

LIMITY PŘÍSTUPŮ KE KONCEPTU UČÍCÍ SE ORGANIZACE PRO BENCHMARKING ORGANIZACÍ

LIMITS TO APPROACHES TO LEARNING ORGANIZATION CONCEPT FOR BENCHMARKING OF ORGANIZATIONS

Lukáš Bolcek, Ivana Tichá

Anotace:

Pro benchmarking je nezbytné klást důraz na výběr posuzovacích kritérií, tedy pokusit se najít taková, která co nejvíce eliminují negativa výběru charakteristik některých přístupů ke konceptu učící se organizace. Nejznámější teorie byly kriticky zhodnoceny. Byly identifikovány klíčové faktory, limitující použitelnost přístupů ke konceptu a navrženy požadavky na kritéria benchmarkingu.

Klíčová slova:

Učící se organizace, benchmarking, teorie, kritérium.

Annotation:

In order to assess benchmarking properly, it is necessary to be careful to choosing consistent assessment criteria. This means to find criteria, which eliminate the negatives of the selection of the characteristics described in some approaches to the learning organization concept. The most known theories were critically evaluated. We identified the key factors, which limit the application of the approaches to this concept. Furthermore, we designed the requirements that the criteria used to assess benchmarking need to fulfill.

Key words:

Learning organization, benchmarking, theory, criterion.

ÚVOD

Organizace je úspěšná, pokud jsou výsledky chování organizačního systému v souladu s posláním (strategií), které vlastně představuje formulované očekávání zájmových skupin od organizace a také referenční obor hodnot očekávaných výsledků transformačního procesu pro komparaci a hodnocení výsledků skutečně dosažených. Učící se organizace obecně představuje flexibilní a adaptabilní organizace reagující na změny prostředí (i vnitřního) vlastní transformací na základě učení. Benchmarking se zde zabývá komparací hodnot jejich charakteristik a ne konkrétním výstupem transformačního procesu, i když jej charakteristiky určují.

Při určování kritérií či měřítek pro benchmarking se v souvislosti s učícími se organizacemi objevují dva hlavní kvalitativní požadavky na ně:

- vybraná kritéria musí vystihovat podstatu učící se organizace tak, aby individuálně představovala její klíčové charakteristiky a souhrnně vyjadřovala povahu organizace.
- vybraná kritéria musí být formulována tak, aby jejich hodnoty představovaly zdroj učení pro organizaci.

V současnosti existuje poměrně velké množství přístupů ke konceptu učící se organizace. Téměř každý přístup používá jiný soubor klíčových charakteristik. Pro

benchmarking je však nezbytné, používat stejná posuzovací kritéria, tedy pokusit se najít taková, která co nejvíce eliminují negativa výběru charakteristik některých přístupů.

CÍL A METODIKA

Cílem příspěvku je identifikovat klíčové faktory, limitující použitelnost konceptů učící se organizace při benchmarkingu organizací.

Práce vychází z kvalitativní analýzy literárních zdrojů o přístupech ke konceptu učící se organizace. Nejznámější teorie byly podrobeny kritice. Z analýzy vyplynuly hlavní nedostatky přístupů vzhledem k benchmarkingu. Byly identifikovány limity přístupů ke konceptu a navrženy požadavky na kritéria benchmarkingu.

VÝSLEDKY A DISKUSE

Tím, jak se koncept učící se organizace rozvíjí, vynořuje se však k němu, jako ke každému jinému konstrukt, také kritika.

Coopey (1994) poukazuje, že zásadní předpoklady učící se organizace mají v některých případech naivní přístup k realitě. Například zde dochází k ignorování vlivu intenzivní politické aktivity uvnitř organizace, která se obvykle projevuje v kontrolních mechanismech organizace – především hierarchické a mocenské restrikce.

Binny a Williams (1996) využívající přirovnání učící se organizace k živým systémům zase upozorňují na to, že předpoklad „organizace prosperují, když dovolí svým lidem se zdokonalovat až ke svému potenciálu“ není pravdivý. Musí zde existovat nějaká forma mechanistické kontroly, která uspořádá a přiřadí aspirace zaměstnanců k organizačním cílům.

Rodney Mc Adam (2003) navrhuje eliminovat nevýhody a slabé stránky konceptu učící se organizace jeho spojením s konceptem Total Quality Management. Dojde tím k spojení odbornosti učící se organizace s efektivitou TQ managementu. Navrhuje v organizaci prvně prakticky aplikovat principy TQM a v dalším stádiu principy Učící se organizace.

KRITICKÉ ZHODNOCENÍ NEJZNÁMĚJŠÍCH TEORIÍ

Sengeho disciplíny (1990) jsou určující pro velkou část autorů. Představují základní charakteristiky učící se organizace, jsou však velmi obecné, než aby nabízely komplexní a blízký pohled na organizaci. Ne jejich základě není možné učící se organizaci diagnostikovat, bylo by třeba je nejprve rozpracovat a dále operacionalizovat. U dalších autorů k tomuto rozpracování došlo, umožňuje to konkrétnější pohled na charakteristiky organizace.

Pedler, Burgoyne a Boydell (1977) uvádějí 11 charakteristik učící se organizace, ovšem některé z nich (informatika, formativní účetnictví, pružný systém odměňování,...) napovídají, že tyto charakteristiky označují spíše pouze firmu. Dochází tím ke konkretizaci na úkor širšího pohledu. Teorie podobně specializované jsou vhodné pouze pro některé typy organizací, ztrácí tím komplexnost pohledu na učící se organizaci a posunují jej spíše k mechanisticky formulovaným teoriím cest k dosahování konkurenční výhody.

Rosengartenova teorie (1999) Je také specializovaná na firmy, obsahuje ovšem navíc také znázornění vzájemných vztahů a vlivů mezi charakteristikami. Formulace charakteristik však není příliš systematická, obsahuje neúplné pohledy na organizaci, které nejsou uspořádány podle horizontální a vertikální roviny nazírání. Dotazník, který byl vytvořen v souvislosti s touto teorií je však použitelný pro rámcové srovnání velkých průmyslových firem.

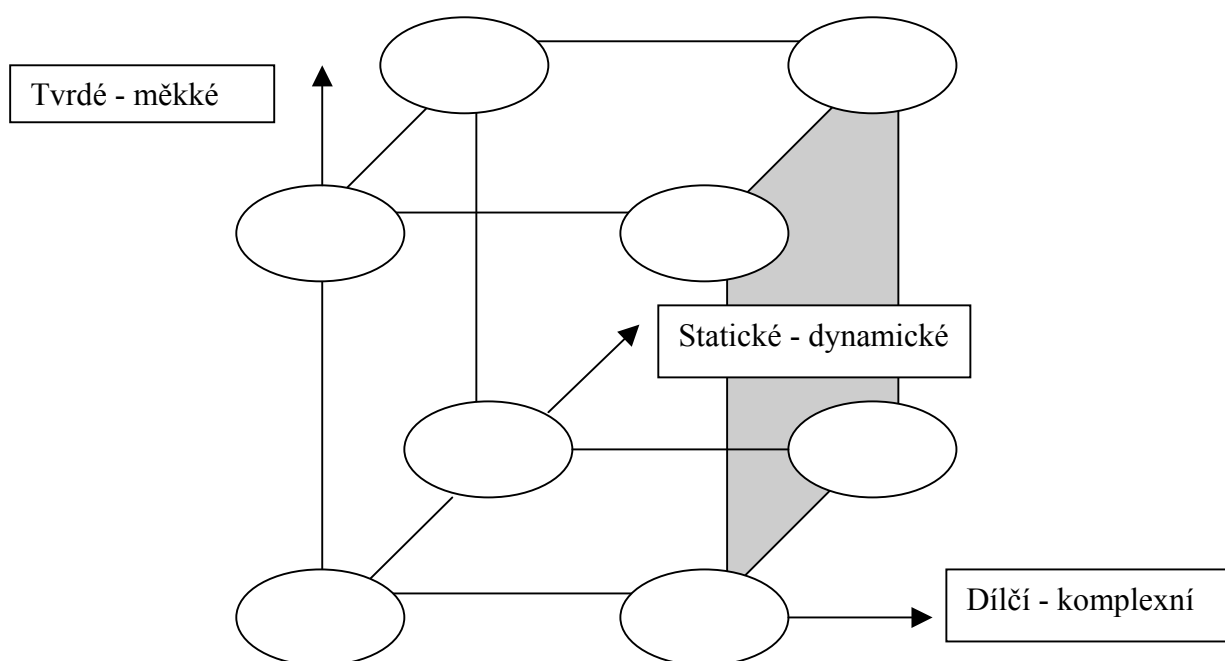
Teorie Karen Watkins a Victorie Marsick (1999) nejprve uvedla 6 klíčových rysů organizace, posléze byly do modelu vloženy také 3 hlavní úrovně učení. Tím došlo k jistému uspořádání horizontálního a vertikálního směru. Rysy však obsahují pouze útržky základních charakteristik, některé jsou odvozené od Sengeho, některé jakoby náhodně vybrané.

Pokusíme-li se o stručné shrnutí kritického zhodnocení, můžeme najít 4 základní nedostatky přístupů ke konceptu učící se organizace.

1. U všech teorií chybí jednoznačně formulované kritérium výběru charakteristik. Zároveň není jasná cesta ke generování charakteristik. Nabízí se představa, že vznikly na základě zkušeností badatelů, případně na základě obdoby brainstormingu.
2. Teorie v sobě mají obsaženy především manažerské pohledy a málo respektují psychologické a sociální charakteristiky organizace, které však v praxi hrají klíčové role ve výkonu organizace jako celku a to samozřejmě i organizace – firmy.
3. Dalším nedostatkem je nejasné odlišení úrovní, na kterých na organizaci nazíráme. Pouze Senge má všechny charakteristiky obecné, ostatní autoři kombinují různé úrovně generalizace.
4. Čtvrtým důležitým nedostatkem je to, že v teoriích nejsou odlišeny roviny nazírání na organizaci.
5. Posledním klíčovým nedostatkem je to, že žádná z teorií se nesnaží o komplexní pohled na organizaci. Převládají spíše různě zaměřené pohledy na jisté oblasti.

Kritéria hodnocení musí splňovat jisté požadavky. Měla by zohledňovat všechny následující oblasti (také viz obrázek 1):

- Dílčí pohled na charakteristiky organizace i komplexní hledisko na organizaci jako celek
- Vnímání statických i dynamických faktorů
- Vnímání tvrdých (např. finančních) i měkkých (sociálních a psychologických) charakteristik



Obrázek 1 Požadavky na kritéria benchmarkingu

ZÁVĚR

Z uvedeného vyplývá, že je vhodné zabývat se nově formulací definice učící se organizace a jejích charakteristik tak, aby došlo k co největší eliminaci těchto negativních vlivů. Jednou z možností je obecně definovat **učící se organizaci** jako **flexibilní a adaptabilní organizaci reagující na změny prostředí (i vnitřního) vlastní transformací na základě učení**. Její charakteristiky pak:

1. schopnost kontinuálně a v reálném čase monitorovat komplex charakteristik vnějšího prostředí
2. schopnost identifikovat, provozovat, (v případě lidských zdrojů motivovat, hodnotit a odměňovat) současné zdroje organizace a schopnost vyhledávat a získávat zdroje nové
3. schopnost identifikovat, vnímat, analyzovat a rozvíjet potenciál zdrojů organizace
4. schopnost identifikovat, vnímat, analyzovat a podle potřeby měnit prostředí organizace, ve kterém zdroje operují a interagují
5. schopnost vytvářet motivující vize budoucnosti, které určují směřování organizace, vhodné cíle a strategie k jejich dosažení
6. schopnost akumulovat, přeskupovat, sdílet a znovu využívat dosažené znalosti a zkušenosti vlastní i jiných organizací
7. schopnost flexibilně a kreativně syntetizovat předchozí charakteristiky a mobilizovat je k specifickým akcím, které určují životní dráhu organizace
8. schopnost vytvářet, poskytovat, přijímat a využívat zpětnou vazbu na všech úrovních generalizace systému organizace

Z pohledu rovin obecnosti, ze kterých můžeme organizaci posuzovat, je možné rozlišit následující úrovně a podúrovně:

1. Individuální zdokonalování, dále dělené na oblast získávání znalostí, dovedností a jejich praktické aplikace
2. Sociální zdokonalování
Týmové zdokonalování, dále dělené na oblast získávání znalostí, dovedností a jejich praktické aplikace
Zdokonalování týkající se klimatu, kultury a ostatních „měkkých“ složek organizace
3. Zdokonalování systému
Jeho struktury
Chování systému a podpůrných prostředků

Vzhledem k tomu, že z kritického zhodnocení teorií vyplývá nutnost tvorby nového modelu učící se organizace, je třeba také k tomuto modelu vytvořit specifický nástroj pro benchmarking, který respektuje kritéria uvedený ve výsledcích a diskusi.

LITERATURA

- BINNEY, G., WILLIAMS, C. (1996): *Leaning Into the Future*. Nicholas Brearley, New York.
- COOPEY, J. P. (1994), *Politics and Ideology*. in J. Burgoyne, M. Pedlar and T. Boydell (Eds). *Towards the Learning Company*. McGraw Hill, London 1994.
- MCADAM, R. (2003): *Integrating Organisational Learning and Total Quality: A Critical Review*. Příspěvek na SoL Global Forum, Espoo 2003.
- PEDLER, BURGEOYNE, BOYDELL (1977): *The Learning Company: A Strategy for Sustainable Development*, 2. vydání, McGraw-Hill, Maidenhead, UK, s.3.
- ROSENGARTEN, P. (1999): *The Characteristics, Outcomes and Sources of the Learning Organization: The Case of Car Component Suppliers in Britain*, London school of economics, s. 39-40.
- SENGE, P. (1990): *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization*, Doubleday Currency, New York.

- SENGE, P.M., CARSTEDT, G., PORTER, P.L. (2001): *Innovating our way to the next industrial revolution*, MIT Sloan Management Review, zima, 42, 2.
- SHRIVASTAVA, P. (1983): *A Typology of Organizational Learning Systems*, Journal of Management Studies, číslo 20.
- STERMAN, J. (2000): *Business Dynamics - Systems Thinking and Modelling for a Complex World*. U.S.A.: The McGraw-Hill Companies.
- TICHÁ, I. (1999): *Učíci se organizace*. Praha, PEF ČZU.
- WATKINS, K.E., MARSICK, V.J. (1999): *Sculpting the Learning Community: New forms of working and Organizing*, NASSP Bulletin, únor, s 78.

Kontaktní adresa:

Ing. Lukáš Bolcek, Doc. Ing. Ivana Tichá, Ph.D.

Katedra řízení PEF ČZU v Praze, Kamýcká 129, 165 21 Praha 6 – Suchbát

Telefon: +420 2 2438 2263

Email: bolcek@pef.czu.cz, ticha@pef.czu.cz