

JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH

Ekonomická fakulta

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

Veronika Holá

2010

JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH
Ekonomická fakulta
Katedra řízení

Studijní program: 6208 Ekonomika a management
Studijní obor: obchodní podnikání

**VYTVÁŘENÍ UČÍCÍ SE ORGANIZACE A
HODNOCENÍ JEJÍ EFEKTIVITY V PODNIKOVÉ
PRAXI**

Vedoucí bakalářské práce:
Ing. Vladimír Štípek, Ph.D.

Autorka:
Veronika Holá

Prohlášení

Prohlašuji, že bakalářskou práci na téma „Vytváření učící se organizace a hodnocení její efektivity v podnikové praxi“ jsem vypracovala samostatně na základě vlastních zjištění a materiálů, která uvádím v seznamu literatury.

Prohlašuji, že v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 Sb. v platném znění souhlasím se zveřejněním své bakalářské práce, a to v nezkrácené podobě fakultou elektronickou cestou ve veřejně přístupné části databáze STAG provozované Jihočeskou univerzitou v Českých Budějovicích na jejích internetových stránkách.

V Českých Budějovicích 19. 3. 2010

Veronika Holá

Poděkování

Děkuji vedoucímu práce Ing V. Štípkovi Ph.D. za odborné vedení při napsání mé bakalářské práce.

1 ÚVOD	7
2 LITERÁRNÍ REŠERŠE	8
2.1 Význam lidského potenciálu v organizaci.....	8
2.2 Současné problémy personálního řízení v České republice	8
2.3 Personální práce a její význam pro organizaci.....	9
2.4 Hlavní úkoly a cíle personálního řízení.....	10
2.5 Pět disciplín učící se organizace.....	10
2.6 Vzdělávání a rozvoj pracovníků v organizaci	12
2.7 Metody vzdělávání	13
2.8 Hodnocení pracovníků a pracovního výkonu.....	14
2.8.1 Kritéria hodnocení pracovního výkonu	14
2.9 Odměňování	15
2.10 Pracovní motivace	16
2.11 Učící se organizace a zvládání změn.....	20
2.12 Předpoklady k učení se a učení	22
3 CÍLE A METODIKA.....	23
4 ANALYTICKÁ ČÁST	24
4.1 Charakteristika obchodní společnosti TETRAGON.....	24
4.2 Politika kvality TETRAGON.....	28
4.3 10 kroků na cestě k učící se organizaci	29
5 SYNTETICKÁ ČÁST.....	31
5.1 Dotazníkové šetření.....	31
5.2 Zhodnocení výsledků a návrhy řešení.....	46
5.3 Ekonomické dopady	47
5.4 Ekonomický přínos a efektivita.....	49
6 ZÁVĚR	51
7 SUMMARY.....	52
8 PŘEHLED POUŽITÉ LITERATURY.....	53
9 PŘÍLOHY	55

1 ÚVOD

Žijeme ve společnosti, která je označována za společnost znalostí, nebo společnost vědění. Tlak, který na nás vyvíjí turbulentní prostředí této doby, nás nutí neustále se vzdělávat a rozvíjet se. Potřeba lidí dále se vzdělávat a rozvíjet roste a organizace si uvědomují, že jen správnou investicí do lidského kapitálu mohou společnosti udržet náskok před konkurencí. Učící se organizace je pak označována za současný ideál ve vzdělávání v organizaci.

Je důležité v organizaci vytvářet prostředí, které umožní managementu získávat, vzdělávat, motivovat lidi potřebné k zabezpečení stávajících a budoucích pracovních činností. Nesmíme také zapomenout na rozvíjení lidského potenciálu a vytváření klima, které motivuje zaměstnance k plnění cílů podniku, posilování vzájemných vztahů a podporování týmové práce. Podstatou personálního řízení je řízení lidí takovým způsobem, který vede ke zvýšení výkonnosti organizace.

Učící se organizace je skupina lidí, kteří spolupracují a trvale rozšiřují své znalosti, aby realizovali, co skutečně realizovat chtějí. Jsou to pracovníci a pracovníci, kteří se učí. Organizace může pouze tyto procesy podporovat, bránit jim nebo je organizovat. Organizace musí být systém, který učení umožňuje, motivuje a podporuje.

2 LITERÁRNÍ REŠERŠE

2.1 Význam lidského potenciálu v organizaci

Užíváme-li termín řízení pracovních sil v podniku, soustředíme se na člověka jako na faktor výroby, tedy především na jeho spojování s pracovními úkoly a využívání jeho schopnosti. Zabýváme se člověkem jako pracovní silou, jako technicko-ekonomickým faktorem.

Užijeme-li termín řízení personálního a sociálního rozvoje pracovníků, zaměřujeme se na člověka samotného, na jeho pracovní dráhu, život a na jeho uspokojení z práce. Vidíme člověka nejen jako pracovní sílu, nositele pracovního výkonu, ale i jako osobnost, která má řadu dimenzí a ve svém komplexu tvoří požadovanou kvalitu jednotlivce i celku.

Vytvářet takovou strukturu lidských zdrojů znamená pohlížet na člověka jednak jako na nositele výkonu a současně také komplexním způsobem přispívat k utváření, udržování a rozvoji jeho osobnosti.

Úspěch firmy tedy dělají lidé se svými znalostmi, zkušenostmi, dovednostmi a osobními vlastnostmi. V oblasti managementu a vedení lidí však neexistují žádné jednoznačné poučky a vzorce, které lze využívat. Jedná se spíše o soubor určitých praxí a osvědčených pravidel, zásad či postupů nebo dílčích metod.

Každá firma může správně fungovat jen tehdy, pokud se jí podaří shromáždit, propojit a využívat:

- materiální zdroje (stroje a zařízení, materiál, energii apod.),
- finanční zdroje,
- informační zdroje,
- lidské zdroje.

Lidé a organizace na sobě navzájem závisí. Důležitou podmínkou úspěšnosti firmy tedy je uvědomit si hodnotu a význam lidí, kteří jsou největším bohatstvím firmy (Koubek, J., 2001).

2.2 Současné problémy personálního řízení v České republice

Současná situace v českých podnicích svědčí o určité zaostalosti a nedoceňování personální práce. V personálním řízení se totiž stále uplatňují přístupy, které vznikaly před rokem 1989. Předchozí systém řízení také vyvolal určité negativní postoje k personální práci v podnicích.

Personální řízení v naší republice se setkává s těmito problémy:

- nedoceňování,
- personální útvar vykonává zpravidla jen personální administrativu a nemá žádné kompetence řízení,
- přežívají zaostalé zvyky a stereotypy v práci personalistů a v personální práci vůbec,
- nedostatek kvalifikovaných sil,
- v podnicích většinou neexistuje personální strategie a personální politika,

- podniky se často vůbec nezabývají otázkou personálního a sociálního rozvoje pracovníků, tedy o řízení kariéry, rozvoj osobnosti, uspokojení z práce atd.
- pracovní síly nejsou efektivně využívány a nejsou ani zabezpečeny podmínky pro zvýšení využití pracovních sil,
- podniky nevyužívají moderní metody a styly vedení lidí a formování pracovních týmů,
- podniky nevěnují dostatečnou pozornost motivaci lidí,
- vedoucí pracovníci podniků a často i personalisté neznají úkoly a funkce personálního řízení a většinou nemají ani zájem tyto znalosti získat.

2.3 Personální práce a její význam pro organizaci

Koubek, J. (2001) tvrdí, že personální práce je rozhodujícím nástrojem zvyšování výkonnosti, konkurenceschopnosti a tím i ekonomické úspěšnosti organizace. Personální práce má bezprostřední vliv na hospodářské výsledky organizace. Vyplyvá to především z:

- redukování zbytečných výdajů na přesčasovou práci v důsledku zvyšování produktivity práce během normální pracovní doby,
- minimalizace fluktuace pracovníků a nákladů s tím souvisejících pomocí formování náležitých mezilidských vztahů a vytváření takové pracovní atmosféry, která zvyšuje uspokojení pracovníků z vykonávané práce,
- zavádění a monitorování efektivních programů ochrany zdraví a bezpečnosti při práci snižujících počet úrazů,
- přiměřeného vzdělávání a rozvoje pracovníků, což zvyšuje hodnotu pracovníků pro organizaci a zlepšuje práci, tím i zvyšuje kvalitu výrobků a služeb a snižuje výrobní náklady,
- uzavírání pracovního poměru jen s těmi nejlepšími uchazeči o práci,
- uplatňování stimulačního systému odměňování a poskytování zaměstnaneckých výhod.

2.4 Hlavní úkoly a cíle personálního řízení

Personální management se skládá ze dvou vzájemně se ovlivňujících, ale relativně samostatných oblastí:

1. **Utváření systémových podmínek a předpokladů** pro ovlivňování jednání zaměstnanců, patří sem věcné, organizační a metodické zabezpečení všech personálních a sociálních procesů.
2. **Vlastní vedení lidí**, kdy již jde o bezprostřední ovlivňování jednání pracovníků a jejich postojů, hodnotových preferencí, sociálních norem a vzorů jednání. Tyto aktivity vykonávají většinou řídicí pracovníci na všech úrovních řízení.

V oblasti personální práce se střetávají dva aspekty. Na jedné straně jsou to ekonomická hlediska, která souvisejí s využitím lidské práce, na druhé straně jsou to sociální aspekty související s naplněním osobních cílů pracovníků, jejich motivaci k seberozvoji, zvyšování kvalifikace a rozvoji tvořivosti, se spokojeností s pracovním místem, obsahem práce, pracovním prostředím atd.

Řízení lidských zdrojů můžeme ve zjednodušené formě charakterizovat jako organizování procesu změn ve struktuře a kvalitě lidských zdrojů organizace v souladu s potřebami, které jsou dány požadavky ekonomického a sociálního okolí podniku, jeho vnitřními vývojovými záměry i požadavky pracovníků (Koubek, J., 2001).

2.5 Pět disciplín učící se organizace

P. M. Senge charakterizuje učící se organizace jako „... organizace, kde lidé soustavně rozvíjí svoji schopnost tvořit skutečně požadované výsledky, kde jsou živeny nové a expanzivní způsoby myšlení, kde se otvírají brány kolektivním aspiracím a kde se lidé průběžně učí, jak se učit.“ (Truneček, 2003).

Podle P. M. Sengeho musí kultura organizace splňovat následující kvalitativní charakteristiky (Tichá, Hron, 2003).

1. Mistrovství v oboru

Členové organizace jsou mistry ve svém oboru. Nejen že jsou špičkoví v oboru, ale nutně i jejich přístup ke světu je mistrovský. Snažit se být mistrem je nikdy nekončící proces učení se přemýšlení.

2. Mentální modely

Členové umí ve svých mentálních modelech světa a vlastní úloze, kterou v něm hrají, rozpoznávat své vlastní úzkoprsé předsudky a nefunkční zaběhané rutiny.

3. Sdílení vizí

Organizace povstává ze souboru vizí lidí o účelu a smyslu svého sdružení. Tyto vize jsou často jen implicitní – jde o to je formulovat otevřeně, stále prověřovat, přeformulovávat a hlavně sdílet s ostatními. Organizace (zejména učící se) nejsou možné bez sdílených vizí, protože množství individuálních potřeb vede lidi různými směry. Sdílené vize jsou něco jako řídicí společné principy, se kterými se lidé ztotožňují a v jejichž rámci si každý vytváří svou vlastní, osobně mobilizující vizi.

4. Týmové učení

Organizace neexistuje bez týmů odborníků, jejichž výkon závisí na brilantnosti ostatních a jejich schopnosti pracovat dohromady. Základem učících se organizací nejsou špičkový jednotlivci, ale učící se týmy.

5. Systémové myšlení

Je nejdůležitější disciplína ze všech. Chování organizace je výsledkem často řady ve skrytu působících faktorů. Zdrojem problémů jsme my sami, naše neschopnost vidět souvislosti a bez systémového myšlení nemá zvládnutí ostatních disciplín valný vliv.

Podle Tiché, I., a Hrona, J. (2003) je definice učící se organizace taková „...organizace, která podporuje učení svých členů a na základě učení se postupně transformuje“.

2.6 Vzdělávání a rozvoj pracovníků v organizaci

Podle Bartáka (2007) je vzdělávání plánovitá činnost, která má jednotlivci nebo skupině vzdělávaných pomoci dosáhnout požadované způsobilosti, naučit se dělat správné věci správně a využívat osvojených znalostí a dovedností v praxi. Rozvoj je komplexem aktivit zaměřených na zvyšování osobního potenciálu jedince. Měl by představovat trvalý proces probíhající po celý aktivní život člověka zahrnující průběžné vzdělávání.

V systému formování pracovních činností člověka se rozlišují tři základní oblasti:

- **Oblast všeobecného vzdělávání** – V této oblasti se formují základní a všeobecné znalosti a dovednosti, které člověku umožňují žít ve společnosti a v návaznosti na ně získávat a rozvíjet specializované pracovní schopnosti. Tato oblast je převážně orientována na sociální rozvoj a na osobnost člověka.
- **Oblast odborného vzdělávání** – Tato oblast vzdělávání je orientována na zaměstnání a zahrnuje základní přípravu na povolání, doškolování a přeškolení.
- **Oblast rozvoje** – Tato oblast se orientuje na širší paletu znalostí a dovedností, než jaké jsou nezbytně nutné k vykonávání současného zaměstnání. Formuje se pracovní potenciál jedince, čímž se vytváří adaptabilní zdroj práce.

Základním cílem podnikového vzdělávání je zajistit dosažení cílů organizace pomocí zhodnocení lidí, které zaměstnává. Vzdělávání znamená investici do lidí za účelem dosažení jejich lepšího výkonu a co nejlepšího využívání jejich přirozených schopností. Podnikové vzdělávání je třeba naplánovat tak, aby bylo v závěru jasné, jaké školení má být zabezpečeno, komu, jakým způsobem, kým, kdy, kde a za jakou cenu. Jedním z nejdůležitějších kroků plánování je volba metod vzdělávání.

Jaké investice preferuje vybraná společnost TETRAGON, nebo které by pomohly ke zlepšení současné situace zjistíme až ve druhé části bakalářské práce.

Jak uvádí J. Koubek (2001) v monografii „Řízení lidských zdrojů“, lze utváření pracovních schopností rozdělit do tří oblastí:

- oblast vzdělávání,
- oblast kvalifikace,
- oblast rozvoje.

2.7 Metody vzdělávání

Postupně se vytvořila široká škála metod vzdělávání, které lze zařadit do dvou velkých skupin (Koubek, 2001):

1. metody používané na pracovišti při výkonu práce – metody „on the job“, jedná se většinou o metody individuálního vzdělávání.
2. metody používané mimo pracoviště – metody “off the job“.

Metody používané na pracovišti

- instruktáž – zácvik nového, případně méně zkušeného pracovníka,
- coaching – soustavné podněcování a usměrňování školeného k požadovanému pracovnímu výkonu,
- mentoring – předávání iniciativy a odpovědnosti,
- counselling – vzájemné konzultování a ovlivňování,
- asistování,
- pověření úkolem,
- rotace práce – postupné působení školeného na různých pracovištích,
- pracovní porady – školený je seznamován s úkoly s problémy nejen svého pracoviště, ale celé organizace.

Metody používané mimo pracoviště

- přednáška – předávání teoretických znalostí a praktických informací,
- demonstrování – názorný způsob předávání znalostí a dovedností za použití audiovizuální techniky, počítačů, trenažerů a přístrojů,
- případová studie – řešení modelových případů v podniku,
- workshop – obměna případových studií,
- brainstorming – navrhování způsobu řešení zadaného problému,
- simulace – metoda více zaměřená na praxi a účast školených,
- hraní rolí,
- assessment centre,
- vzdělávání pomocí počítačů.

2.8 Hodnocení pracovníků a pracovního výkonu

Podle Mayerové (2000) je hodnocení obecně součástí poznávané skutečnosti. Je to v podstatě posouzení závaznosti určitého předmětu, jevu, plánované nebo uskutečňované činnosti, dále zjištění, zda posuzovaná skutečnost je či není ve shodě s předem vytyčených cílem. Hodnocení druhého člověka znamená posuzování jeho vlastností, postojů, názorů, jednání a vystupování vzhledem k určité situaci, ve které se nalézá, vzhledem k činnosti, kterou vykonává, vzhledem k druhým lidem, s nimiž vstupuje do kontaktu. V činnosti každé organizace patří hodnocení pracovníků mezi významné úkoly personálního managementu. Jeho výsledek je součástí celkové charakteristiky organizace a jí uskutečňovaných výstupů. Pracovní hodnocení se osobně týká každého zaměstnance organizace, který je zpravidla na ně velmi citlivý.

Slaviček (1999) je toho názoru, že hodnocení pracovníků tvoří nezastupitelnou součást personálního managementu podniku. V každé organizaci, která se vážně zabývá efektivností svého současného i budoucího rozvoje, představuje hodnocení zaměstnanců významný prvek personální strategie. Význam hodnocení však nespočívá pouze v ohodnocení současného pracovního výkonu zaměstnanců, v identifikaci jejich kladů či slabin apod. Jeho význam z hlediska zaměstnanců spočívá i v tom, že napomáhá k utváření pocitu sounáležitosti spokojenosti a vědomí, že jeho práce i schopnosti je v dané organizaci dostatečně využíváno. Pokud toto vědomí chybí, ovlivňuje to i vývoj fluktuace v organizaci.

Hroník (2006) tvrdí, že hodnocení pracovníků a řízení výkonnosti jsou personální činnosti, které nejsou synonymy a obě patří do současné personalistiky, respektive řízení lidských zdrojů. Provádí je manažeři, nikoli jen personalisté. Při hodnocení se tolik nezabýváme osobností jednotlivých pracovníků, ale tím, jak svým chováním dosahují výkonu. Hodnocení pracovníků není ideální pojem, ale je vhodnější, než hodnocení chování pracovníků, hodnocení pracovního výkonu a podobně.

2.8.1 Kritéria hodnocení pracovního výkonu

Základním předpokladem úspěšného průběhu hodnocení a také využití jeho výsledků je především správná volba hodnotících kritérií, která odpovídají charakteru činnosti. Mají-li tato kritéria plnit svou funkci, musí se odvodit z rozhodujících požadavků na vykonávané pracovní činnosti, což znamená, že musí představovat charakteristické, typické a pro výkon činnosti podstatné znaky. Nejčastěji se hodnotí pracovní a sociální chování. Ovšem někdy je třeba hodnotit i profil osobnosti člověka.

Při hodnocení pracovního chování se často používají tato kritéria:

- úroveň pracovní aktivity a samostatnosti,
- úroveň pracovní kázně a spolehlivosti,
- vytrvalost, přizpůsobivost,
- smysl pro osobní odpovědnost,
- reakce na zatížení,
- úroveň odborných znalostí a dovedností,
- kvalita výkonu,
- kvantita výkonu,
- fyzická zdatnost,
- zvládnutí duševního zatížení,
- dodržování pracovní doby,
- zvládnutí změn,
- připravenost přijímat a nést riziko,
- potřebná loajalita vůči nadřízenému atd.

2.9 Odměňování

Odměňování v moderním personálním řízení neznamena pouze mzdu nebo plat, případně další formy peněžních odměn, které poskytuje organizace pracovníkovi jako kompenzaci za vykonávanou práci. Přístup k odměňování je velmi široký, zahrnuje do odměn povýšení, formální uznání a pochvaly a také zaměstnanecké výhody, které organizace pracovníkovi poskytuje nezávisle na pracovním výkonu.

System odměňování je jedním z nástrojů personálního managementu, jejichž pomocí se prosazuje firemní strategie a získávají se a stabilizují zaměstnanci. Každá organizace by si měla ujasnit svoji filozofii odměňování, která definuje, jakou mzdovou pozici na trhu chce firma zaujmout ve srovnání s konkurenty v oboru v příslušné lokalitě a jaké postupy chce tedy firma uplatit. Velmi důležité je, aby byl systém odměňování v organizaci spravedlivý. Spravedlivé odměňování totiž velkou měrou ovlivňuje spokojenost zaměstnanců s firmou. Proto také existuje v podniku diferenciacce mezd, což je vlastně vyjádření rozdílů ve mzdách, které vyplývají z objektivních rozdílů mezi jednotlivými pracovními činnostmi, rozdílných výsledků práce zaměstnance a pracovní skupiny.

Organizace si potřebuje vytvořit konkurenční výhodu pro získávání pracovníků, udržet si je a dosáhnout konkurenceschopné produktivity, žádané kvality produkce a mít flexibilní a kreativní personál.

Mezinárodním úřadem práce (www.podnikatel.cz) byl zformulován seznam faktorů, které je třeba při odměňování zaměstnanců zohlednit. Patří sem:

- analýza a úsudek,
- bystrost,
- děláním chyb a jejich důsledky,
- dovednosti,
- duševní úsilí,
- duševní zátěž,
- fyzické požadavky,
- hospodaření se zdroji,
- iniciativa,
- kontakt s lidmi a diplomacie,
- kreativita,
- odborná příprava a zkušenosti,
- plánování a koordinace,
- plnění úkolů,
- přesnost, rizikovitost práce,
- řešení problémů,
- sociální dovednosti,
- stres,
- všeobecné znalosti,
- vzdělání,
- znalost práce,
- zodpovědnost atd.

Tyto faktory pak v konkrétní podobě tvoří s některými dalšími okolnostmi determinanty odměňování zaměstnanců v organizaci.

2.10 Pracovní motivace

Podle Mayerové (2000) motivaci člověka tvoří vnitřní hnací síly, které usměřují jeho jednání a prožívání. Jsou to dynamické tendence lidské osobnosti, vzbuzující a regulující aktivitu osobnosti. Motivace integruje a organizuje celou psychickou a fyzickou aktivitu jedince směrem k vytčenému cíli. Motivaci pracovního jednání tvoří ty psychické procesy, stavy a vlastnosti, které člověka vedou k tomu, že práci přijímá jako společenskou skutečnost, orientuje se na její přiměřené zvládnutí a zaujímá k ní určité hodnotící stanovisko.

Věda a umění vést spolupracovníky jsou v managementu často považovány za hlavní náplň činnosti managerů. K tomu, aby manažer byl schopen úspěšně vést lidi, musí znát, které faktory ovlivňují dosažení požadovaných cílů, motivují lidi k vyššímu pracovnímu výkonu. Zvláště potřebné je zdůraznit, že lidé se navzájem odlišují, sehrávají rozdílné role a pozice v zaměstnání a v životě. Každá osoba je jedinečná. Neexistuje nějaká „průměrná“ osoba, na kterou lze vytvářet pravidla, metody, postupy atd.

Ukazuje se, že nejlepší pracovní výkon lze docílit při optimální motivaci. Nyní záleží na manažerovi, jak zná své podřízené pracovníky, zda dokáže vystihnout onen „optimální bod“ motivací u každého jedince.

Které faktory vyvolávají motivační situaci u lidí, objasňuje celá řada teorií, např. Maslowova teorie hierarchie potřeb, Alderferova teorie tří kategorií potřeb, McCleanova teorie potřeby dosáhnout úspěchu a další.

Lidé

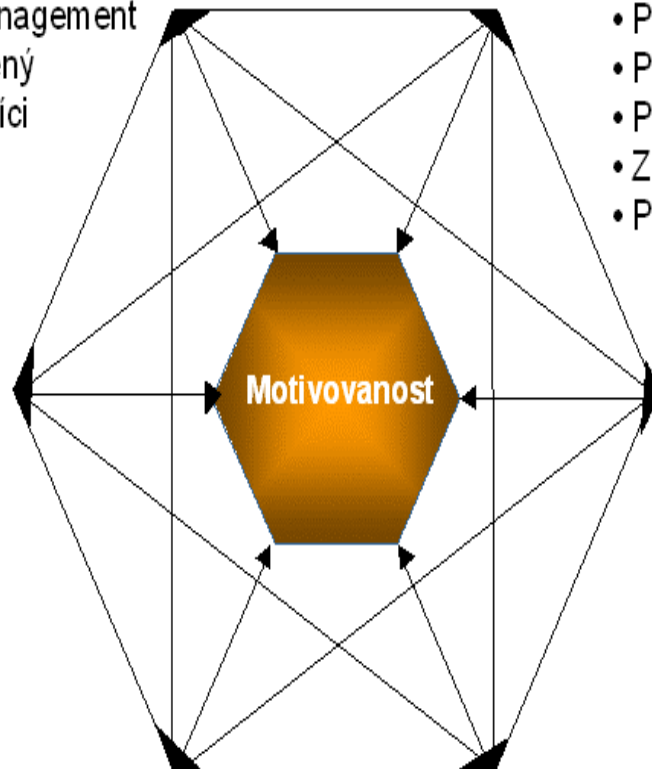
- Vrcholový management
- Přímý nadřízený
- Spolupracovníci
- Důležitost lidí

Práce

- Pracovní úkoly
- Pocit naplnění
- Pravomoc
- Zdroje
- Procesy

Odměňování

- Mzda
- Benefity
- Uznání



Příležitosti

- Rozvoj kariéry
- Školení a rozvoj

Podnikové praktiky

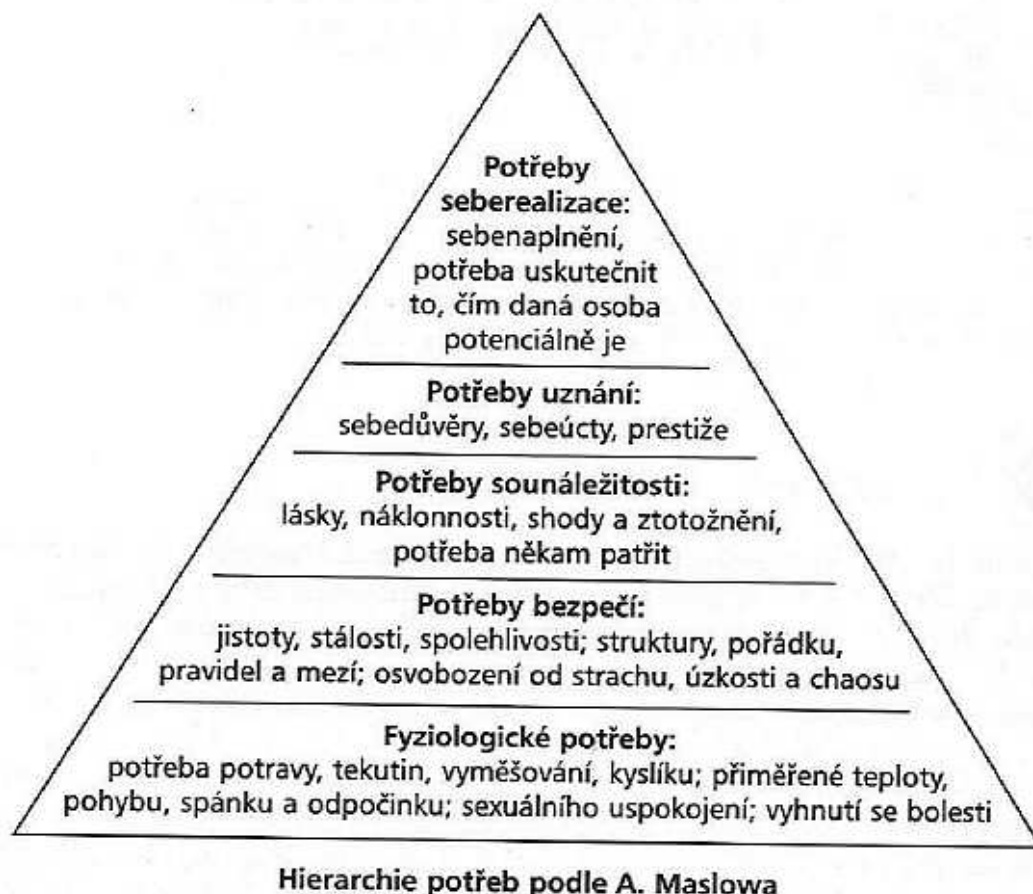
- Firemní politiky a postupy
- Hodnocení pracovního výkonu
- Pověst společnosti
- Soulad se značkou

Kvalita života

- Rovnováha pracovního a soukromého života
- Pracovní prostředí

Obrázek 1 - Diamantový graf motivovanosti
Zdroj: www.was2.hewitt.com

K nejrozšířenější teorii motivace patří Maslowova hierarchie potřeb. Maslow utřídil lidské potřeby v hierarchické formě od nejnižších k nejvyšším.



Obrázek 2 – Maslowova hierarchie potřeb
Zdroj: www.old.rvp.cz

První stupeň potřeb převládá např. u hmotně málo zabezpečených a méně kvalifikovaných pracovníků. Jejich motivem k práci je úměrná mzda. Mzdu jako poměrně silný stimulátor lze využít u zahraničních dělníků, zaučených pracovníků, případně pracovníků z mladých manželství.

Naplní-li se míra uspokojení fyziologických potřeb, nastupuje ve vědomí pracovníka pravděpodobně druhý stupeň, tj. potřeby existenční jistoty a bezpečí. Naplnění této hierarchie potřeb lze očekávat u těch pracovníků, kteří si teprve upevňují pracovní pozici, hledají pevné pracovní kontakty, určitou záruku mezd, sociální výhody apod.

Třetí hierarchický stupeň tvoří sociální potřeby. Stávají se motivační silou zaměstnance, dosáhne-li dvou předcházejících stupňů.

Čtvrtý stupeň potřeb zahrnuje především uznání kvalitních vlastností a schopností člověka.

Pracovníci zde očekávají úctu k sobě samému, uznání vedoucím a kolektivem. Prioritní se pro ně stávají otázky společenské prestiže, odborné reputace. Jedná se o kvalitní pracovníky z oblasti managementu, specialistů nebo vysoce kvalitních dělníků. Mzda zde nehraje jednoznačně prioritní roli.

Nejvyšší stupeň lidských potřeb dle Maslowa tvoří potřeba realizace (využití talentu, vzdělání, uplatnění, potřeba poznávání a estetických prožitků). Lze jí očekávat u vysoce pracovně výkonných pracovníků podniku, pro něž se práce stává „koníčkem,“. Pro tyto zaměstnance představuje práce plné využití a jsou jí plně oddáni. K jejich prospěšné činnosti pro firmu nejvíce přispějeme tím, že jim vytvoříme proinovační prostředí, budeme je minimálně zatěžovat administrativní prací, nutit je respektovat byrokratická pravidla. Snad nejvíce mohou přispět k práci těchto nadšenců vedoucí formou demokratického až liberálního vedení a především svým citlivým přístupem.

Nyní již záleží na managementu podniku, jak dokáže uplatnit Maslowovu motivační teorii v podnikové praxi. Prvořadě musí včas personální vedení rozpoznat a diferencovat potřeby jednotlivců a různých skupin, začlenit je do určitého stupně a snažit se na ně cíleně působit. Na základě vlastní strategie se pak podnik snaží motivovat své zaměstnance tak, aby bylo dosaženo předsevzatých firemních cílů. Těchto cílů lze například docílit následujícími formami motivace: motivace k výkonu, zvyšování kvalifikace, inovační aktivitě, stabilizací pracovních sil (Slavíček, 1999).

2.11 Učící se organizace a zvládání změn

Barták (2007) tvrdí, že každá moderní organizace se musí umět vyrovnat se změnami – především se změnami sociálními, ekonomickými a technologickými. Změny jako takové nejsou ničím novým. Co je však nové, je permanentnost, dynamika, rostoucí frekvence, komplexnost a doslova globalizace změn ve stále tvrdších podmínkách rozšiřující se a prohlubující se konkurence. Moderní tržní ekonomika je – ať chceme, nebo ne – ekonomickou turbulencí. Neexistuje nic pevného, neměnného a stálého. Učící se organizace vyjadřuje v současnosti nejdokonalejší, či evolučně nejvyšší stupeň vývoje organizační kultury. Důležitost pružného reagování na změny zdůrazňují i Tichá, I., Hron, J. (2003). Podle nich učící organizace nabízí takovou formu organizace, která je flexibilní a rychle reaguje na změny. S touto definicí také souhlasí Bělohlávek, F., Košťan, P., Šuleř, O. (2001). Podle nich učící se organizace je organizace, která je schopna přizpůsobit se požadavkům současného světa a přežít v dlouhodobé perspektivě.

Typickým rysem pro učící se organizaci je podle Vodáčka, L., Vodáčkové, O. (2006) nepřetržité osvojování a využívání nových znalostí, dovedností apod. Učení je hlavní cestou ke stálému zdokonalování vlastní práce a výsledků. Je to způsob účelového přetváření organizace, které vychází z jejich vlastních pracovníků a jejich úspěchů, omylů a chyb. To znamená, že organizace se učí do té míry, až dokáže identifikovat a korigovat své chyby.

S tím souhlasí i Hynek, J. (2004), který říká, že výborné organizace se učí na chybách druhých organizací. Podmínkou existence učící se organizace je učení se jednotlivců tzn. jejich pracovníků.

Ivana Tichá (2005) uvádí obecné charakteristiky učících se organizací:

1. Učení jako součást formulace strategie

Strategie podniku je vědomě strukturována tak, aby umožňovala učení.

2. Participativní přístup

Všichni nebo většina členů organizace mají šanci se spolupodílet na tvorbě strategie.

3. Informatika

Informační technologie jsou v učící se organizaci využívány nejen k automatizaci zpracování dat, ale hlavně ke zpřístupnění a sdílení informací o podstatných záležitostech podniku tak, aby všichni měli příležitost se podílet na řešení z vlastní iniciativy.

4. Formativní účetnictví

Systémy účetnictví, rozpočetnictví a výkaznictví jsou strukturovány tak, aby členům organizace umožňovaly učení o způsobu fungování financí v podniku

5. Vnitřní výměna

Učící se organizace je charakterizovaná vysokou měrou vnitřní výměny informací a zkušeností, která jde napříč odděleními, funkcemi, jednotkami apod.

6. Pružný systém odměňování

Větší autonomie zaměstnanců a vyšší míra delegování vyžaduje pružný systém odměňování tzn. peněžní a nepeněžní odměňování.

7. Podporující struktury

Široký koncept zahrnující vytváření sítí a další aspekty jako role, procesy a procedury, které jsou vnímány jako dočasné a mohou se měnit jako i požadavky na práci nebo potřeby zákazníků.

8. Atmosféra podporující učení

Dobrym předpokladem je podpora experimentování a získávání zkušeností prostřednictvím vybízení, kladení otázek, zpětnou vazbou apod.

9. Sběr informací o vnějším prostředí

Pracovníci, kteří mají dobré kontakty na informační zdroje ve vnějším prostředí, zajišťují průběžný sběr informací.

10. Příležitost osobního rozvoje pro každého

Možnost učit se, získávat zkušenosti a odborně růst musí být umožněna všem členům organizace, ne jen vyvoleným.

11. Inter-organizační učení

Učící se organizace využívá zkušenosti jiných organizací k vlastnímu učení – formu benchmarkingu, joint ventura, strategických aliancí, apod.

2.12 Předpoklady k učení se a učení

Podle Bartáka (2007) je východiskem k učící se společnosti učící se jedinec. Aby byl schopen a ochoten se cíleně učit, musí znát svůj potenciál, být ochoten ho zdokonalovat a znát možnosti, jak ho docílit.

V procesu vlastního sebepoznávání si člověk začíná uvědomovat, kým je, kam patří. V procesu sebehodnocení si ujasňuje, jaké jsou jeho přednosti, jaké způsoby práce a učení mu vyhovují. V procesu seberozvoje se rozhoduje, s kým, v jakém směru, s jakou intenzitou a jakým způsobem je ochoten a schopen sdílet svůj další osobní a profesní růst a v čem má předpoklady k úspěšnému rozvoji jako jedinec i jako týmový hráč. Zároveň dospívá k pocitu odpovědnosti za svůj rozvoj, případně též za rozvoj svých spolupracovníků.

3 CÍLE A METODIKA

Objekt zkoumání

Objektem zkoumání je podnik **TETRAGON**, a.s., který sídlí v ulici Antala Staška, č.p. 1951, v Českých Budějovicích. Tento podnik se zabývá výrobou plastových a hliníkových výplní.

Hlavním cílem této bakalářské práce je analýza určené organizace, zda je „učící se organizací“, popřípadě jaké kroky by měla podniknout k tomu, aby se učící se organizací stala a hodnocení její efektivity v podnikové praxi.

Výsledkem bude zjištění, zda je společnost učící se a co by pomohlo k jejímu zlepšení.

Použité metody:

- studium vnitropodnikových materiálů,
- řízené rozhovory se zaměstnanci podniku,
- dotazníkové šetření.

Na základě studia odborné literatury, vnitropodnikových materiálů a získaných poznatků z řízených rozhovorů ve společnosti, byla provedena současná analýza stavu v podniku. Odbornou literaturu tvořily knihy, které byly vypůjčeny z knihovny Ekonomické fakulty a z Jihočeské vědecké knihovny. Čerpala jsem ze zdrojů uvedených v seznamu použité literatury. Pak následovalo dotazníkové šetření, které bylo připraveno pro zaměstnance firmy. Otázky v dotazníku byly sestaveny tak, aby směřovaly na konkrétní problémy např. efektivnost, motivace, vzdělání, plnění úkolů atd... Celkem bylo položeno 15 otázek a hodnoceno 20 dotazníků. Anonymita zpracovávaných dotazníků má za cíl objektivnost na odpovědi zadaných otázek. Otázky jsou členěny systematicky podle důležitosti a logické návaznosti. Zjištěná data byla zpracována a grafické znázornění výsledků bylo provedeno pomocí programu Microsoft Excel. Dotazník tvoří přílohu č. 2 této bakalářské práce.

V úvodu praktické části je uvedena obecná charakteristika TETRAGONU, poslání a politika kvality tohoto podniku.

Získané teoretické informace byly porovnány se skutečností a byla navržena doporučení, směřujících ke zlepšení chodu ve společnosti. Závěrečnou část práce poté tvoří diskuze a závěr. Bakalářská práce, včetně schémat, grafů a tabulek je zpracována v programu Microsoft Office 2008 - Word a Excel.

Postupovala jsem podle techniky zpracování bakalářských a diplomových prací od Vaněčka a Bunešové (2009).

Na dotazníky anonymně odpověděli:

- majitelé společnosti (jednatelé),
- vedoucí ekonomického oddělení,
- vedoucí personálního oddělení,
- manuální pracovníci.

4 ANALYTICKÁ ČÁST

4.1 Charakteristika obchodní společnosti TETRAGON



Společnost TETRAGON s.r.o. byla založena dne 10.6. 1991. Rozděluje se na 3 společnosti a to: TETRAGON – OKNA,DVEŘE,FASÁDY spol.s.r.o., TETRAGON AL spol.s.r.o., TETRAGON CB spol.s.r.o. Postupným vývojem přes stavební a inženýrskou činnost se dostala k výrobě plastových a hliníkových stavebních výplní, která se od roku 1998 stala hlavní náplní firmy. K dalším činnostem firmy patří provádění komplexních dodávek, a to zejména oken, dveří a prosklených fasád do všech typů objektů včetně veškerého příslušenství.

TETRAGON CB také nabízí kompletní zateplení celého domu včetně vlastního řešení. Výrobní závod sídlí v Českých Budějovicích se čtyřmi halami pro přípravu, plánování, materiální zabezpečení, výrobu a odbyt. Nedávno byly všechny výrobní prostory kompletně zrekonstruovány. Veškerá produkce je založena na požadavcích zákazníka tzn. je prováděna zakázkovou formou.

V současné době firma zaměstnává cca 80 stálých zaměstnanců.

TETRAGON oslovuje 3 typy zákazníků a to:

- velké stavební firmy,
- malé stavební firmy,
- drobné investory (výstavba a rekonstrukce rodinných domů).

Klíčoví zákazníci: **STRABAG a.s.** (poskytovatel služeb v oblastech dopravního, pozemního a inženýrského stavitelství),
MANE HOLDING a.s. (příprava a realizace staveb bytových domů a rodinných domků),
HOCHTIEF a.s. (realizuje pozemní stavby, dopravní infrastrukturu a developerské projekty),
METROSTAV a.s.,
a další velké stavební firmy.

Poslání společnosti

Posláním společnosti TETRAGON je poskytovat takové výrobky, aby trvale uspokojovala požadavky každého zákazníka.

Organizační struktura

Jednatel, výkonným ředitelem a zároveň vlastníkem jsou majitelé společnosti. O veškerých činnostech jako jsou například přijímání zakázek a další rozvoj firmy mají na starosti právě majitelé společnosti.

Řídí a kontroluje hlavní útvary firmy pro lepší a plynulejší chod firmy. Vedoucí jednotlivých útvarů jsou tedy zodpovědní za vedení a správné plnění stanových úkolů podřízených pracovníků.

Jedná se tedy o nejstarší a užší liniově štábní organizační strukturu, která má jen 3 úrovně a je tvořena liniiovými prvky a vazbami. Seskupuje pracovníky do útvarů podle podobnosti úkolů, zkušeností, kvalifikace a aktivit. Na vrcholu organizační struktury je ředitel společnosti, druhá linie náleží vedoucím pracovníkům a v poslední řadě zastávají své místo manuální pracovníci společnosti. Odborné útvary tvoří ekonomický, personální, technický a obchodní.

Výhody této organizační struktury jsou:

- úspora nákladů díky specializaci,
- přehlednost a flexibilita,
- odborná a praktická zkušenost,
- snížení kompetenčních konfliktů,
- jasné uspořádání vztahů mezi nadřízenými a podřízenými útvary,
- průhlednost celého systému,
- lepší možnost kontroly.

Nevýhody:

- zhoršení komunikace v důsledku řídicích mezičlánků,
- dlouhé cesty mezi řídicími místy.

Základní uspořádání podniku je znázorněno na organizačním schématu (viz příloha č.1).

ISO certifikáty:

- firma TETRAGON splňuje normu ISO 9000, ISO 9001,
- vlastní certifikát č. CV – 08 – 0873/Z – viz příloha č.4,
- řídí se ustanovenými směrnici EU a to prohlášením o shodě (o stavebních výrobcích) – viz příloha č.3,
- je zaevidována pro akci „ZELENÁ ÚSPORÁM,,.

Potencionální konkurenti:

- **LD INVEST a.s.** (okna a dveře od tradičního českého výrobce),
- **OTHERM CB s.r.o.** (plastová, hliníková a dřevěná okna),
- **OKNO – TREND s.r.o.** (plastová dřevěná okna a dveře, zimní zahrady...),
- **STAKOPLAST CZ s.r.o.**,
- **MENHIR CB s.r.o.**,
- **PETR SMUTEK - OKNA DVEŘE s.r.o.**,
- **OKNO PLAST a.s.**

Zaměstnanci

Zaměstnanecké benefity

K tomu, aby si společnost TETRAGON udržela svoje zaměstnance, musí mít k dispozici víc jak jednu motivaci, protože zaměstnanecké výhody mohou být významným konkurenčním prvkem.

V rámci zjišťování informací ve firmě, byl uskutečněn rozhovor s majitelem firmy a dalšími zaměstnanci.

Firma TETRAGON poskytuje tyto benefity:

- dovolená na zotavenou (ustanovená v Zákoníku práce a činí 4 týdny) + 1 týden,
- příspěvek na penzijní a životní pojištění,
- pravidelné lékařské prohlídky,
- odměna za léta odpracovaná ve firmě.

TETRAGON uplatňuje kombinovanou formu mzdy. Za měřitelné hodnoty je poskytována úkolová mzda a za těžko měřitelné hodnoty jako je např. servis, je poskytována časová mzda. Do kombinované mzdy firmy patří také mimořádná odměna za práci dokončenou ve zkráceném termínu.

4.2 Politika kvality TETRAGON

Základní cíl společnosti spočívá v plnění a překračování zákazníka za účelem neustálého zvyšování zákaznickovy spokojenosti.

Jako nejdůležitější požadavky zákazníka vidí podnik:

- vysokou spokojenost s kvalitou poskytovaných služeb,
- dodržování sjednaných termínů,
- ochotu společnosti řešit zákaznickovy potíže s realizací naší zakázky,
- péči o zákazníka před, v průběhu a po skončení realizace zakázky.

Vedení společnosti se po splnění zákaznickových požadavků zavazuje k:

- neustálému zvyšování kvalifikace svých zaměstnanců,
- dodržovat a neustále zlepšovat systém managementu kvality,
- dodržovat právní, bezpečnostní a smluvní předpisy,
- na základě požadavků zákazníka stanovovat a přezkoumávat cíle kvality.

Od zaměstnanců společnost TETRAGON očekává:

- vysoké pracovní nasazení a odpovědnost za kvalitu odvedené práce,
- pochopení požadavků zákazníka,
- zákaznický orientovaný přístup k práci,
- dodržování požadavků systému managementu kvality.

Vrcholové vedení navrhuje a min. 1x ročně přezkoumává politiku kvality. Politiku kvality schvaluje ředitel.

Politika kvality musí být stanovena a aktualizována tak aby:

- odpovídala záměrům organizace,
- obsahovala osobní závazek k plnění požadavků a pro neustálé zlepšování efektivity systému managementu kvality,
- poskytovala rámec pro stanovení a přezkoumání cílů kvality.

Seznamování zaměstnanců organizace s Politikou kvality probíhá formou školení.

4.3 10 kroků na cestě k učící se organizaci

Následující doporučení, která shrnula Tichá, I. (2005) do deseti kroků vytváření učící se organizace vycházejí z 16 principů podporujících učení:

1. Vést lidi k samostatnému uvažování.

Výsledkem formálního vzdělávání bývá často „poučená bezradnost“. Lidé by však měli být vedeni k tomu, aby byli schopni pomoci sami sobě i svým spolupracovníkům v procesu ustavičného učení.

2. Považovat chyby za součást učení a využívat je pro rozvoj organizace i jejich členů.

Některé z největších objevů lidstva jsou důsledkem chyb. Zdravá míra chybování je zdrojem úspěchu, protože je dokladem vyhledávání a vytváření nových příležitostí. Ti, kteří dělají chyby, se učí nést za ně odpovědnost a neopakovat je.

3. Být ochotný přepracovat organizační systém a struktury.

Systémy a struktury se musí přizpůsobovat novým potřebám – tak, jak se mění potřeby, musí se měnit i systémy a struktury.

4. Doladovat podnikovou kulturu tak, aby podporovala učení jednotlivců.

Se zvyšující se sebeúctou pracovníků roste jejich pracovní morálka a sounáležitost s organizací.

5. Podporovat proces učení jako takový, ne nutně pro jeho výsledky.

Učení samo o sobě je důležité, výsledky mohou být neplánované nebo nečekané. Proces učení zvyšuje přizpůsobivost a připravenost na změnu.

6. Zachovávat rovnost mezi těmi, kteří se učí.

Hierarchie bývá nepříjemná, přestože ne všichni toho umějí stejně nebo se učí stejně rychle. Každé učení je jedinečné a má svou hodnotu, a proto si všichni zaslouží stejné ocenění.

7. Podporovat a učit lidi strukturovat jejich učení,

místo abyste jim ho nabízeli už ve strukturované podobě. Každá příležitost k učení by měla být využita jak pro získání nových znalostí nebo dovedností, tak pro rozvoj schopnosti se učit.

8. Učit lidi objektivnímu sebehodnocení.

S tím, jak jsou lidé schopni vidět sami sebe v reálném světle, roste jejich schopnost usměrňovat své učení a trvale zlepšovat svou práci.

9. Podporovat co největší výměnu znalostí a dovedností mezi lidmi.

Kdekoli se sejdou aspoň dva lidé, mají příležitost si vyměňovat informace, a tak se učit.

10. Podporovat svobodu poznávání.

Každý krůček osvobozující proces poznávání a odstraňující překážky v učení vede ke zvyšování všeobecného blaha.

11. Respektovat různé preference v procesu učení jako alternativní a kombinovatelné přístupy k učení.

Kombinací vlastního stylu učení s jiným, případně poznáním jiného stylu učení se rozvíjejí a aktivizují vlastní způsoby učení.

12. Podporovat poznání vlastního stylu učení a myšlení.

Čím vyšší je míra sdílení vlastního stylu učení s ostatními, tím širší je společná základna komunikace mezi lidmi.

13. Rozvíjet znalosti lidí v různých oblastech.

Nikde není psáno, že znalosti nebo dovednosti z jedné oblasti se nemohou stát relevantními nebo užitečnými v jiné oblasti.

14. Nezapomínat na to, že aby se lidé učili nové věci snadno, musí to pro ně být logické, zábavné a motivující.

15. Myšlenky a nápady se nejlépe rozvíjejí v diskuzi.

Učení probíhá v atmosféře, ve které lidé společně – často neformálně – rozvíjejí své nápady a takovéto diskuze považují za normální součást podnikové kultury.

16. Vše je předmětem dalšího přezkoumávání a zpochybňování.

Přijaté předpoklady jsou znovu a znovu testovány na základě nových informací, dat a zkušeností.

Na těchto 16 principech je vystavěn návod pro vytváření učící se organizace, který se skládá z deseti postupových kroků a to:

- vyhodnotit učení podporující kulturu vaší organizace,
- podporovat vše, co je pozitivní,
- posilovat v lidech pocit bezpečí,
- odměňovat ochotu riskovat,
- pomáhat lidem ve vzájemné spolupráci,
- uvádět učení v život,
- formulovat vizi,
- uvádět vizi v život,
- propojovat systémy,
- realizovat koncept.

5 SYNTETICKÁ ČÁST

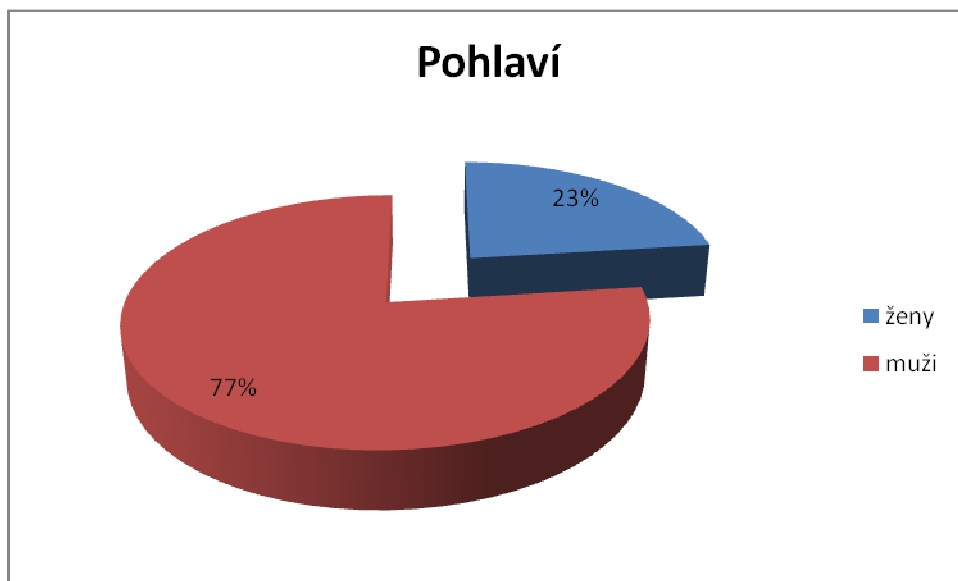
5.1 Dotazníkové šetření

Cílem dotazníkového šetření je dosažení spokojenosti zaměstnanců a zajištění efektivnosti v podniku. Celkový počet dotazovaných bylo 20.

Počet zaměstnanců, kteří dotazník vyplnili, je celkem malý, oproti tomu, že v celém podniku pracuje 80 stálých zaměstnanců, takže nelze tvrdit, že odpovědi platí pro celý podnik.

Otázka č. 1: Jste žena nebo muž?

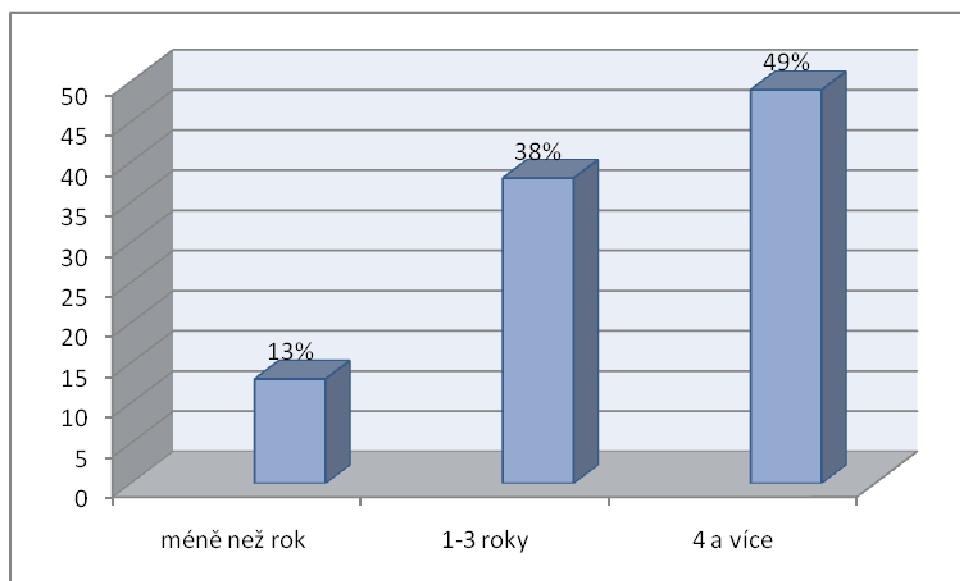
Obrázek 3 ukazuje, že z velké části na dotazníky odpověděli muži.



Zdroj: autorka
Obrázek 3

Otázka č. 2: Jak dlouho pracujete pro tuto společnost?

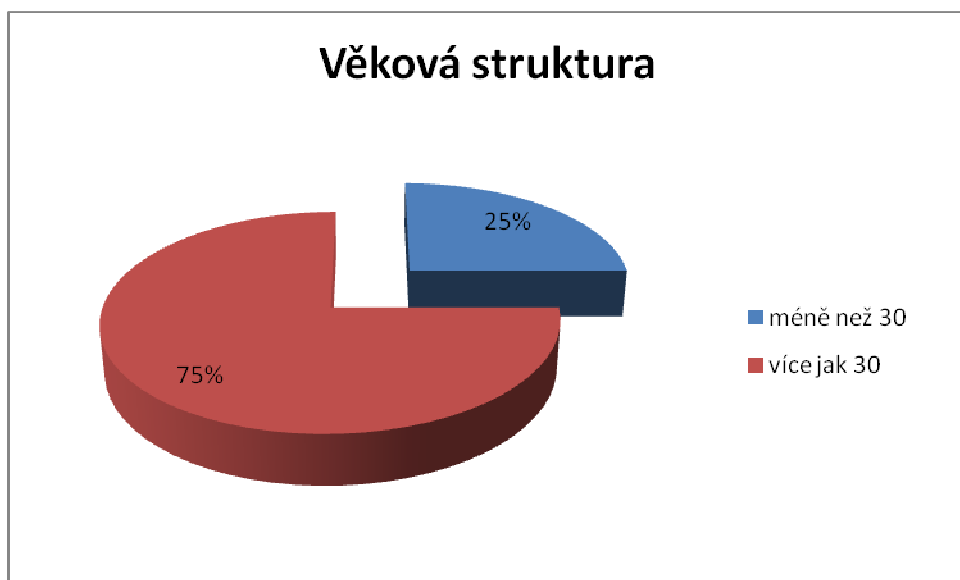
Podle obrázku 4 je délka uzavřeného poměru zaměstnanců většinou delší jak rok, největší procentuální podíl tedy náleží době 4 roky a více.



Zdroj: autorka
Obrázek 4

Otázka č. 3: Jaký je Váš věk?

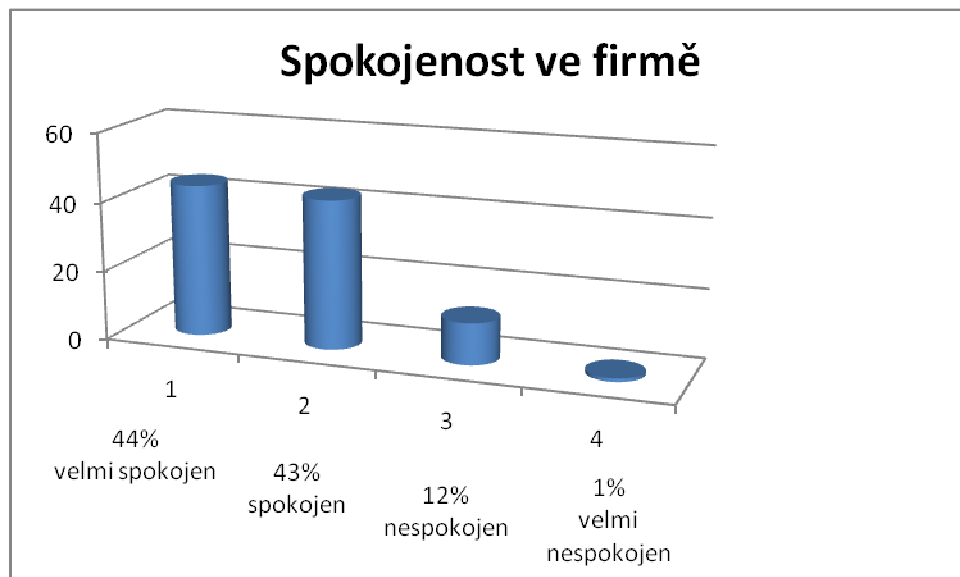
Věková struktura zaměstnanců je spíše v rozmezí věku 30 a více. Jedná se tedy o starší kolektiv dotazovaných zaměstnanců (viz obrázek 5).



Zdroj: autorka
Obrázek 5

Otázka č. 4: Jste spokojen se svým zaměstnáním?

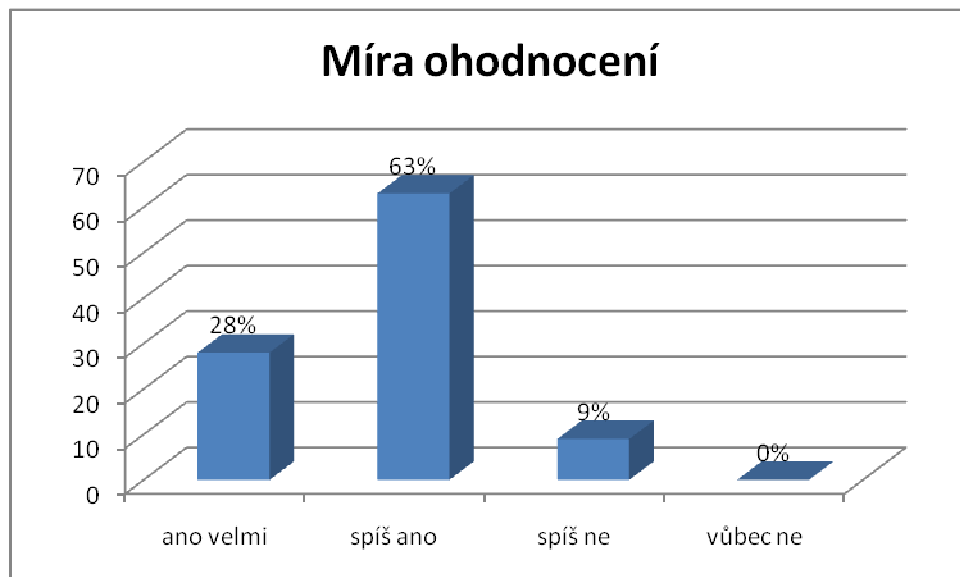
Z obrázku 6 vyplývá, že většina zaměstnanců je ve firmě spokojená, ale vždy je co zlepšovat.



Zdroj: autorka
Obrázek 6

Otázka č. 5: Souhlasíte s Vaší mírou ohodnocení?

Hodnocení pracovníků ve společnosti TETRAGON hodnotili zaměstnanci jako kladné (viz obrázek 7).



Zdroj: autorka
Obrázek 7

Otázka č.6: Je ve Vaší společnosti možnost zvyšování kvalifikace?

U této otázky bylo zjištěno, že poskytnutí větších možností ke zvyšování kvalifikace je další krok ke zlepšení efektivity ve firmě (viz obrázek 8).



Zdroj: autorka
Obrázek 8

Otázka č. 7: Pokud ne, máte zájem o zvyšování kvalifikace ve firmě?

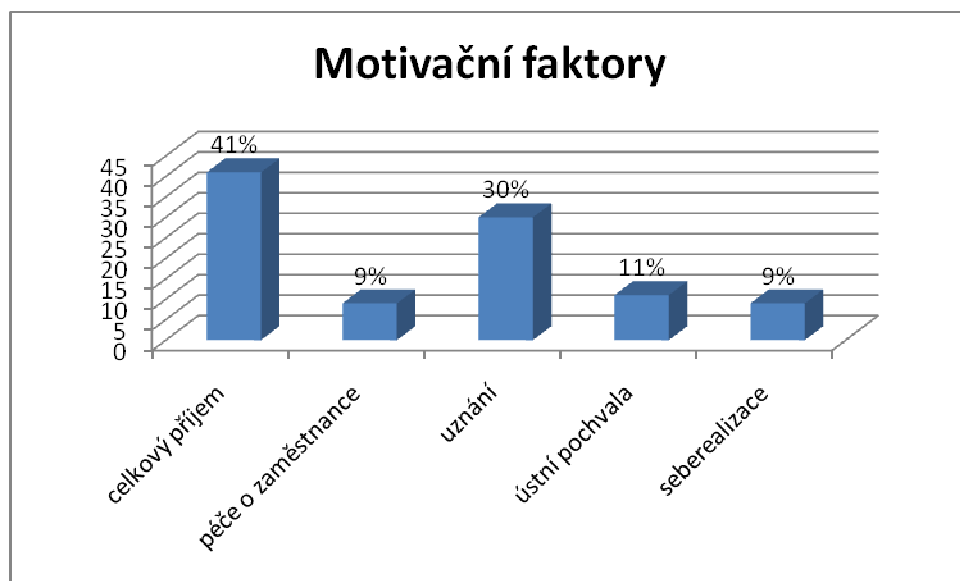
Většina respondentů odpovědělo, že mají zájem o zvyšování kvalifikace ve firmě (viz obrázek 9).



Zdroj: autorka
Obrázek 9

Otázka č.8: Jaké motivační faktory na zlepšení Vašeho pracovního výkonu mají pro Vás největší význam?

Z dotazníku je zřejmé, že pro pracovníky je nejen důležitý celkový příjem, ale také uznání ve firmě, proto by se měla společnost zaměřit zejména na pochvaly, vyhodnocení nejlepších pracovníků apod. (viz obrázek 10).



Zdroj: autorka
Obrázek 10

Otázka č. 9: Jaké je Vaše dosažené vzdělání?

Obrázek 11 ukazuje, že většina dotazovaných respondentů ve firmě má dosažené středoškolské vzdělání.

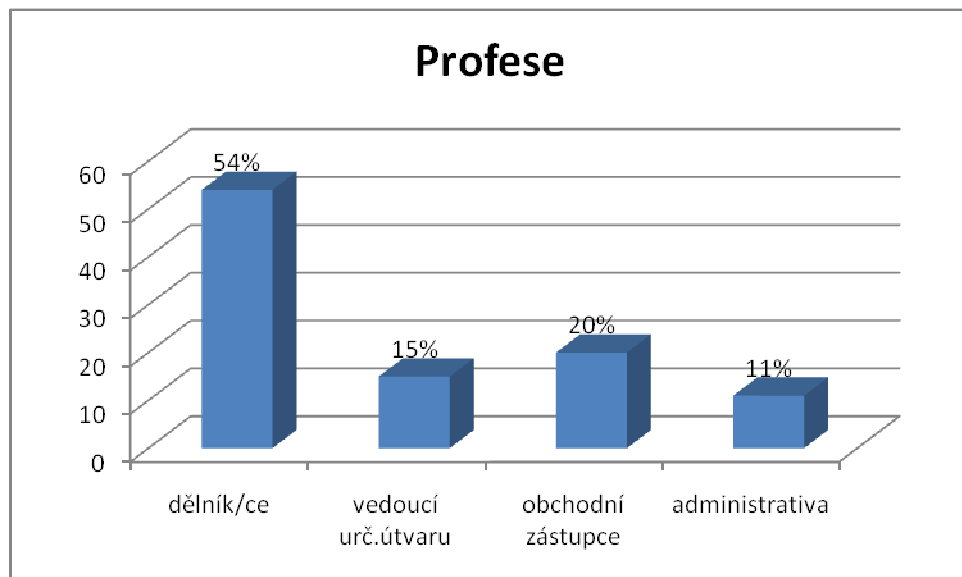


Zdroj: autorka
Obrázek 11

..

Otázka č. 10: Jakou profesí zde vykonáváte?

Podle obrázku 12 je zřejmé, že nadpoloviční většina ve firmě pracuje na pozici dělník/ce.



Zdroj: autorka
Obrázek 12

Otázka č. 11: Myslíte, že provádění nebo průběh Vaší práce je dost efektivní?

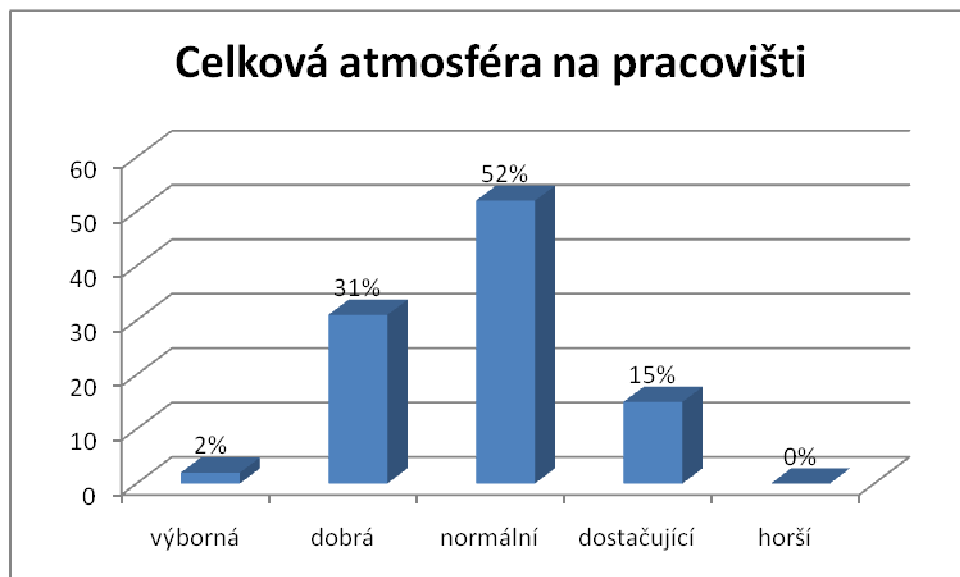
Podle odpovědí dotazovaných zaměstnanců ve společnosti TETRAGON je provádění a průběh práci méně efektivní.



Zdroj: autorka
Obrázek 13

Otázka č. 12: Jaká je celková atmosféra na pracovišti?

Obrázek 14 ukazuje, že 52% dotazovaných respondentů vidí atmosféru na pracovišti jako normální.



Zdroj: autorka
Obrázek 14

Otázka č. 13: Myslíte si, že vedení firmy udává správný směr k dosažení efektivity?

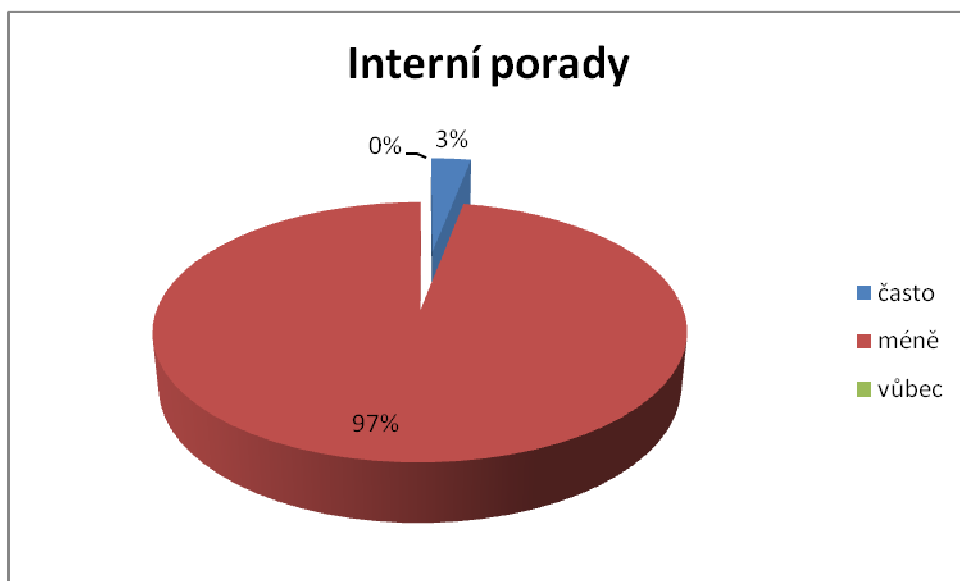
Výsledky šetření u této otázky ukázaly, že zaměstnanci hodnotí podnikový cíl jako nepodstatný, tzn., že nemají dostatek informací (viz obrázek 15).



Zdroj: autorka
Obrázek 15

Otázka č. 14: Scházíte se často s vedoucími úseku, aby jste si vyměnili informace a zkušenost?

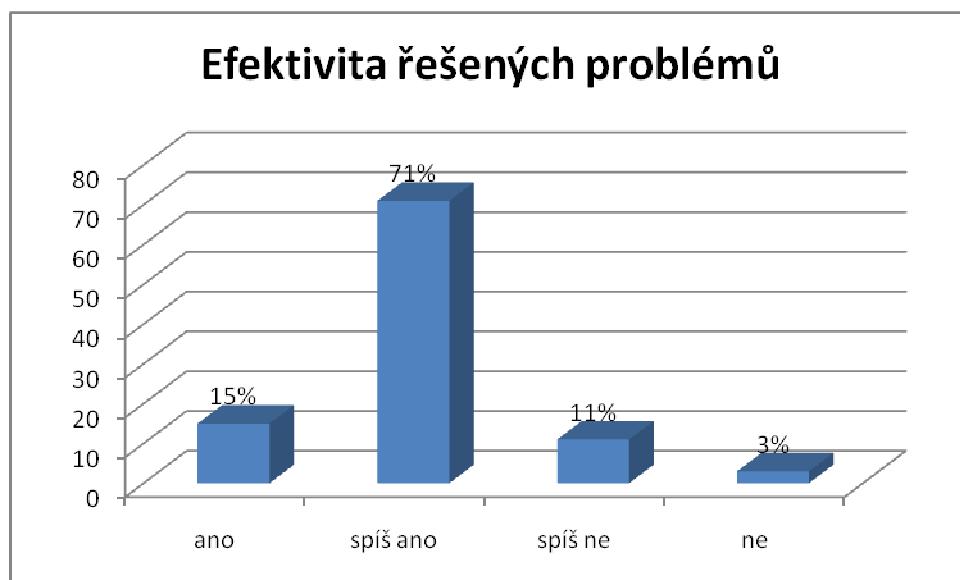
Obrázek 16 ukazuje, že interních porad je méně, proto pro zlepšení komunikace mezi pracovníky doporučuji zvýšit sekvenci porad ve společnosti.



Zdroj: autorka
Obrázek 16

Otázka č. 15: Je schopna společnost TETRAGON odstranit nebo řešit vyskytující se problémy dostatečně rychle tak, aby to nepoškodilo chod firmy?

Z pohledu respondentů se ukázalo, že odstranění vyskytujících se problémů dostatečně rychle, není pro firmu žádný problém (viz obrázek 17).



Zdroj: autorka
Obrázek 17

5.2 Zhodnocení výsledků a návrhy řešení

Na základě dotazníkového šetření, které bylo ve firmě provedeno, došlo ke zjištění několika skutečností, které by mohly být do budoucna velkou překážkou pro učící se organizaci. Hlavním cílem dotazníkového šetření bylo zjištění, zda zkoumaná organizace je opravdu učící se organizací, a nebo pořád zůstává na stejné úrovni. Jde o to, používat jen ty metody, které se osvědčily, a které jsou efektivní pro celkový růst firmy.

Podle otázky č.1 se ukázalo, že ve firmě převládají muži starší 30 let. Co se týče spokojenosti zaměstnanců ve firmě, mohu říct, že se TETRAGON drží zlatého středu, ale přece je vždy co zlepšovat.

Větší nedostatek ale spatřuji v počtu uskutečněných porad vedoucích se zaměstnanci. Jestliže se společnost bude na plno věnovat svým zaměstnancům tzn. bude jim poskytovat vzdělání a dá jim najevo, že jsou pro firmu užiteční a důležití, určitě se to projeví pozitivně.

Organizace by též měla více naslouchat iniciativám svých zaměstnanců a podporovat je ve svých návrzích a myšlenkách, protože uznání je jedna z nejdůležitějších lidských potřeb. Pokud budou zaměstnanci paralyzováni strachem z chyb, je pravděpodobné, že se ničemu novému nenaučí.

Koncept učící se organizace je založen na učení, které vychází hlavně z interakce všech členů organizace. Firma má tedy za úkol navodit příjemné pracovní prostředí a podporovat inovace a experimentování. Pro začátek stačí vybudovat firemní schránku pro nápady, myšlenky apod.

5.3 Ekonomické dopady

Lidské zdroje tvoří nejdůležitější část pro učící se organizaci a proto jsou nejperspektivnější investicí podniku.

V této části bych se pokusila doporučit možné změny pro společnost TETRAGON, které by vedly ke zlepšení učící se organizace:

- školení pracovníků vedoucích úseků (20 000,-)
- zavedení firemní schránky pro nápady a myšlenky zaměstnanců (2 000,-),
- vydávání firemního magazínu 4x do roka 300 ks (5 000,-).

Do návrhů ale také patří doporučení, které vyžaduje spíše časové investice a to:

Návrh č. 1: Podporovat pozitivní

K vytvoření učící se organizace není nutné zavádět nové technologie nebo nějak výrazně investovat. Nejdůležitější je změnit přístup lidí – vést je k pozitivnímu myšlení, změnit jejich vnímání zpola prázdné sklenice a naučit je vnímat ji jako sklenici do poloviny naplněnou. K takové změně je zapotřebí získat podporu všech zúčastněných, vytvořit příjemnou atmosféru, spíše chválit za dobře odvedenou práci, než za každou cenu vyhledávat chyby a upozorňovat na ně.

Ve snaze vytvořit nebo posílit pozitivní atmosféru je důležité respektovat následující pravidla:

- ✓ zacházet s lidmi s respektem – posilování jejich sebeúcty zvyšuje jejich výkonnost,
- ✓ kritizovat, jen když je to nutné,
- ✓ využívat všech příležitostí k pochvale,
- ✓ vyvarovat se ironických pounámek a zesměšňování,
- ✓ nenutit všechny dělat totéž – respektovat individualitu.

Návrh č. 2: Posilovat bezpečí

Většina podniků se chová kontraproduktivně v tom smyslu, že nevyužívá, někdy i vědomě potlačuje iniciativu svých vlastních zaměstnanců. Jen v málokterém podniku je potenciál lidských zdrojů skutečně využíván navzdory proklamacím o lidech jako nejhodnotnějších aktivech podniku. Negativní přístup ze strany manažerů má své kořeny v jejich vlastních pochybnostech, pocitech ohrožení apod. Mezi nejčastější důvody, proč manažeři odmítají nové myšlenky a nápady ze strany svých nadřízených, patří:

- ✓ ego,
- ✓ strach, že udělají něco špatně,
- ✓ strach ze ztáty vlastní autority,
- ✓ strach ze ztráty místa nebo zaměstnání,
- ✓ cynismus,
- ✓ strach, že změna bude od začátku velmi složitá a těžko zvladatelná.

Návrh č. 3: Odměňovat ochotu riskovat

V moderním podnikatelském světě, proměnlivém a těžko předvídatelném, je přijetí přiměřeného rizika základním předpokladem úspěchu. Ignorováním rizika nezmizí, naopak jejich nebezpečí vzroste. Vytvořit takovou atmosféru, která umožní pracovníkům přijímat přiměřená rizika spojená s vytvářením učící se organizace, je jedním z hlavních úkolů manažerů. Politika organizace a její kultura by tudíž měla umožňovat pracovníkům dopouštět se chyb, ke kterým může dojít i při poctivých, tvůrčích pokusech pohnout se kupředu.

Návrh č. 4: Klást větší důraz na komunikaci mezi zaměstnanci a vedoucími

Cílem podniku by mělo být v co nejvyšší míře posilovat komunikaci mezi pracovníky, protože naslouchání podřízených může přispět ke zlepšení práce a pracovních podmínek ve firmě.

Návrh č. 5: Preferovat především dlouhodobou motivaci zaměstnanců

Každá společnost by měla preferovat dlouhodobou motivaci a ne jen používat krátkodobou pomocí určitých příplatků atd. Stačí trochu kreativnější přístup a snaha porozumět tomu, co zaměstnanci skutečně chtějí a očekávají.

Návrh č. 6: Zpracovat kariérní plán tak, aby šel snadno aplikovat v praxi

Motivace ale nekončí u peněžní a nepěžní formy, ale také pokračuje v kariérním postupu pro ty, kteří o to skutečně mají zájem, proto je tento jasnější výhled do budoucna důležitý.

Návrh č. 7: Vyhodnocování nejlepších pracovníků

Shrnutí:

Návrh	č.1	podporovat pozitivní
Návrh	č.2	posilovat bezpečí
Návrh	č.3	odměňovat ochotu riskovat
Návrh	č.4	klást důraz na komunikaci
Návrh	č.5	preferovat dlouhodobou motivaci
Návrh	č.6	lepší zpracování kariérního plánu
Návrh	č.7	vyhodnocování nejlepších pracovníků

Tabulka 1
Zdroj: autorka

5.4 Ekonomický přínos a efektivita

Výdaje na vzdělávání, výcvik a rozvoj nelze považovat za investice, protože přinášejí velmi významné výsledky.

Přínosy:

- ✓ zvýšení schopnosti zaměstnanců,
- ✓ zvýšení pracovní morálky,
- ✓ zvýšení produktivity a rentability,
- ✓ pokles nákladů a absencí,
- ✓ kvalitnější rozhodování.

Ve finálním zhodnocení se zvýší produktivita, rentabilita a tím i samozřejmě spokojenost zaměstnanců.

PŮVODNÍ SCHÉMA ROZVAHY TETRAGON

aktiva		pasiva	
DHM	4 100 000,-	ZK	6 100 000,-
OM	5 000 000,-	DODAVATELÉ	1 200 000,-
BÚ	800 000,-	ZAMĚSTNANCI	2 100 000,-
ODBĚRATELÉ.	1 540 000,-	ÚVĚRY	1 460 000,-
POKLADNA	520 000,-	ZISK	1 100 000,-
	11 960 000,-		11 960 000,-

Tabulka 2
Zdroj: autorka

UKAZATELÉ RENTABILITY

Rentabilita vlastního kapitálu: $\check{C}Z/VK \ 1\ 100\ 000/6\ 100\ 000 = 0,18$
Rentabilita aktiv: $\check{C}Z/CA \ 1\ 100\ 000/11\ 960\ 000 = 0,092$
Rentabilita tržeb: $\check{C}Z/CT \ 1\ 100\ 000/1\ 320\ 000 = 0,833$
Rentabilita nákladů: $\check{C}Z/CN \ 1\ 100\ 000/3\ 300\ 000 = 0,333$

Odhadovaný efekt je navýšení hospodářského výsledku o 2% z 1 100 000,- na 1 122 000,-

V následujícím schéma rozvahy se zvýší rentabilita vlastního kapitálu o 0,004, rentabilita aktiv o 0,002, rentabilita tržeb o 0,02 tzn o 2% a rentabilita nákladů o 0,01.

NÁSLEDUJÍCÍ SCHÉMA ROZVAHY

aktiva		pasiva	
DHM	4 100 000,-	ZK	6 100 000,-
OM	5 000 000,-	DODAVATELÉ	1 200 000,-
BÚ	800 000,-	ZAMĚSTNANCI	2 100 000,-
ODBĚRATELÉ.	1 540 000,-	ÚVĚRY	1 460 000,-
POKLADNA	522 000,-	ZISK	1 122 000,-
	11 988 000,-		11 988 000,-

Tabulka 3
Zdroj: autorka

UKAZATELÉ RENTABILITY

Rentabilita vlastního kapitálu: $\check{C}Z/VK$ $1\,122\,000/6\,100\,000=0,184$
 Rentabilita aktiv: $\check{C}Z/CA$ $1\,122\,000/11\,988\,000=0,094$
 Rentabilita tržeb: $\check{C}Z/CT$ $1\,122\,000/1\,320\,000=0,85$
 Rentabilita nákladů: $\check{C}Z/CN$ $1\,122\,000/3\,300\,000=0,34$

Vlivem zvýšení zisku došlo ke zvýšení rentability vlastního kapitálu o 0,4%, rentability aktiv o 0,2%, rentability tržeb o 2% a dále ke zvýšení rentability nákladů o 1%.

6 ZÁVĚR

Učící se organizace zahrnuje hlavně získávání zkušeností a dovedností. Cesta k opravdovému efektivnímu růstu je ale často blokována poměrně rozšířenými, přesto však špatnými představami o tom, co učení vlastně obnáší. Firma může dosáhnout efektivity jenom v případě, když využívá potenciálu zaměstnanců, a to způsobem takovým, který je přínosem pro všechny strany.

Cílem této bakalářské práce bylo provést výzkum zaměřený na vytváření učící se organizace a zhodnocení její efektivity v praxi. K tomuto účelu jsem zvolila společnost TETRAGON, která se zabývá výrobou plastových a hliníkových výplní. Vycházela jsem z vnitropodnikových materiálů, řízených rozhovorů s majitelem firmy, ale také z dotazníkového šetření, které bylo určeno zaměstnancům.

Zjistila jsem, že jediný nedostatek ve firmě je důraz na pracovníky. Je zřejmé, že aby byla společnost efektivní, musí vycházet z potenciálu zaměstnanců, a proto těm musí být věnována největší pozornost a tudíž i časové a finanční investice.

Práce s lidmi a přitom správné vedení je náročný úkol všech manažerů, proto jen dobře motivovaný pracovník dokáže podat vynikající pracovní výkon.

Učící se organizace je optimální model řízení, který ale bohužel zůstává v teoretické rovině, a v té praktické zaostává. Při zavádění učící se organizace je zde celá řada překážek, jak ze strany zaměstnanců, tak i ze strany organizace. Tyto překážky vycházejí zejména z malé ochoty měnit své zvyky a postoje k práci, proto doporučuji společnosti, zaměřit se zejména na lidské zdroje, protože pouze tak bude společnost efektivní.

7 SUMMARY

Learning organization mainly involves the acquisition of skills and experience. Effective path to true growth is often blocked by the relatively widespread, but bad ideas about what learning really entails. The company can be effective only if he uses the potential of employees in such a way that is beneficial to all parties.

The aim of this work was to carry out research aimed at creating a learning organization and assess its effectiveness in practice. To this end, I chose TETRAGON company, engaged in the manufacture of plastic and aluminum panels. I used the internal materials, guided interview with the owner of the company, but also from the questionnaire that was addressed to employees.

I discovered that the only deficiency in the firm's emphasis on workers. It is evident that the company was effective, must be based on potential employees, so those must be the most attention and therefore the time and financial investment. Work with people while good management is a challenging task for all managers only well-motivated start can give excellent performance.

Learning organization is the optimal management model, which unfortunately remains in theory and in practice the lag. When implementing a learning organization there are many obstacles, both from employees and by the organization. These barriers is based mainly on small to change their habits and attitudes to work, therefore I recommend the company, focusing in particular on human resources, because the only way the company will effectively

KEY WORDS: learning organization, human potential, education, guest workers, development, qualification.

8 PŘEHLED POUŽITÉ LITERATURY

BARTÁK, N. Vzdělávání ve firmě. 1 vyd. Praha: Alfa Publishing, 2007. 162 s. ISBN 978-80-86851-68-6.

BĚLOHLÁVEK, f., KOŠŤAN, P., ŠULEŘ, O. Management. 1. vyd. Olomouc: Rubico, 2001. 624 s. ISBN 80-85839-45-8.

HRON, J., TICHÁ, I. Strategické řízení. Praha: Provozně ekonomická fakulta ČZU V Praze ve vydatelství CREDIT, 2003. 240 s. ISBN 80-213-0922-9.

HRONÍK, F. Hodnocení pracovníků. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2006. 128 s. ISBN 80-247-1458-2.

HYNEK, J. Učící se organizace – nepodceňujme vliv pracovního prostředí (online). 3.3. 2004. Dostupné na World Wide Web: <http://www.hr-server.cz/common/vlastní_clanek_detail.asp?c_id=114&o_id=1466>.

KOUBEK, J. Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky. 3. vyd. Praha: Management Press, 2001. 367 s. ISBN 80-7261-033-3.

MAJEROVÁ, M., RŮŽIČKA J. Moderní personální management. 1. vyd. Jihočany: H&H, 2000. 173 s. ISBN 80-86022-65-X.

SENGE, PETER M. Pátá disciplína: teorie a praxe učící se organizace. 1 vyd. Praha: Management Press, 2007. 439 s. ISBN 978-80-7261-162-1.

SLAVÍČEK, V. Řízení lidských zdrojů v podniku. 2. vyd. Plzeň: Západočeská univerzita, Ekonomická fakulta, 1999. 125 s. ISBN 80-7082-508-1.

TICHÁ, I. Učící se organizace. 1. vyd. Praha: Alfa Publishing, 2005. ISBN 80-86851-19-2.

TRUNEČEK, J. Znalostní podnik ve znalostní společnosti. 1 vyd. Praha: Professional Publishing, 2003. 312 s. ISBN 80-86419-35-5.

VANĚČEK, D., BUNEŠOVÁ, M. Technika zpracování bakalářských a diplomových prací. 1 vyd. České Budějovice: Jihočeská univerzita, Ekonomická fakulta, 2009. 45s. ISBN 978-80-7394-151-2.

VODÁČEK, L., VODÁČKOVÁ, O. Moderní management v teorii a praxi. Praha: Management Press, 2006. 296 s. ISBN 80-7261-143-7.

Vnitropodnikové materiály společnosti **TETRAGON**.

Elektronické zdroje

www.tetragon.cz

www.old.rvp.cz

www.was2.hewitt.com

www.podnikatel.cz

Seznám obrázků, grafů a tabulek

Obrázek 1 Maslowova hierarchie potřeb

Obrázek 2 Diamantový graf motivovanosti

Obrázek 3 Jste žena nebo muž?

Obrázek 4 Jak dlouho pracujete pro tuto společnost?

Obrázek 5 Jaký je Váš věk?

Obrázek 6 Jste spokojen se svým zaměstnáním?

Obrázek 7 Souhlasíte s Vaší mírou ohodnocení na základě vykonávané práce?

Obrázek 8 Je ve Vaší společnosti možnost pro zvyšování kvalifikace?

Obrázek 9 Pokud ne, máte zájem o zvyšování kvalifikace ve firmě?

Obrázek 10 Jaké motivační faktory pro zlepšení Vašeho pracovního výkonu mají pro Vás největší význam?

Obrázek 11 Jaké je Vaše dosažené vzdělání?

Obrázek 12 Jakou profesi zde vykonáváte?

Obrázek 13 Myslíte si, že provádění nebo průběh práce je dost efektivní?

Obrázek 14 Jaká je celková atmosféra na pracovišti?

Obrázek 15 Myslíte si, že vedení firmy udává správný směr k dosažení efektivity?

Obrázek 16 Scházíte se často s vedoucími úseku, aby jste si vyměnili informace a zkušenosti?

Obrázek 17 Je schopna společnost TETRAGON odstranit nebo řešit vyskytující se problémy dostatečně rychle, tak aby to nepoškodilo chod firmy?

Tabulka 1 Shrnutí návrhů na zlepšení učící se organizace

Tabulka 2 Původní schéma rozvahy TETRAGON

Tabulka 3 Následné schéma rozvahy TETRAGON

9 PŘÍLOHY

Příloha č.1 Organizační schéma

Příloha č.2 Dotazník pro zaměstnance

Příloha č.3 ES prohlášení o shodě (ustanovené směrnice EU o stavebních výrobcích)

Příloha č.4 Certifikát č. CV – 08 – 0873/2