

ŠKODA AUTO VYSOKÁ ŠKOLA o.p.s.

Studijní program: N6208 Ekonomika a management

Studijní obor/specializace: 6208T139 Globální podnikání a marketing

**ANALÝZA ORGANIZAČNÍ KULTURY VE
VYBRANÉM ODDĚLENÍ ŠA POMOCÍ
NÁSTROJE OCAI
Diplomová práce**

Bc. Vít ČERMÁK

Vedoucí práce: Ing. Martina Beránek PhD.



ŠKODA AUTO Vysoká škola

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Zpracovatel: **Bc. Vít Čermák**

Studijní program: Ekonomika a management

Název tématu: **Analýza organizační kultury ve vybraném oddělení
ŠA pomocí nástroje OCAI.**

Cíl: Cílem práce je pomocí nástroje OCAI identifikovat stávající podobu organizační kultury na vybraném oddělení, zjistit požadavky pracovníků na případnou změnu a navrhnout implementaci daných změn.

Rámcový obsah:

1. V rámci teoretické části diplomové práce popsat pojmy firemní kultura, firemní strategie a metody, které slouží pro zkoumání firemní kultury. Dále se blíže zaměřit na OCAI analýzu, její detailní popis a typy organizací, které z ní vychází.
2. V rámci praktické části provedení OCAI analýzy na oddělení v rámci segmentu V (Prodej a marketing) ve Škoda Auto a.s. Vyhodnocení dotazníku a porovnání současného typu firemní kultury a zaměstnanci žádaného typu v budoucnosti.
3. Návrh postupu implementace změn ve vedení organizační jednotky za účelem docílení požadovaného stavu.

Rozsah práce: 55 – 65 stran

Seznam odborné literatury:

1. LUKÁŠOVÁ, R. *Organizační kultura a její změna*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2010. ISBN 978-247-2951-0.
2. HOFSTEDE, G. *Kultury a organizace.: Software lidské mysli*. Praha: Linde, 2007. ISBN 80-86131-70-X.
3. HAMMERICH, K. – LEWIS, R D. *Fish can't see Water.: How national Culture can make or break your Corporate Strategy*. Chichester: John Wiley & Sons Ltd, 2013. ISBN 978-1-118-60856-2.
4. PAVLICA, K. – JAROŠOVÁ, E. – KAISER, R. Integrating Management Competencies Development with an Organizational Culture Formation. *Organizacija*. 2013. sv. 46, č. 5, s. 186–195. ISSN 1318-5454.
5. GORDON-SMITH, R. – STAŇKOVÁ, V. *Úspěšně s kůží na trh.: Jak si vybudovat dobré jméno*. INSIGNIS, 2010. ISBN 978-80-86353-07-4.
6. PAVLICA, K. – JAROŠOVÁ, E. Versatile Leadership and Organizational Culture. In *10th European Conference on Management Leadership and Governance, Conference Proceedings*. 1. vyd. Reading: ACPI, 2014, s. 221–230. ISBN 978-1-910309-75-9. URL: <http://tinyurl.com/ECMLG2014>
7. PAVLICA, K. – KAISER, R B. – JAROŠOVÁ, E. *Vyvážený leadership.: Dynamika manažerských dovedností*. 2. vyd. Praha: Management Press, 2015. ISBN 978-80-7261-289-5.
8. PILBEAM, A. *Market Leader. Working Across Cultures.: Business English*. Harlow: Pearson Education Limited, 2010. ISBN 978-1-4082-2003-0.


Datum zadání diplomové práce: leden 2020

Termín odevzdání diplomové práce: leden 2021

L. S.


Ing. Martina Beránek, Ph.D.
Vedoucí práce


Mgr. Petr Šulc
Prorektor ŠAVS


doc. Ing. Pavel Štrach, Ph.D. et Ph.D.
Garant studijní specializace


Bc. Vít Čermák
Autor práce

Prohlašuji, že jsem závěrečnou práci vypracoval(a) samostatně a použité zdroje uvádím v seznamu literatury. Prohlašuji, že jsem se při vypracování řídil(a) vnitřním předpisem ŠKODA AUTO VYSOKÉ ŠKOLY o.p.s. (dále jen ŠAVŠ)směrnicí OS.17.10Vypracování závěrečné práce.

Jsem si vědom(a), že se na tuto závěrečnou práci vztahuje zákon č. 121/2000 Sb., autorský zákon, že se jedná ve smyslu §60 o školní dílo a že podle § 35 odst. 3 je ŠAVŠ oprávněna mou prací využít k výuce nebo k vlastní vnitřní potřebě. Souhlasím, aby moje práce byla zveřejněna podle §47b zákona č. 111/1998 Sb., o vysokých školách.

Beru na vědomí, že ŠAVŠ má právo na uzavření licenční smlouvy k této práci za obvyklých podmínek. Užiji-li tuto práci, nebo poskytnu-li licenci k jejímu využití, mám povinnost o této skutečnosti informovat ŠAVŠ. V takovém případě má ŠAVŠ právo ode mne požadovat příspěvek na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložila, a to až do jejich skutečné výše.

V Mladé Boleslavi dne

Děkuji Ing. Martině Beránek PhD. za vedení diplomové práce, cenné rady a ochotu k diskutování dalšího postupu. Zároveň děkuji zaměstnancům VMP za ochotu se zúčastnit dotazníkového šetření.

Obsah

Úvod.....	8
1 Kultura	9
1.1 Pojem organizační kultura.....	9
1.2 Organizační kultura a národní kultura	10
1.3 Organizační kultura a strategie	14
1.4 Výzkumné metody organizační kultury.....	15
1.5 OCAI analýza	21
2 Představení Škoda Auto a.s.	26
2.1 Představení oddělení	28
2.2 OCAI analýza oddělení VMP.....	29
2.3 Metoda výzkumu	29
2.4 Dotazníkové šetření	30
3 Výsledky OCAI analýzy oddělení V	32
3.1 Hlavní charakteristika organizace	32
3.2 Vedení organizace	33
3.3 Vedení zaměstnanců.....	34
3.4 Organizační vazba	36
3.5 Orientace na strategii	37
3.6 Kritéria úspěšnosti.....	39
3.7 Celkový pohled.....	40
4 Návrhy a doporučení.....	43
4.1 SWOT analýza kultury oddělení VMP	43
4.2 Opatření s okamžitou implementací.....	44
4.3 Opatření se středně dlouhodobou implementací.....	46
4.4 Opatření s dlouhou dobou implementace.....	54
Závěr	57
Seznam literatury	58
Seznam obrázků a tabulek.....	63
Seznam příloh	65

Seznam použitých zkratk a symbolů

OK Organizační kultura

OCAI OrganizationalCultureAssesment Instrument

ŠA Škoda Auto a.s.

VMP Výrobní marketing – oddělení ve Škoda Auto a.s.

Úvod

Organizační kultura je v dnešní době hojně probírané téma. Současná situace na trhu práce vede k tomu, že získat nové zaměstnance není snadné. O jejich zájmu pracovat v dané společnosti nerozhoduje již pouze výše platu a množství bonusů. Potenciální zaměstnanec ocení i skutečnost, je-liu zaměstnavatele zdravá organizační kultura. Tento trend lze pozorovat nejen u velkých nadnárodních společností jako jsou Google, Procter & Gamble či Facebook. Tyto firmy kladou velký důraz na to, aby se zaměstnanci cítili komfortně a měli vše, co potřebují pro výkon svého povolání.

Motivací pro napsání této diplomové práce bylo analyzování současné organizační kultury v rámci ŠKODA AUTO a.s. z důvodu nepříliš prozaického – jsem zde zaměstnán v hlavním pracovním poměru, čímž se zároveň jedná o poděkování za důvěru do mě vloženou.

Cílem je na základě výsledků provedené OCAI analýzy navrhnout kroky pro management sledovaného oddělení, jak organizační kulturu posunout na zaměstnanci chtěnou úroveň. Tato metoda byla vybrána z toho důvodu, že se jedná o standardizovaný dotazník, ve kterém jsou jasně stanovené odpovědi, které vedou k jednoznačným výsledkům. Na jejich základě lze popsat výhody a nevýhody stávající situace v rámci organizační kultury na oddělení. Zároveň, metoda OCAI slouží i pro zjištění kultury, která by podle zaměstnanců byla nejvíce požadována v budoucnu. Na základě těchto zjištění lze navrhnout jednotlivé kroky pro management s cílem dosáhnout posunu a tím implementovat požadavky zaměstnanců do praxe.

Práce je dělena do čtyř částí. Teoretická část, ve které jsou popsány pojmy jako organizační kultura, strategie, metody výzkumu atd. Ve druhé části je podrobněji popsána společnost ŠKODA AUTO a.s. a oddělení V. Ve třetí části práce jsou výsledky z dotazníkového šetření OCAI analýzy na oddělení. V závěrečné části jsou navržena opatření, která slouží jako návrh pro management organizační jednotky.

1 Kultura

Pokud pojem kultura nespojíme pouze s organizací, zjistíme, že význam pojmu je široký a přesahuje hranice několika oborů. V pojmu kultura je obsaženo cítění, naučený způsob chování a sdílené myšlení. Kultura je úzce spojená s adaptací a zároveň bývá dále předávána. (Lukášová, 2010)

V managementu je pojem přebraný z antropologie, zejména kulturní antropologie a začali se jím vědci zabývat již před sto lety (Schein, 1999), ale zasáhl i oblasti sociologie nebo psychologie. (Boan, Funderburk, 2003)

Pojem kultura lze definovat různými způsoby, jeden z nich může být například následující: „Jednotlivá kultura je specifický způsob života určité vymezené skupiny nebo společnosti lidí. Ten je dán vzorci chování členů společnosti, tj. zjevnými postupy chování a jednání, které může vnější pozorovatel sledovat. Tyto vzorce chování vedou k očekávání a přesvědčení, které opět vytvářejí další vzorce chování. Obojí činnost – mentální i zjevnou lze považovat za kulturu.“ (Lawless R., 1996, str. 39)

Slovo kultura nachází původ v latině, kdy pochází z výrazu „colo“ – obdělávat, pěstovat nebo vzdělávat. Ve společenských vědách se objevovala už od dob antiky, kdy zmínky o ní můžeme naléznout i v Tulských hovorech od Marca Tullia Cicera. Pojem kultura zde byl spojen s filosofií, kterou autor nazval „kulturou ducha.“ (encyklopedie.soc.cas., online, 2020)

1.1 Pojem organizační kultura

Pro pojem organizační neboli firemní kultura lze nalézt velké množství často i rozdílných definic. Jedna z nich může být následující: „Firemní kultura je sdílená filosofie, ideologie, hodnoty, předpoklady, názory očekávání, postoje a normy, které odhalují implicitní či explicitní skupinový souhlas s tím, jak rozhodovat a řešit problémy: jako způsob, jak se věci u nás dělají.“ (Vysekalová J., Mikeš J., 2009, str. 62).

Jak z definice vyplývá, organizační kultura je obsažena ve všech činnostech společnosti a koresponduje s hlavní filosofií. S firemní kulturou jsou seznámeni všichni zaměstnanci a musí s ní souhlasit. Tento souhlas potvrzují tím, že ve firmě

dále zůstávají. Pokud se pracovníkům nelíbí, jak je firemní kultura nastavená, pak tuto skutečnost mohou oznámit svým vedoucím, kteří by měli situaci analyzovat.

Někteří ze zaměstnanců mohou organizační kulturu brát jako neformální oblečení na pracovišti, pravidelné povídání si u kávy nebo pružnou pracovní dobu. Firemní kultura však obsahuje veškeré ideologie uvnitř společnosti, jejichž prostřednictvím se organizace snaží dosáhnout stanovených cílů. V ideálním případě kultura vzniká současně se vznikem podniku a postupně se mění a utváří stejně tak jako firma samotná. Tím, kdo nese myšlenku, ideologii a vizi, by pak měl být vůdce – leader společnosti. Důležité je, že by se měla organizační kultura měnit postupně s organizací, jelikož jak roste velikost společnosti, tak se i mění velikost, rozsah a hloubka firemní kultury. (peplematters.in, 2020, online)



Zdroj: peplematters.in

Obrázek 1.: Organizační kultura

1.2 Organizační kultura a národní kultura

Tak jako si předávají rodiny z generace na generaci elementární hodnoty či vzorce chování, stejně tak tomu je i v rámci národů. Podle Lukášové (2010) platí, že

pokud jsou lidé v rámci organizace z různých národnostních kultur, řídí se pak i manažeři tím, jaké mají jednotlivé národy charakteristiky.

Pro vysvětlení kulturních rozdílů mezi jednotlivými národy je nutné určit, v jakých dimenzích dané mapování bude probíhat. Poté vytvořit nástroje, které budou zapotřebí a nakonec zkoumat obsah kulturních rozdílů a kultur samotných u vybraných regionů, národů. Na základě tohoto zkoumání je pak možné navrhnout postupy pro řízení organizací.

Problémy spojené s národní kulturou mohou způsobovat potíže při řešení projektů. Projektový tým, jehož členové jsou z různých zemí nebo krajů, musí umět najít cestu, jak spolu vycházet a neporušit vazby mezi sebou. Manažer by měl dbát na to, aby znal jednotlivé kulturní zvyklosti států, odkud pocházejí jeho podřízení, a dle toho tým vést. Tyto své znalosti by měl předávat dále zaměstnancům, aby o nich věděli a chovali se tak, aby nikoho z kolegů neurazili. (expressworks.com, 2020, online)



Zdroj: expressworks.com

Obrázek 2.: Organizační kultura, národní kultura a personální kultura

1.2.1 Prvky organizační kultury

Prvky, které charakterizují a ze kterých se skládá organizační kultura, nejsou autory a výzkumníky jasně definovány. V praxi se lze nejčastěji setkat z pěti následujícími: hodnoty, postoje, normy, základní přesvědčení a artefakty. (Lukášová, 2010)

Hodnoty jsou v některých organizacích často spojovány s hrdiny (ať už reálnými nebo nereálnými). Tito hrdinové mají vlastnosti, které jsou žádoucí a zároveň se chovají dle požadovaných vzorů. (Pavlica, Isaac, 2013)

Postoje jsou spjaté s pocity, které souvisejí s danou situací, osobou nebo problémem. Jsou výsledkem psychického rozpoložení (konativní, kognitivní a emotivní vjem) a jsou negativní nebo pozitivní. V rámci postoje lze určit, zda je pro osobu určitý objekt žádoucí či nikoliv.

Normy jsou spojeny s chováním jednotlivců v organizaci, které je přijímáno jako žádoucí. Jedná se o nepsaná pravidla a zásady, která se má člen skupiny v určitých situacích zachovat. Pokud jednatel tyto formy nedodrží, může očekávat chladný přístup od svých kolegů a nadřízených.

Základní přesvědčení nebo také základní předpoklady. Jedná se o představy o tom, jaká je realita v organizaci, kterou lidé v ní pracující berou jako samozřejmou. Tyto předpoklady jsou často neměnné a velmi stabilní.

Artefakty jsou považovány za vnější manifestaci, která může být jak materiální, tak i nemateriální. V rámci materiálních artefaktů se jedná o architekturu budov, výroční zprávy, vybavení kanceláří nebo brožury určené k propagaci. Nemateriálními artefakty pak jsou například firemní hrdinové, specifická firemní mluva či mýty a historky s ní spojené. (Lukášová, 2010)

1.2.2 Struktura organizační kultury

Nejvyužívanější a zároveň také nejcitovanější a neznámější model organizační kultury byl a stále je model Scheinův, který navrhl Edgar Schein. Dle Scheina je organizační kultura rozprostřena do tří rovin, v nichž se kultura manifestuje dle míry projevu manifestace vně. (Lukášová, 2010)

První rovina je tvořena artefakty, tedy tím, jak je kultura manifestována navenek. Mezi materiální artefakty patří logo, služební oděv, vybavení a také architektura.

Nemateriální artefakty jsou například zvyky, ceremoniály nebo jazyk, který je ve společnosti užíván. Pravidla, normy chování, hodnoty atd. tvoří rovinu druhou, která je považována za důležitou a je to již rovina, která je částečně uvědomovaná. Třetí a zároveň poslední rovinou je ta, která je tvořena základními předpoklady. Je nejhlubší a obsahuje představy a předpoklady o tom, jak funguje realita. (Managementmania.com, 2020)

1.2.3 Síla organizační kultury

Silou kultury v organizaci se myslí, jak jsou sdíleny napříč společností její normy, předpoklady nebo hodnoty. Organizační kultura, která je považována za slabou, má malý vliv na to, jak jednájí pracovníci firmy. Oproti tomu u silné organizační struktury lze sledovat přesný opak, kdy zahrnuje principy a prvky, které se navzájem doplňují a vedou k naplnění strategie a tím i cílů společnosti. (Lukášová, 2010)

Nejvýraznější difference mezi slabou firemní kulturou a silnou je ten, že změnitelnost u obou je odlišná. Slabou organizační kulturu lze změnit snadno, ale silná organizační kultura podlehne změně většinou obtížněji. Tutu odlišnost lze pozorovat i při nástupu nových pracovníků do organizace. Zaměstnanci při příchodu mají tendenci přinášet s sebou své hodnoty nebo zvyky, které u slabé organizační kultury mohou nastartovat změnu. Silná kultura ovšem přílišných odlišností nezaznamená. (Urban, 2014)

1.2.4 Organizační kultura a jedinec

Pokud nastoupí jedinec do nové organizace, začíná se adaptovat v učícím se procesu. Během tohoto procesu poznává, jaké hodnoty či názory jsou ve společnosti přijímány a považovány za správné. O to, jaké jsou kulturní aspekty v rámci organizace, se uchazeč často zajímá již před žádostí o dané místo. Může to mít za následek, že již dopředu se žadatelé začínají seznamovat a ztotožňovat s danou kulturou organizace.

Jednotlivé společnosti se mohou lišit tím, jak jedince na jejich kulturu etablují. Ve velkých korporátech a organizacích je běžné, že každý nový pracovník je plánovitě zaučován a školen. V menší firmě je tento proces vázán na osobnější bázi a předávání zkušeností. (Lukášová, 2010)

1.3 Organizační kultura a strategie

„Podniková strategie jsou plány, volby a rozhodnutí použité k tomu, aby dovedly společnost k větší ziskovosti.“ (Kourdi J., 2011, str. 7)

Organizační kultura nefunguje odděleně, nýbrž ji lze považovat za součást určitého systému, kde je jednou ze složek. Další významnou složkou, která poté slouží k úspěchu společnosti, je organizační strategie. (Sackmann, 2002)

Vzhledem k tomu, že strategie vyžaduje pružné implementování a je třeba, aby se s ní zaměstnanci ztotožnili, nabývá význam vztahu mezi organizační kulturou a organizační strategií větších rozměrů. (Souček, 2003)

1.3.1 Vliv kultury na strategii

Organizační kultura ovlivňuje jak tvorbu strategie, tak i její implementaci napříč společností. Podle Halla (1995) je možné organizační kulturu brát jako naprogramovaný soubor, který lze poté jako celek adaptovat na nové, nejen strategické cíle. Na strategii mají vliv hodnoty, které jsou uznávané napříč organizací a též hodnoty jednotlivých manažerů. (Cameron a Quinn, 1999)

Zatímco strategie může být napsána, vymyšlena během několika dnů a rozšířena po společnosti pomocí komunikačních nástrojů, její implementace v požadované podobě je zajišťována pomocí firemní kultury. Správný strategický plán by v sobě měl zahrnovat i firemní kulturu. Vzhledem k tomu, že společnosti jsou neustále se vyvíjející organismy, jsou pak úspěchy závislé na talentu, energii, péči a sdílení hodnot a cílů pracovníků. Správně promyšlená strategie v nesprávných rukou, špatně šířená uvnitř společnosti, může vést až ke kontraproduktivním výsledkům. (torbenrick.eu, 2020, online)



Zdroj: torbenrick.eu

Obrázek 3.: Kultura a strategie

1.3.2 Vliv strategie na kulturu

Souznění mezi strategií a kulturou, lépe řečeno mezi jejich obsahy, je jednou z podmínek vedoucích k úspěšnosti organizace, která bude dlouhodobá. Bylo by chybou si myslet, že úplná identita je ideální stav. Nesoulad může vést k vytvoření prostoru pro změnu organizační kultury. Kulturu lze brát jako výsledek minulé strategie, na druhou stranu je také určovatelem strategie budoucí. (Brown, 1995)

Pokud je sladěná strategie a organizační kultura, předejde se tím narušení organizační kultury při změně nebo úpravě firemních strategických cílů. Cílem lídra by mělo být nastavit strategii tak, aby byla jasně definována a snadno pochopitelná, a zajistit, aby byla přijata napříč celou společností. Zaměstnanci, kteří vědí, jaké jsou strategické výhledy, se cítí v organizaci lépe, což má konečný dopad i na kulturu samotnou. (knowledge.insead.edu, 2020, online)

1.4 Výzkumné metody organizační kultury

Na kulturu lze nahlížet jako na jev, který je složen z více vrstev. Zároveň je komplexní, a proto je doporučeno, aby organizační kultura byla zkoumána ve více vrstvách. (Lukášová, 2010).

Poznání a diagnostika organizační kultury je důležitá i k tomu, pokud chce manažer implementovat organizační změnu nebo použít novou metodu řízení. Pokud má celý proces vést ke zdárnému konci, je nutné, aby byl v souznění s organizační kulturou, která je přijímána napříč společností. (Sackmann, 2006)

Ke zkoumání organizační kultury existují jak kvalitativní, tak i kvantitativní výzkumné metody. Mezi kvalitativní lze zařadit například studium dokumentů, strukturované rozhovory nebo pozorování artefaktů, které není standardizováno. Za kvantitativní metody lze považovat například dotazníky. Těch bylo od konce druhé světové války vytvořeno poměrně velké množství. V rámci nejznámějších metod, které patří i mezi ty nejpoužívanější, jsou následující: Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI), Denison Organizational Culture Survey (DOCS) nebo Organizational Culture Inventory (OCI). (Lukášová, 2010)

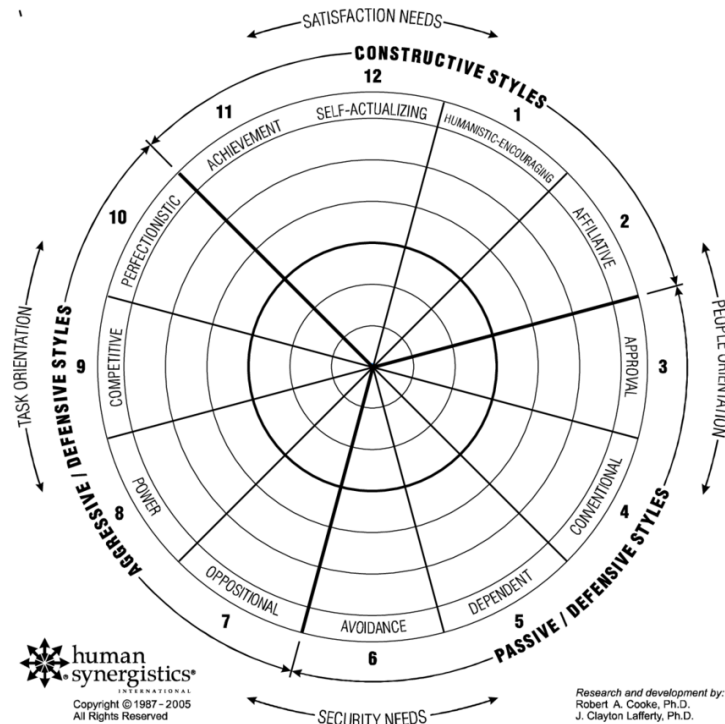
Řada ze známých výzkumníků doporučuje, aby pro výzkum organizační kultury bylo použito metodu triangulace (cluteinstitute, 2020, online), v rámci které se využijí obě metodologie sloužící pro výzkum – kvantitativní a kvalitativní.

Denison Organizational Culture Survey (DOCS)

Na tomto dotazníku pracoval Daniel R. Denison víc než dvacet pět let. (Lukášová, 2010) V rámci výzkumu Denison popsal čtyři základní rysy organizační kultury, které se podílejí na úspěšnosti firmy. Jedná se o adaptabilitu, konzistenci, misi a angažovanost. (Denison, Janovics, Young a Cho, 2008)

Organizational Culture Inventory (OCI)

Byl vyvinut v rámci spolupráce J. Clayтона Laffertyho a Roberta A. Cooka. (Lukášová, 2010) V rámci dotazníku, který je hodnocen percentilovým způsobem, se zjišťuje obsah organizační kultury na základě norem, které jsou ve společnosti přijímány, očekávány a vyžadovány. (Sackman, 2006) Na základě modelu, který obsahuje dvanáct druhů norem, jsou popsány tři obsahové kultury – konstruktivní, agresivně – defenzivní a pasivně – defenzivní. (Cook a Szumal, 2000).



Zdroj: researchgate.net

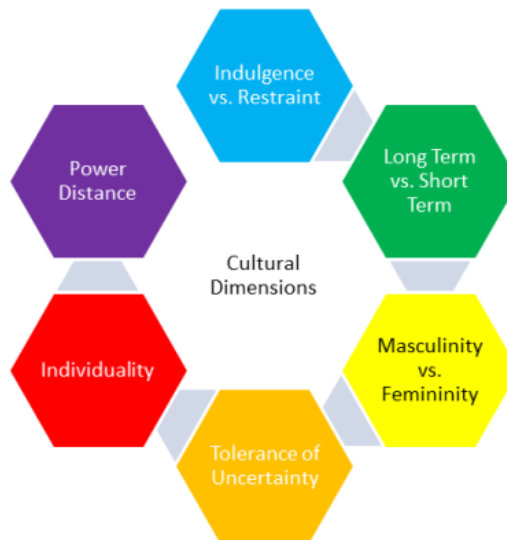
Obrázek 4.: Organizational Culture Inventory

Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI)

Byl vyvinut R. Quinnem a D. Cameronem. Více viz kapitola 1.4.5 respektive 1.5.

1.4.1 Geert Hofstede

Jméno Geert Hofstede je prakticky synonymem pro firemní, ale i národní kultury. Svůj první výzkum publikoval již v roce 1980. Zpočátku se jeho bádání zaměřilo na čtyři dimenze, jenže v průběhu následujících let přidal ještě pátou. Dimenze jsou následující: Power distance, Uncertainty avoidance, Individualism vs. Collectivism, Masculinity vs. Femininity, Long term vs. Short term orientation. Nyní se přidává ještě šestá dimenze: Indulgence vs. Restraint. Jednotlivé dimenze lze pozorovat na obrázku číslo jedna. Vnímání kultury podle Geerta Hofstedeho je úzce propojeno s kulturními vzorci. Tyto vzorce jsou dle jeho názoru poměrně trvalé. Kulturu pozoruje jako „homeostatické ekvilibrium“ (Hofstede&Hofstede, 2007)



Zdroj: hpocenter.nl

Obrázek 5.: Hofstedeho kulturní dimenze

1.4.2 George Gordon

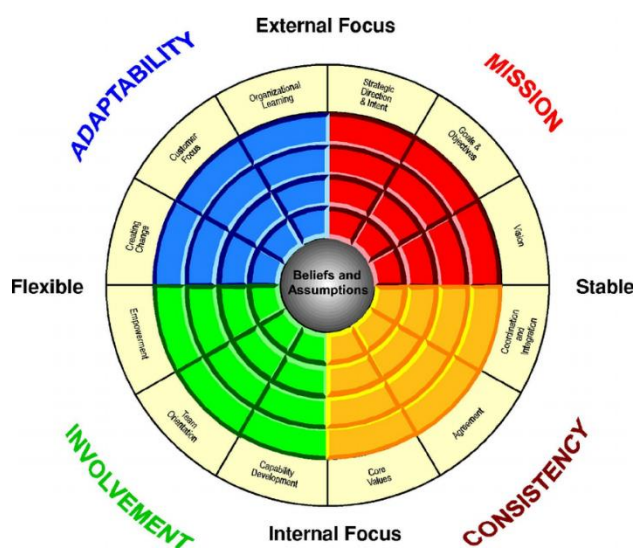
Gordon se zabýval výzkumem firemní kultury ve druhé polovině dvacátého století. V rámci jeho bádání v roce 1985 sepsal a definoval jedenáct základních kulturních dimenzí.

1. Clarita a směr
2. Organizační dosah
3. Integrace
4. Kontakt s vrcholovým managementem
5. Podpora individuální iniciativy
6. Řešení konfliktů
7. Jasnost výkonu
8. Důraz na výkon
9. Orientace na akci
10. Kompenzace
11. Lidský rozvoj

(Drennan, 1992)

1.4.3 Daniel R. Denison

Denison navrhl „Organizationalculture model,“ v rámci kterého se posuzuje stávající kultura ve společnosti. Tento model „je založený na čtyřech základních znacích (předpokladech), které mají silný vliv na výkonnost organizace“ (Ismael, Yusof&Nibkin, 2010, online). Mezi znaky patří následující: Involvement (angažovanost), consistency (konzistence), adaptability (přizpůsobivost), mission (poslání).



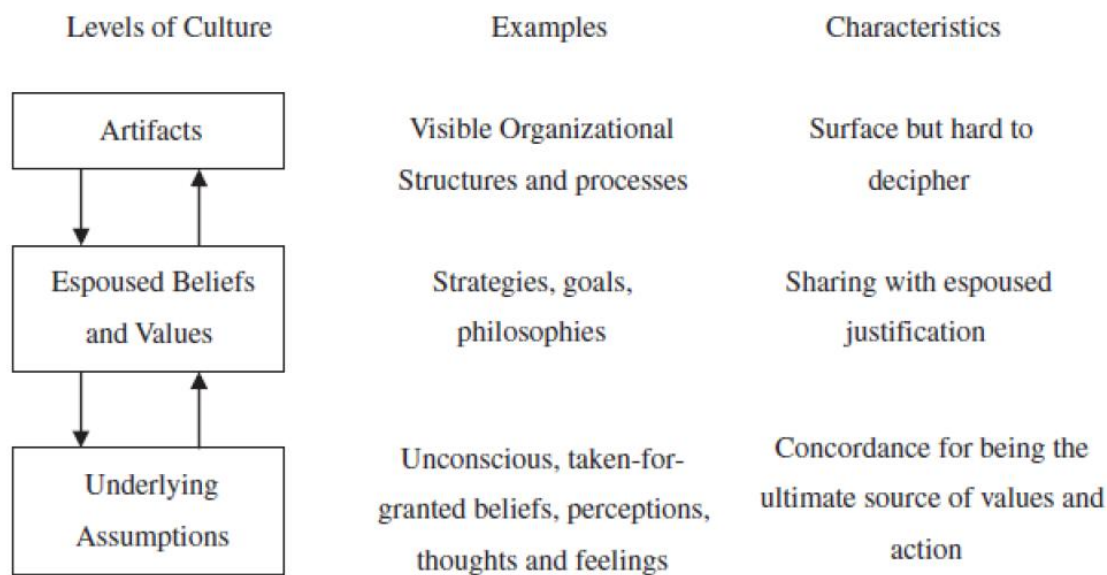
Zdroj: researchgate.net

Obrázek 6.: Denison – Organizationalculture model

1.4.4 John Shein

Model, který vytvořil John Shein, se nezabývá pouze firemní kulturou, ale také leadershipem. Podle jeho názoru je firemní kultura důležitá pro lídry, kteří ji využívají pro hodnotový systém. Zároveň lze v jedné firmě pozorovat různé druhy firemních kultur. Mezi druhy firemní kultury patří a lze je vidět na obrázku číslo dva:

Pracovní kultura, která se zabývá hierarchií a postupy v rámci firemního žebříčku, dále skupinová kultura především pak blízkost a geografická poloha a nakonec manažerská kultura, která souvisí s pracovními návyky.



Zdroj: Schein, 2004

Obrázek 7.: Scheinův model firemní kultury

1.4.5 Cameron a Quinn

Metoda vymyšlená Quinnem a Cameronem je založená na dotazníku, který byl použit v praktické části práce. Dotazník je spojen s Rámcem konkurenčních hodnot. V rámci OCAI dotazníku navrhuje šest dimenzí pro zkoumání firemní kultury. Každé z kritérií v sobě zahrnuje jednu z oblastí určujících firemní kulturu. (House et al. 2004)

Kim S. Cameron

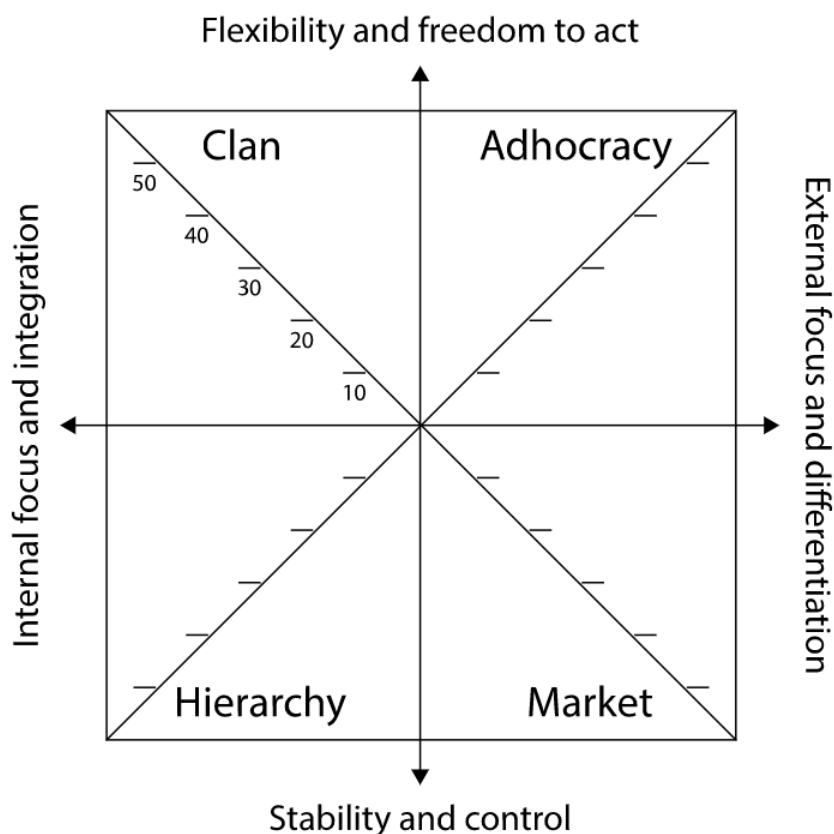
Kim S. Cameron patří mezi deset nejuznávanějších vědců v oblasti zabývající se organizační kulturou, což dokazuje i to, že jeho publikace a články o tomto tématu patří mezi nejvíce stahované z online prostředí. Za svůj profesní život vydal přes patnáct knih a napsal více než sto dvacet článků do odborných periodik. V současném výzkumu se zaměřuje především na čest/ctnost v rámci organizační kultury a jejich dopad na úspěšnost podniku. Nyní je profesorem na WilliamRusselKelly – RossSchoolof Business a zároveň profesorem na univerzitě v Michiganu. (Michiganross, 2020, online)

Robert E. Quinn

Posledních více než čtyřicet let se Robert E. Quinn zabývá výzkumem, vydáváním, vyučováním a pořádáním rozhovorů se členy Fortune 500, kdy se téma zaměřuje na organizační kulturu. Během své profesorské praxe na Margaret Elliot Tracy Emeritus na univerzitě v Michiganu vede semináře, ve kterých učí o organizační kultuře a popisuje, jaký mám vliv na úspěch či neúspěch celé společnosti. Během svého života vydal více než osmnáct knih, z nichž nejlépe prodáváná byla kniha Deep Change. V roce 2018 byl vybrán do žebříčku třiceti nejlepších profesionálů v oblasti organizační kultury na světě. Často vystupuje jako řečník, kdy některé z jeho vystoupení mají sledovanost více než patnáct miliónů lidí. (Robert Quinn, online, 2020)

1.5 OCAI analýza

Organizational Culture Assessment Instrument (Cameron a Quinn, 1999), zkráceně OCAI je analýza používající se pro zjištění typu organizační kultury. V základních dvou dimenzích modelu se analyzuje flexibilita proti kontrole a externí proti internímu zaměření (Lukášová, 2010). Na základě těchto dimenzí vznikají osy, které nám dávají čtyři základní organizační kultury – klanovou, tržní, adhorkatickou a hierarchickou, z nichž každá má své charakteristické znaky.

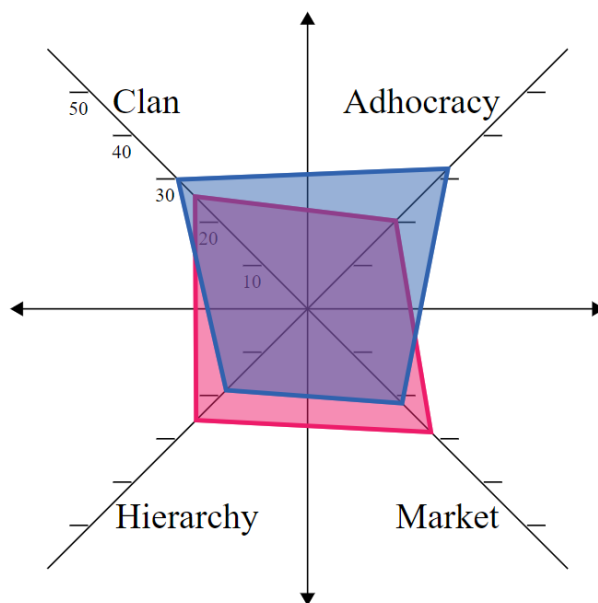


Zdroj: OCAI.com

Obrázek8.: Typy organizační kultury

Jak lze vidět na obrázku číslo tři, jednotlivé typy organizační kultury mají svou dimenzi. Zároveň jsou zde popsány jednotlivé osy a k čemu směřují. Horizontální osa je na jednom konci zaměřena na interní prostředí firmy, zatímco na druhém konci se již společnost zaměřuje na externí prostředí. Vertikální osa na jednom konci říká, že manažer dává volnost svým podřízeným, zatímco na opačném konci osy manažer usiluje o stabilitu a kontrolu.

Výhodou této metody zkoumání organizační kultury je především to, že se jedná o standardizovaný dotazník, ve kterém jsou jasně dané odpovědi. Mezi ty rozdělí respondent sto bodů. Otázek je celkem šest a každá má čtyři možné odpovědi, protože existují čtyři druhy kultur. Dotazník se vyplňuje dvakrát. Na základě odpovědí z dotazníku pak vznikne tvar pro současný stav organizační kultury (červený čtyřúhelník), po jeho druhém vyplnění vznikne stav organizační kultury tak, jak by si ji představovali zaměstnanci za pět let (modrý čtyřúhelník), jak lze vidět na obrázku číslo čtyři. (OCAI, online, 2020).



Zdroj: OCAI.com

Obrázek 9.: Výsledky po vyplnění dotazníku

Jednotlivé typy organizační kultury mají dané konkrétně zaměřené cíle, ke kterým se snaží směřovat, viz následující popis.

1.5.1 Klanová kultura

Pod pojmem klanová kultura si lze představit firemní kulturu, která zaměstnancům připomíná rodinu. Tj. velký důraz je v rámci týmu kladen na přátelské vztahy, spolupráci mezi členy a budování týmového myšlení. Hlavním cílem je pak snaha pečovat o spojenost interních zaměstnanců. Přehledně viz tabulka níže.

Tab. 1 Klanová kultura

Nástroje	Cíle	Charakteristika OK
Morálka, soudržnost	Rozvoj a péče o lidské zdroje	Rodinné a přátelské týmové prostředí, sdílení cílů a hodnot

1.5.2 Tržní kultura

Typ organizační kultury, v rámci které je hlavní důraz kladen na zisk a plnění cílů stanovených vedením. Mezi zaměstnanci vládne soutěživost a oproti klanové kultuře se netvoří přátelské až rodinné vztahy. Je časté, že kolegové jsou si

zároveň i soupeři. Vedoucí týmu pak je orientován na vysoké pracovní výkony. Přehledně viz tabulka níže.

Tab. 2 Tržní kultura

Nástroje	Cíle	Charakteristika OK
Plánované, stanovené cíle a ekonomické výsledky	Převaha nad konkurenty v rámci trhu	Soutěživé prostředí, zaměření na plnění cílů, důraz na vysoký výkon

1.5.3 Adhokratická kultura

Kreativita a schopnost rychle se přizpůsobit aktuálním požadavkům trhu patří mezi základní ukazatele adhokratické kultury. Manažer podporuje u podřízených tvůrčí činnost, experiment a unikátní řešení. Zaměstnanci většinou bývají individualisté, kteří se potřebují dostat do svého vlastního světa, aby mohli pracovat na svěřených úkolech. Přehledně viz tabulka níže.

Tab. 3 Adhokratická kultura

Nástroje	Cíle	Charakteristika OK
Dynamika, přizpůsobení	Snaha o inovaci a netradiční řešení	Spíše individualistické prostředí, risk a experiment jsou běžným jevem

1.5.4 Hierarchická kultura

Dodržování předpisů, interních norem spojené s formálním prostředím, v rámci kterého je jasně dána struktura, je to, co manažer v rámci hierarchické kultury vyžaduje. Pro spokojenost vedení je důležité dbát na nízké náklady, bezproblémový chod vedení a plnění cílů podle předem daného harmonogramu. Manažer vše koordinuje a dělá dohled nad chodem pracovních činností. Přehledně viz tabulka níže.

Tab. 4 Hierarchická kultura

Nástroje	Cíle	Charakteristika OK
Předávání informací, komunikace s manažerem	Včasné plnění harmonogramu, kontrola činností	Formální prostředí, důraz na předpisy a pravidla, stabilita společnosti, nízké náklady

2 Představení Škoda Auto a.s.

Škoda Auto a.s. má v současné době historii dlouhou více jak sto dvacet pět let. Vše začalo tím, když se v roce 1895 knihkupec Václav Klement a mechanik Václav Laurin, dva nadšení cyklisté, rozhodli založit společnost na výrobu bicyklů. K tomuto rozhodnutí je vedla nespokojenost s reakcí na reklamaci jízdního kola od německé společnosti. Za další čtyři roky se společně pouští do výroby motocyklů, se kterými se začínají zúčastňovat mezinárodních soutěží.

Deset let od založení značky již spatří světlo světa první model značky Voiturette A, který se ihned stává senzací trhu. Úspěch, kterého značka dosáhla, vede ke změně struktury a firma se stává akciovou společností. Během první světové války je pak stejně jako většina ostatních firem součástí válečné výroby.

V poválečném období společnost dále vyrábí osobní vozidla, začíná produkovat nákladní vozy a třeba letecké motory. V roce 1924 firmu zachvátil rozsáhlý požár, zároveň majitelé chtěli značku dále rozvíjet a tak hledají silného partnera, kterým se stává strojírenský podnik z Plzně. Tímto spojením zaniká značka Laurin&Klement a stává se z ní postupně společnost Škoda.

Bohužel přišla velká hospodářská krize, která se dotkla i Škody, v jejím průběhu se změnil název na ASAP (Akciová společnost pro automobilový průmysl), a když se organizaci podařilo špatné období úspěšně překonat, přišla okupace a druhá světová válka. Továrna se stala součástí koncernu Hermann-Göring-Werke vyrábějící terénní vozidla a některé součásti zbraní. Po druhé světové válce značka pokračuje ve výrobě nákladních automobilů a autobusů. Postupně jsou tyto provozy ukončeny, respektive převedeny pod jiné značky. Nákladní automobily pod společnost LIAZ, která nyní patří do koncernu Volkswagen, a výroba autobusů pod společnost KAROSA, která získala v ČR monopolní postavení.

Automobilka je poté oddělena od plzeňské části podniku a stává se z ní tzv. AZNP Mladá Boleslav („Automobilové závody, národní podnik“) s monopolním postavením ve výrobě automobilů na českém trhu. Kvůli omezené spolupráci se zahraničím dochází postupně k zaostávání modelů a zájem o ně je pouze ve východním bloku.

Posametové revoluci v roce 1989 bylo rozhodnuto, že do značky vstoupí silný zahraniční partner. Celkově bylo dvacet dva zájemců, do finále se dostali dva a to německý koncern Volkswagen a francouzský Renault. Tím, kdo nakonec získal dohodu, byla značka Volkswagen a ke spojení došlo šestnáctého dubna v roce 1991. Společnost Škoda se stala čtvrtou značkou v koncernu (Volkswagen, Audi, Seat) a zároveň byla přejmenována na Škoda Auto a.s.

ŠKODA



Zdroj: skoda-storyboard.com

Obrázek 10.: Logo Škoda Auto a.s.

Přes počáteční problémy s financemi a rozsáhlé propouštění se podařilo společnosti dohnat technologický skluz. V roce 1994 nejprve Škoda Auto a.s. oslavila vyrobený miliontý automobil Škoda Favorit, který byl nahrazen modelem Škoda Felicia, jejíž dvoutřetinová produkce byla určena na export. Krize byla překonána. Následující rok byl položen základní kámen nového montážního závodu v Mladé Boleslavi a poté se začal vyrábět nejúspěšnější model značky Škoda Octavia. V roce 2006 Škoda Auto a.s. překročila další milník a to výrobu desetimiliontého vozu za působení značky. Nyní automobilka vyrábí přes milion vozů každý rok a její portfolio obsahuje jak malé vozy, tak i velká SUV. Zároveň se snaží snížit emisní dopad svých vozů a vyrábí jeden zcela elektrický vůz a několik hybridních.



Zdroj: skoda-auto.de

Obrázek 11.: Nová Škoda OCTAVIA RS

Škoda Auto má tři závody v České republice – Mladá Boleslav, Vrchlabí a Kvasiny. Dále se vozy vyrábějí na Slovensku, v Rusku, Indii a Číně společně s dalšími vozy z koncernu VW. Menší procento vyrobených vozů se vyrábí u smluvních partnerů na Ukrajině (ZAT Evrocar), v Kazachstánu (JSC AziaAvto) a v Alžírsku (SOVAC).

2.1 Představení oddělení

Oddělení, v rámci kterého jsem prováděl OCAI analýzu, pochází ze segmentu V – Prodej a marketing, kdy členem představenstva je pan Alain Favey. Oblast prodeje a marketingu je zodpovědná za prodej nových a ojetých vozů, originálních dílů a příslušenství a zajištění poprodejního servisu vozů na všech svých odbytových trzích, včetně stanovení konkurenceschopné pozice jednotlivých modelových řad pro tyto země. Mezi cílové hodnoty oblasti patří vedle plnění stanovených prodejních cílů rovněž zvyšování image značky na stávajících trzích, úspěšné etablování značky na nové trhy, rozvoj prodejní a servisní sítě, komunikace značky a kontinuální zvyšování zákaznické spokojenosti podle filozofie HumanTouch.

Konkrétním útvarem z oddělení V byl Výrobní marketing, zkráceně VMP. Jeho vedoucím je pan Dipl.-Wirt.-Ing. BjörnKröll, MBA. Výrobní marketing zastupuje při procesu vzniku výrobku pohled trhu a zákazníka. Je zodpovědný za krátkodobé, střednědobé i dlouhodobé směřování produktového marketingu na národní a mezinárodní úrovni. Spolupracuje na definici produktového portfolia

značky Škoda. Z marketingového pohledu řídí proces vzniku výrobku a péči o něj v průběhu celého životního cyklu. Hlavní oblastí činností jsou následující: výzkum trhu, analýza konkurence, cenová strategie a positioning jednotlivých modelů, produktová strategie, produktová operativa a launch management.

2.2 OCAI analýza oddělení VMP

Pro analýzu firemní kultury na oddělení v rámci segmentu V byla použita metoda OCAI dotazníku. K tomuto rozhodnutí vedla jak rada vedoucí diplomové práce, ing. Beránek, PhD., tak zároveň nastudování různých metod v rámci teoretické části výzkumu, jak lze organizační kulturu uvnitř organizace, v tomto případě oddělení, zkoumat. Výhodou OCAI analýzy je, že se jedná o standardizovaný dotazník, ve kterém je jasně daných šest výzkumných otázek, na které jsou vždy čtyři možné odpovědi. To znamená, že se předejde možnosti neúplného dotazníku, který by se nedotýkal všech oblastí, které formují a tvoří organizační kulturu. Zároveň mají zaměstnanci možnost společnosti, v tomto případě oddělení, přiblížit, jakým směrem je vhodné se ubírat, aby pracovníci byli spokojeni a motivováni v rámci svých pracovních činností. To je zajímavá možnost, jak ovlivnit budoucí dění ve společnosti a mít přímý vliv na jeho vývoj.

Cílem výzkumu je především zanalyzovat aktuální situaci v organizační kultuře a najít, jakou organizační kulturu by si zaměstnanci přáli do budoucna, v horizontu pěti let. Na základě tohoto pozorování a zkoumání výsledků poté navrhnout kroky pro management, jejichž implementací by bylo možné posunout kulturu požadovaným směrem.

2.3 Metoda výzkumu

V rámci výzkumu se jednalo o empirický výzkum, jelikož v rámci něho výzkumník pracuje s konkrétními a reálnými daty, která jsou založena na měření, experimentu či pozorování. Vzhledem k tomu, že na zkoumaném oddělení pracuje padesát dva zaměstnanců, jednalo se o výzkum kvalitativní. I přesto, že kvalitativní výzkum má často subjektivní charakter, v rámci tohoto výzkumu bylo usilováno o co nejvíce objektivní náhled na aktuální situaci. Pozorováno bylo především přirozené chování vybraného oddělení a jeho zaměstnanců. Určitou nevýhodou kvalitativního výzkumu může být, že jeho výsledky nelze aplikovat na další skupiny

právě díky specifickému a jedinečnému přístupu. Během tohoto typu výzkumu jenutné plnit určité zásady, mezi které patří otevřenost, dodržení procesu nebo reflexivita. Dále je potřeba brát ohled i na výše zvýšenou subjektivitu a její možný špatný vliv. Pro kvalitativní šetření bylo rozhodnuto i z toho důvodu, že na menší pracovní jednotce jde lépe situaci analyzovat a poté přesně navrhnout kroky pro vedení organizace, který by vedly k větší spokojenosti zaměstnanců.

2.4 Dotazníkové šetření

Jak bylo zmíněno v předchozím odstavci, oddělení VMP má v současné době padesát dva interních zaměstnanců Škoda Auto a.s. v hlavním pracovním poměru. Z nich je pět zahraničních pracovníků, pro které byl dotazník připraven v anglickém znění pro snažší pochopení otázek. Zaměstnancům, kteří pracují jako externí pracovníci nebo stážistům z vysokých škol, dotazník k vyplnění poskytnut nebyl a to z důvodu, že by šetření mohlo být zkreslené, jelikož se nejedná o kmenové zaměstnance. V rámci oddělení pracuje dvacet žen a třicet dva mužů.

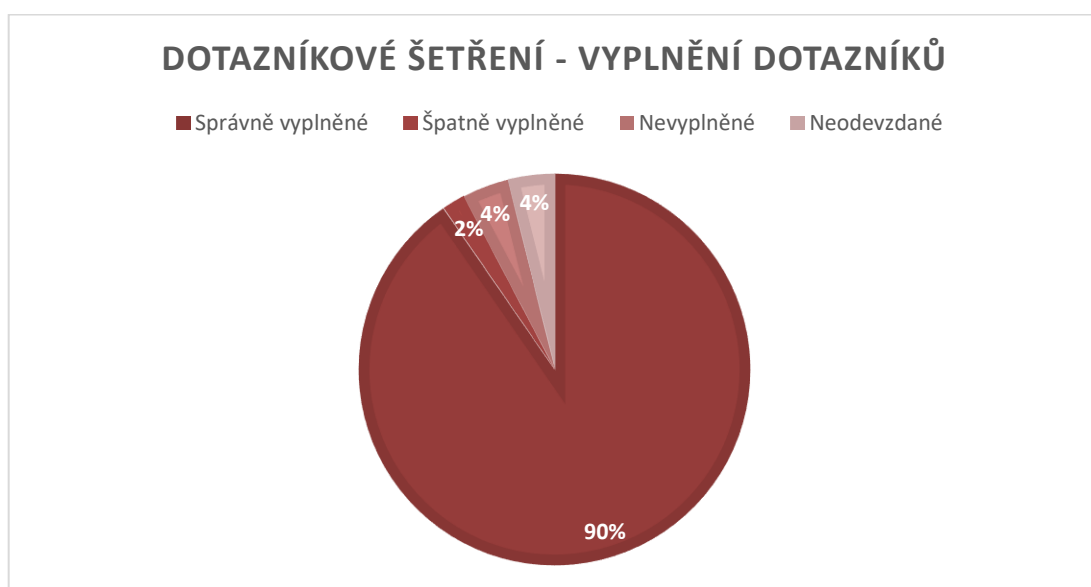
Na začátku bylo důležité domluvit se s vedením oddělení, zda bude možné výzkum provést. Jedná se o interní a ožehavé téma, které by mohlo ovlivnit jak zaměstnance, tak právě i vedoucí. Po vysvětlení možných přínosů pro oddělení byl nakonec souhlas udělen s drobnými podmínkami, které se musí splnit. Mezi tyto podmínky patřilo zejména anonymní vyplnění a dobrovolnost účasti na výzkumu.

První informativní e-mail pro zaměstnance byl rozeslán v rámci celého oddělení dne desátého srpna (a jeho znění je v příloze práce), kdy v rámci něj byl představen jak výzkum samotný, tak i osoba pozorovatele. Zároveň bylo vyvětleno, co se bude po zaměstnancích chtít. Na základě doporučení od vedení organizační jednotky bylo upozorněno, že se jedná o dobrovolnou a zcela anonymní aktivitu a nedošlo tak k možným dohadům. V následujícím týdnu již došlo k samotnému rozdáni dotazníků. Dotazníky byly vloženy do neprůhledných modrých obálek, pouze s nadpisem, zda se jedná o českou nebo anglickou verzi, viz foto v příloze. Během rozdávání dotazníků byla hned sdělovaná zpětná vazba, že by bylo vhodnější využít možnost elektronického dotazování, nicméně tato metoda se příliš nezamlouvala vedení organizační jednotky, protože by při ní mohla být ohrožena anonymita.

Na vyplnění odpovědníku měli pracovníci původně stanovený jeden týden. Vzhledem k situaci, která panovala, a také díky tomu, že se jednalo o termín po celozávodní dovolené, byl časový horizont pro odevzdání posunut na týdny dva. Přesto některé dotazníky přišly až ve třetím týdnu, ale do výsledků byly i přesto zahrnuty. Z padesáti dvou rozdaných dotazníků, jich bylo navraceno čtyřicet devět. Obsah dvou obálek nebyl vyplněn a jedna návratka byla vyplněna špatně. K tomuto mohlo dojít nevhodným popisem v informativním e-mailu, což lze označit za chybu pozorovatele. Dva nevyplněné dotazníky nejspíše znamenají, že daní zaměstnanci se o svůj názor nechtěli podělit. Celkem tedy bylo získáno rovných devadesát procent relevantních odpovědí, které mají vypovídající hodnotu o tom, jak oddělení funguje a jak by fungovat v budoucnu mohlo.

Zaměstnanci dostali pokyny, jak správně dotazník vyplnit v průvodním emailu a v hlavičce samotného dotazníku. Pokud měli nějaké další dotazy, byly zodpovězeny při rozdávání autorem výzkumu. Správně vyplněný dotazník má vypadat následujícím způsobem. Na každou otázku má respondent sto bodů. Ty rozdělí mezi jednotlivé odpovědi A – D podle jeho uvážení. Příkladem může být, že respondent udělil odpovědi A deset bodů, B dvacet bodů, C čtyřicet bodů a D dvacet bodů. Součet činí sto bodů. Tuto bodovou hranici má jak na otázku, která se zabývá současnou situací, tak na otázku, která se zabývá situací za pět let. Jedna vzorově vyplněná otázka je v příloze číslo pět.

Graf 3: Dotazníkové šetření



3 Výsledky OCAI analýzy oddělení V

Dotazníkové šetření v rámci oddělení VMP probíhalo v období od 12.08.2020 do 26.08.2020, kdy z dotazníků vzešlo devadesát procentrelevantních odpovědí, jejichž analýza následuje v další části práce. Vyhodnocení probíhalo tak, že se nejprve popsal stávající stav a poté stav, který by zaměstnanci požadovali za 5 let.

3.1 Hlavní charakteristika organizace

První otázka v OCAI dotazníku se zabývá hlavní charakteristikou organizace. Tedy tím, jak zaměstnanci organizační jednotky vnímají firemní kulturu jako celek a které ukazatele lze považovat jako nejvíce určující chování oddělení.

3.1.1 Současný stav hlavní charakteristiky organizace

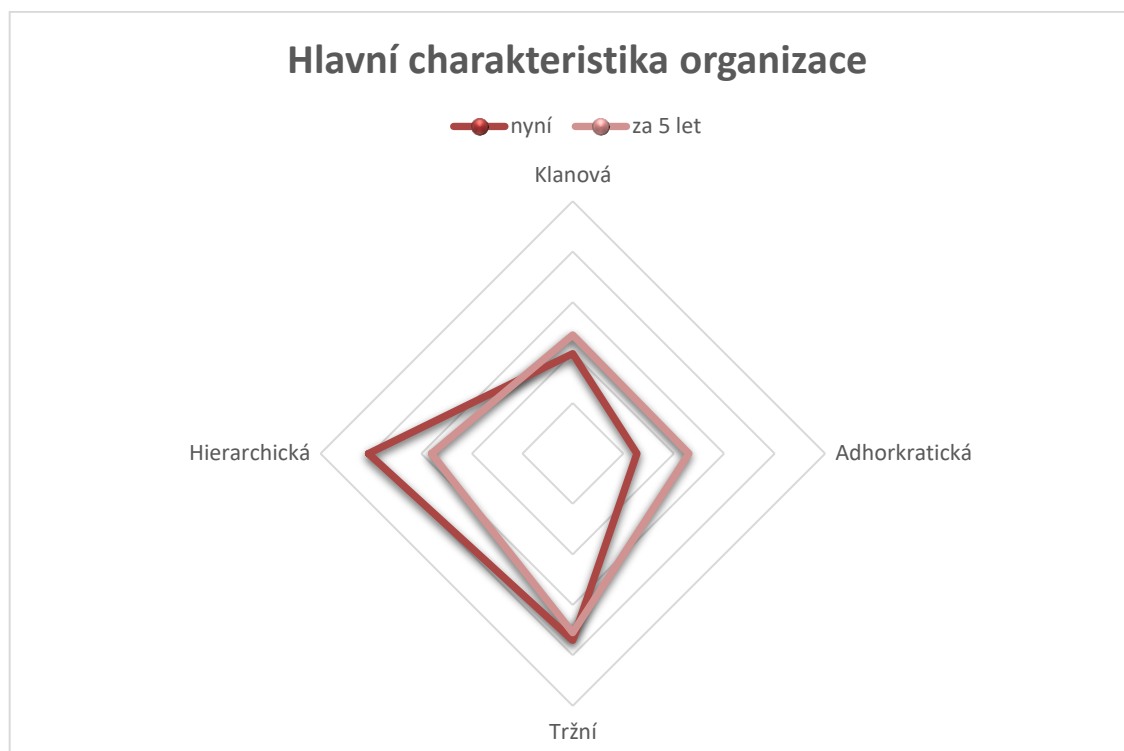
V rámci výsledků dotazníků, lze pozorovat, že většina zaměstnanců považuje současnou organizační kulturu za hierarchickou. To znamená, že oddělení má jasně danou strukturu, která je úzce spojena s formálními postupy a její chování a chování zaměstnanců je regulováno pravidly, normami a metodickými pokyny. Tento výsledek odpovídá tomu, že v samotném segmentu V je více jak pět tisíc interních metodických nařízení, dále existují nařízení například od státních orgánů nebo koncernu Volkswagen. Zároveň je velmi patrný vliv tržní kultury, tedy že organizační jednotka je orientována směrem na výsledky. Toto zaměření úzce souvisí s tím, jaký je úkol oddělení VMP, tedy podporovat prodej a marketingové aktivity, které povedou ke zlepšení tržního postavení. Naopak u odpovědi, která směřuje na adhokratickou kulturu je viditelné, že bodový zisk nebyl příliš vysoký. To ukazuje na to, že se jedná o strnulou organizaci, ve které se změny zavádějí poměrně obtížně. Příkladem může být i samotný přechod na home office v době pandemie, kdy vzniklo více jak dvacet nových pokynů, jak se při práci z domova chovat a více jak osmdesát pokynů pro zamezení šíření pandemie uvnitř společnosti Škoda Auto a.s.

3.1.2 Požadovaný stav hlavní charakteristiky organizace

V budoucnu by zaměstnanci ocenili, více adhokratickou kulturu, tedy prostředí, kde je možné přijít s nápadem a organizační jednotka bude dynamicky reagovat na změny. Zaměstnanci by poté byli ochotni více riskovat, být iniciativní a mít

vidinu dobrých výsledků. S tím souvisí změna u oblasti, týkající se hierarchické kultury. Pravidla a metodické pokyny nejsou to, co by pracovníci v budoucnu chtěli. Líbila by se jim větší volnost v jejich rozhodování.

Graf 2: Hlavní charakteristika organizace



3.2 Vedení organizace

Další část analýzy se zabývá samotným vedením organizace. Charakterizuje způsob leadershipu, který je v rámci oddělení běžný a pracovníky takto vnímaný. Způsob vedení je důležitá charakteristika, jelikož skvělí pracovníci pod špatným vedením nemusejí odvádět kvalitní výkon, a naopak správně vedený tým, který je dostatečně motivován a podporován, odvádí stoprocentní výsledky své práce, které vedou k splnění stanovených cílů.

3.2.1 Současný stav vedení organizace

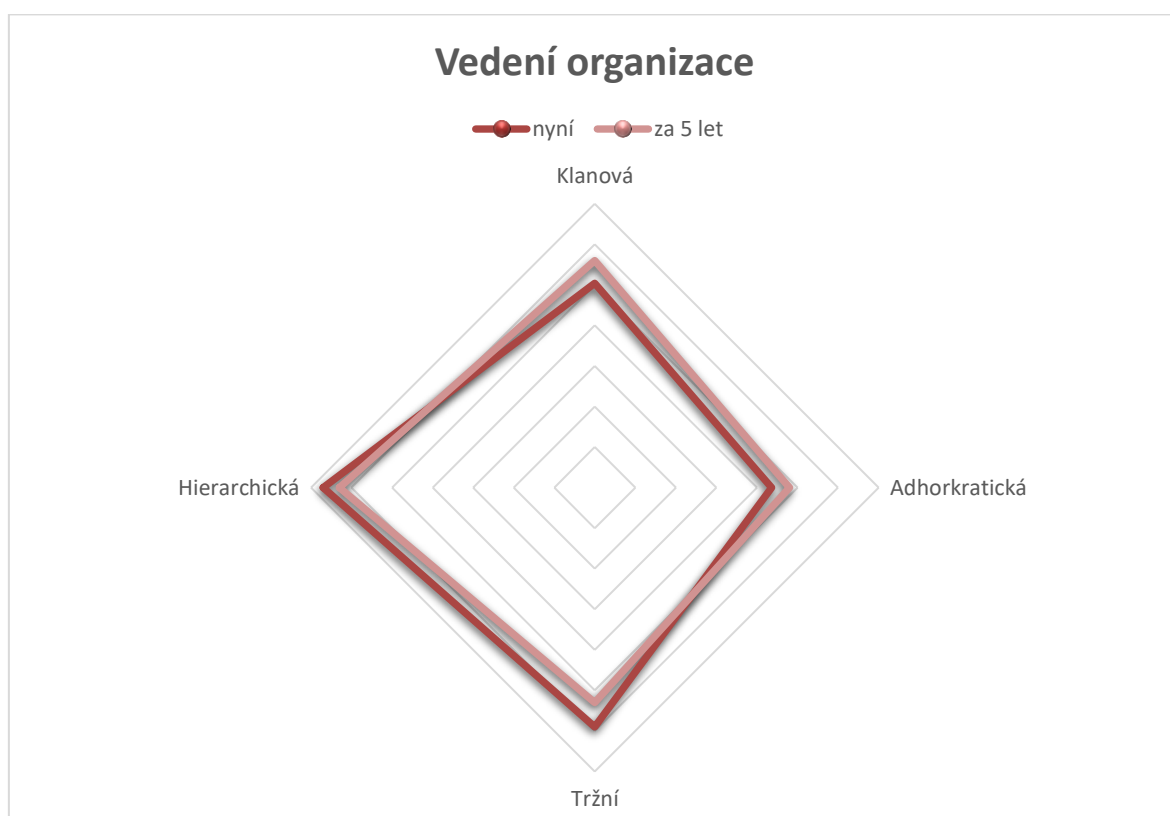
Druhá otázka OCAI dotazníku se týká samotného vedení organizační jednotky. Jak lze pozorovat z grafu níže uvedeného, situace, která je v organizační jednotce nyní, se příliš neliší od toho, jakou by si zaměstnanci přáli v budoucnu, což lze chápat pozitivně. Pracovníci vnímají současnou kulturu jako velmi hierarchickou, tedy že vedení má dobré koordinační schopnosti a vedení jednotky vede

k efektivnímu výkonu pracovních činností. Je to dáno tím, že je poměrně velké množství různých informativních meetingů, na kterých je prezentována aktuální situace a komunikovány další kroky. Dále lze vyzorovat, že dle mínění účastníků výzkumu má oddělení silné tržní zaměření. Může tedy být vnímáno jako průbojné s orientací na cílené jednání.

3.2.2 Požadovaný stav vedení organizace

V budoucnu by pracovníci ocenili posun směrem do klanové kultury. To znamená posunout více vedení organizace směrem ke konzultaci a pomoci zaměstnancům. Zároveň lze vidět změnu preferencí v oblasti adhokratické kultury. Pracovníci si myslí, že přístup by mohl být více inovátorský a mohla by být větší ochota podstoupit riziko a tím se dostat k požadovaným cílům. Jednalo by se pak o méně strnulé prostředí, ale naopak prostředí, ve kterém vládne podnikatelský duch.

Graf 3: Vedení organizace



3.3 Vedení zaměstnanců

Rozvoj a vedení zaměstnanců je to, co zkoumá v rámci OCAI analýzy její třetí otázka. Zaměřuje se na pracovní prostředí, jak se dbá o osobní a pracovní rozvoj

zaměstnanců i celé skupiny - respektive oddělení. Maximální využití lidského potenciálu, udržení kvalitních zaměstnanců je to, co by mělo být cílem každé společnosti.

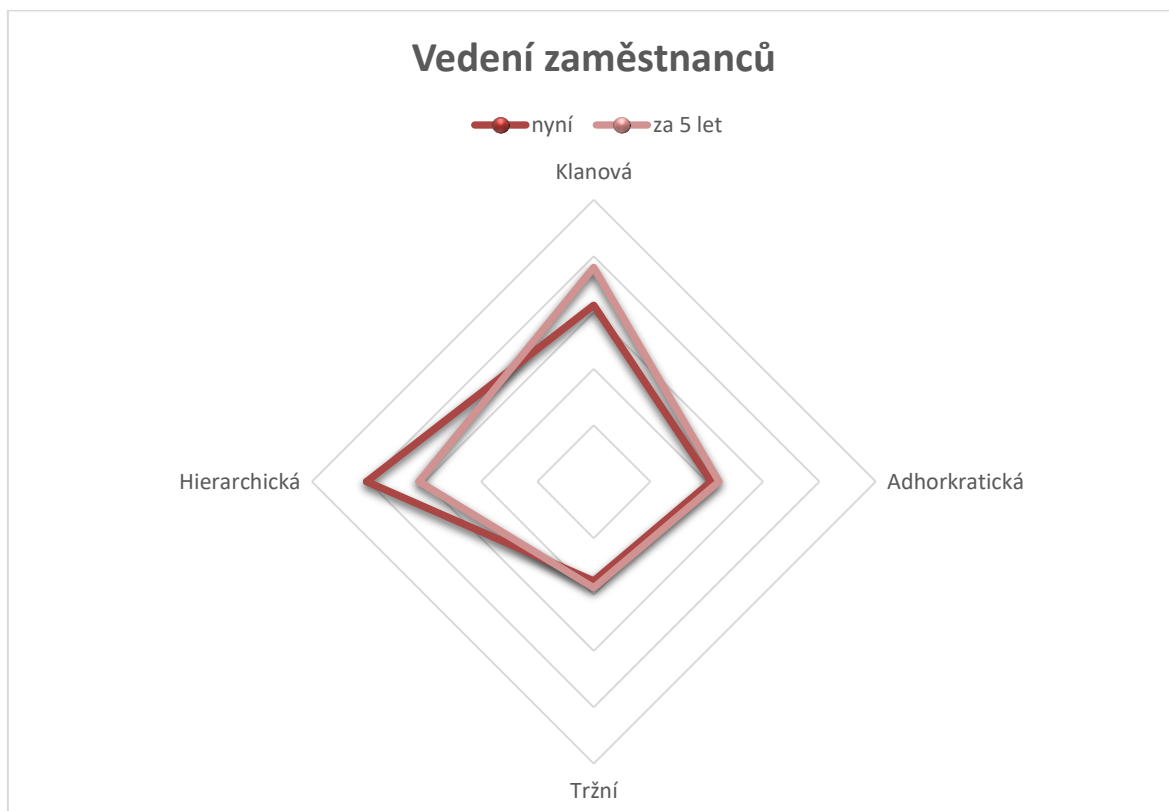
3.3.1 Současný stav vedení zaměstnanců

V otázce, která se zabývá vedením zaměstnanců, lze pozorovat značné rozpory mezi aktuální situací a tou, kterou by zaměstnanci ocenili v budoucnu. Současná situace je charakteristická dodržováním pokynů, je založená na stabilitě a předvídatelnosti, která je doplněná pracovní jistotou. Tedy vlastnosti, které jsou charakteristické pro hierarchickou kulturu. Tento výsledek lze podložit tím, že veškeré kroky musí být komunikovány s vedoucím, existuje velké množství dokumentů, které musejí být pravidelně vyplňovány i přesto, že na první pohled nemusí dávat smysl. Naopak klanová kultura, tedy kultura, která je charakteristická kolektivitou, shodou a angažovaností není v aktuální době na vysoké úrovni. Shodné odpovědi lze nalézt u odpovědí, které se týkají adhokratické a tržní kultury. Z toho plyne, že v tomto ohledu by zaměstnanci do budoucna příliš neměnili. Soutěživost, možnost přijít s inovací a snaha o jedinečnost je tedy na dostačující úrovni.

3.3.2 Požadovaný stav vedení zaměstnanců

Trend posunu organizace směrem ke klanové kultuře pokračuje i u třetí otázky. Znamená to, že i ve vedení zaměstnanců by v rámci organizační jednotky pracovníci ocenili v budoucnu manažerský styl, ve kterém panuje shoda a kolektivní práce. Tento styl zároveň vede k větší angažovanosti všech zúčastněných. Naopak by vedení mělo ustoupit od určité strnulosti, předvídatelnosti. Přestože je pracovní jistota důležitá, možnost více zariskovat je pro pracovníky zajímavá.

Graf 4: Vedení zaměstnanců



3.4 Organizační vazba

Čtvrtá výzkumná otázka se zabývá organizační vazbou. Jaké je pojivo mezi pracovníky, co je drží pohromadě jako organizační jednotku. Vybudovat kvalitní a pevnou organizační vazbu stojí poměrně značné úsilí a je i časově náročné, proto je dobré vědět, jak by si zaměstnanci tuto charakteristiku organizační jednotky představovali.

3.4.1 Současný stav organizační vazby

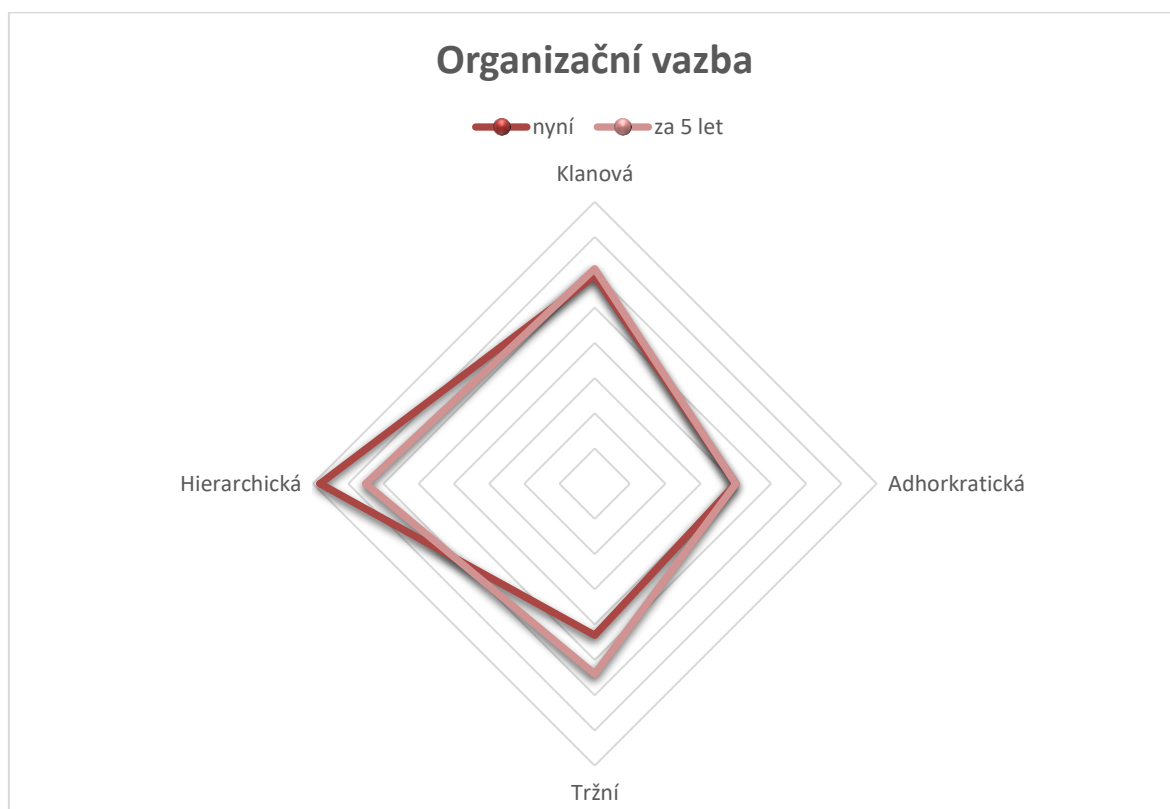
Vazbou a pojící silou se zabývala otázka číslo čtyři v OCAI dotazníku. Dle výsledků lze pozorovat, že v současné době jsou hlavním tmelícím prvkem formální pravidla a postupy. Ty poté vedou k bezproblémovému chodu celé organizační jednotky. Jakmile se objeví nějaká situace, která by mohla poškodit hladký chod oddělení, je kladen vysoký důraz na to, aby byla rychle a plnohodnotně vyřešena. Výrazný vliv má i důvěra mezi pracovníky, která je úzce spojená s oddaností oddělení. Tato odpověď není příliš překvapivá, jelikož na

oddělení VMP je zvykem, že zaměstnanci zůstávají dlouho a nedochází k vysoké fluktuaci na pracovních místech. Naopak pracovníci příliš nemají pocit, že by oddělení bylo zaměřeno tržně a pojícím prvkem by pak byl tlak na splnění stanovených cílů, spojený s úspěchem a touhou po vítězství.

3.4.2 Požadovaný stav organizační vazby

Z výzkumu vyplývá, že rozdíl mezi současnou a chtěnou situací v horizontu pěti let není v odpovědi, která se zaměřuje na klanovou kulturu, téměř znatelný. Zaměstnanci jsou tedy spokojeni s tím, jaká panuje důvěra v rámci oddělení. Naopak v budoucnu by rádi pracovníci zaměřili kulturu více tržním směrem a hlavním pojivem by pak mělo být dosažení cílů. Posun lze zaznamenat i u odpovědi související s hierarchickou kulturou, kdy by pracovníci ocenili méně formální kulturu, ve které je velmi důležité zajistit bezproblémový chod.

Graf 5: Organizační vazba



3.5 Orientace na strategii

Strategie, mise a vize společnosti jsou v dnešní době hojně užívané pojmy. Leckdy se tyto pojmy nesprávně zaměňují nebo se používají bez toho, aniž by

byly myšleny vážně. Strategie organizační jednotky ale jasně ukazuje, jaké ukazatele jsou pro vedení důležité a je dobré je plnit. Nemusí se vždy jednat pouze o výsledky ekonomické, prodejní, ale také o budování a rozvoj společnosti, investici a snahu přijít s netradičním řešením.

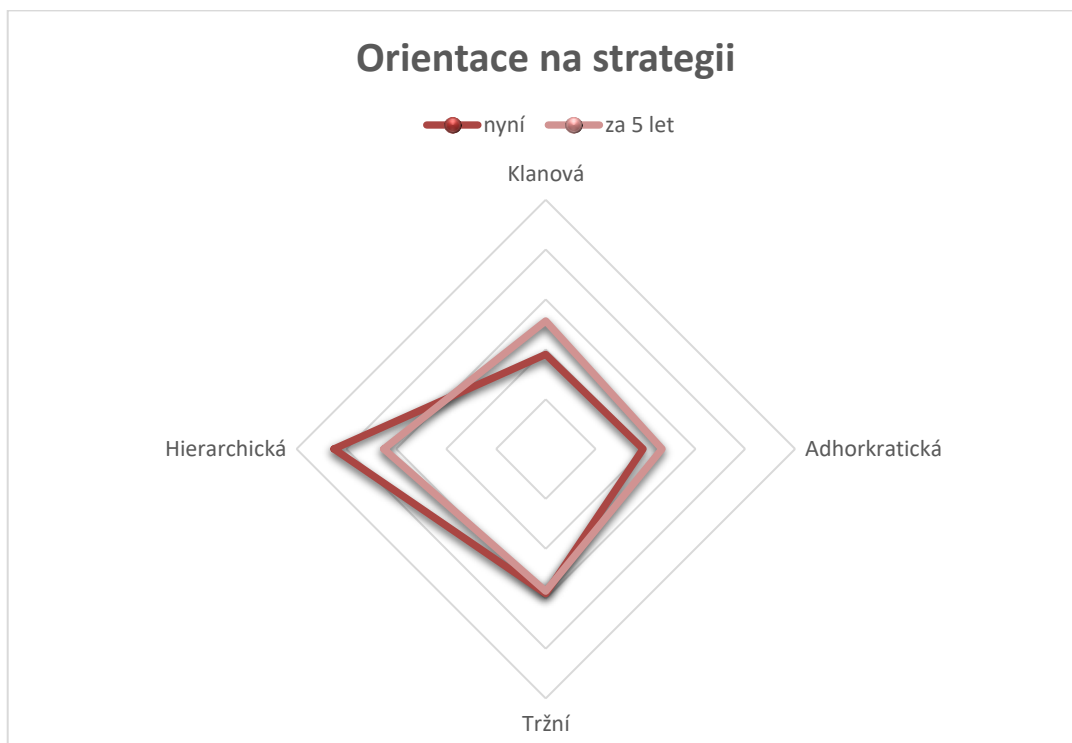
3.5.1 Současný stav orientace na strategii

Předposlední otázka ve výzkumu byla zaměřena na strategii. Jak je z výsledku níže graficky vyjádřeném vidět, je zde velký dopad hierarchické kultury. Tím pádem je oddělení zaměřeno především na stabilitu a trvalost. Hlavním cílem je zajistit bezproblémový chod organizace a kontrola efektivnosti. Strategie bývá velmi často přebírána od strategie celé společnosti Škoda Auto a.s. a není zde iniciativa vytvořit strategii vlastní, která by byla speciálně pro oddělení VMP. Naopak vliv klanové, respektive adhokratické kultury je téměř nepatrný. Pro organizační jednotku pak není primární dále rozvíjet lidský potenciál pracovníků nebo například hledat nové cesty, jak dosáhnout úspěchu a využití nabízených příležitostí.

3.5.2 Požadovaný stav orientace na strategii

V budoucnu by zaměstnanci ocenili, pokud by vedení záleželo více na otevřenosti a angažovanosti a zároveň by projevilo větší zájem o osobní rozvoj pracovníků. S tím souvisí posun do klanové kultury a naopak ústup od kultury hierarchické, která je téměř opakem. Zajímavostí je, že velmi podobných hodnot dosáhla odpověď směřující na tržní kulturu. Tedy snahu o dosahování úspěchů na trhu, soutěživost by pracovníci nechali beze změny, jelikož jsou se stávající situací spokojeni.

Graf 6: Orientace na strategii



3.6 Kritéria úspěšnosti

Poslední otázka OCAI analýzy se zabývá tím, jak je definován ve společnosti úspěch a pokud se ho dosáhne, jaké jsou s ním spojeny odměny. Definicí úspěchu může být několik, například snaha o dosažení pozice leadera na trhu. Úspěch společnosti je často úzce spojen se strategií, která byla řešena v předchozí otázce, a dalo by se očekávat, že výsledky budou podobné.

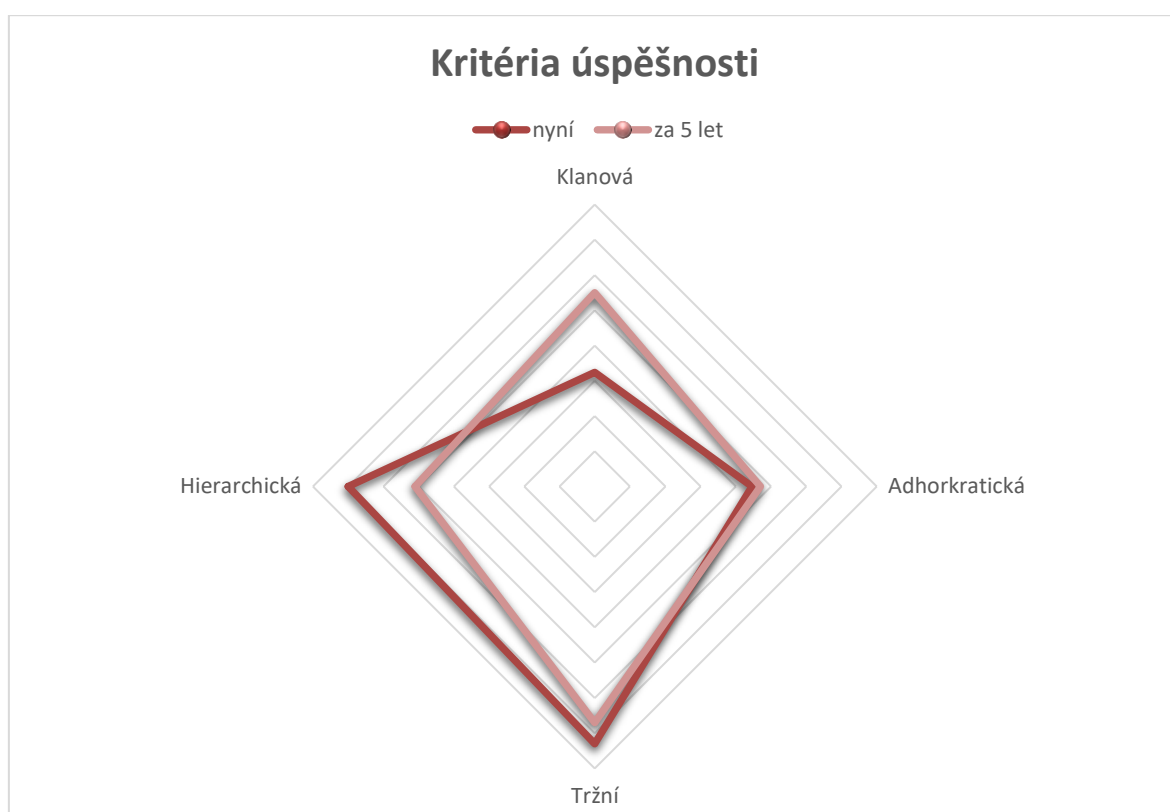
3.6.1 Současný stav kritérií úspěšnosti

Poslední otázka v celém dotazníku se týkala toho, jaká jsou kritéria úspěšnosti v rámci organizační jednotky. Opět lze pozorovat trend, že velký bodový zisk směřuje směrem k hierarchické kultuře. Důležité tedy je zajistit plynulost pracovních činností, neplýtvat zbytečně náklady a snažit se o spolehlivost a efektivnost. Významný je též vliv tržní kultury, kdy kritériem úspěšnosti je zájem o předstížení konkurence a získání prvenství na trhu. Důkazem můžou být pravidelné termíny, na kterých se probírá aktuální tržní situace, porovnávají se konkurenti a jejich výsledky a plánují se další kroky, jak se konkurenci přiblížit a nebo naopak vzdálit.

3.6.2 Požadovaný stav kritérií úspěšnosti

Situace v období za pět let by dle odpovědí měla být poměrně rozdílná oproti té stávající. Významný nárůst nastal u odpovědi, která se odkazuje na klanovou kulturu. Kritériem úspěchu by pak měl být rozvoj lidských zdrojů, zájem o pracovníky z hlediska lidské stránky a snaha o aktivní účast zaměstnanců na chodu organizační jednotky. Je tedy z výše uvedeného patrné, že lze pozorovat ústup od hierarchické kultury. Nemělo by tedy být hlavním cílem dosáhnout spolehlivosti a plynulosti, ale spíše rozvíjet a posunovat celé oddělení dále. U odpovědí, které směřují na adhokratickou, respektive tržní kulturu, můžeme vidět téměř totožný bodový zisk. Zaměstnanci jsou tedy spokojeni s tím, jak se oddělení vypořádává se svou konkurencí na trhu, se současným postavením a také jsou pracovníci spokojeni s tím, jak probíhá snaha o inovace a originalitu.

Graf 7: Kritéria úspěšnosti



3.7 Celkový pohled

Tento bod výzkumu se již nezaobírá otázkou z dotazníku OCAI analýzy, ale zhodnocením výsledků všech odpovědí. Graf byl vytvořen jako u otázek

předchozích, pouze se u každé odpovědi A -> D sečetly hodnoty, které v jednotlivých otázkách obdržely.

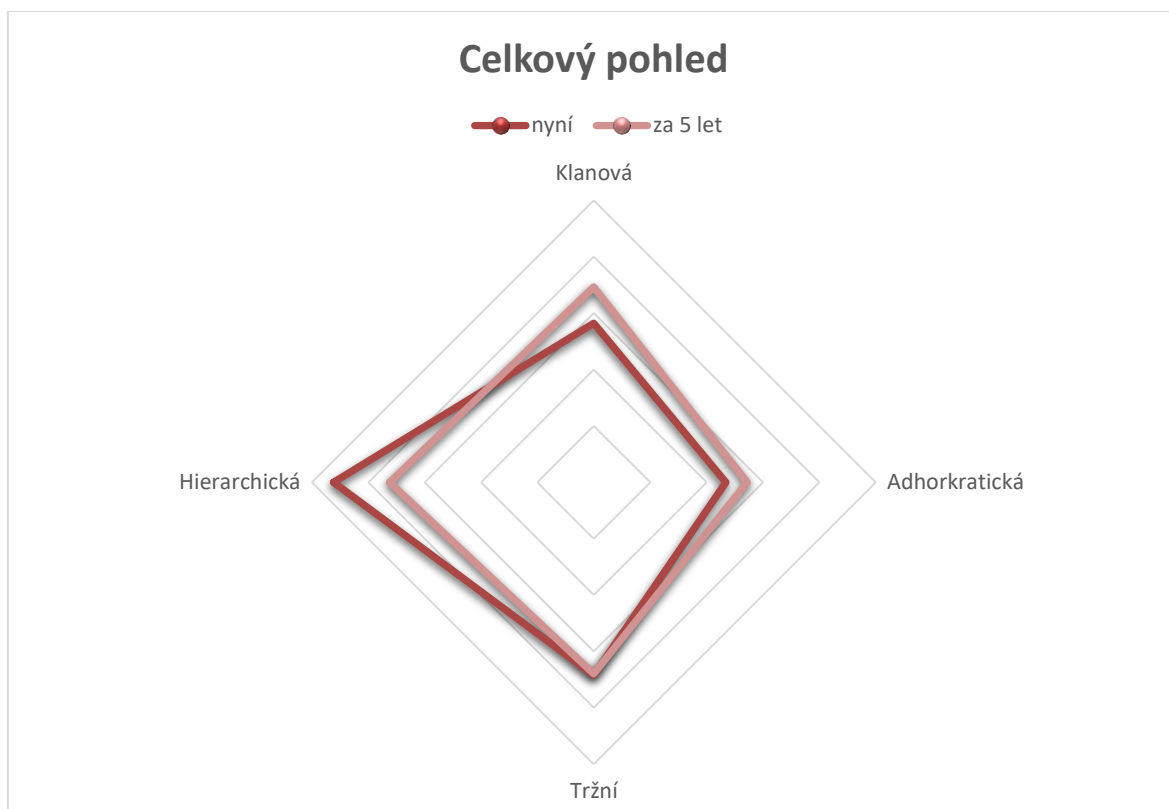
3.7.1 Současný stav celkového pohledu

V současné době v organizaci převládá hierarchická kultura. To znamená, že organizace je brána jako vysoce formální prostředí, ve kterém jsou jasně daná pravidla. Tato pravidla se nesmějí porušovat a postupy jsou často předem dané a zaměstnanci se jimi musí řídit. Dalo by se říct, že se jedná o byrokratické prostředí, ve kterém se občas těžce vystupuje ze zajetých kolejí. Zároveň se jedná o organizační kulturu, ve které je tlak na tržní kulturu, tedy postavení na trhu a získání konkurenční výhody. S touto konkurenční výhodou je pak spojena snaha o plnění předem daných výsledků a pozice tržního leadera.

3.7.2 Požadovaný stav celkového pohledu

Je zajímavé pozorovat, že v jedné části kultury jsou zaměstnanci spokojeni a nic by na ní neměnili. Jedná se o tržní zaměření. Z toho plyne, že zaměstnanci jsou soutěživí a záleží jim na tom, aby se organizaci, respektive organizační jednotce dařilo, získala dobré postavení na trhu a předstihla svou konkurenci ať už v inovacích nebo v prodejních výsledcích. U dalších typů organizačních kultur již lze pozorovat změny, jak by si v konečném důsledku zaměstnanci organizační jednotku představovali. Především se jedná o ústup z hierarchické (lze říci strnulé) organizace směrem ke klanové organizační kultuře. Oddělení by pak mělo připomínat druhou rodinu, ve které lze požádat kohokoliv o pomoc, a této žádosti bude vyhověno. Výsledkem toho je větší soudržnost napříč organizační jednotkou a týmový duch, ve kterém jsou sdílené cíle a hodnoty. Za pět let by zaměstnanci také ocenili, pokud by se organizační kultura oddělení VMP posunula směrem k adhokratické kultuře. Jednalo by se pak o inovační prostředí, kde by byla podporována invence od zaměstnanců a vedení by bylo ochotné více riskovat za účelem získání konkurenční výhody na trhu.

Graf 8: Celkový pohled



4 Návrhy a doporučení

Na základě výsledků vyplývajících z dotazníkového šetření, které byly uvedené v předchozí části práce, budou nyní navržena možná opatření pro management organizační jednotky, s cílem přiblížit se požadované organizační kultuře. Tyto návrhy a doporučení budou rozděleny do tří kategorií z hlediska doby jejich implementace. V první vlně doporučení budou ty, s kterými lze začít ihned a jejich implementaci nic nebrání. Druhou kategorií budou tvořit opatření středně dlouhodobého charakteru, kdy jejich implementace zabere od jednoho do šesti měsíců od počátku. Poslední kategorií jsou opatření, u kterých doba jejich implementace bude dlouhá a bude se jednat téměř o stále běžící proces.

U některých opatření bude brán v potaz i ekonomický rozměr, jelikož například některá školení, týmové akce atd. mohou stát nemalé finanční prostředky a management organizační jednotky se musí rozhodnout, zda je ochotný tyto částky investovat a jaké výsledky poté bude očekávat.

4.1 SWOT analýza kultury oddělení VMP

Předtím, než se přejde k jednotlivým opatřením, bude provedena SWOT analýza organizační kultury na oddělení VMP. Provede se na základě výsledků, které vznikly z dotazníkového šetření. Jako silné stránky organizační kultury lze vnímat, že dodržování stanovených postupů nedělá zaměstnancům problémy a jsou zvyklí řídit se interními postupy, které jsou předepsané. Dále lze pozitivně vnímat to, že pracovníci na oddělení jsou tržně zaměřeni, to znamená, že jim záleží na tom, jak si organizační jednotka a celá společnost stojí v porovnání s konkurencí. Zajímá je pozice tržního leadera. Naopak jako slabé stránky organizační kultury VMP lze brát občas až přehnanou byrokracii, která svazuje pracovníkům ruce při rozhodovacím procesu, a lze říci, že až brání inovacím a novým nápadům, s kterými by pracovníci mohli přijít. S tím úzce souvisí nízká přizpůsobivost změnám, kdy zajeté koleje jsou tak hluboko zakořeněné v mysli pracovníků a managementu, že se náročně překonávají.

Příležitosti a hrozby jsou ovlivněny vnějším světem a mělo by se při nich myslet jak na samotnou společnost Škoda Auto a.s., tak i konkurenční firmy. Jako příležitost lze vnímat inspiraci od ostatních oddělení nejenom ze segmentu V, ale i z ostatních, kde je známo, že organizační kultura je příkladná a zaměstnanci jsou

s ní zde spokojeni. Inspirovat se lze i mimo brány závodu u velkých společností, jako je například Google, kde je známo, že se organizační kulturou a organizační vazbou dlouhodobě zabývají. Zároveň se může jednat o pilotní projekt v celé Škoda Auto a.s., který když bude dostatečně prezentován před vyšším vedením, může být poté více podporován a implementace změn bude snazší.

Tuto skutečnost lze zároveň vnímat i jako hrozbu, jelikož organizační kultura je poměrně složité téma, které se nedostává příliš často do popředí při diskuzích na manažerské úrovni. Pokud se opatření nepodaří úspěšně realizovat, je možné, že této skutečnosti využije konkurence, aby upozornila na chování společnosti a odlákala jak stávající, tak i potenciální zaměstnance.

Schéma 1: SWOT analýza



4.2 Opatření s okamžitou implementací

Okamžitá opatření jsou ta, která vedení oddělení může začít implementovat ihned, bez dlouhých příprav. Účinek by měl být poměrně rychle viditelný a ekonomická náročnost jejich realizace není příliš vysoká. Zároveň jejich účinnost nemusí být vysoká a jejich dopad na organizační jednotku nebude rozsáhlý. Jedná se o opatření, která mají spíše informativní charakter a která se budou dále rozvíjet.

Oddělení by mělo zajistit, aby nezůstalo pouze u těchto opatření a pokračovalo se hlouběji směrem do organizační kultury.

4.2.1 Komunikace výsledků dotazníkového šetření

Nejdůležitějším krátkodobým opatřením by mělo být komunikování výsledků šetření nejprve na úrovni managementu oddělení a dále se všemi zaměstnanci. Určení styčných bodů výzkumu, zjištění, kterých oblastí by se měla týkat hlavní změna. Vedení diskuze, ve které by zaměstnanci mohli říct svůj názor (ať už anonymně či nikoliv), jenž byl formulován písemně. Pokud by bylo názorů a doporučení velké množství, mělo by následovat hlasování o tom, které budou brány jako priorita. Vytvoření časového harmonogramu, z něhož by jasně vyplývalo, které opatření kdy začne fungovat, jak se budou kontrolovat jeho výsledky a očekávání do něj vložená. Tento harmonogram by měl být nasdílen na interním úložišti tak, aby byl každému dostupný a měl by být pravidelně aktualizován dle stávající situace. Probírání stavu oddělení by mělo být nastaveno na pravidelné úrovni v každém kvartálu roku. Nehrozí pak, že zaměstnanci zapomenou své nápady, a je možné poměrně pružně reagovat na vývoj aktuální situace.

4.2.2 Vytvoření inovačního týmu

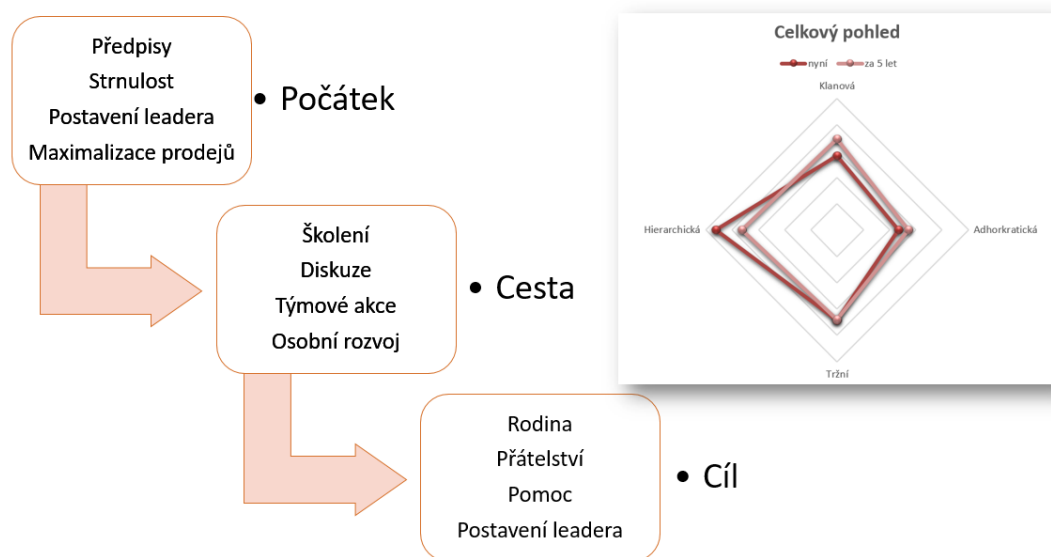
Aby na oddělení byly podporovány inovace a nápady nebyly ukládány tzv. do šuplíku, měl by se vytvořit inovační tým. Jedná se o běžnou činnost, které využívají jak ostatní oddělení ve společnosti, tak i velké světové organizace pro podporu nápadů svých zaměstnanců. V něm by byl svým členem zastoupen každý tým z oddělení VMP, aby mohl přinést nápady ze svého oddělení a tyto nápady probrat s ostatními kolegy. Z inovačního týmu by vycházely pravidelné prezentace, které by sloužily pro management VMP a pro ostatní zaměstnance oddělení. Cílem inovačního týmu by bylo zlepšení procesu, jeho zrychlení, směřování k větší plynulosti a vymyšlení nových aplikací, které by byly všem zaměstnancům ku prospěchu.

4.2.3 Mapa opatření

Asi nejdůležitějším opatřením, které by mělo od managementu být hned v počátku podpořeno, je vytvoření časové osy, na níž by bylo vidět, jak bude proces změny

organizační kultury vypadat, jak bude kontrolován a jaký má být jeho výsledek. Tuto mapu by měli mít k dispozici opět všichni zaměstnanci, měli by mít možnost se na ní podílet a plnit také roli dohledu nad tím, jak celý proces plyne a zda se ubírá správným směrem. Níže lze pozorovat, jak by případně mapa či harmonogram mohl vypadat.

Schéma 2: Mapa opatření



4.3 Opatření se středně dlouhodobou implementací

Mezi tato opatření lze zařadit ta, která budou mít dobu trvání od začátku implementace půl roku. Tato opatření již mohou stát nemalé finanční náklady, a proto je nutné, aby některý ze zaměstnanců, respektive z managementu oddělení se ujal koordinátorské role a vzal si za svůj úkol dohled a kontrolu výsledků jednotlivých opatření. Bez jejich kladného účinku, který bude vnímán jak pracovníky, tak i vedením jednotky, jsou tato opatření zbytečná a nemělo by se v nich dále pokračovat.

4.3.1 Školení pro management oddělení

I přesto, že většina z vedoucích pracovníků oddělení je na různá školení zvyklá, měli by absolvovat další, zaměřená na vedení pracovníků a organizaci pracovních úkonů. Jak lze pozorovat z výsledků dotazníků, valná většina zaměstnanců stojí o to, aby přístup byl méně direktivní a odměřený, ale spíše založený na přátelských

vztazích. Tímto směrem by se měla ubírat i ona školení, jak takto působit na své podřízené a dostatečně je motivovat. S přátelským, rodinným přístupem souvisí i vytvoření prostředí, kde se zaměstnanci nemusejí bát přijít s novým nápadem a každý jejich názor je brán v potaz a nad jeho důsledky se vedení jednotky zamyslí. Je důležité, aby pracovníci chtěli inovovat zaběhlé procesy, protože je zpravidla velmi dobře znají a díky své přítomnosti na pozicích vědí nejlépe, jak daný proces vylepšit.

Je potřeba říci, že v současné pandemické době je toto možné opatření prakticky neuskutečnitelné. Vzhledem k tomu, že většina zaměstnanců pracuje z domova a zároveň není politickými orgány dovoleno setkávání mezi lidmi, tak osobní školení není možné. Jistě existují online školení přes různé aplikace jako MS Teams, Zoom nebo Skype, ale přichází otázka, zda je online verze stejně účinná, jako osobní sezení a trénink. Přece jenom mentor/kouč/školicel musí daného člověka poznat a v tom případě je osobní kontakt nejlepší možný způsob.

Tab. 5: Náklady na školení

Odhadované náklady	
Školení managementu	10 000 Kč/osoba/den

4.3.2 Týmové akce se zaměřením na organizační vazbu

Co drží organizaci pohromadě a jak je tato vazba pevná? To je jistě otázka, na kterou by si management oddělení měl umět odpovědět a zároveň by měl usilovat o to, aby vazba byla co nejpevnější. Čím pevnější vazba, tím snáze se implementují změny a zaměstnanci je pozitivně vnímají. Aby se utvořila pevná organizační vazba, je nutné, aby se pracovníci navzájem poznali více, než lze při standardních poradách nebo běžné pracovní komunikaci.

Pro tento účel bude nejlepší, pokud by se uspořádal teambuilding, na kterém by zaměstnanci měli dostatečně prostor se seznámit, najít pojivo jejich skupiny a poznat se z jiného úhlu pohledu i s vedením oddělení.

Tuto akci lze uspořádat různým způsobem, kdy bude hrát roli i finanční stránka věci, jelikož zaměstnanců je poměrně velké množství a tím se zvyšují i náklady na podobné akce.

Teambuilding by měl probíhat v prostorách, jež jsou pro něj uzpůsobeny. Ideální je, pokud by proběhl v létě, kdy lze většinu aktivit provozovat venku a zaměstnanci tak mají kolem sebe prostor a nemusí zůstat v budově. Na začátku by mělo vedení oddělení vysvětlit, proč se akce koná, co je jejím smyslem a cílem. Vzhledem k tomu, že někteří zaměstnanci mohou být méně komunikativní, je nutné, aby právě vedení šlo příkladem svou aktivitou a přístupem.

Samotné aktivity je vhodné nechat připravit specializovanými firmami, které se zabývají pořádáním podobného typu akcí a mají zkušenosti, jak pracovníky povzbudit do akce a otevřít se. Jistě je nutné zadat, jaký je požadovaný cíl, jelikož se značně liší školení zaměřené na obchodní dovednosti od toho, které je zaměřeno např. na mezilidské vztahy na pracovišti. Velkou výhodou je, že různé teambuildingové akce, které jsou zaměřené na utužení vztahů, nabízí poměrně rozsáhlé množství agentur. Jak lze vidět na obrázku níže, jejich náplň může být různorodá a závisí už na společnosti, která aktivita ji zaujme nejvíce.

Stejně jako v kapitole výš uvedné, i zde je potřeba vzít v potaz současnou situaci nejen ve firemním světě. Společnosti poslali velké množství svých zaměstnanců na home office, hromadné setkávání není možné. Zároveň centra, která k teambuildingovým akcím často slouží, jsou uzavřena. Pokoušel jsem se hledat, zda lze najít online alternativu. Několik jich existuje, ale jejich přínos zatím nejde podložit reálnými daty.

Outdoor programy



Zlatá horečka Klondyke

týmová vysoce motivační hra s průběhem a zajímavostmi typu „víte, že?“

🧠 stmelení, tým spirit, spolupráce, sounáležitost, soutěž, motivace, zábava, zážitek

👤 18 – 300

🌳 outdoor, příroda

🕒 min 3 hod – max 1,5 dne

📍 Program na míru



Zimní Olympijské hry

týmová zábavná soutěž - sled originálních zimních sportovních disciplín

🧠 team spirit, stmelení, soutěž, zábava, výzva, zážitek

👤 10 – 500

🌳 outdoor, příroda, hory

🕒 2 hod – 1 den

📍 Program na míru



Čtyři živly

týmová strategická hra s geocachingem a hledáním logických řešení

🧠 týmová práce, team spirit, geocaching, motivace, odměna, soutěž, zábava

👤 10 – 60

🌳 outdoor

🕒 3 hod - 1 den

📍 Program na míru



Jungle survival

strategická hra se simulací havárie malého letadla a faktickými skutečnostmi zvyšující předpoklady pro přežití v džungli

🧠 stmelení, výzva, spolupráce, strategické myšlení, soutěž, zábava

👤 10 – 100

🌳 outdoor + kombinace s indoor

🕒 3,5 - 1 den

📍 doporučujeme smartteambuilding.cz



Team Scrabble

koncept dynamických aktivit za jejichž splnění týmy získávají písmena, která soutěžně pokládají na velké scrabble tabule

🧠 týmová práce, stmelení, ukotvení firemních hodnot a posílení sounáležitosti

👤 16 – 120

🌳 outdoor + kombinace s indoor

🕒 3,5 hod – 1 den

📍 program na míru



Guinnessovy rekordy

zábavná týmová soutěž v originálních disciplínách motivovaných Guinnessovými rekordy

🧠 stmelení, spolupráce, výzva, motivační soutěž a zábava

👤 16 – 500

🌳 outdoor, indoor

🕒 3 hod - 1 den

📍 program na míru



Týmový pětiboj

ucelený koncept sportovně orientovaných výzev a netradičních soutěžních disciplín

🧠 team spirit, výzva, spolupráce, posílení důvěry, soutěž, zábava

👤 8 – 500

🌳 outdoor + kombinace s indoor

🕒 2 - 3 hod

📍 doporučujeme smartteambuilding.cz



Mission impossible

strategická výzývavá a dobrodružná hra posunující limity účastníků na hranici jejich komfortní zóny

🧠 týmová práce, výzva, posunutí limitů, strategické myšlení, soutěž, zábava

👤 5 – 35

🌳 outdoor

🕒 1 - 3 dny

📍 Program na míru

Zdroj: newday.cz

Obrázek 11.: Teambuildingové akce

Tab. 6: Náklady na týmové akce

Odhadované náklady	
Název akce	Cena akce
Týmový pětiboj	25 000 Kč/20 osob bez DPH
Zimní Olympijské hry	45 000 Kč/20 osob bez DPH
Missionimpossible	75 000 Kč/20 osob bez DPH

Je pravdou, že týmové akce mají své příznivce, ale i odpůrce, kterým se tato idea nelíbí. Proto je nutné na začátku zanalyzovat, jaké jsou výhody a nevýhody a předpokládaný přínos pro oddělení. Jak lze vidět v tabulce níže, výhodou je, že lze uspořádat školení přímo „na míru“ požadavkům vedení, aby se soustředilo na

slabá místa a pokusilo se je vylepšit. Na druhou stranu, právě tato školení často stojí nemalé peníze, a proto se ustupuje od jejich konání. Mezi další výhody teambuildingových akcí patří, že se většinou konají v neznámém prostředí, kde se mohou zaměstnanci chovat jinak, než v kanceláři, účastní se ho management oddělení a pracovníci tak mají opravdu pocit, že tvoří jeden tým. Tím, že akci zajišťuje nezávislá společnost, na konci vydává i zprávu o pozorování, jak vše probíhalo, na čem by se mělo dále pracovat a co bylo vnímáno jako silné stránky.

Je nutné zabránit tomu, aby se pracovníci přetvařovali a nechovali se tak, jak se běžně chovají. Hraní rolí a přetvářka ničemu nepomůže a naopak může cíl školení pokazit. Zároveň je nutné jmenovat i to, že někteří ze zaměstnanců nemusí být ochotní trávit s kolegy čas mimo pracovní dobu. Proto je nutné, aby na začátku vedení oddělení dostatečně vysvětlilo přínos akce pro všechny a podpořilo účast zaměstnanců.

Tab. 7: Teambuildingové akce

Teambuildingové akce	
Výhody	Nevýhody
Školení „na míru“	Finanční náklady
Nové prostředí	Otevřenost pracovníků
Účast managementu oddělení	Ochota strávit čas s kolegy
Nezávislé pozorování pracovníků	„Hrané“ role od pracovníků

4.3.3 Audit nezávislých pozorovatelů

Občas může nastat situace, kdy vedení oddělení a i samotní pracovníci mají strnulý pohled na věc a důvody, proč se organizační jednotka chová a vyvíjí určitým směrem, nevidí. V tuto dobu přichází na řadu nezávislá poradenská společnost, která pozoruje oddělení, vede řízené rozhovory a na základě výsledků dává doporučení na rozvoj celé jednotky i jednotlivců. Toto řešení by mělo přijít na

řadu tehdy, vnímá – li management, že není jasné, kam je vhodné dále směřovat a jak se zachovat v určitých situacích.

Nezávislí pozorovatelé ohodnotí současné chování zaměstnanců a navrhnou řešení, jak posunout organizační jednotku požadovaným směrem. Vyhledají, v čem je problém, zda se jedná o lidské selhání nebo problém celé společnosti. Často poradenské společnosti nabízejí i možnost sledovat proces změny a pozorovat lidský potenciál organizace. S lidským potenciálem souvisí i samotný náborový proces, jelikož by management neměl usilovat pouze o profesní zkušenost, ale také o to, aby nový zaměstnanec vhodně doplnil dané pracovní prostředí, dobře se adaptoval na organizační kulturu. Poradenské společnosti za tímto účelem zvládnou vytvořit soubor otázek, které znamenají velkou pomoc vedoucím zaměstnancům, jež jsou přítomni vstupním pohovorům. Na obrázku níže jsou vidět nejčastější důvody selhání organizační kultury, jak je vidí nezávislý pozorovatel, pan Jiří Jemelka, jenž se zabývá auditem. Další společnosti, které nabízejí podobný typ auditu, jsou například Petr Kmošek Consulting nebo známá společnost Ernst &Young.

1 NEVHODNÝ ŠÉF

- nestačí na pozici profesně (znanosti, dovednosti, metody apod.) či lidsky (osobnost, charakter apod.)

2 ŠPATNĚ SEŘAZENÉ PRIORITY

- nejčastější omyly jsou typu: zaměstnanec je pouze číslo či výrobní faktor, peníze jsou důležitější než budované či zastávané hodnoty, krátkodobý zisk je důležitější než dlouhodobý, problémy vyřeší dobrý informační systém či perfektně vyladěné procesy apod.

3 NEVHODNÝ VÝBĚR LIDÍ

- do pozic jsou dosazováni lidé, kteří bez profesního či kariérního plánu jednoduše na danou pracovní pozici nemají, stejně jako v bodě č.1, ať profesně či lidsky

4 NEFUNKČNÍ KOMUNIKACE VE FIRMĚ

- chybí v ní vzájemný respekt, ochota sdílet se a klást důraz na otevřenou komunikaci, disproporce v avizované vizi, poslání, strategii apod. versus následná realita – často se jedná o známé přísloví, kdy vedení „káže vodu a pije víno“

5 ABSENCE SELSKÉHO ROZUMU V ŘÍZENÍ FIRMY

- možná by se mnozí lidé divili, co jsou schopni vrcholoví manažeři schopni řešit za blbosti, a mnozí se diví, když vidí, jaká opatření přijímají...

6 PODCEŇOVÁNÍ EXISTENCE A ÚČINKŮ FIREMNÍ KULTURY (ATMOSFÉRY VE FIRMĚ)

- ve chvatu denní operativy a nezbytnosti plnit si své úkoly manažeři přehlížejí a z nedostatku času opomíjejí fakt, že pokud lidé nebudou alespoň relativně (záměrně píše relativně) spokojeni, těžko ze sebe vydají to nejlepší, co v nich je

Zdroj: btci.cz

Obrázek 12.: Příčiny nezdravé organizační kultury

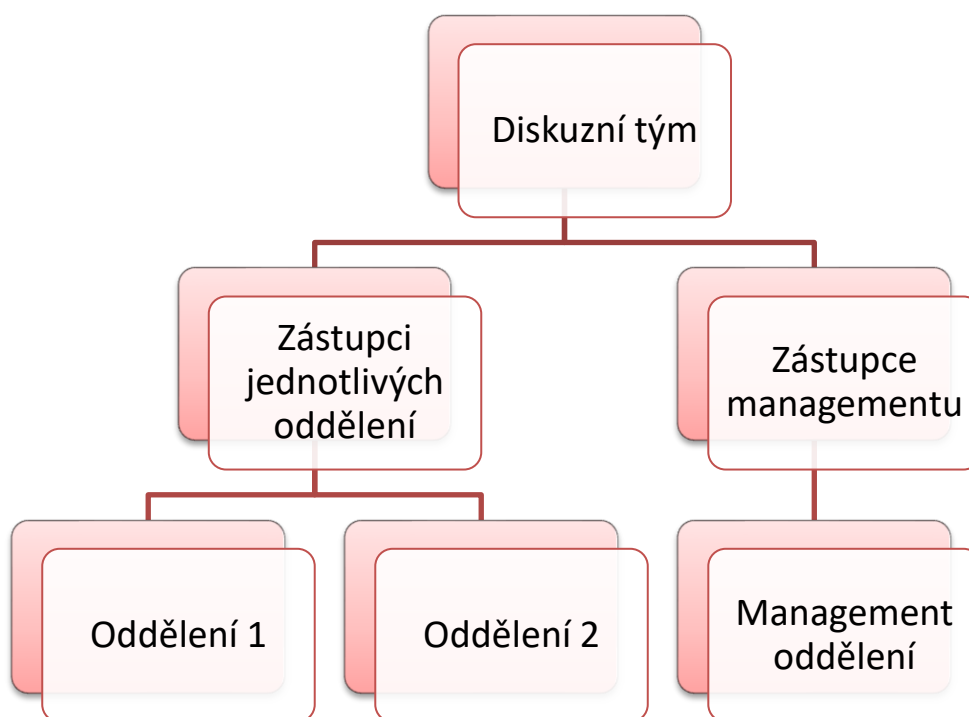
Tab.8: Náklady na audit organizační kultury

Odhadované náklady	
Společnost	Cena
BTCI	10 000 Kč/den
Ernst &Young	Vyšší desítky tis. Kč/den
AUDITUS	Vyšší tis. Kč/den

4.3.4 Diskuzní kruhy napříč oddělením

Přes záplavu řešení, které za vedení společnosti připraví poradenské firmy nebo firmy, které se specializují na pořádání týmových akcí, se nesmí zapomenout právě na samotnou činnost managementu organizační jednotky. To by nemělo zapomenout na svoji úlohu iniciátora diskuze a podporovat tuto diskuzi napříč celým oddělením. Této diskuze by se měli zúčastnit jak vedoucí pracovníci, tak i specialisté, kteří tvoří kostru organizační jednotky. Na těchto pravidelných diskuzích by se měli řešit aktuální problémy, nikoliv však pracovní, ale ty, které se zabývají náladou v jednotce. Každý účastník by měl přijít s přípravou ze svého oddělení, které reprezentuje a přinést témata, kterým se chce věnovat a která chce vyřešit. Z těchto diskuzí by se měl pořizovat zápis, v rámci kterého by byli jasně definované úkoly a zodpovědnost za jejich plnění. Tyto zápisy by mělo vedení zveřejnit svým zaměstnancům, aby věděli, na čem se právě pracuje a mohli svým zástupcům do dalšího termínu říci svoje názory a postřehy.

Schéma 3: Diskuzní tým



4.4 Opatření s dlouhou dobou implementace

Některá z opatření budou mít dlouhou dobu implementace, může se pohybovat v délce jednoho roku. Existují i opatření, která vykáží neukončený proces, a bude zapotřebí, aby fungovala stále. Přestože u tohoto druhu opatření je náročné sledovat jeho výsledky, patří právě mezi ty nejdůležitější, které formují a udržují organizační kulturu.

4.4.1 Rotace vedoucích pracovníků

Ve společnosti Škoda Auto a.s. je praktika uvedená v nadpise běžná. Občas dojde k tomu, že se zaměstnanci pouze přesunou z jednoho místa na druhé a stále vykonávají stejnou činnost. Zároveň zůstávají stále v oddělení a jejich rozhled se tím nezvětšuje. Přitom právě rotace umožňuje podívat se na svěřené úkoly z jiné perspektivy a tím nahlížet kulturu z jiného úhlu pohledu. Příchod člena managementu z cizího prostředí přináší čerstvý vítr do strnulé organizační jednotky. Přesto je důležité dbát na to, aby nový vedoucí pracovník odpovídal své pozici nejenom po profesní stránce, ale též lidské stránce. Pro dobré začlenění nového manažera je důležité, aby se dostatečně představil nejen svému týmu, ale celému oddělení a sdělil, jakých výsledků dosáhl, jaké jsou jeho představy a vize.

4.4.2 Rotace a rozvoj specialistů

Stejně jako je důležitá rotace vedoucích zaměstnanců, nemělo by se zapomínat ani na rotaci specialistů. Rotací získává zaměstnanec nové zkušenosti, opustí svou komfortní zónu a nedochází při něm k nezdravému zakořenění na určité pozici. Bohužel současná praxe často vypadá tak, že se v rámci rotace napíše pouze jiný popis pracovního místa a lidé dále vykonávají svoudosavadní činnost. Tomuto problému by se mělo předejít a umožnit, aby se lidé dále posouvali a byli neustále motivováni do osobního rozvoje a seberealizace. Zároveň příchod na nové místo znamená, že vnímání problémů může být rozdílné a jejich řešení pak bude snažší.

Často se vyskytuje problém s rozvojem potenciálu pracovníků. Ve velké míře jsou omezené možnosti, které v sobě zahrnují výuku cizích jazyků nebo tréninky zaměřené na hard a soft skills. Není pečováno o duševní zdraví zaměstnanců, kterým by se měl umožnit přístup k psychologovi, s nímž by mohli řešit své nejen pracovní problémy. K rozvoji zaměstnanců by se mělo přistupovat individuálně, podle potřeb každého z nich. Pro lepší sledování je dobré vést „mapu rozvoje“ zaměstnance, kde jsou napsány jeho charakteristiky, silné a slabé stránky, v čem by se chtěl dále rozvíjet a doporučení od vedoucího pracovníka, jak by se rozvíjet měl. Na základě této mapy by se připravil specifický plán každému přímo „na míru.“

4.4.3 Komunikace s vedením společnosti

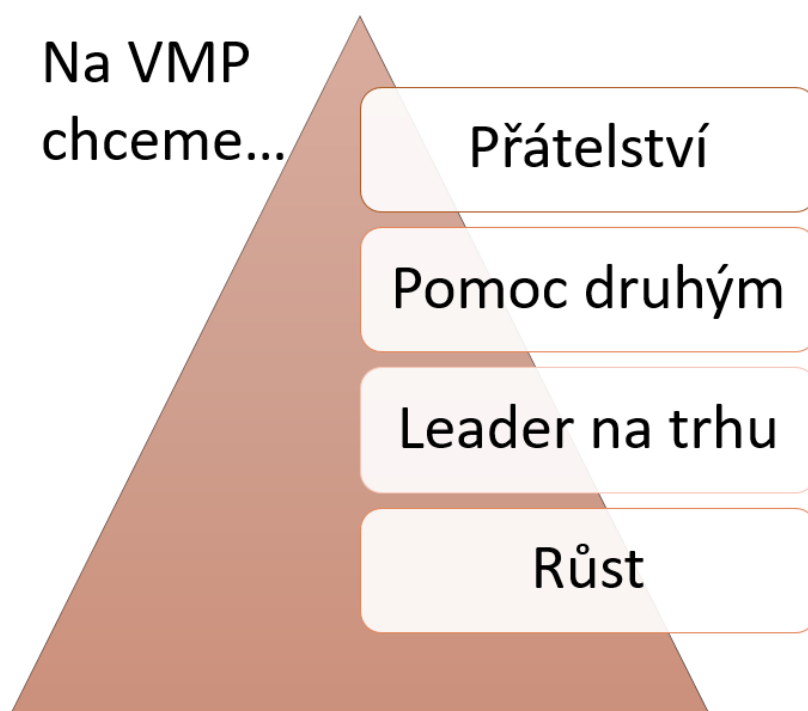
Organizační kultura se má změnit v rámci oddělení, ale oddělení je součástí celé organizace, a proto by i její vedení mělo být informováno o změnách. Tyto změny pak může posoudit, schválit a prosazovat. Pokud se změna v organizační jednotce vezme jako experiment, může její úspěch motivovat společnost k rozsáhlejší změně napříč celým segmentem V (Prodej a Marketing), nebo dokonce celou společností Škoda Auto a.s., což je motivace i pro samotné oddělení. Jít příkladem a motivovat ostatní kolegy je krásný a ušlechtilý cíl.

Pokud vyšší management změnu organizační kultury podpoří, dá se předpokládat dotažení celé věci do zdárného konce. Je pak snažší získat na danou problematiku finanční prostředky. Změna pak možná bude pod větším dohledem, což není na škodu.

4.4.4 Vytvoření zásad oddělení

V rámci společnosti Škoda Auto a.s. existují firemní compliance zásady, kterými by se zaměstnanci měli řídit. Tyto zásady jsou k nalezení na Intranetu Škoda Auto a.s., jsou napsané na hrnečcích, které zaměstnanci běžně používají, nebo si je mohou přečíst na nástěnkách různě umístěných po celém výrobním závodě. Tyto zásady jsou velmi obecné a nevztahují se pouze na určité oddělení a jeho potřeby. Právě proto by si pracovníci v rámci svých sezení měli určit, které interní zásady pro ně budou směrodatné. Na obrázku níže lze vidět, jak by tyto zásady mohly vypadat. Umístěny by byly např. na společném disku organizační jednotky a v každé kanceláři, aby je všichni pracovníci měli na očích a při výkonu své práce na ně mysleli.

Schéma 4: Zásady VMP



Závěr

Diplomovou práci otevřela teoretická část, ve které byl představen pojem kultura a další termíny, jež s ním souvisejí a nelze si kulturu bez nich představit. Dále je popsáno slovní spojení organizační kultura, její základní charakteristiky a prvky, které organizační kulturu vytvářejí, posilují a drží pohromadě. V závěru teoretické části jsou vystiženy metody, jak lze organizační kulturu zkoumat. Z těchto metod je nejvíce do detailu popsána metoda OCAI analýzy, její autoři a způsob, jak probíhá a jaké výsledky z ní vyplývají.

V druhé části práce je představena nejprve značka Škoda Auto a.s., její historie a současnost a následně oddělení VMP, čím se oddělení zabývá a jaké je jeho struktura. Na tomto oddělení probíhal výzkum za pomoci OCAI analýzy, tudíž jsou popsáni také respondenti a metodologie sběru dat.

Následující část se zabývá analýzou získaných dat, jejich grafickým ztvárněním pro přehlednost a východisky, která lze usuzovat z odpovědí. Posouzení aktuální situace je doplněno o konkrétní příklady z praxe. Výsledky, které vyplývají z odpovědníku, byly analyzovány pomocí aplikace Excel, aby byly zajištěné přesné výpočty a grafy, které slouží pro lepší přehlednost.

Poslední část diplomové práce obsahuje návrhy manažerských kroků, které by mohlo vedení oddělení podniknout, aby se dosáhlo požadované firemní kultury. Tato opatření jsou rozdělena do tří kategorií, kdy rozhodujícím ukazatelem je čas. Opatření jsou navržena na základě aktuálních trendů v oblasti organizační kultury a na základě osobní zkušenosti autora.

Seznam literatury

ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3

BĚLOHLÁVEK, František. *Organizační chování*. Olomouc: Rubio, 1996. ISBN 80-85839-09-1

BROOKS, Ian. *Firemní kultura: jedinci, skupiny, organizace a jejich chování*. Brno: ComputerPress, 2003. ISBN 80-7226-763-9

BROWN, A. D. *Organisational Culture*. London: Pitman Publishing, 1995. ISBN 0-273-60454-6

CAMERON, Kim, Robert QUINN. *Diagnosing and Changing Organizational Culture*. Reading: Addison – Wesley, 1999. ISBN 0-201-33871-8

CARTWRIGHT, Sue, Cary L. COOPER a Christopher P. EARLEY. *The international handbook of organizational culture and climate*. New York: Wiley, 2001. ISBN 0-471-49126-8

COOK, R.A., J.L. SZUMAL. Using the Organizational Culture Inventory to Understand the Operating Culture of Organizations. In ASHKANASY, N.M., C.P.

WILDEROM a M.F. PETERSON. *Handbook of Organizational Culture & Climate*. Thousand Oaks: Sage Publications, 2000. ISBN 0-7619-1602-4

DENISON, R., Daniel. *Corporate culture and organizational effectiveness*. New York: Wiley, 1990. ISBN 0-471-80021-X

DENISON, Daniel, J. JANOVIĆ, J. YOUNG a J. H. CHO. *Diagnosing Organizational Cultures: Validating a Model and Method*.

DRENNAN, David. *Transforming Company Culture*. London: McGraw-Hill Book Company, 1992. ISBN 0-07-707660-5

HALL, W., *Managing Cultures: Making Strategic Relationships Work*. Chichester: John Wiley a Sons, 1995. ISBN 0-471-95571-X

HOFSTEDE, Geert. *Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviours, Institutions and Organizations across Nations*. Thousand Oaks: SAGE Publications, 2001. ISBN 0-8039-7323-3

- HOFSTEDE, Geert, Gert J. HOFSTEDE. *Kultury a organizace: software lidské mysli, spolupráce mezi kulturami a její důležitost pro přežití*. Praha: Linde, 2007. ISBN 978-80-86131-70-2
- HOUSE, R.J., P.J. HANGES, M., JAVIDAN, M. DORFMAN, V. GUPTA. *Culture, Leadership and Organizations. The GLOBE study of 62 societies*. London: SAGE Publications, 2004. ISBN 0-7619-2401-9
- KASPER, Helmut, Wolfgang MAYRHOFER. *Personální management, řízení, organizace*. Praha: Linde, 2005. ISBN 80-86131-57-2
- KILMANN, H., Ralph, Mary J. SAXTON a Roy SERPA. *Gaining control of the corporate culture*. San Francisco: Jossey-Bass, 1985. ISBN 0-87589-666-9
- KUNZ, Vilém. *Společenská odpovědnost firem*. Praha: Grada, 2012. ISBN 978-80-247-3983-0
- LAWLESS, Robert. *Co je to kultura*. Olomouc: Votobia, 1996. ISBN 80-7198-106-0
- LUKÁŠOVÁ, Růžena. *Organizační kultura a její změna*. Praha: Grada Publishing, 2010. ISBN 978-80-247-2951-0
- NOVÝ, Ivan. *Interkulturální management: lidé, kultura a management*. Praha: Grada, 1996. ISBN 80-7169-260-3
- SACKAMNN, Sonja. *Assesment, Evaluation, Improvement: Succes through Corporate Culture*. Gütersloh: Verlag Bertelsmann Stigtung, 2006. ISBN 3-89204-882-7
- SCHEIN, Edgar. *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco: Jossey Bass Publishers, 2004. ISBN 0-7879-6845-5
- SCHEIN, Edgar. *Corporate Culture – Survival Guide*. San Francisco: Jossey Bass Publishers, 1999. ISBN 0-7879-4699-0
- SOUČEK, Zdeněk. *Úspěšné zavádění strategického řízení firmy*. Praha: Professional Publishing, 2003. ISBN 80-86419-47-9
- URBAN, Jan. *Firemní kultura a identita*. Praha: Ústav práva a právní vědy, 2014. ISBN 978-80-87974-05-6
- VYSEKALOVÁ, Jitka, Jiří, MIKEŠ. *Image a firemní identita*. Praha: Grada, 2009. ISBN 978-80-247-2790-5

ZELENÝ, Milan. *Cesty k úspěchu. Trvalé hodnoty soustavy Baťa*. Zlín: Čintámani, 2005. ISBN 80-239-4969-1

Webové stránky:

A Review Paper on Organizational Culture and Organizational Performance [online]. New York: wordpress.com, 2010 [cit. 2020-09-03]. Dostupné z: <https://growthoriented sustainable entrepreneurship.files.wordpress.com/2016/07/oc-organizational-culture-performance.pdf>

AUDIT FIREMNÍ KULTURY. *BTCI* [online]. Praha: Jiří Jemelka - productivityspecialist, 2019 [cit. 2020-10-27]. Dostupné z: <https://www.btcicz.cz/sluzby/audit-firemni-kultura>

Culture Can Make or Break Strategy. *Robert E. Quinn* [online]. INSEAD Knowledge, 2020 [cit. 2020-06-09]. Dostupné z: <https://knowledge.insead.edu/>

Health care Quality Improvement and Organizational Culture. Executive Summary [online]. [cit. 2020-06-09]. Dostupné z: http://www.delmarvafoundation.org/newsandpublications/reports/documents/organizational_culture.pdf 10. 7. 2010

Change Leadership: The Importance of Culture [online]. Expressworks, 2018 [cit. 2020-06-09]. Dostupné z: <https://www.expressworks.com>

Kultura [online]. Sociologický ústav AV ČR, 2018 [cit. 2020-06-09]. Dostupné z: <https://encyklopedie.soc.cas.cz/>

Organizační kultura (Organizational Culture) [online]. ManagementMania.com, 2016 [cit. 2020-06-09]. Dostupné z: <https://managementmania.com>

Organizational culture and information systems strategic alignment: Exploring the influence through an empirical study from Tunisia [online]. Emerald Publishing, 2020 [cit. 2020-06-09]. Dostupné z: <https://www.emerald.com/>

Organizational Culture in Higher Education [online]. ResearchGate, 2011 [cit. 2020-06-09]. Dostupné z: <https://www.researchgate.net>

Robert E. Quinn. *Robert E. Quinn* [online]. Robert E. Quinn, 2020 [cit. 2020-06-09]. Dostupné z: <https://robertequinn.com/>

Sustaining Sustainability: Determining The Most Effective Organizational Culture. [online]. The Clute Institute, 2020 [cit. 2020-06-09]. Dostupné z:

<http://www.cluteonline.com/conferences/index.php/IAC/2011SP/paper/viewPDFInterstitial/447/453>

ŠKODA AUTO Česká republika [online]. Mladá Boleslav: ŠKODA AUTO, a.s., 2020 [2020-06-09]. Dostupné z: <https://www.skoda-auto.cz/>.

Teambuilding. *New Day* [online]. Praha: Agentura NEW DAY, 2020 [cit. 2020-10-27]. Dostupné z: <https://www.newday.cz/teambuilding/>

The Four Types of Organizational Culture [online]. Meetly, 2020 [cit. 2020-06-09]. Dostupné z: <https://www.runmeetly.com>

THE IMPORTANCE OF ORGANIZATIONAL ALIGNMENT [online]. TORBENRICK.EU, 2013 [cit. 2020-06-09]. Dostupné z: <https://www.torbenrick.eu>

Why defining an Organizational Culture is a must. *Peplematters* [online]. PeopleMatters Media Pvt. Ltd, 2020 [cit. 2020-06-09]. Dostupné z: <https://www.peplematters.in/>

Seznam obrázků a tabulek

Seznam obrázků

Obrázek 1.: Organizační kultura.....	10
Obrázek 2.: Organizační kultura, národní kultura a personální kultura.....	11
Obrázek 3.: Kultura a strategie.....	15
Obrázek 4.: Organizational Culture Inventory.....	17
Obrázek 5.: Hofstedeho kulturní dimenze	18
Obrázek 6.: Denison – Organizational culture model	19
Obrázek 7.: Scheinův model firemní kultury	20
Obrázek 8.: Typy organizační kultury	22
Obrázek 9.: Výsledky po vyplnění dotazníku.....	23
Obrázek 10.: Logo Škoda Auto a.s.....	27
Obrázek 11.: Nová Škoda OCTAVIA RS.....	28
Obrázek 11.: Teambuildingové akce	49
Obrázek 12.: Příčiny nezdravé organizační kultury	52

Seznam tabulek

Tab. 1 Klanová kultura	23
Tab. 2 Tržní kultura	24
Tab. 3 Adhokratická kultura.....	24
Tab. 4 Hierarchická kultura.....	25
Graf 3: Dotazníkové šetření.....	31
Graf 2: Hlavní charakteristika organizace.....	33
Graf 3: Vedení organizace.....	34
Graf 4: Vedení zaměstnanců.....	36
Graf 5: Organizační vazba.....	37

Graf 6: Orientace na strategii	39
Graf 7: Kritéria úspěšnosti	40
Graf 8: Celkový pohled	42
Schéma 1: SWOT analýza	44
Schéma 2: Mapa opatření	46
Tab. 5: Náklady na školení	47
Tab. 6: Náklady na týmové akce	49
Tab. 7: Teambuildingové akce	50
Tab.8: Náklady na audit organizační kultury.....	53
Schéma 3: Diskuzní tým.....	54
Schéma 4: Zásady VMP.....	56

Seznam příloh

Příloha 1 Dotazník OCAI verze ČJ	66
Příloha 2 Dotazník OCAI verze AJ	69
Příloha 3 Informativní email do VMP	72
Příloha 4 Foto obálek s dotazníky	73
Příloha 5 Vyplněný dotazník.....	75

Příloha 1 Dotazník OCAI verze ČJ

Nejprve ohodnoťte organizaci v jejím současném stavu. Ujistěte se, že součet všech bodů u odpovědí u každé z otázek je 100. Dále odpovězte na stejné otázky, ale tak, **jak byste si přáli, aby Vaše organizace vypadala za pět let**. Jinými slovy, má-li se Vaše organizace stát ještě dokonalejší, má-li dosáhnout toho, čeho se domníváte, že je schopna dosáhnout, má-li být vynikající ukázkou vysoké výkonnosti, má-li předstihnout průměr v oboru, má-li zvítězit nad konkurencí, jak by měla kultura vypadat?

	1. Hlavní charakteristika	Současná situace	Situace za 5 let
A	Organizace je velice osobní místo. Je to jako rozšířená rodina. Zdá se, že lidé dávají hodně ze sebe.		
B	Organizace je velice dynamické a podnikatelské místo. Lidé jsou ochotni „nastavit svůj krk“ a riskovat.		
C	Organizace je velmi orientovaná na výsledky. Hlavním zájmem je odvádět práci. Lidé jsou velmi soutěživí a orientováni na úspěch/výkon.		
D	Organizace je velice regulované a strukturované místo. To, co lidé dělají, se většinou řídí formálními postupy.		
	Celkem		

	2. Vedení organizace	Současná situace	Situace za 5 let
A	Od vedení organizace se obecně očekává schopnost vedení lidí, konzultování a pomoci.		
B	Od vedení organizace se obecně očekává, že projeví podnikatelský přístup, inovační schopnosti a ochotu podstoupit rizika.		
C	Od vedení organizace se obecně očekává průbojnost, racionální a cíleně orientované jednání.		
D	Od vedení organizace se obecně očekávají organizační a koordinační schopnosti a efektivní výkon činnosti.		
	Celkem		

	3. Vedení zaměstnanců	Současná situace	Situace za 5 let
A	Manažerský styl v organizaci je charakterizován kolektivní prací, shodou a angažovaností.		
B	Manažerský styl v organizaci je charakterizován individuálním podstupováním rizik, inovací, svobodou a jedinečností.		
C	Manažerský styl v organizaci je charakterizován tvrdou soutěživostí, vysokými požadavky a úspěchem.		
D	Manažerský styl v organizaci je charakterizován pracovní jistotou, dodržováním pokynů, předvídatelností a stabilitou ve vztazích.		
	Celkem		

	4. Organizační vazba	Současná situace	Situace za 5 let
A	To, co organizaci stmeluje, je věrnost a vzájemná důvěra. Oddanost organizaci je velmi vysoká.		
B	To, co organizaci stmeluje, je snaha o inovaci a rozvoj. Důraz je kladen na výkon na hranici možností.		
C	To, co organizaci stmeluje, je důraz na úspěch a dosahování cílů. Společným tématem je průbojnost a touha po vítězství.		
D	To, co organizaci stmeluje, jsou formální postupy a pravidla. Důležité je udržení bezproblémového chodu organizace.		
	Celkem		

	5. Orientace na strategii	Současná situace	Situace za 5 let
A	Organizace klade důraz na lidský rozvoj. Převládá vysoká důvěra, otevřenost a angažovanost.		
B	Organizace klade důraz na získávání nových zdrojů a tvorbu nových výzev. Cení se snaha o hledání nových cest a nových příležitostí.		
C	Organizace klade důraz na soutěživost a úspěch. Hlavní je dosahování stále vyšších cílů a vítězství na trhu.		
D	Organizace klade důraz na trvalost a stabilitu. Důležitá je efektivnost, kontrola a bezproblémový chod organizace.		
	Celkem		

	6. Kritéria úspěšnosti	Současná situace	Situace za 5 let
A	Organizace definuje úspěch podle rozvoje lidských zdrojů, týmové spolupráce, aktivní účasti zaměstnanců a zájmu o člověka.		
B	Organizace definuje úspěch podle toho, zda má nejnovější a nejoriginálnější výrobky. Je to leader v oblasti inovace a výroby produktů.		
C	Organizace definuje úspěch podle vítězství na trhu a předstížení konkurence. Klíčová je vedoucí pozice na trhu.		
D	Organizace definuje úspěch podle efektivnosti. Nejdůležitější je spolehlivost dodávek, plynulost práce a výroba s nízkými náklady.		
	Celkem		

Příloha 2 Dotazník OCAI verze AJ

First, evaluate the organization in its current state. Make sure that the sum of all the points in the answers for each of the questions is 100. Next, answer the same questions, but the way you would like your organization to look in five years. In other words, if your organization is to become even better, if it is to achieve what you think it is capable of achieving, if it is to be an excellent example of high performance, if it is to be ahead of the industry average, if it is to win over competition, what should culture look like?

	1. Main characteristics	Current situation	Situation in 5 years
A	The organization is a very personal place. It's like an extended family. People seem to give a lot.		
B	The organization is a very dynamic and entrepreneurial place. People are willing to "set their necks" and take risks.		
C	The organization is very results-oriented. The main interest is to do the work. People are very competitive and focused on success / performance.		
D	The organization is a very regulated and structured place. What people do is usually governed by formal procedures.		
	Total		

	2. Organization management	Current situation	Situation in 5 years
A	The organization's management is generally expected to be able to lead people, consult and help.		
B	The organization's management is generally expected to demonstrate an entrepreneurial approach, innovative capabilities and a willingness to take risks.		
C	The management of the organization is generally expected penetration, rational and targeted action.		
D	Organizational and coordination skills and effective performance are generally expected from the organization's management.		
	Total		

	3. Employee management	Current situation	Situation in 5 years
A	The managerial style in the organization is characterized by collective work, agreement and commitment.		
B	The managerial style in the organization is characterized by individual risk-taking, innovation, freedom and uniqueness.		
C	The managerial style in the organization is characterized by tough competition, high demands and success.		
D	The managerial style in the organization is characterized by job security, adherence to instructions, predictability and stability in relationships.		
	Total		

	4. Organizational connection	Current situation	Situation in 5 years
A	What unites the organization is loyalty and mutual trust. The dedication of the organization is very high.		
B	What unites the organization is its commitment to innovation and development. The emphasis is on performance at the limit.		
C	What unites the organization is the emphasis on success and achieving goals. Common the theme is perseverance and the desire to win.		
D	What unites the organization are formal procedures and rules. It is important to keep the organization running smoothly.		
	Total		

	5. Strategy orientation	Current situation	Situation in 5 years
A	The organization emphasizes human development. High trust, openness and commitment prevail.		
B	The organization emphasizes the acquisition of new resources and the creation of new challenges. The effort to find new ways and new opportunities is appreciated.		
C	The organization emphasizes competitiveness and success. The main thing is to achieve ever higher goals and win the market.		
D	The organization emphasizes sustainability and stability. The efficiency, control and smooth running of the organization are important.		
	Total		

	6. Success criteria	Current situation	Situation in 5 years
A	The organization defines success in terms of human resource development, teamwork, active employee participation and interest in people.		
B	The organization defines success based on whether it has the latest and greatest products. It is a leader in innovation and product production.		
C	The organization defines success by winning the market and outperforming the competition. Market leadership is key.		
D	An organization defines success by efficiency. The most important are reliability of supply, smooth work and low-cost production.		
	Total		

Příloha 3 Informativní email do VMP

Dobrý den do VMP,

Jmenuji se Vít Čermák a v současné době studuji na Škoda Auto Vysoké Škole v magisterském oboru Mezinárodní marketing. V minulosti jsem déle než rok pracoval jako stážista na oddělení VMP – Launch management v týmu Jana **Parpela**. Vzhledem k tomu, že praxe pro mě byla přínosná, tak bych chtěl oddělení VMP oplácet jeho ochotou mi dát šanci a rozhodl jsem se v rámci mé diplomové práce analyzovat jeho organizační kulturu.

K této analýze použiji metodu OCAI dotazníku o kterém se můžete dočíst více na odkazech níže. V krátkosti se jedná o metodu, v rámci které se hodnotí organizační kultura stávající a zároveň ve druhém kole se hodnotí, jakou kulturu byste si představovali na oddělení za 5 let.

Ke každé ze šesti otázek jsou čtyři možné odpovědi, mezi které rozdělíte vždy 100 bodů. Otázky i odpovědi jsou standardizované.

Touto cestou bych vás chtěl poprosit o spolupráci na tomto dotazníku. Jeho vyplněním mi velmi pomůžete a zároveň v rámci vyhodnocení navrhnu kroky pro management, díky kterým, by se mohla organizační kultura přiblížit té, která by se vám líbila.

Dotazník je samozřejmě **anonymní**. Tuto středu (12.08.2020) bych vám jej každému donesl do kanceláře v obálce a na jeho vyplnění budete mít celý týden, tedy do další středy (19.08.2020). Vše je **dobrovolné**, pokud nebudete mít zájem, tak nic vyplňovat nemusíte.

Pokud budete mít nějaké dotazy, rád vám je zodpovím ať už na e-mailu, telefonu nebo při samotném rozdávání dotazníků.

Děkuji za ochotu, pomoc a přeji pěkné prázdniny,

Informace o OCAI dotazníku:

<https://www.ocai-online.com/about-the-Organizational-Culture-Assessment-Instrument-OCAI>

https://psychostatnice.brozkeff.net/doku.php?id=prace:organizacni_kultura_a_jeji_zmena

Hello to VMP,

My name is Vít Čermák and I am currently studying at the Škoda Auto University in the master's field of International Marketing. In the past, I worked for more than a year as an intern at the VMP - Launch management department in Jan **Parpel**'s team. Since the internship was beneficial for me, I would like the VMP department to repay its willingness to give me a chance and I decided to analyze its organizational culture as part of my thesis.

For this analysis, I will use the method of the OCAI questionnaire, which you can read more about in the links below. In short, it is a method in which the current organizational culture is evaluated, and at the same time the second round evaluates what culture you would imagine in 5 years. There are four possible answers to each of the six questions, among which you will always divide 100 points. Questions and answers are standardized.

In this way, I would like to ask you to cooperate on this questionnaire. By filling it out, you will help me a lot, and at the same time, as part of the evaluation, I will suggest steps for management, thanks to which the organizational culture could approach the one you would like.

The questionnaire is, of course, **anonymous**. Next week, I would bring it to everyone's office in an envelope and you will have enough time to fill it out (about a week). Everything is **voluntary**, if you are not interested, you do not have to fill in anything.

If you have any questions, I will be happy to answer them either by e-mail, telephone or when handing out the questionnaires.

Thank you for your willingness, help and have a nice holiday,

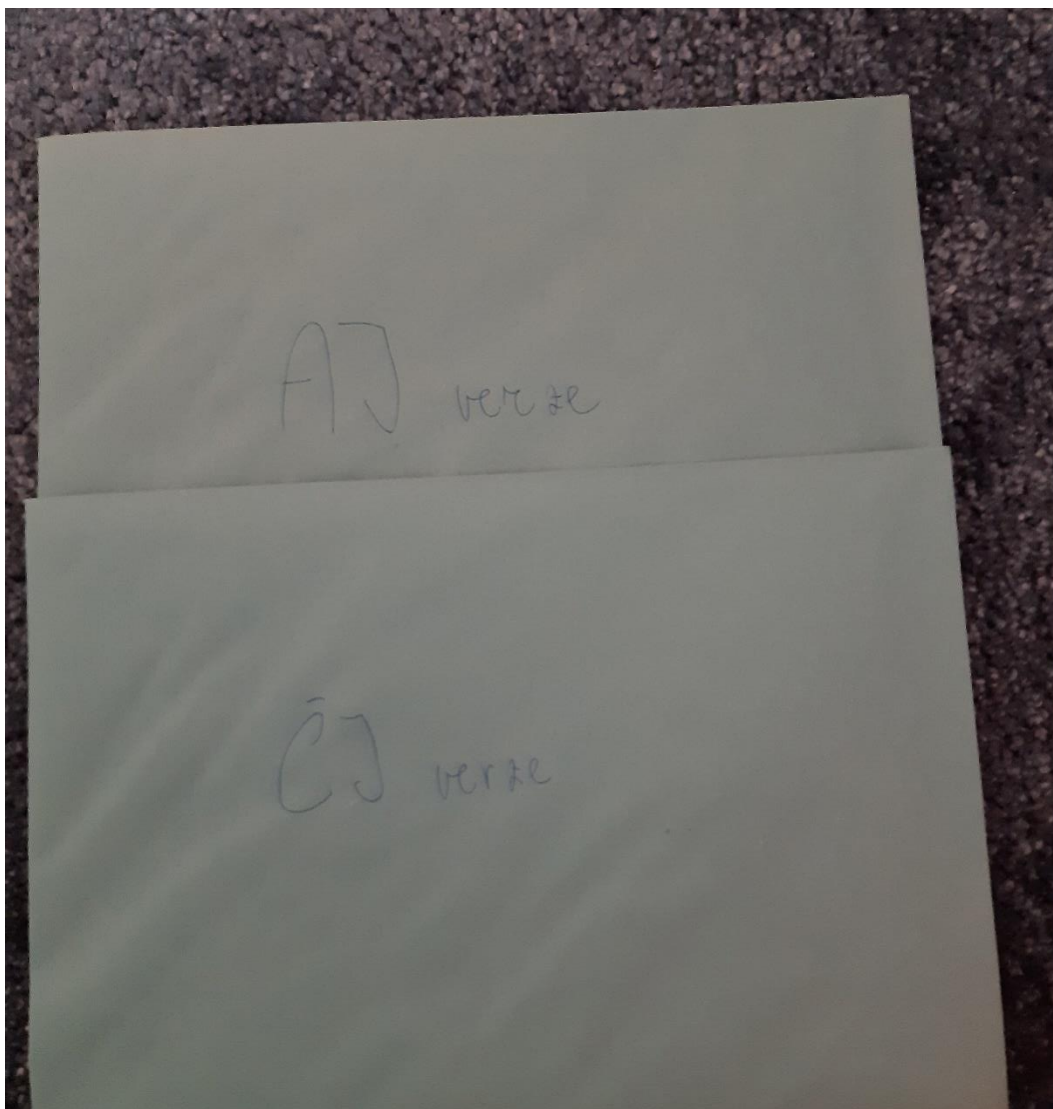
Information about the OCAI questionnaire:

<https://www.ocai-online.com/about-the-Organizational-Culture-Assessment-Instrument-OCAI>

S pozdravem / Best Regards

Bc. Vít Čermák, PLV/2 - Řízení předsér. loo.tř.A,A+SUV,agregátů,
ŠKODA AUTO a.s., tř. Václava Klementa 869, Mladá Boleslav II, 293 01 Mladá Boleslav, Czech Republic
+420 730 866 259

Příloha 4 Foto obálek s dotazníky



Příloha 5 Vyplněný dotazník

	1. Hlavní charakteristika	Současná situace	Situace za 5 let
A	Organizace je velice osobní místo. Je to jako rozšířená rodina. Zdá se, že lidé dávají hodně ze sebe.	30	15
B	Organizace je velice dynamické a podnikatelské místo. Lidé jsou ochotni „nastavit svůj krk“ a riskovat.	10	5
C	Organizace je velmi orientovaná na výsledky. Hlavním zájmem je odvádět práci. Lidé jsou velmi soutěživí a orientovaní na úspěch/výkon.	40	20
D	Organizace je velice regulované a strukturované místo. To, co lidé dělají, se většinou řídí formálními postupy.	20	40
	Celkem	100	100

ANOTAČNÍ ZÁZNAM

AUTOR	Bc. Vít Čermák		
STUDIJNÍ PROGRAM/OBOR/SPECIALIZACE	Specializace Mezinárodní Marketing		
NÁZEV PRÁCE	ANALÝZA ORGANIZAČNÍ KULTURY VE VYBRANÉM ODDĚLENÍ ŠA POMOCÍ NÁSTROJE OCAI		
VEDOUCÍ PRÁCE	Ing. Martina Beránek PhD.		
KATEDRA	KMM - Katedra marketingu a managementu	ROK ODEVZDÁNÍ	2020
POČET STRAN	76		
POČET OBRÁZKŮ	12		
POČET TABULEK	8		
POČET PŘÍLOH	5		
STRUČNÝ POPIS	<p>Práce je zaměřena na aktuální téma organizační kultury. Nejprve je pojem kultura vysvětlen, dále je popsáno slovní spojení organizační kultura a vše pod tento pojem spadá. Jsou popsány prvky organizační kultury, které ji tvoří a metody, jak ji lze zkoumat. Představení společnosti Škoda Auto a.s. a oddělení VMP, na kterém analýza za pomoci nástroje OCAI probíhala. Popsání postupu při analýze a výsledků, které z ní vzešly. Na základě těchto poznatků jsou navrženy kroky pro management, který by jejich implementací mohl posunout organizační kulturu požadovaným směrem.</p>		
KLÍČOVÁ SLOVA	Kultura, organizační kultura, OCAI analýza		

ANNOTATION

AUTHOR	Bc. Vít Čermák		
FIELD	Specialization International Marketing		
THESIS TITLE	ANALYSIS OF ORGANIZATIONAL CULTURE IN THE SELECTED DEPARTMENT OF ŠA USING THE OCAI TOOL		
SUPERVISOR	Ing. Martina Beránek PhD.		
DEPARTMENT	KMM - Department of Marketing and Management	YEAR	2020
NUMBER OF PAGES	76		
NUMBER OF PICTURES	12		
NUMBER OF TABLES	8		
NUMBER OF APPENDICES	5		
SUMMARY	<p>The diploma thesis is focused on the current topic of organizational culture. First, the term culture is explained, then the phrase organizational culture is described and everything falls under this term. The elements of the organizational culture that make it up and the methods of how it can be examined are described. Introduction of Škoda Auto a.s. and the VMP department where the analysis was performed using the OCAI tool. Description of the analysis procedure and the results that emerged from it. Based on these findings, steps are proposed for management, which their implementation could move the organizational culture in the desired direction.</p>		
KEY WORDS	Culture, organizational culture, OCAI analysis		