

Univerzita Palackého v Olomouci

Filozofická fakulta

Katedra sociologie, andragogiky a kulturní antropologie

Učící se organizace v praxi

Self-learning organization in practice

Magisterská diplomová práce

Bc. Lenka Rykrová

Vedoucí magisterské diplomové práce: doc. Mgr. Miroslav Dopita, Ph.D.

Olomouc 2015

ANOTACE

Jméno a příjmení autora: Lenka Rykrová

Název katedry a fakulty: Katedra sociologie, andragogiky a kulturní antropologie, Filozofická fakulta Univerzity Palackého v Olomouci

Název práce: Učící se organizace v praxi

Self-learning organization in practice

Vedoucí práce: doc. Mgr. Miroslav Dopita, Ph.D.

Počet znaků: 121 189

Počet použitých zdrojů: 34

Klíčová slova: Učící se organizace, organizační učení, vzdělávání, management změn

Keywords: Self-learning organization, organizational Learning, education, change management

Anotace

Diplomová práce se zabývá konceptem učící se organizace. V diplomové práci je popsáno teoretické vymezení učící se organizace, organizační struktury, stylů řízení a provádění řízení změn.

V praktické části práce je provedena případová studie na existující společnost. V rámci případové studie je popsáno, jakým způsobem je firma organizována, jaký je v ní uplatňován styl řízení. Cílem případové studie je zjistit, zda je tato firma učící se organizací či nikoliv. Dále je zde popsán návrh, jak provést změnu, aby se organizace stala učící se, a jaké dopady by tato změna měla.

Annotation

This thesis is concerning to the concept of a self-learning organization. The thesis describes the theoretical definition of a learning organization, organizational structure, management style and implementing change management.

In the practical part of the work is done on a case study of an existing company. In the case study described how the company is organized, how is it applied management style. A case study is to determine whether the company has a self-learning organization or not. There is also described a proposal on how to change to become a learning organization, and the impact of the change.

Čestně prohlašuji, že jsem tuto práci vypracovala samostatně a uvedla v ní veškerou literaturu a ostatní zdroje, které jsem použila.

V Olomouci 15. března 2015

vlastnoruční podpis

Tímto velmi děkuji doc. Mgr. Miroslavu Dopitovi, Ph.D. za metodické vedení, cenné připomínky a pomoc při zpracovávání mé diplomové práce.

Obsah

Úvod	7
1 Charakteristika principů učící se organizace	9
1.1 Pojem „Učící se organizace“	9
2 Organizační struktury vhodné pro učící se organizaci	16
2.1 Liniová organizační struktura	16
2.2 Štábní organizační struktura	17
2.3 Liniově-štábní organizační struktura	18
2.4 Cílově programové struktury	18
2.5 Maticové organizační struktury	19
2.6 Divizní a výrobní organizační struktura	20
3 Styly vedení vhodné pro učící se organizaci	21
3.1 Základní typy stylu vedení	22
3.2 Manažerská síť a situační vedení	23
3.3 Styl vedení v učící se organizaci	25
4 Management změn v organizaci	29
4.1 Změna v organizaci	29
4.2 Jak lze změnu v organizaci realizovat	31
5 Případová studie	34
5.1 Případ firmy Medical Technology	34
5.2 Představení firmy Medical Technology	35
5.3 Výzkumná otázka, metody sběru dat a metody analýz	36
5.4 Popis případu Medical Technology	36
5.5 Medical Technology a učící se organizace	46
5.6 Tvrzení	54
5.7 Závěr případové studie Medical Technology	54

6	Medical Technology a změna směrem k učící se organizaci.....	56
6.1	Analýza pro zjištění nutnosti změny.....	56
6.2	Změna směrem k učící se organizaci.....	60
	Závěr.....	62
	Literatura a zdroje.....	64

Úvod

Od poloviny 70. let 20. století dochází k výrazným změnám ve fungování a charakteru vyspělých společností. V posledních 20 letech 20. století se zesiluje vliv globalizace a jsou kladeny nebývale velké nároky na konkurenceschopnost firem, jak uvádějí Jan Keller a Lubomír Tvrdý (2008, s. 41). Uvedené změny se podle Gøsty Esping-Andersena (2002, s. 11) dotýkají všech tří pilířů poválečné společnosti založené na ideji sociálního státu, jako je trh práce, stát, rodina. V důsledku globalizace dochází k prohlubování potíží sociálního státu, což má dopady na sociální strukturu vyspělých zemí. Organizace jsou zeštíhlovány a přecházejí na sítě a rozpadá se tak představa o společnosti, která je plně integrovaná na bázi všem dostupného a plnohodnotného zaměstnaneckého poměru (srov. Esping-Andersen, 2002; Keller, Tvrdý, 2008, s. 41). Objevuje se stav, kdy lidé, kteří jsou uvolněni z dosavadních vazeb, nedosahují požadovaných vlastností, které vyžaduje nová společenská struktura. Trh práce není schopen absorbovat všechny, kteří odešli ze zeštíhlených organizací. Řešením uvedených potíží je podle Kellera a Tvrdeho vzdělanostní společnost (Keller, Tvrdý, 2008, s. 41)

Je tedy zřejmé, že vzdělání se stává celoživotní náplní, které může probíhat formálním způsobem, např. dálkové studium na vysoké škole, ale také neformálně prostřednictvím absolvování kurzů, apod. Učení však také probíhá v průběhu výkonu pracovní činnosti.

V souvislosti s učením, které probíhá během výkonu pracovní činnosti, souvisí organizační učení a učení na pracovišti.

Milan Pol se organizačním učením zabývá ve studii, jež byla vydána v časopise *ORBIS SCHOLAE*. Za organizační učení M. Pol (2008, č. 3) považuje z technického hlediska zpracování a interpretace informací, které vznikají uvnitř organizace nebo do organizace vstoupily zvenčí, a případná reakce na ně. Ze sociálního hlediska nelze oddělit učení od sociální interakce a zkušeností, které jsou získány během práce v rámci konkrétního organizačního kontextu. Dochází tedy k integraci učení, práce a snah o změny, kdy lidé vytvářejí tzv. „komunity praxe“. Tyto jsou zdrojem kolektivního poznání a stimulem k organizačním změnám (Pol, 2008, č. 3).

Podle Pola (2008, č. 3) východiskem pro organizační učení je to, že organizace jsou v současné době klíčovými učebními centry.

Cílem předkládané práce je charakterizovat principy učící se organizace, popsat organizační struktury a styly vedení, teoreticky vymezit proces managementu změn v organizaci a za aplikace metody případové studie popsat společnost Medical Technology, s.r.o. (dále jen „Medical Technology“). V návaznosti na zjištěná fakta v případové studii navrhnout, jak by měla Medical Technology postupovat, pokud by chtěla provést změny směrem k učící se organizaci prostřednictvím managementu změn.

Firma, která byla zvolena pro případovou studii, si nepřeje být pro účely této magisterské diplomové práce jmenována, proto je používán pro její označení název Medical Technology. Ke dni 15. března 2015 není v obchodním rejstříku vedena žádná právnická osoba s tímto názvem. Jestliže po tomto datu vznikne subjekt s názvem Medical Technology s.r.o., v žádném případě údaje uvedené v této magisterské diplomové práci nemají žádný vztah k tomuto subjektu, vzniklém po 15. březnu 2015.

Pro naplnění cíle zaměřujícího se na charakteristiku principů učící se organizace analyzuji a charakterizuji principy učící se organizace, metody a formy, které jsou v učící se organizaci používány. K naplnění popisu organizačních struktur a stylů vedení v učící se organizaci uvádím hlavní typy organizačních struktur a stylů vedení. V poslední kapitole práce se soustředím na případovou studii, kterou popisují současný stav ve firmě Medical technology z pohledu aplikace či neaplikace principů učící se organizace. Na základě zjištěných skutečností v rámci případové studie navrhuji možný postup změny, které by vedl k implementaci principů učící se organizace v Medical Technology.

1 Charakteristika principů učící se organizace

V této kapitole se budu věnovat charakteristice principů učící se organizace. Při charakteristice vycházím především z prací Petera Michaela Sengeho (2007), který je považován za klasika teorie v oblasti učících se organizací a jeho teorii doplňuji zejména o analýzu prací Zdeňka Častorála (2009) a Ivany Tiché (2005).

1.1 Pojem „Učící se organizace“

Pojem učící se organizace se objevuje v sociálních vědách především v souvislosti s prací Petera Michaela Sengeho v roce 1990, kdy v originále vychází jeho kniha *Pátá disciplína: teorie a praxe učící se organizace*, která byla přeložena do češtiny v roce 2007.

Jeho pojetím a podrobným popsáním těchto disciplín se budu zabývat proto, že Peter M. Senge koncept učící se organizace velmi zpopularizoval, stal se jeho průkopníkem a právě on identifikoval tyto disciplíny (Dědina, Odcházal, 2007, s. 37).

Podrobné vymezení disciplín je nutné rovněž proto, že jsou v nich zakotveny všechny principy, metody a formy učící se organizace. Než začnu jednotlivé disciplíny podrobně popisovat, považuji za nutné uvést, co vlastně pojem disciplína dle Sengeho znamená, je to tedy činnost, kterou integrujeme do svých životů. Zahrnuje řadu postupů a zásad, které je nutno uplatnit v praxi, aby přinášely užitek (Senge, 2009, s. 147, 151). Senge (2009, s. 24-27) uvádí, že učící se organizace stojí na pěti disciplínách: systémové myšlení, osobní mistrovství, mentální modely, utváření společně sdílené vize a týmové učení.

Systémové myšlení spočívá dle Sengeho (2009, s. 24) ve vnímání situací v souvislostech se všemi systémy, které daný podnikatelský subjekt ovlivňují. Dle Sengeho máme však tendenci soustředit se na jednotlivé stavy a přehlížíme další souvislosti.

Disciplína **Osobní mistrovství** je založena na „Mistrovství“, které Senge spatřuje v „získání převahy nad lidmi nebo věcmi a jejich ovládnutí“ (Senge, 2009, s. 25). Jedná se tedy o individuální kvalitu jednotlivých lidí.

Organizace se učí pouze a jen díky jednotlivcům v ní, kteří se učí. I když to, že se jednotlivci učí, ještě není zárukou, že se bude také učit organizace. Ale bez učících se jednotlivců nebude nikdy ani učící se organizace. (Senge, 2009, s. 145)

Porovnávání vize (to, co chceme) a jasného obrazu současné situace (kde se nyní nacházíme) vyvolává „tvůrčí napětí“, tedy puzení dát tyto dva stavy do souladu. Osobní mistrovství je o osvojování si schopnosti ve svém životě vyvolávat a udržovat „tvůrčí napětí“. (Senge, 2009, s. 148)

Mentální modely jsou dle Sengeho „hluboce zakořeněné předpoklady, zobecnění či dokonce názorné představy nebo obrazy, jež ovlivňují to, jak si vykládáme svět a jak v něm jednáme“. Tato disciplína vyžaduje práci s mentálními modely, odkrývání vlastních obrazců světa, jejich vynesení na povrch a podrobení přísnému zkoumání (Senge, 2009, s. 25-25).

S mentálními modely je proto nutno pracovat, a to proto, že týmy a organizace často upadají do pastí „obranných rutin“, které ochraňují naše mentální modely před revidováním. V důsledku toho dosahujeme „dovedné neschopnosti“, tedy, jak uvádí Senge vysvětlení tohoto označení dle Argyrise, že jsme velice schopní ochránit sami sebe před nesnázemi a hrozbami, které přinášejí situace, které nás nutí učit se, ale protože se neučíme, zůstáváme neschopni dosahovat výsledků, které opravdu chceme. (Senge, 2009, s. 185 – 186)

Podstatou disciplíny mentální modely je praxe myšlení a učení se z praxe. (Senge, 2009, s. 190 - 191)

Pokud budou manažeři používat disciplínu mentální modely, umožní tak změny ve své organizaci a díky tomu také bude umožněno uplatnění systémového myšlení. (Senge, 2009, s. 202)

Utváření společně sdílené vize je to „schopnost společně udržovat sdílený obraz budoucnosti“ (Senge, 2009, s. 26). Pokud je v organizaci skutečně vize, zaměstnanci jsou výkonní a učí se, a to proto, že chtějí, nikoliv proto, že jim to někdo nařídil. (Senge, 2009, s. 27).

Sdílená vize dává odpověď na otázku: „Co chceme vytvořit?“. Lidé, kteří skutečně sdílejí vizi, jsou spolu spojeni a svázání společným cílem. (Senge, 2009, s. 205)

Senge tvrdí, že učící se organizace nemůže existovat bez sdílené vize. Tato se v důsledku toho stává určitým kormidlem, které dává procesu učení pevný směr v dobách krize. (Senge, 2009, s. 208)

Základem pro rozvíjení sdílených vizí je osobní mistrovství. Sdílená vize může vyvolat tak velké tvůrčí napětí, že může do značné míry převyšovat úroveň, která je pro některé jednotlivce akceptovatelná či snesitelná. (Senge, 2009, s. 210)

Senge je přesvědčený, že disciplíně vytváření sdílených vizí chybí dostatečné ukotvení, pokud nevyhází ze systémového myšlení. Vize maluje obraz toho, co chceme vytvořit, systémové myšlení ukazuje to, co v současnosti máme. (Senge, 2009, s. 226)

Týmové učení je založeno na dialogu a na schopnosti jednotlivých členů týmu odložit všechny předpoklady a domněnky a zahájit „společné přemýšlení“. (Senge, 2009, s. 27).

Týmové učení má klíčovou roli, protože týmy jsou základní jednotkou organizace. Dokud se nebudou schopni učit týmu, nebudou schopni se učit ani organizace (Senge, 2009, s. 28).

Disciplína týmové učení se opírá o disciplíny vytváření sdílené vize a osobním mistrovství. (Senge, 2009, s. 230)

Všech pět výše uvedených disciplín musí být rozvíjeno současně, zde se tedy uplatňuje pátá disciplína Systémové myšlení, která má za úkol ostatní disciplíny slučovat do jednoho celku teorie a praxe (Senge, 2009, s. 29).

S termínem učící se organizace úzce souvisí pojmy data, informace, znalosti, proto je potřeba tyto vysvětlit. Zmíněné úzké propojení vychází z faktu, že všechna tři slova se používají, pokud hovoříme o učení.

Podle Častorála (2009, s. 9) jsou data vyjádřena symboly (např. čísla, text, zvuk). Informace jsou účelově zpracovávána data, neboli jsou interpretací dat a porozumění vztahům mezi nimi. Znalost je výsledek aktivního učení na základě vlastního poznání a zkušeností. Častorál (2009, s. 9) uvádí, že znalost může být implicitní (znalosti vázané na subjekt, jsou získané zkušeností nebo praxí a mají intuitivní charakter), explicitní (formalizované znalosti, je možné je sdílet, přenášet, komunikovat, ukládat) a tacitní znalosti, které se rovněž nedají formalizovat. Učení se v o organizaci umožňuje vytváření a sdílení znalostí (Častorál, 2009, s. 19).

Truneček (2004, s. 13) data vymezuje jako něco daného. Data jsou reprezentována symboly, může se ale také jednat o smyslové vjemy. Truneček interpretuje rozdělení dat podle Sklenáka na strukturovaná data a nestruturovaná data. Strukturovaná data se týkají objektů, fakt. Tyto jsou často používána v databázových systémech. Nestruturovaná data jsou „tok bytů“ bez dalšího rozlišení (obrázky, audio nahrávky, apod). (Truneček, 2004, s. 13)

Informace jsou účelové zpracovaná data, kterým, ten, kdo je používá, přisuzuje určitý význam (Truneček, 2004, s. 13).

„Znalost je proměnlivá směs uspořádaných zkušeností, hodnot, kontextových informací z pohledu odborníka stanovující pravidla pro hodnocení a začleňování nových zkušeností a informací (Truneček, 2004, s. 14).

Vědomosti poskytují odpověď na otázku JAK, znalostí dávají odpověď na otázku PROČ, a moudrost je spojena s určitým postojem a vyjadřuje komplexní hodnocení okolního světa jednotlivcem (Truneček, 2004, s. 14).

Jak organizace, tak jednotlivci se v organizaci učí, znalosti organizace jsou však něčím více než jen souhrnem znalostí jednotlivců v organizaci. Rozhodující roli zde hraje to, jak efektivně jsou jednotlivci schopni své individuální znalosti převést na organizaci jako celek (Tichá, 2005, s. 15).

Rozdíl mezi učením se jednotlivců v organizaci a učící se organizací popisuje také Koubek (2008), podle kterého učení, které probíhá v organizaci, vede k vytváření nových znalostí nebo úhlu pohledu, které mají schopnost ovlivňovat chování. Dochází k němu spíše spontánně při interakci mezi lidmi v organizaci. Jde o kolektivní proces vytváření, předávání a přejímání znalostí, metod a postupů. Jednotliví členové organizace jsou tedy nositeli chování, které vede k učení, i když organizace může vytvářet podmínky, které učení usnadňuje (Koubek, 2008, s. 258).

V případě učící se organizace se podle Koubka jedná o organizaci, která vytváří klima, které lidi stimuluje ke vzdělávání a rozvoji, a kde strategie vzdělávání a rozvoje lidských zdrojů je ústřední záležitostí politiky organizace. V takové organizaci na základě učení dochází k nepřetržitému procesu přeměny organizace (Koubek, 2008, s. 258).

Senge podle Tiché (2005, s. 58) považuje za učící se organizaci místo, „kde lidé postupně zlepšují své schopnosti dosáhnout požadovaných výsledků... kde se lidé ustavičně učí, jak se učit spolu s ostatními...kde lidé postupně objevují, jak se podílejí na vytváření reality a jak ji mohou měnit“.

Jako další definici učící se organizace Tichá (2005, s. 58) uvádí vymezení dle Karen Watkins a Victoria Marsick jako organizaci, kde „dochází k učení na úrovni jednotlivců, týmů, organizace, dokonce i na úrovni komunity, se kterou je organizace v kontaktu...(je)...to setrvalý, strategicky využitý proces – integrovaný a paralelně běžící spolu s pracovním procesem...rozvíjí způsobilost organizace inovovat a růst.

Učící se organizace má zabudované systémy, které podchycují učení a umožňují jeho sdílení“.

Jiří Dědina a Jiří Odcházal (2007, s. 36) popisují učící se organizaci jako organizační formu, která podporuje vzdělávání jednotlivců. Tato organizační forma vytváří hodnoty, jako jsou inovace, efektivnost, angažovanost vůči okolnímu prostředí a konkurenční výhoda. Za znaky učící se organizace považují implementaci soustavného vzdělávání do strategie organizace, spoluúčast na řízení. Dalšími znaky jsou otevřenost a informovanost všech členů organizace, průhledné a účelné účetnictví a finance organizace, motivační odměňování pracovníků, pružné a flexibilní organizační struktury, neustálé monitorování okolního prostředí, tvorba strategických aliancí s ostatními organizacemi.

Charakteristické pro učící se organizaci je podle Častorála (2009, s. 55) vytváření příležitostí, inspirace, vedení a stimulace k využívání znalostních příležitostí. Učící se organizace vymezuje vize, které jsou postavené na znalostech a vytváří podmínky k jejich sdílení všemi členy organizace. Dalším znakem je, že učící se organizace vytváří a stimuluje tvůrčí dynamiku a kreativní přístupy k řešení potřeb organizace a jejího okolí. Učící se organizace rovněž investuje do vzdělávání svých pracovníků a týmů a organizuje je na základě znalostí. S tímto souvisí další znak, kdy rozvoj lidských zdrojů cestou učení je provázaný s ekonomickou budoucností organizace. Učící se organizace propojuje pracovní činnosti s učením. Během procesu učení dává důraz na dovednosti v oblasti dobývání a vytěžování informací, akcentuje principy problémového učení, součinnosti, spolupráce a komunikace k širšímu rozhledu. Při vzdělávání používá moderní vzdělávací technologie, inovuje výukové programy. Učící se organizace při řízení lidí využívá analogií s principy živých organismů, adaptivních a aktivních metod.

Základ učící se organizace

Peter M. Senge uvádí zákony páté disciplíny. Prvním zákonem je „Příčinou dnešních problémů jsou včerejší řešení“ (Senge, 2009, s. 75). Podstatou tohoto zákona je, že se často zabýváme příčinami současných problémů, přitom stačí zaměřit se na to, jaká byla naše řešení jiných problémů v minulosti. (Senge, 2009, s. 75)

Druhým zákonem je „Čím silněji tlačím, tím silněji systém tlačí zpět“ (Senge, 2009, s. 76). Zákon spočívá v tom, že čím více se snažíme, ať má tato snaha podobu energičtějších opatření nebo namáhavějšího popírání přirozeného vývoje, tím je toto

snažení vyčerpávající. Jestliže naše snaha nepřináší trvalé zlepšení, přitlačíme a snažíme se ještě více, abychom překonali překážky a neviděli, jak k těmto překážkám sami přispíváme. (Senge, 2009, s. 76-77)

Třetím zákonem je „Chování se zlepšuje předtím, než se začne zhoršovat“ (Senge, 2009, s. 77). Tento zákon je založen na tom, že manažeři často přijmou nějaké dílčí opatření, kterým krátkodobě zlepší aktuální situaci. Tato reakce je však kontraproduktivní, neboť pouze řeší symptomy, sice přichází okamžité zlepšení, ale po čase se problém vrátí. (Senge, 2009, s. 78)

Čtvrtý zákon zní „Snadná východiska z obtížné situace obvykle vedou zpět“ (Senge, 2009, s. 78). Z důvodu pohodlnosti rádi uplatňujeme známá řešení na nové problémy, což může být někdy účinné, často však nikoliv. (Senge, 2009, s. 78 – 79)

Pátý zákon „Léčba může být horší než onemocnění“ (Senge, 2009, s. 79). Podstatou je závislost na používání snadného a známého řešení, avšak neúčinného. Krátkodobá zlepšení, která vedou k dlouhodobé závislosti, jsou natolik častým jevem, že se označuje jako „přesunutí břemena na zasahujícího“. (Senge, 2009, s. 79)

Šestým zákonem je „Rychlejší bývá pomalejší“ (Senge, 2009, s. 80). Všechny systémy (ekosystémy počínaje přes svět zvířat až po organizace) mají vlastní vnitřní optimální tempo růstu, které je mnohem pomalejší než nejrychlejší možný růst. V případě, kdy se růst stává překotným, bude se systém sám snažit vyvažovat růst jistým zpomalením, které může dokonce i ohrozit samotné přežití organizace. (Senge, 2009, s. 80)

Zákon sedmý „Příčina a následek nemají těsnou návaznost v čase ani v prostoru“ (Senge, 2009, s. 80). Senge zde slovem „následky“ myslí symptomy, které ukazují, že vyvstaly problémy. „Příčinou“ myslí interakci základního systému, které mají největší vliv na rozvoj symptomů, a které by mohly vést ke změnám. Důvodem, proč v tomto vidí Senge problém je to, že většina lidí předpokládá, že příčina a následek mají v čase a v prostoru těsnou návaznost. Proto je nutno vzdát se tohoto předpokladu. (Senge, 2009, s. 80-81)

Osmý zákon „Malé změny mohou přinést velké výsledky – avšak oblasti, v nichž je jejich účinek nejvyšší, jsou ty nejméně zřejmé“ (Senge, 2009, s. 81). Řešení těžkého úkolu je často otázkou hledání toho, kde lze dosáhnout vysokého pákového účinku, změny, která povede k trvalým a významným zlepšením. Problémem těchto vysoce účinných změn je skutečnost, že jsou obvykle značně nesamozřejmé, pro většinu zůstávající neviditelné, nemají tedy těsnou návaznost v čase a prostoru. Je potřeba učit

se vidět spíše základní struktury než události a dále je nutnost myslet spíše v kategoriích procesů změny než okamžitých stavů. (Senge, 2009, s. 82-83)

Jako devátý zákon páté disciplíny uvádí Senge „Můžete nechat vlka, aby se nažral, koza může zůstat celá, ale ne současně“ (Senge, 2009, 83). Tento zákon spočívá v tom, že se často ukazuje, že ta nejsložitější dilemata, pokud se na ně podíváme ze systémového hlediska, nejsou vůbec žádnými dilematy. Jsou produktem spíše okamžikového nebo procesního myšlení a ve chvíli, kdy své myšlení vědomě soustředíme na změny probíhající v čase, ukáží se tato dilemata ve zcela novém světle. (Senge, 2009, s. 83).

Předposlední desátý zákon je ve znění „Když rozpůlíme slona, nedostaneme tak dva malé slony“ (Senge, 2009, s. 84). Myšlenkou tohoto zákona je, že systémy jsou celistvé, jejich charakter je závislý na celku. Pro porozumění nejsložitějším manažerským otázkám je potřeba mít schopnost vidět celý systém, který tyto otázky vyvolává (Senge, 2009, s. 84).

Poslední jedenáctý zákon je „Na nikoho a na nic nesvalujte vinu“ (Senge, 2009, s. 85). Míváme sklony na někoho nebo na něco svalovat za své problémy vinu. Systémové myšlení však ukazuje, že neexistuje žádný jiný oddělený systém, že my všichni jsme součástí jediného systému. (Senge, 2009, s. 84)

Zákony páté disciplíny je nutno mít na zřeteli, pokud má být organizace považována učící se, protože ukazují, jak správně postupovat při řešení nejrůznějších situací v organizaci, aby byla bylo zachováno systémové myšlení. Zákony ukazují, jaké chyby mají organizace tendenci dělat a tím se vzdalovat principům fungování učící se organizace.

2 Organizační struktury vhodné pro učící se organizaci

V kapitole se zaměřuji na vhodné organizační struktury. Budu se zabývat vymezením jednotlivých typů organizačních struktur a vyhodnotím, které tyto struktury jsou vhodné pro učící se organizaci. Každá organizace je strukturována, což může ovlivnit a ovlivňuje zavedení principů učící se organizace. Podle toho, jak jsou uvedeno činnosti nastaveny, je možné či nemožné uplatňovat principy učící se organizace tak, jak jsou popsány v předchozí kapitole.

Řídící a výkonná činnost, která probíhá v organizacích, je určitým způsobem organizována, jak uvádí Blažek (2011, s. 44). Organizování je možno chápat jako vytváření struktury systému, definování jednotlivých prvků systému a hlavně vztahů mezi těmito prvky. V terminologii teorie managementu se za organizační strukturu považuje systém řízení organizace.

Je potřeba rozlišovat strukturu procesní, která zahrnuje soubor činností a sekvenčních vztahů mezi těmito činnostmi. A dále existuje struktura útvarová, která je definována jako soubor pracovních míst a mocenských vztahů mezi těmito pracovními místy. (Blažek, 2011, s. 45)

Další důležitou složkou je stupeň organizovanosti, kdy se jedná o vztah mezi strukturou a chováním systému řízení, tedy proporce mezi tím, co je předem zorganizováno v podobě pravidel, a tím, co se řeší v bezprostřední souvislosti s vykonáváním konkrétní činnosti. Stupeň organizace může být nepřiměřeně nízký, tzn., že pravidla nejsou stanovena vůbec či jen velmi nejasně. Nebo naopak může být nepřiměřeně vysoký, pravidel je příliš mnoho a jsou příliš podrobná. Optimální stupeň organizovanosti se nachází uprostřed, v tu chvíli je také efekt největší. (Blažek, 2011, s. 50-51)

Podle toho, jak jsou uplatňovány rozhodovací pravomoci mezi organizačními jednotkami, rozlišujeme následující organizační struktury: liniové, štábní, kombinované (např. liniově-štábní, organizační týmy, maticové, aj). (Cejthamr, Dědina, 2010, s. 203)

Jednotlivými typy organizačních struktur se budu zabývat v následujících podkapitolách.

2.1 Liniová organizační struktura

Tato organizační struktura je typická pro začínající malé podniky přibližně do 50 zaměstnanců. Liniová struktura má přímou příkazovací pravomoc. Linioví vedoucí mají

nejvyšší pravomoc a odpovědnost a jsou hlavními vazbami struktury, kde se vykonává základní mocenská organizovanost systému. (Cejthamr, Dědina, s. 204)

Z hlediska vhodnosti pro učící se organizaci není ten typ organizační struktury příliš vhodný, protože v takto organizovaném systému jsou jasně stanoveny jednotlivé útvary, které mají svoji vlastní zodpovědnost a úkoly. Dochází tak k tomu, že jednotliví pracovníci nemají důvod a mnohdy ani podmínky používat systémové myšlení, tedy vidět svoji pracovní činnost v souvislostech.

Také je u tohoto typu organizační struktury velmi silný prvek nadřazenosti a podřízenosti mezi pracovníky, což v případě nevhodného stylu vedení brání týmové komunikaci jako takové. V důsledku toho nedochází ke sdílení vize a týmovému učení tak, jak tyto disciplíny popisuje Senge.

Stejně tak v liniové organizační struktuře nebude velmi pravděpodobně prostor pro disciplínu osobního mistrovství. Jakékoliv vzdělávání pracovníků je v takovém uspořádání dáno z pozice splnění úkolu, pracovníci tedy nemají příliš velký prostor pro možnost volby, v čem a jak bych se chtěli vzdělávat.

2.2 Štábní organizační struktura

Štábní útvary plní zejména poradní funkci k zabezpečování kvalifikovaného rozhodování liniových vedoucích a jejich útvarových jednotek. Vazby se vyskytují meziosobním štábem liniových vedoucích a liniovými vedoucími, případně i mezi odbornými vedoucími či útvary a liniovými vedoucími. Štábní skupinu tvoří specialisté různých oborů, například ekonomové, technici, účetní, personalisté apod. Štábní skupinu můžeme rozdělit na osobní štáb liniových vedoucích (např. sekretářky, asistenti, poradci) a odborný či funkční štáb, který vykonává nepřímé (odborné, funkční) řízení. Odborné znalosti pracovníků těchto skupin jsou velmi hluboké. Mají však menší přehled o celku. Z toho vyplývá, že štábní struktura nemůže existovat samostatně, ale vždy v kombinaci s liniovou, funkční či jinou organizační strukturou. (Cejthamr, Dědina, 2010, s. 204-205)

Lze říci, že čím větší je organizace, tím mají většinou skupiny funkčního štábu větší počet členů. Malé podniky někdy vůbec nemají pracovníky štábu, vyjma osobního štábu zosobněného sekretářkou majitele či ředitele. Funkce, které jsou ve štábech vykonávány, jsou v takto malých organizacích považovány za součást práce linie. V takovém případě například ředitel organizace plánuje výrobu, vybírá nové pracovníky, řídí nákup, atd. Na činnosti a funkce, které vyžadují speciální školení, si

najímá externí odborníky. Ve chvíli, kdy začne organizace růst, bude tyto štáby potřebovat anebo lze tyto odborné činnosti delegovat na liniové vedoucí. Pokud však začne počet pracovníků přesahovat několik set, je nutné a hospodárné oddělit řadu funkcí štábu od úkolů linie. (Cejthamr, Dědina, 2010, s. 205)

Vzhledem k tomu, že štábní struktura nemůže sama o sobě existovat, ale jedině v kombinaci s jinou, lze zde pouze poukázat na to, že u organizační struktury, která zahrnuje také štáby, je jednoznačně důležitá otázka vzdělávání pracovníků, a to minimálně v odborných oblastech. Do jaké míry bude naplněno učení pracovníků ve smyslu učící se organizace, záleží na tom, v jaké kombinaci štáby existují.

Například u liniově-štábní organizační struktury může docházet k naplnění disciplíny týmové učení, a to za předpokladu, že bude dobře zvládnutá disciplína sdílené vize. Každý tým má svůj společný cíl, o který jeho členové usilují. Může tak probíhat také velmi dobrá týmová komunikace. U organizační struktury, která obsahuje štáby, může být také velmi dobře rozvíjena disciplína osobního mistrovství, protože každý člen může usilovat o to, aby byl skutečným a nejlepším odborníkem ve své oblasti. Díky rozvoji týmové komunikace se také může rozvíjet disciplína mentálních modelů. Co se týče systémového myšlení, u liniově-štábní struktury může dojít k tomu, že jednotlivé štáby se příliš soustředí pouze na svoji oblast a nevidí svou činnost v souvislostech.

2.3 Liniově-štábní organizační struktura

Tyto organizační struktury mohou být liniové nebo víceliniové. Víceliniové organizační struktury jsou velmi funkční a také nejvíce rozšířené. Ze štábních útvarů vznikají samostatné organizační jednotky s částečně liniovou a částečně štábní pravomocí (Cejthamr, Dědina, 2010, s. 205-206).

2.4 Cílově programové struktury

Tento typ organizačních struktur je také nazýván pružné, dynamické, programové atd. Přizpůsobují se měnícím se úkolům uvnitř organizace a rovněž vnějším podmínkám. Uplatňují se v nich samořídící a samoorganizační schopnosti jedinců i skupin. Jejím hlavní veličinou je cílovost, v potaz se bere, že k cíli se lze dostat více cestami. Nejvhodnější cesty se volí na základě kooperativní součinnosti (Cejthamr, Dědina, 2010, s. 211).

V organizacích, které mají tento typ organizační struktury je vhodné prostředí pro zvládnání disciplín učící se organizace. Je tu prostor pro osobní mistrovství, neboť pracovníci mají prostor pro tvůrčí přístup pro plnění pracovních úkolů, resp. je zde nutnost, aby byli dynamičtí, pružní a tím je tedy k udržování tvůrčího napětí, které uvádí Senge.

Díky kooperaci, která je hlavním nástrojem hledání cest k dosažení cílů, a díky dynamičnosti, dochází k prozkoumávání a bourání mentálních modelů. Nedochozí tedy, že by jednotliví členové a týmy ustrnuli v zasetých myšlenkových stereotypech.

Na základě toho dochází ke sdílení vize a týmovému učení. K naplnění principů disciplíny sdílení vize dochází proto, že tento typ organizační struktury vyžaduje pružnost a zaměření na společný cíl. Požadavek na kooperaci rovněž vyžaduje zvládnutí týmového učení, týmový dialog a diskuzi.

Je zde rovněž prostor pro systémové myšlení, pokud má být dosaženo cíle, je nutno k jeho dosažení systémového myšlení, uvažovat v souvislostech, a to jak vnitropodnikových, tak vzhledem k vnějším podmínkám.

2.5 Maticové organizační struktury

Tato organizační struktura je založena na kombinaci funkčního a předmětného principu dělby a koncentrace práce v organizaci. Výsledky jsou očekávány z průniku kladů liniově-štábní struktury a cílově programových principů řízení. Vznikají tak dvě skupiny útvarů, jedna skupina je tvořena funkčními útvary (např. specialisté pro výzkum, výroba, nákup, marketing) a druhá skupina je tvořena cílově (úkolově) orientovanými útvary, kterých je tolik, kolik je v organizaci cílových programů (např. výzkumné a vývojové úkoly, výrobní programy). (Cejthamr, Dědina, 2010, s. 211-212)

Tento typ uspořádání je výhodný z hlediska ekonomického využití. Lze totiž snadněji využít vysoce specializované členy organizace a technického vybavení. Maticové struktury rovněž povzbuzují kontakty mezi odděleními, takže dochází k rychlé reakci na konkurenční podmínky, technologie, a jiné podmínky. Organizace je tak flexibilní v podmínkách změn a nejistoty. (Cejthamr, Dědina, 2010, s. 213)

Maticová organizační struktura umožňuje naplnit technickou efektivnost. Techničtí specialisté kooperují s jinými specialisty a určují tak budoucí projekty. Díky tomu každý specialista musí umět poslouchat, porozumět a reagovat na zprávy ostatních. Ve stejnou dobu udržují specialisté kontakt s členy vlastního týmu. (Cejthamr, Dědina, 2010, s. 213)

Maticová organizační struktura používá také kolegia, která se skládají ze spolupracovníků z různých organizačních úrovní. Kolegium zasedá v určitých časových intervalech a může sloužit pro informování, konzultace, rozhodování a provádění. K tomu, aby byla kolegia účelná, musí být jejich úkol účelný a kolegia musí být sladěna. (Cejthamr, Dědina, 2010, s. 213)

Z hlediska možnosti uplatnění principů učící se organizace u tohoto typu uspořádání lze říci, že jsou zde velké předpoklady pro rozvíjení všech disciplín. Členové organizace mají prostor pro rozvíjení disciplíny osobní mistrovství, protože v takových organizacích probíhá velké množství projektů, které vyžadují nejrůznější znalosti, schopnosti, dovednosti.

Díky předávání informací a konzultování jsou vhodné podmínky pro to, aby nedocházelo k ustrnutí v daných mentálních stereotypch. Je tu také velká možnost zvládat disciplínu sdílené vize, neboť v takto uspořádané organizaci dochází k setkávání členů z nejrůznějších týmů a pozic, existují proto ideální podmínky pro vytváření a sdílené společné vize.

Prostřednictvím kolegií a již zmíněné komunikace napříč organizací je také prostor pro týmové učení na základě týmové komunikace. Vzhledem k tomu, že při řešení úkolů se setkávají členi z různých týmů, je možné tedy uplatňovat systémové myšlení.

2.6 Divizní a výrobní organizační struktura

Divizní organizační struktura se vyskytuje především velkých organizacích, kde jde o konglomerát výrobků, okolní prostředí je velmi dynamické a na významné jsou různorodé aktivity, neprogramovatelné úkoly. Z těchto důvodů se v organizaci vytváří divize, ve kterých jejich vedoucí odpovídají buď za výrobu a marketing nebo výrobu a marketing určitého výrobku či skupiny výrobků nebo za výrobu a marketing v daném územním celku. Výrobní divizionalizace je mnohem více obvyklá než divizionalizace územní. (Cejthamr, Dědina, 2010, s. 218-219)

U výrobní organizační struktury je každá organizační jednotka odpovědná za jediný výrobek nebo skupinu výrobků. Rozdělení podle výrobků se používá především tam, kdy výrobek nebo skupina výrobků má zcela odlišný specifický výrobní proces či marketingovou metodu. (Cejthamr, Dědina, 2010, s. 219)

Tyto organizační struktury podporují osobní mistrovství, protože je zde prostor být odborníkem na danou oblast. Stejně tak jsou zde podmínky pro týmové učení.

Vzhledem k tomu, že v těchto organizačních strukturách dochází k soustředění se na část např. produktového portfolia, je velmi pravděpodobné, že nejsou vhodné podmínky pro systémové myšlení. Členi jedné divize neberou v potaz situaci členů jiných divizí.

3 Styly vedení vhodné pro učící se organizaci

Se strukturou organizace souvisejí i styly vedení, které jsou optimální pro učící se organizaci. Stejně jako je každá organizace strukturována, je také nějakým způsobem řízena a pro každou organizaci je charakteristický jistý styl vedení. Podle stylů vedení je možné či nemožné uplatňovat principy učící se organizace tak, jak jsou popsány v předchozí kapitole.

Vedení zahrnuje proces sociálního ovlivňování, který je vykonáván v určité situaci a směřuje k dosažení určitého cíle nebo cílů. Pro vedení lidí je nutno mít určité předpoklady. Jedná se zejména o znalost sebe sama; znalost pracovníků a porozumění jim; znalosti a dovednosti v používání manažerských metod a postupů; chování manažera, které odpovídá situaci (Bláha, Mateicius, Kaňáková, 2005, s. 99).

Způsob vedení lidí ovlivňuje několik faktorů. Velmi vlivným faktorem je osobnost manažera. Na efektivitu a stabilitu stylu řízení má také vliv složení a zralost skupiny. Volbu stylu řízení také ovlivňuje povaha pracovních úkolů. Rovněž prostředí determinuje, jaký styl řízení manažer zvolí (Plamínek, 2009, s. 90-91).

Podle Blažka (2011, s. 173) je vedení lidí tvůrčí činnost, která může mít různé podoby, neboť je předurčováno osobností manažera. Jestliže má být styl vedení účinný, musí reflektovat konkrétní situaci, tj. pracovníky a cíle.

Existují dvě východiska pro různé přístupy k vedení lidí, jedná se o teorii X a teorii Y. Autorem těchto východisek je Douglas McGregor (Blažek, 2011, s. 173). Dle teorie X se předpokládá následující situace: člověk má vrozenou nechuť k práci a vyhýbá se jí, pokud je to možné, pracuje pouze pro obživu; nechuť k práci je natolik silná, že ji nedokáže prolomit ani příslib mzdy, je zde nutnost hrozby trestem; člověka s organizací nespojují žádné pozitivní emocionální vztahy; člověk chce být veden a nechce přebírat zodpovědnost, je málo ctižádostivý a nechce podstupovat riziko, nemá žádné ambice (Blažek, 2011, s. 173).

Dle teorie Y se předpokládá následující situace: člověk má k práci přirozený sklon a v případě příznivých podmínek ho práce těší; člověk v práci nalézá prostředek pro uplatnění svých znalostí, dovedností a schopností, pracovní činnost je jeho

seberealizace; člověk má dobrý vztah ke svému zaměstnání a k organizaci; ztotožňuje se s posláním a cíli organizace, je loajální; člověk je ochoten přijímat odpovědnost a dokonce ji vyhledává, má ambice a ctižádost (Blažek, 2011, s. 173).

Styl vedení, který vychází z předpokladů teorie X se bude zcela lišit od stylu vedení, které vychází z předpokladů teorie Y. Jestliže bude manažer vycházet z teorie Y, bude jeho styl autoritativní, založený na hrozbě trestu, nebude umožňovat žádnou rozhodovací autonomii vedených pracovníků (tzv. vedení na krátkém vodítku) (Blažek, 2011, s. 173).

Naopak pokud bude manažer vycházet z předpokladů teorie Y, bude jeho styl liberální, hlavním motivátorem bude tvůrčí práce, umožní široké rozhodovací autonomie vedených pracovníků (tzv. vedení na dlouhém vodítku). (Blažek, 2011, s. 173-174)

3.1 Základní typy stylu vedení

Za základní styly vedení považujeme autokratický, participativní a liberální. (Blažek, 2011, s. 174)

Autokratický styl vedení je charakteristický tím, že vedoucí rozhoduje sám a svá rozhodnutí sděluje formou příkazů. Komunikace probíhá shora dolů prostřednictvím příkazů, zesponu nahoru se sděluje jejich splnění. U tohoto stylu vedení je tvrdá disciplína, podřízení mají minimální a jasně vymezenou autonomii pro vlastní rozhodování. Motivace má základ v autoritě. Vedle odměn za splnění příkazů figurují velmi silně hrozby trestů v případě jejich nesplnění. Tento styl vedení je vhodný u jednoduché práce, kterou vykonávají málo kvalifikovaní pracovníci. Tento styl je také nutný v krizových situacích. (Blažek, 2011, s. 174)

Participativní styl vedení je charakteristický tím, že vedoucí obvykle formuluje úkoly a postupy jejich řešení za účasti spolupracovníků. Kooperace je založena na tom, že vedoucí předloží problém, shromažďuje návrhy na jeho řešení a poté sám rozhodne. Autonomie pro vlastní rozhodování spolupracovníků je vymezena šířeji. Motivace spočívá v očekávání odměn a na aktivní spoluúčasti při přípravě rozhodnutí. Tento styl vedení lze uplatnit u složitější tvůrčí práce, kterou vykonávají kvalifikovaní pracovníci. (Blažek, 2011, s. 174)

Liberální styl vedení je charakteristický tím, že dána relativně velká autonomie spolupracovníků. Vedoucí dělá rozhodnutí pouze o základních cílech a v záležitostech týkajících se koordinace kolektivu jako celku. Avšak i tato rozhodnutí v přípravné fázi

se svými spolupracovníky konzultuje. Role vedoucího je v podporování práce spolupracovníků formou předávání či zprostředkovávání klíčových informací, dále pomáhá při překonávání překážek. Tento styl vedení lze uplatnit u práce, která se blíží charakteristice teorii Y. Jde především o vedení kolektivů, které tvoří vysoce kvalifikovaní pracovníci vykonávající vysoce tvůrčí práci. (Blažek, 2011, s. 175)

3.2 Manažerská síť a situační vedení

Blažek uvádí (Blažek, 2011, s. 175) teorii manažerské sítě, jejíž autory jsou Robert Blake a Jane Moutonová, jako proporcii mezi zájmem manažera o výkon a zájmem o spolupracovníky.



Jedná se o matici, ve které horizontální dimenze zachycuje 9 stupňů intenzity a způsobů toho, jak se vedoucí pracovníci zajímají o věcnou stránku vykonávání práce (tj. o včasnost plnění pracovních úkolů, kvalitu provedené práce, hospodárnost, apod.). Vertikální dimenze zachycuje 9 stupňů intenzity a způsobu zájmu vedoucích pracovníků o spolupracovníky (tj. o jejich motivaci, interpersonální vztahy, rozvoj, apod.). (Blažek, 2011, s. 175-176)

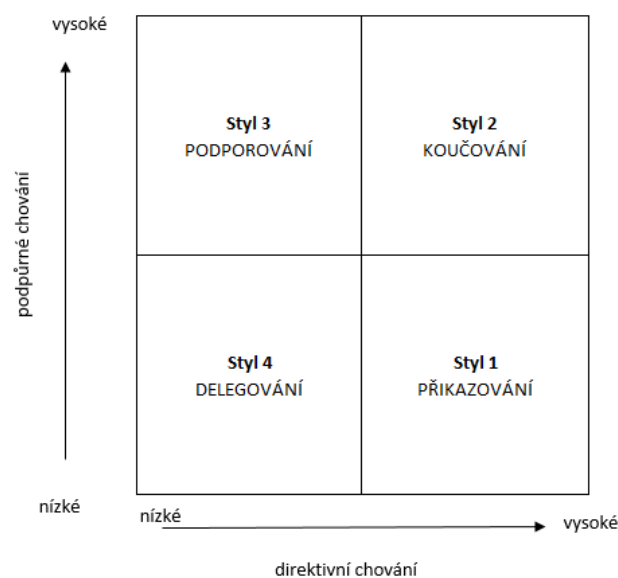
Blažek dále popisuje charakteristiku jednotlivých bodů této matice (Blažek, 2011, s. 176):

- pole 1.1 charakterizuje styl vedení s minimálním zájmem jak o výkon, tak o spolupracovníky. Takový vedoucí pracovník má nedostatečnou řídicí práci, která vyúsťuje do bezvládní;
- pole 9.1 ukazuje technokratický styl vedení, který je charakteristický tím, že výkon je vedoucím zajišťován a podřízené úkoly navzdory plní;

- pole 1.9 ukazuje styl vedení vedoucího, jenž se zajímá o své spolupracovníky, přátelské vztahy mezi nimi, protože jeho cílem je být oblíben. Zanedbává však využití tohoto potenciálu k zajištění potřebného výkonu;
- pole 5.5 charakterizuje průměrného vedoucího pracovníka, je zde rovnováha mezi průměrným zájmem o spolupracovníky a průměrného zájmu o výkon;
- pole 9.9 se označuje za ideální styl, kdy vedoucí pracovník dosahuje výsledků spojením mimořádného zájmu o výkon a mimořádným zájmem o spolupracovníky. Tento styl vedení je typický pro lídry, kteří dosahují vynikajícího plnění cílů prostřednictvím vynikajících schopností motivovat spolupracovníky.

Dále Blažek uvádí (Blažek, 2011, s. 176) model situačního vedení, jehož autory jsou Hersey a Blanchard, jako dvě dimenze chování manažera, jde o direktivní chování a podpůrné chování. Direktivní je zaměřeno na výkon a podpůrné je zaměřené na lidi.

V rámci kombinace těchto dvou dimenzí se rozlišují čtyři styly vedení, a to podporování, delegování, přikazování a koučování. (Blažek, 2011, s. 176)



Styl vedení podporování zahrnuje nízkou míru direktivního chování a vysokou míru podpůrného chování. Vedoucí posiluje pravomoc pracovníků a vyžaduje od nich spoluodpovědnost při plnění úkolů. Probíhají zde tvůrčí diskuze, ve kterých vedoucí sehrává roli nestranného arbitra. Vedoucí se zajímá o přístupy k řešení úkolů spolupracovníků a podporuje je. Se svými spolupracovníky namísto kontroly provádí vyhodnocování jejich práce. (Blažek, 2011, s. 176)

U stylu vedení formou delegování jde o nízkou míru direktivního i podpůrného chování. Pracovníci mají značnou autonomii. Vedoucí povzbuzuje sebevědomí spolupracovníků a jejich potřebu plnit úkoly samostatně. Rovněž povzbuzuje jejich pocit odpovědnosti za plnění pracovních úkolů. Kontakty mezi vedoucím a spolupracovníky nejsou příliš časté. Vedoucí se více věnuje koncepční práci. (Blažek, 2011, s. 176)

Pro styl vedení příkazování je charakteristická vysoká míra direktivního chování. Vedoucí pracovník jasně a detailně určuje cíle, způsob a termíny řešení. Uznává znalosti a dovednosti pracovníků, stejně tak jejich nadšení pro plnění pracovních úkolů. (Blažek, 2011, s. 176)

Styl vedení koučování je charakteristický vysokou mírou direktivního chování a také podpůrným chováním. Vedoucí dost silně určuje co, jak a kdy se má dělat, ale vedle toho také vysvětluje. Pracovníci jsou zapojováni do identifikace problému a stanovení úkolů. Je zde kladem důraz na podporu, oboustrannou komunikaci a pracovníci jsou zapojeni do rozhodovacího procesu. (Blažek, 2011, s. 177)

3.3 Styl vedení v učící se organizaci

Z výše uvedeného vymezení toho, jaké mohou být styly vedení, lze považovat za vhodný styl vedení liberální. A to proto, že se svým pojetím opírá o teorii Y, tedy předpokládá se proaktivní přístup k pracovním úkolům ze strany pracovníků. Tento styl vedení umožňuje dobře zvládat disciplínu osobní mistrovství, neboť vedoucí vysoce kvalifikované pracovníky podporuje.

Z hlediska disciplíny liberální styl vedení také dává veškeré podmínky pro to, aby nedocházelo k ustrnutí na obvyklých myšlenkových stereotypech, protože vedoucí podporuje vzájemnou komunikaci, je jejím zprostředkovatelem.

Disciplínu sdílená vize lze také velmi dobře naplňovat prostřednictvím tohoto stylu vedení, protože vedoucí sice stanovuje vize, ale stanovuje se svými spolupracovníky, kteří jsou aktivně zapojeni do procesu tvorby vize.

Týmové učení lze také velmi dobře naplnit, protože liberální styl vedení umožňuje vedoucímu, aby se svými spolupracovníky efektivně komunikoval a stejně tak podporuje komunikaci mezi pracovníky navzájem. Z tohoto důvodu je při řešení úkolů zapojeno více lidí a tím nacházení větší počet možných řešení úkolů. Pokud vedoucí vhodně koordinuje tuto komunikaci, je zde prostor pro vznik důvěry mezi spolupracovníky.

Tím, že tento styl vedení podporuje zvládání uvedených disciplín, vznikají tak vhodné podmínky pro systematické myšlení, tedy při řešení pracovních úkolů brát v potaz všechny vnitřní a vnější okolnosti, řešení hledat s ohledem na vzájemné souvislosti.

Pokud se na problematiku vhodného stylu vedení v učící se organizaci podíváme z hlediska manažerské sítě, tak jako nejvhodnější styl vedení je 9.9, kdy je vedoucí maximálně zaměřen na spolupracovníky a stejně tak je maximálně zaměřen na dosažený výkon.

Vzhledem k tomuto přístupu lze naplnit disciplínu osobní mistrovství, protože vedoucí se zajímá o své spolupracovníky, zná tedy jejich potenciál a tento podporuje, protože mu jde také velmi o výkon.

Disciplínu mentální modely lze také s tímto stylem vedení naplnit, a to pomocí maximálního zaměření ze strany vedoucího na své spolupracovníky. Takový vedoucí se svými spolupracovníky efektivně komunikuje, zapojuje je do řešení pracovních úkolů, a proto se lze vyhnout zažitým stereotypům.

Disciplínu sdílená vize vedoucí se stylem 9.9 také snadno naplní. Je to opět proto, že tento vedoucí je zaměřen jednak na spolupracovníky, tak také na výkon. Tento vedoucí je také silným motivátorem. Proto do vytvoření vize své spolupracovníky zapojuje a rovněž díky svým motivačním schopnostem nastavené vize budou skutečně vycházet z vizí osobních jednotlivých spolupracovníků.

Týmové učení je také podporováno, a to protože vedoucí s tímto stylem vedení podporuje své spolupracovníky, podporuje komunikaci mezi nimi, sdílení návrhů řešení pracovních úkolů. Tím vzniká prostředí důvěry. Vzhledem k tomu, že je tento vedoucí také maximálně zaměřen na výkon, dochází k tomu, že vedoucí efektivně usměrňuje diskuze vedoucí k nalezení nejvhodnějšího řešení.

Vedoucí se stylem 9.9 tedy dává prostor pro naplnění všech disciplín učící se organizace, proto je zde také prostor pro systematické myšlení. Je to umožněno tím, že vedoucí maximálně podporuje týmovou komunikaci, zapojuje tedy do řešení pracovních úkolů adekvátní členy týmu a organizace, stejně tak sleduje dosažení cíle co nejefektivněji, a to je možné za předpokladu, že řešení bude nalezeno s ohledem na všechny vnitřní a vnější okolnosti.

Z hlediska situačního vedení je pro organizaci, která je učící se, vhodný styl podporování. Je to z toho důvodu, že tento styl vedení podporuje plnění disciplíny osobní mistrovství. Vedoucí v tomto případě dává velkou podporu a odpovědnost

spolupracovníkům za správné řešení pracovních úkolů, tím je motivuje k tomu, aby byli nejlepší, co nejlépe plnili své úkoly. K tomu je potřeba být „mistrem“ ve svém oboru.

Disciplínu mentální modely lze za stylu vedení podporování také snadno splnit. Vedoucí totiž se svými spolupracovníky velmi komunikuje, zapojuje je do diskuzí týkajících se nalezení řešení pracovních úkolů. Dochází ke vzniku nových myšlenek a tím se lze vyhnout používání starých a nefunkčních stereotypů.

Naplnit disciplínu sdílená vize je za použití tohoto stylu vedení rovněž možné. Vedoucí je totiž naslouchající osobou, která chce svým spolupracovníkům porozumět, znát jejich postoje a samozřejmě také jejich osobních vize. Rovněž tento vedoucí maximálně podporuje komunikaci, lze tak najít společnou vizi, která bude vycházet právě z osobních vizí spolupracovníků.

Pro disciplínu týmové učení jsou za použití tohoto stylu vedení také vhodné okolnosti. Vedoucí své spolupracovníky podporuje, maximálně a efektivně s nimi komunikuje, do diskuzí zapojuje všechny adekvátní spolupracovníky. Diskuze však také vhodně koordinuje, protože je neutrální osobou, vzniká tak prostředí vzájemné důvěry, vzájemného poznání jednotlivých členů týmů navzájem a vzájemnému učení se.

Styl vedení podporování tedy rovněž dává prostor pro naplnění disciplín učící se organizace, proto tu jsou vhodné podmínky pro pátou disciplínu systémové myšlení. Pomocí maximální komunikace, zájmu a podpory spolupracovníků, je v takové organizaci konzistentní tým pracovníků, kteří jsou schopni při řešení úkolů brát ohled na všechny souvislosti, které s řešením souvisí.

Z výše uvedeného vyplývá, že manažer, který chce vést pracovníky tak, aby organizace byla učící se, musí mj. disponovat osobnostními vlastnostmi, které jsou zaměřeny na komunikaci, rozvoj týmu, podporu spolupracovníků a dále musí mít schopnost motivovat pracovníky nikoliv však na základě trestů a odměn, ale svým chováním, postoji, hodnotami, tím, jaký je. Manažer v učící se organizaci musí být vůdce či vůdčí osobnost.

Podle Sengeho (2007, s. 328) by měla být vůdčí osobnost jako projektant. Organizaci přirovnává k zaoceánské lodi, kde hlavní vůdčí roli vidí v osobě projektanta, který je zodpovědný za to, že loď bude správně vyprojektovaná a tedy v praxi zcela funkční. Varuje však, že je velmi ošidné přenášet roli projektanta technických systému do sociálního systému, protože vůdčí osobnost v organizaci neprojektuje věc, od které je oddělen, ale projektuje systém, jehož je také součástí. Proto si vůdčí osobnosti, které organizace vnímají jako živé systémy, uvědomují, že mohou například vytvořit novou

soustavu měřítek nebo formální role a procesy, rozhodující je však to, co se bude dít, až budou pracovníci tyto nové nástroje nebo procesy používat.

Vůdčí osobnost by měla být učitelem, od kterého se ostatní učí. Velcí učitelé vytvářejí vhodné podmínky pro učení. Naopak méně schopní učitelé se zaměřují na to, co učí a jak učí. Vůdce jako vzdělavatel pečuje o růst lidí. Vůdčí osobnost jako učitel musí mít schopnost rozpoznat nějaký významný nedostatek ve schopnostech organizace. (Senge, 2007, s. 335-336)

Vůdčí osobnost by měla také jako sloužící. Senge (2007, s. 340) uvádí myšlenku z knihy *Servant Leadership*, jejímž autorem je Greenleaf, že „sloužící vůdčí osobnost především slouží... Začíná to přirozeným pocitem, že člověk chce posloužit... Vědomá volba jej potom dovádí k touze vést. Takový člověk se zásadně liší od toho, jenž chce být především vůdcem, pravděpodobně proto, aby vyhověl neobvyklé touze po moci nebo získal hmotné bohatství.“

Dave Ulrich (2009, s. 139-140) se zabývá otázkou péči o pracovníky. Uvádí, že od pracovníků se očekává, aby pracovali více a často s omezenými zdroji. Jakmile organizace upouští od nabízené kariéry či dokonce jistoty zaměstnání, pracovníci přehodnocují svůj přínos a postoj k organizaci.

Dochází tak k tomu, že nevynakládají své plné úsilí ve prospěch organizace, nepřekračují základní schopnosti. Přitom příspěvek pracovníků je pro podnik rozhodující. V situaci, kdy je potřeba vyrábět více s menším počtem pracovníků, musí organizace angažovat nejen tělo, ale také mysl a srdce každého pracovníka. Přínos pracovníků se zvyšuje, jestliže existuje svobodná výměna nápadů, když jde firmě o jejich zájmy a když cítí, že mají s organizací silný, přesvědčivý a hodnotný vztah. (Ulrich, 2009, s. 140)

Toto Ulrichovo tvrzení podporuje Sengeho představu vůdčí osobnosti, která by měla mít svoji pozornost zaměřenou na své pracovníky, pečovat o ně, o jejich rozvoj.

4 Management změn v organizaci

V této kapitole se budu zabývat teoretickým vymezením managementu změn, abych naplnila cíl teoreticky vymežit proces managementu změn v organizaci. Uvedu, jak správně řídit změny v organizaci a úskalí, která mohou během tohoto procesu nastat.

4.1 Změna v organizaci

Každá organizace má potřebu efektivně řízené změny. Řízení změn se zabývá zahájením a monitorováním činností, které vedou k vyvolání změn v organizaci. Jsou organizace, ve kterých je změna dennodenní záležitostí jiné nikoliv. Rovněž vnímání změn se v různých organizacích liší, a to jak na individuální úrovni, tak na organizační úrovni. (Karlöf, Lövingsson, 2006, s. 237)

Na individuální úrovni se někdy hovoří o pravidle přístupu ke změnám 20-60-20, 20% členů organizace je proti změnám, 60% sedí na dvou židlích a 20% jsou pro změnu nadšení. Je chybou, pokud se při řízení změny, vynakládá příliš velké úsilí na změnu přístupu velmi kritických zaměstnanců. Je zde velmi malá úspěšnost. Je výhodnější zaměřit se na 20 % zaměstnanců, kteří jsou pro změnu nadšení (Karlöf, Lövingsson, 2006, s. 237-238).

Karlöf a Lövingsson (2006, s. 238) uvádí výčet okolností, kdy je odpor ke změnám obzvláště velký, podle Larse H. Bruzeliuse a Per-Huga Skärvada:

- změny jsou drastické a radikální,
- změny jsou náhlé a neočekávané,
- změny v sobě mají potenciál negativních dopadů pro zainteresované lidi,
- pokud existuje silná podpora pro cokoliv, co je určené pro změnu,
- cíle jsou natolik nejasné, že mohou vyvolat nejistotu,
- dřívější změny se příliš neosvědčily.

Odpor ke změně také obvykle vzniká, když zaměstnanci nemají důvěru v management a v osoby, které jsou za proces změn odpovědné. Proto je důležité, aby vedení projevilo důvěru ve své zaměstnance, a to formou nasloucháním a přizváním k účasti na procesech změny (Karlöf, Lövingsson, 2006, s. 238).

Kubíčková a Rais (2012, s. 15) považují schopnost řízení změn za jednu ze zásadních a vysoce ceněných dovedností manažerů, neboť představuje jednu z oblastí

problematiky firemního řízení a velmi úzce souvisí s procesním uspořádáním organizace.

Za změnu v organizaci můžeme považovat odklon od stávajícího stavu. Dalším možným vymezením je, že změna je neustálý a do určité míry i nepředvídatelný a nejednoznačný proces, prostřednictvím kterého se organizace vyrovnává nejen se změnami ve vnějším i vnitřním prostředí firmy. (Kubíčková, Rais, 2012, s. 15)

Existuje pohlížení na změnu, kdy je v popředí zejména cíl změny, který je udržením životaschopné, efektivní a konkurenceschopné organizace. Dosažení tohoto cíle představuje nepřetržité monitorování a reagování na změny klíčových externích a interních faktorů (Kubíčková, Rais, 2012, s. 15).

Technokratický pohled na změnu spočívá v modelování změny prostřednictvím projektu, který je definovaný časem, zdroji, konkrétními procesy a měřitelnými výsledky. (Kubíčková, Rais, 2012, s. 16)

Bez ohledu na výše uvedené definice změny je potřeba na změnu pohlížet jako na hrozbu a také jako na příležitost. Změny můžeme rozdělit do tří skupin. První skupinu tvoří přírůstkové změny. Tyto jsou vhodné zejména pro stabilní ekonomické prostředí, kdy se „doladuje“ pouze určené parametry organizace. Druhou skupinu tvoří transformační změny. Během těchto změn se provádí zásadní zásahy do organizace. Jsou vhodné spíše pro turbulentní ekonomické prostředí. Třetí skupinu tvoří změny založené na kombinaci první a druhé skupiny (Kubíčková, Rais, 2012, s. 16). Změna může být také plánovaná nebo neplánovaná, v každém případě však musí být vždy řízena (Kubíčková, Rais, 2012, s. 18).

Změnu, která bude v budoucnu udržitelná, můžeme provést dvěma metodami. První je přístup inovace, která směřuje k dosažení co nejlepších výsledků v co nejkratší době. Je to velmi rychlá a drastická změna. Tato metoda se v organizaci velmi často spojuje s rychlým snižováním nákladů formou masivního propouštění zaměstnanců, snižování mzdových nákladů, apod. Druhý přístup je metoda postupných kroků, označuje se také jako metoda kontinuálních změn nebo princip Kaizen. Tato metoda přináší dlouhodobé změny prostřednictvím postupných drobných kroků a taktéž postupně odstraňuje staré zlovyky a chyby v organizaci. (Kubíčková, Rais, 2012, s. 17)

Změna má svůj cíl, proto je potřeba si vždy před provedením jakékoliv změny položit otázku, jaký je její cíl. V souvislosti se stanovením cíle je nutno brát v úvahu konkrétní rizika. Cílem všech změn je tedy dosažení předem definovaného cíle. (Kubíčková, Rais, 2012, s. 19)

Russel-Jones (2006, s. 8) označuje za změnu provádění změny nebo přeměnu v něco jiného. Za změnu dále považuje odlišnost od předchozího stavu; náhradu jednoho druhým; obměnu.

U změny je také nutno sledovat její dopady pro organizaci. Změny jsou tedy nepatrné (zlepšování, zaměření na výkonnost), povrchové (restrukturalizace), mírné (nepatrná změna myšlení), způsobující významný posun (změna generálního ředitele, změny stylu řízení, změna strategie), pronikavé (změna cílů organizace), hluboké (změna vize, filozofie a mise), nejhlubší (změna způsobu podnikání). (Russel-Jones, 2006, s. 13)

4.2 Jak lze změnu v organizaci realizovat

Pokud se na projekt řízení budeme dívat technokratickým přístupem, je potřeba celý projekt rozdělit na jednotlivé fáze, které na sebe navazují. Jedná se o fázi rozmrazení, vlastní provedení změny a fáze zmrazení. (Kubíčková, Rais, 2012, s. 51)

Fáze rozmrazení zahrnuje přípravu na změnu, kde se stávající stav v organizaci (stávající pravidla, zvyklosti, způsoby myšlení, apod.) rozvolňuje. Ve fázi vlastní provedení změny plánovaná změna proběhne. Ve fázi zmrazení se zafixují nová pravidla, zvyklosti a způsoby myšlení. (Kubíčková, Rais, 2012, s. 52)

Před zahájením procesu změny je nutno znát odpovědi na tyto otázky: JAK vypadá požadovaný stav, kterého chceme dosáhnout; CO jsou tyto faktory a JAK jsou intenzivní; KDO bude proces změny podporovat, KDO jej bude bojkovat; KDE bude provedena intervence; JAK se tato intervence provede; JAK celý proces dopadl. Důležitý je rovněž časový plán a vzájemná návaznost jednotlivých činností. (Kubíčková, Rais, 2012, s. 52)

Uvedené fáze procesu řízení změny jsou podstatou tzv. Lewinova třífázového modelu změn. Tento model řízení změny se opírá o aspekt týmové spolupráce. Provádění změny by se tedy mělo provádět prostřednictvím společenské akce – dialogu. Hlavním úkolem konzultanta je vytvořit prostředí pro učení organizace, aby manažeři a zaměstnanci získali nové poznatky o sobě samých a o situaci, ve které se nachází. Tento proces učení je nezbytným předpokladem, aby byla změna úspěšná.

Proces řízení změny zahrnuje následující etapy: definování cílového stavu firmy; strategická analýza, návrhová etapa (vytvoření modelu), stanovení agenta změny, určení dílčích firemních subsystémů, které budou změnou ovlivněny, provedení vlastní

změny, vyhodnocení provedené změny, případná úprava stávajícího změnového procesu, popř. zmrazení změny. (Kubíčková, Rais, 2012, s. 54-55)

1) Analýza situace

Po určení cílového stavu je analýza situace prvním krokem změnového procesu. Jedná se o strategickou analýzu reálné situace v organizaci a jejím okolí. Výstupem této analýzy je rozhodnutí o tom, zda změnu provést či nikoliv. Je třeba provést analýzu silového pole, tedy analyzovat síly, které působí pro/proti změně nebo, které ji brzdí. (Kubíčková, Rais, 2012, s. 56)

Jednotlivé síly lze zařadit do různých skupin. Osobní síly, které představují osobní vazby, názory, apod. Vztahové síly, které zahrnují všechny skupinové vztahy na různých úrovních organizace. Systémové síly, tyto představují faktory, které formují prostředí, ve kterém se organizace nachází. (Kubíčková, Rais, 2012, s. 58-59)

Podle Kubíčkové a Raise (Kubíčková, Rais, 2012, s. 60) je potřeba provést tyto analýzy:

- analýzu OBECNÉHO okolí organizace,
- analýzu OBOROVÉHO okolí organizace,
- analýzu INTERNÍCH faktorů organizace,
- SWOT analýzu.

Po provedení těchto analýz dojde k identifikování současného stavu organizace, který může být vyhovující, není tedy nutno změnu provést. Nebo se ukáže, že je současný stav uspokojující, a proto není potřeba provádět zásadní změny v systému řízení firmy a provedou se pouze drobné operativní změny. Anebo analýzy ukáží, že současná situace firmy je nevyhovující a existuje potřeba změny. (Kubíčková, Rais, 2012, s. 60-61)

2) Účastníci změny

Mezi účastníky změny patří agent změny a sponzor změny. Agentem změny je většinou uznávaný odborník, který má adekvátní kompetence a zdroje nutné pro úspěšné provedení změny. Agentem změny je obvykle manažer, může to však být i celý tým interních či externích pracovníků. Nadřízeným agentovi změny je sponzor změny, tento agenta změny podporuje a jeho role je vždy klíčová pro úspěšné provedení změny. (Kubíčková, Rais, 2012, s. 62)

V současných podmínkách, kdy roste náročnost na řízení změn, je nezbytné, aby byly změnové procesy řízeny nikoliv jedincem, ale týmem, který by měl disponovat

těmito následujícími vlastnostmi. Tým by měl mít dostatečné pravomoce, proto by měl být tvořen manažery. Dále by měl mít takový tým zkušenosti, aby došlo k rozšíření spektra názorů, chápání problémů a přístupů. Skupina by měla být heterogenní z hlediska profesního. Tým, který bude řídit změnu, by měl být také důvěryhodný, tzn. Složen z dostatečného počtu lidí, kteří jsou kompetentní a sami důvěryhodní. Poslední důležitou vlastností týmu je vůdcovství, skupinu tedy musí tvořit vůdci, lídři, kteří dokáží ovlivňovat žádoucím směrem proces uskutečnění změny. (Kubíčková, Rais, 2012, s. 62-63)

3) Intervenční strategie a implementace modelu změny

Intervenční strategie dává odpověď na otázku, kde bude v organizaci v rámci změny proveden konkrétní zásah (intervence). Intervence musí být do firemního systému implementována, tzn., provede se rozmrazení stávajícího stavu, poté se provede vlastní změna a následně zamrazení. Zásahy (intervence) se mohou týkat organizační struktury, změny v řízení lidských zdrojů, organizačních procesů, informačních točích a v technologii. (Kubíčková, Rais, 2012, s. 70-71)

5 Případová studie

Případová studie je podle Johna W. Creswella (2007, s. 73) způsob, jak provést kvalitativní výzkum. Případová studie je kvalitativní metoda, pomocí které výzkumník zkoumá uzavřený systém (případ) nebo více takových systémů (případů) za použití detailního sběru dat, které získá například pozorováním, rozhovory, audiovizuálními materiály, dokumenty a reporty. Dále je nutno provést popis případu.

Creswell (2007, s. 74) konstatuje, že případová studie je vhodná, když má výzkumník jasně identifikovatelný a ohraničený případ a hledá podrobné porozumění danému případu, příp. srovnání několika případů.

Creswell rozlišuje několik typů případových studií, a to podle toho, jak velký je zkoumaný případ: instrumentální případová studie, kdy je výzkum zaměřený na jeden problém a poté se vybere jeden ohraničený případ, který dané téma ilustruje. Dalším typem je kolektivní případová studie, kdy je zkoumáno více případů, které jsou poté navzájem srovnávány. Třetím typem je intrinsitní (vnitřní) případová studie, kdy je výzkum zaměřen na případ samotný, protože představuje neobvyklou nebo unikátní situaci. Jde o podrobné prozkoumání a pochopení daného případu (Creswell, 2007, s. 74).

Pro popis případu jsem použila strukturu uváděnou Creswellem (2007, s. 80), jedná se o 1) úvodní charakteristiku, 2) stanovení problému, výzkumné otázky, metod sběru dat, metod popisu výstupů, 3) popis případu a jeho kontextu, 4) rozvoj problematiky případu, 5) detaily vybraných problémů, 6) tvrzení, 7) závěrečná charakteristika.

5.1 Případ firmy Medical Technology

Předmětem případové studie bude organizace Medical Technology, protože lze předpokládat, že v ní nejsou prvky učící se organizace příliš zakotveny a díky tomu v některých případech není schopna zcela efektivně naplňovat své cíle.

Použiji metodu intrinsitní (vnitřní) případové studie, protože se budu zabývat pouze touto jedinou organizací (případem).

V rámci případové studie budu zkoumat organizační strukturu, styl vedení a míru, do jaké tato organizace naplňuje a nenaplňuje principy učící se organizace. Ke zkoumání použiji metodu zúčastněného pozorování, budu čerpat z interních a veřejně dostupných dokumentů, reportů.

Zjištěné skutečnosti použiji pro identifikaci míst organizace, kde jsou a nejsou zcela naplněny principy učící se organizace. Dále navrhu možné zavedení změn, které by napomohly organizaci, aby se stala zcela učící se.

V této případové studii budu vycházet z vymezení učící se organizace Sengeho, protože většina dalších autorů, kteří se tímto tématem zabývají, taktéž vychází z rámce učící se organizace, jak ji vymezil Peter M. Senge (2007) ve své knize Pátá disciplína. Doba, po kterou byla tato organizace sledována pro účely této případové studie, je od ledna 2014 do prosince 2014.

5.2 Představení firmy Medical Technology

Medical Technology vznikla v roce 1993 jakožto dceřiná společnost německého koncernu, který se zabývá výzkumem, vývojem, výrobou a prodejem zdravotnických technologií. Medical Technology dodává na český trh zdravotnické přístroje, chirurgické nástroje, prostředky a zařízení pro anestezii, intenzivní medicínu, kardiologii, chirurgii a mimotělní ošetření krve. Vedle prodeje poskytuje vzdělávací služby a autorizovaný servis pro dodávané zdravotnické technologie. Předmětné výrobky a služby využívají zařízení poskytující zdravotnickou péči, ambulantní specialisté, praktičtí lékaři a ošetrovatelský personál (Image brožura). Medical Technology patří mezi středně velké firmy, ke dni 31. prosince 2014 měla 246 zaměstnanců. (Výroční zpráva 2014)

Mise organizace zní (Brožura vize a mise): *„Prostřednictvím našich znalostí, inovativním výrobkům a kvalitním službám rozvíjíme svou pozici stabilního a kompetentního partnera českého zdravotnictví.“*

Mise Medical Technology jsou následující (Brožura vize a mise):

- Procesní perspektiva - díky moderním procesům organizace zajišťuje služby na nejvyšší úrovni.
- Zaměstnanecká perspektiva – Medical technology je žádaným zaměstnavatelem pro kvalifikované a aktivní zaměstnance.
- Zákaznická perspektiva – Medical technology poskytuje optimální řešení pro léčbu pacientů a bezpečnost zdravotnického personálu.
- Finanční perspektiva – Medical Technology je finančně stabilní firma, zajišťuje tak trvalý přínos pro její společníky, zaměstnance, zákazníky a ostatní partnery.

5.3 Výzkumná otázka, metody sběru dat a metody analýz

Výzkumná otázka této případové studie je formulována: Vyznačuje se firma Medical Technology rysy učící se organizace?

Pro sběr dat pro případovou studii Medical Technology jsou využity metody analýzy dokumentů a zúčastněného pozorování.

Analýza interních dokumentů, a to pracovní procesy, pracovní postupy, směrnice, pracovní řád, etický kodex, organizační struktura, hodnocení vzdělávání za rok 2014, zápisy z porad.

Analýza veřejně dostupných dokumentů jako Image brožura, Brožura vize a mise, internetové stránky týkající se základních informací o organizaci, výroční zpráva za rok 2014.

Strauss a Curbinová (1999, s. 10) uvádí, že kvalitativní výzkum je takový, který svých výsledků nedosahuje pomocí statistických procedur nebo jiných kvantifikací.

Analýzu těchto dokumentů jsem dělala z hlediska kvalitativního, tedy obsahového. Analýza tedy neobsahuje statistické procedury a ani jinou kvantifikaci.

Zúčastněné pozorování probíhající v daném časovém úseku. Pozorované skutečnosti:

- spolupráce mezi pracovníky Centrální sekce a obchodní části,
- spolupráce pracovníků v rámci Centrální sekce,
- spolupráce pracovníků v rámci obchodní části,
- komunikace napříč organizací,
- způsob řešení pracovních situací v Centrální se sekci a obchodní části.

V rámci zúčastněného pozorování jsem si vedla terénní deník, do kterého jsem si zaznamenávala průběh situací, které se týkaly řešení pracovních úkolů. Příklady konkrétních situací v této případové situace uvádím, protože velmi dobře poukazují na danou problematiku.

5.4 Popis případu Medical Technology

Případová studie bude strukturována podle postupu, který uvádí Creswell. Zaměřím se na způsob organizace Medical Technology včetně stylů vedení. S tímto souvisí způsob řízení, který je především založen na procesním řízení. Taktéž se zaměřím na způsob vzdělávání pracovníků.

Na výše uvedené se zaměřuji proto, že úzce souvisejí se způsobem řízení organizace a tím mají bezprostřední vliv na to, zda organizace splňuje či nespĺňuje principy učící se organizace.

Organizační struktura a styl vedení v Medical Technology

Medical Technology lze rozdělit na dvě části, a to útvar administrativní a obchodní. Část společnosti zodpovědná za administrativní podporu je označována jako Centrální sekce, obchodní část tvoří jednotlivé obchodní divize a servisní oddělení, které jsou rozděleny podle skupin produktů.

Organizační struktura centrální sekce je liniově - štábní, v oblasti obchodní částí se jedná o divizní výrobkovou. Centrální sekci zastřešuje její ředitel, sekce je tvořena několika odděleními: finanční oddělení, právní a personální oddělení, provozní a správní, informační technologie, oddělení marketingu a Medical akademie, oddělení logistiky. Tato oddělení jsou dále tvořena menšími týmy, které jsou rozděleny podle druhu specializovaných činností, které provádějí, viz. Příloha č. 1 Organizační struktura. Každé oddělení zastřešuje manažer a jednotlivé týmy vedoucí.

Obchodní část tvoří celkem tři divize dle výrobků, jedná se o divizi zabývající se chirurgickými přístroji, další divize má ve svém portfoliu prostředky pro klinickou praxi a třetí divize provozuje obchodní řetězec. Divizní část organizace zastřešuje její ředitel a každou divizi zastřešuje obchodní manažer. Divize se dále dělí na menší týmy podle produktových skupin, viz. Příloha č. 1. Vedle těchto divizí existuje servisní oddělení, za které je rovněž odpovědný manažer a servisní oddělení je taktéž rozděleno na několik menších týmů dle produktových skupin, pro které provádějí servisní činnosti.

Centrální sekce a obchodní část jsou od sebe zcela odděleny, a to jak po stránce druhu pracovní činnosti, tak po stránce způsobu řízení práce, tedy pracovních postupů. Styl vedení je rovněž zcela odlišný v části Centrální sekce a v obchodní části. V centrální sekci styl vedení naplňuje znaky autoritativního vedení, zaměstnanci dostávají příkazy z vrchu formou příkazů, tedy od ředitele centrální sekce, manažera oddělení nebo vedoucího. Stejně tak komunikace převažuje ze shora dolů.

V rámci týmů, které tvoří jednotlivá oddělení, je komunikace spíše rovnocenná, ale v případě, že je nutno provést rozhodnutí, tak jej provádí výhradně ředitel centrální sekce, a to po konzultaci s manažery oddělení a vedoucími, příp. samotné rozhodnutí

provede ředitel centrální sekce bez jakékoliv konzultace s manažery či vedoucími. A tato rozhodnutí musí být v každém případě dodržována.

Jednotliví zaměstnanci mají možnost dávat návrhy na možná rozhodnutí, vždy jej však musí zkonzultovat s vedoucím týmu, následně s manažerem oddělení a poté jej musí schválit ředitel Centrální sekce.

Práce je řízena prostřednictvím pracovních postupů, které musí bez výhrad každý zaměstnanec dodržovat. V případě, že se pracovník odchýlí od daného pracovního postupu, následuje sankce, a to buď ve formě domluvy od nadřízeného až po finanční postih. (Pracovní řád)

Pokud bychom styl vedení v Centrální sekci měli zařadit do manažerské mřížky, jak ji popisuje Blažek (Blažek, 2011, s. 175), tak odpovídá technokratickému stylu vedení (pole 9.1). V rámci situačního vedení, které uvádí Blažek (Blažek, 2011, s. 176) styl vedení v centrální sekce naplňuje formu přikazování.

V obchodní části naplňuje styl vedení participativní, jak jej prezentuje Blažek (Blažek, 2011, s. 174). Ředitel obchodní části stanovuje cíle a pracovní úkoly, jaké mají být splněny jednotlivým manažerům divizí. Tyto jsou však s manažery divizí konzultovány a výsledkem jsou pracovní úkoly a cíle, na kterých je shoda jak ze strany ředitele, tak ze strany manažerů divizí, rozhodnutí a konečné pracovní úkoly stanovuje nadřízený. Stejným způsobem kooperují manažeři jednotlivých divizí s pracovníky.

Z hlediska manažerské mřížky, jak ji uvádí Blažek (Blažek, 2011, s. 174) styl vedení v obchodní části naplňuje charakteristiku průměrného vedoucího. Zájem o pracovníky a jejich výkon je zcela průměrný. Sleduje se, zda pracovník naplňuje stanovené cíle a pracovní úkoly, pokud dojde ke splnění, tak nedochází k žádnému dalšímu zájmu o zaměstnance.

Z pohledu situačního vedení je v obchodní části styl koučování, jak jej prezentuje Blažek (Blažek, 2011, s. 176), protože je zde direktivní přístup, rovněž také podpůrný. Nadřízený, jak už jsem uvedla, však určuje, jaké úkoly se budou plnit, jakých cílů bude dosaženo.

Procesní řízení a byrokracie v Medical Technology

Jak je uvedeno v úvodu představení společnosti Medical Technology, jednou z misí je procesní perspektiva, tedy důraz, aby pracovní postupy byly řízeny prostřednictvím procesů. Medical Technology je certifikovaná dle norem EN ISO

9001:2008 Systémy managementu kvality, EN ISO 13485:2003 Zdravotnické prostředky - Systémy managementu jakosti, EN ISO 14001:2004 - Systémy environmentálního managementu, OHSAS 18001:2007 - Systém managementu bezpečnosti a ochrany zdraví. (Intranet)

Společnost má implementované požadavky vyplývající z normy EN ISO 9001, tzn., dokumentaci, má identifikované a popsané procesy a pracovní postupy. Jednotlivé pracovní činnosti jsou rovněž dle postupů popsaných v dokumentaci realizované. Medical Technology také provádí pravidelné interní audity a na základě jejich výsledků identifikuje a odstraňuje nedostatky a hledá prostor pro zlepšení. Certifikace společnosti je prováděna na základě externího auditu prováděného notifikovanou osobou. (Intranet)

Veškeré popsané procesy jsou k dispozici každému zaměstnanci prostřednictvím intranetu v rámci tzv. IMS dokumentace. Každý pracovník je povinen se s relevantními procesy, které souvisí s vykonáváním jeho pracovní činnosti, seznámit a řídit se jimi. V případě, že tak nebude činit, bude jeho pracovní chování posuzováno jako porušení pracovních a povinností a budou vyvozeny pracovní - právní důsledky. (Intranet)

Vedle IMS dokumentace jsou v Medical Technology k dodržování pracovního chování zavedeny směrnice a nařízení, např. docházka, stravování zaměstnanců, benefity, dovolená, mzdy, spisový a podpisový řád, pravidla pro používání internetu, dress code, apod. Tyto jsou rovněž pro všechny zaměstnance závazné a podle závažnosti porušení nebo nedodržování mohou být rovněž vyvozeny důsledky. (Intranet)

Medical Technology je formální organizací, protože naplňuje její znaky, a to tak, jak je vymezil Jan Keller (2010, s. 10), tedy jako prostředek koordinace činností většího počtu lidí za určitým účelem. V Medical Technology jsou veškeré činnosti pracovníků koordinovány prostřednictvím zmíněných procesů, pracovních postupů, nařízení a směrnic.

V souvislosti s výše uvedeným procesním řízením ve společnosti je poměrně vysoká míra byrokracie, a to především ze strany Centrální sekce. Pro plnění pracovních úkolů jsou popsány jednotlivé pracovní postupy, které zahrnují, jakým způsobem jsou pracovní úkoly přijímány, jak zpracovány a jaký je výsledek. Tyto pracovní postupy taktéž obsahují informaci o tom, v jakém časovém úseku musí pracovní činnost provedena.

Podle Kellera Weber vymezil tyto znaky byrokracie: neustálé provádění záležitostí dle více či méně pevných pravidel; členové byrokratického aparátu mají stanovené své kompetence (jasně ohraničené pravomoci); princip hierarchie, který umožňuje dohled kontrolu a dohled pracovníků na nižší úrovni, tito však mohou podat stížnost nebo odvolání; pro ovládání pravidel, podle kterých se provádí rozhodnutí, je nutno mít odborné zaškolení; úřední jednání je zaznamenáváno písemnou formou; materiální prostředky nutné pro výkon činnosti nejsou ve vlastnictví pracovníků, ale organizace (Keller, 2010, s. 27).

Medical Technology výše uvedené znaky byrokracie naplňuje především v Centrální sekci. Každý pracovník má jasně vymezeny své pracovní úkony a provádí je nepřetržitě dle pracovních postupů. V rámci pracovních postupů je rovněž stanoveno, do jaké míry může daný pracovník rozhodovat, tyto pravomoci jsou rovněž upraveny ve Spisovém a podpisovém řádu. Princip hierarchie je dán organizační strukturou, ve které je stanoveno, kdo je komu podřízen a nadřízen. Podřízený pracovník má možnost podat stížnost. Stejně tak je nutno, aby byl pro výkon svých pracovních úkolů zaškolen v oblasti ovládání např. interních informačních systémů. Veškeré činnosti jsou zaznamenávány výhradně písemnou formou, ve většině případů do help desků, případně na základě vyplněných formulářů nebo prostřednictvím e-mailové komunikace.

V rámci obchodní části nejsou pro plnění obchodních pracovních úkolů žádné postupy stanoveny. Předmětem pracovní činnosti je budování a uzavírání obchodních vztahů, které jsou velmi často založeny na osobně - obchodním vztahu se zákazníkem. Při výkonu této obchodní činnosti však musí obchodní zástupci dodržovat etický kodex, ten je zcela a bez výhrad závazný.

V případě, že pracovník z obchodní části potřebuje součinnost Centrální sekce, např. přípravy smluv, objednání zdravotnických přístrojů z mateřské firmy, musí se řídit postupy, které jsou v Centrální sekci nastaveny. Znamená to tedy, že veškeré požadavky musí být písemně zdokumentovány a poskytnuty všechny požadované informace. Rovněž je nutno zohlednit lhůty, které jsou pro jednotlivé pracovní činnosti stanoveny, v opačném případě Centrální sekce neručí za to, že bude požadavek včas proveden. Obchodní zástupci se musí rovněž držet pokynů Spisového a podpisového řádu, dodržovat tedy hierarchické uspořádání.

V Medical Technology se v souvislosti s byrokracií vyskytují jak její pozitivní, tak negativní dopady. Podle Kellera (2010, s. 24) Max Weber považuje za klady, které v byrokraticky řízených organizacích najdeme, optimální zastoupení přesnosti, rychlost, jednoznačnost, kontinuita, diskrétnost, jednotnost.

Uvedené přínosy, které byrokracie přináší, v Medical Technology najdeme v případě přesnosti. Lze říci, že pracovní postupy jsou podrobně popsány tak, aby byly srozumitelné a detailní. S tímto souvisí jednoznačnost a kontinuita. Pracovní postupy a procesy na sebe navazují, tak aby vedly k dosažené požadovanému cíli dané pracovní činnosti. Diskrétnost je zajištěna přístupovými právy k informacím a pracovní postupy jsou rovněž jednotné. Ke zmíněné výhodě v oblasti rychlosti dochází v Medical Technology v některých případech k prodlení. Je to především v situaci, kdy se jedná o požadavek, který se vymyká standardní situaci. Zde je nejprve nutno řešení nestandardního požadavku schválit na všech úrovních, a to způsobuje časové komplikace.

Jako příklad výše uvedeného lze označit velmi častou operaci, a to prodej zboží. Medical Technology obdrží od zákazníka objednávku zboží. Tento požadavek převezme referentka zákaznického oddělení, dle pracovního postupu tento požadavek zaznamená do systému, který následně obdrží pracovník ve skladu, tento zboží připraví pro expedici, vystaví dodací list a daňový doklad. Dále požadavek přebírá oddělení logistiky a podle svých postupů zboží zařadí na nejbližší termín expedice, apod. Tedy každý pracovník přesně ví, jaké úkony má provést, aby zákazník obdržel včas požadované zboží.

Merton (2007, s. 182-184) poukazuje na dysfunkce byrokracie, jsou jimi kvalifikovaná neschopnost (Veblenovo pojetí), přemístění cílů a profesní psychóza (Deweyho pojetí). Popisuje kvalifikovanou neschopnost jako stav, kdy schopnosti člověk fungují jako jeho nedostatky nebo slabiny. Vykonávání činnosti založené na v minulosti získaném školení a dovednosti, které byly v minulosti s úspěchem využívány, v případě změny podmínek vyústí v nevhodné reakce (Merton, 2007, s. 182).

Přemístění cílů spočívá v zaměření se při výkonu pracovní činnosti na dodržování pravidel, které původně byly prostředkem k dosažení cíle. Cílem se však stává právě rigidní dodržování těchto pravidel. Výsledkem je formalismus až ritualismu, tedy bezpodmínečné dodržování formalizovaných postupů. (Merton, 2007, s. 184-185)

Profesní psychóza se vyznačuje tím, že lidé v důsledku každodenního vykonávání rutinních činností rozvíjejí různé preference, antipatie, způsoby rozlišování a důrazy. Profesní psychózy se rozvíjejí na základě požadavků, které na jedince organizace klade v rámci profesní role. (Merton, 2007, s. 183)

Medical Technology všechny tři uvedené dysfunkce najdeme, a to v Centrální sekci. Kvalifikovaná neschopnost se vyskytuje v souvislosti s rychle se měnícími podmínkami na trhu se zdravotnickými prostředky. Jedná se především o změnu chování konkurence, ale také legislativní změny. Obchodní zástupci většinou velmi rychle zaregistrují změny u konkurenčních organizací. Je nutno na ně rychle reagovat. Pokud reakce vyžaduje pouze změnu obchodní strategie, podaří se včas a adekvátně zareagovat, protože k tomuto úkonu není třeba součinnost Centrální sekce. V případě, že je však potřebná spolupráce s Centrální sekcí, kvalifikovaná neschopnost se začne projevovat.

Tento jev se velmi projevil v situaci, kdy bylo nutno doplnit endoskopické věže záznamovým zařízením, které slouží k ukládání dat o prováděném operačním zákroku, aby bylo možné tyto údaje dále použít např. pro studijní účely, provádět on-line operace, apod. Obchodní zástupci identifikovali, že konkurence tímto zařízením disponuje, velmi rychle navázali spolupráci s dodavatelem předmětného zařízení. V konečném důsledku tedy došlo, že k přístroji, jehož výrobcem je mateřská společnost, Medical Technology kupuje zařízení jiného výrobce. Pro pracovníky Centrální sekce to byla rychlá změna a bylo pro ně velmi obtížné tuto transakci provést, protože ještě nebyl schválený pracovní postup pro tento nový případ.

S jevem přemístění cílů se lze v Medical Technology také velmi často setkat, rovněž v Centrální sekci. Odměňování pracovníků je založeno na tom, že každý pracovník bude zcela dodržovat stanovené pracovní postupy a jakékoliv odchýlení může být finančně sankcionováno. V případě, kdy člen obchodní části řeší obchodní případ ve spolupráci s pracovníkem Centrální sekce, musí bezpodmínečně dodržovat vyplnění různých help desků, tyto je však možné vyplnit pouze prostřednictvím počítače. Velmi často je však třeba zákazníkovi vyjít vstříc a rychlost je konkurenční výhodou, ale obchodní zástupce má k dispozici pouze mobilní telefon. V takové situaci však nelze požadavek nijak zpracovat, protože pracovník Centrální sekce dodržuje pracovní postup, který mu stanovuje, že požadavek do help desku zapisuje obchodní zástupce.

Cílem celé transakce je, aby došlo k prodeji zboží. Avšak cílem pracovníka Centrální sekce je, aby byl dodržen pracovní postup, a prodej zboží je druhořadým cílem.

Profesní psychóza je Medical Technology také častým jevem, a to jak v Centrální sekci, tak obchodní části. Najdeme ji při pracovní spolupráci s členy Centrální sekce a obchodního týmu. Mezi těmito skupinami existují antipatie.

Vzdělávání pracovníků v Medical Technology

V Kapitole 5.2 jsou uvedené jednotlivé perspektivy Medical Technology (procesní, zaměstnanecká, zákaznická, finanční).

Tyto vycházejí z perspektiv metodiky Balance Scorecard, která na organizaci nahlíží právě z těchto čtyř perspektiv. Díky tomu se organizace zaměřuje na několik kritických a klíčových prvků. Podle Vodáka a Kucharčíkové je jednou z ambic Balance Scorecard směřování k učící se organizaci, protože jsou v této metodice zavedeny všechny komponenty (systémové myšlení, osobní mistrovství, myšlenková schémata, společná vize, týmové učení) které definoval Peter. M. Senge. Balance Scorecard umožňuje lépe motivovat pracovníky, zlepšovat realizační cíle, a to prostřednictvím jasně komunikace a porozumění celkové situaci (Vodák, Kucharčíková, 2011, s. 54 – 55)

Z uvedeného vyplývá, že Medical Technology má dobré předpoklady pro naplnění principů učící se organizace, tak je uvádí Peter M. Senge.

Medical Technology chápe vzdělávání zaměstnanců jako jeden z hlavních zdrojů konkurenční výhody. Vzdělávání v souladu s mottem organizace „Sharing expertise“ je chápáno v širším kontextu, a to především ve formě předávání znalostí od zkušenějších kolegů a poskytování zpětné vazby především prostřednictvím hodnocení kvartálních cílů a kompetencí. (Intranet)

Každý zaměstnanec musí absolvovat školení vyplývající z platné legislativy, zejména se jedná o Bezpečnost při práci a Požární ochrany, referentské zkoušky pro řízení motorového vozidla, příp. jiné dle vykonávané pracovní činnosti. Všichni zaměstnanci jsou dále povinni absolvovat Vstupní IT školení a školení Corporate Identity. (Intranet)

Ve vzdělávání pracovníků však existují v Medical odlišné přístupy, jiné postupy jsou voleny v Centrální sekci a jiné v obchodní části.

Vzdělávací potřeby pracovníků Centrální sekce jsou identifikovány na základě hodnocení kvartálních cílů a kompetencí. V rámci tohoto hodnocení se porovnává požadovaný stav znalostí, schopností a dovedností pro jednotlivé kompetence, se skutečným stavem. Jestliže je shledán nesoulad mezi požadovaným a skutečným stavem, přímý nadřízený stanoví potřebné vzdělávací akce.

Vzdělávací akce pro pracovníky Centrální sekce mohou být interního charakteru, tzn., že zejména školení jsou připravována pro vybrané skupiny zaměstnanců na základě jejich potřeb. Za celkovou organizaci těchto školení je odpovědno personální oddělení. Tato školení probíhají formou e-learningu. (Intranet)

Další formou jsou externí školení, jedná se o individuální školení, o které projeví pracovník zájem. Po schválení nadřízeným se jej může zúčastnit. Organizace je na straně pracovníka, personální oddělení pouze eviduje u daného pracovníka absolvování takové vzdělávací akce. (Intranet)

V rámci externího školení lze rovněž provést skupinové školení pro dané oddělení, za organizaci je zodpovědný vedoucí pracovník. (Intranet)

V obchodní části jsou vzdělávací akce zaměřeny na odborná produktová školení. V případě potřeby je možné absolvovat externí individuální školení týkající se obchodních a prezentačních dovedností, tyto však nejsou příliš častá. Pracovníci obchodní části rovněž dle aktuální potřeby absolvují školení, která pro ně organizuje Centrální sekce, např., pokud dojde k implementaci nových pracovních postupů v Centrální sekci, začne být účinná nové legislativní opatření, které zasahují do práce obchodního zástupce, apod. Obchodní zástupci nejsou hodnoceni dle kvartálních cílů a kompetencí.

Spolupráce mezi pracovníky Medical Technology

Spolupráce mezi pracovníky Centrální sekce a pracovníky obchodní části probíhá formálně dle nastavených pracovních postupů. V případě, že obchodní zástupce k řešení svých pracovních úkolů požaduje kooperaci ze strany Centrální sekce, tato probíhá písemnou formou dle pevně stanovených postupů.

Předmětem těchto požadavků je nejčastěji příprava obchodních nabídek, příprava a zajištění podpisu smluv různého charakteru (obchodní smlouvy, darovací smlouvy, smlouvy o obchodním zastoupení, apod.). Zajištění nákupu výrobků z výrobních

společností, jež jsou součástí koncernu a zajištění jejich expedice a fakturace zákazníkům.

Další velkou kategorií požadavků jsou činnosti v rámci marketingových aktivit, zajištění informací a zaslání pozvánek zákazníkům týkající se vzdělávacích, společenských či jiných akcí. Dále zajištění dárkových předmětů.

Dále jsou to nahodilé požadavky například týkající se správy vozového parku, vyúčtování dokladů, zajištění služebních cest, technická organizace kongresů, personální agenda.

Spolupráce pracovníků v rámci Centrální sekce se týká především vyřizování požadavků, které vycházejí z obchodní části. Tato je rovněž formalizovaná a probíhá převážně písemnou formou za striktního dodržování pracovních procesů a postupů a dalších nařízení.

Další oblastí, která je předmětem činnosti pracovníků Centrální sekce, je spoluúčast a součinnost během auditů, které v Medical Technology pravidelně probíhají, a to v rámci certifikace ISO a interních auditů prováděných ze strany koncernu, jejichž zaměření je rovněž na procesní řízení organizace. Na základě zjištěných nedostatků tvorba nových nebo revize stávajících procesů, pracovních postupů.

Spolupráce pracovníků v rámci obchodní části probíhá především neformálně, flexibilně, často je nutno řešit neočekávané situace ad hoc. Předmětem spolupráce je zejména obchodní činnost, navazování nových obchodních vztahů, upevňování stávajících, řešení stížností ze strany zákazníků. Většina vyjmenovaných činností probíhá během osobního setkání nebo prostřednictvím telefonického kontaktu.

Pracovníci se rovněž zabývají záležitostmi týkající se nabízených produktů a služeb, musí řešit komplikace, které vznikají v rámci řešení obchodních případů, např. prodlení termínu dodávky ze strany výrobní společnosti koncernu. A tyto skutečnosti komunikují se zákazníkem, pakliže je to nezbytně nutné.

Další velkou oblastí činnosti je sledování chování konkurence, vývoje situace na trhu a zjištěné skutečnosti sdílet se svými kolegy a nacházet společně řešení takových situací.

Komunikace napříč organizací v zásadě probíhá písemně, ze shora dolů. Předmětem jsou sdělení týkající se nových produktů a služeb, nových pracovních postupů, legislativní záležitosti, či jiné nahodilé skutečnosti.

Způsob komunikace napříč Centrální sekcí probíhá především výše popsaným způsobem. Je velmi formalizovaná, jsou dodržována pravidla hierarchie.

V obchodní části komunikace takto formalizovaná není, probíhá nejčastěji osobně, telefonicky, prostřednictvím e-mailu.

Způsob řešení pracovních situací v Centrální sekci je přesně stanoven, každý pracovník zná pracovní postupy, které jsou pro výkon jeho činnosti závazné a tyto dodržuje. V případě, že nastane neobvyklá situace, musí ji komunikovat se svým nadřízeným a tento dále rozhodne, jakým způsobem bude řešeno, resp. zda bude tuto novou situace dále předávat a hledat řešení ve spolupráci s ředitelem Centrální sekce, který je oprávněn provádět taková rozhodnutí.

Způsob řešení pracovních situací v obchodní části není přesně popsán. Pokud se jedná o běžné záležitosti, řešení provede obchodní zástupce dle svého uvážení na základě minulé zkušenosti, v některých případech řešení konzultuje s manažerem divize. V případě vzniku neobvyklé situace, vždy řešení hledá ve spolupráci s manažerem divize a případně dalších kolegů, kterých se může týkat. Cílem je vždy najít co nejvhodnější řešení, které bude akceptovatelné ze strany zákazníka. Ve velmi ojedinělých a neobvyklých případech je do řešení zapojen také ředitel obchodní části

5.5 Medical Technology a učící se organizace

Jak jsem uvedla v úvodu, misí Medical Technology je: *„Prostřednictvím našich znalostí, inovativním výrobkům a kvalitním službám rozvíjíme svou pozici stabilního a kompetentního partnera českého zdravotnictví.“*

Na základě této mise lze předpokládat, že Medical Technology si je vědoma toho, že bez znalostí nebude konkurenceschopná, a proto jsou pro ni znalosti velmi důležité. Pro naplnění této mise je zcela nezbytné, aby zaměstnanci, především obchodní části, disponovali potřebnými znalostmi o zdravotnických prostředcích, které jsou předmětem jejich obchodní činnosti. Musí být rovněž velmi dobře informováni o produktech ostatních konkurentů na trhu, musí znát požadavky zákazníků, aby mohlo docházet k inovacím.

Dále se budu zabývat tím, do jaké míry má Medical Technology zvládnuté disciplíny osobní mistrovství, mentální modely, sdílená vize, týmové učení a systémové myšlení.

Jednotlivé disciplíny v Medical Technology

Disciplína osobní mistrovství

V části Centrální sekce probíhá vzdělávání zaměstnanců na základě zjištěných nedostatků v porovnání s žádoucím stavem a skutečným stavem. Předmětem tohoto vzdělávání jsou především měkké dovednosti (komunikační dovednosti, zvládnání stresu, plánování času, prezentační dovednosti) a jsou prováděna formou externího školení. Tímto způsobem bylo proškoleny v roce 2014 celkem 47% pracovníků Centrální sekce. V rámci interního vzdělávání formou e-learningu bylo v roce 2014 proškoleny 82% pracovníků, školení se týkala oblasti controllingu, legislativy, IT školení, interních procesů. (Vyhodnocení vzdělávacích akcí 2014)

V obchodní části probíhalo vzdělávání zaměstnanců pouze formou školení, která organizovala mateřská firma. Jednalo se o produktové školení, jejichž cílem bylo poskytnout obchodním zástupcům a servisním technikům maximum informací o stávajících produktech a také o nových vylepšených technických řešeních. Celkem bylo proškoleny 90% zaměstnanců. (Vyhodnocení vzdělávacích akcí 2014)

Obchodní část klade velký důraz na znalost nabízených produktů, neboť v tomto má Medical Technology konkurenční výhodu. Obchodní zástupci nejen, že mají veškeré potřebné znalosti, ale nabízené přístroje rovněž umí používat, a to na základě produktových školení, ale také v rámci své profesní praxe, protože ve většině případů mají tyto pracovníci vedlejší pracovní poměr ve zdravotnických zařízeních nebo v nich v minulosti působili.

Zaměstnanci obchodní části se rovněž musí účastnit interních školení, týkajících se nových pracovních postupů nebo např. nových legislativních úprav, které mají vliv na obchodní a servisní činnost. Tato jsou buď formou prezenčního školení nebo e-learningu.

Z uvedeného lze předpokládat, že Medical Technology podporuje své pracovníky, aby měli co nejvíce znalostí a získaných dovedností potřebných k výkonu své pracovní činnosti. Je zde tedy velmi dobrý předpoklad, aby pracovníci byli mistry ve svém oboru.

Pracovníci Centrální sekce mohou v rámci hodnocení formulovat své vize, kam by chtěli směřovat svůj profesní rozvoj. Přímý nadřízený tyto požadavky dále předává

na personální oddělení a dále je postupuje manažerovi či přímo řediteli Centrální sekce. Jak manažer, tak ředitel Centrální sekce, však se samotným pracovníkem o tomto nekomunikují a vznesený požadavek buď podpoří, nebo zamítnou. Z tohoto důvodu není v Centrální sekci zcela naplněna disciplína osobního mistrovství.

Lze říci, že procesně jsou zde nastaveny veškeré předpoklady k tomu, aby byli pracovníci ve svém profesním rozvoji podporováni a mohli tak dosáhnout osobního mistrovství. Z hlediska stylu vedení, kdy nadřízený o těchto záležitostech rozhoduje a kdy komunikace o profesním rozvoji probíhá především shora dolů, jsou však tyto předpoklady mařeny.

V případě obchodní části se jedná o kontinuální proces v průběhu výkonu obchodní činnosti. Nadřízení obchodních zástupců velmi podporují jejich profesní rozvoj, především v oblasti odborných znalostí. Pokud pracovník požaduje vzdělávací akci, schvaluje ji pouze manažer divize nebo servisního oddělení, a to na základě přímé komunikace s daným pracovníkem.

Disciplína mentální modely

Medical Technology má v Centrální sekci ve značné míře zavedené byrokratické postupy, s tímto souvisí malá možnost překonávání starých mentálních modelů. Jak je uvedeno v kapitole 5.4 Procesní řízení a byrokracie v Medical Technology, objevují se zde všechny dysfunkce byrokracie, které ilustrují, že překonání zastaralých myšlenkových stereotypů je velmi obtížné. Dokonce lze říci, že to ani není v zájmu organizace a takové vybočující jednání pracovníka by mohlo být posuzováno jako porušení pracovní kázně.

Zvládání této disciplíny v Centrální sekci rovněž brání styl vedení, který neumožňuje, aby probíhala komunikace napříč pracovními pozicemi, aby byla komunikace oboustranná, nedochází tak ke zkoumání názorů druhých. Rozhodující slovo má vždy nadřízený, ale tento je rovněž svázán byrokratickými postupy.

V obchodní část je situace odlišná. V rámci obchodní činnosti nejsou zavedeny byrokratické postupy, neboť obchodní vztah je založen především na osobnostech obchodního zástupce a zástupce zákazníka.

Při řešení obchodních situací manažer divize a obchodní zástupce vždy komunikují otevřeně, na rovnocenné úrovni, protože zájem obou stran je realizace

obchodu a spokojený zákazník. Konečné rozhodnutí, jak obchodní případ vyřešit, je však na straně manažera, případně ředitele obchodní části.

Z důvodu kontinuálních změn na trhu, je zcela nezbytné revidovat přechozí způsoby řešení obchodních případů, pokud by se tak nestalo, vznikne prostor pro inovaci ze strany konkurence.

Velmi často je však potřebný také flexibilní přístup ze strany Centrální sekce. V takovém případě dochází ke komplikacím, protože stávající pracovní postupy nejsou na změny připraveny, musí dojít k jejich revizi a schválení. Dochází tak k časové prodlevě, což může vést k tomu, že konkurence bude reagovat rychleji.

Jako příklad, který takové situace ilustruje, je nastavení finančních limitů pro jednotlivé zákazníky. V Medical Technology byl do 30. června 2014 nastavený proces, který nařizoval, že pokud se bude zákazníkovi fakturovat větší částka, než která je v systému nastavená, musí tuto fakturaci schválit ředitel obchodní části, a to písemně. Bez vystavené faktury však dle procesu nelze zboží zákazníkovi dodat. Obchod byl tedy ohrožen, protože ředitel obchodní části nebyl vždy ihned k dispozici, aby fakturaci povolil. Bylo však také vždy jednoznačné, že ředitel fakturaci vždy schválí. Docházelo tak k prodloužení dodací lhůty. Na návrh obchodní části došlo k revizi tohoto pracovního postupu, revize a její následné schválení trvala 3 měsíce.

Je nutno uvést, že iniciativa ke změně procesu byla na straně obchodní části, protože pracovníci Centrální sekce neviděli potřebu změny, stávající způsob řešení byl z jejich úhlu pohledu funkční.

Disciplína sdílená vize

Vize Medical Technologie zní: „Prostřednictvím našich znalostí, inovativním výrobkům a kvalitním službám rozvíjíme svou pozici stabilního a kompetentního partnera českého zdravotnictví.“

Textace vize byla zaměstnancům zveřejněna a představena v roce 2011, formou zveřejnění na Intranetu, zasláním informativního e-mailu a distribucí Image brožury. V souvislosti s touto disciplínou je nezbytné zdůraznit skutečnost, že na jejím vzniku se podílelo pouze vedení společnosti.

Tento postup stanovení vize nenaplnuje postup, který uvádí Peter M. Senge, viz. kapitola 1.1.

Nedošlo především k naplnění požadavku, že sdílená vize musí vznikat na základě osobních vizí, stejně tak Medical Technology tímto postupem nepodporuje nepřetržité rozvíjení těchto osobních vizí.

Peter M. Senge uvádí (2007, s. 211), že v tradiční hierarchicky řízené organizaci vize vychází z nejvyšší úrovně. Taková vize ale bývá často jednorázovou vizí, ojedinělým pokusem sjednotit zaměření a strategii firmy. Jakmile je vize představena, vedení usoudí, že splnili svou povinnost spojenou s péčí o vizi.

Senge rovněž říká (Senge, 2007, s. 212), že nevylučuje, že by vize nemohla vzniknout z nejvyššího vedení, říká, že často tomu tak je. Proces vzniku vize není až tak důležitý. Důležité je, aby byla propojena s osobními vizemi lidí na všech úrovních organizace.

V případě Medical Technology však k tomuto propojení nedošlo. Vize byla jednorázově sdělena vedením společnosti a rovněž byla definována pouze členy vedení.

Týmové učení

Jak uvádím v kapitole 1.1 tato disciplína je, podle Sengeho (2009, s. 230), postavena na disciplínách sdílené vize a osobního mistrovství.

Disciplína osobního mistrovství je v Medical Technology zvládnuta pouze částečně, disciplína sdílené vize naplněna není. Z tohoto důvodu nelze zcela naplnit požadavky disciplíny týmového učení.

Způsob řešení pracovních situací v Centrální sekci neposkytuje příliš velký prostor pro týmové učení, protože týmové učení je založeno na dialogu. Tento je do určité míry možný mezi podřízeným a vedoucím oddělení. V dalších patrech hierarchie však komunikace probíhá především ze shora dolů, formou příkazů a hrozbou sankcí v případě jejich nedodržení. To jsou skutečnosti, které zcela brání otevřené komunikaci napříč organizací.

V obchodní části má týmové učení odlišné podmínky než v Centrální sekci. Důvodem je větší prostor pro dialog a vzájemnou komunikaci. Obchodní zástupci, kteří jsou zodpovědní za různé produkty, však mají společné zákazníky. Proto je zde nezbytná kooperace a vzájemná komunikace, sdílení informací a hledání řešení, která budou vhodná jak pro všechny zainteresované obchodní zástupce, tak pro zákazníka.

Disciplína systémové myšlení

Pro tuto disciplínu není v Centrální sekci příliš velký prostor, protože každý pracovník vykonává část pracovního procesu tak, jak má popsáno v pracovním postupu a díky tomu nemusí uvažovat v souvislostech. Vykoná svůj díl práce a úkol je z jeho úhlu pohledu splněn. Zvládnutí této disciplíně často brání velká míra byrokracie v Centrální sekce, jak jsem uvedla v kapitole 6.1.3.

Systémové myšlení do určité míry v sobě zahrnují procesy, které jsou v Medical Technology zavedeny, protože tyto již musí zohledňovat širší souvislosti. Ne vždy je však berou v potaz v plné míře, protože jsou vytvořeny pracovníky Centrální sekce a v případě procesů, které mají vliv na obchodní činnost, nejsou se zástupci obchodní části konzultovány. V průběhu praxe se identifikují úskalí takto nastavených procesů, to však způsobuje dočasné komplikace a navyšuje se počet revizí těchto procesů.

Pokud se na tuto disciplínu podíváme z hlediska jejich zákonů, jak je uvádí Senge, viz, kapitola 3.3.5., zjistíme, že díky zaměření pracovníků na správné vykonání své části procesu, nejsou schopni dohlédnout, zda vyřešením jedné jejich pracovní situace, nevznikne v jiné části systému nový problém.

V Medical Technology existuje velký zájem, aby bylo minimalizováno nežádoucí jednání pracovníků, proto jsou jednotlivé pracovní postupy velmi detailně popsány a důraz na jejich dodržování. V případě, že dojde výskytu nějaké chyby, dochází k revizi pracovního postupu tak, aby se chyba neopakovala. Pozornost je tedy zaměřena na danou chybu a dochází k velkému tlaku, aby se budoucnu neopakovala. V důsledku této velké zaměřenosti na správné popsání pracovního postupu dochází k tomu, že je minimalizována iniciativa jednotlivých pracovníků v inovacích při řešení pracovních situací, protože jsou nuceni konat přesně dle pracovního postupu. Lze také předpokládat, že tento přístup má demotivační charakter, protože na pracovníky pohlíží jen jako na vykonavatele úkolů, kdy nemohou uplatnit svůj vlastní celý potenciál, svoji kreativitu.

Pokud se v Medical Technology vyskytne závažnější problém, například snížení objemu prodaných výrobků některé produktové skupiny, je nutno velmi rychle najít řešení, protože obchodní zástupci a manažeři v obchodní části jsou hodnoceni podle celkového obratu za jeden kalendářní rok. V případě prodeje zdravotnického vybavení

je tato doba docela krátká z důvodu vleklých výběrových řízení, která ve většině případů podléhají zákonu o veřejných zakázkách.

Z důvodu hodnocení za kalendářní rok však není možné hledat systémové a dlouhodobé řešení, které by se projevilo například až za 2 roky, protože by to mohlo znamenat obměnu manažera či obchodního zástupce.

Jak jsem uvedla, v Medical Technology se objevují dysfunkce byrokracie, mj. naučená kvalifikovaná neschopnost, kdy na nové situace jsou uplatňovány zastaralé způsoby řešení, které v minulosti byly efektivní, ale pro nové situace jsou nevyhovující. Proto dochází k prosazování těchto zastaralých způsobů řešení pracovních situací, protože se zdají být snazší. Systémové myšlení je však tímto přístupem ohroženo, protože nejsou brány v potaz veškeré nové souvislosti.

V Centrální sekci jsou rovněž překážky k systémovému myšlení ve formě přesouvání řešení komplikovaných situací na externí organizace. Tento jev je nejvíce markantní v oddělení marketingu, kdy jsou složité úkoly přeneseny na PR agentury, které vytvářejí tiskové zprávy, zásadní sdělení veřejnosti, rovněž tvorbu marketingových kampaní. V důsledku toho není možné, aby tyto externí organizace braly v potaz veškeré vnitřní souvislosti a taktéž i vnější, protože se specializují pouze na tyto marketingové aktivity a také nemají znalost vnitřního a vnějšího prostředí Medical Technology. Stejný jev se také vyskytuje hojně v právním a finančním oddělení.

Manažeři v Medical Technology včetně vedení upřednostňují rychlý růst prodeje zdravotnických prostředků a služeb. K tomuto trendu jsou tlačeni ze strany koncernu. Manažeři obchodní části ve snaze tomuto tlaku vyhovět, nerespektují přirozené tempo růstu a naopak nevykonávají v tomto směru žádnou aktivitu, což je ale méně časté. Spíše se rozhodnou pro rychlé, ale nesystémové řešení, které přinese krátkodobé požadované navýšení prodeje.

V Medical Technology je velmi častý jev přehlížení, že příčina a následek nemusí mít vždy časovou souvislost. Je to zřejmě převážně v obchodní části, pokud poklesne prodej určitých produktů, velmi často se za zdroj těchto potíží označí obchodní zástupce, který následně bývá obměněn novým pracovníkem. I to bývá příčinou několik aspektů většinou vně organizaci, např. změna legislativy, vnitřních postupů

klíčových zákazníků. Při řešení této situace v Medical Technology ve většině případů nedochází k systémovému pohledu a zohlednění všech okolností.

V Medical Technology, především v Centrální sekci, je obtížné najít místo v systému, které vyvolává největší změny za použití minimálního úsilí. Je to způsobeno vysokou mírou byrokracie a s tím spojeným sledováním ze strany pracovníků plnění pouze jejich pracovních postupů. Tito nemají možnost vidět svou pracovní činnost ve všech souvislostech a tím ani pochopit celý systém a nalézt místo, které když se změní, způsobí podstatné zlepšení fungování celého systému.

Jak je uvedeno, v Medical Technology je centralizované vedení, rozhodnutí o tom, jak lépe vykonávat pracovní činnosti, v jaké podobě budou procesy, provádí ředitel Centrální sekce. Na jejich sestavení se podílejí manažeři oddělení a v některých případech vedoucí. Řadoví zaměstnanci do tvorby procesů nejsou zapojeni. Z tohoto důvodu nedochází k systémovému myšlení a dochází tak k tomu, že procesy nejsou zcela efektivní a požadavky na zdroje jsou vyšší. V případě, že by do tohoto procesu byli zapojeni také řadoví pracovníci, je velmi pravděpodobné, že by došlo k efektivnějšímu nastavení procesů a tím i ke snížení potřebných zdrojů (náklady, čas, počet pracovníků, apod.)

V Medical Technology jsou rovněž striktně rozděleny kompetence jednotlivých oddělení v Centrální sekci. V důsledku toho každé oddělení vykonává svoje pracovní činnosti bez zájmu, jaké souvislosti mají na ostatní oddělení. Pracovníci jednotlivých oddělení se tak nezabývají, zda jejich konání nezpůsobí komplikace pracovníkům jiných oddělení. Na produkt své práce se tedy nedívají z hlediska souvislostí.

Jak jsem již uvedla, každý pracovník má pro výkon svých úkolů stanoveny pracovní postupy, ve kterých je definována jeho zodpovědnost. V případě, že tyto postupy poruší, jednoznačně je označen za viníka vzniku případných komplikací. Díky tomuto je rovněž nedodrženo systémové myšlení, protože všichni pracovníci jsou součástí celé organizace, z čehož vyplývá, že v případě komplikací, je příčina vzniku na organizaci jako celku.

5.6 Tvrzení

V Medical Technology jsou veškeré předpoklady pro to, aby byla učící se organizace.

Toto tvrzení se nepotvrdilo, protože organizační struktura a styl vedení neumožňují, aby byly naplněny disciplíny učící se organizace, jež vymezuje Peter M. Senge.

Medical Technology není učící se organizace.

Tvrzení se potvrdilo. K tomu, aby mohla být organizace označena za učící se, je nezbytně nutné, aby v ní byly úspěšně zvládnuté disciplíny, které považuje Peter M. Senge za nezbytné a jednou z nich, která je nejtěžejnější, je systémové myšlení. Z hlediska způsobů organizace a řízení firmy není možné, aby bylo systémové myšlení naplněno. Brání tomu vysoká míra byrokracie v Medical Technology, hierarchické uspořádání, které je striktně dodržováno, a styl vedení, který nedává prostor pro otevřenou komunikaci a vzájemnou spolupráci napříč organizací. Jako další překážku bránící tomu, aby byla firma učící se organizací, je faktické rozdělení organizace na dvě části, a to Centrální sekci, která má své vlastní způsoby vykonávání pracovní činnosti a obchodní části, která rovněž pracuje na základě svých vlastních pravidel, tato na sebe nenavazují.

5.7 Závěr případové studie Medical Technology

Předmětem případové studie bylo zjistit, zda se vyznačuje se firma Medical Technology rysy učící se organizace.

Jako teoretické východisko jsem použila pojetí učící se organizace podle Petera M. Sengeho.

Data jsem čerpala z interních a veřejných dokumentů a zúčastněným pozorováním. Použila jsem kvalitativní analýzu. Zaměřila jsem se na dokumenty, které stanovují organizační uspořádání firmy, pravidla pro výkon pracovních činností.

Během zúčastněného pozorování jsem se zaměřila na způsob komunikace napříč firmou, styl řízení, zda jsou dodržovány pokyny, jež jsou uvedeny v pravidlech pro vykonávání pracovních činností (procesy, pracovní postupy, směrnice, apod.).

Na Medical Technology jsem se podívala z hlediska toho, zda naplňuje nebo má předpoklady pro naplnění jednotlivých disciplín, které uvádí P. M. Senge.

Pro osobní mistrovství jsou formálně nastaveny veškeré nutné postupy. V Centrální sekci však z důvodu stylu řízení nelze tuto disciplínu plně rozvíjet. V obchodní části je situace příznivější, obchodní zástupce a pracovníci servisního oddělení jsou podporováni v neustálém zvyšování svých odborných znalostí a dovedností.

Pro disciplínu mentální modely nejsou v Centrální sekci rovněž optimální podmínky, protože je zde vysoká míra byrokracie s jejími dysfunkcemi, styl vedení rovněž není nakloněn k tomu, aby probíhala otevřená komunikace.

V obchodní části je situace příznivější, ale vzhledem k tomu, že pracovníci obou částí spolu kooperují, v konečném důsledku nejsou ve firmě pro tuto disciplínu podmínky pro její naplnění.

Sdílená vize není naplněna jak v Centrální sekci, tak ani v obchodní části, protože se na jejím vytvoření podíleli pouze členi vedení bez účasti ostatních pracovníků. Vize byla pracovníkům pouze formálně sdělena.

Týmové učení je postaveno na zvládnutí disciplín sdílené vize a osobního mistrovství. Tyto však nejsou v Medical Technology zvládnuty, proto nejsou pro tuto disciplínu v organizaci vhodné podmínky a týmové učení tak není naplněno.

Z výše uvedeného plyne, že ani systémové myšlení není v Medical Technology zakotveno. Je to dáno především byrokratickým způsobem práce, stylem vedení, které neumožňuje dostatečnou participaci pracovníků na rozhodování, a způsob komunikace, který směřuje především shora dolů, nedávají prostor pro zvládnutí této disciplíny.

6. Medical Technology a změna směrem k učící se organizaci

V této kapitole se budu zabývat návrhem, jak by měla Medical Technology postupovat, pokud by chtěla provést změny směrem k učící se organizaci.

Z případové studie vyplývá, že firmu nelze označit za učící se organizaci. Tento stav je způsoben především stylem řízení, který je založen na hierarchickém uspořádání a na byrokratickém způsobu řešení pracovních situací. Dále se budu zabývat tím, jaké kroky by firma měla v rámci managementu změn provést.

6.1 Analýzy pro zjištění nutnosti změny

Za účelem zjištění nutnosti by bylo vhodné použít PEST analýzu, analýzu oborového okolí, analýzu interních faktorů firmy a SWOT analýzu.

PEST analýza

PEST analýzu je nutné provést, protože organizace působí v silném konkurenčním prostředí, její činnost přímo ovlivňují legislativní podmínky, ekonomické, sociálně demografické podmínky a technologické faktory.

Politické a legislativní faktory:

Na předmět činnosti Medical Technology mají vliv politické okolnosti, protože strategie vlád mají vliv na tvorbu právních norem. V případě této firmy se jedná zejména o právní normy upravující pracovní vztahy, obchodní vztahy, zákon o veřejných zakázkách a hospodářské soutěži. Dalším významnou právní úpravou je zákon o zdravotnických prostředcích.

Vyjmenované právní normy prochází velmi častými novelizacemi, v případě úpravy obchodních vztahů začal být od 1. dubna 2014 účinný zcela nový občanský zákoník. V důsledku těchto změn je zcela nezbytné, aby byla Medical Technology flexibilní a dokázala se na nové podmínky rychle adaptovat.

Ekonomické faktory:

Medical Technology rovněž musí sledovat ekonomický vývoj z hlediska plánování státního rozpočtu, protože většinu odběratelů tvoří subjekty, které jsou financovány z veřejného rozpočtu.

Vedle analýzy rozpočtových plánů České republiky je důležité vzít v potaz čerpání evropských dotací, protože velké množství nákupů investičního hmotného majetku ze strany odběratelů je financováno právě z fondů EU.

Sociálně demografické faktory:

Sociálně demografický vývoj má přímý vliv na využívání zdravotní péče a podle toho se odvíjí poptávka po spotřebním zdravotnickém zboží a taktéž po zboží investičního charakteru. Proto musí i tento faktor Medical Technology během provedení PEST analýzy zahrnout.

Technologické faktory:

Technologický vývoj je jednou z konkurenčních výhod Medical Tehnology, proto musí pružně reagovat na technologické změny, které se především týkají technických řešení produktů. Tyto faktory je však třeba také sledovat z hlediska marketingových aktivit. Je nutno reagovat na komunikační kanály, které zákazníci využívají (např. Facebook, aplikace pro chytré telefony, moderní zákaznické databáze).

Proto i tyto faktory by měla firma zahrnout do PEST analýzy.

Analýza oborového prostředí¹

Tuto analýzu je potřeba provést, protože firma se pohybuje v silném konkurenčním prostředí, a to jak z hlediska produktového portfolia, tak z hlediska cenové politiky. V rámci analýzy je potřeba identifikovat vyjednávací síly zákazníků, dodavatele, hrozbu vstupu nových konkurentů, hrozbu substitutů a rivalitu konkurentů na trhu.

Vyjednávací síla zákazníků

V tomto případě je nutno brát v potaz, že nákup zdravotnického vybavení z velké části podléhá zákonu o veřejných zakázkách, který vyjednávání vylučuje, a to z důvodu dodržení zásady nediskriminačního jednání zákazníka. Většina veřejných zakázek má jako jediné hodnotící kritérium nejnižší nabídková cena, a to i na úkor kvalitativních požadavků. Tento fakt velmi silně ovlivňuje cenovou strategii.

Vyjednávací síla dodavatelů

¹ Keřkovský a Vykypěl (2006, s. 53) uvádí Porterův model, který se skládá z analýzy vyjednávací síly zákazníků, vyjednávací síly dodavatelů, hrozbou vstupu nových konkurentů, hrozbou substitutů, rivalitou firem

Dodavateli Medical Technology jsou mateřská firma a rovněž sesterské firmy, a to přibližně z 80%. Ostatní produkty dodávají externí dodavatelé. Na obě kategorie dodavatelů je však nutno vyvíjet tlak, aby pořizovací ceny byly co nejnižší. Je to tedy další velmi důležitý faktor, protože se od něho odvíjí cenová strategie. Proto i tyto okolnosti musí Medical Technology při provádění analýzy pečlivě posoudit.

Hrozba vstupu nových konkurentů

Tento faktor je rovněž velmi důležitý, situace na trhu je relativně stabilní, i přesto však vznikají nové subjekty, kteří dodávají výrobky stejných produktových skupin. Medical Technology má v tomto ohledu konkurenční výhodu díky širokému produktovému portfoliu, které je doplněno systematickým vzděláváním zákazníků. Takto široké spektrum produktů a služeb činí Medical Technology jedinečným dodavatelem, je však nutno sledovat okolní dění, aby si své postavení zachovala.

Hrozba substitutů

Tuto hrozbu je rovněž nutno pečlivě posoudit, a to hlavně z hlediska substitutů produktů, které mají nižší náklady na výrobu a v důsledku toho mají pro zákazníka nižší pořizovací cenu. Jedná se zejména o dodavatele, jejichž výrobky jsou vyráběny ve státech třetího světa, zejména v Číně.

Rivalita konkurentů

Medical Technology se pohybuje na trhu, na kterém se pohybuje velké množství subjektů, kteří dodávají stejné produkty. Medical Technology má sice silné postavení na trhu, ale i přesto je nutné sledovat konkurenty, kteří mají obdobné postavení.

Na základě posouzení výše uvedených sil by měla Medical Technology zvolit vhodnou konkurenční strategii.

Analýza interních faktorů firmy²

Medical Technology mě měla provést rovněž tuto analýzu, aby zjistila svoje interní zdroje a celkovou vnitřní situaci firmy a mohla tak stanovit svůj budoucí vývoj.

Faktory vědecko-technologického rozvoje

² Keřkovský a Vykypěl (2006, s. 96) do této analýzy zahrnují analýzu vědecko-technologického rozvoje, marketingové a distribuční faktory, faktory výroby a řízení výroby, faktory podnikových a pracovních zdrojů, faktory finanční a rozpočtové.

Medical Technology musí do této analýzy zahrnout, jakým způsobem dochází k vývoji produktů, i když tento se děje v mateřské firmě a sesterských výrobních závodech. Vědecko-technologický vývoj se tedy netýká přímo Medical Technology, ta na něj musí pouze implementovat do svých obchodních a marketingových strategií.

Marketingové a distribuční faktory

V tomto ohledu je potřeba analyzovat logistické možnosti, cenovou strategii, vztahy s klíčovými zákazníky, jaké produkty jsou klíčové, jednotlivé marketingové aktivity a také, jak zákazníci Medical Technology vnímají.

Faktory výroby a řízení výroby

Medical Technology není výrobní organizací, přesto je však v rámci tohoto faktoru nutno sledovat náklady, které vznikají během dodávek produktů zákazníkům, systém řízení zásob, v případě poskytování vzdělávacích akcí jejich náklady a výnosnost. Vzhledem k tomu, že většina spotřebního zboží se dováží přímo z mateřské firmy zákazníkům, existují minimální náklady na skladování zboží. Vzdělávací akce nejsou přímým zdrojem zisku Medical Technology, je však nezbytně nutné, aby nebyly ztrátové, což se daří dlouhodobě naplňovat.

Faktory podnikových a pracovních zdrojů

Zde je potřeba analyzovat prestiž Medical Technology, kdy firma má velmi dobré jméno na trhu, a to jako seriózní a spolehlivý obchodní partner, který dodává kvalitní výrobky. Dále je potřeba se zaměřit na organizační strukturu a styl řízení, které převážně v nestandardních situacích brání plnění cílů organizace. Medical Technology by měla také analyzovat motivaci a způsob řízení svých vedoucích pracovníků, silné a slabé stránky svých pracovníků, zaměstnaneckou politiku, zda je firma strategicky řízena.

Faktory finanční a rozpočtové

Při zkoumání těchto faktorů by se měla firma zaměřit na svou likviditu, která ukazuje, jak dokáže firma ustát krátkodobé závazky. Dále by měla pečlivě zkoumat svoje krátkodobé a dlouhodobé závazky, zda efektivně využívá své zdroje a jak je zisková.

Medical Technology je dlouhodobě finančně stabilní organizací, v případě potřeby využívá poskytování úvěrů od své mateřské firmy, kdy jsou podmínky výrazně výhodnější než úvěr poskytnutý bankou.

Výsledkem této analýzy interních faktorů bude zjištění, jaké má firma vnitřní prostředí a zda jej efektivně využívá.

SWOT analýza

Jako poslední by měla Medical Technology provést analýzu svých silných a slabých stránek, hrozeb a výzev.

Po provedení těchto čtyř analýz (PEST analýza, analýza oborového prostředí, analýza interních faktorů firmy a SWOT analýza) by mělo dojít k identifikaci skutečnosti, zda je či není nutné provést změnu směrem k učící se organizaci.

6.2 Změna směrem k učící se organizaci

Pokud by došlo k rozhodnutí, že je žádoucí, aby Medical Technology realizovala změny směřující k tomu, aby mohla být označena za učící se organizaci, jednalo by se o radikální změnu, protože jak ukázala případová studie, firma jako celek nenaplnuje principy učící se organizace.

Z tohoto důvodu lze očekávat, že by změny vyvolaly obzvláště velký odpor. Proto by musely být velmi pečlivě naplánovány a citlivě realizovány.

Intervence by musely být provedeny napříč firmou, byly by zacílené na organizační strukturu, styl řízení a řešení pracovních úkolů, na stanovení vize firmy, pracovní postupy. Lze předpokládat, že by se jednalo o přerod celé organizace. Především by došlo ke sjednocení Centrální sekce a obchodní části, protože by musely spolu skutečně kooperovat v duchu bez jakéhokoliv rozlišování, zda je pracovník z jedné či druhé části. Každý pracovník by měl stejný cíl, a to plnit pracovní úkoly co nejlépe v duchu vize a cílů firmy.

Pokud by byla změna úspěšně realizována a Medical Technology by mohla být označena za učící se organizaci, získala by tím upevnění svého postavení na trhu z hlediska osobního mistrovství. Případová studie ukázala, že v tomto ohledu jsou podmínky částečně naplněny již nyní. Vzhledem ke skutečnosti, že v České republice

je v oboru dodavatelů zdravotnických prostředků velmi silné konkurenční prostředí, získala by v tomto velkou konkurenční výhodu.

V případě, že by došlo k implementaci disciplíny mentální modely, Medical Technology by to přineslo pružnější reagování na řešení běžných i nestandardních pracovních úkolů, nacházela by se nová řešení, která by byla v souladu se všemi vnitřními a vnějšími vlivy. Došlo by otevřené komunikaci a tím i zlepšení pracovních vztahů mezi pracovníky. Firma by tím opět získala další konkurenční výhodu, a to ve formě flexibility, rychlosti, hlavně účinných řešení pracovních situací a stabilního pracovního týmu.

Jestliže by v Medical Technology byla definována vize firma způsobem dle Sengeho, lze očekávat, že by pracovníci byli angažovaní, tzn., že firma by byla součástí jejich osobních vizí, organizaci by považovali za svou. Dopadem by byla jejich aktivní participace na směřování firmy, nebránili by se provádět změny, které by vedly k růstu organizace. Rovněž by došlo k tomu, že Medical Technology by měl stabilní pracovní tým, který by měl v popředí zájmy firmy. Tímto by došlo opět k získání konkurenční výhody, protože firma by byla za všech okolností stabilní.

Implementace týmového učení by Medical Technology přinesla prohloubení komunikace napříč firmou, zdokonalení umění vést dialog a zvýšilo by dovednosti a schopnosti jak pracovníků, tak celé organizace.

Výše vyjmenované disciplíny by se promítly do systémového myšlení, protože by došlo k propojení všech pracovníků v rámci týmů, oddělení, při řešení pracovních úkolů by probíhala otevřená komunikace, proces učení, v potaz by se braly všechny vnitřní a vnější okolnosti.

Závěr

Předmětem této diplomové práce bylo teoretické vymezení učící se organizace a dalšími aspekty, které s tímto konceptem souvisí, tedy uspořádáním organizace (organizační struktura), styly vedení. Rovněž jsem se zabývala management změny, protože praktická část práce spočívá v případové studii organizace Medical Technology. Tato studie přinesla zjištění, že firma není učící se organizací.

Na základě teoretického vymezení managementu změn jsem udělala návrh, jak by měla firma postupovat, aby se stala učící.

Z teoretického základu vyplývá, že pokud chce být firma konkurenceschopná, flexibilně reagovat na vnitřní a vnější měnící se podmínky a mít motivované pracovníky, jejichž vztah k organizaci bude angažovaný, je zcela nezbytné uplatňovat principy učící se organizace.

Pokud má firma zvládnuté všechny tyto disciplíny, funguje jako harmonický celek, který dokáže úspěšně čelit všem vlivům a tím je velmi pravděpodobné, že si zachová svou životaschopnost za všech okolností. Taková firma je totiž stabilní ve všech aspektech, může se opřít o své pracovníky, o své know-how, znalosti a dovednosti, o schopnost vždy nalézt optimální, nová a neotřelá řešení. Tyto atributy z ní budou vždy dělat konkurenceschopného hráče na trhu.

Případová studie, která se týkala Medical Technology, ukázala závažné nedostatky. Firma nemá zejména zvládnuté disciplíny sdílené vize, týmové učení, mentální modely, díky tomu v ní ani nedochází k systémovému myšlení.

Trh v oblasti zdravotnických přístrojů se v poslední letech dynamicky mění, a to proto, že je nestabilní politická situace, dochází k častým změnami v legislativě, která přímo ovlivňuje obchodování na trhu se zdravotnickým vybavením.

Na tyto změny je potřeba pružně reagovat a především hledat nová a neobvyklá řešení. V současné době má firma stále ještě relativně silné postavení, v posledních 3 letech však její stabilita oslabuje. Toto je zřejmé především v poklesu obratu a maržovosti výrobků. Stejně tak se zvyšuje fluktuace pracovníků (Výroční zpráv 2012, 2013, 2014).

Proto je nezbytné, aby organizace pečlivě zvážila, zda učinit či neučinit kroky k tomu, aby byla učící se a tím se dokázala vyrovnat nejen se současnou situací, ale hlavně s budoucími změnami.

Pokud by Medical Technology zavedla prvky učící se organizaci, je velmi pravděpodobné, že by tím posílila svoje zatím silné postavení, a to zejména v ohledu

poskytování odborného poradenství, které obchodní činnost doprovází. Rovněž by se stala více flexibilnější v řešení nestandardních požadavků. Schopnost vyřešit takové požadavky ke spokojenosti zákazníka k z firmy dělají preferovaného dodavatele, protože tato schopnost se stává konkurenční výhodou.

Závěrem lze tedy říci, že pro Medical Technology, pokud chce zůstat leadrem na trhu, je zcela nezbytné, aby směřovala k formě učící se organizace.

Literatura a zdroje:

BLÁHA, Jiří, MATEICIUS, Aleš, KAŇÁKOVÁ, Zdeňka. *Personalistika pro malé a střední firmy*. Brno: CP Books, 2005. ISBN 80-251-0374-9.

BLAŽEK, Ladislav. Management. *Organizování, rozhodování, ovlivňování*. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-3275-6.

CEJTHAMR, Václav, DĚDINA, Jiří. *Management a organizační chování*. 2. vyd. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-3348-7.

CRESWELL, John W. *Qualitative inquiry: choosing among five approaches*. 2nd ed. Thousand Oaks: Sage Publications, 2007. ISBN 978-1-4129-1607-3.

ČASTORÁL, Zdeněk. *Strategický znalostní management a učící se organizace*. Praha: Vysoká škola finanční a správní, 2009. ISBN 978-80-86754-99-4.

DĚDINA, Jiří, ODCHÁZEL, Jiří. *Management a moderní organizování firmy*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-2149-1.

ESPING-ANDERSEN, Gøsta. Towards the Good Society, Once Again? In: ESPING-ANDERSEN, Gøsta et al. *Why we need a new welfare state*. New York: Oxford University Press, 2002, s. 1-25. ISBN 978-0-19-925642-6.

KARLÖF, Bengt, LÖVINGSSON, H., Frederik. *Management od A do Z*. Brno: Computer Press, 2006. ISBN 80-251-1001-X.

KELLER, J. *Sociologie organizace a byrokracie*. 2. přepracované vydání. Praha: Sociologické nakladatelství, 2010. ISBN 978-80-86429-74-8. s.

KELLER, Jan, TRVDÝ, Lubor. *Vzdělanostní společnost? Chrám, výťah a pojišťovna*. Vyd. 1. Praha: Sociologické nakladatelství, 2008, ISBN 978-80-86429-78-6

KEŘKOVSKÝ, Miloslav, VYKYPĚL, Oldřich *Strategické řízení. Teorie pro praxi*. 2. vydání. Praha: C. H. Beck, 2006. ISBN 80-7179-453-8.

KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky*. 4. vyd. Praha: Management Press, 2008. ISBN 978-80-7261-168-3.

KUBÍČKOVÁ, Lea, RAIS, Karel. *Řízení změn ve firmách a jiných organizacích*. Praha: Grada, 2012. ISBN 978-80-247-4564-0.

MERTON, R. K. *Studie ze sociologické teorie*. 2. vyd. Praha: Sociologické nakladatelství, 2007. ISBN 978-80-86429-70-0.

PLAMÍNEK, Jiří. *Týmová spolupráce a hodnocení lidí*. Praha: Grada, 2009. ISBN 978-80-247-2796-7.

RUSSEL-JONES, Neil. *Management změny*. Vyd. 1. Praha: Portál, 2006, ISBN 80-7367-142-5.

SENGE, M. Peter. *Pátá disciplína. Teorie a praxe učící se organizace*. Vyd. 1 (dotisk). Praha: Management Press, 2009. ISBN 978-80-7261-162-1.

STRAUSS, Anselm, CORBINOVÁ, Juliet. *Základy kvalitativního výzkumu. Postupy a techniky metody zakotvené teorie*. Brno: Albert, 1999. ISBN 80-85834-60-x.

TICHÁ, Ivana. *Učící se organizace*. Vyd. 1. Praha: Alfa Publishing, 2005. ISBN 80-86851-19-2.

TRUNEČEK, Jan. *Management znalostí*. Praha: C. H. Beck, 2004. ISBN 80-7179-884-3.

ULRICH, Dave. *Mistrovské řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada, 2009. ISBN 978-80-247-3058-5.

VODÁK, Josef, KUCHARČÍKOVÁ, Alžběta. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců, 2. aktualizované a rozšířené vydání*. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-3651-8.

POL, Milan. *Orbis scholae* [online]. Praha: Univerzita Karlova, Pedagogická fakulta, 2007- [cit. 2015-03-24]. ISSN 1802-4637. Dostupné z:http://www.orbisscholae.cz/archiv/2008_03.pdf

Veřejně dostupný dokument - Image brožura

Veřejně dostupný dokument - Brožura vize a mise

Výroční zpráva pro rok 2012

Výroční zpráva pro rok 2013

Výroční zpráva pro rok 2014

Interní dokumentace společnosti – pracovní řád

Interní dokumentace společnosti – Intranet

Interní dokumentace společnosti – intranet – IMS dokumentace

Veřejně dostupný dokument – Etický kodex

Interní dokumentace společnosti – Vyhodnocení využití vzdělávacích akcí 2014

Terénní deník

Seznam příloh:

Příloha č. 1 – Organizační struktura

Příloha č. 1

