

VYSOKÁ ŠKOLA POLYTECHNICKÁ JIHLAVA

Katedra ekonomických studií

Budování učící se organizace v konkrétní firmě

Bakalářská práce

Autor: Helena Lénertová

Vedoucí práce: Ing. Petr Tyráček, Ph.D., MBA

Jihlava 2018

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Autor práce: **Helena Lénertová**
Studijní program: **Ekonomika a management**
Obor: **Finance a řízení**
Název práce: **Budování učící se organizace v konkrétní firmě**
Cíl práce: **Cílem této bakalářské práce je posoudit, do jaké míry je vybraná firma coraHB autodíly s.r.o. učící se organizací. Na základě vyhodnocení této míry dále navrhnout opatření či zlepšení, díky kterým by firma dosáhla co nejlepšího stavu v aktivitách učící se organizace.**


Ing. Petr Tyráček, Ph.D., MBA
vedoucí bakalářské práce


Ing. Martina Kuncová, Ph.D.
vedoucí katedry
Katedra ekonomických studií

Anotace

Bakalářská práce se zabývá tématem učící se organizace a jeho aplikací v pracovním prostředí. V první části práce jsou shrnuty teoretické poznatky o učící se organizaci a doporučení, jak tohoto konceptu dosáhnout v praxi. Praktická část této práce je směřována k dotazníkovému šetření a rozhovorům, na základě kterých jsou dále vyhodnocovány závěry a doporučována možná zlepšení, k dosažení co nejlepšího statutu v aktivitách učící se organizace.

Klíčová slova

Učící se organizace, vzdělávání se, organizační chování subjektu, mentální modely, zlepšování se.

Annotation

Bachelor thesis deals with the topic of learning organization and its application in the working environment. The first part of thesis summarizes the theoretical knowledge about the learning organization and recommendations, how to achieve it in practice. The practical part of the thesis is directed to the questionnaire survey and interviews from which conclusions are evaluated and possible improvements recommended so as the best statute in the learning organization's activities could be achieved.

Key words

Learning organization, education, organizational behavior of the subject, mental models, improving.

Poděkování

Na tomto místě bych ráda poděkovala vedoucímu mé bakalářské práce Ing. Petru Tyráčkovi, Ph.D., MBA za věnovaný čas, ochotu a připomínky. Děkuji i své celé rodině za obrovskou podporu a pomoc při psaní této bakalářské práce.

Prohlášení

Prohlašuji, že předložená bakalářská práce je původní a zpracoval/a jsem ji samostatně. Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná, že jsem v práci neporušil/a autorská práva (ve smyslu zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů, v platném znění, dále též „AZ“).

Souhlasím s umístěním bakalářské práce v knihovně VŠPJ a s jejím užitím k výuce nebo k vlastní vnitřní potřebě VŠPJ .

Byl/a jsem seznámena s tím, že na mou bakalářskou práci se plně vztahuje **AZ**, zejména § 60 (školní dílo).

Beru na vědomí, že VŠPJ má právo na uzavření licenční smlouvy o užití mé bakalářské práce a prohlašuji, že **s o u h l a s í m** s případným užitím mé bakalářské práce (prodej, zapůjčení apod.).

Jsem si vědom/a toho, že užít své bakalářské práce či poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠPJ, která má právo ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, vynaložených vysokou školou na vytvoření díla (až do jejich skutečné výše), z výdělku dosaženého v souvislosti s užitím díla či poskytnutím licence.

V Jihlavě dne

.....

Podpis

Obsah

ÚVOD.....	9
TEORETICKÁ ČÁST	10
1. Definice učící se organizace.....	10
2. Učení se	11
2.1 Cyklus učení se a mentální modely.....	12
2.2 Cyklus učení se	12
2.3 Mentální modely	13
3. Faktory učící se organizace	14
4. Charakteristiky učící se organizace	14
5. Profil učící se organizace	16
6. Pět disciplín učící se organizace.....	16
6.1 Osobní mistrovství	16
6.2 Sdílení mentálních modelů.....	17
6.3 Sdílená vize	18
6.4 Týmové učení.....	19
6.5 Systémový přístup (systémové myšlení).....	20
7. Styly organizačního učení	21
7.1 Typologie stylů organizačního učení	22
7.1.1 Explorace	23
7.1.2 Exploatace.....	23
7.1.3 Experimentování.....	23
7.1.4 Učení se z vlastní zkušenosti	24
7.1.5 Učení se ze zkušenosti ostatních.....	24
7.1.6 Akvizice kompetencí	24
7.1.7 Trvalé zlepšování.....	25
8. Deset kroků na cestě k učící se organizaci.....	25

8.1	Vyhodnotit učení podporující kulturu organizace.....	25
8.2	Podporovat pozitivní	25
8.3	Posilovat pocit bezpečí.....	26
8.4	Odměňovat ochotu riskovat	26
8.5	Pomáhat lidem ve vzájemné spolupráci	27
8.6	Uvést učení se v život	27
8.7	Formulovat vizi	28
8.8	Uvést vizi v život	28
8.9	Propojit systémy.....	28
8.10	Realizovat koncept	29
PRAKTICKÁ ČÁST		30
9.	Popis firmy.....	30
10.	Profil učící se organizace	33
10.1	Zhodnocení charakteristik učící se organizace.....	34
10.1.1	Učení jako součást formulace strategie	35
10.1.2	Participativní přístup.....	37
10.1.3	Informatika.....	38
10.1.4	Formativní účetnictví	39
10.1.5	Vnitřní výměna	42
10.1.6	Pružný systém odměňování	43
10.1.7	Podporující struktury	44
10.1.8	Sběr informací o vnějším prostředí.....	46
10.1.9	Inter-organizační učení	47
10.1.10	Atmosféra podporující učení.....	48
10.1.11	Příležitost osobního rozvoje pro každého	49
10.2	Zjištění procentní formy učící se organizace.....	51
10.3	Grafické znázornění míry učící se organizace.....	52

ZÁVĚR	54
SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....	57
SEZNAM OBRÁZKŮ	59
SEZNAM TABULEK.....	59
SEZNAM PŘÍLOH.....	59

ÚVOD

K vypracování této bakalářské práce jsem si zvolila téma učící se organizace. V době, kdy jsem si vybírala téma své bakalářské práce, mě velice zaujal a zároveň oslovil pojem učící se organizace. Na tomto základě jsem se ptala svého okolí, co vlastně koncept učící se organizace znamená. Bylo až pozoruhodné, že všichni oslovení věděli, co je to učení se, ale již nikdo nevěděl, co by mohla být učící se organizace. Toto zjištění ve mně vyvolalo dojem, že by právě takovéto téma mohlo být velice zajímavým a přínosným pro budoucí čtenáře mé bakalářské práce.

Problematika učící se organizace je pro mě velice zajímavá a zároveň je v dnešní době velmi aktuální. V současné obrovské konkurenci na trhu proti sobě stojí všechny podniky tvář v tvář, a tudíž je zcela žádoucí, aby se jednotlivé organizace dokázaly neustále zlepšovat a získávat tak nejlepší pozici na trhu. Pokud se organizace nebude snažit o svůj nepřetržitý vývoj, pravděpodobně prohraje konkurenční boj, který se každodenně mezi firmami odehrává. V podstatě můžeme říci, že v dnešním světě může mít podnik pouze jedinou konkurenční výhodu, a to takovou, že se bude schopen učit rychleji, než jeho konkurenti. V dnešní společnosti se totiž znalosti stávají čím dál významnějším zdrojem bohatství.

Bakalářská práce má tedy za cíl na základě dotazníkového šetření a rozhovorů zjistit, zda je konkrétní podnik coraHB autodíly s. r. o. učící se organizací, popřípadě do jaké míry. Kombinací dotazníkového šetření a následných rozhovorů s respondenty jsou shromážděny poznatky, které jsou dále vyhodnocovány na základě jednotlivých charakteristik učící se organizace. Tyto charakteristiky, které uvádí Tichá (2005) ve své knize „Učící se organizace“ určují veškeré požadavky, které by učící se organizace měla splňovat, aby byla jednou z nejvíce prosperujících firem na trhu. Charakteristiky jsou hodnoceny v samostatných kapitolách, přičemž jsou doporučována možná zlepšení v těch oblastech, ve kterých je dle vyhodnocení zlepšení žádoucí.

Práce je rozdělena do tří částí. První část je zaměřena na teoretické poznatky z problematiky učící se organizace jako takové. Druhá část je věnována vyhodnocení pomocí dotazníkového šetření a rozhovorů, na jejichž základě je navrženo zlepšení v aktivitách firmy coraHB autodíly s. r. o. Třetí část je věnována závěru a celkovému shrnutí této bakalářské práce.

TEORETICKÁ ČÁST

1. Definice učící se organizace

Stále neexistuje jednotně specifikovaná definice pojmu učící se organizace. Existuje mnoho významných autorů, kteří se touto problematikou zabývají, avšak každý má svoji vlastní teorii o organizačním učení. Pro představu tedy uvádím několik definic od různých autorů. (Tichá, 2005)

Častorál (2008) tvrdí, že: „*Učící se organizace zahrnuje soubor teoretických přístupů, metod, modelů a algoritmů k řešení složitých úkolů.*“ (Častorál, 2008, str. 11, 12)

Robbins a Coulter definují učící se organizaci takto: „*Organizace, která má schopnost se trvale učit, přizpůsobovat se a měnit.*“ (Robbins, Coulter, 2004, str. 61)

Senge (2007) uvádí definici učící se organizace následovně: „*Organizace, v nichž lidé nepřetržitě rozšiřují své schopnosti dosahovat výsledků, po nichž skutečně touží, kde se věnuje péče novým a objevným způsobům myšlení a kde se lidé neustále učí, jak se společně učit.*“ (Senge, 2007, str. 21)

Wick a Leon (1995) definují tuto organizaci jako organizaci, která „*se soustavně zlepšuje tím, že rychle vytváří a zlepšuje schopnosti nezbytné pro budoucí úspěch.*“ (Wick a Leon, 1995, str. 299)

I přes různé teorie se autoři shodují v názoru, že se učí nejenom jednotlivci, ale i organizace jako takové, přičemž znalosti celé organizace znamenají mnohem více, než souhrn znalostí jednotlivců v dané organizaci. Zaměstnancům je možné poskytnout a zajistit různá školení na té nejvyšší úrovni, což ale bohužel nemusí zajistit fakt, že zaměstnanci budou následně schopni vytvořit efektivní organizaci. Z toho vyplývá, že není natolik důležité, co a do jaké míry jsou schopni se zaměstnanci naučit, ale jak efektivně jsou schopni tyto získané znalosti přenést na organizaci jako celek. (Tichá, 2005)

Dle Tiché (2005) je jednou z nejsnáze pochopitelných teorií právě teorie Daniela H. Kima, (Kim, 1993) jehož myšlenkou je, že učení musí zahrnovat jak získávání znalostí, tak získávání dovedností. (Tichá, 2005) Tuto skutečnost dokazuje faktem, že získávání znalostí vede k tomu vědět **proč** (konceptuální stránka učení) a získávání dovedností

znamená vědět **jak** (aplikovaná stránka učení), přičemž je v dnešním podnikatelském světě samozřejmostí přítomnost obou složek učení. Jako jednoduchý a snadno pochopitelný příklad uvádí Kim (1993) příběh o dvou tesařích. První tesař měl široké znalosti v oblasti architektury a designu, ale nikdy nezískal dovednosti k tomu, aby mohl užít svých znalostí a něco postavit. Naopak druhý tesař měl vynikající dovednosti, ale neznal základní principy budování pevné struktury věcí (znalosti), přičemž se logicky jeho postavené stoly a domy rozpadaly. Z uvedeného příkladu vyplývá, že ani jeden z tesařů nebyl efektivní. (Tichá, 2005)

2. Učení se

Existence učících se organizací je možná díky faktu, že v hloubi duše jsme všichni učícími se žáky. **Učení se** je naší přirozeností, a to již od narození, jelikož se učíme chodit, mluvit a zvládat veškeré své věci sami, nemluvě o tom, že se od přírody učíme rádi. V podstatě můžeme říci, že celé globální podnikatelské společenství se učí, jak se společně učit, a tím se stává učícím se společenstvím. (Senge, 2007)

Je to jakýsi proces změny, který zahrnuje jak nové vědění, tak nové konání. Učit se dá samozřejmě organizovaně, avšak na druhou stranu se někdy učíme, aniž bychom o tom věděli, což znamená učit se spontánně. Můžeme říci, že pojem učení obsahuje více, než pojmy rozvoj a vzdělávání. Proto neustále mluvíme o učící se organizaci, nikoliv o vzdělávací organizaci. (Hroník, 2007)

Jelikož se pojmy učení se, rozvoj a vzdělávání často zaměňují, pár větami vyjasním jejich vzájemné vazby. Učení jsem již vysvětlila, nyní popíšu pojmy rozvoj a vzdělávání:

- ✓ **rozvoj** je dle Hroníka (2007) „*dosažení žádoucí změny pomocí učení se*“, (Hroník, 2007, str. 31)
- ✓ **vzdělávání** definuje Hroník (2007) jako „*jeden ze způsobů učení se, organizovaný a institucionalizovaný způsob učení*“. (Hroník, 2007, str. 31)

Učení můžeme rozdělit do následujících rovin:

- ✓ **registrační** - v této rovině registrujeme nový poznatek a přiřazujeme ho k ostatním,
- ✓ **analytická** - zde hledáme samotné vysvětlení,

- ✓ **syntetická** – ta, v níž měníme vnější i vnitřní procesy. (Častorál, 2008)

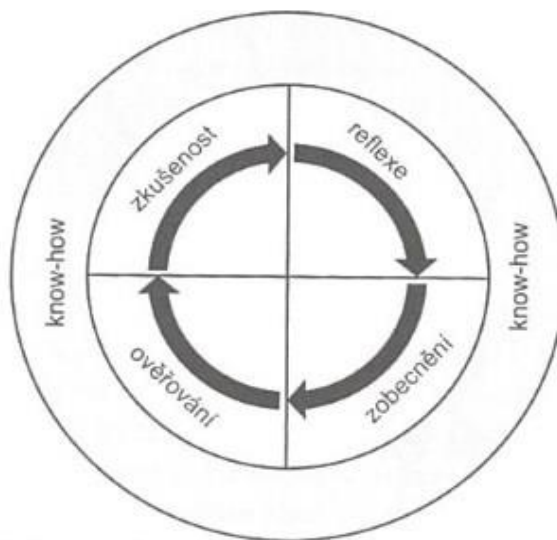
Teoretici tvrdí, že k nejefektivnějšímu učení (především u dospělých) dochází právě v souvislosti se získáváním zkušeností, které popisují následovně:

- ✓ na pracovišti jednotlivec získá určitou zkušenost,
- ✓ získanou zkušenost se snaží přijmout a porozumět jí (co a proč se stalo),
- ✓ na základě tohoto porozumění a přijetí začne budovat zobecněné koncepte,
- ✓ vytvořené koncepte testuje v praxi, čímž získává nové zkušenosti,
- ✓ celý cyklus opakuje. (Tichá, 2005)

2.1 Cyklus učení se a mentální modely

2.2 Cyklus učení se

Tichá (2005) se ve své knize „Učíci se organizace“ poukazuje na autora Daniela Kima, (Kim, 1993) který vnímá cyklus učení jako neustále se opakující proces. (Tichá, 2005)



Obrázek 1: Cyklus učení se

Zdroj 1: Tichá, 2005

První část cyklu učení se (ověřování konceptu a získávání určité zkušenosti) je věnována učení se jak, neboli **know-how**, přičemž druhá část tohoto cyklu (reflexe a vytváření konceptu) se věnuje učení se proč, jinými slovy **know-why**. (Tichá, 2005)

Co znamenají tyto pojmy, vysvětlují v tabulce, uvedené níže:

Tabulka 1: Vysvětlení pojmů know-how a know-why

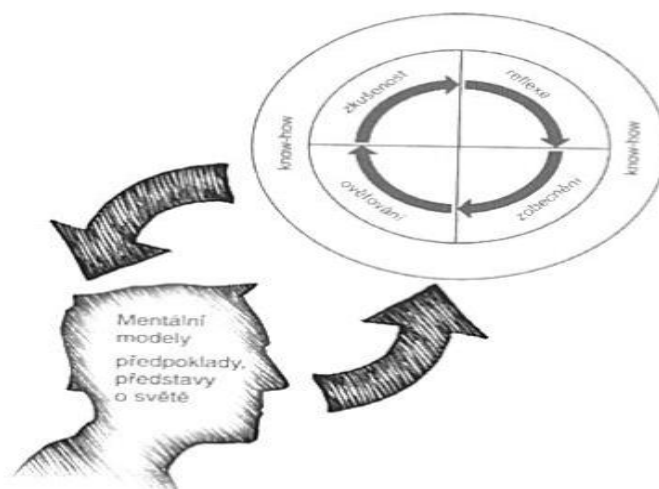
Know-how	Soubor znalostí (postupů), které nám pomáhají určit, jak dělat konkrétní věci.
Know-why	Je velice důležité vědět „proč“. Pokud nám jsou známy různé zákonitosti a spojitosti, lépe si další informace či znalosti zapamatujeme.

Zdroj 2: Vlastní zpracování dle knihy Rozvoj a vzdělávání pracovníků, Hroník, 2007

2.3 Mentální modely

Veškeré znalosti, které získáme během tohoto cyklu, se neztrácejí, ale ukládají se do naší paměti. V následujících cyklech jsou tyto uložené znalosti využívány jako názory či představy o tom, jak funguje svět, přičemž tento soubor názorů a představ teoretici nazývají jako **mentální modely**.

Mentální model je v podstatě jakýsi vnitřní hlas, který nám říká: „Pokud v dané situaci uděláš toto, stane se toto“. Tyto modely představují nejen jedinečný a unikátní pohled na svět, ale i hodnocení důsledků, které by mohly vyplynout z určitých situací. V podstatě to jsou představy (jak pozitivní tak negativní) o fungování světa jako takového. Jak, kdy a jak rychle bude probíhat celý cyklus učení, zpětně ovlivňují mentální modely, které jsou vytvářeny cykly učení. (Tichá, 2005)



Obrázek 2: Cyklus učení a mentální modely

Zdroj 3: Tichá, 2005

3. Faktory učící se organizace

Častorál (2008) odlišuje obecné vzdělávání od učící se organizace mnoha různými faktory. Jako první faktor můžeme uvést, že objekt vzdělávání se postupem času mění na subjekt vzdělávání a časové omezení klasického vzdělávání, se mění na vzdělávání celoživotní. V organizaci jde nejen o učení jednotlivců, ale i o učení celé společnosti, přičemž se tato dvě učení nesmí oddělovat, ba naopak, musí se najít jejich úzké propojení. Pozornost, která se věnuje zaměstnanci, jako objektu vzdělávání, se mění, což znamená, že se pozornost soustřeďuje na celou organizaci a nikoli pouze na konkrétního zaměstnance. Na druhou stranu neméně důležitou součástí je zaměřit se i na individuální potřeby. V neposlední řadě se v organizaci vytváří odpovídající klima a znalostní podmínky a nedělají se rozdíly mezi interním a externím vzděláváním. (Častorál, 2008)

4. Charakteristiky učící se organizace

Tichá (2005) uvádí charakteristiky učící se organizace v deseti základních oblastech podniku. Tyto následující charakteristiky nám umožňují představit si obrázek o tom, co lze očekávat od subjektu, který usiluje o označení učící se organizace, která samozřejmě není reálná. Můžeme jí označit jako normu, se kterou se lze porovnávat. (Tichá, 2005)

1. Učení jako součást formulace strategie

Vedoucí pracovníci, stanovující strategii celé firmy, vědomě směřují tuto strategii tak, aby umožňovala učení se všech zaměstnanců. Toto učení je následně využíváno k upřesňování vývoje podniku jako zpětná vazba. (Tichá, 2005)

2. Participativní přístup

V podniku je zavedený takový přístup, který umožňuje všem zaměstnancům ve firmě přispět, nebo se podílet na tvorbě strategie, která v ideálním případě respektuje a podporuje zájmy všech různorodých zájmových skupin. (Tichá, 2005) Neméně důležité je zmínit, že v rámci participativního přístupu probíhá rozhodování napříč celým podnikem. (Cejthamr, Dědina, 2010)

3. Informatika

Informační systémy jsou v učící se organizaci vyvinuty tak, aby dokázaly zpřístupnit a sdílet důležité informace ohledně firmy všem zaměstnancům a mechanizovat zpracování dat. Zaměstnanci se prostřednictvím intranetu mohou podílet na řešení různých otázek či problémů, přičemž by každý tento zaměstnanec měl mít příležitost se podílet vlastní iniciativou. (Tichá, 2005)

4. Formativní účetnictví

Učící se organizace umožňuje pracovníkům skrz systém účetnictví, rozpočtnictví a výkaznictví se učit a neustále se zdokonalovat ohledně způsobu fungování financí v celé firmě. (Tichá, 2005)

5. Vnitřní výměna

Vnitřní výměna informací i zkušeností je velice důležitou součástí fungování celé učící se organizace, při které se zaměstnanci vzájemně vnímají jako partneři v procesu učení. Tato výměna informací a zkušeností jde napříč všemi odděleními, funkcemi, jednotkami a podobně. (Tichá, 2005)

6. Pružný systém odměňování

V organizaci je vyžadován pružný a spravedlivý systém odměňování, a to díky vyšší samostatnosti a míře delegování pracovníků. Tento systém se týká peněžního i nepeněžního odměňování, přičemž musíme dokázat zohlednit individuální potřeby. (Tichá, 2005)

7. Podporující struktury

Vytváření těchto dočasných struktur, sítí, rolí, procesů a procedur se může neustále měnit dle potřeb zákazníků či požadavků na konkrétní práci. (Tichá, 2005)

8. Sběr informací o vnějším prostředí

Pracovníci, mající dobré kontakty, sbírají informační zdroje a data ohledně vývoje vnějšího prostředí podniku, a dále tyto informace předávají dovnitř podniku. Tímto procesem se pracovníci učí, jaké informace jsou pro podnik důležité a vhodné, ale i naopak, které informace jsou pro podnik nežádoucí. Neméně důležitou součástí tohoto procesu je zpracování a distribuce zjištěných informací uživatelům. (Tichá, 2005)

9. Inter-organizační učení

Poznatky či zkušenosti jiných organizací využívá učící se organizace k vlastnímu učení, popřípadě ke svému rozvoji. (Tichá, 2005)

10. Atmosféra podporující učení

K vytvoření atmosféry, která by měla podporovat učení se, je výborným předpokladem podpora experimentování, či získávání zkušeností, přičemž pracovníci mohou zkušenosti získávat například prostřednictvím vybízení, dotazování se, hodnocení či návrhů řešení. (Tichá, 2005)

11. Příležitost osobního rozvoje pro každého

Učící se organizace nabízí rovné možnosti se učit, získávat neustále nové zkušenosti, či se odborně rozvíjet - a to všem členům organizace, bez výjimek. (Tichá, 2005)

5. Profil učící se organizace

Pokud budeme hodnotit daný podnik pro zjištění, zda je, či není učící se organizací, můžeme tak postupovat různými způsoby. Základním způsobem, jak tuto organizaci vyhodnotit, je na základě vztahu k 11 výše uvedeným charakteristikám. Tento výsledek, který z vyhodnocení získáme, nám poskytuje základní (startovací) úroveň, přičemž nám doporučuje takové oblasti, ve kterých bychom mohli se zaváděním učící se organizace začít. Silné a slabé stránky, které nám vyplynou z vyhodnocení, jsou výborným příspěvkem do přípravného stádia. (Tichá, 2005)

6. Pět disciplín učící se organizace

Senge (2007) ve své knize „Pátá disciplína“ definuje pět následujících oblastí, které bychom měli dokázat realizovat, pokud chceme vytvořit učící se organizaci.

6.1 Osobní mistrovství

Pod výrazem „osobní mistrovství“ si Senge (2007) představuje disciplínu osobního růstu a učení, které nemůžeme vlastnit, jelikož se jedná o proces. Z úsilí, díky kterému se lidé snaží dosahovat výsledků, o které skutečně stojí, vzrůstá duch právě zmiňované učící se organizace, jehož základem jsou odborné dovednosti a způsobilosti.

Na tomto místě je velice důležité si uvědomit, že pod pojmem učení, si nepředstavujeme získávání znalostí či dovedností, ale zvyšování schopnosti ve svém životě dosahovat takových výsledků, o které skutečně stojíme. Právě lidé, kteří nikdy nejsou u cíle, dosahují té nejvyšší úrovně osobního mistrovství, přičemž logicky žijí v neustálém učení se. (Senge, 2007)

Dá se říci, že toto mistrovství, které bohužel zní jako panování nad lidmi či věcmi, (Senge, 2007) ve skutečnosti vyjadřuje celoživotní úsilí o rozvoj osobnosti, které souvisí s učením se stát tím, čím chceme být. (Tichá, 2005)

Jestliže v sobě chceme začít co nejvhodněji rozvíjet toto osobní mistrovství, měli bychom k němu přistupovat jako k disciplíně, ovšem pokud budeme tuto disciplínu implementovat do svých životů, musíme dodržovat dvě základní pravidla:

- ✓ důkladně si ujasnit, co je pro nás opravdu důležité (při řešení různých problémů můžeme často zapomínat na to, co je pro nás nejdůležitější),
- ✓ naučit se co nejjasněji pochopit danou skutečnost (pokud si půjdeme za svým vysněným cílem, musíme vědět, kde se právě nacházíme). (Senge, 2007)

6.2 Sdílení mentálních modelů

Dle Sengeho (2007) je disciplína řízení mentálních modelů „*odhalování, prověřování a zlepšování našich vnitřních obrazů toho, jak funguje svět*“. (Senge, 2007, str. 177) Manažeři, mající ty nejlepší myšlenky, a skvěle promyšlené strategie, si jsou vědomi toho, že se bohužel mnoho z těchto myšlenek nikdy neprosadí v praxi a některé ze strategií se nikdy nepodaří proměnit v jednání. Důvodem těchto nezdarů však nejsou nejasné záměry, slabá vůle či nesystémové myšlení, ale mentální modely. Otázkou tedy je, proč se nedaří nové pohledy uplatňovat v praxi. Je to tím, že jsou tyto pohledy v nesouladu s vnitřními představami o tom, jak funguje svět, s představami takovými, kterými se necháváme natolik omezovat, že se raději držíme již známých způsobů myšlení a jednání. Proto tato disciplína slibuje významný pokrok při vytváření učících se organizací. (Senge, 2007)

To, jak rozumíme světu, ale i jak v tomto světě jednáme, určují právě naše mentální modely, o kterých jsem se již zmiňovala výše a k nimž bych ráda doplnila ještě několik informací. Velmi důležité je zmínit, že jsou tyto modely činné (v podstatě nám říkají,

jak budeme jednat) což znamená, že pokud si například myslím, že lidem nemohu věřit, mé jednání k nim bude jiné, než kdybych věděla, že jim věřit mohu. Mentální modely tedy značně ovlivňují to, co děláme, protože právě ony mají vliv na to, co vidíme. Je skoro jisté, že dva lidé, mající různé mentální modely, mohou pozorovat stejnou událost, ale budou ji rozdílně popisovat, jelikož každý z nich zaměří svou pozornost na jiné detaily a vyloží si je rozlišným způsobem.

O mentálních modelech, které máme, ve své podstatě nevíme, díky čemuž je nemusíme prověřovat, a proto zůstávají pořád stejné. Zároveň s proměnami světa se tedy naše mentální modely vzdalují realitě, což ve výsledku vede ke stále se zvyšující kontraproduktivitě.

Závěrem praktického uplatňování této disciplíny je fakt, že se zároveň může vyskytovat spousta mentálních modelů, které se od sebe navzájem mohou výrazně lišit. V praxi to znamená, že tyto modely nemusí být ve vzájemném souladu a je tedy důležité, aby se při rozhodování o konkrétní situaci, všechny tyto modely důkladně zvážily. Samozřejmostí je, že každý z nás může mít vzájemně se odlišující postoje, přičemž je žádoucí, aby osoba, která bude o konkrétní situaci rozhodovat, měla nejvhodnější mentální model. Ostatní v co nejvyšší možné míře, pak pomáhají rozhodující osobě přijímat ta nejpriznivější rozhodnutí tím, že jí pomohou si vytvářet nejvhodnější mentální modely. (Senge, 2007)

6.3 Sdílená vize

Než začnu detailněji vysvětlovat co je to sdílená vize, je důležité si říci, co je to vůbec vize jako taková, přičemž zároveň vysvětlím pojem poslání, jelikož spolu úzce souvisí.

Vize je určitá a jasná představa o budoucím stavu podniku, který chceme vytvořit. Vize nám odpovídá na otázku: „Co chceme vytvořit?“

Poslání (účel) je důvod existence podniku. Poslání nám odpovídá na otázku: „Proč existujeme?“ (Bělohlávek, 1996)

Senge (2007) ve své knize „Pátá disciplína“ uvedl, že: „*Sdílená vize není nějaká myšlenka. Je to spíše síla lidských srdcí, síla strhující a úchvatně mocná.*“ (Senge, 2007, str. 205)

V lidském životě je jednou z nejpůsobivějších sil právě sdílená vize, která je reálná, a lidé ji dnes chápou tak, jako by byla jedinečná. Je podstatný rozdíl mezi vizí jako takovou, a sdílenou vizí. Mnoho vizí je totiž vizí jediné samostatné osoby či malé skupiny, přičemž ostatní v organizaci jsou k této vizi přinuceni. Ovšem pokud o ní mluvíme jako o sdílené, máme tím na mysli takovou vizi, které je podrobena většina členů organizace, jelikož v ní bezprostředně vidí svou vizi individuální. Pokud má více lidí ve společnosti přiměřeně stejné názory, a jsou si navzájem poddáni, je vize vskutku sdílená, a členové jsou vzájemně propojeni společným cílem. Do jaké míry bude tato sdílená vize silná, je dáno tím, jak moc se o ni budou lidé v organizaci starat. A tedy, pokud budou lidé v organizaci chápat tuto vizi jako svou vlastní, budou se pak iniciativně učit proto, že je to v jejich vlastním zájmu, nikoliv proto, že k tomu byli přinuceni, (Tichá, 2005) což nám dokazuje fakt, že sdílené vize vyplývají z vizí osobních. (Senge, 2007)

Přínosem sdílené vize je, že příznivě ovlivňuje vztah členů k organizaci, protože pokud ji lidé chápou jako svou vlastní, začnou tak chápat i firmu. Podnik již není „jejich“, ale je „náš“. Je to také prvotní opatření, které vede k tomu, aby lidé, kteří si dříve nevěřili, začali vzájemně spolupracovat.

V neposlední řadě je důležité zmínit, že učící se organizace nebude existovat bez sdílené vize, přičemž bereme v potaz, že vytvoření skutečně sdílené vize zabere jistý čas. (Senge, 2007)

6.4 Týmové učení

Týmové učení chápeme jako postup, ve kterém zdokonalujeme a podporujeme rozvoj schopností a dovedností všech členů určité skupiny organizace, a to proto, aby tito členové v závěru získali takové výsledky, po kterých skutečně touží. Tato disciplína vychází z disciplín zvaných: sdílená vize a osobní mistrovství.

V celé historii nebylo zatím ještě nikdy tak důležité zvládnout v podniku týmové učení v takové míře, jako je tomu dnes, a to proto, že v současnosti jsou skoro všechna důležitá a podstatná rozhodnutí realizována přímo v konkrétních týmech.

Pokud mluvíme o týmovém učení, myslíme tím kolektivní disciplínu, ačkoliv je k tomuto učení třeba osobních dovedností a znalostí každého jednotlivce.

Existují tři rozhodující kritéria, kterým podléhá týmové učení v organizacích:

- ✓ důsledné uvažování o komplikovaných záležitostech,
- ✓ nutnost existence nápaditého a sladěného jednání,
- ✓ otázka role jednotlivých členů určité skupiny organizace ve vztahu k jiným skupinám organizace. (Senge, 2007)

Neméně důležitou součástí týmového učení je dialog a diskuze. (Tichá, 2005)

Pokud chceme být dobří v disciplíně týmového učení, je třeba zvládat diskuze a vést dialogy tak, aby oba tyto způsoby mohly být použity v rozhovorech.

Dialog ve své podstatě pomáhá jednoduchým způsobem upřesňovat komplikované problémy, přičemž je důležité, aby si lidé uměli vzájemně naslouchat a aby neprosazovali své individuální názory.

Při vedení dialogu existují tři důležité základní předpoklady, které je nutné dodržovat:

- ✓ musíme se dokázat oprostít od svých vlastních představ,
- ✓ musíme mít kolegiální chování,
- ✓ musíme mít stanoveného vůdce, který bude dbát na dodržování dohodnutých pravidel.

Diskuze je soubor předkládání a obhajování individuálních názorů, které se mezi sebou mohou vzájemně lišit, přičemž se hledá ten nejvhodnější názor, který se stane východiskem pro potřebná rozhodnutí.

Přestože by tyto dva způsoby měly být vzájemně provázány a měly by se doplňovat, mnoho skupin v organizaci je mezi sebou neumí rozpoznat, což má za následek, že nedokážou přecházet od jednoho způsobu k druhému. (Senge, 2007)

6.5 Systémový přístup (systémové myšlení)

Za nejdůležitější a nejzákladnější disciplínu považujeme právě systémové myšlení či systémový přístup, přičemž tento přístup spojuje všechny ostatní výše uvedené složky. (Tichá, 2005)

O této disciplíně můžeme říci, že je stavebním kamenem učící se organizace. (Senge, 2007)

Bez této disciplíny není možné porozumět organizaci jako celku. Díky systémovému myšlení můžeme vnímat učící se organizaci jako živý systém, který má dané vnitřní vazby a způsoby chování. (Tichá, 2005)

Organizace, které postupují dle této disciplíny, nezjednodušují dané problémy ve smyslu příčiny a následku, ale postupují v širokém kontextu, aniž by hledaly snadná a rychlá řešení. V případě, že dojde ke komplikaci, je podstatné hledat řešení, nikoliv viníka. Nejdůležitějším cílem dynamického systému je zpětná vazba, která je v podstatě jedinou metodou budoucího rozvoje na této úrovni.

Závěrem je velice důležité zmínit následující:

- aby se organizace stala učící se, musí se všech těchto pět disciplín implementovat najednou. (Hroník, 2007)

7. Styly organizačního učení

Jak jsem již zmiňovala, různými způsoby se učí jak lidé, tak i organizace. Ve schématu uvedeném níže, je zmíněno pět stylů učení, které můžeme aplikovat na organizaci jako na učící se, živý systém. (Tichá, 2005)



Obrázek 3: Styly organizačního učení

Zdroj 4: Tichá, 2005

Samozřejmostí je, že každý tento styl má své silné a slabé stránky (jinak řečeno svá pro a proti), které je důležité zmínit, a proto je uvádím v tabulce níže. (Tichá, 2005)

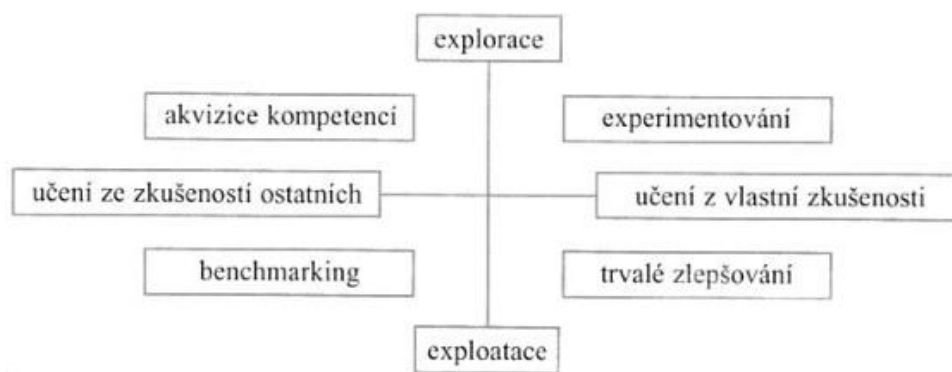
Tabulka 2: Silné a slabé stránky stylů organizačního učení

	Silné stránky stylu (pro)	Slabé stránky stylu (proti)
Zvyky	Vytváření zvyků a vzorců chování (důležité pro dlouhodobé přežití na trhu a pro zachování kontinuity)	Riziko opakování zažitých zvyklostí, které již neplní svůj původní účel, mohl by podlehnout syndromu „slepého automatismu“
Paměť	Získávání, zachovávání a rozšiřování informací, znalostí či dovedností	Mohl by být zaměřen na minulost, a podlehnout syndromu „odporu ke změně“
Modelování	Benchmarking a napodobování	Mohl by podceňovat naše schopnosti, a naopak přeceňovat schopnosti ostatních, mohl by podlehnout syndromu „ostatní vedou – my následujeme“
Experimentování	Inovace, metoda pokusu a omylu, či aktivní zavádění nových možností	Sklon k řešení nereálných problémů, mohl by podlehnout syndromu „objev měsíce“
Hledání	Ochota přijímat a dále využívat jak nové, tak původní zkušenosti	Mohl by vést k cestě vedoucí jiným směrem a podlehnout syndromu „věže ze slonoviny“

Zdroj 5: Vlastní zpracování dle knihy Učíci se organizace – Tichá, 2005

7.1 Typologie stylů organizačního učení

S přesně stanovenou představou, kterou by měla učící se organizace mít, je možno hledat různé způsoby, kterými lze podporovat jak učení jednotlivců (zaměstnanců), tak učení celé organizace. Níže uvedené schéma nám znázorňuje jednotlivé vazby mezi styly či způsoby organizačního učení. (Tichá, 2005)



Obrázek 4: Typologie stylů organizačního učení

Zdroj 6: Tichá, 2005

7.1.1 Explorace

Explorace je pro podnik životně důležitá. Dle Tiché (2005) je tento pojem definován následovně: „*Explorace je experimentování s novými kompetencemi, technologiemi a paradigmaty.*“ (Tichá, 2005, str. 67) K exploraci dochází, pokud podnik usiluje o získání konkurenční výhody pomocí zásadního průlomu v charakteru výrobků či procesů. (Tichá, 2005)

7.1.2 Exploatace

Stejně tak jako explorace, tak i exploatace je pro podnik stejně životně důležitá. Tichá (2005) říká, že: „*Exploatace zahrnuje zdokonalení a rozšíření existujících kompetencí, technologií a paradigmat.*“ (Tichá, 2005, str. 67) K exploataci dochází, pokud se podnik snaží pouze nějakým způsobem pozvednout úroveň dosavadních výrobků a služeb. (Tichá, 2005)

7.1.3 Experimentování

Při nepřetržitém vyhledávání a testování nových poznatků můžeme říci, že učící se organizace dokáže experimentovat. Důležité je, aby se takováto organizace dokázala neustále zlepšovat – tento přístup se nazývá **Kaizen**. (Armstrong, 2015)

Pokud používáme výše uvedený přístup **Kaizen**, praktikujeme neustálé zlepšování v organizaci. Obecně víme, že všechno se dá zdokonalovat (kvalita, náklady, produktivita, plnění termínu a podobně), přičemž se tyto věci dají zdokonalovat neustále, jelikož na

světě není nic přesně stanoveno a nepřetržitě se vše vyvíjí a přeměňuje (trhy, výrobky, zákazníci i jejich požadavky). (www.svetproduktivity.cz, 2012)

Neméně důležité je si říci, že Kaizen se týká všech, čímž máme na mysli jak vrcholový a střední management, tak i všechny řadové zaměstnance. (Masaaki Imai, 2008)

7.1.4 Učení se z vlastní zkušenosti

Jestliže je organizace schopna efektivně zkoumat minulé úspěchy či neúspěchy, účelně je vyhodnocovat a pokud dokáže získané zkušenosti zaznamenávat tak, aby byly pro všechny zaměstnance přístupné, můžeme říci, že tato společnost splňuje jeden z dalších požadavků pro označení učící se organizace - učení se z vlastní zkušenosti. (Armstrong, 2015)

7.1.5 Učení se ze zkušenosti ostatních

Organizace, která se chce učit od ostatních, použije prostředek nazývaný **Benchmarking**. (Armstrong, 2015)

Benchmarking je soubor opatření využívaný jednotlivými organizacemi k tomu, aby porozuměly systému, díky kterému fungují jiné organizace.

Při sběru nových poznatků jsou vybírány takové organizace, které již ve svých prokazatelných výsledcích dosáhly nadprůměrného hodnocení, nebo dokázaly vyvinout takové procesy, které ostatním organizacím mohou (po jejich přebrání a vhodných úpravách) sloužit jako názorné příklady „best practice“. (Tichá, 2005)

7.1.6 Akvizice kompetencí

Organizace se neustále učí tím, že maximálně podporuje a povzbuzuje jak jednotlivce, tak určité skupiny v organizaci k získávání nových schopností a dovedností. Akvizice kompetencí je uskutečňována:

- ✓ **nákupem** (způsob přijímání zaměstnanců),
- ✓ **investicí** (investování do vzdělávacích aktivit),
- ✓ **zápůjčkou** (spojování s jinými organizacemi),
- ✓ **vytvářením zevnitř** (aktivní spolupráce s univerzitami či konzultačními firmami). (Tichá, 2005)

7.1.7 Trvalé zlepšování

Pokud se bude chtít firma naučit trvalému zlepšování, využije k tomu kroky již uskutečněné v minulosti, přičemž tyto jednotlivé kroky v procesech bude postupně zdokonalovat. Při řešení důležitých záležitostí, které jsou zpětnou vazbou vnitřních i vnějších zákazníků, bude klást důraz na iniciativní zapojení zaměstnanců do tohoto řešení. Všemi těmito kroky se organizace neustále učí. (Tichá, 2005)

8. Deset kroků na cestě k učící se organizaci

Tichá (2005) uvádí ve své knize „Učící se organizace“ deset následujících kroků, které nám pomůžou se stát učící se organizací.

8.1 Vyhodnotit učení podporující kulturu organizace

K vyhodnocení tohoto kroku je nutné vycházet z výsledků vyhodnocení výše uvedených jedenácti charakteristik učící se organizace. Tento prvotní krok nám poskytne dostatečné množství údajů k tomu, abychom dokázali rozpoznat, co si o naší organizaci myslí jak jednotlivci, tak určité skupiny v organizaci.

Tento krok bychom měli vyhodnocovat nejlépe ve více skupinách a výsledky vyhodnocení dále využít jako podklad pro následnou diskuzi o uplatňování souboru postupů učící se organizace. Výsledky tohoto hodnocení nám poskytnou pozoruhodné závěry, přičemž se počítá s možnou názorovou různorodostí členů organizace.

Na konci tohoto procesu však musíme tyto závěry správně vyhodnotit a dále je předat členům organizace tak, aby měli co možná nejlepší možnost se s nimi seznámit a porozumět jim. (Tichá, 2005)

8.2 Podporovat pozitivní

Po vyhodnocení prvního kroku by nám již mělo být zřetelně jasné, jak si momentálně stojí náš podnik. Pokud je tedy v našem zájmu vytvořit učící se organizaci, je jedním z nejdůležitějších faktorů nasměrovat zaměstnance k co nejpozitivnějšímu myšlení. To však není jednoduché, jelikož zároveň musíme vytvořit pozitivní atmosféru, která je k takové změně nezbytně nutná a k tomu musíme mít maximální podporu všech zaměstnanců.

Při vytváření pozitivní atmosféry musíme dodržovat tato následující kritéria:

- ✓ jednat se zaměstnanci s respektem,
- ✓ kritizovat pouze oprávněně,
- ✓ co nejvíce své zaměstnance chválit,
- ✓ nezesměšňovat je,
- ✓ se zaměstnanci jednat s úctou,
- ✓ nepodrobit je přespříliš pozitivnímu přístupu,
- ✓ používat již osvědčené metody,
- ✓ respektovat individualitu.

Pokud jsme schopni vytvořit takto pozitivní atmosféru a zaměstnanci prokáží pozitivní myšlení, můžeme přejít k dalšímu kroku. (Tichá, 2005)

8.3 Posilovat pocit bezpečí

Stává se, že podniky občas utlumují vlastní iniciativu zaměstnanců, nebo ji jednoduše nevyužívají. Tato cesta je samozřejmě špatná. Pokud však manažeři takto jednají, má to své důvody. Mezi nejčastější důvody můžeme uvést například vysoké ego manažera, nezpůsobilost pochopit budoucí přínos z iniciativního návrhu zaměstnance, či strach ze ztráty své autority.

V organizacích by to však mělo fungovat přesně naopak. Manažeři by měli co nejvíce podporovat iniciativu zaměstnanců a vytvářet k ní vhodné podmínky.

Pokud jsou manažeři schopni svým zaměstnancům naslouchat, dokážou jim tím vytvořit důvěryhodnou atmosféru a jakési bezpečí či jistotu, že je jejich iniciativa nijak neohrozí. Naopak, tato iniciativa bude po zaměstnancích do budoucna jak vyžadovaná, tak uplatňovaná. Přínosem tohoto jistého pocitu bezpečí pak bude, že se zaměstnanci budou maximálně snažit objevovat nové podněty. (Tichá, 2005)

8.4 Odměňovat ochotu riskovat

V dnešním světě je již zcela normální přijímat určitá rizika, která jsou, ať chceme nebo ne, základním předpokladem podnikatelského úspěchu. Manažeři musí být schopni v této situaci vytvořit takové klima, ve kterém budou moci zaměstnanci udělat určité chyby, ke kterým může samozřejmě dojít i při dobrém a poctivém úmyslu se pohnout

vpřed. Pokud lidé nebudou za tyto chyby potrestáni, je spíše pravděpodobné, že je využijí jako zdroj učení, než kdyby potrestáni byli. Je zde však nutnost existence vyhodnocování veškerých chyb, které dále budou využity k zamyšlení a poučení se, díky čemuž bychom měli v budoucnu dosahovat lepších výsledků. (Tichá, 2005)

8.5 Pomáhat lidem ve vzájemné spolupráci

Jestliže organizace zvládla první čtyři uvedené kroky, je na té nejlepší cestě, aby se jednotlivci v organizaci mezi sebou vnímali jako hodnotné zdroje, a aby lidé ve společnosti byli schopni rozpoznat hodnoty ostatních. V tomto kroku můžeme různými způsoby (dotazníky, rozhovory a podobně) zjišťovat a vyhodnocovat, jaké konkrétní hodnoty nám přináší každý jedinec do určitého týmu. Po posouzení těchto hodnot pak můžeme přemýšlet o případných změnách v popisech práce jednotlivých členů v týmu tak, aby vzájemná spolupráce byla co nejefektivnější. Je také důležité, aby jednotlivci v týmu mezi sebou své schopnosti a dovednosti znali a sdíleli je, jelikož je pak více oceňují a využívají. (Tichá, 2005)

8.6 Uvést učení se v život

Vytvoření vhodného vzdělávacího klimatu je dle Palána (2007) jedním z nejdůležitějších předpokladů pro zavedení statutu učící se organizace. (Palán, 2007)

Můžeme říci, že učení se je v podstatě jedním z nejdůležitějších faktorů, který nám dokáže zajistit, abychom na trhu jako organizace byli úspěšní, a abychom vůbec dokázali přežít. Bohužel, v učení se mohou vyskytovat jisté překážky (ať už jsou zakořeněné v podnikové kultuře či v myslích jednotlivců), které nám budou zajisté bránit v dalším vývoji podniku. Ovšem, k odstranění těchto vyskytujících se překážek nám mohou pomoci aktivity, které jsou obsaženy v prvních pěti krocích tohoto procesu.

Učení se podléhá většinou těmto třem základním překážkám:

- ✓ **logická** - vyskytuje se, pokud nám něco nedává smysl, často chybí dostatek informací,
- ✓ **etická** - vyskytuje se, pokud předmět učení se není v souladu s etickými normami,
- ✓ **pocitová** - vyskytuje se, pokud se při učení vyskytuje nepohodlí či strach.

Nesmíme zapomenout na fakt, že učící se organizace vychází z toho, že všichni členové společnosti jsou stejně důležití pro její přežití, tudíž bychom neměli být zaujatí, pokud má někdo menší schopnost učit se. Jejich vrozený instinkt učení se může být pouze potlačován nějakými negativními zkušenostmi. Taková situace se ale dá řešit buď externím školením, nebo pomocí takzvaného principu integrativního učení, čímž myslíme sestavení týmu z vyškolených či kvalifikovaných zaměstnanců z určitých organizačních jednotek, kteří nám poskytnou účinné školení pracovníků. Různá školení zaměstnanců již ale dnešní organizace považují za samozřejmost, a velmi do nich investují. (Tichá, 2005)

8.7 Formulovat vizi

Existence učící se organizace je založená na mnoha faktorech. Jedním z nich je ochota zaměstnanců pracovat společně na společném cíli. Zde se opět dostáváme k tématu o sdílené vizi, o kterém jsem se již zmiňovala výše. Doplním jej tedy pouze o pár vět.

Už víme, že sdílená vize je tím nejzákladnějším faktorem pro existenci učící se organizace. Pokud chceme, aby vize byla opravdu sdílená, měli bychom naše pracovníky (mimo jiné) seznámit i s historií našeho podniku. Díky znalosti této historie totiž zaměstnanci pochopí potenciál podniku a lépe se s ním ztotožní, což je jeden z prvotních kroků, který bychom měli ke sdílené vizi podniknout. (Tichá, 2005)

8.8 Uvést vizi v život

V tomto kroku mluvíme o schopnosti manažerů uvést vizi v život neboli schopnosti ji realizovat. Na tyto řídicí pracovníky se pak kladou speciální nároky, přičemž se zdůrazňují jejich vůdcovské dovednosti nad řídicími schopnostmi. (Tichá, 2005)

8.9 Propojit systémy

Tento krok spočívá v páté disciplíně učící se organizace, kterou je systémový přístup. Opět bych ráda doplnila tuto již výše zmíněnou kapitolu o pár vět.

Systémového myšlení (přístupu) je možno v učící se organizaci užívat ve dvou rovinách:

- ✓ základem všech systémů v podniku je člověk - tedy lidský prvek, který má své ambice, emoce, komunikační prostředky, stimuly a podobně,
- ✓ učící se organizace se sama o sobě systémem, který se učí - takováto organizace dokáže zpracovávat informace ze všech svých aktivit (jak krátkodobých tak dlouhodobých), díky čemuž se učí, roste a rozvíjí se.

Vhodným způsobem, jak propojit systémy, které nám zabezpečí účinné fungování učící se organizace, je pokusit se vytvořit si svoji vlastní systémovou teorii. (Tichá, 2005)

8.10 Realizovat koncept

Tento poslední krok je nejtěžší ze všech uvedených kroků. Je totiž jakousi zkouškou toho, zda řídicí pracovníci mají dostatečné schopnosti a dovednosti k tomu, aby dokázali vést pracovníky, přičemž musí samozřejmě zvládat i řízení veškerých procesů a systémů.

Desátý krok musí propojovat všechny výše uvedené kroky, které jsou cestou k tomu, stát se učící se organizací, a to tak, aby se vzájemně podporovaly a směřovaly k jednotnému cíli. Na tuto činnost již bohužel žádný návod není. V tomto posledním kroku tedy záleží na schopnostech a dovednostech daného řídicího pracovníka a na snaze zaměstnanců spolupracovat. Ovšem, pokud organizace dokázala uskutečnit všech devět zmíněných kroků, je zde značná pravděpodobnost úspěchu i tohoto posledního kroku. (Tichá, 2005)

PRAKTICKÁ ČÁST

9. Popis firmy

Sídlo společnosti: coraHB autodíly s. r. o.
Stazap Business Park C 1.14
Tiskařská 599/12, Malešice
108 00 Praha 10



Identifikační číslo: 02358344

Obrázek 5: Logo firmy coraHB autodíly s. r. o.

Právní forma: společnost s ručením omezeným

Základní kapitál: 200 000,- Kč

Zdroj 7: Výstřižek z webové stránky
www.corahb.cz, 2017

Společnost vznikla 6. srpna 1992 pod názvem Silvia tour a Karel, spol. s r. o. Dne 12. července 2008 se firma přejmenovala na coraHB s. r. o., a třetím, již posledním přejmenováním bylo na coraHB autodíly s. r. o., které je používáno dodnes. (www.rejstrik-firem.kurzy.cz, 2000 – 2017)

CoraHB autodíly s. r. o. je česká firma, která se zabývá distribucí a maloobchodním i velkoobchodním prodejem náhradních dílů na veškeré značky automobilů, včetně lehkých užitkových vozidel.

V současnosti má uvedená společnost již 6 poboček po celé České Republice (Havlíčkův Brod, Jihlava, Třebíč, České Budějovice, Praha a Brno) a neustále se rozrůstá, přičemž první pobočka vznikla v Havlíčkově Brodě, kde má i dnes společnost své sídlo.

Do nabízeného sortimentu, který lze objednat osobně na pobočkách, telefonicky či prostřednictvím elektronického obchodu, můžeme zařadit především následující položky:

- ✓ náhradní díly na osobní a lehké užitkové vozy,
- ✓ příslušenství,
- ✓ provozní kapaliny a náplně,
- ✓ maziva a oleje,
- ✓ autokosmetiku i autochemii,

- ✓ pneumatiky,
- ✓ universální či karosářské díly.

Tato společnost se dokázala vypracovat z lokálního na spolehlivého celorepublikového prodejce náhradních dílů a v oblasti aftermarketu (sekundární trh s náhradními díly) působí již několik let. (www.corahb.cz, 2017)

Posláním firmy coraHB autodíly s. r. o. je zjednodušit a ulehčit práci nejen automechanikům a nezávislým servisům, ale i všem dalším zákazníkům, kterým společnost šetří čas a námahu s hledáním, či obstaráváním náhradních dílů. Veškeré objednané náhradní díly, součástky a příslušenství, ale i služby jsou poskytovány všem zákazníkům včas. Aby firma byla na českém trhu jak žádaná, tak úspěšná, vychází zákazníkům vstříc a podporuje jejich podnikání, čímž tak vždy činí v jejich prospěch. V neposlední řadě se coraHB autodíly s. r. o. řídí větou „*Žádný zákazník není příliš malý ani příliš velký.*“

Vizi společnosti je usilovat o spokojenost zákazníků, kteří budou odcházet s pocitem dobrého obchodu a budou se rádi vracet zpět. Spokojenosti zákazníci dosahují díky každodenní týmové práci zaměstnanců, jejich odborným znalostem, schopnostem i praxí. Firma spolupracuje s prověřenými dodavateli, poskytuje spolehlivé a ekonomicky efektivní dodávky náhradních dílů, moderní technologie a logistiku, podpůrné služby, etické podnikání, ale i šetrný přístup k životnímu prostředí. Aby společnost dosáhla úspěchu, získala důvěru a byla profesionální, důkladně se zaměřuje na vztahy se zákazníky, zaměstnanci i dodavateli.

Cíle společnosti jsou následující:

- ✓ dosahovat spokojenosti zákazníků,
- ✓ být mezi nejlepšími a nejúspěšnějšími a dávat o tom vědět,
- ✓ maximalizovat šetrný přístup k životnímu prostředí,
- ✓ vytvářet zisk a odvádět daně pro rozvoj naší země,
- ✓ podporovat výkonnost, kreativitu i osobní růst zaměstnanců.

Motto společnosti zní: „*Lepší, rychlejší, spolehlivější.*“

V této bakalářské práci se zaměřím na pobočku v Jihlavě, která sídlí v ulici Romana Havelky 4860/4.



Obrázek 6: Pobočka firmy coraHB autodily s. r. o. v Jihlavě

Zdroj 8: Výstřížek z webové stránky www.corahb.cz

Jihlavskou pobočku jsem si pro vypracování praktické části své bakalářské práce vybrala z důvodu, že jí dobře znám a zaměstnanci mi zde ochotně poskytnou nejpravdivější informace, ať již pomocí rozdaných dotazníků, tak pomocí rozhovorů. Pobočka v Jihlavě je tedy jakýmsi vzorkem pro vyjádření změřených dat, který může být dále využit pro celou firmu.

10. Profil učící se organizace

Na základě jedenácti charakteristik učící se organizace, které jsem zmiňovala výše v teoretické části, byl vytvořen dotazník, který byl rozdělen na jednotlivé oddíly (jednotlivé charakteristiky učící se organizace), přičemž jsem ke každé této charakteristice vytvořila dvě konkrétní otázky týkající se dané charakteristiky. Na každou otázku respondenti odpovídali body 1 - 5, kde bod 1 znamenal hodnocení nejlepší a bod 5 hodnocení nejhorší. Tento způsob hodnocení jsem vybrala z důvodu co nejjednoduššího pochopení danými respondenty. Pro účely mého vyhodnocení a dalšího grafického znázornění jsem jednotlivé hodnoty těchto bodů pro lepší orientaci obrátila. Po této změně tedy bod 1 znamenal hodnocení nejhorší a bod 5 hodnocení nejlepší. Jelikož jsem se v každé charakteristice dotazovala na dvě otázky, použila jsem součtové hodnocení, ze kterého vyplynulo, že v každé charakteristice mohla organizace získat celkem 10 bodů. Čím více bodů tedy otázka získala, tím bylo celkové hodnocení pro organizaci lepší.

V tomto dotazníku jsem chtěla dosáhnout dvou následujících cílů:

- prvním cílem bylo zjistit, ve kterých charakteristikách má firma coraHB autodíly s. r. o. silné postavení a naopak, ve kterých má postavení slabší,
- druhým cílem bylo zjistit, kolikaprocentní učící se organizací tato firma je.

V souvislosti s těmito cíli jsem dále navrhovala možná zlepšení v těch charakteristikách, které tento postup vyžadovaly.

Dotazník byl rozdán záměrně dvěma skupinám respondentů, neboť každá ze skupin mohla vnímat situaci ve firmě poněkud jinak.

Skupiny respondentů, kterým byl dotazník rozdán:

- ✓ **dvěma vedoucím pracovníkům s pozicemi:**
 - provozní ředitel celé firmy,
 - vedoucí pobočky v Jihlavě,
- ✓ **sedmi ostatním zaměstnancům pobočky s pozicemi:**
 - dvěma specialistům prodeje,
 - dvěma obchodním zástupcům,

- dvěma řidičům,
- řidičovi-skladníkovi.

Dohromady jsem tedy rozdala devět dotazníků, z nichž jeden nebyl vyhodnocen, tudíž jsem v této bakalářské práci vycházela z osmi dotazníků.

10.1 Zhodnocení charakteristik učící se organizace

Oba ze stanovených cílů, kterých jsem chtěla dosáhnout na základě vyhodnocených dotazníků, byly zjištěny a postupně zmiňovány v praktické části této bakalářské práce. Jelikož jsem dotazník rozdala dvěma skupinám respondentů, byly v této části bakalářské práce porovnány průměrné procentní odpovědi obou skupin respondentů, přičemž jsem porovnávala a okomentovala každou charakteristiku zvlášť. Dále jsem doporučila možná zlepšení v těch charakteristikách, ve kterých to bylo potřeba. Musíme brát v potaz, že odpovědi vedoucích pracovníků měli větší váhu, neboť tito manažeři se více pohybují v oblasti dané problematiky a spíše jí rozumí.

Tabulka 3: Procentní vyhodnocení míry učící se organizace z pohledu vedoucích pracovníků a zaměstnanců¹

Charakteristiky učící se organizace	Vedoucí pracovníci	Zaměstnanci
1. Učení jako součást formulace strategie	80%	77%
2. Participativní přístup	80%	75%
3. Informatika	80%	65%
4. Formativní účetnictví	55%	57%
5. Vnitřní výměna	75%	70%
6. Pružný systém odměňování	85%	70%
7. Podporující struktury	80%	82%
8. Sběr informací o vnějším prostředí	80%	77%
9. Inter-organizační učení	65%	70%
10. Atmosféra podporující učení	85%	78%
11. Příležitost osobního rozvoje pro každého	80%	78%

Zdroj 9: Vlastní zpracování

¹ **Zelená barva** sloupečku znázorňuje silnou/silné stránky organizace.

Červená barva sloupečku znázorňuje slabou/slabé stránky organizace.

10.1.1 Učení jako součást formulace strategie

První charakteristiku splňuje organizace dle vedoucích pracovníků z 80 % a dle zaměstnanců ze 77 %. Rozdíl 3 % je minimální, a můžeme říci, že názory obou skupin respondentů se téměř neliší. Znamená to tedy, že organizace vyhodnocuje trendy v oblasti společenské, ekonomické, politické i oblasti vývoje trhu a že firma do značné míry hledá nové směry rozvoje pomocí experimentování. Výsledek vyplývající z této charakteristiky je pro firmu velice příznivý. Přesto bych však doporučila možnost, jak v budoucnu dosáhnout ještě lepšího postavení v této charakteristice.

Na základě rozhovoru se zaměstnanci jihlavské pobočky mi bylo potvrzeno, že firma od svého úplného počátku vyhodnocuje veškeré výše uvedené trendy a snaží se maximálně přizpůsobovat daným novinkám a aktualitám. Organizace se snaží neustále vymýšlet něco nového, a to proto, aby se o firmě více mluvilo. Čím více bude firma známá, tím více bude mít zákazníků a bude tak dosahovat větších zisků. V této souvislosti se již dostávám k pojmu experimentování, o kterém jsem si pomocí rozhovoru zjistila pár informací. Jak jsem již uváděla výše, firma experimentuje od samého počátku své existence a to různými způsoby.

Pro příklad uvádím dnes již známou akci Mistrovství mechaniků, kterou firma každoročně pořádá. Dovoluji si podotknout, že tato akce byla zpočátku velkým experimentem s vysokým riskem.



Obrázek 7: Logo akce „Mistrovství mechaniků“

Zdroj 10: Výstřižek z webové stránky www.mistrovstvimechaniku.cz

Mistrovství mechaniků se poprvé uskutečnilo 4. září 2011 na náměstí v Havlíčkově Brodě a v současné době se pořádá na havlíkobrodském letišti. Z této skutečnosti můžeme usoudit, že se akce neustále rozrůstá. Tento experiment byl zamýšlen jako

soutěž pro zákazníky společnosti a hlavní program spočíval v soutěži několika družstev, která soupeřila v disciplínách zahrnující klasické automechanické dovednosti. Doprovodný program obsahoval prezentaci různých dodavatelských firem, přehlídku motocyklů, hudbu, občerstvení či skákové hrady pro děti. Vstup byl dobrovolný a od samého počátku je každoročně věnován jako dárek havlíčkobrodské nemocnici (letos darováno 40 000,-). Již pár let jsou do tohoto výtěžku zahrnuty i peníze z tomboly. Na tuto akci původně byli pozváni jen zákazníci a jejich rodinní příslušníci. Časem však Mistrovství mechaniků začala navštěvovat i široká veřejnost, která platila povinný vstup. Pokud si představíme veškeré náklady spojené s jejím pořádáním, riziko že tato akce nenaplní předpokládané očekávání, bylo vskutku veliké. Byl to tedy experiment, o kterém nikdo nedokázal předpovědět, zda se podaří či ne. Experiment nakonec dopadl nejlépe, jak mohl. Diváků bylo mnoho a každým rokem jejich počet narůstá. Dnes se Mistrovství mechaniků pořádá každoročně, přičemž je čím dál větší, bohatší a zajímavější. Můžu tedy jen potvrdit, že se experiment povedl a dále přináší firmě nové diváky, tedy možné potenciální zákazníky.

V této souvislosti bych ráda zmínila používání Kaizenu ve firmě coraHB autodíly s. r. o. O této problematice jsem se zmiňovala v teoretické části, v kapitole 7.1.3 Experimentování. Pomocí e-mailové komunikace s provozním ředitelem jsem se dozvěděla, že je Kaizen ve firmě skutečně používán. Jako příklad mi uvedl logistiku této firmy (rozvozy zboží). Rozvozy zboží jsou úsporné, časy doručení zboží navazují na časy příjezdu a odjezdu závozu, přičemž je celé schéma dopravy optimalizováno tak, aby se z hlavních uzlů firmy toto zboží dostalo během noci na jakoukoliv z poboček organizace. Každá pobočka má své určené směrové štítky, které disponují barvami tak, aby se jednotlivé pobočky navzájem rozlišily. Těmito štítky zaměstnanci označují balíky určené k rozvozu a na základě této metody je zasílají na kteroukoliv jinou pobočku, tudíž nedochází k chybnému doručení. Dříve se totiž tyto balíky popisovaly ručně, což se často nedodržovalo a docházelo tak k zaměňování zboží mezi zákazníky a pobočkami. Časem byla tato metoda dále doplněna o žluté informační štítky, které upozorňují na obsah balíku. Mohu tedy potvrdit, že se firma skutečně neustále zlepšuje.



Obrázek 8: Příklady jednotlivých štítků

Zdroj 11: Vlastní zpracování

Na tomto obrázku můžeme vidět příklady jednotlivých barevně označených štítků dle poboček. Modrý štítek = Brno, žlutý štítek = Havlíčkův Brod, červený štítek = Praha. Pokud existuje zboží, které nejde polepit štítkem (například barely s kapalinami, výfuky a podobně), jsou ve firmě zavedeny plastové štítky, které se na zboží upevní. Tyto štítky jsou na obrázku umístěny pod štítkovými nálepkami. Obrázek obsahuje i informační žlutý štítek s názvem „převod“, který upozorňuje na obsah balíku.

Domnívám se, že si firma v první charakteristice stojí velice dobře. I tak bych ale ráda doporučila další možnost experimentu, protože čím více organizace experimentuje, tím pro ni lépe. Firma by se tedy mohla například pokusit o prodej produktů z jiného sortimentu zboží, čímž by v budoucnu mohla dosahovat většího zisku. Na první pohled se může zdát zvláštní, aby prodejna s autodíly prodávala jiný sortiment nesouvisející s automobily, ovšem v dnešní obrovské konkurenci nezbyvá firmě nic jiného, než se radikálně posouvat dál. Na českém trhu již existuje více takovýchto firem, které se mimo svůj původní prodej určitého sortimentu výrobků (například elektroniky) navíc zaměřily i na prodej zcela jiného sortimentu výrobků, a dnes již prodávají téměř vše.

10.1.2 Participativní přístup

Druhá charakteristika je organizací splněna dle vedoucích pracovníků opět z 80 % a dle zaměstnanců ze 75 %. Zaměstnanci se tedy podílejí na tvorbě strategie, přičemž jsou podporováni a respektováni různorodé zájmy. Dále jsou se zaměstnanci projednávány důležité cíle a záměry podniku. Záměry, o kterých si manažeři myslí, že jsou téměř

splněny, jsou z pohledu zaměstnanců splněny o 5 % méně. Mohu zde tedy doporučit možné zlepšení.

Na základě rozhovoru se zaměstnanci pobočky v Jihlavě jsem se dozvěděla, že se důležité cíle a záměry podniku zaměstnancům sdělují buď přes vedoucího pobočky či prostřednictvím e-mailu. Osobně si myslím, že těmito způsoby může docházet k jistým šumům v přenosu. E-mail si nemusí přečíst každý, nebo si ho zaměstnanci přečtou jen letmo a pokud nebude mít vedoucí pracovník přesně stanovený termín, kdy má informace předat, může na tento úkol snadno zapomenout. Pro spolehlivější přenos dat bych manažerům doporučila pravidelně (například čtvrtletně, jelikož cíle a záměry podniku nejsou až tak častým tématem) pořádat informativní schůzky v každé pobočce, na kterých se budou dané informace o těchto cílech a záměrech podniku zaměstnancům sdělovat. Aby na tento termín nikdo nezapomněl, doporučila bych vytvoření pevného termínu v e-mailu, přičemž se daný termín bude každému zaměstnanci neustále zobrazovat na pracovní ploše, aby pracovník na schůzku nezapomněl. Zaměstnanci pracující v této pobočce mi totiž prostřednictvím rozhovoru sdělili, že vytváření termínů bohužel v e-mailových schránkách nepoužívají a ani nikdy nepoužívali.

Na strategii podniku se všichni zaměstnanci podílí nezanedbatelnou měrou. Všichni pracovníci jsou přímo zapojeni do veškerých uskutečňovaných akcí, které firma pořádá na podporu prodeje. Tyto jednotlivé akce pak díky snaze všech zaměstnanců, pomáhají naplnit, či dokonce přeplnit každoměsíční plány. Konkrétní strategické plány jsou vymyšleny zhruba na rok dopředu a to hlavně vedoucími pracovníky. Podněty k těmto jednotlivým akcím jsou však získávány zaměstnanců. Pro příklad: v zimním období se firma zaměří na doplňkový prodej takového sortimentu, který s tímto obdobím úzce souvisí. Detailní sortiment pak může být navrhován konkrétními zaměstnanci, kteří se budou chtít na tomto určitém strategickém záměru iniciativně podílet. Existuje však mnoho firem, které takovou strategii nepromýšlejí a prodávají tak po celý rok stejný sortiment zboží.

10.1.3 Informatika

Třetí charakteristiku splňuje organizace dle vedoucích pracovníků z 80 % a dle zaměstnanců z 65 %. V této charakteristice se vyskytuje již větší rozdíl, a to 15 % ze strany vedoucích pracovníků. Z tohoto vyhodnocení vyplývá, že zaměstnanci mají

přístup k informacím o podstatných záležitostech podniku, přičemž se mohou na základě vlastní iniciativy podílet na řešení těchto záležitostí. Tyto záležitosti vnímají zaměstnanci o 15 % hůře, než vedoucí pracovníci, z čehož vyplývá, že tyto záměry podniku fungují pouze částečně.

Díky rozhovoru se zaměstnanci jihlavské pobočky jsem zjistila, že zaměstnanci skutečně mají přístup k podstatným záležitostem podniku a to dvojím způsobem. První způsob je, že jim jsou dané informace pravidelně zveřejňovány ihned, jakmile jsou známy pomocí odesílání informačního e-mailu. Druhý způsob je, že se informace dále ukládají do nového informačního systému této firmy, o kterém se podrobněji zmiňuji níže (v osmé charakteristice).

Možným zlepšením, jak dosáhnout v budoucnu lepšího hodnocení v této charakteristice, by mohla být větší iniciativa zaměstnanců v řešení podstatných záležitostí podniku, jelikož jsem z názorů zaměstnanců usoudila, že konkrétně v této záležitosti příliš iniciativní nejsou. Tento krok uvádí Tichá (2005) jako třetí krok na cestě k učící se organizaci, kterým je „Posilovat pocit bezpečí“, jež jsem detailně vysvětlila v teoretické části. Avšak, jak to ve většině organizací bývá, řadoví zaměstnanci se přespříliš nezajímají o tyto záležitosti, stejně jako je manažerům nepomáhají řešit. Není se čemu divit, jelikož by si dobrovolně přidělávali práci, které mají možná občas mnoho. Pokud tedy chceme, aby zaměstnanci byli iniciativní konkrétně v této oblasti, měli bychom je vhodným způsobem motivovat. Pokud zaměstnanec navrhne iniciativní řešení určitého problému, dostane za něj kupříkladu pozornost v podobě mimořádné odměny. Pokud však zaměstnanci o odměně nebudou vědět, nebudou předem k vlastní aktivitě motivováni. Doporučovala bych tedy zavést jakési psané pravidlo, o kterém budou všichni zaměstnanci vědět, a využívat ho, pokud sami budou chtít.

10.1.4 Formativní účetnictví

Čtvrtou charakteristiku můžeme z obou úhlů pohledu zhodnotit jako největší slabinu této firmy. Musím podotknout, že hodnocení jak vedoucích pracovníků 55 %, tak hodnocení zaměstnanců 57 % není příliš pozitivní. Vedoucí pracovníci si myslí, že zaměstnanci alespoň částečně rozumí způsobu fungování a využívání financí ve firmě, přičemž jsou informace o finančních dopadech jednotlivých kroků k dispozici v podstatě ihned, jakmile jsou známy. Z vyhodnocení vyplývá, že zaměstnanci jsou

téměř stejného názoru, což znamená, že způsobu financování ve firmě zaměstnanci skutečně spíše nerozumí.

Z uskutečněného rozhovoru v pobočce v Jihlavě jsem se dozvěděla následující fakt. Informace o těchto finančních dopadech jsou známy pouze jednou za rok a to ve vykázané účetní závěrce, kterou však zaměstnancům vedoucí pracovníci neukazují a nevysvětlují. Je pravda, že se na účetní závěrky firem, které jsou dostupné na internetových stránkách, může podívat kdokoliv (samozřejmě i zaměstnanci), avšak mohou se zde objevit dva následující problémy:

- zaměstnanci většinou nemají sami od sebe zájem si závěrky prohlížet,
- i kdyby tento zájem měli, patrně by nedokázali všem daným údajům bez patřičného vysvětlení porozumět.

Z uvedených skutečností tedy vyplývá, že by bylo na místě pracovníky o finančních dopadech firmy pravidelně informovat. Dále by jim jednou za rok vedoucí pracovníci měli podrobněji vysvětlit již vykázanou účetní závěrku a vyhodnotit aktuální finanční situaci, ve které se daná organizace právě vyskytuje.

Pracovníků v pobočce jsem se osobně ptala na konkrétní otázky v podobě: „Jaký je rozdíl mezi příjmy a výdaji?“, „Jaký je rozdíl mezi náklady a výnosy?“, „Víte něco o odvodech sociálního a zdravotního pojištění, či o odvodech daní?“ a podobě. Zaměstnanci na tyto otázky téměř nedokázali odpovědět, čímž mi potvrdili, že postrádají základní ekonomické znalosti, tudíž nemohou pochopit způsob fungování a využívání financí ve firmě. Z rozhovoru se zaměstnanci jsem se dále dozvěděla, že nikdy neabsolvovali školení ohledně ekonomického minima, které by jim v této situaci mohlo velmi pomoci. Navrhuji tedy toto školení pro zaměstnance uspořádat. Školení se dá provést buď interně (pomocí sestavení týmu z vyškolených či kvalifikovaných zaměstnanců z určitých organizačních jednotek, kteří poskytnou účinné školení pracovníků, takzvaný princip integrativního učení), nebo externě. Na internetových stránkách jsem našla následující vhodné školení, které by mohlo být v organizaci jednorázově použito.

Detaily kurzu pro termín "06.12.2017"	
Název	EKONOMICKÉ MINIMUM pro neekonomy
Termín	06.12.2017
Cena	2 299 Kč vč. DPH
Místo konání	DTO CZ, s.r.o., Mariánské náměstí 480/5, Ostrava-Mariánské Hory
Manažer	Helena Ličková, +420 595 620 113, +420 606 638 548, email: h.lickova@dtocz.cz
Garant	Ing. Vladimír Volko
Rozsah	1 den
Lektoři	Ing. Vladimír Volko
Program	Cílem semináře Ekonomické minimum pro neekonomy je vysvětlení základních ekonomických pojmů a napomoci zvýšení účinnosti řízení na všech úrovních. Z obsahu semináře Ekonomické minimum pro neekonomy: - Základní účetní principy, účetní doklady, účetní osnova - Majetek, jeho evidence, odpisy - Ekonomika provozu - Evidence zásob - Fakturace - Náklady a výnosy - Daňová soustava v ČR - Daň z příjmu - Sociální a zdravotní pojištění Seminář je určen podnikatelům, majitelům firem i jejich zaměstnancům, všem neekonomům, kteří potřebují pochopit vzájemné souvislosti mezi podnikovými financemi, ale i těm, kteří již znalosti firemní ekonomiky mají a potřebují si je utřídit nebo osvěžit.
Poznámka	Prezence: 7.45 - 8.00 hodin Výuka: 8.00 - 15.30 hodin

Obrázek: Kurz ekonomického minima pro neekonomy

Zdroj 12: Výstřižek z webové stránky www.dtocz.cz, 2003 - 2012

Toto školení by mělo být velice přínosné a zaměstnanci by měli jednoduše porozumět způsobu fungování a využívání financí ve firmě. Domnívám se, že cena 2 299,- na osobu není příliš vysoká. Pokud bychom chtěli brát v potaz hodinovou sazbu, vyšla by následovně:

$$\frac{2299 \text{ Kč (cena na osobu)}}{7,75 \text{ h. (hodinová sazba)}} = 296,65, -$$

Dle mého názoru je tato hodinová sazba velmi příznivá. Konkrétně pro jihlavskou pobočku by toto školení pro 7 zaměstnanců (do počtu nezahrnuji vedoucího pobočky, neboť u něj předpokládám, že tyto znalosti ovládá) vyšlo následovně:

$$2299 \text{ Kč (cena za osobu)} * 7(\text{počet zaměstnanců}) = 16\,093, -$$

Absolvování školení bychom mohli považovat za benefit poskytnutý zaměstnancům. V dnešní době se velice rozrůstá zájem firem o benefity, jelikož mohou být skvělou motivací pro zlepšení kvality práce zaměstnanců. Dá se říci, že různé benefity zlepšují nejenom vztahy mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem, ale především zlepšují image této firmy. Mezi používané benefity můžeme zařadit například: stravenky, vzdělávání, zdraví, příspěvky zaměstnavatele na životní pojištění či penzijní připojištění, mobilní tarify a mnoho dalších. (www.finexpert.e15.cz, 2017)

Jedinou nevýhodou pořádaného školení je, že v každé pobočce musí každodenně fungovat daný počet zaměstnanců, neboť firma nechce a nemůže dopustit naprostou nepřítomnost pracovníků na pobočce. Pro firmu je nepřípustné, aby zákazníci (automechanici), kteří jsou závislí na chodu pobočky, nemohli vykonávat svá povolání z důvodu jejího uzavření. Manažeři si tedy mohou zarezervovat více termínů školení, kdy se z každé pobočky vybere část zaměstnanců, která školení v daném termínu absolvuje a druhá část bude vykonávat svoji práci. V dalším termínu školení se pak obě skupiny vymění.

10.1.5 Vnitřní výměna

Pátou charakteristiku splňuje organizace dle vedoucích pracovníků ze 75 % a dle zaměstnanců ze 70 %. Z tohoto vyhodnocení vyplývá, že organizační jednotky mají do značné míry představu jak o svém účelu, tak i o účelu ostatních organizačních jednotek. Tyto jednotky sdílejí informace, a pokud nastane situace, kdy je potřeba si mezi sebou vypomoci svými dovednostmi, organizační jednotky tak učiní. V této charakteristice vyšlo hodnocení ze strany vedoucích o 5 % lépe, než ze strany zaměstnanců, což je téměř logické, a to proto, že otázkou fungování organizačních jednotek se zabývají více zaměstnanci na manažerských pozicích, než zaměstnanci řadoví, tudíž o nich mají větší přehled.

Organizační jednotky mezi sebou navzájem komunikují, když si potřebují mezi sebou navzájem vypomoci, ať už formou obstarávání zákazníků, půjčování si chybějícího

zboží, nahrazování chybějící pracovní síly či v podobných případech. Jednotlivé organizační jednotky mezi sebou komunikují telefonicky, prostřednictvím emailu či osobně, ovšem z časových a praktických důvodů je nejvíce využívanou formou komunikace forma telefonická, následovaná komunikací prostřednictvím e-mailu. Vedoucí pracovníci, kteří stojí v čele jednotlivých organizačních jednotek, však mezi sebou komunikují častěji, a jedním z využívaných nástrojů je i forma pracovních porad. Tyto porady se konají dle potřeby, zpravidla jednou měsíčně, bohužel se však stává, že se získané informace ne vždy předávají dál do kruhu dané organizační jednotky. I když tedy mezi sebou veškeré jednotky pravidelně komunikují, vědí o sobě a vzájemně se znají, mohla by se forma komunikace a množství získaných informací poměrně zlepšit.

Pro lepší orientaci zaměstnanců v této problematice bych tedy doporučila zavést jistý systém informování o aktuálních účelech jednotlivých organizačních jednotek, případně o určitých změnách v jejich chodu a podobně. Kupříkladu se každé pondělí uskuteční pětiminutová informativní schůzka, na které vedoucí pracovníci svým zaměstnancům v rychlosti sdělí důležité informace pro daný týden. Tímto opatřením by se zlepšila nejen orientace řadových zaměstnanců, ale i orientace vedoucích pracovníků, kteří by byli nuceni se o tuto problematiku pravidelněji zajímat. Hodnocení dané charakteristiky vedoucími pracovníky je tedy inspirující, přesto však má své rezervy, a proto by tato pravidelnější forma komunikace byla vhodná i pro ně.

10.1.6 Pružný systém odměňování

Šestou charakteristiku můžeme ze strany vedoucích pracovníků považovat za jednu z nejsilnějších stránek této organizace. Vedoucími pracovníky je tato charakteristika hodnocena na 85 % a zaměstnanci na 70 %. Z tohoto hodnocení vyplývá, že dobře odvedenou práci zaměstnanců firma odměňuje různými peněžitými či nepeněžitými způsoby, přičemž na tvorbu systému odměňování má většina zaměstnanců vliv. Na tomto hodnocení je vidět, že vedoucí pracovníci jsou se způsobem odměňování svých zaměstnanců spokojeni, zaměstnanci však vidí prostor pro zlepšení, neboť hodnotili tuto charakteristiku o 15 % hůře. Dá se tedy říci, že zaměstnanci jsou se systémem odměňování spokojeni, uvítali by však, aby byl tento systém neustále rozšiřován.

Na základě rozhovoru jsem dále zjistila, že vedoucí pracovníci mají do budoucna v plánu poskytovat zaměstnancům další formy odměňování. Nyní se například uvažuje

o zavedení nepeněžitých odměn ve formě dovolených, přičemž by tato odměna měla být poskytnuta jako projev poděkování těm zaměstnancům, kteří ve firmě pracují 3 a více let. Jelikož je vidět, že tuto charakteristiku vedoucí pracovníci neustále vyvíjí, další zlepšení již dále nedoporučuji.

Nyní bych ráda vysvětlila procentuální rozdíl v hodnocení charakteristiky mezi vedoucími pracovníky a zaměstnanci, z pohledu tvorby systému odměňování. Je samozřejmostí, že vedoucí pracovníci tuto charakteristiku ohodnotili v průměru lépe než zaměstnanci, jelikož právě vedoucí pracovníci se v této firmě podílejí na tvorbě systému odměňování nejvíce. Na základě rozhovoru se zaměstnanci jsem zjistila, že jejich měsíční mzda se skládá ze dvou složek:

- fixní složka, která zůstává neměnná,
- pohyblivá složka, která se mění v závislosti na splnění daného měsíčního plánu.

Každá pobočka dostane od vedoucích pracovníků přesně stanovený plán na každý měsíc, který by měl být splněn, přičemž výše pohyblivé složky mzdy zaměstnanců závisí na jeho procentuálním plnění. Mezi zaměstnance je navíc v případě splnění plánu rozdělena určitá finanční odměna, udělovaná každému zaměstnanci dle jeho prokazatelných výkonů.

Kladné hodnocení charakteristiky ze strany zaměstnanců je však také relevantní, jelikož s nimi vedoucí pracovníci v systému odměňování projednávají veškeré změny či novinky. S touto danou změnou pak mohou zaměstnanci souhlasit či nesouhlasit, v případě nesouhlasu však musí zaměstnanci uvést jasné důvody. V tomto případě by tedy bylo vhodné, aby vedoucí pracovníci dokázali navrhnout další postupy vedoucí ke spokojenosti zaměstnanců s touto formou firemního odměňování.

10.1.7 Podporující struktury

V této sedmé charakteristice vyšlo hodnocení následovně: z pohledu vedoucích zaměstnanců je tato charakteristika splněna z 80 % a z pohledu zaměstnanců z 82 %. Pro zaměstnance je tato charakteristika vůbec nejsilnější stránkou organizace. Dle vedoucích pracovníků jsou zaměstnanci firmy podporováni v podávání návrhů na změny v organizaci práce, přičemž je organizační struktura tak pružná, že se rychle dokáže přizpůsobit aktuálním potřebám a požadavkům. Toto hodnocení je pro firmu velmi pozitivní, zaměstnanci jej vnímají o 2 % lépe, což je minimální rozdíl.

Dle rozhovoru se zaměstnanci v jihlavské pobočce mohou tyto skutečnosti potvrdit, neboť organizační struktura podniku je vskutku velice pružná. Pro příklad uvádím možnost absence jednoho ze tří řidičů. Každý z řidičů této pobočky má svoji určenou trasu, na které pravidelně rozváží náhradní díly.

Jednotlivé trasy jsou následující:

Tabulka 4: Trasy jednotlivých řidičů v pobočce Jihlava

1. trasa	Jihlava a okolí
2. trasa	Třebíč
3. trasa	Znojmo

Zdroj 13: Vlastní zpracování dle rozhovoru se zaměstnanci

Na všech těchto trasách se náhradní díly rozváží zákazníkům, kteří si je osobně, telefonicky či prostřednictvím e-shopu objednají. Pokud by například v této pobočce onemocněl jeden z těchto řidičů, znamenalo by to, že by se nerozvezly objednané díly na jeho konkrétní trasu. Toto však firma nesmí dopustit, neboť by zákazníci (spíše automechanici) nestihli do daného termínu vyřídit své zakázky. Pokud se tedy vyskytne absence řidiče, je zde možnost zástupu kupříkladu jednoho ze specialistů prodeje. Specialisté prodeje jsou v této pobočce dva, přičemž jejich celodenní pracovní náplní je objednávat a prodávat náhradní díly. Je zde tedy nutnost, aby alespoň jeden z těchto specialistů na pobočce zůstal. Určený zástup pak rozveze všechny objednané díly na dané trasu, a vrátí se zpět ke své práci. Zastupitelnost je zde velice široká, a vždy se najde možnost, jak danou absenci vyřešit. Pokud by nastala situace, že by absence v pobočce byla větší, a nedala by se již zastoupit zaměstnanci z této pobočky, hledají se zástupy na pobočkách jiných.

V této souvislosti se dostávám k tématu, zda a jak jsou zaměstnanci podporováni v podávání návrhů na změny v organizaci práce. Z rozhovoru jsem se dozvěděla, že jsou zaměstnanci v tomto ohledu podporováni maximálně, jelikož se sami mezi sebou například domlouvají na zástupech, o kterých jsem se zmiňovala výše. Ve většině firem to bývá tak, že právě vedoucí zaměstnanec určuje potřebný zástup. Zde to však funguje jiným způsobem, neboť vedoucí pobočky nechává své zaměstnance samostatně se angažovat v dané problematice. Sami zaměstnanci totiž nejlépe vědí, kolik mají času a zda jsou schopni danou absenci momentálně zastoupit.

Pokud bychom měli na mysli změny v takové organizaci práce, která je jasně stanovená pro každou pracovní pozici, tak i do ní mohou zaměstnanci zasahovat svými návrhy, které podávají vedoucím pracovníkům. Pro příklad: pokud zaměstnanec cítí, že jistá pracovní pozice je již dlouhodobě přetěžována, může podat návrh, aby se určitá pracovní náplň tohoto zaměstnance přesunula na jinou pracovní pozici, která je vytížená méně. Vedoucí pracovníci pak o tomto postupu jednají a snaží se vymyslet co nejvhodnější řešení, vyhovující všem. Tento postup samozřejmě nesmí ohrozit jiné zaměstnance (jiné pracovní pozice) a dělat tak situaci mezi pracovními pozicemi nespravedlivou.

Domnívám se tedy, že v této charakteristice si podnik stojí velice příznivě.

10.1.8 Sběr informací o vnějším prostředí

Osmou charakteristiku hodnotí vedoucí pracovníci kladně z 80 %, a zaměstnanci ji hodnotí ze 77 %. Zaměstnanci do značné míry přinášejí do organizace informace o vnějším prostředí, které sdílejí s ostatními, přičemž se tyto informace sbírají, zpracovávají a distribuují pomocí vytvořených komunikačních kanálů.

Dle rozhovoru se zaměstnanci jsem zjistila, že informace o vnějším prostředí podniku zaměstnanci do firmy přinášejí především:

- pomocí náhodných rozhovorů s pracovníky konkurenčních firem na různá firemní témata (většina zaměstnanců této firmy se osobně zná se několika zaměstnanci jiných konkurenčních firem),
- pomocí rozhovorů se zákazníky, kteří mají zkušenosti s konkurencí,
- pomocí pravidelného sledování letáků či webových stránek konkurenčních firem a podobně.

Díky těmto metodám zaměstnanci firmy mohou například zjistit, že v daném měsíci chce konkurenční firma vyhlásit akci na určité zboží. Ze zjištěné informace pak musí zaměstnanci dále ve své strategii vycházet, jelikož by akce konkurenční firmy mohla v daném měsíci ohrozit zisk firmy coraHB autodíly s. r. o.

Postupuje se tak, že informace, které určitý pracovník získá, poskytne vedoucím pracovníkům, kteří ji budou dále řešit. Většinou se takováto situace vyřeší zlevněním stejného výrobku, či se udělá akce jiná, která zajistí nesnižující se zisk firmy.

Zaměstnanci jsou samozřejmě v této problematice aktivní, neboť, jak jsem již zmiňovala, výše jejich pohyblivé složky mzdy závisí na plnění určeného měsíčního plánu.

Komunikační kanály, kterými se tyto informace sbírají, zpracovávají a distribuují se, jsou následující:

- sdělení svému nadřízenému (způsob komunikace, o kterém jsem se zmiňovala výše),
- pomocí konkrétní vytvořené e-mailové schránky, kam může psát každý zaměstnanec (podpora@corahb.cz),
- pomocí nově vytvořeného informačního systému „Portál coraHB autodíly“ (www.portal.corahb.cz). Tento informační systém byl spuštěn zhruba v polovině měsíce listopadu 2017, tudíž se nachází v úplném počátku, a příslušní zaměstnanci na něm neustále pracují a zlepšují jej.

Je vidět, že se vedoucí pracovníci vskutku snaží o maximální vývoj této firmy. Výsledky vyplývající z této charakteristiky to jen potvrzují. Komunikačních kanálů má podnik k dispozici nespočet, proto se zaměstnanci mohou vyjadřovat o vnějším prostředí různými formami komunikace. Tato charakteristika funguje v organizaci velice dobře a neustále se vyvíjí.

10.1.9 Inter-organizační učení

V této charakteristice se nevyskytuje zásadní rozdíl v hodnocení obou skupin respondentů, neboť vedoucí pracovníci ji hodnotí z 65 % a zaměstnanci ze 70 %. Rozdíl 5 % zde tedy není nijak významný. Firma se dle výsledků hodnocení s pracovníky jiných organizací pro výměnu zkušeností a informací téměř neschází, přesto však ke svému rozvoji dokáže využít různé informace a zkušenosti, které by pro ni mohly být přínosné.

V přecházející charakteristice jsem již zmiňovala, že informace o konkurenci zaměstnanci nezískávají konkrétním sjednáváním schůzek s pracovníky jiných organizací. Pokud však již s nimi komunikují, je to způsobené tím, že se většinou někde náhodně potkají. Tento způsob komunikace tedy není nijak plánovaný, a proto fakt, že se zaměstnanci s pracovníky jiných organizací pro výměnu zkušeností a informací téměř neschází, snižuje průměrné bodové ohodnocení v této charakteristice.

Jak jsem již zmiňovala, informace a zkušenosti, které by mohly být pro podnik přínosné, firma využívá do značné míry ke svému rozvoji. V této souvislosti mám na mysli především informace o vnějším prostředí, které zaměstnanci získávají pomocí různých metod, které jsem uvedla v předchozí charakteristice. Tato organizace se díky získaným informacím učí a rozvíjí tím, že se snaží bojovat s konkurenčními firmami, a to proto, aby byla tou nejžádanější a nejlepší firmou v dodávání autodílů. S konkurenčními firmami zatím tato společnost bojuje statečně, jelikož je schopna prodávat a dodávat jedny z nejlevnějších náhradních automobilových dílů na trhu.

10.1.10 Atmosféra podporující učení

Desátou charakteristiku můžeme ze strany vedoucích pracovníků považovat za jednu z nejsilnějších stránek této organizace. Ze strany vedoucích pracovníků je tato charakteristika splněna na 85 %, a ze strany zaměstnanců na 78 %. Hodnocení v této charakteristice je přívětivé, a to od obou skupin respondentů. Zaměstnanci mají ve firmě prostor získávat zkušenosti prostřednictvím vybízení, kladení otázek, zpětnou vazbou a podobně. Dle hodnocení pak zaměstnanci nejsou obviňováni za negativní zprávy.

Výsledky se však liší, a to o 7 % méně ze strany zaměstnanců. Není to extrémní rozdíl, ale i tak tento rozdíl vypovídá o jisté nesourodosti názorů. Opět jsem pomocí rozhovoru zjišťovala, v čem se tato nesourodost na straně zaměstnanců vyskytuje. Zjistila jsem, že problém je v časové vytíženosti většiny pracovníků. Tito pracovníci totiž téměř nemají prostor k iniciativnímu vybízení se k tomu, aby získávali další zkušenosti. Jednoduše řečeno, na tyto záležitosti nemají zaměstnanci dost času.

Možností, jak tento problém vyřešit, by mohlo být uskutečňování různých individuálních sezení (například měsíčních či čtvrtletních - v případě menší potřeby dotazování se). Tato sezení by probíhala mezi vedoucím pracovníkem a zaměstnancem, přičemž by délka sezení závisela na počtu dotazů od zaměstnance a samozřejmě také na kvalitě zpětné vazby poskytnuté vedoucím pracovníkem. Myslím si, že odpovídající délka sezení by mohla být kupříkladu maximálně 15 minut. Pokud bychom se tedy bavili o těchto několika málo minutách jednou za čtvrt roku, domnívám se, že pracovníci, kteří by měli skutečný zájem získávat další zkušenosti, těchto pár minut ve svém pracovním čase by určitě našli. Ovšem, zaměstnanci by museli být důslední a pečliví, jelikož by zde bylo na místě, aby si všechny dotazy postupně zaznamenávali.

Pokud by tak neuskutečnili, věřím, že by na většinu svých dotazů během čtvrtletního období jistě zapomněli. Tedy, pokud zaměstnanci budou mít opravdu zájem, jistě pro ně nebude problém si své dotazy zaznamenávat a jednou za čtvrt roku jim věnovat zhruba 15 minut svého pracovního času.

Bohužel, v tomto ohledu mohu možné zlepšení pouze doporučit, ovšem pokud zaměstnanci nebudou sami chtít být aktivní a iniciativní v oblasti získávání nových znalostí, je toto doporučení vcelku bezvýznamné.

Zaměstnanců jsem se dále ptala, jestli skutečně nejsou obviňováni za negativní zprávy, a potvrdilo se mi, že vsutku nejsou. Toto zjištění pro mne bylo velmi dobrou zprávou, neboť vedoucí pracovníci tímto, a mnoha dalšími kritérii vytvářejí v organizaci pozitivní atmosféru. Vytvořit pozitivní atmosféru je dle Tiché (2005) jedním z deseti kroků na cestě k učící se organizaci. Jak jsem již zmiňovala v teoretické části, pro své zaměstnance by vedoucí pracovníci měli vytvořit co nejvíce pozitivní atmosféru.

V této firmě se pozitivní atmosféra vytváří následujícími kritérii:

- zaměstnanci nejsou obviňováni za negativní zprávy,
- zaměstnanci jsou chváleni (jak finančně, tak osobně) za vynikající výkony, čímž mám na mysli splnění, či dokonce přeplnění daného měsíčního plánu,
- se zaměstnanci se jedná s úctou a respektem,
- zaměstnanci se v podstatě nekritizují, kritizují se pouze v tom případě, že by opakovaně dělali závažné chyby ve své pracovní náplni, které by ohrožovaly chod firmy,
- zaměstnanci se v žádném případě nezesměšňují.

Pracovníci této pobočky, dle mých zjištěných informací, vnímají atmosféru ve firmě jako velmi pozitivní a dobře se jim v ní pracuje.

10.1.11 Příležitost osobního rozvoje pro každého

Dostala jsem se k poslední, jedenácté charakteristice učící se organizace. Tato charakteristika je hodnocena pozitivně, a to z 80 % vedoucími pracovníky, a ze 78 % zaměstnanci jihlavské pobočky. Z tohoto hodnocení vyplývá, že zaměstnanci mají možnost se učit a získávat nové zkušenosti, přičemž je zaměstnancům nabízen dostatek

příležitostí k jejich profesnímu rozvoji. Ani v této poslední charakteristice jsem nezapomněla vést se zaměstnanci rozhovor, abych zjistila pro mne důležité detaily.

Možností, kterými se zaměstnanci mohou učit a rozvíjet svůj profesní život je spousta. Pro příklad: vedoucí pracovníci vždy pečlivě zajistí, aby byl co nejlépe proškolen personál, pokud se jedná například o zavádění nových produktů do prodeje. Tuto skutečnost vedoucí pracovníci zajišťují konkrétními školeními. Různá školení se uskuteční vždy, pokud daná aktuální situace takovou potřebu vyvolá. Aktuálně, v měsíci květnu, se ve firmě zavedl do prodeje nový sortiment značky Comline Auto Parts Ltd., který nabízí téměř kompletní řadu náhradních dílů do automobilů. Přestože má již tato organizace dodavatelů náhradních dílů nespočet (přes 30), tento dodavatel byl pro firmu nový. Vidíme, že se firma tímto způsobem snaží neustále hledat nové dodavatele, kteří budou poskytovat produkty ještě kvalitnější a cenově dostupnější, než dodavatelé současní.

V souvislosti se zavedením nového sortimentu bylo pro všechny specialisty prodeje a vedoucí pracovníky ze všech poboček vytvořeno školení od firmy Comline Auto Parts Ltd. Organizace totiž nechce dopustit jakoukoliv neznalost prodejců v otázkách novinek v sortimentu, na které se samozřejmě budou zákazníci dotazovat. Není tedy možné, aby specialista prodeje, který každodenně nabízí, objednává a prodává náhradní díly do automobilů, nevěděl nic o novém dodavateli těchto výrobků, a nebyl schopen zákazníkovi poskytnout informace, na které se dotazuje. Samozřejmostí je, že čím více budou zaměstnanci vědět o novém dodavateli, tím lépe budou schopni zákazníka přesvědčit o koupi tohoto nového produktu.

PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI COMLINE AUTOPARTS LIMITED



Společnost Comline Auto Parts Ltd. se sídlem ve Velké Británii byla založena před 25 lety.

Britská společnost se ve své produkci zaměřuje na nezávislý aftermarket s důrazem na kvalitu vyráběných dílů, dostupné ceny a včasné dodávky. Za dobu své existence společnost vyvinula efektivní nízkonákladový obchodní model, díky němuž se plně soustředí na potřeby svých zákazníků. Disponuje efektivním distribučním uzlem s nepřetržitým provozem.

Na ploše 13 000 m² je uloženo zhruba 8 500 položek z 95% portfolia všech náhradních dílů. Ročně společnost vyexpeduje přes milion položek pro trh v Británii a pro obchodní partnery v dalších 40ti zemích celého světa, převážně evropských. Je tak jednou z nejrychleji rostoucích společností v Evropě. Comline Auto Parts Ltd. je držitelem prestižního ocenění „Queen's Award“ cenou britské královny za přínos své zemi v oblasti zahraničního obchodu.

Obrázek 9: Představení společnosti Comline Auto Parts Ltd.

Zdroj 14: Výstřižek z webové stránky www.corahb.cz, 2017

Tento výstřížek jsem na tomto použila záměrně, neboť jsem chtěla ukázat iniciativu organizace po všech stránkách. Můžeme zde vidět, že firma nejenom, že po zavedení nového dodavatele poskytla svým vybraným zaměstnancům školení, ale ihned na svých webových stránkách zveřejnila základní informace o tomto dodavateli. Firma totiž chce, aby všichni, kteří se o organizaci coraHB autodíly s. r. o. zajímají, byli včas informováni o všech podnikových změnách, které jsou pro zákazníky důležité.

Toto školení je v podstatě nejaktuálnějším školením, kterého se vybraní zaměstnanci zúčastnili, a proto jsem jej uváděla detailně. Organizace samozřejmě poskytuje svým zaměstnancům více druhů a typů školení, kde každý prověřený dodavatel poskytuje následná školení pravidelná. Zaměstnanci jejich absolvováním získávají přehled o aktuálních změnách, které se jednotlivých dodavatelů bezprostředně týkají. Příležitostí k profesnímu rozvoji zaměstnanců je tedy opravdu spousta a firma je dobře využívá, proto bych zde žádná zlepšení nedoporučovala.

10.2 Zjištění procentní formy učící se organizace

V této podkapitole jen pár větami zmiňuji, kolikaprocentní učící se organizace tedy tato firma je. Po zprůměrování jednotlivých průměrných odpovědí obou skupin respondentů vyšel následující závěr:

Tabulka 5: Konečný výpočet procentní formy učící se organizace

Vedoucí pracovníci	77%
Zaměstnanci	73%

Zdroj 15: Vlastní zpracování

Můžeme říci, že si firma v tomto ohledu stojí velice dobře. Jak jsem již zmiňovala výše, je logické, že vedoucí pracovníci uvádějí v průměru vyšší procentní body, než řadoví zaměstnanci, jelikož se o danou problematiku ve firmě zajímají podstatně více, a více o ní vědí.

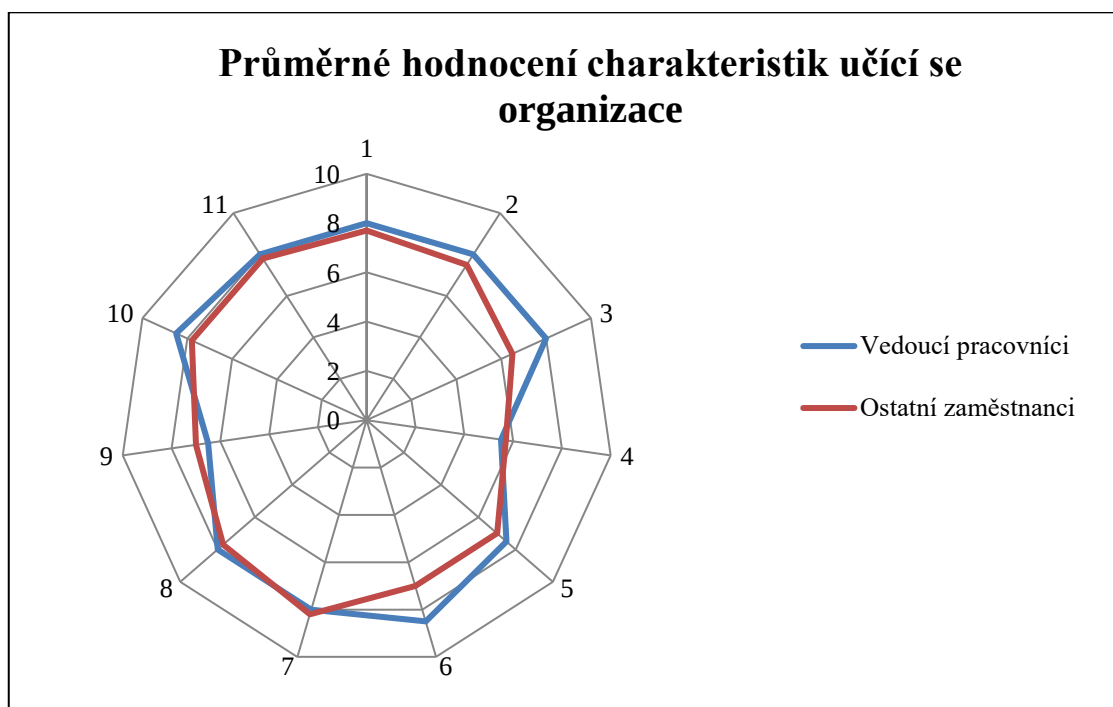
Samozřejmě, pokud se chce organizace neustále vyvíjet a vzrůstat a časem dosahovat ještě většího procentního ohodnocení v podobě učící se organizace, nesmí se přestat snažit, a to v žádné z výše uvedených charakteristik.

10.3 Grafické znázornění míry učící se organizace

V níže uvedeném grafu jsou uvedeny průměrné body, které jsem získala po vyhodnocení dotazníku od osmi dotazovaných zaměstnanců.

Tento graf uvádím z důvodu rychlejšího zorientování se v silných a slabých stránkách firmy coraHB autodíly s. r. o. z obou úhlů pohledu, a to jak vedoucích pracovníků, tak řadových zaměstnanců.

Směrem od středu tohoto grafu je uvedeno hodnocení v bodech na stupnici 0 - 10, a to v intervalech dvou bodů. Jednotlivé paprsky vycházející ze středu tohoto grafu, pak znázorňují jednotlivé charakteristiky, které jsou podrobně vysvětleny v teoretické části.



Obrázek 10: Graf vyhodnocení jednotlivých charakteristik učící se organizace²

Zdroj 16: Vlastní zpracování

² Pro lepší a rychlejší orientaci v grafu tyto charakteristiky uvádím následovně:

- 1 = učení jako součást formulace strategie; 2 = participativní přístup; 3 = informatika; 4 = formativní účetnictví; 5 = vnitřní výměna; 6 = pružný systém odměňování; 7 = podporující struktury; 8 = sběr informací o vnějším prostředí; 9 = inter-organizační učení; 10 = atmosféra podporující učení; 11 = příležitost osobního rozvoje pro každého.

Z grafu tedy můžeme vyhodnotit takový závěr, že vedoucí pracovníci považují za **nejsilnější stránky** této organizace:

- 6. charakteristiku „Pružný systém odměňování“, která v průměru získala 8,5 bodu,
- 10. charakteristiku „Atmosféra podporující učení“, která získala rovněž 8,5 bodu.

Za **nejslabší stránku** pak považují:

- 4. charakteristiku „Formativní účetnictví“, která v průměru získala pouhých 5,5 bodu.

Řadoví zaměstnanci považují za **nejsilnější stránku** této organizace:

- 7. charakteristiku „Podporující struktury“, která získala v průměru 8,2 bodu.

Za **nejslabší stránku** pak považují:

- 4. charakteristiku „Formativní účetnictví“ (stejně jako vedoucí pracovníci), která získala 5,7 bodu.

Touto cestou bych ráda podotkla, že by firma měla zlepšovat jak své nejslabší, tak slabší stránky (charakteristiky). Organizace však nesmí zapomenout ani na zlepšování stránek nejsilnějších a méně silných, neboť žádná charakteristika nezískala ten nejvyšší možný počet bodů (10 bodů), který by stoprocentně odpovídal podmínkám učící se organizace.

Tedy, i když si dle mého názoru společnost v ohledu desíti charakteristik učící se organizace stojí velice dobře, je neustále co zlepšovat.

ZÁVĚR

Bakalářská práce je zaměřena na pojem učící se organizace, která je definována jako organizace, která se neustále zlepšuje takovým způsobem, že získává a zároveň neustále zdokonaluje své schopnosti a znalosti a využívá je ke své větší úspěšnosti na trhu. Pro aplikaci této problematiky jsem si vybrala firmu coraHB autodíly s. r. o., konkrétně její jihlavskou pobočku.

V této práci bylo provedeno dotazníkové šetření, které zahrnovalo 22 otázek týkajících se dané problematiky. Otázky byly rozděleny do jednotlivých oddílů, dle konkrétních charakteristik učící se organizace. Každý oddíl pak zahrnoval dvě otázky. Dotazník byl rozdán dohromady devíti respondentům (skupiny respondentů byly dvě, přičemž jedna skupina obsahovala vedoucí pracovníky a druhá skupina řadové pracovníky), od kterých se mi zpět vrátilo dotazníků osm. Z těchto dotazníků bylo provedeno hodnocení jednotlivých charakteristik, a to jak grafické, tak procentuální. Šetření dále zahrnovalo rozhovory s respondenty, díky nimž se mi podařilo upřesnit určité skutečnosti, a detailněji vyhodnotit jednotlivé závěry.

První charakteristiku „Učení se jako součást formulace strategie“ jsem vyhodnotila na základě experimentování, neustálého zlepšování se a vyhodnocování trendů v oblasti společenské, ekonomické, politické i oblasti vývoje trhu. Došla jsem k závěru, že podnik vhodně experimentuje (jako příklad jsem uváděla dnes již každoročně pořádanou akci Mistrovství mechaniků), neustále se zlepšuje (jako příklad jsem uvedla používání barevných štítků na balících) a vyhodnocuje veškeré trendy na trhu. Přesto jsem doporučila možné zlepšení tím, že by se firma mohla pokusit o prodej produktů z jiného sortimentu zboží, čím by mohla dosahovat většího zisku.

Druhá charakteristika „Participativní přístup“ byla vyhodnocena pomocí následujících otázek: jak se zaměstnanci podílejí na tvorbě strategie a zda jsou se zaměstnanci projednávány důležité cíle a záměry podniku. Po vyhodnocení zodpovězených otázek jsem zjistila, že se důležité cíle a záměry podniku zaměstnancům sdělují především prostřednictvím e-mailu, či sdělením od vedoucího pobočky. Pro zlepšení této problematiky jsem doporučila zavedení pravidelných informativních schůzek v jednotlivých pobočkách, na kterých se budou dané informace zaměstnancům sdělovat. Na strategii podniku se podílí všichni zaměstnanci, jelikož se sami účastní plnění strategických plánů (akcí), k nimž iniciativně vedoucím pracovníkům navrhuji podněty.

Charakteristiku „Informatika“ jsem hodnotila z pohledu, zda mají zaměstnanci přístup k informacím o podstatných záležitostech podniku, a zda se mohou podílet na základě vlastní iniciativy na řešení těchto záležitostí. Došla jsem k závěru, že zaměstnanci mají přístup k těmto informacím dvojím způsobem (pomocí e-mailové komunikace a nového informačního portálu). Zaměstnanci sami však nejsou příliš iniciativní v řešení podstatných záležitostí firmy, a proto jsem navrhla následující opatření, které by pomohlo zaměstnance vhodně motivovat: pokud by zaměstnanci za iniciativní řešení určitého problému firmy dostali pozornost v podobě mimořádné odměny, jistě by se do těchto záležitostí více zapojovali.

Čtvrtou charakteristiku „Formativní účetnictví“ jsem vyhodnotila jako nejslabší stránku firmy, a to bohužel z pohledů obou skupin respondentů. Zjistila jsem, že zaměstnanci v podstatě nerozumí způsobu fungování a využívání financí ve firmě, proto jsem jim doporučila absolvování vhodného školení ekonomického minima pro neekonomy.

Z vyhodnocení charakteristiky „Vnitřní výměna“ jsem zjistila, že organizační jednotky mají do značné míry představu jak o svém účelu, tak i o účelu ostatních organizačních jednotek. Pokud nastane situace, kdy je potřeba, aby si mezi sebou tyto jednotky vypomohly, učiní tak. Této problematice však rozumějí více vedoucí pracovníci, než řadoví zaměstnanci, a proto jsem doporučila následující řešení: vytvoření pětiminutových schůzek jednou týdně, na kterých se bude hovořit o aktuálních účelech a změnách daných organizačních jednotek.

„Pružný systém odměňování“ je dle hodnocení vedoucích pracovníků jednou z nejsilnějších stránek organizace. Zaměstnanci jsou se systémem odměňování spokojeni, uvítali by však, aby byl tento systém neustále rozšiřován, což vedoucí pracovníci do budoucna plánují.

Sedmá charakteristika „Podporující struktury“ je vůbec nejsilnější stránkou z pohledu zaměstnanců, jelikož jsou podporováni v podávání návrhů na změny v organizaci práce. Organizační struktura je pružná, a díky tomu se dokáže rychle přizpůsobit aktuálním potřebám. Zaměstnanci se dokáží neustále zastupovat bez jakéhokoliv problému (i bez vyzvání vedoucího), čímž dočasně mění organizační strukturu firmy.

V charakteristice „Sběr informací o vnějším prostředí“ byl vyhodnocen následující závěr: zaměstnanci přinášejí do podniku informace o vnějším prostředí (pomocí

rozhovorů, či sledování letáků a webových stránek konkurence), které následně sdílejí na komunikačních kanálech, kterými firma disponuje.

Devátá charakteristika „Inter-organizační učení“ nám dle vyhodnocení ukazuje, že se zaměstnanci pro výměnu zkušeností cíleně s pracovníky jiných organizací neschází. Různé informace a zkušenosti, které však náhodně získají a které jsou pro podnik přínosné, firma ke svému rozvoji do značné míry využívá.

Na základě vyhodnocení předposlední charakteristiky „Atmosféra podporující učení“ jsem se dozvěděla, že je tato charakteristika dle vedoucích pracovníků další nejsilnější stránkou organizace. Zaměstnanci mají ve firmě prostor získávat zkušenosti a informace prostřednictvím vybízení, kladení otázek, zpětnou vazbou a podobným způsobem, přičemž však nejsou obviňováni za negativní zprávy.

Dostali jsme se k poslední hodnocené charakteristice „Příležitost osobního rozvoje pro každého“. Zaměstnanci mají možnost učit se a získávat nové zkušenosti, neboť jim firma nabízí dostatek příležitostí k jejich profesnímu rozvoji (jako příklad jsem uváděla školení od společnosti Comline Auto Parts Ltd.).

Závěrem bych chtěla říci, že firma v jednotlivých charakteristikách v aktivitách učící se organizace obstála velmi dobře. V nejsilnějších stránkách dosáhla hodnocení až 85 %, což je velmi zajímavý a pro firmu pozitivní výsledek. Naopak, v nejslabších stránkách firma dosáhla hodnocení nejméně 55 %, což je nadpoloviční hodnocení, které vypovídá o dobrém postoji firmy i ve slabších charakteristikách. Organizace nesplňuje ani jednu charakteristiku na 100 %, z čehož vyplývá, že by podnik měl zlepšovat nejenom své slabé, ale i silné stránky tak, aby časem dosáhl co nejlepšího statutu učící se organizace, a v budoucnu byl jednou z nejvíce prosperujících firem v daném odvětví.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

Tištěné zdroje

ARMSTRONG, M. a TAYLOR, S. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy*. 13. vydání. Praha: Grada Publishing, 2015. ISBN 978-80-247-5258-7.

BĚLOHLÁVEK, F. *Organizační chování: jak se každý den chovají spolupracovníci, nadřízení, podřízení, obchodní partneři či zákazníci*. Olomouc: Rubico, 1996. Učebnice pro každého (Rubico). ISBN 80-85839-09-1.

CEJTHAMR, V., DĚDINA, J. *Management a organizační chování*. 2. aktualizované a rozšířené vyd. Praha: Grada Publishing, 2010. 352 s. ISBN 978-80-247-3348-7.

ČASTORÁL, Z. *Strategický znalostní management a učící se organizace*. 1. vydání. Praha: Vysoká škola finanční a správní, Edice EUPRESS, 2008. 148 s. ISBN 978-80-86754-99-4.

HRONÍK, F. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a. s., 2007. 233 s. ISBN 978-80-247-1457-8.

IMAI, Masaaki. *Kaizen: metoda, jak zavést úspornější a flexibilnější výrobu v podniku*. Brno: Computer Press, 2007. Business books (Computer Press). ISBN 978-80-251-1621-0.

KIM, D. H. (1993): „The Link between Individual and Organizational Learning“. Sloan Management Review, Autumn.

Osobní rozhovory se zaměstnanci jihlavské pobočky firmy coraHB autodíly s. r. o., 2017.

PALÁN, Z. *Další vzdělávání ve světě změn*. Vyd. 1. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského Praha, 2007, 72 s. ISBN 978-80-86723-31-0.

ROBBINS, P., COULTER, M. *Management*. Praha: Grada Publishing, a. s., 2004. ISBN 80-247-0495-1.

SENGE, P. *Pátá disciplína. Teorie a praxe učící se organizace*. 1. vyd. Praha: Management Press, s. r. o., 2007. 439 s. ISBN 978-80-7261-162-1.

TICHÁ, I. *Učí se organizace*. 1.vyd. Praha: Alfa Publishing, 2005. 144 s. ISBN 80-86851-19-2.

WICK, C. W. - LEON, L. S., 1995. Creating a learning organization: from ideas to action. Human Resource Management, Summer.

Elektronické zdroje

CoraHB autodily [online]. 2017 [cit. 2017-12-05]. Dostupné z: <https://www.corahb.cz/>.

FinExpert: Přehled: Jaké benefity nám poskytují zaměstnavatelé? [online]. 2017 [cit. 2017-12-05]. Dostupné z: <https://finexpert.e15.cz/prehled-jake-benefity-nam-poskytuji-zamestnavatele>.

DTO CZ, Vzdělávací a poradenská společnost s tradicí a působností po celé ČR: Kurzy a semináře [online]. 2012 [cit. 2017-12-05]. Dostupné z: <http://www.dtocz.cz/kurz-detail/2521-ekonomicke-minimum-pro-neekonomy.html>.

Kurzycz: coraHB s. r. o. - obchodní rejstřík, úplný výpis [online]. 2017 [cit. 2017-12-05]. Dostupné z: http://rejstrik-firem.kurzy.cz/rejstrik-firem/DO-47452331-corahb-sro/#id_sekce_zapis.

Mistrovství mechaniků [online]. 2017 [cit. 2017-12-05]. Dostupné z: <http://www.mistrovstvimechaniku.cz/>.

Svět produktivity beta: Kaizen [online]. 2012 [cit. 2017-12-05]. Dostupné z: <http://www.svetproduktivity.cz/slovník/Kaizen.htm>.

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1: Cyklus učení se	12
Obrázek 2: Cyklus učení a mentální modely	13
Obrázek 3: Styly organizačního učení	21
Obrázek 4: Typologie stylů organizačního učení	23
Obrázek 5: Logo firmy coraHB autodíly s. r. o.	30
Obrázek 6: Pobočka firmy coraHB autodíly s. r. o. v Jihlavě	32
Obrázek 7: Logo akce „Mistrovství mechaniků“	35
Obrázek 8: Příklady jednotlivých štítků	37
Obrázek 9: Představení společnosti Comline Auto Parts Ltd.	50
Obrázek 10: Graf vyhodnocení jednotlivých charakteristik učící se organizace.....	52

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1: Vysvětlení pojmů know-how a know-why.....	13
Tabulka 2: Silné a slabé stránky stylů organizačního učení	22
Tabulka 3: Procentní vyhodnocení míry učící se organizace z pohledu vedoucích pracovníků a zaměstnanců	34
Tabulka 4: Trasy jednotlivých řidičů v pobočce Jihlava	45
Tabulka 5: Konečný výpočet procentní formy učící se organizace.....	51

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha 1: Dotazník pro zaměstnance firmy coraHB autodíly s. r. o.	
--	--