



Evaluace v malých i velkých učících se organizacích

Konference České evaluační společnosti 2022

Budoucnost evaluací

Jakub Vrobel

Co je učící se organizace?

„Učící se organizace je taková, která vytváří, zachovává a předává znalosti za účelem zefektivňování svého fungování.“¹

Typy znalostí přenášených v organizaci²

Znalosti nevyřčené

Implicitní znalost procesů.
Naučená hlavně skrze
zkušenost a pozorování



Znalosti explicitní

Deklarativní a faktická.
Přenositelná verbálně, psaným
slovem nebo jinak kodifikovaná



Evaluace jako zdroj znalostí

Formativní evaluace

Formativní = průběžné, poskytuje zpětnou vazbu během projektu nebo programu.

Formuje nás v tom, jak pracujeme. Získávání zjištění je plánováno tak, aby mohla být operativně ihned použita při implementaci.



Sumativní evaluace

Sumativní = finální, závěrečné (na konci projektu nebo milník v programu), shrnuje čeho bylo dosaženo, zda a do jaké míry jsme dosáhli svých cílů.

Sumativní evaluace je zdrojem znalostí pro další rozhodování. I cizí sumativní evaluaci můžeme použít jako formativní evaluaci: zkušenost někoho jiného, řešerše!

$\Sigma = ?$

Učení v organizaci (4i)³

Individuální
úroveň



Skupinová
úroveň



Organizační
úroveň



Institucionalizace

Rutiny promítnuté do pravidel a procedur

Integrace

Společné porozumění a vzájemné
přizpůsobení integrované do
interaktivních systémů

Interpretace

Jazyk a kognitivní mapy předávané
konverzací

Intuice

Zkušenost a obrazy přetavené do
metafor

K organizačnímu učení je zapotřebí čtyř prvků⁴

01

Podpora vedení

- Mají jasnou vizi
- Učení v organizaci přikládají důležitost
- Poskytují zdroje
- Jdou příkladem

02

Kultura průběžného zlepšování

- Sdílené hodnoty učení
- Posilování motivace učit se
- Odhodlání měřit a jednat na základě důkazů

03

Definovaná struktura učení

- Definované role a zodpovědnosti pro získávání, aplikaci a sdílení znalostí
- Sítě a koordinace

04

Uživatelsky přátelské znalostní procesy

- Jasně definované procesy pro získávání a aplikaci znalostí
- Technologická infrastruktura

Překážky v organizačním učení⁵

Překážky	V malé organizaci	Ve velké organizaci
Chybějící aspekt učení se ve vedení	Vedení zahlceno operativou	Přísná hierarchie nebo kontrolující prostředí omezuje iniciativu a spontánnost
Zaměření na projekt místo na organizaci	Obvykle vnuceno zvenku (financování)	Často důsledek pohodlnější volby organizace práce
Odpor ke změně	Konzervativní konsensus	Institucionální setrvačnost
Institucionální amnézie	Chybějící kodifikace znalostí	Chybějící procesy učení se eliminující důsledky fluktuace zaměstnanců
Chybějící rutinní procesy a infrastruktura	Často tápají, jak to dělat	Často tápají, proč to dělat
Omezené zdroje	Hlavně lidské kapacity	Nedostatek zdrojů důsledkem žebříčku priorit

Výhody a nevýhody podle velikosti organizace



Malé organizace



Výhody

Změna možná i „zdola“
Obvykle vyšší vnitřní motivace
Flexibilita
Větší otevřenost novým věcem

Nevýhody

Menší zdroje pro změnu
Častá nevyjasněnost rolí

Velké organizace



Výhody

Větší lidské, znalostní i finanční zdroje
Snadnější zavádění formalizovaných procesů
Snadnější udržování kodifikovaných znalostí

Nevýhody

Změny trvají déle
Málokdy dojde ke změně bez podpory vedení

Jakým výzvám
v proměně v
učící se
organizaci
čelíte vy?



Zdroje

1. Senge, P. M. (1990). The art and practice of the learning organization. The new paradigm in business: Emerging strategies for leadership and organizational change.
2. Polanyi, M. (1962), Personal Knowledge: Towards a Post-critical Philosophy, corrected edition, The University of Chicago Press, Chicago, IL.
3. Crossan, Mary & White, Roderick & Ivey, Richard. (1999). An Organization Learning Framework: From Intuition to Institution. The Academy of Management Review. 24. 10.2307/259140.
4. Grantmakers for Effective Organizations “Learning for Results,” GEO Action Guide, prosinec 2007; Ralph Hamilton, Prue Brown, Robert Chaskin, et al., Learning for Community Change: Core Components of Foundations that Learn, Chicago: Chapin Hall Center for Children at the University of Chicago, říjen 2005; Atul Gupta and Jason McDaniel, “Creating Competitive Advantage by Effectively Managing Knowledge,” Journal of Knowledge Management Practice, říjen 2002; a Neill Allan, et al., European Guide to Good Practice in Knowledge Management, Part 1: Knowledge Management Framework, Brussels: European Committee for Standardization, březem 2004.
5. Jan Schilling and Annette Kluge (2009): Barriers to organizational learning: An integration of theory and research. International Journal of Management Reviews Volume 11 Issue 3 pp. 337–360.

The background is a dark teal color with a network of light blue nodes and lines. A specific polygon is highlighted with white nodes and lines, centered around the text.

Děkuji za pozornost!

Kontakt: j.vrobel@seznam.cz