

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích

Ekonomická fakulta

Katedra řízení

Studijní program: 6208 Ekonomika a management

Studijní obor: Účetnictví a finanční řízení podniku



VYTVÁŘENÍ UČÍCÍ SE ORGANIZACE A JEJÍ HODNOCENÍ

Vedoucí bakalářské práce:

Ing. Vladimír Štípek, Ph.D.

Autorka:

Eliška Nováková

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

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

V Českých Budějovicích, 19.3.2008

Eliška Nováková

OBSAH

1 ÚVOD	5
2 LITERÁRNÍ PŘEHLED	6
2.1 Základní pojmy	6
2.2 Pojem učící se organizace	8
2.3 16 principů podporující učení	12
2.4 Vnitrofiremní komunikace	15
3 METODIKA	17
4 ANALYTICKÁ ČÁST	19
4.1 Analýza současného stavu	19
4.1.1 Charakteristika obchodní společnosti Alfa Č.B. s.r.o.	19
4.1.2 Analýza 4E	23
4.2 Vlastní výzkum	30
4.2.1 Definice učící se organizace	30
4.2.2 Charakteristiky učící se organizace	32
4.2.3 Jak se může organizace učit?	35
5 NÁVRH OPTIMÁLNÍHO SYSTÉMU ŘÍZENÍ UČÍCÍ SE ORGANIZACE	42
5.1 10 kroků na cestě k učící se organizaci	42
5.2 Zhodnocení výsledků a návrhy řešení	49
5.3 Ekonomické dopady	53
5.4 Ekonomický přínos a efektivita	54
6 ZÁVĚR	56
7 PŘEHLED POUŽITÉ LITERATURY	58
8 ABSTRACT	60
9 PŘÍLOHY	61

1 ÚVOD

Pro nový svět, ať už ho nazýváme společností informační, postindustriální nebo znalostní, potřebují podniky nové znalosti a dovednosti. Znalosti se stávají nejdůležitější formou kapitálu podniku, a budou pro podniky čím dále více jediným zdrojem konkurenční výhody. Jsou jediným zdrojem, který není přírodou omezen, ale naopak vhodným použitím může stále růst. Nepodléhají fyzické ani morální amortizaci, používáním se neznehodnocují, ale naopak se obohacují, rostou a „nabalují“ na sebe další znalosti.

Organizace se v současnosti nalézají v situaci, kdy vnější prostředí podléhá rychlým změnám. To ovšem znamená, že mohou přežít jen tehdy, budou-li schopny se těmto změnám nepřetržitě přizpůsobovat. Rozhodující význam má přitom způsob, jímž se podnik připravuje, aby mohl na změny vnějšího prostředí reagovat. Cílem je totiž vytvořit takový systém, v němž by se pracovníci na všech úrovních organizace účastnili učení a ve kterém učení zahrnuje jak získávání nových znalostí, tak i jejich používání. Toto vše by měl splňovat nový typ organizace: „*učící se organizace*“.

Učící se organizace vyjadřuje v současnosti nejvyšší stupeň vývoje organizační kultury. Tento koncept je přínosem pro organizace, kde tradiční metody řízení již pro dynamičnost změn a složitost prostředí nestačí. Účast na řízení, rozhodování, zdokonalování a učení se již není pouze záležitostí managementu, ale účastnit se musí všichni členové organizace. Učící se organizace je organizace, kde se zaměstnanci dobrovolně podrobují procesům neustálého rozšiřování svých vědomostí a dovedností, které jsou potřebné pro budoucí úspěšnost organizace. Klade důraz na proces aktivního osvojování si poznatků, tj. „učení se“, než na dříve primární, ale podstatněji pasivnější proces „výuky či učení“ někoho. Při učení se pak nejde jen o individuální učení se jednotlivců, ale záměrem je profesní a kvalifikační rozvoj organizační jednotky jako celku.

Cílem práce je analyzovat zda je vybraná společnost „učící se organizací“, popřípadě v jakých směrech se učící organizaci blíží a jaké kroky by měla podniknout k tomu aby se učící organizací stala.

2 LITERÁRNÍ PŘEHLED

2.1 Základní pojmy

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

Informace jsou data, kterým uživatel přisuzuje důležitost a význam, a která mají jistý vztah k jeho potřebám a požadavkům. Z hlediska uživatele jde o data, která pro něho mají účel, smysl.

Znalost je informace zušlechťená našimi předchozími zkušenostmi, dovednostmi, vztahy, hodnotami, principy, mentálními modely a uschopněná a způsobilá k využití.

Dovednosti představují dispozice nejen poznávacího, ale zejména výkonového charakteru; jsou základem způsobilosti k racionálnímu a efektivnímu výkonu určitých pracovních či mimopracovních aktivit, ke kvalifikovanému a úspěšnému řešení praktických úkolů.

Vzdělávání je plánovitá činnost, která má jednotlivci nebo skupině vzdělávaných pomoci dosáhnout požadované způsobilosti, naučit se dělat správné věci správně a využívat osvojených znalostí a dovedností v praxi.

Učení je proces záměrného navozování činnosti, případně výsledek nabytých zkušeností, vedoucí k získávání a rozšiřování poznatků, k relativně trvalým proměnám struktury osobnosti, vědění, chování a prožívání, znalostí, dovedností a postojů, hodnot a pracovního chování (Barták, 2007)

Učíci se organizace představuje takovou organizaci, v níž mohou zaměstnanci systematicky rozvíjet svoji schopnost tvořivého myšlení a jednání jako jednotlivci a

jako členové týmů, v nichž se společně učí a učí se učit - s cílem rozvíjení inovačních aktivit organizace a zvyšování přidané hodnoty jejich výrobků.

Lidský kapitál tvoří pracovníci a suma jejich znalostí, schopností, dovedností, přístupu k práci, motivace a energetizace. Představuje intelektuální, emoční a akční potenciál, který pracovníci zároveň se svou vynaloženou energií a svým časem propůjčují firmě. Pracovníci jsou tedy investory, kteří nabízejí možnost uplatnění svého potenciálu ve firmě. Jeho reálné uplatnění závisí na osobnostním rozvoji zaměstnance, pracovních podmínkách, kultuře firmy, směřování k učící se organizaci a na mnoha dalších charakteristikách.

Koučování pomáhá identifikovat a uvolňovat potenciál člověka ve směru jeho potřeb a zájmů a se zřetelem k jeho možnostem. Umožňuje koučovanému formulovat svůj cíl a nacházet nejvhodnější způsoby jeho dosažení. Ve svých důsledcích umožňuje koučovanému soustředit se na podstatné a maximalizovat svůj výkon (Barták, 2007).

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

2.2 Pojem učící se organizace

Na téma učící se organizace už existuje řada názorů a výkladů. Vodáček, Vodáčková (2006) zmiňují tři hlavní koncepce.

Jsou to:

- koncepce „**učící se organizace**“, s níž jsou spojeny především jména P. M. Sengeho, Ch. Robertsové, B. J. Smitha,
- koncepce „**organizace vytvářející znalosti**“, s níž jsou spojena jména I. Nonaky a H. Takeuchiho,
- koncepce „**intelektuálního kapitálu**“, s níž jsou spojena jména L. Edvinsona, J. Roose, G. Roose, N. C. Dragonettiho.

Uvedené koncepce vstupují do širšího rámce nové disciplíny, která bývá obvykle označována jako „management znalostí“.

Pojem učící se organizace je spojován především se jménem P.M. Senge. Ten učícími se organizacemi rozumí „...organizace, kde lidé soustavně rozvíjejí svoji schopnost tvořit skutečně požadované výsledky, kde jsou živeny nové a expanzivní způsoby myšlení, kde se otvírají brány kolektivním aspiracím a kde se lidé průběžně učí jak se společně učit.“ (Truneček, 2003).

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 propracovaný systém. Učící se organizace je organizace, která je schopna přizpůsobit se požadavkům současného světa a přežít v dlouhodobé perspektivě.

Důležitost pružného reagování na změny zdůrazňují i Tichá, I., Hron, J. (2003). Podle nich učící se organizace nabízí takovou formu organizace, která je flexibilní, adaptabilní, s rychlou reakcí na změny. Učení je s tím, jak se obchodní podmínky současných podniků stávají stále prchavějšími a zmatenějšími, jedním ze základů existence podniků. Učení – jednotlivců, skupin a organizace jako celku – nabízí

za předpokladu, že bude v souladu se strategickým záměrem, cestu vpřed. Podle jedné z definic učící se organizace jde o takovou „...organizaci, která podporuje učení všech svých členů a která se na základě učení se postupně transformuje“.

Typickým rysem pro učící se organizaci je podle Vodáčka, L., Vodáčkové, O. (2006) nepřetržité osvojování a využívání nových znalostí, dovedností, aktivace schopností lidí i jejich předpokladů. Učení je hlavní cestou k stálému zdokonalování vlastní práce a dosahovaných výsledků. Je to způsob účelového přetváření organizace, které vychází z jejich vlastních pracovníků a jejich úspěchů i jejich omylů, proher a chyb. Tito autoři zdůrazňují, že organizace se učí do té míry, jak dokáže identifikovat a korigovat své chyby.

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

Pět disciplín učící se organizace

Pro zavedení konceptu učící se organizace je třeba zvládnout pět oblastí, které identifikoval P. M. Senge (Tichá, Hron, 2003):

1. **Osobní mistrovství**, které souvisí zejména s uměním zvládnout problémy aplikací ověřených metod, účelnou motivací, koncentrací apod. Je to celoživotní úsilí o rozvoj vlastní osobnosti, cílů a snah, život v neustávajícím učení se stát se tím, čím můžeme být.
2. **Sdílení mentálních modelů**. Každý jednotlivec má své předsudky, zažitě modely, způsoby, jakými vnímá a chápe svět. Mentální modely ovlivňují způsob, jakým se lidé vyrovnávají se skutečností i jakým vykonávají svou práci. Lidé spolu mohou nesouhlasit v důsledku rozdílného vnímání situace. Učící se organizace je založena na „kolektivním myšlení“, na dialogu a debatě, které umožňují sdílet rozličné osobní způsoby vnímání světa. To také napomáhá vytváření společné vize podniku.
3. **Sdílená vize**. Vytvoření společného obrazu budoucnosti, který posiluje identifikaci jednotlivců s organizací. Lidé se pak učí ne proto, že k tomu byli vyzváni, ale proto, že sami chtějí.
4. **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. Součástí týmového učení je dialog, tzn. schopnost kreativně rozvíjet myšlenky a nápady a pozdržet vlastní stanoviska v procesu utváření společného stanoviska týmu.
5. **Systémový přístup** integruje všechny ostatní složky, je pátou disciplínou, která vytváří potřebný synergický efekt. Systémový přístup vyjadřuje požadavek vnímat učící se organizaci jako živý systém, s jeho vnitřními vazbami a způsobem chování.

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

Učí se organizace je též charakterizována následujícími rysy (Bělohávek, Košťan, Šuleř, 2001):

1. Lidé se neuzavírají do svých útvarů ani do své profesionality, ale společně usilují o dosažení cílů celé organizace. Celá organizace se tak stává jedním velkým týmem.
2. Tento velký tým sestává z řady menších týmů na jednotlivých útvarech, ale i týmů, které se prolínají mezi těmito útvary.
3. 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).
4. Učí 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.
5. Lidé se učí z chyb vlastních i z chyb ostatních. Atmosféra v organizaci umožňuje přiznat se bez postihu k chybě, nemaskovat ji a nesvádět na druhé. Pracovník se musí dovědět o věcech, které se nepodařili, a napříště se sám může takových chyb vyvarovat.
6. Učí se organizace monitoruje prostředí a snaží pružně reagovat na jeho změny.

Hodnota organizace dnes spočívá v tom, jaké mozky pro firmu pracují a do jaké míry jich dokáže využít. Čím lépe vedení organizace lidi motivuje a čím lepší podmínky vytváří pro rozvoj jejich znalostního potenciálu, tím větší má šanci, že se budou v tvrdých podmínkách globální konkurence chovat proaktivně - předvídat a využívat příležitosti, inovovat a optimalizovat procesy vedoucí ke kvalitnějšímu uspokojování potřeb a očekávání zákazníků, zvyšovat přidanou hodnotu produktů.

Je to úroveň zaměstnanců, která se rozhodujícím způsobem podílí na tom, co brzdí, případně posiluje. Zdaleka nejde pouze jen o jejich kvalifikaci, nýbrž o znalost. Znalosti plodí řešení. A každá znalost představuje jakési „silové pole“, které „přitahuje“ – v zájmu žádoucího řešení další a další znalosti (Barták, 2007).

2.3 16 principů podporující učení

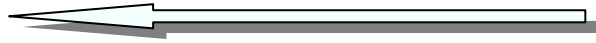
Tichá (2005) uvádí 16 principů podporujících učení, ze kterých pak budou vycházet doporučení na cestě k vytvoření učící se organizace.

- 1. Ved'te lidi k samostatnému uvažování.** Výsledkem formálního vzdělávání bývá často „poučená bezradnost“. Lidé by však měli být vedeni k tomu, aby byli schopni pomoci sami sobě i svým spolupracovníkům v procesu ustavičného učení.
- 2. Považujte chyby za součást učení a využívejte je pro rozvoj organizace i jejích členů.** Zdravá míra chybování je zdrojem úspěchu, protože je dokladem vyhledávání a vytváření nových příležitostí. Ti, kteří dělají chyby, se učí nést za ně zodpovědnost a neopakovat je.
- 3. Bud'te ochotní přepracovat organizační systém a struktury.** Tak jak se mění potřeby, musí se měnit i systémy a struktury.
- 4. Dolad'ujte podnikovou kulturu tak, aby podporovala učení jednotlivců.** Se zvyšující se sebeúctou pracovníků roste jejich pracovní morálka a sounáležitost s organizací.
- 5. Podporujte proces učení jako takový, ne nutně pro jeho výsledky.** Učení samo o sobě je důležité, výsledky mohou být neplánované nebo nečekané. Proces učení zvyšuje přizpůsobivost a připravenost na změnu.
- 6. Zachovávejte rovnost mezi těmi, kteří se učí.** Přestože ne všichni toho umějí stejně nebo se učí stejně rychle, každé učení je jedinečné a má svou hodnotu, a proto si všichni zaslouží stejné ocenění.
- 7. Podporujte co největší výměnu znalostí a dovedností mezi lidmi.** Kdekoli se sejdou alespoň dva lidé, mají příležitost si vyměňovat informace, a tak se učit. V prostředí učící se organizace k tomu bude docházet téměř konstantně.

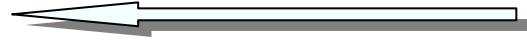
- 8. Podporujte a učte lidi strukturovat jejich učení, místo abyste jim ho nabízeli už ve strukturované podobě.** Každá příležitost k učení by měla být využita jak pro získání nových znalostí nebo dovedností, tak pro rozvoj schopnosti učit se.
- 9. Učte lidi objektivnímu sebehodnocení.** S tím, jak jsou lidé schopni vidět sami sebe v reálném světle, roste jejich schopnost usměrňovat své učení a trvale zlepšovat svou práci.
- 10. Podporujte svobodu poznávání.**
- 11. Respektujte různé preference v procesu učení jako alternativní a kombinovatelné přístupy k učení.** Kombinací vlastního stylu učení s jiným, případně poznáním jiného stylu učení se rozvíjejí a aktivizují vlastní způsoby učení.
- 12. Podporujte poznávání vlastního stylu učení a myšlení u lidí a zprostředkujte jejich znalost ostatním.** Čím vyšší je míra sdílení vlastního stylu učení s ostatními, tím širší je společná základna komunikace mezi lidmi.
- 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.** Učení probíhá v atmosféře, ve které lidé společně rozvíjejí své nápady a takovéto diskuse považují za normální součást podnikové kultury.
- 16. Vše je předmětem dalšího přezkoumávání a zpochybňování.** Přijaté předpoklady jsou znovu a znovu testovány na základě nových informací, dat a zkušeností.

Nezpůsobilost organizace k učení dle Tiché a Hrona (2003):

nízká vzájemná důvěra



nepružná a nepřizpůsobivá pravidla



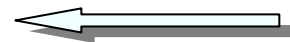
nedostatek strategického myšlení



špatné vztahy mezi funkcionálními skupinami



slabá informovanost pracovníků na nižších stupních



manažeři nejsou oddáni změně, nejsou schopni spolupráce a nemají potřebnou kvalifikaci k realizaci změny



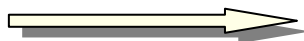
manažeři i pracovníci nejsou v kontaktu se zákazníky a jejich potřebami



Negativní přístupy u českých manažerů dle Bartáka (2007):



konzervatismus s nedostatečnou flexibilitou



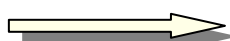
přijímání a preferování slabých pracovníků



vysoké sebehodnocení bez kritické sebereflexe



nedostatek vizionářství



nedokonalý time management



neopodstatněné sebevědomí a sebestřednost



neochota zdravě riskovat

2.4 Vnitrofiremní komunikace

Termín vnitrofiremní komunikace zahrnuje jak vnitrofiremní komunikaci, uskutečňovanou jednotlivými zaměstnanci uvnitř firmy, a to jak slovní tak mimoslovní, tak komunikační vliv firemní kultury na všechny zaměstnance firmy. Větší část komunikace je realizována mimoslovně, především činy manažerů i ostatních pracovníků.

K jednotlivým zaměstnancům firmy „hovoří“ nejenom slova a písemné dokumenty, ale i pověst firmy, pověst a činy vrcholového managementu i ostatních členů vedení firmy, firemní vize, strategie i cíle firmy, atmosféra ve firmě, úroveň řízení, úspěchy či neúspěchy firmy, tradice firmy, firemní rituály, pravidla odměňování a sankcionování, zájem či nezájem vedení firmy o své spolupracovníky, kultura pracovního prostředí, úroveň pracovních pomůcek, symboly moci, know-how, úroveň jednání se zákazníky a s veřejností a vlastně zcela vše, co se ve firmě nebo i mimo ni děje, pokud to s firmou jakkoli souvisí.

Základními podmínkami pro fungování vnitrofiremní komunikace je odpovídající organizace práce a jasná personální strategie firmy, která musí vycházet z firemní vize (Hloušková, 1998).

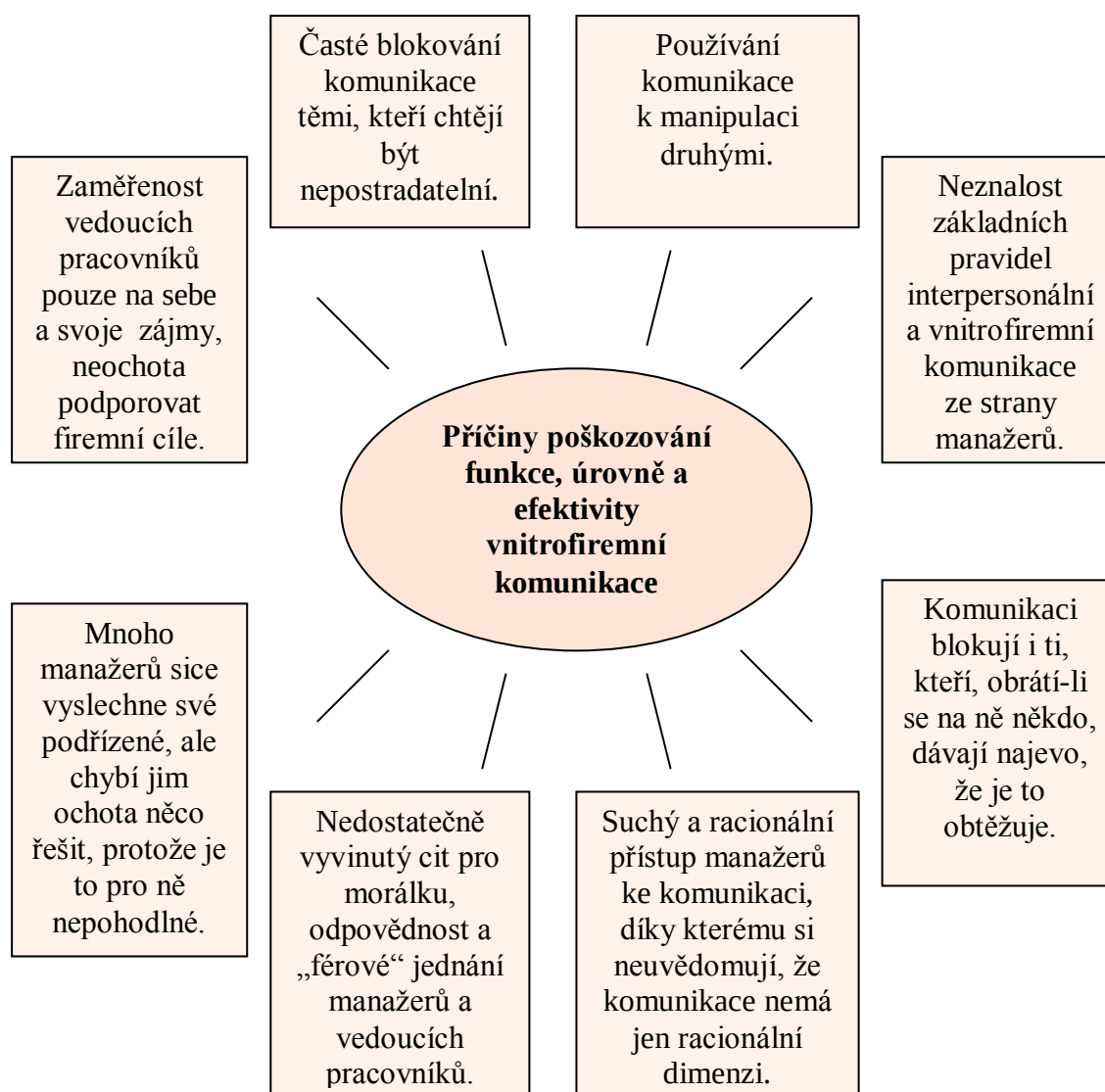
Prostředky vnitropodnikové komunikace dle Hlouškové (1998) jsou:

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

Určité prostředky vnitrofiremní komunikace a především celý systém řízení vybrané společnosti je zabezpečen řádnou vnitropodnikovou dokumentací. Základní informace o společnosti, odpovědnost managementu, management zdrojů a realizace produktu jsou uvedeny v příručce jakosti. Příručka také popisuje politiku a strategii organizace a dokumentuje pravidla, dle kterých jsou řízeny činnosti společnosti.

Dalšími významnými dokumenty společnosti jsou organizační řád a organizační směrnice, které upřesňují vzájemné pravomoci a zásady vnitřního řízení a organizace společnosti.

Obrázek 1: Schéma příčin poškozování funkce a efektivity vnitrofiremní komunikace



Zdroj: Hloušková, 1998

3 METODIKA

Objekt zkoumání:

Objektem zkoumání je nejmenovaný podnik Alfa České Budějovice s.r.o., který sídlí v Novohradské ulici, č.p. 1764, v Českých Budějovicích. Jedná se o podnik, jenž se zabývá výrobou kovových a umělohmotných plastických dílů a koupí zboží za účelem dalšího prodeje a prodej.

Hlavní cíl:

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

Použité metody:

- studium vnitropodnikových materiálů,
- analýza 4E,
- řízené rozhovory se zaměstnanci,
- dotazníkové šetření,
- modifikovaná SW analýza.

Na základě studia vnitropodnikových materiálů a řízených rozhovorů byla vypracována charakteristika obchodní společnosti a analýza 4E, která ukázala na současný stav vybrané společnosti a její systém řízení z hlediska čtyř charakteristik: účelnosti, účinnosti, hospodárnosti a odpovědnosti.

Následovalo dotazníkové šetření, které bylo uskutečněno na základě čtyř dotazníků sestavených dle Tiché (2005). První dotazník napověděl jaká je představa zaměstnanců společnosti o teorii a pojmu učící se organizace. Zhodnocení společnosti Alfa Č.B. s.r.o. z hlediska charakteristik učící se organizace proběhlo pomocí dotazníku druhého – ten umožnil nalézt silné a slabé stránky vybrané společnosti vzhledem k tomuto zkoumanému konceptu. K posouzení vlastního učení a identifikaci faktorů bránících a pomocných při učení pak posloužil dotazník číslo tři. A posledním čtvrtým dotazníkem se vyhodnotilo 10 kroků na cestě k vytvoření učící se organizace dle Tiché (2005).

Výsledky analýzy současného stavu a dotazníkového šetření byly využity k návržení optimálního systému řízení, podle kterého pak byly identifikovány ekonomické dopady a přínosy učící se organizace pro vybranou společnost.

Na dotazníky anonymně odpověděli tito respondenti:

- ředitel společnosti,
- vedoucí personálního útvaru,
- vedoucí ekonomického útvaru,
- vedoucí útvaru řízení jakosti,
- vedoucí technického útvaru,
- vedoucí útvaru údržby nástrojů,
- vedoucí expedice,
- technik kvality,
- technik výroby,
- účetní.

4 ANALYTICKÁ ČÁST

4.1 Analýza současného stavu

4.1.1 Charakteristika obchodní společnosti Alfa Č.B. s.r.o.

Společnost Alfa Č.B. s.r.o. je právnickou osobou, která byla založena dne 3.6.1994 pod původním názvem Philips Mecoma Česká s.r.o. Dne 29.11.2000 byla společnost Philips Mecoma Česká s.r.o. přejmenována na Alfa Č.B. s.r.o. Stoprocentním vlastníkem společnosti je firma Alfa B.V. Eindhoven, Nizozemské království, která vznikla v roce 1999 cestou 100%ního prodeje firmy Philips Electronics NV. Dodnes stále využívá síť technických znalostí firmy Philips zajišťujících podstatnou přidanou hodnotu pro zákazníky ve fázi tvorby a výroby jejich produktu. Tato společnost je také globálním dodavatelem vysoce přesných kovových a plastických komponentů pro průmysl spotřební elektroniky. Její výrobní závody se nachází v různých zemích – Holandsko, Čína, Maďarsko, Česká republika.

Hlavním předmětem činnosti firmy je výroba kovových a umělohmotných plastických dílů a koupě zboží za účelem jeho dalšího prodeje a prodej.

Alfa Č.B. s.r.o. nabízí velmi rozmanité díly zhotovované ve velkých sériích, výhradně podle předpisu zákazníka. Na jejich výrobu jsou nasazovány nejrozumnější technologie a dobře vybavený strojní park.

Závod sídlí v průmyslové zóně Českých Budějovic, kde se ve třech halách lisují mechanické díly, čtvrtá hala je obsazena moderní ekologickou lakovací linkou.

Se zařízeními umístěnými po celém světě nabízí tato firma svým zákazníkům rozsáhlé portfolio služeb, od návrhu k prodeji přes design, vývoj, prototypy, výrobu, montáž a balení výrobku.

Mezi činnosti firmy patří:

- velkosériová výroba lisování plastu,
- dekorativní technologie plastu,
- zalisování plechových dílů do plastu,

- dekorativní lakování plechových a plastových dílů,
- tamponový a negativní tisk, laserové vypalování,
- laserové svařování,
- lepení,
- lisování postupovými a ohybovými nástroji,
- lisování hlubokých tahu,
- ohyby technologií Bihler.

Zařízení po celém světě:

- Eindhoven, Holandsko: centrála a mezinárodní vývojové centrum,
- Sittard, Holandsko: výroba plastových a plechových dílů a montáž,
- Suzhou, Čína: výrobní centrum pro plechové a plastové komponenty, dekoraci a konečnou montáž,
- Sarbogard, Maďarsko: výrobní centrum pro plechové a plastové díly a montáž,
- České Budějovice, Česká Republika: výrobní centrum pro plechové komponenty a lakování.

ISO certifikáty

- všechna zařízení splňují normy ISO 9001 a ISO 14001 (viz přílohy 1 a 2),
- v Holandsku splňuje standardizované normy pracovních podmínek ISO 18000,
- všechna zařízení se řídí standardy sociální odpovědnosti SA-8000,
- dodržuje nejpřísnější požadavky RoHS a zakázaných látek podle EU norem,
- od roku 2006 s nulovým obsahem olova.

Klíčoví klienti

- Philips Domestic Appliances and Personal Care,
- Panasonic – Matsushita Television Central Europe,
- Philips Consumer Electronics,
- Philips Lighting,
- Panasonic – Matsushita Communication Industrial Czech a další.

Počet pracovníků

Společnost Alfa České Budějovice eviduje ke konci roku 2007 celkem 478 pracovníků, přičemž za poslední rok jich do firmy přibýlo až 250, což signalizuje velké rozrůstání firmy.

Motivace zaměstnanců

Všichni zaměstnanci mají pevnou a pohyblivou složku mzdy. Výše pohyblivé složky je závislá na výkonu a na podílu zásluh o konečné výsledky práce, na dodržování pracovní kázně, ale například i na počtu dnů, kdy pracovník nemarodil.

Podnik zaměstnancům poskytuje věrnostní příplatky, příspěvky na penzijní připojištění i příspěvky na jazykové kurzy a další.

Nefinanční motivací je například pět týdnů dovolené či neustále se vylepšující pracovní prostředí.

Podniková kultura

Firma má zavedené stejnokroje hlavně pro zaměstnance ve výrobě, které jsou barevně odlišeny dle činností a útvarů. Hlavní barvou v podniku je modrá, která je doplněna obleky a ochrannými pomůckami různých barev. Na lisovnách jsou stejnokrojem modrá trička i montérky, nástrojárna a údržba má montérky černé. Kontrola, sklady a technologie mají barvu zelenou a lakovna červenou. Od mužů v administrativě se očekává nošení modrých košil.

Ve firmě se slaví životní jubilea či odchod do důchodu a podle odpracovaných hodin jsou vypláceny peníze či předávány věcné dary. Na Vánoce zaměstnanci dostávají dar formou finančního příspěvku.

Pravidelné večírky, setkání zaměstnanců či rituály se v podniku nekonají až na jednu výjimku: jedenkrát měsíčně se koná porada zaměstnanců z výroby kam přichází ředitel a je možnost diskutovat stížnosti, návrhy a další.

Pracovní prostředí

Pracovní prostředí je ve firmě plně v souladu s požadavky zákonných předpisů. Plně se dodržují hygienické a bezpečnostní předpisy i protipožární ochrana. Firma má pro výrobu dostatečné pracovní prostory a pracovníkům poskytuje dostatečné sociální zázemí. Výrobní zařízení je průběžně opravováno, respektive starší stroje jsou nahrazovány modernějšími.

Budovy, ve kterých společnost provozuje svou činnost, jsou pronajaté. I přesto se o prostory pečuje a pracuje se na jejich vylepšení. V nedávné době se rekonstruovala jídelna, šatny a rozšiřovaly se výrobní prostory.

4.1.2 Analýza 4E

Dle Trunečka, J. (1999) klade současné podnikání na manažery několik často značně protichůdných požadavků. Truneček cituje P.F. Druckera, podle kterého má prioritu požadavek účelnosti, pak navazuje účinnost a tyto dvě charakteristiky jsou doplněny o hospodárnost a odpovědnost.

Dobrý manažer musí ovládat a uplatňovat všechny uvedené charakteristiky, i když mnohdy působí vzájemně protichůdně.

1) Účelnost – dělání správných věcí

Výběr a vytyčování cílů

V roce 2000 byl v podniku zaveden systém řízení jakosti dle normy ISO 9001, která zaručuje, že tento systém byl certifikován dle nejlepších postupů obvyklé praxe a byl shledán vyhovujícím. Tato norma stanovuje požadavky na systém řízení jakosti tak, aby umožnila prokázat schopnost trvale poskytovat produkt splňující požadavky zákazníka.

Cíle jsou stanovovány v souladu s touto normou i s normou ISO 14001.

Společnost Alfa má vypracovanou příručku jakosti a systému environmentálního managementu (EMS). Příručka jako základní dokument systémů představuje *politiku jakosti a environmentální politiku* a popisuje zavedený systém. V příručce jsou definovány zásady, postupy a opatření pro zabezpečování jakosti při realizaci výroby a dodávání lisovaných dílů pro udržování a zdokonalování zavedeného systému a zároveň dodržování zásad k ochraně životního prostředí

Příručka jakosti a EMS je dokument dlouhodobý, který se aktualizuje jednou do roka.

Cíle jakosti a cíle EMS vycházejí z politiky jakosti resp. environmentální politiky společnosti, přezkoumaných cílů za uplynulý rok, za závažných neshod zjištěných z interních a externích auditů, z podaných podnětů zaměstnanců, nebo zjištění orgánů státní správy.

Tvorba cílů je řešena postupem podle organizační směrnice: Tvorba a hodnocení cílů jakosti a EMS. Cíle jsou vždy na další období navrhovány v rámci přezkoumání systémů vedením společnosti (vnitropodnikový materiál – Příručka jakosti a EMS).

Vždy na začátku kalendářního roku vedení firmy stanovuje firemní (strategické) cíle. Cíle jsou vždy navrhovány na 1 rok. Ke schváleným cílům vypracují vedoucí útvarů programy k jejich realizaci a vedení zajistí vyhlášení nových cílů (vnitropodnikový materiál - organizační směrnice: Tvorba a hodnocení cílů jakosti a EMS).

Vypracování strategie

Ve své politice jakosti vedení společnosti promítlo firemní strategii ve vnitřní organizaci do těchto zásad:

- řízení jakosti je nedílnou součástí řízení celé společnosti (kvalita),
- zavést a udržovat a neustále zdokonalovat systém řízení jakosti, aby výsledkem byl výrobek vysoké jakosti (trvalé zlepšování),
- posuzovat jakost výrobků z hlediska splnění požadavků, přání a předpokládaných potřeb zákazníků (vstřícnost zákazníkům),
- zvyšovat produktivitu práce, optimalizovat náklady, zavádět novou techniku a technologie a tak dosahovat výhodných cen našich výrobků (efektivita),
- vysokou úroveň organizace práce plnit termíny dodávek (posvátnost termínů),
- soustavně rozvíjet vzdělávání a výcvik zaměstnanců v moderních a progresivních metodách práce a řízení jakosti (profesionalita),
- netolerovat nikomu nekvalitní nebo nedbalou práci a při jejím výskytu stanovit nápravná opatření (spolehlivost),
- stále zlepšování výrobků, organizace i systému (inovativnost).

Marketingová činnost podniku

Společnost Alfa České Budějovice s.r.o. nemá vzhledem ke svému zaměření žádné speciální oddělení, které by se marketingu věnovalo. V současnosti se touto činností zabývá ředitel společnosti a technický manažer. Vyhodnocování spokojenosti zákazníka má na starosti vedoucí útvaru řízení jakosti.

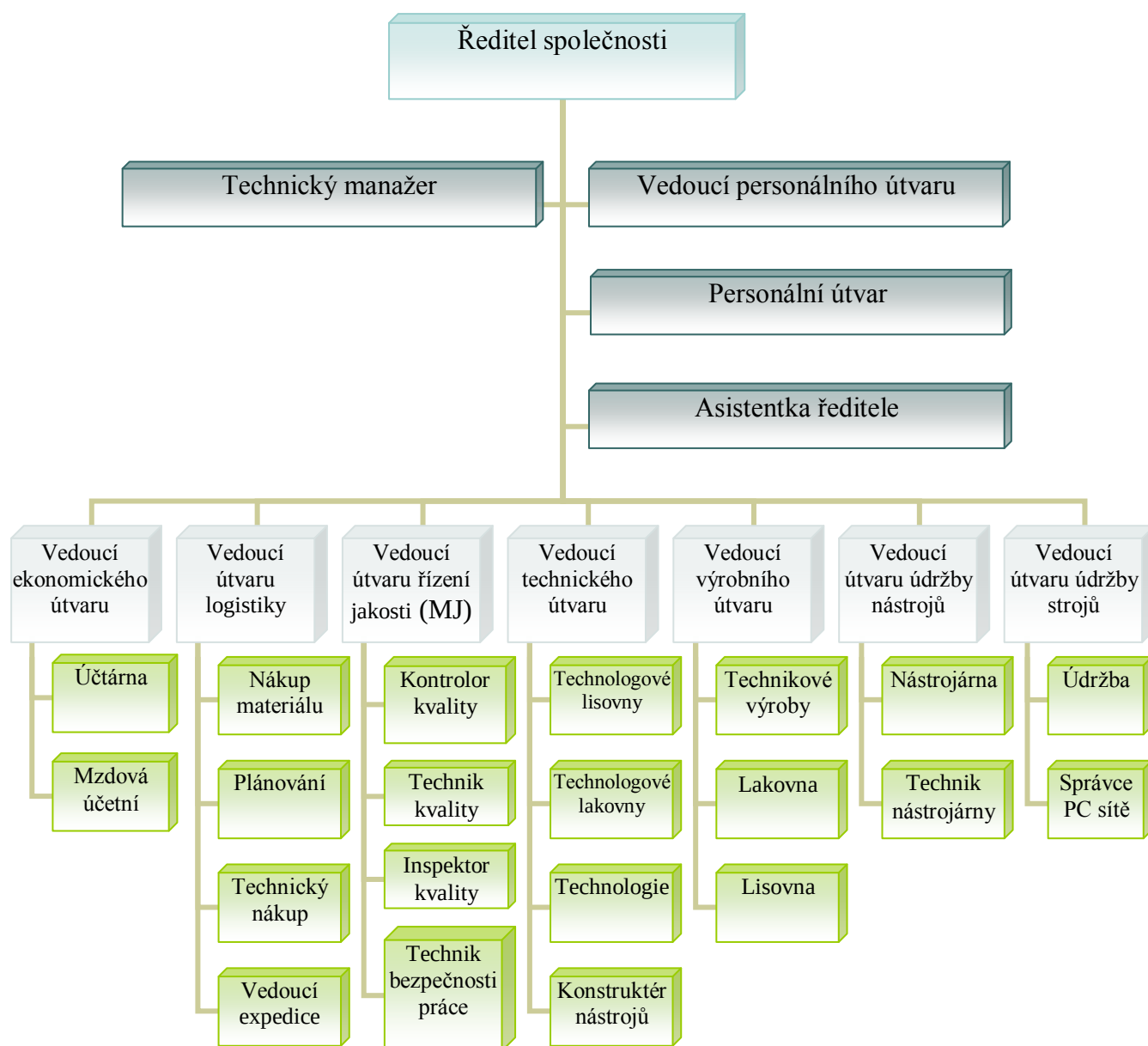
2) Účinnost – dělání správných věcí správně

Organizační schéma

Společnost se dělí na tyto organizační jednotky: sekretariát ředitele, manager jakosti (MJ), technický manažer a odborné útvary: personální, ekonomický, výrobní, technický, útvar logistiky, útvar řízení jakosti, útvar údržby nástrojů a útvar údržby strojů (vnitropodnikový materiál – Organizační řád).

Organizační struktura je liniově štábní (viz diagram 1). Obsahuje prvky liniové a též zahrnuje „štáb“, který má za úkol koordinovat činnosti mezi jednotlivými hierarchickými stupni. Štáb nemá rozhodovací pravomoci a na vlastním řízení se podílí pouze zprostředkovaně.

Diagram 1: Organizační schéma společnosti Alfa Č.B. s.r.o.



Zdroj: vnitropodniková materiál – organigram AJ (2007)

Řídící procesy

Výkonným řídicím orgánem společnosti je valnou hromadou jmenovaný ředitel. Ředitel řídí interní činnosti společnosti v rámci na něj valnou hromadou přenesených pravomocí. Ředitel přímo řídí pracovníky sekretariátu, manažera jakosti a vedoucí odborných útvarů, kterým stanovuje rozsah jejich působnosti a pracovních povinností.

Vedoucí odborných útvarů stanovují rozsah pracovních povinností pracovníkům jim podřízených organizačních jednotek a odpovídají řediteli za plnění stanovených

úkolů a za výsledky činnosti jim podřízených pracovníků (vnitropodnikový materiál – Organizační řád).

Informační systém

Osobou odpovědnou za tvorbu a udržování tohoto prvku je vedoucí ekonomického útvaru.

Firma má lokální síť umožňující propojení všech uživatelských pracovišť s řídicím počítačem, který je umístěn na pracovišti u správce sítě.

Pro zpracování ekonomické agendy používá společnost softwarový systém MFG Pro, který pracuje v systému Windows a pracuje na počítačové síti, což umožňuje využívat data všem připojeným účastníkům (vnitropodnikový materiál – Příručka jakosti a EMS).

Komunikace

Komunikování v rámci společnosti je řízená a dokladová výměna informací jakéhokoli charakteru. Osoba odpovědná za tvorbu a udržování tohoto prvku je manažer jakosti. Prvek komunikace je řešen organizační směrnicí: Komunikace. Komunikace zahrnuje procesy vnitřního a vnějšího sdělování zpráv, týkajících se řízení firmy (vnitropodnikový materiál – Příručka jakosti a EMS).

Interní komunikace zahrnuje:

- a) Hlášení údajů potřebných pro plnění povinností ukládaných společností legislativními nebo interními požadavky. Jde například o hlášení o spotřebovaných surovinách a energiích, o produkovaných odpadech, emisích atd.
- b) Školení zaměstnanců. Školení zaměstnanců v rámci zajišťování jakosti a EMS je součástí školení při nástupu do zaměstnání, při změně pracovního zařazení, a je dále zahrnuto do ročního plánu školení.
- c) Informace na vývěškách. Zveřejňované dokumenty: politika jakosti, environmentální politika, cíle, reklamace, výsledky interních auditů atd.
- d) Informování zaměstnanců a získávání podnětů probíhá na pravidelných měsíčních poradách organizovaných vedoucími výroby. Záznam z porady je pořizován do knihy mistrů. Informace z porad jsou přenášeny na poradu vedení. Z porad vedení existuje zpětná vazba k pracovníkům.

- e) Informace o vnitřních auditech.
- f) Manager jakosti poskytuje informace vedení společnosti na poradách vedení. Obsahem těchto informací jsou zprávy o zjištěných neshodách, o neplnění, nebo možnosti neplnění legislativních požadavků, zprávy o haváriích, zprávy o průběhu vnitřních auditů a na jejich základě vypracované zprávy pro přezkoumání systému jakosti a EMS vedením společnosti.

Externí komunikace:

- a) Politika jakosti a environmentální politika jsou veřejně přístupné dokumenty. Veškeré informace z oblasti řízení jakosti a ochrany životního prostředí externím zájemcům poskytuje ředitel společnosti a manager jakosti.
- b) Požadavky orgánů státní správy jsou přijímány a dokumentovány podle organizační směrnice: Tvorba a vedení registru legislativních požadavků.
- c) Externě došlé dokumenty řídí sekretariát společnosti.
- d) Prvky externí komunikace tedy kopie všech podnětů externích zainteresovaných stran, záznamy o reakci, záznamy ze služebních cest, zápisy, protokoly a další písemné dokumenty vztahující se k podnětu jsou uloženy vždy u odpovědného pracovníka k jehož činnosti se podnět vztahuje (vnitropodnikový materiál – organizační směrnice: Komunikace).

3) Hospodárnost – dělání věci s minimálními náklady

Řízení nákladů

Tvorbu výkonových norem má v podniku na starosti vedoucí technického útvaru. Výkonová norma existuje u všech výrobků a jednotlivých operací, které jsou třeba k jeho výrobení.

Z norem pak vychází cenové kalkulace a ceny, které stanovuje technický manažer. Používá se otevřená cenová nabídka a ta vychází z ceny materiálu, práce, obalů, transportu, režie a zisku. Ceny se tvoří jednou za rok, popřípadě se dále upravují a přizpůsobují dané situaci.

Plány

Každé oddělení ve firmě má své vlastní plány, které se stanovují dle organizačních směrnic. Existují zde plány obratu, zisku, investic, zásob, zkoušek, ale také plány kapacitní, mazací, výcviku zaměstnanců (školení dle zákona a potřeb k výkonu povolání, jazykové kurzy) apod. Dle potřeby se stanovují jednou ročně, měsíčně, týdně i denně.

Organizace práce bez prostojů

Práci bez prostojů zajišťuje vedoucí výroby a jeho podřízení až do úrovně hlavního seřizovače. Vzhledem k tomu, že pracovníci jsou placeni dle plnění norem, je práce bez prostojů i jejich hlavním zájmem.

Hledisko technologické efektivity zajišťuje vedoucí technického útvaru a jeho podřízení.

4) Odpovědnost – dělání věcí spravedlivě a v rámci práva

Podnikové aktivity ve vztahu ke společnosti

V oblasti sportu je společnost Alfa oficiálním partnerem týmu Buggyra, na jehož tahačích má umístěné reklamní upoutávače. Další prostředky putují na podporu hokejbalového týmu.

Velmi přínosné jsou věcné i peněžité dary poskytované dětskému centru Arpida v Českých Budějovicích a učilišti ve Velešíně.

Vztah k životnímu prostředí

Spolu s hospodářským rozvojem považuje vedení společnosti postoj firmy k životnímu prostředí za prvořadý. Proto usiluje o to, aby veškeré činnosti spojené s jejím podnikatelskými aktivitami byly vykonávány tak, aby vztah podniku a všech pracovníků k životnímu prostředí byl co nejšetrnější a neustále se zlepšoval.

4.2 Vlastní výzkum

4.2.1 Definice učící se organizace

Prostřednictvím prvního dotazníku (viz příloha 3) byly od respondentů získány jejich jednotlivé názory na definici učící se organizace, tak jak ji v jejich organizaci vnímají. Dotazník měl být vyplňován bez předchozích informací o učící se organizaci. Tyto informace musely být doplněny z důvodu většinové neznalosti teorie učící se organizace.

Odpovědi jsou uvedeny níže v tabulkách.

Tabulka 1: Odpovědi na první otázku

Respondenti / Otázka 1	Pro učící se organizaci je charakteristické:
1	Inovace a zlepšování, týmová spolupráce.
2	Neustále zlepšování, sledování nových trendů, technologií, inovace, investice do vzdělání, práce v týmu.
3	Rychlá reakce na změny na trhu, sledování trendů, neustálé zdokonalování procesů.
4	-
5	-
6	Pružné reagování na změny, týmová práce, neustálé vzdělávání, učení se z chyb ostatních.
7	Snaha uspět v měnícím se prostředí, v nových podmínkách.
8	Snaha dosahovat určených cílů, v chybách vidět příležitost cesty k úspěchu a sebezdokonalení, učení se z vlastní zkušenosti i ze zkušenosti druhých.
9	-
10	Otevřenost, komunikace, spolupráce mezi zaměstnanci.

Zdroj: vlastní šetření

Tabulka 2: Odpovědi na druhou otázku

Respondenti / Otázka 2	Pro učící se organizaci je nepřijatelné:
1	Nedefinování cíle, špatná komunikace.
2	Nefunkční organizační struktura, nedůslednost, špatná organizace práce.
3	Nedostatečná iniciativa pracovníků, lpění na dosažených výsledcích, žádný pokrok ve vývoji.
4	-
5	-
6	Potlačování inovací a iniciativy, nepředávání zkušeností.
7	Byrokratická centralizovaná struktura.
8	Rozdrobení pracovníků na malé skupiny – netvoří velký tým organizace, zákaz rozvíjení schopností, podceňování vlastních chyb, kritika pracovníků, nulová komunikace mezi útvary.
9	-
10	Uzavřenost vůči novinkám, setrvávání na starých postupech.

Zdroj: vlastní šetření**Tabulka 3:** Odpovědi na třetí otázku

Respondenti / Otázka 3	Pod pojmem učící se organizace chápou:
1	Schopnost se co nejrychleji a nejlépe přizpůsobit měnícím se požadavkům zákazníka.
2	Neustále hledání nových zákazníků.
3	Snahu hledat nové zákazníky a neustále zvyšovat kvalitu našich výrobků a zvyšovat kvalifikaci pracovníků.
4	-
5	-
6	Týmovou práci, pružné reagování na změny a podporu vzdělávání.
7	Schopnost dosažení cílů v měnícím se prostředí za pomoci nových postupů.
8	Dosahování stanovených cílů a získávání zkušeností k dalšímu rozvoji.
9	-
10	Jako nutný rozvoj firmy.

Zdroj: vlastní šetření

Respondenti chápou pod pojmem učící se organizace organizaci, která se přizpůsobuje měnícím se podmínkám i zákazníkům, neustále se rozvíjí a dosahuje stanovených cílů. Významem pro firmu je to koncept organizace, který je nutný pro úspěch v budoucnosti. Identifikací faktorů charakteristických pro učící se organizaci respondenti naznačili jak takovéto organizace dosáhnout (viz tabulka 1).

4.2.2 Charakteristiky učící se organizace

1. Učení jako součást formulace strategie.

Strategie podniku je vědomě strukturována tak, aby umožňovala učení, a učení je součástí zpětné vazby využívané k upřesňování vývoje podniku.

2. Participativní přístup.

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

3. Informatika.

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

4. Formativní účetnictví.

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

5. Vnitřní výměna.

Učící se organizace je charakterizovaná vysokou měrou vnitřní výměny informací a zkušeností, která jde napříč odděleními, funkcemi, jednotkami apod. Pracovníci z různých organizačních jednotek se navzájem vnímají jako partneři v procesu učení.

6. Pružný systém odměňování.

Větší autonomie zaměstnanců a vyšší míra delegování vyžaduje pružný systém odměňování, a to jak v oblasti peněžního, tak i nepeněžního odměňování tak, aby bylo možné zohlednit individuální potřeby.

7. Podporující struktury.

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

8. Sběr informací o vnějším prostředí.

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

9. Inter-organizační učení.

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

10. Atmosféra podporující učení.

Dobrým předpokladem k vytvoření takové atmosféry je podpora experimentování a získávání zkušeností prostřednictvím vybízení, kladení otázek, zpětnou vazbou apod.

11. Příležitost osobního rozvoje pro každého.

Možnost učit se, získávat zkušenosti a odborně růst musí být nabídnuta všem členům organizace, ne jen vyvoleným (Tichá, 2005).

Pro vyhodnocení společnosti Alfa Č.B. s.r.o. z hlediska uvedených charakteristik sloužil druhý dotazník (viz příloha 4), který obsahoval 22 otázek. Použila se hodnotící škála od 1 do 5, přičemž 1 znamená, že dané stanovisko neodpovídá a 5 odpovídá. Výsledky jsou uvedeny v příloze 5 .

Více však prozradí součet hodnocení vždy dvou otázek, který se vztahuje k výše uvedeným 11 charakteristikám. Součty jsou uvedeny níže v tabulce 4.

Tabulka 4: Součty otázek u jednotlivých dotázaných

<i>Charakteristika</i>	Součty u jednotlivých dotázaných										Průměr
1 + 12 Učení – součást strategie	7	7	9	10	8	10	6	7	7	9	8
2 + 13 Participativní přístup	7	4	9	6	7	8	7	7	6	5	6,6
3 + 14 Informatika	8	8	9	10	10	8	8	5	5	8	7,9
4 + 15 Formativní účetnictví	7	9	10	4	7	3	9	10	6	5	7
5 + 16 Vnitřní výměna	6	9	9	9	8	9	10	9	6	8	8,3
6 + 17 Pružný syst. odměňování	6	6	10	6	8	7	10	9	5	5	7,2
7 + 18 Podpor. struktury	6	5	9	10	9	8	10	8	6	8	7,9
8 + 19 Sběr informací	5	7	8	5	9	5	9	6	7	5	6,6
9 + 20 Inter-organizační učení	5	8	8	2	5	4	7	4	5	5	5,3
10 + 21 Atmosféra podp. učení	5	9	9	10	9	8	8	10	8	8	8,4
11 + 22 Osobní rozvoj	10	8	10	10	9	10	10	10	8	10	9,5

Zdroj: vlastní šetření

Průměr z těchto součtů udává jak vysoké hodnocení dostaly jednotlivé charakteristiky učící se organizace od členů managementu společnosti Alfa Č.B. s.r.o. Čím vyšší hodnota, tím lepší hodnocení určité charakteristiky. Vysoká skóre indikují silné stránky společnosti ve vztahu ke konceptu učící se organizace. A nízká skóre naznačují v jakých oblastech se nachází slabé stránky této společnosti.

Nejlépe ohodnoceny byly charakteristiky: osobní rozvoj, atmosféra podporující učení a vnitřní výměna informací.

Nejhůře byly hodnoceno inter-organizační učení a sběr informací o vnějším prostředí. Na těchto charakteristikách se musí zapracovat, jelikož teorie učící se organizace zdůrazňuje přizpůsobování se měnícím se podmínkám okolí a je nutné monitorovat a využívat informace a zkušenosti z vnějšku.

4.2.3 Jak se může organizace učit?

Univerzální definice učení neexistuje, ale víme, že učení je součástí živé bytosti. Učení může být vymezeno jako způsob, kterým se měníme ve vztahu k minulému stavu.

V tomto duchu lze vymezit 4 druhy učení :

1. **Získávání znalostí** – učit se co.
2. **Získávání dovedností** – učit se jak.
3. **Osobní rozvoj** – jeho prostřednictvím se člověk stává více sám sebou. Kromě znalostí a dovedností se týká také účelu, smyslu a identity. V poslední době se však stává velmi důležitým v pracovním prostředí. Jeho význam je umocněn vztahem mezi osobním rozvojem jednotlivce a změnou v organizaci.
4. **Společné bádání** - je klíčem k organizačnímu učení. Učení je často vnímáno jako záležitost jedince, jako něco, co dělá člověk sám za sebe. Učení se však odehrává i mezi lidmi, ve vztazích mezi nimi (Tichá, 2005).

Ke zhodnocení vlastního učení zaměstnanců společnosti byl použit třetí dotazník (viz příloha 6) a odpovědi jsou zobrazeny níže v tabulkách.

Tabulka 5: Odpovědi na první otázku

<i>Respondenti / Otázka 1</i>	Co jsem se naučil(a)?
1	Zavádění nových výrobků.
2	Lépe vést dialog se zákazníkem.
3	Lépe vysvětlit a popsat problém, více používat odborné názvy, lépe pochopit technologické postupy, Lepší komunikaci se zákazníkem.
4	Zabývat se problémy, které se mne netýkají.
5	Přesně a stručně zadávat úkoly, naslouchat spolupracovníkům.
6	Nové zákony, neustále poznávat nové lidi.
7	Implementovat dlouhodobé cíle do praxe.
8	Nové věci s počítačem.
9	Nové věci s počítačem.
10	Lepšímu dialogu s podřízenými.

Zdroj: vlastní šetření

Tabulka 6: Odpovědi na druhou otázku

Respondenti / Otázka 2	Jak jsem se to naučil(a)?
1	Pomocí od spolupracovníků.
2	Pomocí od spolupracovníků.
3	Rady od kolegů, nechat si vysvětlit problém od zkušenějších, školení.
4	Při řešení problémů.
5	Předdiskutovat a připravit se dopředu.
6	Školením, osobním přístupem.
7	Při komunikaci a spolupráci s ostatními.
8	Předáváním informací od spolupracovníků.
9	Předáním informací od kolegů.
10	Při napjatých situacích během rekonstrukce skladů.

Zdroj: vlastní šetření

Tabulka 7: Odpovědi na třetí otázku

Respondenti / Otázka 3	Jaké okolnosti mému učení pomohly?
1	Názory spolupracovníků.
2	Potřeba ke splnění úkolů.
3	Kontakt se zákazníkem, nutnost orientace v daném problému, nová náplň práce.
4	Nutnost plnit úkoly svého útvaru.
5	Rychle reagovat na požadavky výroby a zákazníka.
6	Neustálý kontakt s lidmi.
7	Nutnost orientace v široké škále speciálních znalostí.
8	Potřeba ke splnění úkolů, naučit se nové věci.
9	Potřeba neustále se zdokonalovat.
10	Nutnost zajištění chodu pracoviště.

Zdroj: vlastní šetření

Tabulka 8: Odpovědi na čtvrtou otázku

<i>Respondenti / Otázka 4</i>	Co se důsledkem mého učení změnilo?
1	Lepší orientace v problematice.
2	Lepší a rychlejší řešení problémů se zákazníky.
3	Rozšíření znalostí, lepší orientace v daném problému, rychlejší vyřešení problému, rychlejší spolupráce.
4	Zrychlení práce úvaru a snížení stresu u spolupracovníc.
5	Rychlejší reakce při řešení úkolů.
6	Rozšíření znalostí v oboru.
7	Zkvalitnění a zrychlení některých interních procesů.
8	Lepší spolupráce, zrychlení a zlepšení výkonu mé práce.
9	Rozšíření znalostí – orientace v problematice.
10	Komunikace s nadřízenými a podřízenými.

Zdroj: vlastní šetření

Odpovědi ukazují, že všichni dotázaní byli schopni identifikovat určitou situaci v pracovním procesu, kdy se něco naučili. V odpovědích nechybí zmínka o dialogu, komunikaci a předávání informací. Zaměstnanci si uvědomují jejich důležitost v procesu učení. Zvláštní je však odpověď na první otázku „zabývat se problémy, které se mne netýkají“.

Identifikace těch okolností, které pomohly učení, poukazuje na to, že zaměstnanci se neustále učí během výkonu svého zaměstnání. Tak jak se mění okolí, přizpůsobují se a pracují na svém zdokonalení.

Vlastní učení pak ve všech případech přispělo ke zlepšení uvedených skutečností. Například ke zlepšení práce úvaru, zkvalitnění procesů či rozšíření znalostí.

Tabulka 9: Odpovědi na pátou otázku

Respondenti / Otázka 5	Co jsem odmítl(a)?
1	-
2	Spolupráce na změně technologie.
3	Vedení interních auditů.
4	Uznat, že výroba potřebuje brigádníky.
5	Sdílet zkušenosti a informace.
6	Nic
7	Využití SW MFG:
8	Školení pro začátečníky.
9	-
10	Nevím.

Zdroj: vlastní šetření**Tabulka 10:** Odpovědi na šestou otázku

Respondenti / Otázka 6	Proč jsem to odmítl(a)?
1	-
2	Neměla jsem čas.
3	Nedostatečné sebevědomí, žádné zkušenosti.
4	Ze zkušenosti, že je řada lidí nevyužitých a ve výrobě je špatná organizace práce.
5	Zneužíváním těchto ve prospěch druhé strany.
6	-
7	Nedostatek času.
8	Jelikož už zkušenosti v dané problematice mám.
9	-
10	Nevím.

Zdroj: vlastní šetření

K otázkám číslo pět a šest dotazovaní přistoupili sebekriticky a popsali co a proč odmítli. Odmítnuta byla spolupráce, vedení či sdílení zkušeností. A to z důvodu nedostatku času, nedostatečného sebevědomí a strachu ze zneužití poskytnutých zkušeností a informací druhou stranou.

Nejpodstatnější problémem je zde odmítnutí z důvodů nedostatečného sebevědomí. V učící se organizaci musí být vytvořena taková podniková kultura, která podporuje učení a obsahuje určitou míru idealismu a víry v člověka a poskytuje i čas k učení. Pracovník by si měl věřit a cítit podporu v překonávání strachu a studu spojenými s děláním chyb.

Odpovědi na sedmou otázku – které faktory Vám v učení pomohly nebo bránily – jsou zobrazeny v níže zobrazeném schématu.

Obrázek 2: Schéma faktorů pomáhajících a bránících učení

vnitřní – pomocné

- naučit se novou věc
- příležitost ke zdokonalení
- vědomí, že toto mohu uplatnit i v budoucnosti
- snaha vyřešit problémy sama bez pomoci ostatních
- zvládání problémů
- uspokojení z dobře odvedené práce
- snaha zdokonalit své znalosti, sám sebe

vnitřní – bránící

- malé sebevědomí
- strach z neúspěchu, pocit, že to nezvládnu
- naučený stereotyp

vnější – pomocné

- důvěra spolupracovníků
- nutnost splnit úkol
- pomoc od kolegů
- školení
- lepší situace v útvaru
- podpora od kolegy
- setkávání s lidmi
- příležitost využití spousty informací

vnější - bránící

- nedostatek motivace
- neznalost situace
- ekonomické hledisko
- možnost načerpat informace jinou cestou
- nedostatek času

Zdroj: vlastní šetření

Ze schématu je přehledně vidět, že pomocné faktory převládají nad bránícími. Vnitřní pomocné souvisí se snahou se zdokonalit a stát úspěšným v budoucnosti, s vnitřním uspokojením a zlepšením sebevědomí.

Vnitřních bránících faktorů bylo sice popsáno méně, ale jsou to faktory velmi důležité a výstižné. Jsou to příznaky neschopnosti dále se učit. V učící se organizaci by se měl strach z neúspěchu odstranit a zaměstnancům by mělo být poskytnuto více důvěry. Podniková kultura tak bude více rozvíjet jejich sebevědomí, seberozvoj i kreativitu.

Vnější pomocné faktory z poloviny ukazují, že pomoc přichází většinou od kolegů. Dobrou situaci v podniku naznačuje i zmínka o školení či dostatku informací.

Všimněme si odpovědi „nutnost splnit úkol“. Ačkoli učení není jen o plnění úkolů, ve své podstatě se úkoly a cíle plnit musí. Tedy ani tato odpověď není zcela nesprávná či negativní. Úkoly zaměstnanci plnit mají a na cestě za nimi se neustále učí.

Velmi často se v odpovědích zaměstnanců společnosti Alfa Č.B. s.r.o. objevuje zmínka o nedostatku času a proto nechybí ani zde a to v souvislosti s vnějšími bránícími faktory. Závažným problémem se ale také stává nedostatek motivace a neznalost situace.

Vnitřní bránící faktory opět naznačují malé sebevědomí zaměstnanců, které se řešilo u předchozích otázek.

Tabulka 11: Odpovědi na osmou otázku

Respondenti / Otázka 8	Jaký efekt mělo Vaše učení v organizaci?
1	Vypořádání se s problémem.
2	Zdokonalení práce.
3	Pro mě kladný – příležitost naučit se nové věci, rozšíření znalostí v oboru.
4	Zrychlení práce a zjednodušení práce spolupracovníků.
5	Získání zkušeností ze strany kolegů.
6	Zkvalitnění práce.
7	Pozitivní jak pro organizaci tak pro mne.
8	Zlepšení mé práce a vypořádání se s problémy.
9	-
10	Nedokážu posoudit.

Zdroj: vlastní šetření

Tabulka 12: Odpovědi na devátou otázku

Respondenti / Otázka 9	Kdo jiný v organizaci ví, že jsem se cosi naučil(a)?
1	Kolega, nadřízený.
2	Kolega.
3	Nadřízený, kolega.
4	Kolega.
5	Kolega, nadřízený.
6	Nadřízený.
7	Kolegové.
8	Spolupracovníci.
9	-
10	Nedokážu posoudit.

Zdroj: vlastní šetření

Celkový přínos učení je dle hodnocení kladný, zdokonalila a zrychlila se práce a zaměstnanci si vylepšili své znalosti i zkušenosti. Učení je tedy v každém ohledu nedílnou součástí fungování organizace.

A jestliže učení vychází z komunikace a předávání informací v kolektivu zaměstnanců, tak i ti kdo si všimli, že probíhá neustálé učení, jsou kolegové a nadřízení.

Odpovědi na desátou otázku – naučila se organizace něco z Vašeho učení – jsou uvedeny v tabulce č. 13.

Tabulka 13: Odpovědi respondentů na desátou otázku

<i>Respondenti / Odpovědi</i>	ano, ve velké míře	ano, trochu	ne	nevím
1	-	/	-	-
2	-	/	-	-
3	-	-	-	/
4	-	-	/	-
5	-	/	-	-
6	-	/	-	-
7	-	/	-	-
8	-	-	-	/
9	-	-	-	-
10	-	-	-	/

Zdroj: vlastní šetření

Z tabulky č. 13 vyplývá, že organizace se dle poloviny respondentů z jejich učení trochu něco naučila. Jeden si myslí, že nenaučila a tři neví. Jeden toto vůbec nedokázal posoudit.

V organizaci tedy prozatím učení probíhá spíše na úrovni jednotlivce, což je sice podmínkou organizační inteligence, ale ne vším. Znalosti organizace jsou něčím víc než sumou znalostí jednotlivců. Limitujícím faktorem není to, co se jednotlivci v organizaci naučí, ale jak efektivně jsou schopni přenést to, co vědí, na organizaci jako celek.

5 NÁVRH OPTIMÁLNÍHO SYSTÉMU ŘÍZENÍ UČÍCÍ SE ORGANIZACE

5.1 10 kroků na cestě 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.

Ad 1) Vyhodnoťte učení podporující kulturu

Respondenti vyhodnotili firemní kulturu na základě čtvrtého dotazníku (viz příloha 7). Opět byla použita hodnotící škála od 1 do 5, přičemž 1 znamená, že dané stanovisko neodpovídá a 5 odpovídá.

Odpovědi jsou zobrazeny v tabulce 14.

Tabulka 14: Přehled odpovědí na čtvrtý dotazník

Otázky / Respondenti	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	Průměr A
1	5	4	2	5	4	5	5	5	4	4	4,3
2	3	3	4	5	3	5	5	3	4	5	4
3	4	3	3	5	5	5	4	5	3	5	4,2
4	4	4	4	5	4	5	5	5	4	4	4,4
5	3	3	3	1	3	3	3	3	3	4	2,9
6	3	3	3	5	4	4	4	3	2	4	3,5
7	3	2	4	5	2	5	5	4	4	5	3,9
8	3	3	4	5	3	4	4	5	4	5	4
9	5	4	5	5	3	5	4	4	4	5	4,4
10	3	4	3	4	2	5	4	5	3	4	3,7
11	4	3	4	4	4	5	4	4	4	4	4
12	4	3	5	4	4	5	5	5	4	5	4,4
13	3	2	5	3	4	2	4	4	4	3	3,4
14	4	5	5	5	2	3	3	4	4	5	4
15	5	3	4	4	5	5	4	5	4	5	4,4
16	4	4	5	5	3	5	4	5	4	5	4,4
17	3	4	5	5	1	5	4	5	4	5	4,1
18	3	3	5	5	1	5	4	4	4	5	3,9
19	3	3	5	4	2	4	4	4	4	4	3,7
20	3	2	4	5	3	5	5	5	4	3	3,9
21	3	4	4	5	5	5	4	5	4	5	4,4
22	3	2	3	3	3	4	4	4	3	2	3,1
23	3	4	3	3	5	5	4	5	4	4	4
24	5	2	4	4	1	5	3	5	3	2	3,4
25	4	2	4	4	4	4	4	4	3	4	3,7
26	4	4	5	5	3	5	4	5	3	3	4,1
27	3	1	5	5	2	3	3	5	4	3	3,4
28	4	2	5	4	4	4	3	5	3	5	3,9
29	4	3	4	1	2	5	3	5	4	2	3,3
30	3	3	4	1	2	5	3	4	3	3	3,1
31	3	3	4	5	3	5	4	5	4	3	3,9
32	3	4	5	3	3	3	3	3	3	3	3,3
33	2	3	4	5	1	5	4	5	3	5	3,7
34	3	3	4	1	2	3	3	2	3	1	2,5
35	3	3	5	4	4	5	4	5	4	5	4,2
36	2	3	5	4	3	5	3	3	4	4	3,6
Průměr B	3,4	3,1	4,2	4,1	3	4,5	3,9	4,4	3,6	4	3,8

Zdroj: vlastní šetření

Z uvedených odpovědí a jejich průměru lze odvodit v jakých oblastech má kultura organizace slabiny ve vztahu ke zkoumanému konceptu.

Nejhůře byla ohodnocena otázka číslo 34, což znamená, že týmy nejsou příliš podporovány v inovacích ani v překonávání paradigmat. Dále jsou to odpovědi na otázky 5, 22, 29, 30 a 32. Z toho vyplývá na co by se vedení společnosti mělo zaměřit: podpora experimentování a inovací, vytvoření programu vzdělávání manažerů, zlepšení komunikace prostřednictvím rozpoznáním rozdílů mezi styly učení či vyčlenit čas na reflektování dějů v organizaci.

Nejlepší hodnocení získaly otázky číslo 4, 9, 12, 15, 16 a 21. V organizaci jsou podporovány diskuse a různorodost názorů, zlepšuje se kvalita pracovního života, učení je očekáváno a podporováno, zastaralé procedury a procesy jsou nahrazovány novými, trvalé zlepšování je očekáváno a vnímáno s respektem, nečekané události jsou přijímány jako příležitost k učení.

Průměr A vyjadřuje průměrné hodnocení jednotlivých otázek od všech respondentů.

Průměr B vyjadřuje průměrné hodnocení podnikové kultury od každého respondenta zvlášť. Hodnota 3,8 (viz tabulka 14 – vpravo dole) naznačuje celkový stav podnikové kultury společnosti Alfa Č:B s.r.o., který je lepší než průměrný.

Ad 2) Podporujte vše, co je pozitivní

Nejdůležitější je změnit přístup lidí – vést je k pozitivnímu myšlení. S lidmi by se mělo zacházet s respektem, kritizovat je, jen když je to nutné a využívat všech příležitostí k pochvale. Ironie a zesměšňování vůbec nepřípadá v úvahu.

Ad 3) Posilujte v lidech pocit bezpečí

Jen málokdy je potenciál lidských zdrojů skutečně využíván jako nejhodnotnější aktivum v podniku. Od lidí, jejichž iniciativa a nápady jsou trvale potlačovány, nelze očekávat kreativitu.

Proto musí manažeři vytvořit podmínky pro kreativitu a iniciativu. Nutnou podmínkou je atmosféra důvěry, bezpečí a jistoty, že iniciativa jednak neohrozí pracovní pozici a za druhé, že bude nejen vyžadována, ale i zužitkována. Pocit bezpečí podporuje snahu objevovat nové a experimentovat .

Ad 4) Odměňujte ochotu riskovat

Přijetí přiměřeného rizika je základním předpokladem úspěchu v moderním podnikatelském světě. Ignorováním rizika nezmizí, ale naopak jejich nebezpečí vzroste.

Vytvoření atmosféry, která umožní pracovníkům přijímat přiměřená rizika spojená s vytvářením učící 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. Snaha popírat chyby nebo je zakrývat vede pouze k tomu, že budou příště opakovány.

Ad 5) Pomáhejte lidem ve vzájemné spolupráci

Přijetí ochoty riskovat (viz předešlý krok) je významný krok, protože většina lidí vnímá sebe-odhalení – odhalení vlastních dovedností a nadání ostatním spolupracovníkům – jako riziko. Přijetí takového rizika může pomoci zjištění, že některé dovednosti nebo schopnosti jsou již delší dobu nevyužívané a v této fázi přichází na řadu identifikace zdrojů každého jednotlivce.

Ad 6) Uved'te učení v život

Učící se organizace je založena na předpokladu, že každý člen organizace je stejně důležitý pro její přežití. Učení by se tudíž měli účastnit všichni zaměstnanci nejen formálně, ale kdekoli a kdykoli bez specifických požadavků od manažerů.

Ad 7) Formulujte vizi

Existence učící se organizace je závislá na ochotě kreativních lidí pracovat společně na společném cíli. Skutečně sdílená vize by pak měla být pojítkem mezi jedinečnými zdroji jednotlivců. Ti mají být sjednoceny názorem, že to, co dělají, není nutně důležitější než to, co dělají ostatní, ale že to umějí lépe než ostatní.

Z těchto důvodů bude užitečné seznámit každého s historií podniku tak, aby věděl, jak podnik vznikl, s čím se ve své historii potýkal a v jakých bitvách uspěl. Znalost historie pomáhá jednotlivcům identifikovat se s podnikem, což je jedním z prvních nutných kroků pro sdílení společné vize.

Ad 8) Uved'te vizi v život

Uvedení vize do života klad specifické nároky na řídící pracovníky. Zdůrazňuje jejich vůdcovské dovednosti nad schopnostmi řídit. Vůdcovství záleží na schopnosti efektivně využívat moc, motivovat lidi, inspirovat následovatele, vytvářet a udržovat příznivé klima potřebné pro vysokou výkonnost.

Ad 9) Propojte systémy

Učící se organizace využívá systémového přístupu ve dvou rovinách:

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

Tichá, I. (2005) předkládá principy, které slouží jako vodítko pro navržení systémů, které budou samy o sobě schopny učení a transformace:

1. Paměť. Informace sebrané v jedné části organizace jsou užitečné pro její jiné složky. Dobře navržené systémy zjednodušují přístup k informacím pro všechny, kteří s nimi potřebují pracovat.
2. Účel. Je-li znám dobře účel systému, může se pracovat na zvyšování jeho účinnosti a eliminovat ty části, které účelu systému neslouží.
3. Pravidla. Formulace pravidel, podle nichž má systém fungovat, podporuje efektivní chování systému.
4. Trvalé zlepšování. Pravidla by měla být trvale podrobena revizi tak, aby se zajistilo efektivní fungování systému.
5. Zpětná vazba. Každý systém by měl mít zabudovanou zpětnou vazbu, aby bylo možné sledovat, do jaké míry plní svůj účel.
6. Lidské chování je součástí systému. Dobře navržené systémy podporují efektivní a pozitivní chování lidí. Systémy, které takto nefungují, maří využití nejcennějších zdrojů.

Ad 10) Realizujte koncept

Tento krok je zkouškou manažerských dovedností a schopností vést lidi a zároveň řídit procesy a systémy. Na závěr se musí všechny předchozí kroky smysluplně propojit tak, aby se navzájem podporovaly a směřovaly ke společnému cíli.

Čtvrtý dotazník též posloužil k vyhodnocení všech kroků na cestě k učící se organizaci. Následující matice (viz tabulka 15) vytvořená, dle doporučení Tiché, I. (2005), z odpovědí na tento dotazník, znázorňuje přehled silných a slabých stránek společnosti Alfa Č.B. s.r.o. ve vztahu k učení.

Bílá pole v matici značí, které otázky souvisí s jakým krokem na cestě k učící se organizaci. Do nich byly vyplněny stejné průměrné hodnoty odpovědí na příslušné otázky. Sečtením hodnocení ve sloupcích se vypočetla celková skóre, která se vydělila dělitelem (koresponduje s počtem hodnocení ve sloupci) a získala se průměrná hodnota vztahující se k jednotlivým krokům.

Průměrné hodnoty u kroků na cestě k učící se organizaci se pohybují mezi 3,7 a 4. Prokázalo se, že v žádné oblasti vytváření učící se organizace nezaznamenala větší problémy.

Tabulka 15: Maticе přehledu silných a slabých stránek organizace ve vztahu k učení

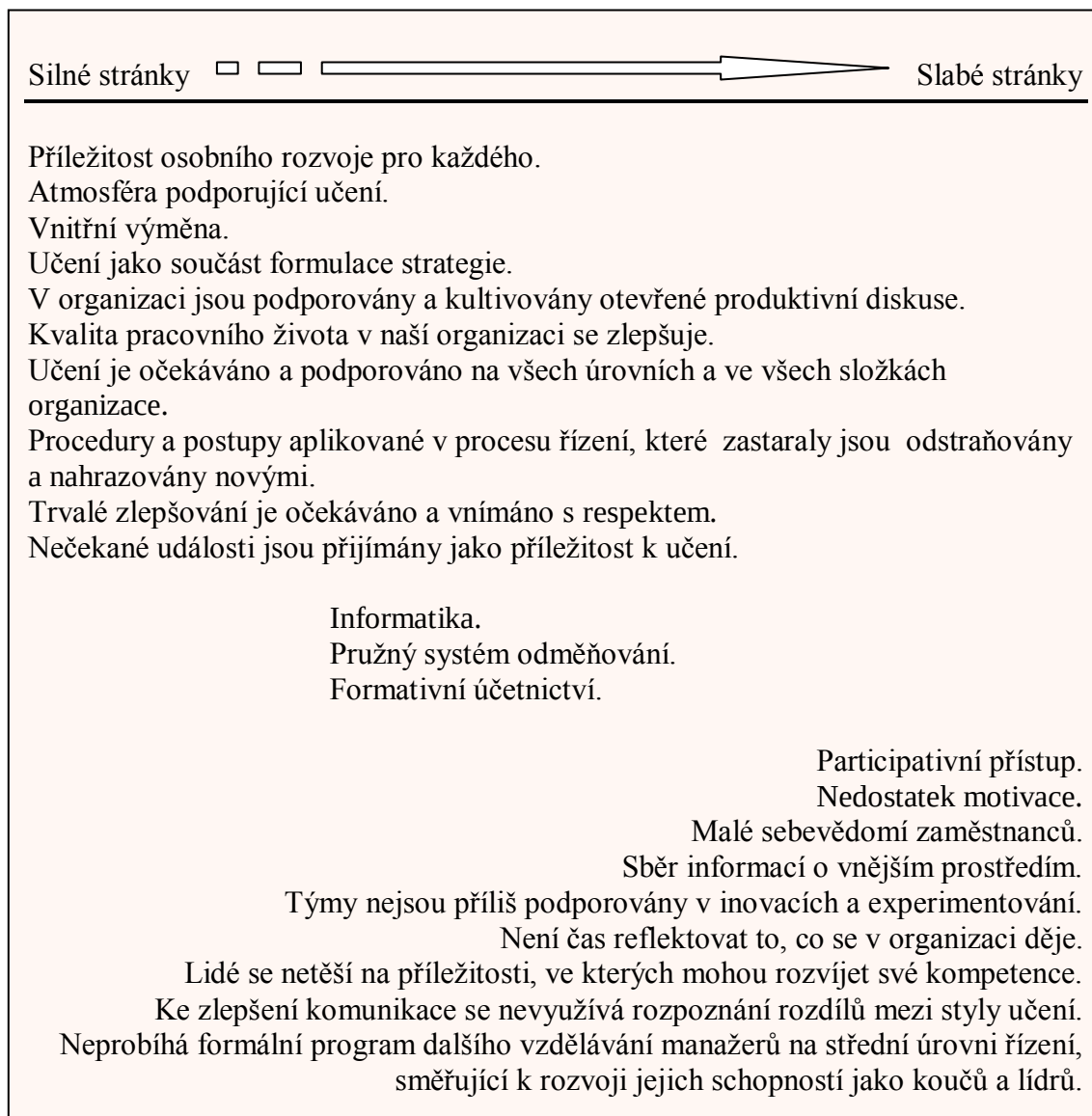
Hodnocená položka	1.krok	2.krok	3.krok	4.krok	5.krok	6.krok	7.krok	8.krok	9.krok	10.krok
1			4,3	4,3						
2			4	4		4				
3		4,2	4,2	4,2						
4			4,4		4,4		4,4	4,4		
5			2,9	2,9						
6			3,5	3,5		3,5				
7				3,9			3,9	3,9	3,9	3,9
8				4						4
9	4,4	4,4				4,4				
10					3,7		3,7	3,7		
11						4				
12		4,4	4,4		4,4	4,4				4,4
13					3,4				3,4	
14		4	4	4					4	
15									4,4	
16	4,4	4,4		4,4	4,4					
17					4,1					
18				3,9	3,9					
19					3,7	3,7	3,7	3,7	3,7	
20						3,9				
21		4,4	4,4	4,4						
22	3,1				3,1	3,1				3,1
23	4						4	4	4	4
24	3,4	3,4								3,4
25	3,7		3,7	3,7	3,7	3,7				
26	4,1							4,1		4,1
27						3,4				
28		3,9	3,9	3,9	3,9					
29			3,3		3,3	3,3				
30		3,1			3,1	3,1		3,1		
31		3,9			3,9	3,9		3,9		
32	3,3		3,3						3,3	
33						3,7			3,7	
34		2,5	2,5	2,5	2,5					
35	4,2					4,2	4,2	4,2	4,2	
36	3,6		3,6	3,6		3,6				
Celk. skóre	38,2	42,6	56,4	57,2	55,5	59,9	23,9	35	34,6	26,9
Dělitel	10	11	15	15	15	16	6	9	9	7
Ø hodnota	3,8	3,9	3,8	3,8	3,7	3,7	4	3,9	3,8	3,8

Zdroj: vlastní šetření

5.2 Zhodnocení výsledků a návrhy řešení

Na základě všech výsledků dotazníkového šetření byla provedena jednoduchá modifikace SW analýzy – shrnutí výsledků do přehledu silných a slabých stránek vzhledem k učící se organizaci (viz obrázek 2).

Obrázek 2: Přehled silných a slabých stránek společnosti Alfa Č.B.s.r.o.



Zdroj: vlastní šetření

Z SW analýzy je přehledně vidět, že nejlepších výsledků bylo dosaženo u charakteristik atmosféra podporující učení či příležitost osobního rozvoje pro každého. Další silné stránky pak naznačují ideální startovní podmínky pro vytváření učící se organizace - učení je součástí strategie společnosti, je očekáváno a podporováno, existuje zde vysoká míra vnitřní výměny informací a zlepšuje se kvalita pracovního života.

Na průměrné úrovni je informatika, pružný systém odměňování a formativní účetnictví. Slabší stránkou organizace je sběr informací o vnějším prostředí a jejich distribuce k uživatelům.

Nejzávažnějším problémem se ovšem stává sebevědomí a sebedůvěra zaměstnanců a nedostatek motivace.

Z uvedených skutečností je možné vyvodit, že celková atmosféra v organizaci je naladěna na další rozvoj učení, ale je potřeba udělat některé kroky. V čemž ji pomůže model učící se organizace jako metoda dalšího rozvoje organizace.

Efektivnost a konkurenceschopnost sice ovlivňují takové faktory jako je úroveň technologií, stupeň využívání nejnovějších informací a poznatků, ale rozhodujícím faktorem jsou znalosti, jejichž nositelem jsou lidé. Proto se absolutně doporučuje zaměřit na zdroj znalostí – lidi.

V českém prostředí stále ještě převládá syndrom „malého českého člověka“ a projevuje se nedostatkem zdravé, opodstatněné sebedůvěry a neschopnosti stanovit si ambiciózní dosažitelné cíle. Mentální modely se vyvíjely velmi dlouho a je těžké je změnit. Proto se lidé drží starých předpokladů a rituálů chování, jsou paralyzováni strachem z chyb, drží se ověřených postupů a neučí se nic nového.

Aby se tomuto zamezilo a lidé ve firmě nepocíťovali strach z neúspěchu a začali si více věřit, je třeba se plně soustředit na rozvoj podnikové kultury. Ta působí na lidské vědomí i podvědomí a ovlivňuje identifikaci zaměstnanců s podnikovými cíli a hodnotami. Ve společnosti Alfa Č.B. s.r.o. je již nastolena atmosféra podporující učení, učení je očekáváno a jsou podporovány diskuse, ale vedení musí více zapracovat na podpoře zaměstnanců a změně jejich přístupu. Je třeba podporovat zaměstnance v pozitivním myšlení, soustředit se na dobře odvedenou práci a chválit je. Bylo by chybou jen čekat až se objeví problémy a pak kritizovat. Využívat každé příležitosti k pochvalě je cestou jak zaměstnance podpořit v jejich práci a snažení. Vždyť jedna

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

Pružný systém odměňování není dle výzkumu zařazen do silných stránek společnosti, a proto by se měl v kontextu předešlého doporučení vylepšit. Společnost přísně dbá na porušení pracovní kázně a stejný důraz by měl být kladen na pochvaly a nefinanční motivaci. Proto bude vhodné prozkoumat a vylepšit oblast nefinanční motivace. Například ve formě školení pro člena personálního oddělení s celkovým zaměřením na řízení lidských zdrojů a možnosti motivace. Za úvahu by následně stálo vytvoření systému volitelných zaměstnaneckých výhod kafeteria, z oblasti kultury, sportu, cestování či vzdělávání. Také vyhodnocení nejlepšího pracovního týmu měsíce a roku, který by mohl čerpat více výhod, by jistě bylo značnou motivací pro pracovníky, zejména v úseku výroby.

Koncept učící se organizace je založen na učení, které vychází hlavně z interakce všech členů organizace. Proto vzrůstá význam efektivní komunikace a příjemné bezkonfliktní atmosféry. Navodit takový stav je možné vytvořením rituálů, které ve společnosti Alfa Č.B. s.r.o. chybí. Řešením je uspořádání plesu či zábavy s programem, který by zaujal a potěšil všechny zaměstnance firmy. Zde by se měl vytvářet vztah zaměstnanců k vedení firmy, management by měl možnost ukázat se i z lidské stránky a příznivě by se ovlivnily názory, historky a fámy kolující mezi zaměstnanci.

Organizace by též měla více naslouchat iniciativám svých zaměstnanců, podporovat je ve vlastních návrzích a myšleních. Jednou ze slabých stránek je nevelká podpora inovací a experimentování. Z rozhovorů vyšlo najevo, že takovéto počínání zaměstnanců se neočekává vzhledem k zaměření výroby. Ale protože učení vychází z maličkostí, nemusí jít o nic závažného. Jde spíše o to, aby organizace naslouchala iniciativám pracovníků a pakliže jsou přínosné, snažila se je realizovat. Zaměstnanci by neměli mít strach z vyjádření svých návrhů a tím jim nebude ani bráněno v učení. Ve společnosti Alfa Č.B. s.r.o. lze pro začátek zavést schránku pro nápady, návrhy, připomínky, dotazy i stížnosti zaměstnanců. Zajistí se tak komunikace směrem zdola nahoru a zpětná vazba. Vedení pak musí zaměstnance informovat jaká novinka se

zavádí a ujistit je, že smysluplné návrhy budou vyslyšeny. Lidé zainteresovaní na řešení problémů, kteří mají oprávněný pocit, že i s jejich názorem se počítá, jsou v práci více spokojeni, přináší jim radost, výraznou satisfakci, začínají si víc věřit a posilují svou sebedůvěru.

Pro upevnění sounáležitosti zaměstnanců s organizací, sdílení hodnot a vize, je vhodné, aby společnost vydávala informační firemní časopis pro zaměstnance. Bude v něm uvedena základní strategie, politika organizace a vize společnosti. Prospěšný bude i přehled o historii organizace, jejích pokrocích a získaných oceněních. Neměly by chybět informace o cílech a pravdivé informace o situaci organizace, o vývoji reklamací, o výhodách a nabídkách vzdělávání pro zaměstnance a další. Z nahodilého pozorování bylo například zjištěno, že zaměstnanci nemají základní přehled o historii organizace a těžko se s ní pak identifikují. Zveřejnění těchto informací pomůže probudit zájem zaměstnanců o činnost podniku a zdůrazní jejich důležitost na cestě k úspěšnosti celé organizace. Prostřednictvím tohoto časopisu bude také možné položit zaměstnancům dotazy směřující od vedení, čímž se prokáže zájem managementu o názory zaměstnanců a zároveň se zajistí informace o stavu a dění v podniku. Pro odpovědi bude sloužit již výše navrhovaná schránka na dotazy.

Co se týče managementu, slabá stránka je spatřována v nedostatečném vzdělávání směřující k rozvoji schopností jako koučů a lídrů. Na cestě k vytvoření učící se organizace se musí změnit úloha manažerů. Ti se musí stát spíše učiteli než organizátory a tím pomohou zaměstnancům porozumět fungování organizace a příčinám problémů. Kouč vytváří firemní informační síť, přináší nové myšlenky, usiluje o neustálý růst svých podřízených a jejich osobní zodpovědnosti. V konceptu učící se organizace se jedná o lidi jako zdroj a proto je též naprosto nevyhnutelné zaměření se na efektivní komunikaci, jejíž význam v dnešní globální informační společnosti neustále vrůstá. Vhodné je proto naplánovat pro manažery vzdělávací program, který by obsahoval tréninky koučování, ale i psychologii řízení a zásady efektivní komunikace. Školení doplněná zkušeností z dělnických pozic pro každého člena managementu (den s řadovým pracovníkem), by jistě byla přínosem pro další efektivnější změny v péči o lidské zdroje, tvorbu lepší podnikové kultury i zdokonalování výrobních postupů.

5.3 Ekonomické dopady

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

Náklady na permanentní zvyšování podnikových znalostí jsou dlouhodobou investicí s nepříliš jistým výsledkem. Ale výměna znalostí již nevyžaduje obvykle velké investice, jelikož se uskutečňuje v duševní sféře. Investice do znalostí proto představuje nejperspektivnější investici s vysokou návratností. Předpokládá se ovšem zainteresovanost vedení firmy a zaměstnanců na znalostním rozvoji. Důležitá je motivace lidí, jejich morálka, schopnost týmové práce a ochota podstoupit odůvodněná rizika.

Navržená doporučení pro společnost Alfa Č.B. s.r.o. budou samozřejmě vyžadovat investice. Zde jsou uvedeny opatření vyžadující finanční investici s odhadnutou částkou na 1 rok:

- zavedení schránky pro nápady a návrhy zaměstnanců (3 000,- Kč),
- uspořádání plesu či jiné společné aktivity (80 000,- Kč),
- vydávání firemního časopisu 4x do roka v nákladu 500 ks (20 000,- Kč),
- školení pro pracovníka personálního oddělení (5 000,- Kč),
- školení pro manažery a mistry se zaměřením na koučování, psychologii a komunikaci (60 000,- Kč).

Řada opatření bude vyžadovat investice časové a to na porady a diskuse (alespoň jednou týdně), které se budou zabývat lidskými zdroji a zabezpečí změnu postojů, myšlení a chování zaměstnanců:

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

5.4 Ekonomický přínos a efektivita

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

Očekávané přínosy:

- kvalitnější rozhodování,
- rychlejší reakce na problémy,
- zvýšení schopnosti zaměstnanců,
- zvýšení pracovní morálky,
- zvýšení produktivity, rentability, výstupu,
- zvýšení kvality produkce a služeb,
- redukce počtu chyb a počtu hodin oprav,
- pokles nákladů, absencí, fluktuace,
- zlepšení vývoje produktů a inovace metod práce atd.

Jelikož je rozhodnutí o investicích významným rozhodnutím (podnik obětuje svůj současný příjem ve prospěch budoucích výnosů) je důležité pokusit se vyjádřit přínosy číselně či kvalitativní užitky odhadnout.

Ukazatele *zlepšování kvality* mohou být kvantifikovány a vyjádřeny prostřednictvím:

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

Zvýšení *výkonnosti zaměstnanců* a angažovanost pomohou vyjádřit tyto ukazatele:

- nepřítomnost v práci,

- fluktuace zaměstnanců,
- poruchy zařízení,
- nehody na pracovišti.

Kvalitativní přínosy, které nelze kvantifikovat jsou:

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

Přínos učící se organizace se projeví ve zlepšení ekonomiky, zlepšení jakosti, zvýšení konkurenceschopnosti a zvýšení spokojenosti a loajality zaměstnanců. Ale samotné hodnocení návratnosti investic je problematickou oblastí. Závěrečná doporučení plynoucí z této práce, pro společnost Alfa Č.B. s.r.o., vyvolají ve většině kvalitativní budoucí přínosy ve formě zlepšení prostředí, zlepšení spolupráce i komunikace. Přesný výpočet jejich přínosů je ale víceméně nereálný. Zde pomohou takové nástroje jako jsou rozhovory s manažery a zaměstnanci či analýza účinků až po uskutečnění opatření a uplynutí delšího období.

Následný měřitelný efekt, který zlepšení kvalitativní stránky organizace přinese, bude zvýšení výkonnosti zaměstnanců projevující se nižším počtem vyrobených neshodných výrobků, snížením počtu poruch zařízení a počtu chyb i reklamací apod. Zvýší se tedy produktivita práce i spokojenost zákazníků a odhadovaným přínosem je navýšení hospodářského výsledku o 2 – 3 % oproti roku 2007. Hospodářský výsledek pro rok 2007 byl ve výši 36 166 000 Kč. Navýšení do roku 2008 se tedy očekává o 723 320 – 1 084 980 Kč.

6 ZÁVĚR

Cílem této bakalářské práce je zhodnocení vybrané organizace z pohledu učící se organizace a navržení optimálního systému řízení a změn, tak aby se touto organizací stala.

Vybranou organizací se stala společnost Alfa Č.B. s.r.o., která je výrobním podnikem zaměřeným na výrobu kovových a umělohmotných plastických dílů.

Prvním krokem v analytické části práce bylo provedení analýzy současného stavu společnosti pomocí studia vnitropodnikových materiálů a řízených rozhovorů se zaměstnanci. Nejprve byla určena základní charakteristika společnosti, které se věnovala jejímu původu, činnosti, počtu zaměstnanců, motivaci, podnikové kultuře a pracovnímu prostředí. Pak byla provedena analýza 4E, která zkoumala požadavky účelnosti, účinnosti, hospodárnosti a odpovědnosti.

Druhým krokem byl vlastní výzkum, který byl proveden především na základě dotazníkového šetření. Zkoumala se definice učící se organizace z pohledu zaměstnanců, následovalo hodnocení organizace z hlediska charakteristik učící se organizace a zhodnocení vlastního učení zaměstnanců. Čtvrtým a posledním dotazníkem bylo zjištěno zda v podniku panuje učení podporující kultura a zároveň se ohodnotila stávající situace týkající se 10 kroků na cestě k učící se organizaci.

Společnost Alfa Č.B. s.r.o. je plně funkční podnik s propracovaným systémem řízení, který se rozvíjí a rozrůstá. Učící se organizaci chápe jako model řízení pro turbulentní dobu, který napomáhá přizpůsobovat se měnícím se podmínkám a neustále se rozvíjí. Z hlediska charakteristik učící se organizace vyniká v zabudování učení se do strategie, ve vytváření atmosféry podporující učení i v poskytování příležitosti osobního rozvoje. Nedostatkem se dle hodnocení zaměstnanců stává systém odměňování, participativní přístup při tvorbě strategie a sběr informací o vnějším prostředí.

Z hodnocení vlastního učení zaměstnanců společnosti vyplynulo, že zaměstnanci se učí především z praxe, během výkonu svého povolání. Učení pak vždy přináší určité zlepšení a téměř vždy vychází z interakce mezi zaměstnanci. Zjištěny však byly i slabé stránky organizace a tím jsou nedostatek sebevědomí, strach z neúspěchu a nedostatek motivace.

Výsledky dotazníku zkoumajícího učení podporující kulturu a úroveň společnosti na cestě k vytváření učící se organizace prokázaly, že tato kultura a celkový přístup

společnosti jsou hodnoceny lépe než průměr. Tento dotazník také pomohl identifikovat slabší stránky organizaci, kterými jsou malá podpora experimentování a chybějící program dalšího vzdělávání manažerů. Přesto je zřejmé, že aniž by se vedení společnosti cíleně zabývalo konceptem učící se organizace, je na té nejlepší cestě se takovou organizací se stát.

Klíčem k úspěchu je kultivace podnikové kultury, směřující ke sdílení firemní filosofie, vize a firemních hodnot zaměstnanci. A protože firemní komunikace je rozhodujícím nástrojem vedení a rozvíjení lidí, mělo by se systematické vzdělávání manažerů a koučů důsledněji zaměřovat na rozvoj vědomostí a dovedností spjatých s komunikačními aspekty vedení lidí a zároveň využívat nejnovější poznatky psychologických, pedagogických a sociologických věd. Následně pak nebude třeba dosahovat rozvoje postojů a znalostí násilným přesvědčováním a zvyšováním obavy z přežití, ale dobrovolným a uvědomělým učením se. Součástí systému bude kromě formálního zabezpečení vzdělávání i motivace pracovníků k tomu, aby převzali odpovědnost za svůj vlastní seberozvoj, jak kvůli zlepšení svého pracovního výkonu, tak kvůli uspokojování svých individuálních cílů v rámci profesní, ale i životní kariéry.

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

Proto se společnost Alfa Č.B. s.r.o. doporučuje zaměřením na lidské zdroje – posílení jejich pocitu bezpečí, sounáležitosti a sebedůvěry, tak aby byly v práci spokojenější a začaly využívat všech svých znalostí a schopností ve prospěch společnosti. Pouze tak se zvýší produktivita a konkurenceschopnost podniku na trhu globální informační společnosti.

7 PŘEHLED POUŽITÉ LITERATURY

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

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

HLOUŠKOVÁ, I. *Vnitrofiremní komunikace*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 1998. 103 s. ISBN 80-7169-550-5.

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

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

KVĚTOŇOVÁ, Š. *Využití knowledge managementu k řízení projektů* [online]. 2006 (cit. 7.1.2008). Dostupné na World Wide Web: < http://www.fit.vutbr.cz/research/pubs/TR/2006/sem_uifs/s061023slidy1.pdf >.

TICHÁ, I. *Učící se organizace*. Praha: Alfa Publishing, 2005. 144 s. ISBN 80-86851-19-2.

TRUNEČEK, J. *Znalostní podnik ve znalostní společnosti*. 1.vyd. Praha : Professional Publishing, 2003. 312 s. ISBN 80-86449-35-5.

TRUNEČEK, J. a kol. *Management v informační společnosti*. Praha: Vysoká škola ekonomická v Praze, 1999. 228 s. ISBN 80-7079-683-9.

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

VODÁK, J., KUCHARČÍKOVÁ, A. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 212 s. ISBN: 978-80-247-1904-7.

VYMĚTAL, J., DIAČÍKOVÁ, A., VÁCHOVÁ, M. *Informační a znalostní management v praxi*. Praha: LexisNexis CZ s.r.o., 2005, 400 s. ISBN 80-86920-01-1.

Vnitropodnikový materiál – organigram AJ.

Vnitropodnikový materiál – Organizační řád.

Vnitropodnikový materiál – organizační směrnice: Tvorba a hodnocení cílů jakosti a EMS.

Vnitropodnikový materiál – organizační směrnice: Komunikace.

Vnitropodnikový materiál – Příručka jakosti a EMS.

ČSN ISO 9001 a ISO 14001. Certifikáty uděleny společností Moody International.
Dostupné na World Wide Web:

< http://www.keytec.cz/cz/keyfacts_iso.php?w=keyfacts#>.

www.keytec.cz

8 ABSTRACT

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

The first part of the work is devoted to definitions and interpretation of the term „learning organization“. In second, practical part, is concretely evaluate the situation of unnamed company in light of learning organization with the help of 4E analysis and interview. On the basis of results there were made proposals of running the company and were evaluated economical contributions.

The chosen company is on the good way to become learning organization, because learning and education is involved in its strategy. The work recommends the company to fully concentrate on corporate culture, which will support and motivate workers in learning and activity in the best interest of the company.

Recommended solution are:

- to set up the box for the ideas and suggestions,
- to organize a party for employees,
- to issue a firm journal,
- training for the worker from staff department,
- training for managers and foremen specialized on coaching and communication.

9 PŘÍLOHY

Příloha č. 1: ISO 9001

CERTIFICATE OF REGISTRATION

 **MOODY INTERNATIONAL CERTIFICATION**

*This is to certify that the
Quality Management Systems of:*

KeyTec České Budějovice s.r.o.

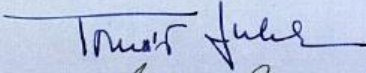
*have been assessed and registered against the
following quality assurance standard:*

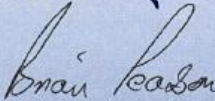
ISO 9001
(2000 Revision)

*The scope of the registration is detailed on the
certificate schedule bearing this certificate number:*

Certificate Number **24337**

Date **7th January 2005**

For the Company 

For the Governing Board 



The use of the Accreditation Mark indicates accreditation in respect of
those activities covered by the Accreditation Certificate 014. The certificate remains the property of
Moody International Certification Limited to whom it must be returned on request.

Zdroj: www.keytec.cz

Certificate of Registration

 **MOODY**
INTERNATIONAL

This is to certify that the
Environmental Management Systems of:

KeyTec České Budějovice s.r.o.
Site Address: **Mánesova 74, 370 21 České Budějovice**
Czech Republic
Czech Registration No. **60875895**

have been assessed and found complying with the requirements of

ISO 14001: 2004

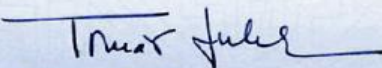
Approval is hereby granted for registration providing the
certification rules and conditions are observed at all times.

Certification Scope:

**Production and supply of metal components, assemblies and
their painting.**

Certificate No. **24337**

Issue Date **24th March 2006** Expiry Date **6th January 2008**
(original issue date of ISO 14001:1996 certificate 7th January 2005)


Authorised Signature

Moody International Certification Ltd.
www.moodyint.com


014

The use of the Accreditation Mark indicates accreditation in respect of those activities covered by the Accreditation Certificate 014.
The certificate remains the property of Moody International Certification Limited to whom it must be returned on request.

Zdroj: www.keytec.cz

Příloha č. 3 – 1. dotazník – Vymezení učící se organizace

Tento dotazník by měl pomoci odvodit definici učící se organizace, která odpovídá konkrétní situaci vašeho podniku.

1. Nejdříve si promyslete jak by měla Vaše organizace vypadat, abyste ji mohli označit za učící se organizaci: jak by se chovala, jak byste se v ní cítili.
 - všechny nápady a myšlenky zaznamenejte
2. Pak také promyslete jakou organizaci by jste označili za neučící se organizaci (vzpomeňte si na situace, jimiž jste sami prošli a ve kterých se učení buď obcházelo, nebo v něm bylo někým bráněno, nebo dokonce likvidováno, na situace, ve kterých byli lidé postihováni za sdělení nepříjemné pravdy, nebo kde byli dokonce odměňováni za bránění inovacím apod.)
 - všechny nápady a myšlenky též zaznamenejte
3. Nyní si prohlédněte obě skupiny zaznamenaných nápadů a myšlenek a roztrďte je do tří skupin podle následujících kritérií:

- 1) pro učící se organizaci charakteristické (musí být):

.....
.....
.....

- 2) pro učící se organizaci nepřijatelné (nesmí být):

.....
.....
.....

- 3) Nyní se pokuste uspořádat svůj seznam položek, které učící se organizace musí zahrnovat a pokuste se dokončit následující větu tak, abyste se vyjádřili co nejpřesněji, nejstručněji a přitom postihli vaše nejdůležitější myšlenky.

Pod pojmem učící se organizace chápu:

.....
.....

Příloha č. 4 – 2. dotazník – Vyhodnocení organizace z hlediska „učící se organizace“

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**.

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

- 12) Hledáme nové směry rozvoje experimentováním a realizací pilotních projektů.
☐
- 13) Důležité záměry jsou nejdříve projednány v 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 využívání.
☐
- 16) Různé organizační jednotky sdílejí informace a vypomáhají si svými dovednostmi, kdykoli situace takovou potřebu vyvolá.
☐
- 17) Většina zaměstnanců má vliv na tvorbu systému odměňování.
☐
- 18) Podnik podporuje zaměstnance v podávání návrhů na změny v organizaci práce.
☐
- 19) Podnik vybudoval efektivní komunikační kanály pro sběr, zpracování a distribuci informací o vnějším prostředí.
☐
- 20) Často se scházíme s pracovníky jiných podniků, abychom si vyměnili informace a zkušenosti.
☐
- 21) Hlavním záměrem hodnocení pracovníků je zjištění potřeb jejich profesního i osobního rozvoje.
☐
- 22) Podnik nabízí dostatek příležitostí a zdrojů k profesnímu rozvoji pracovníků (pracovníci mají otevřený přístup ke vzdělávání a kvalifikačnímu růstu).
☐

Příloha č. 5: Výsledky odpovědí na druhý dotazník

<i>Otázky / Respondenti</i>	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	Průměr
1	4	3	5	5	3	5	3	5	3	4	4
2	3	1	4	1	2	3	3	3	3	2	2,5
3	4	3	4	5	5	3	4	2	2	3	3,5
4	3	5	5	1	5	2	5	5	3	3	3,7
5	3	4	5	5	5	5	5	5	3	4	4,4
6	4	4	5	5	4	4	5	5	3	3	4,2
7	4	1	4	5	5	4	5	5	3	5	4,1
8	3	5	4	2	5	2	5	3	4	2	3,5
9	3	4	5	1	4	2	4	3	3	3	3,2
10	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4,8
11	5	4	5	5	4	5	5	5	4	5	4,7
12	3	4	4	5	5	5	3	2	4	5	4
13	4	3	5	5	5	5	4	4	3	3	4,1
14	4	5	5	5	5	5	4	3	3	5	4,4
15	4	4	5	3	2	1	4	5	3	2	3,3
16	3	5	4	4	3	4	5	4	3	4	3,9
17	2	2	5	1	4	3	5	4	2	2	3
18	2	4	5	5	4	4	5	3	3	3	3,8
19	2	2	4	3	4	3	4	3	3	3	3,1
20	2	4	3	1	1	2	3	1	2	2	2,1
21	2	4	4	5	4	3	3	5	3	3	3,6
22	5	4	5	5	5	5	5	5	4	5	4,8

Zdroj: vlastní šetření

Příloha č. 6 – 3. 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 naučili 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.

1) Co jsem se naučil(a)?

.....
.....

2) Jak jsem se to naučil(a)?

.....
.....

3) Jaké okolnosti (faktory) mému učení pomohly?

.....
.....

4) Co se důsledkem mého učení změnilo?

.....
.....

Nyní se pokuste vzpomenout si 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:

5) Co jsem odmítl(a)?

.....
.....

6) Proč jsem to odmítl(a)?

.....

.....

7) Teď – s oběma zkušenostmi v učení a ne-učení – se pokuste určit faktory, které Vám v učení bránily a které pomáhaly, a to jak vnější faktory, tak faktory uvnitř Vás.

vnitřní – pomocné



vnitřní – bránící



vnější – pomocné



vnitřní - bránící



8) A nakonec – jaký efekt mělo Vaše učení v organizaci?

.....

.....

9) Kdo jiný v organizaci ví, že jste se cosi naučil(a)?

.....

.....

10) Naučila se organizace něco z Vašeho učení?

- a) ano, ve velké míře
- b) ano, trochu
- c) ne
- d) nevím

Příloha č. 7 – 4. dotazník – Vyhodnocení „učení podporující“ kultury Vaší organizace

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**.

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

|_____|

15) Procedury a postupy aplikované v procesu řízení, které zastaraly a brání rozvoji jednotlivců i organizaci 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 v organizaci jsou pravidelně rozvíjeny 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 poodstoupit 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 paradigmatata.

|_____|

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

|_____|

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

|_____|