

K 10827

Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích

DIPLOMOVÁ PRÁCE

2006

Lucie HNITKOVÁ



**Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích**

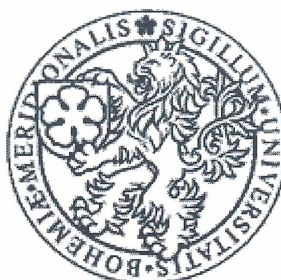
**Zemědělská fakulta**

**Katedra cestovního ruchu**

---

Studijní program: 6 208 T Ekonomika a management

Studijní obor: Obchodně podnikatelský obor



**Téma: Vytváření učící se organizace a její hodnocení**

Vedoucí diplomové práce:

Ing. Vladimír Štípek, Ph.D.

Autor:

Lucie Hnitková

## ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Jméno a příjmení: Lucie HNITKOVÁ

Studijní program: M 6208 Ekonomika a management

Studijní obor: Obchodně podnikatelský obor

Název tématu: Vytváření učící se organizace a její hodnocení

**Zásady pro vypracování:**  
(v zásadách pro vypracování uveďte cíl práce a metodický postup)

**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 řešení:** 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:** Studium literárních pramenů zaměřených na problematiku učící se organizace. Analyzovat současný stav. Navrhnout metodický postup vytváření učící se organizace. Určit zásady pro sledování efektivity a jeho ekonomického přínosu.

**Rámcová osnova:** 1. Úvod, 2. Literární přehled, 3. Metodika, 4. Analýza současného stavu, 5. Návrh optimálního systému řízení učící se organizace. 6. Závěr, 7. Přehled použité literatury, 8. Přílohy.

Rozsah grafických prací: dle možnosti grafického vyjádření

Rozsah průvodní zprávy: 50 – 60 stran

Seznam odborné literatury:

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

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

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

TRUNEČEK, J.: Systémy podnikového řízení ve společnosti znalostí. VŠE v Praze, Praha 1999, s. 184, ISBN 80-7079-083-0

VODÁČEK, L., - VODÁČKOVÁ, O.: Management. Teorie a praxe v informační společnosti. Management Press 2001, 4. vydání, Praha 2001, s. 314, ISBN 80-7261-041-4

Moderní řízení, Ekonom, Hospodářské noviny

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

Konzultant:

Datum zadání diplomové práce: 1. 3. 2004

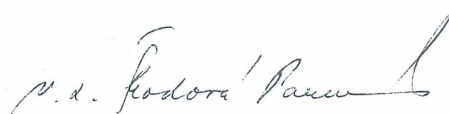
Termín odevzdání diplomové práce: 30. 4. 2006

JIHOČESKÁ UNIVERZITA  
V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH  
Udiplořádění  
VANČUROVA 2904 390 01 TABOR



doc. Ing. Magdalena Hrabánková, CSc.

Vedoucí katedry



doc. Ing. Magdalena Hrabánková, CSc.

Děkan

V Českých Budějovicích dne 1. března 2004

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci na téma „Vytváření učící se organizace a její hodnocení“ vypracovala samostatně na základě vlastních zjištění, materiálů a zdrojů informací, které uvádím v seznamu literatury.

V Praze dne 28. dubna 2006

*Ing. Petra Lucie*

Chtěla bych tímto způsobem poděkovat panu Ing. Vladimíru Štípkovi, Ph.D., vedoucímu diplomové práce, za odbornou pomoc, důležité rady a připomínky a také panu Ing. Milanu Korešovi, ekonomickému náměstkovi podniku Narex Bystřice, s. r. o. za spolupráci, poskytnutí informací a vnitropodnikových materiálů.

# OBSAH

OBSAH .....	6
<b>1 ÚVOD.....</b>	<b>8</b>
<b>2 LITERÁRNÍ PŘEHLED .....</b>	<b>10</b>
2.1 ZÁKLADNÍ POJMY .....	10
2.2 VÝVOJ MANAGEMENTU.....	11
2.3 POJEM UČÍCÍ SE ORGANIZACE.....	14
2.4 „UČENÍ SE“ .....	16
2.5 VNITROFIREMNÍ KOMUNIKACE .....	18
2.6 HISTORICKÉ MODEL Y MANAŽERŮ .....	21
2.7 KOUČOVÁNÍ.....	21
2.8 PRINCIPY UČÍCÍ SE ORGANIZACE .....	22
2.9 ORGANIZAČNÍ BARIÉRY „UČENÍ SE“ .....	23
<b>3 CÍLE A METODIKA .....</b>	<b>24</b>
<b>4 ANALYTICKÁ ČÁST .....</b>	<b>25</b>
4.1 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU .....	25
4.1.1 <i>Historie firmy</i> .....	25
4.1.2 <i>Současný stav</i> .....	27
4.1.3 <i>SWOT analýza</i> .....	37
4.2 ANALÝZA PRACOVNÍHO PROSTŘEDÍ ZAMĚSTNANCŮ .....	38
4.3 VLASTNÍ VÝZKUM.....	39
4.3.1 <i>Proč učící se organizace?</i> .....	39
4.3.1.1 V jaké vývojové fázi se podnik nachází .....	40
4.3.1.2 Definice učící se organizace .....	41
4.3.2 <i>Jak učící se organizace vypadá?</i> .....	43
4.3.3 <i>Jak se může organizace učit?</i> .....	46
4.4 VYTVÁŘENÍ UČÍCÍ SE ORGANIZACE .....	54
4.4.1 <i>10 kroků k „učící se organizaci“:</i> .....	55
4.4.1.1 1. krok - Vyhodnořte učení podporující kulturu.....	55
4.4.1.2 2. krok - Podporujte vše, co je pozitivní .....	59
4.4.1.3 3. krok - Posilujte pocit bezpečí.....	60



4.4.1.4	4. krok - Odměňujte ochotu riskovat .....	60
4.4.1.5	5. krok – Pomáhejte lidem ve vzájemné spolupráci .....	66
4.4.1.6	6. krok - Uved'te učení v život.....	67
4.4.1.7	7. krok – Formulujte vizi .....	68
4.4.1.8	8. krok – Uved'te vizi v život.....	69
4.4.1.9	9 krok – Propojte systémy .....	70
4.4.1.10	10. krok – Realizujte koncept .....	71
4.4.1.11	„Političnost“ firmy.....	71
4.4.1.12	„Zdravost“ firmy.....	72
<b>5</b>	<b>DISKUSE.....</b>	<b>74</b>
<b>6</b>	<b>NÁVRHY ŘEŠENÍ.....</b>	<b>77</b>
<b>7</b>	<b>EKONOMICKÉ DOPADY .....</b>	<b>81</b>
<b>8</b>	<b>ZÁVĚR .....</b>	<b>82</b>
<b>9</b>	<b>LITERATURA.....</b>	<b>85</b>
<b>10</b>	<b>SEZNAM OBRÁZKŮ, TABULEK A GRAFŮ .....</b>	<b>87</b>
<b>11</b>	<b>ABSTRAKT .....</b>	<b>88</b>
<b>12</b>	<b>PŘÍLOHY.....</b>	<b>89</b>

# 1 ÚVOD

Umění vytvářet a rozvíjet učící se organizaci je náročnou výzvou vyplývající z podmínek rychle se rozvíjející globální informační společnosti. Výzvou adresovanou kolektivům organizačních jednotek, které si chtějí v příštích desetiletích ve své činnosti udržet prosperitní pozici, resp. konkurenční výhodu. A právě touto dlouhodobou konkurenční výhodou se stávají ve stále větší míře, a postupně až přednostně, právě znalosti. Znalosti nejen jako konkurenční zdroj, ale vlastně jediný zdroj, který není přírodou omezen, ale naopak svým vhodným využitím může stále růst.

Znalostmi rozumíme průběžně inovované, integračně propojené a účelově aplikovatelné informační zdroje, jenž jsou nejen předmětem výběru a komunikace, ale zároveň i výsledkem myšlení a poznání. Proto mohou vyvolávat další myšlenkové procesy. V tomto smyslu představují proměnný systém vzájemného působení a prolínání zkušeností, faktů, vztahů, hodnot, myšlenkových procesů a významů. Zároveň vytvářejí systémový rámec pro vyhodnocování i integraci nových informací a osvojování si nových znalostí, resp. „učení se“. Koncept učící se organizace klade právě akcent na proces tvůrčího a aktivního osvojování si nových poznatků, tj. „učení se“, než na dříve primární, ale podstatně pasivnější proces „výuky či učení“ někoho.

Znalosti, které byly vytvořeny za určitým účelem a dále zhodnocené, umožňují učícím se organizacím získat nezbytnou inovační hybnost a potřebný náskok vůči konkurenci ve vymezené oblasti podstatného podnikatelského okolí. Pokud je podnik schopen se učit rychleji a kvalitněji než jeho konkurent, získává klíčovou konkurenční výhodu zítřka. Jde to samozřejmě jen za předpokladu, že proces učení se je v souladu s rozhodujícími potřebami organizace, a to zejména její rozvojovou strategií.

Pro „učící se organizaci“ je typickým rysem umění si nepřetržitě osvojovat a využívat nové inovativní znalosti i dovednosti. Znamená to rozpohybovat znalostní zázemí umění práce s informacemi a předpokladů je účelově zhodnocovat ve své oblasti činnosti. Tím mohou vzniknout podmínky pro stálou flexibilitu organizace, která může včas a účinně vytvářet nové příležitosti i podmínky svého rozvoje.

V moderních pojetích těchto organizací však nejde o pouhé učení se jednotlivců, ale cílevědomý kvalifikační rozvoj týmů i organizace jako celku. Tím dosáhne organizace nových pozitivních synergických efektů, než jaké by vplynuly z pouhého nashromáždění znalostí jednotlivců (Tichá, I. 1999).

Problémem bylo zhodnotit organizaci z pohledu učící se organizace, její současný stav, tedy její startovní podmínky, a to prostřednictvím osobního dotazování i dotazníkovým šetřením. Dále byla potřeba zjistit její úroveň řízení coby učící se organizace a při vytváření tohoto typu organizace zjistit, s kterými problémy se podnik potýká a následně navrhnout vlastní návrhy řešení, kterými se může podnik řídit, aby se stal takovouto organizací, a ekonomické dopady těchto řešení.

## 2 LITERÁRNÍ PŘEHLED

### 2.1 Základní pojmy

Palán, Z. (2002) definuje základní pojmy :

*Učení* je proces záměrného navozování činností nebo výsledek nabytých zkušeností vedoucí k získávání a rozšiřování poznatků, vedoucí k poměrně trvalým změnám struktury osobnosti vzdělaného (nebo vzdělávajícího se), změnám vědění, chování a prožívání, znalostí, dovedností, postojů, hodnot a pracovního chování.

*Učící se organizace* je komplexní model rozvoje lidských zdrojů, v němž se všichni pracovníci průběžně učí z každodenních zkušeností. Podstatou je tzv. participativní řízení – řízení, na kterém se podílejí všichni zaměstnanci. Tento přístup posouvá i vztah pracovníka ke vzdělávání do polohy aktivního přístupu k sebevzdělávání a funkci podniku do polohy vzdělávacího poradenství a řízení vzdělávání tak, aby se stalo kontinuálním procesem orientovaným na podnikové cíle a zahrnujícím všechny zaměstnance.

*Lidský potenciál* je strukturovaný soubor dispozic a předpokladů člověka k výkonu činností. Složky lidského potenciálu bývají členěny na potenciál zdatnostní, kvalifikační, hodnotově orientační, socializační, kreativní. Kvalita a kvantita lidského potenciálu bývá považována za základní složku společenského bohatství.

*Motivace ve vzdělávání* je mechanismus podnětů, které podmiňují lidské jednání. Základní podmínka aktivní účasti ve vzdělávacím procesu. Působí zde v jednotě motivy primární i sekundární. Motivaci ve vzdělávání je třeba chápat jako komplex různorodých a vzájemně se podmiňujících motivů (viz obrázek 1).

Obrázek 1: Pyramida učebních motivů

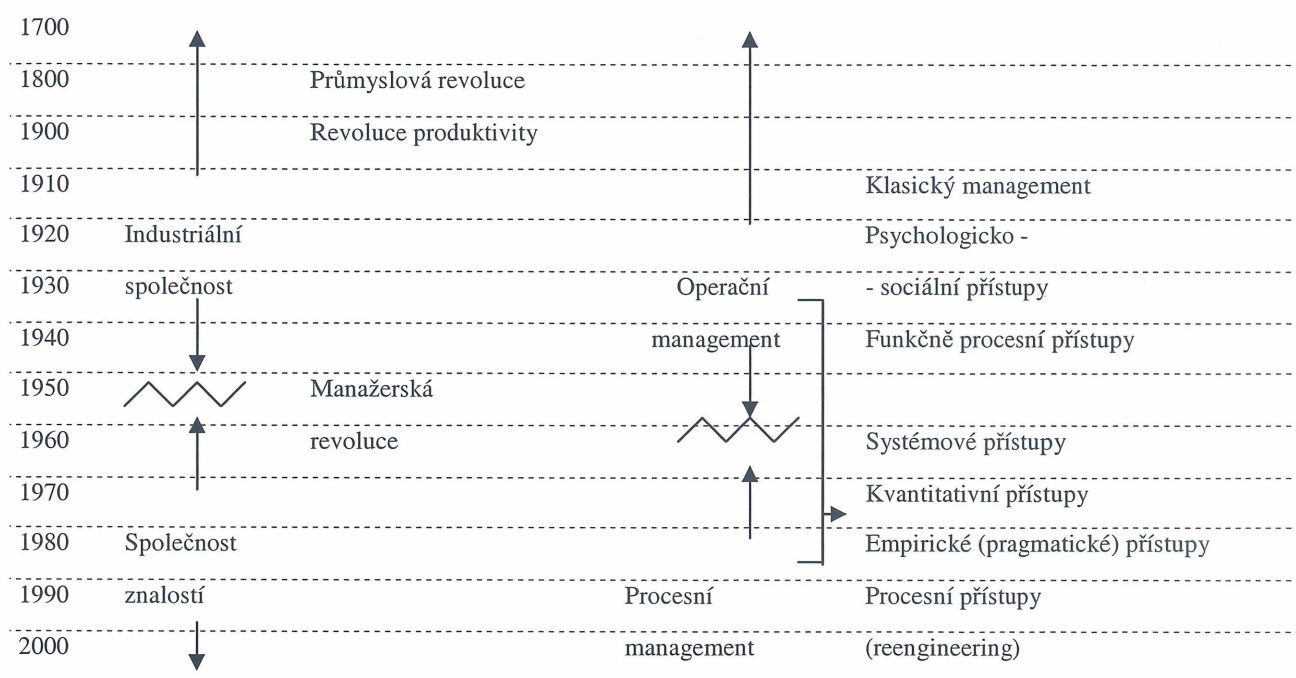


Zdroj: Palán, Z. (2002)

## 2.2 Vývoj managementu

Systemový přístup řízení podniku ale nevznikl najednou (viz obrázek č. 2). Vyvíjel se z teorie a praxe desítky let. Historický vývoj byl posuzován a hodnocen různými autory různě. Historii managementu je nutno studovat i proto, že staré principy se vracejí v nové kvalitě, vývoj tedy postupuje po spirále.

Obrázek 2: Schéma vývoje managementu



Zdroj: Truneček a kol. (1999)

**Klasický management** – vývoj managementu se datuje do období rozvoje dělby práce v období průmyslové revoluce, kdy dochází k silnému rozvoji tovární výroby. Ve středověku měl mistr svým cechem povolen určitý počet dělníků. Omezení pracovní doby přispělo k zájmu o zvyšování intenzity práce dělníků pomocí různých forem mezd – časová, úkolová, různé prémie. Rozvíjí se hromadná výroba a kolem roku 1865 nastává největší rozvoj amerického průmyslu. Roku 1881 začíná vznikat obor řízení průmyslových podniků. V prvopočátcích jde o zlepšování kvality výroby zejména účelnou kvalifikační přípravou dělníků i mistrů. S tímto pojmem klasický management spojujeme jména jako F. W. Taylor, H. Fayol a M. Weber. Sem patří i základní principy, jako jsou plánování, organizování, přikazování, koordinace, kontrola atd. Ale také exaktnost, harmonie, spolupráce, maximální produktivita práce, maximální výkon.

**Psychologicko-sociální přístupy** – jsou spojeny s tzv. Hawthornským experimentem, který celou sérií návazných pokusů prokázal, že na růst produktivity práce nemají vliv ani tak hmotné faktory, jako faktory psychologické a sociální. Reprezentanti této doby jsou E. Mayo a M. Folletová. Kritizovali koncepce vědeckého řízení a položili důraz na nehmotné stimuly. Na ně navazuje teorie X (metoda „cukru a biče“) nebo-li odměn a trestů. Teorie Y – nutno uspokojit nejen fyzické, ale také psychologické potřeby, jako je odpovědnost, seberealizace, radost z práce

apod., vytvořit prostor pro iniciativu a skutečné individuální schopnosti každého zaměstnance a představy o dobrém životě atd.

**Funkčně procesní přístupy** – kladou důraz na klasifikaci manažerských funkcí a jejich spojení v integrovaný celek. Hlavní představitelé tohoto přístupu jsou L. Gulick, J. D. Mooney, L. F. Urwick a další. Tak vznikl systém POSDCORB – plánování, organizování, personální zajištění, příkazování, koordinace, evidence a rozpočtování. Za jeden z největších nedostatků je možno považovat poměrně malý důraz na lidský faktor v řízení: motivace pracovníků a kolektivů, komunikace, neformální organizace apod.

**Systémové přístupy** – tento přístup se realizoval zejména v pracích C. Barnarda, H. Simona, J. Marche atd. Zejména Barnard se snažil o vytvoření ucelené teorie organizace řízení. Zkoumal skalární hierarchický typ organizace a laterální, kde koordinace je otázkou dohody. Za klíčové považoval motivaci a stimulaci pracovníků. Za tím účelem definuje čtyři druhy pobídek – materiální, nehmotné, zlepšení pracovních podmínek a duševní podněty.

**Kvantitativní přístupy** – soubor kvalitativně založených přístupů a metod pro manažerské rozhodování se označoval také jako operační výzkum nebo operační analýza. Důraz byl kladen na modelování rozhodovacích úloh a techniky jejich matematického řešení. Vývoj směřoval k nesrozumitelnosti pro širokou odbornou veřejnost, vytvářené modely se stávaly čím dál tím složitější, i přesto, že většinou silně zjednodušovaly realitu. Do praktického řízení pronikly tyto postupy jen sporadicky. Výhodou je důraz na uspořádanost, snahu o exaktnost a kvantifikaci jevů. Vznikly systémy na podporu rozhodování, zdůraznil nové přístupy k rozhodování, nové pohledy na optimalizaci a racionalitu rozhodování apod.

**Empirické (pragmatické) přístupy** – Prostupuje celou historií. Jsou založeny na analýze, zhodnocení a zevšeobecnění poznatků manažerské praxe. Projevuje se tendence chápat management jako umění řídit. Tzn. Intuice při rozhodování, zevšeobecnění zkušeností jiných řídicích pracovníků, preference tvořivosti manažerských špiček apod. Kladem jsou konkrétní doporučení pro manažerské jednání do poměrně jednoduchých a všem srozumitelných pokynů a pravidel.

**Procesní přístupy** – jsou typické pro společnost znalostí. Ta má nároky na výběr nejlepších lidí, vznik plochých a pružných organizačních struktur, význam intuice a vize pro tvůrčí vedení, znalosti se chovají jako ekonomický zdroj (Truneček, J. a kol., 1999)

## 2.3 Pojem učící se organizace

Na téma učící se organizace už existuje řada názorů a výkladů. Tichá, I. (1999) se zmiňuje o třech základních směrech:

- Klasická koncepce „učící se organizace“ je založená na pracích amerického odborníka Petera M. Sengeho a jeho spolupracovníků.
- Náborový směr „organizací založených na znalostech“. Ty zase vycházejí z prací Ikujiro Nonaky a Hirotaki Takeuchiho.
- Myšlenková koncepce tzv. „intelektuálního kapitálu organizace“, na kterou se zaměřili především skandinávští odborníci, např. Johan Roos, Göran Roos, a mnoha dalších nejen ze Skandinávie, ale i z Ameriky či Itálie.

Bělohávek, 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 zpracovaný systém. Učící se organizace využívá veškerý intelekt, znalosti a zkušenosti k nepřetržitému rozvíjení prospěchu zákazníků.

Podobný názor sdílí také Heller, R. (2004), který říká, že s přechodem průmyslového věku na informační je třeba radikálně změnit přístup k organizacím: ke způsobu jejich posílení a struktuře. Staré jistoty a hranice se rozpadají a podniky se musí přizpůsobit nebo zaniknout.

Je stále zřejmější, že právě lidé a jejich rychlost učit se bude určovat povahu budoucích organizací. Klíčem k podnikání však zůstává základní konstanta: hlavní je zákazník.

Právě znalosti a kvalifikovaní zaměstnanci mohou stát za úspěchem firem. Truneček a kol. (1999) cituje Druckera: „*Ať se kterémukoli z tradičních odvětví v minulých letech dařilo dále růst, bylo tomu vždy skutečně jen proto, že se rekonstruovalo na bázi znalostí a informací.*“ Znalosti se chovají jako ekonomický zdroj. Slouží jako zdroj pro odvětví telekomunikací a odvětví produkující nástroje a zařízení na zpracování informací. Dále jsou na informacích a znalostech založeny školství a zdravotnictví i farmaceutické firmy a jistě i mnoho dalších. Tím se dostáváme k pojmu učící se organizace, která tyto znalosti a informace dále a neustále rozvíjí. Tento termín je spojen hlavně s P. M. Sengem<sup>1</sup>, který rozumí učícími se organizacemi: „...organizace, kde lidé soustavně rozvíjejí svoji schopnost tvořit skutečně požadované výsledky,

---

<sup>1</sup> Senge, P. – The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization (1990)



*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.

A není daleko doba, kdy firmy budou soutěžit o získání nejlepších pracovníků, kteří budou umět inovačně myslet a budou profesně i kvalifikačně na výši. Rozhodující už nebude kapitál a jiné důležité zdroje industriální společnosti, ale všechno se soustředí na výběr nejlepších lidí, kteří se dovedou permanentně učit a vzdělávat se. Bude v zájmu každého podniku, aby zachytil rozvoj inovačního podnikatelského myšlení a jednání. 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 (Truneček, J. a kol., 1999).

Hynek, J. (2004) 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.

Míka, J. (2004) zase říká, že koncept učící se organizace vyjadřuje v současnosti nejdokonalejší, či evolučně nejvyšší stupeň vývoje organizační kultury. Tento koncept je přínosem pro organizace, kde tradiční metody řízení již pro dynamičnost změn a složitost prostředí – jejich turbulentnost – nestačí. Účast na řízení, rozhodování, zdokonalování a učení se již není pouze záležitostí managementu – účastnit se musí prostě všichni členové organizace.

Učící se organizace je tedy chápána jako alternativa tradičního – „tayloristického“ – modelu, který je definován přísnou dělbou pravomocí, odpovědností a moci, formální a formalizovanou organizační strukturou. Učící se organizace je pak pružnější alternativa, která je lépe schopna si poradit s nahodilostmi vyplývajícími ze změn, kterými od konce XX století prochází organizace a prostředí, ve kterém se nacházejí.

Učící se organizace je charakterizována následujícími rysy (Bělohávek, F., Košťan, P., Šuleř, O. 2001):

- Lidé se neuzavírají do svých útvarů ani do své profesionality, ale společně usilují o dosažení cílů celé organizace. Celá organizace se tak stává jedním velikým týmem.
- Tento velký tým sestává z řady menších týmů na jednotlivých útvarech, ale i týmů, které se prolínají mezi těmito útvary.

- Chod organizace a vazby mezi týmy jsou zabezpečeny důslednou a naprosto otevřenou komunikací mezi nimi. Komunikační kanály mají charakter sestupný (shora dolů), vzestupný (zdola nahoru) i horizontální (na stejné úrovni mezi různými útvary).
- Učící se organizace plně využívá potenciál všech členů týmů. Místo toho, aby manažeři demotivovali pracovníky neustálou kritikou osobních nedostatků, snaží se maximálně využít předností každého pracovníka. To znamená, že rozvíjejí ty schopnosti a dovednosti, ve kterých jedinec vyniká. Nedostatky pracovníka mohou kompenzovat jiní členové týmu.
- Lidé se učí z chyb vlastních i z chyb ostatních. Pracovník se musí dozvědět o věcech, které se nepodařili, a napříště se sám může takových chyb vyvarovat.
- Učící se organizace monitoruje prostředí a snaží se pružně reagovat na jeho změny.

Schopnosti „učící se organizace“ jsou podmíněny především zvládnutím pěti myšlenkově založených postupů:

- osobní mistrovství, které souvisí zejména s uměním zvládnout problémy aplikací ověřených metod, účelnou motivací, koncentrací apod.,
- modely chápání světa, které představují základ procesu učení: jak tvůrčím způsobem myslet, účelně jednat v podmínkách reálných možností a potřeb organizace,
- umění vytvářet sdílené vize je rozhodující tvůrčí vedení, kdy manažeři nesmějí diktovat, co se má dělat, ale vize musí být přenášeny na spolupracovníky a musí být jimi sdílené,
- týmové učení tvoří základ pro tvůrčí integraci znalostí, schopností, dovedností a má smysl jedině tehdy, není-li učení vybraných jednotlivců, ale vytváří se jím společný zájem,
- systémové myšlení je potom velkým integrátorem, která vytváří potřebný synergický efekt. Představuje integrální vzájemné propojení ostatních disciplín, kterým se vytváří a stupňuje synergický efekt.

Pro fungování učící se organizace je rozhodující vzájemné využívání všech pěti součástí, kdy jednotlivé disciplíny působí propojeně a vzájemně na sebe navazují (Truneček, J., 1999).

## 2.4 „Učení se“

Podnik si musí vytvořit schopnosti a mechanismy reagovat na změny a přizpůsobit se jim rychleji, než tak učiní jejich konkurenti. Tyto schopnosti budou vycházet z umění analyzovat

vlastní zkušenosti, jasně definovat úspěchy a neúspěchy a poučení z nich zabudovat do dalších kroků.

Náplň učící se organizace, kterou definují tyto následující klíčové dovednosti:

- řešení problémů s využitím exaktních metod,
- experimentování s novými myšlenkami,
- učení se z chyb,
- učení se z úspěchů jiných,
- transfer znalostí.

Nehmotné zdroje jako jsou znalosti v rámci organizace, jsou zvláště významným pramenem konkurenční výhody, protože je lze jen těžko napodobovat. Zdroje, které mohou poskytovat konkurenční výhodu jsou obecně považovány za strategické. Učení se „jak a proč“ lze považovat za vnitřní schopnosti organizace, z nichž každá vyžaduje uplatnění odlišných nehmotných zdrojů. Učení se „jak“ zahrnuje různé rutinní postupy a je charakterizováno napodobováním a procesy napravujícími chyby. Je to tudíž kolektivní schopnost mobilizovat lidské zdroje k novým úkolům, k opakování procesů a k organizování systémů a struktur pro šíření rutinních postupů. Podobně učení se „proč“ vychází z uplatnění rutin charakterizovaných otázkami o kontextech a systémech. Je to schopnost charakterizovaná inteligentním využíváním diagnostických prostředků, které posléze vede k vytváření nových modelů, a ty jsou uváděny v život pomocí procesů z repertoáru učení se „jak“ (Hron, J., Tichá I., Dohnal, J. 1998).

Učení zahrnuje i zvládnutí chyb v podniku. Ukázkovým případem jsou japonské podniky.

V práci se stane chyba, možná i závažná. Obvykle následuje, nervozita, ukazování prstem na viníka, vymáhání náhrady. Ale v Japonsku, když se stane chyba, je to chyba celého závodu. Zaměstnanci měli vědět, že může nastat, a neměli ji dopustit. To nejdůležitější není nad ní truchlit ani je stíhat viníka, ale poučit se z ní.

Učení se z vlastních chyb, tzn. že je tedy nutné chyby rozebrat, posoudit, zhodnotit tak, aby už nenastávaly. Podnik se učí ze zkušenosti druhých, a tedy musí poznat jejich metody a najít k nim vlastní přístup, nemůže si dovolit zůstat pozadu za konkurencí. Učí se také dopředu, a musí už teď pracovat na výrobcích nové generace a inovacích současných výrobků. Je třeba poznávat, kam spěje naše výroba a připravovat se na ni. Neučí se tedy všeobecně, ale v zájmu budoucího pokroku našeho odvětví a podniku (Jirásek, J., 1998).

Ramsey, R. D. říká, že chyby jsou součástí produktivního života. Bez několika přehmatů či selhání na cestě k cíli by se většina úspěchů vůbec nedostavila. Učit se z chyb je správná věc. To

je vlastnost schopných lidí. Opakovat stejné chyby je naopak projev neschopnosti. Zároveň dává rady, jak se z chyb učit:

- Chyby většinou nejsou tak špatné, jak se zdají (vlastní chyby se často zveličují).
- Chyba je někdy dobrá věc (pomáhá k ostražitosti).
- Všem chybám nelze předejít (navzdory všem opatřením).
- Chyby plodí chyby (znásobují se nebo se objevují v shlucích).
- Nelze se odrazovat od aktivity ze strachu učinit chybu (vždy je lepší něco udělat).
- Někdy je lepší se dodatečně omluvit než žádat předem o svolení (svolení člověk nemusí dostat).
- Člověk by měl dělat jen své vlastní chyby (nenechat se navést ostatními).
- Čím dřív se chyba napraví, tím lépe.
- Čím dříve se přizná chyba, tím lépe.
- Chyby vysílají signály o tom, kdo jaký je.
- Je správné oslavovat své chyby (mnohé neúspěchy, nejen úspěchy stojí za oslavu).
- Jak se na chybu reaguje je mnohem důležitější než chyba samotná.

Heller, R. (2004) navazuje svým poznatkem, že předně je důležité naučit se učit. Jestliže dochází k podpoře takových procesů učení, organizační kultury a podnikových strategických záměrů, během doby se vyvine podniková hodnota, která staví na známém Revansově axiomu. Ten říká, že aby jakákoli organizace přežila, musí její rychlost učení se (U) odpovídat nebo být vyšší než rychlost změny (Z) v jejím prostředí:

$$U \geq Z$$

Jde o zásadní přístup představuje klíčovou hodnotu pro řešení organizačních problémů.

## 2.5 Vnitrofiremní komunikace

Hloušková, I. (1998) si myslí, že v některých firmách či podnicích stále ještě neumí vedoucí svým podřízeným sdělit firemní vizi či firemní cíle tak, aby je pro ně získal. Někdy jim ani nedokáže říci, co od nich pracovně očekává.

Mnohé podniky a firmy si začaly uvědomovat, že špatně fungující vnitrofiremní komunikace je vážnou překážkou jejich snahy o zvyšování kvality práce, o vyšší produktivitu a výrobu při nízkých nákladech. A protože je formulace vize firmy a její sdělení zaměstnancům jedním z kroků jak se stát učící se organizací je komunikace a sdělení ve firmě jedním z důležitých prvků.

Slovo komunikace podle slovníku znamená styk, styky, spojení a přenos informace. Vnitrofiremní komunikace potom znamená propojení firmy pomocí komunikace. Jde hlavně o takové propojení jednotlivých pracovníků firmy, které umožní vzájemné porozumění a skutečnou spolupráci, a ne jen formální plnění povinností.

Komunikace zahrnuje jak komunikaci, uskutečňovanou jednotlivými zaměstnanci uvnitř firmy, a to jak slovní tak mimoslovní (včetně komunikace činy), tak komunikační vliv firemní kultury na všechny zaměstnance firmy.

Prostředky vnitrofiremní komunikace:

- rozhovor,
- rozprava,
- porada,
- diskuse,
- telefonický rozhovor, popř. vzkaz na záznamníku,
- firemní bulletin,
- noviny či časopis,
- písemné sdělení,
- nástěnka,
- komunikace přes PC (pošta, noviny, diskuse),
- videofilm (instruktáž pro nové pracovníky),
- dotazníkové akce a sociologická šetření,
- mítinky vrcholových manažerů firmy se zaměstnanci,
- společné porady různých útvarů,
- společné vzdělávací akce,
- návštěvy vrcholových manažerů na pracovištích firmy,
- „zvědavý telefon“ (každý z pracovníků firmy může na určité číslo zavolat a zeptat se či na něco upozornit),
- schránky na anonymní i neanonymní dotazy zaměstnanců,
- „dny otevřených dveří“ vrcholových manažerů firmy,
- společenské, kulturní, sportovní a soutěžní akce,
- firemní rituály (způsob zakončení a zahájení roku, vyhodnocení nejlepších pracovníků apod.),
- firemní historky,

- pověst jednotlivých členů vrcholového vedení a všech významných pracovníků firmy, představy zaměstnanců o mocenské hierarchii,
- firemní fámy a skandály,
- firemní vize, strategie, cíle a úkoly,
- významné vnitrofiremní události (povýšení, odvolání apod.),
- psaná či nepsaná „pravidla hry“ a tolerance k jejich nedodržování,
- symboly,
- hodnocení pracovníků, včetně finančního ohodnocení,
- zpětná vazba pro vedoucí pracovníky (pohled podřízených na efektivitu způsobu vedení nadřízeného),
- public relations firmy,
- způsob výběru a přijímání nového kolegy, jeho adaptace a zaškolení, další vzdělávání, popř. propouštění pracovníků,
- způsob oblékání pracovníků firmy,
- typ klientely, dodavatelé,
- úspěchy i neúspěchy firmy,
- způsob vzájemného oslovování mezi pracovníky firmy,
- pracovní podmínky a pracovní prostředí, způsob organizace práce, včetně firemní struktury,
- tradice firmy.

Samozřejmě každá komunikace by měla mít i zpětnou vazbu. Příkladem mohou být anonymně vyplňované dotazníky ve firmách, které pak slouží jednotlivým manažerům k pochopení, aby jejich vedení bylo účinné a motivující.

Například:

- Při přidělování úkolů jsem přesně rozuměl tomu, co se ode mne očekává.
- Bylo mi jasné, jak přidělený úkol zapadá do celkového rámce zakázky.
- Byl jsem vyzván, abych navrhl postup práce na zakázce.
- Nadřízený se snažil, aby moje práce byla zajímavá a motivující.
- Při práci jsem mohl dobře využít své znalosti a schopnosti.
- Na své otázky jsem dostal odpověď.
- Byl jsem průběžně informován o věcech, které jsem potřeboval znát k řádnému plnění úkolu atd..

Nejčastější chyby manažerů v interpersonální komunikaci:

- schopnost soustředit se a upoutat pozornost druhého,
- schopnost mluvit srozumitelně,
- umění naslouchat a schopnost porozumět druhému,
- umění správně používat oční kontakt,
- správná volba meziosobní vzdálenosti,
- vytváření souladu v komunikaci nápodobou mimoslovní komunikace,
- schopnost nepostupovat podle pozic, ale podle zájmů,
- schopnost nedotknout se osobnosti partnera a schopnost necítit se dotčen,
- schopnost používání objektivních norem,
- schopnost poskytovat a vyhledávat zpětnou vazbu.

## 2.6 Historické modely manažerů

Pět historických modelů rozvoje vzdělávání a přípravy manažerů a lidských zdrojů v podnicích hospodářsky nejvyspělejších zemí:

1. model nečinnost (v oblasti vzdělávání lidí nevyvíjejí žádnou činnost),
2. model nahodilý přístup (čas od času a případ od případu využívají různých forem přípravy),
3. model systémový přístup (vzdělávání a příprava se chápou jako ucelený podnikový systém sledující cíle stanovené na základě zjištěných potřeb),
4. model strategický přístup (vzdělávání se stává součástí a nástrojem podnikové strategie),
5. model učící se organizace (ve vzdělávání a přípravě lidí se spatřuje hlavní zdroj všech bezprostředních a budoucích úspěchů) (Šuleř, O., 1997).

## 2.7 Koučování

Další autoři (Veber, J. a kol., 2000) pak zdůrazňují i důležitost změny přístupu manažera k celkovému vedení. Manažer musí podněcovat a motivovat pracovníky a efektivně využívat jejich potenciál. Manažer by měl fungovat jako kouč. Koučování je styl vedení lidí převzatý z oblasti sportu. V praxi se můžeme setkat s dvojím pojetím koučování:

- Koučování jako forma poradenství, kdy kouč je k dispozici manažerům (zpravidla první linie), kteří se na něho mohou obrátit s řešením svých problémů, konfliktů apod. Poskytuje radu, pomoc či stanovisko při řešení určitých úkolů či problémů s cílem zvýšit výkonnost celého týmu. Liniový vedoucí tak může převzít větší míru samostatnosti, pokud se dostane do svízelné situace, měl by být připraven řešit sporné otázky, popř. se obrátit na kouče.
- Koučování jako styl řízení, kdy vedoucí pracovník omezuje přímé příkazy, projevy formální moci a posilování kázně a nahrazuje je posilováním takových přístupů, které se opírají o prezentování cílů útvaru, o projevování důvěry v pracovní tým, o příslib pomoci, spolupráce či dárcovství při řešení problémů atd.

Kouč připravuje a vede svůj tým k dosažení špičkové výkonnosti s využitím všech individuálních předpokladů členů týmu, zná jejich názory, zájmy a problémy a podněcuje je k co nejlepším výkonům.

## 2.8 Principy učící se organizace

- *Nepřetržitá přeměna* – schopnost pružně reagovat na neustálé změny prostředí. Klíčovým nástrojem jsou lidé, kteří umějí proaktivně rozpoznávat potenciální příležitosti v nových situacích.  
= 1. Identifikace potřebných změn ⇔ 2. Projektování změn ⇔ 3. Implementace změn ⇔ 4. Monitorování, vyhodnocení a upevnění změn
- *Podpora učení se* – celá organizace se považuje za systém, kde se jednotlivci učí z činností, které se v organizaci vykonávají, a kde organizace jako celek se učí z aktivní součinnosti jednotlivců
- *Týmové pojetí* – nezbytnost vytváření týmů pro řešení problémů, speciálních úkolů a projektů. Důležitá je samozřejmě různorodost a mezioborovost.
- *Nová role manažerů* (Šuleř, O., 1997)



## 2.9 Organizační bariéry „učení se“

- „Já jsem má pozice“ – Lidé si nedovedou představit, že by mohli dělat něco jiného. Ztrácejí přehled o tom, co je vlastně smysl jejich práce a odpovědnost vidí je v „dělání své práce“. Nepocitují tedy odpovědnost za celkový výsledek.
- „Může za to někdo jiný“ – Každý má sklon vinit někoho jiného z toho, že věci nejdou, jak by měly.
- „Iluze proaktivnosti“ – Nesmí se čekat na „někoho, kdo to vyřeší“, problém se musí vyřešit dříve, než se situace stane kritickou.
- Fixace na události – Život je vnímán jako sled událostí, za kterými je vždy jedna příčina. To zabraňuje vidět a chápat příklady dlouhodobých změn, které leží za těmito událostmi. Hrozby jsou však skryty za pomalými pravidelnými procesy. Pracovníci se musí naučit jednotlivé události předvídat tak, aby mohli po jejich vzniku optimálně zareagovat, proto by mělo být myšlení lidí v podniku zaměřeno na krátkodobé události.
- Efekt „uvařené žáby“ – Podnik se musí naučit vnímat každé změny i sebenepatrné a vidět v ní potenciaální hrozbu. Nemůže reagovat jen na nenadálé změny, protože právě ty nenápadné mohou „přerůst přes hlavu“.
- Sebeklam učení se ze zkušeností – Nelze se učit ze všech rozhodnutí, protože některé z nich se mohou projevit až po delší době.
- Mýtus manažerského týmu – Nelze lpět na společné strategii celého týmu. Musí se vyslechnout i protinávrhy a oponenti strategie. Pokud je umlčován nesouhlas, jsou přijímány kompromisy a jednotliví členové týmu se naučí nedávat najevo svou nejistotu nebo nepochopení. To zabraňuje učit se rozpoznávat nové hrozby (Šuleř, O., 1997).

Na závěr literárního přehledu je třeba dodat, že k vlastnímu výzkumu budou sloužit osobní rozhovory s managementem, dotazníky vypracované podle knihy Ivany Tiché – učící se organizace, dále potom samotná kniha, Manažerské techniky od Oldřicha Šuleře, poskytnuté vnitropodnikové materiály (přesněji: analýza spokojenosti zákazníka, CJ 2005 Rozhodnutí ředitele č. 1-05, PJ 2004-05 Rozhodnutí ředitele č. 6-04, Závazná pravidla pro řízení informací, plány výcviku 2004, plány výcviku 2003, poskytnuté organizační struktury, katalog výrobků pro rok 2006 – 2008, Narex Bystřice – 80 let tradice, kontrola – metodika kontroly, Závěrečná zpráva – analýza připravenosti na čerpání strukturálních fondů a na vstup do EU, samolepky, foto Narexanky, [www.justice.cz](http://www.justice.cz), [www.narexby.cz](http://www.narexby.cz)).

### 3 CÍLE A METODIKA

#### Objekt zkoumání:

Objektem zkoumání je podnik Narex Bystřice, s. r. o. (dále jen Narex Bystřice) (foto viz příloha 1), který sídlí v ulici Dr. E. Beneše, č.p. 349, Bystřice u Benešova.

Jedná se o výrobní podnik, jehož výroba se zaměřuje na ruční nářadí, zejména dláta, šroubováky, struhy, paličky, nástroje pro opracování dřeva a ostatní nástroje.

#### Hlavní cíl:

Hlavním cílem mé diplomové práce na téma – vytváření učící se organizace a její hodnocení – je zhodnotit vybranou organizaci a odvodit obecné charakteristiky učící se organizace.

#### Dílčí cíle:

- studium literatury,
- výběr firmy na základě kritérií velikosti, dostupnosti a ochoty spolupracovat,
- analýza současného stavu,
- analýza pracovního prostředí firmy,
- vlastní výzkum v podniku v rámci vývojové fáze podniku,
- vlastní definice učící se organizace dle podniku,
- hodnocení podniku z hlediska charakteristik učící se organizace,
- zhodnocení situace v podniku, návrh řešení a ekonomické dopady.

#### Použité metody:

- studium vnitropodnikových materiálů,
- řízené rozhovory,
- brainstorming,
- dotazníkové šetření,
- analýza 4E.

#### Zdroje informací:

- odborná literatura,
- odborné časopisy,
- internet,
- vnitropodnikové materiály.

## 4 ANALYTICKÁ ČÁST

### 4.1 Analýza současného stavu

#### 4.1.1 Historie firmy

V roce 2004 uplynulo 85 let od zahájení výroby ručního řemeslnického náradí v Bystřici. V průběhu těchto let se náradí vyrábělo pod různými značkami a i firma několikrát změnila své jméno. Jediné, co však přetrvalo, jsou znalosti a dovednosti lidí, kteří dokázali a i dále dokazují, že se v Bystřici umí vyrábět náradí, které může konkurovat výrobkům z celého světa.

Po státním převratu v roce 1918 továrník Václav Richter položil v Bystřici u Benešova základ k podniku vyrábějícímu kvalitní nástroje na obrábění dřeva. Jeho výrobky předčily výkonností, jakostí a provedením všechny až do té doby známé výrobky cizí. Jeho továrna uplatňuje výrobky vynikajícím způsobem také na obchodním trhu a jsme svědky toho, jak jeho podnik z pranepatrných počátků v roce 1920 do nynější doby vyrostl na podnik evropského a světového jména a už tehdy se staly jeho výrobky vyhledávaným zbožím nejen v tuzemsku, ale i daleko za hranicemi.

Dnes je možno říci, že se Bystřice u Benešova stává podobnou Remscheidu či anglickému Sheffieldu, především díky jakosti, konstrukci a provedení těchto výrobků.

Tehdy pracovalo v závodě 90 dělníků. I přes osobní přísnost a skromné sociální vybavení továrny si pan Richter dovedl vážit zručných a pracovitých lidí. Sám si také pro svojí firmu vychovával 10 – 15 učňů. Vedle předních dělníků tak vyrůstali odborníci pro další léta.

Za druhé světové války se počet pracovníků zvýšil na 140 a byl zaveden dvousměnný provoz. Po válce poklesl tento počet na 70, avšak s obnovou a poválečným rozvojem se postupně zvyšoval a v době znárodnění závodu v roce 1948 zde pracovalo již 100 lidí. Byl znárodněn do nově zřízeného národního podniku Pilana Hulín, pak do organizačního rámce n. p. Tona Pečky, dále k n. p. Zbirovia Zbiroh a konečně při reorganizaci znárodněného průmyslu přiřazen jako samostatný provoz do nově zřízeného n. p. Náradí Praha. Až do roku 1950 byl osud provozu nejistý, ale pod správou n. p. Náradí Praha bylo rozhodnuto o přestavbě a modernizaci provozu. Již v letech 1958-1959 byla provedena svépomocí výstavba skladu hotových výrobků.

V roce 1962 následovala 1. etapa velké přestavby. Ale špatné zkušenosti s dodavateli způsobily, že se firma rozhodla provádět další výstavbu svépomocí jako investici vlastní výroby.

A tak v letech 1973-1975 byla vybudována ocelová dvojhala. Rychle pak následoval biologický septik, nová vrátnice, energoblok, přestavba a modernizace závodní jídelny.

Po roce 1970 došlo k prudkému rozvoji výroby, a to až k zdvojnásobení při stejném počtu pracovníků (tehdy přibližně 230). To umožnilo zavedení nových moderních technologií, rozsáhlé investice do strojů a zařízení, zavedení technologie plastických hmot. Téměř 30 – 40 % celkové produkce bylo v této době exportováno na náročné západní trhy, a to za relativně velmi dobré ceny. V těchto letech bylo zavedeno nové obchodní jméno i chráněná značka Narex. Na základě trvale docilovaných dobrých výsledků získal Narex Bystřice v roce 1985 statut samostatného závodu v rámci podniku. Organizačně byl k němu přiřazen provoz závodu Praha v Táboře a středisko výroby vyprošťovací techniky a záchranného systému Narex, doposud podléhající podnikovému ředitelství. Počet pracovníků se zahraničními dělníky z Vietnamu se zvýšil na 270. Takto reorganizovaný závod se rychle stabilizoval a získal dobré jméno nejen v rámci podniku, ale i v obci a okrese. I v této době se finančně podílel na několika akcích budovaných v rámci obce. Pokračovaly i investice do výrobního zařízení, zejména do strojů na broušení dřát.

Pro zajištění stabilizace pracovníků byla společně s místními závody a jednotným zemědělským družstvem zahájena výstavba bytových jednotek. Zakoupen a adaptován na byty byl i dům čp. 47 na náměstí v Bystřici. V průběhu doby nebylo zapomínáno ani na rekreaci pracovníků závodu. Již v roce 1980 byl zakoupen pro účely zimní i letní rekreace dům v Horní Blatné v Krušných Horách. Tento dům prošel několika přestavbami a je dnes velmi pěkným rekreačním střediskem. U Slapského jezera na Nové Živohošti bylo postaveno 6 rekreačních chat sloužících pro letní prázdninový pobyt rodin s dětmi.

Převratový rok 1989 zastihl závod na vrcholu rozvoje a šroubováky a dřát se staly dominantním sortimentem závodu a zejména dřát i úspěšným vývozním artiklem. Politická situace a celospolečenský vývoj přinesl zásadní změnu v organizačním uspořádání státního podniku Narex Praha. Jednotlivé závody se osamostatnily a přeměnily na akciové společnosti. Z bystřického provozu se stal Narex Bystřice a. s.

Období historických změn mělo však i negativní stránky: rozpad velkoobchodní sítě, prudký propad tržeb. Nadešlo období hledání nové cesty v podmínkách tržního hospodářství spojené s nezbytnými restrukturalizačními opatřeními. Počet zaměstnanců klesl na 150, výdaje firmy se snížili na minimum. I přes tuto složitou situaci byla v roce 1992 zahájena výstavba nové kotelny na topný olej, která po uvedení do provozu v roce 1993 vytápí nejen vlastní závod, ale i místní základní školu (do roku 2002). Pozornost byla věnována i celkovému vzhledu závodu. Byla provedena demolice nevzhledné budovy staré údržby a rozsáhlá úprava venkovních ploch. V letech 1991-1994 proběhla v rámci „velké privatizace“ řada jednání o vstupu strategického partnera, schopného zajistit investiční rozvoj i rozšíření obchodních možností. Privatizační

proces byl ukončen schválením projektu české spol. s r. o. Narbys, složené převážně z managementu firmy, která předložila záměr pokračovat v dosavadní výrobě ručního řemeslnického náradí ve snaze dosáhnout kvalitativního pokroku své produkce.

Po převzetí 100 % akcií se obě společnosti sloučily a vznikl Narex Bystřice s. r. o. Pod ochrannou známkou „Narex“ se zařazuje mezi největší výrobce ručního náradí na domácím i zahraničním trhu. (vnitropodnikový materiál – Narex Bystřice – 80 let tradice)

#### 4.1.2 Současný stav

##### Počet zaměstnanců

Firma eviduje celkem 160 pracovníků. Firma má záznamy o evidenčních a přepočtených pracovnících a průměrných evidenčních a přepočtených pracovnících. K 31. 12. 2005 má firma Narex Bystřice 151 přepočtených zaměstnanců (přepočtený pracovník: vypočítá se fond pracovní doby, což je 7,5h plné pracovní doby x 21 pracovních dní = 157,5 h/měsíc/jednoho pracovníka. Všichni zaměstnanci za měsíc a jejich pracovní doby / fond pracovní doby = přepočtený pracovník)

##### Motivace zaměstnanců

Všichni zaměstnanci mají jednu pevnou a jednu pohyblivou složku mzdy (tato pohyblivá složka není vždy závislá na výkonu). Někteří pracovníci (většinou vedoucí) mají ještě druhou pohyblivou složku mzdy – prémie – které jsou vždy závislé na dosaženém výkonu. Nefinanční motivace je omezená.

##### Podniková kultura

Podnikové barvy jsou modrá a zelená (viz příloha č. 18).

Firma zavedla jednotné stejnokroje pro zaměstnance dílen – montérky v jednotných barvách. Mechanický provoz se vyznačuje modrými montérkami se žlutými znaky (jejich nošení není důsledně vyžadováno, zejména mladí lidé a ženy stejnokroje nedodržují). Údržba a nástrojárna má zelené se žlutými znaky, odborní seřizovači vínové.

Reprezentanti podniku na veletrzích mají jednotné košile a kravaty.

Podnik má své pravidelné rituály. V první pracovní den v novém roce mají zaměstnanci oběd zdarma. Životní jubilea (kulatá a půlkulatá) se slaví společně s kolegy. Při kulatých jubileích dostává zaměstnanec finanční prémie, zákusek a kávu u ředitele podniku.

Na Mikuláše firma zaměstnance odměňuje naturálním balíčkem (masné výrobky, cukrovinky, oděvní doplňky), místo Vánoc, kdy má podnik celozávodní dovolenou.

1x ročně se koná výroční schůze odborové organizace, které se účastní členové odborové organizace a zaměstnanci, kteří jsou v odborové organizaci a vedení firmy. Večer hraje k poslechu firemní kapela Narexanka (foto viz příloha 2). V Narexance hrají i někteří zaměstnanci. V předvánočním čase se také koná setkání zaměstnanců, kteří nejsou v odborové organizaci, s vedením. Zde dostávají pracovníci večeri, jako výraz poděkování za práci.

Přesto se v podnikové kultuře vyskytuje strach vše říci, strach z případných restrikcí, neochota naslouchat, jak vyplývá z následujícího výzkumu.

### **Analýza 4E**

Podle Trunečka, J (1999) klade současné podnikání na manažery několik často značně protichůdných požadavků. Poukazuje, že prioritu má účelnost (effectiveness), navazuje požadavek účinnosti (efficiency), které jsou doplněny o hospodárnost (ekonomy) a odpovědnost (equity).

1) Účelnost – znamená dělat správné věci

### **Výběr a vytváření cílů**

V roce 2002 byl v podniku zaveden systém řízení jakosti dle normy ČSN EN ISO 9001:2001 (dále jen norma ISO). Cíle jsou tedy stanovovány v souladu s touto normou. ISO je vlastně organizační norma, která přesně stanovuje, jak se má pracovat s dodavateli, odběrateli, určuje kontroly jakosti. Protože, když se něco stane, automaticky se to projeví v kvalitě výrobku (vnitropodnikový materiál - Kontrola – metodika kontroly).

*Podnik vypracovává dva dokumenty:*

**Politika jakosti** – tento dokument je dlouhodobějšího charakteru, je vypracováván na dobu 2 – 3 let. Cíle v tomto dokumentu nabývají obecnější formy. Zejména se zaměřují na zákazníka, na suroviny a na zaměstnance.

**Cíle jakosti** – tento dokument je naopak krátkodobý na 1 rok, vydávaný formou Rozhodnutí ředitele. Cíle jsou potom podrobnější a konkrétnější. Jedná se například o obhájení managementu jakosti dle normy ISO, provádění monitoringu reklamací vnitřních i vnějších, navýšit celkové tržby oproti roku 2004 o 3 %, zvýšit produktivitu práce o 5 % oproti roku 2004 a další. (vnitropodnikový materiál - Cíle jakosti – CJ 2005 Rozhodnutí ředitele č 1-05).

## Vypracování strategie

Strategie není blíže specifikovaná. Problém strategie řeší samotná norma ISO. V rámci splnění cílů a dosažení kvality výrobků existuje dokumentovaný postup hodnocení dodavatelů. Dodavatelé se musí hodnotit a pro tento účel jsou známkováni od A až po C, přičemž C už je nevyhovující.

K hodnocení přiblížení se plánu slouží tzv. „přezkoumání managementu“. Jde o poradu, do které přispívá většina pracovníků na řídicích postech. Tam se sleduje a hodnotí, jak se plnil stanovený plán, zda se splnil a popřípadě co bylo příčinou nesplnění plánu.

## Marketingová činnost podniku

Analýza trhu neboli analýza zákazníka je pro podnik velice důležitá. Základní otázkou v tomto problému je „kdo je náš zákazník“. Zákazníkem tohoto podniku může být domácí kutil, maloobchodník například s železářstvím, velké řetězce, ale i velkoobchodníci, kteří dodávají a zásobují ostatní podniky. U těchto velkoobchodníků se soustřeďuje většina prodeje. Velkoobchodníci jsou jednak pravidelně osobně navštěvováni a jednak jsou oslovováni prostřednictvím dotazníku. Těmito dvěma způsoby u nich probíhá šetření v oblasti analýzy spokojenosti zákazníka.

Pravidelnost šetření nařizuje norma ISO. Tento dotazník má hodnotící širokou hodnotící škálu, která začíná na úrovni *velmi dobré*, *dobré*, *vyhovující*, *nevyhovující* a končí *nevím* (viz tabulka č. 1). Dále se pak každý tento článek dělí do 3 úrovní, kromě *nevím*.

**Tabulka 1:** Ukázka škály hodnotícího dotazníku pro zákazníka

Hodnocené kritérium	velmi dobré			dobré			vyhovující			nevyhovující			nevím
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	X

**Zdroj:** vnitropodnikový materiál – analýza spokojenosti zákazníka

Tento výzkum se týká *distribuce* (úroveň distribučních smluv, úroveň obchodně-technické dokumentace, zejména katalogu a ceníku, pružnost vyřizování zakázek, úroveň dodání objednaného zboží, úroveň balení, ochota odbytových pracovníků, výše obchodních rabatů v porovnání s konkurencí, spokojenost s provedením [www.narexby.cz](http://www.narexby.cz)) a *kvality* (celková kvalita výrobků, vzhled výrobků v porovnání s konkurencí, úroveň obalů, množství reklamací v porovnání s konkurencí, vyřizování reklamací, úroveň cen s ohledem na kvalitu, úroveň zařízení na podporu prodeje) (vnitropodnikový materiál - analýza spokojenosti zákazníka).

Komunikace s maloobchodníky probíhá buď prostřednictvím velkoobchodníků, kteří jim dodávají zboží, nebo jsou oslovováni přímo zaměstnanci Narex Bystřice, s. r. o., kteří na území ČR provádějí přímý obchodní průzkum. Analýza maloobchodního trhu v ČR probíhá

vyhodnocováním informací z obou výše uvedených zdrojů, zejména co se týče cen konkurence a množství jiného množství v prodejně. V zahraničí se analýza provádí pomocí velkoobchodníků a řetězců, od nichž dostává podnik informace a nezbývá, než jim věřit.

### Propagace

K propagaci slouží řada metod i materiálů. Jedním z nich je *katalog*, který vlastně tvoří základ propagace a který je umístěn v prodejnách. Jednou za 2 roky se vydává nový katalog, kde se obnovuje sortiment zboží. Inovace zboží spočívá hlavně ve vývoji vzhledu a tvaru rukojeti, která má vliv na samotnou práci s nářadím. Katalogy obdrží všichni velkoobchodníci, a to v množství, aby ho dostali i maloobchodníci, které zásobují. Je vytvářen v česko-anglické verzi, v minulosti býval i česko-ruský. Ceník je dodáván společně s katalogem, ale na rozdíl od katalogu se obnovuje každý rok. Do prodejen se dostává stejným způsobem.

Narex Bystřice se také zúčastňuje různých *výstav* (foto viz příloha č. 17). Vystavuje buď přímo nebo v zastoupení příslušným velkoobchodníkem (přehled výstav viz tabulka č. 2).

**Tabulka 2:** Přehled výstav, kterých se Narex Bystřice účastní

Zahraničí		Tuzemsko	
Přímo	V zastoupení	Přímo	V zastoupení
EWM Köln am Rhein	MSV Nitra Veletrh v Plovdivu INTERTOOL Moskva MIR INSTRUMENT Moskva FORESTA Cluj-Napoca (Rumunsko)	MSV Brno	PRAGOLIGNUM Praha HOBBY České Budějovice MACHTECH Praha

**Zdroj:** výroční zpráva 2004 – www.justice.cz

Dalším nástrojem jsou pak *internetové stránky*. Podnik má vlastní internetové stránky, ale jsou i na internetových stránkách typu databáze firem, které mohou být zdarma i placené. Tvoří je firmy jako například KOMPASS nebo WLW.

*Reklama v odborných publikacích* vychází při různých příležitostech, jednou z nich může být vydání nových katalogů, či výroba nového výrobku nebo například certifikace nového šroubováku apod.

Dále existují publikace *knižního typu*, v těchto knížkách jsou i reklamy firem.

Před Vánoci nebo prodejní akcí můžeme slyšet *reklamu v rádiu*. A celou propagaci uzavírá *billboard*, který je umístěn u silnice, která prochází Bystřicí.



### Analýza konkurence

Analýza konkurence probíhá současně s výzkumem spokojenosti zákazníka, kdy se u velkoobchodníků zjišťují i ceny a objem zboží konkurentů.

2) Účinnost – znamená dělat správné věci správně

### Organizační schéma

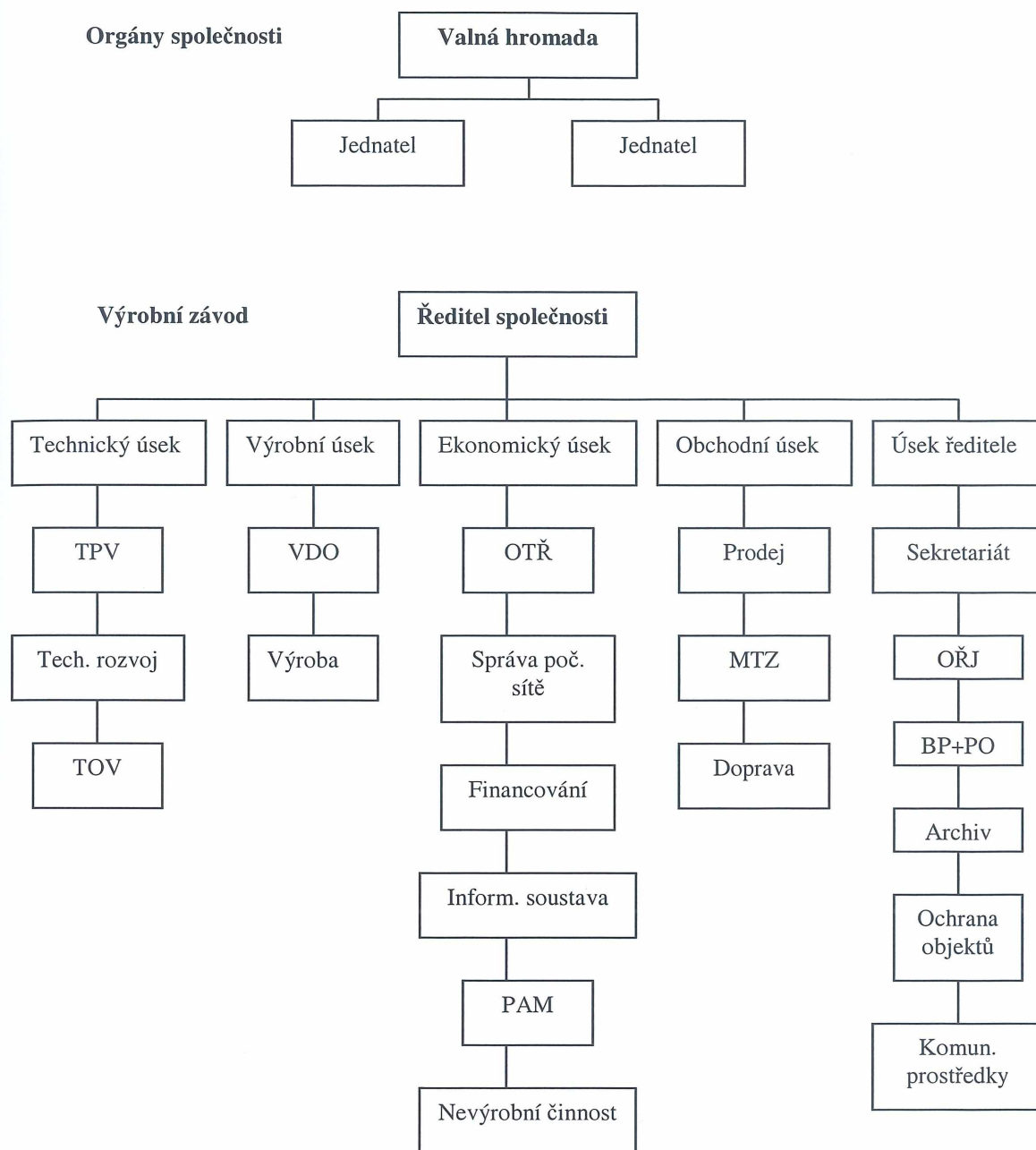
Organizační schéma podniku je liniové. Dělí se na úsek ředitele, obchodní úsek, technický úsek, výrobní úsek a ekonomický úsek (viz příloha 3,4,5,6,7).

Každý pracovník má svou pracovní náplň. Dle normy ISO je stanoven přesný popis pracovní funkce.

Z uvedených schémat (viz obrázek č. 3 a 4) vyplývá základní změna, která se udála, když management zavedl systém řízení jakosti podle normy ISO. Schéma se rozšířilo o představitele managementu ISO.

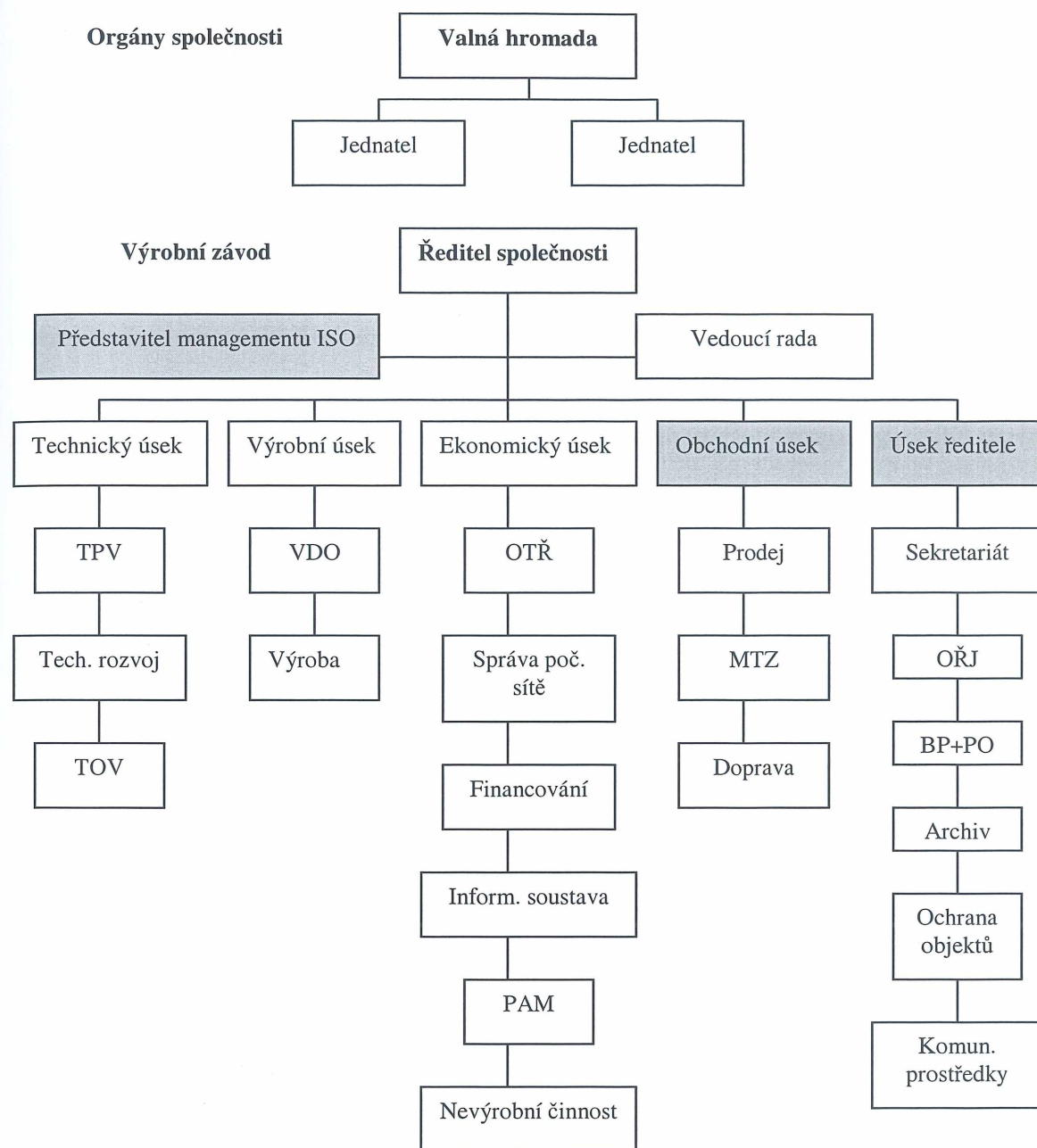
Dále se struktura rozšířila o vedoucí radu (ta nesouvisí s normou ISO)

**Obrázek 3:** Organizační struktura Narex Bystřice, s. r. o. (2003)



**Zdroj:** Vnitropodnikový materiál – organizační struktura – základní rozdělení 2003

Obrázek 4: Organizační struktura Narex Bystřice, s. r. o. (2004)



Zdroj: Vnitropodnikový materiál – organizační struktura – základní rozdělení 2004

## Tok informací

Komunikace se zaměstnanci funguje formou osobního kontaktu, telefonicky, v podniku probíhají pravidelné porady a komunikace tak probíhá, vzhledem k organizační struktuře, nejen se shora dolů, ale i se zdola nahoru.

Pro *interní informace* existuje závodní rozhlas, který obsluhuje službu konající vrátný a zodpovídá za něj bezpečnostní technik. Požadavky na odvysílání informací přebírá služba konající vrátný a tyto musí být schváleny písemně nebo ústně minimálně náměstkem ředitele. Zveřejňování soukromých informací je přísně zakázáno.

Dále jsou pak v podniku umístěny nástěnky. Za obsah nástěnek odpovídá vedoucí příslušného útvaru, v němž je nástěnka umístěna. Informační nástěnky jsou umístěny i v dílně, kde jsou zobrazeny i úspěchy firmy.

V rámci podniku dále funguje počítačový informační systém, do kterého přístupová práva vyplývají z pracovní náplně jednotlivého pracovníka (popisu pracovní funkce).

Vnitropodniková informační síť slouží ke zveřejňování veřejných i neveřejných informací. Veřejné informace se zveřejňují pomocí všemi sdíleného disku Narex Office (O) a za údržbu disku O zodpovídá správce sítě. Neveřejné informace se zpřístupňují sdílením adresářů jednotlivých pracovních stanic pod heslem a zodpovídá za ně zaměstnanec, který informace zpřístupňuje.

Písemná interní sdělení může zaslat kterýkoli zaměstnanec jinému zaměstnanci v případě, že je nutno informaci sdělit písemně.

Zápisy z porad vedení vyhotovuje a distribuuje sekretariát ředitele a obdrží je jednatelé, náměstci a nositelé úkolů.

Zápisy z jednání komisí a úsekových porad vyhotovuje a distribuuje pracovník k tomu pověřený příslušným vedoucím pracovníkem a tento zápis pak obdrží účastníci a nositelé úkolů.

Pro *externí informace* slouží jednak pošta, kterou zpracovává a zapisuje do knih doporučené a běžné pošty a předběžně třídí sekretariát ředitele společnosti. Přes sekretariát dále pak náměstky a vedoucí úseků ředitele se pak tato pošta dostává až ke konečným příjemcům.

Z každého významného obchodního jednání se pořizuje zápis obchodního jednání. Zápis obdrží účastníci jednání a nositelé úkolů.

Informace z kurzů a seminářů jsou dalším zdrojem informací. Informace získané touto cestou předává zaměstnanec svému nadřízenému formou zprávy ze služební cesty a dále pak dalším pracovníkům, které vedoucí určí. Totéž platí i o informacích ze služebních cest.

K dalšímu zdroji informací slouží i internet, ať už se jedná o výpisy z bankovních účtů, elektronickou poštu, softwarové aktualizace nebo jiné informace.

Informace z telefonů nebo mobilního telefonů je v případě důležitosti informace zaměstnanec povinen neprodleně informovat svého nadřízeného. (vnitropodnikový materiál - závazná pravidla pro řízení informací)

Podnik také podléhá každoročnímu auditu ISO, a to firmou ITI TÜV (viz obrázek č. 5), která poté vystavuje i certifikát (viz příloha č. 16).

Obrázek 5: Logo firmy ITI TÜV



Zdroj: [www.narexby.cz](http://www.narexby.cz)

### 3) Hospodárnost – znamená dělat věci s minimálními náklady

#### Řízení nákladů

*Normováním* v podniku se zabývá oddělení technické přípravy výroby, jehož součástí je tzv. normovač. Ten má na starosti tvorbu výkonových norem. Výkonová norma existuje u všech výrobků. Výrobek vzniká mnoha výrobními operacemi a každá operace má svou výkonovou normu.

Z norem pak vycházejí *cenové kalkulace*. U příležitosti vydávání nového ceníku ekonom podniku projde kalkulaci (materiálovou i mzdovou), která odráží normu, a stanoví cenu (náklady + zisk).

Dnes se v řadě případů tvoří ceny i „z druhé strany“. To znamená, že za pomoci obchodního průzkumu a též s využitím statistiky prodaných výrobků se zkoumá, za jakou cenu je výrobek na trhu prodejný.

Cena se pak posuzuje kalkulační metodou „krycího příspěvku“, což znamená například: 100 Kč prodejní cena – 50 Kč jsou přímé náklady (mzdy + materiál), 50 Kč tvoří krycí příspěvek na úhradu režie a zisk.

Podle výše krycího příspěvku je pak posuzována výhodnost či nevýhodnost daného výrobku pro firmu.

Primárně se ale cena stanovuje na základě nákladové kalkulace.

### **Rozpočty a plány**

V minulosti existovaly plány a rozpočty téměř na vše, po roce 1989 se naopak zrušili. Dnes sice v podniku plány existují, ale nevztahují se ke všemu. Mohlo by jich být ale i více.

**Plán výroby** určuje, kolik kterých výrobků v jakém měsíci se vyrobí. Sestavuje se v kusech, ale je možné ho ocenit i penězi (rozpočet). Tento plán se stanovuje na základě stavu skladu hotových výrobků a prognózy prodeje (sleduje se kolik čeho se prodá, je to dlouhodobě sledováno a z toho se potom určují prognózy). Také distributoři si určí, kolik výrobků chtějí, pokud je to mimořádná potřeba, zavede se do plánu.

**Plán investic a generálních oprav** – protéká jím velký objem peněz, je u něj stanoven orientační rozpočet.

**Plán drobných oprav a údržby** – nemá stanoven rozpočet a v průběhu jeho plnění (při drobných opravách a údržbě) vznikají požadavky na zařazení do pránu generálních oprav a investic (u neopravitelných věcí).

**Plán výcviku zaměstnanců** (viz příloha č. 8) je druhým plánem, u kterého se zpracovává rozpočet, a to každoročně.

Plán prodeje není sestavován, ale sleduje se prodej ve vztahu k předchozím obdobím (mimořádně důležitý ukazatel). Dále se pak sleduje i hodnota mezd, v tomto případě také neexistuje plán, ale srovnávají se hodnoty s předchozím obdobím a s průměrnou hodnotou mezd jednotlivých pracovníků.

### **Organizace práce bez prostojů**

Práce bez prostojů zajišťují vedoucí pracovníci, ale vzhledem k existenci výkonové normy je to i hlavním zájmem samotného pracovníka. Zaměstnanci jsou placeni za počet jednotlivých vyrobených kusů, takže když nic nevyrobí, nejsou odměněni. Hraje v tom roli reálné zpracování normy a její vlastní hodnota.

Efektivitu administrativního sektoru zajišťuje útvar OTŘ (organizace a technika řízení). Celý tento útvar má pouze jednoho pracovníka. Součástí jeho práce je úřednická agenda, aby se vedla efektivně (tzn. aby se hodnota výroby nesledovala zvlášť ve výrobě a ve finančním sektoru, ale v jednom útvaru najednou. Tento pracovník poté výsledky rozešle ostatním příslušným pracovníkům).

Technologické hledisko efektivity práce má pak na starost technolog i normovač, kteří dávají dohromady, jak se má co dělat a jak rychle.

4) Odpovědnost – znamená dělat věci spravedlivě a v rámci práva

#### **Podnikové aktivity ve vztahu ke společnosti**

Sponzorství úzce navazuje na propagaci. Narex Bystřice není dostatečně velký podnik na objemnější sponzorské akce. Přesto tu tato forma existuje zejména na bázi darů okolním sportovním klubům. Protislužbou jsou například reklamní poutače firmy Narex Bystřice na mantinelech. Z hlediska samotné propagace to však má jen velmi malý význam. Další formou sponzorství jsou dary ve formě výrobků do tomboly na maturitní plesy, i to je však pouze okrajová věc.

Významnější je podpora základních škol a odborných učilišť, kde se jedná o vybavení dílen nářadím, nebo i poskytnutím finanční částky.

Narex Bystřice také poskytl finanční i materiálovou pomoc postiženým oblastem při povodních, které zasáhly naší republiku v roce 2002.

#### **Vztah k životnímu prostředí**

Podnik se řídí zákonem o odpadech ČR (185/2001 Sb. Zákon o odpadech), protože produkuje různé druhy odpadů. Firma je zapojena do systému obalového hospodářství, který zastřešuje firma EKOCOM. Ta také likviduje obalové odpady. Dále produkuje komunální odpad, který se likviduje v souladu se zákonem. Odpady z výrobního procesu se mohou recyklovat nebo skládkovat nebo se jedná o nebezpečný odpad, který likviduje specializovaná firma.

#### **4.1.3 SWOT analýza**

SWOT analýzu (viz obrázek č. 6) má podnik zpracovanou od externí firmy. Byla vypracována v rámci „Závěrečné zprávy – analýza připravenosti na čerpání strukturálních fondů a na vstup do Evropské unie“. Tuto analýzu připravila firma Direkta Group, s. r. o., je ale doplněná vedoucím ekonomického útvaru podniku.

**Obrázek 6:** Schéma SWOT analýzy

<p><b>Silné stránky</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Zkušenosti a kvalifikace manažerů a pracovníků</li> <li>- Zavedení ISO 9001:2001</li> <li>- Vysoká kvalita výrobků</li> <li>- Flexibilita, schopnost uspokojovat požadavky odběratelů</li> <li>- Relativně stabilizovaná pozice na trhu</li> <li>- Exportní zaměření</li> <li>- Soulad s evropskými normami (Prohlášení o shodě, certifikace)</li> <li>- Stabilizovaný pracovní kolektiv</li> <li>- Dodržování norem bezpečnosti a ochrany zdraví při práci</li> </ul>	<p><b>Slabé stránky</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Zastaralá technologie</li> <li>- Nedostatek kapitálu</li> <li>- Nízká úroveň jazykových znalostí</li> <li>- Nedostatečná pozornost strategickému řízení</li> </ul>
<p><b>Příležitosti</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Utužení spolupráce se zahraničními firmami<sup>1</sup></li> <li>- Další rozšíření exportu (zejména do EU)</li> </ul>	<p><b>Ohrožení</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Konkurence</li> <li>- Přesun výroby směrem na východ<sup>2</sup></li> </ul>

**Zdroj:** vnitropodnikový materiál – „Závěrečná zpráva – analýza připravenosti na čerpání strukturálních fondů a na vstup do EU“

## 4.2 Analýza pracovního prostředí zaměstnanců

Komplex budov Narexu Bystřice vznikl v sedmdesátých letech. Jedna budova je dokonce z období vzniku firmy. Jsou to tedy staré budovy, žádné rozsáhlejší rekonstrukce provedena nebyla. Budovy mají zachovalou fasádu v podnikových barvách světlé a tmavě modré, které byly v minulosti obnovovány. Další podnikovou barvou je pak zelená.

Kanceláře jsou světlé, mají bílé zdi, tmavé koberce různých barev, jsou vybaveny počítači. Nábytek je starší nebo novější. Nejhezčí kancelář má ředitel podniku v modro bílé kombinaci.

Jídelna je také světlá místnost, staršího vybavení.

Chodby mají bílé zdi, jsou tmavší bez oken. Na stěnách visí fotografie výrobků Narexu Bystřice umělecky nafocené. Nejhezčí úseky jsou ty, kterými prochází zákazník. Květiny jsou v mezipatrech u oken.

<sup>1</sup> Dělna práce, obchodní spolupráce, podílení se na výrobě s britskou nejmenovanou společností a německou SKG Schürmann GmbH&Co.KG

<sup>2</sup> Na východě levnější pracovní síla, tlak na růst mezd v ČR z EU



Dílny jsou prostorné, světlé, laděny v zelenožlutých barvách, někde jsou i květiny. Dveře jsou nově natřeny jasně zelenou barvou.

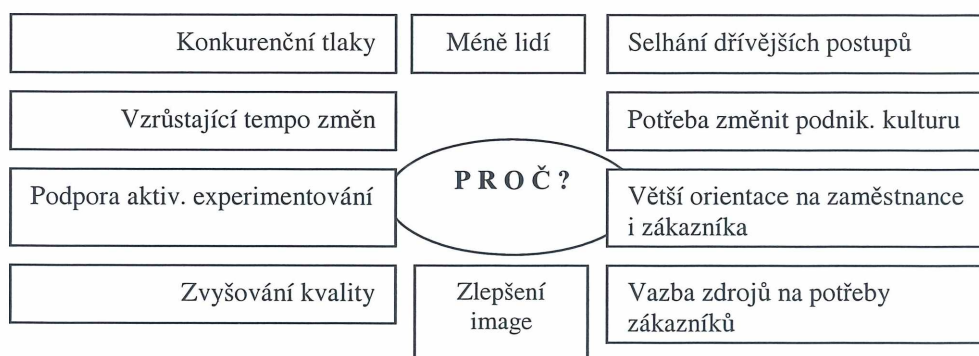
Mohou existovat stížnosti na teplotu v jednotlivých úsecích dílen, někde je více teplo, jinde méně. Kanceláře jsou naopak přetopené. Je snaha jednotlivé haly zateplovat, ale není to v silách podniku zabezpečit spokojenost všech.

## 4.3 Vlastní výzkum

### 4.3.1 Proč učící se organizace?

Nepřetržité učení organizace, a to nejen celku, ale i jednotlivých zaměstnanců, slouží k transformaci organizace, aby dostatečně reagovaly na neustálé změny na trhu, okolí firmy i uvnitř firmy. Hlavní faktory změn v organizacích viz obrázek č. 7.

**Obrázek 7:** Hlavní faktory změn v organizacích



**Zdroj:** Tichá, I. (1999)

Mění se pohled na organizace jako na živou organizaci, která má svá vývojová stádia od zrození až po zánik. Organizace jsou formovány působením tří základních sil (Tichá, 1999):

- *myšlenky, nápady* – vize, které se zakladatelé snaží realizovat a které jsou přenášeny na generace pokračovatelů,
- *fáze* – stádia životního cyklu podniku,
- *éra* – ekonomické, technologické, společenské politické a kulturní souvislosti.

#### 4.3.1.1 V jaké vývojové fázi se podnik nachází

Při řízených rozhovorech s vrcholovými představiteli podniku, což byl ekonomický náměstek, technický náměstek, vedoucí TOV a výrobní náměstek firmy (dále jen management), se zkoumalo, v jaké fázi se nachází jejich podnik a zda se vyvíjí. Na základě knihy Tiché I. (1999) management obdržel následující otázky:

- 1) V jakém stádiu vývoje byla vaše organizace před pěti nebo deseti lety?
- 2) V jakém stádiu vývoje bude vaše organizace – dle vašeho názoru – za pět nebo deset let?
- 3) Vyvíjí se vaše organizace, nebo pouze stárne?

Varianty odpovědí:

- dětství,
- puberta,
- raná dospělost,
- dospělost,
- pozdní dospělost,
- rané stáří,
- pozdní stáří.

*Odpovědi jsou následující (viz tabulka č. 3):*

**Tabulka 3: Odpovědi managementu**

Management	Otázka č. 1	Otázka č. 2	Otázka č. 3
<b>Ekonom. nám.</b>	dětství	dospělost	vyvíjí
<b>Techn. nám.</b>	raná dospělost	dospělost	vyvíjí
<b>Vedoucí TOV</b>	dospělost	dospělost	setrvává
<b>Výrobní nám.</b>	raná dospělost	dospělost	vyvíjí

**Zdroj:** vlastní šetření

Z odpovědí vyplývá, že většina svou firmu viděla před pěti či deseti lety ve fázi ranné dospělosti, za pět či deset let ji vidí již jako dospělou organizaci. Přičemž se domnívají, že se organizace vyvíjí. Toto obhajují zaváděním nových technologií, řídicích metod, normy ISO apod. Pouze jeden se domnívá, že firma setrvává, ale je ve firmě poměrně kratší dobu než ostatní.

#### 4.3.1.2 Definice učící se organizace

Společně s managementem se autorce podařilo sestavit vlastní definici učící se organizace.

Autorkou byl managementu vysvětlen pojem učící se organizace. Bylo zdůrazněno, že učení je jako základní stavební kámen tohoto pojetí řízení organizace, z tohoto důvodu nestačí učení organizace jako celku, ale i vzdělávání a podpora potenciálu zaměstnanců, jako hlavního zdroje organizace.

Následovalo zjištění hlavních komponent, které by měla učící se organizace obsahovat, formou brainstormingu<sup>1</sup>.

*Odpovědi jsou následující:*

- přijímat negativní připomínky od odběratelů bez následků (např. odebrání slevy odběrateli za tuto připomínku),
- studovat praktiky konkurence,
- využít nabídky školících institucí (otázka finanční),
- nedělat věci pouze formálně (dělat potřebné věci),
- sledovat změny trendů ve firmách využívající jejich výrobky,
- vyvíjet nové výrobky pro potřeby nových technologií (není třeba vyrábět něco, co už dávno není třeba a existuje nová lepší metoda, technologie),
- vývoj strkat dopředu (inovace ve smyslu potřeb trhu, modernější technologie),
- zpracovávat plány výcviku zaměstnanců,
- umět naslouchat názorům „ze zdola“,
- více motivovat za výkon a kvalitu práce,
- podporovat iniciativu zaměstnanců ve smyslu návrhů na zlepšení a změnu v technologiích i řízení,
- učit se oddělovat podstatné a nepodstatné,
- neuzavírat se do sebe,
- nespokojit se s dosaženými výsledky.

---

<sup>1</sup> Název této techniky by se dal přeložit jako „bouře mozků“ nebo také, jak to zamýšlel její tvůrce Alex Osborne, jako „útok mozků na problém“. Jejím úkolem je co v nejkratším čase vyprodukovat co nejvíce originálních myšlenek (Šuleř, O. 1995)

„Ve firmě Narex Bystřice chápeme pod pojmem učící se organizace organizaci otevřenou všemu novému, která věnuje pozornost zaměstnancům, jejich motivaci a která přijímá jejich názory a podněty, která sleduje okolí i odběratele ve smyslu poučení se.“

Toto je výsledná definice „učící se organizace“ managementu firmy Narex Bystřice dle jejich postřehů a představ.

Dále se zaměřili na zhodnocení těchto komponent správné učící se organizace v jejich vlastní organizaci. Zhodnotili jednotlivé názory číselnou stupnicí 1-5. 1 znamená funguje, 2 – spíše ano, 3 – průměr, 4 – spíše ne, 5 – nefunguje.

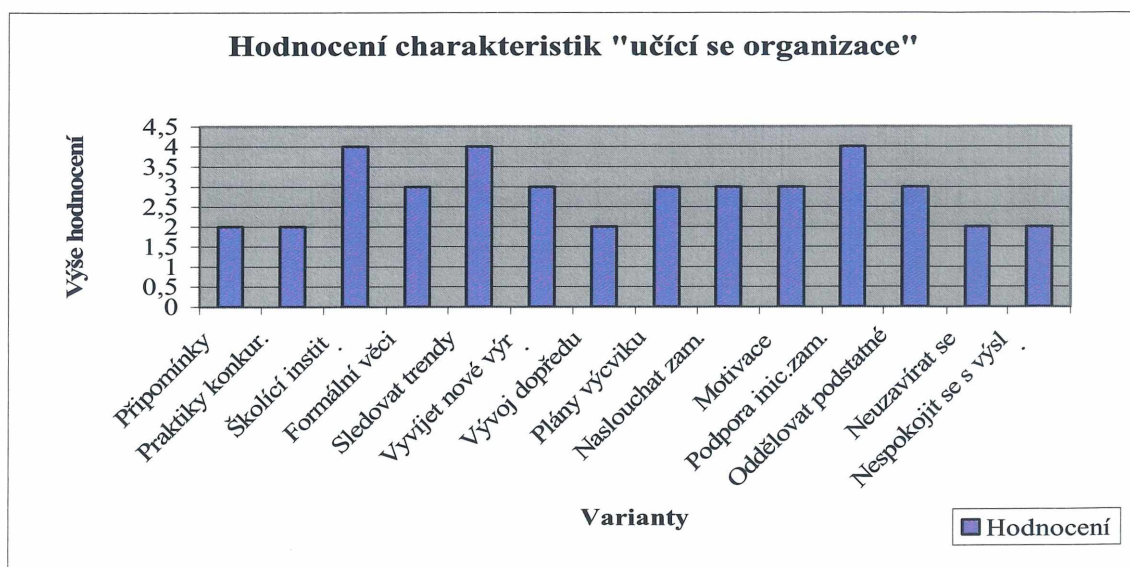
Výsledek zobrazuje následující tabulka č. 4 a graf č. 1.

**Tabulka 4: Hodnocení managementu**

Varianty	Hodnocení
Připomínky	2
Praktiky konkur.	2
Školící instit.	4
Formální věci	3
Sledovat trendy	4
Vyvíjet nové výr.	3
Vývoj dopředu	2
Plány výcviku	3
Naslouchat zam.	3
Motivace	3
Podpora inic.zam.	4
Oddělovat podstatné	3
Neuzavírat se	2
Nespokojit se s výsl.	2

Zdroj: vlastní šetření

**Graf 1: Výsledky hodnocení charakteristik „učící se organizace“**



Zdroj: vlastní šetření

Z grafu jasně vyplývá, ve kterých charakteristikách by měla firma zapracovat. Dalo by se říci, že kromě charakteristik, které dosahují hodnoty 2, by firma mohla zlepšit všechny ostatní. Značné rezervy jsou především ve využívání nabídek školících institucí, ve sledování změn trendů ve firmách využívající jejich výrobky a v podpoře iniciativy zaměstnanců.

#### 4.3.2 Jak učící se organizace vypadá?

1. **Učení jako součást formulace strategie** – strategie je formulována vědomě tak, aby umožňovala učení.
2. **Participativní přístup** – všichni nebo většina členů organizace mají šanci podílet se na tvorbě strategie.
3. **Informatika** – informační technologie jsou v učící se organizaci využívány hlavně ke zpřístupnění a sdílení informací, aby všichni zaměstnanci měli příležitost a možnost podílet se na řešení podstatných záležitostí.
4. **Formativní účetnictví** – systémy účetnictví a výkaznictví jsou strukturovány tak, aby členům organizace umožňovaly učení o způsobu fungování financí v podniku.
5. **Vnitřní výměna** – vysoká míra vnitřní výměny informací a zkušeností, která jde napříč odděleními.
6. **Pružný systém odměňování** – větší autonomie zaměstnanců a vyšší míra delegování vyžaduje pružný systém odměňování a to jak v oblasti peněžního i nepeněžního odměňování tak, aby bylo možné zohlednit individuální potřeby.
7. **Podporující struktury** – široký koncept, který zahrnuje vytváření sítí, role, procesy a procedury, které se mohou měnit s tím, jak se mění požadavky na práci nebo potřeby zákazníků.
8. **Sběr informací o vnějším prostředí** – zjišťuje se průběžný sběr informací o vývoji vnějšího prostředí.
9. **Inter-organizační učení** – využívání zkušeností jiných organizací k vlastnímu učení – formou benchmarkingu<sup>1</sup>, joint ventures<sup>2</sup> apod.
10. **Atmosféra podporující učení** – podpora experimentování a získávání zkušeností prostřednictvím vybízení, kladení otázek, zpětnou vazbou apod.

<sup>1</sup> Benchmarking – jedná se o techniku porovnávání vlastní efektivnosti z hlediska produktivity, kvality a rychlosti operací s předními vzory, špičkovými firmami. Rozlišuje se na vnitřní, vnější a funkční (Šuleř, O., 1997).

<sup>2</sup> Joint venture – strategie, kterou si volí dvě nebo více organizací, když žádná z nich nemá kapacitu na to, aby sama stačila na určitý záměr, jsou strategickým spojenectvím, které je účinným prostředkem strategického rozvoje (Šuleř, O., 1995).

11. **Příležitost osobního rozvoje pro každého** – možnost učit se, získávat zkušenosti a odborně růst musí být nabídnuta všem členům organizace, ne jen vyvoleným (Tichá, 1999).

Pro zhodnocení těchto charakteristik sloužil první dotazník vypracovaný podle Tiché, I. (viz příloha č. 9). Obsahoval 22 otázek. Hodnotící škála byla od 1 do 5. 1 znamená, že dané stanovisko neodpovídá, 5 odpovídá. Jednotlivé odpovědi vybraných tazatelů znázorňuje tabulka 4.

Respondenti jsou: ekonomický náměstek, výrobní náměstek, technický náměstek, vedoucí TOV, vedoucí OTR, vedoucí účtárny, pracovník financování, referent odbytu, bezpečnostní technik, vedoucí materiálně-technického zásobování, mzdová účetní, fakturantka, referentka MTZ, referentka VDO, energetik, vedoucí TPV, odborný pracovník TPV. Jejich odpovědi jsou anonymní, o anonymitě jejich odpovědí byli ujištěni hned v úvodu dotazníku.

*Výsledky odpovědí jsou (viz tabulka č. 5):*

**Tabulka 5:** Odpovědi zaměstnanců na dotazník

Ot./Odp	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O	P	Q	Průměr
1	3	3	4	3	5	4	3	2	4	4	4	3	4	3	5	5	3	3,6
2	2	2	1	3	3	4	3	1	1	2	3	1	2	1	1	1	3	2,0
3	1	5	5	2	5	4	2	1	1	3	3	3	2	1	1	1	3	2,5
4	3	4	3	2	5	5	4	5	1	2	3	5	4	1	1	3	3	3,2
5	4	5	5	3	5	5	3	5	1	4	4	4	3	3	3	3	4	3,8
6	5	5	3	3	4	4	3	3	1	4	3	3	3	3	3	3	3	3,3
7	5	3	4	3	4	5	4	4	1	4	3	3	3	2	5	3	3	3,5
8	4	2	4	4	5	5	3	4	1	3	4	5	4	1	3	2	3	3,4
9	4	3	4	3	5	5	4	4	3	5	3	5	2	3	5	5	3	3,9
10	4	5	4	3	4	5	3	5	3	3	3	2	4	3	5	4	2	3,6
11	5	5	3	3	4	4	2	5	3	4	4	3	3	1	3	3	4	3,5
12	5	4	3	3	3	3	3	5	2	3	3	4	3	3	2	2	2	3,1
13	4	5	3	3	5	5	3	5	1	3	3	2	3	2	3	3	4	3,4
14	4	4	4	4	5	5	4	5	3	3	3	4	2	3	3	3	3	3,6
15	4	3	3	3	3	5	3	4	1	2	3	5	2	3	3	2	4	3,1
16	4	4	5	4	4	5	4	4	2	3	4	4	3	4	3	3	3	3,7
17	5	1	3	2	3	2	3	3	1	2	2	4	3	2	1	1	3	2,4
18	4	3	3	3	4	2	3	3	3	3	3	4	4	1	2	3	3	3,0
19	4	4	4	3	5	5	4	1	3	4	3	5	3	3	1	1	3	3,3
20	3	2	3	2	3	1	2	3	3	5	2	5	2	3	2	1	2	2,6
21	4	3	2	2	3	4	2	3	2	3	3	4	3	1	3	1	3	2,7
22	4	5	2	3	5	4	2	3	3	3	3	3	3	1	1	1	3	2,9

**Zdroj:** vlastní šetření

Průměr vyjadřuje průměrné hodnocení jednotlivých otázek ze všech odpovědí dotazovaných.

Dále jsem provedla součet vždy dvou hodnocených otázek. Tento součet se vztahuje k jednotlivým 11 výše uvedeným charakteristikám „učící se organizace“, vztažené na danou organizaci.

Hodnotu jednotlivých charakteristik vyjadřuje tabulka č. 6:

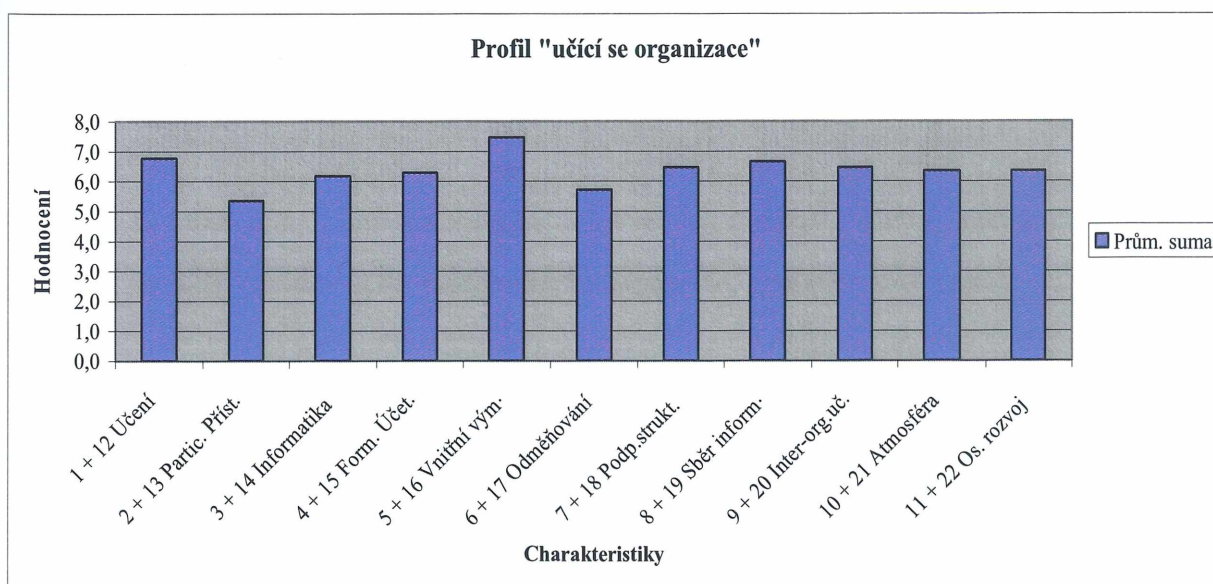
**Tabulka 6:** Součty otázek jednotlivých odpovědí

Charakteristika	Součet																Prům. suma	
	8	7	7	6	8	7	6	7	6	7	7	7	7	6	7	7		5
1 + 12 Učení	8	7	7	6	8	7	6	7	6	7	7	7	7	6	7	7	5	6,8
2 + 13 Partic. Příst.	6	7	4	6	8	9	6	6	2	5	6	3	5	3	4	4	7	5,4
3 + 14 Informatika	5	9	9	6	10	9	6	6	4	6	6	7	4	4	4	4	6	6,2
4 + 15 Form. Účet.	7	7	6	5	8	10	7	9	2	4	6	10	6	4	4	5	7	6,3
5 + 16 Vnitřní vým.	8	9	10	7	9	10	7	9	3	7	8	8	6	7	6	6	7	7,5
6 + 17 Odměňování	10	6	6	5	7	6	6	6	2	6	5	7	6	5	4	4	6	5,7
7 + 18 Podp.strukt.	9	6	7	6	8	7	7	7	4	7	6	7	7	3	7	6	6	6,5
8 + 19 Sběr inform.	8	6	8	7	10	10	7	5	4	7	7	10	7	4	4	3	6	6,6
9 + 20 Inter-org.uč.	7	5	7	5	8	6	6	7	6	10	5	10	4	6	7	6	5	6,5
10 + 21 Atmosféra	8	8	6	5	7	9	5	8	5	6	6	6	7	4	8	5	5	6,4
11 + 22 Os. rozvoj	9	10	5	6	9	8	4	8	6	7	7	6	6	2	4	4	7	6,4

Zdroj: vlastní šetření

Průměrná suma znázorňuje, jak vysoké hodnocení dostalo 11 výše uvedených charakteristik správně učící se organizace v podniku Narex Bystřice. Následující graf č. 2 ukazuje profil „učící se organizace“ firmy Narex Bystřice. Čím vyšší hodnota, tím lepší ohodnocení dané charakteristiky a tím lépe. Naopak charakteristiky s menšími hodnotami by se měly zlepšovat.

**Graf 2:** Profil „učící se organizace“



Zdroj: vlastní šetření

Graf ukazuje, které charakteristiky převažují a ve firmě fungují a které ne. Vyčnívá zejména vnitřní výměna, což značí vysokou míru vnitřní výměny informací. Dále sběr informací o vnějším prostředí a učení jako součást podnikové strategie.

Skluz mají především v odměňování, což přiznává i samotný management a v participativním přístupu, což znamená, že se nemohou všichni podílet na tvorbě strategie. Vzhledem k tomu, že se podniková strategie důkladně nezpracovává, nýbrž vychází z norem ISO, není tento výsledek překvapující.

Jinak jsou ostatní charakteristiky na podobné úrovni, spíše mezi 6 a 6,5, což naznačuje tendenci k „učící se organizaci“, ale i tak jsou u všech charakteristik ještě rezervy, tudíž je neustále co zlepšovat.

#### 4.3.3 Jak se může organizace učit?

Definice učení neexistuje, ale je součástí živé bytosti. Může to být způsob jakým se měníme ve vztahu k minulému stavu. V tomto duchu lze vymezit tyto typy učení (Tichá, 1999):

- **získávání znalostí** (učit se co),
- **získávání dovedností** (učit se jak),
- **osobní rozvoj** (učit se, jak se stát sám sebou, jak co nejvíce využít vlastní potenciály),
- **společné bádání** (učit se, jak dosáhnout cílů společně).

Dle druhého dotazníku, který byl vypracován na základě Tiché, I. (viz příloha č. 10) byly zaměstnancům položeny otázky týkající se jejich vlastního učení.

Respondenti jsou: ekonomický náměstek, výrobní náměstek, technický náměstek, vedoucí TOV, vedoucí OTŘ, vedoucí účtárny, pracovník financování, referent odbytu, bezpečnostní technik, vedoucí materiálně-technického zásobování, mzdová účetní, fakturantka, referentka MTZ, referentka VDO, energetik, vedoucí TPV, odborný pracovník TPV.

Většina byla schopna odpovědět na první část otázek, které se věnují čemu se naučili.

Odpovědi na první otázku – co jsem se naučil - zní:

1. neustále více poznávat okolí pracovního kolektivu,
2. nutnosti kontrolovat zadané úkoly,



3. ochotě zabývat se i problémy, které se přímo dotazovaného nedotýkají, ale u kterých může ovlivnit řešení,
4. postupy technologie výroby,
5. nové zákony,
6. lepší vedení dialogu se zákazníkem tak, abych co nejdůkladněji zjistil jeho potřeby a nejrychleji vyřešil případné problémy,
7. nové věci na počítači,
8. práce s internetem,
9. ---
10. obchodní a občanské právo,
11. na internetu,
12. neustále se učit změny v nových zákonech,
13. práce s počítačem,
14. věřit jen sám sobě,
15. ---
16. učení při zavádění nových výrobků, vytváření nových pracovišť.
17. ---

Odpovědi na druhou otázku – jak jsem se to naučil - zní:

1. nasloucháním,
2. špatnou zkušeností,
3. zkušeností se spolupracovníky,
4. činností provozu a výroby,
5. školení, samostudium,
6. dobré znalosti z minulosti, předávání informací a zkušeností od kolegů a nadřízených,
7. pomoc spolupracovníků, literatura, studium,
8. zkoušením,
9. ---
10. spolupráce s podnikovým právníkem,
11. od kolegyně,
12. účast na různých školeních,
13. ---
14. při řešení problémových situací,
15. ---

16. zkušenostmi, konzultacemi, samostudiem,
17. ---

Odpovědi na třetí otázku – jaké okolnosti mému učení pomohly – zní:

1. ---
2. dopad skutečnosti na mou vlastní osobu,
3. menší ochota řešit problém,
4. rozvoj technologie výroby,
5. k práci tuto znalost potřebuji,
6. neustálý kontakt se zákazníkem, potřeba neustále se v daném oboru zdokonalovat,
7. potřeba ke splnění úkolů, naučit se nové věci,
8. kolegové,
9. ---
10. nová náplň práce,
11. nutnost orientace v této problematice,
12. nové zákony,
13. ---
14. názory (jednání) spolupracovníků, při řešení problémových situací,
15. ---
16. zavádění nových výrobků.
17. ---

Odpovědi na čtvrtou otázku – co se důsledkem mého učení změnilo – zní:

1. řízení kolektivu,
2. informovanost, přehled a řízení kolektivu,
3. lepší spolupráce,
4. rozšíření znalostí o další obor,
5. lépe se orientuje v problematice,
6. přístup k zákazníkovi, tím zrychlení a zlepšení kvality kontaktu a dobrý pocit ze strany zákazníka, že je mu dána dobrá péče z naší strany,
7. zdokonalení práce,
8. rychlejší vyhledávání informací,
9. ---

10. získal jsem širší právní povědomí a širší pohled na svět,
11. využívání internetu,
12. nic se nezměnilo,
13. nemohu posoudit,
14. postoj k jednotlivým spolupracovníkům,
15. ---
16. ---
17. ---

Z uvedených odpovědí je jasné, že většina dotazovaných se něco naučila. Vyplynulo to částečně z problému v práci či v jednání s kolektivem, z nové náplně práce či vlastní snahy se něčemu naučit a proniknout do nové problematiky. Zajímavá odpověď byla „věřit sám sobě“.

Vlastním učením se pak ve většině případu určitá věc změnila, například zdokonalení spolupráce, lepší přístup k zákazníkovi, což je důležitý prvek ve firmě orientující se na zákazníka. Dále pak rozšíření a prohloubení znalostí v nové problematice, lepší vyhledávání informací, co se týká naučení ovládání internetu atd. Ovšem řada z nich nebyla schopna odpovědět.

Také řada důležitých faktorů přispěla k novému učení, byli to například kolegové, potřeba nových znalostí ke své práci, neustálý kontakt se zákazníkem. Někdo neuvedl žádný faktor nebo si ho třeba vůbec neuvědomuje. Přispěli také názory kolegů.

Neméně důležitá je i forma studia. Převládá spolupráce s kolegy, nebo jejich špatné či dobré zkušenosti s problémem. Ale i samostudium či školící kurz sehrál svou roli.

Z těchto odpovědí se dá zjistit snaha se něčemu naučit, pomoc okolí či školení, aby si problematiku pracovníci osvojili.

Jistý problém lze vidět pouze v dotázaných, kteří nebyli schopni odpovědět vůbec. Buď lze usuzovat, že neměli žádnou příležitost k učení, anebo si žádný konkrétní případ nevybavili.

Na druhou část otázek (otázka pět a šest) většina dotazovaných nezareagovala. Jedna odpověď zněla – snažím se plnit všechny zadané úkoly – učení však není jen o plnění úkolů. Další podobnou odpovědí bylo – nelze ignorovat nebo odmítat stav nebo postup, při kolektivní práci je možná diskuse pouze před činností. Jeden z dotazovaných přiznal, že odmítl jazykový kurz, a to z nedostatku času i motivace. Další odmítl založit sešit s objednávkami, protože mu to připadlo zbytečné. Zde se dá říci, že pokud by to alespoň vyzkoušel, mohl by lépe posoudit, zda je to zbytečné, či ne.

Třetí část otázek (otázka sedm, osm, devět a deset) se zaměřila na faktory podporující učení v podniku a učení a jeho vlivu na organizaci.

Odovědi na sedmou otázku – které faktory vám v učení pomohly či bránily – zní:

Odovědi jsou uspořádány do přehledného schématu dle faktorů bránících, pomocných, vnějších a vnitřních (viz obrázek č. 8).

**Obrázek 8:** Schéma faktorů pomáhajících a bránících učení

	Pomocné faktory	Bránící faktory
<b>Vnitřní</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>3. Touha zdokonalit se, vědomí nutnosti téhož pro svůj vlastní růst a další uplatnění.</li> <li>5. Pocit, že v té situaci nejsem sám.</li> <li>6. Zdokonalit sám sebe.</li> <li>7. Chci to zvládnout, naučit se novou věc.</li> <li>8. zvládnout problém</li> <li>10. Radost z dobře odvedené práce.</li> <li>11. Kolegyně.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>3. Obavy z neúspěchu, menší sebevědomí.</li> <li>5. Pocit, že to nezvládnou.</li> <li>8. Věk.</li> <li>10. Nedostatek času a motivace.</li> </ul>
<b>Vnější</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>3. Důvěra spolupracovníků, uznání, příležitost.</li> <li>5. Školení.</li> <li>6. Rychlost pracovního tempa, šetřit čas.</li> <li>7. Nutno splnit úkol, daný termín.</li> <li>10. Zařazení do pracovní náplně (popisu pracovní funkce).</li> <li>11. Vlastní děti.</li> <li>12. Školení.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>3. Nedůvěra.</li> <li>8. Nedostatek času bez finančního efektu.</li> </ul>

**Zdroj:** vlastní šetření

Ze schématu faktorů můžeme vidět převládající pozitivní faktory, zejména chuť se učit, radost z dobře odvedené práce, touha zdokonalit se, a to svědčí o chuti se učit. Velmi nápomocni jsou v procesu učení vlastní kolegové či rodina. Dá se říci, že zaměstnanci pracují v pozitivním prostředí, kde jsou kolegové ochotni pomoci. Negativní faktory nepřevažují, což je pozitivní jev, nicméně nedůvěra, nedostatek motivace, pocit nezvládnutí jsou závažnými problémy, které by měla odstranit podniková kultura.

Další otázky se věnují učení zaměstnanců a vlivu na organizaci. Tyto otázky byly většinou dotazovaných zodpovězeny.

Odpovědi na osmou otázku – Jaký efekt mělo vaše učení v organizaci – zní:

1. ---
2. ---
3. značný, a to hlavně díky příležitosti a pomoci spolupracovníků,
4. rozšíření pracovní náplně,
5. ---
6. pozitivní jak pro organizaci, tak pro mě,
7. zdokonalení práce, znalost nových věcí,
8. vypořádání se s problémem,
9. ---
10. snížení počtu vedených soudních sporů, snížení počtu neuhrazených faktur,
11. zlepšení práce,
12. že mohu vykonávat svoji práci,
13. ---
14. pro mě kladný,
15. ---
16. ---
17. ---

Odpovědi na devátou otázku – Kdo jiný v organizaci ví, že jste se cosi naučil – zní:

1. ---
2. ---
3. kolega, nadřízený,
4. management,
5. nadřízený,
6. kolegové, vedoucí pracovníci, nadřízený,
7. nadřízený, spolupracovníci,
8. nadřízený,
9. ---
10. asi nikdo,
11. vedení,
12. ---
13. ---
14. nevím.

15. ---

16. ---

17. ---

Dotazovaní hodnotí přínos učení jako kladný, usnadnilo jim to práci, lépe se orientují v problému a to zajisté přispívá k lepší práci.

Zde je vidět, že většina z dotázaných zmiňuje nadřízeného, ale i kolegy nebo celé vedení. Z toho lze vyčíst, že komunikace probíhá, a i to je jedním ze znaků „učení se“. Jeden odpověděl, že o jeho učení zřejmě nikdo neví, osm dotazovaných nedokázalo na otázku odpovědět.

Odpovědi na desátou otázku (viz tabulka č. 7) – Naučila se organizace něco z Vašeho učení – zní:

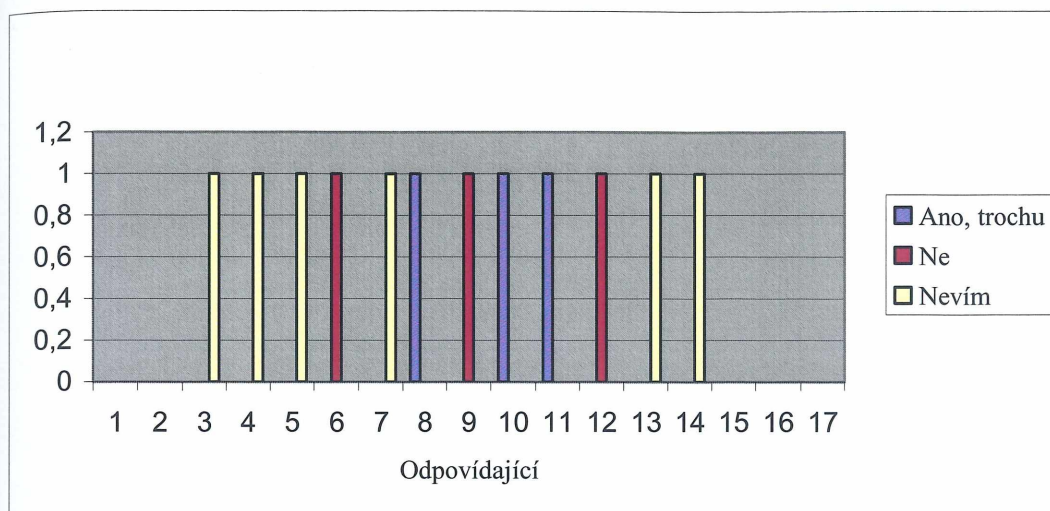
**Tabulka 7:** Odpovědi dotazovaných na desátou otázku

Dotazování/odpovědi	Ano, trochu	Ne	Nevím
1	0	0	0
2	0	0	0
3	0	0	1
4	0	0	1
5	0	0	1
6	0	1	0
7	0	0	1
8	1	0	0
9	0	1	0
10	1	0	0
11	1	0	0
12	0	1	0
13	0	0	1
14	0	0	1
15	0	0	0
16	0	0	0
17	0	0	0

**Zdroj:** vlastní šetření

Toto je přehled odpovědí dotazovaných sedmnácti lidí. Číslo 0 znamená bez odpovědi, číslo 1 znamená odpověď na otázku. Následující graf č. 3 potom přehledně ukazuje jak kteří dotazovaní odpovídali.

Graf 3: Výsledky odpovědí na desátou otázku



Zdroj: vlastní šetření

Graf znázorňuje, že šest lidí ze všech dotazovaných neví, zda si organizace z jeho učení něco vzala, pět neodpovědělo vůbec, tři zaměstnanci si myslí že přinesla a tři si myslí, že ne. Učení je především o poučení se z učení ostatních i z vlastních chyb, tady tedy větší náznak „učení se“ chybí.

Jiný pohled může být z hlediska stylů organizačního učení. Stejně jako lidé, tak i organizace mají různé styly učení. Každý styl pak má své pro i proti:

#### Zvyky

- pro – dobrý ve formování zvyků a norem chování, které jsou důležité pro zachování kontinuity a pro dlouhodobé přežití.
- proti – sklon opakovat zvyky, i když už ztratily původní účel, syndrom „slepého automatismu“.

#### Paměť

- pro – dobrý ve sběru, udržování a šíření zkušeností, informací a znalostí.
- proti – může být orientován do minulosti, spoléhat na řešení minulých problémů, syndrom „odporu ke změně“.

#### Modelování

- pro – dobrý v napodobování, benchmarkingu
- proti – nebezpečí v přeceňování druhých a podceňování vlastních schopností, syndrom „ostatní vedou – my následujeme“.

### *Experimentování*

pro – dobrý v inovacích, metodě pokusu a omylu, aktivním experimentování s novinkami.

proti – nebezpečí v upřednostňování experimentu před produkcí, řešení neexistujících problémů, syndrom „objev měsíce“.

### *Hledání*

pro – ve využívání zkušeností, otevřenosti, ochotě přijímat nové, ve vnímání širokého kontextu organizace.

proti – někdy může vést ke ztrátě zaměření, přílišné orientaci na detail, syndrom „věže ze slonoviny“.

Styly učení byly zkoumány i ve firmě Narex Bystřice jedním z vrcholových manažerů firmy.

*Odpovědi byly následující:*

Ve vztahu k pěti stylům organizačního učení jsme nejlepší ve stylu zvyky, v druhém pořadí ve stylu paměť, nejhorší ve stylu modelování, v druhém pořadí špatní ve stylu hledání, nejvíce ohrožení syndromy slepého automatismu a odporu ke změně. Ke zlepšení učení v naší organizaci nám nejvíce chybí snížení ohrožení uvedenými syndromy.

## 4.4 Vytváření učící se organizace

Tichá, I. (1999) shrnuje 10 kroků jak vytvořit učící se organizaci. Tyto kroky vyplývají z 16 principů:

1. Ved'te lidi k samostatnému uvažování – musí být připraveni pomoci svým spolupracovníkům i sobě v procesu ustavičného učení.
2. Považujte chyby za součást učení a využívejte je pro rozvoj organizace i jejich členů – zdravá míra chybování je zdrojem úspěchu. Nutné je se z chyb poučit.
3. Buďte ochotní přepracovat organizační systém a struktury – systémy a struktury se musí přizpůsobovat novým potřebám.
4. Dolad'ujte podnikovou kulturu tak, aby podporovala učení jednotlivců.
5. Podporujte proces učení jako takový, ne nutně pro jeho výsledky – proces učení zvyšuje jeho přizpůsobivost a připravenost pro změnu.
6. Zachovávejte rovnost mezi těmi, kteří se učí – každé učení je jedinečné a má svou hodnotu.
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 – každá příležitost k učení by měla být využita jak pro získání nových znalostí nebo dovedností, tak pro rozvoj schopnosti učit se.
9. Učte lidi objektivnímu sebehodnocení.
10. Podporujte svobodu poznávání.
11. Respektujte různé preference v procesu učení jako alternativní a kombinovatelné přístupy k učení – výhodou kombinace vlastní stylu učení s jiným případně poznání jiného stylu učení rozvíjí vlastní způsoby učení a aktivizuje je.
12. Podporujte poznávání vlastního stylu učení a myšlení u lidí i 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 – přijaté předpoklady jsou znovu a znovu testovány na základě nových informací, dat a zkušeností.

#### 4.4.1 10 kroků k „učící se organizaci“:

1. Vyhodnoťte učení podporující kulturu.
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.

##### 4.4.1.1 *1. krok - Vyhodnoťte učení podporující kulturu*

Jak je vidět z grafu č. 2. (viz kapitola – 5.2.2 Jak učící se organizace vypadá?), firma Narex Bystřice má své silné stránky ve vnitřní výměně informací, sběru informací i v osobním rozvoji.

Tyto stránky fungují. Určité rezervy mají ostatní charakteristiky, proto je nutné podporovat a rozšiřovat všechny charakteristiky i ty, které jsou dotazovanými lépe hodnoceny.

Na základě třetího dotazníku zpracovaného podle Tiché, I. (viz příloha č. 11) dostali dotazovaní celkem 36 otázek. Odpovědi na ně se vztahují k výše uvedeným 10 krokům.

Respondenti jsou: ekonomický náměstek, výrobní náměstek, technický náměstek, vedoucí TOV, vedoucí OTŘ, vedoucí účtárny, pracovník financování, referent odbytu, bezpečnostní technik, vedoucí materiálně-technického zásobování, mzdová účetní, fakturantka, referentka MTZ, referentka VDO, energetik, vedoucí TPV, odborný pracovník TPV.

Jednotlivé otázky hodnotili dotazovaní na základě bodové škály:

- 1 – vůbec neplatí,
- 2 – platí jen velmi málo,
- 3 – platí částečně,
- 4 – platí do značné míry,
- 5 – platí zcela.

Jejich odpovědi na třetí dotazník zní znázorňuje následující tabulka č. 8.

Tabulka 8: Přehled odpovědí dotazovaných na třetí dotazník

Ot./dotaz.	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O	P	Q	Průměr I.
1	4	3	4	3	1	4	2	4	3	2	3	3	3	2	5	4	3	3,1
2	4	4	4	3	3	4	3	3	4	3	4	3	3	3	3	3	3	3,4
3	5	3	4	4	4	2	3	4	3	3	3	3	3	4	3	4	4	3,5
4	5	3	3	3	3	4	3	3	2	3	3	2	1,5	3	3	2	3	2,9
5	4	4	3	2	2	2	4	2	3	3	2	1	1,5	2	2	2	3	2,5
6	3	3	2	1	2	2	2	2	3	2	3	1	1	1	3	2	2	2,1
7	4	3	3	2	3	4	3	3	2	2	2	2	4	4	3	3	4	3,0
8	4	4	3	3	4	3	3	3	3	3	3	2	2	3	3	3	4	3,1
9	4	4	4	3	4	3	2	2	3	3	3	3	3	4	4	3	4	3,3
10	3	4	3	3	3	2	3	3	3	3	3	2	2	3	4	2	3	2,9
11	4	3	3	3	2	4	3	4	3	3	3	1	1	3	3	3	3	2,9
12	3	4	4	2	4	4	3	3	2	4	3	3	2	4	4	3	4	3,3
13	3	4	3	3	4	5	4	3	1	3	3	3	2	2	3	2	3	3,0
14	5	4	2	3	3	4	4	3	2	2	2	2	1	1	2	4	3	2,8
15	4	5	3	4	4	5	4	4	3	4	3	2	2	5	4	3	4	3,7
16	4	4	3	3	4	5	3	3	3	4	4	4	3	5	4	3	4	3,7
17	3	4	5	3	5	5	4	4	3	4	3	1	1	3	3	4	4	3,5
18	3	3	2	3	3	3	2	4	3	3	2	1	1	2	4	3	4	2,7
19	3	3	2	2	3	3	3	3	2	2	3	1	1	3	3	2	3	2,5
20	4	5	3	2	4	2	3	3	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3,0
21	5	4	4	3	2	4	3	3	2	2	4	2	3	4	3	4	3	3,2
22	3	3	3	2	2	3	3	3	2	3	2	1	2	5	3	3	3	2,7
23	4	4	3	3	3	4	4	3	2	3	3	4	3	3	4	2	3	3,2
24	3	1	4	3	3	2	2	3	3	2	3	3	3	2	3	2	3	2,6
25	4	2	4	3	4	4	2	3	2	2	3	3	3	5	3	4	3	3,2
26	3	3	3	2	3	4	3	3	3	4	3	3	2	4	4	3	4	3,2
27	4	3	2	4	4	3	3	3	3	2	4	1	1	3	5	2	3	2,9
28	4	4	2	3	3	2	3	4	3	3	3	1	1	3	3	2	3	2,8
29	2	3	2	2	3	2	4	2	2	1	3	3	3	3	3	3	2	2,5
30	3	3	2	2	2	2	3	3	3	1	3	1	1	3	3	3	2	2,4
31	4	4	3	3	2	4	3	3	3	3	3	2	1	2	3	3	2	2,8
32	4	3	3	2	3	2	3	4	2	5	3	2	3	1	3	1	3	2,8
33	3	4	2	2	4	2	3	3	1	5	3	1	3	3	2	4	2	2,8
34	3	4	3	2	4	4	3	3	1	4	3	3	3	5	2	3	2	3,1
35	3	5	3	3	4	5	3	3	2	4	3	3	3	4	3	3	3	3,4
36	4	4	3	3	3	4	3	3	1	4	4	2	3	3	3	2	3	3,1
Průměr II.	3,7	3,6	3,0	2,7	3,2	3,4	3,0	3,1	2,4	2,9	3,0	2,2	2,2	3,1	3,2	2,8	3,1	3,0

Zdroj: vlastní šetření

Průměr I. vyjadřuje průměrné hodnocení jednotlivých 36 otázek od všech dotazovaných.

Průměr II. vyjadřuje průměrné hodnocení celé podnikové kultury od každého odpovídajícího zvlášť.

Hodnota 3 (viz tabulka č. 8 – vpravo dole) značí o tom, že si podnik Narex Bystřice stojí průměrně v celé podnikové kultuře. Je to známka o stavu firmy, a tudíž svědčí i o značných rezervách ve všech oblastech, ve všech krocích k „učící se organizaci“.

Následující matice (viz tabulka č. 9) znázorňuje jednoznačnější přehled o silných a slabých stránkách organizace ve vztahu k učení.

**Tabulka 9:** Matice přehledu silných a slabých stránek organizace ve vztahu k učení

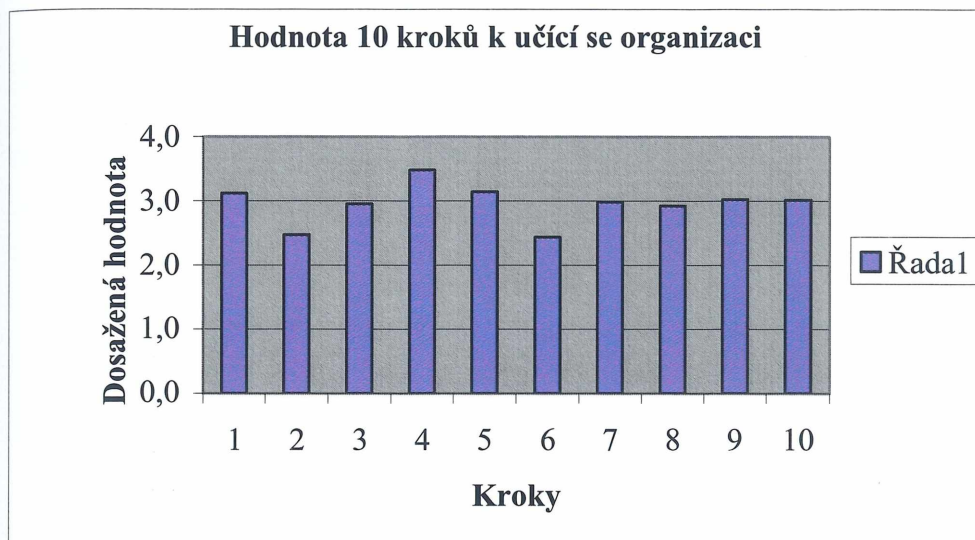
Hodnocená otázka	1. krok	2. krok	3. krok	4. krok	5. krok	6. krok	7. krok	8. krok	9. krok	10. krok
1			3,1	3,1						
2			3,4	3,4		3,4				
3			3,5	3,5						
4		2,9	2,9		2,9		2,9	2,9		
5			2,5	2,5						
6			2,1	2,1		2,1				
7				3			3	3	3	3
8				3,1						3,1
9	3,3	3,3				3,3				
10					2,9		2,9	2,9		
11						2,9				
12		3,3	3,3		3,3	3,3				3,3
13					3				3	
14		2,8	2,8	2,8					2,8	
15									3,7	
16	3,7	3,7		3,7	3,7					
17					3,5					
18				2,7	2,7					
19					2,5	2,5	2,5	2,5	2,5	
20						3				
21		3,2	3,2	3,2						
22	2,7				2,7	2,7				2,7
23	3,2						3,2	3,2	3,2	3,2
24	2,6									2,6
25	3,2		3,2	3,2	3,2	3,2				
26	3,2							3,2		3,2
27						2,9				
28		2,8	2,8	2,8	2,8					
29			2,5		2,5	2,5				
30		2,4			2,4	2,4		2,4		
31		2,8			2,8	2,8		2,8		
32	2,8		2,8						2,8	
33						2,8			2,8	
34			3,1	3,1	3,1					
35	3,4					3,4	3,4	3,4	3,4	
36	3,1		3,1	3,1		3,1				
Celkové skóre	31,2	27,2	44,3	45,3	44	46,3	17,9	26,3	27,2	21,1
Dělit	10	11	15	13	14	19	6	9	9	7
Průměrná hodnota	3,1	2,5	3,0	3,5	3,1	2,4	3,0	2,9	3,0	3,0

Zdroj: vlastní šetření

Tato matice byla zpracována na základě Tiché, I. jako návod k vyhodnocení třetího dotazníku. Bílá pole vyplněná čísly značí, která otázka souvisí s jakým krokem k „učící se organizaci“. Dosazování čísly probíhalo tak, že průměrná hodnota otázky od všech dotazovaných se doplnila do řádku s odpovídající otázkou. Hodnota je stejná u všech prázdných polí příslušné otázky.

Z celkového skóre každého kroku je vypočítán průměr, ze kterého lze usuzovat, v kterém kroku má organizace nedostatky a ve kterém si naopak stojí dobře. K lepšímu přehledu výsledku slouží následující graf č. 4.

**Graf 4:** Hodnota 10 kroků k učící se organizaci



**Zdroj:** vlastní šetření

Nejlépe si firma stojí u kroku č. 4 – odměňujte ochotu riskovat, následuje krok č. 5 – pomáhejte lidem ve vzájemné spolupráci a krok č. 1 – vyhodnoťte učení podporující kulturu. Další kroky jako je 3, 7, 8, 9, se pohybují kolem hodnoty 3. Výrazně pod průměrem je krok č. 6 – uveďte učení v život, dále pak 2. krok – podporujte vše, co je pozitivní.

Vzájemná spolupráce lidí se projevila již ve výsledcích druhého dotazníku, kde právě spolupracovníci pomáhali dotazovaným v učení. Zdá se ale, že jinak je učení v pravém slova smyslu v začátcích aplikace ve firmě, jak vyplývá i z grafu, podpora pozitivních věcí je také důležitá, aby se odstranil strach z neúspěchu, a tím nastartovala větší iniciativa k učení.

Samotný krok č. 1 má průměrnou hodnotu, tento krok vyjadřuje, co si myslí zaměstnanci o vlastní firmě a hodnota 3 svědčí o průměrné hodnotě. To ale značí, že je v této oblasti co zlepšovat.

#### 4.4.1.2 2. krok - Podporujte vše, co je pozitivní

V tomto případě je hlavní myšlenkou změnit přístup organizace k vlastním zaměstnancům, změnit jejich přístup. Podporovat v nich pozitivní myšlení a vidět i sebemenší úspěch jako krok kupředu. K tomu je ale zapotřebí získat přízeň a podporu všech zaměstnanců firmy, častěji

chválit a vytvořit příjemnou atmosféru, aby se odstranily bránící faktory úspěchu učení, které se vyskytly při odpovědích na druhý dotazník.

#### 4.4.1.3 3. krok - Posilujte pocit bezpečí

Ne vždy je lidský potenciál v podniku plně využit. Manažeři můžou mít pocit ohrožení, jisté pochybnosti o sobě, jestliže zaměstnanec přijde s lepším návrhem.

Mezi nejčastější důvody, proč manažeři odmítají nové myšlenky a nápady ze strany svých podřízených, patří (Tichá, I. 1999):

- strach ze ztráty vlastní autority v případě, že podřízený přijde s lepším řešením problému,
- ego,
- strach, že udělají něco špatně,
- přesvědčení, že proces zaangažování podřízených by trval příliš dlouho,
- strach, že změna bude jenom krátkodobá nebo dočasná,
- strach ze ztráty místa nebo zaměstnání,
- neschopnost rozpoznat přínos v novém návrhu,
- cynismus,
- strach, že budou v dalším vývoji odstaveni na vedlejší kolej,
- strach, že změna bude od začátku velmi složitá a těžko zvladatelná.

Jak bylo již zjištěno, management hodnotí podporu iniciativy zaměstnanců známkou 4 (viz tabulka č. 4). Průměrná známka tohoto kroku vyšla 3 (viz tabulka 9). Lze usuzovat, že v tomto ohledu firma zaostává. Management i samotní zaměstnanci jsou si vědomi, že by bylo třeba lépe naslouchat zaměstnancům a podporovat jejich iniciativu, popřípadě realizovat jejich návrhům a zapojovat je do procesu rozhodování v rámci jejich oboru.

#### 4.4.1.4 4. krok - Odměňujte ochotu riskovat

Přiměřené riskování je základním předpokladem úspěchu. Pokud se podniky snaží riziku vyhnout, vystavuje se riziku sám. Pokud podniky riziko ignorují, riziko nezmizí, jejich nebezpečí ještě vzrůstá.

Tichá, I. (1999) říká, že vytvořit takovou atmosféru, která umožní pracovníkům přijímat přiměřená rizika spojená s vytvářením účící se organizace, je jedním z hlavních úkolů manažerů.

Takové klima se projevuje téměř neexistujícím strachem z následků případného neúspěchu. Tam, kde nejsou chyby trestány, je vyšší pravděpodobnost, že budou využity jako zdroj učení.

Právě chyby jsou zdrojem učení. Přijmutí chyby, třeba i sebemenší, jako takové a vlastní poučení se z ní, může být v budoucnu pro podnik velkým přínosem.

Ochotu riskovat zkoumá čtvrtý dotazník zpracovaný dle Tiché, I. (viz příloha č. 12). Dotazník se skládá z šesti otevřených otázek.

Respondenti jsou: ekonomický náměstek, výrobní náměstek, technický náměstek, vedoucí TOV, vedoucí OTŘ, vedoucí účtárny, pracovník financování, referent odbytu, bezpečnostní technik, vedoucí materiálně-technického zásobování, mzdová účetní, fakturantka, referentka MTZ, referentka VDO, energetik, vedoucí TPV, odborný pracovník TPV.

Odovědi na otázku č. 1 – jaký je postoj pracovníků k riziku - zní:

1. zdravé riziko je nutností,
2. opatrný,
3. nelze posoudit,
4. negativní,
5. opatrný,
6. negativní,
7. myslím, že moc neriskují,
8. neriskovat,
9. kladný,
10. nevstřícný,
11. ---
12. ---
13. ne,
14. záporný,
15. nevím,
16. dobrý,
17. dobrý,

Tato vyjádření naznačují spíše negativní postoj k riziku. Pouze čtyři dotazovaní uvedli, že přístup je kladný.

Odpovědi na otázku č. 2 – zaznamenali jste ze strany organizace nějaké kroky, které by směřovaly ke zvýšení ochoty riskovat – zní:

1. ano,
2. ne,
3. nevím,
4. ne,
5. ne,
6. ne,
7. nevím o nich,
8. ne,
9. ne,
10. ne,
11. ---
12. ---
13. ne,
14. ne,
15. nevím,
16. ne,
17. ne.

Tyto odpovědi jsou jednoznačné. Většina dotázaných o žádných krocích, které by znamenali podporu rizika, neví nebo je přesvědčena že podnik nic takového nepodnikl. Pouze jeden tvrdí, že ano.

Odpovědi na otázku č. 3 – uveďte příklady, ve kterých se organizace bránila ochotě přijmout riziko – zní:

1. ---
2. nákup neověřených technologií,
3. ---
4. žádné,
5. nevím,
6. nejsou,
7. nevím o nich,



8. nevím,
9. nebrání se,
10. nejsou,
11. ---
12. ---
13. ---
14. ---
15. nevím,
16. ---
17. neznám.

Opět jsou odpovědi jednoznačné. Pouze jeden z dotázaných věděl konkrétní případ. Část z nich o ničem neví, část tvrdí, že žádné nejsou, někteří neodpověděli. Tyto odpovědi mohou být příčinou nedostatečné komunikace nebo nejsou zapojeni do rozhodování nebo opravdu žádné příklady, ve kterých se organizace bránila ochotě přijmout riziko nejsou, vyjma jednoho příkladu.

Odpovědi na otázku č. 4 – které rysy organizační kultury podporují ochotu riskovat – - zní:

1. dlouhodobější záměry rozvoje a investování,
2. tolerance neúspěchu,
3. žádné,
4. nevím,
5. nevím,
6. žádné,
7. nevím,
8. žádné,
9. neznám,
10. žádné,
11. ---
12. ---
13. ---
14. nevím,
15. nevím,
16. ---

## 17. konkurence.

Většina z dotázaných opět tvrdí, že neví, nezná nebo žádné neshledává. U dvou z nich vidíme konkrétnější odpovědi, které by měl podnik podporovat. Základem úspěchu je právě tolerance neúspěchu. Ne kritika a restrikce, ale přijetí neúspěchu a následné poučení se, to by se mělo stát hlavní charakteristikou podnikové kultury. Konkurence je také silným aspektem podporující riskování.

Odpovědi na otázku č. 5 – které rysy v organizační kultuře riskování brání nebo potlačují – zní:

1. ---
2. přísné postihy, tresty,
3. žádné,
4. případné restrikce, strach z neúspěchu,
5. nevím,
6. systematický postup dle ověřených dat a na základě ověřených informací,
7. nevím,
8. zodpovědnost,
9. neznám,
10. žádné,
11. ---
12. ---
13. ---
14. prémiový ukazatel jednotlivého zaměstnance,
15. nevím,
16. ---
17. strach,

Odpovědi jsou nyní již konkrétnější. Je zmiňována zodpovědnost, což je logický důvod pro nepřijímání rizik. Případné restrikce či strach z neúspěchu jsou také důvodem pro nepřijetí rizika. Tyto bariéry by měly být z podnikové kultury zcela odbourány. Jako posledním důvodem uvedeným v odpovědích je systematický postup dle ověřených dat a na základě ověřených informací. Tento důvod jistě slouží k opatrnosti, také je tedy překážkou k nepřijetí rizika.

Odpovědi na otázku č. 6 – tři nejvýznamnější kroky, jež by organizace měla učinit, aby ochotu riskovat podpořila – zní:

1. zainteresovat širší pracovní kolektiv, seznamovat více pracovní kolektiv s investičními záměry,
2. podpora experimentů, prémiový řád pro inovace, vymezení (rozšíření) pravomoci.
3. bez specifikace,
4. nevím,
5. nevím,
6. organizace jako je naše by se rizikům měla spíše vyhýbat, než konat jakékoli kroky, aby podpořila ochotu riskovat,
7. nevím,
8. zvýšit pravomoc vedoucím pracovníkům (snížení počtu schvalovacích podpisů), finančně zainteresovat pracovníky na přínosu,
9. peníze,
10. nevím,
11. ---
12. ---
13. ---
14. vytvoření fondu finančních prostředků,
15. nevím,
16. ---
17. nebát se, věřit si, poznávat.

Kromě odpovědí nevím se tentokrát dotázaní výrazněji zapojili, více se zamysleli nad kroky, které by měla organizace učinit. Pro podnik by měly být tyto odpovědi inspirací a zdrojem učení. Rozšíření pravomocí či finanční zainteresovanost jsou hlavními názory dotazovaných, širší komunikaci si přeje také jeden z nich. Jeden má dokonce velmi radikální názor, že by se organizace neměla do rizika pouštět. Další má zase jednoduchý „recept“, a to nebát se, věřit si a poznávat.

Přesto polovina z dotázaných danou otázku nezodpověděla.

Z uvedených odpovědí na dané otázky lze usuzovat, že přístup podniku k riziku příliš nakloněný není, zaměstnanci mají své názory jak zlepšit podnikovou kulturu co se rizika týká.

Většina z nich však o této záležitosti příliš neví, nebo o tom příliš nepřemýšlela, nebo se domnívá, že žádné faktory, které brání či podporují riziko nejsou.

Tichá, I. (1999) uvádí devět kroků, které doporučují zefektivnění přijímání rizik:

- **Posilujte důvěru ve své vlastní schopnosti, ve svou jedinečnost.** Schopnosti či intuici mohou blokovat bariéry, které si lidé vytvářejí sami v sobě. Pokud si zaměstnanci zvykají na méně, než očekávají, mají sklon podceňovat vlastní potenciál.
- **Vytvářejte podpůrné týmy.** Všichni lidé jsou ovlivňováni lidmi, kteří jsou kolem nich. Proto by se lidé měli obklopovat lidmi, kteří chtějí, aby dosáhli stanovených cílů.
- **Překonávejte strach z chybování.** Chyby by se měli přijmout, napravit a následně se z nich poučit.
- **Bud'te otevření, svobodomyšlní.** Jednou z nejčastějších překážek pokroku jsou zastaralé předpoklady o tom, jak věci fungují. Tyto předpoklady brání v tom, vidět nové příležitosti, nové možnosti.
- **Rozvíjejte schopnost intuice.** Intuice má hodnotu přežití v současném rychle se měnícím prostředí, ale zároveň se snižuje se strachem o přežití a s tím, jak jsme na určité myšlenkové postupy fixováni.
- **Zdokonalujte se ve stanovování cílů, jichž můžete dosáhnout.** Součástí této schopnosti je odhad míry rizika spojeného s konkrétním úkolem.
- **Vytvářejte představy svých cílů.** Technika vizualizace cílů má úspěch u těch, kteří dokáží převést cíl svého snažení do jasné představy jeho realizace. Výrazně zvyšuje motivaci a posiluje snahu po dosažení cíle.
- **Zvažujte možné důsledky své situace.** Existují akce, které i v případě velmi negativních důsledků nemají katastrofální vliv na vaši pozici nebo na vývoj projektu nebo na pozici podniku. Míra přiměřenosti rizika závisí na konkrétní situaci.

#### 4.4.1.5 5. krok – Pomáhejte lidem ve vzájemné spolupráci

Předchozí krok – ochota riskovat – je v podniku velmi důležitý. Následujícím krokem by mělo být znalost o tom, jaké specifické hodnoty přináší každý jednotlivec do týmu. Přijetí ochoty riskovat jako součásti kultury je velmi významný krok, protože většina lidí vnímá sebe-odhalení – odhalení vlastních dovedností a nadání ostatním spolupracovníkům v týmu – jako riziko (Tichá, I., 1999).

K tomu by mohlo posloužit sebe-zhodnocení samotných členů podniku, týmů. Nechat každého člena zpracovat přehled jeho vloh, dovedností a schopností, kterými by mohl přispět k nějakému projektu. To by mohlo posloužit k lepšímu využití lidského potenciálu.

#### 4.4.1.6 6. krok - Uvedte učení v život

Tento krok představuje učení všech zaměstnanců. Každý zaměstnanec od vrcholu organizace až po pracovníka nejnižší úrovně se snaží učit sám od sebe, nejen formálně ale kdekoli a kdykoli bez specifických požadavků manažerů organizace. Zároveň je nutno odstranit bariéry, které brání učení, ať už v organizační kultuře nebo i v jednotlivcích. Organizace musí mít zakořeněno, že každý kvalifikovaný pracovník je významnou konkurenční výhodou a každý člen podniku je stejně důležitý.

Tichá (1999) říká, že lidé se rodí s instinktem k učení a tento instinkt je potlačován negativními zkušenostmi. Učení má v zásadě tři obecné bariéry:

- Logické – vzniká tehdy, když prezentovaná věc nebo jev nedává smysl, protože část informace chybí. Tato bariéra je relativně snadno odstranitelná doplněním chybějící informace.
- Etické – to, co je předmětem učení, musí být v souladu s etickými normami společnosti i jednotlivce.
- Pocitové – vzniká, kdykoliv je učení doprovázen nelibými pocity, nepohodlím. Častým projevem pocitové bariéry je strach.

Tichá (1999) dále zdůrazňuje, že v tradičních systémech firemního vzdělávání mohou nastat tyto chyby:

- Vzdělávání není v souladu se strategickými potřebami podniku – pokud není vzdělávání v souladu s potřebami podniku, jde jen o ztrátu času a prostředků.
- Vzdělávání nebere ohledy na individuální odlišnosti – je nutné vytvořit vzdělávací programy natolik flexibilní, že budou přínosné pro každého.
- Manažeři často brání vzdělávání a sabotují jeho zavádění – tento odpor lze odstranit tak, že se mohou vzdělávat jen lidé, kteří chtějí a kteří v něm vidí přínos. Není nutné diktovat vzdělávání všem shora.
- Chybí vazba mezi teoretickými poznatky a jejich praktickou aplikací – nemělo by tudíž postrádat příležitost pro praktické procvičení teorie.
- Chybí následná kontrola efektu vzdělávání – žádný vzdělávací program by neměl proběhnout bez hodnocení, je nutné dozvědět se přínos.

I samotné vzdělávání je důležité pro pohodu školených zaměstnanců, aby stále usilovali o nová školení a další učení. Školící tým by měl splňovat určité podmínky. Jako například:

- smysl pro humor,

- empatie ve vztahu ke kulturním odlišnostem – podněcuje pocit bezpečí na pracovišti,
- schopnost formulovat problémy z různých hledisek – dostatečné vysvětlení problému,
- schopnost pružně reagovat,
- znalosti ekonomiky vzdělávání – souvislosti a vazby mezi vzděláním a ekonomickým přínosem,
- schopnost přijímat kritiku,
- víra ve vzdělatelnost všech lidí a mnoho dalších.

#### 4.4.1.7 7. krok – Formulujte vizi

Samotná existence „učící se organizace“ je závislá na společné práci všech zaměstnanců. Práce na společném cíli. Znalost vize a cílů podniku a ztotožnění zaměstnanců s touto vizí by měl být základním cílem podniku. Umění je nadchnout zaměstnance pro společnou věc. Všichni musí sdílet názor, že to, co dělají, umějí lépe než konkurence.

Heller, R. (2004) vidí hodnotu vize pouze tehdy, jestliže jednoznačně sděluje, čím se organizace chce stát. Čím je vize přesnější, realističtější a smysluplnější a čím šřeji je přijata zaměstnanci a akcionáři, tím větší má hodnotu.

Společně s managementem firmy Narex Bystřice (ekonomický náměstek, technický náměstek, vedoucí TOV a výrobní náměstek firmy) se autorce podařilo sestavit vizi podniku, jak by měla být prezentována celému podniku.

Každý z vrcholových manažerů byl osloven jednotlivě a dostal za úkol vyjádřit vizi podniku třemi body (viz tabulka č. 10), které jsou pro něj nejdůležitější.

*Odpovědi zní:*

**Tabulka 10:** Formulace vize managementem

Management	První bod	Druhý bod	Třetí bod
Ekonom. Nám.	komunikace se zákazníkem	orientace na zákazníka	pružnost při dodávkách
Techn. Nám.	kooerace se zahr. partnery	rozšíření obch. směr Rusko	modernizace výr. technol.
Vedoucí TOV	prosadit výrobky na trhu (kvalitou a jménem)	nenechat se strhnout levnou konkurencí	rozšíření produktů
Výrobní nám.	navyšovat prodej	specializ. na dláta a šroubováky rozšířit nabídku o dovoz a násl. prodej	nárůst efektivit

**Zdroj:** vlastní šetření

### VIZE:

*„Narex Bystřice, s. r. o. se stane moderní firmou, orientovanou na zákazníka tím, že prosadí výrobky na trhu svou kvalitou i jménem.“*

Heller, R. (2004) pak uvádí přeměnu vize v poslání. Vize, která jasně stanovuje měřitelné ambice podniku, generuje příslušné poslání odpovídající síly. Ani vize, ani poslání nejsou samy o sobě strategií, ale společně vytvářejí určitý strategický rámec.

### POSLÁNÍ:

*„Narex Bystřice, s. r. o. se bude snažit, aby zákazníci její výrobky a služby, jichž si cení nejvíce, hodnotili jako nejlepší.*

*Bude se orientovat na zákazníka, bude se zákazníkem komunikovat a bude se snažit být pružnější v dodávkách.*

*Bude modernizovat výrobní technologie, rozšíří produkty a bude se orientovat na východ směr Rusko.*

*Nenechá se strhnout levnou konkurencí, navýší prodej výrobků, bude se specializovat na dláta a šroubováky, navýší efektivnost.“*

#### 4.4.1.8 8. krok – Uved'te vizi v život

Uskutečnění vize klade specifické nároky na řídicí pracovníky. Vyzdvihuje jejich vůdcovské dovednosti nad schopnostmi řídit.

Zda je ředitel firmy Narex Bystřice manažer či vůdce bylo také zjišťováno. Z tabulky dle příručky s typickými vlastnostmi manažera a vůdce (viz příloha č. 13) dostal jeden z vrcholových manažerů za úkol vybrat ty vlastnosti, které odpovídají chování ředitele podniku.

Vrcholový manažer zhodnotil vlastnosti ředitele podniku takto (viz obrázek č. 9):

**Obrázek 9:** Vybrané vlastnosti ředitele Narex Bystřice, s. r. o.

<b>Manažer</b>
Dává přednost velmi pravděpodobnému zisku a málo pravděpodobné ztrátě.
Jedná nepřímo s podřízenými, používá signálů místo přesných zpráv
Ostatní ho považují za nevyzpytatelného, odtažitého, manipulujícího člověka
Zachovává to, co je tradiční a co platí nyní
Pokračuje v tradicích a zaběnutých způsobech.
Instinkt přežít převažuje nad potřebou riskovat.
Potřebuje neustále koordinovat a vyvažovat, snaží se o kompromis pro obě strany.
Opatrně deleguje pravomoc
Zajišťuje kontrolu nad nápady, dává přednost řízení lidí a postupů.
Reaguje na nápady.
Zajišťuje kontinuitu současných nebo už známých metod.
Úplně se ztotožní s organizací.
Konzervuje a reguluje události a věci.
<b>Vůdce</b>
Chová se k ostatním intuitivně a citově.
Je netrpělivý.
Snaží se měnit způsoby, očekávání, stanovuje si konkrétní cíle dle svých představ.
Strategie je prostředek toho, jak dosáhnout cíle.
Určuje nadřazenost některých cílů jako např. "produkt číslo jedna".
Soustředí se na styl, zaměstnance, dovednosti a společné cíle.
Hledá změnu, nové nápady.
Jedná tak aby otevřel prostory novým možnostem.
Intuitivní.
Podněcuje nápady, vymýšlí je, dává nápadům tvar.

**Zdroj:** vlastní šetření

Z tabulky jasně vyplývá, že u ředitele podniku Narex Bystřice převažují vlastnosti manažera. I když dle vybraných vlastností vůdce můžeme říci, že se snaží být i vůdcem. Pro realizaci vize je důležité, aby převažovaly vlastnosti vůdce. Jednou z takovýchto vlastností může být právě i podstupování rizika tam, kde jsou velké možnosti a kde lze očekávat velkou odměnu. Zdravé riskování i dle odpovědí většiny z dotazovaných zaměstnanců chybí.

#### 4.4.1.9 9 krok – Propojte systémy

Učící se organizace využívá systémového přístupu ve dvou rovinách (Tichá, I., 1999):

- Základem jakéhokoliv systému v organizaci je lidský prvek – člověk s jeho 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.



Tichá, I. (1999) dále navrhuje principy, které mohou posloužit jako vodítko pro přemýšlení o navržení systémů, které budou samy o sobě schopny učení a transformace:

- *Paměť* – dobře navržené systémy zaznamenávají svůj vývoj. Organizace může být dobrá ve vedení evidence pro účely účetního auditu. Dobře navržené systémy zjednodušují přístup k informacím pro všechny, kteří s nimi potřebují pracovat.
- *Účel* – je třeba definovat účel každého systému. Když je totiž znám, může se efektivněji pracovat na jeho účinnosti a eliminovat chyby.
- *Pravidla* – ty určují, jak bude systém fungovat. Ke stanovení pravidel je třeba znát plný rozsah činnosti systému, veškeré vazby uvnitř systému, odhadnout důsledky různých změn, zabudovat zpětné vazby.
- *Trvalé zlepšování* – podpora pravidel tak, aby se zajistilo efektivní fungování systému či ještě k zefektivnění systému.
- *Zpětná vazba* – je klíčová pro zjištění efektivnosti systému, jak plní svůj účel. Zdroje zpětné vazby a programy generující odpověď, které umožňují systémům učit se a transformovat se. Transformace systémů je základním předpokladem procesu učení.
- *Lidské chování je součástí systému* – systémy mohou podporovat efektivní a pozitivní jednání lidí.

#### 4.4.1.10 10. krok – Realizujte koncept

Tento krok patří k nejobtížnějším ze všech. Tento krok znamená zkoušku pro manažerské schopnosti ředitelů a vedoucích pracovníků firmy. Je totiž důležité všechny předchozí kroky propojit tak, aby vše směřovalo k naplnění společné vize a cílů.

#### 4.4.1.11 „Političnost“ firmy

V Narexu Bystřice bylo zjišťováno, zda je firma politická, či ne. Odpovídajícími na pět zadaných otázek byl management firmy (ekonomický, technický, výrobní náměstek a vedoucí TOV).

Otázky: Jsou ve vaší organizaci lidé, kteří rádi využívají svou moc?

Jsou ve vaší organizaci lidé, kteří soutěží o vzácné zdroje?

Jsou ve vaší organizaci lidé, kteří chrání svůj vlastní dvorek?

Jsou ve vaší organizaci lidé, kteří mají rozdílné ideologie a hodnoty?

Jsou ve vaší organizaci lidé, kteří bojují s ostatními o vítězství?

Pouze u jednoho z dotazovaných byla odpověď na čtvrtou otázku ne. A také jeden z dotazovaných zodpověděl ne u páté otázky. V ostatních případech zněly veškeré odpovědi u všech dotázaných ano.

Tato vyjádření svědčí o normálně fungující organizaci.

#### 4.4.1.12 „Zdravost“ firmy

Zdravost organizace zjišťoval pátý dotazník zpracovaný podle Tiché, I. (viz příloha č. 14).

Respondenti jsou: management firmy Narex Bystřice (ekonomický, technický, výrobní náměstek a vedoucí TOV).

*Odpovědi zní* (viz tabulka č. 11):

**Tabulka 11:** Odpovědi na pátý dotazník

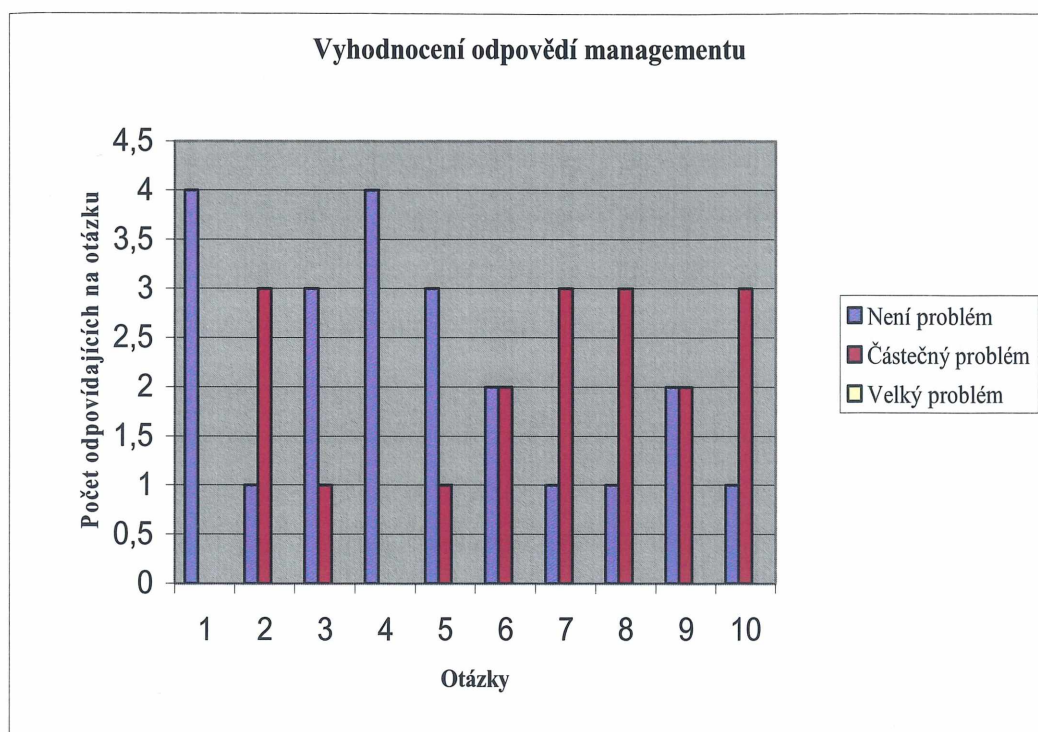
Odpověď/Otázky	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Není problém	4	1	3	4	3	2	1	1	2	1
Částečný problém	0	3	1	0	1	2	3	3	2	3
Velký problém	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

**Zdroj:** vlastní šetření

Čísla v jednotlivých polích znamenají, kolik ze čtyřech odpovídajících na danou otázku odpovědělo jednu z nabídnutých možností. Velký problém se nevyskytl ani v jedné otázce. Za zmínku stojí, že otázka č. 9 (na manažerských postech není velká různorodost – jsou většinou muži, bílí, Češi) polovina z dotázaných odpověděla není problém a druhá polovina částečný problém. Přitom na manažerských postech jsou opravdu jen muži, bílí a Češi.

Přehledné vyhodnocení nabízí následující graf č. 5.

Graf 5: Vyhodnocení odpovědí managementu na pátý dotazník



Zdroj: vlastní šetření

Z grafu lze vidět, že v otázce č. 1 a 4 mají manažeři zcela jasno. Podle nich se na pracovišti nevyskytují sexistické a rasistické poznámky, natož aby je manažeři tolerovali. Také spolupracovníci nevytvářejí konkurenční tlak vyvolávající práci přesčas. To vysvětlují tím, že firma Narex Bystřice je pouze středně velká firma, na daných pozicích jsou pouze jednotlivci (jedna pozice, jeden člověk), tím pádem je minimální konkurence.

Je také zřetelné, že pochvala ztrácí nad kritikou, manažeři tu vidí problém, tyto odpovědi jsou výsledkem i jiných výše uvedených šetření, nedostatkem nefinanční motivace, jakou pochvala bezesporu je.

Všechna manažerská rozhodnutí jsou zdůvodňována finančními ukazateli, mezi jednotlivými stupni v řídicí hierarchii jsou dělány velké rozdíly včetně různých výhod a požitků a také je velmi obtížné přimět někoho, aby vám naslouchal, to jsou další otázky, ve kterých manažeři vidí problémy.

Dále jsou zde problémy, ve kterých není jednoznačná názorová převaha. Jde zejména o přiznání chyby nebo úspěchu omezuje kariérové vyhlídky.

## 5 DISKUSE

Z výzkumu vyplývá, že firma Narex Bystřice směřuje k učící se organizaci. Jsou jasně vidět kroky, ve kterých firma vyniká a ve kterých naopak zaostává, ale i v silnějších stránkách má zatím poněkud rezervy. Nicméně je zde náznak, který říká, že jsou schopni se učit novým věcem.

Firma Narex Bystřice, s. r. o. se nachází ve fázi dospělosti, je to vyzrálá firma s dlouholetou tradicí. Až 75 % všech zaměstnanců zná historii své firmy, vědí tudíž, čím firma prošla, kam směřuje. To firmě významně prospěje při sdílení vize a cílů se zaměstnanci. Ale i když je tzv. na vrcholu, je stále potřeba se učit a je stále co se učit. Firma se snaží zavádět nové věci, příkladem toho je zavedení nového systému řízení kvality dle norem ČSN EN ISO 9001:2001, částečná modernizace technologií. Za rok 2005 získala certifikát za vynikající výrobek roku Design centrem za nové tvary rukojetí šroubováků (viz příloha č. 15). I v tomto je vidět konkurenční výhoda. Mezi další konkurenční výhody patří samozřejmě kvalita, tradice a další silné stránky, které shrnuje vypracovaná SWOT analýza.

Výhodou je zejména to, že vrcholový management má představu, jak by měla učící se organizace vypadat, důsledkem toho je i vlastní definice, kterou si management sestavil. Následné hodnocení této definice zjistilo slabé a silné stránky jednotlivých charakteristik. Dospělo se k závěru, že firma naslouchá svým odběratelům a částečně se poučuje z jejich návrhů. Zkoumají praktiky konkurence, což je jistě významným prvkem. Firma vyvíjí nové výrobky, nový design a jen tak se s dosaženými výsledky nespokojí. Tyto prvky jsou dobrým startem k učící se organizaci. Přesto tu existují charakteristiky, ve kterých firma zaostává, jako je například špatný postoj k iniciativě zaměstnanců, sledování nových trendů u prodejců jejich výrobků, využívání nabídek školících institucí. Ostatní charakteristiky získali průměrné hodnocení, což může vést k zamyšlení podniku o případné zlepšení.

Při hodnocení charakteristik učící se organizace bylo zjištěno, že firma má nedostatky v odměňování, již v samotné analýze současného stavu vyplynulo, že nefinanční motivace chybí, dále zaměstnanci se výrazně nepodílejí na formulaci strategie. Samotná strategie není nijak výrazně formulována, podléhá normám ISO. Naopak organizace vyniká ve sběru informací a ve vnitřní výměně informací. Ve firmě jsou účinné informační toky, které podporuje učení. Z pohledu zaměstnanců je charakteristika osobnostního rozvoje také na vysoké úrovni. Každý má možnost se vzdělávat. Bohužel se dostatečně nevyužívají nabídky školících zařízení, a to především z finančních důvodů. Ostatní charakteristiky získali průměrné hodnocení, tedy atmosféra podporující učení, také učení se od ostatních organizací apod.

Zaměstnanci jsou ochotni se učit novým věcem, což lze zhodnotit jako pozitivní, někdy jejich učení vyplývá z požadavku na nové pracovní povinnosti, jindy chtějí sami proniknout do nových

znalostí nebo si své dosavadní znalosti zdokonalit. Zaměstnanci mají radost z nově nabytých znalostí nebo pocítují zlepšení v přístupu k dosavadní práci, zejména pokud šlo o kontakt se zákazníkem. Většina z nich dokázala říci a konkrétně charakterizovat, co se naučili, co je k tomu přiměřelo a jaké faktory jim v tom pomohly. Větší problém ale nastal, pokud šlo o vyjádření, co jsem se odmítl naučit. Většina z dotazovaných nebyla schopna odpovědět, zřejmě se nad zadanou otázkou nezamysleli nebo jim některé drobnosti nepřipadaly důležité, aby stály za zveřejnění. Tyto drobnosti jsou ale také důležitou součástí učení, je třeba „nasávat“ učení ze všech situací, i když se zprvu nezdají důležité.

Pokud se jedná o efekt učení zaměstnanců na organizaci, většina se vyjádřila k pozitivnímu přínosu pro organizaci. Dále většina uvedla, že o jejich učení někdo v organizaci ví, ať už jde o nadřízeného, který byl zmiňován ve většině případů, tak i kolegové jsou s jejich učním obeznámeni. Kolegové jsou pak důležitým pozitivním faktorem pomáhajícím učení. Komunikace zde funguje.

Oproti tomu existují faktory, které v učení brání, jako jsou strach z neúspěchu, věk, nedostatek času a motivace, finanční efekt apod.

Alarmující je však to, že pouze tři z dotazovaných zaměstnanců si myslí, že se organizace něco z jejich učení naučila. Tady je tedy značná rezerva, i organizace se musí učit, a to od svých zaměstnanců i od sebe samých.

Sama organizace dle svého vrcholového manažera vidí problém v syndromech „slepého automatismu“ a „odporu ke změně“. Přitom to jsou syndromy, které s sebou přinášejí dva styly učení, které v organizaci převládají. Silné stránky je třeba posílit, ty slabé stránky těchto stylů naopak odbourat.

Z hodnocení zaměstnanců vidíme, že si firma stojí dobře v kroku č. 4 – odměňujte ochotu riskovat, kde vlastně vzniká rozpor, který je vidět i z dalšího hodnocení, kde jsou zaměstnanci toho názoru, že firma není riziku pozitivně nakloněna. Dobré hodnocení získala také vzájemná spolupráce lidí, která je také zřejmá z jednotlivých šetření. Kolegové jsou nápomocni v učení, mají přehled o učení svých kolegů.

Manažeři naopak svým zaměstnancům tolik nenaslouchají, jsou si toho však vědomi stejně jako zaměstnanci.

Ochota riskovat je na minimální úrovni. Je to významný faktor učící se organizace. Firma má negativní a zdrženlivý postoj k riziku. Zaměstnanci si nejsou vědomi, že by organizace podnikla nějaké kroky, které by vedly ke zvýšení ochoty riskovat.

Vize podniku nebyla konkrétně stanovena a zaměstnanci s ní nejsou zatím seznámeni, proto byla společně s managementem podniku sestavena a rozpracována do poslání. Nyní je důležité s vizí seznámit zaměstnance, veřejně ji zaznamenat.

Organizace je podle výzkumu „zdravá“. Podle managementu se na pracovišti nevyskytují sexistické a rasistické poznámky, natož aby je tolerovali. Také spolupracovníci nevytvářejí konkurenční tlak vyvolávající práci přesčas. To vysvětlují tím, že firma Narex Bystřice je pouze středně velká firma, na daných pozicích jsou pouze jednotlivci (jedna pozice, jeden člověk), tím pádem je minimální konkurence. Ale konkurence a dravost zaměstnanců by mohl být dobrý motivační prostředek.

Pochvala ztrácí nad kritikou.

Všechna manažerská rozhodnutí jsou zdůvodňována finančními ukazateli, mezi jednotlivými stupni v řídicí hierarchii jsou dělány velké rozdíly včetně různých výhod a požitků a také je velmi obtížné přimět někoho, aby vám naslouchal.

Dále jsou zde problémy, ve kterých není jednoznačná názorová převaha. Jde zejména o přiznání chyby nebo úspěchu omezuje kariérové vyhlídky. Také různorodost na manažerských postech nemá převažující názor, přestože manažeři jsou muži, bílí i Češi.

## 6 NÁVRHY ŘEŠENÍ

První návrhy na změny v podniku Narex Bystřice vyplývají již z výše uvedeného zhodnocení situace a následně ze samotného vytváření učící se organizace, kde se také vyskytla řada problémů.

### Zaměstnanci

Předně je důležité **změnit postoj organizace** k samotným zaměstnancům. Je důležité, aby organizace naslouchala iniciativám svých pracovníků, podporovala je ve vlastních návrzích a snažila se tyto návrhy realizovat, pakliže jsou dobré, reálné a realizovatelné. Nemusí jít o nic závažného, učení stojí i na samotných maličkostech a drobnostech.

Zaměstnanci tvoří organizaci a tudíž je žádoucí, aby i oni měli **možnost zasahovat do tvorby strategie**. Je tedy důležité dát strategii písemnou formu, přesto, že ji určuje norma ISO.

Vzdělávání a školení zaměstnanců probíhá, je však třeba **více využívat nabídek školících institucí**, i když je to finančně náročnější. Finanční důvody také ovlivňují rozhodování managementu. V tomto případě je ale jistá investice nutná. Tyto investice nám zajistí kvalitnější schopnosti a dovednosti zaměstnanců, a tím i celé firmy.

V nefinanční motivaci zaměstnanců má podnik také nedostatky, veřejné pochvaly, pochvaly na poradách, vyhodnocení nejlepšího týmu a jiné formy motivace zvednou zaměstnancům sebevědomí, zlepší se soutěživost i výkonnost zaměstnanců. Firma má jistá rituální nefinanční prvky – masný balíček na Mikuláše, na konci roku večeře, jako poděkování za práci - je třeba je rozšířit. Podnik má strach z pochvaly před nastoupeným kolektivem, ale v zahraničních firmách jsou tyto praktiky běžné a mají úspěch. Proto je nutné zvolit kompromisní řešení, jako je **vyhodnocení na nástěnkách, na poradách, v rámci dílny nebo úseku výroby** apod.

Funguje zde určitá forma osobních pochval, „poplácání po zádech“, od nadřízených směrem k zaměstnancům.

Narex Bystřice by se měl dále učit z učení svých zaměstnanců, organizace ví, že se zaměstnanci něco naučili a měla by se z toho poučit také ona. Oproti tomu by také zaměstnanci měli vědět, že organizaci jejich učení něco přineslo. To je bude motivovat k novému učení, budou mít pocit, že jejich učení k něčemu bylo.

Tato motivace a zároveň **odstranění strachu z neúspěchu** přispěje ke zlepšení práce pracovníků. Zejména strach a nedostatečná motivace způsobují, že se zaměstnanci nechtějí učit,

proto je nutné v tomto ohledu zlepšit přístup k zaměstnancům, zlepšit podnikovou kulturu. Bojovat proti strachu z vyjádření zlepšujících návrhů, podporovat zaměstnance v učení.

Lze **zavést v podniku schránku pro nápady**, iniciativu i připomínky a stížnosti zaměstnanců směrem k vedení.

**Sebe-zhodnocení samotných členů podniku**, týmů by mohlo prospět k poznání zaměstnanců. Nechat každého člena zpracovat přehled jeho vloh, dovedností a schopností, kterými by mohl přispět k nějakému projektu. Tím by manažeři zjistili, co v jejich zaměstnancích skutečně „dříme“.

### Vnitropodniková kultura

Jak již bylo výše zmíněno, jde hlavně o strach z neúspěchu, nedostatečná motivace. Je třeba podporovat v zaměstnancích pozitivní myšlení, **pochvala by měla převládat nad kritikou**, vyslechnout zaměstnance v nich podpořit sebevědomí, budou vědět, že jakoukoli obavu či radost z práce, připomínky mají s kým sdílet atd.

Zaměstnanci mají své rituály, přesto jsou obvykle na začátku a ke konci roku. Určitým řešením by bylo třeba **uspořádání plesu** pro zaměstnance ke konci plesové sezóny. Jistě by to nebyla pro firmu tak finančně náročná položka, mají i firemní kapelu. Dalším možným řešením by bylo uspořádání nějakého **sportovního utkání**, například ve fotbale. V obci Bystřice se nachází fotbalové hřiště, a to nedaleko místa firmy.

Zlepšit pozitivní náladu a chuť do práce by jistě zvedlo i vylepšení pracovního prostředí. Vzhledem k tomu, že podnik by jistě neměl prostředky pro celkovou rekonstrukci starého komplexu budov, postačila by třeba **výmalba chodeb a šaten veselejšími barvami**, modro-zelené, či modro-žluté, aby na nich umělecké fotografie lépe vynikly. Určitě by i prospělo nové linoleum, které je zastaralé a „zašedlé“. Více nástěnek v chodbách by jistě prostředí také oživilo. Některé stěny v kancelářích mají výmalbu také již poškozenou.

Určitě by se mělo trvat na jednotném oblečení u mechanického provozu. Tyto stejnokroje přispívají ke komunikaci mezi jednotlivými pracovišti, všichni vědí, kam kdo patří. Dále přispívá k sounáležitosti k jednotlivému pracovišti.

### Ochota riskovat

K riskování se samotná organizace nestaví příliš pozitivně. V dnešní době je ale nutné **přiměřeně riskovat, odbourat strach z neúspěchu**, pakliže firmu nepřivede k bankrotu. Firma by měla více experimentovat. Samotní zaměstnanci mají návrhy, které by přispěli k větší míře



zdravého riskování - zainteresovat širší pracovní kolektiv, seznamovat více pracovní kolektiv s investičními záměry, již zmiňované experimentování, prémiový řád pro inovace, rozšíření pravomocí, snížit počty schvalovacích podpisů, finančně zainteresovat pracovníky na přínosu. Tyto nápady by měly sloužit jako inspirace pro manažera firmy.

## Management

Hlavním úkolem managementu by měla být **formulace strategie**. Bude nutné provést důkladnou analýzu vnějšího prostředí, konkurence i analýzu situace samotného podniku. Na základě těchto analýz bude následně zformulována strategie, která by měla vycházet ze samotné vize.

Nejdříve je proto nutné **zveřejnění vize**, kterou se podařilo sestavit včetně poslání. Dále by s těmito prvky měli být seznámeni zaměstnanci. Autorka doporučuje zformulovanou vizi uveřejnit jako heslo třeba na vrátnici, v dílně apod., aby se s ní zaměstnanci sžili, aby věděli, čeho jsou součástí a kam jejich úsilí vede. Tím se zvýší sžití pracovníků s firmou, budou se cítit důležitější, což je může motivovat v jejich úsilí.

Management bude mít práci také v zavedení schránky na připomínky zaměstnanců. Nejde ji jen někde umístit a myslet si, že se uchyťí. Ředitel podniku, nebo jím pověřený vrcholový manažer by měl veškeré zaměstnance obejít a sdělit jim, co nového se zavádí, k čemu tato schránka slouží. Ujistit je, že pokud budou jejich připomínky a návrhy reálné, smysluplné a ku prospěchu organizace, že jejich návrhy budou vyslyšeny. Pokud takovýto návrh uspěje, zaměstnanec by měl být odměněn za snahu, tím bude motivován pro další nápady. Motivuje to i ostatní pracovníky.

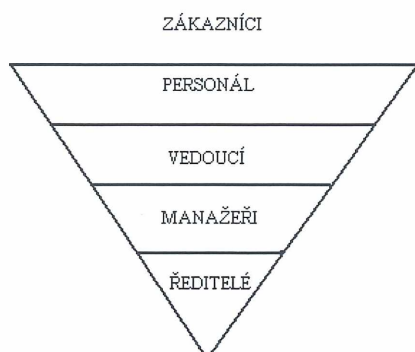
Samotný ředitel podniku je spíše na rozhraní mezi manažerem a vůdcem. Ovšem vůdcovské schopnosti budou pro zavádění „učící se organizace“ velmi důležité. Manažer by měl proto jednat přímo, měl by více riskovat, přitahovat ostatní silným pocitem identity, promítat nápady do představ, aby nadchnul zaměstnance, volně delegovat pravomoci, věřit lidem, podněcovat lidi a mobilizovat naděje, bez kterých by se nový způsob myšlení a nové možnosti nikdy neuskutečnily.

Nakonec má management za úkol všechny kroky realizovat. Z výzkumu vědí v čem jsou dobří, co mohou zlepšit, realizovat navržená řešení a začít se učit, a to jak pomocí školení a různých kurzů, ale i od svých zaměstnanců a také konkurenčních podniků a zkušeností jiných firem.

## Organizační struktura

Organizační struktura je klasická liniová. Dynamické okolní prostředí a neustálé změny však vyžadují pružnější organizační strukturu, která se lépe přizpůsobuje a je pružnější a rychleji reaguje. Proto je plošné vzdělávání zaměstnanců ve všech úrovních organizace důležité. Především lidé zvládají jak fakta a realitu, tak i jemné rozdíly v reakcích zákazníků, se kterými jednají. Heller, R. (2004) říká: „*Jejich vzdělání má tak vliv na informace pro audit, dojde k lepšímu zhodnocení rizika a rozhodování.*“ Oni by tedy měli mít možnost být na vrcholu pyramidy hierarchie (viz obrázek č. 10). Na samotném vrcholu je pak zákazník.

**Obrázek 10:** Obrácená pyramida hierarchie



**Zdroj:** Heller, R. (2004)

**Počet manažerů by se měl zredukovat.** Manažer jako takový nezmizí, dál hraje důležitou roli v koordinaci, návrzích, auditu a údržbě. Heller totiž zmiňuje: „*S menším počtem manažerů naroste počet sebeřízených pracovních skupin.*“

## 7 EKONOMICKÉ DOPADY

Navržená doporučení budou mít v budoucnu na firmu dopad. Očekává se, že dopad bude příznivý.

Opatření budou vyžadovat určitou investici. Tato opatření jsou:

- větší využívání nabídek školících institucí,
- zavedení schránky pro nápady,
- uspořádání plesu,
- uspořádání sportovního utkání,
- vylepšení pracovního prostředí, např. výmalba, nová linolea apod.,
- finančně zainteresovat pracovníky.

Řada opatření však žádné finanční náklady nepřinese, jako např.:

- naslouchání iniciativám svých pracovníků a jejich podpora
- možnost zasahovat do tvorby strategie
- vypracovat strategii písemnou formou
- vyhodnocení nejlepších pracovníků na nástěnkách, na poradách, v rámci dílny nebo úseku výroby apod.
- učit se z učení svých zaměstnanců
- odstranění strachu z neúspěchu zaměstnanců
- sebe-zhodnocení samotných členů podniku
- trvat na jednotném oblečení u mechanického provozu
- využít návrhů samotných zaměstnanců, které by přispěli k větší míře zdravého riskování
- zveřejnění vize

Zavedení navržených opatření přispěje k větší výkonnosti a spokojenosti zaměstnanců, zvýšení jejich potenciálů pro výkon své práce, lepší komunikativnost se zákazníkem. Tím dojde ke zvýšení produkce i počtu zákazníků, předpokládanému navýšení odběru stávajícími zákazníky, tím navýšení tržeb a tím celého hospodářského výsledku. Navýšení hospodářského výsledku se očekává o 4 – 5 % oproti roku 2004.

Hospodářský výsledek z roku 2004 dosáhl výše 8 249 000 Kč.

Navýšení se tedy očekává o 329 960 – 412 450 Kč.

## 8 ZÁVĚR

Diplomová práce na téma „Vytváření učící se organizace a její hodnocení“ měla za úkol zhodnotit vybranou organizaci z pohledu učící se organizace a navrhnout potřebné změny, aby se firma stala organizací tohoto typu.

Pro tuto práci byla vybrána firma Narex Bystřice, s. r. o., který je výrobním podnikem a jehož výroba se zaměřuje na ruční nářadí, zejména dláta, šroubováky, struhy, paličky, nástroje pro opracování dřeva a ostatní nástroje.

Jako podklad pro vlastní návrhy řešení sloužila nejprve analýza současného stavu jejíž součástí bylo nejprve zmapování historie podniku. Z něj vyplynulo, že firma Narex Bystřice má velmi dlouhou historii a tradici, a to již přes 80 let. Je tedy vryta do povědomí na trhu a lze to brát jako silnou konkurenční výhodu.

Dále autorka provedla analýzu současného stavu. První část se věnovala zaměstnancům, jejich počtu, motivaci a podnikové kultuře. Následující částí pak byla analýza 4E, která zkoumala požadavek účelnosti (effectiveness), který souvisí s výběrem a vytyčováním cílů, vypracování strategie, marketingovou činností podniku. Dalším požadavkem je účinnost (efficiency), který zkoumal organizační schéma a efektivní tok informací uvnitř podniku. Hospodárnost (ekonomy) ukázala systém řízení nákladů, normy, kalkulace, rozpočty, prostoje a boj proti nim. Nakonec se prověřoval i požadavek odpovědnosti (equity). Ten souvisí s vlivem podniku na společnost, jeho vztah ke sponzorství a životnímu prostředí. Poslední součástí byla analýza prostředí, která se snažila popsat pracovní prostředí pro zaměstnance. Z té vyplynulo, že je třeba více investovat do daných prostor, zejména na výmalbu chodeb a nových linoleí.

Následoval samotný výzkum z pohledu učící se organizace a její vytváření. Jako první byla s managementem firmy zkoumána vývojová fáze podniku. Z té se zjistilo, že podnik spěje k dospělosti a zatím se vyvíjí. Dále byla sestavena definice učící se organizace dle představ managementu:

*„Ve firmě Narex Bystřice chápeme pod pojmem učící se organizace organizaci otevřenou všemu novému, která věnuje pozornost zaměstnancům, jejich motivaci a která přijímá jejich názory a podněty, která sleduje okolí i odběratele ve smyslu poučení se.“*

Dále se zaměřili na zhodnocení jimi vytvořených komponent správné učící se organizace jejich vlastního podniku.

Další výzkum se týkal toho jak učící se organizace vypadá. Tichá definovala jednotlivé charakteristiky, podle kterých byl sestaven dotazník. Následný graf ukázal jak si firma v jednotlivých charakteristikách stojí.

Druhý dotazník pak zkoumal na zaměstnancích, co se naučili, co se odmítli naučit, jaké jsou faktory bránící či napomáhající učení. Z uvedených odpovědí je jasné, že většina dotazovaných se něco naučila. Vyplývalo to částečně z problému v práci či v jednání s kolektivem, z nové náplně práce či vlastní snahy se něco naučit.

Dotazovaní hodnotili přínos učení jako kladný, usnadnilo jim to práci, lépe se orientují, pomohlo jim to v orientaci v problému.

Další výzkum zkoumal jak si stojí firma v 10ti krocích na cestě k učící se organizaci. Tyto kroky jsou:

- Vyhodnoťte učení podporující kulturu.
- Podporujte vše, co je pozitivní.
- Posilujte v lidech pocit bezpečí.
- Odměňujte ochotu riskovat.
- Pomáhejte lidem ve vzájemné spolupráci.
- Uveďte učení v život.
- Formulujte vizi.
- Uveďte vizi v život.
- Propojte systémy.
- Realizujte koncept.

Autorce se také ve spolupráci s managementem podařilo sestavit vizi podniku a následně vymezit vlastnosti manažera, který by měl uvést vizi v život.

Velká část se věnovala ochotě riskování, tato část odhalila, že firma riziku nakloněná příliš není, zaměstnanci navrhli i opatření ke zvýšení ochoty riskovat.

Na závěr tohoto výzkumu management hodnotil „zdravost“ organizace a její političnost.

Samotné návrhy řešení se věnovalo zaměstnancům, kde bylo firmě doporučeno lépe naslouchat iniciativám zaměstnanců, zřídit schránku pro návrhy zaměstnanců, více investovat do školení, více nefinanční motivace a sebe-zhodnocení zaměstnanců, které přispěje s odhalení potenciálu zaměstnanců.

Další návrhy se týkaly podnikové kultury. Šlo zejména o podporování pozitivního myšlení zaměstnanců, více podnikových aktivit, ples, sportovní utkání, vylepšení pracovního prostředí.

Následující návrhy směřovaly k ochotě riskovat. Tyto návrhy vyplývají z návrhů samotných zaměstnanců jde např. o zainteresování širšího pracovního kolektivu, seznamovat více pracovní kolektiv s investičními záměry, již zmiňované experimentování, prémiový řád pro inovace,

rozšíření pravomocí, snížit počty schvalovacích podpisů, finančně zainteresovat pracovníky na přínosu.

Návrhy šetření se dotýkají také managementu. Management by měl hlavně zveřejnit vizi, zformulovat strategii, zavést schránku pro připomínky zaměstnanců. Samotný ředitel se musí stát hlavně vůdcem a zrealizovat všechny kroky, ve kterých firma zaostává, aby dovedl firmu k učící se organizaci.

Bude nutné změnit přístup k samotné organizační struktuře. Bylo by třeba strukturu zploštit, dát větší pravomoc zaměstnancům, kteří jsou v přímém kontaktu se zákazníkem.

Očekává se, že zavedení všech těchto opatření a tím, že firma přejde na filosofii učící se organizace, způsobí nárůst příjmů a rychlejší růst firmy.

## 9 LITERATURA

- BĚLOHLÁVEK, F., KOŠŤAN, P., ŠULEŘ, O. *Management*. 1. vyd. Olomouc: Rubico 2001. 642 s. ISBN 80-85839-45-8.
- HELLER, R. *Manuál manažera: Vše, co potřebujete vědět o podnikání a manažerské práci*. 1. vyd. Praha: Euromedia Group, k. s. – Ikar 2004. 256 s. ISBN 80-249-0465-9.
- HLOUŠKOVÁ, I. *Vnitrofiremní komunikace*. 1. vyd. Praha: Grada 1998. 103 s. ISBN 80-7169-550-5.
- HRON, J., TICHÁ, I., DOHNAL, J. *Strategické řízení*. 2. vyd. Praha: Provozně ekonomická fakulta ČZU v Praze ve vydavatelství CREDIT 1998. 273 s. ISBN 80-213-0429-4.
- HYNEK, J. *Učíci se organizace – nepodceňujeme vliv pracovního prostředí* [online] 4. 4. 2006 (cit. 3. 3. 2004) Dostupné na internetu: [http://www.hr-server.cz/common/vlastni\\_clanek\\_detail.asp?c\\_id=114&o\\_id=1466](http://www.hr-server.cz/common/vlastni_clanek_detail.asp?c_id=114&o_id=1466)
- JIRÁSEK, J. *Štíhlá výroba*. 1. vyd. Praha: Grada 1998. 199 s. ISBN 80-7169-394-4.
- KAREŠ, J., VANĚČEK, D. *Technika zpracování diplomových, bakalářských a jiných písemných prací*. 2. vyd. České Budějovice: Katedra řízení JČU 2001. 32 s.
- MÍKA, J. Co je to „Učíci se organizace“ [online] 4. 4. 2006 (cit. 12. 12. 2004) Dostupné na internetu: <http://www.hrtrend.net/index.php?id=526>.
- PALÁN, Z. *Lidské zdroje: výkladový slovník: výchova – vzdělávání – péče – řízení*. 1. vyd. Praha Academia 2002. 280 s. ISBN 80-200-0950-7.
- RAMSEY, R. D. Umění dělat chyby a učit se z nich. *Moderní řízení*, 2005, roč. 40 , č. 5, str. 60-62. ISSN 0026-8720.
- ŠULEŘ, O. *Manažerské techniky*. 1. vyd. Olomouc: Rubico, s. r. o. 1995. 225 s. ISBN 80-85839-06-7.
- ŠULEŘ, O. *Manažerské techniky II*. 1. vyd. Olomouc: Rubico, s. r. o. 1997. 213 s. ISBN 80-85839-19-9.
- TICHÁ, I. *Učíci se organizace*. 1. vyd. Praha: Provozně ekonomická fakulta, ČZU v Praze 1999. 60 s.
- TRUNEČEK, J. a kol. *Management v informační společnosti*. 2. vyd. Praha: Vysoká škola ekonomická v Praze 1999. 228 s. ISBN 80-7079-683-9.
- TRUNEČEK, J. a kol. *Systémy podnikového řízení ve společnosti znalostí*. Praha: Vysoká škola ekonomická v Praze 1999. 184 s. ISBN 80-7079-083-0.
- VEBER, J. a kol. *Management: základy – prosperita – globalizace*. 1. vyd. Praha: Management Press 2000. ISBN 80-7261-029-5.

VODÁČEK, L., VODÁČKOVÁ, O. *Management: teorie a praxe v informační společnosti*.

3. vyd. Praha: Management Press 1999. 291 s. ISBN 80-85943-94-8.

Vnitropodnikový materiál - Analýza spokojenosti zákazníka.

Vnitropodnikový materiál - CJ 2005 Rozhodnutí ředitele č. 1-05.

Vnitropodnikový materiál - Katalog výrobků pro rok 2006 – 2008.

Vnitropodnikový materiál - Kontrola – metodika kontroly.

Vnitropodnikový materiál - Narex Bystřice – 80 let tradice.

Vnitropodnikový materiál - Organizační struktura – základní rozdělení 2003.

Vnitropodnikový materiál - Organizační struktura – základní rozdělení 2004.

Vnitropodnikový materiál - Organizační struktura – ekonomický úsek.

Vnitropodnikový materiál - Organizační struktura – výrobní úsek.

Vnitropodnikový materiál - Organizační struktura – technický úsek.

Vnitropodnikový materiál - Organizační struktura – obchodní úsek.

Vnitropodnikový materiál - Organizační struktura – úsek ředitele.

Vnitropodnikový materiál - Plány výcviku 2003.

Vnitropodnikový materiál - Plány výcviku 2004.

Vnitropodnikový materiál - PJ 2004-05 Rozhodnutí ředitele č. 6-04.

Vnitropodnikový materiál - Závazná pravidla pro řízení informací.

Vnitropodnikový materiál - Závěrečná zpráva – analýza připravenosti na čerpání strukturálních fondů a na vstup do EU.

Vnitropodnikový materiál – samolepky

Vnitropodnikový materiál – foto Narexanky

[www.narexby.cz](http://www.narexby.cz)

[www.justice.cz/xqw/xervlet/inssl/index](http://www.justice.cz/xqw/xervlet/inssl/index)



## 10 SEZNAM OBRÁZKŮ, TABULEK A GRAFŮ

OBRÁZEK 1: PYRAMIDA UČEBNÍCH MOTIVŮ .....	11
OBRÁZEK 2: SCHÉMA VÝVOJE MANAGEMENTU .....	12
OBRÁZEK 3: ORGANIZAČNÍ STRUKTURA NAREX BYSTRICE, S. R. O. (2003).....	32
OBRÁZEK 4: ORGANIZAČNÍ STRUKTURA NAREX BYSTRICE, S. R. O. (2004).....	33
OBRÁZEK 5: LOGO FIRMY ITI TŮV .....	35
OBRÁZEK 6: SCHÉMA SWOT ANALÝZY .....	38
OBRÁZEK 7: HLAVNÍ FAKTORY ZMĚN V ORGANIZACÍCH.....	39
OBRÁZEK 8: SCHÉMA FAKTORŮ POMÁHAJÍCÍCH A BRÁNÍCÍCH UČENÍ.....	50
OBRÁZEK 9: VYBRANÉ VLASTNOSTI ŘEDITELE NAREX BYSTRICE, S. R. O.....	70
OBRÁZEK 10: OBRÁCENÁ PYRAMIDA HIERARCHIE.....	80
TABULKA 1: UKÁZKA ŠKÁLY HODNOTÍCÍHO DOTAZNÍKU PRO ZÁKAZNÍKA .....	29
TABULKA 2: PŘEHLED VÝSTAV, KTERÝCH SE NAREX BYSTRICE ÚČASTNÍ.....	30
TABULKA 3: ODPOVĚDI MANAGEMENTU .....	40
TABULKA 4: HODNOCENÍ MANAGEMENTU.....	42
TABULKA 5: ODPOVĚDI ZAMĚSTNANCŮ NA DOTAZNÍK .....	44
TABULKA 6: SOUČTY OTÁZEK JEDNOTLIVÝCH ODPOVĚDÍ.....	45
TABULKA 7: ODPOVĚDI DOTAZOVANÝCH NA DESÁTOU OTÁZKU .....	52
TABULKA 8: PŘEHLED ODPOVĚDÍ DOTAZOVANÝCH NA TŘETÍ DOTAZNÍK.....	57
TABULKA 9: MATICE PŘEHLEDU SILNÝCH A SLABÝCH STRÁNEK ORGANIZACE VE VZTAHU K UČENÍ .....	58
TABULKA 10: FORMULACE VIZE MANAGEMENTEM.....	68
TABULKA 11: ODPOVĚDI NA PÁTÝ DOTAZNÍK.....	72
GRAF 1: VÝSLEDKY HODNOCENÍ CHARAKTERISTIK UČÍCÍ SE ORGANIZACE.....	41
GRAF 2: PROFIL UČÍCÍ SE ORGANIZACE.....	44
GRAF 3: VÝSLEDKY ODPOVĚDÍ NA DESÁTOU OTÁZKU.....	52
GRAF 4: HODNOTA 10 KROKŮ K UČÍCÍ SE ORGANIZACI.....	58
GRAF 5: VYHODNOCENÍ ODPOVĚDÍ MANAGEMENTU NA PÁTÝ DOTAZNÍK.....	72

## 11 ABSTRAKT

The Learning organization is a complex model of the development of human resources, in which all staff continuously learn from every day experience. This is a movement of these days, which stresses flexible reactions to the changes, team work, and continual knowing and learning process at the organization. The organization utilises all the intellect, knowledge and experience for the development to customers' benefit.

The firm Narex Bystřice L. T. D. has been chosen for the research. It was found out that the firm is coming to the learning organization and they are able to learn new things. They must apply proposed solutions, for example:

- To set up a box for the idea of the staff,
- To improve a non financial motivation of the staff,
- To improve the firm environment,
- To risk more,
- To change the attitude of the management,
- To reconstruct an organizational structure,
- To attract the staff more to the benefits,
- To formulate the strategy and to set up the vision.

The Learning organization, motivation, human resources, management, knowledge

## 12 PŘÍLOHY

Příloha č. 1 – foto Narexu

Příloha č. 2 – foto Narexanky

Příloha č. 3 – úsek ředitele

Příloha č. 4 – ekonomický úsek

Příloha č. 5 – výrobní úsek

Příloha č. 6 – technologický úsek

Příloha č. 7 – obchodní úsek

Příloha č. 8 – plán výcviku zaměstnanců 2003 a 2004

Příloha č. 9 – 1. dotazník – Hodnocení podniku z pohledu „učící se organizace“

Příloha č. 10 – 2. dotazník – Hodnocení Vaší organizace z hlediska učení

Příloha č. 11 – 3. dotazník – Praktické šetření na vyhodnocení „učení podporující“ kultury Vaší organizace

Příloha č. 12 – 4. dotazník – Ochota riskovat

Příloha č. 13 – vlastnosti manažera

Příloha č. 14 – 5. dotazník

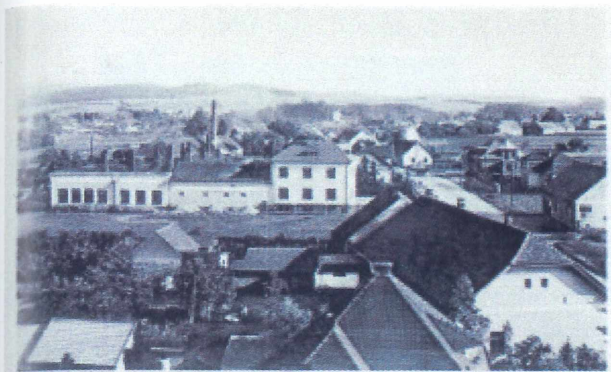
Příloha č. 15 – certifikát – výrobek roku 2005

Příloha č. 16 – certifikát ITI TUV

Příloha č. 17 – foto z výstavy

Příloha č. 18 – ukázka podnikových barev

**Příloha č. 1 – foto Narexu Bystřice, s. r. o.**



Zdroj: [www.narexby.cz](http://www.narexby.cz)

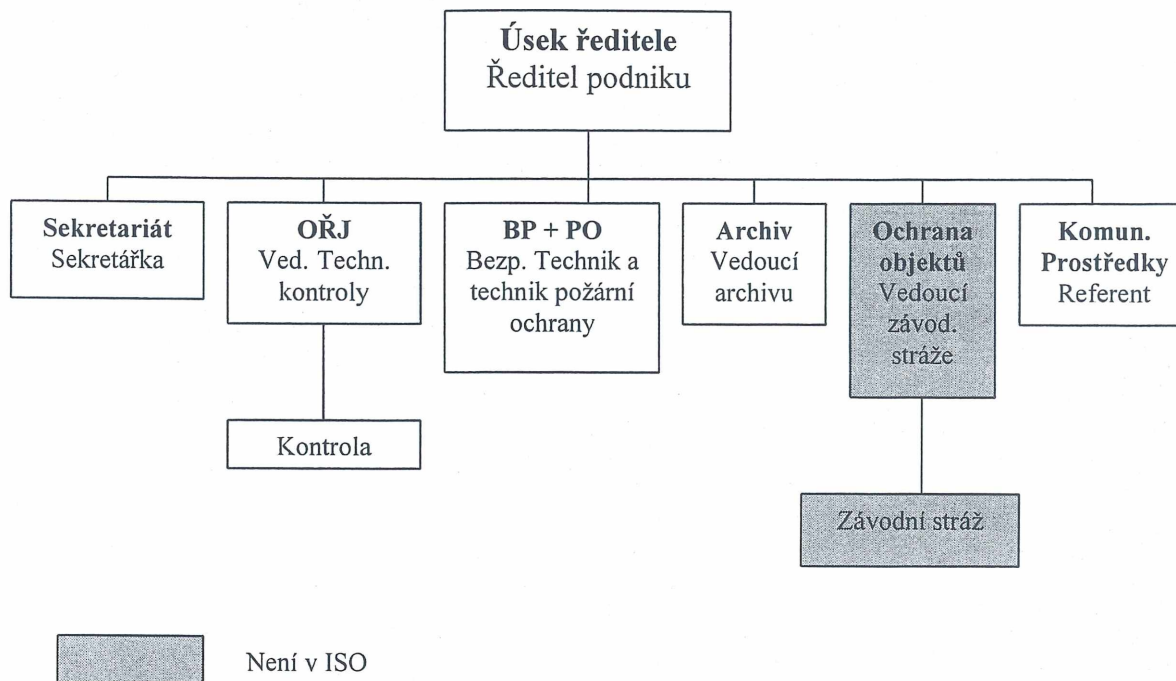


**Příloha č. 2 – foto Narexanky**



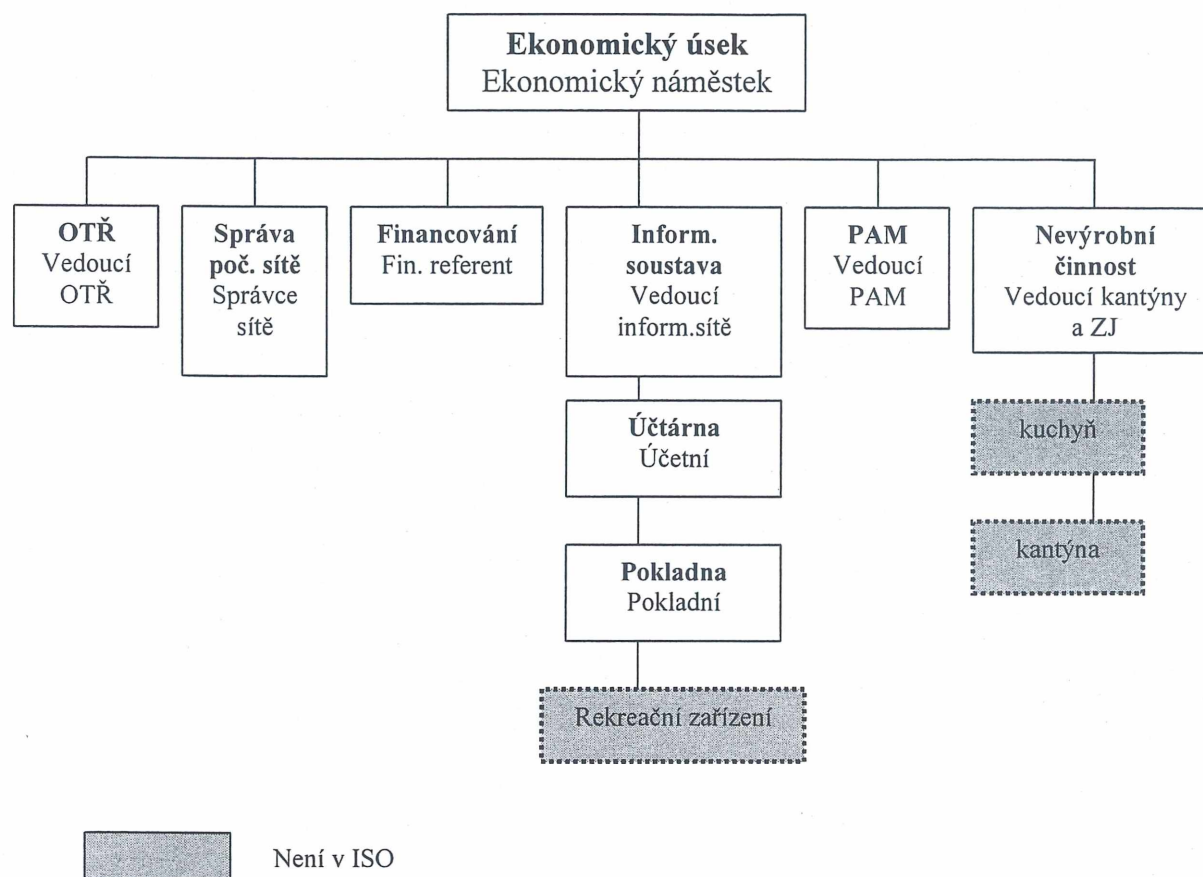
**Zdroj: vnitropodnikový materiál – foto Narexanky**

**Příloha č. 3 – úsek ředitele**



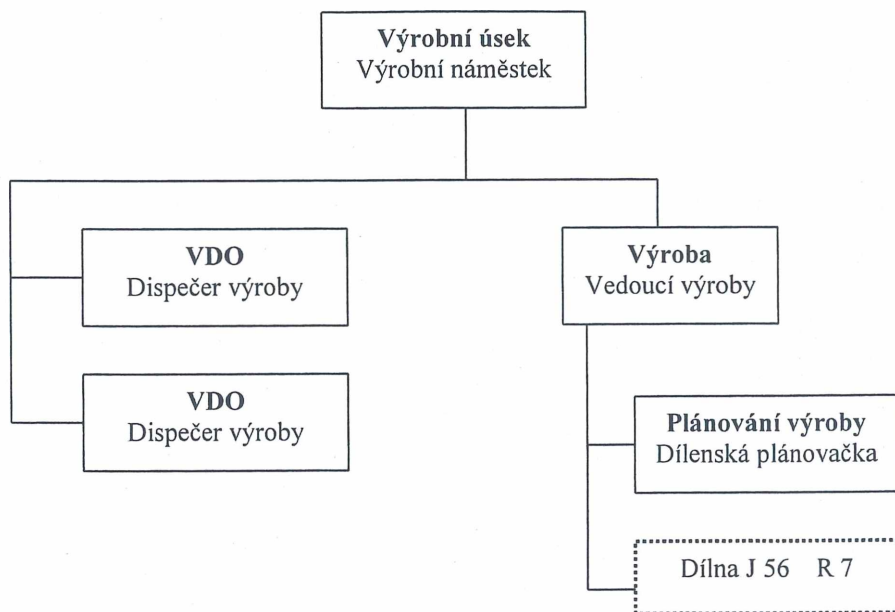
**Zdroj:** vnitropodnikový materiál – organizační struktura – úsek ředitele

Příloha č. 4 – ekonomický úsek



Zdroj: vnitropodnikový materiál – organizační struktura – ekonomický úsek

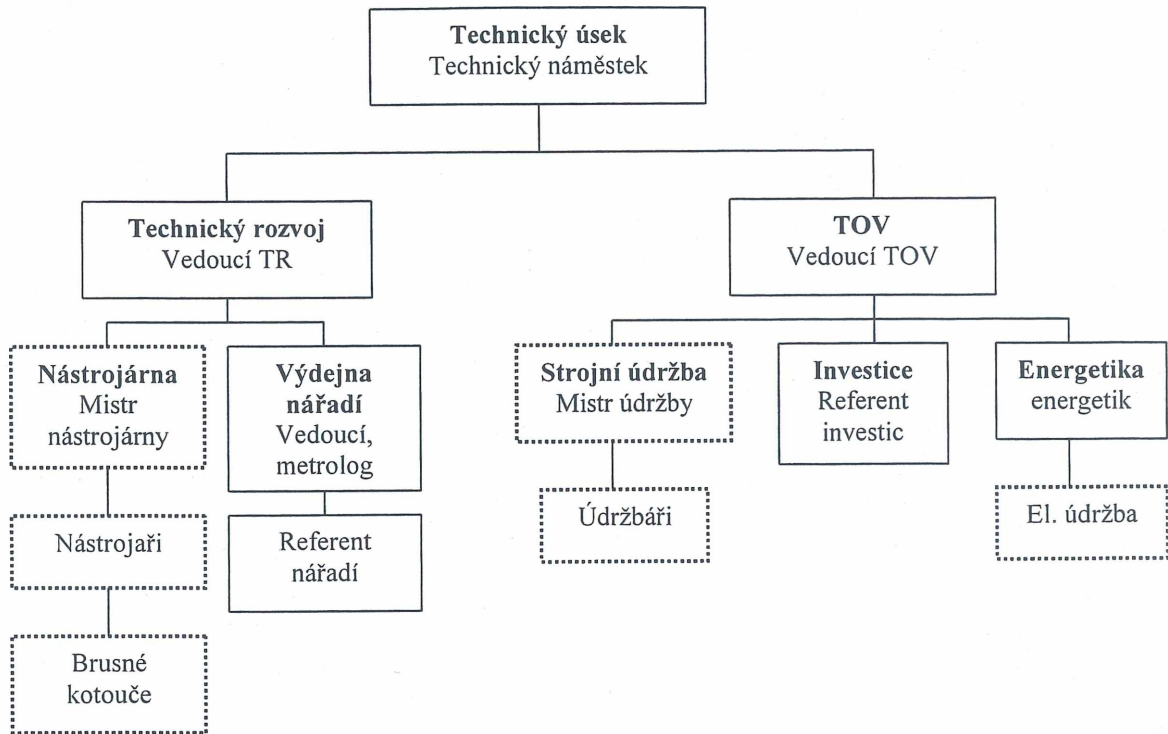
Příloha č. 5 – výrobní úsek



Zdroj: vnitropodnikový materiál – organizační struktura – výrobní úsek

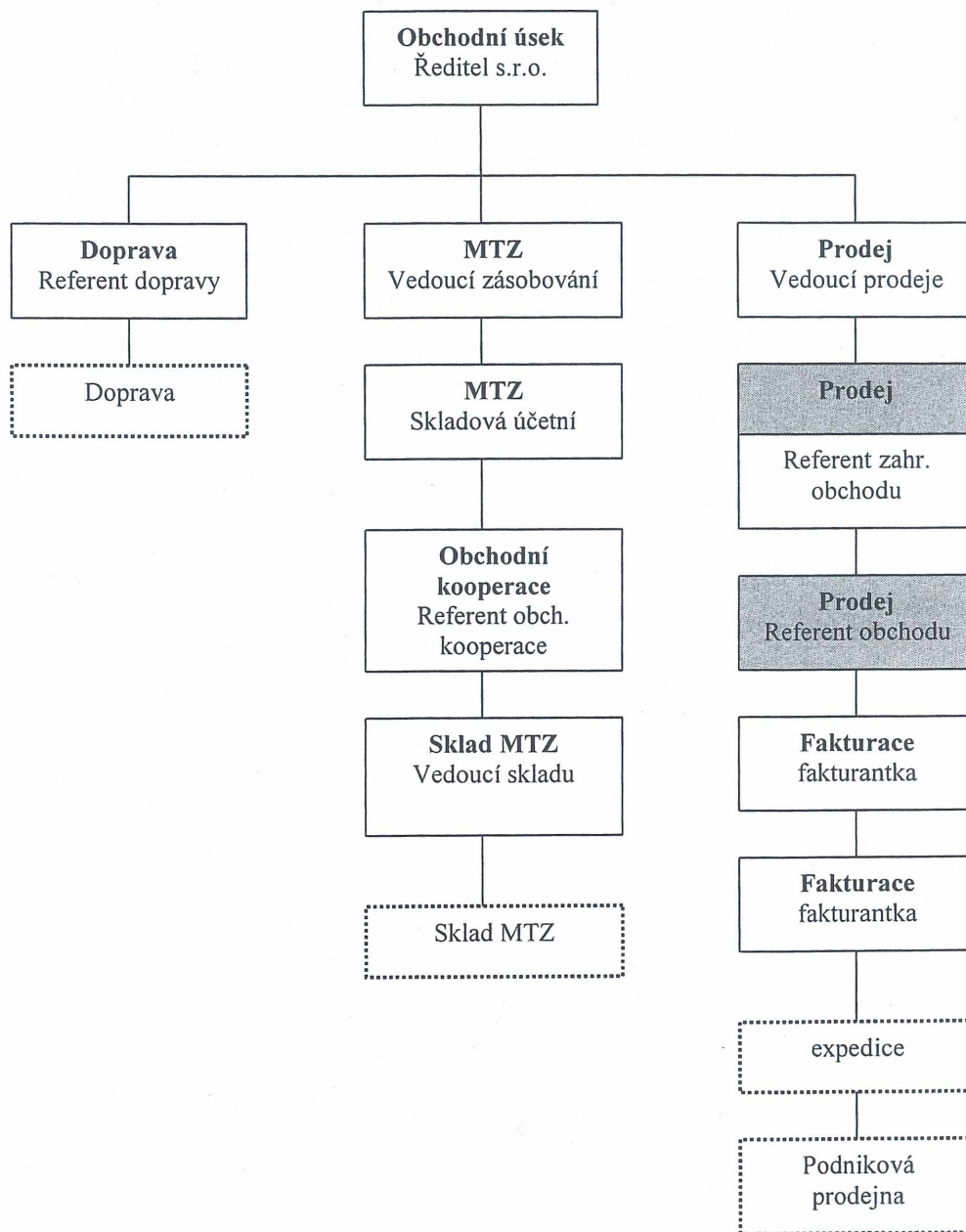


**Příloha č. 6 – technologický úsek**



Zdroj: vnitropodnikový materiál – organizační struktura – technický úsek

**Příloha č. 7 – obchodní úsek**



Zdroj: vnitropodnikový materiál – organizační struktura – obchodní úsek

**Příloha č. 8 – plán výcviku zaměstnanců 2003 a 2004**

**Plán výcviku zaměstnanců na rok 2003**

Název výcviku, školení	Účastníci školení	Termín												Školení zajišťuje	Předpokl. náklady	
		01	02	03	04	05	06	07	08	09	10	11	12			
Š. svářečů	svářeči				X		X								Bezpečnostní technik	5 000 Kč
Š. jeřábníků NZZ	jeřábníci											X			Bezpečnostní technik	3 000 Kč
Š. řidičů motorového a bateriového vozíku	řidiči vozíků											X			Bezpečnostní technik	3 000 Kč
Š. profesionální způsobilosti řidiče	řidiči z povolání			X											Bezpečnostní technik	2 000 Kč
Š. kotelníků	kotelníci						(v dubnu 2004)								Energetik	0 Kč
Š. elektrikářů	elektrikáři											X			Energetik	2 000 Kč
Š. interních auditorů	interní auditoři					X									Představitel vedení	4 000 Kč
Š. bezpečnosti práce	dělníci				X										Bezpečnostní technik	200 Kč
Š. bezpečnosti práce	THP											X			Bezpečnostní technik	200 Kč
Š. bezpečnosti práce	vedoucí THP										X				Bezpečnostní technik	200 Kč
Š. požární ochrany	dělníci+THP						X								Bezpečnostní technik	200 Kč
Š. požární ochrany	vedoucí THP											X			Bezpečnostní technik	200 Kč
Š. požární ochrany	požární hlídky			X											Bezpečnostní technik	400 Kč
Š. řidičů referentských vozidel	řidiči			X											Bezpečnostní technik	3 000 Kč
Š. k problematice jakosti	dělníci						X								Představitel vedení	400 Kč
- š. o řízení dokumentů a řízení záznamů	dělníci														Představitel vedení	0 Kč
- š. o používání dokumentace	dělníci						X								Představitel vedení	0 Kč
- š. o používání měřidel	dělníci						X								Metrolog	0 Kč
Š. k problematice jakosti	THP+vedoucí THP									X					Představitel vedení	400 Kč
- š. o řízení dokumentů a řízení záznamů	THP+vedoucí THP									X					Představitel vedení	0 Kč
- š. o používání dokumentace	THP+vedoucí THP									X					Představitel vedení	0 Kč
- š. o používání měřidel	THP+vedoucí THP									X					Metrolog	0 Kč

Název výcviku, školení	Účastníci školení	Termín												Školení zajišťuje	Předpokl. náklady	
		01	02	03	04	05	06	07	08	09	10	11	12			
Š. archivace, skartace	správce centr.spis.		X												Vedoucí archivu	1 000 Kč
Výcvik ve střelbě z pistole	členové OZ						X								Vedoucí OZ	2 000 Kč
Š. směrnice pro ostrahu majetku	členové OZ					X									Vedoucí OZ	200 Kč
Š. zam.pověř.zab.PO v době P.K.	členové OZ										X				Vedoucí OZ	200 Kč
Š. k prohloubení kvalifikace grafika ve strojírenství	p.Pála								X						Vedoucí TPV	1 500 Kč
Š. k prohloubení kvalifikace metrologa	p.Hřebíček									X					Technický náměstek	1 500 Kč
Š. k prohloubení kvalifikace vedoucího výdejny	p.Hřebíček										X				Technický náměstek	1 500 Kč
Š. k prohloubení kvalifikace skladové účetní	p.Bartůšková											X			Vedoucí MTZ	1 000 Kč
Š. k prohloubení kvalifikace vedoucího ODB	Ing.Pivoňka									X					Vedoucí ODB	2 000 Kč
<b>Předpokládané náklady výcviku celkem</b>																<b>35 100 Kč</b>

**Plán výcviku zaměstnanců na rok 2004**

Název výcviku, školení	Účastníci školení	Termín												Školení zajišťuje	Předpokl. náklady	
		01	02	03	04	05	06	07	08	09	10	11	12			
Š. svářečů	svářeči			X											Bezpečnostní technik	6 000 Kč
Š. jeřábníků NZZ	jeřábníci										X				Bezpečnostní technik	4 000 Kč
Š. řidičů motorového a bateriového vozíku	řidiči vozíků										X				Bezpečnostní technik	4 000 Kč
Š. profesionální způsobilosti řidiče	řidiči z povolání			X											Bezpečnostní technik	1 500 Kč
Š. kotelníků	kotelníci				X										Energetik	5 000 Kč
Š. elektrikářů	elektrikáři	( až v 10/2006)												Energetik	0 Kč	
Š. obsluhovačů TNS	obsluhovači				X										Energetik	2 500 Kč
Š. interních auditorů	interní auditoři						X								Představitel vedení	200 Kč
Š. bezpečnosti práce	dělníci										X				Bezpečnostní technik	200 Kč
Š. bezpečnosti práce	THP									X					Bezpečnostní technik	200 Kč
Š. bezpečnosti práce	vedoucí THP			X											Bezpečnostní technik	200 Kč
Š. požární ochrany	dělníci+THP	( až v 10/2005)												Bezpečnostní technik	0 Kč	
Š. požární ochrany	vedoucí THP	( až v 10/2005)												Bezpečnostní technik	0 Kč	
Š. požární ochrany	požární hlídky			X											Bezpečnostní technik	200 Kč
Š. řidičů referentských vozidel	řidiči				X										Bezpečnostní technik	3 000 Kč
Š. k problematice jakosti	dělníci									X					Představitel vedení	200 Kč
- š. o řízení dokumentů a řízení záznamů	dělníci									X					Představitel vedení	200 Kč
- š. o používání dokumentace	dělníci									X					Představitel vedení	200 Kč
- š. o používání měřidel	dělníci									X					Metrolog	200 Kč
Š. k problematice jakosti	THP+vedoucí THP										X				Představitel vedení	200 Kč
- š. o řízení dokumentů a řízení záznamů	THP+vedoucí THP										X				Představitel vedení	200 Kč
- š. o používání dokumentace	THP+vedoucí THP										X				Představitel vedení	200 Kč
- š. o používání měřidel	THP+vedoucí THP										X				Metrolog	200 Kč

Název výcviku, školení	Účastníci školení	Termín												Školení zajišťuje	Předpokl. náklady
		01	02	03	04	05	06	07	08	09	10	11	12		
Š. archivace, skartace	správce centr.spis.			X										Vedoucí archivu	1 500 Kč
Výcvik ve střelbě z pistole	členové OZ						X							Vedoucí OZ	2 500 Kč
Š. směrnice pro ostrahu majetku	členové OZ								X					Vedoucí OZ	200 Kč
Š. zam.pověř.zab.PO v době P.K.	členové OZ								X					Vedoucí OZ	200 Kč
Š. k prohloubení kvalifikace skladové účetní	p.Bartůšková										X			Vedoucí MTZ	1 500 Kč
Š. ke vstupu do EU (cla, DPH, statistika)	p.Vilímek			X										EN	1 500 Kč
Š. ke vstupu do EU (cla, DPH, statistika)	pí.Měchurová			X										EN	1 500 Kč
Š. ke vstupu do EU (cla, DPH, statistika)	pí.Brdková			X										EN	1 500 Kč
Š. ke vstupu do EU (cla, DPH, statistika)	pí.Kohoutková			X										EN	1 500 Kč
Š. ke vstupu do EU (cla, DPH, statistika)	Ing.Pivoňka			X										EN	1 500 Kč
Š. ke vstupu do EU (cla, DPH, statistika)	Ing.Koreš			X										EN	1 500 Kč
<b>Předpokládané náklady výcviku celkem</b>															<b>43 500 Kč</b>

Zdroj: vnitropodnikový materiál – plán výcviku 2003 a 2004

**Příloha č. 9 – 1. dotazník - Hodnocení podniku z pohledu „učící se organizace“**

Jmenuji se Lucie Hnitková a jako studentka JČU v Táboře provádím šetření v rámci své diplomové práce, na které s Vaší firmou spolupracuji.

Vyhodnoťte Vaší organizaci z níže uvedených hledisek. Použijte škálu od 1 do 5, přičemž **1 znamená**, že dané stanovisko **n e o d p o v í d á** podmínkám organizace, a **číslo 5** pak, že stanovisko **o d p o v í d á**.

Šetření je anonymní a **slouží pouze mé osobě k vypracování mé práce!** Děkuji za Vaše, co nejobjektivnější, odpovědi!

1. Pravidelně vyhodnocujeme trendy v oblasti společenské, ekonomické, politické a trendy 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, ale 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/výrobky a naučili se od svých partnerů nové metody.
10. Zaměstnanci nejsou obviňováni ze 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 nejširším 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 vyžívání.
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 práce.
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).

**Zdroj:** Tichá, I. (1999)



## Příloha č. 10 – 2. dotazník – Hodnocení Vaší organizace z hlediska učení

Odpovězte si na následující otázky a následně vyjádřete jednotlivé faktory *dle svého osobního mínění*.

**Zadání:** Přemýšlejte o své práci v časovém horizontu posledních šesti měsíců až jednoho roku a snažte se vybavit situaci, kdy jste se naučil/a něco o sobě, o své práci nebo o svých spolupracovnících. Nemusí to být nic zásadního, ale musí to být něco, co ve Vás vyvolalo změnu: v tom, co víte, co děláte, jak chápete věci apod.

Co jsem se naučil/a?

Jak jsem se to naučil/a?

Jaké okolnosti /faktory/ mému učení pomohly?

Co se důsledkem mého učení změnilo?

A teď si vzpomeňte na situaci, kdy jste učení odmítli (např. ignorováním zpětné vazby nebo připomínek spolupracovníků). Možná jste trvali na tom, že budete něco dělat po svém v situaci, kdy jiní přijali nový postup. Nebo to bylo proto, že jste k učení nebyl/a ani vyzýván/a ani motivován/a. Anebo jste prostě neměl/a čas. Ve vztahu k této události si položte následující otázky:

Co jsem odmítl/a?

Určete ty faktory, které Vám v učení bránily a které pomáhaly, a to jak vnější, tak i vnitřní (uvnitř Vás).

**Pomocné**

**Bránící**

**Vnitřní**

**Vnější**

A nakonec – Jaký efekt mělo vaše učení v organizaci?

Kdo jiný v organizaci ví, že jste se cosi naučil/a?

Naučila se organizace něco z Vašeho učení?

Ano, trochu

Ne

Nevím

**Zdroj:** Tichá, I. (1999)

### Příloha č. 11 – 3. dotazník – Praktické šetření na vyhodnocení „učení podporující“ kultury

#### Vaší organizace

Níže uvedená tvrzení ohodnoťte ve vztahu k Vaší organizaci. K hodnocení použijte následující škály:

1 – vůbec neplatí, 2 – platí velmi málo, 3 – platí částečně, 4 – platí do značné míry, 5 – platí zcela

1. Lidé nemají žádné obavy se vyjadřovat, není zde žádný strach z represí nebo nějakého 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 formální 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, různých zájmových skupin včetně zákazníků.
13. Lidé mají přehled o celé organizaci, nad rámec svého pracovního místa nebo své specializace či funkce v organizaci a své pracovní chování tomu přizpůsobují.
14. V naší organizaci jsou organizovány porady, na nichž jsou analyzovány pokroky v učení, a ty jsou využívány 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 jako celku, 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 naší organizaci.
19. Příležitosti k učení jdoucí napříč organizací jsou rozvíjeny na pravidelném základě tak, aby všichni dobře chápali odlišnosti práce ostatních a zároveň souvislost jejich práce se svou vlastní.
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 jak na vnitřní tak 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 styly učení ostatních spolupracovníků je využíváno ke zlepšení komunikace i procesu organizačního učení.
31. Manažeři berou v úvahu rozdíly ve stylech učení a způsobech rozvoje u svých podřízených.
32. V naší organizaci mají pracovníci čas a příležitost čas od času podstoupit od každodenních starostí a reflektovat to, co se v organizaci děje.
33. K zajištění smysluplného učení je zpracováván plán a alokovány adekvátní zdroje.
34. Týmy jsou odměňovány za řešení, která jsou inovativní a překonávají zažitá paradigmat.
35. Manažeři mají potřebné dovednosti pro sběr informací a rozvoj svých schopností i k vyrovnávání se s náročným a měnícím se prostředím.

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

**Zdroj:** Tichá, I. (1999)

**Příloha č. 12 – 4. dotazník – Ochota riskovat**

Odpovězte na následující otázky

Jaký je ve Vaší organizaci obecný postoj pracovníků k riziku?

Zaznamenali jste ze strany organizace nějaké kroky, které by směřovaly ke zvýšení ochoty riskovat?

Uveďte příklady, ve kterých organizace bránila v ochotě přijmout riziko?

Které rysy organizační kultury podporují ochotu riskovat?

Které rysy v organizační kultuře riskování brání nebo potlačují?

Které jsou tři nejvýznamnější kroky, jež by organizace měla učinit, aby ochotu riskovat podpořila?

### Příloha č. 13 – vlastnosti manažera

<b>Manažer</b>	<b>Vůdce</b>
<b>Vztahy s ostatními</b>	
Chová se k ostatním podle jejich funkce.	Chová se k ostatním intuitivně a citově.
Dává přednost velmi pravděpodobnému zisku a málo pravděpodobné ztrátě.	Je ochoten riskovat ztrátu, pokud je odměna za výhru vysoká.
Jedná nepřímo s podřízenými, používá signálů místo přesných zpráv	Jedná přímo.
Hraje o čas.	Je netrpělivý.
Ostatní ho považují za nevyzpytatelného, odtažitého, manipulujícího člověka.	Přitahuje ostatní silným pocitem identity.
Zachovává to, co je tradiční a co platí nyní.	Snaží se měnit způsoby, očekávání, stanovuje si konkrétní cíle podle svých představ.
<b>Cíle</b>	
Strategii pokládá za důležitější než cíle.	Strategie je prostředek toho, jak dosáhnout cíle.
Rozlišuje možnosti a úskalí.	Určuje nadřazenost některých cílů jako např.: "produkce číslo jedna".
Soustředí se na strategii, strukturu a systém.	Soustředí se na sty, zaměstnance, dovednosti a společné cíle.
<b>Koncepce práce</b>	
Pokračuje v tradicích a zaběhnutých způsobech.	Hledá změnu, nové nápady.
Jedná tak, aby omezil možnosti výběru.	Jedná tak, aby otevřel prostory novým možnostem.
Potřebuje neustále koordinovat a vyvažovat, zaměřuje se na vyvažování nerovnováhy tak, aby bylo možné dojít k řešení přijatelnému pro obě strany jako možnému kompromisu mezi konfliktními hodnotami.	Vypracovává svěží přístupy k dlouhodobým problémům, promítá nápady do předsta, aby lidi nadchnul
Opatrně deleguje pravomoc.	Volně deleguje pravomoc, věří lidem.
Analytický, metodický.	Intuitivní.
Zajišťuje kontrolu nad nápad, dává přednost řízení lidí a postupů	Podporuje autonomii v podnikání.
Reaguje na nápady.	Podněcuje nápady, vymýšlíje, dává nápadům tvar.
Zajišťuje kontinuitu současných nebo už známých metod.	Mění způsob lidského myšlení v tom, co je možné žádané, nezbytné.
<b>Vědomí vlastního já</b>	
Úplně se ztotožní s organizací.	Pracuje v organizace, ale nepatří jí.
Konzervuje a reguluje události a věci.	Mění zástupce, podněcuje lidi. Probouzí a mobilizuje naděje (yhlídky), bez kterých by se nový způsob myšlení a možnosti neuskutečnily.



## Příloha č. 14 – 5. dotazník

U následujících 10 otázek vyberte vždy odpověď, která nejlépe vystihuje podmínky vaší organizace:

1. Sexistické a rasistické poznámky jsou běžné a manažeři je tolerují

- Není problém
- Částečný problém
- Velký problém

2. Pochvala je mnohem vzácnější než kritika

- Není problém
- Částečný problém
- Velký problém

3. K vlastní činnosti máme málo informací

- Není problém
- Částečný problém
- Velký problém

4. Spolupracovníci vytvářejí konkurenční tlak vyvolávající práci přesčas

- Není problém
- Částečný problém
- Velký problém

5. O dobro a zdraví pracovníků se příliš nedbá

- Není problém
- Částečný problém
- Velký problém

6. Přiznat chybu nebo úspěch omezuje kariérové vyhlídky

- Není problém
- Částečný problém
- Velký problém

7. Všechna manažerská rozhodnutí jsou zdůvodňována finančními ukazateli

- Není problém
- Částečný problém
- Velký problém

8. Mezi jednotlivými stupni v řídicí hierarchii jsou dělány velké rozdíly včetně různých výhod a požitků

Není problém

Částečný problém

Velký problém

9. Na manažerských postech není velká různorodost – jsou většinou muži, bílí Češi

Není problém

Částečný problém

Velký problém

10. Je velmi obtížné přimět někoho, aby vám naslouchal.

Není problém

Částečný problém

Velký problém

**Zdroj:** Tichá, I. (1999)

Příloha č. 15 - certifikát – výrobek roku 2005



Design centrum České republiky uděluje v rámci soutěže

**VYNIKAJÍCÍ VÝROBEK ROKU 2005**

**C E R T I F I K Á T**



NÁZEV

**Nové tvary rukojetí šroubováků**

DESIGN

**Kryštof Nosál**

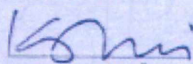
VÝROBCE/ŠKOLA


**NAREX BYSTRICE s. r. o., Bystřice u Benešova**

Registrační číslo:

**03/2005-005/1C**

Tento certifikát  
opravňuje k užívání značky  
DESIGN 2005

  
ředitel DC ČR

  
předseda jury

ZERTIFIKAT ♦ CERTIFICATE ♦ CERTIFICADO ♦ CERTIFICAT ♦ CERTIFIKAT ♦ 認証証書 ♦ CERTIFICATE ♦ ZERTIFIKAT

# CERTIFICATE



**ITI TÜV - CERTIFICATION BODY**  
for certification Systems of Quality Assurance  
accredited by ČIA

Certification body Nr.3053, Certificate of accreditation Nr.256/2002

Approves that organization

**NAREX Bystřice s.r.o.**  
**Dr.E.Beneše 349**  
**CZ – 257 51 Bystřice u Benešova**  
**Ident.-No.:489 507 26**

For following spheres of activities:

**Hand Tools produktion**

Introduced and uses System of Quality Assurance  
corresponding to

**ČSN EN ISO 9001:2001**

Audit report No: 0038/20/02/QM/AZ/C

Certificate validity: 13.12.2005

Certificate No: 0445 - 1

Prague, 2002-12-13

ITI TÜV – certification body  
Czech Member of Group  
TÜV Süddeutschland



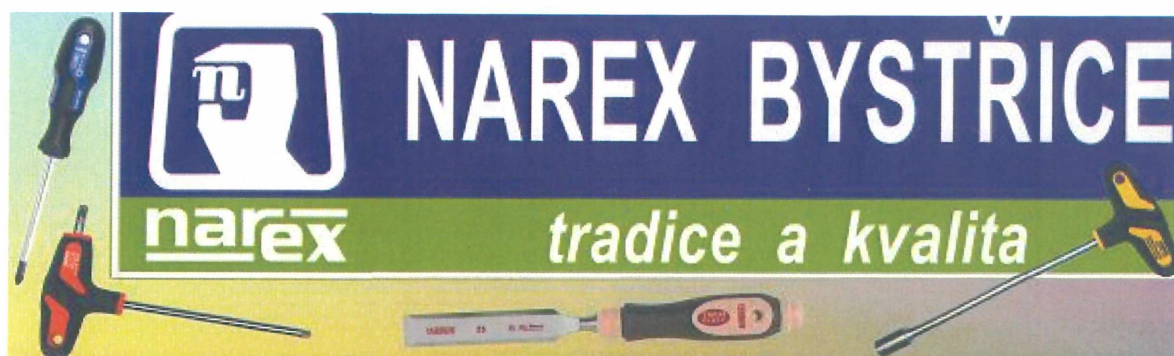
*Further explanation regarding of the object of this certificate and the application  
of the requirements of standard ČSN EN ISO 9001:2001 is possible to obtain at above  
mentioned organization.*

**Příloha č. 17 – foto z výstavy**



Zdroj: [www.narexby.cz](http://www.narexby.cz)

Příloha č. 18 – ukázka podnikových barev



Zdroj: vnitropodnikový materiál – samolepky firmy

JIHOČESKÁ UNIVERZITA  
V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH  
knihovna katedry CR - ZF

D514