

**Česká zemědělská univerzita v Praze**

**Provozně ekonomická fakulta**

**Katedra řízení**



**Diplomová práce**

**Organizační kultura**

**Bc. Lenka Váchová**

© 2019 ČZU v Praze



# ČESKÁ ZEMĚDĚLSKÁ UNIVERZITA V PRAZE

Provozně ekonomická fakulta

## ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Bc. Lenka Váchová

Veřejná správa a regionální rozvoj

Název práce

**Organizační kultura**

Název anglicky

**Corporate Culture**

**Cíle práce**

Hlavním cílem diplomové práce je charakterizovat a zhodnotit organizační kulturu v nadnárodní organizaci a v případě zjištěných nedostatků navrhnout vhodná opatření.

**Metodika**

Práce se skládá ze dvou částí – teoretické a praktické. Teoretická část je zpracována na základě studia odborné literatury za účelem tvorby teoretických východisek práce. Praktická část je zpracována na základě výstupů z kvantitativního/kvalitativního výzkumu.

Syntéza výchozí znalostní báze: 11/2017 – 08/2018

Kvantitativní/kvalitativní výzkum: 09/2018 – 11/2019

Agregace poznatků: 12/2018 – 02/2019

Odevzdání práce na katedru: 03/2019

## **Doporučený rozsah práce**

60-80 stran

## **Klíčová slova**

Organizační kultura, prvky, typologie, význam a funkce, diagnostika, Model soupeřících hodnot

## **Doporučené zdroje informací:**

1. ARMSTRONG, M., TAYLOR, S. Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy: 13. vydání. Praha: Grada Publishing, 2015. ISBN 978-80-247-5258-7.
2. BROOKS, I. Firemní kultura: jedinci, skupiny, organizace a jejich chování. Brno: Computer Press, 2003. Business books (Computer Press). ISBN 80-7226-763-9.
3. DĚDINA, J., CEJTHAMR, V. Management a organizační chování: manažerské chování a zvyšování efektivity, řízení jednotlivců a skupin, manažerské role a styly, moc a vliv v řízení organizací. Praha: Grada, 2005. ISBN 80-247-1300-4.
4. LUKÁŠOVÁ, R., NOVÝ, I. Organizační kultura: od sdílených hodnot a cílů k vyšší výkonnosti podniku. Praha: Grada, 2004. ISBN 80-247-0648-2.
5. LUKÁŠOVÁ, R. Organizační kultura a její změna. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-2951-0.
6. ŠIGUT, Z. Firemní kultura a lidské zdroje. Praha: ASPI, 2004. ISBN 80-7357-046-7.
7. URBAN, J. Firemní kultura a identita. Praha: Ústav práva a právní vědy, 2014. Právo a management. ISBN 978-80-87974-05-6.
8. VYSEKALOVÁ, J., MIKEŠ, J. Image a firemní identita. Praha: Grada, 2009. ISBN 9788024727905.

## **Předběžný termín obhajoby**

2018/19 LS – PEF

## **Vedoucí práce**

doc. Ing. Martina Fejfarová, Ph.D.

## **Garantující pracoviště**

Katedra řízení

Elektronicky schváleno dne 8. 3. 2019

Elektronicky schváleno dne 8. 3. 2019

---

**prof. Ing. Ivana Tichá, Ph.D.**

---

**Ing. Martin Pelikán, Ph.D.**

Vedoucí katedry

Děkan

V Praze dne 13. 03. 2019

### **Čestné prohlášení**

Prohlašuji, že svou diplomovou práci na téma „Organizační kultura“ jsem vypracovala samostatně pod vedením vedoucí diplomové práce paní doc. Ing. Martiny Fejfarové, PhD. a s použitím odborné literatury a dalších informačních zdrojů, které jsou citovány v práci a uvedeny v seznamu použitých zdrojů na konci práce. Jako autorka uvedené diplomové práce dále prohlašuji, že jsem v souvislosti s jejím vytvořením neporušila autorská práva třetích osob.

V Praze dne.....2019

\_\_\_\_\_

## **Poděkování**

Ráda bych touto cestou poděkovala paní doc. Ing. Martině Fejfarové, PhD. za spolupráci a odborné vedení diplomové práce. Dále zaměstnancům vybrané organizace za poskytnuté cenné informace, které byly klíčové pro zpracování praktické části diplomové práce.

# Organizační kultura

## Abstrakt

Diplomová práce se zabývá organizační kulturou ve zvolené organizaci. Hlavním cílem diplomové práce je na základě výstupů z provedených empirických šetření charakterizovat a zhodnotit aktuální úroveň organizační kultury, její význam a sílu a v případě zjištěných nedostatků navrhnout možná opatření, která by přispěla k jejímu posílení.

Diplomová práce je členěna do dvou částí. Teoretická část je zpracována formou literární rešerše. Teoretická část se zabývá průřezem jednotlivých definic českých i zahraničních autorů, charakteristikou jednotlivých prvků, významem organizační kultury pro organizace, typologiemi organizační kultury a způsoby její diagnostiky. V praktické části je na základě výsledků provedených rozhovorů s kompetentními zaměstnanci charakterizována organizační kultura v dané organizaci prostřednictvím jednotlivých prvků včetně seznámení s aktivitami, které organizace vyvíjí v rámci společenské odpovědnosti. Pomocí dotazníkového šetření byly získány informace, týkající se vnímání organizační kultury především ze strany výkonných zaměstnanců. Výsledky druhého dotazníkového šetření, dotazníku OCAI, byly stěžejní pro zařazení kultury do jednoho z typů dle Modelu soupeřících hodnot Camerona a Quinna. V případě zjištěných nedostatků byla navržena vhodná doporučení vedoucí k posílení organizační kultury v organizaci.

**Klíčová slova:** národní kultura, organizační kultura, prvky organizační kultury, typologie, hodnoty, normy, síla organizační kultury, diagnostika organizační kultury, Model soupeřících hodnot, OCAI, koncernové hodnoty, společenská odpovědnost.

# Corporate culture

## Abstract

Diploma thesis deals with organisational culture in the selected organization. The main objective of the diploma thesis is to characterise and evaluate the current level of the organisational culture, its significance and strength on the basis of the outcomes of the empirical investigations carried out and, in the event of deficiencies identified, to propose possible measures to contribute to its strengthening. The Diploma thesis is divided into two parts. The Theoretical part is processed in the form of a literary search. The Theoretical part deals with the cross-section of individual definitions of Czech and foreign authors, characteristics of individual elements, the importance of organisational culture for organizations, typology of organizational culture and methods of its diagnosis. In the practical part, based on the results of the interviews conducted with the competent staff, the organisational culture in the organisation is characterised by individual elements, including familiarisation with the activities that the organisation develops within the social responsibility. The questionnaire inquiry has gathered information on the perception of the organisational culture, mainly by the executive staff. The results of the second questionnaire inquiry, the OCAI questionnaire, were pivotal for the inclusion of culture in one of the types according to the Competing Values Framework by Cameron and Quinn. In the event of deficiencies identified, appropriate recommendations have been proposed to strengthen organisational culture in the organisation.

**Keywords:** national culture, organizational culture, elements of the organizational culture, typology, values, standards, the power of organisational culture, diagnostics of organisational culture, Competing Values Framework, OCAI, group values, social responsibility.



# Obsah

<b>1 Úvod.....</b>	<b>11</b>
<b>2 Cíl práce a metodika .....</b>	<b>12</b>
2.1 Cíl práce .....	12
2.2 Metodika .....	12
<b>3 Teoretická východiska .....</b>	<b>15</b>
3.1 Vymezení pojmu organizační kultura .....	15
3.2 Vznik a vývoj organizační kultury .....	17
3.3 Síla a význam organizační kultury .....	19
3.4 Funkce organizační kultury .....	23
3.5 Utváření žádoucí organizační kultury .....	24
3.6 Faktory organizační kultury .....	26
3.7 Význam národní kultury .....	27
3.8 Prvky organizační kultury .....	29
3.9 Struktura organizační kultury.....	32
3.10 Etický kodex jako součást organizační kultury.....	35
3.11 Společenská odpovědnost organizací.....	36
3.12 Změna organizační kultury .....	38
3.13 Typologie organizační kultury .....	41
3.14 Metody diagnostiky organizační kultury .....	46
3.14.1 Kvalitativní metody .....	47
3.14.2 Kvantitativní metody .....	48
<b>4 Vlastní výsledky práce .....</b>	<b>50</b>
4.1 Profil zvolené organizace .....	50
4.1.1 Základní informace o organizaci .....	50
4.1.2 Organizační struktura.....	50
4.1.3 Vybrané ekonomické ukazatele .....	51
4.2 Analýza organizační kultury .....	52
4.3 Výsledky dotazníkového šetření .....	66
4.4 Výsledky dotazníku OCAI.....	77
<b>5 Zhodnocení výsledků a doporučení .....</b>	<b>79</b>
5.1 Zhodnocení výsledků .....	79
5.2 Návrhy a doporučení .....	82
<b>6 Závěr.....</b>	<b>88</b>
<b>7 Seznam použitých zdrojů .....</b>	<b>89</b>
7.1 Knižní zdroje.....	89

7.2	Ostatní zdroje .....	92
<b>8</b>	<b>Přílohy .....</b>	<b>99</b>

# 1 Úvod

V současnosti lidstvo žije v dynamickém světě, který se neustále vyvíjí a mění. Tyto změny zasahují do všech oblastí lidského života včetně pracovního prostředí. Pro úspěšné organizace je v silném konkurenčním boji velmi důležité udržet si na trhu své postavení. Ustupuje se od tradičního taylorovského managementu a za hlavní zdroj konkurenční výhody jsou považovány lidské zdroje a jejich neocenitelná hodnota. A právě v souvislosti se zaměstnanci nabývá na významu pojem organizační kultura. Pro vedení organizace je ovšem velmi těžké porozumět kulturním signálům, ze kterých organizační kultura vychází a které jsou determinovány množstvím interních a externích faktorů.

Studiem kultury a její funkce se zabývají mnohé společenské vědy, je součástí psychologie, či sociologie, ale především antropologie. Základ vnímání kultury, jako charakteristiky lidské společnosti, položil již Cicero, římský filozof. Stala se neoddelitelnou součástí lidského společenství a od svého vzniku se v rámci daného společenství neustále vyvíjí. Organizační kultura ve své podstatě vychází z kultury národní a v rámci své existence formuje určitá pravidla a normy. V řízení organizací se téma zažitého a ve sdílených normách nastaveného chování uplatňuje až od 80. let minulého století. Organizační kultura představuje neoddelitelnou část každé organizace a její přítomnost může být vědomě či přirozeně adaptována. Zahrnuje rozmanitý soubor norem, hodnot, postojů, které se formují v procesu vzájemné interakce členů dané organizace. Významným způsobem ovlivňuje veškeré procesy nejen uvnitř organizace, ale i procesy a vztahy s vnějším okolím. Silná organizační kultura také přitahuje talentované zaměstnance, zabezpečuje stabilní prostředí a snižuje fluktuaci. Jak v negativním, tak pozitivním slova smyslu hraje nezastupitelnou roli v souvislosti s pracovní spokojeností. Přínosem organizační kultury je motivace zaměstnanců k vyšší výkonnosti, což ji řadí mezi nejdůležitější indikátory dlouhodobé úspěšnosti organizace.

Jedním z projevů globalizace je mezinárodní spolupráce různých forem, proto chtějí-li organizace v blízké budoucnosti zůstat konkurenceschopné, potřebují silnou a konzistentní sadu sdílených hodnot utvářených v souladu se zvolenou strategií a cíli. Sadu hodnot, která se bude projevovat v každodenním jednání členů organizace napříč celou organizační strukturou. Implementace kultury do běžného pracovního jednání a ztotožnění zaměstnanců s hodnotami, je významným úkolem nejen HR oddělení.

## **2 Cíl práce a metodika**

### **2.1 Cíl práce**

Hlavním cílem diplomové práce je na základě výstupů z provedených empirických šetření charakterizovat a zhodnotit aktuální úroveň organizační kultury ve zvolené nadnárodní organizaci, Škoda auto, a.s., její význam a sílu a v případě zjištěných nedostatků navrhnout možná opatření, která by přispěla k jejímu posílení a zefektivnění.

Dílní cíle práce:

- c1: analýza použitých literárních zdrojů zabývajících se problematikou organizační kultury,
- c2: charakteristika zvolené organizace,
- c3: na základě analýzy interních dokumentů a informací získaných z osobních rozhovorů identifikace organizační kultury, včetně aktivit s ní souvisejících,
- c3: sestavení 2 dotazníků a realizace dotazníkového šetření,
- c4: vyhodnocení získaných poznatků, zařazení kultury organizace do jednoho z typů dle Modelu soupeřících hodnot a navržení možných doporučení pro posílení organizační kultury v organizaci.

### **2.2 Metodika**

Diplomová práce je rozdělena na část teoretickou a praktickou. Teoretická část je zpracována formou literární rešerše základních pojmů z oblasti organizační kultury. Souhrnný přehled literárních pramenů je uveden v kapitole 7. Využity byly následující sekundární zdroje:

- o data z analýzy odborných publikací českých i zahraničních autorů, v časovém období 1/2018-9/2018,
- o informace z vědeckých článků zabývajících se danou problematikou v časovém období 1/2018-9/2018.

Praktická část vychází ze zjištěných informací na základě literární rešerše. Pro její zpracování bylo nutné shromáždit dostatek zdrojů o organizaci a aktuálním stavu organizační kultury. Šetření probíhalo v období od 9/2018-2/2019. Použity byly různé

techniky sběru dat. Zejména strukturovaný rozhovor a standardizovaný dotazník, z hlediska jejich časové a finanční nenáročnosti a jednoduchosti sběru dat:

- studium internetových stránek organizace- zdrojem dat pro šetření se staly údaje zveřejněné na internetových stránkách organizace, především informace o historii, zakladatelích, předmětu činnosti a aktivitách organizace vyvíjejících v rámci společenské odpovědnosti,
- prostudování vnitropodnikových materiálů a informace z intranetu organizace- stěžejními zdroji k získání dalších charakteristik organizace a její kultury se staly výroční zprávy organizace z let 2014-2017, prezentace o organizační kultuře, etický kodex zpracovaný v roce 2018, zaměstnanecké noviny či benefity,
- vlastní poznatky autorky práce- v rámci zpracování praktické části došlo také k využití osobních poznatků autorky práce získané z osobní návštěvy závodu v Mladé Boleslavi, Muzea Škoda auto a několika prodejních míst,
- strukturované rozhovory- pomocí analýzy výstupů zjištěných na základě 5 rozhovorů na téma organizační kultura s kompetentními zaměstnanci z technicko-hospodářské oblasti, byla charakterizována aktuální úroveň organizační kultury, přepis rozhovoru obsahujícího 20 otázek je součástí přílohy I,
- dotazníková šetření- na základě výstupů ze standardizovaného dotazníku (příloha II) byla zhodnocena síla organizační kultury a její povědomí mezi řadovými zaměstnanci, tj. mezi dělníky, jejichž početní zastoupení je v organizaci nejvyšší a jsou tak klíčovými nositeli organizační kultury, pro existenci organizace jsou velmi důležití, jelikož ani dokonale fungující management a technologicky pokroková výroba se bez těchto zaměstnanců neobejde.,
- výstup z druhého dotazníkového šetření, dotazníku OCAI v modifikované podobě, se stal podkladem pro zařazení organizační kultury do jednoho z typů Modelu soupeřících hodnot (příloha III).

#### *Struktura dotazníku 1:*

Dotazníkové šetření probíhalo v období 1/2019-2/2019. Dotazník určen pro řadové zaměstnance je strukturován do VII oblastí a obsahuje 39 otázek. Z toho 24 otázek je dichotomických, kdy respondenti vybírali pouze z možností ano/ne. U zbylých 15 otázek volili respondenti z více variant odpovědí. Skládá se z části úvodní, kde je respondentům

představen autor, vysvětlen účel šetření a stanoven limit pro vyplnění. Respondenti byli zároveň ubezpečeni o anonymitě šetření. V závěru úvodní části došlo k poděkování za ochotu podílet se na výzkumu. Otázky v dotazníku byly koncipovány tak, aby byly respondentům co nejvíce srozumitelné a vyplnění jim nezabralo příliš času. První oblast šetření identifikovala respondenty dle pohlaví, nejvyššího dosaženého vzdělání a délky působení v organizaci. Oblasti II-VI se již zaměřily na konkrétní prvky organizační kultury, jako jsou symboly, hodnoty, normy týkající se chování, komunikace na pracovišti, vztahy na pracovišti, péče o zaměstnance a aktivity organizace vyvíjející v rámci společenské odpovědnosti. Oblast VII ukončuje dotazník odlehčenými otázkami.

Z 200 dotazníků bylo navráceno a následně vyhodnoceno 118. Žádný z dotazníků nebyl vyřazen, jelikož všechny obsahovaly kompletní odpovědi. Pokyny pro vyplnění dotazníku v elektronické aplikaci byly zaměstnancům distribuovány pomocí jedné osoby. Tudíž nelze s jistotou zaručit konečné číslo skutečně oslovených zaměstnanců. Z důvodu malého zastoupení respondentů z celkového počtu zaměstnanců v organizaci je nutné počítat s možným zkreslením výsledků.

#### *Struktura dotazníku 2- OCAI:*

V rámci druhého dotazníkového šetření probíhajícího v období 1/2019 byla použita modifikovaná podoba dotazníku OCAI. Výstupem bylo zjištění dominantního typu organizační kultury a následné zařazení do jednoho z typů dle Modelu soupeřících hodnot. Osloven byl 1 respondent, který hodnotil 6 klíčových dimenzí. Každá z dimenzí obsahuje 4 tvrzení charakteristické pro daný typ kultury (klanová, adhokratická, tržní a hierarchická). Úlohou respondenta bylo ve dvou krocích přerozdělit celkem 100 bodů mezi tato tvrzení. Nejprve podle současné situace a následně podle situace preferované. Výsledky odpovědí A pro současnou a preferovanou situaci byly sečteny a zaznamenány do hodnotícího archu. Stejný postup byl proveden pro odpovědi B, C, D.

- o zhodnocení výsledků- v závěru praktické části diplomové práce dochází ke zhodnocení výsledků z dotazníkových šetření a navržení vhodných doporučení k posílení organizační kultury ve zvolené organizaci.

## 3 Teoretická východiska

### 3.1 Vymezení pojmu organizační kultura

V odborných publikacích je možné setkat se v současnosti s různými názvy, které znamenají v podstatě totéž - organizační kultura (Lukášová, 2010, Hofstede, 2007, Bělohávek, 1996, Armstrong, 2007), firemní kultura (Šigut, 2004, Pfeifer a Umlaufová, 1993) či podniková kultura (Schein, 2004, Nový, 1993). V dílech zahraničních autorů je používán především termín *organizational culture* nebo *corporate culture* (Lukášová, Nový, 2004). Pro potřeby diplomové práce bude použit termín organizační kultura.

Pro vymezení pojmu organizační kultura se dle Smircicha uplatňují dva základní přístupy poznání. Základními proudy pojmání organizační kultury jsou objektivistický a interpretativní přístup. *Objektivistický* přístup vychází z předpokladu, že kultura je něco, „co organizace má“. Je tedy považována za jeden z faktorů, který je cílevědomě utvářen a měněn dle potřeb organizace a ovlivňuje její celkovou funkčnost (Lukášová, Nový, 2004). Na kulturu organizace je dle tohoto pojetí nahlíženo jako na nástroj, se kterým je možné manipulovat a přizpůsobovat jej změnám za účelem dosažení vyššího výkonu. V rámci tohoto přístupu je možné kulturu měřit a srovnávat napříč organizacemi (Havrdová, Šmídová, 2012). Naopak v rámci přístupu *interpretativního* je organizační kultura sdíleným systémem hodnot, názorů, norem, postojů, idejí, vizí umožňujících pochopit organizační realitu. Interpretativní pojetí dle Lukášové (2010) neguje klasický přístup k organizaci jako ke stroji, kde má každý člen přesně stanovená práva a povinnosti a definovanou roli. Vychází z předpokladu, že organizační kultura má pro organizace hlubší význam, není pouze jednou z jeho mnoha částí. Jednoduše řečeno je chápána jako „něco, čím organizace je“. Výzkumy tohoto přístupu se soustřeďují na popis kultury z pohledu aktérů, na odhalování významů bez apriorních kategorií (Havrdová, Šmídová, 2012). V současnosti je uplatňována kombinace výše uvedených přístupů s převahou objektivistického.

Pod samotným pojmem organizační kultura si většina z nás jednoduše představí prostředí, které zaměstnance v určité organizaci obklopuje. Pravda je ale poněkud jiná. Lidé jsou kulturou ovlivněni ve svém jednání, chování a myšlení, aniž by si uvědomovali její existenci (Dědina, Cejthamr, 2005). Jako po dlouhou dobu uchováající se vzájemný soubor hodnot a norem chování definují význam kultury Kotter a Heskett (1992).

Doplňují, že tento soubor je produktem působení různých neviditelných sil. S tímto tvrzením se ztotožňují také Deal a Kennedy (podle Armstrong, 2007). Dle jejich názoru je organizační kultura soustava několika prvků, mezi něž patří: hodnoty, normy, přesvědčení, postoje a domněnky, které „nemusí být definovány, nemusí se o nich mluvit, a dokonce nemusí být ani výslovně uváděny, mohou být nenápadné“. I když tedy uvedená soustava prvků není nikde slovně definována, formuje způsob jednání a chování členů organizace a především ovlivňuje způsob chování a vykonávání práce.

Stručnou definici organizační kultury uvádí také Pfeifer a Umlaufová (1993), kteří přistupují ke kultuře organizace jako k „souhrnu všeobecně sdílených a relativně dlouhodobě udržovaných hodnot, představ a přístupů uplatňovaných v organizaci“. Lukášová (2010), známá autorka publikací v dané oblasti, shrnuje názory několika autorů - Saxtona, Kilmana, Serpaa, 1985; Walterse, Williamse, Dobsona, 1989; Denisona, 1990; Gordona, 1991; Scheina, 1992; Drennana, 1992; Browna, 1995 a jiní). Hodnotí organizační kulturu jako „soubor základních přesvědčení, postojů, norem chování a hodnot, které jsou sdíleny napříč organizací, a které se projevují v citění, myšlení, chování členů organizace a v artefaktech, neboli výtvořech, materiální či nemateriální povahy“.

Scheinovu definici organizační kultury z knihy „Organisational Culture and Leadership“ uvádí mnoho autorů. Schein definuje organizační kulturu jako „vzorec základních a rozhodujících představ, které určitá skupina vytvořila či našla, objevila a rozvinula, v rámci nichž se naučila zvládat problémy vnitřní integrace a vnější adaptace, a které se tak osvědčily, že jsou chápány jako všeobecně platné. Noví členové organizace se mají s nimi pokud možno ztotožnit, zvládat je a jednat podle“ (Bedrnová, Nový, 2007).

Organizační kulturu lze vnímat i z druhého pohledu. Jako představy o tom, co je správné, jaké chování členů organizace je žádoucí, definuje organizační kulturu Tureckiová (2004). Tento názor doplňuje Šigut (2004), podle kterého organizační kultura vyjadřuje určitý charakter, vnitřní pravidla hry, ducha organizace, ovlivňující nejen jednání a myšlení zaměstnanců, ale i celkovou atmosféru v organizaci. Organizační kultura se také v neposlední řadě promítá do vztahů mezi zaměstnanci či zákazníky (Nový, 1993). Dle Koubka (2003) zároveň tradice, zvyky, žargon, systém symbolů, mýtů či ceremonií formulují přijatelnost či nepřijatelnost chování členů organizace. S tímto tvrzením se ztotožňuje také Ouchi (Kachaňáková, 2010).



Výstižně a stručně shrnuje organizační kulturu i Hofstede (2007), jako „*kolektivní naprogramování myslí, které odlišuje příslušníky jedné organizace od ostatních*“. Vznikají tak různé kultury mezi jednotlivými skupinami s vlastními specifiky fungování.

Dle Lukášové (2010) navzdory četným rozdílům při definování pojmu „organizační kultura“ se lze setkat s několika společnými znaky:

- soubor základních přesvědčení, norem chování, hodnot, postojů,
- jsou sdílené napříč organizací,
- projevují se v myšlení, chování a cítění všech členů dané organizace a v artefaktech povahy materiální či nemateriální.

Pro potřeby diplomové práce bude vycházeno z definice Scheina, který poukazuje na důležitost snahy jedince začlenit se do prostředí, osvojit si základní předpoklady chování, myšlení, cítění skupiny včetně významu vnějšího prostředí na utváření organizační kultury. Toto tvrzení má širokou platnost a je uznáváno mnoha autory.

V neposlední řadě je důležité od organizační kultury odlišit pojmy organizační identita, etika, klima či image. Organizační *identita* je cílevědomě utvářený strategický koncept vnitřního uspořádání, fungování a prezentace dané organizace v rámci vnějšího prostředí. (Bedrnová, Nový, 2007). Stejní autoři definují *etiku* organizace, která je často zaměňována s kulturou. Pojem bývá spojován s uplatňováním etických kodexů, které obsahují určité zásady, kterými se daná organizace řídí. Požadovaný obraz o organizaci ze strany veřejnosti je tzv. organizační *image*. Image je výsledkem působení jednotlivých prvků identity organizace - designu, kultury, produktu a komunikace (Vysekalová, Mikeš, 2009). Dle Bedrnové a Nového (2007) patří image mezi citlivé oblasti s potřebou získávání zpětné vazby či provádění výzkumů veřejného mínění. Organizační *klima* zahrnuje dočasné cítění, vnímání a postoje jedinců uvnitř organizace. Představuje těžko definovatelný pojem týkající se morálky, atmosféry, pocitu sounáležitosti, vnímání hodnot organizace či vzájemné důvěry a respektu (Dědina, Cejthamr, 2005). Naopak organizační kultura se zabývá dlouhodobými a hlubšími dimenzemi nacházející se na vyšší abstrakční úrovni než klima (Cameron, Quinn, 2011).

### **3.2 Vznik a vývoj organizační kultury**

Pojem organizační kultura je poměrně nový, používaný v managementu a organizační praxi od konce 70. a začátkem 80. let 20. století (Tureckiová, 2004). Důvodem, proč

se teoretici začali zajímat o kulturní aspekty organizací, byl prudký ekonomický růst japonské ekonomiky. V literatuře nazýván také jako „japonský zázrak“ (Lukášová, Nový, 2004). Došlo ke zvýšenému zájmu o analýzu otázek souvisejících s filozofií japonských firem, efektivností jejich manažerských technik a způsobem řízení. Dle Lukášové (2010) sehrály v tomto období významnou roli studie a publikace, z nichž nejznámější je Scheinova (1985) „Organizational Culture and Leadership“ a práce Deal a Kennedyho (1982) „Corporate Cultures“ či Peteresena a Watermana (1982) „In search of excellence“, které poukázaly na význam měkkých faktorů, jež zásadně ovlivňují úspěšnost a efektivnost organizace a důležitost behaviorální stránky managementu. Do té doby byla důležitost kulturních elementů ve značné míře manažery přehlížena. Uznávané hodnoty byly brány jako samozřejmost a něco neuchopitelné, jež si každý nosí ve svých hlavách (Cameron, Quinn, 2011).

Od roku 1980 po odborné stránce na téma organizační kultura bylo publikováno přes 4000 článků (Hartnell, Yi Ou, Kinicky, 2011). V současnosti existuje řada literárních děl, především zahraničních, které se dané problematice věnují. Organizační kultura se začala rozvíjet v posledních několika málo desetiletích a patří mezi nejdůležitější měkké faktory organizace (Lukášová, Nový, 2004). Vzniká již samotným založením organizace, kdy je do ní vnášena nejen zakladateli a manažery pomocí strategií a vizí, ale předními nositeli jsou zaměstnanci, kteří formování kultury v organizaci ve velké míře ovlivňují. Přinášejí s sebou vlastní ideály, myšlenky a zkušenosti z předchozích zaměstnání. Ideální situace je taková, kdy se člen organizace s danou kulturou ztotožní a šíří ji dál. Zejména v posledních letech, v době globalizace světa, kdy musí každá organizace obstát v silném konkurenčním prostředí, vystupuje názor, že nejdůležitější výzvou managementu 21. století je utvářet organizační kulturu, která bude záviset na otevřenosti ke změnám a vysokém stupni důvěry (Dědina, Odcházal, 2007).

Každá kultura je svým způsobem jedinečná a něčím specifická. Organizační kultura je „*system sdílených hodnot, které zaměstnanci uznávají, a který danou organizaci odlišuje od jiných*“ (Robbins, Judge, 2013). Jen velmi zřídka je možné setkat se s totožnou organizační kulturou ve dvou nebo více organizacích. Naopak ve velkých či mezinárodních organizacích existuje vícero kultur v rámci hlavní kultury, tzv. subkultur. Dle Bedrnové a Nového (2007) mohou tyto subkultury ovlivnit pozitivní působení organizační kultury, ale na druhé straně způsobovat také řadu konfliktů. Subkultury mají své specifické kultury,

kteřé jsou charakteristické různými hodnotovými preferencemi, odlišnými základními předpoklady a sociálními normami mezi jednotlivými funkčními oblastmi (specifickou kulturu mají pracovníci marketingu, informatiky, výzkumu a vývoje atd.), ale i mezi různými úrovněmi hierarchického uspořádaní organizace (své kultury mají dělníci, administrativní pracovníci, manažeři atd.). Šigut (2004) dodává, že i jiné skutečnosti způsobují vznik těchto unitárních kultur - nesprávné jednání vedoucích zaměstnanců či spoluzaměstnanců, velmi časté zavádění nových technologií a idejí, nedostatek významných společenských zvyků a rituálů, změna ekonomických či fyzických pracovních podmínek nebo charakteru práce, ale také například přechod k jinému životnímu stylu větší skupiny zaměstnanců nebo ztráta původních sociálních vazeb.

### **3.3 Síla a význam organizační kultury**

Dle Lukášové (2010) „*obsah organizační kultury představují základní přesvědčení, hodnoty a normy chování sdílené v organizaci, navenek manifestované prostřednictvím chování a artefaktů*“. Do jaké míry se jednotlivé prvky projevují v činnostech odehrávajících se uvnitř i vně organizace a do jaké míry jsou sdílené, odráží síla organizační kultury (Lukášová, 2010). Koncepce organizační kultury ovlivňuje ve velkém rozsahu jednání a chování členů dané organizace, organizační uspořádaní a metody řízení. Někdy je naopak její vliv málo zřetelný. V této souvislosti došlo k definování pojmů silná a slabá organizační kultura (Nový, 1993).

Dle Lukášové a Nového (2004) jsou ve slabé organizační kultuře názory členů na význam a obsah kultury nejednotné. Základní přesvědčení, hodnoty, normy chování či jiné prvky jsou v organizaci sdílené pouze navenek nebo ve velmi malé míře. Chod organizace je z větší části ovlivněn osobními názory a hodnotami jednotlivých zaměstnanců. Naopak pozitivum slabé kultury shledává Bedrnová a Nový (2007) v bezproblémovém začlenění nových zaměstnanců a rychlejší flexibilitě vůči změnám ve stále se měnícím prostředí. Armstrong (2007) a Urban (2014) tvrdí, že v případě slabé organizační kultury je potřeba jednou za čas ověřit působení kultury, identifikovat určité mezery v činnostech organizace a provést změny. Jak již bylo zmíněno výše, v případě slabé organizační kultury se v organizaci často vytváří tzv. subkultury. Ty však mohou existovat i v organizacích vyznačujících se silnou kulturou, s tím rozdílem, že vize a priority organizace, společně se způsoby jejich dosahování jsou zachovány (Bedrnová, Nový, 2007).

V případě silné organizační kultury jsou klíčové hodnoty a normy hluboko zakořeněny a všeobecně sdíleny. Stávají se součástí denního režimu členů organizace a jsou považovány za samozřejmé. Silná organizační kultura mimo jiné usnadňuje charakter procesu řízení uvnitř organizace a značně ovlivňuje bezproblémový chod organizace (Lukášová, 2010). Většina autorů se přiklání k výčtu znaků charakterizujících silnou organizační kulturu (Tureckiová 2004, Šigut 2004, Bedrnová a Nový 2007, a další):

- *zakotvenost* vyjadřuje míru identifikace s jednotlivými hodnotami, vzory a normami chování a jejich projevy v každodenních aktivitách členů organizace,
- *rozšířenost* si klade za cíl dostatečně seznámit členy se všemi prvky a zajistit neustále setkávání se s těmito prvky na každém místě, v každém okamžiku a v každé situaci,
- *jasnost a zřetelnost* dílčích oblastí kultury, srozumitelných pro všechny členy organizace, musí z nich vyplývat, jaké chování je očekávané a žádoucí, nevhodné či zakázané.

Silná organizační kultura s sebou přináší mnoho pozitiv, ale existují také názory hovořící v neprospěch silné kultury organizace. Bedrnová, Nový (2007) stejně jako Lukášová (2010) řadí mezi pozitiva následující charakteristiky:

- podává jasný, pochopitelný a přehledný pohled na organizaci,
- napomáhá snadnější komunikaci, usměrňuje chování lidí a redukuje konflikty,
- urychluje procesy rozhodování, snižuje potřebu formální kontroly,
- vysoká míra identifikace s organizací a loajalita, sdílení společných hodnot a cílů,
- zdroj motivace a týmového ducha, podporuje jistotu a důvěru členů organizace,
- zvyšuje spokojenost a výkonnost členů a snižuje fluktuaci.

Dalším aspektem silné organizační kultury je sjednocení pohledu zaměstnanců na organizaci, jejich vnímání a myšlení a dění v ní je tak jasnější a srozumitelnější. Usnadňuje vzájemnou komunikaci, což vede k redukci konfliktů a dosažení vzájemného konsenzu. Členové takové organizace mají sklon vykládat si určité situace podobným způsobem (Lukášová, Nový, 2004). Dochází tedy ke zrychlení vnitropodnikových procesů, rozhodování a implementaci daných rozhodnutí (Lukášová, 2010). Silná kultura usměrňuje chování zaměstnanců, kteří se identifikují s prací a organizací celkově. Snižují se tak nároky formální kontroly a vznikají nové způsoby kontroly neformální (Bedrnová, Nový,

2007). Neformální styl vedení je typický pro organizace orientovaných na výkon, kdy je očekávána relativní autonomie, oproti autoritativnímu stylu prosazující striktní dodržování pravidel (Nakonečný, 2003). Z toho plyne, že ve značné míře ovlivňuje styl vedení lidí a determinuje funkčnost manažerských praktik užívaných v organizaci (Cameron, Quinn, 1999). S tímto tvrzením se ztotožňuje také Vláčil (1997), podle něhož bývá silná kultura využívána jako nástroj nepřímého řízení zaměstnanců.

Sdílení společných cílů a hodnot vede k vytvoření sounáležitosti a loajalítě. Jelikož je organizace vykazující silnou kulturu značně stabilní, snižuje pocit nejistoty a naopak zvyšuje pocit důvěry, má silný vliv na jedince (Nový, 1993). Pokud je kultura silná, stoupá spokojenost zaměstnanců a zvyšuje se jejich motivační náboj a podávají pracovní výkony vysoké kvality. Urban (2014) dodává, že taková kultura posiluje týmového ducha a její členové jsou mnohem více ochotni rozvíjet se a vzdělávat v oblasti svého působení. Pokud lidé mají pocit, že někam patří, je pravděpodobné, že se na daném místě dlouhodobě udrží (Alton, 2017). V důsledku toho se snižuje míra fluktuace (Robbins, Judge, 2013). Dopady organizační kultury na spokojenost zaměstnanců, efektivitu a výkonnost organizace se již léta zabývá stále více autorů jako Denison (1990), Sheridan (1992), Carmeli (2005) a jiní.

Jak již bylo zmíněno výše, silná organizační kultura s sebou přináší určitá a někdy velmi zásadní negativa. Hofstede (2007) zdůrazňuje, že příliš silná kultura dospěje až k fatální strnulosti. Tyto nedostatky dle Nového (1993) či Šiguta (2004) komplikují cestu k efektivnosti a brzdí rozvoj organizace. Patří sem tendence k uzavřenosti ignorující informace z okolí, které mnohdy vyžadují zásadní změnu strategie. Vedení zastává názor, že to, co fungovalo dosud, bude fungovat i nadále. Silná organizační kultura se vyznačuje fixací na tradiční vzory vedoucí k blokaci nové orientace a nedostatku flexibility a neschopnosti reagovat na dynamiku vnějšího prostředí (Lukášová, 2010). Dochází ke kolektivní snaze za každou cenu vyhnout se konfliktům, kritice a vynucování konformity. Tureckiová (2004) doplňuje, že některé silné organizace ovšem vykazují i pozitivní vztah k inovacím a ke změně, tolerují dílčí neúspěchy a akceptují konflikty, a nejsou tudíž negativní jevy aktuální.

Lze říci, že příliš silná nebo příliš slabá organizační kultura s sebou přináší více negativ než pozitiv. Na toto reagují Kotter a Heskett (1992), kteří tvrdí, že negativní či pozitivní působení silné organizační kultury závisí především na jejím obsahu. Není tedy důležitá silná kultura, ale každá organizace by měla usilovat o vytvoření kultury zdravé, která jasně

rozlišuje podstatné hodnoty od nepodstatných a pomáhá aktivně reagovat na změny. Taková kultura je hlavním faktorem efektivnosti a dlouhodobé úspěšnosti organizace, ale pouze v případě, kdy je její obsah v souladu s vnějšími a vnitřními podmínkami, které organizaci ovlivňují (Tureckiová 2004).

Organizační kultura prostupuje všemi aktivitami uvnitř organizace. Oboustranně determinující vztah existuje především mezi strategií a organizační kulturou, jejíž obsah má na formování strategie značný vliv a naopak. Opět záleží na síle organizační kultury a souladu obsahu kultury s obsahem strategie (Lukášová, Nový, 2004). Organizační kultura se promítá i do dalších personálních činností. Již při samotném získávání a výběru zaměstnanců prostřednictvím formulace požadavků na zaměstnance, jaká kritéria vedení stanoví při výběru uchazečů, jak probíhá komunikace s uchazečem, způsoby rozhodování o úspěšnosti kandidátů, možnost participace na výběru nejvhodnějšího kandidáta apod. Nový zaměstnanec se poprvé setkává s různými kulturními prvky s viditelnými na první pohled ještě před nástupem do organizace, což ovlivňuje jeho rozhodnutí přijetí či odmítnutí nabízené pozice (Nový, 1993). Zájem pracovat pro určitou organizaci může mít za následek zlepšení postavení zaměstnavatelů na trhu a pozitivní pohled na danou organizaci zvnějšku. Alton (2017) uvádí, že právě organizační kultura se v posledních 20 letech stala významným faktorem při výběru zaměstnání. Značný vliv má jak na sociální, tak na pracovní adaptaci zaměstnanců v organizaci, což ovlivňuje jejich další působení v organizaci (Kachaňáková, 2010). Prvky kultury se dále projevují v systému hodnocení, odměňování, vzdělávání, stylu řízení zaměstnanců apod. (Šigut, 2004). Z výše uvedeného vyplývá, že strategie, kultura a ostatní personální činnosti spolu velmi úzce souvisí. Vzájemně se ovlivňují a doplňují.

Tureckiová (2004) upozorňuje, že každá organizace sice má svou kulturu, ale zdaleka ne všechny ji dokážou využít ve svůj prospěch a posilovat tak konkurenční postavení na trhu. Mnohými organizacemi či jednotlivci je stále vnímána jako neurčitý pojem. V dnešní konkurenční době by si měla organizace uvědomit význam organizační kultury jako nástroje řízení, díky němuž se může stát ekonomicky silným protivníkem a dosáhnout vytyčených cílů. Dosažení stanovených cílů je ovlivněno také mírou ztotožnění členů organizace s danou organizační kulturou. Záleží, zda se zaměstnanci zaměří pouze na plnění svých pracovních povinností nebo je dodržování norem a sdílení hodnot dovede k vyšším výkonům, k vyšší produktivitě a konkurenceschopnosti celé organizace.

Vztah jedince k organizační kultuře popisují Lukášová a Nový (2004). Ideální stav je stav úplného ztotožnění se zaměstnanec s kulturou. V tomto případě se jedná o jednoznačné dodržování, kdy chování plně koresponduje s očekávaným. Při napjatém dodržování zaměstnanec sice jedná ve shodě s organizační kulturou, ale s určitými výhradami. Individuální integrita osobnosti zůstává zachována. Může nastat situace, kdy se člen organizace s obsahem kultury neztotožní a zjevně či skrytě ji nedodržuje. Zjevné nedodržování většinou ukončuje působení jedince v dané organizaci (Lukášová, 2010).

Vzájemná souvislost mezi úspěšností organizace a její organizační kulturou je pádným důvodem zabývat se kulturou organizace podrobněji a hledat odpovědi na otázky, co vlastně organizační kultura je, jak jí prakticky porozumět, jak jí lze v konkrétních podmínkách rozvíjet, měnit, diagnostikovat a porovnávat.

### **3.4 Funkce organizační kultury**

Předchozí kapitola přibližuje sílu a význam organizační kultury pro organizaci. Někteří autoři se blíže věnují také popisu funkcí organizační kultury. Schein (2004) funkce organizační kultury dělí do dvou skupin. První funkci označuje jako řízení vnější adaptace a funkci druhou jako řízení vnitřní integrace. Jednoduše řečeno důležité pro přežití organizace je schopnost adaptace na vnější prostředí a účelná integrace vnitřních procesů.

Pfeifer a Umlafová (1993) nabízí velmi podobné členění funkcí na vnitřní, která řídí způsoby integrace uvnitř organizace a implementaci, propojenost či průbojnost strategie. Vnější funkce adaptuje organizaci na podmínky okolního prostředí, neboli schopnost flexibilní a pružné reakce na změny včetně způsobu prezentace navenek.

Jak již bylo zmíněno v kapitole pojednávající o významu a síle kultury v organizaci, souhrnně lze dle většiny autorů k funkcím organizační kultury přiřadit:

- usnadňuje koordinaci postupů, rozhodování, kontinuitu, komunikaci a kontrolu,
- redukuje konflikty uvnitř organizace a nejistotu zaměstnanců,
- ovlivňuje spokojenost, emocionální pohodu a motivaci (Lukášová, Nový, 2004).

Robbins a Judge (2013) výčet funkcí uzavírají do tvrzení, že kultura „*stanovuje vnitřní pravidla hry.*“

### 3.5 Utváření žádoucí organizační kultury

Při formování organizační kultury je kladen důraz na celou řadu faktorů, o kterých bude pojednáno dále. Organizační kultura může dle Nového (1993) vznikat několika způsoby:

- výsledek přirozeného jednání členů dané organizace s odlišnými osobnostními charakteristikami ovlivněnými pravidly a vnějšími podmínkami organizace,
- výsledek cílevědomě orientovaných činností vůdců, jakožto hlavních tvůrců, nositelů a přenašečů.

Armstrong (2007) či Schein (2004) způsoby vzniku organizační kultury rozšiřují o další možnost. Dle nich mohou kulturu formovat významné události, tzv. kritické případy, kdy si jednotlivci osvojují zásady správného chování a mohou se značně z těchto situací poučit do budoucna. Bělohlávek (1996) uvádí poněkud jiné praktiky utváření organizační kultury. Jeho kritéria vychází především z vnitřního, nikoliv z vnějšího okolí organizace: personální výběr nových členů (zdali uchazeč zapadá do skupiny), činnost managementu (vnímání chování svých nadřízených a dle toho utváření si vlastních hodnot) a socializace (osvojování si „pravidel hry“). Dědina a Odcházal (2007) shrnují následující předpoklady pro vytváření žádoucí organizační kultury následovně: jasně stanovená vize a strategie, efektivní a týmová komunikace a spolupráce, otevřenost vůči změnám, příznivá atmosféra v organizaci, spravedlnost v hodnocení a odměňování zaměstnanců a celkový pozitivní postoj manažerů ke svým podřízeným.

Podle Šiguta (2004) významnou roli při akceptaci zásad žádoucího chování hrají právě řídicí zaměstnanci a to v pozitivním i negativním slova smyslu. Mnozí z nich totiž stále podceňují dopady organizační kultury. Tito zaměstnanci by měli reprezentovat normy a hodnoty, být vzorem pro ostatní a značně tak přispět k žádoucímu formování organizační kultury. Čím více manažerů se tedy do procesu integrace zapojí, tím lépe (Warrick, 2017).

Belias (2014) dodává, že kultura deklarovaná organizací bývá ve většině případů odlišná od kultury, kterou preferují její členové. Tyto nerovnosti vedou k nespokojenosti, poklesu pracovního výkonu až k samotnému odchodu z organizace. Jak uvádí ve svém článku Fibich (2018), šance nalezení zaměstnanců s dostatečnou odborností a kompetencemi včetně souladu osobních hodnot s hodnotami organizace je v současnosti velmi malá. Alton (2017) dodává, že budoucnost aktivní kultury spočívá především v podpoře a využití talentovaných lidí.



Dle Fibicha (2018) je vhodné pro vytvoření žádoucí organizační kultury vzít v úvahu následující tvrzení:

- hodnoty je třeba dobře vysvětlit a často opakovat,
- hodnoty organizace jsou nejvíce upevňovány na společných setkáních,
- nástrojem upevňování a prosazování hodnot je zpětná vazba,
- k posilování organizační kultury je třeba využívat vizuální efekty působící na zaměstnance - loga, nápisy, výzdoba kanceláří a jiné.

Důležitost role řídicích zaměstnanců uvádí ve svém článku i Steers a Shim (2018). Tvrdí, že vývoj organizační kultury úzce souvisí s tím, jaký vliv na organizaci má lidský faktor.

Úspěšná organizační kultura je typická i svou transparentností, tedy mimo prvky materiální povahy by měly být lidem jasně a jednoduše sdělovány také prvky povahy nemateriální (Warrick, 2017). Správné pochopení ze strany členů organizace může být snáze ověřeno pomocí různých analýz. Vždy je důležité, aby vhodná organizační kultura působila soudržně a stala se dobrovolnou součástí každodenního života v organizaci (Simoneaux, 2014). S tímto tvrzením se ztotožňuje také Alton (2017). Důležité je kulturu nejen správně definovat a porozumět jí, ale dokázat využít ve svůj prospěch.

Schein ve svém díle uvádí, že kultura se vytváří na základě učení. Toto tvrzení vysvětluje na dvou principech: *princip redukce úzkosti a pozitivní posilování*. Princip redukce úzkosti je založen na návyku použití osvědčených způsobů řešení problémových situací s cílem zabránit nepředvídatelnosti a nejistotě, která vyvolává pocity strachu a úzkosti. Na druhé straně je tento návyk využívat osvědčené metody tak silný, že brání přijmout změnu a stává se neefektivní. Pozitivní posilování spočívá v opakování účinného chování a řešení problémů a distancování se od chování neúčinného (Lukášová, Nový, 2004).

Důležité je mít na paměti, že v budování hodnot má lidstvo dlouholeté zkušenosti, kdy v první řadě jako činitel stojí rodina. Osvojení funkčních zásad a postupů ovlivňuje také mnoho náboženských proudů. Brož (2018) zdůrazňuje, že při formování správné kultury je vhodné vycházet také ze zvláštností produkovaných statků či služeb a v neposlední řadě ze specifík trhu, na němž organizace působí. O konkrétních faktorech ovlivňujících organizační kulturu pojednává další kapitola.

### 3.6 Faktory organizační kultury

Organizační kultura patří mezi dynamické prvky organizace. Celý proces budování organizační kultury probíhá dlouhodobě, mění se v průběhu času vlivem působení mnoha faktorů (Cameron a Quinn, 2011). K hlavním zdrojům ovlivňujícím formování organizační kultury patří dle Lukášové a Nového (2004) především:

- *vliv prostředí* - jedná se o vliv národní kultury a jiné sociokulturní faktory, dále také konkurenční prostředí,
- *vliv profese* - pracovníci určité profese mají shodné znaky v zájmech, vzdělání, způsobu myšlení, mají své zvyky, rituály a specifický jazyk,
- *vliv zakladatele, vlastníka, manažera* - zakladatel má jasnou a konkrétní představu o základních hodnotách a předpokladech, kterou předává dalším zaměstnancům, pozice dominantních vůdců při tvorbě organizační kultury je také velmi důležitá,
- *vliv délky existence a velikosti organizace* - důležité jsou způsoby zvládnutí určitých situací v rámci etap fungování organizace, kterými organizace během svého vývoje prochází (zvládnutí krizí apod.), ve velkých organizacích se mohou vytvářet specifické subkultury (např. kultury operativních zaměstnanců, informatiků, marketingových zaměstnanců, účetních, zaměstnanců v managementu atd.) vlivem znaků odlišných profesí,
- *vliv využívané technologie* - úroveň a vybavenost technologie ovlivňují interní vztahy a vzájemnou komunikaci včetně kontaktů s vnějším prostředím,
- *dále organizační struktura*, styl vedení zaměstnanců či metody řízení mohou mít dopad na tvorbu a následný vývoj organizační kultury.

Další kategorizaci faktorů, tzv. determinantů uvádějí Pfeifer a Umlaufová (1993). Determinanty definují jako „*vše, co má na kulturu zásadní vliv a co ji předurčuje.*“ Následně je dělí na *vnitřní* (historie, velikost organizace, majetek, předmět činnosti, strategie) a *vnější* (legislativa, politika, geografie, ekologické podmínky a další). Do další kategorizace patří determinanty, které mohou být v zásadě *ovlivnitelné* (míra vzdělanosti, právní forma) a *neovlivnitelné* (mentalita národa, délka existence organizace), dále *hmotné* (majetek, vybavení, technologie) či *nehmotné* (zájmy členů organizace).

Obdobné dělení na faktory managementu a základní faktory, jako složky ovlivnitelné a faktory okolního prostředí jako neovlivnitelné, užívá Šigut (2004). Faktory managementu zahrnují například organizační strukturu, strategii. Naopak mezi faktory základní spadá především osobnost řídících zaměstnanců, rituály, symboly, úroveň a způsoby komunikace. Mezi neovlivnitelné řadí veškeré faktory vnějšího okolí, především společenské a kulturní podmínky. Tureckiová (2004) rozlišuje faktory, které na organizační kulturu působí také na vnitřní a vnější, ale současně je dále člení na *bio-psycho-sociální* vlivy a na vlivy *technicko-ekonomické a politické*.

Z výše uvedeného vyplývá, že pro každého z autorů je vymezení podstatných faktorů odlišné, ale lze mezi uvedenými tvrzeními najít i společné znaky a to především v klasifikaci faktorů na vnitřní a vnější. Významným faktorem organizační kultury, na kterém se autoři shodnou je v první řadě vliv národní kultury a prostředí. Důležitá je ovšem také osobnost zakladatele.

### **3.7 Význam národní kultury**

Organizace, která vstupuje na mezinárodní scénu, by měla brát v potaz možný střet odlišných národních kultur, které velmi často vyústí v nemalé a mnohdy zbytečné konflikty. V některých případech nastává tzv. kulturní šok, což znamená určitou dezorientaci při střetu stávajícího kulturního prostředí s odlišným (Šroněk, 2001). Tyto situace mohou nastat v případě vybudování dceřiné společnosti v zahraničí, při mezinárodní fúzi či při převzetí organizace v zahraničí, ale také zaměstnává-li organizace lidé různých národností, jako je tomu u nadnárodních organizací s výkonem činnosti na našem území.

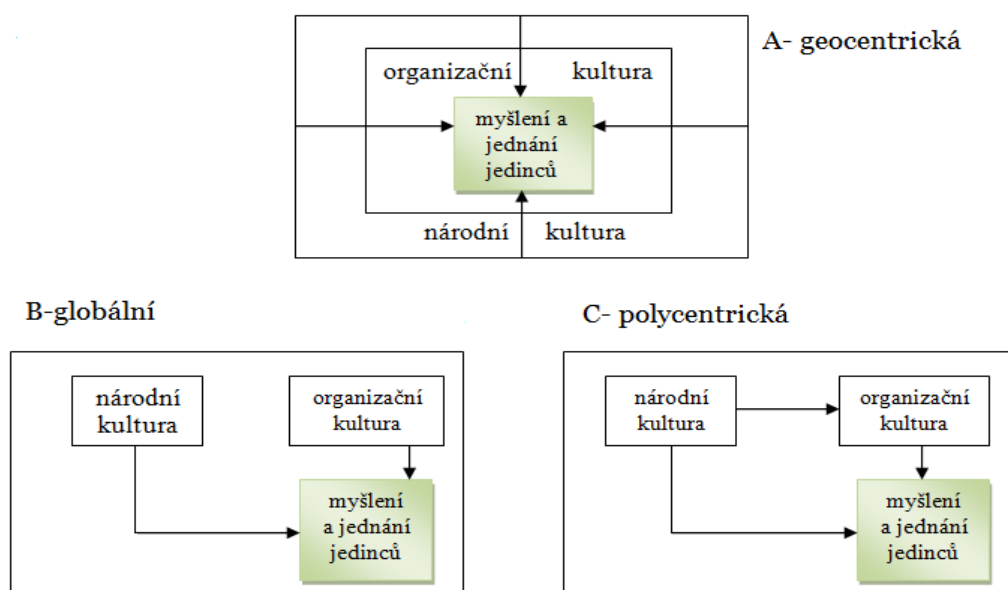
Dle Hofstedeho (2007) působí na různé národy významné síly, které podporují nebo naopak brzdí integraci společnosti. Patří sem především národní jazyk, systém vzdělávání, politický systém, produkty či služby apod. Každá národní kultura má svá specifika, která jsou ovlivňována společensky uznávanými hodnotami. Faktory mající vliv na tyto hodnoty uvádí i Brooks (2003) a dělí je následovně: *politický systém, náboženství, vzdělanost, právní systém, jazyk a hodnoty*.

#### **Organizační versus národní kultura**

Je-li v centru pozornosti organizace, která je součástí nadnárodního koncernu, vstupuje do popředí problém vzájemného vztahu organizační a národní kultury. Mezinárodní

společnosti působící v různých regionech, musí brát v úvahu odlišnosti kulturních a sociálních specifik při formování kultury organizace. Jak již bylo zmíněno výše, Hofstede (2007) definuje kulturu jako kolektivní jev zahrnující především nepsaná pravidla, která jsou alespoň z části sdílena lidmi žijícími ve stejném prostředí a odlišují takovou skupinu lidí od jiných. Nový (1993), Mead (2009) či Giddens (1999) definují kulturu národa jako tradované normy, hodnoty a pravidla chování ovlivňující a upravující vzájemné soužití lidí v daném společenství. Na organizace je po té nahlíženo jako na určitý druh menšího společenství, které si vytváří vlastní, na vnějším prostředí jen v určité míře závislé hodnotové systémy, vzory a normy, které ovlivňují jednání, mínění a cítění členů organizace (Bedrnová, Nový, 2007). Autoři uvádějí tři modelové přístupy mezinárodních společností k formování kultury organizace. Následující schémata vyjadřují vztah mezi národní a organizační kulturou včetně postavení jedince v rámci těchto vazeb.

**Obrázek 1: Vztah národní a organizační kultury**



Zdroj: upraveno podle Bedrnová, Nový (2007)

Organizační kultura může být reprezentantem kultury národní, ovlivněna národní kulturou jen částečně nebo vůbec (Nový, 1993). Ze schémat je zřejmé, že v případě *varianty A* je organizační kultura reflexí kultury národní, odráží širší prostředí a společně oscilují kolem stabilního jádra hodnot jedinců. Utváří se jako specifický kulturní mix postavený na hodnotách sdílenými všemi členy organizace (Tureckiová, 2004). Ve *variantě B* lze shledat samostatné postavení organizační kultury zcela nezávislé na té národní.

Nevýhodou je necitlivost vůči místním podmínkám a vysoké náklady na mobilitu managementu. Na druhé straně tento přístup urychluje vnitropodnikové procesy a komunikaci, zabezpečuje cíle organizace na mezinárodní úrovni. Prvky kultury mateřské společnosti jsou implementovány do dceřiných společností ve všech regionech bez ohledu na národní specifika. Poslední varianta, *varianta C*, udává situaci, kdy národní kultura ovlivňuje kulturu organizační a společně zároveň působí na hodnoty jedinců. Dochází k vytváření subkultur odrážející národní specifika vycházející z místních tradic a hodnot. Proto jsou do manažerských pozic dosazovány místní zdroje, na které jsou ovšem kladeny nemalé nároky. Výhodou tohoto přístupu je flexibilita a pohotová reakce na potřeby trhu.

Do jaké míry jsou jedinci ovlivňováni organizační kulturou a kulturou národní, zůstává otázkou. I když se dá říci, že teoretici se ve větší míře přiklání na stranu národní kultury, jako silnějšího determinantu ovlivňující úspěšné fungování organizace (Bedrnová, Nový, 2007).

### **3.8 Prvky organizační kultury**

Lukášová a Nový (2004) definují kulturní prvek jako „*nejjednodušší strukturální a funkční jednotku, která je základem kulturního systému organizace*“. Jednotlivé prvky pomáhají analyzovat vztahy mezi zaměstnanci a vůči vnějšímu okolí. Díky prvkům lze kulturu v organizaci popsat, vysvětlit a porovnat s ostatními. Dále napomáhají zjistit, jaké normy, zvyky, postoje, hodnoty, pravidla jednání či komunikace jsou v organizaci vyžadovány. Tak jako pro vysvětlení pojmu organizační kultura bylo použito více definic, tak ani v jednoznačném vymezení prvků tvořících obsah kultury se jednotliví autoři neshodnou. Odlišné názory přinášejí opět různá vymezení prvků kultury. Armstrong (2007) mezi nejdůležitější prvky krom hodnot řadí normy a artefakty. Lukášová (2010) vychází ze Scheinova modelu organizační kultury a přidává k výše uvedeným prvkům postoje a základní přesvědčení. Kotter a Heskett (1992) rozlišují pouze dvě roviny, konkrétně vzorce chování a sdílené hodnoty.

#### **ARTEFAKTY**

„*Artefakty neboli výtvořiny lidí jsou viditelnými a hmatatelnými stránkami organizace, které lidé vidí, slyší nebo cítí*“ (Armstrong, 2007). Zahrnují pracovní prostředí, způsob komunikace a v neposlední řadě způsob chování a jednání s okolím. Za artefakty materiální povahy považuje Lukášová (2010) vybavení organizací, architekturu budov,

produkované statky, propagační předměty apod. Do této kategorie spadají dle Armstronga (2007) také například způsoby oblékání, barvy, zařízení kanceláří, ale třeba i výroční zprávy. Současně k nim lze zařadit symboly, které jsou lehce rozpoznatelné a veřejnost si je tak může s organizací jednoznačně spojit. Tento význam má především logo, ze kterého se dá mnohé vyčíst. Lukášová (2010) artefakty dále dělí na artefakty nemateriální povahy a řadí k nim mluvu, historky a mýty, zvyky, rituály, ceremoniály či hrdiny, kteří jsou nositeli základních hodnot. Všechny výše uvedené prvky tvoří image organizace, na který je kladen stále větší důraz (Lukášová, Nový, 2004).

## ZÁKLADNÍ PŘESVĚDČENÍ

Představy o fungování reality, které členové organizace považují za samozřejmé a nezpochybnitelné spadají pod základní přesvědčení. Dle Bedrnové a Nového (2004) působí automaticky, bez většího rozmýšlení. Díky stabilitě jsou velmi odolné vůči změně (Lukášová, 2010). Dle Scheina (2004) přesvědčení či předpoklady ovlivňují veškeré procesy uvnitř organizace a jsou považovány za nejvýznamnější prvek. Na základě zkušeností a funkčnosti jednoho způsobu řešení určité situace ovlivňují způsoby rozhodování. Jejich negativní dopad spočívá v tom, že pokud jsou zakořeněny hluboko, jiné, ač efektivnější způsoby jednání, jsou považovány za nepřijatelné. Za jeden z nejdůležitějších prvků organizační kultury považuje základní přesvědčení také Tureckiová (2004), která je vnímá jako lidmi utvářené obrazy nesoucí ve svých hlavách, které předávají dále. Stejně tak tvrdí, že působí ve větší míře podvědomě a jejich identifikace je tedy obtížná. Jedná se tedy o zafixované pocity či představy o fungování reality, které jsou spontánní, neovladatelné a pro vnějšího pozorovatele zcela neviditelné (Lukášová, 2010).

## NORMY

Normy lze chápat jako zásady či pravidla regulující žádoucí chování jednotlivců i celé skupiny v určitých situacích, které jsou v organizaci vzájemně sdíleny. Nejde tedy o formální podobu norem chování, kdy se jedná již o směrnice či předpisy. Dotýkají se více oblastí pracovního života v organizaci, od stylu vedení, způsobů komunikace, po způsoby oblékání (tzv. dress code) (Armstrong, 2007). Lukášová (2010) dále podotýká, že při dodržování dochází k odměnám nebo v opačném případě trestům, mající citový charakter. Jelikož přispívají k vytvoření stabilního prostředí, není potřeba zavádět formální

kontrolní systémy. Stejným způsobem popisuje normy Tureckiová (2004) jako obvyklé způsoby chování, které mohou být podpořeny ostatními prvky kultury. Důležitou roli podle této autorky také hraje systém odměn a sankcí stejně jako u Lukášové. Normy chování ve značné míře ovlivňují hodnoty.<sup>1</sup>

## HODNOTY

Hodnoty působí na nejhlubší, ale již vědomé úrovni. Mají morální charakter a lze je tedy definovat jako vědomí o tom, co je správné a co nikoliv, co je důležité a naopak čemu by měl být přikládán menší význam (Lukášová, 2010). Pro organizaci jsou důležité, jelikož tvoří relativně stabilní jádro kultury, na čemž se shodne většina autorů (Lukášová, 2010, Hofstede, 2007, Kotter a Heskett, 1992, Armstrong, 2007 a další). Hodnoty by měly být zřetelně vyjádřeny a sdíleny nejen zaměstnanci na vedoucích pozicích, ale všemi členy organizace. Hloubka jejich zakořenění ovlivňuje chování jednotlivců (Armstrong, 2007). Hodnoty jednotlivců se ovšem mohou značně lišit, a proto je velice obtížné sladit hodnoty jednotlivce s hodnotami organizace (Brooks, 2003). I když jsou hodnoty také méně zjevné, zahrnují vše od sounáležitosti zaměstnanců po celkovou orientaci organizace (Tureckiová, 2004). Ve většině organizací mívají formu etického kodexu.

## POSTOJE

Postoje mohou být kladné nebo záporné, charakterizují tedy hodnotící vztahy k určitému objektu - věc, osoba, problém a událost. Projevují se jako tendence jednat konkrétním způsobem v dané situaci. Dle Nakonečného (2003) jsou ovlivněni složkou kognitivní - získané znalosti a názory vztahující se k objektu, konativní - sklony k jednání ve vztahu k objektu a emotivní - pocity a nálady jedince ve vztahu k objektu. V pracovním životě jsou dle Robbinse a Judge (2013) pro organizaci důležité především postoje k práci a s tím související loajalita, angažovanost a oddanost zaměstnanců v organizaci.

---

<sup>1</sup> Dress code definuje Ladislav Čapek ve své knize „Malá kniha etikety pro firmu a úřad“ jako nabídku variant oblečení pro různé situace, různá prostředí a různé pozice. Oblečením lze dát najevo, jak reprezentujeme organizační kulturu, dress code je nezbytný pro organizace, které jsou předmětem veřejného zájmu.

Jak bylo zmíněno výše, mezi další složky řadí několik autorů včetně Lukášové a Nového (2004), Brookse (2003) či Cejthamra a Dědiny (2005) také organizační mluvu, která charakterizuje způsob komunikace uvnitř i vně organizace a je určitým odrazem hodnot. Zvyky (přivítání nového člena, oslavy narozenin, večírky), ceremoniály (vyhlášení nejlepších zaměstnanců, formální pochvaly) či rituály (ranní popíjení kávy, komunikace na poradách) definují jako zaběhnuté vzorce chování podporující organizační identitu, ze kterých si zaměstnanci odnášejí silné zážitky posilující identifikaci s organizací. Dle Peterse a Watermana, 1982, Deala a Kennedyho, 1982 (in Lukášová, Nový, 2004) je nezastupitelná také role hrdinů, kteří jsou nositeli tradic. Jejich úloha spočívá v nastolení modelového chování a jednání. Za hrdiny jsou považováni většinou zakladatelé organizace, nebo zcela vymyšlená postava s žádoucími charakterovými vlastnostmi. Cílem historek, jakožto skutečných lehce pozměněných minulých událostí, je akceptace hodnot a norem napříč organizací. Stejnou funkci mají mýty s tím rozdílem, že to, co je správné a co nikoliv, objasňují na smyšlených příbězích, kterým lidé věří (Lukášová, 2010).

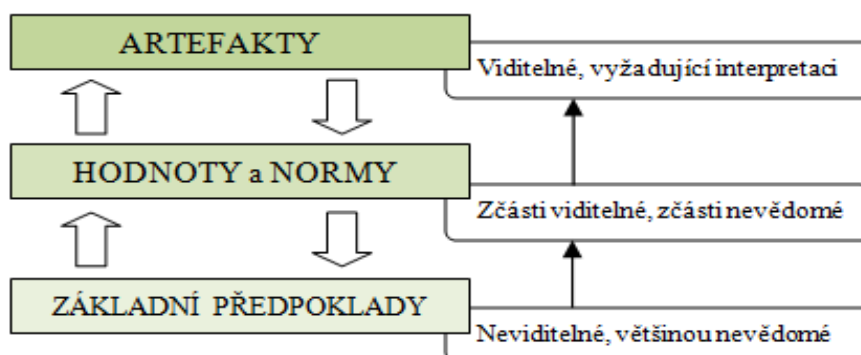
Prvky organizační kultury ovlivňují angažovanost a participaci zaměstnanců. Jejich vliv na pracovní motivovanost a výkonnost je nepopíratelný. Sdílené hodnoty zrcadlí věrnost zaměstnanců k zaměstnavateli, normy chování se odráží v každodenním pracovním životě a určují klima organizace. Vše za podpory řídicích zaměstnanců a dalších prvků organizační kultury.

### **3.9 Struktura organizační kultury**

Vzájemné uspořádání jednotlivých prvků kultury a vztahů mezi nimi se z pohledu autorů liší. Shodují se ve viditelnosti a naopak skrytosti jednotlivých vrstev. Způsoby, jakými jsou prvky organizační kultury vzájemně uspořádány podle různých kritérií, popisují modely organizační kultury. Mezi nejznámější patří Hofstedův „cibulový diagram“, Scheinův model uspořádání dle viditelnosti pro pozorovatele a další. Dle Lukášové (2010) je v současnosti nejvíce využíván právě Scheinův zjednodušený model organizační kultury. Schein (2004) rozlišuje podle viditelnosti pro vnějšího pozorovatele a ovlivnitelnosti ze strany organizace tři úrovně kultury. Zároveň popisuje vzájemný vztah těchto úrovní.



**Obrázek 2: Úrovně organizační kultury podle E. Scheina**

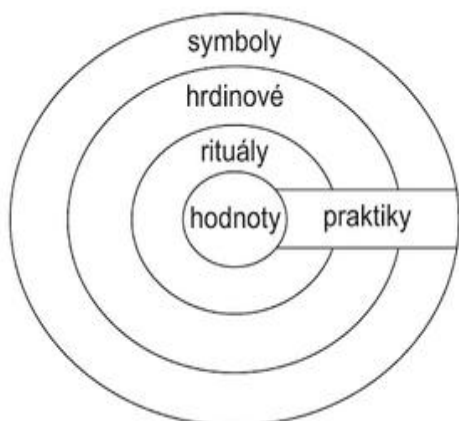


Zdroj: upraveno podle Schein, 2004

Jak vyplývá z obrázku, základní úroveň Scheinova modelu organizační kultury tvoří nevědomé spontánní prvky, pro pozorovatele zcela neviditelné. A právě tyto základní představy o životě formují střední úroveň, kde leží kulturní normy a hodnoty, které je možné částečně pozorovat prostřednictvím vědomého chování a jednání členů organizace. Tato úroveň bývá záměrně formována v souladu se strategií a cíli organizace. Její změnu lze provést, ale obtížně. Třetí vrstvu tvoří soustava prvků materiální či nemateriální povahy, které jsou pro pozorovatele nejlépe viditelné (Schein, 2004). Mezi těmito rovinami je vyznačen oboustranný směr vlivu. Základní předpoklady formují uznávané hodnoty a normy, ale k utváření nových norem chování může zároveň docházet změnou artefaktu (Lukášová, 2010). Podobně jako Schein vrství úrovně Johnson (2000), který se však mnohem hlouběji věnuje úrovni artefaktů. Řadí k nim mimo jiné také organizační strukturu, kontrolní systémy či rozdělení moci v organizaci.

Pro identifikaci prvků seskupených do jednotlivých úrovní lze využít Hofstedeho tzv. „cibulový diagram“, na kterém rozeznává pouze dvě roviny kultury - viditelnou a neviditelnou (Hofstede, 2007). Nejdůležitějším prvkem tohoto modelu organizační kultury jsou pro člověka neviditelné hodnoty, tvořící „jádro cibule“. Toto pojetí Hofstedeho od Scheina odlišuje, kdy Scheinova základní úroveň odpovídá základním představám. Viditelnější části kultury nazývá „slupkami cibule“, které souhrnně označuje jako praktiky a řadí mezi ně symboly, hrdiny a rituály. Opět lze zpozorovat odlišnosti, kdy Hofstedeho praktiky odpovídají Scheinovým artefaktům.

**Obrázek 3: Cibulový diagram podle Hofstedeho**



Zdroj: Hofstede (2007)

Podobně popisuje koncept kultury jako vrstvy soustředěných kruhů ve svém díle Trompenaars (2012), který se s Hofstedem shoduje na úrovni symbolů. Dále se ale jeho model podobá ve větší míře struktuře organizační kultury podle Scheina. Rozdíl mezi jednotlivými autory zabývající se danou problematikou (Kotter, Heskett, 1992, Hall, 1995, Lundberg, 1985, podle Lukášová, Nový, 2004), je v počtu úrovní tvořících organizační kulturu a v obsahu těchto úrovní. V podstatě všichni se ale shodují na tom, že část struktury organizační kultury je viditelná, pozorovatelná a snadno identifikovatelná. Část, která je tvořena především hodnotami a předpoklady, zůstává pozorovatelům skrytá. V různé míře vyplouvají vrstvy na povrch a v různé míře je lze pozorovat, což je možné znázornit pomocí kulturního ledovce (Lukášová, 2010).

Uspořádání prvků organizační kultury ovlivňuje výběr metod jejich zkoumání. Zatímco artefakty lze snadno pozorovat, hodnoty a normy je možné identifikovat na základě výstupů zjištěných z rozhovorů, analýzy dokumentů nebo dotazníkovým šetřením. Naopak je tomu u základních přesvědčení, která jsou velmi obtížně zachytitelnými prvky.

**Obrázek 4: Kulturní ledovec**



Zdroj: Lukášová (2010)

### **3.10 Etický kodex jako součást organizační kultury**

Etika prostupuje veškerými procesy v organizaci a je důležitým výchozím předpokladem dlouhodobé úspěšnosti jejího fungování. A právě organizační kultura má vliv na uznávané hodnoty, které by měli všichni znát a sdílet, a na etickou úroveň organizace. Typickou odpovědí na otázku etiky je formulace etických kodexů a jejich prezentace členům organizace včetně široké veřejnosti, tzv. stakeholders. Rolný (1998) definuje etický kodex jako systematicky zpracovaný soubor pravidel a norem, který upravuje vztahy a hranice chování pro členy určitého celku - komunity, firmy, společnosti, organizace atd. Etický kodex by měl popisovat etické zásady běžných situací, do kterých se členové organizace dostávají, současně by měl definovat základní problémy a dilemata a poskytovat návody k jejich řešení a přispět tak k prosperitě organizace (Urban, 2011).

Cesta k vytvoření tohoto účinného dokumentu, jako součásti organizační kultury, je ovšem složitá. Při tvorbě etického kodexu je důležité řídit se určitými zásadami (Rolný, 1998, Urban, 2011):

- měl by být vnitřně pevný, závazný, vynutitelný dokument,
- stručný a přiměřený potřebám a ve větších organizacích rozdělený pro odlišné pracovní pozice,
- do jeho přípravy by se měli zapojit všichni, koho se kodex týká,
- měla by být určitá souvislost s posláním, strategií a s cíli organizace,

- neměl by být zaměňován s ostatními dokumenty, např. s pracovním řádem či s posláním organizace,
- uplatnění etických principů by mělo být symetrické: organizace vůči zaměstnancům, zaměstnanci vůči organizaci,
- pravidelnost aktualizace a doplňování podle potřeb,
- promítnout zásady kodexu do ostatních směrnic organizace a sankcionovat jejich porušování,
- význam úlohy manažerů při prosazování kodexu.

Cejthamr a Dědina (2005) uvádějí následující oblasti, které by měl etický kodex upravovat: vztahy k dodavatelům, vztahy k zaměstnancům a k vlastníkům, vztahy se zákazníky, vztahy k místním orgánům a vládě, vztahy k životnímu prostředí, vztahy s konkurencí, oblasti týkající se mezinárodního obchodu, platby daní a poplatků a v neposlední řadě také vztahy k životnímu prostředí. Bedrnová a Nový (2007) také zdůrazňují, že hodnoty a pravidla organizace by v sobě měly zahrnovat etické principy. A přestože se hodnoty liší v závislosti na oboru činnosti organizace, základní otázky se mohou kromě výše uvedeného dále týkat: bezpečnosti a kvality produktů, uzavírání pracovních smluv, bezpečnosti a ochrany zdraví při práci, respektování zákonů, marketingových a politických aktivit, nakládání s informacemi, konfliktů zájmů a jejich řešení apod. (Urban, 2011).

Urban (2011) ve svém článku uvádí, že dodržování principů etiky činí práci příjemnější a výkonnější. Význam etického kodexu dle něj není tedy pouze marketingový, spočívá také v udržení kvalitních zaměstnanců, pro něž je dodržování etických zásad citlivým tématem. V oblasti řízení lidských zdrojů je úlohou etického kodexu především určení pravidel týkající se přijímání, hodnocení, odměňování, povyšování či vzdělávání zaměstnanců. Řeší dále otázky diskriminace či sexuálního obtěžování, dodržování důvěrnosti informací nebo rozdíly v závaznosti pravidel mezi řadovými a vedoucími zaměstnanci s definováním možných výjimek. Stává se tak významným nástrojem personálního řízení a součástí kultury organizace.

### **3.11 Společenská odpovědnost organizací**

V posledních letech je organizační kultura jedním z klíčových faktorů prosperity a konkurenceschopnosti každé organizace. Úspěšnost fungování organizace je krom jiného

ovlivněna silou kultury, ze které do značné míry vychází i společenská odpovědnost organizace. Koncepce společenské odpovědnosti se objevuje v 70. letech 20. st. především v souvislosti se vznikem nadnárodních organizací. Dnes se ovšem do podobných aktivit pouští stále více malých a středních organizací (Trnková, 2004).

Pod pojmem společenská odpovědnost, neboli ve zkratce CSR (Corporate Social Responsibility), se rozumí souhrn ekonomických, sociálních a environmentálních zásad promítnutých do každodenních aktivit uvnitř organizace a interakcí se stakeholders organizace (Putnová a kol., 2006). Podobné definice uvádí ve své publikaci Trnková (2004), která uvádí definici Zelené knihy EU či z World Business Council for Sustainable Development z roku 1997 a CSR definuje jako závazek organizace chovat se eticky, přispívat k ekonomickému růstu a zasazovat se o zlepšování kvality života členů organizace a jejich rodin a společnosti jako celku. Jemelka (2018) ve svém článku přistupuje ke společenské odpovědnosti jako k principu dobrovolného propojení sociálních a ekologických hledisek s činnostmi směřujícími k tvorbě zisku. Organizace si je vědoma toho, že nefunguje izolovaně od okolního světa, ale je jeho součástí. Koncepce nemá žádné vymezené hranice a je založena na dobrovolnosti aktivit vykonávaných nad rámec zákona, které ve značné míře přispívají ke zvýšení důvěryhodnosti a zlepšení reputace. Mezi další přínosy společenské odpovědnosti podle Putnové a kol. (2006) lze zařadit možný příliv kapitálu, stabilizaci tržní pozice, posílení vztahů se všemi zainteresovanými subjekty - stakeholdery, možnost získání kvalitních zaměstnanců s motivací k vyšším výkonům a k věrnosti organizace či zesílení image a kultury organizace. Jde tedy především o investici do nehmotných aktiv organizace. V neposlední řadě CSR vede také k rozvoji regionu, ve kterém organizace provozuje různé společensky prospěšné činnosti ve spolupráci s ostatními podnikatelskými a neziskovými subjekty či státem.

Jak již bylo zmíněno v jedné z definic, klasifikace CSR je vybudována na třech základních pilířích (Trnková, 2004):

- *ekonomický* - organizace usiluje o kvalitu a bezpečnost výrobků či služeb, o kvalitní vztahy s dodavateli, zákazníky, investory pomocí transparentních opatření, odmítání korupce, dále lze sledovat dopady na místní, národní či globální úroveň ekonomiky, například zvyšováním zaměstnanosti apod.
- *sociální* - v této oblasti se kromě filantropie jedná především o odpovědné chování vůči členům organizace, kdy organizace ovlivňuje jejich životní úroveň, pečuje o zdraví,

bezpečnost a vzdělávání či rozvoj svých zaměstnanců, snaží se o vyváženost pracovního a osobního života (work-life-balance), rovné příležitosti pro všechny (genderová politika) a ochranu lidských práv,

- *environmentální* - organizace si uvědomuje dopady na životní prostředí a vykonává činnosti s co nejmenším zatížením na živou i neživou přírodu a chrání přírodní zdroje (recyklace, úspory energie apod.).

Trnková (2004) uvádí, že na základě výzkumů se do společensky odpovědných aktivit zapojuje stále více subjektů, což vypovídá o tom, že českému podnikání není daná problematika cizí, a tudíž jim nejde pouze o dosahování zisku, ale také o blaho společnosti. Stejně tak je tomu u Škoda auto, jejíž výčet společensky prospěšných aktivit je více než bohatý. Přesto se lze setkat i s mnohými odpůrci této koncepce, podle nichž jde pouze o plýtvání finančních prostředků s dlouhodobou návratností a nedostatečnou podporou ze strany státu.

### **3.12 Změna organizační kultury**

Jak bylo uvedeno již mnohokrát, každá organizace má svou kulturu, která v případě, že je úspěšná, podporuje rozvoj organizace, spokojenost zaměstnanců a pomáhá utvářet pozitivní vnímání organizace veřejností. Měla by navazovat na vizi, strategii a cíle organizace a být konkrétním vyjádřením filozofie a politiky organizace. V opačném případě vývoj organizace zpomaluje a snižuje konkurenční postavením trhu (Brooks, 2003). Zároveň vnitřní a vnější determinanty, ovlivňující organizační kulturu, představují pro organizaci nové výzvy či ohrožení. Proto je dle Urbana (2014) v některých případech změna kultury nevyhnutelná.

Lukášová (2010) tvrdí, že změna organizační kultury je dlouhodobý proces, který by měl vycházet z pečlivé analýzy stávajícího kulturního prostředí, a který může být v některých organizacích obtížně proveditelný či dokonce nereálný, jelikož dochází především ke změnám již zaběhnutých způsobů chování, norem a hodnot. Stejně tak Denning (2011) popisuje změnu jako jeden z nejobtížnějších úkolů vedení, jelikož kultura organizace zahrnuje vzájemně propojený soubor postojů, předpokladů, cílů, rolí, procesů, komunikačních postupů apod.

Umlaufová, Pfeifer (1993) uvádí několik důvodů potřeby změny organizační kultury:

- změna oboru činnosti či inovační změny v organizaci,
- převzetí nebo fúze organizace,
- změna postavení organizace na trhu,
- generační či manažerská výměna ve vedení organizace,
- nesoulad mezi organizační kulturou vžitou a strategicky potřebnou,
- přechod v rámci vývojových etap organizace.

Při změně organizační kultury je nezbytné postupovat cíleně a systematicky pomocí vhodných kroků. Podle Lukášové (2010) je všeobecně doporučován následující sled kroků:

- stanovení žádoucího obsahu organizační kultury,
- zmapování současného stavu organizační kultury,
- komparace těchto stavů a stanovení cíle změny,
- příprava plánu změny,
- implementace změny a monitoring,
- zhodnocení výsledků změny.

Tento postup je založen na tzv. evolučním principu. Naopak revoluční změna kultury organizace je vyvolána většinou tlakem z vnějšího okolí. Schein rozpracoval Lewinův tříetapový model změny organizační kultury následovně (Šigut, 2004):

- 1. etapa - rozmrazení (zavedení zásad, pravidel a postojů),
- 2. etapa - implementace změny (zavedení nových hodnot a osvojení v praxi),
- 3. etapa - zamrazení (zakotvení a ustálení změn pomocí podpůrných přímých či nepřímých nástrojů).

Procesem změny se zabývá také Urban (2014). Společně s Lukášovou (2010), Brooksem (2003), Armstrongem (2007) či Cameronem a Quinnem (2006) se shodují na důležitosti role managementu při aplikování změny. Manažeři jsou iniciátory a instruktory změny, komunikují klíčové normy a hodnoty, sami svým každodenním chováním tyto prvky kultury demonstrují a vedou zaměstnance k jejich dodržování. Aby byla ovšem změna zaměstnanci akceptována, je potřeba jejich aktivního zapojení do procesu.

Nositeli změny jsou tedy všichni lidé v organizaci. Jelikož jsou klíčové hodnoty ze strany členů organizace mnohdy těžko identifikovatelné, lze proces změny urychlit využitím poradenských firem (Johnson, 1992).

Nový (1993) jako zásady úspěchu provedení změny považuje informovanost a vnitřní přesvědčení zaměstnanců o nutnosti a správnosti změny včetně touhy a motivace vyzkoušet něco nového, co může vést k prosperitě organizace. Nositelé změny musí kulturu organizace dobře rozumět. Vhodné je tedy novou variantu zpracovat do písemné podoby a poskytnout všem zaměstnancům. Na toto tvrzení navazuje Šigut (2004) a tvrdí, že aby byla změna úspěšná, musí být zaveden také vzdělávací a konzultační proces s příklady úspěchu a neúspěchu, který nastolí novou kulturu, jež bude nejen proklamovaná, ale především demonstrována činy. A to vše ve vhodně vytvořeném prostředí.

V literatuře se lze setkat s odlišnými názory na to, jak hluboce je možné změnu provádět. Nový (1993) uvádí různé přístupy. *Kulturní inženýři* zastávají názor, že kulturu v organizaci, jako každý jiný nástroj řízení, lze poměrně snadno a záměrně formovat. Na straně druhé stojí *kulturalisté*, dle nichž je změna stávající zakořeněné kultury dlouhodobou záležitostí. Uprostřed leží kompromisní úroveň *korekce stávajícího kursu*, jejíž představitelé tvrdí, že změnu provést do určité míry lze, ale ne v rámci několika dnů (Bedrnová, Nový, 2007).

Cameron a Quinn (2006) poukazují na problémy, které se mohou během změny organizační kultury vyskytnout, kdy vrcholový management změnu nedostatečně rozpracuje nebo se neshoduje s míněním ostatních členů organizace o současném a budoucím stavu kultury. V opačném případě může nastat situace, kdy je změna sice dobře rozpracována, ale vedení nedokáže aplikovat nástroje pro tuto změnu nebo je naopak aplikuje bez jasné vize, cíle, kterého chce změnou dosáhnout (Denning, 2011).



Šigut (2004) definuje další možné nesrovnalosti podle přístupu změny organizační kultury:

**Tabulka 1: Přístupy ke změně organizační kultury**

PŘÍSTUP BOTTOM-UP	PŘÍSTUP TOP-DOWN
zaměstnanci jsou postaveni do nových rolí a musí čelit novým situacím	pocit manipulace ze strany zaměstnanců, potlačení iniciativy či odpor proti změnám
iniciativa změny přichází z okraje organizace a teprve po té směřuje k jádru	zneužití organizační kultury ze strany managementu
nová kultura nemusí být tedy v souladu se strategickými cíli	směrování kultury proti hodnotám, které by měly být prosazované
	problém spolupráce s nejnižšími články organizace

Zdroj: upraveno podle Šigut, 2004

Každá změna je náročná a to především s ohledem na dynamiku prostředí (rozvoj technologií, globalizace trhů a konkurence, větší rizika, větší příležitosti apod.). Změna organizační kultury znamená v podstatě změnu norem, hodnot, postojů, zvyklostí a chování členů organizace. Ačkoli hlavními nositeli jsou zaměstnanci, úkolem vedení je stanovit žádoucí organizační kulturu a zavést opatření, která povedou k jejímu dosažení. Změnu nelze brát na lehkou váhu, jelikož jak bylo zmíněno na začátku kapitoly, správně zvolená organizační kultura je znakem konkurenceschopnosti.

### 3.13 Typologie organizační kultury

Dle Bělohlávka (1996) je každá organizační kultura osobitá, originální a neopakovatelná, proto je její konkrétní kategorizace problematická záležitost. Přesto lze vymezit několik typologií dle různých kritérií, kterými jsou například způsob rozhodování, převažující styl řízení, interpersonální vztahy, rozdělení pravomocí apod. (Bedrnová, Nový, 2007). Na základě těchto typologií, jimž se v minulosti věnovalo mnoho autorů z různých úhlů pohledů, lze kultury v organizacích zkoumat a porozumět rozdílům (Armstrong, 2007, Schein, 2004). Zároveň každá typologie představuje určitý ideál, ke kterému je možné se přiblížit nebo naopak raději vyhnout (Bedrnová, Nový, 2007). Lukášová (2010) uvádí základní typologie, kterými jsou:

- typologie formulované ve vztahu k organizační struktuře (R. Harrison a Ch. Handy, F. Trompenaars),

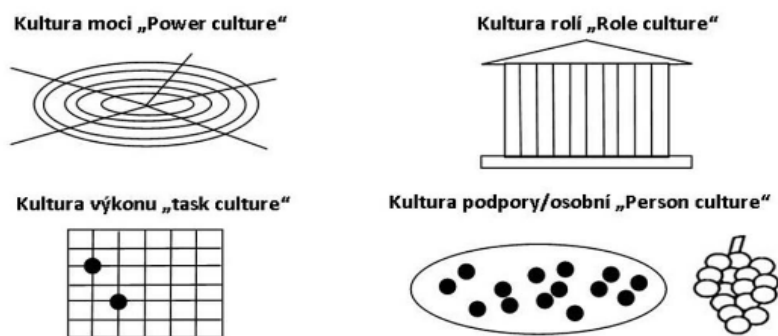
- o typologie formulované vztahu k vlivu prostředí a reakci organizace na prostředí (R. E. Quinn, T.E. Deal a A.A. Kennedy, Denison, R.E. Miles a C.C. Snow),
- o typologie formulované ve vztahu k tendencím chování organizace (kompasový model W. Hall, “teorie krychle 2S“ R. Goffeho a G. Jonese),
- o typologie formulované ve vztahu k fázi vývoje organizace (L. M. Miller).

Dle Lukášové a Nového (2004) je význam typologií, jakožto nástroje ke zpřehlednění složitého obsahu sociální reality teoretický, kdy je možné kulturu popsat a stejně tak praktický, kdy lze kultury mezi sebou porovnávat. Většina autorů, stejně jako Lukášová, Nový či Armstrong, ve svých dílech uvádí jednu z nejstarších a nejzákladnějších typologií formulovanou ve vztahu k organizační kultuře z roku 1972, Harrisonovu, jehož myšlenky později rozpracoval Handy.

#### *Typologie R. Harrisona a Ch. Handyho*

Tato typologie charakterizuje organizační kulturu dle strukturálních rysů a způsobů vedení v dané organizaci a znázorňuje čtyři základní typy kultury prostřednictvím piktogramů - kultura mocí, rolí, úkolů, osob (Brooks, 2003).

#### **Obrázek 5: Typologie R.Harrisona a Ch. Handyho**



Zdroj: Tureckiová, 2004

V *kultuře moci* je kladen důraz na vztahy nadřízenosti a podřízenosti. Je znázorněna pomocí pavučiny, jejíž vlákna vybíhají ze středu, který představuje centrum vedení zastoupené jedincem, a propojují se na základě funkčních vazeb a specializací. Jde o silnou a pružnou kulturu, která je schopná pohotové reakce. Problém nastává v případě odchodu klíčového člověka či změně velikosti, což může vést k přetrhání pavučiny (Lukášová,

Nový, 2004). Tureckiová (2004) doplňuje, že pro kulturu tohoto typu je charakteristická nízká míra pravidel a byrokracie s větším důrazem na důvěru a neformální komunikaci. *Kultura rolí* je dle Lukášové a Nového (2004) typická pro stabilní organizace, kde pravidla a formální zavedené postupy jsou zcela zásadní. Role určují očekávané vzorce chování jednotlivých členů v organizaci na daném pracovním zařazení. Negativum lze shledat v pomalé reakci na změny. Kultura rolí je znázorněna ve většině publikací jako řecký chrám, kde trojúhelníkový štít značí management. Pilíře, nesoucí štít, pak značí základní funkční vazby. Brooks (2003) či Tureckiová (2004) uvádí, že tento typ kultury poskytuje zaměstnancům pocit bezpečí, ale se značně neosobními vztahy na pracovišti s autoritativním stylem řízení. Pomocí sítě nebo matice, kde jsou jednotlivá různě silná vlákna propojena skrz uzly, se znázorňuje *kultura úkolů*, kde hlavním cílem je plnění úkolů na základě přiřazení určitých pravomocí managementem. Důraz je kladen především na odbornost a kvalitu schopností, včetně fungujících vztahů na pracovišti a týmové spolupráce. Je typická pro organizace působící v konkurenčním prostředí, kde je zapotřebí pružně reagovat na změny (Lukášová, Nový, 2004). Zároveň je toto prostředí kreativní a uspokojivé, ale vyčerpávající (Tureckiová, 2004). I přesto je dle Lukášové (2010) tato typologie mezi organizacemi nejpreferovanější. Pro *kulturu osob* jsou dle Brookse (2003) charakteristické spíše partnerské vztahy se společným zájmem bez větších známek hierarchie. Členové této kultury nemají dominantní postavení, jsou samostatní a své pravomoce sdílí. Častější je neformální komunikace a vztahy. Dle Tureckiové (2004) je taková kultura typická pro organizace sdružující vysoce kvalifikované odborníky. Schein (2004) dodává, že se jedná spíše o neziskové či náboženské organizace.

I když dle Lukášové (2010) v současnosti existuje množství různých typologií, výše zmínění autoři se shodují na faktu, že Handyho typologie poskytla východiska pro rozvoj dalších teorií. Pro potřeby diplomové práce bude dále uvedena Quinnova typologie soupeřících hodnot (Competeting values framework) z roku 1999.

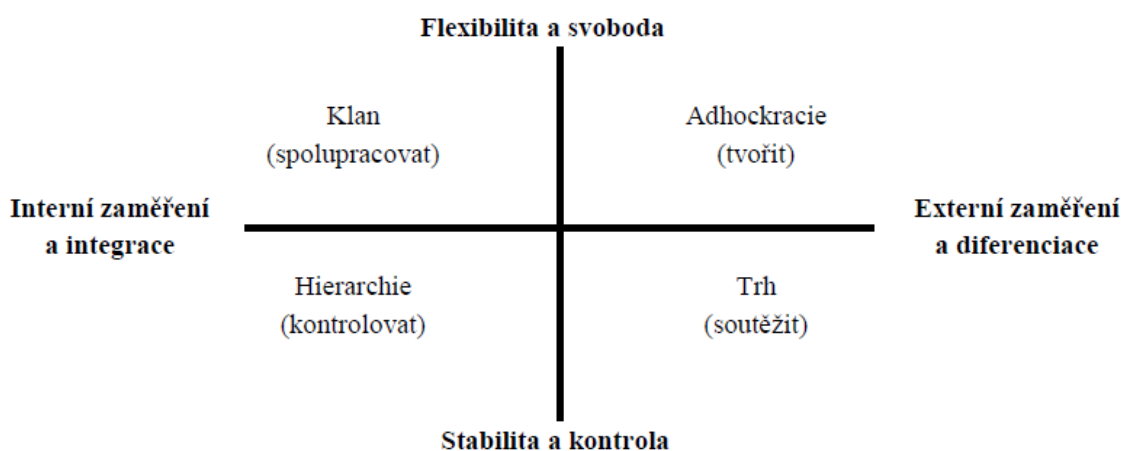
#### *Typologie R. E. Quinna a jeho spolupracovníků*

Tato typologie navazuje na "Model soupeřících hodnot" (tzv. Competing values framework), vyvinutý v 80. letech Quinnem a Rohrbaughem, kteří za rozhodující faktor úspěšnosti a efektivnosti organizace považují právě kulturu organizace. Z řad studií stanovili dvě dimenze se základními soupeřícími vlastnostmi. Ty určují kvadranty, které definují čtyři různé organizační kultury prosazující odlišné hodnoty, specifické cíle

a nástroje jejich dosažení (Lukášová, Nový, 2004). *Structure dimension* - flexibilita versus kontrola - dimenze zahrnující v sobě indikátory stability, pořádku a kontroly, na druhé straně ukazatele flexibility a dynamiky. *Focus dimension* - interní versus externí - zahrnuje faktory integrity a celistvosti organizace, včetně soustředění se na externí vlivy (Cameron, Quinn, 2011). Cílem modelu není analýza všech dimenzí organizační kultury, ale pouze klíčových hodnot, proto je využití dvou dimenzí postačující pro získání potřebných informací (Yu, 2009). Převážně popisný charakter má dimenze nástrojově - cílová (means-ends dimension), která vznikla až později a podle Hartnella, YI, Kinického (2011) není pro model zásadní.

Cameron a Quinn na tuto typologii navázali a v současné době je jednou z nejcitovanějších a nejpreferovanějších typologií organizační kultury (Lukášová, 2010). Model se stal později identifikátorem organizační kultury a její změny a dle Denisona (1991) poskytuje základ pro dotazníky (např. OCAI) zkoumající organizační kulturu.

#### Obrázek 6: Typologie Quinna a spolupracovníků



Zdroj: upraveno podle Cameron a Quinn, 2011

Typy organizační kultury, které vychází z modelu soupeřících hodnot, představují jakýsi ideální stav na základě klíčových hodnot a charakteristik pro konkrétní organizaci (Denison, 1991). Jednotlivé typy kultury označili Cameron a Quinn jako klanovou, adhokratickou, hierarchickou a tržní (Lukášová, Nový, 2004).

#### *Klanová kultura*

Název tohoto typu kultury je odvozen od slova klan, jako síť vztahů, které se vytváří nejen na základě rodinné příslušnosti. Vztahům na pracovišti byla zvýšená pozornost věnována

především v 60. a 70. letech minulého století příchodem japonských společností, které věřily, že významným faktorem úspěchu jsou především zaměstnanci (Ouchi, 1980). Cílem organizace je získat zaměstnance, který bude uznávat deklarované hodnoty jako vlastní. Právě proto se tato kultura vyznačuje nižší mírou kontroly. Dalšími charakteristikami jsou pocit sounáležitosti, sdílené cíle a spolupráce založená na důvěře (Cameron, Quinn, 2011). Dle Lukášové a Nového (2004) jde o organizace rodinného typu, malé až střední organizace, s důrazem na soudržnost, tradice a morálku. Úspěch této organizace spočívá ve vytváření příznivé atmosféry na pracovišti a v péči o rozvoj svých zaměstnanců, u kterých je možné zaznamenat vysokou míru loajality vůči organizaci.

#### *Adhokratická kultura*

Tento typ kultury se vyvinul jako poslední a nejlépe vystihuje potřeby dnešního moderního světa. Název vznikl ze slova ad-hoc a znamená něco dočasné, ale zároveň dynamické (Lukášová, Nový, 2004). Základem vzniku tohoto typu kultury se stal přechod industriální společnosti k informační na začátku 21. století, kdy došlo k masivnímu rozvoji technologií a nárůstu konkurence. Úspěch dle Camerona a Quinna (2011) proto závisí na odvážnosti a pružnosti vůči změnám, na podpoře hledání nových řešení, zdrojů a příležitostí. Od zaměstnanců se očekává vysoká míra flexibility se schopností rychlé změny zaběhnutých procesů. Tento typ kultury je možné identifikovat v organizacích s dynamickým a tvůrčím prostředím s ochotou riskovat, např. v leteckých společnostech, softwarových společnostech či v zábavním průmyslu (Lukášová, Nový, 2004).

#### *Hierarchická kultura*

Cameron a Quinn (2011) kulturu tohoto typu považují za nejstarší typ organizační kultury nacházející se v kvadrantu, který je charakteristický stabilitou a zaměřením na vnitřní prostředí. Organizace s tímto typem kultury kladou důraz na odbornost a efektivnost procesů (Ouchi, 1980). Zaměstnanci vykonávají úkoly na základě pevně stanovených pravidel a postupů ve stálém a formalizovaném prostředí. Mezi kritéria úspěchu patří standardizace procesů, zavedení kontrolních nástrojů či pevně určené rozhodovací pravomoci a odpovědnost. Jak uvádí Lukášová a Nový (2004), hlavní důraz je kladen na zabezpečení plynulého chodu celé organizace a plnění stanovených cílů. Proto je tento typ kultury typický například pro automobilky a jiné nadnárodní společnosti s vysokým počtem zaměstnanců (Cameron, Quinn, 2011).

## Tržní kultura

Od hierarchické kultury se liší zaměřením na vnější okolí se schopností odlišit se od konkurence. Objevila se v 60. letech minulého století jako odpověď na nové výzvy (Cameron, Quinn, 2011). Mezi hlavní ukazatele úspěchu Lukášová a Nový (2004) řadí především získání tržního podílu a dlouhodobé konkurenční výhody. S tímto názorem se ztotožňuje Yu (2009). Prostřednictvím konkurenční výhody je dosaženo prvenství na trhu a loajality zákazníků. Charakteristickým znakem je dle autorů tvrdá soutěživost se snahou zvítězit. Vedoucí zaměstnanci tudíž vyžadují po pracovnících vysoké výkony s ochotou riskovat, pomocí nichž je dosahováno cílů orientovaných na vnější prostředí.

Každá typologie má určitá omezení. Sám Quinn tvrdí, že typologie, které se svými spolupracovníky vyvinul, nepokrývá fenomén organizační kultury po všech stránkách. Dle Lukášové (2010) je každá typologie pouze zjednodušením a neříká, jestli je určitý typ kultury správný či ne. Vhodnost obsahu a síly kultury záleží na prostředí, ve kterém organizace působí. Následující tabulka shrnuje základní charakteristiky Quinnovy typologie.

**Tabulka 2: Shrnutí základních charakteristik kultur dle Quinna a spolupracovníků**

Kultura:	Hlavní znaky:
klanová	Přátelské prostředí, sdílené hodnoty a cíle, vysoká oddanost, spolupráce
adhokratická	Tvůrčí a dynamické prostředí, svoboda, inovace, experimentování
hierarchická	Formalizované a strukturované prostředí, pravidla, stabilita a efektivnost
tržní	Soutěživé prostředí, orientace na vítězství a výsledky

Zdroj: upraveno podle Cameron, Quinn, 2011

### 3.14 Metody diagnostiky organizační kultury

Poznání organizační kultury, jak již bylo několikrát zmíněno, není příliš jednoduchý proces. Na druhou stranu její identifikace není nemožná a pro organizaci je velmi přínosná. Důležité je analyzovat všechny projevy kultury včetně těch skrytých, jak uvádí Schein (2004). Úspěšné zkoumání organizační kultury je ovlivněno účelem výzkumu a v neposlední řadě správnou volbou techniky sběru dat.

Mezi typické situace, kdy dochází nebo by mělo dojít k analýze kultury organizace, řadí Lukášová (2010) především vývoj strategie a její soulad s kulturou, organizační změny, hledání příčin nízké výkonnosti organizace, plánování akvizice, fúze či jiné spolupráce. Hofstede (2007) či Schein (2004) dodávají, že analýza je přínosná také pro identifikaci subkultur v organizaci či vnímání kultury ze strany zaměstnanců.

Diagnostika organizační kultury by měla respektovat zákonitosti vědeckého výzkumu a zahrnovat následující kroky (Lukášová, Nový, 2004):

- volba a specifikace teoreticko-metodologických východisek,
- vymezení výzkumných metod a způsobu zpracování dat,
- volba jednotky analýzy a zkoumaného souboru.

K identifikaci organizační kultury je k dispozici několik nástrojů a modelů snažících se o co nejlepší zachycení zkoumaného jevu. V minulosti byli někteří autoři zastánci kvantitativních metod analýzy organizační kultury, ale našli se i výzkumníci prosazující metody kvalitativního charakteru. V současnosti se shodují na tom, že oba typy technik se vyznačují určitými přednostmi i nedostatky a že ideální je jejich kombinace, která umožňuje získat komplexnější obraz o zkoumané kultuře (Lukášová, Nový, 2004).

### **3.14.1 Kvalitativní metody**

Cílem kvalitativních metod je dle Bedrnové a Nového (2007) vytvořit logickou konstrukci celku či adekvátní popis sociálního jevu. Na základě získaných dat se hledají souvislosti a formují závěry. Pro tyto postupy je typická indukce, kdy je o zkoumaném jevu k dispozici méně poznatků, čili v případě analýzy vnitřních neuvědomovaných vrstev kultury, kterými jsou přesvědčení či postoje (Lukášová, Nový, 2004).

Lukášová (2010) uvádí následující metody:

- *pozorování* - zúčastněné (každodenní participace v organizaci) či nezúčastněné (návštěva porad), velmi zřídka lze provést v organizaci skryté pozorování,
- *hloubkový rozhovor* či *skupinový rozhovor* - nestandardizovaný s volným scénářem,
- *analýza dokumentů* - analýza psaných záznamů (zápisy z porad, výroční zprávy),
- *projektivní metody* - vlastní interpretace respondenta na určitý podnět (kresby a koláže, test nedokončených vět či metoda kritických událostí).

Výzkumník by měl být objektivní, s dostatečnými znalostmi a komunikačními dovednostmi. Schein (2004) klade důraz na vytvoření vztahu mezi výzkumníkem a respondenty. Lukášová (2010) doplňuje, že důležitá je nezávislost a objektivní posouzení získaných dat.

### 3.14.2 Kvantitativní metody

V případě, kdy dochází k analýze kulturních jevů poměrně jednoduchých a viditelných, využívají se kvantitativní postupy na základě dedukce. Předmět výzkumu je dopředu stanoven a následně mapován (Bedrnová, Nový, 2007). Respondent je ovšem během výzkumu omezen otázkami či variantami odpovědí a nepopisuje detailně svůj pohled na zkoumaný jev.

Jak uvádí Lukášová (2010), hlavní předností těchto postupů oproti kvalitativním, je časová a finanční nenáročnost a přístupnost spočívající především v jednoduchosti sběru dat. Mezi tyto standardizované metody Lukášová a Nový (2004) řadí:

- *pozorování* - s použitím předpřipravených záznamových archů,
- *rozhovor* - strukturovaný s připravenými otázkami, či polostrukturovaný, s možností doplnění dotazu pro získání konkrétnější odpovědi,
- *dotazníky* - nejvyužívanější metoda sběru dat.

V současnosti k nejznámějším typům dotazníků patří podle Beliase a Kousteliose (2014) či Lukášové a Nového (2004) tzv. Organizational Ideology Questionnaire (OI), vytvořený Harrisonem nebo Organizational Culture Inventory (OCI), jehož autory jsou Lafferty a Cook, hledající příčiny nízké výkonnosti organizace. Velmi známý je také Denisonův Organizational Culture Survey (DOCS), model společnosti Denison Consulting. Spočívá v identifikaci čtyř ukazatelů: adaptability, konzistence, angažovanosti a mise, ovlivňujících efektivnost organizace, z nichž každý je dále rozpracován do dalších tří částí. Soubor se skládá z šedesáti výroků, kdy respondent na stupnici vyjádří souhlas či nesouhlas s daným výrokiem. Hofstede (2007) přidává další dotazník The Values Survey Module.

Na modelu soupeřících hodnot je založen typologický dotazník Organizational Culture Assesment Instrument (OCAI), autorů Camerona a Quinna, který vytváří odpovídající profil organizační kultury na základě 4 společných soutěžících hodnot. Respondentovi jsou předložena 4 tvrzení rozdělená do 6 klíčových kategorií, mezi která rozdělí 100 bodů



podle souladu se situací v organizaci a následně podle toho, jakou podobu by naopak respondent preferoval. Mezi dimenze Cameron a Quinn (2011) řadí:

- způsob vedení organizace,
- dominantní charakteristika organizace,
- způsob vedení zaměstnanců,
- soudržnost organizace,
- strategické zaměření,
- kritéria úspěchu.

K výhodám dle autorů patří, kromě zjištění rozdílů mezi současným a preferovaným stavem kultury, také možnost identifikovat sílu organizační kultury a zařadit ji do jednoho z typů. Lukášová (2010) doplňuje jednoduchost zpracování tohoto nástroje a prokázanou validitu na základě mnoha výzkumů. Někteří autoři ovšem shledávají nevýhodu dotazníku OCAI ve slabém odhalení specifických rysů organizační kultury.

Armstrong (2007) upozorňuje na možná úskalí v sestavení dotazníku, a to především ve vhodně zvolených zkoumaných dimenzích, dále mezi nevýhody patří nízká návratnost od dotazovaných a zkreslenost informací. Přesto je k získání potřebných dat pro analýzu organizační kultury ve většině případů využíváno právě dotazníkového šetření.

## **4 Vlastní výsledky práce**

### **4.1 Profil zvolené organizace**

Zvolenou organizací pro výzkum se stala Škoda auto, a.s. (dále jen Škoda auto), která po několik desetiletí patří mezi nejvýznamnější a největší výrobce automobilů v České republice. Zaujímá první místo v žebříčku Czech top 100 a již několik let je předním zaměstnavatelem na trhu práce, především Mladoboleslavského okresu (Výroční zpráva, 2017).

#### **4.1.1 Základní informace o organizaci**

Škoda auto se sídlem v Mladé Boleslavi patří mezi nejvýznamnější průmyslové organizace v České republice. Historie Škoda auto se začala psát již v roce 1895. První automobily z výroby vyjely v roce 1905. Je tedy jednou z nejstarších automobilek na světě vůbec. Zakladateli organizace s více než stoletou tradicí výroby automobilů se stali pan Václav Laurin a Václav Klement (Škoda auto, 2018).

Předmětem činnosti Škoda auto je především vývoj, výroba a prodej automobilů, originálních dílů, komponentů či příslušenství a poskytování servisních služeb. V roce 1991 se značka Škoda stala součástí německého koncernu Volkswagen Group. Došlo tak k rozšíření produktového portfolia a zvětšení objemu výroby. Společnost Volkswagen finance Luxemburg, s.a. se sídlem v Luxemburgu je od června roku 2014 jediným akcionářem a je zároveň dceřinou společností Volkswagen AG. V České republice jsou hlavní výrobní závody v Mladé Boleslavi, Kvasinách a Vrchlabí. Vlastní produkce se postupem času rozšířila do mnoha dalších světových zemí. Vozy značky Škoda auto se vyrábí také v Číně, Rusku, Indii, Kazachstánu, Ukrajině, Alžírsku a Slovensku. Dlouhodobě je podle tržeb největší českou organizací a jedním z největších českých zaměstnavatelů (Výroční zpráva, 2017).

#### **4.1.2 Organizační struktura**

Organizačně je Škoda auto členěna do 7 hlavních oblastí. Každá z těchto oblastí má stanovený vlastní rozsah kompetencí a povinností. Dohromady jsou však propojeny do jednoho fungujícího celku.

**Oblast nákupu (B)** odpovídá za nákup veškerých komponent a doprovodných služeb pro potřeby Škoda auto.

**Oblast technického vývoje (E)** je zaměřena zejména na vývoj a design nových produktů.

**Finance a IT (F)** zodpovídá za plánování a řízení efektivního využívání finančních zdrojů organizace.

**Oblast centrálního řízení (G)** se zabývá rozvojem zahraničních aktivit organizace, strategickým plánováním, komunikací s médii, spoluprací s odbornou veřejností.

**Do oblasti výroby a logistiky (P)** spadá zajištění logistické činnosti, výroba vozů, originálních dílů a příslušenství.

**Oblast řízení lidských zdrojů (S)** zajišťuje poskytování služeb v personální oblasti, komunikaci se zájmovými skupinami a odbory.

**Oblast prodeje a marketingu (V)** se zabývá zejména prezentací a prodejem vyrobených vozů, originálních dílů a příslušenství.

Mezi orgány organizace patří: **představenstvo, dozorčí rada a výbor pro audit**. Členem představenstva je jako jediný Čech pan Ing. Bohdan Wojnar. Ostatní členové jsou národnosti německé (Interní materiály organizace, 2018).

#### **4.1.3 Vybrané ekonomické ukazatele**

Z pohledu finančních a prodejních výsledků byl rok 2017 nejlepší ve 122leté historii organizace, což lze vyčíst nejen z prudkého nárůstu tržeb o 17,1 %. Díky rostoucímu odbytu a bohaté odběratelské základně se již počtvrté v řadě podařilo překročit hranici milionu dodaných vozů zákazníkům po celém světě. Meziročně vzrostly i náklady odbytové či správní. Za jejich růstem stojí především nákup IT služeb souvisejících s digitalizací organizace a jejích procesů. Pokles hodnoty vlastního kapitálu plyne z rozhodnutí akcionáře o vyplacení dividendy z nerozdělených zisků minulých období ve výši 38,5 mld. Kč. Došlo tedy současně ke zvýšení krátkodobých závazků na 116,6 mld. Kč. Naopak dlouhodobé závazky mírně poklesly na 16,8 mld. Kč. Vzrostly také investice. Největší část směřovala do produktových investic a na výzkum a vývoj (Výroční zpráva, 2014-2017).

**Tabulka 3: Vybrané ekonomické ukazatele**

ukazatel		2014	2015	2016	2017
tržby	mil. Kč	299 318	314 897	347 987	<u>407 400</u>
výsledek hospodaření	mil. Kč	15 378	31 234	35 498	37 294
dodávky vozů Škoda zákazníkům	kusů	1 037 226	1 055 501	1 126 477	<u>1 200 535</u>
počet zaměstnanců	osob	24 631	25 452	28 373	31 626
vlastní kapitál	mil. Kč	100 001	117 482	137 580	<u>117 484</u>
dlouhodobé a krátkodobé závazky	mil. Kč	76 868	85 133	90 600	133 375
aktiva/pasiva	mil. Kč	176 869	202 615	228 180	<u>250 859</u>
investice	mil. Kč	19 150	15 857	14 652	18 885

Zdroj: vlastní zpracování podle Výroční zprávy 2014-2017

## 4.2 Analýza organizační kultury

Organizační kultura je jevem organickým, neustále se formuje a vyvíjí. Stejně tak je tomu v organizaci Škoda auto. Škoda auto má za sebou dlouhou historii, kdy prošla několika vývojovými stádii. Výrazným zlomem nejen ve formování organizační kultury je začlenění organizace do německého koncernu Volkswagen Group, jehož organizační kulturu přijala za svou z hlediska 7 koncernových hodnot. Stanovené hodnoty lze označit za jakýsi „nadzákon“ celého koncernu.

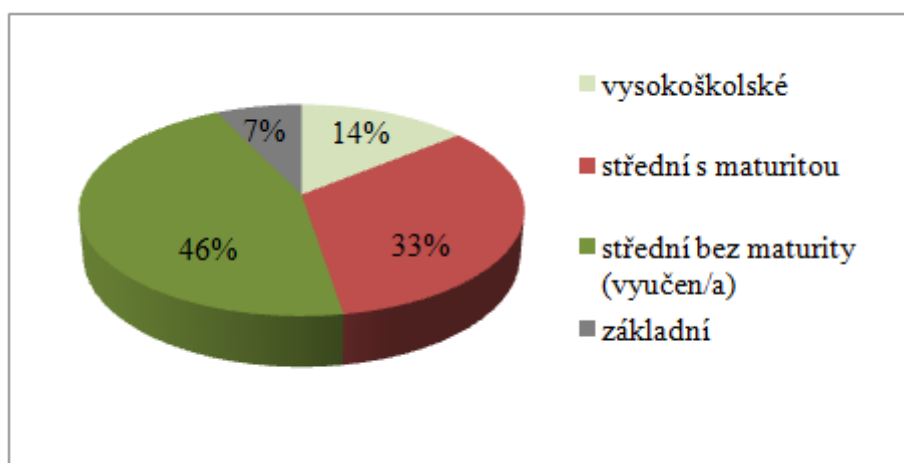
V této souvislosti ovšem nelze opomenout značné odlišnosti obchodního jednání německé a české kultury. Zatímco německá kultura je typická svou soutěživostí, výkonností, přesností, orientovaná na vytrvalost a dlouhodobé cíle, česká kultura vidí raději výsledky v krátkodobém horizontu se zaměřením spíše na sociální péči. Dalším významným rysem je improvizace se snadno měnícími plány dle aktuálních podmínek. Obě kultury se vyznačují snahou vyhnout se riziku a nejistotě, přiklánějí se k individualismu s nepříliš striktním hierarchickým uspořádáním.

Škoda auto, i když je silně ovlivněna kulturou německou, má stále kořeny v České republice. V rámci svého světového působení bere přitom v potaz národní specifika dané země, která ovlivňují kulturu organizační a společně zároveň působí na sdílené hodnoty jedinců. Dochází k vytváření subkultur, které vycházejí z místních tradic, hodnot a odrážejí národní specifika. Do manažerských pozic jsou dosazovány místní zdroje s nemalými nároky. Výhodou tohoto přístupu je pohotová reakce na potřeby trhu a flexibilita. Kulturu ve Škoda auto lze tedy považovat za polycentrickou.

## ZAMĚSTNANCI ŠKODA AUTO

Nositeli a šířiteli organizační kultury, a tedy i jistou konkurenční výhodou, jsou právě zaměstnanci. V regionech, kde se nachází hlavní výrobní závody, je Škoda auto předním zaměstnavatelem a aktérem v oblasti zaměstnanosti. To platí i v celorepublikovém měřítku. Přes náročnou situaci na trhu práce zaměstnávala Škoda auto v roce 2017 více než 31 600 kmenových zaměstnanců. Atraktivitu zaměstnavatele potvrdila umístěním na předních pozicích různých soutěží či anket. Již po sedmnácté se stala nejúspěšnější českou organizací v soutěži „Českých 100 nejlepších“. Převážnou část zaměstnanců lze zařadit do věkové kategorie 35-45 let, kdy průměrný věk je 39,1 let. Ze statistik organizace plyne, že více jak 20 % zaměstnanců na nejrůznějších pozicích tvoří ženy. Ve srovnání s minulými roky jde o velký nárůst. V kvalifikační struktuře dominují lidé s vyučením a středním vzděláním s maturitou, což souvisí především s vysokým zastoupením dělnických pozic. Na konci roku 2018 počet těchto zaměstnanců dosáhl 22 tisíc. Vysokoškolské vzdělání je většinou požadováno pro obsazení technicko-hospodářských pozic, kam se řadí také administrativní pozice. Na konci roku 2018 Průměrná hrubá mzda dělníků dosahuje 40 tisíc korun českých. Vzhledem k existenci několika oddělení s různým vzděláním a takto vysokým počtem zaměstnanců, jsou v rámci organizace vytvářeny subkultury (Výroční zpráva, 2017, Interní materiály organizace, 2018).

**Obrázek 7: Kvalifikační struktura zaměstnanců**



Zdroj: vlastní zpracování podle Výroční zprávy (2017)

V souvislosti s dynamičností vývoje automobilového průmyslu a stále sílící konkurencí je nutné do budoucna zajistit konkurenční výhodou v podobě kvalifikovaného stabilního personálu. Toho lze docílit dlouhodobě správně zvolenou strategií zaměřenou na kompletní

proces HR - plánování lidských zdrojů, nábor, vzdělávání či motivaci zaměstnanců. Škoda auto také intenzivně spolupracuje se středními a vysokými školami či nadanými studenty, kdy je cílem sblížit obsah studia s průmyslovou praxí. Každoročně je vyhlášena také řada projektů, kterých se mohou účastnit nejen technicky nadaní studenti. Organizace tak zajišťuje dostatek kvalitních, technicky vzdělaných zaměstnanců v budoucnu. Prostřednictvím *Škoda Akademie*, která je zodpovědná za personální rozvoj členů organizace a talentů nabízí spoustu vzdělávacích a rozvojových aktivit. Budoucím uchazečům o zaměstnání nabízí Škoda auto studium na *Středním odborném učilišti strojírenském* nebo na *Vysoké škole Škoda auto* v Mladé Boleslavi. Každoročně Škoda auto pořádá tzv. *Škoda days*, což jsou dny, kdy se studenti účastní různých exkurzí a přednášek, což jim umožňuje seznámit se s chodem organizace. Pro čerstvé absolventy je připraven *Trainee program*, který vyniká svou komplexností. Účastník programu, který trvá 1 rok, vystřídá několik pozic v rámci organizace a má možnost absolvovat zahraniční stáž. (Škoda auto, 2018, Interní materiály organizace, 2018).

Díky motivačnímu programu zlepšovatelství, známý jako *ZEBRA*, mohou zaměstnanci předkládat návrhy na zlepšení pracovních podmínek, veškerých postupů v organizaci a aktivně se tak podílet na jejím zdokonalování. Jelikož právě zaměstnanci mají praktické zkušenosti, mohou svými návrhy, týkající se zdokonalení či zrychlení určitého procesu v organizaci, ušetřit nemalé finanční prostředky. Program je zároveň určitým motivačním nástrojem, jelikož každý návrh je ohodnocen body. Dané body lze následně směnit peníze. Autoři realizovaných návrhů jsou zařazeni do slosování o jízdní kolo či nový vůz (Interní materiály organizace, 2018).

## ZMĚNA ORGANIZAČNÍ KULTURY

V roce 2000, v té době již majoritní vlastník VW, koupil 100% podíl ve Škoda auto. Nastalo období velkých změn a inovací. Po několika letech vstupu Škoda auto do koncernu VW nastala potřeba změny organizační kultury v rámci celé organizace. Došlo tak k postupné implementaci kultury Volkswagen Group. Z rozhodnutí představenstva z roku 2003 byly realizovány projekty zaměřené na posílení organizační kultury a koncernových hodnot. V rámci projektů naplánovaných až do roku 2007 docházelo k rozsáhlým dotazníkovým šetřením mezi zaměstnanci, kteří měli možnost otevřeně se vyjádřit k jednotlivým činnostem či řízení organizace.

V následující části práce budou identifikovány již výše zmíněné koncernové hodnoty Škoda auto včetně dalších prvků organizační kultury. V praxi se usiluje o to, aby byly sdíleny co nejširším okruhem zaměstnanců - nositeli organizační kultury. Podle zkušeností manažerů koncernu má osvojení si nových hodnot v organizační kultuře především následující efekty:

*konkurenční výhoda* - chápání, myšlení a jednání lidí nelze v krátké době napodobit, musí se k němu dospět a dozrát,

*zdroj motivace* - ovlivňuje pracovní spokojenost a snižuje nejistotu zaměstnanců - ztotožnění se s organizací vede k vyšším výkonům,

*snižuje konflikty uvnitř organizace* - zajišťuje se soudržnost, což je důležité v globálním a multikulturním prostředí, zabezpečuje komunikaci, koordinaci a vyšší míru sebekontroly.

## KONCERNOVÉ HODNOTY

### **Udržitelný rozvoj**

Na základě této hodnoty musí být stanovené cíle zohledněny v každodenním chování a jednání zaměstnanců. Důležitým manažerským úkolem je tyto cíle vyvážit ve všech oblastech – ekonomické, ekologické a sociální.

### **Odpovědnost**

Všechny určené cíle a plány jejich dosažení by měly být realistické. Zaměstnancům je poskytován určitý volný prostor pro využití kreativity, fantazie a odvahy. Zároveň je podle této hodnoty každý člen Škoda auto odpovědný za podávané výsledky a své chování v organizaci i mimo ní.

### **Respekt**

Respektovat a náležitě ocenit výkon druhých, ať už zaměstnanců, kolegů, obchodních partnerů organizace, ale také například úspěch konkurence, je obsahem další hodnoty. A právě na vzájemném respektu je postavena většina činností ve Škoda auto. Jen tak může být dosaženo společného cíle organizace.

### **Inovativnost**

Každý člen organizace by si měl podle této hodnoty stát za svými nápady, dokázat tyto inovativní myšlenky prosadit, posouvat dopředu a neustále je obohacovat.

Na druhou stranu je také důležité přijímat a pomáhat rozvíjet nápady někoho jiného, které jsou nové a přínosnější. Škoda auto se snaží o to být inovativní i v době úspěchu, protože úspěch může být překonán již zítra.

### **Tvorba hodnot**

Tuto hodnotu Škoda auto charakterizuje větou: „*bud' přidáš hodnotu, nebo to nedělej*“. Jednotlivé procesy, kde se tato přidaná hodnota vytváří, by měly být podporovány. Důležitá je vzájemná transparentnost těchto procesů. Pod tuto hodnotu dále spadá umění maximálně zužitkovat vloženou energii, peníze a hlavně čas.

### **Vstřícnost k zákazníkovi**

Hodnota vstřícnost k zákazníkovi označuje naslouchání zákazníkům a plnění jejich očekávání. Svým způsobem znamená být zákazníkovi nablízku v každém okamžiku. Aby mohly být naplněny cíle vlastníků, zaměstnanců a celé organizace vůbec, měli by se zaměstnanci jednat dle požadavků, potřeb a přání zákazníků. Je všeobecně známo, že Škoda auto je s touto hodnotou plně ztotožněna a zastává ji v plné míře.

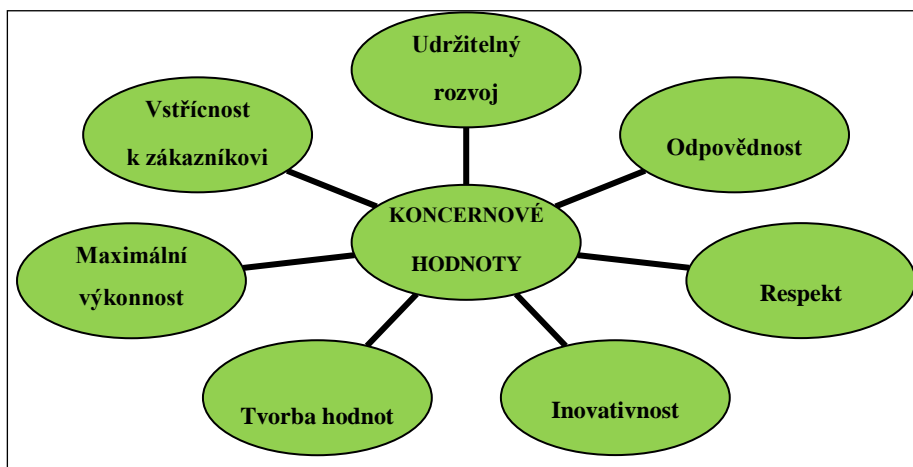
### **Maximální výkonnost**

Očekávaných výsledků celé organizace lze dosáhnout především tím, že každý zaměstnanec bude odvádět prvotřídní výkon a ochoten sám na sebe klást vysoké požadavky. Je samozřejmě důležité znát své meze a řídit se podle nich, jelikož vysoké tempo odvádění špičkového výkonu nelze držet neustále. Ať už na nižší či vrcholové úrovni, potřebují zaměstnanci také odpočívat, nabrat nové síly, aby mohli podávat maximální výkony. Je potřeba své členy také všestranně rozvíjet a vzdělávat, účinně motivovat, podporovat, jejich práci ocenit a náležitě odměnit. Škoda auto nabízí svým kmenovým zaměstnancům celou řadu rozvojových a vzdělávacích aktivit. Výkonnost ovlivňují také správně vytvořené pracovní podmínky, jako je uspořádání pracovišť, světlo či barvy.

Z důvodu přenesení hodnot do praxe má každá hodnota vždy dvě zásady. *Osobní jednání* - kdy obsahem této zásady je, že každý zaměstnanec musí začít sám u sebe. Pro zažití a realizaci hodnot je důležité vytvořit vhodné podmínky, což je úkolem managementu a zároveň významem druhé zásady - *podpora ve struktuře*.



**Obrázek 8: Koncernové hodnoty Škoda auto**



Zdroj: vlastní zpracování podle Kroupa (2007).

#### NORMY A KOMUNIKACE

Pro analýzu kultury organizace jsou stěžejní normy chování, oblékání či komunikace. Ve Škoda auto jsou normy týkající se chování obsaženy v *etickém kodexu*, který je závazný pro všechny oddělení. Slouží jako návod v každodenní práci. Doplňují jej pracovní smlouvy a interní směrnice za dodržování národních a mezinárodních předpisů. Etický kodex je rozdělen do třech základních oblastí:

- odpovědnost jako člena organizace
- odpovědnost jako obchodního partnera
- odpovědnost na pracovišti

Úspěch Škoda auto závisí na poctivém, charakterně a eticky správném chování všech. K tomu patří i skutečnost, že všichni respektují a dodržují platná pravidla. Každý zaměstnanec si musí být vědom své společenské odpovědnosti, blahobytu člověka a životního prostředí a přispívat svým dílem k trvale udržitelnému rozvoji. A právě morální zásadovost, poctivost a transparentnost jsou rozhodující pro dosažení důvěry a věrohodnosti zákazníků či obchodních partnerů. Škoda auto pečlivě chrání své know-how a citlivé informace patřící koncernu VW, aby nedošlo ke znevýhodnění vůči konkurenci. Nedodržení etického kodexu se netoleruje, jelikož jeho porušením může dojít ke značným škodám nejen v organizaci, ale všem zúčastněným stranám.

Vedoucí zaměstnanci pak plní důležitou úlohu - předcházet nesprávnému chování, být vzorem pro ostatní, chránit své zaměstnance a předávat jim veškeré informace, a to vše za podpory dobrých pracovních podmínek.

Interně i externě jsou informace podávány a komunikovány komplexně, včas a pravdivě. Zaměstnanci komunikují se svým nadřízeným, který by měl být schopen získat či podat veškeré potřebné informace od svých nadřízených. Jednou ročně dochází k workshopům, jejichž součástí je hodnocení nadřízených a pracovní náplně, včetně ostatních personálních záležitostí. Ve vedení organizace je masovým komunikačním prostředkem email pro případné dohledání komunikace. Využívány jsou různé zkratky a odborné termíny. Škoda auto otevřeně spolupracuje s *Odbory Kovo MB*, dobrovolnou organizací zaměstnanců, hájící jejich zájmy a vyjednáující pracovní podmínky.

Externí komunikace s médii, státními orgány či obchodními partnery probíhá na profesionální úrovni. Zvolení zástupci organizace se účastní často pořádaných tiskových konferencí. Informace jsou poskytovány pouze kompetentními osobami za dodržení určitých podmínek. Pro potenciální i současné zákazníky je na stránkách organizace k dispozici zákaznická linka. Aktuální novinky Škoda auto jsou k dispozici všem na internetových stránkách (také v angličtině a němčině) či v tisku. Hojně využívaný prostředek komunikace je sociální síť Facebook. Během rozšiřování výrobního závodu v Kvasinách byly informace místním občanům předávány prostřednictvím newsletteru. Škoda auto pořádá dny otevřených dveří pro veřejnost, kdy se lze vydat do jindy přísně střežených hal. Lákadlem je také *Škoda muzeum* s nově vybudovanou moderní restaurací v historickém prostředí.

Přestože v hlavních výrobních závodech potkáme zaměstnance i slovenské, ukrajinské či ruské národnosti, komunikuje se hlavně česky s použitím žargonu a v přátelském duchu. Dělníci v halách si převážně tykají. Ve vedení Škoda auto je používána formálnější mluva. Většina zaměstnanců působících na vyšších pozicích hovoří dvěma světovými jazyky. Vzhledem k nadnárodnímu působení organizace pod vedením VW je kladen důraz na znalost jazyka německého a anglického, ale také ruského. Také většina dokumentů je zpracována ve více jazycích. Záleží, kterému oddělení organizace jsou dokumenty určeny. Kmenovým zaměstnancům se v tomto směru dostává značné podpory ve formě dobrovolných jazykových kurzů.

Důležité informace, novinky, zajímavosti, rozhovory a poselství vrcholových manažerů jsou k dispozici na *zaměstnaneckém portálu* neboli intranetu, na který má přístup každý člen. Pro příznivce tištěných materiálů dále v zaměstnaneckých novinách *Škoda Mobil*, dostupných na mnoha místech v organizaci. Významným dokumentem v této oblasti obsahující hodnoty, mzdový systém, pravidla pracovní doby a pracovní podmínky je *kolektivní smlouva*. Ve zkrácené verzi ji každý zaměstnanec obdrží během vstupního školení. S kulturou organizace jsou zaměstnanci seznámeni již při prvním kole pohovoru a následně ve fázi adaptace, jejíž délka se samozřejmě opět liší dle obsazovaného místa. Ve lhůtě 14 dní noví členové organizace vystřídají několik pozic, aby si utvořili celkový obraz o fungování organizace. Inženýr se po obléknutí montérek rázem stane jedním z dělníků. Vždy dochází ke vzájemnému respektu i na těch nejnižších pozicích. Během vstupního školení jsou kromě různých norem definovány koncernové hodnoty a jejich významnost. Do jaké míry si je zaměstnanci vezmou k srdci, je na každém z nich.

V případě povinného oblečení není *dress code* stejný pro všechny oblasti či útvary. Jinak oděni jsou zaměstnanci ve výrobních halách, jejichž obuv a oblečení musí splňovat přísné podmínky bezpečnosti a ochrany zdraví při práci, a je každodenní součástí pracovní povinnosti. Na zaměstnaneckém portále je zaměstnancům k dispozici katalog tohoto „dělnického oblečení“ v barvách charakterizujících Škoda auto - zelená nebo bílá trička a bílé nebo šedé „montérky“ s logem organizace. Lze ale potkat zaměstnance oděné i v jiných barvách triček, typických pro dané útvary. Pracovní oděv je zaměstnancům poskytován zdarma 1x ročně, stejně tak pracovní obuv, na kterou již zaměstnanec přispívá. Nutno podotknout, že oděv je majetkem Škoda auto, je tedy pouze zapůjčen. Pro soukromé účely může být odkoupen za plnou pořizovací cenu. Naopak pro zaměstnance z vedení organizace a prodejních sítí je typické společenské oblečení, které koresponduje s jejich pracovní pozicí.

## HISTORKY, CEREMONIÁLY, RITUÁLY, HRDINOVÉ

Za hrdiny Škoda auto nelze považovat nikoho jiného, než samotné otce zakladatele - pana Václava Laurina a Václava Klementa. Měli mnoho společného, ale především lásku k bicyklům a vynalézavého ducha. Řídili se mottem, se kterým se Škoda auto ztotožňuje dodnes, a zní: *„jen to nejlepší je dostatečně dobré pro naše zákazníky“*. Energie a temperament spolu s nespoutanou kreativitou a zvědavostí tak položily základy dodnes úspěšně fungující organizace. Škoda auto je velice hrdá na svou více než stoletou historii!

Mezi historiky lze zařadit spíše vyprávění mezi kolegy o různých událostech či zážitcích ze služebních cest. Jelikož ve výrobních závodech je vysoká převaha mužů, netradují žádné fámy či mýty, jako je tomu v odděleních čistě ženského kolektivu v mnohých organizacích. Za určitý rituál lze považovat klasický oběd, ve výrobních závodech ve směnném provozu také večeře. Zaměstnanci se stravují ve 13 jídelnách, které jsou rozmístěny v blízkosti každého pracoviště. Pestrou nabídku jídel pro Škoda auto zajišťuje společnost Eurest catering.

Většina zaměstnanců má mezi sebou i blízké přátele, proto tráví společně čas i mimo pracovní dobu, kdy si otevřeně sdělují své názory. Uvolněnější atmosféra na pracovišti a znalost celého pracovního kolektivu je typická také pro prodejní sítě, kterých je po celé České republice přes 230. Ve vedení Škoda auto jsou vztahy mezi zaměstnanci poněkud formálnější. Pravidelným rituálem je konání pracovních porad, zpravidla jednou týdně za účasti vedoucího oddělení a několika zaměstnanců. Pro některé zaměstnance určitým rituálem mohou být také služební cesty, často za hranice země.

V průběhu roku se koná řada akcí. Jednou ze slavnostních událostí je již zmíněné slavnostní vyhodnocení nejlepších pozměňovacích návrhů ze stran zaměstnanců. Ve velkých organizacích, jako je Škoda auto, se vytváří hned několik subkultur. V rámci určitého oddělení či prodejní sítě, kde se lidé vzájemně lépe znají, se zpravidla konají vánoční večírky či narozeninové oslavy. Pro některé zaměstnance je určitým ceremoniálem samotné poskytnutí odměn, zpravidla před Vánoci či k výročí působení v organizaci. K neformálním zábavným akcím, kdy se lidé lépe poznají a oprostí od pracovních povinností, lze zařadit například přátelská fotbalová utkání či tzv. „dračí lodě“. Pro všechny zaměstnance byl uspořádán dokonce i koncert. Za menší ceremoniál pro prodejní sítě lze považovat uvedení nového vozu na trh, kdy jsou pracovníci prodejního místa seznámeni s jeho charakteristikami, popřípadě konkurenčními produkty a jinými požadavky ze strany vedení. Mezi významné slavnostní dny Škoda auto patří především účast na autosalonech, kde široké veřejnosti prezentuje své produkty, inovace a vlastně i svou organizační kulturu. Jednou ročně je pořádán slavnostní večer, kdy dojde ke shrnutí dosažených výsledků a úspěchů předchozího roku. Všechny zmíněné aktivity přispívají k integraci zaměstnanců a budování přátelských vztahů.

## STRATEGIE

Prostřednictvím *Strategie 2025* utváří pro zákazníky strhující budoucnost spočívající ve zvyšování bezpečnosti, efektivnosti, komfortu a ekologické šetrnosti automobilové dopravy. Zvyšujícím se tempem realizace své strategie, novými produkty a službami mobility včetně získávání nových trhů, se Škoda auto připravuje na výzvy budoucnosti. S tím je spojená HR strategie zaměřená na klíčová témata týkající se získávání nových zaměstnanců, především v oblastech IT či technického vývoje. Mezinárodní základna vytvořila předpoklady pro plánovaný růst Škoda auto v příštích několika letech. Podmínky k tomu již existují, totiž silná značka, skvělé vozy, schopný a motivovaný tým a snaha přeměnit inovace v takový přínos pro zákazníky a ostatní stakeholdery, který odpovídá heslu *Simply Clever* zajišťující dlouhodobou udržitelnost a konkurenceschopnost (Výroční zpráva, 2017).

SLOGAN „SIMPLY CLEVER“

**Obrázek 9: Slogan Simply Clever**



Zdroj: Výroční zpráva (2014)

Geniální jednoduchost sloganu *Simply Clever* není jen frází. Hlavním heslem značky je právě toto sousloví, v češtině vyjádřené v *jednoduchosti je krása*. Zachycuje poslání a cíle Škoda auto, její podstatu. Projekt *Simply Clever* je iniciován a formulován vedením organizace v souladu se strategií organizace. V očích zákazníků slogan znamená propracované, efektivní, praktické a chytré řešení. Lze si jej vybavit také z reklamních

sdělení automobilů značky Škoda. V jeho významu se ale skrývá mnohem více. Jde o snahu v tomto smyslu pojmout celý systém a aktivity organizace, tedy i to, o čem zákazník nemá ponětí. Každodenní pracovní chování a sociální normy se ať už přímo či nepřímo odráží na kontaktu se zákazníky a ve finále především na produktech, které jsou kolektivním výstupem všech zaměstnanců Škoda auto. Nelze opomenout fakt, že každý člen organizace by měl být včas obeznámen se všemi normami a informacemi o aktuálním dění v organizaci.

## ARCHITEKTURA

Pro budování organizační kultury jsou prvky, jako je architektura a design budov, vybavení a uspořádání pracovišť, velmi důležité. Jsou součástí podnikové identity. Jejich prostřednictvím se organizace prezentuje zvenčí. Zároveň utváří jistý obraz nejen pro své členy, ale pro všechny zainteresované strany.

Hlavní výrobní závod v Mladé Boleslavi (příloha V) tvoří rozsáhlý komplex nepříliš zajímavých šedých objektů vybavených nejmodernější technologií. Tyto budovy jsou pro snadnější identifikaci označeny Velkými písmeny a číslicí. V Mladé Boleslavi je další důležitou budovou Administrativní centrum. V této panelové stavbě začíná cesta všech nových zaměstnanců, jelikož zde sídlí oddělení lidských zdrojů. Po příchodu do budovy, kde se nachází recepce, vytváří zrekonstruované prostředí pozitivní dojem. Prostory jsou laděny v barvách Škoda auto – šedé, bílé a samozřejmě svěží zelené. V blízkosti se nachází jedna z nejmodernějších budov zvaná „Pentagon“, kde sídlí vedení organizace. Pentagon také prošel v posledních letech značnou rekonstrukcí, během níž došlo současně k umístění loga na střechu budovy. Uspořádání tzv. open space otevřených kanceláří je moderní a pohodlné, také barevně korespondující s barvami organizace, doplněné plakáty s produkty či uznávanými hodnotami Škoda auto. Pro účely schůzek či porad jsou některé kanceláře, pro větší soukromí a klid, oddělené skleněnou stěnou. Nový design působí pozitivním svěžím dojmem a vytváří tak příznivou pracovní atmosféru. Najdou se zde však i místa, která navozují stále dojem opačný, zastaralé kanceláře a chodby v odlehlých částech budovy. Speciální pracovní atmosféra podporující kreativitu a propojující tradici s technologií budoucnosti, je charakteristická pro oddělení Designu sídlící ve vile v areálu Česany na kraji Mladé Boleslavi. Škoda auto v posledních letech také vybudovala moderní kanceláře pro administrativní pozice v hlavním městě.

Totožný styl provedení a vybavení je pro všechny autorizované prodejny Škoda auto, tzv. showroomy (příloha VII). Uspořádání showroomů působí mladším a dynamičtějším dojmem s dostatkem místa pro modelové řady. Komunikační plochy na vnější fasádě, prosklené průčelí zajišťující dostatek světla, přepracované logo, svěží barvy a nový typ písma dotváří moderní design. Spousta prvků je v noci osvětlena. Prodejní prostory jsou koncipovány z pohledu zákazníka s několika zónami - uvítací, čekací, komunikační, jsou doplněny několika plochami prezentujícími značku Škoda. Nové uspořádání slouží k přesvědčivé komunikaci hodnot Škoda auto.

## LOGO

Logo Škoda auto prošlo od roku 1926, kdy se začaly automobily značky Škoda vyrábět, řadou změn. Charakteristickou barvou byla barva černá, která symbolizovala několikaletou tradici a zelená, jakožto symbol ekologicky šetrné produkce. V roce 2011, na autosalonu v Ženevě, byly pod sloganem „the new power of Škoda” představeny základní elementy nového designu, mezi jejichž typické znaky patří svěžest a přesnost. Původní klasické logo získalo nové spektrum barev, což ještě více podtrhuje výjimečnost a preciznost. Stěžejní změna se týkala hlavní části loga, kterou tvoří známý okřídlený šíp. V nové verzi je mnohem výraznější a větší. Barva vnitřní části šípů, dříve laděná v přirozené zelené, se změnila na novou - svěží „škodováckou“ zelenou. Vnější část loga lemuje chromové ohraničení.

**Obrázek 10: Logo Škoda auto**



Zdroj: Škoda auto (2018)

## SOCIÁLNÍ A SPOLEČENSKÁ ODPOVĚDNOST

Škoda auto věnuje svým stávajícím i potenciálním zaměstnancům nemalou pozornost. Požadavky a nároky na zaměstnance odpovídají pracovní náplni. V dobře zajištěných pracovních podmínkách je od zaměstnanců vyžadováno dodržování norem, maximální výkonnost a odpovědnost. Zaměstnanci očekávají za dobře vykonanou práci přislíbenou mzdu, pravidelnost směn a stabilitu práce. Očekávání zaměstnanců v technicko-hospodářských pozicích jsou poněkud jiná, spočívající především v možnosti seberealizace, kariérního růstu a služebních cest.

Sociální politika organizace je důkladně propracovaná. Svým lidem poskytuje řadu výhod, zejména v oblasti sociální péče a péče o zdraví. Kmenoví zaměstnanci ve Škoda auto mohou využít dotované stravování v jídelnách zaměřené na pestrou a zdravou stravu. Dále také nabídku ubytovacích služeb či slevy na produkty a reklamní předměty organizace. Za zmínku stojí poskytované benefity, jako využití rekreačních zařízení, zápůjčky na bydlení či zakoupení nového vozu, peněžitá odměna při pracovním výročí či zapůjčení vozu na vlastní svatbu. Ze strany zaměstnanců je ceněno poskytování veškerých zdravotních služeb na *Poliklinice Škoda auto*. Příznivě je hodnocen projekt zaměřený na posuzování fyzické zátěže s ohledem na starší zaměstnance včetně několika chráněných dílen s podmínkami přizpůsobenými pro handicapované či ohleduplnost k těhotným ženám a ženám po mateřské dovolené.

V organizaci již několik let probíhá také projekt *Škoda jsme MY*, který je ve velké míře zaměřen právě na organizační kulturu. Cílem projektu je pomocí stále se opakujících otázek zjistit celkovou spokojenost zaměstnanců (příloha VIII).

Díky stále většímu zájmu o sociální a životní prostředí nabývá společenská odpovědnost (v anglickém jazyce pod názvem *corporate social responsibility*) na významu. Jedná se o dobrovolné zapojení organizací do projektů, ze kterých profituje okolí i organizace. Škoda auto, jako jedna z mála organizací, cítí mimořádnou odpovědnost nejen vůči svým zaměstnancům, ale také bere ohled na jejich rodiny i obyvatele žijící poblíž výrobních závodů. Škoda auto svými aktivitami přispívá k rozvoji nejen Mladoboleslavského okresu, ale celého regionu (příloha IX). V rámci společenské odpovědnosti vyvíjí celou řadu aktivit pomocí tzv. *grantových programů*. V hodnotě 4.700.000,- Kč je v současnosti vyhlášeno celkem 7 regionálních grantových programů:



**Za každý prodaný vůz jeden strom** - jako symbol organizační orientace na ekologické hodnoty. Program probíhá za podpory zaměstnanců a studentů, kdy za každý prodaný vůz je vysazen jeden strom. Škoda auto dlouhodobě a systematicky pracuje na vývoji modelů, které jsou v tomto ohledu co nejšetrnější.

Cílem **dopravní bezpečnosti v obcích** je snížit počet míst, kde hrozí zvýšené riziko kolize chodců, cyklistů a samozřejmě automobilové dopravy.

**Dopravní výchova** - cílem projektu je angažování v oblasti dopravní bezpečnosti. Jde zejména o výuku dopravní výchovy s využitím preventivního programu především u nejmladší generace, u které se vytváří návyky do dalších let.

**Podpora technického vzdělávání** - snaha podporovat techniku a technické vzdělávání už na základních školách, kde je možné podchytit a zvýšit zájem žáků o následné studium technických oborů a snížit hrozící nedostatek kvalifikovaných zaměstnanců. Současně podporuje mladé talenty formou soutěže o nejlepší výtvarné dílo mladých designérů.

**Region bez bariér** – snaha redukovat počet bariér, které hendikepovaným brání v mnoha oblastech běžného života a zvýšit celkovou kvalitu života těmto spoluobčanům má za cíl program Škoda Handy.

**Škoda dětem** - program „Rozjedu to“ ve spolupráci s Nadací Terezy Maxové je zaměřen především na sociálně znevýhodněné děti, které mají ztížené podmínky pro rozvoj svých dovedností a prosazení se ve společnosti.

**Tady jsem doma** - cílem programu je zaměřit se na aktivity podporující region a sounáležitost s místními občany na poli kultury, sportu a jiných volnočasových aktivit, kde důležitou roli hrají právě zaměstnanci Škoda auto (Škoda auto, 2018).

Kromě jiného je významným sponzorem mnoha sportovních, kulturních událostí, především šampionátů v ledním hokeji či cyklistických závodů. V posledních letech podporuje organizaci Zdravotní klaun. V rámci své strategie „Green future“ realizuje četné projekty na ochranu přírodních zdrojů a trvale udržitelné hospodaření s vodou. Škoda auto je iniciátorem celorepublikové akce „Uklidme Česko“. Za zmínku stojí také skutečnost, že značka Škoda rozšiřuje vozový park Policie ČR, ať už v civilní nebo policejní úpravě. Tudíž není snad nikdo, kdo by „Škodovku“ neznal. Z výše uvedeného vyplývá, že společensky odpovědné je chování nejen vůči svým zaměstnancům, ale také vůči celé společnosti, v níž organizace existuje.

### 4.3 Výsledky dotazníkového šetření

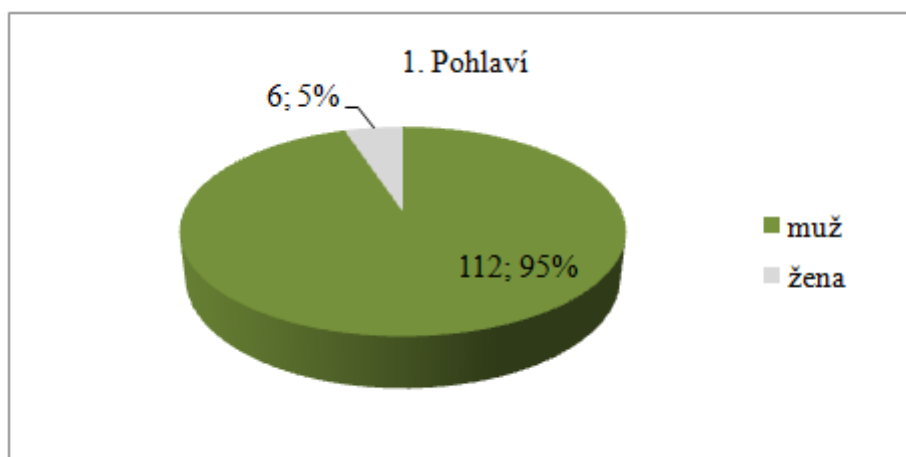
Dotazníkové šetření probíhalo ve výrobním závodě v Mladé Boleslavi. Zaměstnancům dělnických pozic, jejichž zastoupení je z celkového počtu zaměstnanců největší, byly přeposlány pokyny pro vyplnění dotazníku prostřednictvím aplikace google forms. Vyplnění bylo anonymní a dobrovolné. Distribuce pokynů byla závislá na jedné osobě, proto je možné riziko, že nemusel být osloven požadovaný počet respondentů. Dotazník je strukturován do 8 bloků obsahující 39 otázek. Je koncipován tak, aby byly dotazovaným otázky srozumitelné a jejich vyplnění časově nenáročné. Respondenti měli na zodpovězení 14 dní, v období od 28. ledna 2019 do 10. února 2019. Z celkového počtu 200 dotazníků bylo vráceno a dle pokynů vyplněno 118. Celková návratnost byla tedy 59 %. Odpovědi byly sečteny a převedeny na procentuelní podíl z celku pro snadnější orientaci ve výsledcích.

Cílem dotazníkového šetření bylo získat relevantní informace k určení síly organizační kultury a vnímání ze strany zaměstnanců, především dělnických pozic. V hlavičce dotazníku byl uveden účel provedení dotazníkového šetření a žádost o spolupráci. V první části dotazníku respondenti odpovídali na úvodní otázky týkající se jejich identifikace. Otázka zjišťující věk respondentů nebyla zahrnuta. Druhá část dotazníku se zaměřila na organizační prvky, symboly a artefakty materiální či nemateriální povahy. Otázky týkající se především organizačních hodnot a míry jejich sdílení bylo obsahem třetí části dotazníku. Vztahy mezi řadovými zaměstnanci a vedením, forma komunikace a atmosféra na pracovišti byla předmětem šetření čtvrté a páté části dotazníku. Šestá část obsahovala otázky týkající se péče o zaměstnance, aktivit, ceremoniálů či rituálů. Poslední část, část sedmá, směřovala ke zjištění celkové spokojenosti zaměstnanců. Závěr patřil poděkování respondentům za spolupráci.

#### I. Organizační kultura - identifikační část

V úvodních otázkách (1-3) respondenti vybírali z možností týkajících se pohlaví, dosaženého vzdělání a délky pracovního poměru v organizaci. 95% převaha respondentů mužského pohlaví dokazuje, že mezi zaměstnanci v dělnických pozicích lze potkat především muže.

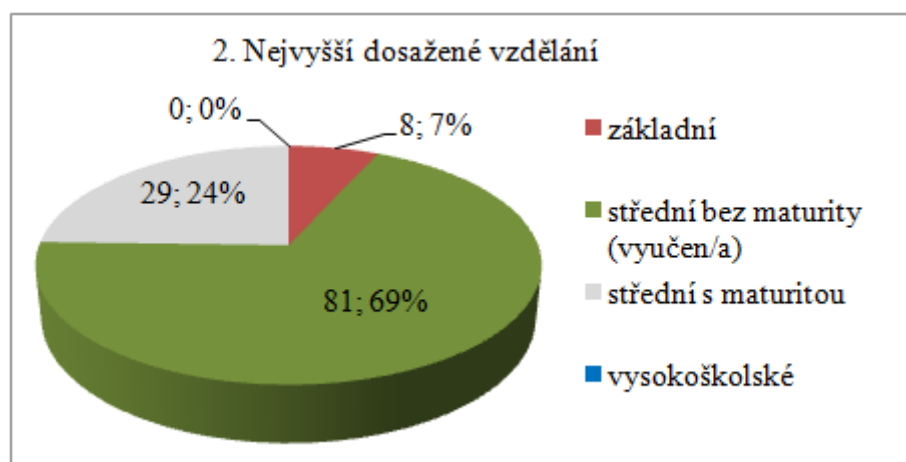
**Obrázek 11: Rozdělení respondentů podle pohlaví**



Zdroj: vlastní zpracování

Dle struktury dosaženého vzdělání z celkového počtu 118 respondentů jich 81 označilo možnost vyučen/a a 29 možnost střední vzdělání s maturitou. Vysokoškolské vzdělání neměl nikdo z dotazovaných. Zbývající část měla vzdělání základní. Tento jev lze vysvětlit potřebou především zručných a pracovitých dělníků bez nutnosti vyššího vzdělání.

**Obrázek 12: Nejvyšší dosažené vzdělání respondentů**

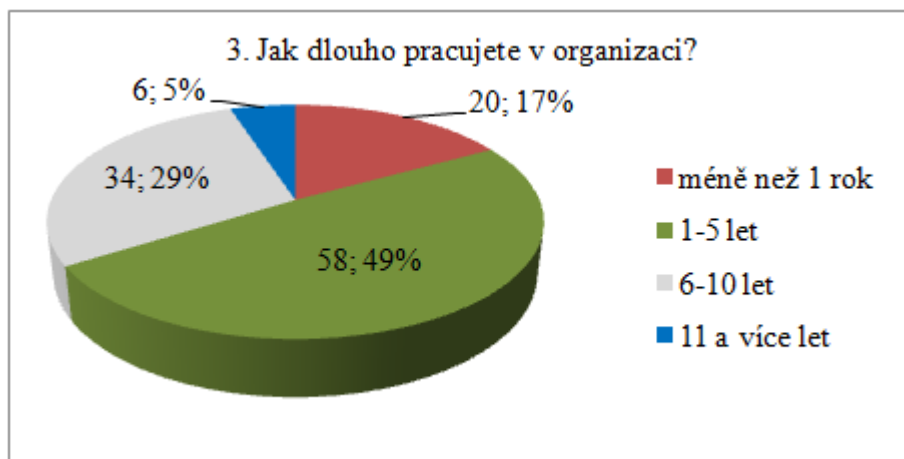


Zdroj: vlastní zpracování

Vnímání organizační kultury ze strany zaměstnanců lze hodnotit také podle délky působení v organizaci. Z obrázku 12 vyplývá, že téměř polovina dotazovaných zaměstnanců působí v organizaci v rozmezí 1-5 let, což souvisí s jejich značným nárůstem v posledních letech. Další početná skupina 34 zaměstnanců označila možnost 6-10 let. Pro 20 dotazovaných je

Škoda auto zaměstnavatelem méně než 1 rok. Mezi stálejší a dlouhopracující členy organizace patří pouze 5 % dotazovaných.

**Obrázek 13: Rozdělení respondentů dle délky působení v organizaci**

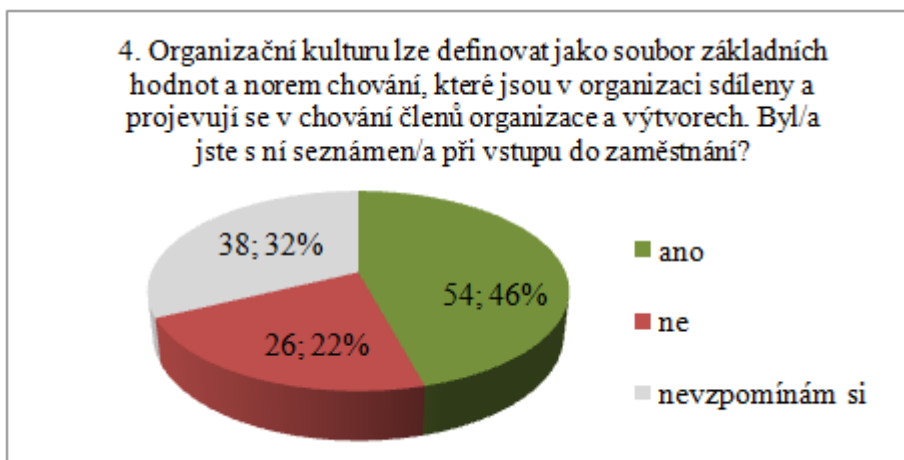


Zdroj: vlastní zpracování

## II. Organizační kultura

Druhá část dotazníku zahrnující otázky 4-9 se týkala povědomí o organizační kultuře a jejích základních symbolů jako logo, barvy či slogan. Značná část respondentů popřela seznámení s organizační kulturou při vstupu do zaměstnání a téměř 32 % si již nevzpomíná. Naopak 46 % dotazovaných zůstal pojem v paměti a na seznámení s ním si vzpomínají. Nelze ovšem konstatovat, že je toto číslo uspokojivé.

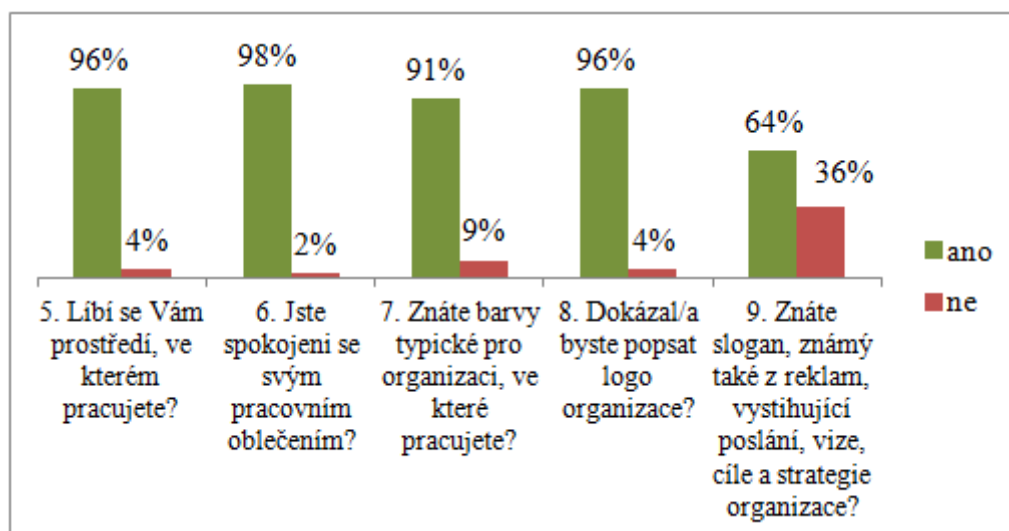
**Obrázek 14: Seznámení respondentů s organizační kulturou**



Zdroj: vlastní zpracování

Obrázek 15 sumarizuje otázky týkající se několika jednoduchých, pro člověka snadno identifikovatelných prvků, které jsou součástí organizační kultury. Vysoký procentuelní podíl kladných odpovědí na následující otázky značí jasný přehled o určitých artefaktech ze strany zaměstnanců. S pracovním prostředím, s jeho atmosférou či uspořádáním je spokojeno 96 % dotazovaných. O něco více respondentů, v konkrétním vyjádření 98 %, je také spokojeno se svým pracovním oblečením. Vnější projevy kultury týkající se především barev organizace nebo loga jsou dle odpovědí zaměstnancům dobře známy. Tento fakt nasvědčuje tomu, že s barvami a logem Škoda auto se pracovníci střetávají několikrát denně. Naopak znění sloganu, který logo doprovází, je známo pouze 64 % dotazovaných. Zřejmě proto, že se sloganem nepřichází do styku, jako je tomu právě u loga.

**Obrázek 15: Znalost prvků organizační kultury mezi respondenty**

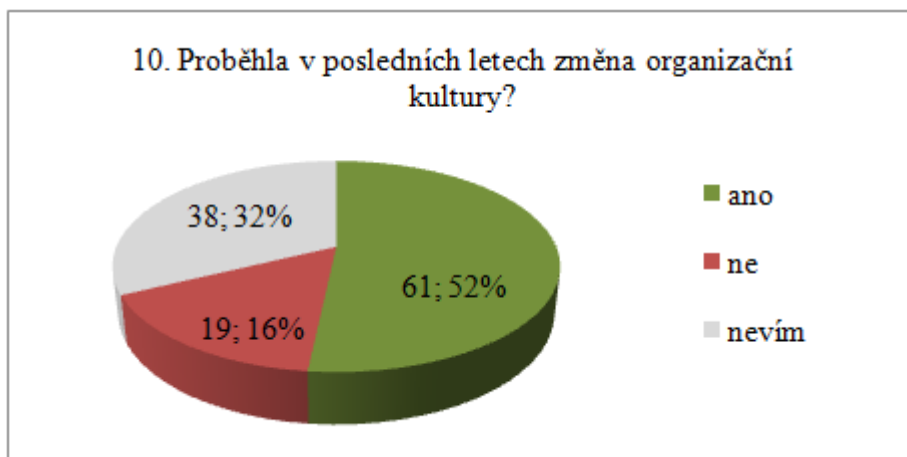


Zdroj: vlastní zpracování

### III. Organizační kultura

Ve třetí části dotazníku, zahrnující 10.-15. otázku, bylo šetřeno povědomí o hodnotách organizace a míra jejich sdílení. Nejprve byli zaměstnanci dotazováni, zda vědí, jestli v posledních letech došlo ke změně organizační kultury. Téměř 52 % respondentů odpovědělo kladně. Zbylá část dotazovaných si není vědoma, že by ke změně došlo nebo 16 % přímo odpovědělo, že k žádné změně nedošlo.

**Obrázek 16: Povědomí o změně organizační kultury mezi respondenty**



Zdroj: vlastní zpracování

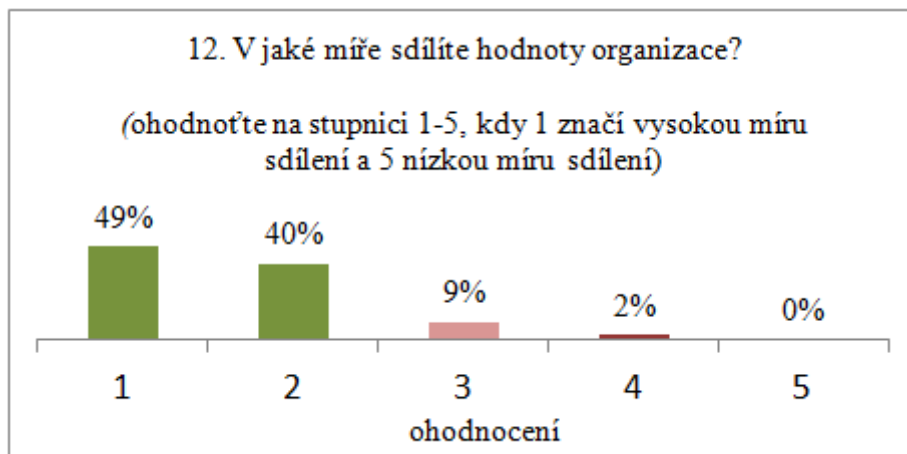
**Obrázek 17: Koncernové hodnoty**



Zdroj: vlastní zpracování

Předchozí obrázek 17 obsahuje výsledky jedné z klíčových otázek týkající se sedmi koncernových hodnot. Všichni dotazovaní mezi významné hodnoty řadí inovativnost, maximální výkonnost a vstřícnost k zákazníkovi. Nemalá část respondentů se shodla také na respektu, jako jedné ze sedmi koncernových hodnot. Značnou částí dotazovaných byla vybrána ziskovost, která mezi hodnoty nepatří a společně s komplexností tvořily pouze doplněk. Naopak odpovědnost, udržitelný rozvoj a tvorbu hodnot zvolily pouze 3/4 respondentů. Téměř polovina dotazovaných hodnotí míru sdílení hodnot známkou 1, o něco menší část známkou 2. Nelze opomenout označení známky 3 od 9 % respondentů. Nejhorší možnost neoznačil žádný z dotazovaných.

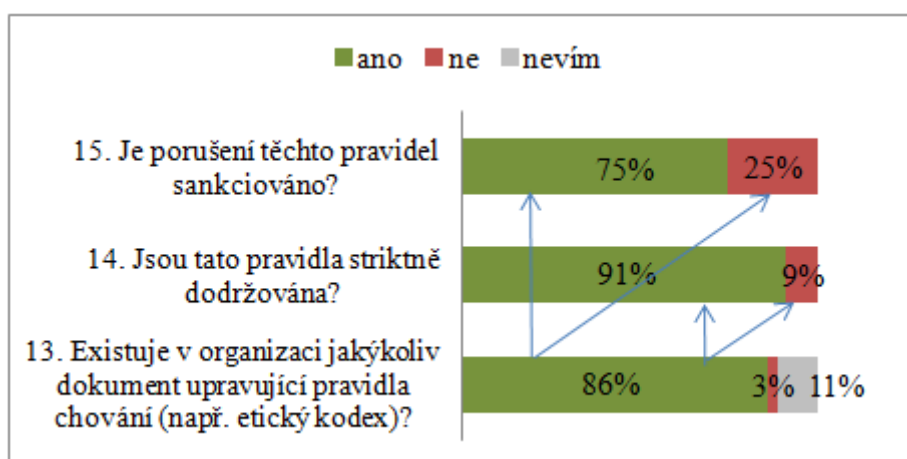
**Obrázek 18: Míra sdílení hodnot u respondentů**



Zdroj: vlastní zpracování

Existence určitých pravidel a zásad upravujících jednání a chování obsažených nejen v etickém kodexu, si je vědoma většina dotazovaných zaměstnanců (86 %). Téměř 11 % odpovědělo *nevím* a pro 3 % respondentů žádný dokument s pravidly neexistuje. Pro tyto dvě skupiny tudíž nebylo povinností odpovědět další dvě otázky, zdali jsou pravidla striktně dodržována a jestli je porušení sankcionováno. Naopak ti, jímž je existence etického kodexu známa (91 %), zároveň zastávají názor striktního dodržování pravidel. Zvláštní je fakt, že již menší zastoupení respondentů (75 %) má v povědomí případné sankce za porušení pravidel.

**Obrázek 19: Pravidla chování v organizaci**

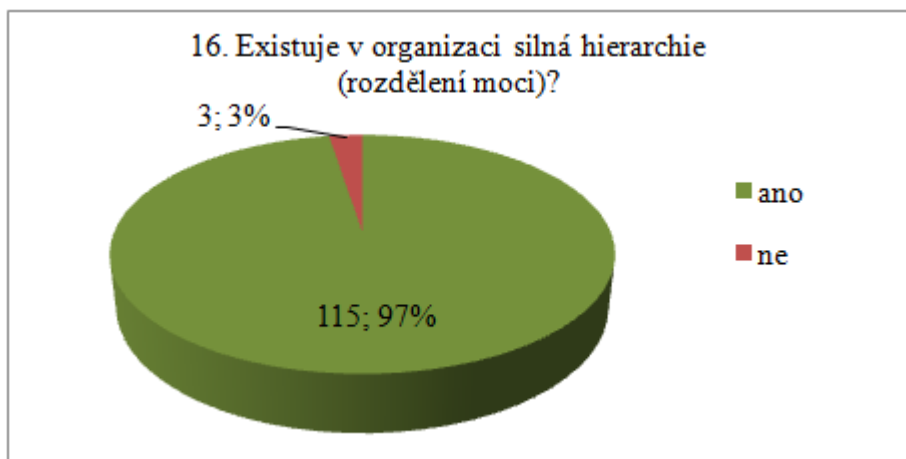


Zdroj: vlastní zpracování

#### IV. Organizační kultura

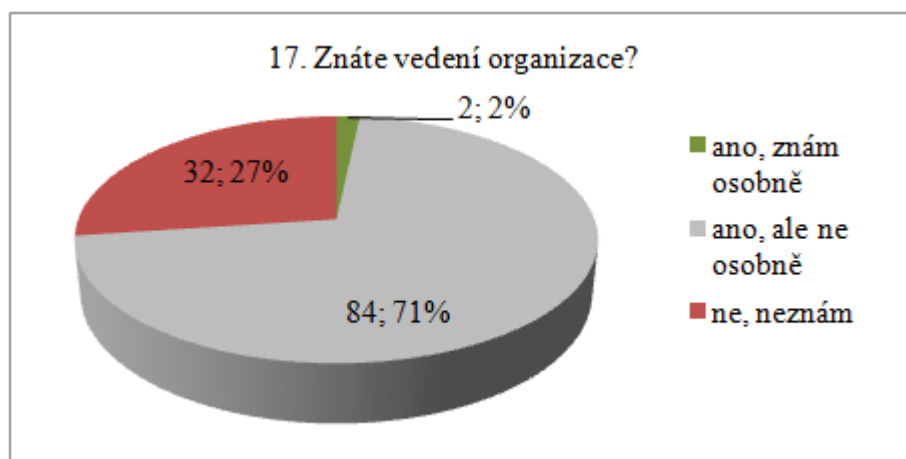
Otázky 16-19 jsou zaměřeny na rozdělení moci, vedení organizace, na vztahy s řadovými zaměstnanci a formu komunikace. Z obrázku 20 lze vyčíst, že celkem 115 respondentů ze 118 vnímá v organizaci silné rozdělení moci. Což může mít za následek respekt k osobám ve vedení organizace a značit vyšší stupeň formality v rámci organizace. S tím souvisí také otázka, zda-li se řadoví zaměstnanci, míněno dělníci, osobně znají s vedením organizace. Z obrázku 21 plyne, že téměř 71 % respondentů zná osobnosti působících ve vedení pravděpodobně pouze ze zaměstnaneckých novin či intranetu. Zajímavostí může být skutečnost, že 2 zaměstnanci znají vedení dokonce osobně a zbylí respondenti nikoho z vedení neznají.

**Obrázek 20: Rozdělení moci v organizaci**



Zdroj: vlastní zpracování

**Obrázek 21: Znalost vedení organizace ze strany respondentů**

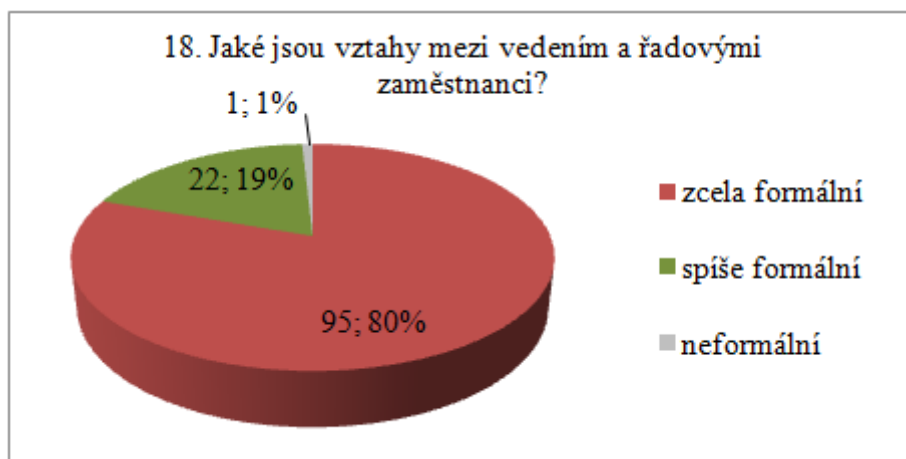


Zdroj: vlastní zpracování



Následující obrázek 22 popisuje vztahy mezi vedením a řadovými zaměstnanci, které 80% většina respondentů hodnotí jako zcela formální. Pro 19 % dotazovaných jsou vztahy uvolněnější, ale přesto se vyznačují formalitou. Pro 1z dotazovaných, pravděpodobně právě ze 2 jedinců, kteří vedení znají osobně, jsou vztahy neformální.

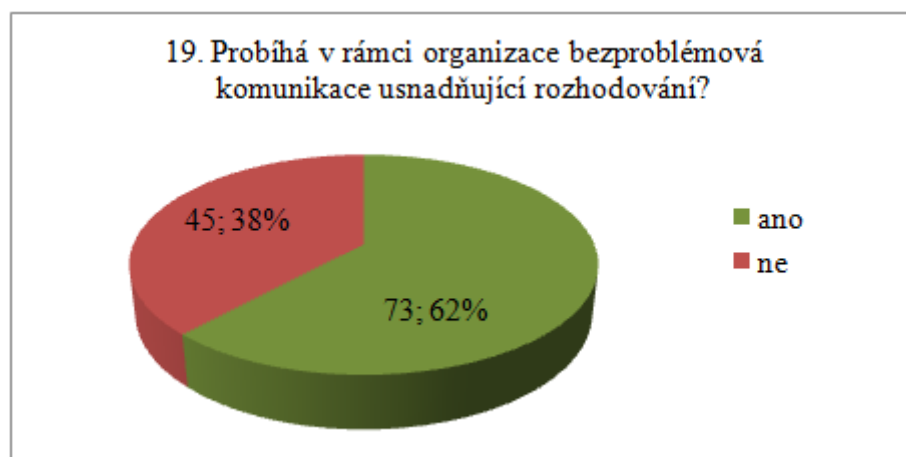
**Obrázek 22: Vztahy v organizaci mezi vedením a řadovými zaměstnanci**



Zdroj: vlastní zpracování

Dle výsledků z dotazníkového šetření na otázku, zda v rámci organizace probíhá bezproblémová komunikace urychlující a usnadňující rozhodování, odpovědělo 62 % respondentů kladně. Ve velké organizaci jako je Škoda auto lze ale určité prostroje v komunikačním řetězci očekávat. Tomu nasvědčuje fakt, že zbytek dotazovaných (38 %) označilo možnost ne.

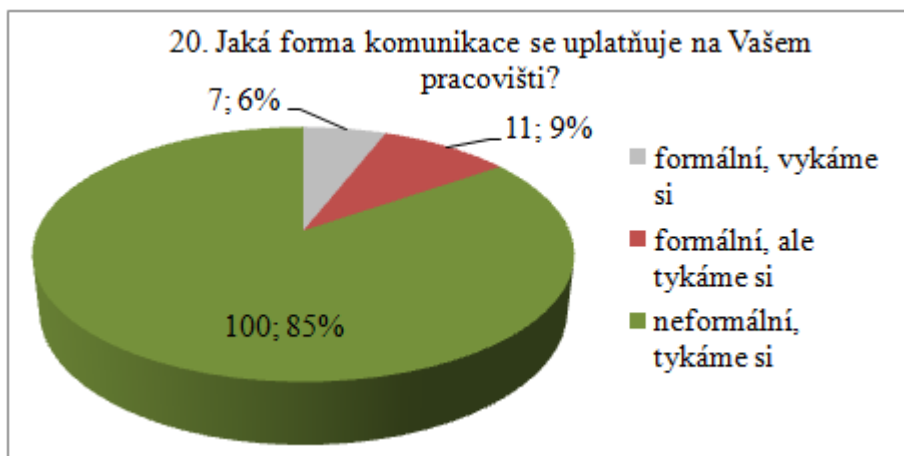
**Obrázek 23: Názor respondentů na komunikaci v rámci organizace**



Zdroj: vlastní zpracování

## V. Organizační kultura

**Obrázek 24: Názor respondentů na formu komunikace na pracovišti**



Zdroj: vlastní zpracování

**Obrázek 25: Názor respondentů na vztahy na pracovišti**



Zdroj: vlastní zpracování

Pátá část dotazníku zahrnující otázky 20-28 měla za cíl zhodnotit atmosféru na pracovišti, formu komunikace a oslovování, vztahy mezi zaměstnanci a s jejich přímými nadřízenými. Pro 83 % dotazovaných jsou vztahy na pracovišti neformální a zaměstnanci si mezi sebou tykají. Pro některé respondenty jsou vztahy stále formální. Tento fakt lze přičíst tomu,

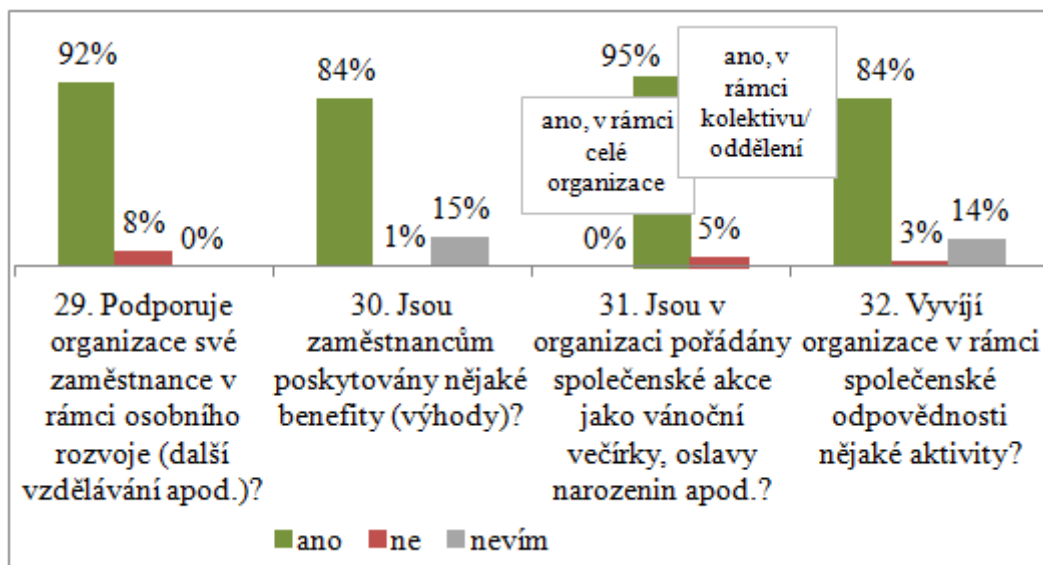
že většina z dotazovaných působí v organizaci krátkou dobu. Pro 7 zaměstnanců ze 118 dotazovaných zůstávají vztahy na pracovišti formální a svým spoluzaměstnancům stále vykazují.

Vztahy na pracovišti mezi zaměstnanci a s jejich přímým nadřízeným, jsou ze strany respondentů hodnoceny ve velké míře pozitivně. Téměř 88 % dotazovaných označuje vzájemné vztahy jako přátelské. S tím zároveň souvisí skutečnost, že 84 % se s kolegy stýká také mimo pracovní dobu. Tuto skutečnost doprovází také pořádání různých akcí ze strany organizace. Ve velké míře je v dělnické sféře používána mezi zaměstnanci specifická mluva, jako v celé organizaci. V souvislosti s otázkami týkající se vztahů s nadřízenými hodnotí 87 % respondentů jako dobré. Zbylých 13 % se vyjádřilo negativně. Přesto svým nadřízeným důvěřuje 73 % dotazovaných. Frekvenci konání pracovních porad považuje 97 % zaměstnanců za pravidelnou a 26 % z dotazovaných by uvítalo vyšší míru informovanosti o dění v organizaci. Zároveň 33 % respondentů cítí nedostatek prostoru pro vyjádření svého názoru. Vše výše zmíněné je shrnuto v následujícím obrázku 25.

## VI. Organizační kultura

Otázky 29-32 se zaměřují na povědomí dotazovaných o možnostech vzdělávání, poskytování zaměstnaneckých výhod, akcích konajících se v organizaci či v rámci společenské odpovědnosti.

**Obrázek 26: Názor respondentů na aktivity uvnitř a vně organizace**

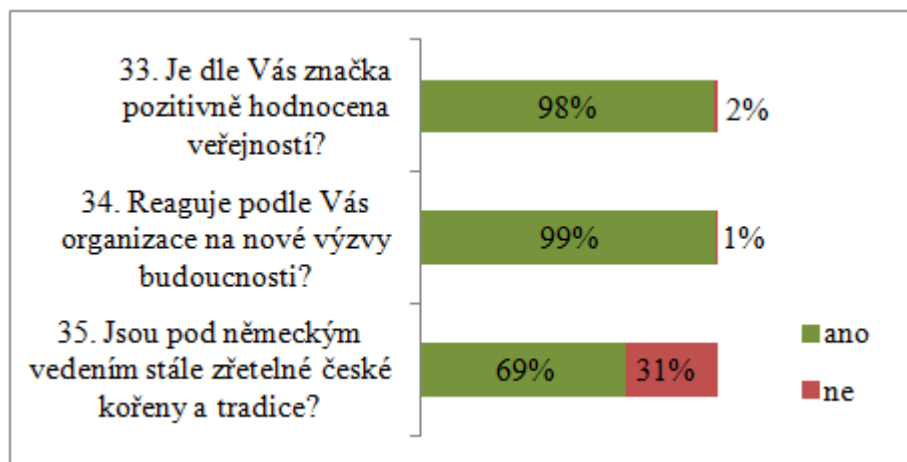


Zdroj: vlastní zpracování

Škoda auto proklamuje vysokou péči o své zaměstnance včetně možností osobního rozvoje, čehož si je vědoma 92% většina respondentů. Naopak 8 % se domnívá, že možnosti dalšího vzdělávání zaměstnavatel nepodporuje. O rozmanitých aktivitách vyvíjející organizace v rámci své společenské odpovědnosti ví 84 % dotazovaných. Téměř 14 % však odpovědělo, že nemá o těchto činnostech tušení. Škoda auto poskytuje svým zaměstnancům celou řadu benefitů. Ani v tomto případě 15 % dotazovaných neví, že jsou tyto výhody poskytovány. Ostatní nabízené benefity znají a zřejmě je i využívají. Společenské akce, vánoční večírky, oslavy narozenin se podle 95 % respondentů konají v rámci oddělení, nikoliv v rámci celé organizace. Lze usoudit, že zbývajících 5 % se těchto ceremoniálů neúčastní.

Téměř všichni dotazovaní se shodli na tom, že je značka ze strany veřejnosti a v očích zákazníků pozitivně hodnocena. Ovšem 2 respondenti zastávají názor opačný. Stejně tak 99% většina souhlasí s názorem, že organizace ve vývoji nezhálí a reaguje na nové výzvy budoucnosti. Přesto, že Škoda auto je hrdá na svou českou historii, vliv německého vedení je značný pro 31 % dotazovaných.

**Obrázek 27: Názor respondentů na vnímání značky**



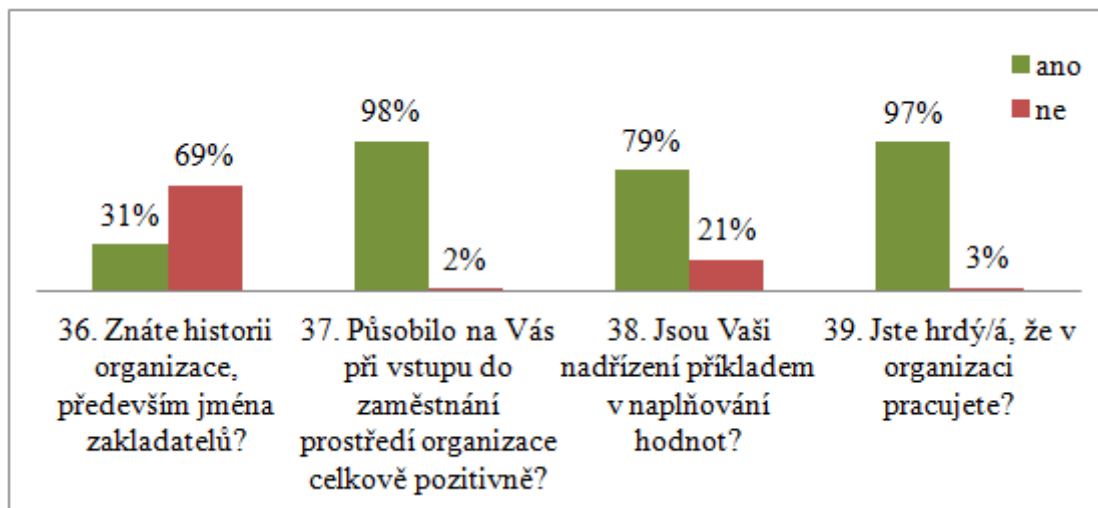
Zdroj: vlastní zpracování

## VII. Organizační kultura

Poslední část dotazníku obsahuje závěrečné otázky 36-39 s cílem identifikovat spokojenost působení dotazovaných zaměstnanců v organizaci a povědomí o historii Škoda auto. Na jednu z posledních otázek, zdali je respondentům známa historie organizace a jména se kterými je spjata odpovědělo negativně 69 % z celkového souboru. Význam a důležitost

organizační kultury pro fungování organizace hodnotí pozitivně 79 %. Naopak na téměř všechny dotazované působilo prostředí organizace při vstupu do zaměstnání pozitivně a jsou hrdí, že je Škoda auto jejich zaměstnavatelem.

**Obrázek 28: Vnímání organizační kultury ze strany respondentů**



Zdroj: vlastní zpracování

#### 4.4 Výsledky dotazníku OCAI

Dotazník OCAI by použit pro zjištění dominantního typu organizační kultury na základě Modelu soupeřících hodnot. Respondent hodnotil 6 klíčových dimenzí, z nichž každá obsahuje 4 tvrzení charakteristické pro daný typ kultury (klanová, adhokratická, tržní a hierarchická). Úlohou respondenta bylo přerozdělit celkem 100 bodů mezi tato tvrzení, a to ve dvou krocích. Nejprve podle současné situace a následně podle situace preferované. Výsledky odpovědí A pro současnou a preferovanou situaci byly sečteny a zaznamenány do hodnotícího archu. Stejný postup byl proveden pro odpovědi B, C, D. Pro lepší vypovídací schopnost byly u výsledných hodnot vypočteny průměry a podle nich po té vyhodnocen převládající typ kultury v současné a preferované situaci.

Následující tabulka 4 obsahuje průměrné hodnoty každého typu kultury. Dle výsledků je ve Škoda auto znát působení všech 4 typů organizační kultury, kdy v současné situaci převládá hierarchická kultura (26,7), vyznačující se formalizovaným a strukturovaným prostředím za podpory dodržování určitých pravidel a postupů. Výstupy preferovaného stavu se nepatrně liší, kdy respondent více bodů přiřadil kultuře klanové (26,5). Pro klanovou kulturu je charakteristické přátelské prostředí, vyznačuje se sdílením hodnot, cílů a týmovým myšlením. A právě hodnota klanové kultury je v současné situaci druhá nejvyšší (25).

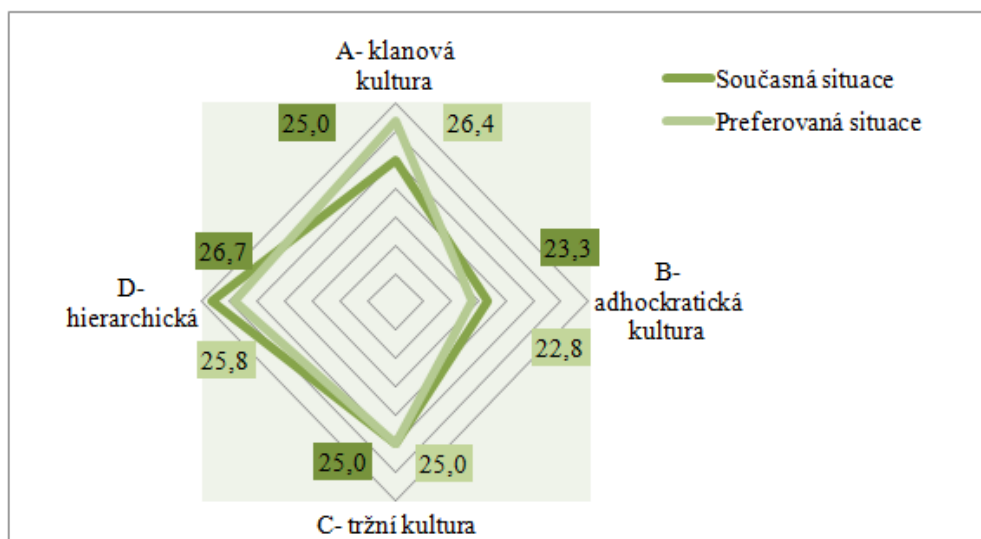
**Tabulka 4: Výsledky dotazníku OCAI**

Organizační kultura	Současná situace	Preferovaná situace
A- klanová kultura	25,0	<b>26,5</b>
B- adhokratická kultura	23,3	21,2
C- tržní kultura	24,2	25,0
D- hierarchická	<b>26,7</b>	25,8

Zdroj: vlastní zpracování

Z následujícího obrázku 29 lze poměrně snadno vyčíst odchylky současného a preferovaného stavu organizační kultury vybrané organizace. Poměrnou shodu v obou situacích je možné zaznamenat u kultury tržní a také adhokratické. Naopak u kultury klanové jsou znatelné rozdíly, stejně tak jako u hierarchického typu.

**Obrázek 29: Typy organizační kultury dle Modelu soupeřících hodnot**



Zdroj: vlastní zpracování

## 5 Zhodnocení výsledků a doporučení

### 5.1 Zhodnocení výsledků

Na základě výstupů z realizovaných rozhovorů s kompetentními osobami v hlavním výrobním závodě a prodejních sítí byla analyzována organizační kultura ve Škoda auto. Jelikož nositeli kultury nejsou pouze zaměstnanci zastávající vyšší pozice, technicko-hospodářské, bylo provedeno dotazníkové šetření především mezi zaměstnanci dělnických pozic, jejichž zastoupení v organizaci je početně nejvyšší. Pro fungování organizace je práce dělníků nezbytná. Škoda auto si těchto zaměstnanců váží a pečuje o ně.

Dle Modelu soupeřících hodnot, převládá ve Škoda auto hierarchický typ kultury, charakteristický svou stabilitou, kdy procesy jsou vykonávány dle stanovených pravidel a postupů. Přesto vykazuje známky působení také ostatních kultur, které daný model definuje. Schopností reagovat na změny v dynamickém prostředí nese prvky adhokratické kultury, péčí o rozvoj zaměstnanců, přátelským prostředím prvky klanové kultury a maximální výkonností s ohledem na potřeby trhu také kultury tržní. Jelikož dotazník OCAI vyplňoval odborník na lidské zdroje, preferoval by raději kulturu klanovou, oproti současné dominantní kultuře hierarchické. Výsledek lze ovšem považovat za příznivý, jelikož právě hierarchická kultura je pro automobilový průmysl typická.

Z výsledků výzkumu, ať už dotazníkového šetření či realizovaných rozhovorů je patrné, že Škoda auto se vyznačuje poměrně „zdravou“ organizační kulturou, především díky následujícím shrnujícím převládajícím aspektům:

- sdílení koncernových hodnot a identifikace s organizací,
- pozitivně působící moderní pracovní prostředí s převládající přátelskou atmosférou,
- dobré vztahy s nadřízenými, důvěra a jistota členů organizace,
- aktivity vyvíjející organizace v oblasti péče o zaměstnance a jejich rozvoji,
- činnosti v oblasti společenské odpovědnosti s pozitivním vlivem na regiony,
- schopnost reakce na nové výzvy budoucnosti a inovace,
- existence dokumentů upravující pravidla chování a jejich dodržování,
- pravidelné hodnocení činností a zlepšovací návrhy ze strany zaměstnanců,
- trvání na tradicích s ohledem na národní kulturu.

## ROZHOVORY

Určité postřehy byly zaznamenány během strukturovaných rozhovorů. Menší ztrátu soukromí pociťují zaměstnanci působící v moderně zařízených open space kancelářích. Management v tomto případě zastává názor, že takové uspořádání pracovišť stmeluje kolektiv a usnadňuje komunikaci mezi kolegy. Jelikož byla provedena anketa mezi zaměstnanci týkající se nového uspořádání před realizací a po realizaci, je tento fakt otázkou zvyku. Nedostatečné prostorové kapacity pro administrativní pozice byly vyřešeny výstavbou nových kanceláří v Praze, čehož si většina zaměstnanců cení. Malý počet míst v kancelářích, které působí stále zastaralým dojmem, budou renovovány a modernizovány. Podle každoročního hodnocení probíhající v organizaci je jejich přestavba požadavkem mnoha zaměstnanců.

Velmi uspokojivé povědomí o prvcích organizační kultury a jejím významu lze zaznamenat u zaměstnanců na prodejních místech. Důvodem může být skutečnost, že v posledních letech došlo k modernizaci kontaktních míst a s tím spojené opětovné proškolení zaměstnanců nejen v oblasti organizační kultury. Snadno identifikovatelné prvky kultury, jako je logo, barvy, ale svým způsobem také vstřícnost k zákazníkovi, respekt, odpovědnost, spadající právě pod koncernové hodnoty, jsou pro prodejní místa typické.

Také pro zaměstnance působící ve vyšších pozicích (technicko-hospodářských), převážně vysokoškolsky vzdělaných, není význam organizační kultury lhostejný. Prvky jako slogan, logo, etický kodex, mluva a v neposlední řadě koncernové hodnoty jim jsou dobře známy. Samozřejmě důležitým aspektem vnímání organizační kultury je osobnost člověka, jak hluboce ji dokáže vnímat a vzít za svou.

Stále se zvyšující počet zaměstnanců výrobních závodů odlišných národností znamená řešit do budoucna nové ubytovací kapacity či počet parkovacích míst. S tím mohou být také spojeny nepokoje místních obyvatel. Na druhé straně je škoda auto významným zaměstnavatelem celého regionu a svými aktivitami pozitivně přispívá k jeho rozvoji. Proto je v případě problémů organizace připravena spolupracovat s krajskými i státními institucemi.



## DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ

Nelze opomenout negativní skutečnosti, které vyplývají z dotazníkového šetření. Většina zaměstnanců dělnických pozic si není vědoma, že by kdy byli seznámeni s kulturou organizace, že v posledních letech došlo k její zásadní změně spočívající ve stanovení koncernových hodnot, o nichž by všichni, kdo pro Škoda auto pracují, měli mít přehled. Znalost těchto hodnot, sloganu, také není příliš uspokojivé. A to i přesto, že je téma organizační kultury součástí pohovoru, vstupních školení a často se objevující v zaměstnaneckých novinách, na intranetu, plakátech či v různých brožurách, které jsou zaměstnancům v hojné míře k dispozici. Jistou obhajobou může být fakt, že pro většinu respondentů je organizace zaměstnavatelem pouze několik let, a tudíž si hodnoty prozatím nestihli osvojit.

Povědomí o zakladatelích organizace a zároveň o historii, která tvoří základní kámen její existence, bylo zaznamenáno pouze u jedné třetiny dotazovaných. Také téměř jedna třetina dotazovaných nezná vedení organizace a současně má pocit, že jsou o dění ve Škoda auto málo informováni. Tito respondenti zřejmě dosud nečetli žádné číslo zaměstnaneckých novin či zprávy na intranetu, kde se zaměstnanci z vedení často objevují v různých rozhovorech a podávají informace z různých oblastí celé organizace. Současně zde respondenti mohou nalézt veškeré poskytované benefity a informace o aktivitách v rámci společenské odpovědnosti.

Zachycení německého vlivu na fungování organizace ze strany zaměstnanců lze zdůvodnit tím, že někteří dotazovaní zaměstnanci pracující v organizaci delší dobu, a tudíž zažili přerod české organizace v součást velkého nadnárodního koncernu, a lépe tak vnímají rozdíly v obou kulturách. Pro někoho může být negativem nižší míra flexibility, pomalejší komunikace, formálnost vztahů mezi vedením a zaměstnanci na nižších pozicích, způsobená silnou hierarchií. Tyto skutečnosti jsou typičtější pro slabé kultury. Pro tak velkou nadnárodní organizaci, jako je Škoda auto, to ovšem není nic neobvyklého, proto nelze říci, že tato fakta zásadně snižují sílu její kultury. Stejně tak trvání na zakotvených tradicích je vnímáno spíše jako pozitivum, jelikož tradice a historie organizace jsou základním pilířem organizační kultury. Přesto pod německým vedením, zdůrazňujícím soutěživost a preciznost, dokáže organizace obstát v dynamickém a konkurenčním prostředí.

Po změnách ve vedení je komunikačním jazykem v některých odděleních organizace jazyk anglický a německý. Jelikož znalost cizího jazyka není u dělnických pozic vyžadována, obrací se zaměstnanci na své nadřízené. Právě z důvodu jazykových bariér a hierarchickému uspořádání uvnitř organizace mohou někteří dotazovaní shledat komunikaci napříč organizací jako problémovou. V této oblasti je zaměstnancům poskytována řada vzdělávacích či jazykových kurzů. Nemale zastoupení respondentů nemá důvěru ve své nadřízené a cítí menší prostor pro vyjádření svého názoru, což může negativně působit na jejich pracovní pohodu.

## **5.2 Návrhy a doporučení**

Jak již bylo uvedeno, převážná pozornost byla věnována zhodnocení povědomí o organizační kultuře mezi zaměstnanci zastávající dělnické pozice ve výrobních závodech, jejichž zastoupení je v celé organizaci nejvyšší. Pro existenci organizace jsou klíčoví, jelikož ani dokonale fungující management a technologicky pokroková výroba se bez těchto zaměstnanců neobejde.

Záleží na osobnosti jedince, jeho snaze začlenit se do prostředí, osvojit si základní předpoklady chování, myšlení a cítění celé skupiny. Specialisté HR oddělení by měli nadále apelovat na důsledné představení hodnot již na vstupním školení. Po té již záleží, zda se zaměstnanci zaměří pouze na plnění svých povinností nebo jestli je sdílení hodnot a dodržování norem dovede k vyšším výkonům, vyšší produktivitě a konkurenceschopnosti celé organizace. Dalším významným článkem organizační kultury je osoba nadřízeného, jako nositele osobního vzoru pro ostatní.

Jednotlivé hodnoty a normy organizace je potřeba dobře zdokumentovat. A to nejen písemně, jak je tomu dosud, ale takovým způsobem, aby prvky pronikly do vědomí všech zaměstnanců. Aby je považovali za nedílnou součást každodenního jednání. Ovšem jednat dle norem a hodnot organizace musí všichni členové, včetně vedení. V opačném případě význam organizační kultury ztrácí smysl.

Na základě zjištěných skutečností jsou v následující části diplomové práce vytvořeny návrhy a doporučení pro zvýšení povědomí o významu organizační kultury mezi zaměstnanci. Organizace by tak mohla dosáhnout ještě větší loajality a spokojenosti zaměstnanců a současně se přiblížit preferované klanové kultuře Modelu soupeřících hodnot.

Oblasti organizační kultury, které byly shledány za slabé články výsledků šetření uskutečněného mezi zaměstnanci dělnických pozic, jsou uvedeny v následující tabulce spolu s návrhem řešení.

**Tabulka 5: Návrhy a doporučení**

<b>problém</b>	<b>řešení</b>
slabší povědomí o koncernových hodnotách, sloganu, historii, aktivitách v rámci společenské odpovědnosti a benefitech organizace	vytvoření krátkého filmu a distribuce DVD mezi zaměstnance
aktivity v rámci celé organizace	zájmové kluby
nadřízení jako nedostatečný příklad v naplňování hodnot a slabá důvěra	školení pro vedoucí zaměstnance

Zdroj: Vlastní zpracování

#### VYTVOŘENÍ KRÁTKÉHO FILMU A DISTRIBUCE DVD

Prvním doporučením pro posílení organizační kultury je vytvoření krátkého filmu a zpracování DVD, které by obdržel každý kmenový zaměstnanec, a to nejen dělnické pozice. Dále samozřejmě vždy každý nově přichozí člen během vstupního školení. Vytvoření filmu by bylo zadáno smluvně jednomu z týmu kameramanů pracujících pro Škoda auto. Tito zaměstnanci, natáčející různé reportáže a reklamní spoty, prostředí dobře znají. Jsou vázáni mlčenlivostí, čímž je zabezpečen únik důvěrnějších informací z organizace. Obsahem krátkého filmu o organizační kultuře by byly následující oblasti:

- historie organizace a jména zakladatelů,
- osobnosti působící ve vedení,
- změna kultury a definice koncernových hodnot,
- definice loga a sloganu,
- pracovní prostředí různých pracovních pozic,
- aktivity v rámci společenské odpovědnosti,
- péče o zaměstnance a jejich rozvoj, poskytované benefity.

Veškeré podklady pro zpracování DVD by byly získány ve spolupráci s vedoucím zaměstnancem HR oddělení, zabývající se organizační kulturou. Důležité je, aby zpracování jednotlivých částí krátkého filmu zaměstnance zaujalo. Toho lze docílit pomocí různých vizualizací, podložených příjemnou melodií. Vzbudit pozornost by měla samozřejmě osoba komentující určité pasáže. V tomto směru by o spolupráci byla požádána známá osobnost.

Důležité je ovšem motivovat zaměstnance ke zhlédnutí filmu. V rámci každoročního workshopu by došlo k ověření znalostí zaměstnanců v oblasti organizační kultury prostřednictvím krátkého dobrovolného kvízu. Zaměstnanci by měli možnost vyplněné archy vkládat do tzv. Škoda culture boxu. Po té by došlo ke slosování a vyhodnocení odpovědí. Počet losovaných by byl určen vedoucím zaměstnancem HR na začátku akce. Jména autorů nejlépe vyhodnocených kvízů by byla slavnostně vyhlášena a odměněna, např. formou jednodenního výletu pro celou rodinu, financovaného organizací. Náklady na zpracování krátkého filmu o organizační kultuře ve Škoda auto jsou uvedeny v příloze X.

## ZÁJMOVÉ KLUBY ŠKODA AUTO

Organizační kultura ovlivňuje přímo či nepřímo pracovní a sociální adaptaci zaměstnanců, jejich spokojenost a další působení v organizaci. Redukuje konflikty, nejistotu zaměstnanců a přispívá ke snížení fluktuace. K upevnění hodnot organizace dochází zejména během společných setkání. Ovšem nejen na setkáních v rámci určitého oddělení za účasti nejbližších spoluzaměstnanců, jako je vánoční večírek nebo oslava narozenin. Zaměstnanci, i když působí na odlišných pozicích, mají někdy podobné volnočasové aktivity a zájmy. Mohli by tak vytvářet vlastní zájmové útvary, spolky či kluby, které by organizace v jejich činnosti podporovala. Jako příklad lze uvést kluby turistické, cyklistické, sportovních fanoušků, národních tradic, kuchařské, rodičů s dětmi, zahrádkářů apod. Aktivity ze strany zaměstnavatele spojené s kluby:

- každé 2 roky vyzvat k podání návrhů volnočasových aktivit za účelem vytvoření klubu,
- vyhlásit 5 programů, které bude v období 2 let organizace podporovat,
- jmenovat koordinátory klubů z řad řadových zaměstnanců,
- stanovit kritéria počtu členů daného klubu a výše poskytnuté podpory.

Předpokladem by bylo dodržování vizuální identity organizace, respektive její image. Během společných setkání by se členové prezentovali logem Škoda auto a vlastním spojovacím sloganem. Další podmínkou by byla následná ukázka z konané akce na sociálních sítích organizace či v zaměstnaneckých novinách. Příslušníci zájmových spolků by k tomuto účelu mohli využít své pořízené fotografie, vytvořit krátké amatérské video či textový příspěvek. Nástrojem upevňování a prosazování hodnot je zpětná vazba, která v rámci zájmových aktivit může být mnohem bohatší než na pracovišti.

Výhodami fungování těchto klubů ve spojitosti s organizační kulturou jsou následující skutečnosti:

- vytvořené zájmové útvary prorůstají napříč organizací,
- sdružují různé pracovní pozice a subkultury,
- prolínají se zájmy manažerů a řadových zaměstnanců,
- došlo by k posílení týmového ducha, vzájemné důvěry, loajality a k lepší komunikaci,
- v rámci aktivit lze objevit skrytý talent členů.

Pokud zaměstnanci nabývají pocitu, že někam patří, je pravděpodobné, že se na daném místě dlouhodobě udrží. Důležité je, aby se takových setkání účastnili zaměstnanci napříč organizací – od dělnických až po manažerské pozice. V rámci aktivit mohou zaměstnanci otevřeněji vyjádřit své názory a dozvědět se nové informace, třeba právě o aktivitách Škoda auto v rámci společenské odpovědnosti či různých mzdových zvýhodněních, o nichž někteří zaměstnanci nemají přehled.

## ŠKOLENÍ VEDOUCÍCH ZAMĚSTNANCŮ

Při utváření a šíření kultury v rámci organizace je velmi důležitý pozitivní postoj vedoucích ke svým podřízeným. S tím souvisí příznivá atmosféra v organizaci, efektivní a týmová komunikace na pracovišti a spravedlnost v hodnocení zaměstnanců. V této oblasti hrají významnou roli právě vedoucí zaměstnanci, tj. přímí nadřízení. Měli by být vzorem pro ostatní, reprezentovat, dobře vysvětlit a opakovat hodnoty a přispět tak k žádoucímu formování organizační kultury. Další důležitou vlastností vedoucího zaměstnance je umět svého podřízeného pochválit, jelikož osobní neformální pochvala od přímého nadřízeného má mnohdy mnohem vyšší účinek, než oficiální forma uznání.

Z dotazníkového šetření vyplývá, že pro 20 % respondentů osobnost vedoucího dané charakteristiky nespĺňuje. Je potřebné, aby tito zaměstnanci pochopili svou pozici v kultuře organizace a byli „vycvičení“ ke schopnosti využívat ji správným způsobem. Proto je jako další návrh uvedeno školení pro vedoucí zaměstnance formou dvoudenních skupinových tréninků, které by probíhaly v prostředí organizace pod vedením specialistů z HR oddělení. Mezi tréninky by měl být alespoň týdenní rozestup, aby účastníci lépe vstřebali získané informace. V průběhu prvního dne by došlo k připomenutí si důležitých prvků organizační kultury a jejich významu. O organizační kultuře nestačí mít pouze přehled, ale dokázat ji využít ve prospěch organizace, šířit ji na nejnižší možné pozice a docílit tak vzájemné sounáležitosti a konkurenceschopnosti. Druhý den by byl trénink zaměřen na účinné asertivní a komunikační techniky, důležitost zpětné vazby, uznání či pochvaly podřízených. Mezi výstupy těchto tréninků lze zařadit:

- umění zakomponovat vzorce chování a hodnoty do každodenního pracovního procesu,
- zdokonalení měkkých dovedností nadřízených,
- zásady aktivního naslouchání, poskytnutí pravidelné zpětné vazby s prostorem k vyjádření se,
- zefektivnění komunikace a posílení důvěry.

Vzhledem k většímu počtu vedoucích zaměstnanců dělnických pozic by bylo vhodné vytvořit skupiny s maximálně 30 účastníky. Zajištění tréninků interními zaměstnanci v prostorách organizace s sebou nese zvýšení nákladů. Nákladovou položkou těchto tréninků by tedy bylo pouze zajištění výukových materiálů a celodenního občerstvení pro účastníky a školitele. Tréninky by měly být doprovázeny především příklady z praxe a řešením modelových situací. K ověření znalostí by došlo pomocí testu na konci každého tréninku. Určitou motivací by mohla být peněžní odměna pro autora nejlépe vyplněného testu v rámci skupiny.

V případě, že by uvedené tréninky vedoucích zaměstnanců byly provedeny externím školitelem a mimo organizaci, došlo by k razantnímu zvýšení celkových nákladů. Výše nákladů je vyčíslena v příloze XI. V první řadě by byla potřeba skupiny zaměstnanců dopravit na místo školení. Nemalou nákladovou položkou by byla samozřejmě cena konkrétního kurzu za osobu. Důležité je vybrat kvalitní agenturu s odborníky na danou problematiku. Nevýhodou externího zajištění tohoto návrhu může být neznalost organizace a nezájem ze strany školitelů účastníky kvalitně proškolení.

Pomocí uvedených návrhů se lze zároveň přiblížit preferované klanové kultuře Modelu soupeřících hodnot. Podpořit klanovou kulturu znamená především:

- podporovat týmovou práci a participaci, dosáhnout konsensu,
- zkoumat potřeby zaměstnanců, vycházet jim vstříc a pečovat o ně,
- vytvořit prostředí důvěry spojené s loajalitou a oddaností zaměstnanců.

Zájem o zaměstnance by mohl být posílen zavedením systému řízení stížností, kam by mohli zaměstnanci dávat své připomínky jakéhokoliv druhu. Zaměstnanci musí mít důvěru, že se mohou svěřit a že jejich připomínky budou řešeny. Stížnosti slouží zejména k vyjádření nespokojenosti zaměstnance, kdy důležitá je příčina nespokojenosti. Zaměstnanec musí stížnost odůvodnit, aby bylo jasné, proč a s čím je nespokojen. U stížností je však třeba dbát na výběr zodpovědné osoby, která bude stížnosti vyhodnocovat ve spolupráci s vedoucím zaměstnancem. Tato osoba by měla být nezaujatá se zájmem vyřešit situaci.

V souvislosti s náklady výše navržených doporučení je třeba poznamenat, že se jedná především o investice ochoty, času a změny přístupu vedoucích zaměstnanců ke svým podřízeným. V budoucnu by organizace Škoda auto měla nadále setrvat u již zaběhnutých aktivit, jako je seznámení s organizační kulturou během přijímacího řízení, program návrhů zlepšení Zebra, šetření spokojenosti zaměstnanců s názvem Škoda jsme My, proklamovat koncernové hodnoty a cíle organizace na intranetu, v zaměstnaneckých novinách, nástěnkách či plakátech a v neposlední řadě i nadále aktuální informace neselektovat a předávat formou pravidelných porad. Jen tak mají zaměstnanci stejný přístup k informacím o dění v organizaci, a že důležitost jejich působení v organizaci není přehlížena.

## 6 Závěr

Organizace po celém světě již od začátku svého působení utváří vědomě či nevědomě určitou organizační kulturu, která je odlišuje od konkurence. Pomocí spokojených zaměstnanců, uznávajících hodnoty organizace, jsou schopny zvyšovat výkonnost a lépe tak dosahovat předem stanovených cílů. Z definic organizační kultury uvedených na začátku diplomové práce vyplývá jedno společné. Organizační kultura ovlivňuje každodenní jednání svých členů. Tito členové na druhou stranu svým myšlením a vzájemným chováním utvářejí její sílu. Projevuje se jak uvnitř organizace, tak zvenčí. Uplatňování kultury spolu se zajištěním sociální soudržnosti a spokojenosti zaměstnanců, je úkolem nejen HR oddělení.

V první části diplomové práce byl vysvětlen pojem organizační kultura a to z pohledu českých i zahraničních autorů, kteří se danou problematikou zabývali či zabývají. Byly přiblíženy jednotlivé elementy organizační kultury, její síla a význam, spočívající především ve spokojenosti, loajalitě a zvýšení výkonnosti zaměstnanců. Zpracování literární rešerše na dané téma bylo stanoveno jako dílčí cíl práce.

Hlavním cílem práce bylo zhodnotit organizační kulturu ve Škoda auto a.s., v jedné z největších organizací v České republice, prostřednictvím použitých technik sběru dat. Škoda auto, jako součást koncernu Volkswagen Group, se vyznačuje svou specifickou nadnárodní kulturou. Přesto, v rámci svého celosvětového působení, bere vždy ohled na adaptaci podmínek dané země. Organizační kultura je založena na silných základech a považována za hnací sílu existence Škoda auto. V rámci celého koncernu je kladen důraz na uznávání sedmi nejdůležitějších koncernových hodnot.

Na základě výsledků strukturovaného rozhovoru došlo ke zhodnocení aktuální úrovně organizační kultury. I přes nepatrné nedostatky zjištěné z dotazníkového šetření, které bylo uskutečněno mezi zaměstnanci dělnických pozic, lze organizační kulturu označit za silnou, míněno v dobrém slova smyslu za „zdravou“. Taková kultura je hlavním faktorem efektivnosti a dlouhodobé úspěšnosti organizace, ovšem za předpokladu, kdy je její obsah v souladu s vnějšími a vnitřními podmínkami, které organizaci ovlivňují. Málokterá organizace v naší zemi by svou organizační kulturou dokázala konkurovat právě kultuře Škoda auto. A to nejen z hlediska ekonomického, ale především společenského a sociálního.



## 7 Seznam použitých zdrojů

### 7.1 Knižní zdroje

ADLER, N. *International Dimensions of Organizational Behavior*. Boston: PWS-KENT Publishing Company, 1991. ISBN 0-534-92274.

ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*: 10. vyd. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.

BEDRNOVÁ, E. NOVÝ, I. *Psychologie a sociologie řízení*. 3. vyd. Praha: Management, 2007, s. 430. ISBN 978-80-726-1169-0.

BĚLOHLÁVEK, F. *Organizační chování*. Olomouc: Rubico, 1996, s. 344. ISBN 80-85839-09-1.

BLÁHA, J. DYTRT, Z. *Manažerská etika*. Praha: Management Press, 2003. ISBN 80-7261-084-8.

BLAŽEK, L. *Management: Organizování, rozhodování, ovlivňování*. 2.vyd. Praha: Grada 2014. s. 224. ISBN 978-80-247-4429-2.

BROOKS, I. *Firemní kultura: jedinci, skupiny, organizace a jejich chování*. Brno: Computer Press, 2003. Business books (Computer Press). ISBN 80-7226-763-9.

CAMERON, K. S. QUINN, R. E. *Diagnosing and changing organizational culture*. San Francisco: John Wiley & Sons, 2011. ISBN 978-0-470-65026-4.

DEAL, T. E. KENNEDY, A. A. *Corporate cultures*. Reading, MA: Addison-Wesley, 1982. ISBN 0-201-10287-0.

DĚDINA, J. CEJTHAMR, V. *Management a organizační chování: manažerské chování a zvyšování efektivity, řízení jednotlivců a skupin, manažerské role a styly, moc a vliv v řízení organizací*. Praha: Grada, 2005. ISBN 80-247-1300-4.

DENISON, D. R. *Corporate Culture and Organizational Effectiveness*. New York: John Wiley & Sons, 1990. ISBN 0-471-80021-X.

GIDDENS, A. *Sociologie*. Praha: Argo, 1999. ISBN 80-7203-124-4.

HAVRDOVÁ, Z. ŠMÍDOVÁ, O. *Organizační kultura v sociálních službách jako předmět výzkumu*. Praha: Fakulta humanitních studií UK, 2012. ISBN 978-80-87398-15-9.

HOFSTEDE, G. *Kultury a organizace: software lidské mysli: spolupráce mezi kulturami a její důležitost pro přežití*. Praha: Linde, 2007. ISBN 80-86131-70-X.

JOHNSON, G. SCHOLLES, K. WHITTINGTON, R. *Exploring corporate strategy*. 8 vyd. Harlow: FT Prentice Hall, 2008, s. 891. ISBN 978-02-7371-192-6-X.

KACHAŇÁKOVÁ, A. *Organizační kultura*. Bratislava: Iura Edition, 2010. Ekonomia (Iura Edition). ISBN 978-80-8078-304-4.

KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4.vyd. Praha: Management Press, 2009. ISBN 978-80-7261-168-3.

LUKÁŠOVÁ, R. NOVÝ, I. *Organizační kultura: od sdílených hodnot a cílů k vyšší výkonnosti podniku*. Praha: Grada, 2004. ISBN 80-247-0648-2.

LUKÁŠOVÁ, R. *Organizační kultura a její změna*. Praha: Grada, 2010. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2951-0.

MEAD, R. ANDREWS, T. 2009. *International Management: Culture and Beyond*. Fourth Edition. Chichester: Wiley, 2009. ISBN 978-140-517399-5.

NOVÝ, I. *Podniková kultura a identita*. 1.vyd. Praha: Vysoká škola ekonomická v Praze, 1993. s. 99. ISBN 80-7079-159-4.

NOVÝ, I. SCHROLL-MACHL, S. a kol. *Interkulturní komunikace v řízení a podnikání*. 2.vyd. Praha: Management Press, 2001, s. 183. ISBN 80-7261-042-2.

NOVÝ, I. SCHROLL-MACHL, S. *Spolupráce přes hranice kultur*. Praha: Management Press, 2005. s. 313. ISBN 80-7261-121-6.

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

PFEIFER, L. UMLAUFOVÁ, M. *Firemní kultura: konkurenční síla sdílených cílů, hodnot a priorit*. Praha: Grada, 1993, s. 130. ISBN 80-7169-018-X.

- PUTNOVÁ, A. SEKNIČKA, P. UHLÁŘ, P. *Etické řízení ve firmě: Nástroje a metody*. 1. vyd. Praha: Grada, 2006. ISBN 978-80-247-1621-3.
- ROBBINS, S. P. JUDGE, T. A. *Organizational behavior*. Boston: Pearson, 2013. Always learning. ISBN 978-0-13-283487-2.
- ROLNÝ, I. *Etika v podnikové strategii: metodologické postupy integrace etiky do podnikové strategie*. 1.vyd. Boskovice: Albert, 1998. ISBN 80-8583-400-0.
- SCHEIN, E. H. *Organizational culture and leadership*. John Wiley & Sons, 2004. ISBN 0-7879-6845-5.
- ŠIGUT, Z. *Firemní kultura a lidské zdroje*. Praha: ASPI, 2004. ISBN 80-7357-046-7.
- ŠRONĚK, I. *Kultura v mezinárodním podnikání*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2001. s. 168. ISBN 80-247-0012-3.
- TURECKIOVÁ, M. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. 1.vyd. Praha: Grada, 2004. s. 168. ISBN 80-247-0405-6.
- TROMPENAARS, F. HAMPDEN-TURNER, C. *Riding the Waves of Culture Understanding. Diversity in Global Business*. 3. vyd. London: Nicholas Brealey Publishing, 2012. s. 389. ISBN 978-19-0483-83-88.
- URBAN, J. *Firemní kultura a identita*. Praha: Ústav práva a právní vědy, 2014. Právo a management. ISBN 978-80-87974-05-6.
- VEBER, J. *Management: Základy-prosperita-globalizace*. 1.vyd. Praha: Management Press, 2007. s. 700. ISBN 978-80-7261-029-7.
- VYSEKALOVÁ, J. MIKEŠ, J. *Image a firemní identita*. Praha: Grada Publishing, 2009. ISBN 978-80-247-2790-5.
- ZAMYKALOVÁ, M. *Mezinárodní obchodní jednání*. Praha: Professional Publishing, 2003. ISBN 80-86419-28-2.

## 7.2 Ostatní zdroje

ALTON, L. *Why Corporate Culture Is Becoming Even More Important?* [online] 2017 [cit. 2018-08-18]. Dostupné z: <<https://www.forbes.com/sites/larryalton/2017/02/17/why-corporate-culture-is-becoming-even-more-important/#901e1669dac6>>.

BELIAS, D. KOUSTELIOS, A. *Organizational Culture and Job Satisfaction: A review*. International Review of Management and Marketing. [online] 2014 [cit. 2018-06-26]. ISSN 2146-4405. Dostupné z: <<http://www.econjournals.com/index.php/irmm/article/view/746/pdf>>.

BOLESLAVSKÝ DENÍK. Budova Pentagonu Škoda auto v Mladé Boleslavi. [online] 2015 [cit. 2018-12-12] Dostupné z: <[https://boleslavsky.denik.cz/galerie/foto.html?mm=mb\\_skoda\\_novelog\\_5&back=61125323-179-4&photo=1](https://boleslavsky.denik.cz/galerie/foto.html?mm=mb_skoda_novelog_5&back=61125323-179-4&photo=1)>.

BROŽ, D. *Jaká firemní kultura je nejlepší?* [online] 2017 [cit. 2018-06-29]. Dostupné z: <<https://www.hrnews.cz/lidske-zdroje/rizeni-id-2698710/jaka-firemni-kultura-je-nejlepsi-id-3189551>>.

CARMELI, A. *The relationship between organizational culture and withdrawal intentions and behavior Article Options and Tools*. International Journal of Manpower. [online] 2005 [cit. 2018-06-09] ISSN 0143-7720. Dostupné z: <<http://www.emeraldinsight.com/doi/abs/10.1108/01437720510597667>>.

DENNING, S. *How do you change an organizational culture?* Forbes. [online] 2011 [cit. 2018-07-08]. Dostupné z: <<https://www.forbes.com/sites/stevedenning/2011/07/23/how-do-you-change-an-organizational-culture/#3106662a39dc>>.

DENISON, D. R. SPREITZER, G. M. *Organizational Culture and organizational development: A competing values approach*. Research in organizational change and development [online] 1991 [cit. 2018-06-02]. ISSN 1-55938-250-3. Dostupné z: <[https://www.denisonconsulting.com/sites/default/files/documents/resources/denison-1991-competing-values-approach\\_0.pdf](https://www.denisonconsulting.com/sites/default/files/documents/resources/denison-1991-competing-values-approach_0.pdf)>.

DENISON CONSULTING. *The Denison Organizational Culture Model*. [online] 2018 [cit. 2018-09-15]. Dostupné z:

<[https://www.denisonconsulting.com/docs/CultureGettingStarted/The\\_Denison\\_Model.htm](https://www.denisonconsulting.com/docs/CultureGettingStarted/The_Denison_Model.htm)>.

EDUCITY. *Firemní kultura a rozvíjení pozitivní komunikace*. [online] 2019 [cit. 2019-03-13]. Dostupné z: <<https://www.educity.cz/kurzy/na-miru/personalistika-a-osobnostni-rozvoj-105>>.

FIBICH, Z. *Firemní kultura a role manažerů v jejím udržování a nastavování*. [online] 2018 [cit. 2018-06-24]. Dostupné z: <<https://www.hrnews.cz/lidske-zdroje/rizeni-id-2698710/firemni-kultura-a-role-manazeru-v-jejim-udrzovani-a-nastavov-id-3384272>>.

HARTNELL, Ch. A. YI OU, A. KINICKI, A. Organizational Culture and Organizational Effectiveness: A Meta-Analytic Investigation of the Competing Values Framework's Theoretical Suppositions. *Journal of Applied Psychology*. [online] 2011 [cit. 2018-08-30]. Dostupné z:

<<https://pdfs.semanticscholar.org/0d6f/960dd2dd653aaaeab9ade231795832519587.pdf>>.

JEMELKA, J. *Jak skloubit byznys a společenskou odpovědnost bez zatížení rozpočtu firmy?* [online] 2018 [cit. 2018-08-05]. Dostupné z:

<<https://www.managementnews.cz/manazer/obchod-a-finance-id-147986/jak-skloubit-byznys-a-spolecenskou-odpovednost-bez-zatizeni-id-3291111>>.

JOHNSON, G. *Managing strategic change - strategy, culture and action*. *Long Range Planning* [online] 1992 [cit. 2018-08-09]. Dostupné z:

<[http://xa.yimg.com/kq/groups/18937164/744773344/name/johnson%2B\(1\).pdf](http://xa.yimg.com/kq/groups/18937164/744773344/name/johnson%2B(1).pdf)>.

KROUPA, M. *Posilování firemní kultury ve společnosti ŠKODA AUTO & projektová práce*. 2007. Interní materiál.

OCAI online. I About the Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI). [online] 2013 [cit. 2019-2-15]. Dostupné z: <<http://www.ocai-online.com/about-the-Organizational-Culture-Assessment-Instrument-OCAI>>.

OUCHI, W. G. *Markets, Bureaucracies, and Clans*. Administrative Science Quarterly [online] 1980 [cit. 2018-07-11]. ISSN 00018392. Dostupné z: <<http://www.jstor.org/stable/2392231?origin=crossref>>.

SHERIDAN, J. E. *Organizational culture and employee retention*. Academy of management journal [online] 1992 [cit. 2018-06-03]. ISBN 10.2307/256539. Dostupné z: <<http://amj.aom.org/cgi/doi/10.2307/256539>>.

SCHWARTZ, S. *Are There Universal Aspects in the Structure and Contents of Human Values?* Journal of Social Issues. [online] 1994 [cit. 2018-07-19]. Dostupné z: <<https://pdfs.semanticscholar.org/0131/5b84c630055a16e45f91b97509807680c70d.pdf>>

SIMONEAUX, S. L. *A Strong Corporate Culture Is Key to Success*. Journal of Pension Benefits: Issues in Administration [online] 2014 [cit. 2018-06-28]. ISSN 1069-4064. Dostupné z: <<http://eds.b.ebscohost.com/eds/pdfviewer/pdfviewer?sid=91bc4544-ab14-4e70-874b-9a485677b250%40sessionmgr198&vid=2&hid=112>>.

STEERS, M. R. SHIM, S. W. *Strong leaders, strong cultures*. Organizational Dynamics. [online] 2018 [cit. 2018-07-08]. Dostupné z: <<https://pdfs.semanticscholar.org/1a19/7f4639e436d55292a94f3fade182840541b1.pdf>>.

ŠKODA AUTO. Celosvětový úspěch: 2000. dealer značky Škoda v novém korporátním designu [online] 2015 [cit. 2018-12-11]. Dostupné z: <<https://www.skoda-storyboard.com/cs/tiskove-zpravy/celosvetovy-uspech-2-000-dealer-znacky-skoda-v-novem-korporatnim-designu/>>.

ŠKODA AUTO. *Etický kodex*. 2018. Interní materiál.

ŠKODA AUTO. Historie společnosti. [online] 2018 [cit. 2019-12-18]. Dostupné z: <<http://www.skoda-auto.cz/o-nas/historie>>.

ŠKODA AUTO. Grantové programy. [online] 2018 [cit. 2018-12-29]. Dostupné z: <<http://www.skoda-auto.cz/o-nas/grantove-programy-skoda>>.

ŠKODA AUTO. Srdce výroby Škoda auto: 12 milionů automobilů ze závodu Mladá Boleslav. [online] 2015 [cit. 2018-12-10]. Dostupné z: <<https://www.skoda->

storyboard.com/cs/tiskove-zpravy/srdce-vyroby-skoda-auto-12-milionu-automobilu-ze-zavodu-mlada-boleslav/>.

ŠKODA AUTO. Výroční zpráva, 2014.[on-line] 2015 [cit.2018-12-04]. Dostupné z: <<https://www.skoda-storyboard.com/cs/vyrocni-zpravy/>>.

ŠKODA AUTO. Výroční zpráva, 2015.[on-line] 2016 [cit.2018-12-07]. Dostupné z: <<https://www.skoda-storyboard.com/cs/vyrocni-zpravy/>>.

ŠKODA AUTO. Výroční zpráva, 2016.[on-line] 2017 [cit.2018-12-07]. Dostupné z: <<https://www.skoda-storyboard.com/cs/vyrocni-zpravy/>>.

ŠKODA AUTO. Výroční zpráva, 2017.[on-line] 2018 [cit.2018-12-07]. Dostupné z: <<https://www.skoda-storyboard.com/cs/vyrocni-zpravy/>>.

ŠKODA AUTO. *Zaměstnanecké noviny Škoda Mobil*. 2018. Interní materiál.

ŠPAČEK, L. *Malá kniha etikety pro firmu a úřad*. Mladá fronta.[online] 2018 [cit. 2018-07-16]. Dostupné z:

<[https://books.google.cz/books?id=NAxIBAAQBAJ&pg=PA209&dq=dress+code+v>+firm%C3%A1ch&hl=cs&sa=X&ved=0ahUKEwj\\_rtOJ6bncAhXBDOwKHaCBB50Q6AEIKDAA#v=onepage&q=dress%20code%20ve%20firm%C3%A1ch&f=false](https://books.google.cz/books?id=NAxIBAAQBAJ&pg=PA209&dq=dress+code+v>+firm%C3%A1ch&hl=cs&sa=X&ved=0ahUKEwj_rtOJ6bncAhXBDOwKHaCBB50Q6AEIKDAA#v=onepage&q=dress%20code%20ve%20firm%C3%A1ch&f=false)>.

TRNKOVÁ, J. *Společenská odpovědnost firem: Kompletní průvodce tématem a závěry výzkumu v ČR*. Praha: Business leaders forum. [online] 2004 [cit. 2018-08-06]. Dostupné z: <<https://docplayer.cz/3196472-Spolecenska-odpovednost-firem-kompletni-pruvodce-tematem-zavery-z-pruzkumu-v-cr.html> >.

URBAN, J. *Jak vytvořit etický kodex organizace*. [online] 2011 [cit. 2018-08-06]. Dostupné z: <<https://kariera.ihned.cz/c1-53354960-jak-vytvorit-eticky-kodex-organizace>>.

WARRICK, D.D. *What leaders need to know about organiyational culture?* Business horizons [online] 2017 [cit. 2018-06-28]. Dostupné z: <<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0007681317300113>>.

YU, T. A Review of Study on the Competing Values Framework. *International Journal of Business and Management* [online] 2009 [cit. 2018-08-30]. Dostupné z: <<http://www.ccsenet.org/journal/index.php/ijbm/article/viewFile/3000/2770>>.



## Seznamy

### Seznam obrázků:

Obrázek 1: Vztah národní a organizační kultury .....	28
Obrázek 2: Úrovně organizační kultury podle E. Scheina.....	33
Obrázek 3: Cibulový diagram podle Hofstedeho .....	34
Obrázek 4: Kulturní ledovec.....	35
Obrázek 5: Typologie R.Harrisona a Ch. Handyho .....	42
Obrázek 6: Typologie Quinna a spolupracovníků .....	44
Obrázek 7: Kvalifikační struktura zaměstnanců.....	53
Obrázek 8: Koncernové hodnoty Škoda auto .....	57
Obrázek 9: Slogan Simply Clever .....	61
Obrázek 10: Logo Škoda auto .....	63
Obrázek 11: Rozdělení respondentů podle pohlaví .....	67
Obrázek 12: Nejvyšší dosažené vzdělání respondentů .....	67
Obrázek 13: Rozdělení respondentů dle délky působení v organizaci .....	68
Obrázek 14: Seznámení respondentů s organizační kulturou.....	68
Obrázek 15: Znalost prvků organizační kultury mezi respondenty .....	69
Obrázek 16: Povědomí o změně organizační kultury mezi respondenty.....	70
Obrázek 17: Koncernové hodnoty .....	70
Obrázek 18: Míra sdílení hodnot u respondentů.....	71
Obrázek 19: Pravidla chování v organizaci .....	71
Obrázek 20: Rozdělení moci v organizaci.....	72
Obrázek 21: Znalost vedení organizace ze strany respondentů.....	72
Obrázek 22: Vztahy v organizaci mezi vedením a řadovými zaměstnanci .....	73
Obrázek 23: Názor respondentů na komunikaci v rámci organizace .....	73
Obrázek 24: Názor respondentů na formu komunikace na pracovišti.....	74
Obrázek 25: Názor respondentů na vztahy na pracovišti .....	74
Obrázek 26: Názor respondentů na aktivity uvnitř a vně organizace .....	75
Obrázek 27: Názor respondentů na vnímání značky .....	76
Obrázek 28: Vnímání organizační kultury ze strany respondentů.....	77
Obrázek 29: Typy organizační kultury dle Modelu soupeřících hodnot .....	78

## **Seznam tabulek:**

Tabulka 1: Přístupy ke změně organizační kultury.....	41
Tabulka 2: Shrnutí základních charakteristik kultur dle Quinna a spolupracovníků.....	46
Tabulka 3: Vybrané ekonomické ukazatele .....	52
Tabulka 4: Výsledky dotazníku OCAI.....	78
Tabulka 5: Návrhy a doporučení.....	83
Tabulka 6: Cenová kalkulace kurzu.....	XXIII

## 8 Přílohy

### Seznam příloh:

Příloha I: Strukturovaný rozhovor .....	I
Příloha II: Dotazník 1 .....	VII
Příloha III: Dotazník 2 - OCAI .....	XI
Příloha IV: Znak silné organizační kultury .....	XVI
Příloha V: Výrobní závod v Mladé Boleslavi .....	XVII
Příloha VI: Budova „Pentagonu“ v Mladé Boleslavi .....	XVIII
Příloha VII: Ukázka prodejního místa .....	XIX
Příloha VIII: Škoda jsme MY .....	XX
Příloha IX: Podporované regiony .....	XXI
Příloha X: Vyčíslení nákladů zvoleného návrhu - vytvoření filmu .....	XXII
Příloha XI: Školení pro vedoucí zaměstnance - mimo organizaci .....	XXIII



## **Příloha I: Strukturovaný rozhovor**

### **Rozhovor**

Dobrý den, prosím o spolupráci při zpracování praktické části diplomové práce na téma Organizační kultura. Na základě odpovědí na následující otázky bude analyzována organizační kultura ve společnosti Škoda auto.

Děkuji za spolupráci, Lenka Váchová

1) Jak byste stručně svými slovy definovali organizační kulturu v organizaci? Co si pod tímto termínem představíte jako první a jaký význam jí přikládáte?

*„Je to způsob jednání, jak na úrovni mezi zaměstnanci v organizaci, tak ale ve směru zaměstnavatel – zaměstnanec, čímž dochází i k přenesení a sdílení hodnot organizace navenek. Zároveň jde o dodržení určitých zvyklostí, zásad slušného chování, například zdravení či oblékání na určitých pozicích. Význam v rámci fungování organizace má vysoký, neboť mimo jiné udává „atmosféru“ celé organizace a ovlivňuje spokojenost a setrvání zaměstnanců na své pozici.“*

2) V jaké míře a kým jsou zaměstnanci obeznámeni s organizační kulturou? Liší se povědomí o kultuře podle pozic?

*„Spousta informací týkajících se organizační kultury, je zaměstnancům sdělena hned při prvním kole přijímacího řízení. Komunikačním prostředkem jsou i náboráři. Ovšem v jaké míře vezmou sdělené informace z oblasti organizační kultury zaměstnanci za své, je otázkou. Tak i tak se o organizační kultuře hovoří jak na webových stránkách Škoda auto v sekci kariéra, tak jsou tyto informace sdílené i v rámci zaměstnaneckého intranetu. Mimo jiné vychází měsíčně zaměstnanecké noviny Škoda Mobil, ve kterých jsou hodnoty organizační kultury také bohatě šířeny. Současně se o organizační kultuře pojednává v kolektivní smlouvě. Škoda auto si je významu své nastavené organizační kultury dobře vědoma.“*

3) Jak může podle Vás organizační kultura pozitivně ovlivnit fungování organizace? (výkonnost, konkurenceschopnost, spokojenost, ....). Jak třeba negativně?

*„Mezi pozitiva dobře nastavené organizační kultury patří především spokojení zaměstnanci ztotožnění s hodnotami a cíli organizace. Škoda auto sponzoruje mnoho*

*národních i světových akcí. Buduje tým jak značku, tak jméno ve světě. Zaměstnanci mohou být pyšní, že jsou součástí daného úspěchu. Silná organizační kultura zároveň zvyšuje konkurenceschopnost na trhu jakožto zaměstnavatele – hlásí se více uchazečů o pozice, na místa jsou pak dosazováni lepší a lepší zaměstnanci, což zvyšuje také kvalitu práce a výsledného produktu. Kromě toho, tím, že Škoda auto sponzoruje různé akce, dostane se některým zaměstnancům možnost získat vstupenky zdarma či za zvýhodněné ceny. Zaměstnavatel vyhlašuje různé soutěže mezi zaměstnanci, známý je program zlepšovacích návrhů Zebra, kde výhrou je například vstupenka či nějaká hmotná cena, což opět zvyšuje výkonnost a motivaci zaměstnanců. Negativně: Pokud manažeři či vedoucí nejdou ostatním příkladem, nemohou být hodnoty sdílené v rámci celé organizace. V dynamickém a neustále se měnícím prostředí mohou být velké organizace, jako je Škoda auto, pomalejší v přizpůsobení se daným změnám. Přesto se tuto bariéru snaží organizace prozatím úspěšně překonávat a na výzvy budoucnosti reaguje poměrně rychle.“*

4) Proběhla v organizaci v poslední době výrazná změna organizační kultury? Vedla podle Vás k lepšímu nebo naopak tato změna nepřinesla nic nového?

*„Ano změna proběhla a vyústila ve stanovení 7 koncernových hodnot, z nichž nejdůležitější je vzájemný respekt a maximální výkonnost. Dále vstřícnost k zákazníkovi, odpovědnost, tvorba hodnot, inovativnost a udržitelný rozvoj. Všechny tyto hodnoty jsou v organizaci proklamovány ve velké míře různými způsoby. Bylo provedeno rozsáhlé dotazníkové šetření v rámci celé organizace, aby mohla být změna úspěšně implementována.“*

5) Jaké jsou v organizaci uznávané hodnoty, jako jeden z nejdůležitějších prvků? Mají nějaký specifický název?

*„Mezi uznávané hodnoty patří v současnosti výše zmíněné koncernové hodnoty.“*

6) Existují v organizaci po dlouhá léta uznávaní hrdinové, důležitá jména spojená s organizací? Vystihuje organizaci nějaký slogan? Jak zní?

*„Samozřejmě. Často se hovoří a odkazuje na samotné zakladatele, jimiž jsou pan Václav Klement a pan Václav Laurin. Co se týče sloganu, tak určitě všem je známý slogan Simply Clever. Tímto souslovím vede organizace veškeré podnikové činnosti.“*

7) Jsou Vám známé rituály, ceremoniály či tradice typické pro organizaci již dlouhá léta?

*„Mezi rituály lze svým způsobem zařadit pracovní porady, které se konají v rámci každého oddělení či společné obědy se spolupracovníky. Ceremoniálem je pro řadové zaměstnance*

*vyhlášení nejlepšího pozměňovacího návrhu v rámci programu Zebra. V managementu pak vyhodnocení výrobních či prodejních výsledků za určité období. Členové představenstva za určitou oblast se snaží zaměstnance pravidelně informovat o aktuální situaci a budoucích záměrech. Zaměstnanci pořádají vánoční večírky či narozeninové oslavy, ale pouze v kruhu nejbližších spolupracovníků (přibližně 30-40 lidí). V showroomech je určitým ceremoniálem uvedení nového vozu na trh. Organizace se několikrát snažila pořádat celopodnikové akce, za zmínku stojí hudební koncert, ale pro několik tisíc zaměstnanců není organizace takové akce vůbec jednoduchá a ve výsledku je účast mizivá.“*

8) Důležitým prvkem organizační kultury jsou také artefakty materiální povahy, kam patří logo organizace a barvy, uspořádání pracovišť, celková architektura budov a další podmínky, které mohou pozitivně ovlivňovat zaměstnance. Jak je tomu ve Vaší organizaci? Líbí se Vám?

*„Logo i barvy Škoda auto mají dlouholetou historii a tradici. V roce 2016 bylo logo pozměněno. Nápis Škoda je nyní umístěn ve spodní části loga. Typická zelená barva je svěžejší. Co se architektury pracovišť týče, celá organizace prochází postupně rekonstrukcí. Dále dochází i k budování nových a nových kanceláří. Je pravda, že některé kanceláře jsou ještě zastaralé, ale oproti tomu některé supermoderní. Zaměstnavatel nicméně dbá na modernizaci celé organizace, jako takové. Typickým příkladem jsou také nová prodejní místa, která jsou se svým masivním zeleným vstupním portálem nepřehlédnutelná. Na první místo staví organizace správnou ergonomii pracoviště – a to jak u dělnických pozic, tak i technicko-hospodářských. Organizace ve většině oddělení vybudovala tzv. open space kanceláře, na které si zaměstnanci zatím zvykají, jelikož pocítují při plnění pracovních povinností určitou ztrátu soukromí. Moderní kanceláře pro administrativní zaměstnance vznikají také v hlavním městě.“*

9) Mezi ostatní zkoumané organizační kultury patří základní přesvědčení a očekávání, jak se podle Vás tato přesvědčení mohou lišit od pozic dělnických a manažerských?

*„Mezi očekávání dělnických pozic lze s největší pravděpodobností zahrnout uspokojení nadprůměrným platem, pravidelnost směn, stabilitu práce, řadu benefitů a peněžních bonusů. Tito zaměstnanci odchází domů pokaždé v jistý čas a s čistou hlavou. U pozic technicko-hospodářských (manažerských) jsou očekávání založena poněkud*

*na jiných hodnotách- seberealizace, uplatnění jazykových znalostí, možnost kariérního růstu, možnost cestovat téměř po celém světě, vzdělávat se, realizovat své nápady a další. “*

10) Mají dělnické, vyšší či manažerské pozice svůj „dress code“?

*„Do jisté míry ano. Zaměstnanci dělnických pozic samozřejmě obdrží ochranné oblečení, montérky, trika, bundy, pevnou obuv, aby nedošlo k poškození produktu, ale i vlastního oblečení při montáži či jakémukoliv zranění. Barevně jsou například odlišené montérky lidí z lakovny (bílé) a z montáže (šedivé) nebo trička. Dress code u manažerských pozic je závislý na konkrétní pozici a pracovní náplni. Všeobecně ale pánové musí mít alespoň dlouhé kalhoty. Nelze samozřejmě srovnávat dress code na pozicích lidí z IT nebo technického vývoje, kde je dress code trochu volnějšího charakteru, oproti lidem ze strategických oddělení či mezinárodního prodeje. Každý je oděn slušně a adekvátně své pracovní pozici. “*

11) Používá se v organizaci specifický jazyk či výrazy k předávání informací (žargon)? Zaměstnanci si mezi sebou tykají či vykají?

*„Často se lze setkat s různými zkratkami a termíny. Jedná se většinou o německé/anglické zkratky. Každé oddělení má své zažité výrazy, nejedná se ale o nic vyhraněného. Využívají se především pro urychlování komunikace při psaní emailů apod. Jiný „žargon“ mají lidé ve výrobě, jiný na nákupu a samozřejmě i třeba ve vývoji. V rámci oddělení si pracovníci tykají, atmosféra je uvolněnější. Jinak je tomu u vyšších pozic a ve vedení organizace, kde jsou vztahy formálnější. “*

12) Na jaké úrovni je dle Vás komunikace uvnitř organizace? Znají nadřízené své podřízené, jejich názory či problémy? Jsou pravidelně pořádané porady?

*„Komunikace je na vysoké úrovni. Vzhledem k velikosti organizace převládá komunikace prostřednictvím emailu a telefonu. Porady se konají zpravidla jednou týdně. Záleží ale samozřejmě na oddělení. Některá oddělení se radí několikrát denně, některá v rámci pravidelných porad. Tak i tak je možnost, kromě celopodnikového workshopu, pořádat jednou ročně workshop v rámci svého oddělení, kde se dá zaměřit i více na personální věci. Je třeba ale znát možná témata k řešení dopředu. Zároveň jednou ročně dochází k hodnocení svého vedoucího a své pracovní náplně. V rámci technicko – hospodářských pozic se každý měsíc pořádají týmové rozhovory a různé tematické meetingy. Vedoucí by samozřejmě měli znát své podřízené včetně jejich názorů a potřeb. Opět záleží na tom, aby*



*do vedoucí pozice byla dosazena vhodná osoba, která se o svůj tým dokáže postarat, informovat o dění v organizaci, o cílech a výsledcích.“*

13) V dnešní době si spousta uchazečů vybírá svého zaměstnavatele také podle dodatečných poskytovaných služeb. Poskytuje organizace nějaké služby či výhody pro zaměstnance?

*„Ano, organizace svým zaměstnancům nabízí pestrou škálu benefitů: slevy na koupi vozu či poskytnutí operativního leasingu, příspěvky na penzijní připojištění, zvýhodněné úvěry, vzdělávací kurzy, rekreační možnosti, cestovní pojištění apod. Nabídka mzdových zvýhodnění je všem zaměstnancům k dispozici na intranetu a v zaměstnaneckých novinách. Personalista s poskytovanými benefity seznamuje také během přijímacího řízení.“*

14) Je v organizaci vyžadováno striktní dodržování pravidel či etického kodexu? (stačí odpověď ano/ne) Je v případě porušení sankcionováno? (stačí odpověď ano/ne) Jsou na zaměstnance kladeny vysoké nároky či požadavky?

*„Ano, v organizaci existuje dobře zpracovaný etický kodex, který je součástí pravidelných periodických školení, podobně jako BOZP. V případě závažného porušení pravidel může dojít k fatálním následkům. Zaměstnanci si jsou této skutečnosti dobře vědomi a v této oblasti také dobře proškoleni. Požadavky a nároky na zaměstnance jsou odpovídající pracovní náplni a ohodnocení.“*

15) Je podle Vašeho názoru organizační kultura ovlivněna spíše národní kulturou nebo je vývoj organizační kultury izolován od národní? Po změnách ve vedení je znát více působení české či německé kultury?

*„Škoda auto je založená na českých tradicích, což se projevuje dodnes. Po změně vedení je ovšem v podnikových procesech znát německá preciznost. V současnosti organizace spadá do celosvětového výrobního koncernu, a tudíž je organizační kultura sladěná v celosvětovém pojetí. Ale není v ní nic tak „vybočujícího“, co by se vylučovalo s národní kulturou. Naopak, v rámci svého celosvětového působení bere vždy ohled na kulturu národní.“*

16) Jak se organizace prezentuje dle Vás navenek? Jak myslíte, že je vnímána v očích nejen zákazníků?

*„Škoda auto je silná inovativní organizace na českém trhu, která kvalitně reprezentuje ČR na celosvětovém automobilovém trhu. V očích zákazníků je vnímána pozitivně, o čemž*

*svědčí počet automobilů značky Škoda nejen na českých silnicích. Na druhou stranu, vzhledem ke své velikosti, je organizace zmiňovaná v mnoha člancích a bohužel často je i bodem kritiky. Bývá to ve spojitosti jak „vlivu“ německého koncernu, tak např. v souvislosti s výrobními závody a znečištěním jejich okolí. Přitom organizace dotuje nemalými částkami životní prostředí i samotná města, infrastrukturu, apod.*

17) S tím souvisí i činnosti v oblasti společenské odpovědnosti? Zaměřuje se na tuto oblast i Vaše organizace?

*Organizace se snaží být společensky odpovědná a uvědomuje si své postavení na trhu. Proaktivně podporuje nejrůznější akce, ať už pro děti, postižené, studenty, tak ale i sportovní. Dbá také na životní prostředí – pořádá nejrůznější akce typu „Ukličme Česko“ či „Za každý vůz zasadíme strom“, přičemž obě akce mají u veřejnosti a zaměstnanců obrovský úspěch. Tyto akce lze také pojmut jako teambuilding či mimopracovní činnost v rámci pracovního kolektivu. Veškeré aktivity v rámci společenské odpovědnosti jsou přiblíženy na webových stránkách společnosti.“*

18) Máte nějaká doporučení pro ostatní organizace v oblasti organizační kultury? Co podle Vás podceňují oproti Vaší organizaci?

*„V první řadě vážit si kvalitních zaměstnanců a podporovat jejich seberealizaci. Zajistit takové pracovní podmínky, které přispívají k jejich spokojenosti. Poskytovat i nepeněžní formy uznání, o své zaměstnance pečovat a zajímat se o jejich potřeby. Důležité informace neselektovat a šířit na nejnižší možné pozice, včetně komunikace cílů a hospodářských výsledků.*

19) Koresponduje organizační kultura s posláním organizace a strategií?

*„Ano, organizační kultura plně koresponduje s posláním, cíli a strategií organizace.“*

20) Myslíte si, že jsou v oblasti organizační kultury mezery, které by bylo potřeba do budoucna řešit?

*„Povědomí o organizační kultuře je třeba neustále posilovat, především u dělnických pozic. Je potřeba, aby tito zaměstnanci věděli, že jejich práce je pro fungování organizace důležitá, že bez nich by z výroby nevyjel jediný vůz.*

## **Příloha II: Dotazník 1**

### **Dotazník**

Vážení zaměstnanci,

prosím o vyplnění dotazníku pro účely zpracování praktické části diplomové práce na téma Organizační kultura. Předkládaný dotazník je anonymní a jeho vyplnění je dobrovolné. Otázky jsou koncipovány tak, abyste byli schopni odpovědět bez dlouhého přemýšlení. Pokud není uvedeno jinak, zaškrtněte, prosím, pouze jednu odpověď. Žádám Vás o vyplnění nejdéle do 10. 2. 2019.

Předem vám děkuji za spolupráci, Lenka Váchová

#### I. Identifikační část

##### **1. Pohlaví**

a) muž    b) žena

##### **2. Nejvyšší dosažené vzdělání**

a) základní    b) střední bez maturity    c) střední s maturitou  
d) vysokoškolské

##### **3. Jak dlouho pracujete v organizaci?**

a) méně než 1 rok    b) 1-5 let    c) 6-10 let    d) 11 a více let

#### II. Organizační kultura

**4. Organizační kulturu lze definovat jako soubor základních hodnot a norem chování, které jsou v organizaci sdíleny a projevují se v chování členů organizace a výtvorech. Byl/a jste s ní seznámen/a při vstupu do zaměstnání?**

a) ano    b) ne    c) nevzpomínám si

##### **5. Líbí se Vám prostředí, ve kterém pracujete?**

a) ano    b) ne

##### **6. Jste spokojeni se svým pracovním oblečením?**

a) ano    b) ne

##### **7. Znáte barvy typické pro organizaci, ve které pracujete?**

a) ano    b) ne

**8. Dokázal/a byste popsat logo organizace?**

a) ano b) ne

**9. Znáte slogan, známý také z reklam, vystihující poslání, vize, cíle a strategie organizace?**

a) ano b) ne

### III. Organizační kultura

**10. Proběhla v posledních letech změna organizační kultury?**

a) ano b) ne c) nevím

**11. Označte hodnoty, které dle Vás patří mezi koncernové hodnoty a jsou v rámci organizace sdíleny.**

respekt              odpovědnost              vstřícnost k zákazníkovi

komplexnost              udržitelný rozvoj              tvorba hodnot

maximální výkonnost              ziskovost              inovativnost

**12. V jaké míře sdílíte hodnoty organizace?** (ohodnoťte na stupnici 1-5, kdy 1 značí vysokou míru sdílení a 5 nízkou míru sdílení)

a) 1 b) 2 c) 3 d) 4 e) 5

**13. Existuje v organizaci jakýkoliv dokument upravující pravidla chování (např. etický kodex)?**

a) ano b) ne c) nevím

**14. Jsou tato pravidla striktně dodržována?**

a) ano b) ne

**15. Je porušení těchto pravidel sankcionováno?**

a) ano b) ne

### IV. Organizační kultura

**16. Existuje v organizaci silná hierarchie (rozdělení moci)?**

a) ano b) ne

**17. Znáte vedení organizace?**

a) ano, znám osobně b) ano, ale neznám osobně c) neznám

**18. Jaké jsou vztahy mezi vedením a řadovými zaměstnanci?**

a) zcela formální b) spíše formální c) neformální

**19. Probíhá v rámci organizace bezproblémová komunikace usnadňující rozhodování?**

a) ano b) ne

#### V. Organizační kultura

**20. Jaká forma komunikace se uplatňuje na Vašem pracovišti?**

a) formální, vykáme si b) formální, ale tykáme si c) neformální, tykáme si

**21. Hodnotíte vztahy se svými kolegy na pracovišti jako přátelské?**

a) ano b) ne

**22. Stýkáte se se svými spolupracovníky ve volném čase?**

a) ano b) ne

**23. Používáte na pracovišti specifické výrazy (žargon)?**

a) ano b) ne

**24. Hodnotíte vztahy s Vaším nadřízenými jako dobré?**

a) ano b) ne

**25. Máte důvěru ve své nadřízené?**

a) ano b) ne

**26. Jste dostatečně informováni o dění v organizaci?**

a) ano b) ne

**27. Jsou pravidelně konány pracovní porady?**

a) ano b) ne

**28. Máte dostatek prostoru vyjádřit svůj názor?**

a) ano b) ne

#### VI. Organizační kultura

**29. Podporuje organizace své zaměstnance v rámci osobního rozvoje (další vzdělávání apod.)?**

a) ano b) ne

**30. Jsou zaměstnancům poskytovány nějaké benefity (výhody)?**

a) ano b) ne c) nevím

**31. Jsou v organizaci pořádány společenské akce jako vánoční večírky, oslavy narozenin apod.?**

a) ano, v rámci celé organizace b) ano, v rámci kolektivu/oddělení c) ne

**32. Vyvíjí organizace v rámci společenské odpovědnosti nějaké aktivity?**

a) ano b) ne c) nevím

**33. Je dle Vás značka pozitivně hodnocena veřejností?**

a) ano b) ne

**34. Reaguje podle Vás organizace na nové výzvy budoucnosti?**

a) ano b) ne

**35. Jsou pod německým vedením stále zřetelné české kořeny a tradice?**

a) ano b) ne c) částečně

## VII. Organizační kultura

**36. Znáte historii organizace, především jména zakladatelů?**

a) ano b) ne

**37. Působilo na Vás při vstupu do zaměstnání prostředí organizace celkově pozitivně?**

a) ano b) ne

**38. Jsou Vaši nadřízení příkladem v naplňování hodnot?**

a) ano b) ne

**39. Jste hrdý/á, že v organizaci pracujete?**

a) ano b) ne

Děkuji Vám za spolupráci vyplněním dotazníku.

### Příloha III: Dotazník 2 - OCAI

#### Dotazník OCAI

Dobrý den,

pro účely diplomové práce na téma Organizační kultura prosím o spolupráci spočívající ve vyplnění následujícího dotazníku. Skládá se z VI částí. Každá část obsahuje 4 výroky. Mezi tyto výroky je potřeba vždy rozdělit 100 bodů a to v libovolném poměru. Nejprve je nutné bodově ohodnotit výrok dle současné situace, ve které se organizace aktuálně nachází. Následně stejný krok rozdělení bodů je nutné provést pro preferovanou situaci. Výstupem tohoto dotazníku je zařazení organizační kultury do jednoho ze 4 definovaných typů organizační kultury v Modelu soupeřících hodnot.

Předem děkuji za spolupráci, Lenka Váchová.

#### OBLASTI ŠETŘENÍ I-VI

	I. Dominantní rysy organizace	Současná situace	Preferovaná situace
A	Pracoviště se vyznačuje přátelskou atmosférou, kdy lidé mezi sebou sdílí i osobní věci.		
B	Pracoviště je velmi dynamické, kdy lidé jsou ochotni riskovat.		
C	Organizace je orientovaná na výsledky. Hlavní důraz se klade na plnění pracovních úkolů. Lidé jsou orientováni na úspěch a soutěživost.		
D	Pracoviště je formalizované a strukturované. Klade se důraz na kontrolu. Práce je řízená formálními postupy.		
<b>CELKEM</b>		100	100

	II. Způsob vedení v organizaci	Současná situace	Preferovaná situace
A	Vední organizace zastává pozici rádce, podporuje, stará se nebo vychovává.		
B	Vedení pracoviště je příkladem podnikavosti, inovativnosti s ochotou riskovat.		
C	Vedení je považováno za průbojné, orientované na výsledky a netolerující nesmysly.		
D	Vedení je považováno jako vysoce koordinované a organizované, soustředěné na plynulý a hladký chod organizace.		
<b>CELKEM</b>		100	100

	III. Vedení pracovníků	Současná situace	Preferovaná situace
A	Styl řízení je charakterizován konsensem a participací- shodou a podílením se.		
B	Styl řízení charakterizuje individuálním riskováním, svobodou, inovativními přístupy a jedinečností.		
C	Styl řízení charakterizuje tvrdé konkurenční prostředí s vysokými požadavky a orientací na úspěch.		
D	Styl řízení charakterizuje jistota zaměstnání, stabilita ve vztazích, předvídatelnost a přizpůsobení se.		
<b>CELKEM</b>		100	100



	IV. Soudržnost organizace	Současná situace	Preferovaná situace
A	Soudržnost organizace zabezpečuje vzájemná důvěra a loajalita. Oddanost k organizaci je vysoká.		
B	Soudržnost organizace zabezpečuje snaha o inovaci a rozvoj. Je kladen důraz na maximální výkon a dosažení prvenství.		
C	Soudržnost organizace zabezpečuje snaha o dosažení úspěchu a plnění cílů. Společnými tématy jsou touha po vítězství a průbojnost.		
D	Organizaci stmelují formální postupy a pravidla. Je kladen důraz na udržení bezproblémového chodu organizace.		
<b>CELKEM</b>		100	100

	V. Orientace na strategii	Současná situace	Preferovaná situace
A	Organizace klade důraz na lidský rozvoj. Přebývá spolupráce, důvěra, otevřenost a angažovanost.		
B	Organizace klade důraz na získávání nových zdrojů a vytváření nových příležitostí. Je oceněna snaha o hledání nových cest a příležitostí.		
C	Organizace klade důraz na úspěch a soutěživost. Hlavním cílem je dosahování stále vyšších cílů a vítězství na trhu.		
D	Organizace klade důraz na stabilitu a stálost. Nejdůležitější faktory jsou efektivnost, kontrola a bezproblémový chod organizace.		
<b>CELKEM</b>		100	100

	<b>VI. Kritéria úspěšnosti</b>	Současná situace	Preferovaná situace
A	Úspěch je v organizaci definovaný na základě týmové spolupráce, aktivní účasti zaměstnanců, rozvoje lidských zdrojů, zájmu o jedince.		
B	Úspěch je v organizaci definovaný na základě vlastnictví neoriginálnějších a nejnovějších produktů. Je lidrem v oblasti inovace.		
C	Úspěch je v organizaci definovaný vítězstvím na trhu a překonání konkurence. Klíčová je vedoucí pozice na trhu.		
D	Úspěch v organizaci je definován prostřednictvím efektivnosti. Klíčové faktory jsou plynulost, spolehlivost dodávek, výroba s nízkými náklady.		
<b>CELKEM</b>		100	100

### vyhodnocovací arch odpovědí A-D

Vyhodnocení OCAI	Současná situace	Preferovaná situace
1A		
2A		
3A		
4A		
5A		
6A		
SOUČET		
PRŮMĚR		

Vyhodnocení OCAI	Současná situace	Preferovaná situace
1B		
2B		
3B		
4B		
5B		
6B		
SOUČET		
PRŮMĚR		

Vyhodnocení OCAI	Současná situace	Preferovaná situace
1C		
2C		
3C		
4C		
5C		
6C		
SOUČET		
PRŮMĚR		

Vyhodnocení OCAI	Současná situace	Preferovaná situace
1D		
2D		
3D		
4D		
5D		
6D		
SOUČET		
PRŮMĚR		

### Typ Organizační kultury

Organizační kultura	Současná situace	Preferovaná situace
A- klanová kultura		
B- adhokratická kultura		
C- tržní kultura		
D- hierarchická		

#### Příloha IV: Znaky silné organizační kultury

Silná organizační kultura	
Přednosti	Nedostatky
usnadňuje komunikaci v rámci organizace redukuje konflikty rychlé řešení problémů rychlá implementace inovací méně formální prostředí a kontrolní postupy nízká fluktuace vysoká důvěra a jistota členů zdroj motivace schopnost dosahovat společných postojů identifikace s organizací a loajalita	tendence k uzavřenosti neakceptace nutnosti změn složitá adaptace nových členů trvání na tradicích přehlížení signálů z vnějšku nedostatek flexibility blokování nových strategií

Zdroj: vlastní zpracování podle Nový (1993)

## **Příloha V: Výrobní závod v Mladé Boleslavi**



Zdroj: Škoda auto (2015)

## Příloha VI: Budova „Pentagonu“ v Mladé Boleslavi



Zdroj: Boleslavský deník (2015)

## Příloha VII: Ukázka prodejního místa



Zdroj: Škoda auto (2015)

## **Příloha VIII: Škoda jsme MY**

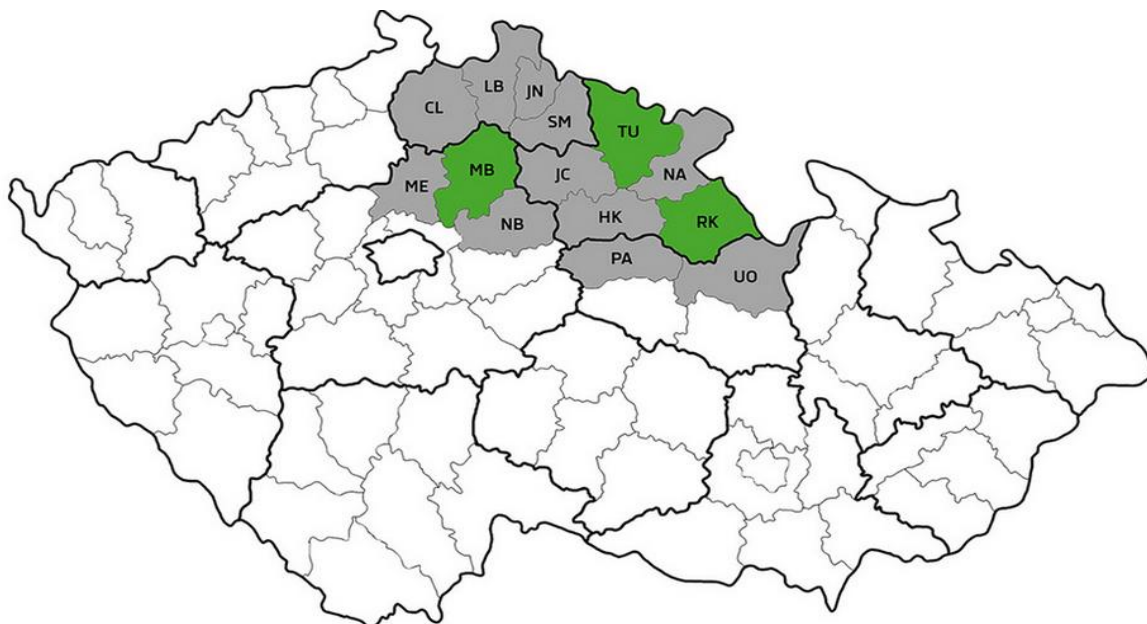
Otázky, na které zaměstnanci odpovídají v rámci projektu „Škoda jsme MY“.

1. Diskuze nad výsledky pomohla naší organizační jednotce.
2. Ve Škoda auto pracuji rád.
3. Má současná práce mě těší.
4. Pracovní nároky, které jsou na mě kladeny, jsou přiměřené a dobře zvladatelné.
5. Spolupráce s mým přímým nadřízeným je dobrá.
6. Spolupráce se zaměstnanci ostatních pracovišť je dobrá.
7. Spolupráce zaměstnanců na mém současném pracovišti je dobrá.
8. Na mém současném pracovišti se včas řeší vše, co brání dobrému výkonu práce.
9. Na mém současném pracovišti se dělá maximum pro kvalitu.
10. Jsem dobře informován o aktuálním dění v organizaci.
11. Organizace ŠKODA Auto je většinou lidí v mém okolí považována za dobrého zaměstnavatele.

Zdroj: interní materiál (2018)



## Příloha IX: Podporované regiony



Zdroj: Škoda auto (2018)

**Příloha X: Vyčíslení nákladů zvoleného návrhu - vytvoření filmu**

<b>Práce kameramana v terénu</b>	<b>Sazba za hodinu práce</b>	<b>Náklady celkem</b>
5 dní / 6 hodin denně	1.000,- Kč	30.000,- Kč
<b>Zpracování filmu o organizační kultuře</b>	<b>Sazba za hodinu práce</b>	<b>Náklady celkem</b>
10 dní / 6 hodin denně	1.500,- Kč	90.000,- Kč
<b>Vytvoření DVD včetně příloh a balení</b>	<b>Cena za kus</b>	<b>Náklady celkem</b>
25.000 kusů	50,- Kč	1.250.000,- Kč
<b>Práce moderátora</b>	<b>Předpokládaná odměna</b>	<b>Náklady celkem</b>
Předpokládaná odměna	20.000,- Kč	20.000,- Kč

Zdroj: vlastní zpracování

**Náklady na zpracování krátkého filmu o organizační kultuře činí celkem: 1.390.000,- Kč včetně DPH.**

## **Příloha XI: Školení pro vedoucí zaměstnance - mimo organizaci**

V případě, že by tréninky probíhaly mimo organizaci pod vedením externích odborníků na danou problematiku, musela by organizace počítat s vynaložením níže uvedených nákladů. Je doporučeno využít jednodenního kurzu „Firemní kultura a rozvíjení pozitivní komunikace“, pořádaného společností EduCity, který je šitý na míru potřebám organizace. V rámci tohoto kurzu by si účastníci osvojili význam organizační kultury pro fungování organizace a zdokonalili by se v komunikačních dovednostech. Termíny a místo realizace kurzu by se přizpůsobily potřebám organizace. Z důvodu úspory nákladů spojených s ubytováním a dopravou pro početné skupiny vedoucích zaměstnanců by bylo požadováno zajištění prostor v Mladé Boleslavi. Nabyté znalosti by byly ověřeny formou testu na konci kurzu, kdy zároveň každý účastník obdrží certifikát o absolvování kurzu. Cena zahrnuje výukové podklady, přístupy k elektronickým materiálům, lehké občerstvení. V případě většího počtu účastníků poskytuje EduCity výhodnější cenu kurzu na osobu. Klasicky se cena podobnou kurzu pohybuje v rozmezí od 4.000,- Kč - 10.000,- Kč.

**Tabulka 6: Cenová kalkulace kurzu**

<b>Harmonogram kurzu</b>	<b>9:00 – 17:00</b>
Místo konání	Mladá Boleslav
Cena bez DPH za osobu	3.090,- Kč
Cena včetně DPH za osobu	3.739,- Kč
Cena za skupinu po 30 lidech	112.167,- Kč
Cena za 10 skupin	<b>1.121.670,- Kč</b>

Zdroj: vlastní zpracování

Z tabulky je patrné, že v případě zajištění kurzu externím dodavatelem, pro 10 skupin po 30 lidech, mohou náklady dosahovat přes 1,1 mil. Kč včetně DPH. Je nutné poznamenat, že vedoucích zaměstnanců je v organizaci několik stovek, náklady by tak byly ještě mnohem vyšší.