

DYNAMIKA ŠKOLNÍ KOMUNIKAČNÍ AGENTURY

Ing. Eva Šviráková, Ph.D.
Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Ústav marketingových komunikací
svirakova@fmk.utb.cz

CHARAKTERISTIKA PŘEDMĚTU KOMUNIKAČNÍ AGENTURA

K napsání článku mě motivovala má vlastní snaha pochopit děje, vztahy, skutečnosti a problematické situace, které jsem vyzorovala při sledování výuky předmětu Komunikační agentura. Aby byl můj článek pro čtenáře více pochopitelný, musím jej alespoň přibližně seznámit s pojetím předmětu Komunikační agentura, jehož realizace ve výuce vykazuje výrazné rysy dynamického chování specifické studentské organizace.

Komunikační agentura je název zajímavého výukového předmětu, se kterým se můžete setkat na Fakultě multimediálních komunikací Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně. Jedná se o předmět často diskutovaný mezi akademickými pracovníky a oblíbený mezi studenty na Fakultě multimediálních komunikací. V rámci povinné i volitelné nekontaktní výuky tohoto předmětu se studenti učí přeměnit získané vědomosti na reálné výstupy. Studenti jsou vyučováni teorii marketingových komunikací a tak získávají dostatečné teoretické znalosti o práci v týmech, (předmět Týmová práce), řízení projektů podle zásad projektového managementu, (předmět Řízení projektů). Studenti se učí teorii reklamních aktivit či kampaní podporujících prodej, (například předměty Marketingové komunikace, Podpora prodeje, Direct Marketing, Osobní prodej) a v praxi je převádějí do více či méně úspěšné podpory řešeného projektu. Studenti v rámci předmětu Komunikační agentura připravují informace o projektu pro média, (předmět Public Relations) a vedou samostatnou ekonomiku projektu (předměty Ekonomie a Ekonomika a podnikání).

To však představuje jen jednu stránku organizace projektů školní Komunikační agentury. Pak je zde ještě stránka druhá, která spadá do gesce Art Directora, tedy výtvarníka, kreativního člena týmu v manažerské pozici, který využívá znalosti svého oboru a svého výtvarného atelieru ke zviditelnění výtvarné komunikační stránky projektu. Na Fakultě multimediálních komunikací se můžeme opřít o ateliery reklamní fotografie, grafického designu, animace, audiovizu, oděvní tvorby, obuvi, průmyslového a prostorového designu.

Ze spojení práce studentů výtvarných atelierů a studentů studujících marketingové komunikace pak vznikají projekty, jež si už našly ve Zlínském regionu pevné místo. Jsou to projekty, které jsou pro prostředí vysokých škol typické: Majáles, Miss Academia, Literární květen, multimediální festival Mixer, festival módy B-fashion, Top ten firem Zlínského kraje, Reprezentační ples univerzity, a méně typický projekt s akcentem na sociální oblast Cena Salvator hejtmana Zlínského kraje. Vznikají však také další projekty, které reagují na aktuální potřeby města, regionu či akademické obce na Univerzitě Tomáše Bati ve Zlíně.

SYSTÉMOVÝ PŘÍSTUP

Na první pohled je v Komunikační agentuře ve zkušebním prostředí realizováno ideální spojení práce studentů marketingu a výtvarníků, které můžete čekat v každé reklamní agentuře v praxi. Na druhý pohled velká třisetlívá skupina různorodých zaměstnanců agentury, kteří přistupují k realizaci projektu s různou mírou motivace a odpovědnosti, s různou mírou zkušenosti a vědomostního potenciálu. Každý rok vypípláte nové projektové manažery, manažery sekcí Public relations, manažery pro sekci sponzoringu, nové logistické vůdce v sekci produkce, programové šéfy a pracovníky se zaměřením na vedení vizuálních výstupů. Každý rok vám tito mladí lidé odcházejí a vy musíte zaučovat a motivovat nové pracovníky. Problém ve skutečné praxi sotva zvládnutelný: každoroční přibližně sedmdesátiprocentní obměna vedoucích pracovníků firmy a obměna dalších klíčových zaměstnanců firmy.

Proto jsem se rozhodla, že se musím konečně přibližně po devíti letech fungování předmětu Komunikační agentura zamyslet nad jejím životem a rozebrat možnosti projektové spolupráce studentů školní agentury tvořícími pěti až čtyřicetičlenné týmy, jež mají za úkol naplánovat, připravit, realizovat a vyhodnotit projekty Komunikační agentury Fakulty multimediálních komunikací Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně.

Výzkumnou přidanou hodnotou článku je tedy analýza vzniku a vývoje školní agentury s využitím prvků systémové dynamiky. Ve své studii rozebírám jednotlivé etapy vývoje školní agentury, analyzuji některá rozhodnutí managementu vysoké školy, která byla v etapách vývoje agentury stěžejní a ukazují na zpětné reakce na tato rozhodnutí. Podle vývoje v minulosti navrhuji takový způsob organizace práce studentů v předmětu Komunikační agentura, který reflektuje kulturu vysoké školy, uvědomuje si postavení studenta i univerzitního managementu a počítá s reakcemi na zásadní rozhodnutí zúčastněných stran. Navrhovaný způsob řízení totiž bere do úvahy nejen historický vývoj školní agentury, ale počítá i s důsledky určitých rozhodnutí, která (pokud jsou správná) mohou celý vývoj školní agentury posunovat takovým směrem, že nedojde k utlumení jejích aktivit. Při sestavení této studie, která je zaměřená na dynamiku školní komunikační agentury využívám poznatky z teorie o „učících se organizacích“ a to zejména mentální modely a systémové myšlení jako disciplíny učící se organizace [3]. Dále využívám své vlastní profesní zkušenosti z oblasti práce univerzitní administrativy na rektorátu i na fakultě na veřejné vysoké škole.

Systémový pohled na vývoj znalostí a aktivit studentů v projektech, identifikace posilující a brzdící smyčky a návrh na využití pákového efektu podporujícího rozvoj školní agentury je opřen o výsledky mého pozorování a výsledky rozhovorů se studenty FMK UTB ve Zlíně. Výzkumná hodnota článku je zakomponována v modelovém přístupu organizace projektů uvnitř univerzity ve snaze, přinést i nadále výrazný efekt jak pro univerzitu, tak pro město a celý region. V budoucnu počítám s dalším systematickým hledáním modelového řešení fungování Komunikační agentury. Proto se domnívám, že řešení bude přenosné i na pracovníky dalších univerzit či organizací obdobného typu zvláště tehdy, pokud usilují o kulturu „učící se organizace“ a jsou zaměřeni na posílení konkurenceschopnosti studentů na trhu práce.

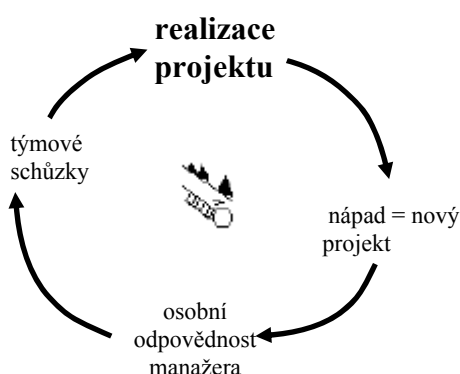
Chci-li postupovat systémově, nemohu se zaměřit jen na projekty (tedy to, co je viditelné). Musím si uvědomit, že každý projekt řeší vlastní problém, Komunikační agentura řeší také vlastní problém a v průběhu několika let existence předmětu Komunikační agentury se tyto

problémy řešily různě. Systémovým přístupem k příběhu vývoje školní Komunikační agentury lze získat více, než jen informaci. Lze získat tendenci fungování školní agentury. Lze získat komplexní pohled na správné rozhodování. Disciplína systémového myšlení je uplatněna pro znázornění zpětnovazebního nikdy nekončícího procesu vyhledání, komunikace a udržování projektů zásluhou studentů a pedagogů. Na závěr článku navrhuji určitá pravidla či opatření, která jsou pro danou situaci řešením do budoucna. Nebo také nejsou.

VÝVOJ PROJEKTŮ

Komunikační agentura vznikla v akademickém roce 1998/99 a v rámci tohoto předmětu bylo realizováno přibližně 15 projektů.¹ Na samém začátku života projektu v minulém století vždy student řešil, jestli bude projekt napsaný jen na papíře a vypracovaný jako teoretický projekt, nebo jestli bude mít možnost svůj nápad realizovat v projektu skutečném. Aby jej mohl překlomit do skutečného projektu, musel napsat projektový záměr a navrhnout způsob financování projektu. Jakmile se vedení fakulty rozhodlo dát důvěru manažerovi projektu, rozhodlo zároveň o osobní odpovědnosti studenta za realizaci daného projektu, což si zpočátku ani členové vedení fakulty nechtěli moc připustit a předpokládali téměř dokonalou kontrolu nad realizací projektu akademickým pracovníkem. Manažer projektu (student) poté sestavil svůj tým, se kterým byl odhodlán projekt realizovat a zahájil řešení na týmových schůzkách.

Po prvních úspěšných projektech pochopitelně narůstala obliba předmětu Komunikační agentura. Studenti se rychle učili přebírat odpovědnost, mohli uplatnit svou kreativitu a vidět reálný výsledek projektu. Mohli si užít okamžik slávy při realizaci daného projektu a to bylo dostatečnou motivací pro jejich práci. Základní podmínkou pro úspěch a oblibu předmětu Komunikační agentura je tedy to, že je třeba studentům předat skutečnou odpovědnost za výsledek realizovaného projektu. Jedině tak lze splnit základní vizi předmětu – spojení teorie a praxe oboru Marketingových komunikací a oboru Multimedia a design. Spojení marketingových odborníků a odborníků na vizuální výstupy pro reklamu (projektu).



*Obr. 1 Spirála vývoje prvních projektů Komunikační agentury podle Sengeho
(částečně vlastní zpracování)*

¹ KALMUS, Alexandr, BAČUVČÍK Radim, sborník příspěvků konference Nové přístupy v projektové výuce na vysokých školách, rok vydání 2006, ISBN:80-7318-368-4, s. 25.

Projekty v této době začátků nebyly příliš vzájemně koordinovány, celý průběh nekontaktní výuky byl zaměřen na výsledek a koordinace ze strany vedení fakulty nebyla zpočátku vyžadována. Nebyla ani stanovena přesnější pravidla pro řízení ekonomiky projektů, nebylo dostatečné provázání na poměrně komplikovaný byrokratický ekonomický aparát veřejné vysoké školy. Cesty komunikace se však postupně hledaly, což bylo dáno tím, že některé projekty měly s uskutečněním úspěšného finančně vyrovnaného projektu skutečné problémy a volaly po metodice řízení financí projektů a po řešení jejich správného vysokoškolského legislativního rámce.

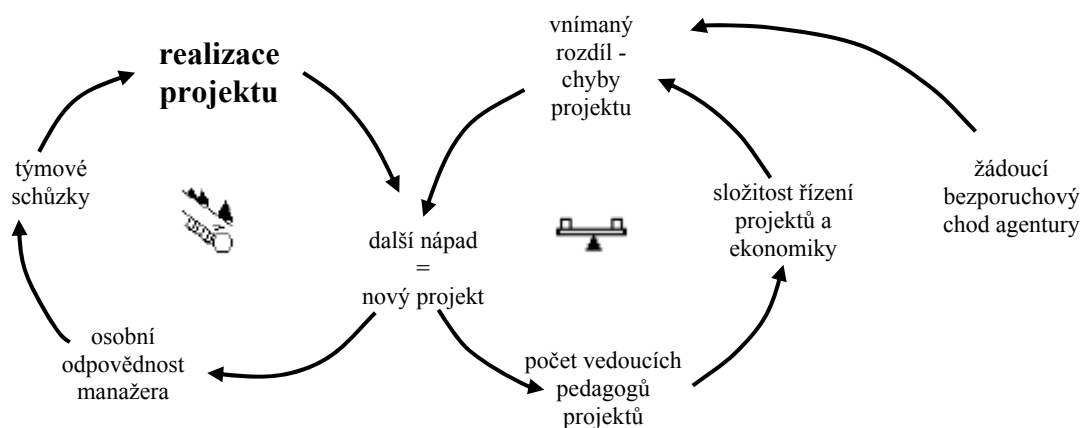
Pojetí výuky předmětu Komunikační agentura studentům skutečně vyhovovalo, protože přesně vystihovalo jejich touhu tvořit a vidět hmatatelné výsledky jejich tvorby. Měli opravdový zájem o realizování vlastní myšlenky, od prvotního nápadu přes produkci, vizuální komunikaci projektu, reklamní kampaň až po závěrečné vyhodnocení projektu. Každý student na Fakultě multimediálních komunikací prošel talentovými zkouškami a byl a je osobností, která ráda svůj talent nenechává zahálet, ale učí se jej uplatnit nejen v podobě psaných případových studií a seminárních prací „do šuplíku“ ale i v podobě skutečných projektů. Různorodost talentu se pak projevuje i různorodostí návrhů na realizaci projektů, se kterými asi v pátém roce fungování Komunikační agentury začali přicházet sami studenti. Projektů velmi přibýlo. Jak již bylo řečeno, na začátku realizace projektů v akademickém roce 1998/1999 jsme se z počtu patnácti projektů vyhoupli v akademickém roce 2005/2006 k počtu 40 projektů, z nichž bylo 18 nových. Komunikační agentura z původního záměru, ve kterém bylo apelováno na předání odpovědnosti studentům – manažerům projektových týmů se stala kolosem, který měl za kalendářní rok finanční obrát kolem 1 400 tis. Kč. Více nových nápadů kreativních studentů produkovalo více manažerů projektů, více týmových schůzek spolu se zapojením většího počtu studentů z výtvarných oborů a z marketingu a více realizovaných skutečných projektů.

Více realizovaných projektů s sebou nutně přinášelo větší zátěž na akademické pracovníky a univerzitní administrativu. Bylo nutné používat spolehlivý komunikační a archivní systém, bylo nutné systematicky řídit vznik, průběh a vyhodnocení projektů (finanční i věcné vyhodnocení přínosů realizovaných projektů). Fakulta však na tuto novou situaci nereagovala, protože vedení fakulty si neuvědomilo blížící se nebezpečí růstové strategie Komunikační agentury. Na fakultě z přemíry projektů tak přirozeně vznikla brzdicí smyčka, jejíž existenci popisuje Peter Senge [3] ve své knize při popisu archetypu „Meze růstu“.

Senge vystihuje podstatu problému tak, že ukazuje na posilující proces, který přináší žádoucí výsledky. Vytváří totiž spirálu úspěchu, proces se zpětnou vazbou přináší další úspěšné projekty. Současně vyvolává posilující proces také nechtěné druhotné následky, které se projevují vyvažujícím procesem, jež nakonec úspěch zbrzdí.

Už v akademickém roce 2004/2005 bylo možno pozorovat signály, které varovaly před nežádoucími účinky růstové strategie Komunikační agentury. Záchranná brzda však nebyla použita a studentům se dal ještě větší prostor pro realizaci projektů. To bylo nesprávné rozhodnutí, protože existoval jiný způsob, který spočíval v brzdicí smyčce. V situaci, která vytváří růstový potenciál a ten je brzděn vyvažující smyčkou (viz obrázek 2) se skrývá pákový efekt. Bylo potřeba změnit chování systému, který se samo spotřebovával. Komunikační agentura se svým enormním růstem sama likvidovala a to také tak, že nejprve vyřadila z dalšího fungování svého vlastního manažera, člověka velmi schopného, který však pozdě (pokud vůbec) pochopil past růstové strategie.

Obrázek číslo dvě ukazuje příběh Komunikační agentury po asi sedmi letech fungování, kdy z pomalých začátků se generovalo v akademickém roce 2005/2006 celkem 40 projektů z těchto oblastí: komunikace fakulty a celé univerzity, společnost, zábava, kultura, sport, komerce. Na počtu 40 projektů se expanzivní vývoj zastavil.



*Obr. 2 Spirála vývoje projektů KOMAG s brzdícím efektem
(vlastní zpracování s využitím Sengeho)*

Systém, kdy projekty nebyly dostatečně metodicky vedeny a kdy nebyly ani vedeny vedoucím pedagogem, nevyhovoval top managementu fakulty, která očekávala bezporuchový chod, koordinaci projektů a informovanost vedení. Chyby projektů se zveličovaly, protože vedoucí pedagogové projektů na fakultě pořádně nevěděli, v jaké fázi řešení se jednotlivé projekty nacházejí. Neměli šanci sledovat kreativní přístup studentů, kteří se v projektech realizovali. Více projektů generuje více úspěchů ale také více chyb a více precedentů, na něž musí reagovat jak administrativní aparát na fakultě tak univerzitní administrativa na rektorátu. Bylo načase systém změnit, vedení fakulty rozhodlo o novém vedení Komunikační agentury a o využití systému řízení projektů podle metodiky IPMA². Předmět Řízení projektů byl zaveden na fakultě od akademického roku 2006/2007 a znamenal novou etapu v životě Komunikační agentury.

IMPLEMENTACE SYSTÉMU ŘÍZENÍ PROJEKTŮ PODLE IPMA

V akademickém roce 2006/2007 byl tedy na základě rozhodnutí vedení fakulty do řízení projektů implementován skutečný systém, systém řízení projektů podle metodiky IPMA. Následná odmítavá reakce studentů na toto rozhodnutí přišla se zpožděním a málem zlikvidovala Komunikační agenturu. V dalším akademickém roce (2007/2008) studenti prokazatelně ztratili zájem o vedení projektů. Poprvé od zahájení výuky předmětu Komunikační agentura chyběli na začátku tohoto akademického roku vedoucí projektů z řad studentů.

² IPMA – metodika podle mezinárodní organizace stejného jména International Project Management Association, v ČR uděluje certifikát podle této metodiky Společnost pro projektové řízení o.s.

Metodická pomoc byla přitom velmi důležitá a byla správným krokem pro další vývoj projektů. Jak však upozorňuje Senge ve své knize Pátá disciplína [3], léčení může být někdy horší, než samotná nemoc. Tohle léčení bylo takové, že zhoršilo zdravotní stav Komunikační agentury natolik, že bylo obtížné sehnat nové manažery projektů. Studenti si totiž uvědomovali, že jakmile se stanou leadery projektu, budou muset pracovat s projektovými dokumenty – a to i s takovými, které nepovažují za potřebné. Studenti, kteří se teprve učili správnému řízení projektů, už museli zároveň projektově řídit. Studenti v roli manažerů projektů dostali novou odpovědnost, povinností se stalo vypracování projektových formulářů, jejichž existence byla důsledně vyžadována a vyzdvižována. Znovu připomínám svůj názor, že to bylo z pohledu systému řízení projektů školní agentury správné. Pro studenty se nové povinnosti však staly nečekanou zátěží a přineslo jim to více rozčarování, než kolik si kdokoli z vedení fakulty uvědomoval. Řízení projektů se od té chvíle stalo nejen manažerským, ale také administrativním břemenem, na které studenti nebyli připraveni.

Z průběhu vývoje administrativy kolem Komunikační agentury nabyli studenti dojmu, že se z realizace projektů vytratí tvořivá stránka komunikace a zbude jen ta úřednická, papírová. Asi nejvíce studenty překvapila marnost a těžkopádnost Ganttových diagramů, kdy v podmínkách školní komunikační agentury měli dělat přesný časový harmonogram včetně rozvrhu lidských zdrojů. Problém studentů nevnímali v samotné metodice tvorby Ganttova diagramu ale v tom, že nikdy nemohou zaručit, že v čase, který byl přesně určen v Ganttově diagramu, mohli na úkolu pracovat. Stačí jedno přeložení výuky a mohou přepracovat celý časový harmonogram a tím i celý projektově metodicky správný Ganttův diagram, což není záležitost zrovna jednoduchá. Hlavní problém byl v tom, že studenti celou složitou metodiku řízení projektů považovali od samého začátku za značně zbytečnou a časově ztrátovou. A tedy demotivující.

V případě Komunikační agentury vyvolal vyvažující proces nejen zabrzdění úspěchu ale dokonce vážné problémy a odhalení komunikačních nedostatků ve školní agentuře, které ohrozily její samotnou existenci. Ohrožení nebylo v roce 2006/2007, kdy byla do řízení projektů zavedena metodika IPMA zaznamenáno až do chvíle, kdy bylo potřeba najít nové projektové manažery, kteří budou schopni vést projekty v dalším akademickém roce.

Zavedení projektového řízení a zastavení růstové strategie Komunikační agentury bylo doprovázeno některými dalšími nečekanými vedlejšími efekty. Těmi bylo zejména vyčerpání administrativního aparátu, starajícího se o ekonomiku projektů, únava akademických pracovníků prošlapávajících cestu metodikou řízení projektů. Vedení školní agentury (2 akademičtí pracovníci a 1 pracovník univerzitní administrativy) vydrželo přesně jeden akademický rok (2006/2007). Poté opustili školní agenturu a fakultu se slovy, že firmu s daným organizačním uspořádáním (student jako manažer projektu, vedoucí pedagog projektu s různou mírou odpovědnosti, dva akademičtí pracovníci, jeden referent a žádná sekretářka), vykazující značnou míru neurčitosti ve vyjasnění vzájemných vztahů a asi sedmdesátiprocentní fluktuaci, nelze řídit.

NÁVRH ŘEŠENÍ

Manažerská poučka podle Sengeho zní: netlačte dál na růstový proces, oslabte nebo odstraňte zdroj omezení. Omezení v případě Komunikační agentury vidím v neschopnosti dosáhnout žádoucího bezporuchového chodu školní agentury. Pro návrh řešení si nejdříve musím ujasnit,

strukturu našeho problému v modelu fungování Komunikační agentury. Když mluvím o struktuře, nemám na mysli nic jiného než to, co již tady bylo na obrázku 1 a zejména na obrázku 2 ukázáno: struktura jsou prvky systému a vazby mezi nimi.

Růstová smyčka (obr. 1) obsahuje následující strukturu:

- nápad = nový projekt,
- osobní odpovědnost a tedy kompetence,
- týmové schůzky,
- realizovaný projekt.

Vyvažující smyčka (obr. 2) obsahuje tuto strukturu:

- absence vedoucích pedagogů,
- složité řízení projektů podle metodiky,
- autoritativní byrokratický ekonomický aparát univerzity,
- chyby projektu.

Přístupy nebo politikou se v mentálním modelu rozumí pravidla, která řídí tvorbu rozhodnutí, tedy také to, jaké faktory ovlivňují rozhodnutí, co je přímým cílem takového rozhodnutí. Se strukturou a politikou můžeme pracovat na úrovni našeho mentálního modelu a modelovat správná rozhodnutí. Mohu čtenářům pro větší názornost ukázat na některá rozhodnutí vedení fakulty, která byla učiněna v souvislosti s plánem záchrany v akademickém roce 2007/2008, jehož cílem bylo zachovat realizaci projektů školní agentury:

1. Pravidlo: Každý projekt musí mít svého vedoucího pedagoga.
Rozhodnutí: Noví vedoucí pedagogové projektů se nedají najít, proto je třeba tak omezit počet projektů, aby nebyla pocíťována jejich absence.
Cíl: Udržení projektů pod kontrolou akademických pracovníků fakulty.
Reálný cíl: Ponechat studentům odpovědnost za realizaci projektu a vsadit na oponenturu pedagoga při vyhodnocení post implementační zprávy, která je pro zpětnovazební proces ještě důležitější, než projekt samotný.
2. Pravidlo: Projekt musí projít do ekonomického systému univerzity bez potíží.
Rozhodnutí: Koordinátor projektů musí být nejen manažer, ale také ekonom, který zná vnitřní vztahy na univerzitě a dovede si poradit s autoritativním byrokratickým aparátem řídícím ekonomiku.
Akce: Musíme činit tak, jak rektorát vyžaduje. Vytvoříme-li precedent, poprosíme o výjimku. Nedosáhneme-li svého, neustupujeme hned, ale vyčkáme. Precedent je neomluvitelný. Bez precedentů není vývoj.
Cíl: Děkan fakulty už nechce řešit ekonomické problémy školní agentury.
3. Pravidlo: Každý projekt musí řídit student, který přejímá odpovědnost i kompetence.
Rozhodnutí: Manažer projektu si musí sám vybrat, který projekt odpovídá jeho naturelu. Manažer projektu si vybírá členy do svého týmu. Všichni členové týmu musí mít zájem o specifickou oblast v projektu řešenou. Manažer projektu se jako poradce vyjadřuje k tomu, zda si student za práci zaslouží zápočet či nikoliv. Chyby jsou schody k vyššímu poznání.
Cíl: Výjimečnost výsledků projektů spočívá v kreativitě studentů.

Jak jsem již řekla výše, cílem nových rozhodnutí managementu fakulty bylo zachovat realizaci projektů školní Komunikační agentury tak, aby projekty nebyly psány pouze „do

šuplíku“, ale aby byly realizovány v praxi a aby byly stále úspěšné. Rozhodnutím managementu vysoké školy bylo zachovat exkluzivní spolupráci mezi studenty marketingu a studenty výtvarných oborů na společné cestě, směřující ke hmatatelnému výsledku a to vše pod hlavičkou projektového řízení a za využití dalších znalostí z teorie marketingových komunikací.

SHRNUTÍ PRAVIDEL ZÁCHRANY ŠKOLNÍ AGENTURY

1. Snížit počet realizovaných projektů.
2. Zjednodušit projektové řízení.
3. Nalézt silnější motivační faktory pro studenty.
4. Nalézt jedinečné motivační faktory pro vedoucí pedagogy projektů.
5. Nepanikařit – zlepšení vykazuje zpoždění.

Velice ráda se s vámi setkám na půdě naší fakulty v době, kdy si budete moci prožít dílčí výsledek našeho projektového řízení na slavnostním vyvrcholení některého z projektů. Jsem nyní v pozici koordinátorky projektů školní Komunikační agentury a jsem odhodlána nepanikařit a čekat na zlepšení. S pomocí nástrojů systémové dynamiky a s pomocí systémového přístupu k problémům fungování školní agentury je čekání mnohem snazší.

POUŽITÁ LITERATURA:

[1] FORRESTER J. W. (1994): „Learning through system Dynamics as Preparation for the Twenty-first Century“ (úvodní referát na konferenci Systéme Thinking and Dynamic Modeling for K-12 Education) [online] [Praha]: 27. – 29. června 1994 [cit. 9. 11. 2007] dostupné na Google <<http://www.proverbs.cz/media/art/sysdyn21stent.pdf>>.

[2] KALMUS, Alexandr, BAČUVČÍK Radim, sborník příspěvků konference Nové přístupy v projektové výuce na vysokých školách, rok vydání 2006, ISBN:80-7318-368-4, s. 25.

[3] SENGE M. Peter, Pátá disciplína. Teorie a praxe učící se organizace. 1st ed. Praha: Management Press s.r.o. 2007, 439 p. ISBN 978-80-7261-1.