press*, 2007.
ISBN 978-80-7261-162-1