

UNIVERZITA KARLOVA V PRAZE
FILOZOFICKÁ FAKULTA

Studijní program: informační studia a knihovnictví

Studijní obor: informační studia a knihovnictví

RIGORÓZNÍ PRÁCE

**Společnost Ostravský informační servis, s.r.o.,
jako učící se organizace**

Mgr. Adéla Koudelová, DiS.

Vedoucí práce: Doc. PhDr. Rudolf Vlasák

Praha 2009

*Prohlašuji, že jsem rigorózní práci na téma **Společnost Ostravský informační servis, s.r.o., jako učící se organizace**, vypracovala samostatně s použitím pramenů uvedených v bibliografii.*

V Ostravě, dne.....

Podpis

Identifikační záznam

KOUDELOVÁ, Adéla. *Společnost Ostravský informační servis, s.r.o., jako učící se organizace. [Ostrava City Information Centre As A Learning Organization]*. Praha, 2009. 126 s., 13 s. příl. Rigorózní práce. Univerzita Karlova v Praze, Filozofická fakulta, Ústav informačních studií a knihovnictví 2009. Vedoucí diplomové práce Doc. PhDr. Rudolf Vlasák. Konzultant rigorózní práce: PhDr. Beáta Sedláčková, PhD.

Anotace

Tato rigorózní práce se zabývá vybranými teoretickými kapitolami učící se organizace s vlastní identitou podnikové kultury v procesu změny a v prostředí informační společnosti. Definován je vývoj, vymezeny jsou hlavní myšlenky, popsána je také implementace a diagnostika, přínosy i případná rizika učící se organizace a její podnikové kultury. Práce neopomíná souvislosti s etickými disciplinami, faktory kvality a faktory úspěchu. Fenomén učící se organizace je popsán v praktických příkladech v poslední kapitole práce. Přínosem je praktická orientace v procesu analýzy, revize a nastavení nových firemních strategií a po změně managementu firmy.

Abstract

The doctoral degree work deals with selected theoretical chapters of Learning Organization with its own corporate culture in the process of change in information society. Development is defined, the main ideas are identified, described is the implementation of a diagnosis, the benefits and potential risks to the organization of learning and its corporate culture. Mentioned are the ethical disciplines, factors of quality and success. The phenomenon of learning organizations is described in practical examples in the last chapter of the work. Benefit is the practical orientation in the process of analysis, review and set new business strategies and the change management of the company.

Klíčová slova

Učící se organizace, podniková kultura, firemní kultura, organizační kultury, systémové myšlení, informační pracovník, turistické informační centrum, etický kodex, proces změny.

OBSAH

Předmluva	6
Úvod	6
1. Informační prostředí v podnikatelské sféře	9
1.1 INFORMAČNÍ STRATEGIE ORGANIZACE	12
1.1.1 <i>Řízení znalostí</i>	15
1.1.2 <i>Cíle znalostního managementu</i>	17
1.2 LIDSKÉ ZDROJE V ORGANIZACI	18
1.2.1 <i>Řízení personálních rizik</i>	19
1.3 UČÍCÍ SE ORGANIZACE	21
1.3.1 <i>Disciplíny učící se organizace</i>	23
1.3.2 <i>Systémové myšlení</i>	26
1.3.3 <i>Systémové archetypy</i>	28
1.3.4 <i>Osobní mistrovství</i>	29
1.3.5 <i>Sdílení vize</i>	30
1.4 PŘECHOD PODNIKU NA FORMU UČÍCÍ SE SPOLEČNOSTI	32
1.4.1 <i>Model změny</i>	33
1.4.2 <i>Pozitivní postoje k učení a změně</i>	35
1.4.3 <i>Vzdělávání</i>	36
1.5 PŘEKÁŽKY A NEMOCI UČÍCÍ SE ORGANIZACE	39
2. Kultura organizace a podniková kultura	41
2.1 VÝVOJ POJMU PODNIKOVÁ KULTURA	42
2.1.1 <i>Vymezení pojmu podniková kultura, definice</i>	45
2.1.2 <i>Prvky podnikové kultury</i>	46
2.2 TVORBA A IMPLEMENTACE PODNIKOVÉ KULTURY	51
2.2.1 <i>Diagnostika podnikové kultury</i>	55
2.2.2 <i>Nástroje změny podnikové kultury</i>	58
2.3 PODNIKOVÁ KULTURA A ETIKA	60
2.3.1 <i>Pozitivní myšlení, pozitivní postoj, proaktivní přístup</i>	61
2.3.2 <i>Informační otevřenost jako faktor úspěšnosti</i>	62
2.4 PRINCIPY ETICKÉHO ŘÍZENÍ A ETICKÉ KODEXY	65
2.4.1 <i>Implementace etických principů řízení</i>	65
2.4.2 <i>Implementace etických kodexů</i>	71

3. Uplatnění teoretických poznatků ve společnosti Ostravský informační servis, s.r.o.	74
3.1 PROFIL SPOLEČNOSTI OIS.....	75
3.1.1 <i>Informační strategie OIS</i>	79
3.1.2 <i>Podnikatelské prostředí OIS</i>	84
3.1.3 <i>Marketingová strategie</i>	86
3.2 VÝZNAM, KATEGORIZACE A CERTIFIKACE OIS.....	88
3.3 PROFIL PRACOVNÍKA OIS	91
3.3.1 <i>Vzdělání pracovníka OIS</i>	94
3.3.2 <i>Plán vzdělání OIS</i>	98
3.4 OCHRANA INFORMACÍ V OIS	101
3.4.1 <i>Podpora v zákonech pro ochranu informací</i>	101
3.5 FIREMNÍ KULTURA OIS	104
3.5.1 <i>Významné subsystemy firemní kultury OIS</i>	106
3.6 UČÍCÍ SE OIS	107
3.6.1 <i>Změna myšlení OIS</i>	109
3.6.2 <i>Archetypy OIS</i>	109
 Závěr	 113
 Summary.....	 118
 Seznam použité literatury.....	 121
Seznam použitých zkratk	126
 Přílohy	 127

PŘEDMLUVA

Téma rigorózní práce *Společnost Ostravský informační servis, s.r.o., jako učící se organizace*, vychází z aktuálních potřeb této společnosti. Pro Ostravský informační servis, s.r.o., dále jen OIS, je nepostradatelným prvkem v procesu budování učící se organizace podniková kultura. Silná podniková kultura pro tuto společnost znamená posílení konkurenční výhody a tím i zvýšení výkonnosti podniku. V průběhu zpracování práce došlo ke změně v řídicích orgánech OIS.

Rozsah práce vychází z praktických požadavků rigorózní práce nastudovat teoretické disciplíny v takovém rozsahu, aby je bylo možné uplatnit v praxi včetně jejich souvislostí. První obsáhlejší část práce je teoretická a věnuje se tématům učící se organizace s vlastní organizační kulturou, její tvorbě a implementaci. Další teoretická část se věnuje překážkám v procesu změny a jejich možným negativním důsledkům na kulturu učící se organizace. Následuje souhrnná kapitola z praxe společnosti OIS. Práce je doplněna v přílohách o dodatkové informace, jako jsou statistiky návštěvnosti, dále pak příklad praktických výstupů pro práci s lidskými zdroji, tj. dotazník a předpis pro práci se zaměstnanci.

Teoretická část práce nejvíce cituje a odkazuje na tři hlavní osobnosti a jejich díla, tj. na Petra M. Sengeho k tématu učící se organizace, Jana Vymětala k tématu informační a znalostní management a na docentku Růženu Lukášovou k tématu organizační kultura. Bibliografický soupis je řazen abecedně podle jmen autorů. V teoretických kapitolách je práce doplněna o aktuální příspěvky odborníků publikovaných především v seriálech.

Za vedení a konzultační činnosti při tvorbě rigorózní práce děkuji docentovi PhDr. Rudolfu Vlasákovi, vedoucím práce.

Děkuji PhDr. Beátě Sedláčkové, PhD., za odbornou konzultační činnost.

Dále děkuji Ing. Petru Pivodovi, jednateli společnosti Ostravský informační servis, s.r.o. za odbornou konzultační činnost.

Děkuji také společnosti Ostravský informační servis, s.r.o., že mi umožnila uplatnit závěry v praxi.

Úvod

Práce je motivována snahou zorientovat se ve vybraných teoretických disciplínách z oblasti informačního a znalostního managementu, jejíž problematika je velmi obsáhlá a jednotná definice některých jejích pojmů se mnohdy hledá velmi těžce. Záměrem je zmapovat a částečně i aplikovat vybrané aspekty informačního a znalostního managementu na fungování konkrétní organizace, kterou je Ostravský informační servis. Konstantou tohoto podniku jsou informace, které jsou podávány v rozmanitých formách, při různých událostech i na různých místech. Klíčem zajištění kvality práce s informacemi je zajištění a zlepšení informačních procesů. Orientace ve velkém spektru informací, určení relevantních a redundantních informací, je pro moderního člověka mnohdy velmi obtížná. Podstatná většina odborníků se v hlavních otázkách i kapitolách shodují. Moderní manažerské myšlení a jednání v dnešní informační společnosti je založeno na umění práce s informacemi. V teorii i praxi pak mají svou úlohu pojmy jako data, informace, znalosti a jejich vzájemné vazby.

Práce je rozčleněna do teoretické a praktické části. Teorie je rozložena do prvních dvou kapitol. Ty se věnují významným tématům z oblasti informačního a znalostního managementu. Profil z praktických činností obsahuje kapitola poslední. V přílohách je práce obohacena konkrétními statistikami, směrnicemi a dotazníky z praxe OIS. V každé teoretické kapitole je věnován prostor k vymezení hlavních teoretických pojmů informačního a znalostního managementu k vazbám k trendům fenoménu moderního managementu, vždy s tendencí osvětlení souvislostí.

Stěžejní oblastí informačního a znalostního managementu, které se tato rigorózní práce věnuje, je *učící se organizace a její podniková kultura*. Jde o téma prolínající se současně první i druhou kapitolou. Hlavním cílem je definovat vlastní disciplíny a prvky, vymežit postupy tvorby, implementace a následnou metodiku a diagnostiku stavů učící se organizace s vlastní podnikovou kulturou. Mezi další podstatné souvislosti podnikové kultury a učící se organizace, kterými se práce dále zabývá, jsou etické disciplíny v oblasti práce s lidskými zdroji.

Každá moderní učící se organizace informační doby, se potýká s oblastmi vzdělávání. I manažerská práce sebou nese neustálé vzdělávání a sebevzdělávání, a proto i tato práce obsahuje kapitolu věnovanou tématice vzdělávání.

Této práci by rozhodně měla přispět souhrnem poznatků podstatných pro praktickou práci personalistů a především pak managementu ve společnosti Ostravský informační servis, s.r.o. Vedení této organizace obecně uznává hlavní principy time managementu čtvrté generace, tj. *člověk je víc než čas, cesta je víc než cíl, zevnitř je víc než zvenku, pomalu je víc než rychle, celek je víc než část*. Pro manažery dneška a zejména zítřka platí, že starat se o budoucnost znamená starat se o budoucí informační a znalostní zabezpečení jednotlivců, kolektivů, organizací. Životní cyklus učící se organizace obecně je velmi úzce spjat s jejím lidským potenciálem, proto i management OIS pravidelně aktivně hodnotí své činnosti a hledá moderní trendy, které by bylo vhodné aplikovat v její praxi.

Souběžně s tvorbou práce samé, proto vznikaly nové strategie a metody práce právě v této organizaci tak, jak se společnost měnila. Společnost již od roku 2005 prochází turbulencí změn. V roce 2006 se změny týkaly především transformace její právní subjektivity, modelace organizační struktury a personálního složení. V roce 2008 pak došlo k podstatné změně v managementu společnosti, která nastartovala její nový směr vývoje. Tato mladá společnost se neustále vyrovnává s novými výzvami, tj. přizpůsobuje škálu služeb potřebám klientům, rozšiřuje sortiment služeb, připravuje provoz nových pracovišť, vyrovnává se změnami na pracovním trhu v regionu a samozřejmě se změnami hospodářské situace regionu i v celé České republice. Pracovní proces ve společnosti Ostravský informační servis, s.r.o., je úzce spjat s mezilidskými vztahy. Prioritou společnosti je její dobré jméno, což samo o sobě samozřejmě není tak zvláštní. Společnost Ostravský informační servis, s.r.o., své dobré jméno buduje především kvalitním přístupem ke klientům, a to nejen ke klientům externím, ale i klientům interním, tj. zaměstnancům.

„Chceš-li postavit loď; nedělej to tak, že svoláš chlapy, aby sehnali dřevo a začali stavět, ale nauč je, aby společně toužili po širém, nekonečném moři. ”

Antoine de Saint-Exupéry

1. Informační prostředí v podnikatelské sféře

Konstantou dnešní informační společnosti jsou informace a klíčem zajištění kvality práce s nimi je zajištění a zlepšení informačních procesů, proto jsou moderní informační a komunikační technologie v informační společnosti právem považovány za klíčový faktor ekonomického a sociálního rozvoje.

Z výzkumů Českého statistického úřadu (dále jen ČSU) vyplývá, že v roce 2007 používalo v průměru 95,2 % podniků internet; síť LAN používalo 78,4 %; dále 29,6 % používalo vlastní intranet. Naproti tomu jsou velmi zajímavé čísla, která jsou uváděna z oblastí domácností, a to 40% domácností, tj. 1,7 mil., v ČR bylo vybaveno osobním počítačem a 32% domácností, tj. 1,35 mil., bylo připojeno k internetu (Český, 2009).

Dle novějších dostupných analýz ČSU k 2. čtvrtletí 2008 se počet domácností vybavených osobním počítačem a připojením k internetu v České republice v posledním roce výrazně zvýšil. Přesto přetrvávají významné rozdíly přístupu k těmto technologiím v závislosti na typu a lokalitě sledovaných domácností. Ve 2. čtvrtletí 2008 tedy mělo v ČR 48 % domácností počítač (odhadem jde v absolutním čísle o 2 059 tis. domácností) a 42 % internet.¹ Výrazně se mění způsob připojení domácností k internetu. V letech 2003 až 2008 výrazně vzrostl počet domácností s vysokorychlostním připojením k internetu. I přes vysoký meziroční nárůst vybavenosti domácnosti IT stále významně zaostává za většinou zemí EU, kde mělo v průměru počítač 67,8 % domácností počítač a 60,3 % připojení k internetu (k druhému čtvrtletí 2008).

Z dalších dostupných analýz (tj. k lednu 2008, analýza podniků s 10 a více zaměstnanci) vyplývá, že podíl podniků s připojením k internetu se v posledních třech letech nezměnil a činí 95 %. Již na konci roku 2000 mělo připojení k internetu 3 ze 4 sledovaných podniků. Na konci roku 2002 bylo k internetu vysokorychlostně připojeno pouhých 20 % podniků (26 % podniků s internetem). V posledních pěti letech tak došlo k velmi výraznému zlepšení ve kvalitě připojení k internetu.

¹ V roce 1989 měla osobní počítač pouze 2 % domácností a ještě na konci 90. let minulého století byl počítač v našich domácnostech spíše výjimkou; 14,7 % domácností v roce 1999 vlastnilo osobní počítač (zdroj: Statistika rodinných účtů, ČSU).

Vysokorychlostní pevné připojení (fixed broadband) používá v současné době již 79 % podniků, což činí 83 % podniků s internetem. Zajímavý je podíl podniků používajících internet ke školení a vzdělávání zaměstnanců, který dosahuje 29 %. (Český, 2009)

V informační společnosti je naprosto nezbytné zabezpečení informačních technologií a systémů. Naprostá většina (94 %) podniků v ČR používá antivirový program. Pravidelné zálohování podnikových dat, které patří mezi nejjednodušší a zároveň nejúčinnější zajištění podnikových informačních systémů, používali v lednu 2008 73 % podniků, což je o 9 procentních bodů více než v lednu 2007. Na konci roku 2003 jej pak používalo pouze 46 % podniků. Dalším ze základních požadavků na bezpečnost počítačové sítě je řízení a zabezpečení komunikace mezi počítačovou sítí podniku a ostatními sítěmi s různou úrovní důvěryhodnosti. K tomuto účelu slouží hardwarový či softwarový firewall, který v lednu 2008 používalo 67 % podniků, což je o 3 procentní body více než v lednu 2007. Na konci roku 2003 firewall používalo pouze 36 % podniků. Více jak polovina podniků (tj. 53 %) také používala anti-spyware. A konečně zabezpečení WWW serverů pomocí HTTPS protokolu používala na začátku roku 2007 více jak třetina (tj. 37 %) podniků. Šifrování při komunikaci s jiným podnikem používá 14 % podniků. Podíl podniků používajících elektronický podpis při komunikaci s jinými subjekty se v období mezi lednem 2007 a lednem 2008 zvýšil o 6 procentních bodů, a to na 30 %.

Mezi jednotlivými zeměmi Evropské unie existují poměrně velké rozdíly v podílu podniků používajících elektronický podpis - od 10 % v Portugalsku po 68 % ve Slovinsku (průměr EU27 činí 23 %).

Míra zabezpečení IT/IS a počet použitých technologií a aplikací je závislý na ekonomické činnosti sledovaných podniků. Podniky v oblasti finančního zprostředkování, telekomunikací nebo činností v oblasti výpočetní techniky pak patří mezi ty, jež mají nejvíce zabezpečené své IT/IS. (Český, 2009)

Intenzivní rozvoj elektroniky, informačních a komunikačních technologií je hmotným základem informatizace společnosti, jejichž důsledkem je celková globalizace informačního prostředí a univerzální dostupnost informací. Technologie jsou však jen prostředkem k dosažení požadované úrovně informační společnosti, nikoliv jejím cílem. Téma Globální informační společnost povýšilo na mezinárodní úkol prvořadě důležitosti po setkání zemí G7 v únoru 1995.

V informační společnosti kvalita života i perspektiva sociálních změn a ekonomického rozvoje závisí na informacích a především jejich využití. Informace a znalosti mají podobnou roli, jako měla v předchozí industriální etapě rozvoje společnosti energie. Energie je přitom základním pojmem v oblasti přírodních věd, fyziky a technických oborů, vztahujících se k materiálnímu světu. V informační společnosti tomu odpovídá soustředění pozornosti i vývoje na informační a komunikační technologie a to bez ohledu na přenášený obsah. Informace a znalosti se naproti tomu vztahují k člověku a lidskému bytí, čímž se postupně zvýrazňuje význam humanitních vědních oborů. (Vymětal, 2006)

Společným jmenovatelem informační společnosti je význam informací i znalostí, jako klíčového zdroje společenské existence a nutnost zajištění univerzálního přístupu lidí k informacím. Kriteriem úrovně informační společnosti se tak stává především rozsah, obsah, kvalita, užitečnost a dostupnost informací, informačních zdrojů a informačních služeb.

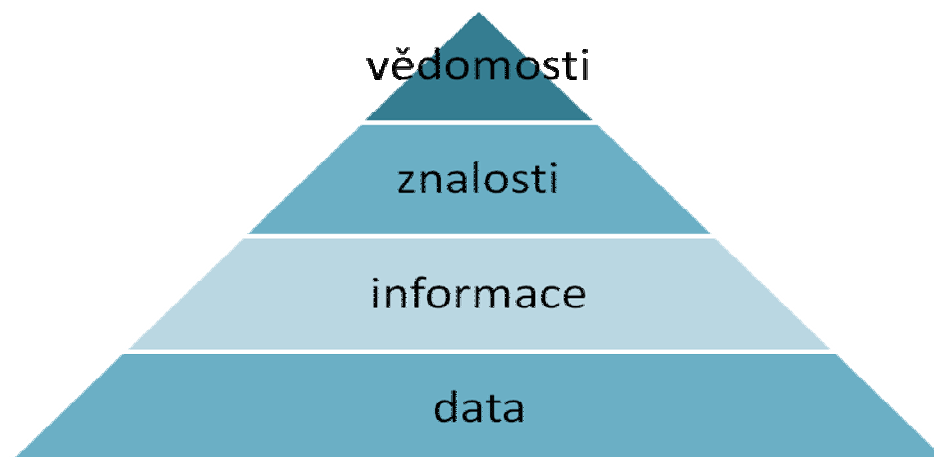
1.1 Informační strategie organizace

Progresivní trend vývoje informačních technologií tedy otevírá nebyvalé možnosti, které se následně odráží v chování lidí, v tom jak dělají nejrůznější věci, jak myslí, co považují za důležité a cenné. Ještě závažnější je pak to, že se důsledkem tohoto vývoje začíná měnit i celá společnost, její dosavadní uspořádání, způsob fungování či priority. Postupně přechází do podoby, kterou označujeme jako informační společnost. To vše vede ke změnám a posunům ve významu a váze jednotlivých pohledů a profesionálních přístupů k informacím a znalostem v současnosti i v budoucnosti. Informace a znalosti jsou v nejrůznějších informačních zdrojích charakterizovány jako (Vymětal, 2006):

- *čtvrtý faktor rozvoje společnosti; po půdě, kapitálu a práci,*
- *základní podmínka hospodářské prosperity,*
- *podstata podnikání,*
- *výrobní faktor organizace a její úspěšnosti,*
- *strategická surovina,*
- *integrující faktor různých technických i vědních disciplín,*
- *zdroj moci atp.*

Odvozením z informací jejich porovnáváním, tříděním, vyhodnocováním, ověřováním a zasazováním do kontextu ostatních informací, znalostí i zkušeností, vznikají znalosti, tj. knowledge. Pojem znalosti v hierarchii pojmů informačního procesu můžeme znázornit obrázkem č. 1. (Vymětal, 2006)

Obr. č. 1: Informační pyramida základních pojmů



Z hlediska podnikatelských aktivit organizace, její strategie a perspektivy ve variabilním konkurenčním prostředí globalizované společnosti, je základním faktorem skutečnost, že budování úspěšné, vysoce výkonné organizace bude založeno na schopnosti sdílet a využívat znalostí spolupracovníků i externího prostředí efektivněji a rychleji než konkurence. Opět se tedy bude jednat o získání konkurenční výhody, jako základní podmínky vyšší prosperity organizace. Informace, databáze, patenty, technologické postupy, know-how apod., jsou vlastnictvím organizace.

Znalosti přestávají být věčným nositelem a stávají se činitelem lidským. Jejich řízení je tak managementem lidského činitele. Obecně se odhaduje, že v tradičně řízené organizaci jsou znalosti zdokumentovány pouze z 10%. Zbývajících 90% znalostí organizace nebývá zaznamenáno nikde, neboť jsou duševním vlastnictvím zaměstnanců.

Znalostní management, tedy řízení znalostí a znalostní řízení, je třetí vývojovou fází realizace informačního procesu, jak v organizacích, tak ve společnosti.

Anglický termín a také v Čechách trendový ekvivalent je knowledge management. Tato fáze bezprostředně navazuje na řízení informací a v podstatě se jedná o systematické získávání, analýzu, syntézu a sdílení znalostí, názorů na podstatu problémů i zkušeností, které ve svém souhrnu umožňují snížit riziko při rozhodování. (Vymětal, 2006)

Management znalostí je sledován v jeho vývoji od počátku devadesátých let dvacátého století ve čtyřech základních etapách (Mládková, 2005):

1. etapa managementu znalostí, kde znalostní management byl orientován na práci s explicitními znalostmi, tj. znalostmi formalizovanými, tedy informacemi. Ty lze zaznamenat formou obrázku not nebo je lze vyslovit a následně převést do podoby dat, které se následně staly součástí informačních systémů. Informační systémy měly sofistikované technické zázemí a učily pracovníky využívat svůj potenciál. Ukázalo se však, že tyto znalosti nestačí a pracovníci začali používat druhou dimenzi znalostí, tj. *znalosti tacitní*.

2. etapa managementu znalostí tak plynule navázala na první. Tacitní znalosti jsou znalosti vysoce personálního charakteru. Vznikají interakcí *explicitních znalostí* se znalostmi, hodnotami, zkušenostmi, mentálními modely, apod., které již člověk má. Jsou částečně podvědomé.
3. etapa managementu znalostí hledá způsob, jak správně pracovat s explicitními a tacitními znalostmi v závislosti na konkrétních podmínkách v konkrétní organizaci. Na způsob práce se znalostmi má velký vliv například organizační struktura, typ produktu i charakter osobnosti zaměstnanců. Začaly vznikat komplexní systémy managementu znalostí napojené na systémy řízení konkrétních organizací.
4. etapa managementu znalostí zavádí nový způsob práce se znalostí. Až do čtvrté etapy se pracovalo se znalostí jako s věcí. Praktické zkušenosti však ukázaly, že znalosti jsou svázány s osobností člověka a jako věcné prvky je řídit nelze. Proto musí být znalosti řízeny prostřednictvím jejich nositele, tj. znalostními pracovníky.

Organizaci, která řízení znalostí úspěšně využívá, podle těchto znaků, je jasně identifikována:

- „*veškerý znalostní potenciál organizace je optimálně využíván s tím, že nejlepší znalosti jsou dostupné v každém místě i čase;*
- *trh znalostí v organizaci s jejich tvůrci i uživateli, optimálně funguje;*
- *klíčové znalosti jsou úspěšně kapitalizovány ve formě procesů, struktur, návrhů a patentů;*
- *znalosti jsou úspěšně užívány při vývoji inovativních produktů, služeb a procesů;*
- *individuální poznatky, úspěšné i neúspěšné, jsou měněny ve znalosti a zpřístupňovány všem pracovníkům, kteří je v práci využijí;*
- *v organizaci je implementován fungující systém školení a seznamování se s nejlepšími praktikami;*
- *veškerá rizika vyplývající z klíčových znalostí jsou v předstihu odhalována;*
- *strategie organizace je v souladu s politikou řízení znalostí.“* (Sládeček, 2006)

1.1.1 Řízení znalostí

Problematika řízení znalostí zahrnuje procesy vývoje, zavádění a udržování technické i organizační infrastruktury, které umožňují sdílení specifických znalostí i zkušeností a jejich optimální výběr pro přínosné řešení konkrétní problematiky. V širším pojetí lze řízení znalostí definovat jako proces podporující a umožňující integrovaný přístup a využití všech informačních aktivit a zdrojů při určování, sdílení a řízení všech fází informačního procesu. To vše za současného využívání vědomostí i zkušeností z výchovně-vzdělávacího procesu a za využívání mimosmyslového vnímání, tj. intuice a kvalifikovaného odhadu. Management znalostí je vymezen jako soubor metod, nástrojů a postupů, které umožňují jedinci, skupině lidí, organizaci i celým společností řídit tvorbu znalostí, přenos a sdílení znalostí a jejich využití.

Z řady další definic znalostního managementu jsou pro další kapitoly podstatné následující:

„Znalostním managementem je rozuměn systematický proces hledání, vybírání, organizování, destilování a prezentování informací způsobem, který zlepšuje porozumění pracovníka určité oblasti zájmu.“ (Davenport, Prusak, 1998)

„Znalostním managementem je rozuměn systematický a organizovaný přístup k hledání, výběru, tvorbě, šíření, organizování a aktivnímu využívání znalostí v organizaci, s cílem vytvářet hodnotu, zlepšovat výkonnost a dosahovat strategických cílů.“ (Vymětal, 2006)

V oblasti řízení znalostí rozlišujeme klíčové faktory úspěchu. Existují tři základní a klíčové faktory úspěchu řízení znalostí:

„Řízení znalostí je v organizaci nařízeno a spuštěno jejím top managementem. Oddělení informačních technologií vytváří technologické zázemí v těsné spolupráci s oddělením lidských zdrojů, které řídí vzdělávání. Při hodnocení výkonů se měří i týmová spolupráce a sdílení znalostí.“ (Sládeček, 2006)

Tato hodnocení se pak využívají jako hlavní stimuly pracovníků. Pozornost vedoucích pracovníků by měla být koncentrována na ty stránky jejich práce, které pro ně mají zásadní význam. (Vodáček, 2005)

Dílčí kvalitou a harmonickou integrací jednotlivců do jednoho celku, je výrazně podmíněna globální úspěšnost fungování podniku. Dále je zdůrazňována kombinace třech koncepcí interpretace faktorů úspěchů. (Petriková, 2001)

Hlavní překážky zavádění řízení znalostí v našich organizacích spočívají především v problémových okruzích, kterými jsou:

- současná situace v organizacích;
- nevyhovující interní kultura a personální politika;
- nesdílení informací a znalostí a podceňování týmové práce;
- nedostatečné ovlivňování výchovně-vzdělávacího procesu.

V souvislosti s nezbytností správy znalostí, vyvolané moderními podnikatelskými trendy, pak mezi hlavní okruhy zájmu znalostního managementu patří zejména:

- zrychlování procesů změn v obchodním světě;
- vyšší podíl znalostí při prodeji výrobků i služeb;
- snižování stavu zaměstnanců při zvyšující se produktivitě;
- rozšiřování obchodních aktivit do celého světa jako důsledek globalizace;
- narůstající a nebývalá mobilita pracovních sil;
- nárůst virtuální práce spojený s pokračujícím intenzivním rozvojem informačních technologií.

Znalosti vlastní pouze člověk. Řízení znalostí tedy bude spočívat především v optimalizaci řízení lidí, kteří znalosti vlastní. Jestliže v prvních dvou fázích informačního procesu sehrávaly dominantní roli informační a komunikační technologie, pak v nastávající fázi řízení znalostí tuto úlohu převezmou takové obory jako personalistika, psychologie, sociologie, komunikace apod. (Vymětal, 2006)

1.1.2 Cíle znalostního managementu

Cílem managementu znalostí je maximalizace využití intelektuálního kapitálu organizace a znalostí jejích spolupracovníků pro zvýšení výkonnosti, zvýšení zisku a splnění podnikatelské strategie. V managementu znalostí se tedy propojuje strategický podnikatelský záměr organizace s jejím lidským potenciálem. Od informačních technologií se logicky očekává, že realizaci tohoto cíle maximálně podpoří. Z uvedeného hlediska představuje znalostní management strategickou aplikaci intelektuálního kapitálu organizace, vycházejícího z rozpoznaných znalostí a zkušeností pracovníků organizace, relevantních interních i externích informačních zdrojů a z poznání vlivu znalostí na zvýšení výkonnosti a zisku (Vymětal, 2006). Nová orientace organizací na znalosti, různé definice znalostního managementu a souhrn problémů, které má znalostní management řešit, vedou k závěru, že znalostní management je oblastí dotýkající se všech manažerských aktivit. V této souvislosti lze znalostní management chápat jako rozvíjející se systém s rozhodujícími oblastmi, které tvoří:

- *znalostní pracovníci a týmová spolupráce;*
- *interní kultura organizace a kultura jejího podnikání;*
- *informační a znalostní systémy a informační technologie;*
- *organizační struktura a personalistika.*

V literatuře se někdy dále setkáváme s pojmy *tvrdé a měkké faktory* managementu. Tvrdé faktory jsou výsledkem racionálního a technokratického myšlení s převážně věcnou orientací a lze je navrhovat, formálně vymezovat, zavádět a nařizovat. Patří mezi ně zejména organizační struktury, vztahy pravomoci a odpovědnosti, systémy plánování, operativní řízení a kontrola, procedury a procesy informačního systému, pravidla vnitropodnikového řízení, apod.

Měkké faktory se týkají spolupracovníků a sociálních vztahů. Jsou neformální a nejednoznačné, nelze je nařídít ani formálně vymezit, mají značnou setrvačnost a jejich změna je dlouhodobou záležitostí. Patří mezi ně např. styl řízení, kvalifikace a dovednosti, sdílení hodnot a znalostí, týmová spolupráce, tvůrčí vedení apod. Měkké faktory mají podstatný vliv na to, jak bude úspěšné zavádění řízení znalostí v organizaci, neboť lidé jen velmi obtížně mění zavedené zvyklosti.

1.2 Lidské zdroje v organizaci

Přechod do fáze znalostní společnosti staví do popředí znalostního pracovníka, tj. specialistu, jako nový typ osobnosti v organizaci vedle vůdce a manažera. V organizaci se musí vytvořit takové podmínky, aby tento specialista mohl a chtěl maximálně využít svých znalostí a schopností ve prospěch vlastní organizace (Vymětal, 2006).

Největším přínosem i rizikem organizace v oblasti informačního a znalostního managementu jsou její spoluzaměstnanci, a to především ti, kteří jsou nositeli znalostí, tj. znalostní pracovníci, lídři, manažeři, *zlaté límečky*. Tito pracovníci jsou významným zdrojem zvyšování hodnoty organizace a jejího intelektuálního kapitálu především pro své znalosti, kreativitu, inteligenci a efektivní týmovou spolupráci. Na druhé straně jsou tito pracovníci i zdrojem rizik organizace, její určité nejistoty a ohrožení. Specialisté se zcela neidentifikují jen se svou organizací, a nemusí být k ní zcela loajální. Identifikují se především se svými znalostmi a možnostmi je efektivně i účelně uplatňovat v globálním konkurenčním prostředí, nikoliv pouze v lokálním prostředí organizace. Ve znalostním managementu proto přibývají k rizikům známým z informačního managementu rizika další, z nichž se jedná především o níže uvedené. (Vymětal, 2006)

Ztrátu nebo nedostatek motivace, protože znalostní pracovníci si do značné míry určují produktivitu své práce sami, je jejich cílená motivace jedním z hlavních rizikových faktorů. Nedostatek motivace může být způsoben jak interními nedostatky, např. organizační a personální změny, restrukturalizace, problémy v řízení, nedostatek nebo nekvalitní komunikace, pracovní přetížení, individuální dispozice, tak externími faktory, např. neschválení projektu, neúspěšná oponentura úkolu, zamítnutí žádosti o grant apod. *Interní i externí* problémy mohou vést k poklesu kreativity, napětí v týmu, poklesu produktivity jednotlivce i týmu, apatii a v konečné fázi až k odchodu pracovníka z organizace.

Ztrátu nebo zmenšení podnikové know-how, jeho vyjádřením nebo podceněním, což ve svém důsledku vede ke snížení konkurenceschopnosti organizace. Management duševního vlastnictví, spočívající ve svědomité a strategické péči o všechny podnikové dokumenty, na které se vztahuje průmyslově právní ochrana, např. patenty, ochranné známky, užité vzory apod.

Rozhodovací procesy, jejichž rizikovým faktorem může být autokratický vedoucí pracovník, nepodporující týmovou spolupráci a procesní řízení.

Personální práci, kdy organizace není schopna získat správné pracovníky a neudrží talentované a znalostní pracovníky, tzv. zlaté límečky. Labilní osobnost ve vedoucí pozici, jejichž rizikem jsou její chybná a nekvalitní rozhodnutí, alibismus, nesoulad rozhodnutí se strategickými cíli organizace, vyvolávání frustrace mezi spolupracovníky a ve svém důsledku opět odchod znalostních pracovníků.

Zostřená zákonná opatření na ochranu zaměstnanců, vedoucí ke zvýšenému řešení neshod s organizací právní cestou. Rizikem je i zapletení organizace do hospodářsky trestných jednání, pokles pověsti organizace, výskyt zpronevěry, korupce a internetová kriminalita.

1.2.1 Řízení personálních rizik

Největším přínosem i rizikem organizace v oblasti informačního a znalostního managementu jsou její spoluzaměstnanci, a to především ti, kteří jsou nositeli znalostí, tj. znalostní pracovníci, lídři, manažeři, zlaté límečky. Tito pracovníci jsou významným zdrojem zvyšování hodnoty organizace a jejího intelektuálního kapitálu především pro své znalosti, kreativitu, inteligenci a efektivní týmovou spolupráci. Na druhé straně jsou tito pracovníci i zdrojem rizik organizace, její určité nejistoty a ohrožení. Specialisté se zcela neidentifikují jen se svou organizací, a nemusí být k ní zcela loajální. Identifikují se především se svými znalostmi a možnostmi je efektivně i účelně uplatňovat v globálním konkurenčním prostředí, nikoliv pouze v lokálním prostředí organizace. Ve znalostním managementu proto přibývají k rizikům známým z informačního managementu jako **rizika další**. (Vymětal, 2006)

Aktivní management personálních rizik a znalostí by měl být trvale předmětem pozornosti vrcholového managementu podniku. Důvodem této mimořádné pozornosti je zkušenost, že možnosti nárůstu hodnoty organizace ze znalostí spolupracovníků jsou významně vyšší, než postupné zvyšování produktivity cestou optimalizace procesů. Podniky, které si neuvědomují uvedená moderní personální rizika a nedovedou jim odpovídajícím způsobem čelit, jsou v nebezpečí, že ztratí své znalostní specialisty i s jejich znalostmi a know-how. Zatím nejsou k dispozici osvědčené postupy a návody k řešení, avšak existují určitá opatření, umožňující

potenciální riziko snížit. Z dostupných opatření se osvědčila především následující (Vymětal, 2006).

Systematická a komplexní analýza různých druhů personálních rizik, která je posuzovaná ve všech souvislostech, zejména s přihlédnutím k jednotlivým osobnostem, podnikové kultuře, interním procesům, specifikům organizace a jejímu vývoji, i k celkovým podnikovým rizikům v oblasti strategické, taktické, operativní, finanční apod. Důležitý je *objektivní a kvalitní výběr nových spolupracovníků a pracovníků na vyšší řídicí funkce*.

Podniková kultura, připouštějící kritickou diskusi o možnostech a alternativách snižování rizikovosti týmového rozhodování, nastolující tolerantní klima, působící výrazně antistresově, antimotivačně a zamezující následné fluktuaci pracovníků.

Systematické řídicí procesy, které musí být průhledné, objektivní, mocensky neovlivnitelné, umožňující zpětnou vazbu, v ideálním případě umožňující korelaci osobních cílů jednotlivce se strategickými cíli organizace.

Dobře připravené a realizované změny, posilující dlouhodobou konkurenceschopnost organizace i jejích znalostních pracovníků. Doceňování komunikace, vždy, všude a se všemi, komunikace korektní, objektivní, pravdivá, citlivá a zaměřená na organizaci i na jednotlivce.

Je zřejmé, že zvládání personálních i organizačních rizik ve znalostních organizacích je mimořádně obtížným a novým úkolem, vyplývajícím zejména z výskytu sociální dimenze nové ekonomiky, výskytu nového typu osobnosti v organizaci, tj. znalostního pracovníka, a se zvyšující se konkurencí globálního tržního prostředí. Organizace, kterým se podaří sladit rizikovost podnikání s podnikatelskou strategií a do jisté míry eliminovat personální rizika, mohou získat jak nadprůměrné zisky, tak nadprůměrně dobrou pověst, tj. image. Organizacím, které to podcení či nezvládnou, hrozí zánik.

1.3 Učíci se organizace

Nedílnou součástí znalostního managementu a vývojovou fází informačního procesu, je učící se organizace. Je zcela přirozené, že po implementaci informačního a znalostního managementu, kdy byl doceněn význam informací a znalostí a zavedeno jejich řízení i optimální využívání, následuje fáze trvalého vyhledávání relevantních informací, vyhledávání a tvorba nových znalostí. Jde o fázi průběžného a trvalého učení jak jednotlivce, skupin jednotlivců (tj. týmů), tak celé organizace. (Vodáček, 2005) Podle názoru řady odborníků bude jedním ze zásadních znaků nové společnosti znalostí to, že lidé v nejrůznějších oborech budou nuceni trvale přijímat nové poznatky a vzdělávat se. Jinak nebudou schopni se vyrovnávat s rychlými změnami prostředí kolem nich. Stejně tak budou muset mnohem častěji měnit svá zaměstnání a dokonce i povolání.

V odborné literatuře se obvykle uvádí čtyři *základní charakteristiky* učící se organizace:

- motivující prostředí, které podporuje vzdělávání spolupracovníků a komplexní rozvíjení jejich schopností neohraničené jejich pracovními povinnostmi;
- vzdělávací kultura, která je rozšiřována postupně z organizace na dodavatele, zákazníky a významné spolupracující partnery;
- zpracování strategie rozvoje zaměstnanců, kde koordinace vzdělávání organizace a individuálního vzdělávání spolupracovníků se stává jednou z hlavních podnikatelských činností organizace;
- realizace nepřetržitých změn je proces kontinuálních změn v organizaci jako logický výsledek vzdělávání individuálního i kolektivního.

V učící se organizaci jsou zaměstnanci chápáni jako zdroj informací a znalostí, je vyjadřována otevřená podpora kreativitě a inovacím a využívá se synergických principů² (tj. jednoduše - více hlav víc ví).

² Pojem synergie může být interpretován z řady různých hledisek. Jde o systémové pojetí z principu multiplikativního efektu optimalizace čerpání množiny disponibilních faktorových zdrojů. **Synergie**: je zvláštním efektem, který vyplývá z konjukce dvou nezávislých prvků. Souhrnně lze říci, že celkový efekt působení integrovaného prvku je vyšší než pouhý součet původních efektů prvků nezávislých.

Klasická „definice“ synergie je $2+2=5$.

Maximálně se podporuje týmová práce i spolupráce mezi útvary. Organizační struktura je velmi plochá a podporuje se otevřená komunikace. Rozhovory vedené zdánlivě neformálně, např. u nápojového automatu, tedy nejsou chápány jako ztráta času. Z hlediska managementu a metodických postupů zatím není ustáleno zařazování realizace učící se organizace do existujících funkčních kategorií. Obvykle se hovoří o realizaci podnikového vzdělávání, optimalizaci personálního řízení, programové změně podnikové kultury nebo o pokročilé fázi realizace managementu znalostí a znalostního managementu.

Klíčovým konceptem současného moderního managementu je tedy tzv. učící se organizace (*learning organization*). Schopnosti učící se organizace jsou podmíněny zvládnutím pěti myšlenkově založených postupů, tj. *osobní mistrovství (personal mastery)*, *modely chápání světa (mental models)*, *umění vytvářet sdílené vize (building shared vision)*, *týmové učení (team learning)* a *systémové myšlení (systems thinking)*.

V této souvislosti je rozhodující zjištění, že zásadní vliv na podnikatelskou sféru a její management bude mít přesun od strategických zdrojů industriální společnosti ke zdrojům znalostní společnosti, za které se považují informace, vědomosti a kreativita. Lidský faktor je proto logicky považován za klíčový předpoklad úspěšného rozvoje budoucí firmy.

Pojem učící se organizace je spojován s Petrem M. Senge, ředitelem programu systémového myšlení a organizačního učení na Massachusettském technologickém institutu v Bostonu. Učící se organizaci charakterizuje jako takovou organizaci, která systematicky shromažďuje zkušenosti a poznatky získané vlastní činností i z činnosti konkurence a cílevědomě je využívá ke svému rozvoji a poučení. Učící se organizace je slučuje požadavky současné doby, kdy vlivem globalizace a s ní spojeným zrychlením všech ostatních procesů a informačních toků dochází k výraznému zkrácení životního cyklu výrobků a služeb.

Sengeho teorie rozlišuje mezi znalostmi, které mají jednotlivci a znalostmi vlastněnými kolektivně skupinou jednotlivců. Individuální učení vede k individuálním znalostem, učení organizace vede ke kolektivním znalostem. Mezi těmito dvěma skupinami znalostí vzniká konflikt, který je ale považován za pozitivní prvek vedoucí ke stimulaci inovačních a kreativních aktivit. Klíčovými prvky učící se organizace jsou její *intelektuální rozmanitost a existence vhodné firemní kultury*.

Pasivní přijímání znalostí formou tréninků a školení do aktivního formování prostředí uvnitř organizace, které vytváří a posiluje podmínky k jejímu rozvoji a růstu. Posun k aktivnímu řízení znalostí, kdy každý manažer přímo zodpovědný za rozvoj svých podřízených a vychovává si tím své nástupce, se stal paradigmatem učící se organizace nové doby.

Učící se organizace je proto definována jako flexibilní a adaptabilní organizace reagující na změny prostředí (i vnitřního) vlastní transformací na základě učení.

V roce 1990 vydal Senge poprvé knihu *The Fifth Discipline*, která se stala základním dílem této čtvrté fáze informačního procesu. Senge v ní kategorizuje rozvoj učící se organizace do pěti disciplin.

1.3.1 Disciplíny učící se organizace

Osobní mistrovství zahrnující ovládání sebe, lidí a věcí na co nejvyšší úrovni. Vyžaduje neustálou optimalizaci a prohlubování. Jedná se o kontinuální proces učení se a přemýšlení, způsob práce a postoj ke světu.

„Mistrovství by mohlo naznačovat získání převahy nad lidmi nebo věcmi a jejich ovládání, stejně tak ale mistrovství může znamenat zvláštní úroveň dovednosti. Lidé, kteří si osvojili vysokou úroveň osobního mistrovství, dokážou důsledně dosahovat výsledků.“ (Senge, 1990)

Jde o nepřetržité projasňování a prohlubování osobní vize, soustředování zdrojů energie, rozvíjení trpělivosti a objektivního vnímání skutečnosti.

„Disciplína osobního mistrovství začíná tím, že si vyjasníme věci, které pro nás jsou skutečně důležité, když chceme prožívat své životy ve službě svým nejvyšším aspiracím. Zajímají jej vztahy mezi osobním učením a organizačním učením, oboustranné vazby mezi jednotlivcem a organizací a zvláštní duch podniku tvořeného lidmi, kteří jsou dychtiví učit se.“ (Senge, 1990)

Mentální modely, tj. způsoby myšlení odrážející naše chápání světa a jeho vazeb. Při objevení něčeho nového se novotu snažíme obvykle zařadit do ustálené formy nebo ji odmítnout. Učení v organizaci je proces, v němž top management mění mentální model organizace - základem změny je proto myšlena flexibilita a permanentní změna, jako nutná podmínka rozvoje.

Mentální modely jsou charakterizovány „jako hluboce zakořeněné předpoklady, zobecnění či dokonce názorné představy nebo obrazy, jež ovlivňují to, jak si vykládáme svět a jak v něm jednáme. Za východisko práce s mentálními modely označuje obrazné otočení zrcadla dovnitř, tedy odkrývání vnitřních obrazů světa a jejich vynesení na povrch, dále pak jejich podrobení přísnému přezkoumání.“ (Senge,1990)

Utváření společné sdílená vize předpokládá, že cíle, vize, hodnoty a podnikatelská strategie organizace je sdílěna všemi spolupracovníky, aniž by jim to bylo mocensky diktováno. Spolupracovníci se sami motivují k učení, aby dle svých možností a schopností přispěli k dosažení vize organizace (i ke zvýšení své osobní kvalifikace). Základním stavebním kamenem této disciplíny „*lidé podávají vynikající výkony a zároveň se učí, ne proto, že by jim to někdo uložil, ale proto že sami chtějí. Osobní vize velkého množství vůdců se nikdy nepromění ve sdílené vize, jež by elektrizovala jejich organizace. Až příliš často totiž sdílená vize firmy stojí a padá s charismatem vůdčí osobnosti nebo se odvíjí od krize, která ovšem lidi burcuje jen dočasně. Jednoznačně chybí soubor zásad a postupů, které by pomáhaly proměňovat vize jednotlivců ve sdílené vize. Při osvojování si a zvládnání této disciplíny si vůdčí osobnosti osvojují i poznání, že pokoušet se vizi někomu nařizovat nikam nevede.*“ (Senge,1990)

Týmové učení předpokládá, že učení se v organizaci má smysl pouze tehdy, není-li učením jednotlivce, ale celé organizace. Učení je tedy společným zájmem všech spolupracovníků. Základem učících se organizací nejsou špičkoví jednotlivci, ale učící se týmy. Princip týmového učení je vymezen pomocí paradoxu, kdy „*je možné, že tým zapálených manažerů, v němž všichni mají IQ vyšší než 120, dosahoval kolektivního IQ 63. Týmy se mohou učit, týmy si mohou osvojit mimořádnou schopnost koordinovaného jednání, a v případě, že se skutečně učí, dosahují rychlejšího růstu, než jakého by mohli dosáhnout jinak. Východiskem je jednoznačně dialog, tedy schopnost týmu odložit všechny předpoklady a domněnky zahájit skutečné společné přemýšlení. Týmové učení má životní význam, neboť týmy, a nikoli jednotlivci představují základní učící se jednotky moderních organizací.*“ (Senge,1990)

Systémové myšlení umožňující, aby se předchozí čtyři disciplíny rozvíjely v organizaci provázaně a vytvářely tak odpovídající synergický efekt.

„Většina lidí sklon soustřeďovat se na okamžité stavy jednotlivých oddělených částí systému a láme si hlavu tím, proč ty nejsložitější problémy nedokáže vyřešit sám. Systémové myšlení je pojmovým rámcem, souborem znalostí nástrojů, jenž byl vytvořen během minulých let, aby projasňoval celkové strukturní vzorce a pomáhal chápat, jak je účinně měnit.“ (Senge, 1990)

Učení nemůže končit pouze vyšším poznáním, ale musí v sobě zahrnout odvahu ke změnám a novou tvořivost, novou praxi. Tato disciplína má iniciovat kritické postoje, nespokojovat se s rutinou a odhodlaností měnit sebe sama, svou práci, přístup k ní i prostředí. Vychází se z toho, že v lidech jsou velké nevyužívané schopnosti a skryté síly, jejichž využití je hlavním posláním učící se organizace. Toto využití směřuje ke koncentrování myšlení na účinnější poznání, směřující ke zvyšujícímu se podílu spolupracovníků na konkurenceschopnosti organizace.

Později vydal Senge se svými spolupracovníky druhou publikaci pod názvem *The Fifth Discipline, Fieldbook*, obsahující rozvinutější a obsažnější princip pěti disciplín dokumentovaný na řadě praktických příkladů. Základními kritérii posuzování učící se organizace jsou podle Sengeho otázky:

- Prověřujete si neustále svou zkušenost ?
- Tvoříte nové znalosti ?
- Je nové poznání sdíleno všemi ?
- Je učení relevantní, směřuje ke zlepšení podstatných schopností organizace ?

Zdůrazňuje se, že nejvšeobecnější formou učení se je skupinová resp. týmová forma, a že se učení musí stát způsobem života organizace, její filozofií. Jedině tak může mít učení konečný žádoucí efekt, spojený se zdroji nejnovějšího poznání a snahou po excelenci – tedy být lepší, dostat se mezi nejlepší a na této úrovni se udržet.

1.3.2 Systémové myšlení

Systémové myšlení je základem při přechodu od vnímání částí k vnímání celků. Jde o rámec pro rozpoznání vzájemných vztahů nebo také soubor obecných zásad zformulovaných v průběhu dvacátého století, jež mají původ v rozmanitých oborech (přírodní, společenské a technické vědy, management).

Jako soubor konkrétních nástrojů a technik vychází systémové myšlení ze dvou tradic:

- *koncepce zpětné vazby, pracované v oblasti kybernetiky*
- *inženýrská teorie s kořeny v devatenáctém století.*

Systémové myšlení v dnešním světě složitostí má své nezastupitelné místo, protože umožňuje třídit informace a pomáhá tak předejít systémovému zhroucení. Jako pátá disciplína je proto systémové myšlení základem toho, jak učící se organizace přemýšlejí o svém světě. Podstata systémového myšlení spočívá ve změně myšlení a to ve schopnosti vnímat spíše vztahy než lineární řetězce příčin a následků a ve schopnosti vnímat spíše procesy změny než okamžité vztahy. Východiskem v praxi je pak porozumění pojmu zpětná vazba, pomocí které budeme schopni vyhodnocovat aktivity, které mohou posilovat sebe nebo působit proto sobě. (Senge, 1990)

Systémové myšlení pomáhá konstruovat realitu lépe a simulovat ji přesněji, čímž se zvyšuje pravděpodobnost úspěchu vyprodukování toho, co jsme zamýšleli naším jednáním. Části systému (sub-systémy) se navzájem ovlivňují v bludišti zpětných vazeb posilujících nebo vyvažujících, a systémy pak jasně mívají svůj cíl. **Posilující** (tj. zesilující) jsou jasnými motory ať už růstu nebo poklesu. **Vyvažující** (tj. vyrovnávající) se projevují všude tam, kde řešíme cílově orientované chování.

V systému s posilující zpětnou vazbou mohou malé krůčky vyrůst až do velkých následků a to v dobrém či špatném smyslu. Vyvažující systém je ten, který hledá rovnováhu. Systémová perspektiva se zaměřuje na dlouhodobé procesy, proto jsou v této problematice důležité také další pojmy, jimž jsou zpětnovazební smyčky a prodlevy. Zmíněné pojmy jsou označovány jako prosté a plně se uplatňují jako základní stavební prvky **systémových archetypů**, tj. složitějších struktur. (Senge, 1990)

Systémové myšlení je právem označováno za paradigma. Představuje totiž určitý sdílený obecný názor a soubor metod, modelů, dovedností, přístupů a hodnot, které poskytují schopnost kvalitativně lépe rozvíjet své znalosti, tedy učit se. Pochopení systémově dynamických modelů napomáhá zvládnutí následujících mentálních schopností (Richmond, 1994):

Nadhled nebo odstup, kdy je situace posuzována jinak, je možné spatřit celistvost a důležité souvislosti.

Dynamické myšlení je schopnost vidět a dedukovat spíše vzory chování, než snažit se předvídat a zaměřovat se na události.

Systém jako příčina problému, kdy je změněn správně způsob fungování systému a problém pak vyřešen. Výměnou jen lidí (tedy prostředků), kdy ale systém zůstane, problém se obvykle trvale nevyřeší.

Uzavřené smyčky nahlíží na procesy jako na soubor jevů vzájemně se ovlivňujících (i zpětnovazebně sama sebe) v čase a prostoru.

Obecnost, které se v reálných systémech objevuje jako celá řada obecných struktur, které se opakují a z hlediska dynamického chování spojují. Nejdůležitější obecné struktury jsou systémové archetypy.

Operační myšlení, kdy model musí respektovat realitu.

Nelineární myšlení, při kterém zpětné vazby nezpůsobují přímou úměru reakcí, nastává pak zpoždění a defenzivní reakce systému.

Spojitosť v realitě je působení mnoha jevů spojitě, a proto je třeba se maximálně vyvarovat podmínkových pravidel typu jestliže-pak.

Kvantifikace, která je nutná pro odvození logických důsledků a korektního zpracování založených na kvalifikovaných odhadech parametrů a vztahů v modelu odvozených z nutných podmínek a jinak skrytých (tacitních) znalostí z mentálních modelů.

Testování hypotéz, kdy hypotézy, se pomocí simulací ověřují, nebo vyvracejí, případně o nich získávají podstatné znalosti. Bez vytváření hypotéz se simulace stává pouze jakousi počítačovou hrou bez širšího smyslu.

1.3.3 Systémové archetypy

Systémové archetypy jsou opakující se struktury, které se vyskytují v dynamických systémech, reprezentujících určitou oblast lidského chování. Opakující se struktury znamenají opakující se dynamické smyčky, tedy pozitivní a negativní zpětné vazby a jejich vzájemná propojení. Systémové archetypy odhalují jednoduchost, která se skrývá za komplexností v oblasti řízení. Systémové archetypy jsou nenápadné, a když se pak vyskytnou, logicky je pociťujeme, ale nevidíme. Cílem systémových archetypů je změnit náš způsob vnímání, vidět struktury, které nejsou očividné, ale jsou základem pro pochopení komplexních situací.

Mildeová (2003) rozlišuje jedenáct základních systémových archetypů, kterými jsou:

1. Archetyp - Samoposilující se chování
2. Archetyp - Cílové chování
3. Archetyp - Meze růstu
4. Archetyp - Eskalace
5. Archetyp - Přesun břemene
6. Archetyp - Nápravy, které se vymstí
7. Archetyp - Eroze cílů
8. Archetyp - Růst a nedostatečné investice
9. Archetyp - Náhodní protivníci
10. Archetyp - Úspěch úspěšným
11. Archetyp - Tragédie společného

Mildeová (2003) uvádí, že všechny archetypy se skládají z těchto základních součástí:

- *stupňovaná zpětná vazba (pozitivní),*
- *vyrovnávací procesy (negativní),*
- *časové zpoždění.*

Senge (1990) označuje za základní **archetypy meze růstu a přesouvání břemena**. Archetyp **meze růstu** představuje situaci, kdy ze začátku dochází ke stupňovanému procesu zlepšování, který určitou dobu působí sám na sebe (pozitivní zpětná vazba). Po dosažení omezující podmínky však narazí na vyrovnávací nebo stabilizační proces (negativní zpětná vazba), který růst omezuje. Když k tomu dojde, tempo růstu se zpomaluje nebo se dokonce úplně zastaví. (Mildeová, 2003)

Archetyp **Přesun břemene** představuje situaci, kdy v pozadí stojící problém vytváří symptomy, které vyžadují pozornost. Takovým problémem je však těžké se zabírat buď proto, že je velmi mlhavý, nebo by jeho řešení bylo příliš nákladné a hlavně by se výsledky projeví až se zpožděním. Proto lidé přesouvají břemeno svého problému na jiné. Bohužel tato jednoduchá a rychle účinná řešení (tzv. symptomatická řešení) jen zlepšují vnější příznaky, přičemž hlavní problém zůstává nedotknutý. V pozadí stojící problém se bez povšimnutí zhoršuje, protože jeho symptomy se zdánlivě odstraňují a systém ztrácí jakoukoli schopnost ho vyřešit. (Mildeová, 2003)

1.3.4 Osobní mistrovství

Senge (1990) definuje osobní mistrovství jako to, co „*přesahuje způsobilost a odborné dovednosti, ačkoliv způsobilost a odborné dovednosti, tvoří jeho základ. Přesahuje duchovní rozvinutí či otevření se, přesto, že vyžaduje duchovní růst.*“ Osobním mistrovství se vyznačují tací jedinci, kteří ze skupiny zřetelně vyčleňují tím, že danou činnost dělají tak dobře, že nad tím rozum zůstává prakticky stát. Cesta konat se zaujetím, s plným nasazením a dostatečně dlouho, současně se stále učit konat ještě lépe, vede k dosažení profesionality. Podstatou osobního mistrovství je osvojování toho, jak ve svém životě vyvolávat a udržovat tvůrčí napětí. Vzájemné srovnání vize a jasného obrazu současné skutečnosti vyvolává tvůrčí napětí. Lidé, kteří dosáhli osobního mistrovství, žijí v módu nepřetržitého učení. Nikdy nejsou cíle. Klíčovým okamžikem ve vývoji organizace zaujetí a jednoznačná odvaha, která je oddána osobnímu mistrovství. Senge (1990) končí výklad pojmu osobního mistrovství označením: „*Chceme to, protože to chceme.*“

Ačkoliv to většina lidí chce, existují také negace osobního mistrovství. Zaujetí negativního postoje pak neumožní úplný rozvoj lidí a nakonec může představovat odklon od tradiční smlouvy mezi zaměstnancem a institucí. Jako nejvíce nebezpečnou formu negace označuje Senge (1990) cynismus, za kterým se ve většině případů skrývá zklamaný idealista. V jiném případě osobní mistrovství ohrozí lidé, kteří mají obavy, že zavedený řád je novým přístupem ohrožen. Tito lidé rezolutně odmítají skutečnou společnou vizi a mentální modely.

Podstatou rozvoje osobního mistrovství je osobní vize, která vychází ze vnitř. Neznamená to však, že vize mají význam cíle nebo záměru. Vize je to, po čem toužíme. Vize je to, co bývá mnohostranné. Podstatné je stát za svou vizí, kterou se vyznačují lidé, kteří dosáhli osobního mistrovství. Neboli osobní mistrovství je hlubokým základem pro rozvoj sdílených vizí.

1.3.5 Sdílení vize

„Sdílení vize je vizí, které je bytostně oddáno velké množství lidí, protože je odrazem jejich vlastní osobní vize.“ (Senge, 1990)

Sdílené vize vycházejí z osobních vizí. Sdílení vize je myšlenka nebo jasnou představu o budoucím rozvoji organizace, kterou lidé vnímají jako by měla samotnou existenci. Učící se organizace bez těchto sdílených vizí nejsou možné. Bez nich totiž množství individuálních potřeb vede lidi různými směry. Sdílená vize je mnohem více strategické plánování, kde většina vrcholového vedení oznamuje, co je plánováno. Sdílená vize má tedy pro učící se organizace nezastupitelný životní význam. Dodávají totiž zaměření a energii k učení. Mnohdy se lidé mylně soustředí na dosažení čehosi co je spíše přechodným cílem v podobě zdolání protivníka, resp. konkurence. V takovém případě vize ale přejdou do obranného postavení, které však nepodporuje tvořivého ducha, a proto nakonec může z dlouhodobého hlediska organizaci oslabovat. Sdílená vize je jednoznačně vnitřní povahy, zvyšuje cíle, o něž lidé usilují. Vize ve firmě mění vztah lidí. Dodávají energii a ozvláštňují. Proto je sdílení vize prvním krokem ke vzájemné spolupráci. V neposlední řadě, sdílená vize dodává odvahu riskovat i experimentovat. Proto umožňuje přenést platnost zásad a poznatků z oblasti osobního mistrovství do světa sdíleného úsilí i zaujetí. (Senge, 1990)

Nikoho však nelze přinutit, aby si vizi vytvořil, natož aby nějakou sdílenou přijal. Vize organizace tak nesmí zasahovat do osobních svobod jednotlivců. Než je sdílená vize vytvořena a opravdu sdílena, obvykle to nějaký čas trvá. Jde o proces, který vyžaduje interakci jednotlivců, kterému napomáhá naslouchání druhým. To je samozřejmě mnohem obtížnější. Naslouchání však přináší nové poznatky a postřehy druhým, čímž může být nalezen správný postup, který sjednotí osobní vize a upevní tak vizi sdílenou. Upevněním se myslí zakotvení v souboru usměrňujících myšlenek, které logicky odpovídají na tři zásadní otázky :

Co ? Proč ? Jak ?

V praxi se samozřejmě stává, že se některé vize nikdy neuchytí. Jde o ty, které nemají vnitřní hodnotu, neboli mají meze růstu. Šíří se v posilujících nebo vyvažujících procesech ve spirálách interní komunikace v organizaci. *„Sdílení vize nemůže fungovat bez systémového myšlení. Vize maluje obraz toho, co chceme vytvořit. Systémové myšlené ukazuje, jak jsme vytvořili to, co v současnosti máme.“* (Senge, 1990)

1.4 Přejchod podniku na formu učící se společnosti

Proces transformace je v první řadě změnou celkového klimatu podniku promítajícího se do změny podnikové kultury. Kultura firmy může být nejobecněji pojímána jako souhrnný obraz chování organizace. Každý podnik má svou specifickou kulturu a její změna spočívá ve změnách od vrcholového managementu až po zaměstnance v provozních profesích a k orientaci na klienty.

Tato změna je výzvou a zdrojem trvale udržitelné konkurenční výhody. Cílem je učení, které není jen otázkou přežití a úspěchu, ale přispívá i k obohacení všech, kteří mají vztah k organizaci. Potřeba učit se není již předepisována, ale vychází se z motivace být lepším. Učící se organizace vyžadují změny lidských rolí, stylu řízení.

Metanoia³, tj. **posun mysli** čili změna myšlení. Tím vyjadřují zmíněný posun od vnějšího rituálního jednání k vnitřní proměně, i když i ta se často navenek nějakým jednáním projeví. Součástí učení je zásadní změna či posun myšlení, proto při pochopení hlubšího významu učení se přibližujeme významu slova metanoia.

Proces změny se skládá ze čtyř hlavních kroků ve **strategické smyčce**, kdy je nutné *pochopit* situaci, v níž se podnik nachází, *volit* z více možností, *dát* věci do pohybu, *vyhodnotit a korigovat* další postup na podkladě nových informací.

Nová strategie se může stát životaschopnou, jestliže týmy v celé organizaci se naučí přijímat strategické cíle korporace a transformovat je do konkrétních akcí přizpůsobených lokálním podmínkám. Základní výhodou strategických smyček je jejich schopnost přijímat, absorbovat nové, aktuální informace a přeměňovat je do účinných akcí. Ve strategických smyčkách se integruje navrhování a realizování strategie; tyto dvě základní aktivity nesmějí být odděleny. (Moderní, 2009)

³ Z řec. metá, »změna«, a noein, »myslet«, čili »změna smýšlení«.

Nové vedení společnosti, které realizuje a připravuje opatření s cílem upravit chod společnosti do běžného režimu, obvykle musí předejít trendu, kdy se často stává, že jakmile pomine počáteční smršť spojená s nástupem nového šéfa, jeho vize postupně ztrácejí na razanci.

Níže uvedené problémové oblasti vystihují situace, které by odvážné vize mohly zničit.

Kolik iniciativ dokáže firma zvládnout naráz? Pokud se vedení snaží řešit všechny naráz, zaměstnanci budou zmateni. Mnozí šéfové firem pokoušejí: vysvětlí vizi, ale nezískají partnera. Pro zaměstnance navíc neexistuje žádná sankce za neúčast na realizaci nové vize. Odvážná vize už ze své podstaty nemůže být implementována snadno. Řada firem však neinvestuje do rozvíjení dovedností, které jejich lidé k naplnění vize potřebují. Nové odvážné vize často narážejí na nenápadné bariéry rutiny. Vedení se často dál chová úplně stejně, ačkoliv vize vyžaduje změnu. Stejně tak se nemění ani procesy a organizační opatření, i když nové vize vyžadují nové chování a myšlenkové nastavení. V řadě případů mohou být překážkou úspěchu nové vize politické vazby ve firmě a její kultura. Pokud nová vize ohrožuje výsadní postavení staré gardy, politické vnitřní boje mohou mít za následek zablokování, případně porážku nositelů změny. Výzva v podobě nové vize je v podstatě úkolem spadajícím do oblasti managementu změn. Celé vrstvy nositelů změn, odshora dolů - kritická masa lidí, kteří budou ztělesňovat chování a hodnoty této nové výzvy. V řadě společností však chybí takový zdroj talentů, lidí schopných ujmout se tak významného úkolu.

1.4.1 Model změny

Důkladnou analýzou lze odhalit důvody, proč vize selhávají, ale i určité vzorce v chování firem, které vizi úspěšně realizovaly. Existuje pět kritických aktivit, které společně tvoří systémový přístup k realizaci vizí. Tento přístup lze charakterizovat jako rámec pro vedení velkých, celopodnikových iniciativ směřujících ke změnám.

FÁZE 1: ZFORMULOVÁNÍ AGENDY

Prosadit změnu, lze formulací úkolů **do podoby příběhu, jehož prostřednictvím jsou pak představeny nezbytné kroky dalšího postupu**. Tyto příběhy poslouží k definování priorit v rámci mnoha úkolů organizace a na potřebu aktivace výkonu

a rozvoje správné atmosféry v organizaci. Potřeba vytvoření atmosféry v organizaci, která by byla v souladu s výkonovými cíli, bere v úvahu jak otázky vnější (značka, korporátní společenská zodpovědnost), tak vnitřní (kultura, hodnoty, chování).

FÁZE 2: ZAPOJENÍ ORGANIZACE

Skutečně odvážné vize s sebou nesou napětí a úzkost, jež vyvolají u těch, kteří mají zájem na tom, aby organizace fungovala jako dosud. Vítány jsou rozdílné názory, které přinášejí legitimní argumenty ve vztahu k napětí vyvolanému nově formulovanou agendou.

FÁZE 3: BUDOVÁNÍ ROZHODUJÍCÍCH SCHOPNOSTÍ

Angažovanost pro novou vizi je sice rozhodující, ale nestačí. Je nutný také **rozvoj nových schopností**. Ve firmě existuje totiž obvykle rozdíl mezi tím, co chce a co může dělat. Proces budování rozhodujících schopností však není jednoduchý. Existují dva zásadní problémy, tj. schopnosti zajistí firmě diferencovanou konkurenční výhodu, a jak identifikovat a řešit mezery ve schopnostech, bez celopodnikového vzájemného obviňování.

FÁZE 4: POSPOJOVÁNÍ JEDNOTLIVOSTÍ

Odvážné vize se málokdy stanou obětí frontálního útoku. Dobrým příkladem jsou různé snahy opustit mentalitu bunkru a realizovat vizi jedné společnosti s cílem poskytovat integrovaná řešení. Přesto nadále poměřují a odměňují své manažery výhradně na základě plnění cílů jednotlivých jednotek. Spolupráci napříč firmou ve prospěch zákazníků to příliš nenapomáhá.

FÁZE 5: ENERGETIZACE ORGANIZACE PROSTŘEDNICTVÍM MOBILIZACE LIDÍ

Žádná vize se nedá realizovat bez podpory manažerů a zaměstnanců. Jsou to právě jednotlivci, kteří umožní posun vize od inspirace k implementaci.

Důležité jsou proto talenty k dotažení vize, jejich výběr a péče o mladé talenty, případně systém práce s nimi, který musí odpovídat budoucím nárokům na jejich schopnosti. Pozornost věnovaná souvislostem mezi požadavky na talenty a tím co vyžaduje konkurenceschopnost firmy, musí být dostatečná. Realita konkurence nutí k neustálému revidování. (Douglas, 2008)

Strategické smyčky počítají s neustálou revizí v závislosti na tom, jak přicházejí nové informace. Tím se **omezuje riziko**, že se úsilí a zdroje firmy budou soustřeďovat na cestu špatným směrem. Úspěch pak může mít ten, kdo v takovém případě dokáže jednat dostatečně rychle, než se okno nové příležitosti opět zavře.

(Strategie, 2009)

Všech pět výše zmíněných disciplín je nástrojem změny myšlení.

1.4.2 Pozitivní postoje k učení a změně

Z uvedených základních publikací a praktických zkušeností řady velkých světových nadnárodních organizací vyplývá, že cesta ke změně organizace na dynamickou učící se organizaci s aktivními a motivovanými spolupracovníky vede přes využívání a rozvoj jejich schopností. Hlavním problémem se stává **schopnost naučit se učit a získat pozitivní postoj ke vzdělávání**, jako k celoživotní potřebě, ať již se jedná o jednotlivce nebo organizaci.

Rychlost a dynamika vývoje společnosti má odraz ve vnímání vzdělávacího procesu a jeho souvislosti s inovacemi a změnami v organizaci. Můžeme dokonce hovořit o inovačním cyklu v procesu vzdělávání organizace i jednotlivce, který sestává ze čtyř fází:

- **nevědomá nekompetentnost** – vyznačující se nevědomostí o probíhajících změnách a nepřipraveností se změnami a novými požadavky vyrovnat. Pracovníci jsou v této fázi spokojeni sami se sebou, nejsou schopni si připustit svou neznalost a nepřizpůsobivost novým podmínkám. Setrvání v této fázi znamená výrazný neúspěch, v důsledku toho, že **nevíme to, co nevíme**.

- **vědomá nekompetentnost** – v důsledku uvědomění si vlastní nedostatečnosti konfrontací s konkurencí, spolupracovníky, novými poznatky, informacemi, znalostmi, zkušenostmi a dovednostmi si jedinec (organizace) uvědomí, že něco neví, a které kompetence by měl získat, aby se vyrovnal se změnami, s vývojem, s konkurenčním prostředím. Tato fáze je charakterizována tím, že **víme, co nevíme**.

- **vědomá kompetentnost** – vyznačující se tím, že nezbytné poznatky, informace, znalosti a dovednosti si jedinec (organizace) postupně doplňuje a osvojuje učení a vzděláváním. Po dokončení této fáze již **víme, co víme**.

- **nevědomá kompetentnost** – dochází k uplatňování získaných znalostí v praxi, jsou přeměněny v návyk a v dovednosti do té míry, že **nevíme, co víme** a používáme to zcela intuitivně a automaticky (analogie s know-how – víme jak).

Vzdělávání v organizaci je pak poskytováno podle zásad:

- *Právě včas.*

- *Přesně podle potřeb pracovníka, jeho pracovní pozice a potřeb organizace“.*

V současné době se ve vzdělávání pracovníků nejvíce projevují tři základní trendy, tj. *e-learning, superlearning a aktivní trénink.*

1.4.3 Vzdělávání

Podstatou vzdělávání organizace, resp. principem celoživotního vzdělávání a učící se organizace, je neustálé zvyšování intelektuálního kapitálu a konkurenceschopnosti učením se z vlastní činnosti, činnosti spolupracovníků, činnosti konkurence a ze změn konkurenčního, vědeckého a technického prostředí. Z tohoto pohledu je učení definováno jako získávání žádoucích, a pro jedince i organizaci aktuálních, profesních způsobilostí v prostředí neustálých změn. Jedná se v podstatě o učení se z praktické činnosti, tj. z objevování a napravování chyb a nedostatků, z využívání nejrůznějších druhů analýz a auditů, z využívání návrhů a kritických připomínek z porad, z neustálé komunikace, z vyhodnocování externích firemních informací, z konkurenčního zpravodajství a z vyhodnocování individuálních informací, znalostí a poznatků spolupracovníků.

Na rozdíl od individuálního vzdělávání zde řídí vzdělávání jednotlivců (spolupracovníků) organizace a zaměření vzdělávání je podřízeno jejím zájmům. (Truneček, 2002)

Z hlediska změny kultury organizace je přechod k učící se organizaci podmíněn formulováním a prosazováním nových hodnot, které organizace preferuje.

Kulturu učící se organizace je pak možné charakterizovat pěti body (Melichar, 1998):

- *pracovníci sdílejí společnou vizi;*

- *cíleně je pěstována a posilována kultura produktivní komunikace;*

- *podnik oceňuje znalosti, jejich vytváření i sdílení;*

- rozhodnutí se provádějí na nejnižší možné úrovni, pokud možno týmově;
- v podniku je rozvíjen týmový duch podporující motivaci pracovníků, komunikaci, rychlost změn a celkovou pružnost organizace.

Fáze vzdělávacího procesu

- **Program a plán vzdělávání**

Zahrnuje určení, koho vzdělávat, jak jej motivovat, v jaké oblasti vzdělávat, zaměření obsahu vzdělávání, jakou formou, kdy, kdo bude akce realizovat a financovat, způsob ukončení vzdělávání, a způsob a metodiku hodnocení přínosu ukončeného vzdělávání. Plán vzdělávání musí vzít také v úvahu hlavní překážky, které v konkrétní organizaci existují a způsob jejich eliminace.

- **Realizace vzdělávání**

Doporučuje se monitorování vzdělávacího procesu, ať již průběžně (hospitace) nebo nárazově; zjištěné nedostatky operativně odstraňovat a program vzdělávání usměrňovat tak, aby plnil vzdělávací cíle i očekávání účastníků – studentů.

- **Hodnocení a kontrola – sebereflexe**

Prvotní hodnocení je orientováno na měření počáteční spokojenosti účastníků a na testování využitelnosti implementovaného vzdělávacího systému. Poté následuje hodnocení provedeného školení a zpětná vazba indikující úroveň nově nabytých vědomostí. Komplexní hodnocení zavedení musí také obsahovat analýzu dopadu na organizaci jako celek. Hodnotí se například, zda systematické řízení informačních a znalostních zdrojů ovlivňuje rychlost inovačního procesu, motivace zaměstnanců k přijímání změn a v konečném důsledku i vliv na růst tržní hodnoty organizace (**Balanced ScoreCard**).

Je skutečností, že **hodnocení a kontrola vzdělávacího procesu** bývá nejhůře zabezpečenou fází a objektivní metody měření přínosu nejsou zatím exaktně dostatečně zpracované. Obvykle se efektivita vzdělávání a tréninků posuzuje podle :

- *přínosů vzdělávání* pro organizaci a návratnosti investic do vzdělávání na základě růstu ziskovosti, výkonnosti oproti rozpočtu, zvýšení obrátu na hlavu, poklesu absencí, snížení procenta stížností, zvýšení kvality, zkrácení doby trvání procesu, redukce chybovosti a plýtvání, redukce míry oprav, nových produktů a inovací, zvýšené úrovně dovedností, větší flexibilitě pracovní síly, zlepšení

delegování a rozhodování, zvýšení spokojenosti zákazníků, více nových zákazníků a tržních segmentů, snížení potřeby konzultační služby agentur, redukce přesčasů, snížení úrazovosti, překračování vytčených cílů, zlepšení řešení krizových situací, snížení prostožů apod.

- *nárůstu znalostí* posuzováním změn v pracovním chování manažerů i zaměstnanců, kteří se vzdělávání účastnili (vznik nových dovedností, osvojení si nových pracovních postupů, individuální růst pracovní výkonnosti, rozšíření specializace, změny ve vztahu ke spolupracovníkům apod.), prostřednictvím standardizovaných testů, dotazníků, rozhovorů a sebehodnocení;
- *individuální pracovní výkonnosti a posuzováním zvýšení odborných kompetencí pracovníků v oblasti strategického řízení*, strukturovanými rozhovory s účastníky vzdělávání a jejich nadřízenými manažery, dotazníky pro účastníky a manažery, získání kvalifikace nebo zpětné vazby 360°/180°.
- *úspěšné stabilizace vysoce kvalifikovaných a výkonných pracovníků*, jejich ochoty sdílet znalosti a jejich vyšší motivací a spokojeností s prací v organizaci;
- *dopadů na výkonnosti organizace* (prodej, kvalita, plnění úkolů) využitím kontrolních skupin, procesů managementu kvality a principů benchmarkingu, jako procesu porovnávání a přizpůsobování nejlepších přístupů k vyhodnocování vzdělávání z vnitřního i vnějšího prostředí organizace.
- *změn v kultuře organizace zejména* podle vnějšího vnímání organizace obchodními partnery a cílenými akcemi specializovaných poradenských firem.

Z hlediska personální politiky organizace a motivace spolupracovníků lze pro průběžnou kontrolu a vyhodnocování aktualizované a rozšiřované kvalifikace využít i konkurenčního principu s hlavní myšlenkou nikdo nemá žádné místo zaručeno trvale. (Vymětal, 2005)

Pro zpracovávání programu rozvoje a výcviku zaměstnanců lze také doporučit normu **ISO 9004:2000** (směrnice pro zlepšování výkonnosti) a normu **ISO 9001**.

1.5 Překážky a nemoci učící se organizace

Peter Senge v knize „Pátá disciplína“ (1990) vymezuje sedm překážek, podle kterých lze poznat, že se organizace neučí, nebo učí nedostatečně:

1. Lidé mají úzký pohled na vlastní pozici. Místo vnímání celku, je pro ně důležitější co dělají, než kvůli čemu to dělají.
2. Snaha pracovníků hledat problémy venku, i když někdy jsou paradoxně *oni* součástí stejné organizace.
3. Je často reakcí na předchozí bod. Místo proaktivity vedoucí k řešení situace se hledá viník.
4. Lidé se orientují převážně na krátkodobé záležitosti a přehlíží proces pomalých změn s velkým vlivem na budoucnost firmy. Vždyť na to přece není čas... Pokud lidé dlouhodobě nevidí drobné změny v okolí, může to mít velké následky. Upřednostňování osvědčených receptů místo hledání nových postupů.
5. Každé individuální rozhodnutí (byť na základě zkušeností) má vliv na okolí. Jednají-li lidé izolovaně, mohou nastat důsledky, o kterých nemusí nic tušit.

V normálních podmínkách mohou lidé týmově pracovat dobře. Nastane-li tlak, spolupráce se rozpadá, objevují se konflikty. Senge (1990) si pokládá otázku: *„Jak může tým s individuálními IQ nad 120 mít kolektivní IQ 63? :)“*

Mimo tyto překážky je důležitá tolerance k chybám. Učení se a chyby jsou neoddelitelné, a pokud organizace chyby spíše trestá, učení se tím vlastně potlačuje.

Oblast znalostně orientovaných procesů tedy představuje její klíčovou integrální součást. Rozkladem systému organizace na části a léčením těch částí, které byly diagnostikovány jako nemocné, pak v konkrétním časovém okamžiku může představovat důležitou pomoc organizaci. Na druhé straně sledováním statických veličin systémových prvků představuje značnou redukci, která často vede k výrazným zkreslením. Zatímco analytickým přístupem můžeme v nejlepším případě při použití systémového myšlení zkoumat dílčí mentální modely, při využití poznatků systémové dynamiky je možné mapovat texturu i možné chování organizace v čase.

To umožní vnímat i charakteristiky, které nejsou diagnostikovatelné konkrétním okamžikem, a naopak abstrahovat ty, které díky svému krátkému trvání a minimálnímu vlivu na chování organizace není třeba zohledňovat. Jedná se především o charakteristiky, jejichž vliv a rozsah roste nebo klesá, které se objevují periodicky a které mají vliv na více komponentů systému. Z uvedeného vyplývá, že ke smysluplné diagnostice učící se organizace je třeba přidat dynamické - procesní hledisko.

Mnohem důležitější, než učit lidi konkrétním znalostem, či dovednostem, je podporovat jejich schopnost učit se. Proto toto učení nemůže být samoučelné, ale musí vést ke skutečným výsledkům (zisku). Učení organizace se často přímo spojuje se vzděláváním managementu.

V případě, kdy organizace učí lidi pouze konkrétním znalostem, vzdělávací aktivita jedince přichází z venku (např. od nadřízeného, nebo od personálního oddělení). Jde spíše o proces, kdy se lidé pasivně účastní různých školení. Učení se někdy dokonce měří množstvím absolvovaných akcí a počtem certifikátů. V případě 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, a to dělat věci lépe nebo jinak než konkurence.

„V dnešní době je jedinou možnou konkurenční výhodou, kterou firma může získat, schopnost učit se rychleji, než konkurence.“ (Senge, 1990)

Učící se organizace je tedy skupina lidí, kteří spolupracují a trvale rozšiřují své znalosti, aby zrealizovali, co skutečně realizovat chtějí. Učením je zde myšlen proces, ve kterém člověk prohlubuje svoje dovednosti. Na jednotlivce je v tomto procesu kladen důraz. Právě jednotlivci jsou základní jednotkou učení v organizaci, čímž tímto učením přeměňují organizaci.

Učící se organizace je pak taková organizace, která umožňuje učení všem členům organizace a sama sebe nepřetržitě transformuje. (Pedler, Boydell, Burgoyne, 1991)

2. Kultura organizace a podniková kultura

Současný management ve stále větší míře zdůrazňuje sociální odpovědnost vedoucích pracovníků, etiku a kulturu jejich jednání. Platí to vůči podniku a tedy i kolektivu spoluzaměstnanců. (Vodáček, 2005)

Pojem kultura⁴ chápeme velmi široce. V podstatě jde o to vnést lidského ducha a um do věcí a lidí s cílem dosáhnout jejich lepšího stavu, tj. jejich zdokonalení. Kulturu můžeme považovat za nashromážděnou zkušenost sociálního celku. Kulturu sociálního celku pak vyjadřuje vzájemné působení hodnot, postojů, tradic, rituálů a idejí. Kulturu celku tak vyjadřují požadavky, tj. hodnoty a ideje, vzory, tj. hrdinové, znaky, tj. znaky a symboly, a chování, tj. konkrétní chování.

V české odborné literatuře jsou používány tři výrazy: **podniková kultura**, **organizační kultura** a **firemní kultura**, jejich obsah je většinou autorů považován za totožný. Podniková kultura⁵ je kulturou určité organizace, skupiny zaměstnanců, podnik, jedná se o soubor postojů, názorů pravidel chování a jednání, které vychází z jejich zkušenosti a je pro daný kolektiv charakteristické, jedinečné, osobité a to jak po materiální, tak i nemateriální stránce. Jde o vlastní podnikatelský styl podniku, musí také odpovídat podnikatelské kultuře daného prostoru a prostředí.

Podniková kultura je tak nashromážděnou zkušeností podniku a má dvě klíčové roviny. První klíčová rovina je nazývána objektivní a zařazujeme do ní především podnikovou politiku a strategii, organizační strukturu, pracovní místa, komunikační a kontrolní mechanismy. Druhá klíčová rovina je nazývána subjektivní zařazujeme do ní zejména styl řízení a rozhodování, pracovní pozice, uplatněné sociální hodnoty, tj. spravedlnost, svoboda, solidarita apod.

⁴ Pojem kultura odvozen od latinského **cultúra**, což znamená vzdělávat, kultivovat, obdělávat. Původně tento pojem byl vztažen k půdě, později používán jako vzdělávání, zušlechťování, pěstění a ctění člověka, s cílem kultivovat lidského ducha. Pojem kultura v tomto smyslu je někdy zúžen tak, že je definován jako změna předmětu, při které byla použita zvláštní neobvyklá dovednost jedince, čímž vznikne nový stav, tento pohled na kulturu je často spojen s kulturou jako produktem umělecké tvorby (Wikipedie, 2008).

⁵ Pozor na záměnu s pojmem *podnikatelská kultura*. Podnikatelská kultura je obecným projevem kultury v podnikatelských aktivitách, které jsou obecně přijímány na základě konsensu společnosti a vtěleny do obecných, formálních a neformálních zásad, např. zásada férového jednání, zásada nezávadnosti výrobku, zásada kultury projevu apod. Podnikatelskou kulturu tvoří všechny kulturní úrovně trhu. Podnikatelská kultura zahrnuje podnikatelskou etiketu, způsob prodeje zboží, vztahy k zákazníkům, vztahy mezi nadřízenými a podřízenými apod. Podnikatelská kultura je širší než kultura podniku.

Utváření podnikové kultury v současnosti není jen spontánní proces, ale především proces řízený, kde do popředí vystupují vize, strategie a zásady, které mají zásadní vliv na proces utváření podnikové kultury. Rozlišujeme tři základní roviny podnikové kultury. V první rovině jde o základní životní představy, hodnoty a postoje zaměstnanců. Druhou rovinou jsou pak pravidla sociálního, ale i pracovního jednání a chování. A ve třetí rovině hovoříme o podnikových cílech a základních principech podnikové kultury.

2.1 Vývoj pojmu podniková kultura

Pojem podniková kultura se do managementu dostal z japonského managementu. Na přelomu sedmdesátých a osmdesátých let, kdy právě úžasné povstání japonské ekonomiky, tzv. japonský ekonomický zázrak, znamenal pro americký průmysl obrovskou výzvu. Tento přesun vyvolal americký zájem o filozofii japonských podniků a o způsob jejich řízení.

Základním impulsem pro hledání nových prvků v řízení podniků pak byly změny v podnikatelském prostředí, které nastávají na přelomu osmdesátých a devadesátých let dvacátého století, kdy nastává období dynamických změn a diskontinuit. Především vzniká, tzn. nová ekonomika, která je označována jako znalostní ekonomika, se třemi základními charakteristikami, tj. rychlost a komplexita rozhodování, flexibilita a otevřenost procesů, adaptabilita a agilnost subjektů. Vzniká síťová globální ekonomika s multikulturálním uspořádáním, která je charakterizována volnými hranicemi, kde do popředí vystupuje intelektuální kapitál a výrazně se snižují vstupní bariery do jakýchkoliv odvětví a oborů. Mění se i povaha konkurenčního procesu, kdy vzniká megakonkurence, jehož základním motorem se stává tzv. *zákon rostoucích výnosů* a celá problematika se tak stává globální. Globalizace sebou nese větší nároky na konkurenceschopnost podniku, kde se do popředí dostává především produktivita zaměstnanců, výkonnost managementu, vylepšená komunikace, efektivnější organizace.

Aby se uvedené faktory plně prosadily v plném rozsahu, je třeba v podniku vytvořit novou podnikovou kulturu, což v praxi znamená:

- *neustálou snahu vylepšovat podnikové klima;*
- *důraz na vzdělávání a trénink zaměstnanců;*
- *podpora a uznání za snahu zaměstnanců;*
- *vytvoření aktivit pro malé skupiny zaměstnanců, např. kroužků kvality;*
- *podnikové klima by mělo podporovat, realizaci životních cílů zaměstnanců;*
- *větší odpovědnost a disciplína každého zaměstnance a to i v oblasti sociální a ekologické.*

Při vzniku nové podnikové kultury do popředí vystupuje i role podnikatelské etiky a to zejména v oblastech sociální odpovědnosti podniku, manažerské etiky a etiky ctností v podnikatelském prostředí.

Podniková kultura je nepostradatelným prvkem v procesu prosperující společnosti. Podmínkou realizace managementu znalostí i znalostního managementu v organizaci je její určitý stupeň vyspělosti a její kultura. Je známo, že podniková kultura má zásadní, výrazný a dlouhodobý vliv na celkové výkony organizace. Aby kultura plnila svůj účel, musí být dostatečně silná a jednotná, musí být součástí přijaté podnikatelské strategie a musí napomáhat organizaci k dosažení vytčených cílů. (Vymětal, 2006)

Je zřejmé, že každý podnik se snaží být úspěšný a každý podnik přistupuje ke konkurenčnímu boji jiným způsobem, a to po svém. Cesta k úspěšnosti se odlišuje v cílech, ve způsobech řízení, ve vnitřních pravidlech i ve způsobech jednání se zákazníky a partnery. To, co mají úspěšné podniky společného, co je charakterizuje, je skutečnost, že se jedná o tzv. *sžité celky, tedy v pravém slova smyslu organismy, které vědí, proč existují a co a jak je k tomu třeba.* (Pfeifer, 1993)

Základním paradigmatem podnikové kultury je soustředění veškerých činností pracovníků tak, aby byla vykonávána pro ně odpovídajícím a vhodným způsobem a rovněž, aby organizace působila vstřícně a příjemně na společnost. Hospodářská organizace nejen útvar ekonomický, ale také společenský a kulturní. Podniková kultura má vliv na organizaci a řízení hospodářské organizace. (Mayerová, 1998)

Podniková kultura představuje typické jednání, uvažování a vystupování zaměstnanců hospodářské organizace. Vyjadřuje vnitřní stav organizace a současně projevy a vztahy organizace k vnějšímu prostředí.

Moderní teorie vedení organizace předpokládají, že je pracovníkovi přenechána samostatná a kreativní realizace celého úkolu s vědomím odpovědnosti za splnění a respektování obecných pravidel podnikové kultury při respektování *základních pravidel* řízení jako jsou jasná definice cílů, smyslu a termínu splnění požadované činnosti či úkolu. Nedílnou součástí podnikové kultury je její etika a odpovědnost za dopady svého chování na společnost.

Dalšími součástmi podnikové kultury jsou alternativní organizační formy a nástroje, umožňující řízení znalostí, jejich sdílení, uchovávání a realizace řady subsystémů. Základním organizačním předpokladem je pak centrální řízení a koordinace správy znalostí v souladu se strategickým podnikatelským plánem organizace. Nejčastěji používanou formou vytvoření vhodného prostředí pro sdílení znalostí, jejich tvorbu a využití jsou mezioborové týmy. I když se v nich vytvoří atmosféra důvěry i jistoty a podaří se těmto týmům splnit zadání, je jejich nevýhodou obvykle izolovanost a relativně krátká doba působení. Pokud mezioborové týmy nepracují v organizaci založené na týmové spolupráci, obvykle se časem tým rozejde. (Vymětal, 2006)

Podniková kultura přispívá k redukci konfliktů uvnitř organizace, protože dostatečně silná organizační kultura podporuje soudržnost, konzistentnost vnímání problémů.

Podniková kultura zabezpečí kontinuitu, usnadnění koordinace a kontroly, shodné vnímání hodnot a norem chování zjišťuje žádoucí chování a disciplínu. Podniková kultura redukuje nejistoty, vliv na pracovní morálku a emocionální pohodu tedy soulad mezi vnitřními normami pracovníka a podnikovou kulturou. Podniková kultura přináší motivaci, pocit smysluplnosti práce, dává pracovníkovi pocit, že je důležitou součástí organizace.

Pokud je podniková kultura silná, **je konkurenční výhodou.**

Fenoménu podniková kultura se na celém světě věnuje spousta vědeckých pracovišť, což svědčí o závažnosti tohoto tématu. Mnoho manažerů se mylně domnívá, že nastolit dobrou podnikovou kulturu není žádný problém.

Na nástěnce vyvěsí etický kodex, zaměstnancům rozdělí stejnokroje a sjednotí vybavení kanceláří. Podnikovou kulturu je však nezbytné chápat v daleko rozsáhlejší kontextu (Lukášová, 2004).

2.1.1 Vymezení pojmu podniková kultura, definice

Z mnoha definic studií a definic vyplývá, že úkolem podnikové kultury je tvorba zaměstnaneckého pracovního prostředí, které umožní nasměrovat co nejvíce lidské energie, talentu a kreativity pro dosažení společných podnikových cílů a spokojenosti zákazníků podniku. Podniková kultura zcela jasně umožňuje odlišit jednu společnost od druhé a vytváří vnitřní podnikové klima. Podniková kultura je proto dnes nedílnou součástí řízení podniku a výrazně promlouvá do klíčových podnikových procesů a bezprostředně ovlivňuje ekonomickou úspěšnost a konkurenceschopnost podniku.

Přesné a úplné vymezení pojmu podniková kultura je velmi obtížné. Různí autoři se pokusili o různé definice.

„Podnikovou kulturu definujeme pomocí vzorců základních a rozhodujících představ tedy soustavy základních domněnek, které určitá skupina našla či vytvořila, objevila a rozvinula, v rámci nichž se naučila zvládat problémy vnější adaptace a vnitřní integrace a které fungovaly dostatečně dobře, aby byly považovány za validní. Noví členové organizace je mají pokud možno zvládat, ztotožnit se s nimi a jednat podle nich.“ (Lukášová, 2004)

„Podniková kultura je sbírka hodnot, symbolů, podnikových rituálů, hrdinů a vlastních dějin, které působí pod povrchem a mají velký vliv na jednání lidí na pracovních místech.“ (Deal, 1982)

Podnikovou kulturu je možné charakterizovat jako způsob vykonávání práce a zacházení s lidmi. Kultura se projevuje jako systém tradic a hodnot, které dominují ve stylu řízení, ve způsobu motivace pracovníků a ve vystupování na veřejnosti.

Podniková kultura je definována jako souhrn roviny artefaktů, perspektiv, hodnot a domněnek, které jsou sdíleny členy organizace. Kde artefakty jsou rozuměny nejviditelnější roviny s významem, který není jednoznačný bez znalosti obsahu dalších rovin, hodnoty jsou částečně vědomé a ovlivnitelné roviny a v poslední řadě základní předpoklady s významem nejhlubší roviny.

Někdy je podniková kultura zjednodušeně parafrázována:

Podniková kultura je to, jak děláme svou práci a všechno okolo.

Podniková kultura je to, jak se organizace chová, i když se nikdo nedívá.

Podniková kultura má výrazný vztah k řídicím procesům v organizaci, ovlivňuje totiž rozhodování a jednání zaměstnanců. Umožňuje snadnou orientaci v dění uvnitř organizace a sjednocuje význam i výklad jednotlivých skutečností a událostí. Působí jako normativní faktor, který upravuje a sjednocuje jednání zaměstnanců.

Personální management může používat podnikovou kulturu jako jeden z nástrojů k dosahování cílů hospodářské organizace. Týká se například přijímání a přípravy zaměstnanců, hodnocení, řízení profesní kariéry, adaptačního a stabilizačního procesu aj. Přitom je kladen důraz na vytváření a interpretaci takových symbolů, ze kterých je možné odvodit konkrétní podněty a návody k jednání.

Pak jde o to, jak pomocí norem, hodnot a manipulací se symboly přivést zaměstnance k takovému uvažování, prožívání a jednání, které co nejvíce odpovídá plnění jejich pracovních úkolů a profesních rolí a aktivnímu podílení se na dosahování cílů. Jde tedy o jejich angažovanost.

Tom Watson ze společnosti IBM, tvrdí:

„Celá hodnota podniku je v jeho lidech. Když spálíme všechny naše fabriky, ale udržíme si naše lidi a informace, je velká šance, že zase brzy budeme stejně dobří jako dříve. Vyhoďme lidi a už se nikdy nepostavíme na nohy“. (Dlouhý, 2007)

2.1.2 Prvky podnikové kultury

Lukášová (2004) pracuje s prvky podnikové kultury, které jsou nejjednoduššími strukturálními a funkčními jednotkami představující základní skladební komponenty kulturního systému. Nejčastěji v současném pojetí jsou pak označovány jako prvky podnikové kultury:

- *základní předpoklady;*
- *hodnoty;*
- *postoje;*
- *normy.*

Soubor těchto prvků je celiství a je v organizaci sdílen, což se projevuje v myšlení, cítění a chování jejích členů. Jako vnější manifestace kultury, jsou označovány artefakty materiální a nemateriální povahy. Mezi artefakty materiální povahy jsou řazeny architektura budov a materiální vybavení podniku, produkty vytvářené organizací, výroční zprávy, propagační brožury, stejnokroje, atd. Pokud jde o artefakty nemateriální povahy, tzv. behaviorální, jedná se např. o jazyk, historky a mýty, podnikové hrdiny, zvyky, rituály, ceremoniály, logo, atd. Jsou to artefakty velmi snadno ovlivnitelné.

Existují různé definice prvků podnikové kultury. (Lukášová, 2004):

Základními předpoklady, kterými se rozumí trvalé neměnné, tzv. zafixované, představy o proces reality, které jsou členy organizace považovány za samozřejmé a nezpochybnitelné a fungují u nich zcela automaticky.

Hodnoty, které jsou vším, co je považováno za důležité, žádoucí a čemu je přikládán význam z hlediska jednotlivce nebo organizace jako celku. Hodnotový systém jednotlivce určuje to, co je pro něho osobně významné, podnikové hodnoty jsou výrazem obecných preferencí v rámci organizace. Hodnotou organizace může být např. snaha o šetrné chování k životnímu prostředí nebo být vždy o krok před konkurencí.

Klíčové podnikové hodnoty bývají obsaženy ve formulaci mise organizace, která je komunikována všem pracovníkům organizace i vyhlášována navenek.

Postoje, které se vztahují k pozitivním či negativním pocitům a člověk v nich zaujímá určitý hodnotící vztah k nějakému objektu, tj. věci, události, problému. Na úrovni organizace jsou postoje k určitým objektům sdíleny všemi pracovníky.

Podniková kultura zahrnuje způsob myšlení, řeči, celkovou vnitropodnikovou komunikaci a veškeré činy lidí v organizaci. Obvykle významně ovlivňuje přístup pracovníků k pracovnímu výkonu, jejich chování vůči sobě navzájem i navenek organizace (Mayerová, 1998).

Podniková kultura je klíčovým faktorem při zavádění změn v organizaci. Na lidech a jejich způsobu myšlení záleží, zda se zamýšlená změna ujme. Proto v rámci teorie podnikové kultury dále definujeme **normy chování, jazyk, historky a mýty, zvyky, rituály, hrdiny**. (Lukášová, 2004)

Skupinové normy chování jsou nepsaná pravidla, zásady nebo standardy, které regulují chování ve skupině. Tyto normy definují chování, které je ve skupině přijatelné. V rámci dané skupiny se pak rozděluje chování na přípustné, tzv. akceptovatelné a nepřípustné, tzv. neakceptovatelné.

Jazyk užívaný v organizaci, odráží předpoklady a hodnoty zastávané v organizaci, míru formálnosti či neformálnosti vztahů, apod. Typickým zdrojem nedorozumění v organizaci bývá odlišné chápání pojmu.

Historiky, vyprávěné v rámci organizace, jsou převyprávěnými příběhy, které se v minulosti odehrály. Pramení ze skutečných událostí, ale často jsou různými lidmi podávány rozdílným způsobem, takže interpretace jejich obsahu je někdy velmi obtížná.

Mýty jsou určité způsoby uvažování výkladu, objasňující žádoucí či nežádoucí chování. Nemají žádný racionální základ, ale vznikají spíše proto, že lidé potřebují něčemu věřit.

Historiky i mýty bývají velmi snadno zapamatovatelné, jsou totiž emocionálně přitažlivé. Jsou tedy významným nástrojem předávání informací, ale právě proto v jejich existenci ale tkví potenciální nebezpečí.

Zvyky, rituály a ceremoniály jsou ustálené vzorce chování, které jsou v organizaci udržovány a předávány.

Hrdinové působí jako silné prvky kultury organizace především protože jsou zosobněním základních hodnot a v podniku plní důležité funkce. Někteří hrdinové se rodí, jiní jsou hrdinové situací. Deal a Kennedy (1982) definují tyto:

Hrdinové dokládají dosažitelnost úspěchu pro každého zaměstnance.

Hrdinové poskytují modelové chování.

Hrdinové nastolují vysoké standardy výkonu.

Hrdinové symbolizují organizaci vnějšímu světu.

Hrdinové udržují a posilují jedinečnosti podniku.

Hrdinové motivují zaměstnance.

Na prvky podnikové kultury nahlížíme jako na základní a funkční elementy podnikové kultury, jejichž prostřednictvím lze popsat a vysvětlit daný jev. Jsou to indikátory obsahu organizační kultury, využitelné v pozorování, empirickém výzkumu a diagnostice jejího obsahu. Prvky pak v poslední řadě slouží jako nástroj pro předávání a utváření podnikové kultury.

V souvislosti s podnikovou kulturou jsou vymezovány i **další** pojmy: *podnikový vzor, podniková identita, podnikový design, podniková značka, tj. logo, image podniku.*

*Prvním dalším podstatným pojmem podnikové kultury je podnikový vzor, někdy také jinak nazývaný podniková identita či podnikový ideál. Podnikový vzor, tj. ideál zpravidla obsahuje vůdčí ideu a podnikové zásady s definicí norem chování. Jeho pojetí je někdy možné ztotožnit s etickým kodexem, představuje koncepci podniku, obsahující soubor všeobecných hodnotových představ a norem chování, generální prohlášení vůle a úmyslů, nejjobecnější formulaci smyslu podniku a polí jeho činnosti. Souvisí s podnikovou identitou. Podnikový vzor formulovaný zejména v podnicích služeb, např. v síti hotelů, je definován jako ideál v podobě vůdčí myšlenky a poslání, dále etických zásad jednání vůči zaměstnancům, ale zejména zákazníkům a pravidel chování a jednání, resp. standardů jednání vůči zákazníkům. Vytváření podnikové identity je vždy řízený proces, probíhající směrem shora dolů, je poměrně dlouhodobý a důležité je především obsahové i formální sjednocení všech jejích prvků. Klíčovým momentem budování podnikové identity je formulace a realizace podnikatelské strategie, od níž se postupně odvíjí další znaky. Existují **elementy**, které by měly svým obsahem i formou vytvářet podnikovou identitu a image podniku (Lukášová, 2004):*

- 1) podniková komunikace,
- 2) podnikový design,
- 3) podnikové jednání.

*Druhým dalším podstatným pojmem podnikové kultury je podniková komunikace. Je velmi důležitá při formování a uplatňování podnikové kultury. Podniková kultura je volba a využívání všech dostupných komunikačních prostředků ve vztahu k vlastním zaměstnancům i k vnějšímu okolí. Při komunikaci s vlastními pracovníky se jedná o posilování vnitřní integrace sociálního systému podniku, utváření pocitu sounáležitosti a odpovědnosti pracovníků vůči podniku i naopak, o formování vědomí *my, tj. firma*. Utváří se tak zázemí pro podnikovou identitu. Komunikace s odběrateli, zákazníky, širokou veřejností slouží vytváření informovanosti a image podniku.*

Třetím dalším podstatným pojmem podnikové kultury je podnikový design. Podnikový design je vnější, vizuálně vnímatelné ztvárnění podnikových artefaktů, tj. architektura budov, vnitřní vybavení, zařízení kanceláří, oblečení zaměstnanců, design výrobků, balení výrobků a návody k použití, podnikové prodejny, logo, barvy, dopisní papíry, vizitky, formuláře ap. Tyto pak vytvářejí pro vnějšího pozorovatele určité představy o podniku, které by měly odrážet věcné podnikové cíle, strategie i kulturu.

Čtvrtým dalším podstatným pojmem podnikové kultury je podnikové jednání. Podnikové jednání je umožněno relativně stálými pravidly, vzory a normami jednání, které vytvářejí typický styl aktivit daného podniku. Ten by měl plně korespondovat s obsahem a formou podnikové komunikace, tj. uvnitř podniku i navenek, a navazovat na vytvořený design. Standardy jednání podniku realizuje vzhledem ke svým pracovníkům vůči ekonomickému a společenskému okolí.

Pátým dalším podstatným pojmem podnikové kultury je image podniku. Image podniku je způsob, jakým vnější okolí vnímá a hodnotí celý podnik. Jiné pojetí image uvádí, že se jedná o obraz dané reality, zahrnující souhrn veškerých představ, pocitů, postojů a názorů, které se k této realitě pojí. I když se image vyvíjí, vyznačuje se jistou stabilitou a trvalostí.

Dobrá úroveň image předpokládá také rozsáhlé a velmi časté výzkumy vnějšího prostředí podniku. Jedná se o výzkumy veřejného mínění, rozborů aktuálních hodnotových preferencí předpokládané klientely i ostatních skupin obyvatel, velmi rychlé získávání zpětné vazby o úspěšnosti či neúspěšnosti zavádění nových výrobků na trh apod. Takto získané informace musí být velmi rychlé a účinné.

Posledním z dalších podstatných pojmů podnikové kultury je podniková značka. Podniková značka, tj. logo je součástí podnikového designu. Hraje důležitou roli ve vytváření povědomí identity podniku v široké veřejnosti. Smyslem značky je odlišit od ostatních firem. Značka může v mysli spotřebitele značně zhodnotit.

Podniková kultura, která propojuje uváděné charakteristiky podniku. Každý podnik je z hlediska své kultury specifický. Existují nicméně snahy definovat určité typy podnikových kultur. Je to sice problematické, protože kultura je věcí maximálně individuální, osobitou, která se svým způsobem vzpírá kategorizaci.

2.2 Tvorba a implementace podnikové kultury

Pro svou komplexnost je podniková kultura velmi obtížně zachytitelná a vyjádřitelná, proces jejího utváření je tedy pro management bezesporu mimořádně složitou úlohou. V první řadě je třeba jednoznačně a srozumitelně formulovat dlouhodobě udržitelnou strategii organizace. Vedení si při tom musí uvědomit, jakým směrem se chce podnik ubírat, kdo budou jeho zákazníci a jak postupovat v konkurenčním boji. Dalším důležitým krokem je stanovení prvotních požadavků na pracovní jednání pracovníků. Je nutné zformulovat očekávání podniku ohledně odborných, výkonových i osobnostních charakteristik zaměstnance. Jednotlivé pracovní role pak musí být přesně a srozumitelně vymezeny, aby se s nimi mohli zaměstnanci snadno seznámit a pokud možno i ztotožnit. Management podniku by měl vytvořit dokument, kde budou jednotlivé zásady čili parametry žádoucí kultury podniku vymezeny a zaznamenány. Tento dokument může pomoci řešit situace, při kterých dojde k porušení podnikových pravidel. Vedle obecných požadavků musí zaměstnancům komunikovat i vizi a směr působení podniku. Měl by být dostupný a každý nový zaměstnanec by s jeho obsahem měl být seznámen. Dobře zformulovaná sepsaná podniková kultura může pomoci novým zaměstnancům rychle a bez obtíží pochopit principy a zásady podniku. Žádoucí jednotlivé kroky podnikové kultury jsou formulovány následně (Lukášová, 2004):

1. Jednoznačná, srozumitelná a dlouhodobě udržitelná strategie podniku.
2. Formulace očekávání podniku vůči zaměstnancům.
3. Formulace rozhodujících parametrů a charakteristik budoucí, žádoucí podnikové kultury, a to v co největším rozsahu souvislostí s oblastmi řízení.
4. Deskripce a hodnocení současné kultury podniku v rozhodujících dimenzích, vážících se ke strategii podniku.
5. Vymezení nejdůležitějších oblastí podnikového řízení, které bezprostředně souvisejí s podnikovou kulturou a mají charakter podmínek jejich dosažení.
6. Informování zaměstnanců.
7. Vzdělávání, vysvětlování a trénink.
8. Kontrola, sankce.
9. Diagnostika změn v kultuře.

Je možné konstatovat, že podniková kultura vzniká dvěma zásadními způsoby. V případě vzniku způsobem *spontánního důsledku* přirozeného jednání zaměstnanců podniku, který vyplývá z osobnostních rysů zaměstnanců a z vnějších podmínek, které jejich pracovní jednání ovlivňují nebo tvoří.

Pokud ale podniková kultura vzniká jako výsledek *systematických a cílevědomě orientovaných aktivit řídicích pracovníků* podniku, můžeme říci, že úspěch podnikové kultury je založen na několika základních faktorech. Prvním z těchto faktorů je *existenci jasně vize, mise podniku*, tj. velikost organizace, předmět činnosti, podniková kultura. Druhým faktorem je pak *převedení vize do jednotlivých konkrétních kroků*, tj. organizační struktura, cíle a kritéria personálních činností, pravidla vnitřní komunikace, apod. Třetím a poslední faktorem jsou pak *jasné formulace zásad podnikové kultury*, tj. požadované způsoby pracovního a sociálního chování, které je velmi důležité sdělit zaměstnancům organizace a v jejich kontextu rovněž vybírat nové zaměstnance. Také hodnocení, odměňování a směr a záběr vzdělávání zaměstnanců musí odpovídat těmto zásadám.

Cílem tvorby a implementace podnikové kultury je *identifikace zaměstnanců s podnikovými cíli* a hodnotami. V zásadě se jedná o proces, kdy se cíle, normy a hodnoty podniku stávají součástí hierarchie, hodnot a cílů jednotlivých zaměstnanců nebo jejich skupin. Hlavní tvůrci a nositeli podnikové kultury jsou řídicí pracovníci. Etika chování řídicích pracovníků může zásadně ovlivnit etické chování celého podniku. Lze konstatovat, že pokud se organizace ztotožní se silnou, zřetelně stanovenou podnikovou kulturou, může tímto způsobem výrazně ovlivňovat jak jednání svých zaměstnanců v rámci činnosti organizace, tak současně spoluvytvářet specifickou, originální a neopakovatelnou tvář, tj. identitu organizace. Pak je jednoduché odlišit se od konkurence a stát se zapamatovatelnými. Nepísané normy se většinou týkají osobní hrdosti a hrdosti na příslušnost k organizaci, výkonu, týmové spolupráce a komunikace, vedení, kolegiálních vztahů, vztahů k zákazníkům, čestnosti, vzdělávání a rozvoje, inovací a změn apod. Kultura se tak stává v současnosti faktorem spokojenosti nebo nespokojenosti zaměstnanců a faktorem výrazně ovlivňujícím úspěšnost a prosperitu organizace. (Vymětal, 2006)

Pravidelná hodnocení úrovně podnikové kultury a jejího vlivu na spokojenost pracovníků jsou zásadní pro kontrolu její efektivity. Tato hodnocení mohou vycházet z anonymních měření změn ve vnímání podnikové kultury pracovníky, průzkumu úrovně jejich loajality k podnikové kultuře a hodnotám apod.

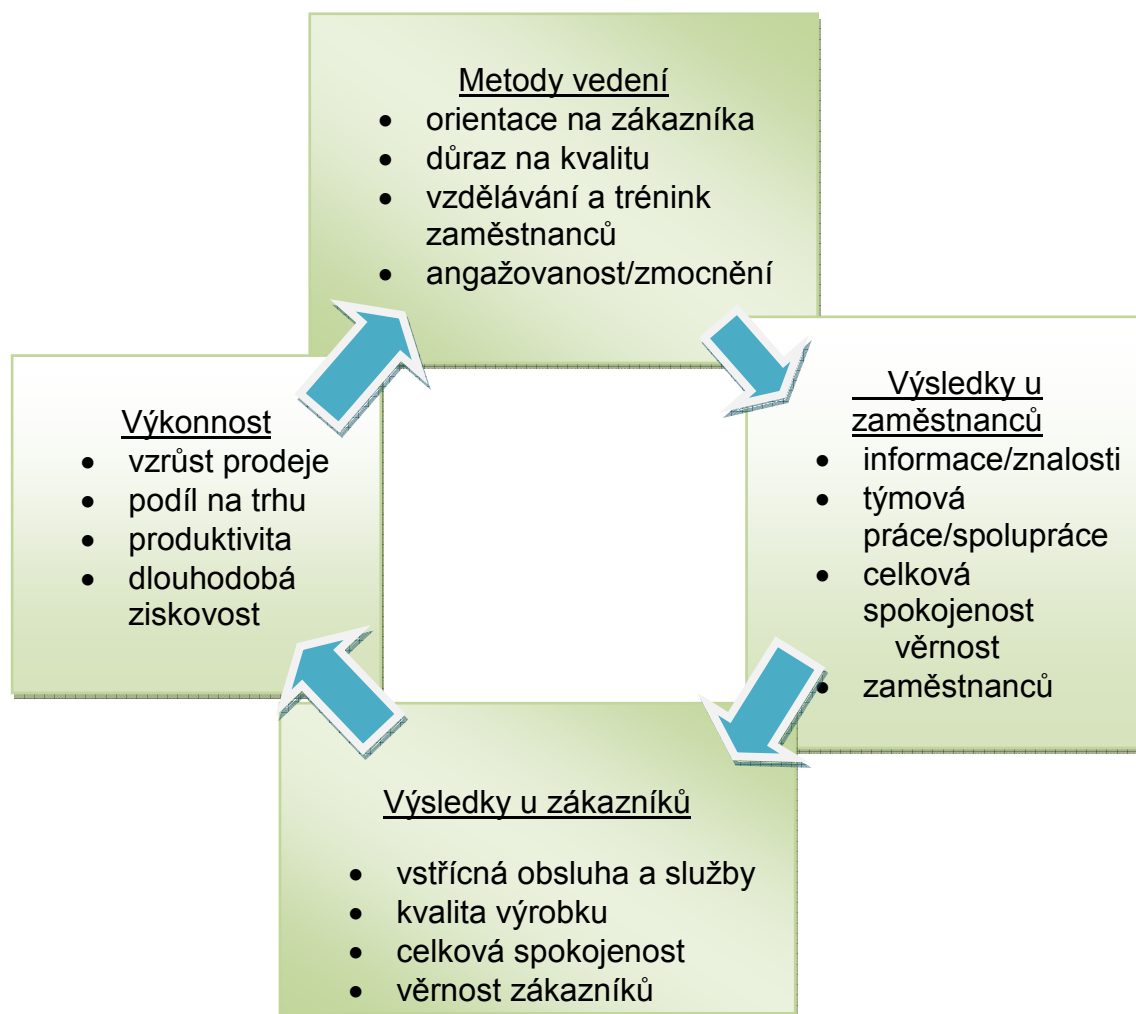
Správné nastavení podniku kultury vyžaduje citlivý přístup k tvorbě *pravidel*. Je patrné, že rozsah a tvrdost kontroly zaměstnanců neodpovídá míře úspěšnosti podniku. Klade-li management při prosazování podnikové kultury důraz na formální vztahy a kontrolu založenou na sankcích, účinky tohoto postupu bývají spíše opačné, protože u zaměstnanců se často projevují v pocitech selhání, frustrace, krátkodobé perspektivy a konfliktu. Mnohem příznivější výsledky má přístup založený na pozitivní motivaci, kdy směrnice mají charakter doporučení a rad, které práci usnadňují. Zásadní význam z hlediska motivace zaměstnanců má zpětná vazba, pracovníci musí znát nejen vizi a směr, kterým se podnik ubírá, ale také svou individuální roli při dosahování úspěchu. Pocit smysluplnosti z práce, kterou vykonávají, je zejména pro mladé lidi v podniku hnací silou vpřed. Účinky dobře nastavené a správně řízené podnikové kultury jsou patrné v několika ohledech (Lukášová 2004):

- *roste spokojenost vedení s prací a výkony zaměstnanců,*
- *roste vědomí sounáležitosti a síly identifikace pracovníků s podnikem,*
- *úspěšně jsou získáváni noví pracovníci,*
- *klesá četnost osobních konfliktů mezi pracovníky,*
- *vyjasní se kompetence podniku a její pozice v rámci konkurenčního prostředí,*
- *zlepšuje se image a společenské akceptování podniku.*

V rámci teoretického vymezení podnikové kultury byl definován tzv. *model souvislostí* (Wiley, 2001), pomocí něhož jsou identifikovány klíčové vazby v podniku mezi vedením, pracovníky, zákazníky a celkovou výkonností podniku. Čím více jsou v podniku přítomny charakteristiky vedení uvedené v modelu, tím více jsou pracovníci produktivní a tzv. energetizovaní. Čím více jsou pracovníci produktivní a energetizovaní, tím spokojenější jsou zákazníci a tím lepší je z dlouhodobého hlediska výkonnost celého podniku.

Podniková kultura je proto dnes nedílnou součástí řízení podniku a výrazně promlouvá do klíčových podnikových procesů a bezprostředně ovlivňuje ekonomickou úspěšnost a konkurenceschopnost podniku. Hlavní myšlenka modelu souvislostí, tzv. *The linkage research model* autorů Wiley a Brookse, je uvedena na obrázku č. 2.

Obr. č. 2: Model souvislostí, tzv. *The linkage research model*



2.2.1 Diagnostika podnikové kultury

Přesná a spolehlivá informace o stavu podnikové kultury může být získána pouze provedenou diagnostikou opřenu o kvalitní metodologie. V ostatních případech jde pouze o subjektivní pocit. Jestliže má diagnostika přinést informace, které jsou potřebné k řešení problému, měla by být provedena kvalifikovaně s respektováním všech zákonitostí aplikovaného vědeckého výzkumu. Manažery obvykle takovou diagnostiku kultury žádají v situacích jako je například vývoj podnikové strategie, řešení problému obtížné implementace již zvolené strategie, hledání příčin nízké výkonnosti podniku, apod. Dále definují teoreticko-metodologická východiska a problémy výzkumu organizační kultury, volby přístupů, úrovní analýz a indikátorů. Dále se věnují metodám kvalitativních i kvantitativních výzkumných postupů. Popsány jsou standardní kvalitativní metody diagnostiky typu pozorování, hloubkový rozhovor, skupinový rozhovor, analýza dokumentů, projektivní metody; a kvantitativní metody diagnostiky typu dotazníky typologické a profilové deskriptivní, profilové zaměřené na zjišťování předpokladů efektivnosti a profilové zaměřené na zjišťování souladu. (Lukášová, 2004) Identifikovat kulturu v našem podniku, lze zjistit analýzou z několika otázek. Management by si proto pro zjištění úrovně podnikové kultury měl položit většinu z následujících otázek:

- Jaká je míra moci v podniku? Jaká je míra autonomie v podniku?*
- Jak funguje hierarchie v podniku?*
- Kdo je tvůrcem podnikového mínění?*
- Kdo je hrdinou podniku? Kdo je v podniku vzorem?*
- Jak je v podniku projevována úcta?*
- Jaké mýty, legendy, historky kolují po podniku?*
- Kdo je nositel úspěchu v podniku? Jednotlivec nebo tým?*
- Co je v podniku trestáno?*
- Kdo je považován za černou ovci, vydědence, trpěného člena podniku?*
- Jak pracovníci dávají najevo příslušnost k podniku?*
- Jaké jsou podnikové rituály, ceremoniály, obřady?*
- Jaká je informovanost v podniku?*
- Jak je viděna budoucnost podniku? Jaká jsou přání, očekávání v podniku?*
- Jaký je motivační systém podniku?*

Silná podniková kultura má samozřejmě jasné charakteristické znaky. Proto, aby bylo možné hovořit o *silné podnikové kultuře*, musí ta splňovat následující kritéria (Mayerová, 1998):

- **pregnantnost**, tj. jednotlivé oblasti kultury musí dávat jasně, přehledně a srozumitelně všem pracovníkům najevo, jaké jednání je požadováno, které aktivity jsou nutné a žádoucí či ještě akceptovatelné a co je nepřijatelné a vyloučené;
- **rozšířenost**, tj. všichni pracovníci musí být s prvky podnikové kultury dostatečně seznámeni a musí se setkávat s jejím vlivem v každé situaci, každém okamžiku a na každém místě;
- **zakotvenost**, která vyjadřuje míru identifikace a internalizace jednotlivých podnikových hodnot, vzorů a norem jednání.

Slabá podniková kultura má také jasné charakteristické znaky. Jde o jasný protiklad silné podnikové kultury, proto na druhé straně existují negativa, která podnikovou kulturu ohrožují, jsou to zejména tato:

- *tendence k uzavřenosti podnikového systému;*
- *důraz na tradice a nedostatek flexibility;*
- *blokáce nových strategií;*
- *vynucování konformity za každou cenu;*
- *složitá adaptace nových spolupracovníků.*

Častým problémem vedoucím ke slabé podnikové kultuře může být **vedení samo**. Jak se praví, *šéf který káže vodu a pije víno, je šéfem špatným*. V podstatě jde o to, že šéf sám si s podnikovou kulturou neví rady, a sám neví, co chce. Tato názorová disbalance nutně vede k tomu, že zaměstnanci nevidí ve svém nadřazeném vzor správného chování.

Podniková kultura je nesporně v nepřetržité interakci s okolním prostředím, jde o pružný otevřený systém. Slabá podniková kultura je obvykle uzavřená, strnulá a zakonzervovaná starými postupy podnikového rozhodování a přístupu k trhu. Při realizaci změny se obvykle řídicí pracovníci často potýkají s tichým odmítáním, které postupem času může gradovat v otevřený konflikt. Až později pracovníci začínají své přístupy analyzovat a následně uvádět do praxe.

Hlavní přínos podnikové kultury lze spatřovat ve zvýšené výkonnosti podniku. Silná podniková kultura se odráží jak ve finančních, tak nefinančních ukazatelích, resp. vysoká míra spokojenosti a loajality zákazníků a zaměstnanců, a je konkurenční výhodou. Silná podniková kultura je charakteristická zejména vysokou mírou sdílení společných hodnot a cílů, projevuje se loajalitou a sounáležitostí s organizací a pozitivním postojem jednotlivců ke spolupráci. Stává se tak významným zdrojem vnitřní soudržnosti i motivace pracovníků. Soulad ve vnímání a myšlení pracovníků usnadňuje komunikaci a omezuje konflikty uvnitř organizace, zvyšuje schopnost dosáhnout shody a to vše přispívá k urychlení rozhodování a realizace přijatých rozhodnutí. Sdílejí-li lidé v podniku společné normy, směřují stejným směrem a dodržují jisté způsoby chování. Tím je zajištěna určitá neformální kontrola a snižuje se nutnost zavádění formálních kontrolních opatření, která mohou mít na pracovníky demotivující účinek. Silná míra rezistence ztěžuje proces změny, k dosažení cílového stavu je třeba vynaložit ze strany řídicích pracovníků i řadových zaměstnanců množství úsilí. Existují ale i další rizika, které je nutné zmírnit. Obvykle jsou uváděna především tyto (Lukášová, 2004):

1. *Absence jasně a srozumitelné strategie.*
2. *Nerozhodnost v rozsahu kontinuity a diskontuity.*
3. *Nedostatečná operacionalizace očekávání, požadavků vůči zaměstnancům.*
4. *Neprovázanost nové kultury s jednotlivými personálními činnostmi.*
5. *Absence mocenského nebo odborného promotora změny.*
6. *Nedůslednost.*
7. *Neprovázanost s ostatními měkkými a zejména tvrdými faktory řízení.*
8. *Nekonzistentnost organizační a národní kultury či kultur.*
9. *Nedostatečná identifikace manažerů s žádoucí kulturou, zpochybňování manažerskou strukturou.*
10. *Krátkodobá orientace.*
11. *Nová kultura navždy.*
12. *Příliš silná identifikace s novou kulturou.*

2.2.2 Nástroje změny podnikové kultury

Nutné je stanovit požadavek vytvoření podnikové kultury příznivé pro efektivní měření a zlepšování provozní výkonnosti. Požadavek však nespočívá pouze v tom vydat pár inspirujících sloganů a rozšířit je po podniku formou laminovaných karet, ale především ve změně základního hodnotového systému podniku. A to je velmi složitý úkol. Ale na rozdíl od převládajícího mínění lze tento úkol uskutečnit relativně rychle. Je to výzva, která vyžaduje osobní čas a zaujetí členů top managementu podniku. Jsou to totiž jediní lidé, kteří jsou s to uskutečnit tak hlubokou změnu.

Ve článku *Jak zlepšit provozní výkonnost* (Moderní řízení, 2007) je dále definováno pět nástrojů změny:

1. Osobní příklad. Albert Einstein kdysi řekl: *Dávat osobní příklad není hlavní nástroj, jak ovlivnit druhé lidi. Je to jediný nástroj.*

Pokud se top manažeři budou osobně zasazovat o to, aby se používaly pečlivě navržené ukazatele pro měření a pokud tento fakt vejde ve známost v celé organizaci, postoje lidí k měření a ukazatelům provozní výkonnosti se začnou rychle měnit.

2. Odměňování. Pokud se používání pečlivě navržených ukazatelů měření výkonnosti stane součástí hodnocení a odměňování manažerů, jejich pozornost tomuto úkolu se rázem zvýší. Může to jít až tak daleko, a je to žádoucí, že odměnění budou ti manažeři, kteří v rámci své působnosti zajistí používání dobře navržených a promyšlených ukazatelů měření provozní výkonnosti, i když dosahované výsledky zatím nebudou odpovídat očekávání. A analogicky nebudou odměněni ti manažeři, kteří sice dosáhnou žádoucích výsledků, ale bez disciplinovaného používání dobře navržených ukazatelů provozní výkonnosti. Takové poselství má na manažery silný účinek.

3. Implementace. Místo aby pouze mluvili o používání správných ukazatelů měření provozní výkonnosti, top manažeři mohou zajistit jejich používání tím, že zavedou proces zlepšování výkonnosti založený na ukazatelích výkonnosti a proces rozhodování založený na těchto ukazatelích. A oba tyto procesy učiní součástí programu vzdělávání manažerů. Při následné kontrole přijatých klíčových rozhodnutí budou zjišťovat, zda tato rozhodnutí byla založena na analýzách pomocí ukazatelů měření provozní výkonnosti.

4. Zaujetí. Veřejně demonstrované osobní zaujetí top manažera pro používání dobře promyšlených, smysluplných ukazatelů provozní výkonnosti má silný přesvědčovací účinek. To vysílá do organizace poselství, že ukazatele provozní výkonnosti jsou vážná věc, kterou je třeba praktikovat na pravidelném základě.

5. Vysvětlování. Pouhá slova nemohou nahradit další nástroje a jsou proto málo účinná. Nicméně v kontextu použití všech čtyřech nástrojů je i slovní vysvětlování a objasňování důležité. Z rozhovorů s lidmi a z veřejných projevů manažerů zaměstnanci a nižší vedoucí poznají, že to top management myslí skutečně vážně a porozumí, proč do toho jít.

2.3 Podniková kultura a etika

Obvyklou povinností vedoucích pracovníků je, aby věnovali stálou pozornost dodržování specifických etických pravidel kolektivu svých spolupracovníků. Etika manažerské práce vyžaduje značnou sebekázeň a péči samotných vedoucích pracovníků o morální bezúhonnost své osoby. Etické⁶ a neetické jednání manažerů má silný vliv i na to, jak jejich morální profil vidí spolupracovníci. Tímto pojmem se obvykle rozumí osobní image, tj. charakteristické rysy jeho chování a vztahů k lidem. Cílevědomý a náročný manažer bude svým okolím za své jednání málokdy jednoznačně chválen. Může však dosáhnout toho, aby si ho převážná část dobrých spolupracovníků vážila, zachovávala vůči němu loajalitu a konstruktivně se podílela na společných úkolech. Podstatné je, aby nejen on, ale především jím vedený kolektiv byl úspěšný, a to při zachování etiky manažerské práce. (Vodáček, 2005)

Management si musí uvědomit současný stav podnikové kultury, poznat její zákonitosti a možnosti jak ovlivňovat vývoj podnikové kultury, případně jak naplánovat její změny. Je vhodné stanovit si jako své poslání, že své podnikatelské aktivity bude podnik rozvíjet v souladu s vysokou morálkou a odpovědností. Manažeři formulují etické kodexy a řadí podnikovou kulturu mezi faktory úspěšnosti podniku. Snaha o podnikání v souladu s etickými principy je však často prezentována jen v teoretické rovině. Praxe je pak ale obvykle odlišná.

Vlastníci podniku či manažeři nevěnují patřičnou pozornost formování odpovídající podnikové kultury. Setrvávají na mocenské kultuře, což může vést k chování zaměstnanců, které je v rozporu se zájmy podniku. Všeobecně platí, že podniková kultura musí vycházet z mravní kultury podnikatelů a korespondovat s ní. Podnikovou kulturu je třeba formovat a prosazovat na základech podnikatelské etiky. (Podniková, 2007)

⁶ Etika, nebo též teorie morálky je filozofickou disciplínou, která zkoumá morálku nebo morálně relevantní jednání a jeho normy. Etika je disciplínou praktické filozofie. Etika se zabývá teoretickým zkoumáním hodnot a principů, které usměrňují lidské jednání v situacích, kdy existuje možnost volby prostřednictvím svobodné vůle. Hodnotí činnost člověka z hlediska dobra a zla. Na rozdíl od morálky, která je blíže konkrétním pravidlům, se etika snaží najít společné a obecné základy, na nichž morálka stojí, popř. usiluje morálku zdůvodnit. Etika se dále dělí na další disciplíny: e. analytická, e. autonomní, e. deontologická, e. environmentální, e. evoluční, e. feministická, e. heteronomní, e. individuální, atd.

2.3.1 Pozitivní myšlení, pozitivní postoj, proaktivní přístup

Pozitivní rozvoj etického chování, a tím i podnikové kultury, brzdí určité bariéry, které vznikají v průběhu vnitropodnikového života. Pozitivní myšlení, pozitivní postoj a proaktivní přístup je základním předpokladem úspěšné informační strategie organizace. Kritické vnímání a myšlení, otevřenost k sobě i k druhým, vůle ke změnám, to jsou tři hlavní předpoklady úspěchu. Na těchto třech hlavních faktorech lze navrhnout, zvolit a realizovat skutečnou podnikatelskou i informační strategii organizace.

Pozitivní postoj znamená myslet a definovat situaci tak, jak člověk chce, aby situace dopadla. A to slovně, písemně či v myšlenkách. Stojí-li člověk před situací a říká-li si: *No, to zase dopadne!*, pak to dopadne nejspíš opravdu nedobře, protože se na problém ladil negativně. V negativní náladě, rozzlobený, smutný, v depresi, má člověk k dispozici pouze svou negativní paměťovou databanku, tj. všechny své maléry, trapné záležitosti, nezdary a prohry. Takto naladěn má na dosažení slušného výsledku menší šanci. Tento jev je označován jako *negativní smyčka*. Moudré pak je nedělat rozhodnutí, nachází-li se člověk právě v negativní smyčce cyklu. Nejhorší však je, když se managementu organizace zdá negativní situace normální a nehodlá se jí zabývat. Takový postoj je trendově nazýván **reaktivní** a jeho opak je logicky správný. Správný přístup je tedy **proaktivní**.

Je-li člověk v pozitivní náladě, dává mu mozek k dispozici vzpomínky na samé pozitivní zážitky. Jako by měl svou paměťovou databanku rozdělenou na pozitivní a negativní část. Jsme-li ve výborné náladě, předkládá mozek všechny pozitivní výsledky v životě dosažené. Za takové situace pak člověk může konstatovat, že už v životě zvládl těžší situace, než jaké mám před sebou a že tuto nejspíš zvládne také. Jako proaktivní se označuje takový přístup, který je ofenzivní, je zaměřen dopředu, který se snaží předvídat, co se stane a předcházet událostem, který včas přebírá iniciativu. Naopak *reaktivní* je takový přístup, který se nesnaží cokoli předvídat, ale pouze reaguje na to, co se už stalo, tj. je to způsob **defenzivní**.

Proaktivní přístup je neoddělitelnou součástí pozitivního postoje. Pozitivní postoj, resp. Myšlení, je základem úspěchu, tedy dosahování cílů, snů a úspěchů. Je to klíč i spojovací činitel mezilidských vztahů. Pozitivní postoj je konstruktivní a hledající. V teoriích se uvádí, že sto procent úspěchu je složen z 80 % postoje a z 20 % technik (Bender, 2002).

2.3.2 Informační otevřenost jako faktor úspěšnosti

Stanovení klíčových etických hodnot v rámci podnikové kultury vymezuje jeho aktivitám mravní charakter. Podniková kultura, která je postavena na pevných morálních základech, je předpokladem pozitivního vnitropodnikového klimatu. V jeho rámci dochází ke kultivaci mezilidských vztahů na pracovišti, k utužení pracovní morálky, k zefektivnění komunikace a řídicí práce. Informační otevřenost patří k základním faktorům úspěšné implementace podnikové kultury. K dalším základním faktorům úspěšné implementace podnikové kultury patří:

- *již zmíněná informační otevřenost, kterou rozdělujeme na vnitřní i vnější.*
- *osobní příklad manažerů. Jestliže manažeři sami porušují etická pravidla, pak mohou stěží vyžadovat etické chování od svých zaměstnanců a vybudovat zdravou podnikovou kulturu.*
- *styl vedení a systém personálního řízení a osobnostního rozvoje zaměstnanců včetně podnikového vzdělávání podstatně přispívají k formování podnikové kultury.*

Důležitou roli sehrávají rovněž podnikové dokumenty, symboly a rituály. Patří sem i podnikové mýty, historky, ceremoniály, obřady, projevy, logo apod.

Mezi teoretiky a odborníky z praxe existuje všeobecný konsenzus o vlivu podnikové kultury na průběh podnikových jevů. Vyzdvihuje se přínos při realizaci mise a strategie podniku. Podniková kultura však může působit i kontraproduktivně, jestliže její obsah a forma nejsou vytvářeny s ohledem na konkrétní cíle a strategii podniku. Vliv podnikové kultury je patrný i ve zlepšování efektivnosti organizace a při řízení změn. Právě využití podnikové kultury při řízení změn lze z hlediska budoucnosti podniků považovat za klíčové. Hlavní příčiny neetického chování v rámci podnikové kultury jsou následující bariéry (Podniková, 2007):

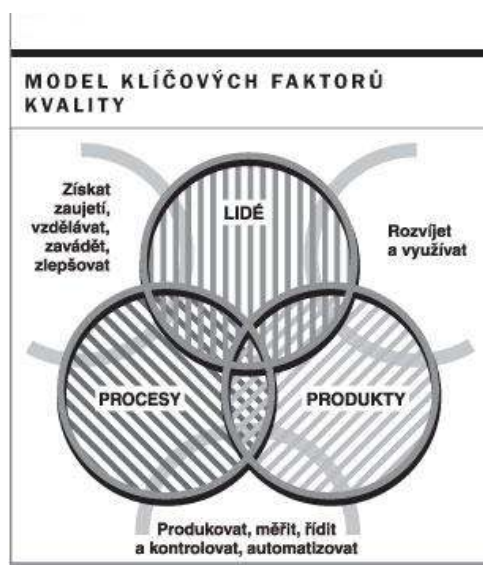
- *neznalost etických norem, nebo podceňování jejich důležitosti;*
- *silné situační tlaky na neetické chování jednotlivců;*
- *nízká výkonnost a nekompetentnost přímých nadřízených;*
- *neetické chování nadřízených i blízkých spolupracovníků;*
- *ignorování nebo neřešení etických prohřešků managementem podniku, tj. atmosféra tichého souhlasu;*
- *enormní orientace jednotlivců výhradně na osobní prospěch.*

Odborníci dnes kvalitu chápou jako synonymum jakosti, přičemž definice významných autorů lze zařadit do dvou skupin, vymezujících kvalitu ve dvou úrovních. Kvalita první úrovně představuje schopnost organizace produkovat výrobky nebo poskytovat služby, jejichž měřitelné charakteristiky vyhovují stanovenému souboru specifikací, které jsou zpravidla numericky definovány. Kvalita druhé úrovně zabezpečuje výrobky a služby, které uspokojí očekávání zákazníků, vztahující se k jejich použití a spotřebě, a to nezávisle na jakékoliv měřitelné charakteristice výrobků a služeb (Hoyer, 2002).

Vyjdeme-li z výše uvedených definic, můžeme definovat kvalitu první úrovně jako splnění specifikace a kvalitu druhé úrovně jako uspokojení zákazníka. Správně zaměřené úsilí o kvalitu může dostat kteroukoli organizaci k nové úrovni produktivity a spokojenosti zákazníků. Pokud se podaří zaujetí zaměstnanců zakomponovat do podnikové kultury, může podnik ve výsledku dosáhnout růstu špičkové kvality podniku. Kultura špičkové kvality v podniku vyzvedla tři klíčové faktory kvality: *lidé, procesy a produkty*. Lidé rozhodují o tom, jak dobře systém kvality funguje a jaká je kvalita produktů, které systém produkuje. V silné kultuře kvality lidé podporují, vychovávají jeden druhého, sdílejí volně informace o nejlepší praxi, neustále zlepšují procesy.

Procesy zajišťující kvalitu, které pomáhají řídit a kontrolovat výrobu, měřit kvalitu procesů a produktů, v případě kdy se podaří navzájem provázat, integrovat lidi, procesy a produkty, vzniká synergie umožňující dosažení lepších výsledků, než kdyby o výsledky usiloval každý samostatně. Takový model znázorňuje obr. č.3.

Obr. č. 3: Model tří klíčových faktorů (S kvalitou, 2007)



Management podniku se musí soustředit na nově přijímané zaměstnance s cílem začít s nimi hned od prvního dne nástupu do podniku pozitivně pracovat, tj.:

- *získat jejich porozumění pro kulturu špičkové kvality, pro podnikatelskou vizi firmy, její normy a hodnoty;*
- *dosáhnout toho, aby pochopili, jak se ve firmě pracuje individuálně a v týmech v zájmu zajištění vysoké kvality;*
- *dosáhnout toho, aby přijali myšlenku neustálého zlepšování kvality za svou.*

Noví zaměstnanci dokážou mnohem rychleji než dříve přizpůsobit podmínkám a požadavkům podniku, přijmout za své podnikové cíle a hodnoty a stát se relativně rychle produktivními. Do dnešní doby celý přístup ke kvalitě dozrál k holistickému vůdcovství a stal se manažerskou metodou zahrnující osm témat: osobní přístup, týmy, zákazníky, produkty, kulturu, systémy, okolní prostředí a zlepšování. Základní filozofií je, že lidé mají svobodnou vůli a rozhodují konec konců o tom, jak přijmou myšlenku kvality. Základ k dosažení špičkové kvality je v osobní perspektivě. Od čehož pak člověk dospívá k týmům, systémům a podnikové kultuře. Navíc vše kombinuje s potřebami a požadavky zákazníků, s konkrétními projekty, s prostředím a s myšlenkou neustálého zlepšování.

Jedno z hlavních témat celé metodiky je **týmový přístup**. Týmy se mohou stát životně důležitými, mocnými silami v rámci úsilí o špičkovou kvalitu. Musí ovšem jít o skutečné týmy, tj. takové týmy, které dosahují týmovou synergii a vykazují lepší výsledky než individuální příspěvky jednotlivců zapojených v týmu. Každý člen týmu si musí být vědom jak svých cílů, tak i cílů svých kolegů v týmu. V týmové diskusi o cílech se formují všeobecné a vzájemné porozumění a týmová shoda na hlavních cílech. Organizace neexistuje bez týmů odborníků, jejichž výkon závisí na brilantnosti ostatních a jejich schopnosti pracovat dohromady. To však předpokládá určité vyladění kultury organizace, ve které lidé jednají jako tým a ne jako skupina jednotlivců s rozbíhajícími se zájmy. Takové vyladění předpokládá důvěru a otevřenost ke komunikaci. (Kostroň, 2000)

2.4 Principy etického řízení a etické kodexy

V současnosti celá řada významných a prosperujících podniků ve vyspělých tržních ekonomikách používá při řízení svého podniku zásady etického řízení. Metodika etického řízení se orientuje na uplatnění principů etického řízení v praxi. Metodika je rozvržena do devíti kroků a základní filozofií je vztah mezi principy a nástroji etického řízení, které reprezentují především **kodexy etiky**. Jsou dány principy etického řízení jako klíčové zásady pro zavedení eticky odpovědného jednání do každodenní činnosti podniku. Rozvoj podnikové etiky je závislý na srozumitelném, ale zároveň přesném a odborně erudovaném vymezení principů etického řízení a jejich implementaci do praxe. Principy etického řízení společně s klíčovými etickými hodnotami pro ekonomickou praxi, tradicemi podniku, podnikovou kulturou vytváří hierarchii báze nové podnikové kultury. Zavedením principů etického řízení jsou v podniku vytvořeny příznivé podmínky pro operacionalizaci jednotlivých nástrojů etického řízení a to jak tradičních, tak moderních. Principy etického jednání v celku obsahují většinou tři dimenze (Putnová, 2001):

V první dimenzi jsou obsažena filozofická východiska, která většinou garantují respektování lidské důstojnosti a usilování o společné dobro při respektování nezbytných tržních sil a zákonitostí. *V druhé dimenzi* jsou obsaženy vlastní zásady etického jednání a chování podniku.

Ve třetí dimenzi jsou popsány principy jednání participujících skupin na úrovni firmy, tato část je obvykle obsažena v kodexu etiky firmy či pravidlech obchodního jednání a chování.

2.4.1 Implementace etických principů řízení

Podniky si vytváří specifické a jedinečné principy či zásady podnikové etiky, avšak velkou inspirací jsou principy etického řízení obsažené v mezinárodních kodexech, které mají výhodu v tom, že jsou v podnikové praxi již ověřeny, a proto mohou být inspirací pro české podnikatelské subjekty, které hodlají do praxe zavádět etiku.

Rozlišujeme těchto devět kroků pro prosazení principů etického řízení do podnikové praxe (Putnová, 2001):

1. Ztotožnění členů vedení, většiny vlastníků a vrcholového managementu, se základními principy etického řízení nebo zásadami obchodní etiky. Tato fáze je označována většinou jako *hledání či nalezení vítěze*.

2. Podnik musí mít vypracovány **principy etického řízení**, nebo zásady obchodní etiky.

3. Musí být získána **jednoznačná podpora od statutárních orgánů** v podniku a vedení firmy musí sledovat instalaci etické infrastruktury podniku a vyžadovat od příslušných kompetentních operativních pracovníků pravidelné zprávy.

4. Není dostatečné najít vhodný vzor, např. podobnou firmu, která již principy etického řízení uvedla do praxe. Značnou pozornost je třeba věnovat **odhalování problémových míst** v procesu implementace a zároveň odstraňovat pochybnosti u zainteresovaných lidí, např. zaměstnanců.

5. Nejlepší cestou je **volba již osvědčeného modelu implementace**, tj. teoretického modelu, většinou se využívá teorie participujících skupin, kde jsou specifikovány různé zájmové skupiny: vlastníci, zaměstnanci, zákazníci, investoři, dodavatelé, odběratelé, pozornost je možné věnovat i dalším zájmovým skupinám, např. konkurentům či místnímu společenství.

6. Vytvoření vlastního podnikové kodexu etiky nebo pravidel etického jednání a chování. Kodex by měl mít formalizovanou podobu a zaměstnanci by o něm měli mít dostatečné povědomí, všechny sporné otázky by měl kodex řešit, např. dávání a přijímání dáreků, osobní užívání podnikového majetku apod.

7. Kodex se musí prověřit a vyzkoušet v praxi, u velkých podniků se obvykle stanoví vzorek ze všech stupňů a lokací firmy, kde bude kodex prověřován.

8. Kodex po schválení se musí stát známý, měli by se s ním seznámit nejenom zaměstnanci, ale i dodavatelé, stálí zákazníci, investoři a věřitelé. Dlouhodobě by měl etický kodex přispívat k realizaci strategických cílů firmy, proto je důležité, aby kodex věcně pokrýval celé spektrum činností podniku. Kodex by měl být veřejně přístupný.

9. Etický kodex musí být podporován nejenom vrcholovým vedením podniku, ale musí se dostat na všechny stupně řízení, kde se s ním musí pravidelně pracovat. V rámci podniku by měly vzniknout i návazné **tréninkové programy**, které budou využívat praktické zkušenosti z využívání etického kodexu v praxi a to jak pozitivní, tak i negativní. Tyto programy se zpravidla používají v seznamovacích a zaváděcích kurzech pro nové zaměstnance.

Implementace principů etického řízení do podnikové praxe je **změnou pronikavou**, na které často závisí efektivita podnikatelského úspěch organizace. Obsahově dochází ke **změnám strategických cílů podniku**. Z časového hlediska jde o změnu **střednědobou až dlouhodobou**. V podniku se tato změna dotýká nejenom **člověka**, ale i **role** podnikatelské organizace a proto je úzce spjata se změnou organizační kultury podniku (Putnová, 2001).

Kodexy etiky jsou nejvýznamnější a také nejpoužívanější nástroje etického řízení. Kodex etiky pro podnikatelský subjekt musí být sestaven na základě jak odborných znalostí z podnikové etiky, tak praktických zkušeností z fungování konkrétního podniku. Obsah kodexu a zvolené způsoby jeho implementace by měly tvořit jeden celek což je pozitivní předpoklad pro úspěšnou operacionalizaci kodexu. Pro zavádění kodexu je třeba zvolit také vhodné období. Firma, která má funkční a účinný kodex etiky může jeho přínosy hodnotit až po střednědobém či dlouhodobém období.

Podnikovou etiku obecně je třeba chápat především jako kriticky loajální doplněk platného práva. Kodexy by skutečně měly navazovat na formální právní úpravu. V preambulích těchto dokumentů se většinou uvádí závazek k plnému respektování platného práva. Etický kodex by měl doplnit zákonnou úpravu, zejména v oblastech, kde již zákonná úprava není potřeba, ale které není možné ponechat zcela bez jakékoli regulace.

Kodexy jsou v této oblasti **základem samoregulace**. Zavedení samoregulace brání poměrně vysoká neetičnost podnikatelského prostředí. Eticky podnikat, tj. alespoň se základními etickými pravidly, je obtížnější a je třeba se vzdát mnoha podnikatelských příležitostí. (Steimann, 1995)

Existuje *několik forem* kodexu etiky. Kodexy etiky se v současnosti vyskytují ve třech možných formách (Putnová, 2001):

- *etické kodexy zaměřené na činnost hospodářských sdružení,*
- *etické kodexy profesionálních asociací a jejich členů,*
- *etické kodexy jednotlivých podnikatelských subjektů.*

Dále existuje několik druhů kodexů etiky. Jedná se o *deklaraci hodnot, podnikové krédo a nakonec samotné etické kodexy*. *Deklarace hodnot* je vyjádřením hodnot, kterými se podnik řídí ve své podnikatelské činnosti, jedná především směrem ke zřetelnému přihlášení se k zájmu o kvalitu produkovaného zboží a služeb, o bezpečnost zákazníků, ale i o problémy svých zaměstnanců. Deklarace hodnot velmi často vychází z podnikatelské filozofie organizace a udává, kam firma směřuje. I když deklarace hodnot nemusí být věnovány výlučně etice, poskytují přehled o způsobech, jak podnik nahlíží na etické problémy a dilemata. Součástí deklarací jsou i etické hodnoty a důležité je, že deklarace hodnot je vyhlášována veřejně. Deklarací hodnot své hodnoty vyhláší například společnost McDonalds, která své hodnoty zastává důsledně a dlouhodobě (Putnová, 2001).

Podnikové krédo jako druh etických kodexů vytyčuje etickou odpovědnost vůči zainteresovaným. Skládá se z několika odstavců formulujících etická stanoviska firmy. Nejznámější a široce uznávaným je etické krédo firmy Johnson a Johnson. Podnikové krédo lze považovat za měřítko vyspělosti podnikové kultury organizace, ale také kvality systému podnikové komunikace.

Etické kodexy jsou v porovnání s předchozími druhy komplexnější a celistvější. Je v nich zdůrazněna komplexnost pohledu na činnost podniku i na práva a povinnosti zaměstnavatelů, zaměstnanců a zákazníků. Pozornost je věnována i okolí podniku, kromě zákazníků je věnována pozornost i investorům, dodavatelům, odběratelům, věřitelům a konkurenci. Organizace věnuje pozornost i ostatním subjektům, které ovlivňují prostředí, ve kterém firma podniká.

Etický kodex je poměrně rozsáhlý dokument, proto je pro lepší přehlednost vždy nějakým způsobem strukturován. Proto ve *strukturu etického kodexu* rozeznáváme tyto části (Lukášová, 2004):

- a) *preambuli,*
- b) *vztahy se zákazníky*
- c) *vztahy k akcionářům a ostatním investorům,*
- d) *vztahy k zaměstnancům,*
- e) *vztahy s dodavateli,*
- f) *vztahy s konkurencí,*
- g) *vztahy k vládě a místním orgánům,*

Struktura a obsah kodexů se jednotlivých podniků liší. Odchytky v obsahu jsou způsobeny *specifickými faktory*, které odráží rozdíly především v tradicích, mravní vyspělosti managementu a zaměstnanců, schopnostech obsadit strategické pozice úspěchu, činnosti a velikosti firmy. I přes tyto odchytky a odlišnosti můžeme specifikovat v kodexu typické obsahové okruhy, které by neměly chybět v žádném z nich (Lukášová, 2004):

- *respektování práva,*
- *čestnost a fér konkurence,*
- *bezpečnost a kvalita produkce,*
- *konflikty zájmů,*
- *jednoznačné odmítnutí diskriminace,*
- *vztahy s dodavateli,*
- *oceňování účetnictví, uzavírání smluv,*
- *zneužívání a využívání informací v obchodním styku,*
- *korupce,*
- *sociální odpovědnost,*
- *ochrana životního prostředí a - informace o majetku.*

Při tvorbě kodexu je možné zohlednit priority použití kodexu etiky. Z tohoto hlediska rozlišujeme kodexy na tři *typové skupiny*. První skupinou je *aspirační kodex*, který představuje především vytyčení základních idejí, zásad a principů, tyto typy kodexů mají formu deklarace hodnot. Druhou skupinou je *výchovný kodex*, který je zpracován metodické vodítko při řešení etických problémů a dilemat, s kterými se uživatelé kodexu setkávají v praxi.

Obsahuje velké množství normativních ustanovení, která jsou většinou doplněna podrobným komentářem. *Třetí skupinou je regulační kodex*, který zahrnuje soubor podrobně rozpracovaných pravidel a principů etického řízení. Komplexní zpracování etického kodexu je odborně náročné. Při samotné tvorbě je proto mít na paměti, že etický kodex má své *náležitosti*. Etický kodex by měl začínat preambulí, resp. úvodní částí kodexu, kde by mělo být připomenuto konkrétní postavení podniku v odvětví, jeho specializace případně diverzifikace, ale i objasněna návaznost kodexu a principů etického řízení. Z tohoto pohledu musí být jednoznačně konstatováno, že etický kodex je základním nástrojem etického řízení v podniku. Etický kodex zde musí být pojat jako závazek firmy k etickému jednání. Kodex by měl obsahovat v úvodní části také ochotu podniku k hodnotovému konsensu a prohlášení firmy o čestnosti podnikatelských záměrů.

Moderně koncipovaný etický kodex upravuje především vztahy k jednotlivým participujícím skupinám. Etické chování podniku vůči celé společnosti, dodržování základních lidských práv, práv menšin, respektování práv ostatních podnikatelských subjektů, v této části jsou specifikovány i principy charity a filantropie. Etické chování vůči vlastníkům a investorům, poskytování pravdivých informací o hospodaření, plnění povinností vůči majitelům, chování akcionářů k firmě, velmi často jsou zde specifikovány zájmy akcionářů a investorů. Etické chování vůči zaměstnancům, respektování práv osobnosti zaměstnance, pracovní prostředí, spravedlnost při odměňování, právo na informace, spoluúčast při rozhodování apod. Etické chování vůči spotřebitelům, respektování práv zákazníků, ochrana zdraví zákazníků, odpovědnost za výrobek, informování zákazníků, záruční servis, nároky na reklamu, zákaz dávat úplatky potencionálním zákazníkům, chování v regionu apod. (Putnová, 2001)

Etické chování vůči dodavatelům, společné zájmy, důvěra, dodržování platebních podmínek a jiných závazků, plnění povinností vůči obchodním partnerům. Etické chování vůči konkurenci, dodržování pravidel férové soutěže, nepoškozování dobrého jména konkurence, obstarávání informací o konkurenci pouze legálními prostředky. Etické chování vůči státu, včasné, čestné a správné placení daní, poctivé vedení účetnictví, dodržování zákonů apod.

Shora uvedené participující skupiny jsou základem pro vznik etického kodexu v prostředí malého a středního podnikání. Lze však uvažovat o případném rozšíření: např. o maloobchod, velkoobchod, věřitele, místní společenství, veřejné aktivisty, média, obchodní asociace, zahraniční vlády apod. (Putnová, 2001).

2.4.2 Implementace etických kodexů

Kvalitní etický kodex se však nejvíce soustředí na základ integrity zájmů v podniku a tím je souvztažnost mezi zaměstnavateli, resp. vlastníky, zaměstnanci, zákazníky. Každý kodex etiky musí být srozumitelný, jednoznačný tak, aby mu porozuměl každý uživatel. Práva a povinnosti jednotlivých participujících skupin nesmí připouštět odlišný výklad, případně výkladové pochybnosti. Text kodexu musí být výstižný a odborně fundovaný. Kodex by měl zároveň obsáhnout celé spektrum podnikatelské činnosti organizace včetně jejího okolí. Kodex etiky by neměl být příliš stručný, i když to zvýrazňuje jeho srozumitelnost a snadné zavedení do praxe, ani příliš rozsáhlý, protože pak se stává nepřehledný a často opakuje to co je již v jiných vnitropodnikových dokumentech, nebo v zákonných předpisech.

Důležitý je **proces zavádění kodexu etiky** do praxe. Tento proces má určitou systémovou uspořádanost a časovou posloupnost a podle nich by měl probíhat. Provádění etického kodexu je dobré uspořádat do jednotlivých kroků.

Implementace kodexu podnikové etiky ve dvanácti krocích:

1. krokem je **podpora a schválení statutárními orgány**.
2. krokem je **zapojení**, při kterém se kodex etiky se musí stát součástí strategických dokumentů podniku a měl by tak ovlivnit řízení a správu organizace.
3. krokem je uvedení kodexu do praxe, resp. oběhu. Kodex již měl být vydán ve srozumitelné formě, v přenosné podobě a měl by ho obdržet každý zaměstnanec.
4. krokem je **osobní odezva neboli reakce**, kdy každému by měla být dána možnost na odezvu, tj. možnost reakce na obsah kodexu.

5. krokem je **ujištění** se, kdy vedení organizace, manažeři musí zaměstnance ujistit, že kodex bude uplatněn důsledně vůči všem bez ohledu na mocenské postavení v organizaci.
6. krokem jsou **kontrakty neboli smlouvy**. Všechny smlouvy, by měly obsahovat doložku o kodexu, zejména v těch případech, kdy kodex je možno využít.
7. krokem je **vynutitelnost** především vůči zaměstnancům, kteří si musí být vědomi důsledků za porušení kodexu, součástí kodexu jsou většinou i sankce za porušení jednotlivých ustanovení.
8. krokem je **pravidelná kontrola**, kdy na základě praktických zkušeností a připomínek je potřeba pravidelně novelizovat a revidovat kodex etiky.
9. krokem je **školení a výcvik**, které jsou prováděny pravidelně podle míry odpovědnosti jednotlivých zaměstnanců.
10. krokem je **překlad**. Tento krok přichází v úvahu, jestliže organizace má zahraniční filialky. Pokud ano, měl by být uskutečněn kvalitní překlad pro využití kodexu v těchto filialkách.
11. krokem je **distribuce** kodexu, kdy je kodex zpravidla umístěn na webové stránky organizace a poskytnut všem důležitým skupinám participujících na podnikání, zejména investorům, dodavatelům a věřitelům.
12. krokem je **každoroční zpráva**. Ve výroční zprávě je třeba věnovat stručnou pozornost i využití etického kodexu v praxi organizace a je vhodné přiložit kopii kodexu jako přílohu.

Úspěšnost zavedení etického kodexu do praxe, tj. jeho operacionalizaci ovlivňují i metody podnikatelské etiky. Tradičními metodami etického řízení jsou **dialog a konsensus**. Lidé jednájí a realizují své potřeby a zájmy prostřednictvím svobodně zvolených plánů na základě porozumění toho čím jsou a čeho by chtěli dosáhnout. Svoboda znamená konflikt a společnost vyžaduje, aby konflikty byly řešeny mírnou cestou. Vyjednávání, kompromisy, dohody jsou součástí dialogu. Zavedení kodexu etiky a využití metod moderního řízení do podnikatelské praxe je změnou významnou až pronikavou.

Jedná se o změnu podnikatelských cílů organizace a strategie podniku, která je bezprostředně spjata se stylem řízení vrcholového managementu. Do centra zájmu změnového procesu se dostává nejenom člověk a role organizace, ale také otázka

kvality cílů a mocenských pozic participujících skupin. Velký význam zejména u operacionalizace kodexu etiky má řízení procesu změny, tj. analýza, příprava, plánování a realizace. Z pohledu času jde o změnu střednědobou, což má vliv především na volbu metod změnového procesu. Kodex musí v tomto případě absorbovat *porozumění podnikovému prostředí*. Základem úspěchu je i v tomto případě, stejně jako u principů etického řízení, proaktivní přístup ke změně, založený na značné dynamice řízení, což souvisí s progresivitou etického řízení. (Putnová, 2001)

3. Uplatnění teoretických poznatků ve společnosti Ostravský informační servis, s.r.o.

Tato rigorózní práce je z první části teoretická. Sběr poznatků z teoretických disciplín je soustředěn k hlavním tématům, které je možné a vhodné aplikovat v manažerské v praxi společnosti Ostravský informační servis, s.r.o. Společnost **Ostravský informační servis, s.r.o.**, (dále jen OIS), se na sklonku roku 2008 ocitla ve zlomovém období. K 1. listopadu 2008 došlo ke změně ve funkci jednatele společnosti. Aktivitu, obchodní a operativní metody minulého vedení jsou proto nyní trvale analyzovány. V souladu s dosavadními poznatky nové vedení společnosti realizovalo a stále realizuje krátkodobá, střednědobá a připravilo řadu dlouhodobých opatření s cílem upravit chod společnosti do běžného režimu, s cílem zvýšit a modernizovat její výkon při současném udržení či snížení požadavků na financování ze strany zřizovatele. Součástí úsilí o nastolení běžného firemního běhu byla i aktualizace vlastní firemní strategie a úplný přechod na výrazové prostředky nového grafického stylu Statutárního města Ostravy.

OIS je městským informačním centrem. Zajišťuje permanentní celoroční informovanost všemi dostupnými formami (verbálně, telefonicky, prostřednictvím tiskovin a technických prostředků) bezprostředního styku s veřejností a prostřednictvím vlastních průběžně aktualizovaných, celoročně dostupných internetových stránek. Rozsah je stanoven zakladatelskou listinou a strategickými dokumenty jako je podnikatelský záměr a plán podle podmínek odpovídajících potřebám zakladatele.

V souladu se záměrem racionalizace a narovnání systému řízení OIS, se významně změnila organizační struktura. Jednatel zrušil pozici organizačního schématu označenou jako ředitel společnosti, včetně pracovního místa. Vrcholné manažerské řízení firmy se tak zjednodušilo na jedinou úroveň, tj. pozici jednatele společnosti.

Proto bylo nutné vybrat, ověřit a později nastavit nové metodiky ve všech oblastech interních firemních činností. Management OIS si i před touto reorganizací dobře uvědomoval, že veškeré změny, tj. akce, sebou vždy nesou reakce. Mnohé nutné změny k odstranění dlouhodobých špatných stereotypů logicky přinesly negativní odezvy. Negativní signály se management snažil předvídat a včas zachytit.

3.1 Profil společnosti OIS

Společnost Ostravský informační servis, s.r.o.⁷, dále jen OIS, byla založena v roce 2006. OIS je tedy společností mladou, sama však plynule navazuje na desetiletou úspěšnou činnost společnosti Městské informační centrum Ostrava, o.p.s. Stoprocentním vlastníkem společnosti OIS je Statutární město Ostrava, (dále jen SMO). Orgány společnosti jsou valná hromada a dozorčí rada. Valná hromada společnosti se skládá ze členů rady města Ostravy. Na místa členů dozorčí rady OIS jsou pak jmenováni významní představitelé města Ostravy z řad členů zastupitelstva nebo starostů městských obvodů. Dále je jmenován jeden jednatel společnosti. Do roku 2008 měla společnost sdruženou funkci jednatel a ředitel. V současné době však místo ředitel v organizační struktuře není, v souladu s racionalizací bylo toto řídicí místo zrušeno.

V průběhu roku 2008 se ukázalo, že podnikatelské záměry OIS jsou nejasné. Dosavadní aktivity OIS se jen málo lišily od činnosti zřizovatele, čímž docházelo při řadě příležitostí k dualitám. Finanční prostředky tak nebyly využívány optimálně. Záměrem nového vedení je duality odstranit, operovat koordinovaně a inovativně se SMO a optimalizovat využití finančních prostředků. Jedná se např. o přizpůsobení corporate identity OIS novému vizuálnímu stylu SMO nebo sjednocení vydavatelské činnosti.

Posláním OIS je aktivní propagace SMO jako města a centra významného a zajímavého regionu. OIS v úzké vazbě spolupracuje na připravované komunikační a propagační strategii SMO, chce aktivním a tvůrčím způsobem poskytovat informace, vytvářet propagaci a nabízet služby, umožňující klientům užití všeho jedinečného, přitažlivého, zajímavého a užitečného ve městě a jeho přirozeném okolí.

Hlavní aktivitou OIS je provozování sítě informačních center jako příjemného kontaktního místa. Předpokladem jsou kvalitní služby, silná a jasně definovaná firemní kultura, efektivní prezentace a optimální využívání finančních zdrojů. Úzká spolupráce se zakladatelem se předpokládá. OIS u své většinové aktivity podniká ve velmi plytkém konkurenčním prostředí.

⁷ OIS bylo zapsáno dne 2. ledna 2006 v obchodním rejstříku, vedeném Krajským soudem v Ostravě oddíl C, vložka 41134.

V oblasti komerčních činností, zvl. v předprodeji vstupenek, směnárství a prodeji cestovních produktů, pojištění a zprostředkování ubytovacích služeb, konkurence existuje.

Obecná definice informačního centra zní:

Jde o instituci, která shromažďuje, zpracovává a zpřístupňuje informace o určité oblasti v určitém oboru. Informace a služby dále poskytuje návštěvníkům, rezidentům a jiným uživatelům nejen osobně ale i dostupnými technickými prostředky.

OIS poskytuje v rámci destinace Severní Morava a Slezsko, bezplatné a placené služby:

Bezplatným informačním servisem jsou nejen informační turistické služby o regionu Ostrava, Severní Morava a Slezsko, ale také o turistickém potenciálu České republiky, případně turistickém potenciálu středoevropské destinace.

Placené služby jsou realizovány na základě živnostenských listů a jde o následující služby:

- a) specializovaný maloobchod a maloobchod se smíšeným zbožím,
- b) zprostředkování obchodu a služeb,
- c) kopírovací práce,
- d) překladatelské a tlumočnické služby,
- e) pronájem a půjčování věcí movitých,
- f) průvodcovská činnost pro oblast cestovního ruchu.

OIS provozuje pět informačních center, tj. pracovišť s obsluhou. Služby jsou poskytovány přímo na těchto pracovištích, a to tzv. tváří v tvář, telefonicky, e-mailem nebo přímým zveřejněním na internetových stránkách. Pracoviště jsou rovnoměrně rozmístěna na strategických místech města Ostravy. První pracoviště je umístěno v centru města Ostravy u hlavní zastávky tramvajové městské hromadné dopravy, druhé se nachází v 6. patře Magistrátu města Ostravy. OIS zde provozuje mimo ostatních základních služeb také vyhlídkovou věž Nové radnice, tj. turistickou atraktivitu. Třetí pracoviště bylo zřízeno jako součást ČD centra Českých drah na hlavním vlakovém nádraží v Ostravě - Přívoze. Čtvrté pracoviště je situováno jako součást nově vybudovaného dopravního terminálu v Ostravě - Svinově.

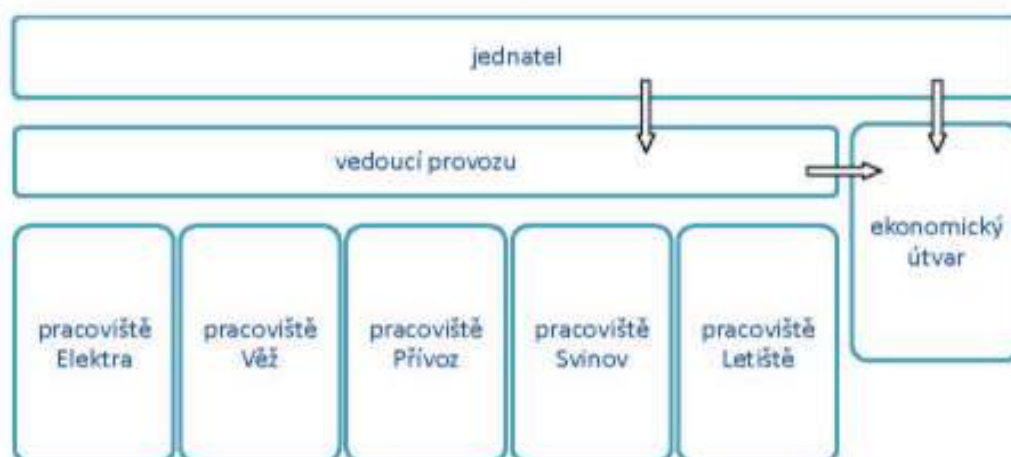
Poslední, tj. páté, a zároveň nejmladší, v provozu od dubna 2008, pracoviště je situováno v příletové hale mezinárodního letiště Leoše Janáčka v Mošnově. Souhrnně tato pracoviště tvoří útvar provozu.

Dále v rámci společnosti existuje útvar ekonomiky. Z níže uvedeného schématu organizační struktury vyplývá, že odpovědnost a kompetence mají přímí nadřízení, tj. vedoucí provozu, vedoucí útvarů a vedoucí pracovišť.

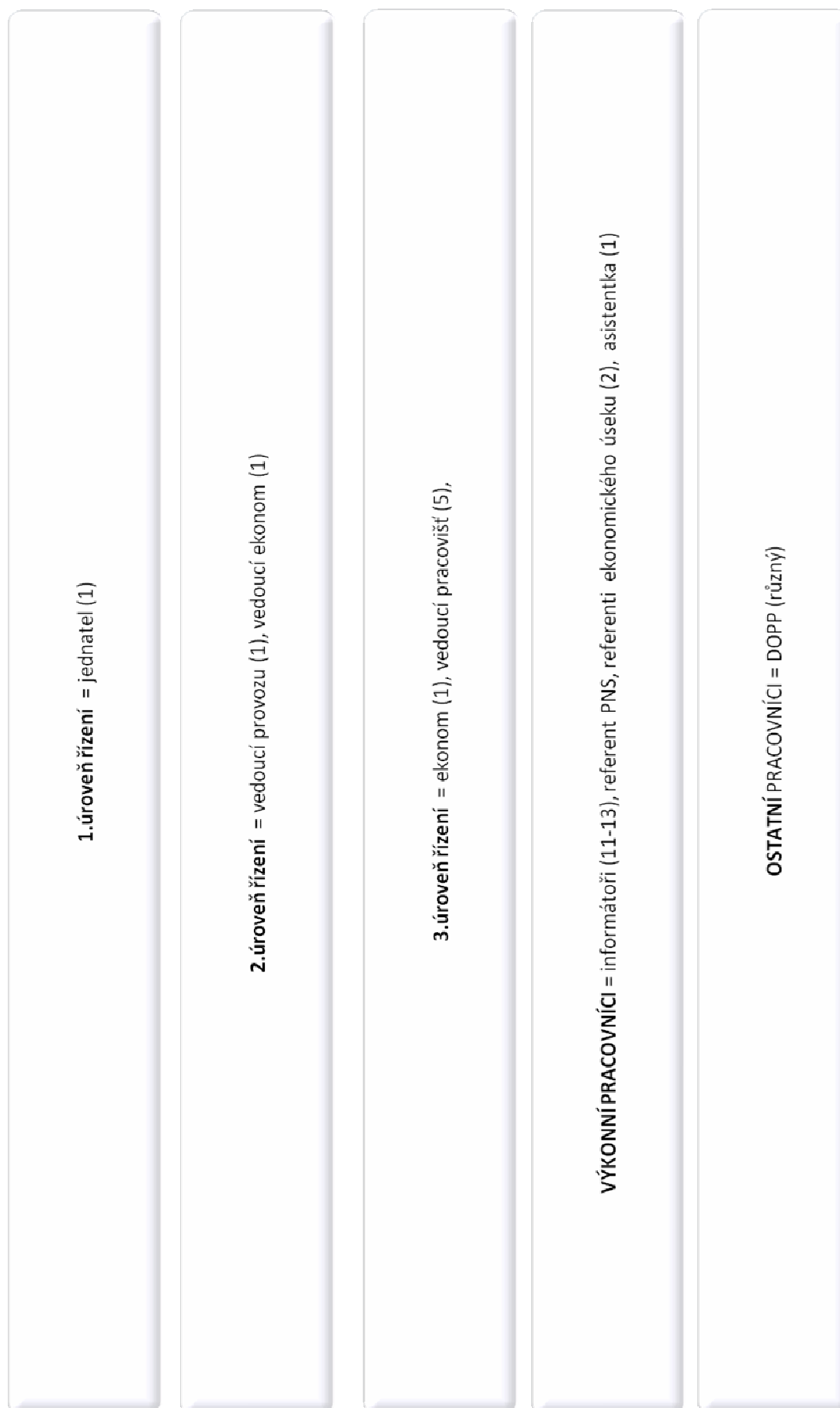
Obr. č. 4: Organizační struktura společnosti OIS



Obr. č. 4.1 : Organizační struktura společnosti OIS



Obr. č. 5: linie vedení společnosti OIS



3.1.1 Informační strategie OIS

OIS si klade za cíl poskytovat relevantní informace, tj. je ve správnou dobu, na správném místě a ve správné formě. V současném informačním prostředí, kde významnou roli hrají informace i informační technologie, je pro společnost jako je OIS velmi obtížné zachovat *přívětivou lidskou tvář*. OIS poskytuje pestrou škálu služeb široké veřejnosti, přitom 99% služeb je poskytováno v přímém kontaktu s klientem na pracoviších. Průměrná denní návštěvnost pracovišť OIS se pohybuje okolo 900 klientů⁸ Proto je třeba při práci s informacemi trvale využívat kritické analyticko - syntetické postupy, tvůrčí myšlenkové procesy, intuici a v konečné fázi i správě formulované závěry. Nakonec především zvýšit aktuálnost a relevantnost informací, tvorbu znalostí. Cílem všech těchto postupů a přístupů je snížení rizik rozhodovacích procesů při realizaci strategického rozvoje.

Informační strategie OIS určuje základní směry budování toku informací tak, aby zpracované informace sloužily řídicím pracovníkům k efektivnímu a úspěšnému rozhodování a snižovaly riziko této činnosti. Proto informační strategie OIS obsahuje zejména specifikaci klíčových informací; přehled standardů, které chce organizace uplatňovat při budování informačního systému společnosti.

Dlouhodobým rámcem ve strategii OIS je poskytování kvalitních bezplatných i placených služeb občanům města Ostravy, návštěvníkům města a celé destinace Severní Moravy a Slezska, případně celé republiky.

Strategie OIS navazuje formou podnikatelského plánu na strategické plány turistického regionu, ve kterém se nachází. Změnou vedení je podnikatelský záměr z roku 2006 na období let 2006 – 2010 přehodnocován. V současnosti se činnost OIS tedy opírá o tyto aktuální koncepční dokumenty:

- a) Podnikatelský plán společnosti Ostravský informační servis, s.r.o., pro rok 2009** (vize, definice dlouhodobých cílů, strategií a opatření),
- b) Strategický plán rozvoje statutárního města Ostravy na léta 2009-2015** (vize, definice dlouhodobých cílů, strategií a opatření),

⁸ Více informací k návštěvnosti OIS. tj. viz příloha č.1.

Mezi základní části strategie OIS je zahrnuto zpracování **SWOT analýzy**, která je prvním krokem při revizi podnikatelské strategie. Změnou vedení byla zhodnocena původní SWOT analýza. Minulé vedení vycházelo z nedostatečně jasně definovaných stránek a SWOT analýza byla pasivní.

Původní definované silné stránky:

- tradice informačního centra v Ostravě (od roku 1995)
- významné postavení OIS v rámci soustavy IC v ČR
- jednotlivá pracoviště na strategických místech v městě Ostravě
- komunikace v několika světových jazycích
- vyspělé HW i SW vybavení
- početná klientela (500 tisíc klientů ročně s průměrným nárůstem o 10%)
- OIS se nachází v regionu s předpokladem pro rozvoj cestovního ruchu
- OIS se nachází v regionu, které je ekonomickým i obchodním centrem kraje

Silné stránky programu OIS současné:

- plytké konkurenční prostředí v oblasti služeb na území města Ostravy
- mladý kreativní pracovní kolektiv OIS (většina zaměstnanců) a dobrá znalost jazyků
- obsáhlý fungující informační systém; tj. databáze firem a akcí
- zajištěné financování (dotace SMO)
- strategické umístění poboček v rámci města i regionu
- stálá klientela (vstupenky)
- IC je v očích veřejnosti dlouhodobě dobře fungující společností

Původní definované příležitosti:

- rozvoj nového pracoviště v příletové hale mezinárodního letiště Leoše Janáčka Ostrava v Mošnově
- potenciál regionu pro velké akce světového formátu
- rozšíření odborných průvodcovských služeb a zpřístupnění této služby široké veřejnosti

Příležitosti programu OIS současné:

- moderní technologie s možným upgrade
- oživení v oblasti Customer Recourse Management (CRM), např. fyzická modernizace pracovišť (oblečení, interiéry se zvýšenými pulty); nové služby = věrnostní bonusový program s klientským účtem, rozšíření adresných informačních služeb, el. platební terminál
- aktivní spolupráce se zřizovatelem v souladu se statutem s cílem vzájemně sladit a doplnit aktivity ve všech souvisejících činnostech; jednotné vystupování vůči veřejnosti
- aktivní a efektní prezentací vylepšit celkové image města (za použití nového loga)
- doplnění nabídky informací z regionu (např. ubytování v okolí) růst zájmu o rekreaci a trávení volného času v tuzemsku musí být podpořen nabídkou
- optimalizace finančních zdrojů a nákladů např. na kopírovací techniku a mobilní telefony, náklady na firemní dopravu (auta), doladění organizační struktury včetně nové definice pracovních pozic
- redesign corporate identity ve všech souvisejících oblastech
- nové účinné služby, např. email alert = novinky v mailu, včetně hypertextu, tj. rozesílání novinek o vstupenkách v předprodeji
- webová kamera umístěna na vyhlídkové věži
- autocharter s městskou průvodcovskou službou pro investory
- krajský rezervační hotelový systém
- prodej letenek a jízdenek ČD možný upgrade současného prodeje jízdenek DPO s prodejem jízdenek ČD
- směnářenská činnost

Původní slabé stránky:

- nerovnoměrná návštěvnost na pracovištích
- zázemí pro útvar ekonomiky
- skladovací prostory

Slabé stránky programu OIS současné:

- dynamika, zajímavost, nápaditost služeb OIS
- zpětná vazba v oblasti CRM (Customer Recourse Management)
- spolupráce se zřizovatelem není zcela v souladu se statutem OIS
- pasivní provozování (např. pracoviště na letišti - OIS sedí v koutě)
- absence cílené a koordinované nabídky produktů cestovního ruchu
- chybí spolupráce s ostatními subjekty cestovního ruchu v regionu
- málo využívaný potenciál návštěvníků a turistů
- metodika práce a průběžná práce s měkkými dovednostmi zaměstnanců
- interní a mzdové předpisy vycházející ze standardů komunální sféry jsou pro mladý pracovní kolektiv demotivující. Navíc jsou administrativně náročné.
- vysoké investice i náklady na pracovní prostředí i zaměstnance
- vertikální organizační struktura, narušená firemní kultura
- chybějí ukazatele a statistiky z oblasti komerčních aktivit
- corporate identity a design odlišný od SMO
- nedokonalá struktura a nevzhledný design webových stránek
- chybí web kamera (možná s přenosem na ČT 2)

Původně definovaná ohrožení:

- zpoplatnění stávajících bezplatných služeb
- personální práce se zaměstnanci v oblasti vzdělávání a teambuildingu
- podniková kultura

Ohrožení programu OIS současná:

- OIS doposud nevyužívá svého monopolního postavení
- neodbornost personálu, např. modernizace pracoviště PNS technologiemi, procesy i pracovníky s cílem setřít rozdíly informátor-referent PNS
- webové stránky, tj. nepřehledné vyhledávání a design webu
- nedostatečná připravenost na čerpání zdrojů z fondů a programů EU
- chybí nabídka a tedy návaznost dalších poskytovaných služeb v rámci regionu
- více prodejců vstupenek v regionu a tedy snížení provizí z komerční činnosti (předprodej vstupenek)
- stereotypy přetrvávající z minulosti (tj. falešná sounáležitost s exředitelkou)

V průběhu roku 2008 se ukázalo, že podnikatelské záměry OIS jsou nejasné. Dosavadní aktivity OIS se jen málo liší od činnosti zřizovatele, čímž docházelo při řadě příležitostí k dualitám. Finanční prostředky tak nebyly využívány optimálně. Záměrem nového vedení je duality odstranit, operovat koordinovaně a inovativně se SMO a optimalizovat využití finančních prostředků. Jedná se např. o přizpůsobení corporate identity OIS novému vizuálnímu stylu SMO nebo sjednocení vydavatelské činnosti.

SWOT analýza umožňuje systematickosti výběrů při manažerské práci s důsledky v širším rozsahu. Minulému vedení OIS chyběl koncepční rámec se systematickou analýzou, který usnadňuje porovnání vnějších hrozeb a příležitostí s vnitřními silnými a slabými stránkami organizace. Metodě SWOT analýza, tak nejspíše neporozumělo.

Nové vedení dospělo k SWOT širšího rozsahu.

Hlavní **vizí** OIS je zvýšení standardu poskytovaných služeb a jejich rozšíření, to vše za pomoci moderních informačních technologií; dále pak zvýšení počtu klientů. Vše v souladu se strategiemi zřizovatele, tj. Statutárního města Ostravy a Moravskoslezského kraje v pozici partnera.

Cíle charakterizují požadovaný rozvoj organizace nejenom jako celku, ale i v dílčích oblastech. Cíle organizace se obvykle formulují na dobu nejbližších dvou až tří let, a to zpravidla z hlediska cílů vlastníků organizace, vrcholového managementu organizace, zaměstnanců podniku a z hlediska společnosti.

Posláním OIS je aktivní propagace SMO jako města a centra významného a zajímavého regionu. OIS bude v úzké vazbě na připravované komunikační a propagační strategii SMO aktivním a tvůrčím způsobem poskytovat informace, vytvářet propagaci a nabízet služby, umožňující klientům užití všeho jedinečného, přitažlivého, zajímavého a užitečného ve městě a jeho přirozeném okolí.

3.1.2 Podnikatelské prostředí OIS

OIS podniká na území města Ostravy. Charakter společnosti OIS přináší specifikum, produktem je totiž samo město Ostrava. Na oficiálních stránkách města je Statutární město Ostrava představeno takto:

„Ostrava, metropole Moravskoslezského kraje, je rozlohou druhým největším městem republiky, počtem obyvatel třetím největším. Má výhodnou strategickou polohu - nachází se 10 kilometrů jižně od státní hranice s Polskem a 50 kilometrů západně od hranice se Slovenskem. Od hlavního města Prahy je vzdálena 360 km, 170 km od Brna, 90 km od polských Katovic, 310 km od Vídně. Městem protékají řeky Odra, Ostravice, Opava a Lučina. Leží tedy nedaleko slovenských a polských hranic na březích řeky Ostravice s výhledem na krásné pohoří Beskyd.

Město Ostrava je administrativním centrem Moravskoslezského kraje, ve kterém žije více než 1,2 miliónů obyvatel. Strategická poloha blízko hranic s Polskem a Slovenskem je jeho hlavní výhodou. V posledních letech zažívá Ostrava obrovský ekonomický boom a přísun investic do průmyslových zón, developmentu či budování hotelů. Je místem, kde našlo sídlo mnoho renomovaných světových společností a mnohé z nich již využily výhodných nabídek k investování jak ve městě, tak v jeho okolí (např. Hyundai, Multi Development, CTP Invest, ASUS Czech, SungWoo Hitech, Briggs & Stratton, ArcelorMittal, TietoEnator,

Bang & Olufsen apod.). Působí zde špičkové klastry v oblasti IT, strojírenství, automobilového průmyslu apod. O stabilitě svědčí i vysoký úvěrový rating, výhodou je rovněž kvalifikovaná pracovní síla, zázemí tří vysokých škol s více jak 32 tisíci studenty, 1st International School, rozvíjející se mezinárodní letiště a kvalitní infrastruktura. Atraktivitu města jistě rozšíří i dobudování dálnice D47 v roce 2009.

Ostrava je průmyslové, administrativní, obchodní, kulturní a školské centrum nejlidnatějšího kraje České republiky s počtem 1,2 mil. obyvatel a s vědomím významu rozvojového pólu v ČR město v hojné míře investovalo do vytvoření zón určených pro průmyslové využití, bydlení a k rekreačním účelům a je připraveno na spolupráci s investory, kteří mají zájem tyto možnosti využít. V regionu jsou tři university a mezinárodní škola s výukou v angličtině, jejímž cílem je připravit české i zahraniční studenty k dalšímu studiu na univerzitách po celém světě. Do budoucna se počítá se značným rozšířením mezinárodního Letiště Leoše Janáčka. Přistávací dráha je určena pro největší nákladní a osobní letadla světa. Cestující mohou využívat pravidelné letecké spoje mezi Prahou a Ostravou, Vídní a Ostravou a Moskvou a Ostravou. Ostrava má vlastní vědecko-technologický park a mnohé jiné významné obchodní a podnikatelské, pokročilé technologické centra. Mezi nimiž pak vyniká podnikatelský inkubátor, který nabízí nejen pomoc při integraci nových obchodních aktivit, ale i možnost využití výsledků výzkumu a prostředků Technické university a ostatních škol. V kraji pak existuje Moravskoslezského strojírenského klastru (prvního na území ČR) a další jiné klastry, které zvyšují konkurenceschopnost na mezinárodních trzích a umožňují dosahovat úspor v transakčních nákladech firem. V minulosti byla Ostrava výrazně podinvestovaná, stála na pokraji zájmu investorů a developerů. V nedávné minulosti se situace obrátila a ve městě se objevily projekty v oblastech, které dříve patřily do říše snů. Vznikají projekty „áčkových“ kanceláří, rezidenční projekty, začínají se připravovat logistická centra. Příliv investic je zde citelný na každém krok. Ostrava dělá vše proto, aby současná hospodářská krize její vývoj ovlivnila co nejméně. Vzhledem k úzké orientaci na automobilový a strojírenský průmysl se však region Moravskoslezského kraje propadu nevyhne. Radní města Ostravy jsou optimisté i v době hospodářské krize. Město podle nich v budoucnu bude jen vzkvétat. Ostrava je totiž také sídlem specializovaných výzkumných institucí, které jsou propojeny s Centrem excelence vzniklým v rámci projektů, které zastřešuje Vysoká škola báňská – Technická univerzita. Projekty mají miliardové hodnoty a v Ostravě

by měli vytvořit nejméně jedno ze špičkových pracovišť oboru. Nejen investice od zahraničních investorů však pomáhají k rozvoji Ostravy, velkou roli hrají prostředky ze strukturálních fondů Evropské unie a dotace státu. Město připravuje více než stovku projektů v celkové hodnotě přesahující 10 mld. Kč a Ostrava díky precizně připravenému Integrovanému plánu rozvoje města může čerpat ze strukturálních fondů EU v letech 2007–2013 až 63,5 miliónů eur. Projekty zahrnují oblast podpory investic, revitalizaci brownfieldů, životního prostředí, dopravy i turismu.“ (Statutární, 2009)

3.1.3 Marketingová strategie

Produktem OIS je město Ostrava. Město jako produkt je představován všemi subjekty působícími a nacházejícími se ve městě, spolu s přírodními, klimatickými a historickými podmínkami, zdroji surovin, kulturními památkami, historickými a turistickými atrakcemi a sociálním zázemím města. Produkty OIS musí vycházet z celkové strategie města a jeho vize. Charakter společnosti OIS přináší specifikum, produktem je totiž město Ostrava. Proto si marketingový mix OIS žádá rozšíření běžných čtyř nástrojů marketingového mixu - 4P⁹ o další tři prvky – 3P:

People (lidé),

Physical appearance (materiální prostředí)

Process (procesy).

Vzhledem k tomu, že v tomto případě je produkt poskytovaný společně několika subjekty, je zařazeno jako osmý nástroj marketingového mixu OIS:

Partnerství, tj. spolupráce všech subjektů na společné tvorbě produktu.

V konkurenčním prostředí se cena stává jedním ze strategických marketingových nástrojů. OIS se nachází v plytkém konkurenčním prostředí. Některé služby OIS poskytuje klientům, v souladu se statutem, bezplatně. Nejedná se však o bezplatnost v pravém slova smyslu. Vždy jsou takové služby hrazené z dotací. Další služby jsou placené. Vlastní cenovou strategii OIS určí, zda je vhodnější cenu snížit, pokud chce stimulovat poptávku, nebo naopak zvýšit, pokud ji chce utlumit.

⁹ pojmy „4P“ : tj. *Product* (výrobek), *Price* (cena), *Place* (místo), *Promotion* (marketingová komunikace)

Nástroj marketingového mixu OIS distribuce je chápán nejen ve významu vlastním, tj. distribuce (distribuční kanály), ale také jako místo, tj. vlastní umístění OIS v regionu. Proto je OIS distribučním kanálem SMO, např. v případě realizace prodeje produktu Balíčky města Ostravy. OIS má nejlepší možnost prodat tuto službu zákazníkovi. OIS je pak efektivním distribučním kanálem s hlavní parametry efektivity: náklady, pohodlí pro spotřebitele, spolehlivost, prostorová a časová dostupnost a kvalita.

Mimořádně důležitým nástrojem je dostupnost (umístění) pro cílové skupiny. OIS jako distribuční kanál SMO má vynikající dostupnost venkovního prostředí (kde je zasazeno, tj. strategické umístění pracovišť) a dobrou dostupnost vnitřního prostředí (tj. vybavení kanceláří).

Lidé, zákazníci a poskytovatelé služeb jsou pro OIS stěžejním nástrojem marketingového mixu. Produkt města má charakter služby, kterou není možné realizovat bez vzájemné součinnosti dodávajícího a příjemců. V širším slova smyslu je možné uvažovat, že všechny subjekty působící ve městě jsou producenti a zároveň spotřebitelé daného produktu.

Produkt (služby), které město poskytuje svým zákazníkům, je dodáván určitým způsobem, tj. *procesem*. Procesy musí být založené na principu řízení vztahů se zákazníky tak, aby se vytvořil trvalý vztah se zákazníkem a loajalita. Zákazníci musí získat uspokojení jak ze samotného produktu, tak i ze způsobu, jakým je jim produkt dodaný. V případě služeb je vyžadovaná vysoká míra kontaktu se zákazníkem.

Partnerství je založené na dobrovolnosti; avšak OIS se nemůže ve svém působení omezovat jen na trh svých spotřebitelů. Musí udržovat dobré vztahy jak s trhem dodavatelů, zaměstnanců, potenciálních zaměstnanců a tak i s trhem referenčním.

Public relations (PR) OIS je vytvářen v součinnosti s PR SMO. Základním cílem je vytvořit dlouhodobě příznivé image města. OIS se musí přizpůsobit jednotnému vizuálnímu stylu města (Corporate Identity) používáním městských barev, znaku nebo loga či jiných symbolů města. Sjednocení firemní identity v oblasti komunikace ve vnitř organizace, ale i navenek, pomůže rychlejší identifikaci a prezentaci.

Týká se:

- stejnokroje zaměstnanců
- účast na veletrzích a výstavách – prezentace města;
- vydávání vlastních tiskovin – letáků, map, brožur, propagačních materiálů, apod.;
- vlastní webová stránka OIS.

V případě města pojem produkt není ohraničený na fyzické předměty, proto jde o cokoliv, co je schopné uspokojit míněnou potřebu. Kromě výrobků a služeb se pod produkty zahrnují osoby, města, organizace, aktivity a myšlenky.

3.2 Význam, kategorizace a certifikace OIS

OIS je významnou městskou společností. OIS je strategickým článkem praktické propagace města, který poskytuje návštěvníkům všechny důležité informace. S návštěvníky navazuje lidsky přívětivý kontakt, aby byl při pobytu spokojen, aby jeho pobyt byl co nejdelší, aby v regionu zanechal co největší útratu a aby se do něj i opakovaně vraceli. OIS však není jen pouhým turistickým informačním centrem s charakterem veřejné služby, poskytované na základě společenské objednávky státní správy a samosprávy jako součást informačního systému cestovního ruchu.

Návštěvník, coby osoba nacházející se v cizí, více či méně známé oblasti se v případě potřeby získat informace obrací na informační centrum v místě, kde se právě nachází. Návštěvník nevyhledává službu informační centrum vyšší kategorie, ale informační centrum, které je pro něj momentálně nejbližší. Proto je současná kategorizace spíše nástrojem k porovnání rozsahu služeb nabízených turistickými informačními centry.

První kategorizací Informačních center v ČR se zabývala Asociace turistických informačních středisek v roce 1994. Ta od té doby nebyla kategorizace upravována a doposud slouží k roztřídění členů Asociace turistických informačních center (dále jen asociace) do skupin. Asociace ve třídění informačních center do kategorií zdůrazňuje snahu udržet a zvyšovat kvalitu služeb poskytovaných informačními centry. Různé oblasti ČR však mají různou atraktivitu a tím se řídí i nároky na rozsah služeb zajišťovaných informačními centry.

V místech s vysokou intenzitou turistického ruchu vznikly infocentra s delší otvírací dobou, lépe jazykově vybavenou obsluhou i postupně se rozšiřujícím spektrem služeb. Pozitivem tohoto současného systému kategorizace je motivace k postupu do vyšší kategorie rozšířením provozní doby, zlepšením jazykových schopností obsluhujícího personálu a rozšířením záběru vybraných činností na území celé ČR. Nevýhodou je, že uvedená kategorizace nereflexuje změny, kterými infocentra od roku 1994 prošla a bez finanční motivace nemá velký vliv na zvyšování kvality služeb informačních center

Z toho vyplývá, že kategorizace svůj účel již splnila a v současné době již jsou již minimální praktické přínosy ze současné metodiky kategorizace, resp. certifikace. Asociace připouští revizi metodiky. (Asociace, 2009)

OIS je dle současné kategorizace informačním centrem **KATEGORIE A¹⁰**, tj. **republikové**, které je otevřeno po celý rok a podává informace o celé ČR, otvírací doba je 7 dní v týdnu, do infocentra je bezbariérový přístup. Infocentrum poskytuje bezplatně verbální informace o ČR ve 3 světových jazycích a dále: zajišťuje průvodcovskou činnost v místě působení, zprostředkovává ubytovací činnost v celé ČR a zprostředkovává průvodcovskou činnost v ČR. Pro pracoviště na letišti OIS kategorizaci nežádal. (Asociace, 2009)

Certifikace je potvrzení souladu, obvykle po určité formě prověření, skutečného stavu produktu, systému, znalostí apod. se stanovenými podmínkami, které jsou dány určitým standardem, normou apod. S výsledkem certifikace se turista může seznámit přečtením certifikačního osvědčení u certifikovaného subjektu a při zjednodušené variantě může zaznamenat logo příslušné certifikace umístěné na viditelném místě certifikovaného zařízení. Certifikace probíhá tak, že člen rady asociace, delegovaný do rady za příslušný kraj, v němž se jeho infocentrum nachází, každé dva roky osobně navštíví všechna členská infocentra ve svém kraji a prověří jejich zařazení do příslušné kategorie.

¹⁰ Další kategorie jsou:

KATEGORIE D, tj. sezónní TIC

KATEGORIE C, tj. místní celoroční TIC

KATEGORIE B, tj. oblastní TIC

Po kontrole předá zprávu sekretariátu, který připraví certifikát. Aktualizovaný certifikát je každé dva roky slavnostně předán na členském fóru asociace.

OIS v roce 2008 získalo pro všechna provozovaná informační centra, mimo letiště¹¹, platné certifikáty. V roce 2009 OIS z A.T.I.C. ČR vystoupil.

OIS z pohledu CZECHTOURISM (dále jen CzT)

Česká centrála cestovního ruchu – CzechTourism (dále jen agentura CzechTourism) vnímá kvalitní nabídku informací pro turisty jako velmi významnou složku ve sféře cestovního ruchu. Ve spolupráci s krajskými úřady a s A.T.I.C. ČR realizuje projekt podpory oficiálních turistických informačních center. Ten spočívá v zavedení jednotného značení turistických informačních center, která splňují vybraná kritéria. Od roku 2003 se do projektu jednotného značení oficiálních turistických informačních center zapojilo cca 300 infocenter¹², další dvě desítky mají podanou žádost. Ve snaze zajistit další zkvalitnění služeb poskytovaných infocentrem dochází k rozšíření podmínek pro přidělování jednotného značení infocentra. Cílem je zkvalitnění služeb a jejich lepší čitelnost pro zákazníka. Velký důraz je kladen na přizpůsobení otevírací doby potřebám zákazníka, na zlepšení jazykové vybavenosti pracovníků a na správné vedení a průběžnou aktualizaci databáze informací v oblasti cestovního ruchu. Agentura CzechTourism podporuje oficiální turistická informační centra (dále jen OTIC) zejména tak, že je exkluzivně uvádí na svých internetových stránkách a ve svých tiskovinách určených především pro zahraniční návštěvníky. OTIC zapojená do projektu jednotného značení obdrží od agentury CzechTourism certifikát o začlenění do sítě. Členství v síti OTIC je bezplatné.

OIS je držitelem platného certifikátu pro všechna pracoviště mimo letiště, které může být začleněno až po jednom roce existence. (Česká, 2009)

¹² České republice je více než 600 informačních center, které poskytují v místě svého působení úplný informační servis a služby spojené se zajištěním potřeb cestovního ruchu. Na stránkách CzT jsou uvedeny kontakty na oficiální turistická informační centra, která splňují podmínky a používají jednotné označení. Jejich seznam je průběžně aktualizován.

3.3 Profil pracovníka OIS

Jednou ze základních podmínek úspěšné organizace je odborná individuální kvalifikace členů dané organizace a kvalifikovanost organizace jako celku. Vlastní profese informačního pracovníka, jako specialisty pracujícího profesionálně na jakémkoli úseku známého informačního řetězce:

sběr - zpracování - ukládání - vyhledávání - šíření informace.

Docent Vlasák (2001) uvádí „*informační profesi nelze definovat na institucionálním základě. Vychází se z předpokladu, že tato profese, jejímž teoretickým základem se stala informační věda, vznikla v knihovně, neznamená to, že je knihovnou jako institucí vymezena. Jde o více informačních oborů, a to v plném smyslu slova „informační“. Vychází se i z pojetí knihovny jako informační instituce, nikoli však jediné informační instituce, a z pojetí knihovnictví jako informačního oboru, nikoli však jediného informačního oboru. Informační věda dnes vytváří teoretický základ celé řady informačních oborů, soustředěných okolo praktické činnosti celé řady typů informačních institucí a informačních pracovišť.*“

„Informační profesionál používá informaci při své práci strategicky s cílem rozšířit a podpořit poslání organizace, pro kterou pracuje. Jeho úlohou je i vývoj, rozmístění a řízení informačních zdrojů a služeb. Informační profesionál používá technologie jako klíčový nástroj pro dosažení cílů.“

Odborný profil informačních pracovníků, týmová soudržnost a odbornost organizace jsou také zárukou trvalého rozvoje. Profil pracovníka OIS byl doposud charakterizován pouze velmi obecně a to pro účely výběrových řízení. Aktualizace profilu pracovníka OIS uvedený v této kapitole je přínosem této rigorózní práce.

Z provedené analýzy zaměstnanců OIS vyplývá, že průměrný počet zaměstnanců OIS na hlavní pracovní poměr je 24,5. Ze struktury zaměstnanců dle věku je zřejmé, že OIS většina zaměstnanců OIS je ve věku mezi 25 až 30 lety. Ze struktury zaměstnanců dle pohlaví dále vyplývá, že OIS zaměstnává více ženy než muže.

Struktura zaměstnanců je podrobně vypočtena v tabulce č. 1.

Tabulka č. 1.: Struktura zaměstnanců OIS dle věku i pohlaví, v letech 2006 - 2008

Věková struktura zaměstnanců na hlavní pracovní poměr za rok 2008											
	do 25 let	25-30	30-35	35-40	40-45	45-50	50-55	55-60	nad 60 let	osob	%
muž	1	4	1	0	0	0	0	0	0	6	17%
žena	12	7	2	0	1	2	2	1	2	29	83%
celkem	13	11	3	0	1	2	2	1	2	35	100%
procenta	37%	31%	9%	0%	3%	6%	6%	3%	6%	100%	

Věková struktura zaměstnanců na hlavní pracovní poměr za rok 2007											
	do 25 let	25-30	30-35	35-40	40-45	45-50	50-55	55-60	nad 60 let	osob	%
muž	1	4	1	0	0	0	0	0	0	6	17%
Žena	11	8	2	0	1	2	2	1	2	29	83%
Celkem	12	12	3	0	1	2	2	1	2	35	100%
%	34%	34%	9%	0%	3%	6%	6%	3%	6%	100%	

Věková struktura zaměstnanců na hlavní pracovní poměr za rok 2006											
	do 25 let	25-30	30-35	35-40	40-45	45-50	50-55	55-60	nad 60 let	osob	%
muž	0	4	1	0	0	0	1	0	0	6	24%
Žena	7	6	0	0	1	2	0	1	2	19	76%
Celkem	7	10	1	0	1	2	1	1	2	25	100%
%	28%	40%	4%	0%	4%	8%	4%	4%	8%	100%	

OIS využívá také další pracovní smlouvy, jako jsou dohody, konkrétně jde o dohody o provedení práce (dále jen DOPP). Tyto smlouvy uzavírá se sezónními pracovníky, kteří ročně nepřesáhnou 150 odpracovaných hodin. Jde především o výpomoc na vyhlídkové věži Nové radnice v letním období.

Struktura pracovníků na DOPP je podrobně vypočtena v tabulce č. 2.

Tabulka č. 2.: Struktura pracovníků OIS na DOPP dle věku i pohlaví, v letech 2006 - 2008

Věková struktura dohod o provedení práce za rok 2008											
	do 25 let	25-30	30-35	35-40	40-45	45-50	50-55	55-60	nad 60 let	osob	%
muž	1	0	1	0	0	0	0	1	0	3	12%
žena	12	5	0	1	0	2	0	1	2	23	88%
celkem	13	5	1	1	0	2	0	2	2	26	100%
procenta	50%	19%	4%	4%	0%	8%	0%	8%	8%	100%	

Věková struktura dohod o provedení práce za rok 2007											
	do 25 let	25-30	30-35	35-40	40-45	45-50	50-55	55-60	nad 60 let	osob	%
muž	2	2	0	0	0	0	0	1	0	5	19%
Žena	11	5	0	1	0	2	0	1	2	22	81%
Celkem	13	7	0	1	0	2	0	2	2	27	100%
%	48%	26%	0%	4%	0%	7%	0%	7%	7%	100%	

Věková struktura dohod o provedení práce za rok 2006											
	do 25 let	25-30	30-35	35-40	40-45	45-50	50-55	55-60	nad 60 let	osob	%
muž	2	4	0	0	0	0	0	0	0	6	27%
Žena	10	3	0	0	0	0	2	0	1	16	73%
Celkem	12	7	0	0	0	0	2	0	1	22	100%
%	55%	32%	0%	0%	0%	0%	9%	0%	5%	100%	

Odborný profil informačního pracovníka je obvykle posuzován podle:

- vzdělání, jeho stupně a zaměření,
- odbornosti, organizačních schopností, schopnosti práce v týmu,
- informační gramotnosti,
- počítačové gramotnosti,
- komunikační gramotnosti,
- schopnosti analyticko-syntetického a kritického myšlení, schopnosti vyvozovat závěry,
- jazykových znalostí,
- dalších individuálních znalostí, dovedností a schopností jako jsou např. předvídavost, zvědavost, rozhodnost, vytrvalost, preciznost, adaptabilita, flexibilita,

Obecně kompetence firmy vyplývá z odbornosti, dovednosti a osobní vyzrálosti jejích manažerů. Rozvoj kompetence však závisí nejenom na růstu jednotlivých pilířů kompetence, tedy manažerů, ale i na jejich celkové provázanosti a rovnováze. Nerovnováha v přílišném nadhodnocování některého z nich a naopak ignorace některého z ostatních způsobuje, že podnik jako celek je pak dlouhodobě nefunkční a stagnující, což bohužel dokládají mnohé příklady z praxe. Odbornost a potřeba vyhledávání dalších a dalších informací je také zaměňována za schopnost správného rozhodnutí. Je tedy produkováno více a více informací s nadějí na lepší a lepší rozhodnutí. Výsledkem je informační přehlcenost, rostoucí zmatek a stres z nezvládnutelného množství, typů a zpracování méně či více důležitých informací. S přibývajícimi informacemi se následně možnost správného rozhodnutí snižuje. Z výzkumů vyplývá, že člověk se rozhoduje nejlépe v době, kdy zdaleka nemá k dispozici všechny dostupné informace. Správnost rozhodnutí tak zdaleka nezávisí pouze na odbornosti a dovednosti. Správné rozhodnutí je zásadně ovlivňováno dalším faktorem, a to schopností vnímání a cítění, rozpoznávání nadbytečného a ochotou ke změně postoje.

Podstatným pojmem tedy je znalostní kompetentnost, zahrnující možnosti využívání a tvorbu znalostí. Ta souvisí také se strategií učení. Znalostní potřeba se definuje jako projev určité osoby, kolektivu nebo nějaké organizace vyjadřující nezbytnost získat znalosti související s charakterem vykonávané činnosti.

Potřeba se také charakterizuje jako stav, ve kterém se pro jednotlivou osobu, instituci nebo systém stává nezbytným získat znalost adekvátní charakteru činnosti daného subjektu. (Častorál, 2009)

3.3.1 Vzdělání pracovníka OIS

V OIS naleznou uplatnění pracovníci se středoškolským vzděláním i se vzděláním vysokoškolským. Z **vysokoškolského vzdělání** je u pracovníků OIS výrazně preferováno vzdělání filologického směru v kombinaci se zaměřením na cestovní ruch, ekonomiku a marketingové techniky. Zcela minimálně zde najdou uplatnění absolventi humanitních oborů. Vysokoškolsky vzdělaných zaměstnanců v bakalářské a magisterském nebo inženýrském programu bylo v roce 2008 téměř polovina (tj. 49%). V roce 2009 existuje předpoklad, že trend vyššího podílu vysokoškolsky vzdělaných zaměstnanců ještě poroste. Tento vývoj není ovlivněn pouze obecným růstem vzdělanosti v ČR, ale také změnou strategie OIS v oblasti personální politiky a řízení firmy.

Vynikající uplatnění obvykle nacházejí absolventi **bakalářského studia i absolventi vyšších odborných škol** se zaměřením na cestovní ruch. Při jejich studiu je totiž kladen velký důraz na praktické získávání zkušeností, a pro mají i jako nováčci dostatečné vědomosti o práci s informacemi a s jejich vyhledáváním, s informačními a komunikačními technologiemi, mají dobré ekonomické, manažerské i jazykové vědomosti a znalosti. Absolventi vyšších odborných škol pak mají obvykle obrovskou devizu v absolvované praxi, která je během jejich studia povinná a díky koncepci tohoto typu vzdělání i dlouhodobá.

Středoškolsky vzdělaní pracovníci s maturitou, tentokrát s preferencí absolventů škol s rozšířenou výukou jazyků, obvykle jazykových gymnázií.

Strukturu zaměstnanců dle nejvyššího dosaženého vzdělání znázorňuje tabulka č. 3. V tabulce je zobrazena také kategorie vzdělání **vyučen**. Zaměstnanci s tímto vzděláním pracují na pozici referent PNS, tj. prodejce denního tisku a jízdenek MHD a na pozici referent ekonomického úseku s pracovní náplní skladník.

Kvantifikovat strukturu kvalifikace u kategorie pracovníků na DOPP není nezbytné. Všichni tito pracovníci jsou totiž studenti vysokých škol v programech bakalářských, magisterských nebo doktorandských. Ve většině případů (tj. 75%) pak aktivně ovládají dva a více světové jazyky. Ačkoliv není jednoduché skloubit vysokoškolská studia a aktivní pracovní činnost v OIS, studenti si pracovní příležitosti v informačním centru vždy velmi cenní. Dalším důležitým pozitivním faktorem této spolupráce je, že studenti často využívají možnosti účastnit se v rámci VŠ studia mezinárodních stáží, kde prohloubí svou aktivní znalosti jazyků. I když jsou v některých případech takovéto stáže dlouhodobé (tj. 3 měsíční, půlroční, roční) a studenti v jejím průběhu práci přeruší, vždy se do OIS vracejí. Práce v OIS, díky vysoké návštěvnosti zahraničních turistů, je pro ně vhodnou příležitostí, jak i v ČR neustále procvičovat jazyky.

Tabulka č. 3.: Struktura zaměstnanců OIS dle dosaženého vzdělání i pohlaví, rok 2008

Kvalifikační struktura zaměstnanců OIS v roce 2008							
	VYUČEN	SŠ	VOŠ	bakalář	VŠ	osob	%
muž	0	3	0	2	4	9	26%
žena	4	9	2	7	4	26	74%
celkem	4	12	2	9	8	35	100%
%	11%	34%	6%	26%	23%	100%	

Z oblasti **odbornosti** vyplývá, že v OIS se uplatňují i pracovníci, kteří nemají předchozí praxi, kterým však nechybí tvůrčí myšlení a jsou odpovídajícím způsobem jazykově vybaveni. Svou odbornost si pak trvale zvyšují dalším studiem. Navíc tito jedinci musí mít proaktivní přístup a pozitivní postoj. Za odbornost se také považuje znalost města a regionu z pohledu samosprávného členění, z pohledu geografického, historického, kulturního a společenského a hospodářského významu a vývoje.

U všech pracovníků OIS je vyžadována **informační gramotnost** jako souhrn gramotnosti funkční a dokumentové. Obvykle zdůrazňují požadavky na rychlou orientaci a porozumění různým druhům uživatelsky příjemných aplikací.

Pro vedoucí pracovníky je dále nezbytná gramotnost dokumentová, resp. zejména pochopení a následné sestavování souhrnů, gramotnost numerickou, resp. interpretace a využívání statistických metod a gramotnost jazykovou.

Požadavek **počítačové gramotnosti** bývá již v dnešní době obvykle splněn a postupně se přestává uvádět stejně tak, jako se dnes již neuvádí požadavky na znalost psaní, čtení a počítání. Podle svého zaměření by měli pracovníci rutinně využívat počítač pro obsluhu veškeré agendy OIS, pro tvorbu, doplňování a využívání vlastních databází, pro využívání internetu i intranetu, pro využívání některého z textových editorů, pro instalaci a obsluhu databází z externích informačních zdrojů, pro využívání IS/IT organizace, pro komunikaci s třetími subjekty, apod.

Komunikativnost a komunikační gramotnost je jedním ze základních předpokladů pro poskytování služeb. Proto i pracovníci OIS musí být schopni jasně, srozumitelně a jednoznačně vyjadřovat, umět vystihnout podstatu problému a formulovat jej, příjemně vystupovat, jednat vstřícně a ochotně, být důvěryhodní a být schopni vzájemné i týmové spolupráce.

Zásadním požadavkem je žádný dotaz či úkol neodmítat a v případě, že nelze dotaz zodpovědět, pak poradit klientovi, kam je možné se obrátit pro konkrétní odpověď. Je otázkou prestiže pracovníka OIS o celé organizace, aby byla nalezena uspokojivá odpověď na téměř jakýkoliv dotaz či na každý zadaný úkol. Nelze podceňovat ani komunikační zvyklost, podnikovou kulturu a specifika. Komunikační gramotnost hraje důležitou roli v podnikové kultuře i při formulaci strategie podnikové komunikace.

Požadavek kritického analyticko-syntetické myšlení lze uplatňovat především u vedoucích pracovníků. Požadované vlastnosti těchto pracovníků jsou definovány takto:

- detailní znalost problematiky práce v OIS,
- širší všeobecný přehled,
- rychlá orientace v zadané problematice i v nadbytku informací,
- uvažování v kontextu, komunikační schopnosti, samostatnost,
- umění formulace podstaty problému

- schopnost využívat intuice jako funkce znalostí a zkušeností,
- schopnost klást správné otázky,
- kreativní myšlení se schopností využívat intuice k úspěšné prognóze vývoje,
- schopnost podrobně a kriticky analyzovat informace za využití prognóz, brainstormingu, scénářů, statistiky apod., včetně trendů a souvislostí,
- schopnost syntetizovat získané poznatky do optimálních závěrů, včetně kritického zhodnocení kladů a záporů jednotlivých alternativ apod.

Kromě uvedených vlastností musí tito pracovníci umět včas odhadnout směr, jakým se budou informační požadavky uživatelů ubírat. Bohužel ne každý pracovník má většinu uvedených vlastností a je proto otázkou uvážlivého personálního složení OIS, aby využitím předností různých specialistů bylo dosaženo žádoucího efektu.

Požadavek jazykové znalosti je pro OIS zásadním. Nezbytná je velmi dobrá znalost mateřského jazyka a to jak z hlediska gramatického, tak stylistického. Základním požadavkem na všechny pracovníky OIS je aktivní znalost angličtiny a to nejen v oblasti běžné komunikace, ale především v oblasti odbornosti pro práci v cestovním ruchu. Jazyková zkouška není podmínkou jazykové vybavenosti pracovníka OIS, podmínkou je schopnosti srozumitelné komunikace v odborné problematice. Znalost dalšího světového jazyka je výhodou a v poslední době se stává dokonce preferenční výhodou. Noví pracovníci by měli kromě aktivní znalosti angličtiny znát minimálně pasivně jeden další cizí jazyk. Úroveň znalosti jazyků u nově příchozích pracovníků či absolventů se v posledních pěti letech velmi zlepšila o praktickou zkušenost ze zahraničních stáží, které pracovníci obvykle absolvují v průběhu posledních ročníků studia na vysoké škole nebo krátce po absolvování školy.

Je žádoucí, aby pracovníci OIS byli podrobněji seznámeni s obvyklými postupy používanými v OIS, pro je nezbytné, aby byli adaptabilní, flexibilní, loajální k OIS, byli zdrojem informací a znalostí pro celou organizaci, měli dostatečně široký okruh odborných kontaktů mimo organizaci a byli osobnostmi uznávanými jak v organizaci, tak i v externím odborném prostředí. Z dalších vlastností je výhodné, když se pracovníci vyznačují pozitivním postojem a proaktivním přístupem, jak bylo uvedeno v úvodu kapitoly.

Jako zásadní přístup k individuální práci se zaměstnanci využívá OIS dotazník¹³ osobnostní analýzy Petera Urse Bendera (Bender, 2002). Tato analýza umožní vedení OIS rozpoznat blíže své zaměstnance a ulehčí managementu personální práci s nimi. Tuto analýzu používá management OIS také pro zpětnou vazbu metodou anonymního hodnocení vlastností jednotlivých členů managementu OIS. Specializace zaměstnanců a pracovníků OIS je různá v oblasti provozu, tj. za informačním pultem a na ekonomickém útvaru. K 1. březnu 2009 v souladu s probíhajícími změnami interních předpisů včetně organizační struktury došlo ke zploštění organizačního schématu¹⁴. Na každém pracovišti pracují vedoucí informátor a informátoři, na pracovišti elektra navíc referent PNS, linie vedení se tedy v rámci pracoviště změnila na jednu. Vypuštěna byla pozice samostatný informátor. Změna prospěla především k větší sdílené odpovědnosti při každodenních pracovních povinnostech. V konečném řešení koncepční změny bude vypuštěna také pozice referent PNS. Pracovní náplň této pracovní pozice bude rozdělena mezi informátory. K této změně dojde ukončení rekvalifikačního procesu současného pracovníka na této pozici do pozice informátor. Oblasti ekonomického útvaru zatím prochází analýzou. Předpokládá se změna ve struktuře pracovních míst, metodik pracovních činností i v pracovních náplních. V konečném stavu musí být zprůhledněny pracovní činnosti na ekonomickém útvaru.

3.3.2 Plán vzdělání OIS

Management OIS si uvědomuje nutnost systematicky vzdělávat své zaměstnance. Cílem je vytvořit zcela nový ucelený systém dalšího vzdělávání, který by doplňoval a rozšiřoval současné probíhající vzdělávací aktivity a přispěl tak k zefektivnění a zkvalitnění pracovní činnosti a tím i zvyšování profesionální úrovně pracovníků OIS. Plán v první fázi klade velkou váhu na rozvoje tzv. měkkých dovedností. V rámci modulů rozvoje lidských zdrojů a tzv. měkkých dovedností jsou plánovány kurzy rozvíjející prezentační a manažerské dovednosti vedoucích pracovníků. Jedná se o tyto konkrétní okruhy zájmu: komunikační dovednosti, týmová spolupráce, schopnost asertivního jednání.

¹³ Dotazník je přiložen v příloze č. 2.

¹⁴ Viz obrázek č. 4 na straně 77

Již na začátku roku 2008 prošlo OIS dvoudenním vzdělávacím seminářem se zaměřením na pozitivní - proaktivní přístup, motivaci pracovníků s důrazem na jejich loajalitu vůči zaměstnavateli. Uvedené vzdělávání se pouze okrajově se dotýkalo tématu obchodních dovedností, a to kapitolami: *Kdo je zákazník, Zákazníkovo očekávání*. Doporučením lektorů pro další vzdělávání pak byla témata související s komunikací s klientem (osobní i telefonická) a navázání tréninkem prodejních dovedností.

V návaznosti na harmonogram, podle něž budou informátoři v průběhu roku 2009 postupně zahrnováni dalšími novými aktivitami a budou na ně tak kladeny vyšší požadavky zejména v oblasti prodeje a schopnosti nabídky těchto „doplňkových“ služeb/produktů, byl pro snazší identifikaci současných potřeb týmu informátorů/prodejců proveden stručný osobní mystery shopping¹⁵ na pobočkách OIS zaměřený na tyto okruhy:

- Aktivní přístup k zákazníkovi po vstupu do prodejny.
- Individuální přístup – hodnota informací pro daného klienta.
- Pružnost reakce na požadavek zákazníka, popř. nabídka alternativního řešení.
- Nabídka dalších služeb, doporučení dalšího sortimentu, poskytnutí doplňkových informací.
- Schopnost uzavřít obchod.
- Něco navíc.

¹⁵ Jde o dlouhodobě prověřenou výzkumnou techniku, která je používána řadou komerčních i nekomerčních institucí. Jejím účelem je vyhodnocení úrovně služeb poskytovaných zákazníkům a v návaznosti na iniciativu zkvalitnění služeb. K výhodám mystery shoppingu patří zejména získání objektivních informací o stavu provozu; podkladů pro efektivní rozvoj pracovníků; zvýšení spokojenosti zákazníků; zvýšení výkonu firmy a zlepšení image firmy či instituce.

Do češtiny se většinou překládá jako fiktivní nebo tajný nákup. Zvláštní úspěch mystery shoppingu tkví především v tom, že speciálně vyškolení pozorovatelé vystupují v roli zákazníků. Podle předem vypracovaného scénáře monitorují obchodní, komunikační a vyjednávací dovednosti osob na jednotlivých pozicích klientovy společnosti, pozorují úroveň prostředí a plní další specifické úkoly. Ihned po ukončení provedou podrobný záznam. Výzkum probíhá s časovým odstupem v několika fázích s porovnáním účinnosti nápravných kroků. Hlavní postavou celého projektu je pochopitelně vyškolený "mystery zákazník", někdy také „shopper nebo shopperka“, který se chová podle stanoveného scénáře.

Celkovým výstupem z uskutečněných návštěv je, že pracovníci vystupují v převážné většině přátelsky, s úsměvem, snaží se vyhovět požadavkům zákazníků a poskytnout veškeré informace. Je však zřejmé, že fungují téměř výlučně jako informátoři – poskytnout informace k dotazovanému, nicméně nepřebírají další iniciativu, nemají zájem nabídnout další služby nebo produkty, nezjišťují detailní potřeby konkrétního zákazníka. Jejich přístup není podnikatelský nýbrž „zaměstnanecký“ – např. žádost o mapu, není vyřízena nabídkou mapy ke koupi, ale automaticky předložením mapa zdarma. K uspořádání informačních center a jejich působení na zákazníka je nutné podotknout, že využívání vysokých pultů svým způsobem odděluje zákazníka od pracovníka pobočky a tomu je tak práce se zákazníkem částečně ztížena. O to důležitějšími se pak stávají například návyky v rámci neverbální komunikace a schopnost navázat se zákazníkem kontakt po vstupu do informačního centra.

Na základě provedeného mystery shoppingu a výstupů z minulého běhu vzdělávání bylo doporučeno v rámci systematického vzdělávání pracovníků informačních center klást důraz zejména na tyto oblasti:

- motivace k přijetí změn
- posilování sebevědomí
- proaktivní přístup k novému modelu informátor+prodejce
- posílení loajality k zaměstnavateli
- techniky prodeje – zjištění potřeb zákazníka, nabídka dalších služeb, uzavření obchodu

Globální cíl preferuje zvýšení úrovně odborných znalostí, dovedností a kompetencí zaměstnanců a tím i zaměstnavatele, tj. OIS. Specifický cíl preferuje rozvoj firemních systémů řízení lidských zdrojů a rozvoje lidských zdrojů s využitím inovativních přístupů. Cílovou skupinou jsou zaměstnanci OIS, kteří tak mají perspektivu dalšího rozvoje.

3.4 Ochrana informací v OIS

Obsah, kvalita a význam jednotlivých druhů informací je v OIS velmi rozmanitý. Jednotlivé informace a vztahy, je nutné různou mírou právně regulovat a ochránit. Mnohé informace jsou právem chráněny, např. předmět duševního vlastnictví, v rámci obchodního tajemství, či jako utajovaná skutečnost, jindy je důvodem ochrany informací zájem na ochraně soukromí. OIS shromažďuje důležité informace legálními prostředky a postupy. Aby OIS účinně chránila své interní informace, musí být zcela jasné, jakými postupy se o jejich získání může třetí subjekt pokoušet.

Ve vnitřních předpisech OIS, vnitřních směrnicích OIS i kodexech zaměstnanců OIS, je definováno, jaké informace jsou chráněny, v jakém režimu a také je uvedeno, co se stane, když ochranu někdo poruší.

OIS shromažďuje informace, které prakticky využije. OIS vlastní a spravuje interní neveřejnou databázi podnikatelských subjektů, tj. firem, turistických atraktivit, veřejných subjektů, které působí v nejbližším regionu. Dále vlastní a spravuje interní veřejnou databázi akcí s místem konání v blízkém okolí.

Samozřejmě také pracuje s informacemi osobního charakteru, které jsou nezbytné v oblasti personalistiky. V neposlední řadě pak OIS běžně používá informace obchodní, tj. informace o obchodních partnerech.

3.4.1 Podpora v zákonech pro ochranu informací

Pro interní potřeby OIS je problematika ochrany informací pevně ukotvena v závazných vnitřních předpisech a podrobně také definována v kodexu etiky. Především pro oblast interní neveřejné databáze existuje omezení přístupu tak, aby bylo maximálně zabráněno neoprávněnému vstupu a zneužití nepovolaným osobám tak i případné neoprávněné manipulaci zaměstnanců. Tuto oblast ošetřuje **§ 51 Obchodního zákoníku**.

V českém právním řádu se setkáváme s **ochranou informací** v několika zákonech, OIS pak nejčastěji pracuje s těmito, vždy v aktuálním a účinném znění:

- **Zákon č. 40/1964 Sb., občanský zákoník**, (novela 367/2000 Sb.), ve smyslu pozdějších předpisů.

- **Zákon č. 513/1991 Sb., obchodní zákoník**, ve smyslu pozdějších předpisů a novely č.88/2003 Sb.
- **Zákon č. 148/1998 Sb.** o ochraně utajovaných skutečností a o změně některých předpisů.
- **Zákon č. 121/2000 Sb., autorský zákon**, o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů.
- **Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce**, v aktuálním znění
- **Zákon č. 101/2000 Sb.** o ochraně osobních údajů a změně některých zákonů, jak vyplývá ze změn provedených zákonem č.227/2000 Sb., č.177/2001 Sb., č.450/2001 Sb., č.107/2002 Sb., č.309/2002 Sb. a č.310/2002 Sb.
- **Zákon č. 137/1995 Sb.** o ochranných známkách, ve smyslu úplného vyhlášení pod č. 400/2000 Sb.
- **Zákon č. 207/2000 Sb.** o ochraně průmyslových vzorů a o změně zákona č.527/1989 Sb. o vynálezech, průmyslových vzorech a zlepšovacích návrzích, ve znění pozdějších předpisů.

OIS má své specifikum pro oblast průmyslově právní ochrany, kam patří i nechráněné dokumenty jako jsou know-how, obchodní jméno, označení původu výrobku a také informace spadající do informačního majetku organizace, tj. průmyslové vlastnictví, které jsou považovány za obchodní tajemství organizace. Proto při jejich zneužití je možné využít možností poskytovaných Obchodním zákoníkem, Trestním zákonem, Zákoníkem práce a v předpisech a strategických dokumentech OIS.

Informační bezpečnost je integrovanou součástí komplexní bezpečnosti OIS, pracovních povinností i odměňování. Zajištění bezpečnosti informací je komplexním a systémovým procesem, jehož cílem je nastartovat a udržet interní bezpečnostní kulturu OIS na úrovni, která vytváří dostatečnou bezpečnost informací v organizaci. Poznat jejich cenu teprve v době, kdy došlo k jejich ztrátě nebo úniku ke konkurenci, je ztrátou zbytečnou. Takové ztrátě lze do významné míry zabránit.

Jako organizace, která si uvědomuje nutnost informační bezpečnosti, OIS zdůrazňuje tyto **zásady**:

- neexistuje princip, metoda, ani technika, kterými by byla zaručena 100% ochrana informací a jejich bezpečnost;
- bezpečnost nevydělá ani korunu, úspora je až následná;
- bezpečnost je trvalý proces;
- nejlepší ochranou jsou informovaní a bdělí spolupracovníci;
- zákonné normy nepostačují k tomu, aby se řešily všechny problémy informační bezpečnosti. Běžná praxe musí být založena i na etických zásadách, které zákony postihnout nemohou a neumí, proto OIS pravidelně aktualizuje všechny interní dokumenty tohoto typu.

Z hlediska **hrozeb bezpečnostních incidentů** představují pro OIS významnou hrozbu vlastní zaměstnanci, tj. uživatelé informací a informačního systému. Psychologický přístup při řešení této problematiky je nezbytný.

Lidský faktor se považuje všeobecně za nejslabší místo v organizaci, protože téměř každý únik informace je důsledkem selhání člověka. Převážným motivem původců bezpečnostních incidentů je zisk v nejrůznější podobě. Sjednávání konkurenční doložky v rámci pracovní smlouvy se zaměstnanci není jediným řešením, jde však o krok vpřed. Obsahem doložky je závazek zaměstnance, že po stanovenou dobu (max. 1 rok) od skončení pracovního poměru nebude vykonávat pro jiného zaměstnavatele nebo na vlastní účet činnost, která byla předmětem jeho pracovní činnosti u dosavadního zaměstnavatele (Vymětal, 2006). OIS metodu konkurenční doložky zatím aktivně nepoužívá, management společnosti se však rozhodnul, že jí používat bude.

3.5 Firemní kultura OIS

Je možné konstatovat, že OIS úspěšně pracuje na budování silné firemní kultury. Strategie OIS jsou obecně dostatečně známé a jsou jednoznačně respektovány. Veškeré firemní činnosti jsou soustředěny směrem ke klientům OIS, vedení společnosti cílevědomě průběžně pracuje se zaměstnanci.

Významným dokumentem OIS je *Desatero komunikace s klientem OIS*¹⁶. Jde o výstižně definované standardy chování zaměstnanců ke klientům a management OIS je stanovil a především za účelem rychlého připomenutí zásadních pravidel. Zaměstnancům slouží pro oživení a rychlé nastartování pozitivního a proaktivního přístupu ke klientovi.

OIS upřednostňuje jednotný **podnikový design**, který vyniká především v zařízení kanceláří, oblečení zaměstnanců, designu výrobků, balení výrobků, administrativa, tj. dopisní papíry, vizitky, formuláře ap., propagační materiály.

Výše uvedené položky mají jednotné spojující prvky, tj. logo OIS a použití kombinace barev *oranžové a zelené* v přesném odstínu, dále pak v případě propagačních materiálů jednotný formát 1/2 A5. *Jde o jednotný komunikační styl*. Logo OIS, obr. č. 6, i použité barvy, zelená a oranžová, pak vytvářejí pro vnějšího pozorovatele jasné představy o podniku, odráží věcné firemní cíle, strategie i kulturu.

Obr. č. 6: logo OIS



¹⁶ Desatero komunikace s klientem je součástí v příloze č. 3.

Logotyp OIS a logotyp města Ostrava je však odlišný. Město Ostrava bude od května 2009 používat logotyp OSTRAVA!!!. Jde novou marketingovou značkou města schválenou radou SMO v srpnu 2008. Na rozdíl od heraldického znaku, který by měl sloužit především oficiálním příležitostem, je určen společně s připravovaným jednotným vizuálním stylem k běžným prezentačním potřebám města. Podobu loga tvoří název města se třemi vykřičníky, které vyjadřují dynamiku, energii a sebevědomí města, jeho obyvatel. Světlemodrá barva v názvu OSTRAVA vychází z heraldické tradice a je doplněna tmavěmodrou barvou pro akcentované vykřičníky.

Obr. č. 7: logo Ostrava



OIS veškeré své aktivity s dosavadním používaným logotypem (obr. č. 6) musí přizpůsobit logotypu novému (obr. č. 7). Redesign logotypu OIS s cílenou změnou ve všech oblastech se dotkne především tiskovin, propagačních i merkantilních, suvenýrů, označení pracovišť, firemního oblečení, apod. Dosavadní logotyp (obr. č. 6) pak nebude OIS vůbec používat.

Prezentace OIS tak v minulosti na mnohé působila převážně tak, že se odehrávala pouze pod hlavičkou OIS nikoliv samotného města Ostrava. O tom vypovídají výše uvedené rozdíly v corporate identity. Aktivity OIS pod odlišným logotypem pak byly obtížněji použitelné pro přímé účely SMO. Společným úsilím a plánem s rozdělením pozic a úkolů dle účastí s předstihem pak do května 2009 dojde ke sjednocení propagace i prezentace města a odstranění dualit OIS – SMO.

3.5.1 Významné subsystémy firemní kultury OIS

Subsystémy svými vzájemnými dynamickými vazbami a vztahy tvoří vlastní strukturu firemní kultury. Management OIS pravidelně informuje zaměstnance o firemní strategii, vizích, posláních i cílech. Významné prvky také diskutuje se zaměstnanci na poradách, proto management OIS neustále zvyšuje a rozvíjí stupeň informovanosti pracovníků.

To jaký je stupeň informovanosti, motivace pracovníků, emoční klima v organizaci, apod. management OIS pravidelně zjišťuje pomocí průzkumu spokojenosti zaměstnanců. Spokojenost zaměstnanců je velmi subjektivní záležitostí. Se svými zaměstnanci proto musí management OIS neustále pracovat, tj. rozvíjet jejich spokojenost. Vedoucí pracovníci OIS poskytují zaměstnancům zpětnou vazbu formou hodnocení pracovního výkonu. Naopak i vedoucí, kteří chtějí být lídry nebo si chtějí zlepšit svoje vůdcovské schopnosti, si musí zodpovědět několik zásadních otázek k výše uvedeným kvalitám, vést, zmocňovat, vyjasňovat, rozhodovat, povzbuzovat a odměňovat.

Proto správné vyhodnocení manažerské práce je pak doporučeno všem vedoucím pracovníkům používat klasifikační metodiku. Hodnocení vede ke kritickému sebehodnocení a k nalezení podnětů a příležitostí, jak a v čem se zlepšit. Důležité je nezapomínat používat metodu zpětné vazby, tj. podřízený hodnotí své nadřízené. V prvních fázích se doporučuje zpětnou vazbu získávat anonymně a až později v případě, že bude vybudována pevná důvěra ve vztahu nadřízený-podřízený, řešit zpětnou vazbu osobně. OIS používá zpětnou vazbu anonymní a v brzké budoucnosti změnu formy nezvažuje.

3.6 Učíci se OIS

V moderní firmě, kterou OIS je, patří vzdělávání, systematické hledání nových příležitostí kombinované se schopností racionálního rozhodování, tvořivost a nadšení lidí k reálným předpokladům pro úspěšné dosažení vytyčených cílů a také k tomu, aby organizace v nelehkých konkurenčních podmínkách úspěšně obstála.

Revize aktivit OIS postihla i oblast vzdělávání, kdy plán byl odložen v oblastech méně nutných. Pozornost je soustředěna na oblasti, které přímo podporují nebo souvisí s nově rozvíjenými a zaváděnými službami s cílem rozvinout schopnosti zaměstnanců a zlepšit jejich výkon, pomoci zaměstnancům, aby se mohli v organizaci rozvíjet. Vzdělávací kurzy a školení s konkrétním významem, u nichž jsou si zaměstnanci vždy jasně vědomi, že se od nich očekává uplatňování získaných vědomostí a dovedností při jejich práci neprodleně. Vzdělávání zaměstnanců není levnou záležitostí, a proto je tedy pochopitelná snaha o to, aby bylo co nejúspěšnější a aby splnilo očekávání.

Předpokládá se také **sebevzdělávání**, kdy zaměstnanec dobrovolně usiluje o vlastní rozvoj zejména ve svém osobním volnu, aby snáze a efektivněji vykonával svou práci, mohl budovat kariéru, si zvýšil sebedůvěru, získal nové znalosti a dovednosti, apod. Sebevzdělávání je jasným přínosem pro organizaci. Projevuje se zejména ve zvýšené produktivitě práce dotčených zaměstnanců. Úkolem celé organizace je vytvořit vhodné podmínky pro rozvoj manažerů. Sebevzdělávání je také základním kamenem učící se organizace. (Armstrong, 1999) Učící se organizace je organizace, kde se zaměstnanci dobrovolně podrobují procesům neustálého rozšiřování svých vědomostí a dovedností, které jsou potřebné pro budoucí úspěšnost organizace. Jinými slovy lze také říci, že učící se organizace se vyznačuje přeměnou podnikatelských cílů organizace do zřetelně formulovaných potřeb a cílů učení, které přijímají všichni zaměstnanci. Základní podmínky pro fungování učící se organizace:

orientace na zákazníka, týmová práce, inovace a zlepšování, jasně definované cíle, měření a vyhodnocování, zdroje, podniková kultura.

Učení se z dosavadních zkušeností je pouze jednou z možností učení se. Systematické přemýšlení o již získaných zkušenostech se pak musí stát součástí toho, jak lidé v OIS pracují. Kromě této možnosti se organizace může nejčastěji učit:

- z výsledků experimentování (vyhledávání a zkoušení nových metod a postupů),
- z výsledku auditů,
- rotací zaměstnanců,
- z poznatků získaných na konferencích, prezentacích, apod.,
- od ostatních (pozorovat, jak to dělají jiní a to nejlepší uplatnit – lze využít metody Benchmarking).

Vždy je pak nezbytné použít metodu rekapitulace zkušenosti, která se bude opírat o tři základní otázky:

K čemu došlo ?

Co jsme očekávali ?

Jaké poučení nám může přinést případný rozdíl ?

Rekapitulace vychází z metody Společnosti pro organizační učení. Učíci se organizace znamená vždy vyšší přínos než učící se jednotlivci. Přínos učící se organizace lze očekávat ve zlepšení ekonomiky, zlepšením jakosti, zlepšení image, zvýšením konkurenceschopnosti, zvýšení spokojenosti a loajality zaměstnanců, apod. (Pearn,1995; Markowski 1998)

Podstatnou součástí efektivního praktického vzdělávání je dále **sdílení a přenos zkušeností**. Jde o přenos zkušeností od těch, kteří to či ono dělají nejlépe nebo jako poučení z chyb, které udělali jiní. Z části je takové učení dáno podnikovou hrdostí a navazujícím přesvědčením, že ve firmě je nashromážděno tolik zkušeností. Pozitivum je jasná prestiž vlastního uzavřeného školící systému a široké sdílení zkušeností. Sdílení a přenos zkušeností je v OIS využíváno především v procesu úvodního zaškolení nových pracovníků.

3.6.1 Změna myšlení OIS

Proces transformace byl zahájen již při změně vedení, kdy se v první řadě změnilo celkové klima OIS a tedy i jeho firemní kultura. Změna se stala výzvou s očekáváním rozvinutí trvale udržitelné konkurenční výhody a učení i obohacení všech, kteří si uchovali vztah k organizaci. Potřeba „učit se“ se pozvolna rozvinula z motivace být lepším. Změna myšlení OIS na formu učící se organizace si rozhodně vyžádala změnu lidských rolí a stylu řízení.

OIS se změna myšlení za pomoci strategických smyček zatím daří. Opatření jsou navrhována i realizována s cílem upravit chod společnosti do nového režimu. Zatím zdárně předchází trendu vyčerpání a ztráty na razance.

Iniciativy nejsou řešeny naráz, ale postupně průběžně tak, aby zaměstnanci nebyli zmateni nebo vyčerpáni. Vizi byla vysvětlena a získala partnery. Sankce z neúčasti na realizaci nové vize vyplývají z obecného neúspěchu v obchodních aktivitách. Jistě některé odvážné vize nejsou implementovány snadno, ale po počátečním rozčarování jsou přijaty. Zbývá průběžně dohlížet, aby tyto vize narazily na nenápadné bariéry rutiny. Výsadní postavení staré gardy, politické vnitřní boje se rozplynuly s odchodem zastánců starých pořádků. Je nutné připustit, že díky nim byly začátky aktivit s následky mírného blokování. Hledány jsou zdroje talentů, tedy lidí schopných ujmout se nových významných úkolů s energií a k dotažení vizí.

Systémové myšlení v novém OIS má své nezastupitelné místo, pomáhá totiž konstruovat realitu lépe a simulovat ji přesněji, čímž se zvyšuje pravděpodobnost úspěchu.

3.6.2 Archetypy OIS

Meze růstu jsou podle Sengeho archetypem číslo jedna. Archetypy mají v systému svůj jednoznačný účel – pomáhají vyladit naše vnímání tak, abychom dokázali lépe vidět struktury, které v dané situaci působí a v o oněch strukturách rozpoznávat potenciál pákového účinku. Všechny archetypy jsou tvořeny systémovými stavebními prvky, tj. posilujícími procesy, vyvažujícími procesy a prodlevami.

Řídící zásadou tohoto archetypu je: *netlačit na růst a odstranit faktory omezující růst.*

Dobrym prikladem z OIS je samotna motiv a vyvoj zmeny vedeni. OIS nejaku dobu dobre rostlo, pozdeji, na prelomu let 2004-2005, se vsak rust zastavil. Motivy stagnace a nasledne propadu byly spatrovany ve špatne hospodarske situaci regionu. Od roku 2006 se vsak hospodarska situace regionu obratila a nastal rust. OIS vsak stale nerostlo, tehdejsi vedeni spolecnosti situaci prilezitosti neprehodnocovalo, implementovalo pouze kratkodoba reseni. Jeho usili neprinaselo vysledky, tempo zlepsovani se nejen zpomalilo ale i dokonce zastavilo. Spirala rustu se jednoznačne otočila a vydala opačným směrem, vedení se stalo aktivní pouze ve své pasivitě, samo se tak stalo vlastní mezí rustu. Omezující faktor byl rozpoznán a následně odstraněn. Pokud by se tak nestalo, hrozilo, že by se také morálka ve firmě zanedlouho vydala po sestupné spirále úpadku, kterou by roztočil posilující kruh běžící v opačném směru roztočeným vedením.

V důsledku vyvažující sil se po implementaci změny na čas nové aktivity rychle rozvíjí. Snahou je dynamiku růstu udržet nebo v horším případě stabilizovat růst. Tyto snahy budou moci být vyhodnoceny nejdříve za rok po zavedení aktivit.

Při analýze aktivity, obchodních a operativní metody minulého vedení, kdy nové vedení společnosti realizuje kratkodobá, střednědobá a připravuje řadu dlouhodobých opatření s cílem upravit chod firmy, může OIS narazit na jiný archetyp – **přesouvání břemena.**

V tomto případě archetypu se jedná o prosté přesunutí problému na jiné, nesprávné, řešení, kdy dobře míněná a snadná nápravná opatření se pouze zdánlivě jeví jako mimořádně účinná. V tomto případě však zůstane základní problém, tedy jeho jádro, nedotčen. Základní problém se zhoršuje, a to bez povšimnutí, protože vedlejší příznaky byly odstraněny. Systém dokonce může ztratit všechny schopnosti řešit základní problém. (Senge, 1990). Řídící zásadou je vyvarovat se symptomatických řešení.

Dobrym prikladem z chodu OIS je jeho aktivita predprodej vstupenek. V prostredí České republiky se jedná spíše o službu občanům. Bez dotování z jiných aktivit (v případě OIS jde o dotaci na provoz poskytovanou zřizovatelem) by tato služba sama osobě nemohla být provozována. Provozovatelé prodejních systémů vstupenek, kterých je v současné době v ČR pět, si logicky vzájemně konkurují. Cenu za svou službu tlačí dolů na úkor provize z prodeje vstupenek prodejce,

kterými jsou především informační centra. Provize z těchto prodejů jsou proto stále nižší (bohužel to umožňuje nastavená metodika uzavřených obchodních smluv).

Nové vedení tuto skutečnost podrobně analyzovalo a hledalo řešení. Logickým řešením je vyjednávat o výši provize. To se však daří jen pomalu a proto OIS hledá i jiná řešení. Zdánlivě možným řešením by mohlo být vybírání poplatku za rezervaci¹⁷ vstupenky od klienta. Provize je totiž vyplácena za uskutečněný prodej, nikoliv rezervaci, která by tak mohla být považována za službu navíc, protože jednoznačně nemusí ústit skutečným prodejem. V případě, že by OIS k takovému řešení přistoupilo, byla by výtěžnost v korunách nejspíše vyšší, ovšem nejspíše s vedlejšími účinky. Klient by totiž byl nejspíše odešel zklamán a hledal by jiný způsob obstarání služby. Mohlo by se dokonce stát, že by nakonec služeb OIS nevyužil vůbec a to ani pro koupi. OIS se však nechce soustředit pouze na řešení jasně sebeomezující. Proto hledá nové služby a prozkoumává nové oblasti, které by mohly zajistit dynamický růst.

Vytváření kultury zaměřené a učení je nesnadné a samozřejmě také v případě OIS si změna myšlení vyžádá čas. Na počátku je důležité připustit si, že učení se je nikdy nekončící proces a hrozbou pro něj je to, že se zastaví. Nová kultura je pak dynamická a proto sebou nese neustálé vypětí. Myšlenková otevřenost, která je základem mentálních modelů, prostřednictvím vlastní životní zkušenosti, umožňuje formulaci správné hypotézy k těmto systémům, čímž vede k ochotě neustále hypotézy prověřovat. Základním předpokladem správného rozvoje myšlenkové otevřenosti je skutečná nepředpojatost. Předpojatost totiž brání hlubšímu naslouchání a následně pak kvalitní oboustranné komunikaci. Být přístupný, tj. otevřen a naslouchat, je pro mnoho manažerů obtížné. Pokud se myšlenková otevřenost nerozvíjí, neprosadí se hluboké zaujetí a pocit vzájemnosti. V takové atmosféře se pak nemůže dařit téměř nic, natož nastartovat proces změny. Předpokladem je podpora pracovníků v rozvoji důvěry vůči managementu. Fungující proces myšlenkové otevřenosti je pak první metou na cestě k rozvoji lidí a jejich osobnímu růstu. Zásadní motorem osobního rozvoje lidí je takový účel, pro který se budou ochotni angažovat. Otázkou je jak docílit

¹⁷ Rezervací, tzn. bookování na jméno klienta na dobu nezbytně nutnou k jeho rozhodnutí o koupi, tj. odložení prodeje.

průniku účelu osobního a firemního. Angažovanost je pro osobní růst nepostradatelná. Záměr, který je tak důležitý pro angažovanost musí vykazovat znaky strategického myšlení a jednání. Strategie jsou v učení se velmi důležité z jednoho prostého důvodu. Změna myšlení není proces s jednoznačným a jednoduchým řešením a proto cesta změny musí mít svou strategii, tj. musí mít určeny základní směry a musí být dáno, na co je důležité se soustředit. Klíčovou strategií je pevné spojení učení a práce na všech organizačních úrovních a s pevnou podporou vedení. Strategická architektura firmy je jejím strategickým rámcem rozvoje řízení jako základ implementace firemní strategie.

Závěr

V úvodu rigorózní práce je stanoven cíl prozkoumat vybraná témata informačního a znalostního managementu, převedším pak učící se organizaci a její kulturu. Tato témata byla zvolena z aktuálních potřeb společnosti Ostravský informační servis, s.r.o., dále jen OIS, potřeby pak motivovány změnou managementu společnosti. Název společnosti OIS obsahuje slovo informace. Informace rozhodně jsou pro tuto organizaci klíčové.

V moderní informační společnosti jsou informační a komunikační technologie považovány za klíčový faktor ekonomického a sociálního rozvoje. Informační společnost je společnost, kde kvalita života i perspektiva sociálních změn a ekonomického rozvoje v rostoucí míře závisí na informacích a jejich využití, a kdy informace jsou cílem samotným. Společným jmenovatelem informační společnosti je význam informací i znalostí, jako klíčového zdroje společenské existence a nutnost zajištění univerzálního přístupu lidí k informacím. Kriteriem úrovně informační společnosti se tak stává především rozsah, obsah, kvalita, užitečnost a dostupnost informací, informačních zdrojů a informačních služeb. Významnou úlohu v informační společnosti hraje osvojování si nových znalostí a osvojování si zkušeností, jako výsledek praktického využívání vědomostí, získaných učením. V tomto smyslu lze nastupující etapy informační společnosti charakterizovat jako společnost znalostí a společnost celoživotního učení. V závěrečné fázi se má jednat o vznik moudré resp. racionální společnosti, využívající znalostí a zkušeností k rozumnému řešení individuálních, globálních i společenských problémů.

Znalostní management, tedy řízení znalostí a znalostní řízení, je třetí vývojovou fází realizace informačního procesu, jak v organizacích, tak ve společnosti. Tato fáze bezprostředně navazuje na řízení informací. V širším pojetí lze řízení znalostí definovat jako proces podporující a umožňující integrovaný přístup a využití všech informačních aktivit a zdrojů při určování, sdílení a řízení všech fází informačního procesu. To vše za současného využívání vědomostí i zkušeností z výchovně vzdělávacího procesu a za využívání mimosmyslového vnímání, tj. intuice, kvalifikovaný odhad apod. Problematika řízení znalostí zahrnuje procesy vývoje, zavádění a udržování technické i organizační infrastruktury, které umožňují sdílení specifických znalostí i zkušeností a jejich optimální výběr pro přínosné řešení

konkrétní problematiky. Z hlediska podnikatelských aktivit organizace, její strategie a perspektivy ve variabilním konkurenčním prostředí globalizované společnosti, je základním faktorem skutečnost, že budování úspěšné, vysoce výkonné organizace bude založeno na schopnosti sdílet a využívat znalostí spolupracovníků i externího prostředí efektivněji a rychleji než konkurence. Znalosti však zatím vlastní pouze člověk. Řízení znalostí tedy bude spočívat především v optimalizaci řízení lidí, kteří znalosti vlastní. Jestliže v prvních dvou fázích informačního procesu sehrávaly dominantní roli informační a komunikační technologie, pak v nastávající fázi řízení znalostí tuto úlohu převezmou takové obory jako personalistika, psychologie, sociologie, komunikace apod. Řízením problematiky těchto personálních rizik se zabývá Human Risk Management. Současný management ve stále větší míře zdůrazňuje sociální odpovědnost vedoucích pracovníků, etiku a kulturu jejich jednání. Platí to vůči podniku a tedy i kolektivu spoluzaměstnanců. Základním impulsem pro hledání nových prvků v řízení podniků pak byly změny v podnikatelském prostředí, kdy nastává období dynamických změn a diskontinuit. Především vzniká, tzn. nová ekonomika, která je označována jako znalostní ekonomika.

Nepostradatelným prvkem v procesu budování učící se organizace jako prosperující společnosti je podniková kultura. Podmínkou realizace managementu znalostí i znalostního managementu v organizaci je její určitý stupeň vyspělosti a její kultura. Za stupeň vyspělosti lze považovat přesně to, co je dnes označováno za učící se organizaci. Je známo, že podniková kultura má zásadní, výrazný a dlouhodobý vliv na celkové výkony takové organizace a pokud má kultura plnit svůj účel, musí být dostatečně silná a jednotná, musí být součástí přijaté podnikatelské strategie a musí napomáhat organizaci k dosažení vytčených cílů.

Podniková kultura představuje typické jednání, uvažování a vystupování zaměstnanců hospodářské organizace. Kultura organizace vyjadřuje vnitřní stav organizace a současně projevy a její vztahy k vnějšímu prostředí. Podniková kultura přináší motivaci, pocit smysluplnosti práce, dává pracovníkovi pocit, že je důležitou součástí organizace. Silná podniková kultura je konkurenční výhodou a konkurenční výhodou má právě učící se organizace.

Prvky podnikové kultury, které jsou nejjednoduššími strukturálními a funkčními jednotkami, představují základní skladební komponenty kulturního systému. V současném pojetí jsou to základní předpoklady, hodnoty, postoje, normy.

Podniková kultura je klíčovým faktorem při zavádění změn v organizaci. Pro svou komplexnost je podniková kultura velmi obtížně zachytitelná a vyjádřitelná, proces jejího utváření je tedy pro management bezesporu mimořádně složitou úlohou. Hlavní přínos podnikové kultury lze spatřovat ve zvýšené výkonnosti podniku.

Obvyklou povinností vedoucích pracovníků je, aby věnovali stálou pozornost dodržování specifických etických pravidel kolektivu svých spolupracovníků. Etika manažerské práce vyžaduje značnou sebekázeň a péči samotných vedoucích pracovníků o morální bezúhonnost své osoby. Management si musí uvědomit současný stav podnikové kultury, poznat její zákonitosti a možnosti jak ovlivňovat vývoj podnikové kultury, případně jak naplánovat její změny. Podnikovou kulturu je třeba formovat a prosazovat na základech podnikatelské etiky. Pozitivní rozvoj etického chování, a tím i podnikové kultury, brzdí určité bariéry, které vznikají v průběhu vnitropodnikového života. Pozitivní myšlení, pozitivní postoj a proaktivní a reaktivní přístup je základním předpokladem úspěšné informační strategie organizace. Důležité jsou také techniky vedení, kterých je v současném moderním managementu mnoho.

V současnosti celá řada významných a prosperujících podniků ve vyspělých tržních ekonomikách používá při řízení svého podniku zásady etického řízení. Metodika etického řízení se orientuje na uplatnění principů etického řízení v praxi. Principy etického řízení společně s klíčovými etickými hodnotami pro ekonomickou praxi, tradicemi podniku, podnikovou kulturou vytváří hierarchii báze nové podnikové kultury. Podniky si vytváří specifické a jedinečné principy či zásady podnikové etiky, avšak velkou inspirací jsou principy etického řízení obsažené v mezinárodních kodexech, které mají výhodu v tom, že jsou v podnikové praxi již ověřeny, a proto mohou být inspirací pro české podnikatelské subjekty, které hodlají do praxe zavádět etiku. Kodexy etiky jsou nejvýznamnější a také nejpoužívanější nástroje etického řízení. Kvalitní etický kodex se však nejvíce soustředí na základ integrity zájmů v podniku a tím je souvztažnost mezi zaměstnavateli, resp. vlastníky, zaměstnanci, zákazníky. Každý kodex etiky musí být srozumitelný, jednoznačný tak, aby mu porozuměl každý uživatel. Práva a povinnosti jednotlivých participujících skupin nesmí připouštět odlišný výklad, případně výkladové pochybnosti. Kodex by měl zároveň obsáhnout celé spektrum podnikatelské činnosti organizace včetně jejího okolí. Důležitý je proces zavádění kodexu etiky do praxe.

Tento proces má určitou systémovou uspořádanost a časovou posloupnost a podle nich by měl probíhat.

Nedílnou součástí a vývojovou fází informačního procesu, je učící se organizace. Je zcela přirozené, že po implementaci informačního a znalostního managementu, kdy byl doceněn význam informací a znalostí a zavedeno jejich řízení i optimální využívání, následuje fáze trvalého vyhledávání relevantních informací, vyhledávání a tvorba nových znalostí.

Učení musí v sobě zahrnout odvalu ke změnám a novou tvořivost pro novou praxi. Má iniciovat kritické postoje, nespokojovat se s rutinou a odhodlaností měnit sebe sama, svou práci, přístup k ní i prostředí. Nejvšeobecnější formou učení se je skupinová, resp. týmová forma učení, kdy se učení musí stát způsobem života organizace, tzn. její osobní filozofií. Pro zpracovávání programu rozvoje a výcviku zaměstnanců se používá přívětivých norem a směrnic.

Praktické přínosy této rigorózní práce se spočívají v aplikaci při vykonávání běžné manažerské práce ve společnosti Ostravský informační servis, s.r.o., (dále jen OIS). OIS je mladou dynamickou společností, pro kterou je vhodné využívat při práci nové trendy. Společnost OIS je v této rigorózní práci podrobně specifikována a popsána včetně podnikatelského prostředí a důležitých vazeb.

Posláním OIS je propagace SMO jako města a centra významného a zajímavého regionu, aktivním a tvůrčím způsobem poskytovat informace, vytvářet propagaci a nabízet služby, umožňující klientům užítí všeho jedinečného, přitažlivého, zajímavého a užitečného ve městě a jeho přirozeném okolí. OIS v úzké vazbě spolupracuje na připravované komunikační a propagační strategii SMO. Hlavní aktivitou OIS je provozování sítě informačních center jako příjemného kontaktního místa. OIS si klade za cíl poskytovat nejen relevantní informace a širokou škálu služeb, ale také přidanou hodnotu, tj. služby s lidskou tváří. Tomuto cíli podřízeny také informační strategie OIS. Ty obsahují zejména specifikaci klíčových informací, přehled standardů, které chce organizace uplatňovat při budování informačního systému společnosti. Novým motivem OIS je proces změny. Na konci roku 2008 došlo ke změně managementu společnosti, díky které byl v OIS nastartován proces aktivního přechodu do módu učící se organizace. Změna byla nevyhnutelná a její důsledky, jakkoliv byly v počátku logicky bolestné, se zatím jeví jako všeobecně přínosné.

Praktickým přínosem je vypilování charakteristiky profilu odborné individuální kvalifikace členů OIS, tj. odborný profil informačních pracovníků včetně analýz struktury pracovníků OIS, dle věku, pohlaví i vzdělání. Současně je popsán požadavek odbornosti a specifikovány jsou kompetence.

V další kapitole je podrobně popsána problematika bezpečnosti informací v OIS. Vnitřním předpisem OIS, vnitřními směrnicemi OIS, je jasně definováno, jaké informace jsou chráněny, v jakém režimu a také co se stane při porušení ochrany.

Z hlediska dalších přínosů rigorózní práce jsou nejpodstatnější kapitoly, které se týkají problematiky změn myšlení a učící se organizace, na kterých OIS úspěšně pracuje motivováno zmíněnou změnou vedení. Nové strategie OIS jsou již známy, nyní nastal čas, kdy jsou přijaty a respektovány. Novou kapitolou v praxi OIS je myšlenková otevřenost. S tou se OIS ještě učí pracovat.

Veškeré podnikové činnosti jsou soustředěny směrem ke klientům OIS, vedení společnosti cílevědomě průběžně pracuje se zaměstnanci. Jsou zde zmíněny všechny významné etické normy, systémy i subsystemy podnikové kultury, které OIS uplatňuje, dále jsou zmíněny metody hodnocení práce výkonných i manažerských pracovníků OIS. V poslední praktické kapitole je popsána OIS jako učící se organizace.

Management OIS si uvědomuje nutnost vzdělávání, a proto neztrácuje koncepci udržitelného dlouhodobého vzdělávání zaměstnanců OIS, která byla připravena předcházejícím vedením. Chystá však revizi projektu tak, aby byl zaměřen na systematické prohlubování a doplňování kvalifikace zaměstnanců.

Cílem je tedy systematizovat další vzdělávání tak, by to doplňovalo a rozšiřovalo současné i budoucí aktivity a přispělo tak k optimalizaci a zefektivnění pracovních činností a zkvalitnění pracovních aktivit. Nezbytné je dále zvyšovat profesionální úroveň pracovníků OIS.

Pro úspěšnou budoucnost OIS je nezbytné držet se moderních trendů, avšak její management nesmí zapomínat na lidský faktor, který je v oboru působnosti OIS z hlediska vnitřní i vnější komunikace neopomenutelný. Nové vedení se vydalo cestou přeměny ve skutečnou učící se organizaci. Zda bude tato snaha úspěšná, se ukáže záhy.

Summary

This degree work target is analyse selected themes of information and knowledge management. Topics were selected according to Ostrava City Information Centre, next only OIS, company needs. Name OIS contains the word information, to which is the key. Common information denominator is relevance as a major social existence source and the need to guarantee universal access man to information. The level of such information determines the scope, content, quality, availability and usefulness, their resources and services. Important role in the information society will play properly obtained new knowledge and experience as a result of theory practical application, in order to reach professional knowledge. For these purposes, the information society is characterized as a knowledge or lifelong learning society. In the final stage the rational use of knowledge and experience in particular for finding reasonable solutions to various global social problems.

Learning organization is today the most reliable competitive advantage. From viewpoint enterprise activity organization, its strategy and perspective in variable competitive environment and global company, is basic factor fact, that building successful, high-powered organization as learning organization is, will base on abilities share and use knowledge collaborator external surroundings efficient and quick than usual competition. Knowledge, but own only one and therefore to drive knowledge lies in optimizing the control of man and his own knowledge. Drive question of these personal risk deals Human Risk Management which logically brings corporate social responsibility, ethical issues in the field of culture organizations and their solutions.

Indispensable element in process prosperous company is corporate culture. Term realization management knowledge in organization is her certain degree maturity and her culture. It is known, that corporate culture has fundamental, distinctive and long-term influence on total power organization. In order to corporate culture purpose, must be adequately strong and homogenous, must be part received enterprise strategy and must help organization to attainment marked

targets. Corporate culture introduces typical deal, thinking and manner employee economic organization.

Important is formulate inside situation and currently organization relations. Corporate culture brings motivation, feeling advisability work, give worker feeling, that is important part of organization. Strong corporate culture is than competitive advantage.

Ethics managerial work demands considerable self-discipline and moral responsibility. Management must inform current state corporate culture, to know its inherent laws and options as direction development corporate culture, pertinently as plan her changes. Corporate culture makes and promotes its basis enterprise ethics. Ethical methods following in direction to apply ethical control in practice which is a real value for economic practice, tradition firm, company culture, creates hierarchy base new corporate culture. The company creates unique and specific principles and corporate ethics and values, which are a great inspiration for the principles of ethical ethics codex, which contains the control. These principles were in practice already certified, and thereby can be inspiration for Czech enterprise who intends to lead ethics practice on. Codex ethics are also necessary to used as an ethical control tools.

Practical contribution this degree work lies in application of daily managerial work. OIS is young dynamic company which searches new trends. OIS target provides not only relevant information and wide range services, but also value added and its services provide with a human face. Thereby makes target also to information strategy OIS. It contains especially specification key information; overview standard, who wants organization use at building information system company. Practical contribution of this work is their filling in up for visions, missions and targets. Other practical benefits are definition of profile individual qualification and professional competence and employees profile, including analysis structure employees OIS, according to time, gender and education. Currently is described requirement training plan of systematic soft skills and hard skills.

In another chapter is in detail described safety information problems in OIS. Inside regulation OIS, inside safety directions and OIS employee codex, where is clearly

defined, what kind of information are protected and in what kind of regime they have.

In terms of importance weights is the most ultimate chapter, which concern corporate culture. That is where OIS successfully works. Strategy OIS are generally adequately well-known and are unambiguously respected. All company activities are concentrated to OIS client and single-mindedly continuous work with employees.

Mentioned here are all prominent ethical standards, system and subsystems corporate culture, which OIS uses, next are mentioned job method evaluation in OIS and managerial work. In last practical chapter is described OIS as learn organization.

OIS is aware of the need to learn, thus creating the concept of defensible long training of staff of OIS. The project aims to deepen and complement the qualifications of staff, self-contained system further education.

For efficient and successful OIS future is indispensable to hold on modern trend. Also its management must not forget about the human factor, which is a basic OIS competence. In this part of the work, it is stated that OIS has over these factors, and intends to work with people and thus give the right way.

OIS in the midst of change, when it was replaced and the executive director, who long led the company and is currently OIS already with this change successfully accepted. In accordance with existing knowledge management implements a new short, medium and prepared a series of long-term measures to adjust the running of the company to the current regime, to increase and modernize its performance while maintaining or reducing the requirements for funding of the founder. As part of efforts to restore the normal running of the company is updating its own corporate strategy. Later complete the transition to the expression of new official city graphic style. The activities of the old leadership OIS was only a little different from that of the founder, which occurred on a number of occasions doubles. The funds have not been optimally exploited. The aim of the new management is to remove the dualities, to operate a coordinated and innovative way to the City of Ostrava and optimize use of funds.

Seznam použité literatury

- Abels, E. *Competencies for Information Professionals of the 21. Century* [online] [S.l.] : Special Libraries Association, 2003 [cit. 2005–01–06]. Dostupné na internete:< http://www.sla.org/PDFs/Competencies2003_revised.pdf>.
- Armstrong, M.: *Personální management*. Praha.Grada. 1999. 970 s.
- Asociace turistických informačních center České republiky [online]. 2008, [cit. 2009-01-24]. Dostupný z www : <<http://www.aticcr.cz>>.
- Bender, P. U. *Niterný leadership*. Praha : Management Press. 2002, s. 219. ISBN 80-7261-069-4.
- Bell, D. The social framework of the information society. In DERTOUZOS, Michael L.; MOSES, Joel (ed.). *The computer age : a twenty-year view*. Cambridge: MIT Press, c1979, s. 163-211.
- Cejpek, J. *Informace, komunikace, myšlení*. Praha: Karolinum, 1998. ISBN 80-7184-767-4.
- Častoral, Zdeněk. Znalostní kompetentnost managementu. *MODERNIRIZENI.IHNED.CZ* [online]. 2009 [cit. 2009-02-23]. Dostupný z WWW: <<http://modernirizeni.ihned.cz>>. ISSN 1213-769.
- Česká centrála cestovního ruchu [online]. 2008, [cit. 2009-01-24]. Dostupný z www : <<http://www.czechtourism.cz>>.
- Český statistický úřad [online]. 2008, [cit. 2009-01-24]. Dostupný z www : <<http://www.czso.cz>>.
- Davenport, T.,H., Prusak, L. *Working Knowledge*. Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts : 1998. ISBN 1-57851-301-4.
- Deal, T.,E., Kennedy, A.,A. *Corporate Culture, Reading, Addison-Wesley Publishing Company*, 1982. ISBN 0-201-10277-3.
- Dlouhý, P. *Etika podnikání a podniková kultura; č. projektu CZ.04.3.07/4.1.02/0318 : III. METODIKA VZDĚLÁVÁNÍ*. 2007. 40 s. SLU. Vedoucí oborové práce Ing. P. Dlouhý, Ing. V. Hela. Dostupný z www : <<http://www.spcr.cz/> >.

- Douglas, A. R., Conger, J.A. *Enabling Bold Visions*, MIT Sloan Management Review, zima 2008, s. 70 - 76; ISSN: 1532-9194.
- Hentze, J., Brose, P. *Personalführungslehre. Grundlagen, Führungsstile, Funktionen und Theorien der Führung. Ein Lehrbuch für Studenten und Praktiker*. Gebundene Ausgabe, 1986. 248 s. ISBN: 3258034877.
- Hoyer, R.,W., Hoyer, B.,B.,Y.: *Co je jakost? Svět jakosti*, 2002, ročník 9., č. 2., s. 40-46.
- Informační společnost v číslech : 2007, Česká republika a svět. *Není* [online]. 2008 [cit. 2008-04-16], s. 1-99. Dostupný z www : <[http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/kompletni_verze_brozurky_ke_stazeni_is08/\\$File/is2008.pdf](http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/kompletni_verze_brozurky_ke_stazeni_is08/$File/is2008.pdf)>.
- Jak zlepšit provozní výkonnost. *Moderní řízení* [online]. 2007, [cit. 2008-03-24]. Dostupný z www : <<http://modernirizeni.ihned.cz>>.
- Jílek, J. *Návrhy ukazatelů nové (digitální) ekonomiky*, Statistika č. 5, 2000, s. 197 – 216.
- Kánská, P.: *Řízení knihoven: „Human-centered management“*. [online.]. 2002, [cit. 2008-03-08]. 22 s. Referát. Dostupný z www : <<http://www.osi.hu/nlp/TCl/mgmt1.doc>>.
- Kolomazník, T. *K některým sociálním aspektům a posunům v koncepcích postindustriální a informační společnosti*. Sociologický časopis. 2000, roč. 36, č. 2, s. 221-232.
- Kostroň, L. *Universita jako učící se a jako informace produkující organizace* [online]. Brno: Fakulta sociálních studií MU, 2000. [cit. 16-04-08]. Dostupný z www : <http://is.muni.cz/do/1499/AS/verejne/Univerzita_ucici_se_organizace.txt>.
- Koudelová, A. *Vybraná témata informačního managementu ve společnosti Ostravský informační servis, s.r.o.* Opava, 2008. 100 s. Vedoucí diplomové práce PhDr. Beáta Sedláčková, Ph.D.
- Lukášová, R., Nový, I. a kol. *Organizační kultura*. Praha : Grada Publishing, 2004. 176 s. edice Expert, sv. 1. ISBN 80-247-0648-2.

- Markowski, V.: Knowledge management - strategies for the learning organisation. *The EFQM Learning Edge Conference 1998*. Brussel: EFQM, 1998. s. 288 - 325.
- Mayerová, M. *Personální management*. VŠ Plzeň, 1998. Fakulta ekonomická, ZČU Plzeň. Skripta.
- Mildeová, S.; Vojtko, V. *Systémová dynamika*. Praha: Vysoká škola ekonomická v Praze, nakladatelství Oeconomica, 2003. ISBN 80-245-0626-2.
- Melichar, J. Učíci se organizace jako konkurenční výhoda. *Moderní řízení*, 1998, č. 4, s. 35-37. ISSN 0026-8720.
- Mládková, L.: *Management znalostí*. VŠE, Praha. 2005. ISBN 80-245-0474-X.
- Nový, I.: *Podniková kultura a identita*. VŠE, Praha 1993. Skripta.
- Pedler, M., Burgoyne, J., Boydell, T.: *The Learning Company A Strategy For Sustainable Development*, 2 Rev Ed McGraw-Hill Education - Europe (United States), 1996 Paperback, 243 stran. ISBN: 9780077093006.
- Peterka, J.: *Konečně nějaký pohyb na cestě k informační společnosti*. [online]. 1998, [cit. 2008-03-08]. Dostupný z www: http://earchiv.isdn.cz/i_nov99.php3.
- Petříková, M. Řízení znalostí ve firemní praxi, překážky implementace. *Moderní řízení [online]*. 2001, [cit. 2008-03-24]. Dostupný z www : <<http://modernirizeni.ihned.cz>>.
- Pfeifer, L., Umlaufová, M. *Firemní kultura*. Praha : Grada Publishing, 1993. 130 s. ISBN 80-7169-018-X.
- Plánková, J. *Na prahu informační společnosti*. INFOS [online]. 2007 [cit. 2009-02-13]. Dostupný z WWW: <www.infolib.sk/index/open_file.php?file=INFOS2007/Plankova_Jindra_1.pdf>.
- Podnikatelský plán 2009: Ostravský informační servis, s.r.o. In PETR, Pivoda. Ostrava, 2009. s. 18.
- Podniková kultura jako faktor úspěšnosti podniku. *Moderní řízení [online]*. 2007, [cit. 2008-03-24]. Dostupný z www : <<http://modernirizeni.ihned.cz>>.

- Porat, M. U. *The information economy : definition and measurement* . Washington : U.S. Department of Commerce, Office of Telecommunications, 1977. 250 s. OT special publication .
- Prokopenko, J., Kubr, M. a kol.: *Vzdělávání a rozvoj manažerů*. Praha: Grada, 1996. 632 stran.
- Příbylová, M. *Socioekonomické postavení informačních profesionálů v dnešní společnosti : soukromý sektor*. NÁRODNÍ KNIHOVNA : knihovnická revue [online]. 2000, roč. 11, č. 5-6 [cit.2007-11-02], s. 212-226. Dostupný z WWW: <<http://full.nkp.cz/NKKR/pdf/005-6/nk0005-6212.pdf>>., s. 212.
- Pearn, M., Roderick, C., Mulrooney, C.: *Learning organizations in practice*. London: McGraw-Hill, 1995. 232 stran.
- Putnová, A., Seknička, P. *Etické řízení ve firmě - Nástroje a metody*. Praha : Grada Publishing, 2001. 168 s. ISBN 80-247-1621-3.
- Richmond, B. *System Dynamics/Systems Thinking: Let's Just Get On With It*. 1994. Dostupné online na <http://www.iseesystems.com>
- Rowley, H.: Quality managers: stay flexible. *Quality world*. August 1999. s. 14 – 15.
- Shein, E., H.: *Corporate Culture – Survival Guide*. San Francisco, Jossey Bass Publishers, 1999. ISBN 0787946990.
- S kvalitou ke hvězdám, Metodika STARS. *Moderní řízení [online]*. 2007, [cit. 2008-03-24]. Dostupný z www : <<http://modernirizeni.ihned.cz>>.
- Strategie jako iterativní smyčka. *MODERNIRIZENI.IHNED.CZ* [online]. 2009 [cit. 2009-02-23]. Dostupný z WWW: <<http://modernirizeni.ihned.cz>>. ISSN 1213-769.
- Vlasák, R.. *Informační sektor, informační profese a informační vzdělávání. Knihovnická revue* [online]. 2001, č. 3 [cit. 2008-12-12], s. 159-168. Dostupný z WWW: <<http://full.nkp.cz/nkkcr/NKKR0103/0103159.html>>. ISSN 1214-0678.
- Vodáček, L., Vodáčková, O. *Management : Teorie a praxe v informační společnosti*. 4. rozš. vyd. Praha : Management Press, 2005. 313 s. ISBN 8072610414.
- Senge, P., M. *The Fifth Discipline*. New York: Bantam Doubleday Dell Publishing Group, 1990. ISBN: 0-385-6094-6.

- Senge, P., M. a kol. *The Fifth discipline fieldbook: strategies for building a learning organization*. New York : Currency, Doubleday, 1994, 593 s. ISBN 0-385-4725-60.
- Sládeček, M. Řízení znalostí v praxi. *Moderní řízení*. 2006, č. 6, s. 8. ISSN 0026-8720.
- Statutární město Ostrava* [online]. 2008, [cit. 2009-01-24]. Dostupný z www : <<http://www.ostrava.cz>>.
- Steimann, H., Lohr, A. *Základy podnikové etiky*. Praha : Victoria Publishing, 1995. ISBN. 80-85865-56-4
- Truneček, J. *Příprava manažerů pro znalostní ekonomiku*. *Moderní řízení*, 2002, č. 12, s. 4-7. ISSN 0026-8720.
- Vymětal, J., Diačíková, A., Váchová, M. *Informační a znalostní management v praxi*. Praha : LexisNexis CZ, 2006, 400 s. ISBN 80-86920-01-1.
- Webster, F. *Theories of the information society*. 3rd edition. London : Routledge, 2006. 317 s. ISBN 0-415-40633-1.
- Wikipedie*. [online]. 2002, [cit. 2007-12-14]. Dostupný z www : <http://cs.wikipedia.org/wiki/Hlavn%C3%AD_strana>.
- Wiley, J.,W., Brooks, S.,M.: *The High-Performance Organizational Climate*, in: *Ashkanasy, N. M./Wilderom, P. M./Peterson, M. F. (ed.): Handbook of Organizational Culture & Climate*, London: Sage Publications, 2001. s. 177 – 191. ISBN 0761916024.
- Wilson, D.,C.; Rosenfeld, R.,H. *Managing Organizations*. Maidenhead, Berks. United Kingdom : McGraw-Hill Publishing Co. 1990. ISBN: 0077072324.
- Zlatuška, J. *Informační společnost*. Zpravodaj ÚVT MU [online]. 1998, roč. VIII, č. 4 [cit. 2007-10-10], s. 1-6. Dostupný z WWW: <<http://www.ics.muni.cz/zpravodaj/articles/122.html>>.

Seznam použitých zkratek

CzT = Česká centrála cestovního ruchu – CzechTourism

OIS = Ostravský informační servis, s.r.o.

OTIC = oficiální informační centrum

TIC = turistické informační centrum

SMO = statutární město Ostrava

Přílohy

OBSAH

Příloha č. 1: Statistiky návštěvnosti společnosti Ostravský informační servis, s.r.o., za období let 2006-2008.

Příloha č. 2: Dotazník osobnostní analýzy dle Petera Urse Bendera.

Příloha č. 3: Dokument OIS „Desatero komunikace s klientem“.

Příloha č. 1:

Statistiky návštěvnosti společnosti Ostravský informační servis, s.r.o., za období let 2006-2008.

Příloha č. 2:

Dotazník osobnostní analýzy dle Petera Urse Bendera.

Příloha č. 3:

Dokument OIS „Desatero komunikace s klientem“.

Evidence výpůjček

Prohlášení:

Dávám svolení k půjčování této rigorózní práce. Uživatel potvrzuje svým podpisem, že bude tuto práci řádně citovat v seznamu použité literatury.

V Praze, 25. 3. 2009

Adéla Koudelová

Jméno	Katedra / Pracoviště	Datum	Podpis