

JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH

Ekonomická fakulta

DIPLOMOVÁ PRÁCE

2011

Miroslav Ruso

JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH

Ekonomická fakulta

Katedra řízení

Studijní program: 6208N Ekonomika a management
Studijní obor: Obchodní podnikání

**Vliv tvorby učící se organizace na zvýšení
konkurenceschopnosti podnikatelského subjektu**

Vedoucí diplomové práce

Ing. Vladimír Štípek, Ph.D.

Autor

Miroslav Ruso

2011

JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH
Ekonomická fakulta
Katedra řízení
Akademický rok: 2007/2008

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Miroslav RUSO**

Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**

Studijní obor: **Obchodní podnikání**

Název tématu: **Vliv tvorby učící se organizace na zvýšení konkurenceschopnosti podnikatelského subjektu**

Z á s a d y p r o v y p r a c o v á n í :

Stručná charakteristika:

Znalosti se stávají ve stále větší míře dlouhodobou konkurenční výhodou. Pro učící se organizaci je charakteristickým rysem nepřetržité osvojování a využívání nových inovativních znalostí a dovedností a dosahování synergického efektu.

Cíl práce:

Identifikace startovních podmínek, předpokladů tvorby a fungování učící se organizace. Odvodit obecné charakteristiky učící se organizace. Navrhnout optimální systém řízení učící se organizace.

Metodický postup:

1. Studium literárních pramenů zaměřených na problematiku učící se organizace.
2. Analyzovat současný stav.
3. Navrhnout metodický postup vytváření učící se organizace.
4. Určit zásady pro sledování efektivity a jeho ekonomického přínosu.

Rámcová osnova:

1. Úvod. 2. Literární přehled. 3. Cíl, metodika, hypotézy. 4. Analýza současného stavu. 5. Diskuze. 6. Návrh optimálního systému vytváření a řízení učící se organizace. 7. Závěr. 8. Přehled použité literatury. 9. Přílohy.

Rozsah grafických prací: dle možností
Rozsah pracovní zprávy: 50 - 70 stran
Forma zpracování diplomové práce: tištěná

Seznam odborné literatury:

HRON, J., TICHÁ, I., DOHNAL, J. Strategické řízení. Praha : ČZU v Praze, 1998, 266 s. ISBN 80-213-0429-4

JIRÁSEK, J. Štíhlá výroba. Praha : Grada Publishing, a. s., 1998, 199 s. ISBN 80-7169-394-4

TICHÁ, I. Učíci se organizace. Praha : PEF, ČZU v Praze, 1999, 60 s. ISBN 80-213-0574-6

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

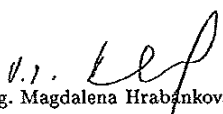
VODÁČEK, L., VODÁČKOVÁ, O. Moderní management v teorii a praxi. společnosti. Praha : Management Press, 1. vydání, 2006, 295 s. ISBN 80-7261-143-7

Moderní řízení, Ekonom, Hospodářské noviny, Internet

Vedoucí diplomové práce: Ing. Vladimír Štípek, Ph.D.
Katedra řízení


Datum zadání diplomové práce: 20. března 2008

Termín odevzdání diplomové práce: 30. dubna 2009


prof. Ing. Magdalena Hrabanková, CSc.

děkanka

JIHOČESKÁ UNIVERZITA
V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH
EKONOMICKÁ FAKULTA
Studentská 13 (25)
370 05 České Budějovice


doc. Ing. Ladislav Rolínek, Ph.D.

vedoucí katedry

V Českých Budějovicích dne 20. března 2008

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem na své diplomové práci, která nese název „Vliv tvorby učící se organizace na zvýšení konkurenceschopnosti podnikatelského subjektu“, pracoval samostatně na základě vlastních zjištění a materiálů, které uvádím v seznamu použité literatury.

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

V Českých Budějovicích dne 29.4.2011



.....
Miroslav Ruso

Poděkování

Děkuji vedoucímu mé diplomové práce Ing. Vladimíru Štípkovi, Ph.D. za odborné vedení a cenné rady při jejím zpracování. Současně děkuji také vedoucím pracovníkům a zaměstnancům z firmy Ellex gk s.r.o. - Sony Centrum v Nákupním centru Géčko v Českých Budějovicích za ochotu při poskytování důležitých informací potřebných pro vypracování mé diplomové práce.

Obsah

1 Úvod	3
2 Literární přehled	4
2.1 Vymezení učící se organizace	4
2.2 Současné trendy v řízení organizace	5
2.3 Koncepce učící se organizace	8
2.4 Charakteristiky učící se organizace	10
2.5 Pět disciplín učící se organizace	13
2.6 Organizační učení	16
2.7 Kultura organizace	19
2.8 Vnitrofiremní komunikace	22
2.9 Význam získávání správných a pravdivých informací a znalostí	23
2.10 Hodnocení pracovníků a pracovního výkonu	25
2.11 Metodika tvorby učící se organizace	26
2.12 Stinná stránka organizace	27
3 Cíl, metodika	29
4 Analýza současného stavu	30
4.1 Charakteristika společnosti Ellex gk s.r.o.	30
4.2 Dotazník na vyhodnocení organizace, charakteristik organizace a profilu učící se organizace	31
4.3 Vyhodnocení učení podporující kulturu organizace	46
5 Zhodnocení výsledků	65
6 Návrh optimálního systému vytváření a řízení učící se organizace	72
6.1 Deset postupových kroků na cestě k učící se organizaci	72
6.1.1 Vyhodnocení učení podporující kulturu organizace	73
6.1.2 Podporování všeho, co je pozitivní	73
6.1.3 Posilování v lidech pocitu bezpečí	73

6.1.4 Odměňování ochoty riskovat	74
6.1.5 Pomáhání lidem ve vzájemné spolupráci	74
6.1.6 Uvedení učení v život	74
6.1.7 Formulování vize	74
6.1.8 Uvedení vize v život	75
6.1.9 Propojení systémů	76
6.1.10 Realizace konceptu	76
6.2 Návrhy řešení	76
6.3 Ekonomické dopady	78
6.4 Ekonomický přínos a efektivita	79
7 Závěr	82
8 Summary	84
9 Přehled použité literatury	86
Seznam tabulek, obrázků a grafů	
Seznam příloh a přílohy	

1 Úvod

Společnost znalostí mění podstatně podnikatelské chování. Není daleko doba, kdy firmy budou soutěžit o získání nejlepších pracovníků, kteří budou umět inovačně myslet a budou profesně i kvalifikačně na výši. Hlavním zájmem se soustředí na výběr nejlepších lidí, kteří se dovedou permanentně učit a vzdělávat. To bude platit nejen s ohledem na vnější okolí, ale také dovnitř firem. Úloha manažera se bude měnit od autoritativního vedoucího k úloze neformálního rádce, učitele a zkušeného pracovníka.

Nejenom v českém prostředí se ukazuje, že k nejčastějším a dnes nejaktuálnějším potřebám firem a manažerů patří zejména umět řídit lidi k dosahování firemních cílů, vytvořit prostředí, kde by se lidé mohli neustále měnit, aby firma v proměnlivém světě vůbec měla šanci těchto cílů trvale dosahovat a nakonec neustále se učit, aby firemních cílů bylo možné dosahovat rychleji a efektivněji.

Vzdělanost obyvatel patří mezi nejvyšší priority každé vyspělé společnosti. Je důležitou podmínkou pracovního uplatnění, umožňuje růst, pracovní flexibilitu a také snižuje nezaměstnanost. Nástrojem tohoto cíle je realizace poradenských a vzdělávacích služeb, rekvalifikační kurzy a semináře.

Zatímco odbornému rozvoji řadových i vedoucích pracovníků je věnována zejména v rámci veřejné správy velmi vysoká pozornost, jsou otázky a problematika rozvoje těch kompetencí, které jsou nezbytným předpokladem efektivního výkonu vedoucí pozice, stále velmi podceňovány.

2 Literární přehled

2.1 Vymezení učící se organizace

Pojem učící se organizace se pokoušela vymezit řada autorů. **Senge, P. (1990)**, jehož *The Fifth Discipline* se stala bestsellerem na obou stranách Atlantiku, popisuje učící se organizaci jako místo, „...kde lidé postupně zlepšují své schopnosti dosáhnout požadovaných výsledků...kde se lidé ustavičně učí, jak se učit spolu s ostatními ... kde lidé postupně objevují, jak se podílejí na vytváření reality a jak ji mohou měnit.“

To zní celkem dobře: lidé se učí, mění běh věcí, dosahují výsledky...toto vymezení však nevysvětluje, co se ve skutečnosti děje. **Watkins, K. a Marsick, V. (1993)** jsou v tomto směru přesnější; podle nich v takové organizaci „...dochází k učení na úrovni jednotlivců, týmů, organizace, dokonce i na úrovni komunity, se kterou je organizace v kontaktu...(je)...to setrvalý, strategicky využitý proces – integrovaný a paralelně běžící spolu s pracovním procesem...rozvíjí způsobilost organizace inovovat a růst. Učící se organizace má zabudované systémy, které podchycují učení a umožňují jeho sdílení.“

Tato definice zdůrazňuje strategickou hodnotu učení. Kratší a elegantnější definici nabízejí **Pedler, M., Burgoyne, J. a Boydell, T. (1996)**. Podle nich je učící se organizace „...organizací, která podporuje učení všech svých členů a která se na základě učení postupně transformuje.“

Tato definice má dvě části: v té první zdůrazňuje rozvojový potenciál všech členů organizace, nejen vrcholových manažerů a vybraných jedinců, a v té druhé se zaměřuje na rozvoj organizace samotné jako živého organismu integrujícího učení všech jednotlivců uvnitř organizace. Dosáhnout úspěchu v té první části není příliš obtížné: pokud existují adekvátní zdroje a ochota, lze využít zpracovaných metodik a postupů ke zvyšování

motivace všech pracovníků rozvíjet se a učit se. Proces transformace organizace jako celku – jako živého organismu – je zahalen větším tajemstvím a je v tomto smyslu také větší výzvou zvláště tehdy, když se berou v úvahu širší souvislosti a vnější prostředí.

Dixon, N. (1994) přidává do své definice učící se organizace prvek uspokojení zájmových skupin, a tím dává organizačnímu učení směr. Podle ní učící se organizace „...využívá záměrně proces učení na úrovni jednotlivce, skupiny i systému jako celku k postupné transformaci organizace ve směru, který ve zvýšené míře uspokojuje zájmové skupiny.“

Učení tedy není jen otázkou přežití a úspěchu, ale přispívá k obohacení všech zájmových skupin, které mají vztah k organizaci – zákazníkům, zaměstnancům, obchodním partnerům, komunitě, vládě, společnosti.

Data jsou základní jednotkou informační vědy a informačního procesu. Představují obvykle něco, co se dá v praxi získat experimentem, měřením, pozorováním nebo šetřením. Data tedy objektivně zobrazují stavy nebo vlastnosti objektů nebo probíhající procesy v reálném prostředí kolem nás, a to nezávisle na našem vědomí (**Vymětal, Diačiková, Váchová, 2005**).

2.2 Současné trendy v řízení organizace

Dobré řízení organizace lze popsat jako klíč, který zajišťuje vynikající výsledky zaměstnanců vůči organizaci a organizace vůči zaměstnancům a také se stará o to, aby organizace mohla dosáhnout svých cílů bez plýtvání času, energie a peněz. Chceme-li tedy provozovat management dle současných požadavků na dobré úrovni musíme se zaměřit nejen na řízení organizace jako celku, ale hlavně na práci s lidskými zdroji a plánovat rozvoj organizace.

Současný management vychází z těchto potřeb a zaměřuje se proto zejména na rozvoj a využívání nových manažerských technik jako např. strategické plánování, benchmarking, měření spokojenosti klientů apod. Manažerskými technikami se rozumí široké spektrum přístupů a při nich využívaných nástrojů, které společně se svými tvůrci pomáhají vytvářet nové koncepty a metody práce v oblasti managementu.

Jedním z nejvyužívanějších manažerských nástrojů, v rámci kterého se do plánování rozvoje organizace zapojují i řadový pracovníci, je strategické plánování. Strategické plánování je proces, který říká, jakým způsobem vést organizaci v plánovaném období a jak nejlépe dosáhnout stanovených cílů. Tento proces vyžaduje ohodnocení plného potenciálu organizace, jasně vytyčené a konkrétní cíle a plné využití lidských zdrojů, které jsou vyžadovány pro dosažení cílů organizace: V dnešní době je strategické plánování běžným nástrojem řízení a rozvoje organizace.

Důležitou součástí řízení organizace je také rozvoj firemní kultury s důrazem kladeným na lidské zdroje, týmovou spolupráci a stále vzdělávání jako prostředku vedoucího k dosažení úspěchu. Manažer je dle moderního pojetí řízení organizace považován za nositele neustálých změn, stává se spíše organizátorem než kontrolorem, jak tomu bývalo ve dřívějším pojetí řízení organizace, i přesto že monitoring a kontrola stále zůstává jedním z jeho úkolů. Vývoj managementu se ubírá od direktivního k participativnímu přístupu k vedení organizace. Znamená to, že rozhodování a řízení organizace se již neúčastní pouze vedoucí, ale všichni členové týmu. V tomto modelu řízení organizace je manažer tím člověkem, který řídí, plánuje, vyhodnocuje činnost a implementuje změny. Měl by umět vést své zaměstnance k připravenosti na změny, k iniciativě a snaze ke stálému zlepšování.

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, 2001**).

V současné době je využívána široká škála přístupů a metod vedení i rozvoje organizace. Kromě nejmodernějších trendů to mohou být i další modely. Např. Kubrt, M. popisuje pět základních přístupů k vedení organizace ve vyspělých zemích, které jsou sice dány historickou situací, ale v řadě zemí jsou používány dodnes (**Kubrt, 1995**): Jsou to:

1. **Model nečinnosti** – je to taková forma řízení organizace, kdy manažeři nevyvíjejí žádnou iniciativu v oblasti rozvoje, vzdělávání atd. Tento model je v současnosti již překonaný. Aktuální byl v 50. letech 20. století, kdy se po pracovnících většinou chtělo pouze vykonávání jednoduchých dílčích úkolů.
2. **Model nahodilý přístup** – definuje organizace, pro které je typická nahodilost a roztržitost v aktivitách rozvoje organizace. Manažeři se věnují rozvoji pouze dle aktuálních potřeb, nikoliv plánovaně. Dle průzkumu Národního vzdělávacího fondu se jedná o nejrozšířenější způsob rozvoje organizace mezi českými podniky. V ostatních zemích byla tato forma rozvoje organizace rozšířená nejvíce v 60. letech minulého století.
3. **Model systémový přístup** – rozvoj organizace je zde pojímán jako ucelený systém, který vzniká na základě předchozí analýzy. Je patrná snaha o zvyšování kvality, což vyžaduje spolupráci s řadovými pracovníky a jejich systematické vzdělávání v rámci celých týmů. Chybí však souvislost s firemní strategií. Tento model je typický pro organizace 70. let 20. století, u nás je však stále poměrně rozšířený.
4. **Model strategický přístup** – tento model se zaměřuje na systematický a stálý rozvoj organizace. Klade důraz na vzdělávací aktivity jako prostředek ke změně, kdy vzdělávání a rozvoj týmů je součástí strategie organizace. Strategický přístup rozvoje organizace vznikl v 80. letech minulého století.

5. **Model učící se organizace** – forma řízení organizace, kterou v současnosti používají špičkové organizace. Jedná se o model řízení, jehož opěrným bodem je vzdělávání jako hlavní zdroj úspěchu organizace. Lidé jsou průběžně připravováni na různé možnosti vývoje organizace a jsou vedeni ke stálému hledání nových příležitostí a zavádění změn.

Z výše uvedeného je možno vidět, že Kubrt, M. považuje model učící se organizace za nejprogresivnější metodu rozvoje organizace, která je v současné době používána. Tento koncept je přínosem pro organizace, kde tradiční metody řízení již, pro dynamičnost změn v organizaci i společnosti a složitosti prostředí, nestačí.

2.3 Koncepce učící se organizace

Na téma učící se organizace už existuje řada názorů a výkladů. **Vodáček, L., Vodáčková, O. (2006)** zmiňují tři hlavní koncepce. Jsou to:

- 1) Klasická koncepce „učící se organizace“. Ta je založená především na pracích amerického odborníka Petera M. Sengeho a jeho spolupracovníků. Klíčovým východiskem zde je známá Sengeho „Pátá disciplína“, která vyšla v roce 2007 i česky.
- 2) Názorový směr „organizací založených na znalostech“, vycházejí z prací Ikujiro Nonaky a Hirotaki Takeuchio, zejména pak z jejich díla „The knowledge Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Inovation“ z roku 1995.
- 3) Myšlenková koncepce tzv. „intelektuálního kapitálu organizace“, kterou rozvíjí především skandinávští odborníci např. Johan Roos, Goran Roos a Leif Edvinsson.

Uvedené koncepce vstupují do širšího rámce nové disciplíny, která bývá obvykle označována jako „management znalostí“. Pojem učící se organizace je spojován především se jménem P.M. Senge. Ten učícími se organizacemi rozumí „...organizace, kde lidé soustavně rozvíjejí 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 společně učit.“ (Truneček, 2003).

Bělohlávek, F., Košťan, P., Šuleř, O. (2001) jsou toho názoru, že učící se organizace je v managementu hnutí posledních let, které zdůrazňuje pružné reagování na změny, týmovou práci, a zejména neustálé poznávání a učení člověka i organizace. Navazuje na kybernetické teorie řízení i na postmoderní trendy současné doby. Není žádnou velkou teorií – nejsou jasně definovány jednotné zásady, kterých by se drželi jednotliví autoři. Jde spíše o volný soubor požadavků než o propracovaný systém. Učící se organizace je organizace, která je schopna přizpůsobit se požadavkům současného světa a přežít v dlouhodobé perspektivě.

Důležitost pružného reagování na změny zdůrazňují i **Tichá, I., Hron, J. (2003)**. Podle nich učící se organizace nabízí takovou formu organizace, která je flexibilní, adaptabilní, s rychlou reakcí na změny. Učení je s tím, jak se obchodní podmínky současných podniků stávají stále prchavějšími a zmatenějšími, jedním ze základů existence podniků. Učení – jednotlivců, skupin a organizace jako celku – nabízí za předpokladu, že bude v souladu se strategickým záměrem, cestu vpřed. Podle jedné z definic učící se organizace jde o takovou „...organizaci, která podporuje učení všech svých členů a která se na základě učení se postupně transformuje“.

Typickým rysem pro učící se organizaci je podle **Vodáčka, L., Vodáčkové, O. (2006)** nepřetržité osvojování a využívání nových znalostí, dovedností, aktivace schopností lidí i jejich předpokladů. Učení je hlavní cestou k stálému zdokonalování vlastní práce a

dosahovaných výsledků. Je to způsob účelového přetváření organizace, které vychází z jejich vlastních pracovníků a jejich úspěchů i jejich omylů, proher a chyb. Tito autoři zdůrazňují, že organizace se učí do té míry, jak dokáží identifikovat a korigovat své chyby.

S tím souhlasí i **Hynek, J. (2004)**, který říká, že výborné firmy se učí na chybách druhých, dobré na chybách svých a slabé se neučí vůbec. Podmínkou existence učící se organizace je učení se jednotlivců, jejich zaměstnanců. Jedná se však o podmínku nutnou, nikoli postačující. Sociální či lidský kapitál dnes představuje nejdůležitější aktivum řady organizací, zejména pak organizací znalostních. Vytvářením sociálních spojení a kontaktů v rámci organizace dochází k budování vztahů důvěry a následné výměně znalostí. Bez spojení není velení. Bez spojení ovšem není sdílení. Sociální spojení založená na důvěře mezi lidmi na pracovišti jsou nezbytným předpokladem budování učící se organizace.

2.4 Charakteristiky učící se organizace

Učící se organizace, je metoda rozvoje organizace, která do České republiky přichází z Anglie. Popisuje ideální stav, ke kterému by měli organizace, které ji používají, směřovat. Vychází z myšlenky, že chceme-li mít efektivní = systematicky se rozvíjející organizaci, musí být všichni pracovníci schopni se učit. Důležitým bodem je vtažení lidí do děje, plánování rozvoje organizace, vzdělávání, motivace. Stálé vzdělávání by mělo být integrováno do každodenní činnosti.

Rozvoj lidských zdrojů a vzdělávání je v učící se organizaci prioritou, jelikož dle tohoto konceptu neexistuje něco jako organizace, která sama od sebe své pracovníky vzdělává, ale jsou to konkrétní lidé, kteří vytvářejí podobu učící se organizace v praxi.

Senge, P. (1990) identifikuje pět disciplín, které musí organizace zvládnout, aby se staly „učícími se“. Jsou to:

1. Osobní mistrovství
2. Mentální modely
3. Sdílená vize
4. Týmové učení
5. Systémové myšlení

Pro vytváření, fungování i další rozvoj učící se organizace je rozhodující využívání všech pěti součástí, kdy jednotlivé disciplíny působí propojeně a vzájemně na sebe navazují (**Truneček, 2003**).

Rosengarten, P. (1999) ve svých výzkumech vycházel z 10 základních charakteristik učících se organizací, podle kterých lze organizace poměřovat s ideálem.

1. Team Work and Team Learning / Týmová práce a týmové učení
2. Free Vertical and Horizontal Flow of Information / Volné vertikální a horizontální toky informací
3. Education and Training of the Whole Workforce / Vzdělávání a trénink všech pracovních sil
4. Systemic Thinking and Mental Models / Systémové myšlení a mentální modely
5. Learning Reward System for Employees / Systém odměňování učení zaměstnanců
6. Continuous Improvement of Work / Neustálé zdokonalování práce
7. Learning Laboratories and Constant Experimentation / Výukové laboratoře a neustálé experimentování

8. Decentral Hierarchies and Participative Management / Decentralizovaná hierarchie a participativní management

9. Flexibility of Organization Strategy and Employees / Flexibilita strategie organizace a zaměstnanců

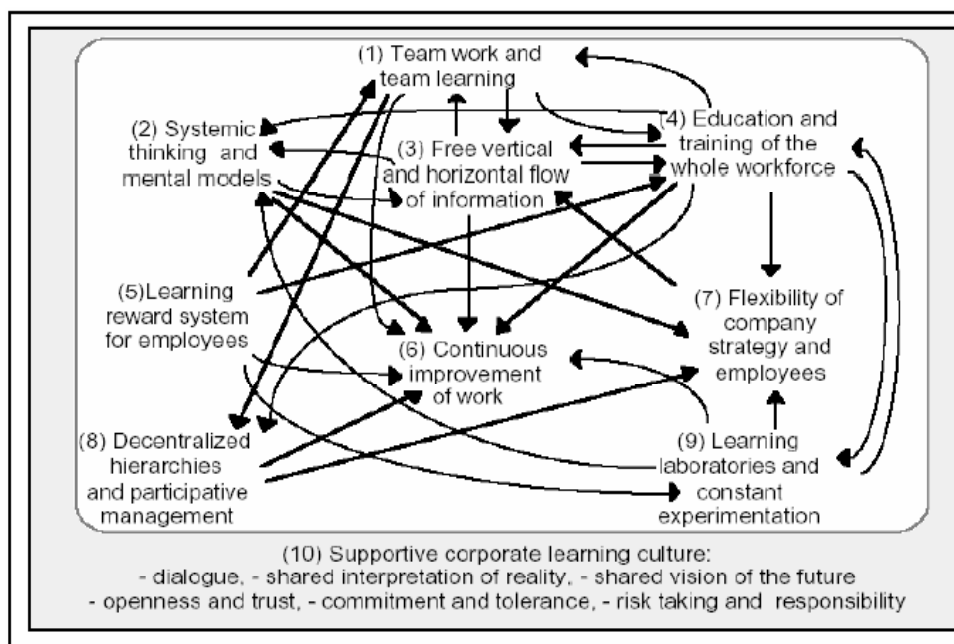
10. Supportive Corporate Learning Culture / Kultura podporující organizační učení

Tyto základní charakteristiky doplňuje ještě o:

11. Continuous Improvement Systems / Systémy průběžného zlepšování

Vzájemné vztahy uvedených charakteristik jsou znázorněny na následujícím obrázku.

Obr. 1: Vzájemné závislosti charakteristik učící se organizace



Zdroj: (Rosengarten, 1999)

Tichá, I. (2005) uvádí obecné charakteristiky učících se organizací:

- 1. Učení jako součást formulace strategie.**
- 2. Participativní přístup.**
- 3. Informatika.**
- 4. Formativní účetnictví.**
- 5. Vnitřní výměna.**
- 6. Pružný systém odměňování.**
- 7. Podporující struktury.**
- 8. Sběr informací o vnějším prostředí.**
- 9. Inter-organizační učení.**
- 10. Atmosféra podporující učení.**
- 11. Příležitost osobního rozvoje pro každého**

2.5 Pět disciplín učící se organizace

Jedním z nejznámějších a nejčastěji citovaných autorů, zabývajících se učícími se organizacemi je **Senge, P. (1990)**. Učícími se organizacemi P. M. Senge rozumí „Organizace, kde lidé soustavně rozvíjejí 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 společně učit.“

Podnik se učí nejen z vlastních chyb, ale učí se i od svých konkurentů a zejména od úspěšnějších. **Senge, P. (1990)** tvrdí, že schopnosti učící se organizace jsou podmíněny především zvládnutím pěti myšlenkově založených postupů (component technologies):

1. Osobní mistrovství

2. Mentální modely

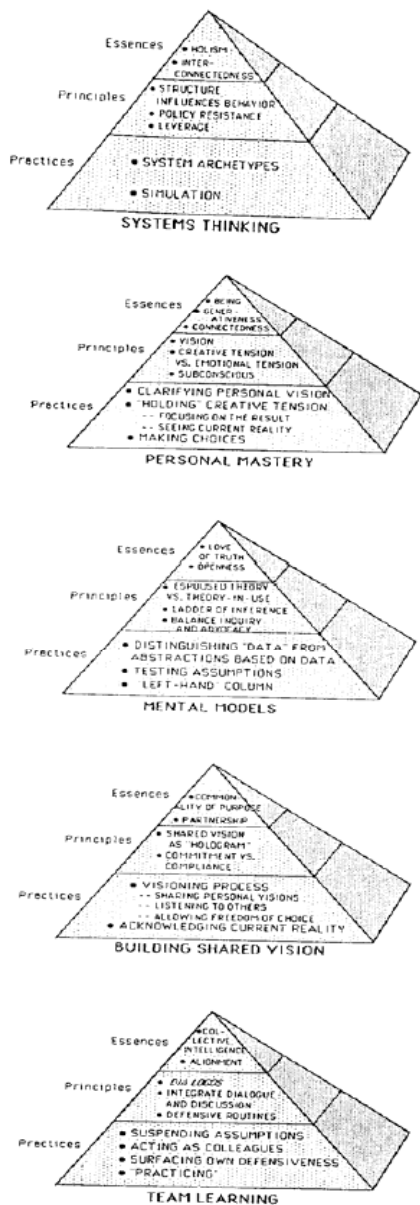
3. Sdílená vize

4. Týmové učení

5. Systémové myšlení

Každá z uvedených disciplín má tři autonomní úrovně – cvičení (co dělat), principy (vůdčí myšlenky a vhledy) a podstaty (stav příslušnosti k těm, kdo jsou mistry svých disciplín).

Obr. 2: Sengeho disciplíny



Zdroj: (Senge, 1990)

systemové myšlení

podstaty – holismus, vzájemná propojenost
 principy – struktura ovlivňuje chování, chování klade odpor, působení páky

výcvik, praxe – systémové archetypy, simulace

osobní mistrovství

podstaty – bytí, generativita, spojitost

principy – vize, tvůrčí napětí vs. emocionální napětí, podvědomí

výcvik, praxe – vyjasňování osobní vize, "zadržování" tvůrčího napětí, zaostřování na výsledek, vidění současné skutečnosti, rozhodování o výběru

mentální modely

podstaty – láska k pravdě, otevřenost

principy – zastávaná teorie vs. současně převládající teorie, žebříček inference, rovnováha zjišťování a zastávání

výcvik, praxe – rozlišování dat od abstrakcí, na nich založených, ověřování předpokladů, "levostranný" sloupec

vytváření sdílené vize

podstaty – obecná prospěšnost účelu, partnerství
 principy – sdílená vize jako "hologram", závazek (commitment) vs. povinnost (compliance)

výcvik, praxe – proces vytváření vizí, sdílení osobních vizí, naslouchání druhým, zajišťování možnosti svobodné volby, uznání současné reality

týmové učení

podstaty – kolektivní inteligence, zaměření, orientace

principy – dia logos, integrace dialogu a diskuse, obranné rutiny

Výcvik, praxe - opuštění předpojatostí, kolegiální jednání, odkrytí vlastních zábran, cvičení

Argyris, Ch. (1990) ve svém komentři ke studii o 6 velkých společnostech, které významně investovaly do programů na podporu změny vyvozuje obecné závěry o špatných postupech, které tyto investice znehodnotily:

- vrcholoví manažeři odmítající věřit, že nižší zisk a menší podíl na trhu jsou více než jen dočasnou odchylkou,
- nedostatek strategického myšlení,
- slabá informovanost pracovníků na nižších stupních,
- nízká vzájemná důvěra.

Argyris, Ch. (1990) uvádí, že všechny programy, které tyto společnosti s velkými fanfárami zaváděly, postupně zmizely. Peter Senge argumentuje, že k tomuto jevu dochází proto, že organizace trpí neschopností se učit, projevující se takto:

1. „Jsem tím, co dělám“
2. „Za to můžou oni!“
3. „Iluze rozhodných kroků“
4. „Fixace na události“
5. „Metafora s uvařenou žábou“
6. „Klamná představa, že zkušenost nás naučí“
7. „Mýtus manažerského týmu“

2.6 Organizační učení

Učení je integrální součástí živé bytosti. Jedna univerzální definice pojmu, na níž by se všichni shodli, však neexistuje. Pro danou chvíli stačí jednoduché vymezení: učení jako

způsob, kterým se měníme ve vztahu minulému stavu. V tomto duchu lze vymezit 4 druhy nebo typy učení:

1. **Získávání znalostí** (učit se co)
2. **Získávání dovedností** (učit se jak)
3. **Osobní rozvoj** (učit se, jak se stát sám sebou, jak co nejvíce využít vlastní potenciál)
4. **Společné bádání** (učit se, jak dosahovat cílů společně)

První dva typy jsou nejznámější, používané ve spojení teorie a praxe. Jejich oddělování však není příliš užitečné, zastánci tzv. akčního učení dokonce tvrdí, že „...*není žádného učení bez akce a žádné akce bez učení*“. (**Revans, 1998**)

Osobní rozvoj znamená, že se jeho prostřednictvím člověk stává více sám sebou; kromě znalostí a dovedností se týká také účelu, smyslu, identity. Toto učení probíhá jak incrementálně (postupně) v rámci jednotlivých fází, tak skokem mezi jednotlivými fázemi. Osobní rozvoj jedince byl vždy zájmem dobrých učitelů, v poslední době se však stává velmi důležitým v pracovním prostředí. Jeho význam je umocněn vztahem mezi osobním rozvojem jednotlivce a změnou v organizaci nebo širším systému. Jak tvrdí Revans...

K tomu má blízko čtvrtý typ učení – společné bádání, které je klíčem k organizačnímu učení. Učení je často vnímáno jako záležitost jedince, jako něco, co dělá člověk sám za sebe. Učení se však odehrává i mezi lidmi, ve vztazích mezi nimi. Jednotlivci mohou spolupracovat v tzv. kolektivním učení – k tomu směřuje jak akční učení, tak týmové učení. Výsledky nejsou měřitelné ve smyslu toho, co si odnese jedinec, ale toho, čeho skupina lidí dosáhne společně. Společné bádání je jakýmsi mostem mezi učním jednotlivce a učící se organizací.

Podle Bartáka, J. (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.

Programy vzdělávání a rozvoje zahrnují řadu aktivit, jejichž smyslem je informovat zaměstnance o pravidlech a postupech, formovat jejich kvalifikaci a rozvíjet je pro potřeby budoucího prověřování náročnějšími úkoly a vyššími funkcemi. Význam vzdělávání a rozvoje pro organizaci nemůže být nikdy dostatečně doceněn. Získávání a výběr mohou sice přivést do podniku dobré pracovníky, ale ti potřebují orientaci a neustálé vzdělávání a rozvoj proto, aby byly uspokojovány jejich potřeby a současně aby bylo možné dosahovat vytyčených cílů organizace. **(Donnelly, Gibson, Ivancevich, 1997)**

Plány společnosti jsou uvedeny ve vnitropodnikových materiálech.

Management znalostí je systémový a organizovaný přístup k nalézání, pochopení a využití znalostí v organizaci, s cílem vytvářet hodnotu, zlepšovat výkon organizace a dosahovat jejich cílů **(Květoňová, 2006)**.

Podle **Druckera P. (1993)** je hlavním úkolem manažerů zajistit využití znalostí – jakási aplikace znalostí na znalosti. Znalosti a zkušenosti jsou rozptýlené po celé organizaci a obvykle jsou těsně spjaté s jednotlivci, případně malými pracovními jednotkami. Existuje řada příkladů, kdy organizace nebyly schopny lokalizovat příslušnou znalost

nebo zkušenost, a byly tudíž nuceny „znovu vynalézt kolo“. Jinou překážkou učení bývá skutečnost, že organizace mají problém s tím „odnaučit se to staré“. **Senge P. (1990)** v této souvislosti uvádí, že řada organizací je neschopna organizačního učení právě kvůli nezpůsobivosti k učení. Tu lze překonat rozvojem jak generativního, tak adaptivního učení.

Organizace se obvykle zaměřují na jedince – nábor, výběr, vzdělávání, školení, hodnocení, kariérní růst, odchod z organizace – to vše zahrnuje řadu forem individuálního učení. Učící se organizace však vytváří pro toto učení lepší klima, protože učení je jedním z jejich základních pilířů.

V hodnocení vlastního učení se obvykle objeví obecné bariéry a bloky bránící učení. Malé děti v bezpečném prostředí snadno vstřebávají nové znalosti, denně rozvíjejí své dovednosti, bezstarostné ve hře napodobují ostatní. Dospělí už jsou zkušenější, více toho vědí, ale jsou také opatrnější, protože mohou více ztratit. Potřebují zrovna tak jako děti k učení bezpečné prostředí, ale dobře se učí i v případě, že jsou dobře motivováni nebo se navzájem povzbuzují. V některých velkých organizacích, ve kterých je učení v centru zájmu a součástí vnitropodnikových procesů, se stává novým trendem zakládání vlastních univerzit.

„Ti, kteří nejsou schopni změnit sami sebe, nemohou měnit věci kolem sebe.“

(Revans, 1998)

2.7 Kultura organizace

V obecném slova smyslu mohu pojem kultura vymezit jako „specifický způsob organizace, realizace a rozvoje činností, objektivizovaný ve výsledcích fyzické a duševní práce“ **(Lukášová, Nový, 2004)**.

Kulturu lze charakterizovat jako „to, jak ve firmě věci děláme“. Kulturu tedy nelze chápat ve smyslu: špatná kultura, dobrá kultura. Kultura podniku představuje soubor

norem, hodnot přesvědčení, které nejsou nikde písemně dány, ale lidé se podle nich chovají. Lidé vyjadřují svým chováním, jak přistupují k vykonávání práce **(Charvát, 2006)**.

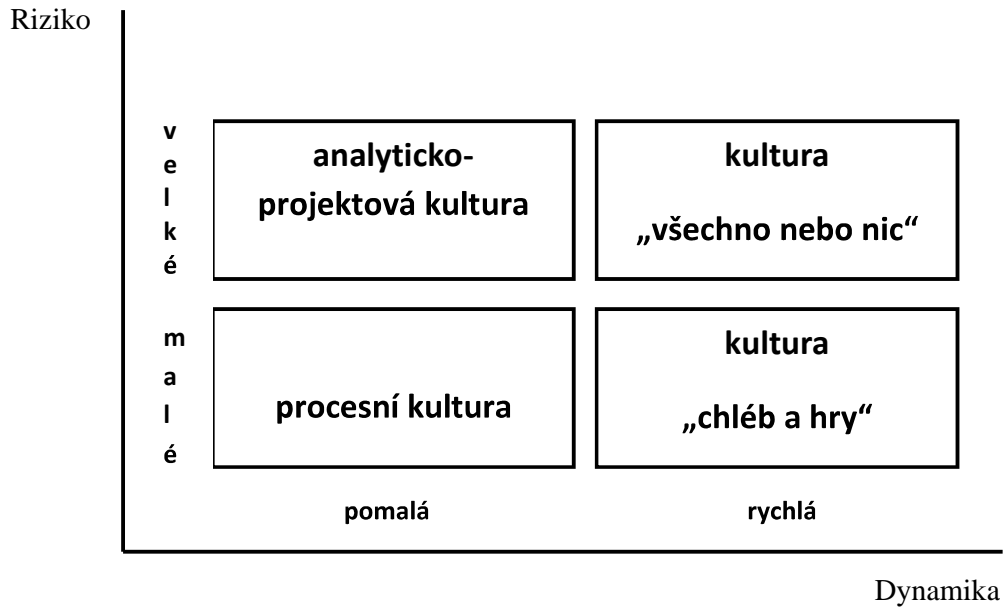
Kulturu firmy je možné charakterizovat jako souhrn představ, přístupů a hodnot ve firmě všeobecně sdílených a relativně dlouhodobě udržovaných **(Pfeifer, Umlaufová, 1993)**.

Kultura je společným jevem a v případě firemní kultury se dané sdílení koná na úrovni organizace. Jednotlivci v kultuře se liší, a to je nejméně do jisté míry určitou rozdílností povah. Kultura firmy může vést k tomu faktu, že jedna skupina lidí se chová, myslí, a dokonce vypadá jinak než druhá. Tyto odlišné skupiny mohou mít dále rozdílné názory, hodnoty a rozdílnou i interpretaci věcí okolo sebe **(Brooks, 2003)**.

Učící se organizace je v podstatě organizací s kulturou podporující všeobecné učení a flexibilní reakce na vnější vlivy. Nemá tedy specifickou strukturu, všechny klíčové prvky jsou prvky kultury. Kultura tvořící „software“ **(Hofstede, 1999)** organizace je sdílená v mentálních modelech členů organizace. Existuje skutečně mnoho různých typologií zabývajících se tímto tématem.

Jako nejvýstižnější typologii uvádí nejčastěji každá odborná literatura, typologii T. B. Deal a A. A. Kennedyho **(Bedrnová, Nový 1994)**. K jejich typologii se dá dobře připojit i rozměr kulturního kapitálu (znalostí).

Obr. 3: Typologie firemní kultury podle T. B. Deale a A. A. Kennedyho



Zdroj: (Bělohlávek, 1996)

Charles Handy (**Bělohlávek, 1996**) modifikoval typologii Deala a Kennedyho a vytvořil jiné čtyři typy firemních kultur. Provázal tyto nové typy firemní kultury s pro ně typickými charakteristickými organizačními strukturami.

- Kultura moci
- Kultura rolí
- Kultura výkonu
- Kultura podpory

2.8 Vnitrofiremní komunikace

Základními podmínkami pro fungování vnitrofiremní komunikace je odpovídající organizace práce a jasná personální strategie firmy, která musí vycházet z firemní vize (**Hloušková, 1998**). Prostředky vnitropodnikové komunikace dle **Hlouškové, I. (1998)** jsou:

- rozhovor, rozprava, porada, diskuse, písemné sdělení,
- firemní bulletin, noviny či časopis,
- dotazníkové akce a sociologická šetření,
- rotace pracovníků,
- schránky na anonymní i neanonymní dotazy zaměstnanců,
- společenské, kulturní, sportovní a soutěžní akce, firemní rituály,
- firemní vize, strategie, cíle a úkoly,
- hodnocení pracovníků, včetně finančního ohodnocení,
- zpětná vazba pro vedoucí pracovníky,
- úspěchy i neúspěchy firmy,
- způsob vzájemného oslovování mezi pracovníky firmy,
- pracovní podmínky a pracovní prostředí, způsob organizace práce, včetně firemní struktury.

Lidské zdroje uvádějí do pohybu ostatní zdroje podniku a determinují efektivitu jejich využití. Proto představují ten nejcennější a nejdražší zdroj, který rozhoduje o prosperitě a konkurenční schopnosti podniku (**Vodák, Kucharčíková, 2007**).

Vnitrofiremní komunikace je součástí firemní kultury, spolu s nastavováním komunikace se nastavuje kultura firmy. Smysluplná komunikace stojí na odpovědnosti a morálních hodnotách, stejně jako firemní kultura, a proto se tyto dvě kategorie života firmy tak úzce prolínají. Je-li atmosféra ve firmě otevřená, založená na důvěře a spravedlnosti a obecných morálních zásadách, pak má efektivní komunikace ve firmě

přípravenou cestu. Konkrétně se pak kultura firmy projevuje ve vztahu ke všem partnerům firmy, zejména k zaměstnancům, zákazníkům, konkurenci. Dále se projevuje ve vztahu ke spravedlnosti, v osobním příkladu manažerů, týmové spolupráci a v demokratickém stylu řízení. Důležitým rysem kultury firmy, který vede k otevřené komunikaci je úcta a respekt ke všem spolupracovníkům (**Holá, 2006**).

S podnikovou kulturou je to stejné jako s komunikací – nemůžeme ji nemít. I když nic neříkáme, něco to o nás vypovídá. Podobně nemusíme mít firemní hodnoty formulované písemně, přesto i v podniku nějaké hodnoty platí a každý zaměstnanec, zákazník či obchodní partner si o nich postupně vytváří představu na základě vlastních zkušeností. Tato představa pak ovlivňuje jeho rozhodování, zda je pro něj daný podnik tím správným partnerem (**Horáková, Stejskalová, Škapová, 2008**).

Hlavním architektem přístupu vytváření prostředí podporujícího učení je Edgar H. Schein z MIT (Massachusetts Institute of Technology). **Schein, E. H. (1990)** definuje organizační kulturu jako „akumulované učení z předchozích úspěchů“ a jako „vzorec základních předpokladů ... přijatých a rozvíjených skupinou lidí ..., kteří je získali v průběhu toho, jak se učili vyrovnávat se svými problémy ... a které se osvědčily, takže je možné je považovat za obecně platné ... a jsou proto předávány nově přichozím členům ... jako správný způsob chápání a přemýšlení ve vztahu k těmto problémům.

2.9 Význam získávání správných a pravdivých informací a znalostí

Vzhledem k tomu, že žijeme v informační společnosti, jsou informace nejrůznějšího druhu relativně dosažitelné, ale poskytují a budou poskytovat výhodu pouze těm, kteří vědí, jak je získat, členit a vyhodnotit. Stejný přístup platí i o znalostech. V jejich případě je získávání samozřejmě složitější. S ohledem na procesy firmy bychom mohli rozdělit požadavky do následujících kategorií (**Rick, 1999**):

- **Mít znalosti k dispozici ve správný čas** – znamená mít potřebné znalosti v dostatečném předstihu před jejich využitím. Musíme současně kalkulovat se schopností měnit jednotlivé procesy. Některé procesy není možné již v průběhu nebo těsně před realizací měnit. Proto je velmi důležitá identifikace nutného předstihu při zajišťování potřebných znalostí.
- **Mít znalosti k dispozici na správném místě** – znamená mít potřebné znalosti tam, kde je jejich potřeba. Je provést podrobnou analýzu. Někdy stačí mít znalosti v on-line systému, jindy je třeba zaškolený personál. Znalostní management počítá s kombinací metody „push“ i „pull“ pro zajištění potřebných informací. „Push“ metoda znamená použití vlastní aktivity pro získání informací, zatímco metoda „pull“ počítá s pasivním příjmem poskytovaných informací od systému či spolupracovníků.
- **Mít správné znalosti** – znamená řídit znalostní základnu a know-how tak, abychom uspokojovali současné potřeby a mohli uspokojit plánované potřeby budoucí, popřípadě odstranit nepotřebné informace.

Znalosti organizace jsou zpracované informace, ukryté v postupech a procesech, umožňují fungování organizace. Zachycují se pomocí systému, procesu, produktu, pravidel a kultury organizace. **Truneček, J. (2003)** zdůrazňuje neoddělitelnost statických znalostí a procesu. Podle znalost bez procesu, který by ji směřoval na správná místa, zůstává informací. Daly by se s nadsázkou označit za dynamickou paměť organizace.

Jiný pohled nabízí Nonaka, který tvrdí, že v průběhu inovace organizace nestačí informace, které organizace má, proto musí vytvářet znalosti. Jedině tak dokáže překlenout vyvstávající problémy. Znalosti jsou tak tvořeny procesem akce a reakce (**Dierkes, 2001**).

2.10 Hodnocení pracovníků a pracovního výkonu

Podle **Majerové, M. a Růžičky, J. (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 vytčených 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.

Slavíček, V. (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 slabín 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, F. (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.

2.11 Metodika tvorby učící se organizace

Tichá, I. (2005) uvádí následující doporučení shrnutá do deseti kroků vytváření učící se organizace vycházejí z 16 principů podporujících učení:

1. Ved'te lidi k samostatnému uvažování.
2. Považujte chyby za součást učení a využívejte je pro rozvoj organizace i jejích členů.
3. Buďte ochotní přepracovat organizační systém a struktury.
4. Dolad'ujte podnikovou kulturu tak, aby podporovala učení jednotlivců.
5. Podporujte proces učení jako takový, ne nutně pro jeho výsledky.
6. Zachovávejte rovnost mezi těmi, kteří se učí.
7. Podporujte co největší výměnu znalostí a dovedností mezi lidmi.
8. Podporujte a učte lidi strukturovat jejich učení, místo abyste jim ho nabízeli už ve strukturované podobě.
9. Učte lidi objektivnímu sebehodnocení.
10. Podporujte svobodu poznávání.
11. Respektujte různé preference v procesu učení jako alternativní a kombinovatelné přístupy k učení.
12. Podporujte poznávání vlastního stylu učení a myšlení u lidí a zprostředkujte jejich znalost ostatním.
13. Rozvíjejte znalosti lidí v různých oblastech.
14. Nezapomínejte 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 diskusi.
16. Vše je předmětem dalšího přezkoumávání a zpochybňování.

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

1. Vyhodnoťte učení podporující kulturu vaší organizace.
2. Podporujte vše, co je pozitivní.
3. Posilujte v lidech pocit bezpečí.
4. Odměňujte ochotu riskovat.
5. Pomáhejte lidem ve vzájemné spolupráci.
6. Uveďte učení v život.
7. Formulujte vizi.
8. Uveďte vizi v život.
9. Propojte systémy.
10. Realizujte koncept.

(Tichá, 2005)

2.12 Stinná stránka organizace

Důvodem, proč se nedaří realizovat změny v organizaci tak, jak byly vymyšleny a naplánovány, je tzv. stinná stránka organizace. Zmínka o ní v řadě pozitivně laděných publikací z oblasti managementu a podnikání zcela chybí, přesto je nedílnou součástí každého uskupení lidí. Stinnou stránkou organizace jsou obvykle míněny následující dva aspekty:

1. Neformální aspekt – ta část organizace, která je skryta zrakům veřejnosti, aniž by byla nutně špatná. Je komplementární k formálním strukturám a procesům. Může přispět jak k efektivnímu fungování organizace, tak k prosazování individuálních nebo dílčích zájmů.
2. Démonický aspekt – negativní část organizace, která může být jen důsledkem zveličení, deformace nebo degenerace pozitivních kvalit. Lze na ni narazit v situacích,

charakteristických snahou vzbudit nadprůměrný výkon – s tím, jak roste pozitivní síla, se posiluje i potenciál pro negativní síly.

Plant, R. (1987) používá k rozlišení formální a neformální stránky organizace tzv. organizační ledovec. Vrcholek ledovce – to je racionální a logická sféra, do které směřuje své úsilí většina manažerů a kterou také většina manažerů dobře zvládá. Pokud však není stejné úsilí věnováno stinným, mlhavým a často nezmapovaným hlubinám pod hladinou, jsou jakékoli snahy o změnu bezpředmětné. Neformální aspekty stinné stránky jsou velmi zřetelné při srovnávání podnikové rétoriky se skutečnými zkušenostmi lidí.

Egan, G. (1994) identifikoval pět aspektů stinné stránky organizace:

- organizační kultura,
- osobní styl,
- sociální systémy organizace,
- organizační politika,
- skrytá organizace.

3 Cíl, metodika

Cílem diplomové práce je identifikace startovních podmínek, předpokladů tvorby a fungování učící se organizace. Výsledkem je návrh optimálního systému řízení učící se organizace.

Pro tyto činnosti byla vybrána firma Ellex g.k. s.r.o. – Sony Centrum Géčko, která působí v Nákupním centru Géčko, České Vrbné 2360, v Českých Budějovicích. Tato firma se zabývá prodejem elektrotechniky značky Sony. Jedná se o specializovanou prodejnu značky Sony. Tato firma byla vybrána z důvodu mého působení v ní a hlavně s cílem pomoci se zlepšením komunikace ve firmě a efektivnějšího učení se. Tato pobočka má 6 zaměstnanců a 1 vedoucího prodeje (manažera prodeje).

Byly prostudovány vnitropodnikové materiály a byly vedeny řízené rozhovory s manažerem prodeje. Pro identifikaci startovních podmínek, předpokladů tvorby a fungování učící se organizace byla zvolena metoda dotazníkového průzkumu. Celý zkoumaný soubor tvoří 6 osob, všichni jsou muži. Průměrný věk všech zkoumaných osob je 26,66 let. Nejmladšímu muži bylo 22 let, nejstaršímu 31 let. Průměrná doba zaměstnání respondenta u sledované společnosti byly 2,5 roku.

Dotazníkový průzkum byl proveden se všemi zaměstnanci na pobočce Sony Centrum v Nákupním centru Géčko a skládal se z 2 dotazníků:

1. dotazník je sestaven z 22 stanovisek a týká se vyhodnocení organizace, charakteristik organizace a profilu učící se organizace.
2. dotazník je sestaven z 36 tvrzení a týká se vyhodnocení kultury organizace a nakolik stávající kultura organizace podporuje učení.

4 Analýza současného stavu

Tato kapitola je zaměřena na vyhodnocení dotazníkového průzkumu, který byl uskutečněn v prodejně Sony Centrum v Nákupním centru Géčko. Průzkum se skládal z 2 dotazníků, které měly za úkol zanalyzovat současný stav ve firmě a zjistit podmínky pro aplikaci učící se organizace. V této kapitole je také charakterizována společnost Ellex gk s.r.o.

4.1 Charakteristika společnosti Ellex gk s.r.o.

Společnost Ellex gk s.r.o., byla založena v roce 1996 a jako jediná v jižních Čechách, již od začátku své existence, se zabývá a úzce specializuje na prodej spotřební a profesionální elektroniky značky SONY.

Společnost je součástí prodejen SONY ALIANCE, které slučují 25 prodejen po celé ČR. Aliance Sony prodejen je volné sdružení soukromých prodejců značkové elektroniky SONY. Cílem tohoto sdružení je poskytnout zákazníkovi nejširší nabídku SONY výrobků spojenou s maximálním servisem a péčí o zákazníka.

Pro zlepšení služeb zákazníkům se v roce 2002 rozšířila činnost firmy o prodej, montáž, poradenství a servis anténních a satelitních systémů, včetně zabezpečovacího zařízení a kamerových systémů, dále návrhy a realizace audiovizuální a prezentační techniky.

Začátkem roku 2004 se také maloobchodní prodejna na Husově ulici stala součástí prodejen Sony Center. Sony Center patří mezi úzce specializované prodejce spotřební elektroniky v České republice, kde nabízí možnost nákupu v síti exkluzivně profilovaných partnerských prodejen, pro které představují produkty značky Sony synonymum správné volby.

Od roku 2004 provozuje firma internetový obchod www.sonycb.cz.

Na podzim roku 2007 se otevřela druhá pobočka Sony Centrum v Nákupním centru Géčko u hypermarketu Globus v Českých Budějovicích.

V roce 2008 se stala firma výhradním velkoobchodním distributorem autorádií Sony pro region jižní Čechy.

4.2 Dotazník na vyhodnocení organizace, charakteristik organizace a profilu učící se organizace

Dotazník byl zaměřen na vyhodnocení organizace a její porovnání s jedenácti charakteristikami učící se organizace. Tento dotazník je sestaven pro určení toho, zda organizace naplňuje charakteristiky učící se organizace (11 charakteristik). Dotazník je tvořen 22 stanovisky, u nichž dotazovaní posuzovali na škále od 1 do 5, jak moc dané stanovisko jejich organizaci vystihuje. V jednotlivých 11 charakteristikách pak byl dosažen následující průměr výsledků (výsledky se mohly pohybovat na škále od 2 – dané stanovisko neodpovídá podmínkám organizace, organizace se tak nechová až po 10 – je to v souladu s organizací).

Charakteristika 1: Učení jako součást formulace strategie. Tato charakteristika byla obsažena ve stanovisku 1 a 12.

Stanovisko 1: Pravidelně vyhodnocujeme trendy v oblasti společenské, ekonomické, politické a vývoje trhu.

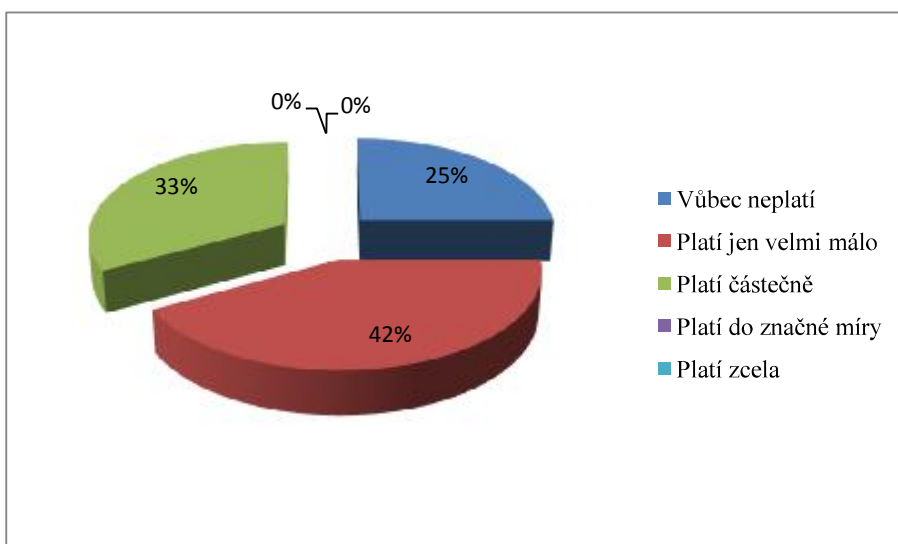
Stanovisko 12: Hledáme nové směry rozvoje experimentováním a realizací pilotních projektů.

Tabulka 1: Vyhodnocení Charakteristiky 1

Možnosti	Podíl	Počet hodnocení
Vůbec neplatí	25%	3
Platí jen velmi málo	42%	5
Platí částečně	33%	4
Platí do značné míry	0%	0
Platí zcela	0%	0
Celkem	100%	12

Zdroj: vlastní výzkum

Graf 1: Vyhodnocení Charakteristiky 1



Zdroj: vlastní výzkum

Výsledky

Charakteristika 1 měla za úkol zjistit, jaké místo má učení ve strategii firmy, zda-li se pravidelně vyhodnocují trendy v oblasti společenské, ekonomické, politické a vývoje trhu a zda-li se hledají nové směry rozvoje experimentováním a realizací pilotních projektů. Z hodnocení zaměstnanců vyplývá, že v konceptu strategie firmy, forma učení se, se nijak zvlášť nevyskytuje. Toto negativum bylo zaznamenáno u 67% hodnocení zaměstnanců.

Charakteristika 2: Participativní přístup. Tato charakteristika byla obsažena ve stanovisku 2 a 13.

Stanovisko 2: Každý zaměstnanec se podílí na tvorbě strategie.

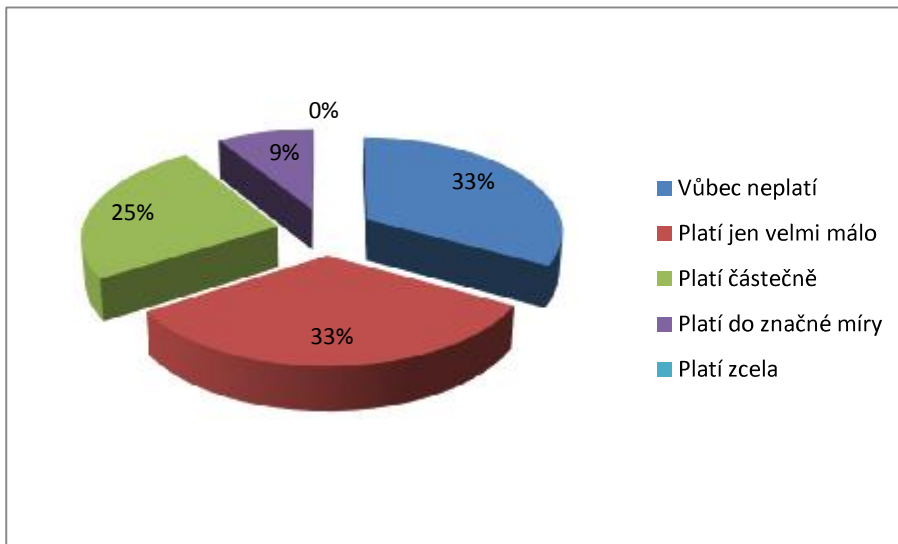
Stanovisko 13: Důležité záměry jsou nejdříve projednány v nejširší plénu a potom realizovány.

Tabulka 2: Vyhodnocení Charakteristiky 2

Možnosti	Podíl	Počet hodnocení
Vůbec neplatí	33%	4
Platí jen velmi málo	33%	4
Platí částečně	25%	3
Platí do značné míry	9%	1
Platí zcela	0%	0
Celkem	100%	12

Zdroj: vlastní výzkum

Graf 2: Vyhodnocení Charakteristiky 2



Zdroj: vlastní výzkum

Výsledky

U charakteristiky 2 se jednalo o participativní přístup, kdy všichni nebo většina členů firmy mají šanci přispět nebo se spoludílet na tvorbě strategie firmy. S tímto tvrzením však nesouhlasí 67% hodnocení zaměstnanců, kdy zaměstnanci nedostávají prostor se na tvorbě strategie firmy podílet. Důležité záměry vedení firmy, které jsou před realizací, také nejsou nejdříve projednány v širším kolektivu zaměstnanců.

Charakteristika 3: Informatika. Tato charakteristika byla obsažena ve stanovisku 3 a 14.

Stanovisko 3: Každý má přístup k podnikovým informacím a databázím.

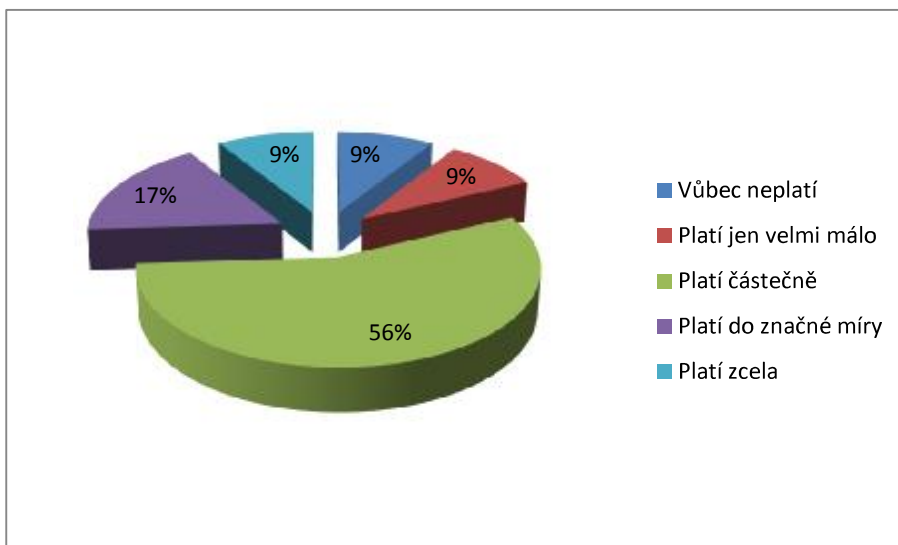
Stanovisko 14: Informační technologie nejsou pouze prostředkem automatizace procesů, ale pomáhají nám společně realizovat nové věci.

Tabulka 3: Vyhodnocení Charakteristiky 3

Možnosti	Podíl	Počet hodnocení
Vůbec neplatí	9%	1
Platí jen velmi málo	9%	1
Platí částečně	56%	7
Platí do značné míry	17%	2
Platí zcela	9%	1
Celkem	100%	12

Zdroj: vlastní výzkum

Graf 3: Vyhodnocení Charakteristiky 3



Zdroj: vlastní výzkum

Výsledky

U charakteristiky 3 s názvem informatika, dosáhla firma jednoho z nejlepších hodnocení od svých zaměstnanců, kdy zaměstnanci kladně hodnotili zejména přístup k podnikovým informacím a databázím.

Charakteristika 4: Formativní účetnictví. Tato charakteristika byla obsažena ve stanovisku 4 a 15.

Stanovisko 4: Informace o finančních dopadech jednotlivých kroků jsou k dispozici příslušným pracovníkům hned, jakmile jsou známy.

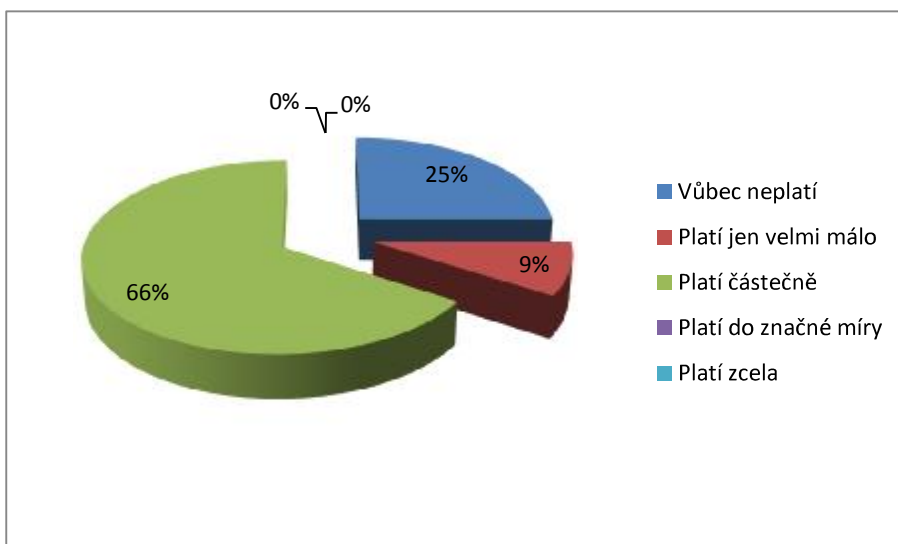
Stanovisko 15: Zaměstnanci dobře chápou význam podnikových zdrojů i způsob jejich využívání.

Tabulka 4: Vyhodnocení Charakteristiky 4

Možnosti	Podíl	Počet hodnocení
Vůbec neplatí	25%	3
Platí jen velmi málo	9%	1
Platí částečně	66%	8
Platí do značné míry	0%	0
Platí zcela	0%	0
Celkem	100%	12

Zdroj: vlastní výzkum

Graf 4: Vyhodnocení Charakteristiky 4



Zdroj: vlastní výzkum

Výsledky

Charakteristika 4 s názvem formativní účetnictví se skládala ze stanovisek, zda jsou informace o finančních dopadech jednotlivých kroků k dispozici příslušným pracovníkům hned, jakmile jsou známy a zda zaměstnanci dobře chápou význam podnikových zdrojů i způsob jejich využívání. Hodnocení od zaměstnanců bylo ze 67% pozitivní, tedy že tato stanoviska platí částečně. V rámci hodnocení se jedná o „zlatý střed“.

Charakteristika 5: Vnitřní výměna. Tato charakteristika byla obsažena ve stanovisku 5 a 16.

Stanovisko 5: Organizační jednotky mají jasnou představu o svém vlastním účelu i o účelu ostatních organizačních jednotek.

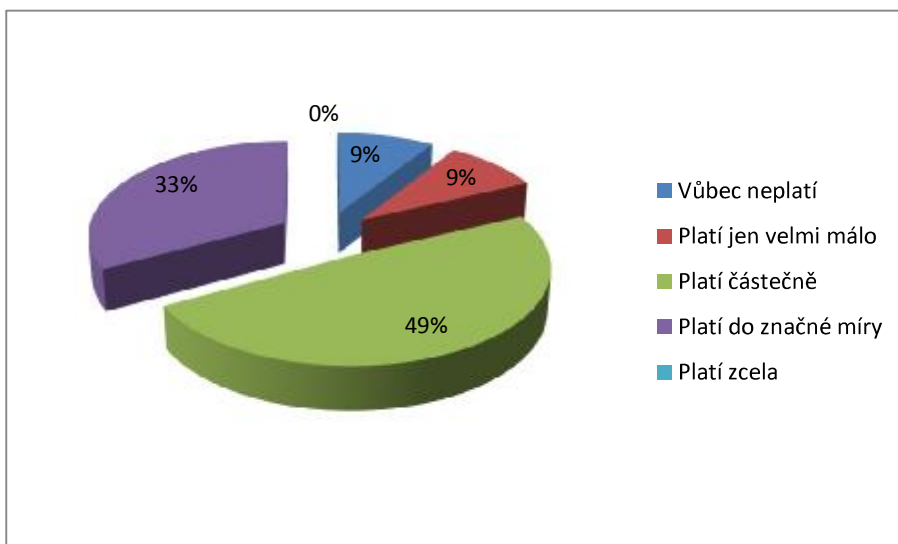
Stanovisko 16: Různé organizační jednotky sdílejí informace a vypomáhají si svými dovednostmi, kdykoli situace takovou potřebu vyvolá.

Tabulka 5: Vyhodnocení Charakteristiky 5

Možnosti	Podíl	Počet hodnocení
Vůbec neplatí	9%	1
Platí jen velmi málo	9%	1
Platí částečně	49%	6
Platí do značné míry	33%	4
Platí zcela	0%	0
Celkem	100%	12

Zdroj: vlastní výzkum

Graf 5: Vyhodnocení Charakteristiky 5



Zdroj: vlastní výzkum

Výsledky

U charakteristiky 5 s názvem vnitřní výměna, dosáhla firma jednoho z nejlepších hodnocení od svých zaměstnanců. Zaměstnanci kladně hodnotili, že mají představu o svém vlastním účelu i o účelu ostatních zaměstnanců a že si navzájem sdílejí informace a vypomáhají si svými dovednostmi, kdykoli situace takovou potřebu vyvolá.

Charakteristika 6: Pružný systém odměňování. Tato charakteristika byla obsažena ve stanovisku 6 a 17.

Stanovisko 6: V podniku je dobrá práce odměňována řadou různých způsobů, peněžitých i nepeněžitých.

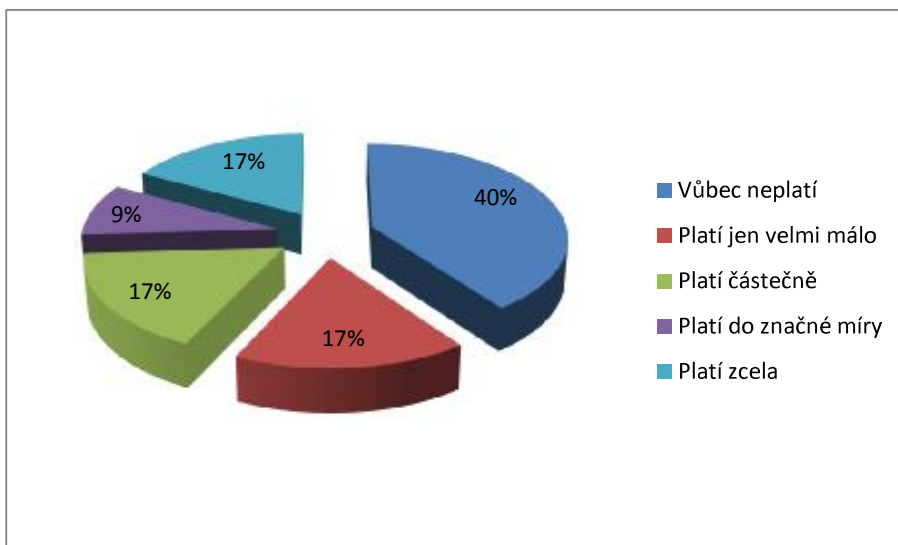
Stanovisko 17: Většina zaměstnanců má vliv na tvorbu systému odměňování.

Tabulka 6: Vyhodnocení Charakteristiky 6

Možnosti	Podíl	Počet hodnocení
Vůbec neplatí	40%	5
Platí jen velmi málo	17%	2
Platí částečně	17%	2
Platí do značné míry	9%	1
Platí zcela	17%	2
Celkem	100%	12

Zdroj: vlastní výzkum

Graf 6: Vyhodnocení Charakteristiky 6



Zdroj: vlastní výzkum

Výsledky

Z výsledků hodnocení charakteristiky 6 s názvem pružný systém odměňování vyplynulo, že ve firmě neplatí, že dobrá práce je odměňována řadou různých způsobů, peněžitých i nepeněžitých.

Charakteristika 7: Podporující struktury. Tato charakteristika byla obsažena ve stanovisku 7 a 18.

Stanovisko 7: Podnikové struktury jsou velmi pružné a rychle se přizpůsobují různým potřebám a úkolům.

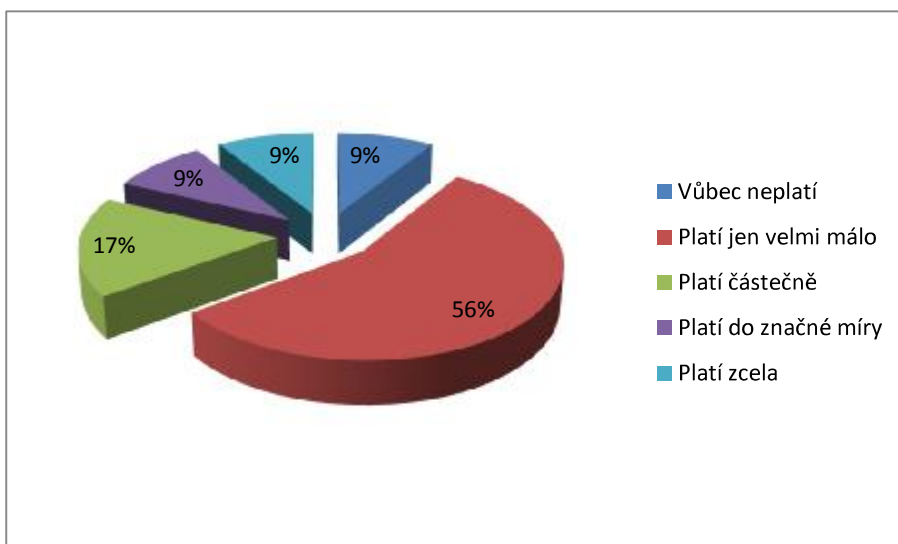
Stanovisko 18: Podnik podporuje zaměstnance v podávání návrhů na změny v organizaci práce.

Tabulka 7: Vyhodnocení Charakteristiky 7

Možnosti	Podíl	Počet hodnocení
Vůbec neplatí	9%	1
Platí jen velmi málo	56%	7
Platí částečně	17%	2
Platí do značné míry	9%	1
Platí zcela	9%	1
Celkem	100%	12

Zdroj: vlastní výzkum

Graf 7: Vyhodnocení Charakteristiky 7



Zdroj: vlastní výzkum

Výsledky

V rámci charakteristiky 7 s názvem podporující struktury zaměstnanci hodnotili pružnost a rychlost podnikových struktur přizpůsobovat se různým potřebám a úkolům. Podnikové struktury jsou v podstatě zaměstnanci sami, přesto hodnotili zaměstnanci toto stanovisko velmi negativně.

Charakteristika 8: Sběr informací o vnějším prostředí. Tato charakteristika byla obsažena ve stanovisku 8 a 19.

Stanovisko 8: Zcela přirozeně přinášejí zaměstnanci do podniku informace o vnějším prostředí, konkurentech, zákaznících apod. a sdílejí je s ostatními.

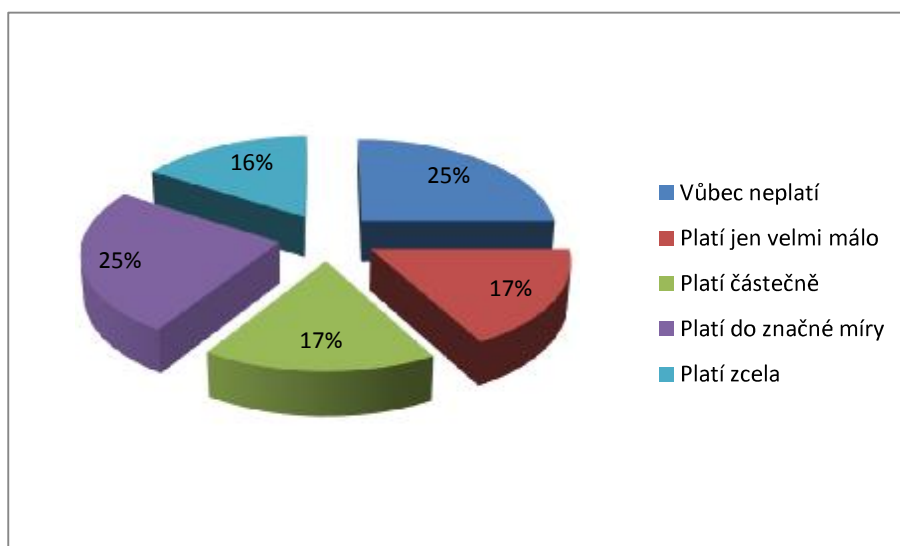
Stanovisko 19: Podnik vybudoval efektivní komunikační kanály pro sběr, zpracování a distribuci informací o vnějším prostředí.

Tabulka 8: Vyhodnocení Charakteristiky 8

Možnosti	Podíl	Počet hodnocení
Vůbec neplatí	25%	3
Platí jen velmi málo	17%	2
Platí částečně	17%	2
Platí do značné míry	25%	3
Platí zcela	16%	2
Celkem	100%	12

Zdroj: vlastní výzkum

Graf 8: Vyhodnocení Charakteristiky 8



Zdroj: vlastní výzkum

Výsledky

Charakteristika 8 byla zaměřena na sběr informací o vnějším prostředí. Zaměstnanci hodnotili, zda přirozeně přinášejí do podniku informace o vnějším prostředí, konkurentech, zákaznících apod. a sdílejí je s ostatními zaměstnanci a vedením.

Charakteristika 9: Inter-organizační učení. Tato charakteristika byla obsažena ve stanovisku 9 a 20.

Stanovisko 9: Angažujeme se ve společném podnikání, abychom vyvinuli nové služby a naučili se od svých partnerů nové metody.

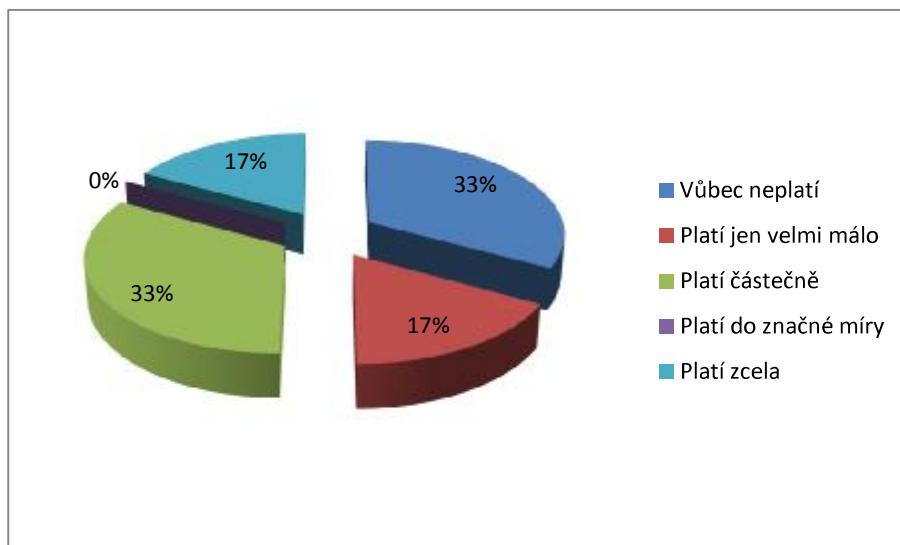
Stanovisko 20: Často se scházíme s pracovníky jiných podniků, abychom si vyměnili informace a zkušenosti.

Tabulka 9: Vyhodnocení Charakteristiky 9

Možnosti	Podíl	Počet hodnocení
Vůbec neplatí	33%	4
Platí jen velmi málo	17%	2
Platí částečně	33%	4
Platí do značné míry	0%	0
Platí zcela	17%	2
Celkem	100%	12

Zdroj: vlastní výzkum

Graf 9: Vyhodnocení Charakteristiky 9



Zdroj: vlastní výzkum

Výsledky

Charakteristika 9 se týkala inter-orgnizačního učení. Zaměstnanci hodnotili, zda se firma angažuje ve společném podnikání, aby vyvinula nové služby a naučila se od svých partnerů nové metody. Dále posuzovali, zda se často schází s pracovníky jiných podniků, aby si vyměnili informace a zkušenosti. Hodnocení bylo celkem negativní, kdy 50% hodnocení bylo záporné, tedy, že se tato opatření v rámci firmy příliš nevyskytují.

Charakteristika 10: Atmosféra podporující učení. Tato charakteristika byla obsažena ve stanovisku 10 a 21.

Stanovisko 10: Zaměstnanci nejsou obviňováni za špatné zprávy.

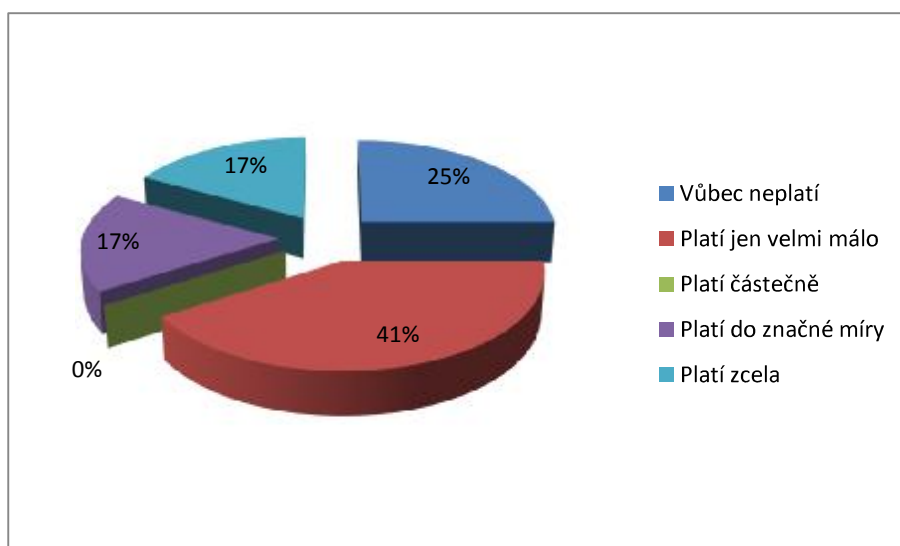
Stanovisko 21: Hlavním záměrem hodnocení pracovníků je zjištění potřeb jejich profesního i osobního rozvoje.

Tabulka 10: Vyhodnocení Charakteristiky 10

Možnosti	Podíl	Počet hodnocení
Vůbec neplatí	25%	3
Platí jen velmi málo	41%	5
Platí částečně	0%	0
Platí do značné míry	17%	2
Platí zcela	17%	2
Celkem	100%	12

Zdroj: vlastní výzkum

Graf 10: Vyhodnocení Charakteristiky 10



Zdroj: vlastní výzkum

Výsledky

Charakteristika 10 s názvem atmosféra podporující učení měla za úkol zjistit, zda jsou zaměstnanci obviňováni za špatné zprávy a zda je hlavním záměrem hodnocení pracovníků zjištění jejich potřeb jejich profesního i osobního rozvoje. 67% hodnocení těchto stanovisek bylo od zaměstnanců velmi negativní. Kdy za špatné zprávy jsou ústně pokáráni a hodnocení od vedení nevede ke zjištění jejich potřeb.

Charakteristika 11: Příležitost osobního rozvoje pro každého. Tato charakteristika byla obsažena ve stanovisku 11 a 22.

Stanovisko 11: Všichni jsou podporováni v úsilí učit se novým věcem a získávat nové schopnosti.

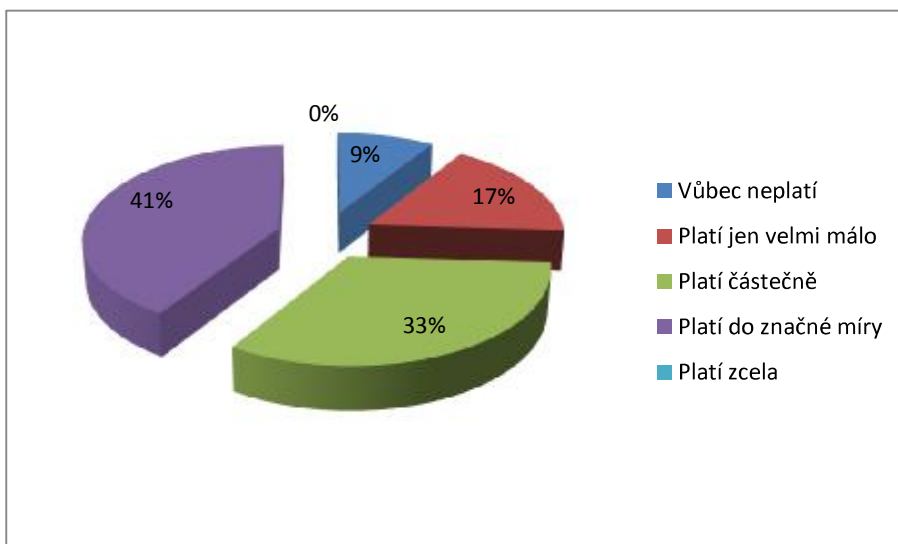
Stanovisko 22: Podnik nabízí dostatek příležitostí a zdrojů k profesnímu rozvoji pracovníků (pracovníci mají otevřený přístup ke vzdělání a kvalifikačnímu růstu).

Tabulka 11: Vyhodnocení Charakteristiky 11

Možnosti	Podíl	Počet hodnocení
Vůbec neplatí	9%	1
Platí jen velmi málo	17%	2
Platí částečně	33%	4
Platí do značné míry	41%	5
Platí zcela	0%	0
Celkem	100%	12

Zdroj: vlastní výzkum

Graf 11: Vyhodnocení Charakteristiky 11



Zdroj: vlastní výzkum

Výsledky

U charakteristiky 11 s názvem příležitost osobního rozvoje pro každého zaměstnanci hodnotili, zda jsou podporováni v úsilí učit se novým věcem a získávat nové schopnosti a zda podnik nabízí dostatek příležitostí a zdrojů k profesnímu rozvoji pracovníků (pracovníci mají otevřený přístup ke vzdělání a kvalifikačnímu růstu). U této charakteristiky dosáhla firma jednoho z nejlepších hodnocení od svých zaměstnanců, kdy 75% hodnocení bylo velmi kladných.

4.3 Vyhodnocení učení podporující kulturu organizace

Vyhodnocení učení podporující kulturu organizace bylo provedeno pomocí dotazníku, který je sestaven pro zjištění toho, jaká je kultura v organizaci a jaký mají zaměstnanci vztah k organizaci. Dotazník je tvořen 36 tvrzeními, u nichž dotazovaní posuzovali na škále od 1 do 5, jak moc dané tvrzení jejich organizaci vystihuje. Výsledky se mohly pohybovat na škále od 1 – dané tvrzení neodpovídá podmínkám organizace až po 5 – je to v souladu s organizací.

Ke každému tvrzení byla vytvořena tabulka s hodnoceními od zaměstnanců společnosti a spočítán průměr jednotlivých hodnocení dle uvedeného rozpětí škály 1 – 5.

Tvrzení 1: Lidé nemají obavy se vyjadřovat, není zde žádný strach z represí nebo ohrožení plynoucího z vyslovení nesouhlasu nebo jiného názoru.

Tabulka 12: Vyhodnocení Tvrzení 1

Možnosti	Počet hodnocení
Vůbec neplatí	0
Platí jen velmi málo	1
Platí částečně	4
Platí do značné míry	0
Platí zcela	1
Celkem	6

Zdroj: vlastní výzkum

Průměrná hodnota hodnocení je 3,17.

Tvrzení 2: Chyby jednotlivců nebo organizačních jednotek se využívají jako příležitost k poučení.

Tabulka 13: Vyhodnocení Tvrzení 2

Možnosti	Počet hodnocení
Vůbec neplatí	2
Platí jen velmi málo	1
Platí částečně	1
Platí do značné míry	1
Platí zcela	1
Celkem	6

Zdroj: vlastní výzkum

Průměrná hodnota hodnocení je 2,67.

Tvrzení 3: V organizaci je obecně sdílený názor, že vždy existuje lepší způsob, jak něco dělat.

Tabulka 14: Vyhodnocení Tvrzení 3

Možnosti	Počet hodnocení
Vůbec neplatí	0
Platí jen velmi málo	0
Platí částečně	3
Platí do značné míry	3
Platí zcela	0
Celkem	6

Zdroj: vlastní výzkum

Průměrná hodnota hodnocení je 3, 5.

Tvrzení 4: V organizaci jsou podporovány a kultivovány otevřené produktivní diskuse a různorodost názorů.

Tabulka 15: Vyhodnocení Tvrzení 4

Možnosti	Počet hodnocení
Vůbec neplatí	0
Platí jen velmi málo	2
Platí částečně	3
Platí do značné míry	1
Platí zcela	0
Celkem	6

Zdroj: vlastní výzkum

Průměrná hodnota hodnocení je 2, 83.

Tvrzení 5: Experimentování má výraznou podporu – je to součást vnitřní kultury.

Tabulka 16: Vyhodnocení Tvrzení 5

Možnosti	Počet hodnocení
Vůbec neplatí	2
Platí jen velmi málo	2
Platí částečně	1
Platí do značné míry	1
Platí zcela	0
Celkem	6

Zdroj: vlastní výzkum

Průměrná hodnota hodnocení je 2, 17.

Tvrzení 6: Chyby jsou nazírány jako příležitost k růstu.

Tabulka 17: Vyhodnocení Tvrzení 6

Možnosti	Počet hodnocení
Vůbec neplatí	3
Platí jen velmi málo	1
Platí částečně	2
Platí do značné míry	0
Platí zcela	0
Celkem	6

Zdroj: vlastní výzkum

Průměrná hodnota hodnocení je 1, 83.

Tvrzení 7: Existuje tu ochota porušit staré zvyky v zájmu vyzkoušení nových způsobů řízení a vykonávání práce.

Tabulka 18: Vyhodnocení Tvrzení 7

Možnosti	Počet hodnocení
Vůbec neplatí	2
Platí jen velmi málo	2
Platí částečně	2
Platí do značné míry	0
Platí zcela	0
Celkem	6

Zdroj: vlastní výzkum

Průměrná hodnota hodnocení je 2.

Tvrzení 8: Řízení je inovativní, kreativní, s ochotou přijímat riziko.

Tabulka 19: Vyhodnocení Tvrzení 8

Možnosti	Počet hodnocení
Vůbec neplatí	2
Platí jen velmi málo	2
Platí částečně	2
Platí do značné míry	0
Platí zcela	0
Celkem	6

Zdroj: vlastní výzkum

Průměrná hodnota hodnocení je 2.

Tvrzení 9: Kvalita pracovního života v naší organizaci se zlepšuje.

Tabulka 20: Vyhodnocení Tvrzení 9

Možnosti	Počet hodnocení
Vůbec neplatí	2
Platí jen velmi málo	1
Platí částečně	1
Platí do značné míry	2
Platí zcela	0
Celkem	6

Zdroj: vlastní výzkum

Průměrná hodnota hodnocení je 2,5.

Tvrzení 10: V naší organizaci existují i neformální struktury podporující výměnu zkušeností a toho, co se pracovníci naučili, s ostatními pracovníky.

Tabulka 21: Vyhodnocení Tvrzení 10

Možnosti	Počet hodnocení
Vůbec neplatí	0
Platí jen velmi málo	2
Platí částečně	2
Platí do značné míry	2
Platí zcela	0
Celkem	6

Zdroj: vlastní výzkum

Průměrná hodnota hodnocení je 3.

Tvrzení 11: Naše organizace je chápána jako prostředí pro řešení problémů a učení.

Tabulka 22: Vyhodnocení Tvrzení 11

Možnosti	Počet hodnocení
Vůbec neplatí	1
Platí jen velmi málo	1
Platí částečně	4
Platí do značné míry	0
Platí zcela	0
Celkem	6

Zdroj: vlastní výzkum

Průměrná hodnota hodnocení je 2,5.

Tvrzení 12: Učení je očekáváno a podporováno na všech úrovních a ve všech složkách organizace: u managementu, zaměstnanců, zájmových skupin vč. zákazníků.

Tabulka 23: Vyhodnocení Tvrzení 12

Možnosti	Počet hodnocení
Vůbec neplatí	1
Platí jen velmi málo	1
Platí částečně	4
Platí do značné míry	0
Platí zcela	0
Celkem	6

Zdroj: vlastní výzkum

Průměrná hodnota hodnocení je 2,5.

Tvrzení 13: Lidé mají přehled o organizaci, nad rámec svého pracovního místa nebo své specializace či funkce v organizaci, a své pracovní chování tomu přizpůsobují.

Tabulka 24: Vyhodnocení Tvrzení 13

Možnosti	Počet hodnocení
Vůbec neplatí	0
Platí jen velmi málo	2
Platí částečně	1
Platí do značné míry	2
Platí zcela	1
Celkem	6

Zdroj: vlastní výzkum

Průměrná hodnota hodnocení je 3,33.

Tvrzení 14: Svoláváme porady, na nichž analyzujeme pokroky v učení, a ty využíváme k jasným, specifickým a permanentním strukturálním i organizačním změnám.

Tabulka 25: Vyhodnocení Tvrzení 14

Možnosti	Počet hodnocení
Vůbec neplatí	5
Platí jen velmi málo	0
Platí částečně	1
Platí do značné míry	0
Platí zcela	0
Celkem	6

Zdroj: vlastní výzkum

Průměrná hodnota hodnocení je 1,33.

Tvrzení 15: Procedury a postupy aplikované v procesu řízení, které zastaraly a brání rozvoji jednotlivců i organizace, jsou odstraňovány a nahrazovány novými.

Tabulka 26: Vyhodnocení Tvrzení 15

Možnosti	Počet hodnocení
Vůbec neplatí	3
Platí jen velmi málo	2
Platí částečně	0
Platí do značné míry	1
Platí zcela	0
Celkem	6

Zdroj: vlastní výzkum

Průměrná hodnota hodnocení je 1,83.

Tvrzení 16: Trvalé zlepšování je jednak očekáváno, jednak vnímáno s respektem.

Tabulka 27: Vyhodnocení Tvrzení 16

Možnosti	Počet hodnocení
Vůbec neplatí	1
Platí jen velmi málo	0
Platí částečně	4
Platí do značné míry	1
Platí zcela	0
Celkem	6

Zdroj: vlastní výzkum

Průměrná hodnota hodnocení je 2,83.

Tvrzení 17: U každého pracovníka je přesně specifikován druh a rozsah školení, dalšího vzdělávání nebo tréninku, kterého se mu během roku dostane.

Tabulka 28: Vyhodnocení Tvrzení 17

Možnosti	Počet hodnocení
Vůbec neplatí	1
Platí jen velmi málo	1
Platí částečně	1
Platí do značné míry	3
Platí zcela	0
Celkem	6

Zdroj: vlastní výzkum

Průměrná hodnota hodnocení je 3.

Tvrzení 18: Pracovníci na všech úrovních jsou pečlivě směřováni k hodnotným a relevantním zdrojům dalšího vzdělávání – uvnitř i mimo naši organizaci.

Tabulka 29: Vyhodnocení Tvrzení 18

Možnosti	Počet hodnocení
Vůbec neplatí	1
Platí jen velmi málo	2
Platí částečně	3
Platí do značné míry	0
Platí zcela	0
Celkem	6

Zdroj: vlastní výzkum

Průměrná hodnota hodnocení je 2,33.

Tvrzení 19: Příležitosti k učení v organizaci jsou pravidelně rozvíjeny tak, aby všichni chápali odlišnost práce ostatních v souvislosti s vlastní prací.

Tabulka 30: Vyhodnocení Tvrzení 19

Možnosti	Počet hodnocení
Vůbec neplatí	1
Platí jen velmi málo	2
Platí částečně	3
Platí do značné míry	0
Platí zcela	0
Celkem	6

Zdroj: vlastní výzkum

Průměrná hodnota hodnocení je 2, 33.

Tvrzení 20: Manažeři na střední úrovni řízení hrají primární roli v zajištění procesu učení v rámci celé organizace.

Tabulka 31: Vyhodnocení Tvrzení 20

Možnosti	Počet hodnocení
Vůbec neplatí	4
Platí jen velmi málo	0
Platí částečně	1
Platí do značné míry	1
Platí zcela	0
Celkem	6

Zdroj: vlastní výzkum

Průměrná hodnota hodnocení je 1, 83.

Tvrzení 21: I nečekané události jsou přijímány jako příležitost k učení.

Tabulka 32: Vyhodnocení Tvrzení 21

Možnosti	Počet hodnocení
Vůbec neplatí	2
Platí jen velmi málo	0
Platí částečně	1
Platí do značné míry	3
Platí zcela	0
Celkem	6

Zdroj: vlastní výzkum

Průměrná hodnota hodnocení je 2, 83.

Tvrzení 22: Lidé v naší organizaci se těší na příležitosti, ve kterých mohou rozvíjet své kompetence i kompetence organizace jako celku.

Tabulka 33: Vyhodnocení Tvrzení 22

Možnosti	Počet hodnocení
Vůbec neplatí	1
Platí jen velmi málo	2
Platí částečně	2
Platí do značné míry	1
Platí zcela	0
Celkem	6

Zdroj: vlastní výzkum

Průměrná hodnota hodnocení je 2, 5.

Tvrzení 23: Systémy, struktury a procedury v naší organizaci jsou navrženy tak, aby byly dostatečně pružné, přizpůsobivé a reagovaly na vnitřní i vnější stimuly.

Tabulka 34: Vyhodnocení Tvrzení 23

Možnosti	Počet hodnocení
Vůbec neplatí	2
Platí jen velmi málo	0
Platí částečně	4
Platí do značné míry	0
Platí zcela	0
Celkem	6

Zdroj: vlastní výzkum

Průměrná hodnota hodnocení je 2,33.

Tvrzení 24: Přestože je prostředí naší organizace komplikované, chaotické a rychle se rozvíjející, nepůsobí dojmem přetížení.

Tabulka 35: Vyhodnocení Tvrzení 24

Možnosti	Počet hodnocení
Vůbec neplatí	1
Platí jen velmi málo	1
Platí částečně	3
Platí do značné míry	1
Platí zcela	0
Celkem	6

Zdroj: vlastní výzkum

Průměrná hodnota hodnocení je 2,67.

Tvrzení 25: V naší organizaci je hladina stresu na úrovni, která podporuje učení.

Tabulka 36: Vyhodnocení Tvrzení 25

Možnosti	Počet hodnocení
Vůbec neplatí	1
Platí jen velmi málo	2
Platí částečně	1
Platí do značné míry	1
Platí zcela	1
Celkem	6

Zdroj: vlastní výzkum

Průměrná hodnota hodnocení je 2, 83.

Tvrzení 26: Trvalé zlepšování je v naší organizaci jak praktikováno, tak veřejně propagováno.

Tabulka 37: Vyhodnocení Tvrzení 26

Možnosti	Počet hodnocení
Vůbec neplatí	2
Platí jen velmi málo	1
Platí částečně	2
Platí do značné míry	1
Platí zcela	0
Celkem	6

Zdroj: vlastní výzkum

Průměrná hodnota hodnocení je 2, 33.

Tvrzení 27: Všichni v naší organizaci jsou srozuměni s rozdílem mezi školením, výcvikem a učením – školení a výcvik mohou probíhat, aniž by došlo k učení.

Tabulka 38: Vyhodnocení Tvrzení 27

Možnosti	Počet hodnocení
Vůbec neplatí	1
Platí jen velmi málo	1
Platí částečně	3
Platí do značné míry	1
Platí zcela	0
Celkem	6

Zdroj: vlastní výzkum

Průměrná hodnota hodnocení je 2, 67.

Tvrzení 28: Lidé v naší organizaci jsou vedeni k samostatnému učení a jsou jim k tomu poskytovány zdroje.

Tabulka 39: Vyhodnocení Tvrzení 28

Možnosti	Počet hodnocení
Vůbec neplatí	3
Platí jen velmi málo	0
Platí částečně	1
Platí do značné míry	2
Platí zcela	0
Celkem	6

Zdroj: vlastní výzkum

Průměrná hodnota hodnocení je 2, 33.

Tvrzení 29: V naší organizaci probíhá formální program dalšího vzdělávání manažerů na střední úrovni řízení, směřující k rozvoji jejich schopností jako koučů a lídrů.

Tabulka 40: Vyhodnocení Tvrzení 29

Možnosti	Počet hodnocení
Vůbec neplatí	3
Platí jen velmi málo	0
Platí částečně	2
Platí do značné míry	1
Platí zcela	0
Celkem	6

Zdroj: vlastní výzkum

Průměrná hodnota hodnocení je 2,17.

Tvrzení 30: Rozpoznání rozdílů mezi vlastním stylem učení a způsobech rozvoje u svých podřízených.

Tabulka 41: Vyhodnocení Tvrzení 30

Možnosti	Počet hodnocení
Vůbec neplatí	3
Platí jen velmi málo	1
Platí částečně	2
Platí do značné míry	0
Platí zcela	0
Celkem	6

Zdroj: vlastní výzkum

Průměrná hodnota hodnocení je 1,83.

Tvrzení 31: Manažeři berou v úvahu rozdíly ve stylech učení a způsobech rozvoje u svých podřízených.

Tabulka 42: Vyhodnocení Tvrzení 31

Možnosti	Počet hodnocení
Vůbec neplatí	3
Platí jen velmi málo	1
Platí částečně	1
Platí do značné míry	1
Platí zcela	0
Celkem	6

Zdroj: vlastní výzkum

Průměrná hodnota hodnocení je 2.

Tvrzení 32: V naší organizaci mají pracovníci čas a příležitost podstoupit od každodenních starostí a reflektovat to, co se v organizaci děje.

Tabulka 43: Vyhodnocení Tvrzení 32

Možnosti	Počet hodnocení
Vůbec neplatí	1
Platí jen velmi málo	1
Platí částečně	4
Platí do značné míry	0
Platí zcela	0
Celkem	6

Zdroj: vlastní výzkum

Průměrná hodnota hodnocení je 2,5.

Tvrzení 33: K zajištění smysluplného učení je zpracováván plán a jsou alokovány adekvátní zdroje.

Tabulka 44: Vyhodnocení Tvrzení 33

Možnosti	Počet hodnocení
Vůbec neplatí	4
Platí jen velmi málo	1
Platí částečně	1
Platí do značné míry	0
Platí zcela	0
Celkem	6

Zdroj: vlastní výzkum

Průměrná hodnota hodnocení je 1,5.

Tvrzení 34: Týmy jsou odměňovány za řešení, která jsou inovativní a překonávají zažitá paradigmatata.

Tabulka 45: Vyhodnocení Tvrzení 34

Možnosti	Počet hodnocení
Vůbec neplatí	4
Platí jen velmi málo	1
Platí částečně	1
Platí do značné míry	0
Platí zcela	0
Celkem	6

Zdroj: vlastní výzkum

Průměrná hodnota hodnocení je 1,5.

Tvrzení 35: Manažeři mají odpovídající dovednosti pro sběr informací a rozvoj svých schopností potřebných k vyrovnávání se s náročným a měnícím se prostředím.

Tabulka 46: Vyhodnocení Tvrzení 35

Možnosti	Počet hodnocení
Vůbec neplatí	3
Platí jen velmi málo	1
Platí částečně	0
Platí do značné míry	2
Platí zcela	0
Celkem	6

Zdroj: vlastní výzkum

Průměrná hodnota hodnocení je 2,17.

Tvrzení 36: Manažeři v naší organizaci pomáhají pracovníkům v jejich osobním rozvoji a ve zlepšování jejich výkonnosti.

Tabulka 47: Vyhodnocení Tvrzení 36

Možnosti	Počet hodnocení
Vůbec neplatí	4
Platí jen velmi málo	1
Platí částečně	1
Platí do značné míry	0
Platí zcela	0
Celkem	6

Zdroj: vlastní výzkum

Průměrná hodnota hodnocení je 1,5.

5 Zhodnocení výsledků

V této části diplomové práce budou zhodnoceny výsledky z dotazníkových průzkumů, které byly provedeny ve firmě Sony Centrum v Nákupním centru Géčko.

Z dotazníku na vyhodnocení organizace, charakteristik organizace a profilu učící se organizace byly zhodnoceny výsledky u následujících jedenácti charakteristik učící se organizace.

Charakteristika 1: Učení jako součást formulace strategie.

Z hodnocení zaměstnanců vyplývá, že v konceptu strategie firmy, forma učení se, se nijak zvlášť nevyskytuje. Žádný ze zaměstnanců nepocítuje, že by se firma touto věcí zabývala.

Charakteristika 2: Participativní přístup.

Důležité záměry vedení firmy, které jsou před realizací, nejsou nejdříve projednány v širším kolektivu zaměstnanců. Zaměstnanci tak nemají šanci se vyjádřit k záměrům firmy, které budou určovat budoucnost firmy. Vedení tak nedává možnost vyslechnout si názory a postřehy od zaměstnanců. Přitom zaměstnanci jsou součástí budoucnosti firmy.

Charakteristika 3: Informatika.

U této charakteristiky dosáhla firma jednoho z nejlepších hodnocení od svých zaměstnanců, kdy zaměstnanci kladně hodnotili zejména přístup k podnikovým informacím a databázím. Je to způsobené tím, že na prodejně jsou 3 počítače a při směně, kdy jsou v práci 3 zaměstnanci, mohou naplno využít tyto „informační nástroje“. Mají tak možnost využívat nejenom podnikové informace a databáze, ale vzdělávat se v rámci informatiky a všeobecné informační gramotnosti, produktů, novinek a nových

technologií v elektronice. Zaměstnanci se tak dobrovolně „učí“ a navíc je to i baví, což je jedním z cílů učící se organizace. Čím více jsou zaměstnanci informovaní, tím více se chtějí podílet na řešení nových návrhů či větších projektů.

Charakteristika 4: Formativní účetnictví.

Některé informace si mohou zaměstnanci zjistit ihned z firemní databáze. Podnikové zdroje a finance však nejsou zaměstnancům známy a pro zaměstnance je to jen podnět ke spekulacím o zdrojích a tím pádem se zbytečně rozptylují od práce.

Charakteristika 5: Vnitřní výměna.

Zaměstnanci si navzájem sdílejí informace a vypomáhají si svými dovednostmi, kdykoli situace takovou potřebu vyvolá. Toto vzájemné vypomáhání a sdílení přispívá k přiblížení se jednomu z cílů učící se organizace, že se zaměstnanci navzájem vnímají jako partneři v procesu učení.

Charakteristika 6: Pružný systém odměňování.

Zaměstnanci nemají vliv na tvorbu systému odměňování. Systém odměňování v podstatě není znám, takže zaměstnanci nevědí, jakým způsobem a za co jsou odměňováni. Zaměstnanci si vedou evidenci měsíčních prodejů, které předkládají vedení a za které by měly být i adekvátně odměněni. Nicméně když zaměstnanec prodá měsíčně výrobky za 500 000,- Kč a druhý zaměstnanec za 200 000,- Kč, neznamená to, že první zaměstnanec dostane větší výplatu či snad nějakou odměnu (při stejném poměru obratu a čistého zisku). Toto je jedna z nejproblematičtějších záležitostí ve firmě, neboť zaměstnanci nevědí, z čeho se jim vypočítává výplata a odměny, takže nejsou žádným způsobem motivováni k nějakým měsíčním pracovním výkonům (prodejům).

Charakteristika 7: Podporující struktury.

Vzledem k tomu, že podnikové struktury jsou v podstatě zaměstnanci sami, tak je překvapením, že hodnotili toto stanovisko velmi negativně. Z hodnocení zaměstnanců dále vyplynulo, že firma nijak výrazně nepodporuje zaměstnance v podávání návrhů na změny v organizaci práce. Přitom je to jedna z nejdůležitějších věcí, aby byli zaměstnanci v práci spokojeni.

Charakteristika 8: Sběr informací o vnějším prostředí.

Z výsledků vyplynulo, že zaměstnanci se v rámci činnosti sběru informací o vnějším prostředí aktivně zapojují a přinášejí do firmy informace o akčních nabídkách konkurentů, porovnávají ceny s konkurencí a provádějí průzkum znalostí prodejců v jiných obchodech s elektronikou, kde prodávají mimo jiné také značku Sony. Pravidelně se provádí kontrola cen a produktů v obchodech s elektronikou v rámci Nákupního centra Géčko a v hypermarketu Globus. Kontrola konkurence v rámci města České Budějovice je prováděna zaměstnanci ze své vlastní vůle, např. při nákupech v ostatních nákupních centrech nebo obchodních domech. Co se týče kontroly konkurence v rámci České republiky, tak si navzájem pomáhají jednotlivá Sony centra. Ceny produktů jsou také regulovány přímo společností Sony Česká republika.

Charakteristika 9: Inter-organizační učení.

Hodnocení bylo celkem negativní, tedy že v rámci firmy se příliš nevyužívá komunikace a kontakt s ostatními pracovníky a nevyužívají se ani metody od partnerů firmy . Firma přitom využívá jiných Sony center k vlastnímu učení formou benchmarkingu, kdy se snaží aplikovat, co již jinde funguje a je osvědčené. V rámci společnosti Sony Česká republika bylo provedeno v období jednoho roku čtyři dvoudenní semináře prodejců Sony center na zlepšení jejich prodejních dovedností. V rámci těchto seminářů se setkávali zaměstnanci Sony Center a měli možnost si tak navzájem vyměňovat informace a podělit se o své zkušenosti z praxe. Často se ve firmě vyměňují

názory s druhou pobočkou v Českých Budějovicích v Husově ulici, nejčastěji formou telefonátů a internetové komunikace, zejména ICQ.

Charakteristika 10: Atmosféra podporující učení.

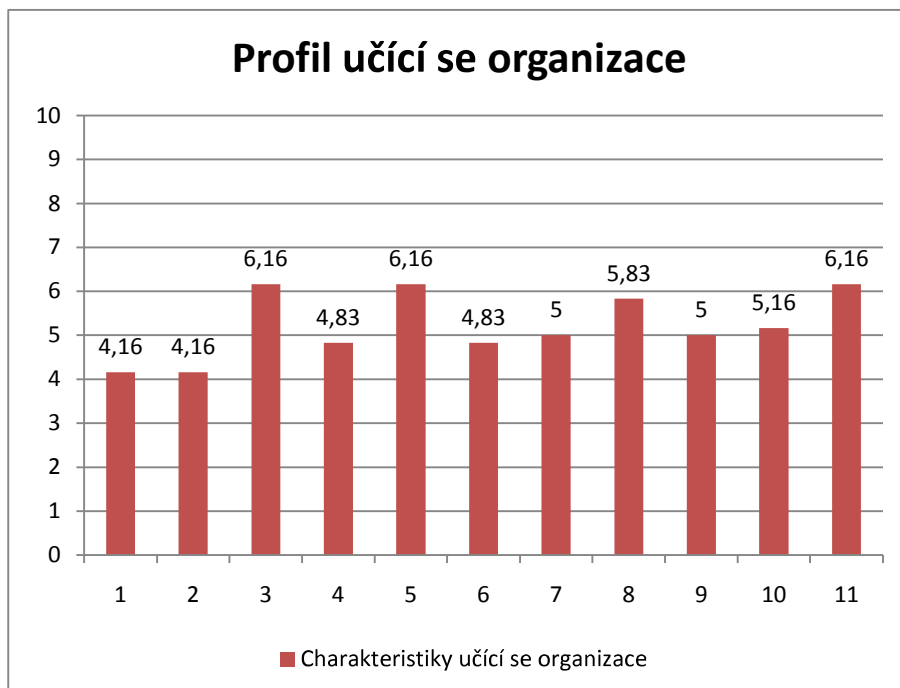
Za špatné zprávy jsou zaměstnanci ústně pokáráni a hodnocení od vedení nevede ke zjištění jejich potřeb. Pro vytvoření atmosféry podporující učení by vedla cesta od vedení v lepší komunikaci se zaměstnanci, zejména kladení otázek, podporou zaměstnanců při jejich pracovní činnosti, zpětnou vazbou od zaměstnanců, apod.

Charakteristika 11: Příležitost osobního rozvoje pro každého.

U této charakteristiky dosáhla firma jednoho z nejlepších hodnocení od svých zaměstnanců, kdy zaměstnanci jsou spokojeni s možností učit se novým věcem a získávat nové schopnosti.

Výsledek plynoucí z hodnocení firmy Ellex gk s.r.o. - Sony centrum v Nákupním centru Géčko ve vztahu k 11 charakteristikám učící se organizace poskytuje startovací úroveň: indikuje ty oblasti, ve kterých by se mohlo se zaváděním konceptu učící se organizace začít. Jakákoli identifikovaná silná nebo slabá stránka je dobrým příspěvkem do přípravného stádia. Výsledky hodnocení jsou znázorněny graficky do tzv. profilu učící se organizace.

Graf 12: Vyhodnocení Profilu učící se organizace



Zdroj: vlastní výzkum

Firma Sony centrum má své silné stránky v charakteristice 3 – Informatika, 5 - Vnitřní výměna a 11 - Příležitost osobního rozvoje pro každého. Svě slabé stránky má v charakteristice 1 - Učení jako součást formulace strategie a 2 - Participativní přístup. U firmy Sony centrum jsou však silné stránky průměrné a nedosahují nijak větších čísel, takže i na těchto „silných stránkách“ je zapotřebí zapracovat.

Z dotazníku na vyhodnocení učení podporující kulturu organizace, který byl sestaven pro zjištění toho, jaká je kultura v organizaci a jaký mají zaměstnanci vztah k organizaci, byly souhrnné výsledky uspořádány do níže uvedené matice a byl sestaven poněkud strukturovanější přehled o silných a slabých stránkách Sony centra ve vztahu k učení. Byla vyplněna bílá políčka v matici s použitím hodnocení vztahujících se k jednotlivým hodnoceným položkám tak, že do všech políček v jedné řádce bylo zapsáno stejné číslo – to, kterým byla položka ohodnocena od zaměstnanců firmy. Na

závěr se spočítala průměrná hodnocení vztahující se k jednotlivým krokům k učící se organizaci tak, že sečtením hodnocení v příslušných sloupcích bylo získáno celkové skóre a to bylo vyděleno naznačeným dělitelem (koresponduje s počtem hodnocení v daném sloupci). Hodnocení bylo uvedeno do tabulky a graficky znázorněno.

Obr. 4: Matice na zjištění kultury organizace a deseti kroků vedoucí k učící se organizaci

hodnocená položka	1. krok	2. krok	3. krok	4. krok	5. krok	6. krok	7. krok	8. krok	9. krok	10. krok
1.										
2.										
3.										
4.										
5.										
6.										
7.										
8.										
9.										
10.										
11.										
12.										
13.										
14.										
15.										
16.										
17.										
18.										
19.										
20.										
21.										
22.										
23.										
24.										
25.										
26.										
27.										
28.										
29.										
30.										
31.										
32.										
33.										
34.										
35.										
36.										
celkové skóre										
dělitel	10	11	15	13	14	19	6	9	9	7
průměrná hodnota										

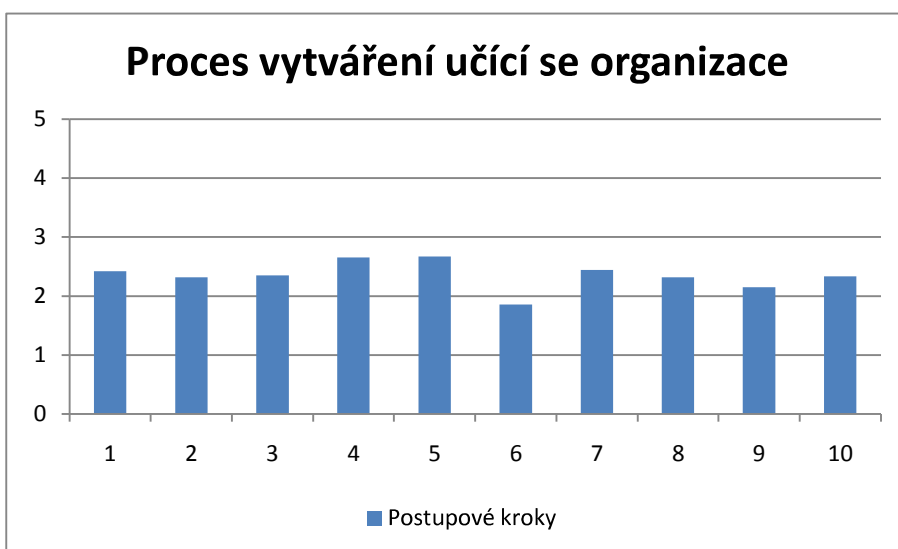
Zdroj: (Tichá, 2005)

Tabulka 48: Vyhodnocení dotazníku k deseti krokům učící se organizaci

Zaměstnanec	1. krok	2. krok	3. krok	4. krok	5. krok	6. krok	7. krok	8. krok	9. krok	10. krok
Zaměstnanec 1	2.2	2.09	2.4	2.62	2.64	1.79	2.5	2.22	1.89	2.43
Zaměstnanec 2	2.9	2.9	2.53	2.85	3.14	2.26	3	2.89	2.89	2.71
Zaměstnanec 3	1.9	2.09	2	2.23	2.5	1.58	2	1.89	1.67	1.57
Zaměstnanec 4	2.9	2.36	2.73	3.23	2.71	1.84	2.33	2.11	2.22	3
Zaměstnanec 5	1	1	1.13	1.23	1.29	0.84	1.33	1.22	1.11	1
Zaměstnanec 6	3.6	3.45	3.33	3.76	3.71	2.84	3.5	3.55	3.11	3.28
Průměrná hodnota	2.41667	2.315	2.35333	2.65333	2.665	1.85833	2.44333	2.31333	2.14833	2.33167

Zdroj: vlastní výzkum

Graf 13: Vyhodnocení procesu vytváření učící se organizace



Zdroj: vlastní výzkum

Z výsledků je vidět, že firma Ellex gk s.r.o. – Sony Centrum v Nákupním centru Géčko v procesu vytváření učící se organizace dosáhla pouze průměrných výsledků, kdy se hodnoty jednotlivých kroků pohybují okolo průměrné hodnoty 2,5.

6 Návrh optimálního systému vytváření a řízení učící se organizace

6.1 Deset postupových kroků na cestě k učící se organizaci

Návrh optimálního systému vytváření a řízení učící se organizace se skládá z deseti postupových kroků:

11. Vyhodnoťte učení podporující kulturu vaší organizace.
12. Podporujte vše, co je pozitivní.
13. Posilujte v lidech pocit bezpečí.
14. Odměňujte ochotu riskovat.
15. Pomáhejte lidem ve vzájemné spolupráci.
16. Uveďte učení v život.
17. Formulujte vizi.
18. Uveďte vizi v život.
19. Propojte systémy.
20. Realizujte koncept.

(Tichá, 2005)

Každý z těchto kroků je popsán v následujících kapitolách, které se týkají společnosti Ellex g.k. s.r.o. – Sony Centrum Gěčko. Proces vytváření učící se organizace bude pak symbolicky uzavírán tzv. „odnaučováním“, které bude předpokladem ke kvalitativnímu posunu v cyklu učení. Proto bude v rostoucí míře po zaměstnancích požadováno nejen, aby se učili novému, ale také „odnaučování“, jinými slovy: zapomenout to, co už umějí.

6.1.1 Vyhodnocení učení podporující kulturu organizace

Pro vyhodnocení učení podporující kulturu organizace, byl sestaven dotazník pro zjištění toho, jaká je kultura v organizaci a jaký mají zaměstnanci vztah k organizaci. Souhrnné výsledky byly uspořádány do matice a byl sestaven poněkud strukturovanější přehled o silných a slabých stránkách Sony centra ve vztahu k učení (viz kapitola 5).

6.1.2 Podporování všeho, co je pozitivní

Po zanalyzování prvního kroku k vytvoření učící se organizace bylo zjištěno, že společnost Sony centrum v Nákupním centru Géčko má před sebou dlouhou cestu, aby dosáhla cíle v podobě přiblížení se k učící se organizaci. K vytvoření učící se organizace nebude nutné zavádět nové technologie nebo nějak výrazně investovat. Nejdůležitější bude změnit přístup lidí, tedy vést je k pozitivnímu myšlení.

6.1.3 Posilování v lidech pocitu bezpečí

Většina podniků se chová kontraproduktivně v tom smyslu, že nevyužívá, někdy i vědomě potlačuje iniciativu svých vlastních zaměstnanců. Je to i případ Sony centra v Nákupním centru Géčko. Negativní přístup ze strany vedoucích pracovníků má své kořeny v jejich vlastních pochybnostech.

Pocit bezpečí navíc podporuje snahu objevovat nové, experimentovat. Tyto procesy jsou mimo jiné využívány k učení se z případných chyb, aniž by byl za ně někdo obviňován nebo zesměšňován. Pocit bezpečí vede k poznání radosti z individuální i kolektivní tvořivosti.

6.1.4 Odměňování ochoty riskovat

Hlavním úkolem bude vytvořit takovou atmosféru, která umožní pracovníkům přijímat přiměřená rizika spojená s vytvářením učící se organizace. Takové klima se projevuje téměř neexistujícím strachem z následků případného neúspěchu. Pokud nebudou chyby trestány, je vyšší pravděpodobnost, že budou využity jako zdroj učení.

6.1.5 Pomáhání lidem ve vzájemné spolupráci

Řada faktorů v moderní organizaci posiluje okleštěné vnímání toho, čím může jednotlivec přispět k životoschopnosti a úspěchu organizace. Pokud se podaří posílit vnitřní procesy pozitivním přístupem, nezávislým myšlením a ochotou riskovat, potom jsou lidé ve firmě na dobré cestě k rozpoznání hodnot v ostatních lidech.

6.1.6 Uvedení učení v život

Učící se organizace je založena na předpokladu, že každý člen organizace je stejně důležitý pro její přežití. Kvalifikovaný člověk je jedinou trvale udržitelnou konkurenční výhodou. Aby si organizace tyto kvalifikované zaměstnance udržela, musí se o tyto zaměstnance starat vedoucí pracovník. V rámci Sony centra v Nákupním centru Géčko to bude přímo zástupce vedení, tedy majitel firmy. Bude sledovat, koučovat a dohlížet nad celým konceptem učení se. Zaměstnanci se na něj budou moci obracet, pokud budou potřebovat poradit či vyřešit problém.

6.1.7 Formulování vize

Všichni zaměstnanci se seznámí s historií firmy tak, aby věděli, jak podnik vznikl, s čím se ve své historii potýkal a s jakými úspěchy se může pochlubit. Znalost historie bude

velmi dobrou pomůckou při plánování budoucího vývoje.. Znalost historie pomáhá jednotlivcům identifikovat se s podnikem, což je jedním z prvních nutných kroků pro sdílení společné vize. Dalším důležitým předpokladem pro sdílení společné vize je spoluúčast všech na její formulaci. Ke společné formulaci vize se bude postupovat následujícím způsobem:

1. Každý zaměstnanec popíše současný stav a poté popíše budoucí stav.
2. Proběhne diskuse nad zpracovanými popisy a budou se hledat společná témata v popisu současného a budoucího stavu.
3. Společně se zpracuje popis současného a budoucího stavu.
4. Provede se analýza mezer mezi oběma stavy.
5. Formulují se kritické faktory úspěchu/předpokladů dosažení budoucího stavu.
6. Formuluje se společná vize.

6.1.8 Uvedení vize v život

Uvedení vize do života klade specifické nároky na řídicí pracovníky. V rámci Sony centra se jedná o vedení. Akcentuje jejich vůdcovské dovednosti nad schopnostmi řídit. Pro realizaci uvedení vize do života je dobré znát dovednosti vůdce. V Sony centru je třeba se zaměřit na tyto dovednosti:

- Chovat se k zaměstnancům intuitivně a citově.
- Jednat přímo.
- Určovat nadřazenost některých cílů.
- Soustředit se na styl, zaměstnance, dovednosti a společné cíle.
- Hledat změnu, nové nápady.
- Vypracovávat svěží přístupy k dlouhodobým problémům, promítat nápady do představ, aby se lidé nadchnuli.
- Podněcovat nápady, vymýšlet je, dávat nápadům tvar.

- Probouzet a mobilizovat naděje (vyhlídky), bez kterých by se nový způsob myšlení a nové možnosti nikdy neuskutečnily.

6.1.9 Propojení systémů

Základem jakéhokoliv systému v organizaci je lidský prvek – člověk se svým potenciálem, emocemi, komunikačními prostředky, motivacemi. Učící se organizace je systém sám o sobě – systém, který se učí. Učící se organizace je strukturována tak, že zpracovává informace ze svých každodenních i dlouhodobých aktivit s cílem učit se, růst a rozvíjet se.

6.1.10 Realizace konceptu

Poslední krok je zkouškou manažerských dovedností a schopností vést lidi a zároveň řídit procesy a systémy. V tomto kroku se musí všechny předchozí kroky smysluplně propojit tak, aby se navzájem podporovaly a směřovaly ke společnému cíli. Úspěšnost realizace konceptu je závislá na osobnosti vedoucího pracovníka a na ochotě jeho spolupracovníků podílet se na společném úkolu.

6.2 Návrhy řešení

Aby lidé ve firmě nepociťovali strach z neúspěchu a začali si více věřit, je třeba se plně soustředit na rozvoj podnikové kultury. Ta působí na lidské vědomí i podvědomí a ovlivňuje identifikaci zaměstnanců s podnikovými cíli a hodnotami. Ve firmě Ellex gk s.r.o. – Sony Centrum Géčko musí vedení více zapracovat na podpoře zaměstnanců a změně jejich přístupu. Je třeba podporovat zaměstnance v pozitivním myšlení, soustředit se na dobře odvedenou práci a chválit je. Bylo by chybou jen čekat až se objeví problémy a pak kritizovat. Využívat každé příležitosti k pochvale je cestou jak

zaměstnance podpořit v jejich práci a snažení. Vždyť jedna z nejvyšších lidských potřeb je právě potřeba uznání. Pokud jsou zaměstnanci paralyzováni strachem z chyb, které mohou udělat, drží se ověřených postupů a nenaučí se nic nového. Učit se něčemu novému začnou až když se vytvoří bezpečné útočiště.

Pružný systém odměňování není dle výzkumu zařazen do silných stránek společnosti, a proto by se měl v kontextu předešlého doporučení vylepšit. Společnost přísně dbá na porušení pracovní kázně a stejný důraz by měl být kladen na pochvaly a nefinanční motivaci. Proto bude vhodné prozkoumat a vylepšit oblast nefinanční motivace. Systém odměňování by se měl zprůhlednit, aby bylo jasné dáno, jakou výplatu dostane zaměstnanec za svůj měsíční prodej a měsíční aktivity. Na konci měsíce by se vyhodnotil nejlepší prodejce měsíce, který za svůj pracovní výkon získá odměnu navíc. Vyhodnocení nejlepšího prodejce by se uskutečnilo před všemi zaměstnanci. Jistě to bude značnou motivací pro prodejce. Nejen že prodejce dostane odměnu, ale bude to pro něj po psychické stránce povzbuzení do další práce.

Organizace by též měla více naslouchat iniciativám svých zaměstnanců, podporovat je ve vlastních návrzích a myšleních. Jednou ze slabých stránek je nevelká podpora inovací a experimentování. Jde spíše o to, aby organizace naslouchala iniciativám pracovníků a pakliže jsou přínosné, snažila se je realizovat. Zaměstnanci by neměli mít strach z vyjádření svých návrhů a tím jim nebude ani bráněno v učení. Ve firmě Ellex gk s.r.o. – Sony Centrum Géčko lze pro začátek zavést schránku pro nápady, návrhy, připomínky, dotazy i stížnosti zaměstnanců. Zajistí se tak komunikace směrem zdola nahoru a zpětná vazba. Vedení pak musí zaměstnance informovat, jaká novinka se zavádí a ujistit je, že smysluplné návrhy budou vyslyšeny. Lidé zainteresovaní na řešení problémů, kteří mají oprávněný pocit, že i s jejich názorem se počítá, jsou v práci více spokojeni, přináší jim radost, výraznou satisfakci, začínají si víc věřit a posilují svou sebedůvěru.

Co se týče managementu (vedoucího prodejce), slabá stránka je spatřována v nedostatečném vzdělávání směřující k rozvoji schopností jako kouče a lídra. Na cestě k vytvoření učící se organizace se musí změnit úloha manažera. Ten se musí stát spíše

učitelem než organizátorem a tím pomůže zaměstnancům porozumět fungování organizace a příčinám problémů. Kouč vytváří firemní informační síť, přináší nové myšlenky, usiluje o neustálý růst svých podřízených a jejich osobní zodpovědnosti. V konceptu učící se organizace se jedná o lidi jako zdroj a proto je též naprosto nevyhnutelné zaměřením se na efektivní komunikaci, jejíž význam v dnešní globální informační společnosti neustále vrůstá. Vhodné je proto naplánovat pro manažera vzdělávací program, který by obsahoval tréninky koučování, ale i psychologii řízení a zásady efektivní komunikace.

6.3 Ekonomické dopady

Náklady na neustálé zvyšování podnikových znalostí jsou dlouhodobou investicí s nepříliš jistým výsledkem. Ale výměna znalostí již nevyžaduje obvykle velké investice, jelikož se uskutečňuje v duševní sféře. Investice do znalostí proto představuje nejperspektivnější investici s vysokou návratností. Předpokládá se ovšem zainteresovanost vedení firmy a zaměstnanců na znalostním rozvoji. Důležitá je motivace lidí, jejich morálka, schopnost týmové práce a ochota podstoupit odůvodněná rizika. Navržená doporučení pro firmu Ellex gk s.r.o. – Sony Centrum Gěčko budou samozřejmě vyžadovat investice. Vzhledem k velikosti firmy to nebudou velké částky. Zde jsou uvedeny opatření vyžadující finanční investici s odhadnutou částkou na 1 rok:

- zavedení schránky pro nápady a návrhy zaměstnanců (2 000,- Kč),
- školení pro vedoucího prodeje se zaměřením na koučování, psychologii a komunikaci (50 000,- Kč).

Řada opatření bude vyžadovat investice časové a to na porady a diskuse, které se budou konat jednou týdně o délce 2 hodin a které se budou zabývat lidskými zdroji a zabezpečí změnu postojů, myšlení a chování zaměstnanců. Porady a diskuse se budou týkat níže uvedených činností:

- podpora pozitivního,
- odstranění strachu z neúspěchu,
- podpora sebevzdělávání, sebedůvěry, sebeřízení a samoorganizace,
- vyhodnocování nejlepších pracovníků,
- naslouchání iniciativám všech zaměstnanců, podpora inovací,
- vytváření bezpečného útočiště,
- zaměření se na efektivní a otevřenou komunikaci.

6.4 Ekonomický přínos a efektivita

Efektivní fungování podniku vyžaduje mobilizaci schopností zaměstnanců. Rozšíření znalostí a rozvoj dovedností je zajištěno prostřednictvím poskytnutí příležitosti ke vzdělání a osobnímu rozvoji. Vzdělávání však nesmí být považováno za nutné výdaje, ale za investici. Neboť výdaje na vzdělávání, výcvik a rozvoj zaměstnanců lze považovat za účelně vynaložené investice přinášející významné výsledky v podobě zvýšení výkonu podniku a zisku. Vzdělávání také vyvolává reakce vedoucí k učení a ke změně pracovních návyků a má vliv na sdílenou podnikovou kulturu. Očekávané přínosy:

- kvalitnější rozhodování,
- rychlejší reakce na problémy,
- zvýšení schopnosti zaměstnanců,
- zvýšení pracovní morálky,
- zvýšení produktivity, rentability, výstupu,
- zvýšení kvality produkce a služeb,
- pokles nákladů, absencí, fluktuace.

Jelikož je rozhodnutí o investicích významným rozhodnutím, firma obětuje svůj současný příjem ve prospěch budoucích výnosů, je důležité vyjádřit přínosy číselně či

kvalitativní užítky odhadnout. Ukazatele zlepšování kvality mohou být kvantifikovány a vyjádřeny prostřednictvím:

- počtu chyb,
- stížností zákazníků,
- hodnocení spokojenosti zákazníků.

Zvýšení výkonnosti zaměstnanců a angažovanost pomohou vyjádřit tyto ukazatele:

- nepřítomnost v práci,
- fluktuace zaměstnanců.

Kvalitativní přínosy, které nelze kvantifikovat jsou:

- zlepšení spolupráce a komunikace,
- porozumění směrem k cíli a účelu podniku,
- morálka a flexibilita zaměstnanců.

Přínos učící se organizace se projeví ve zlepšení ekonomiky, zvýšení konkurenceschopnosti a zvýšení spokojenosti a loajality zaměstnanců. Ale samotné hodnocení návratnosti investic je problematickou oblastí. Závěrečná doporučení plynoucí z této práce pro firmu Ellex gk s.r.o. – Sony Centrum Géčko, vyvolají ve většině kvalitativní budoucí přínosy ve formě zlepšení prostředí, zlepšení spolupráce i komunikace. Přesný výpočet jejich přínosů je ale víceméně nereálný. Zde pomohou takové nástroje jako jsou rozhovory s vedoucím prodeje a zaměstnanci či analýza účinků až po uskutečnění opatření a uplynutí delšího období. Následný měřitelný efekt, který zlepšení kvalitativní stránky organizace přinese, bude zvýšení výkonnosti zaměstnanců. Zvýší se tedy produktivita práce i spokojenost zákazníků a odhadovaným přínosem je navýšení hospodářského výsledku o 10 – 15 % oproti roku 2010. Hospodářský výsledek pro rok 2010 byl ve výši 2 155 000 Kč. Navýšení do roku 2011 se tedy očekává o 215 500 – 323 250 Kč.

Shnutí přínosů:

Tabulka 49: Shrnutí přínosů

Přínos 1	kvalitnější rozhodování
Přínos 2	rychlejší reakce na problémy
Přínos 3	zvýšení schopnosti zaměstnanců
Přínos 4	zvýšení pracovní morálky
Přínos 5	zvýšení produktivity, rentability, výstupu
Přínos 6	zvýšení kvality produkce a služeb
Přínos 7	pokles nákladů, absencí, fluktuace

Zdroj: Autor

Tabulka 50: Rozvaha 2010

Aktiva 10 775 000,-	Pasiva 8 620 000,-
	Zisk 2 155 000,-
10 775 000,-	10 775 000,-

Zdroj: Autor

Tabulka 51: Rozvaha 2011

Aktiva 10 775 000,-	Pasiva 8 404 500,-
	Zisk 2 370 500,-
10 775 000,-	10 775 000,-

Zdroj: Autor

7 Závěr

Cílem diplomové práce s názvem „Vliv tvorby učící se organizace na zvýšení konkurenceschopnosti podnikatelského subjektu“, byla identifikace startovních podmínek firmy, vyhodnocení organizace, předpoklady pro tvorbu a fungování učící se organizace a vyhodnocení učení podporující kulturu organizace. Výsledkem je návrh optimálního systému vytváření a řízení učící se organizace. Vybranou organizací se stala firma Ellex gk s.r.o. - Sony Centrum v Nákupním centru Géčko, která se zabývá prodejem elektrotechniky značky Sony.

Prvním krokem v analytické části práce bylo provedení analýzy současného stavu společnosti pomocí studia vnitropodnikových materiálů a řízených rozhovorů s manažerem prodeje.

Druhým krokem byl vlastní výzkum, který byl proveden především na základě dotazníkového šetření. Zkoumalo se hodnocení organizace z hlediska charakteristik učící se organizace. Dále bylo zjištěno, zda ve firmě panuje učení podporující kulturu, nakolik stávající kultura organizace podporuje učení a zároveň se hodnotila stávající situace týkající se deseti kroků na cestě k učící se organizaci.

Z hlediska charakteristik učící se organizace vyniká v informatice, ve vnitřní výměně informací a v příležitosti osobního rozvoje pro každého. Nedostatkem se dle hodnocení zaměstnanců stává učení jako součást formulace strategie a participativní přístup při tvorbě strategie.

Výsledky dotazníku zkoumajícího vyhodnocení kultury organizace a nakolik stávající kultura organizace podporuje učení, prokázaly, že tato kultura a celkový přístup společnosti jsou hodnoceny jako průměrné. Po všech stránkách je zapotřebí na tomto zapracovat a situaci zlepšit.

Klíčem k úspěchu je kultivace podnikové kultury, směřující ke sdílení firemní filosofie, vize a firemních hodnot zaměstnanci. A protože firemní komunikace je rozhodujícím nástrojem vedení a rozvíjení lidí, mělo by se systematické vzdělávání manažerů a koučů důsledněji zaměřovat na rozvoj vědomostí a dovedností spjatých s komunikačními aspekty vedení lidí a zároveň využívat nejnovější poznatky psychologických, pedagogických a sociologických věd.

Následně pak nebude třeba dosahovat rozvoje postojů a znalostí násilným přesvědčováním a zvyšováním obavy z přežití, ale dobrovolným a uvědomělým učením se. Součástí systému bude kromě formálního zabezpečení vzdělávání i motivace pracovníků k tomu, aby převzali odpovědnost za svůj vlastní seberozvoj, jak kvůli zlepšení svého pracovního výkonu, tak kvůli uspokojování svých individuálních cílů v rámci profesní, ale i životní kariéry.

Učící se organizace je optimální model řízení, ale bohužel zůstává spíše v teoretické rovině a podniková praxe za ním zaostává. Při zavádění učící se organizace je zde řada překážek jak ze strany organizace, tak i pracovníků samotných. Vycházejí zejména z malé ochoty lidí měnit své návyky a postoje ve vztahu k práci i životu. Zaběhlé postupy totiž představují pro řadu lidí určitou jistotu, o kterou neradi přicházejí. Další bariéru představuje i ta skutečnost, že v českém prostředí stále není běžné si v průběhu života zvyšovat kvalifikaci a studovat.

Proto je firmě Ellex gk s.r.o. - Sony Centrum Géčko doporučeno zaměřit se na lidské zdroje – posílení jejich pocitu bezpečí, sounáležitosti a sebedůvěry, tak aby byly v práci spokojenější a začaly využívat všech svých znalostí a schopností ve prospěch společnosti. Pouze tak se zvýší produktivita a konkurenceschopnost podniku na trhu informační společnosti. Na realizaci projektu učící se organizace se pracuje ve spolupráci s vedením firmy Ellex gk s.r.o. - Sony Centrum Géčko.

8 Summary

This work evaluates chosen company in light of learning organization. The concept of learning organization is linked with the name P.M. Senge. According to Peter Senge learning organizations are: „...organizations where people continually expand their capacity to create the results they truly desire, where new and expansive patterns of thinking are nurtured, where collective aspiration is set free, and where people are continually learning to see the whole together.”

The first part of the work is devoted to definitions and interpretation of the term „learning organization“. In second, practical part, is concretely evaluate the situation of company „Sony Centre České Budějovice“ in light of learning organization with the help of questionnaire research and interview with manager.

The first questionnaire is devoted to characterizations of learning organization. The company has a strong spots in information, in communication and in opportunity of personal development. The company has a weak spots in learning like part of formulation strategy and in sharing access by create strategy.

The second questionnaire is devoted to analyse of organizations culture and how support the organizations culture the learning. The results say, that the organizations culture and organizations access are only in average rate. It's important to improve this situation.

On the basis of results there were made proposals of running the company and were evaluated economical contributions.

In company Sony Centre in České Budějovice I recommend to aim at humans sources – reinforce the sensation of safety, appurtenantion and selfconfidence. The employees will satisfied and will starting to take advantage of all theirs knowledges and

competences. It's important to organizations benefit. Then the organization will be able to be more productive and more competitive in the market of information society.

9 Přehled použité literatury

1. **ARGYRIS, C.** *Overcoming Organizational Defences: Facilitating Organizational Learning*, Boston : Allyn & Bacon, 1990.
2. **BARTÁK, J.** *Vzdělávání ve firmě*. 1.vyd. Praha : Alfa Publishing, 2007. 162 s. ISBN 978-80-86851-68-6.
3. **BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I.** *Psychologie a sociologie řízení*. Praha : Management press, 2002.
4. **BĚLOHLÁVEK, F.** *Organizační chování*. Olomouc : Rubico, 1996.
5. **BĚLOHLÁVEK, F., KOŠŤAN, P., ŠULEŘ, O.** *Management*. 1. vyd. Olomouc : Rubico, 2001. 624 s. ISBN 80-85839-45-8.
6. **BROOKS, I.** *Firemní kultura : jedinci, skupiny, organizace a jejich chování*. 1. vyd. Brno : Computer Press, a.s., 2003. 296 s. ISBN 80-7226-763-9.
7. **DIERKES, M., ANTAL, B.A., CHILD, J., NONAKA, I.** *Handbook of Organizational Learning and Knowledge*. New York : Oxford Univerzity Press, 2001.
8. **DIXON, N.** *The Organizational Learning Cycle : How We Can Learn Collectively*. London : McGraw-Hill, 1994.
9. **DONNELLY, J.H. Jr., GIBSON, J.L., IVANCEVICH, J.M.** *Management*. Praha : Grada Publishing, 1997. ISBN 80-7169-422-3.
10. **DRUCKER, P.** *Post-Capitalist Society*. Oxford : Butterworth-Heinemann, 1993.

11. **EGAN, G.** *Managing the Shadow Side I. Jossey Bass.* San Francisco, 1994.
12. **HLOUŠKOVÁ, I.** *Vnitrofiremní komunikace.* 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 1998. 103 s. ISBN 80-7169-550-5.
13. **HOLÁ, J.** *Interní komunikace ve firmě.* 1. vyd. Brno : Computer press, a.s., 2006. 170 s. ISBN 80-251-1250-0.
14. **HORÁKOVÁ, I., STEJSKALOVÁ, D., ŠKAPOVÁ, H.** *Strategie firemní komunikace.* 2. rozš. vyd. Praha : Management Press, s.r.o., 2008. 254 s. ISBN 978-80-7261-178-2.
15. **HOFSTEDE, G.** *Kultury a organizace : software lidské mysli.* Praha : Univerzita Karlova, Filozofická fakulta, 1999.
16. **HRON, J., TICHÁ, I.** *Strategické řízení.* Praha : Provozně ekonomická fakulta ČZU v Praze ve vydavatelství CREDIT, 2003. 240 s. ISBN 80-213-0922-9.
17. **HRONÍK, F.** *Hodnocení pracovníků.* 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 2006. 128 s. ISBN 80-247-1458-2.
18. **CHARVÁT, J.** *Firemní strategie pro praxi.* 1. vyd. Praha : Grada Publishing, a.s., 2006. 204 s. ISBN 80-247-1389-6.
19. **KOUBEK, J.** *Řízení lidských zdrojů : základy moderní personalistiky.* 3. vyd. Praha : Management Press, 2001. 367 s. ISBN 80-7261-033-3.
20. **KUBRT, M.** *Celý podnik se učí.* Ekonom. Praha : Economia, 1995.

21. **LUKÁŠOVÁ, R., NOVÝ, I.** *Organizační kultura*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, a.s., 2004. 176 s. ISBN 80-247-0648-2.
22. **MAJEROVÁ, M., RŮŽIČKA J.** *Moderní personální management*. 1. vyd. Jihočany : H&H, 2000. 173 s. ISBN 80-86022-65-X.
23. **PEDLER, M., BURGOYNE, J. G., Boydell, T.** *The Learning Company*. 2. vydání, Maidenhead : McGraw-Hill, 1996.
24. **PFEIFER, L., UMLAUFOVÁ, M.** *Firemní kultura : Síla sdílených cílů, hodnot a priorit*. 1. vyd. Praha : Grada a.s., 1993. 144 s. ISBN 80-7169-018-X.
25. **PLANT, R.** *Managing Change and Making It Stick*. London : Fontana, 1987.
26. **REVANS, R.W.** *The ABC of Action Learning*. London : Lemos & Crane, 1998.
27. **RICK, D.** *Managing the Knowledge Portfolio*. 1999.
28. **ROSENGARTEN, P.** *The Characteristics, Outcomes and Sources of the Learning Organization : The Case of Car Component Suppliers in Britain*, London school of economics, 1999.
29. **SENGE, P.** *The Fifth Discipline : The Art and Practice of the Learning Organization*. New York : Doubleday Currency, 1990.
30. **SCHEIN, E.H.** *Innovative Cultures and Adoptive Organizations*. Sri Lanka Journal of Development Administration, 1990.

31. **SLAVÍČEK, V.** *Řízení lidských zdrojů v podniku*. 2. vyd. Plzeň : Západočeská univerzita, Ekonomická fakulta, 1999. 125 s. ISBN 80-7082-508-1.
32. **TICHÁ, I.** *Učíci se organizace*. Praha : Alfa Publishing, 2005. 144 s. ISBN 80-86851-19-2.
33. **TRUNEČEK, J.** *Systémy řízení podniku ve společnosti znalostí*. Praha : Vysoká škola Ekonomická v Praze, 2001. 159 s. ISBN 80-245-0246-1.
34. **TRUNEČEK, J.** *Znalostní podnik ve znalostní společnosti*. 1. vyd. Praha : Professional Publishing, 2003. 312 s. ISBN 80-86449-35-5.
35. **VODÁČEK, L., VODÁČKOVÁ, O.** *Moderní management v teorii a praxi*. Praha : Management Press, 2006. 296 s. ISBN: 80-7261-143-7.
36. **VODÁK, J., KUCHARČÍKOVÁ, A.** *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 2007. 212 s. ISBN: 978-80-247-1904-7.
37. **VYMĚTAL, J., DIAČÍKOVÁ, A., VÁCHOVÁ, M.** *Informační a znalostní management v praxi*. Praha : LexisNexis CZ s.r.o., 2005. 400 s. ISBN 80-86920-01-1.
38. **WATKINS, K. E., MARSICK, V. J.** *Sculpting the Learning Organization : Lessons in the Art & Science of Systemic Change* Jossey Bass. San Francisco, 1993.
39. **Vnitropodnikový materiál Ellex gk s.r.o. – Organizační řád.**

Elektronické zdroje

40. **KVĚTOŇOVÁ, Š.** *Využití knowledge managementu k řízení projektů* [online]. 2006 (cit. 7.1.2008). Dostupné na World Wide Web:

< http://www.fit.vutbr.cz/research/pubs/TR/2006/sem_uifs/s061023slidy1.pdf >.

41. **HYNEK, J.** *Učíci se organizace – nepodceňujme vliv pracovního prostředí* [online]. 3. 3. 2004 (cit. 7. 10. 2007).). Dostupné na WWW: < http://www.hr-server.cz/common/vlastni_clanek_detail.asp?c_id=114&o_id=1466 >.

Seznam tabulek, obrázků a grafů

Tabulka 1: Vyhodnocení Charakteristiky 1	32
Tabulka 2: Vyhodnocení Charakteristiky 2	33
Tabulka 3: Vyhodnocení Charakteristiky 3	34
Tabulka 4: Vyhodnocení Charakteristiky 4	36
Tabulka 5: Vyhodnocení Charakteristiky 5	37
Tabulka 6: Vyhodnocení Charakteristiky 6	38
Tabulka 7: Vyhodnocení Charakteristiky 7	40
Tabulka 8: Vyhodnocení Charakteristiky 8	41
Tabulka 9: Vyhodnocení Charakteristiky 9	42
Tabulka 10: Vyhodnocení Charakteristiky 10	44
Tabulka 11: Vyhodnocení Charakteristiky 11	45
Tabulka 12: Vyhodnocení Tvrzení 1	47
Tabulka 13: Vyhodnocení Tvrzení 2	47
Tabulka 14: Vyhodnocení Tvrzení 3	48
Tabulka 15: Vyhodnocení Tvrzení 4	48
Tabulka 16: Vyhodnocení Tvrzení 5	49
Tabulka 17: Vyhodnocení Tvrzení 6	49
Tabulka 18: Vyhodnocení Tvrzení 7	50
Tabulka 19: Vyhodnocení Tvrzení 8	50
Tabulka 20: Vyhodnocení Tvrzení 9	51
Tabulka 21: Vyhodnocení Tvrzení 10	51
Tabulka 22: Vyhodnocení Tvrzení 11	52
Tabulka 23: Vyhodnocení Tvrzení 12	52
Tabulka 24: Vyhodnocení Tvrzení 13	53
Tabulka 25: Vyhodnocení Tvrzení 14	53
Tabulka 26: Vyhodnocení Tvrzení 15	54
Tabulka 27: Vyhodnocení Tvrzení 16	54
Tabulka 28: Vyhodnocení Tvrzení 17	55

Tabulka 29: Vyhodnocení Tvrzení 18	55
Tabulka 30: Vyhodnocení Tvrzení 19	56
Tabulka 31: Vyhodnocení Tvrzení 20	56
Tabulka 32: Vyhodnocení Tvrzení 21	57
Tabulka 33: Vyhodnocení Tvrzení 22	57
Tabulka 34: Vyhodnocení Tvrzení 23	58
Tabulka 35: Vyhodnocení Tvrzení 24	58
Tabulka 36: Vyhodnocení Tvrzení 25	59
Tabulka 37: Vyhodnocení Tvrzení 26	59
Tabulka 38: Vyhodnocení Tvrzení 27	60
Tabulka 39: Vyhodnocení Tvrzení 28	60
Tabulka 40: Vyhodnocení Tvrzení 29	61
Tabulka 41: Vyhodnocení Tvrzení 30	61
Tabulka 42: Vyhodnocení Tvrzení 31	62
Tabulka 43: Vyhodnocení Tvrzení 32	62
Tabulka 44: Vyhodnocení Tvrzení 33	63
Tabulka 45: Vyhodnocení Tvrzení 34	63
Tabulka 46: Vyhodnocení Tvrzení 35	64
Tabulka 47: Vyhodnocení Tvrzení 36	64
Tabulka 48: Vyhodnocení dotazníku k deseti krokům učící se organizaci	71
Tabulka 49: Shrnutí přínosů	81
Tabulka 50: Rozvaha 2010	81
Tabulka 51: Rozvaha 2011	81
Obr. 1: Vzájemné závislosti charakteristik učící se organizace	12
Obr. 2: Sengeho disciplíny	15
Obr. 3: Typologie firemní kultury podle T. B. Deale a A. A. Kennedyho	21
Obr. 4: Matice na zjištění kultury organizace a deseti kroků vedoucí k učící se organizaci	70

Graf 1: Vyhodnocení Charakteristiky 1	32
Graf 2: Vyhodnocení Charakteristiky 2	33
Graf 3: Vyhodnocení Charakteristiky 3	35
Graf 4: Vyhodnocení Charakteristiky 4	36
Graf 5: Vyhodnocení Charakteristiky 5	37
Graf 6: Vyhodnocení Charakteristiky 6	39
Graf 7: Vyhodnocení Charakteristiky 7	40
Graf 8: Vyhodnocení Charakteristiky 8	41
Graf 9: Vyhodnocení Charakteristiky 9	43
Graf 10: Vyhodnocení Charakteristiky 10	44
Graf 11: Vyhodnocení Charakteristiky 11	45
Graf 12: Vyhodnocení Profilu učící se organizace	69
Graf 13: Vyhodnocení procesu vytváření učící se organizace	71

Seznam příloh a přílohy

Příloha 1: Vyhodnocení organizace

Příloha 2: Kultura organizace

Příloha 1: Vyhodnocení organizace

Vyhodnoťte vaši organizaci s využitím níže uvedených stanovisek. Použijte hodnotící škálu od 1 do 5, přičemž hodnocení 1 bude znamenat, že dané stanovisko neodpovídá podmínkám vaší organizace, vaše organizace se tak nechová. Hodnocení na opačném konci (5) bude znamenat, že je to v souladu s vaší organizací. K hodnocení využijte následující škály:

1 = vůbec neplatí 2 = platí jen velmi málo
3 = platí částečně 4 = platí do značné míry 5 = platí zcela

1. Pravidelně vyhodnocujeme trendy v oblasti společenské, ekonomické, politické a vývoje trhu.
2. Každý zaměstnanec se podílí na tvorbě strategie.
3. Každý má přístup k podnikovým informacím a databázím.
4. Informace o finančních dopadech jednotlivých kroků jsou k dispozici příslušným pracovníkům hned, jakmile jsou známy.
5. Organizační jednotky mají jasnou představu o svém vlastním účelu i o účelu ostatních organizačních jednotek.
6. V podniku je dobrá práce odměňována řadou různých způsobů, peněžitých i nepeněžitých.
7. Podnikové struktury jsou velmi pružné a rychle se přizpůsobují různým potřebám a úkolům.
8. Zcela přirozeně přinášejí zaměstnanci do podniku informace o vnějším prostředí, konkurentech, zákaznících apod. a sdílejí je s ostatními.
9. Angažujeme se ve společném podnikání, abychom vyvinuli nové služby a naučili se od svých partnerů nové metody.
10. Zaměstnanci nejsou obviňováni za špatné zprávy.
11. Všichni jsou podporováni v úsilí učit se novým věcem a získávat nové schopnosti.
12. Hledáme nové směry rozvoje experimentováním a realizací pilotních projektů.
13. Důležité záměry jsou nejdříve projednány v nejšířší plénu a potom realizovány.

14. Informační technologie nejsou pouze prostředkem automatizace procesů, ale pomáhají nám společně realizovat nové věci.
15. Zaměstnanci dobře chápou význam podnikových zdrojů i způsob jejich využívání.
16. Různé organizační jednotky sdílejí informace a vypomáhají si svými dovednostmi, kdykoli situace takovou potřebu vyvolá.
17. Většina zaměstnanců má vliv na tvorbu systému odměňování.
18. Podnik podporuje zaměstnance v podávání návrhů na změny v organizaci práce.
19. Podnik vybudoval efektivní komunikační kanály pro sběr, zpracování a distribuci informací o vnějším prostředí.
20. Často se scházíme s pracovníky jiných podniků, abychom si vyměnili informace a zkušenosti.
21. Hlavním záměrem hodnocení pracovníků je zjištění potřeb jejich profesního i osobního rozvoje.
22. Podnik nabízí dostatek příležitostí a zdrojů k profesnímu rozvoji pracovníků (pracovníci mají otevřený přístup ke vzdělání a kvalifikačnímu růstu).

Příloha 2: Kultura organizace

Níže uvedená tvrzení ohodnoťte ve vztahu k vaší organizaci. K hodnocení využijte následující škály:

1 = vůbec neplatí 2 = platí jen velmi málo
3 = platí částečně 4 = platí do značné míry 5 = platí zcela

1. Lidé nemají obavy se vyjadřovat, není zde žádný strach z represí nebo ohrožení plynoucího z vyslovení nesouhlasu nebo jiného názoru.
2. Chyby jednotlivců nebo organizačních jednotek se využívají jako příležitost k poučení.
3. V organizaci je obecně sdílený názor, že vždy existuje lepší způsob, jak něco dělat.
4. V organizaci jsou podporovány a kultivovány otevřené produktivní diskuse a různorodost názorů.
5. Experimentování má výraznou podporu – je to součást vnitřní kultury.
6. Chyby jsou nazírány jako příležitost k růstu.
7. Existuje tu ochota porušit staré zvyky v zájmu vyzkoušení nových způsobů řízení a vykonávání práce.
8. Řízení je inovativní, kreativní, s ochotou přijímat riziko.
9. Kvalita pracovního života v naší organizaci se zlepšuje.
10. V naší organizaci existují i neformální struktury podporující výměnu zkušeností a toho, co se pracovníci naučili, s ostatními pracovníky.
11. Naše organizace je chápána jako prostředí pro řešení problémů a učení.
12. Učení je očekáváno a podporováno na všech úrovních a ve všech složkách organizace: u managementu, zaměstnanců, zájmových skupin vč. zákazníků.
13. Lidé mají přehled o organizaci, nad rámec svého pracovního místa nebo své specializace či funkce v organizaci, a své pracovní chování tomu přizpůsobují.
14. Svoláváme porady, na nichž analyzujeme pokroky v učení, a ty využíváme k jasným, specifickým a permanentním strukturálním i organizačním změnám.
15. Procedury a postupy aplikované v procesu řízení, které zastaraly a brání rozvoji jednotlivců i organizace, jsou odstraňovány a nahrazovány novými.

16. Trvalé zlepšování je jednak očekáváno, jednak vnímáno s respektem.
17. U každého pracovníka je přesně specifikován druh a rozsah školení, dalšího vzdělávání nebo tréninku, kterého se mu během roku dostane.
18. Pracovníci na všech úrovních jsou pečlivě směřováni k hodnotným a relevantním zdrojům dalšího vzdělávání – uvnitř i mimo naši organizaci.
19. Příležitosti k učení v organizaci jsou pravidelně rozvíjeny tak, aby všichni chápali odlišnost práce ostatních v souvislosti s vlastní prací.
20. Manažeři na střední úrovni řízení hrají primární roli v zajištění procesu učení v rámci celé organizace.
21. I nečekané události jsou přijímány jako příležitost k učení.
22. Lidé v naší organizaci se těší na příležitosti, ve kterých mohou rozvíjet své kompetence i kompetence organizace jako celku.
23. Systémy, struktury a procedury v naší organizaci jsou navrženy tak, aby byly dostatečně pružné, přizpůsobivé a reagovaly na vnitřní i vnější stimuly.
24. Přestože je prostředí naší organizace komplikované, chaotické a rychle se rozvíjející, nepůsobí dojmem přetížení.
25. V naší organizaci je hladina stresu na úrovni, která podporuje učení.
26. Trvalé zlepšování je v naší organizaci jak praktikováno, tak veřejně propagováno.
27. Všichni v naší organizaci jsou srozuměni s rozdílem mezi školením, výcvikem a učením – školení a výcvik mohou probíhat, aniž by došlo k učení.
28. Lidé v naší organizaci jsou vedeni k samostatnému učení a jsou jim k tomu poskytovány zdroje.
29. V naší organizaci probíhá formální program dalšího vzdělávání manažerů na střední úrovni řízení, směřující k rozvoji jejich schopností jako koučů a lídrů.
30. Rozpoznání rozdílů mezi vlastním stylem učení a způsobech rozvoje u svých podřízených.
31. Manažeři berou v úvahu rozdíly ve stylech učení a způsobech rozvoje u svých podřízených.
32. V naší organizaci mají pracovníci čas a příležitost podstoupit od každodenních starostí a reflektovat to, co se v organizaci děje.

33. K zajištění smysluplného učení je zpracováván plán a jsou alokovány adekvátní zdroje.

34. Týmy jsou odměňovány za řešení, která jsou inovativní a překonávají zažitá paradigmatata.

35. Manažeři mají odpovídající dovednosti pro sběr informací a rozvoj svých schopností potřebných k vyrovnávání se s náročným a měnícím se prostředím.

36. Manažeři v naší organizaci pomáhají pracovníkům v jejich osobním rozvoji a ve zlepšování jejich výkonnosti.