

VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

Fakulta podnikatelská

PhDr. Růžena Lukášová, CSc.

ORGANIZAČNÍ KULTURA

ORGANIZATIONAL CULTURE

ZKRÁCENÁ VERZE
HABILITAČNÍ PRÁCE



Brno 2002

KLÍČOVÁ SLOVA

Organizační kultura, národní kultura, organizační kultura a výkonnost, organizační kultura a strategie

KEY WORDS

Organizational culture, national culture, organizational culture and performance, organizational culture and strategy

Místo uložení práce

Oddělení pro vědu a výzkum FP VUT v Brně

© 2002 Růžena Lukášová

ISBN 80-214-2141-X

ISSN 1213-418X

Obsah

Obsah	3
1 Představení autora	4
2 Úvod	6
3 Organizační kultura a její význam	6
3.1 Pojem kultura.....	6
3.2 Organizační kultura	8
3.2.1 Prvky organizační kultury	8
3.2.2 Struktura organizační kultury	9
3.2.3 Obsah a síla organizační kultury	9
3.2.4 Organizační kultura a jedinec	10
3.2.5 Funkce organizační kultury	12
4 Národní kultura a její vztah k organizační kultuře	12
5 Typologie organizační kultury	14
6 Organizační kultura a výkonnost	16
7 Organizační kultura a strategie	17
8 Strategické aspekty organizační kultury českých výrobních firem	19
8.1 Cíl výzkumu	20
8.2 Teoretická a metodologická východiska	20
8.3 Použité metody	21
8.3.1 Dotazník organizačních hodnot	21
8.3.2 Dotazník organizačního chování	21
8.4 Zkoumaný soubor	22
8.5 Výzkumné výsledky	23
8.5.1 Obsah organizační kultury českých výrobních firem na úrovni hodnot	23
8.5.2 Obsah organizační kultury českých výrobních firem na úrovni vnímání a chování	27
8.6 Výzkumné závěry	37
Použitá literatura	42
Abstract	46

1 Představení autora

Růžena Lukášová se narodila 4. 4. 1958 v Sušici. Vysokoškolská studia absolvovala na Univerzitě Jana Evangelisty Purkyně v Brně, Filozofické fakultě, kde v roce 1981 ukončila studium oboru psychologie. Současně s udělením vysokoškolského diplomu jí byl udělen titul PhDr.

Po ukončení studia působila tři roky v Krajské pedagogicko-psychologické poradně v Plzni, v oddělení pro gymnázia. Náplní její práce bylo kromě dílčích vzdělávacích aktivit především poradenství v oblasti studijních problémů a profesionální orientace studentů.

V roce 1984 byla na základě výběrového řízení přijata do interní vědecké aspirantury v Ústavu pro výzkum společenského vědomí ČSAV v Brně (v r. 1990 po reorganizaci přejmenován na Psychologický ústav ČSAV). Zde působila v letech 1984–1988 jako interní vědecký aspirant, v letech 1989–1990 jako odborný pracovník a v letech 1990–1991 jako vědecký pracovník. Hodnost kandidáta psychologických věd jí byla udělena v r. 1990 na základě úspěšné obhajoby kandidátské dizertační práce na téma „Psychologické aspekty světového názoru osobnosti“.

Z Psychologického ústavu ČSAV odešla v r. 1991 do Výzkumného ústavu zdraví dítěte v Brně, oddělení preventivní a sociální pediatrie. Zde se podílela na řešení mezinárodního vědecko-výzkumného projektu „European Longitudinal Study of Pregnancy and Childhood“. Projekt, iniciovaný Světovou zdravotnickou organizací (realizovaný v 6 evropských zemích), byl zaměřen na výzkum biologických, sociálních a psychologických aspektů rizikových faktorů zdraví dětí.

Již v době svého působení ve Výzkumném ústavu zdraví dítěte začala Dr. Lukášová externě vyučovat předmět Základy psychologie na Vysokém učení technickém v Brně, Fakultě strojní. V r. 1993 pak ukončila své působení ve Výzkumném ústavu zdraví dítěte a jako osoba samostatně výdělečně činná se začala věnovat psychologii organizace a řízení. V rámci své činnosti se zaměřovala především na poradenství při výběrových řízeních a na výcvik komunikačních dovedností manažerů a obchodníků. Spolupracovala přitom jak se vzdělávacími institucemi, tak s řadou podniků.

Od září roku 1994 dosud působí Dr. Lukášová jako odborná asistentka na Fakultě podnikatelské Vysokého učení technického v Brně. Od počátku svého pedagogického působení se zaměřuje především na aplikované psychologické předměty, přičemž po dva roky vedla také cvičení z oblasti managementu (podnikový management, personální management). Za dobu svého působení na Fakultě podnikatelské VUT zavedla celkem čtyři nové vyučovací předměty (Trénink obchodního jednání, Komunikace v řízení, Základy komunikace a Psychologie trhu). Od r. 1998 pak působí také jako lektorka kurzů MBA (podílí se např. na výuce modulů „Meeting Customer Needs“ či „Research Methods“) a od r. 1999 je rovněž lektorkou kurzů BA Hons (podílí se na výuce předmětu Organizace a lidé). V rámci své pedagogické činnosti se Dr. Lukášová zaměřuje na psychologické aspekty řízení a výcvik komunikačních dovedností studentů, založený na využití moderních výcvikových metod. Pro výuku těmito metodami získala v r. 1993 certifikát „Marketingový lektor a trenér prodeje“ (udělen na základě závěrečné zkoušky Obchodní a průmyslovou komorou SRN ve spolupráci s AMM Žilina) a dále mezinárodně uznávaný certifikát „Certificate in Training and Development“ udělený na základě úspěšného absolvování dvouletého vzdělávacího projektu a vypracování závěrečné práce britskou institucí Institute of Personnel and Development.

V průběhu posledních osmi let absolvovala Dr. Lukášová několik zahraničních pobytů, a to čtyřikrát na Nottingham Trent University ve Velké Británii (celkem 9 týdnů) a jednou v holand-

ském Diemenu, kde v r. 1993 absolvovala dvoutýdenní kurz poradenství pro malé a střední podniky.

Od r. 1999 se Dr. Lukášová účastní mezinárodního projektu „Comparative studies of cross-cultural management thinking and practice“ with support from the European Commission, který je realizován v rámci mezinárodní sítě univerzit PRIME (Professional Inter-University Management for Educational Networking) a jehož cílem je vytvořit a pilotně ověřit mezinárodní vzdělávací program. V rámci aktivit sítě PRIME vedla Dr. Lukášová také dvakrát tým studentů, který soutěžil na mezinárodní soutěži Euroweek organizované členy sítě PRIME. V r. 2001 byla vedoucí české části mezinárodního česko-polsko-norského týmu, který s projektem „Being outside EU – threats or opportunities in a competitive market?“ vyhrál ve finském Mikkeli první místo ve své kategorii a získal rovněž cenu „Zlaté Euro“ za absolutní vítězství v celé soutěži. V r. 2002 byla Dr. Lukášová iniciátorkou projektu a koordinátorkou mezinárodního česko-polsko-rakouského týmu, který s projektem nazvaným „The image of the bank in the mind of an individual – the issue of feelings or reason?“ získal v řecké Kavale první místo ve své kategorii.

V rámci své vědecko-výzkumné činnosti nabyla Dr. Lukášová zkušenosti jak v oblasti základního, tak aplikovaného výzkumu. V době svého působení v Československé akademii věd (1984–1991) se zabývala základním výzkumem v oblasti psychologie osobnosti a podílela se na řešení výzkumných úkolů státního plánu základního výzkumu. Ve výzkumném ústavu zdraví dítěte (1991–1993) se podílela na výše zmíněném mezinárodním projektu ELSPAC. Za dobu dosavadního přibližně sedmiletého působení na Fakultě podnikatelské VUT v Brně participovala na dvou vědecko-výzkumných projektech jako spoluřešitelka, na jednom projektu (řešeném v rámci institucionálního výzkumného záměru) jako odpovědná řešitelka dílčího úkolu a u tří projektů byla (či dosud je) odpovědnou řešitelkou (jeden grantový projekt FRVŠ, dva grantové projekty GA ČR). V r. 1999 byla přijata za členku mezinárodní vědecko-výzkumné sítě PGV, koordinované Univerzitou Pierre Mendés v Grenoblu. Od r. 2001 působí také jako školitelka v doktorském studijním programu FP VUT.

Na mezinárodním fóru publikovala Dr. Lukášová celkem 16 recenzovaných publikací a příspěvků na konferencích, 2 nerecenzované příspěvky, v rámci projektu „Comparative studies of cross-cultural management thinking and practice“ připravila pro modul Communication process interaktivní text pro studenty a manuál pro učitele. Na národním fóru pak publikovala celkově 20 publikací, z toho dvě kapitoly v monografii.

2 Úvod

Organizační kultura je fenoménem, který je velmi složitý, nesnadno definovatelný a postižitelný, který však, jak naznačují provedené výzkumy, významným způsobem ovlivňuje dlouhodobou úspěšnost podniku. Na jedné straně může být zdrojem síly organizace a hlavním nositelem její konkurenční výhody, na druhé straně ale může být brzdou rozvoje organizace či dokonce zdrojem její destrukce.

Současní manažeři si význam organizační kultury a jejího ovlivňování v zájmu úspěšnosti firmy stále více uvědomují. Ve svém úsilí o její řízení však narážejí na dva pro ně limitující problémy: 1. na českém trhu existuje jen velmi málo relevantních odborných publikací, které by manažerům v praxi přinesly potřebný teoretický základ a nastínily současnou úroveň poznání v dané oblasti, 2. k dispozici je málo výzkumných poznatků, které by přinášely informace o kultuře českých firem a jejich specifikách. Výsledky několika málo studií, které byly v České republice v průběhu 90. let provedeny, naznačují typické vzorce myšlení a jednání pracovníků českých firem a přinášejí užitečné náměty jak pro efektivní vedení pracovníků, tak pro uvědomění si našeho současného kulturního prostředí ve srovnání s kulturami jiných zemí. Dosud málo je však známo o tom, jaký je obsah organizační kultury českých firem ve vztahu k jejich strategickému chování, jaké jsou názory, hodnoty a přístupy manažerů, které toto strategické chování determinují. Ve vztahu k úspěšnosti podniku jde přitom o poznatky v mnohém klíčové.

Cílem teoretické části předložené habilitační práce bylo zmapovat dosavadní poznatkovou základnu týkající se organizační kultury a jejího vztahu k efektivnosti organizace. Úvodní část je zaměřena na vymezení základních pojmů, charakteristiku prvků organizační kultury, zdrojů jejího utváření a funkcí, které v rámci organizace naplňuje. Ve druhé kapitole jsou charakterizována specifika národní kultury a jejího vlivu na kulturu organizační. Dále jsou popsány nejznámější typologie organizační kultury publikované v literatuře a identifikována specifika jednotlivých typologií. V kapitole věnované souvislosti mezi organizační kulturou a výkonností jsou zmapovány výsledky nejvýznamnějších výzkumů, které byly v dané oblasti provedeny. Speciální pozornost je následně věnována vztahu mezi organizační kulturou a strategií firmy.

V empirické části práce jsou předloženy výsledky výzkumu strategických aspektů organizační kultury českých výrobních firem. Výzkum byl proveden na vzorku 54 firem z různých oblastí průmyslu, na výzkumu participovalo celkem 339 vrcholových a středních manažerů zkoumaných firem. **Cílem výzkumu bylo prostřednictvím empirické konstrukce typologie zmapovat typické obsahy organizační kultury na úrovni organizačních hodnot a chování se zřetelem k eventuálním důsledkům pro strategické myšlení managementu českých výrobních firem.**

Celá habilitační práce byla koncipována se záměrem přispět k odstranění současného deficitu, který na poli teoretických publikací i empirického výzkumu v dané oblasti existuje. Přáním autorky je, aby tento účel alespoň dílčím způsobem naplnila.

3 Organizační kultura a její význam

3.1 Pojem kultura

Pojem kultura v obecném slova smyslu označuje „specifický způsob organizace a rozvoje lidské životní činnosti, zpředmětněný ve výsledcích fyzické a duševní práce, v soustavách spole-

čenských norem a institucí, v duchovních hodnotách, v systému vztahů lidí k přírodě, k sobě navzájem i v poměru člověka k sobě samotnému“ (Malá československá encyklopedie, 1985, str. 653). Do managementu byl tento pojem převzat z kulturní antropologie, zaměřené na výzkum zvyků a kulturních vzorců chování primitivních národů, a ze sociologie, zabývající se kulturou v rámci studia sociálních systémů. Ve větší míře je v kontextu managementu užíván od 70. let, populárním předmětem zájmu se však stal především na počátku 80. let, a to v souvislosti se snahou o hledání determinant dlouhodobé úspěšnosti podniku.

I když definováním pojmu kultura se v rámci kulturní antropologie, sociologie a později také sociální psychologie zabývaly desítky badatelů, k jednotné definici autoři zatím nedospěli. Obecně však lze konstatovat, že kultura je v daných oborech chápána jako abstraktní koncept, který si lidé zavedli, aby mohli popsat a pochopit podobnosti myšlení a chování jednotlivců v rámci určitého sociálního celku a rozdílnosti myšlení a chování příslušníků různých sociálních celků. Kultura je tak chápána především jako „dynamický systém explicitních a implicitních pravidel vytvořený skupinou za účelem jejího přežití, zahrnující postoje, hodnoty, názory a normy chování sdílené skupinou, ale jednotlivci ve skupině zvnitřněné v rozdílné míře, komunikované z generace na generaci, relativně stabilní, ovšem s potenciálem ke změně v průběhu času“ (Matsumoto, 2000, str. 24).

Kultuře se člověk, jak zdůrazňují autoři zabývající se danou problematikou, učí v průběhu svého života. Hlavním socializačním a akulturačním činitelem je pro něj rodina, v níž si osvojuje určité zvyky, názory a normy chování předávané z rodičů na děti, z generace na generaci. K akulturaci však dochází také v rámci dalších sociálních celků, jichž je jedinec členem, včetně organizace, v níž je zaměstnán.

Protože každý člověk patří v průběhu života k více sociálním celkům a díky tomu se setkává s různými kulturními vzorci, které ho více či méně determinují, „nosí v sobě“, řečeno slovy Hofstede (1991), „několik vrstev mentálního naprogramování“. Vrstvy mentálního naprogramování pak korespondují s různými úrovněmi či vrstvami kultury.

Základními **úrovněmi kultury**, jak je vymezuje Hofstede (1991), jsou:

- úroveň národní kultury (případně kultur u lidí, kteří v průběhu života migrují);
- úroveň kultury spojená s určitým etnikem, náboženstvím nebo jazykem;
- úroveň kultury spojená s náležitostí k pohlaví (mužská a ženská kultura, manifestovaná zejména v obsahu mužské a ženské role);
- úroveň kultury spojená s příslušností k určité generaci (generace se liší svými symboly, hrdiny, rituály a hodnotami);
- úroveň kultury související s příslušností k určité třídě;
- úroveň organizační kultury (zaměstnaný jedinec je socializován organizací, ke které náleží).

Skutečnost, že jednotlivé sociální celky se překrývají, umožňuje člověku fungovat v rámci více kulturních systémů. Sociální systémy, v nichž se pohybuje, mají totiž zpravidla do určité míry stejný kulturní základ daný zejména národní kulturou. Na druhé straně „mentální naprogramování“ pramenící z různých úrovní kultury nemusí být u jednotlivce v harmonii. Např. náboženské hodnoty mohou být v konfliktu s generačními hodnotami, hodnoty spojené s mužskou a ženskou kulturou mohou být v konfliktu s organizační kulturou.

Kultura je tedy, jak vyplývá z výkladu současných autorů (Hofstede, 1991, Schein, 1992, Matsumoto, 2000 aj.), konstruktem, který existuje „v každém jednotlivci“ v podobě jeho názorů,

hodnot, postojů a vzorců chování, které si jedinec osvojil jako součást určitých sociálních celků a které více či méně sdílí s jinými členy těchto celků. Na druhé straně je kultura ovšem také sociálním jevem, který má nadindividuální povahu. Je – řečeno zjednodušeně – nahromaděnou zkušeností určitého sociálního celku (Nový a kol., 1996). Z tohoto pohledu pak už většinou není užíván termín úrovně či vrstvy kultury, jako je tomu v souvislosti s jednotlivcem, ale v souvislosti se sociálními celky se hovoří o druzích kultury. Nejčastěji studovanými **druhy kultury** jsou kultura národní (Hofstede, 1991, Tropaars, 1993, Schneider, Barsoux, 1997, u nás Nový a kol., 1996, Nový, Schroll-Machl, 1999) a kultura organizační (Deal, Kennedy, 1982, Kilmann, Saxton, Serpa a kol., 1985, Trice, Beyer, 1990, Schein, 1992, Alvesson, 1993, Pheysey, 1993, Hall, 1995, Brown 1995, Cameron, Quinn, 1999 aj.). Objevují se však i výzkumy kultur regionálních, kultur jednotlivých oblastí průmyslu, kultur povolání, hovořit se začíná o kultuře globální (Cameron, Quinn, 1999).

3.2 Organizační kultura

Většinou současných autorů je organizační kultura chápána jako jedna z organizačních proměnných, jako významný subsystém organizace determinující efektivnost organizace v dosahování jejích cílů a kvalitu pracovního života členů organizace. I když v uvedeném přístupu a v chápání organizační kultury jako jedné z organizačních proměnných se současní autoři převážně shodují, konkrétní vymezení obsahu tohoto pojmu zůstává poměrně různorodé. Organizační kulturu vymezují přední autoři např. jako:

- „pro organizaci specifický systém široce sdílených předpokladů a hodnot, které jsou základem pro typické vzorce chování“ (Gordon, 1991, s. 397);
- „...základní hodnoty, názory a předpoklady, které existují v organizaci, vzorce chování, které jsou důsledkem těchto sdílených významů, a symboly, které vyjadřují spojení mezi předpoklady, hodnotami a chováním členů organizace“ (Denison, 1990, s. 27);
- „*jak se věci u nás dělají*“, ... „to, co je pro organizaci typické, její zvyky, převládající postoje, vytvořené vzorce akceptovaného a neakceptovaného chování“ (Drennan, 1992, str. 3);
- „vzorec sdílených základních předpokladů, které si skupina osvojila při řešení problémů externí adaptace a interní integrace, které se natolik osvědčily, že jsou považovány za platné a jsou předávány novým členům organizace jako způsob vnímání, myšlení a cítní, který je ve vztahu k těmto problémům správný“ (Schein, 1992, s. 12);
- „...vzorec názorů, hodnot a naučených způsobů zvládnutí situací založený na zkušenostech, které vznikly během historie organizací a které jsou manifestovány v jejich materiálních aspektech a v chování členů“ (Brown, 1995, str. 8).

Většina definic, jak je patrné z uvedeného stručného přehledu, má charakter výčtu strukturálních prvků organizační kultury, některé pak podtrhují určité funkce kultury.

3.2.1 Prvky organizační kultury

Strukturální prvky organizační kultury nejsou autory vymezovány a kategorizovány zcela jednotně, nicméně, jak naznačil již obsah výše uvedených definic, nejčastěji jsou za prvky kultury považovány: **základní předpoklady, názory, hodnoty, normy, postoje** a dále vnější manifestace kultury, které bývají označovány jako kulturní formy (Trice, Beyer, 1990) či – častěji – jako **artefakty** materiální a nemateriální (behaviorální) povahy.

K *artefaktům materiální povahy* jsou obvykle řazeny architektura budov a materiální vybavení firem, produkty vytvářené organizací, výroční zprávy firem, propagační brožury apod. *Artefakty nemateriální povahy* pak jsou jazyk, historiky a mýty, firemní hrdinové, užívané vzorce chování (např. zvyky, rituály, ceremoniály). Někteří autoři řadí mezi prvky organizační kultury také symboly jako dílčí kategorii artefaktů, do níž patří např. logo firmy (Hofstede, 1991), jiní jsou toho názoru, že symboly jsou velmi širokou kategorií, protože prakticky všechny aspekty organizační kultury mohou být interpretovány jako symboly (Brown, 1995). Některé pojmy se u různých autorů navíc překrývají.

3.2.2 Struktura organizační kultury

Většinou současných autorů je organizační kultura chápána jako strukturovaný koncept, u něž lze diferencovat úrovně, na kterých je kultura manifestována. Patrně nejznámějším a nejcitovanějším výkladem struktury, utváření a fungování organizační kultury je v současnosti pojetí Edgara Scheina (1992). Ten rozlišuje tři roviny organizační kultury, a to podle míry, do jaké jsou jednotlivé projevy kultury manifestovány navenek a viditelné pro vnějšího pozorovatele:

1. *Artefakty* – nejpovrchovější, pro pozorovatele nejviditelnější rovina, poměrně snadno ovlivnitelná. Význam jednotlivých artefaktů ovšem není jednoznačný a bez znalosti obsahu dalších rovin kultury je pro pozorovatele obtížně interpretovatelný.
2. *Hodnoty, pravidla a normy chování* – rovina částečně vědomá, pro vnějšího pozorovatele částečně zřetelná, částečně ovlivnitelná.
3. *Základní předpoklady* – nejhlubší rovina, zahrnující nevědomé a pro členy organizace zcela samozřejmé názory a myšlenky. Fungují zcela automaticky a jsou velmi stabilní a odolné změně. Pro příslušníky kultury jsou natolik samozřejmé, že dokonce považují za nemístné a nevhodné o nich diskutovat. Jsou-li k tomu přinuceni, mají tendence je bránit, neboť ohrožování základních předpokladů člověka emočně destabilizuje.

Řada současných autorů se s pojetím Edgara Scheina ztotožňuje (viz např. Schneider, Barsoux, 1997), někteří na ně navazují a rozpracovávají je (Lundberg, 1985, dle Denison, 1990), jiní strukturují obsah organizační kultury poněkud odlišně (Kotter, Heskett, 1992, Hofstede, 1991, Hall, 1995, Denison, 1990, Lundberg, 1985, dle Denison, 1990). Diference mezi jednotlivými pojetími jsou patrné jednak ve vymezení jednotlivých strukturálních složek kultury, jednak v počtu rovin, které jednotliví autoři rozlišují. Počet rovin ovšem není z hlediska diferencí primárním kritériem, neboť je důsledkem toho, jak autoři chápou obsah jednotlivých pojmů (tj. pojmů hodnoty, normy atd.) a dále míry, v jaké zahrnují a zdůrazňují význam nevědomých složek kultury. Přes zmíněné rozdíly však lze konstatovat, že všichni výše citovaní autoři chápou organizační kulturu obdobným způsobem – jako multidimenzionální, vícevrstevnatý jev, u něž je třeba diferencovat úrovně, na kterých je manifestován.

3.2.3 Obsah a síla organizační kultury

Hlavními parametry organizační kultury, které podmiňují míru a charakter vlivu organizační kultury na fungování organizace, jsou obsah a síla organizační kultury.

Obsah kultury organizace představují základní předpoklady, hodnoty a normy chování sdílené v organizaci, navenek manifestované prostřednictvím chování a artefaktů. Zahrnuje-li obsah organizační kultury určité předpoklady, hodnoty, normy a z nich vyplývající vzorce chování, pak *sílou organizační kultury* se rozumí, nakolik jsou dané předpoklady, hodnoty, normy a vzorce

chování v organizaci sdíleny. Jsou-li sdíleny ve vysoké míře, je organizační kultura silná a má „mimořádnou schopnost ovlivňovat charakter a průběh všech podstatných podnikových jevů“ (Bedrnová, Nový a kol., 1994, s. 20). Na jejím obsahu však závisí, jaký bude charakter tohoto vlivu, zda účinek bude pozitivní či negativní. Je-li organizační kultura naopak slabá, znamená to, že členové organizace sdílejí společné předpoklady, hodnoty a normy chování jen v malé míře.

Vzhledem k tomu, že větší organizace jsou strukturovány do dílčích jednotek, které mají obvykle odlišné funkční zaměření a mohou být i prostorově odděleny, mohou v organizacích vznikat relativně samostatné kultury těchto dílčích celků, označované jako **subkultury**. Předpoklady pro vznik subkultur existují zejména tam, kde kultura organizace jako celku je slabá, difúzní a neplní úlohu integrujícího činitele, zabezpečujícího konzistentnost vnímání a myšlení členů organizace. Jsou-li pak subkultury silné a dominantní kultura v organizaci neexistuje, je tato situace základem pro každodenní konflikty, neboť kolize subkultur způsobuje problémy v rámci koordinace a integrace.

Subkultury však nemusejí vznikat pouze na základě odlišných funkčních specializací či prostorové vzdálenosti útvarů. Mohou vznikat i na základě osobních charakteristik pracovníků (jejich věku, pohlaví, vzdělání), či např. v rámci organizační hierarchie (specifickou kulturu mohou mít vrcholoví manažeři, pracovníci na střední úrovni řízení nebo dělníci), či v důsledku určitého stylu vedení vedoucího pracovníka.

I když je existence subkultur typická pro firmy se slabou organizační kulturou, subkultury mohou existovat i v organizaci, která má kulturu silnou. V takovém případě však kromě svých specifických rysů obsahují rovněž obecné rysy charakteristické pro organizaci jako celek a nejsou ve vzájemném konfliktu. Dominantní kultura organizace je tím, co jednotlivé jednotky harmonizuje a stmeluje.

3.2.4 Organizační kultura a jedinec

Novým pracovníkům je kultura organizace předávána v adaptačním procesu. Ještě před tím, než vstoupí do organizace, mají však lidé obvykle již určité množství informací o její kultuře a kulturní aspekty jsou často jedním z parametrů, podle kterého se rozhodují, zda se o místo v organizaci budou ucházet (mají-li na výběr). Někdy vyvinou i značné úsilí při seznamování se s kulturou organizace a dokonce se začnou již předem ztotožňovat s hodnotami, které organizace vyznává. Tento proces, který je považován za jednu z fází „předávání“ kultury organizace, je v literatuře označován jako **předvolba** (Brown, 1995) či **anticipační socializace** (Merton 1957, dle Brown, 1995).

Nastoupí-li nový pracovník do organizace, stává se subjektem **socializačních procesů**. Během nich se „učí“, jaké názory, hodnoty, normy a vzorce chování jsou v organizaci uznávané a očekávané, jaké jsou akceptované a co je nepřijatelné. Organizace se přitom liší v míře, v jaké se pokoušejí tento proces cíleně řídit. Ve velkých organizacích bývá nový pracovník podroben plánovitému a řízenému adaptačnímu procesu, řada organizací, zejména menších, však spoléhá na osobnější procesy založené na předávání zkušeností a „zpracování“ nového pracovníka. Ať už je však daný proces cílevědomě řízen či ne, noví zaměstnanci se v organizaci adaptují rovněž – a z hlediska účinku někdy především – prostřednictvím neformálních procesů. To, co je od nich očekáváno, se učí na základě pozorování, dotazování, pokusů a omylů.

Délka časového období, která je potřebná k tomu, aby byl pracovník do kultury organizace zcela integrován, je odlišná v závislosti na míře řízení tohoto procesu, na síle kultury organi-

zace a na míře počátečního souladu individuálního hodnotového systému, názorů a norem jedince s kulturou organizace. Determinována je ovšem nejen cíleností výběru ze strany jedince, ale také kvalitou výběrového procesu ze strany organizace.

Pokud vstupu do organizace předcházela předvolba, bývá adaptace poměrně rychlá. Stává se však, že pracovníci se s určitými rysy kultury dané organizace neztotožní či se kultuře organizace nepřizpůsobí vůbec. Pak mohou být neproduktivní či dokonce kontraproduktivní a z organizace bývají propuštěni. Může ovšem nastat také situace, že se přizpůsobí pouze navenek, tedy že z určitých důvodů dodržují určitá pravidla ve firmě přijatá, i když se s nimi vnitřně neztotožňují. Důvody mohou být přitom různé – finanční (pokud finanční odměna je natolik vysoká, že pracovníkovi stojí za to snášet tento nesoulad), existenční (nemá jinou možnost), vlastní obsah práce (pokud není mnoho pracovišť, kde lze daný druh práce vykonávat), očekávání změny situace s předpokládanými změnami na vedoucích pozicích v organizaci apod.

K. A. Golden (1992, dle Brown, 1995) identifikovala celkem čtyři varianty vztahu jedince k organizační kultuře:

1. Jednoznačné dodržování

Jednoznačné „dodržování“ spojené s jednoznačnou věrností se projevuje chováním, které zcela koresponduje s normami odpovídajícími dominantní kultuře organizace. Jednotlivci s tímto vztahem k organizační kultuře jsou plně přesvědčeni o účinnosti této kultury.

2. „Napjaté“ dodržování

Chování pracovníků této kategorie je ve shodě s direktivami kultury a může působit dojmem jednoznačné věrnosti. Zaměstnanci však mají výhrady vůči přiměřenosti určitých hodnot a norem chování a vůči směřování kultury organizace. Typickým projevem jejich výhrad jsou vtipy na úkor organizace a zastánců dané kultury, které pomáhají tlumit konflikt a osvobozovat se od pocitů frustrace.

3. Utajené nedodržování

Utajené „nedodržování“ organizační kultury znamená, že jedinec vyslovuje souhlas s hodnotami a normami dominantní kultury organizace, skrytě je však neakceptuje a nedodržuje. Lidé této kategorie chtějí být organizací (a zejména svými nadřízenými) přijímáni jako vyhovující dané kultuře, ale v situacích, kdy pro ně není nebezpečné jednat v nesouladu s kulturou, demonstrují svůj opoziční postoj.

4. Otevřené nedodržování

V případě otevřeného „nedodržování“ pracovníci zcela otevřeně nezastávají hodnoty a nedodržují normy odpovídající kultuře dané organizace. Chovají se tak tehdy, mají-li pocit dostatečného bezpečí, tj. vědí-li, že je za jejich chování nestihnou žádné sankce.

V zájmu snahy o vnitřní integraci a vnější adaptaci organizace usilují manažeři obvykle o to, aby se pracovníci organizace ztotožňovali s organizačními hodnotami a normami chování, které jsou žádoucí pro dosahování podnikatelských cílů. Protože prostředí a strategie firem se mění a obsah kultury organizace by měl být v zájmu úspěšnosti organizace adaptován na tyto změny, socializace a řízená adaptace nejsou procesy charakteristické pouze pro počáteční fázi členství v organizaci. Ve skutečnosti se jedná o trvalý proces, kterému je ve firmách věnována větší či menší pozornost a který bývá více či méně řízený a cílený.

Cílem výběru a cílené adaptace pracovníků ze strany organizace by však neměla být naprostá identita individuálních a organizačních hodnot a přístupů. Extrémně vysoká úroveň souladu vede ke konformitě a neschopnosti myslet a jednat tvořivě, což je ve vztahu k úspěšnosti a žádoucí adaptivnosti organizace neefektivní.

3.2.5 Funkce organizační kultury

I když v definování pojmu organizační kultura a ve vymezení struktury organizační kultury neexistuje zatím mezi autory konsensus, vysoká shoda panuje v tom, jak jsou vymežovány funkce organizační kultury ve vztahu k organizaci a jednotlivci. Autoři (Deal, Kennedy, 1982, Kilmann, Saxton, Serpa a kol., 1985, Trice, Beyer, 1990, Schein, 1992, Alvesson, 1993, Bedrnová, Nový a kol., 1994, Hall, 1995, Brown 1995, Cameron, Quinn, 1999 aj.) ve větší či menší míře poukazují na to, že:

- **Organizační kultura redukuje konflikty uvnitř organizace.** I když ve větších organizacích obvykle existují subkultury, převážná většina firem má určitou kulturu jako dominantní. Je-li dostatečně silná, je kultura tím, co napomáhá soudržnosti organizace. Dominantní kultura podporuje konzistentnost vnímání situací a problémů, je zdrojem integrace a konsensu, je tím, co organizaci spojuje a stmeluje.
- **Organizační kultura zabezpečuje kontinuitu, zprostředkovává a usnadňuje koordinaci a kontrolu.** Silná a obsahově relevantní kultura znamená sdílení cílů organizace, jejích základních hodnot a norem chování. Prostřednictvím shody ve vnímání a obecně akceptovaných norem chování tak harmonizuje organizaci jako celek a stává se důležitým faktorem zajišťování žádoucího chování a disciplíny zaměstnanců.
- **Organizační kultura redukuje nejistotu pracovníků a ovlivňuje jejich pracovní spokojenost a emocionální pohodu.** V adaptačním procesu se pracovníci učí vnímat realitu v souladu s organizační kulturou, osvojují si předpoklady týkající se toho, co je důležité, jak se věci dělají a jak je obvyklé se chovat. Tím se snižuje jejich nejistota, „zjednodušuje jejich svět“. Je-li pak kultura organizace v souladu s hodnotami a vnitřními normami pracovníků, zvyšuje se jejich emocionální pohoda a pracovní spokojenost.
- **Organizační kultura je zdrojem motivace.** Lidé v organizaci nejsou obvykle motivováni jen vnějšími pobídkami, ale také tím, že svou práci pocítují jako smysluplnou, že se cítí důležitou součástí organizace, že se ztotožňují s jejími cíli a posláním. Motivační potenciál organizační kultury je tak – zejména v určitých obsahových typech kultury – velmi silný a účinný.
- **Silná a obsahově relevantní organizační kultura je konkurenční výhodou.** Protože silná a relevantní organizační kultura podporuje žádoucím způsobem zaměřenou konzistentnost vnímání a myšlení, koordinaci a kontrolu, je zdrojem spokojenosti a motivace, a tedy významným zdrojem efektivnosti organizace, představuje pro organizaci konkurenční výhodu. Jedná se přitom o výhodu, která je jen obtížně napodobitelná a které nelze dosáhnout v krátkém časovém horizontu.

4 Národní kultura a její vztah k organizační kultuře

Příslušníci jednotlivých národů sdílejí a předávají si z generace na generaci určité základní předpoklady, hodnoty, normy a z nich vyplývající vzorce chování. Přesto, že svět se „globalizuje“ a ekonomické a technologické faktory způsobují jeho určitou unifikaci (lidé více a více nakupují stejné produkty, sledují stejné televizní pořady, využívají stejné technologie, ...), stále zde existují rozdílné národní tradice a odlišné vnímání, cítění a chování příslušníků jednotlivých národů, způsobující na druhé straně diverzifikaci.

Jestliže příslušníci jednotlivých národů sdílejí specifické předpoklady, hodnoty a normy chování, otázkou, která je předmětem zájmu výzkumných pracovníků asi od 70. let, je, do jaké míry a jakým způsobem ovlivňují kulturní charakteristiky národů charakteristiky organizací a chování

manažerů v jednotlivých zemích. Cesta ke zmapování kulturních rozdílů mezi jednotlivými zeměmi a odhalení míry jejich vlivu na způsob řízení v jednotlivých zemích je ovšem vzhledem k náročnosti empirických výzkumů tohoto druhu velmi komplikovaná. Aby totiž mohly být zmapovány kulturní rozdíly mezi jednotlivými zeměmi, je třeba nejprve nalézt příslušné obsahové dimenze národní kultury, vytvořit potřebné nástroje a identifikovat obsah kultur v jednotlivých zemích či regionech a následně pak hledat souvislosti mezi obsahem kultury a způsobem řízení v dané zemi.

Dimenze národní kultury

Dimenze národní kultury, které byly dosavadními výzkumy (Hofstede, 1991, Tropaars, 1993) identifikovány, mají charakter kontinua, které má dva obsahově protikladné póly (např. kolektivismus versus individualismus, velký mocenský odstup versus malý mocenský odstup, maskulinita versus femininita apod.). Jsou-li k dispozici příslušné diagnostické nástroje, lze měřit pozici každé země na každé jednotlivé dimenzi, což umožňuje kvantitativně zmapovat míru výskytu dané charakteristiky v zemi a vzájemně jednotlivé země porovnávat. Na základě kombinací určitých dimenzí lze také zjistit, zda u určitých zemí neexistují shodné kombinace některých kulturních charakteristik, a odhalit tak skupiny zemí s podobným obsahem kultury. Ne každá národní kultura je ovšem z hlediska jednotlivých dimenzí jednoznačně vyhraněná. Většina zemí je v rámci některých charakteristik někde mezi dvěma vymezenými krajními póly s tendencí tím či oním směrem.

Znalost kulturních diferencí mezi jednotlivými národy má pro manažery firem významný užitek. Umožňuje jim totiž:

- chápat myšlení a předpokládat chování příslušníků jiných kultur, což je podstatné pro plánování a realizaci zahraničních aktivit, včetně aktivit marketingových,
- být účinnější při komunikaci se zákazníky a obchodními partnery z jiných zemí,
- vnímat a zvládat kulturní rozdíly projevující se při řízení mezinárodních firem,
- odhalit a zmírnit kulturní rizika fúzí, akvizicí a dalších forem spolupráce firem,
- posoudit vhodnost aplikace manažerských teorií a metod vyvinutých v odlišném kulturním kontextu.

Výše uvedený přehled je nástinem výhod, které znalost kulturních rozdílů a jejich zvládnutí organizací a manažerům přináší. Na druhé straně je také naznačením potenciálních problémů, ke kterým může ignorování kulturních rozdílů v manažerské praxi vést.

Predikce chování jiných národů založená na základě znalosti kulturních rozdílů má však svá omezení. Na základě znalosti kulturních specifik určitého národa můžeme předvídat tendence v chování organizací či skupin, nemůžeme však jednoznačně predikovat chování jednotlivce. Jednotlivci nemusejí sdílet všechny rysy kultury, které jsou jejich národu vlastní. Míra zastoupení obsahových charakteristik národní kultury má v populaci normální rozložení, tj. odpovídá Gaussově křivce (Tropaars, 1993). Typický obsah kultury národa tak představuje nejčastěji se vyskytující chování ležící ve středu Gaussovy křivky. Na základě jeho znalosti můžeme tedy usuzovat na typické a pravděpodobné chování, které se dá od příslušníků daného národa očekávat. Především však můžeme porozumět chování skupin příslušníků jednotlivých národů a předvídat tendence v chování organizací.

Obsah národní kultury a způsob řízení

Výzkumy vztahu mezi obsahem národní kultury a způsobem řízení v jednotlivých zemích ukázaly, že obsah národní kultury významně determinuje implicitní koncepci organizace a chápání role manažera v jednotlivých zemích. Kulturní rozdíly, jak bylo prokázáno (Laurent, 1986, dle Adler, 1991, Hofstede, 1991, Tropenaars, 1993, Koopman, Den Hartog, Konrad, 1999), ovlivňují především:

- tendence při utváření a volbě organizačních struktur,
- míru akcentace jednotlivých manažerských funkcí,
- styl řízení vedoucích pracovníků a způsob rozhodování v organizaci,
- představy pracovníků o roli manažera v organizaci,
- motivační vzorce příslušníků jednotlivých kultur.

Prostřednictvím důsledků obsahu národní kultury pro výše uvedené aspekty řízení se pak národní kultura promítá do obsahu kultury organizační a ovlivňuje rovněž míru aplikovatelnosti jednotlivých teorií a metod řízení v organizaci (pokud byly vyvinuty v odlišném kulturním kontextu).

5 Typologie organizační kultury

Obsah národní kultury výrazným způsobem ovlivňuje charakteristiky kultury organizační. I když se však rysy národní kultury do kultury organizací promítají, obsah národní a organizační kultury nelze ztotožňovat. Organizace jsou samostatnými sociálními celky, které v průběhu své existence řeší své specifické problémy vnější adaptace a vnitřní integrace. Obsah kultury organizační má tedy své specifické dimenze. Řešení problémů vnější adaptace přitom u organizace nemusí znamenat pouze pasivní přizpůsobení se vnějším podmínkám, ale organizace se mohou vzhledem k prostředí chovat velmi aktivně. Jedinec pak může být aktivní ve vztahu k organizaci – může si organizace vybírat a může je opouštět.

Analýza typických obsahů organizační kultury, na kterou je v posledních dvou desetiletích zaměřena pozornost řady autorů, je na jedné straně poměrně populárním předmětem výzkumů, na straně druhé však také důležitým krokem v rozvoji poznání v dané oblasti. Význam je přitom nejen teoretický, ale také praktický: znalost obsahových typů organizační kultury, jejich charakteristik a souvislostí umožňuje manažerům v praxi porovnávat obsah kultury jejich organizace s typickými případy, které v realitě existují, a tím ji lépe poznávat a rozumět jí.

Nejvýznamnější typologie obsahu organizační kultury, které byly dosud vyvinuty, lze rámcově rozdělit do tří skupin:

1. typologie formulované ve vztahu k organizační struktuře;
2. typologie formulované ve vztahu k vlivu prostředí a reakci organizace na prostředí;
3. typologie formulované ve vztahu k tendencím v chování organizace.

K typologiím formulovaným **ve vztahu k organizační struktuře** lze zařadit především:

- **typologii R. Harrisona a Ch. Handyho** (1993) rozlišující *kulturu moci, kulturu rolí, kulturu úkolů a kulturu osob*;
- **typologii F. Tropenaarse** (1993) založenou na kombinaci dimenzí rovnost versus hierarchie a orientace na úkoly versus orientace na vztahy a označující typy organizační kultury metaforickými názvy „rodina“, „Eiffelova věž“, „řízená střela“, „inkubátor“.

Typologiemi, které byly formulovány **ve vztahu k vlivu prostředí a reakci organizace na prostředí**, jsou:

- **typologie T. E. Deal a A. A. Kennedyho** (1982), kategorizující typy kultury na základě kombinace vlivu míry rizika spojeného s aktivitami na trhu a rychlosti zpětné vazby ze strany trhu na *kulturu „tvrdé práce“*, *kulturu „drsných hochů“*, *kulturu „procesní“* a *kulturu „sázky na budoucnost“*;
- **typologie Ch. Scholze** (1987), který rozlišuje *kulturu stabilní, reaktivní, anticipující, prozkoumávající a tvořivou*, a to podle toho, jak organizace reaguje na požadavky prostředí;
- **typologie R. E. Milese a C. C. Snowa**, kteří vzali v úvahu způsob adaptace organizace na vnější prostředí s přihlédnutím k vlivu interních faktorů a typy kultury označili jako *organizaci – průzkumníka, organizaci – obránce a organizaci – analyzátora*;
- **typologie R. E. Quinna a jeho spolupracovníků** (1999) založená na „modelu soupeřících hodnot“ B. Quinna a J. Rohrbauga, která na základě kombinace dimenzí flexibilita versus kontrola a interní versus externí zaměření rozlišuje *kulturu klanovou, hierarchickou, adhokratickou a tržní*.

Typologie formulované ve vztahu k chování se zaměřují na vzorce chování projevující se vně organizace (na trhu a vůči jiným organizacím) a uvnitř organizace. Patří mezi ně:

- **typologie W. Hall** (1995) označovaná autorkou jako typologie kulturních stylů chování (nebo také „kompasový model“), u níž na základě kombinace dimenze asertivity a dimenze citlivosti rozlišuje autorka *styl severní, jižní, východní a západní*;
- **typologie organizačního charakteru W. Bridgese** (1995), která je založena na analogii chování organizace a jedince a na základě kombinace čtyř párů protikladných tendencí původně prezentovaných Carlem Jungem (extraverze versus introverze, smyslové versus intuitivní vnímání, analytické versus citové zpracování, usuzování versus vnímání) rozlišuje 16 typů organizačního charakteru;
- **typologie R. Goffeeho a G. Jonese** (1998), která kombinuje dimenzi vztahů pracovníků uvnitř organizace (sociabilita) a k organizaci (solidarita) a se zřetelem k charakteru těchto vztahů a jejich důsledkům pro efektivnost organizace rozlišuje *kulturu síťovitou, kulturu námezdní, kulturu fragmentální a kulturu pospolitou* (každá z těchto kultur může být laděna jednak pozitivně, jednak negativně, tj. její obsah může být ve vztahu k výkonnosti firmy produktivní či kontraproduktivní, takže typů je celkově osm).

Výše popsané typologie uspořádané v rámci možností do tří kategorií s podobným zaměřením jsou typologiemi nejznámějšími a nejpropracovanějšími. Na základě řady z nich byly také vyvinuty příslušné nástroje k diagnostice kultury organizace. Vedle nich však existují ještě další typologie vytvořené autory v různém, někdy i velmi specifickém kontextu (viz např. Hofstede, 1991, Kopčaj, 1991, dle Hroník, 1999, Maruyama, 1991, dle Hroník, 1999, Line, 1999 aj.). Žádná z typologií ovšem není – a vzhledem ke složitosti a multidimenzionálnosti zkoumaného jevu ani nemůže být – typologií vyčerpávající. Každá z nich postihuje určité aspekty organizační kultury pojaté v určitém kontextu.

Význam dosud zjištěných typologií je jednak teoretický, neboť mapují typické obsahy organizační kultury (které se mohou s vývojem prostředí měnit) a prohlubují tak vědecké poznání v dané oblasti, jednak praktický. Na jedné straně totiž představují teoretický základ pro vývoj diagnostických nástrojů, použitelných v poradenské činnosti, na druhé straně je mohou využít manažeři v praxi jako základ pro poznávání obsahu kultury jejich organizace. Využití typologií v manažerské praxi má ovšem svá omezení:

1. každá typologie je zjednodušením, organizace tedy nelze jednoduše „přiřadit“ k určitému typu, neboť ve většině z nich jsou patrné rysy více kultur;
2. kultura organizace může být slabá a difúzní, pak bude pravděpodobně obtížné určité aspekty kultury identifikovat;
3. v rámci větších organizací existují zpravidla subkultury, což vyžaduje provádět analýzu také na úrovni dílčích jednotek organizace;
4. analýza kultury vyžaduje, není-li opřena o příslušné kvantitativní diagnostické nástroje, volbu adekvátních indikátorů a objektivitu při pozorování a interpretaci pozorovaných jevů (což je, je-li pozorovatel součástí dané kultury, obtížně dosažitelné).

V našich podmínkách je pak k výše uvedeným – obecně platným – omezením třeba přidat ještě další limitující okolnost: všechny uvedené typologie byly vyvinuty v odlišných kulturních podmínkách. Prověření použitelnosti daných typologií v našich podmínkách či vývoj typologií vlastních je proto v současnosti nanejvýše aktuální.

6 Organizační kultura a výkonnost

Ve vztahu k výkonnosti se organizační kultura stala předmětem intenzivní pozornosti praktiků i výzkumných pracovníků v počátku 80. let. Autoři, kteří se touto problematikou tehdy zabývali, se soustředili na výzkum ekonomicky úspěšných firem, u nichž hledali společné rysy, které by mohly podle jejich předpokladu determinovat úspěšnost těchto firem. Materiál, o němž se opírali, měl ovšem vesměs případový a anekdotický charakter. Navíc žádný z autorů tehdejšího období nestudoval firmy, které podávaly slabý výkon či zcela selhaly (Denison, 1990). Řada z těchto firem, které byly autory označeny jako excelentní, byla v pozdějších letech neúspěšná, a řada poznatků a doporučení slibujících cestu k úspěchu firmy tak byla zpochybněna. Postupně pak byl překonán také rysový přístup ke studiu efektivnosti firem a upuštěno bylo rovněž od myšlenky „jediné, nejlepší kultury“ vedoucí k úspěchu firmy.

Přestože myšlenka, že obsah kultury organizace výrazně determinuje úspěšnost firmy, byla přes výše uvedené výhrady v průběhu 80. let přijata, výzkumů, které by postihovaly vztah mezi kulturou firmy a její výkonností systematickým způsobem, bylo provedeno poměrně málo. Do povědomí odborné veřejnosti se svým přínosem pro řešení dané problematiky dostaly především výzkumy D. R. Denisona a jeho spolupracovníků (1990, 1995), výzkumy J. P. Kottera a J. L. Hesketta (1992) a dále „model soupeřících hodnot“ vyvinutý během 80. let Bobem Quinnem a Johnem Rohrbaughem a v dalších letech rozpracovávaný R. E. Quinnem, K. S. Cameronem a jejich spolupracovníky (1991, 1999).

Funkčnost organizační kultury a pozitivnost jejího dopadu na efektivnost organizace záleží, jak naznačují provedené studie, na řadě aspektů obsahu a síly organizační kultury:

- na míře, v jaké obsah kultury organizace podporuje angažovanost a participaci členů organizace (Denison, 1990, Denison, Mishra, 1995), tedy na přítomnosti těch obsahových rysů kultury, které pracovníky „aktivují“,
- na konkrétním zaměření obsahu organizační kultury, neboť ten „směřuje“ organizaci a její členy k naplňování určitých hodnot a cílů (Denison, 1990, Denison, Mishra, 1995, Cameron, Freeman, 1991, Cameron, Quinn, 1999 aj.),
- na míře souladu mezi obsahem organizační kultury a strategickým kontextem, tj. obsahem organizační strategie a podmínkami, v nichž organizace existuje (Kotter, Heskett, 1992, Cameron, Quinn, 1999 aj.),

- na míře konzistence mezi předpoklady, hodnotami a cíli, které jsou v organizaci sdíleny, a manažerskými praktikami, které jsou v organizaci užívány (Denison, 1990, Cameron, Quinn, 1999),
- na míře adaptivnosti organizační kultury, tj. na míře, v jaké organizace dokáže vnímat signály z vnějšího a vnitřního prostředí a transformovat je do interních změn (Denison, 1990, Kotter, Heskett, 1992),
- na síle organizační kultury v její kombinaci s obsahem organizační kultury: je-li organizační kultura silná, strategicky přiměřená a adaptivní, je zdrojem síly organizace – je-li však organizační kultura silná a její obsah je v konfliktu s vnějšími podmínkami (což současně znamená, že kultura je neadaptivní) či se strategií organizace, je výraznou překážkou efektivnosti organizace.

Výzkumy citovaných autorů potvrdily, že neexistuje jediná, „nejlepší“, „vítězná“ kultura, ale že efektivní mohou být pro organizaci kultury různých obsahů, pokud naplňují výše uvedené předpoklady.

7 Organizační kultura a strategie

Formulace a realizace firemní strategie představuje „přizpůsobení aktivit organizace prostředí, ve kterém organizace operuje“ (Johnson, Scholes, 2000, str. 5) či „sladkování interních zdrojů s vnějšími příležitostmi a hrozbami v mezích daných silnými a slabými stránkami organizace s cílem zvýšit konkurenceschopnost organizace“ (Green, 1988, str. 22). Formulování a implementace strategie je v tomto smyslu výrazem proaktivního přístupu managementu, který cíleně usiluje o přežití, stabilizaci či růst a rozvoj organizace.

Kultura organizace nahlížená jako „programovaný způsob vnímání odvozený z názorů a hodnot“ (Hall, 1995, s. 19) a současně jako „vytvořené vzorce akceptovaného a neakceptovaného chování“ (Drennan, 1992, str. 3) výrazným způsobem ovlivňuje obě základní fáze strategického řízení: jak formulaci strategie, tak její implementaci. Strategie organizace však na druhé straně ovlivňuje také obsah organizační kultury. Je-li úspěšně implementována a přináší zřetelné výsledky, představuje totiž způsob chování, který se osvědčil. Ten je v organizaci předáván jako „způsob, jak se u nás věci dělají“ a stává se pro členy organizace zcela samozřejmým. Závislost mezi strategií a kulturou je tak oboustranná.

Vliv kultury na tvorbu strategie

Kultura organizace ovlivňuje tvorbu strategie prostřednictvím řady aspektů svého působení:

- prostřednictvím sdílených předpokladů **organizační kultura ovlivňuje, zda si management firmy opatřuje informace potřebné pro strategická rozhodnutí a jaký je charakter opatřovaných informací** (jestliže manažeři vnímají prostředí, ve kterém firma existuje, jako proměnlivé, ale poznatelné a ovladatelné, budou ochotni věnovat na jeho poznávání čas i prostředky, pokud se jim prostředí jeví jako stabilní a známé či jako proměnlivé a nepřístupné jakékoliv kontrole, jejich ochota vynaložit prostředky a úsilí na získávání relevantních informací bude malá – Brown, 1995);
- jako nahromaděná zkušenost organizace **způsobuje organizační kultura tzv. „strategickou krátkozrakost“ (Lorsch, 1985), tj. určitou rezistenci vůči získávání a využívání in-**

formací a nevědomý sklon členů organizace spoléhat se na to, že co fungovalo v minulosti, bude fungovat i nadále;

- **organizační kultura ovlivňuje výběr informací** (díky selektivitě vnímání člověk vnímá a pamatuje si především to, co koresponduje s jeho názory, postoji, hodnotami a zkušenostmi);
- **organizační kultura ovlivňuje interpretaci informací**;
- **organizační kultura ovlivňuje způsob formulace strategie** (strategie může být formulována na základě sofistikovaně provedené strategické analýzy či méně sofistikovaným až intuitivním způsobem);
- obsah kultury **determinuje konkrétní volbu strategie** (především prostřednictvím základních předpokladů a hodnot, které jsou v organizaci sdíleny);
- síla organizační kultury **determinuje míru konsensu při formulaci strategie** (je-li organizační kultura silná, usnadňuje formulaci strategie, je-li slabá a v organizaci dochází k soupeření subkultur, může být formulace strategie výsledkem rozdělení moci v organizaci).

Vliv kultury na implementaci strategie

Pro implementaci strategie může kultura organizace znamenat jak podporu a „neviditelné zázemí“, tak potenciální bariéru. Míra kulturního rizika záleží na dvou aspektech organizační kultury: na její síle a na jejím obsahu. Důsledky obou těchto aspektů jsou ovšem determinovány také silou (vyhraněností, explicitností) a obsahem organizační strategie. Je-li kultura slabá a difúzní, nebude sice strategii výrazněji podporovat, ale nebude s ní také v konfliktu. Je-li naopak strategie obsahově vágní, je patrné, že vzájemný vztah kultury a strategie by neměl být zdrojem problémů. Jestliže je strategie firmy vyhraněná, precizně formulovaná a rozpracovaná a její obsah je v souladu s obsahem silné organizační kultury, pak bude kultura implementaci strategie podporovat a stane se silou, z níž může firma výrazně těžit. Pokud je však strategie jednoznačně a precizně formulovaná, ale obsah organizační kultury je s ní v konfliktu, dají se očekávat značné problémy – vzniká riziko silné rezistence vůči realizaci strategických záměrů, což není pro úspěch strategie příznivé.

Ne všechny firmy, které mají strategii, mají strategii plánovanou a písemně formulovanou. Existují také firmy, které mají „strategii“, která je funkční, pracovníci jí rozumějí a realizují ji, ale žádný formální strategický plán neexistuje. Taková strategie nebyla cíleně zvolena, ale vytvořila se neplánovaně jako reakce na přání zákazníků či jako podpoření nejziskovějších aktivit nebo třeba jako produkt vůdce, který je charismatický a přirozeně inovativní (Pearson, 1990). K tomu, aby tato situace mohla nastat, ovšem musel být ve firmě předpoklad v podobě určitého obsahu organizační kultury příznivého pro postupné vykrystalizování „strategie“, nebo přinejmenším v podobě velmi adaptivní kultury. Příslušná strategie, která se mohla naznačeným způsobem neplánovaně vyvinout, může být později podpořena formálními kroky, někdy však ani nemusí. Hodnoty a normy chování, které ve firmě (zejména, jde-li o firmu malou) existují, její realizaci zabezpečují. Kultura zde v podstatě supluje strategii.

Kromě dvou popsaných možností, tj. že firma má strategii plánovanou nebo strategii neplánovanou, však existuje ještě jedna možnost: že firma nemá strategii žádnou. I v tomto případě je způsob chování organizace především odrazem obsahu její organizační kultury.

Vliv strategie na kulturu

Jestliže má firma strategii, která je komunikována prostřednictvím srozumitelné mise, jestliže je rozpracována do soustavy cílů a postupů k jejich dosažení, jestliže je úspěšně implementována, jestliže se s ní lidé ztotožňují a její realizace přináší zřetelné výsledky, stává se chováním, které se firmě osvědčilo. „Obsah“ strategie je tak předáván jako „způsob, jak se u nás věci dělají“ a pro členy organizace se stává zcela samozřejmým. Vzniká tak kultura odpovídající strategii organizace.

Také samotná tvorba strategie, je-li realizována širším týmem, představuje určitou cestu utváření kultury. Diskuse o hodnotách a cílech, konfrontace názorů a hledání konsensu totiž organizaci do určité míry harmonizuje a vede ke sdílení stejného systému významů.

Strategie, zejména je-li úspěšná, však není jen plánem, který má být realizován. Má také svou symbolickou hodnotu. Je něčím, co pracovníkům organizace poskytuje informaci, kam organizace směřuje, co jim zprostředkovává dlouhodobé cíle, co je motivuje, co jim umožňuje pocítovat smysl své práce a nalézat svou identitu. V tomto smyslu pak je strategie především kulturou, či – jak uvádějí někteří autoři – „kulturním artefaktem“ (Green, 1988, Brown, 1995).

8 Strategické aspekty organizační kultury českých výrobních firem

Organizační kultura je fenoménem, který výrazně ovlivňuje chování firmy a její dlouhodobou úspěšnost. Znalost typických obsahů organizační kultury českých firem proto představuje důležitou informaci vypovídající o tom, jaké jsou typické tendence v chování českých firem, jak a do jaké míry obsah organizační kultury chování pracovníků firem aktivuje či směřuje. Význam konstrukce typologií však není, jak již bylo naznačeno, pouze poznávací. Manažerům v praxi umožňuje typologie organizační kultury poznávat a chápat kulturu své vlastní organizace, neboť představuje poznávací nástroj, který pro ně zjednodušuje a do jisté míry uspořádává jinak nepřehledný a komplikovaný obsah reality.

V zahraničí byla již vyvinuta a empiricky zkonstruována celá řada typologií mapujících a vymezujících typické obsahy kultury organizací. Aplikace těchto typologií u nás je však značně problematická. Typologie vyvinuté v odlišných podmínkách neodrážejí totiž zcela realitu existující v našem kulturním a tržním prostředí.

Zatímco o obsahu české národní kultury již množství výzkumných poznatků existuje (viz Nový a kol., 1996, Nový, Schrol-Machl, 1999), dosud málo je známo o tom, jaké jsou typické obsahy organizační kultury českých firem, a to zejména z pohledu strategického myšlení a chování – jaký je obsah kultury českých firem na úrovni hodnot a základních předpokladů, jak čeští manažeři vnímají prostředí či konkurenci, co především očekávají od svých spolupracovníků. Naléhavost analýzy organizační kultury českých firem z tohoto úhlu pohledu je o to větší, že mnoho z nich nemá explicitně formulovanou strategii a převládající hodnoty, názory a přístupy tak implicitně determinují „strategické“ chování firmy.

8.1 Cíl výzkumu

Cílem výzkumu, jehož výsledky jsou v práci prezentovány, bylo **prostřednictvím empirické konstrukce typologie zmapovat typické obsahy strategických aspektů organizační kultury českých výrobních firem.**

Vzhledem k tomu, že výzkum nemohl navázat na žádné předchozí empirické poznatky z českého prostředí, je výzkumný plán koncipován jako výzkum exploratorní a nejsou formulovány žádné hypotézy.

8.2 Teoretická a metodologická východiska

Má-li být organizační kultura zkoumána ve vztahu ke strategickému chování firmy, pak relevantní úroveň analýzy je, jak naznačují práce současných předních autorů v dané oblasti, úroveň základních představ, hodnot a z nich vyplývajících očekávání a způsobů chování.

Zatímco hodnoty, které jsou ve firmě sdíleny, představují obsah organizační kultury částečně uvědomovaný a sdílitelný, lze je tedy zkoumat přímo, zjišťování základních představ je podstatně obtížnější. Pro jejich nositele jsou zcela samozřejmé a převážně nevědomé. Identifikovat je proto musíme především nepřímo: prostřednictvím jejich projekce do vnímání, hodnocení, chování a očekávání orientovaných jak dovnitř firmy, tj. směrem k pracovníkům a jejich řízení, tak navenek směrem k prostředí a ke konkurenci.

Východiskem volby indikátorů organizační kultury na úrovni hodnot byly v prezentovaném výzkumu obecnější dimenze hodnotového systému identifikované předchozími empirickými výzkumy. Za konkrétní zdroj jsme zvolili výsledky výzkumů Quinna a Rohrbaugha (dle Howard, 1998) a práce J. A. Chatman a jejích kolegů (dle Howard, 1998). Quinn a Rohrbaugh rozlišili celkem 9 kategorií organizačních hodnot: hodnoty orientované na agresivitu, hodnoty orientované na pozornost detailům, hodnoty týkající se kontroly v organizaci, hodnoty týkající se vztahu k externímu prostředí, hodnoty vztahující se k inovacím, hodnoty orientované na dosažení výsledků, hodnoty týkající se stability, hodnoty týkající se podpory a týmově orientované hodnoty. Dimenze zjištěné J. A. Chatman a jejími kolegy jsou obdobné: týmová orientace, výsledková orientace, inovace, pozornost detailům a strukturální stabilita.

Na úrovni základních představ, očekávání a chování je volba indikátorů organizační kultury opřena o práce K. S. Camerona, R. E. Quinna a jejich kolegů (Cameron, Quinn, 1999), kteří na základě svých dlouholetých výzkumů dospěli k vymezení šesti dimenzí, které mají podle nich prokazatelný vztah ke strategickým aspektům chování organizace. Jsou jimi:

- dominantní rysy organizace (charakteristické rysy prostředí a atmosféry panující v organizaci),
- způsob vedení v organizaci (co se ve firmě rozumí vedením, co je považováno za vůdcovské schopnosti),
- způsob řízení zaměstnanců (co je charakteristické pro manažerský styl, jaké metody řízení jsou užívány),
- soudržnost organizace (co zajišťuje soudržnost organizace),
- prioritní strategické faktory (co se v organizaci zdůrazňuje, na co je organizace zaměřena),
- kritéria úspěchu (jak je v organizaci definována úspěšnost).

Uvedené obsahové dimenze zahrnují podle Camerona a Quinna ty aspekty organizační kultury, jejichž prostřednictvím lze postihnout základní hodnoty promítající se do chování a implikční předpoklady respondentů o organizaci a jejím fungování. Uvedený výčet není podle autorů vyčerpávající, ale pro postihování strategických aspektů organizační kultury ho považují za nejvíce relevantní.

8.3 Použité metody

Ve výzkumu byly použity dva dotazníky vytvořené na základě výše uvedených teoreticko-metodologických východisek. Pracovně byly nazvány „dotazník organizačních hodnot“ a „dotazník organizačního chování“.

8.3.1 Dotazník organizačních hodnot

Dotazník organizačních hodnot obsahoval 39 hodnot formulovaných krátkým výrokem. Úkolem respondentů bylo prostřednictvím devítistupňové škály posoudit, jaký význam je jednotlivým hodnotám přikládán v jejich firmě, tj. do jaké míry jsou jednotlivé hodnoty ve firmě uznávány a zdůrazňovány .

Důraz byl kladen na to, aby respondenti neodpovídali podle toho, jak by to mělo být či podle toho, jaký je jejich osobní názor na význam jednotlivých hodnot, ale aby uvedli, jak vnímají situaci ve svém okolí, tj. aby odpovídali jako „pozorovatele“ ve vlastní firmě.

8.3.2 Dotazník organizačního chování

Dotazník organizačního chování byl zaměřen na postižení celkem 16 obsahových oblastí, jejichž prostřednictvím měl být identifikován obsah organizační kultury na úrovni vnímání a chování implicitně determinovaných základními předpoklady, názory a hodnotami sdílenými ve firmě. Každá jednotlivá oblast zkoumání byla charakterizována krátkým začátkem určitého výroku, který dokončovaly dále předložené varianty odpovědí. Úkolem respondenta bylo u každé varianty odpovědi posoudit, nakolik je daný projev či způsob chování pro jeho firmu charakteristický.

Volba oblastí zkoumání zařazených do dotazníku vycházela ze šesti výše uvedených dimenzí formulovaných Cameronem a Quinnem. Protože Cameronem a Quinnem doporučené dimenze se týkají představ, názorů a odpovídajících způsobů chování orientovaných převážně směrem dovnitř organizace, byly uvedené oblasti indikátorů doplněny o další tři týkající se vnímání prostředí, vnímání konkurence a vnímání své firmy ve vztahu k prostředí.

Vzhledem k tomu, že jde o předmět zkoumání velmi komplikovaný, pro jehož uchopení nejsou k dispozici žádné výchozí empirické poznatky z českého prostředí, bylo před vytvořením vlastního dotazníku třeba provést **kvalitativní předvýzkum**, který by přinesl základní informace potřebné pro volbu relevantních variant odpovědí. Z kvalitativních metod byla k danému účelu zvolena metoda nedokončených vět.

Pro jednotlivé obsahové dimenze organizační kultury byly vytvořeny začátky vět tak, aby pokud možno vedly respondenty k příslušným vyjádřením týkajícím se kultury v jejich firmě. Vznikl tak kvalitativní dotazník, jehož účelem bylo získat odpovědi respondentů mapující zvolené obsahové dimenze organizační kultury.

Předvýzkum byl proveden v květnu až červnu r. 2000, a to u 18 firem z oblasti průmyslu i služeb. V každé jednotlivé firmě byl dotazník vyplněn 2–10 osobami (dle velikosti firmy), celkový počet respondentů byl 79. Za respondenty byli vzhledem k zaměření výzkumu zvoleni pouze členové vrcholového a středního managementu firmy. S ohledem na citlivost zkoumané problematiky byly dotazníky vyplňovány všemi respondenty z dané firmy současně, a to za přítomnosti tazatele.

Odpovědi, které se vyskytly u jednotlivých vět, byly kategorizovány a pro jednotlivé kategorie odpovědí byly vypočteny četnosti výskytu. Ty kategorie odpovědí, které byly obsahově relevantní dané problematice a z hlediska výskytu relativně četné, pak byly použity jako varianty odpovědí v konečné verzi dotazníku. Z otázek položených v předvýzkumu formou nedokončených vět byly přitom vyřazeny ty otázky, které vedly k frázovitým odpovědím či k odpovědím nesměřujícím k postižení organizační kultury a také ty otázky, u nichž se odpovědi ve výrazné míře překrývaly s jinými otázkami. Konečné otázky zvolené pro definitivní verzi dotazníku pak byly seřazeny tak, aby otázky obsahově blízké nenásledovaly po sobě.

Definitivní podoba dotazníku vytvořená na základě předvýzkumu tak zahrnovala následující otázky:

- ✓ firma je charakteristická ...
- ✓ tým, co nás v současnosti ve firmě nejvíce trápí, je ...
- ✓ firma je orientována především na to, aby ...
- ✓ tým, co ve firmě společně sdílíme, je ...
- ✓ soudržnost naší firmy zajišťují především ...
- ✓ pracovníci firmy jsou ...
- ✓ pracovník je u nás ve firmě považován za ...
- ✓ vedoucí pracovníci naší firmy očekávají od svých podřízených především ...
- ✓ vést lidi znamená v naší firmě především ...
- ✓ hlavní záměry a aktivity firmy jsou cíleny především na ...
- ✓ svých záměrů chce firma dosáhnout především prostřednictvím ...
- ✓ útvarem, který má ve firmě největší vliv, je ...
- ✓ prostředí, ve kterém firma existuje, je managementem firmy vnímáno jako ...
- ✓ konkurence je v naší firmě vnímána jako ...
- ✓ ve vztahu k vnějšmu prostředí je naše firma ...
- ✓ úspěšnost firmy je managementem firmy hodnocena především podle ...

Způsob posuzování míry výskytu jednotlivých charakteristik firmy vyjádřených variantami odpovědí u každé otázky byl obdobný jako u dotazníku organizačních hodnot. Úkolem respondenta bylo prostřednictvím devítistupňové škály posoudit, nakolik jsou popsány projevy pro jeho firmu charakteristické, přičemž odpovídat měl jako „pozorovatel“ ve vlastní firmě.

8.4 Zkoumaný soubor

Zkoumaný soubor tvořilo 54 výrobních firem z různých oblastí průmyslu. Složení zkoumaného souboru z hlediska velikosti firmy a oblasti podnikání dokumentuje tabulka 1. Uvedeny

však jsou pouze nejzákladnější údaje, protože všechny zúčastněné firmy byly ochotny na výzkumu participovat pouze za předpokladu, že bude zachována anonymita firmy i jednotlivců.

Oblast	Počet zkoumaných firem	Počet zaměstnanců				
		<50	51–299	300–500	501–1000	>1001
Dobývání nerostných surovin	1			1		
Potravinářský a tabákový průmysl	4		2	2		
Textilní a oděvní průmysl	5	1	2	1	1	
Koždělný průmysl	1			1		
Dřevozpracující průmysl	2		2			
Papírenský a polygrafický průmysl, vydavatelské činnosti	1		1			
Chemický a farmaceutický průmysl	3	1	1	1		
Gumárenský a plastikářský průmysl	4		1	1	1	1
Průmysl skla, keramiky, porcelánu a stavebních hmot	1				1	
Výroba kovů a výroba kovodělných výrobků	2			1		1
Výroba strojů a zařízení pro další výrobu	16	1	8	1	3	3
Výroba elektrických a optických přístrojů	4		1	1		2
Výroba dopravních prostředků	1				1	
Zpracovatelský průmysl jinde neuvedený	3	2	1			
Stavebnictví	6	3	3			
Σ	54	8	22	10	7	7

Tab. 1 Složení zkoumaného souboru z hlediska velikosti firem a oboru podnikání

Vzhledem k tomu, že výzkum byl zaměřen na zmapování typických obsahů organizační kultury českých výrobních firem se zřetelem k jejich strategickému chování, za respondenty byli zvoleni představitelé vrcholového a středního managementu firmy. Jejich počet byl odlišný podle velikosti firmy: ve firmách do 50 zaměstnanců vyplnili dotazníky 2–3 manažeři (ve výjimečných případech 1), ve firmách od 51 do 1000 zaměstnanců 4–8 manažerů, ve firmách nad 1 000 zaměstnanců 8 a více manažerů. Celkový počet respondentů byl 339 osob, z toho 269 mužů a 67 žen (3 respondenti na otázku týkající se pohlaví neodpověděli), 205 představitelů vrcholového managementu a 130 představitelů středního managementu (4 respondenti pozici neuvedli).

Respondenti z každé jednotlivé firmy vyplňovali dotazníky současně, a to za přítomnosti tazatele, který dbal na dodržování instrukcí. Výzkum byl proveden v lednu až březnu 2001, vyplnění obou dotazníků trvalo průměrně asi 45 minut.

8.5 Výzkumné výsledky

8.5.1 Obsah organizační kultury českých výrobních firem na úrovni hodnot

Data získaná dotazníkem organizačních hodnot, který zahrnoval 39 položek, byla v první fázi zpracována prostřednictvím faktorové analýzy. Tím byly získány obsahové složky organi-

zační kultury na úrovni hodnot. Faktorové skóry vypočtené u každého jednotlivého respondenta pak byly využity v hierarchické shlukové analýze. Shlukovou analýzou byly identifikovány typické konstelace odpovědí respondentů představující empirické typy organizační kultury vymezené na úrovni organizačních hodnot.

8.5.1.1 Obsahové komponenty organizační kultury na úrovni hodnot

Zpracováním dat prostřednictvím faktorové analýzy byly extrahovány 4 poměrně konzistentní faktory. Výsledky faktorové analýzy jsou uvedeny v tabulce č. 2. Korelační koeficienty významné na hladině 0,01 jsou uvedeny normálním písmem, koeficienty významné na hladině 0,05 kurzívou.

Hodnoty	Faktor 1	Faktor 2	Faktor 3	Faktor 4
1. Respektovat firemní postupy a hierarchii	0,197	0,045	0,115	0,674
2. Experimentovat, zkoušet nové	0,064	0,196	0,528	-0,347
3. Dávat pracovníkům příležitost k profesionálnímu rozvoji a růstu	0,257	0,570	0,301	-0,137
4. Porazit konkurenci na trhu	-0,010	-0,079	0,598	0,119
5. Mít uvnitř firmy jasná „pravidla hry“	0,469	0,185	0,103	0,333
6. Vzájemně soutěžit	0,042	0,113	0,465	0,108
7. Plnit závazky	0,515	0,060	0,158	0,006
8. Mít vysoké cíle	0,158	-0,012	0,674	-0,077
9. Pečovat o sociální atmosféru a vztahy	-0,009	0,758	0,051	0,031
10. Být precizní a bezchybní	0,563	-0,209	0,278	0,028
11. Fungovat ve vzájemné součinnosti	0,575	0,288	0,079	-0,109
12. Mít písemně zpracované organizační normy a pravidla	-0,021	0,093	0,035	0,716
13. Expandovat na trzích	-0,021	0,121	0,606	0,022
14. Dávat pracovníkům možnost podílet se na rozhodování	0,183	0,497	0,180	-0,274
15. Orientovat se na výkon a úspěch	0,254	0,022	0,584	-0,117
16. Chovat se zodpovědně vůči regionu, městu	-0,159	0,490	0,088	0,273
17. Mít nejnovější, špičkové technologie	0,013	0,185	0,323	-0,007
18. Používat standardní, zavedené postupy	-0,091	0,123	-0,205	0,643
19. Respektovat každého jednotlivce	0,338	0,631	-0,025	-0,107
20. Být nejlepší	0,302	-0,083	0,704	-0,140
21. Podřizovat se pravidlům	0,234	-0,010	-0,005	0,654
22. Být kolegiální ke spolupracovníkům	0,368	0,511	-0,132	-0,020
23. Umět improvizovat	0,009	0,168	0,058	-0,266
24. Neriskovat, používat ověřené	-0,046	-0,023	-0,320	0,475
25. Předávat si poznatky a zkušenosti	0,640	0,332	0,066	-0,150
26. Dosahovat maximálních výsledků	0,309	-0,161	0,643	-0,042
27. Chovat se morálně	0,377	0,484	0,027	-0,022
28. Dbát na detaily a dokonalost	0,604	-0,069	0,189	0,028
29. Vyvíjet nové, originální produkty	-0,034	0,152	0,551	-0,175
30. Vzájemně spolupracovat	0,665	0,285	0,009	-0,082
31. Budovat jistotu a stabilitu	0,326	0,321	0,206	0,038
32. Při řešení problémů uplatňovat tvořivost	0,320	0,252	0,168	-0,429
33. Dbát na přesnost a dochvilnost	0,659	-0,056	-0,002	0,245
34. Respektovat dohodnuté postupy	0,498	0,093	0,066	0,462
35. Být tolerantní k chybám	-0,141	0,478	-0,082	0,020

36. Stále se učit něco nového	0,279	0,382	0,390	-0,290
37. Dosahovat shody	0,290	0,332	0,020	0,213
38. Pečovat o prostředí ve firmě a spokojenost pracovníků	0,152	0,689	0,073	-0,059
39. Být zodpovědní vůči životnímu prostředí	-0,002	0,461	0,169	0,255

Tab. 2 Hodnotový dotazník – výsledky faktorové analýzy

Faktor číslo 1 zahrnuje, jak je patrné z tab. 2, především hodnoty, které jsou orientovány na **pořádek uvnitř firmy** (dbát na přesnost a dochvilnost, mít uvnitř firmy jasná „pravidla hry“, respektovat dohodnuté postupy), **vzájemnou spolupráci** (plnit závazky, fungovat ve vzájemné součinnosti, vzájemně spolupracovat, předávat si poznatky a zkušenosti), **kvalitu** (být precizní a bezchybní, dbát na detaily a dokonalost) a **spolehlivost**.

Faktor číslo 2 sytí především hodnoty zaměřené na **podporu a péči namířenou jednak na pracovníky** dovnitř firmy, jednak mimo firmu, tj. **na podporu regionu a péči o životní prostředí**. Pokud jde o hodnoty týkající se pracovníků uvnitř firmy, v pořadí od nejvyššího k nejnižšímu náboji sytí daný faktor hodnoty pečovat o sociální atmosféru a vztahy, pečovat o prostředí ve firmě a spokojenost pracovníků, respektovat každého jednotlivce, dávat pracovníkům příležitost k profesionálnímu rozvoji a růstu, být kolegiální ke spolupracovníkům, dávat pracovníkům možnost podílet se na rozhodování, být tolerantní k chybám. Z hodnot týkajících se prostředí mimo firmu sytí daný faktor hodnoty chovat se zodpovědně vůči regionu a městu a být zodpovědní vůči životnímu prostředí. S oběma uvedenými skupinami hodnot pak je v daném faktoru spojena hodnota **být morální**.

Faktor číslo 3 je faktorem, který je charakteristický zaměřeností na **vítězství, soupeření a maximální výsledky**, a to **ve spojení s inovačními přístupy**. Nejvyšší náboj má v tomto faktoru hodnota být nejlepší. Za ní pak následují hodnoty mít vysoké cíle, dosahovat maximálních výsledků, expandovat na trzích, porazit konkurenci na trhu, orientovat se na výkon a úspěch, vyvíjet nové, originální produkty, experimentovat, zkoušet nové, vzájemně soutěžit.

Faktor číslo 4 je faktorem, který je sycen hodnotami „**byrokratického**“ **charakteru**. Na prvním místě podle velikosti náboje je v tomto faktoru hodnota mít písemně zpracované organizační normy, dále následují hodnoty respektovat firemní postupy a hierarchii, podřizovat se pravidlům, používat standardní zavedené postupy, neriskovat, používat ověřené, respektovat dohodnuté postupy.

Jak je patrné z tab. 2, některé hodnoty sytí více než jeden faktor, a to buď se stejným nábojem, nebo s nábojem opačným. Hodnotami, které jsou společně např. faktoru 1 a 2, jsou hodnoty respektovat každého jednotlivce, být kolegiální ke spolupracovníkům, předávat si poznatky a zkušenosti, chovat se morálně, budovat stabilitu a jistotu. V každém z faktorů jsou však uvedené hodnoty zastoupeny v rozdílné míře a v odlišném kontextu: u faktoru 1 v kontextu dobrého fungování firmy a spolehlivosti vůči zákazníkům, u faktoru 2 ve spojitosti s péčí o sociální atmosféru a vztahy. Podobně faktor 2 i faktor 3 jsou syceny hodnotami dávat pracovníkům příležitost k profesionálnímu rozvoji a růstu a stále se učit něco nového. Ve faktoru 2 jde o výraz péče o pracovníky, zatímco u faktoru 3, který je danými hodnotami sycen v menší míře, jde o rozvoj pracovníků a permanentní učení se jako nástroj snahy o dosahování co nejlepších výsledků, o inovace a vítězství na trhu.

Faktory 3 a 4 jsou naproti tomu částečně protikladné – hodnota experimentovat, zkoušet nové věci a hodnota neriskovat, používat ověřené mají v těchto faktorech opačný náboj. Po-

dobně hodnota při řešení problémů uplatňovat tvořivost má kladný náboj u faktoru 1 a záporný náboj u faktoru 4.

8.5.1.2 Empirické typy organizační kultury na úrovni hodnot

Výsledky shlukové analýzy provedené prostřednictvím faktorových skóre vypočtených pro každou osobu u každého faktoru dokumentuje tabulka č. 3.

Faktor	Shluk 1	Shluk 2	Shluk 3	Shluk 4	Shluk 5
faktor 1 (zaměřenost na pořádek, spolupráci, kvalitu a spolehlivost)	0,700	0,420	-0,115	-0,438	-1,266
faktor 2 (zaměřenost na péči a podporu)	-0,209	1,127	-1,183	0,136	0,415
faktor 3 (zaměřenost na výsledky a vítězství na trhu spolu s inovacemi)	-0,136	0,579	0,604	-1,044	0,818
faktor 4 (zaměřenost na standardní postupy a „byrokratické“ řízení)	-0,724	0,420	0,742	0,295	-0,913

Tab. 3 Hodnotový dotazník – výsledky shlukové analýzy

Shluk 1 je charakteristický vysokou úrovní faktoru pořádku, kvality a spolupráce při střední úrovni faktoru péče a podpory a faktoru soupeření, výsledkové a inovační orientace, a to ve spojení s nízkou úrovní faktoru tradičních postupů a „byrokracie“. Jde tedy o typ kultury, v níž je **největší význam připisován konstruktivní spolupráci pracovníků za účelem zajištění plynulého chodu, spolehlivosti a plnění závazků**. Firmy s tímto typem kultury nejsou patrně agresivní a soupeřivé, své pozice na trhu chtějí dosáhnout svou solidností a spolehlivostí. Lidé a vztahy pro ně nejsou nedůležité, stejně jako vítězství nad konkurencí a expanze na trzích, ovšem nejsou pro ně prvořadé. Na prvním místě je spolehlivý chod firmy a kvalita výroby, jíž lze dosáhnout pořádkem a spoluprací.

Shluk 2 lze popsat jako konstelaci vyšší úrovně všech faktorů při dominanci (a vysoké úrovni) faktoru číslo 2, tj. faktoru zaměřeného na podporu a péči. Všechno je tedy považováno za důležité, přičemž **péče o lidi a podpora regionu jsou prvořadé**. Je-li ovšem ve firmě všechno považováno za důležité, zdá se, že do určité míry jsou ve firmě uznávány nekonzistentní hodnoty. Faktor 3 a 4 a také faktor 1 a 4 jsou totiž částečně protikladné.

Shluk 3 je charakteristický poměrně vysokou úrovní faktoru standardních postupů a „byrokracie“ a faktoru soupeření, výsledkové a inovační orientace při střední úrovni faktoru pořádku, kvality a spolupráce a nízké úrovni faktoru péče a podpory (jak lidem ve firmě, tak regionu a prostředí mimo firmu). Vzhledem k tomu, že faktory číslo 3 (soupeření, zaměřenost na výsledky a inovace) a číslo 4 (standardní postupy a „byrokracie“) jsou obsahově částečně protikladné, zdá se, že příslušníci uvedeného shluku **uznávají protikladné a nekonzistentní organizační hodnoty, přičemž nejméně důležití jsou ve firmě lidé, jejich rozvoj a podpora** a za nedůležité se považuje také pečovat o prostředí a region. Vzhledem k uvedeným rozporům tak může být tento typ kultury jen stěží funkční.

Shluk 4 charakterizuje **střední úroveň** faktorů číslo 4, tj. **faktoru standardních postupů a „byrokracie“** a **faktoru péče a podpory** (resp. střední až mírně vyšší úroveň), přičemž o

něco málo menší význam připisují příslušníci tohoto shluku hodnotám pořádku, kvality a spolupráce a za **velmi málo důležité** považují **vítězství na trhu, dosahování maximálních výsledků a inovační chování**.

Pátý shluk charakterizuje poměrně výrazné uznávání hodnot soupeření, zaměřenosti na výsledky a inovace (faktor 3) při současné mírně vyšší zaměřenosti na podporu a péči (faktor 2) ve spojení s velmi nízkou úrovní faktoru pořádku, kvality a spolupráce a také faktoru standardních postupů a „byrokracie“. Jedná se patrně o **kulturu silně výsledkově orientovanou, ponechávající lidem volnost a možnost tvořivosti ve způsobu dosahování výsledků, kde lidé jsou považováni za důležitou hodnotu a zdroj úspěchu**. Vzhledem k nízké úrovni faktoru 1 se však dá předpokládat, že důraz se neklade na spolupráci a součinnost pracovníků (snad jen na předávání poznatků).

8.5.2 Obsah organizační kultury českých výrobních firem na úrovni vnímání a chování

Data získaná dotazníkem, který jsme pracovně nazvali dotazník organizačního chování, byla stejně jako u dotazníku organizačních hodnot zpracována postupně dvěma statistickými metodami – faktorovou a shlukovou analýzou. Pomocí faktorové analýzy byly zjištěny obsahové komponenty organizační kultury českých výrobních firem na úrovni vnímání a chování, prostřednictvím shlukové analýzy pak byly identifikovány empirické typy organizační kultury na úrovni vnímání a chování.

8.5.2.1 Obsahové komponenty organizační kultury českých výrobních firem na úrovni vnímání a chování

Faktorová analýza byla vypočtena pro 5 faktorů. V tabulkách 4–9, které prezentují výsledky faktorové analýzy, jsou korelační koeficienty položek, které sytí faktor, uspořádány podle jednotlivých obsahových oblastí dotazníku. Faktor 1 je rozepsán do dvou tabulek, neboť jeho obsah je sycen položkami s kladným i záporným nábojem. Ostatní faktory byly syceny pouze položkami s kladným nábojem. Koeficienty významné na hladině 0,01 jsou uváděny normálním písmem a koeficienty významné na hladině 0,05 kurzívou.

Faktor 1 orientace na přežití (pocit ohrožení, negativní myšlení)	
Firma je charakteristická:	- nejasným prostředím, chaosem, spory (0,637) - častými změnami, improvizací (0,529) - nespolečností, rivalitou (lidí, oddělení, výrobních programů, ...) (0,511)
Firmu trápí:	- nedisciplinovanost pracovníků, špatná pracovní morálka (0,582) - prodejní výsledky (0,514) - nedůvěra zákazníků (0,512) - nedostatek peněz na investice (0,392) - nízká produktivita práce (0,353) - špatná komunikace (0,331)
Firma je orientována na to, aby:	- vůbec fungovala, aby překonala obtíže (0,676)

Ve firmě je sdíleno:	- snaha o přežití, o vyvedení firmy z krize (0,690) - asi nic (0,418)
Zdrojem soudržnosti firmy je:	- boj o přežití, pocit ohrožení, strach ze zániku, snaha udržet si zaměstnání (0,649) - zvyk, setrvačnost (0,543) - nic (0,447)
Pracovníci firmy jsou vnímáni jako:	- lidé nepružní, těžko se adaptující na tržní prostředí (0,494) - lidé zaměřeni na odměnu a výhody (0,384) - jako lidé málo kvalifikovaní, bez zkušeností (0,387)
Od pracovníků je očekáváno:	
Vést lidi znamená ve firmě především:	
Strategické chování firmy:	- hlavní záměry a aktivity firmy jsou cíleny na přežití (0,724) - členové managementu nevědí, na co jsou cíleny hlavní záměry a aktivity firmy (0,370)
Vnímání prostředí:	- jako agresivní, bezcitné, nepřátelské (0,585) - jako turbulentní, proměnlivé (0,474) - jako nesolidní, nepříznivé pro podnikání (0,433)
Vnímání konkurence:	- jako hrozba, těžká překážka (0,547) - jako nepřítel (0,480) - jako soupeř, protivník (0,370)
Vnímání vlastní firmy (ve vztahu k prostředí):	- zranitelná, křehká (0,698) - v těžké pozici, v ohrožení, pod tlakem konkurence (0,641) - nepružná, nevýrazná, pasivní (0,619) - uzavřená, málo spolupracující (0,340)
Kritéria úspěšnosti:	

Tab. 4 Popis obsahu faktoru číslo 1 – přehled položek, jimiž je faktor sycen s kladným nábojem

Faktor 1 – pokračování	
Firma není charakteristická:	- řízeným a strukturovaným prostředím, jasnými pravidly (-0,476) - přátelským prostředím, dobrými vztahy, spoluprací, soudržností pracovníků (-0,454)
Firmu netrápí:	
Firma není orientována na to, aby:	- vztahy ve firmě byly dobré, atmosféra příjemná, aby mezi lidmi byla soudržnost (-0,410)
Ve firmě není sdíleno:	- prosperita firmy (pocit, že se mají dobře), jistota zaměstnání a peněz (-0,380)
Zdrojem soudržnosti firmy jsou:	- dobré jméno firmy, hrdost na firmu, na to, co ve firmě umějí (-0,400) - dobré vztahy, vzájemná spolupráce a důvěra, přátelská atmosféra (-0,382)

Pracovníci firmy nejsou vnímáni jako:	- lidé aktivní, samostatní, pružní, operativní, jako lidé hledající řešení problémů (-0,326)
Pracovníci firmy jsou ve firmě považováni za:	
Od pracovníků je očekáváno:	
Vést lidi znamená ve firmě především:	
Strategické chování firmy:	- hlavní záměry firmy nejsou cíleny na růst, rozvoj, expanzi (-0,454) - svých záměrů nechce firma dosáhnout prostřednictvím rozvoje/nákupu výrobních technologií (-0,374)
Vnímání prostředí:	- prostředí není vnímáno jako dobré, stabilní, pozitivní (-0,392)
Vnímání konkurence:	- konkurence není vnímána jako motivace, výzva, motor (-0,342)
Vnímání vlastní firmy (ve vztahu k prostředí):	- firma není vnímána jako stabilní, silná, konkurenceschopná (-0,570) - firma není podle respondentů vnímána s respektem, jako hrozba pro konkurenty (-0,445)
Kritéria úspěšnosti:	

Tab. 5 Přehled položek, jimiž je faktor 1 sycen se záporným nábojem (charakteristiky obsahu kultury, které se při orientaci na přežití nevyskytují)

Faktor 1, popsáný v tabulkách č. 4 a 5, je nejvíce sycen položkami týkajícími se skutečnosti, že firma je zaměřena **na přežití** (hlavní záměry a aktivity firmy jsou cíleny na přežití, koef. korelace 0,724) a **překonání obtíží** (firma je orientována na to, aby vůbec fungovala, aby překonala obtíže, koef. korelace 0,676), což je také zdrojem soudržnosti firmy (boj o přežití, pocit ohrožení, strach ze zániku, snaha udržet si zaměstnání jako hlavní zdroj soudržnosti, koef. korelace 0,649). Se záporným nábojem pak faktor nejvíce sytí položka „firma je vnímána jako stabilní, silná, konkurenceschopná“ (korelační koeficient -0,570 naznačuje, že pro firmu je charakteristické, že takto vnímaná není).

Odpovědi zdůrazňující snahu o přežití a překonání obtíží jsou, jak je patrné z tabulky č. 4, spojeny s výskytem – či uváděním výskytu – mnoha negativních rysů uvnitř firmy (chaos, improvizace, nespolečenská spolupráce, nedisciplinovanost pracovníků, špatná komunikace, nízká produktivita práce) a naopak s absencí korespondujících pozitivních jevů (s přátelským prostředím, dobrými vztahy, s jasnými pravidly a strukturovaným prostředím, s absencí hrdosti na firmu) a dále se zjevně negativním způsobem vnímání, a to jak směrem dovnitř firmy, tak navenek. Pracovníci jsou managementem vnímáni jako lidé nepružní, těžko se adaptující na tržní prostředí, lidé zaměřeni na odměnu a výhody a dokonce jako lidé málo kvalifikovaní a nezkušení, prostředí je vnímáno jako agresivní, bezcitné, nepřátelské, nesolidní a nepříznivé pro podnikání, konkurence pak jako hrozba, nepřítel, soupeř či protivník a vlastní firma jako křehká, zranitelná, pasivní, nepružná, uzavřená a pod tlakem. Za povšimnutí stojí skutečnost, že **orientace na přežití není obsahově spojena s uváděním konkrétnějších postupů, jak přežití dosáhnout** – faktor není sycen žádnými konkrétními odpověďmi týkajícími se strategických záměrů firmy (konkrétnější je v tomto smyslu pouze jediná odpověď, a to s negativním nábojem, naznačující, že firma nehodlá jít cestou nákupu/rozvoje nových technologií), kritérií úspěšnosti firmy, očekávání managementu od pracovníků firmy a dokonce ani jedinou odpovědí týkající se způsobu vedení lidí.

Faktor 2 orientace na pracovníky firmy jako zdroj úspěchu (péče, rozvoj lidí, budování vztahů, společné cíle, víra v úspěch)	
Firma je charakteristická:	- přátelským prostředím, dobrými vztahy, spoluprací, soudržností pracovníků (0,464)
Firmu trápí:	
Firma je orientována na to, aby:	- ve firmě byly dobré vztahy, příjemná atmosféra, aby mezi lidmi byla soudržnost (0,530) - uspokojila zaměstnance, poskytla jim jistotu zaměstnání (0,497)
Ve firmě je sdíleno:	- tvořivý přístup, chuť vytvářet něco nového (0,618) - chuť něco dokázat, vybudovat firmu, realizovat společnou vizi (0,552) - hrdost na značku a firmu, přesvědčení o kvalitě produktu (0,468) - snaha být nejlepší (0,318)
Zdrojem soudržnosti firmy jsou:	- dobré vztahy, vzájemná spolupráce a důvěra (0,515) - snaha a chuť dosáhnout prosperity, víra v úspěch, společné cíle, touha něco dokázat (0,502) - dobré jméno firmy, hrdost na firmu, na to, co ve firmě umějí (0,386)
Pracovníci firmy jsou vnímáni jako:	- lidé zapálení pro firmu, zaměření na dosažení výsledků (0,498) - lidé přemýšliví, tvůrčí (0,458) - lidé aktivní, samostatní, pružní, operativní, lidé, kteří hledají řešení problémů (0,362)
Pracovníci firmy jsou ve firmě považováni za:	- klíčovou hodnotu firmy, za to, co je ve firmě nejcennější (0,679) - za partnera, kolegu, spolupracovníka (0,597) - téměř za člena rodiny (0,557) - za důležitý článek firmy, za tvůrce kvality ve firmě (0,523)
Od pracovníků je očekáváno:	- že budou přicházet s nápady (0,416) - že budou aktivní, iniciativní, že budou samostatně řešit problémy (0,363)

Vést lidi znamená ve firmě především:	<ul style="list-style-type: none"> - přesvědčovat je, ztotožňovat je s cíli firmy, diskutovat s nimi, snažit se dosahovat shody (0,639) - vytvořit lidem podmínky pro práci, starat se o ně, radit jim, ukazovat jim směr, vzdělávat je (0,633) - projevovat lidem důvěru, spolupracovat s nimi a radit jim (0,631) - poskytovat lidem svobodu, dávat jim možnost jedinečných a tvořivých řešení (0,537) - poskytovat lidem informace, seznamovat je s cíli firmy (0,528) - poskytovat lidem jistou míru samostatnosti a volnosti (0,513) - inspirovat podřízené, přicházet s novými myšlenkami a nápady (0,483) - motivovat, zainteresovat pracovníky na maximálních výkonech (0,392)
Strategické chování firmy:	<ul style="list-style-type: none"> - svých záměrů chce firma dosáhnout především prostřednictvím rozvoje lidských zdrojů (0,665) - svých záměrů chce firma dosáhnout především prostřednictvím kvality produktů (0,410) - z útvarů firmy má největší vliv výzkum a vývoj (0,317)
Vnímání prostředí:	- jako příležitost, výzva (0,337)
Vnímání konkurence:	
Vnímání vlastní firmy (ve vztahu k prostředí):	- jako otevřená, přátelská, spolupracující (0,451)
Kritéria úspěšnosti:	<ul style="list-style-type: none"> - spokojenost zaměstnanců (nárůst mzdy, ...) (0,570) - kvalita výroby (0,424) - spokojenost zákazníků (0,414)

Tab. 6 Popis obsahu faktoru 2

Jestliže obsah faktoru 1 je charakteristický negativními jevy uvnitř firmy a negativním vnímáním managementu, **faktor 2 je zaměřen pozitivně a optimisticky.**

Hlavním jádrem jeho obsahu je **orientace na pracovníky firmy**, kteří jsou vnímáni jako klíčová hodnota firmy (položka pracovníci jsou ve firmě považováni za klíčovou hodnotu firmy, za to, co je ve firmě nejcennější sytí faktor č. 2 nejsilněji – koeficient korelace 0,679) a prostřednictvím jejichž rozvoje chce firma dosáhnout svých záměrů (tato položka má ve faktoru druhý nejsilnější náboj – koeficient korelace 0,665). Vnímání pracovníků jako klíčové hodnoty firmy je pak spojeno s přátelským prostředím, spoluprací a dobrými vztahy a také se snahou je budovat. Dobré vztahy jsou rovněž zdrojem soudržnosti firmy, ovšem ve spojení s chutí vybudovat firmu, něco dokázat, se společnými cíli a vírou v úspěch, s hrdostí na firmu a její výsledky a se snahou být nejlepší.

Charakteristickým rysem daného faktoru je spojení přátelské a spolupracující atmosféry s orientací na tvořivost: ve firmě je sdílen tvořivý přístup a chuť vytvářet něco nového, od pracovníků

je očekáváno, že budou přicházet s nápady, je jim dávana možnost jedinečných a tvořivých řešení, z útvarů má největší vliv výzkum a vývoj.

Velmi výrazně je faktor č. 2 sycen orientací na vedení lidí, které je charakteristické především komunikací s pracovníky a spoluprací s nimi. Vést lidi znamená poskytovat jim informace, projevat důvěru, dávat jim jistou míru samostatnosti a volnosti, vytvářet podmínky pro jejich práci, motivovat je. Od pracovníků pak je očekáváno především to, že budou aktivní a iniciativní a že budou přicházet s nápady. Pozitivně a optimisticky je vnímána nejen vlastní firma (otevřená, přátelská, spolupracující), ale také prostředí, v němž firma existuje. Kritériem úspěšnosti jsou pak vedle kvality výroby opět především lidé – spokojení zaměstnanci a spokojení zákazníci.

Faktor 3 orientace na výsledky a vítězství nad konkurencí (pružnost, ochota riskovat)	
Firma je charakteristická:	- soutěživostí, orientací na úspěch (0,453) - dynamickým prostředím, ochotou riskovat a „nasazovat krk“ (0,406)
Firmu trápí:	
Firma je orientována na to, aby:	- obstála v boji s konkurencí, nastartovala potřebné aktivity (0,423) - uspokojila vlastníky (0,393)
Ve firmě je sdíleno:	- snaha být nejlepší (0,432) - tvořivý přístup, chuť vytvářet něco nového (0,335) - snaha o dosažení co nejvyšších příjmů (0,325)
Zdrojem soudržnosti firmy jsou:	
Pracovníci firmy jsou vnímáni jako:	
Pracovníci firmy jsou ve firmě považováni za:	
Od pracovníků je očekáváno:	- že budou orientováni na dosažení výsledků (0,461) - že budou přicházet s nápady (0,326) - že ponесou odpovědnost za pracovní výkon a dosažené výsledky (0,316)
Vést lidi znamená ve firmě především:	- být nároční ve vyžadování výsledků, odměňovat úspěchy a trestat nezmary (0,369) - motivovat, zainteresovat pracovníky na maximálních výkonech (0,356) - inspirovat podřízené, přicházet s novými nápady a myšlenkami (0,348)
Strategické chování firmy:	- hlavní záměry a aktivity firmy jsou cíleny na růst, rozvoj, expanzi (0,526) - svých záměrů chce firma dosáhnout především prostřednictvím vysoké pružnosti (0,435) - svých záměrů chce firma dosáhnout především prostřednictvím špičkových služeb (0,378)

Vnímání prostředí:	
Vnímání konkurence:	- konkurence je vnímána jako motivace, výzva, motor (0,403)
Vnímání vlastní firmy (ve vztahu k prostředí):	- jako firma agresivní, ambiciózní (0,667) - jako firma stabilní, silná, konkurenceschopná (0,484) - jako firma pružná, rychle reagující, aktivní (0,460) - jako firma vnímaná s respektem, hrozba pro konkurenty (0,454)
Kritéria úspěšnosti:	- podíl na trhu (počet zákazníků, ...) (0,315)

Tab. 7 Popis obsahu faktoru 3

U **faktoru 3** jsou položkami, které mají nejsilnější náboj, vnímání vlastní firmy jako agresivní a ambiciózní (koeficient korelace 0,667) a orientace záměrů a aktivit firmy na růst, rozvoj a expanzi (koeficient korelace 0,526). Jde tedy o faktor charakteristický především **orientací na vítězství nad konkurencí a dosažení výsledků**.

Charakteristickým rysem je **soutěživé myšlení a cítění** – vlastní firma je vnímána jako konkurenceschopná či jako hrozba pro konkurenty a orientována je především na to, aby v boji s konkurencí vyhrála. Ve firmě je sdílena snaha být nejlepší, konkurence je vnímána jako motivace, výzva, motor, kritériem úspěchu je podíl na trhu.

Prostředí firmy je charakteristické soutěživostí, dynamičností a ochotou riskovat, od pracovníků je očekávána orientace na dosažení výsledků a zodpovědnost za výsledky. Uvedené rysy má pak i způsob vedení ve firmě – vést znamená především být náročný ve vyžadování výsledků, odměňovat úspěchy a trestat nezdary, motivovat pracovníky a zainteresovat je na maximálních výkonech.

Pokud jde o způsob dosahování výsledků, orientace na vítězství je spojena jednak s tvořivostí (ve firmě je sdílen tvořivý přístup, od pracovníků je očekáváno, že budou přicházet s nápady, vést lidi znamená inspirovat podřízené, přicházet s novými myšlenkami a nápady), jednak s pružností (vlastní firma je vnímána jako firma pružná, rychle reagující, aktivní) a snahou o špičkové služby.

Faktor 4	
orientace na prosperitu (na prodej, spokojenost zákazníků, kvalitu a spolehlivost)	
Firma je charakteristická:	
Firmu trápí:	
Firma je orientována na to, aby:	- fungovala jak má, operativně řešila problémy (0,477) - splňovala přání zákazníků, aby zákazníci byli spokojeni (0,449) - aby vyráběla kvalitně, aby zajistila výrobu (0,428) - aby prodávala (0,359)

Ve firmě je sdíleno:	- snaha zajistit prosperitu (0,518) - snaha udělat maximum pro zákazníka, péče o zákazníka (0,507)
Zdrojem soudržnosti firmy jsou:	
Pracovníci firmy jsou vnímáni jako:	
Pracovníci firmy jsou ve firmě považováni za:	
Od pracovníků je očekáváno:	- že budou svědomití a spolehliví (0,484) - že ponесou odpovědnost za pracovní výkon a dosažené výsledky (0,349)
Vést lidi znamená ve firmě především:	- organizovat jim práci, zadávat jim úkoly, stanovovat cíle (0,323)
Strategické chování firmy:	- hlavní záměry a aktivity firmy jsou cíleny především na dosažení a upevnění stability (0,326) - svých záměrů chce firma dosáhnout především prostřednictvím rozvoje prodeje, získávání nových zákazníků (0,488) - svých záměrů chce firma dosáhnout především prostřednictvím solidnosti a spolehlivosti v přístupu k zákazníkovi (0,486) - svých záměrů chce firma dosáhnout především prostřednictvím kvality produktů (0,405) - svých záměrů chce firma dosáhnout především prostřednictvím vysoké pružnosti (0,396) - útvarem, který má ve firmě největší vliv, je obchod, prodej (0,357)
Vnímání prostředí:	
Vnímání konkurence:	- jako současná realita, součást trhu (0,415)
Vnímání vlastní firmy (ve vztahu k prostředí):	
Kritéria úspěšnosti:	- kvalita výroby (0,375) - míra spokojenosti zákazníků (0,341) - ukazatele finanční stability (0,322)

Tab. 8 Popis obsahu faktoru 4

Hlavní obsahové jádro **faktoru 4** představují, jak naznačuje popis v tab. 8, **zaměřenost na prosperitu firmy a spokojenost zákazníků**, přičemž nástrojem k jejich dosažení má být rozvoj prodeje, kvalita výroby a spolehlivost vůči zákazníkům.

Položkami, které sytí faktor 4 nejsilněji, jsou položky týkající se toho, co je ve firmě sdíleno: „ve firmě je sdílena snaha zajistit prosperitu“ (koeficient korelace 0,518) a „ve firmě je sdílena snaha udělat maximum pro zákazníka, péče o zákazníka“ (koeficient korelace 0,507). Snaha zajistit prosperitu a spokojenost zákazníků je přitom spojena s jasnou formulací cesty k jejich naplnění: svých záměrů chce firma dosáhnout rozvojem prodeje a získáváním nových zákazníků (obchod a prodej jsou také útvary, které mají ve firmě největší vliv), prostřednictvím solidnosti, spolehlivosti a pružnosti ve vztahu k zákazníkovi a také kvalitou produktů. Firma je tak orientována v podstatě třemi směry: na zabezpečení hladkého chodu výroby a kvality výrobků, na prodej a získávání zákazníků a na spokojenost zákazníků, čímž chce dosahovat prosperity a stability na trhu. Základnímu zaměření na prosperitu, kvalitu a zákazníky odpovídají rovněž kritéria úspěš-

nosti firmy – kvalita výroby, spokojenost zákazníků a ukazatele finanční stability. Vést lidi pak při uvedeném zaměření znamená především organizovat lidem práci, zadávat jim úkoly, stanovovat cíle, přičemž je od nich očekáváno, že budou svědomití a spolehliví a že ponесou odpovědnost za svůj pracovní výkon a výsledky.

Faktor 5 orientace na tradici a formální postupy (direktivní řízení)	
Firma je charakteristická:	- uplatňováním formálních postupů (0,395)
Firmu trápí:	
Firma je orientována na to, aby:	
Ve firmě je sdíleno:	- hrdost na značku a firmu, přesvědčení o kvalitě produktu (0,411)
Zdrojem soudržnosti firmy jsou:	- tradice a historie firmy (0,606) - formální pravidla uvnitř organizace (0,471) - dobré jméno firmy, hrdost na firmu, na to, co ve firmě umějí (0,315)
Pracovníci firmy jsou vnímáni jako:	- jako lidé spjatí s tradicí výroby, s tradicí firmy (0,435)
Pracovníci firmy jsou ve firmě považováni za:	
Od pracovníků je očekáváno:	- že budou disciplinovaně plnit příkazy a pokyny (0,401) - že budou loajální k zájmům firmy (0,327)
Vést lidi znamená ve firmě především:	- kontrolovat pracovníky, dohlížet na plnění úkolů a dosahování cílů (0,422) - dávat příkazy (0,412)
Strategické chování firmy:	- svých záměrů chce firma dosáhnout především prostřednictvím zavádění informačních technologií (0,398) - svých záměrů chce firma dosáhnout především prostřednictvím snižování nákladů (0,382) - svých záměrů chce firma dosáhnout především prostřednictvím široké nabídky (0,357) - svých záměrů chce firma dosáhnout především prostřednictvím posílení finanční stability (0,335)
Vnímání prostředí:	
Vnímání konkurence:	
Vnímání vlastní firmy (ve vztahu k prostředí):	
Kritéria úspěšnosti:	- dosažené audity, získané certifikáty, vnější ocenění (0,465) - ukazatele finanční stability (0,380)

Tab. 9 Popis obsahu faktoru 5

Faktor 5 má, jak naznačuje tab. 9, dva nejsilnější (a – jak se zdá – vzájemně spojené) rysy: důraz na tradici a historii firmy a direktivní řízení spojené s formálními postupy.

Nejsilněji je faktor sycen položkami „zdrojem soudržnosti firmy je tradice a historie firmy“ (koeficient korelace 0,606) a „zdrojem soudržnosti firmy jsou formální pravidla uvnitř organizace“ (koeficient korelace 0,471).

Na jedné straně je tedy ve firmě sdílena hrdost na značku a firmu a přesvědčení o kvalitě produktu, přičemž pracovníci firmy jsou managementem vnímáni jako lidé spjatí s tradicí výroby/firmy a hrdost na firmu je (vedle formálních pravidel) také zdrojem soudržnosti firmy. Na straně druhé je firma charakteristická uplatňováním formálních postupů, pracovníci jsou řízeni především prostřednictvím příkazů a kontroly a očekávána je od nich loajalita a disciplinované plnění příkazů. Kritéria úspěšnosti jsou přitom především vnější – dosažené audity a certifikáty a dále pak ukazatele finanční stability.

Méně výrazná je pro obsah faktoru 5 váha strategického zaměření (všechny položky z této oblasti sytí faktor pouze na hladině 0,05), ovšem specifické strategické zaměření je s orientací na tradici a formální postupy ve firmě spojeno: svých záměrů chce firma dosáhnout prostřednictvím zavádění informačních technologií, snižování nákladů a široké nabídky produktů.

8.5.2.2 Empirické typy organizační kultury na úrovni vnímání a chování

Za účelem získání empirických typů organizační kultury byla rovněž data získaná dotazníkem organizačního chování zpracována prostřednictvím shlukové analýzy. Východiskem zpracování byly stejně jako u dotazníku organizačních hodnot faktorové skóry, vypočtené pro jednotlivé faktory u jednotlivých respondentů. Prostřednictvím shlukové analýzy pak byly shlukovány osoby, jejichž konstelace faktorových skóre byly obdobné, tj. u nichž byly shledány shodné konstelace odpovědí. Tímto způsobem byly získány 4 shluky typických odpovědí, které lze považovat za empirické typy organizační kultury českých výrobních firem (na úrovni vnímání a chování). Výsledky shlukové analýzy dokumentuje tab. 10.

Faktor	Shluk 1	Shluk 2	Shluk 3	Shluk 4
faktor 1 (orientace na přežití)	1,300	0,080	-0,530	-0,670
faktor 2 (orientace na pracovníky firmy jako zdroj úspěchu)	-0,090	0,120	0,390	-1,610
faktor 3 (orientace na výsledky a vítězství nad konkurencí)	-0,060	-0,340	0,020	0,960
faktor 4 (orientace na prosperitu zajištěnou prostřednictvím spokojenosti zákazníků, kvality a spolehlivosti)	-0,080	0,770	-0,540	0,040
faktor 5 (orientace na tradici a formální postupy)	-0,170	0,550	-0,310	-0,070

Tab. 10 Dotazník organizačního chování – výsledky shlukové analýzy

Jak je patrné z tab. 10, **shluk 1** je charakteristický vysokou úrovní orientace na přežití při střední úrovni všech ostatních faktorů. Zdá se tedy, že jde o kulturu, v níž **centrálním a stmelujícím obsahem je snaha o přežití firmy**, která ovšem není spojena s žádným specifickým přístupem k dosažení přežití. Obsah uvedené kultury nenaznačuje, že by některý z typických obsahů kultury českých výrobních firem (orientace na pracovníky, na výsledky a vítězství, na kvalitu a prosperitu či na tradici a formální postupy) nebyl v této kultuře do určité míry přítomen, ovšem žádný z nich není ani akcentován – kultuře chybí strategické priority.

Shluk 2 charakterizuje kulturu orientovanou především na **dosažení prosperity** spojené s **kvalitou výroby, akcentováním prodeje a spolehlivého přístupu k zákazníkovi**, v níž **významnou úlohu hraje tradice a hrdost na firmu či značku** a kde řízení se opírá především o organizování a direktivní přikazování. Nejvyšší úroveň má v tomto shluku faktor 4 spolu s faktorem 5 (v o něco menší míře), přičemž všechny ostatní faktory jsou na střední úrovni. I v této kultuře panuje, jak se zdá, určitý pocit ohrožení a snaha o překonání určitých obtíží, která je ovšem spíše výrazem pocíťování potřeby upevnit stabilitu firmy a snahy o vylepšení finančních ukazatelů.

Shluk 3 popisuje kulturu firem, které svou pozici vnímají jako poměrně stabilní a necítí se výrazněji v ohrožení a v jejichž orientaci **mírně dominuje zaměření na pracovníky firmy jako zdroj úspěchu**. Na střední úrovni pak je orientace na dosahování výsledků a úspěch na trhu ve srovnání s konkurencí. Zdrojem tohoto úspěchu mají být patrně především lidé.

Kultura charakterizovaná shlukem 3 je oproti ostatním shlukům nejméně vyhraněná. Úroveň faktoru 2, který v této kultuře dominuje, je jen o málo vyšší než u shluku 1 a 2. Spíše se tedy u tohoto shluku dá mluvit o převažující tendenci než o výrazné orientaci této kultury. Úroveň faktoru 5, jehož obsahem jsou formální postupy a direktivní řízení, je u tohoto shluku nejnižší ze všech shluků, ovšem rozdíl úrovně tohoto faktoru od úrovně faktoru 2, který je z hlediska atmosféry ve firmě a způsobu vedení lidí obsahově protikladný, není tak výrazný, jak by se dalo očekávat. Oba jmenované faktory mají ovšem společný rys – přesvědčení o kvalitě produktu a hrdost na dobré jméno firmy, což by mohlo nedostatečnou míru diskrepance těchto faktorů alespoň částečně vysvětlovat.

Shluk 4 identifikuje kulturu, která se zdá být – vycházíme-li z rozdílů mezi úrovní jednotlivých faktorů – nejvíce vyhraněnou. Jedná se o **kulturu silně výsledkově orientovanou, typickou zaměřením na vítězství**, na rozvoj a expanzi. Firmy s touto kulturou charakterizuje pocit síly, stability a konkurenceschopnosti, agresivita a ochota riskovat. Velmi nízká úroveň faktoru orientace na pracovníky a péči o ně naznačuje, že kultura popsaná shlukem 4 je pravděpodobně soutěživá a tvrdá k lidem. Od pracovníků je patrně očekáván vysoký výkon, přičemž výsledky jsou pravděpodobně nekompromisně vyžadovány. Malá pozornost je zřejmě věnována spokojenosti zaměstnanců a budování příjemné atmosféry.

8.6 Výzkumné závěry

Cílem výzkumu bylo prostřednictvím empirické konstrukce typologie zmapovat typické obsahy strategických aspektů organizační kultury českých výrobních firem. Konstrukce typologie byla provedena na úrovni organizačních hodnot a na úrovni způsobů chování a vnímání, existujících v organizaci.

Na úrovni organizačních hodnot byly identifikovány následující empirické typy organizační kultury českých výrobních firem:

- Typ 1:** kultura orientovaná na konstruktivní spolupráci pracovníků za účelem zajištění plynulého chodu výroby, spolehlivosti a plnění závazků;
- Typ 2:** kultura orientovaná na péči a podporu, a to dovnitř firmy (na pracovníky) i mimo firmu (na region, životní prostředí), ovšem s poměrně silným zaměřením na další hodnoty, i částečně obsahově nekonzistentní;

- Typ 3:** kultura uznávající protikladné a nekonzistentní organizační hodnoty (na jedné straně standardní postupy a „byrokracie“, na druhé straně zaměření na výsledky, soupeření a inovace), přičemž za nejméně důležité jsou v dané kultuře považováni lidé;
- Typ 4:** kultura orientovaná na standardní postupy a „byrokratické“ řízení spolu s uznáváním hodnoty pracovníků, charakteristická minimální soupeřivostí a zaměřeností na konečné výsledky;
- Typ 5:** kultura silně výsledkově orientovaná, ponechávající lidem volnost a možnost tvořivosti ve způsobu dosahování výsledků, kde lidé jsou považováni za důležitou hodnotu a zdroj úspěchu, ovšem neklade se důraz na spolupráci a součinnost pracovníků.

Na úrovni vnímání a chování byly zjištěny následující typy organizační kultury:

- Typ 1:** kultura, jejímž centrálním a stmelujícím obsahem je snaha o přežití (bez specifitější orientace na určitou cestu k zabezpečení přežití);
- Typ 2:** kultura orientovaná na dosažení prosperity a stability firmy, a to cestou kvality výroby, akcentování prodeje a přístupu k zákazníkovi, s významnou rolí tradice a hrdosti na značku či firmu;
- Typ 3:** kultura obsahově poměrně málo vyhraněná (ve vztahu ke strategickým prioritám), s mírně dominující orientací na pracovníky jako zdroj úspěchu firmy;
- Typ 4:** kultura silně výsledkově orientovaná, zaměřená na vítězství na trhu a s malým zřetelem k pracovníkům a jejich podpoře.

Při porovnání obou typologií byla značná obsahová podobnost shledána u typu 1 na úrovni hodnot a typu 2 na úrovni chování a u typu 2 na úrovni hodnot a typu 3 na úrovni chování. U některých dalších typů existuje shoda v některých aspektech, ovšem nejde o shodu celkového zaměření obsahu kultury.

Celkově lze konstatovat, že výzkum ukázal, že organizační kultura sledovaných výrobních firem je na úrovni hodnot mnohem méně konzistentní než na úrovni chování a že nekonzistentnost existuje i mezi hodnotami a chováním.

Většina zjištěných typů odpovídá svým obsahem rámcově typům, které se vyskytují v typologii R. E. Quinna a K. S. Camerona. Zejména na úrovni chování lze konstatovat, že byla zjištěna určitá paralela s hierarchickou kulturou, tržní kulturou a klanovou kulturou. Typ zaměřený na inovace nebyl ani v jedné z typologií zřetelněji identifikován. Hodnoty směřující k zdůrazňování inovací se ukázaly být, jak lze dokumentovat obsahem hodnotových složek organizační kultury, ve vědomí manažerů spojeny s orientací na soupeření, dosahování maximálních výsledků a vítězství na trhu, což je v souladu s výsledky výzkumů R. F. Hurleyho a G. T. Hultha (1998).

Zcela specifickým typem kultury, který je patrně typický pro naše současné podmínky, se ukázala být kultura orientovaná na přežití, spojená se značně negativním vnímáním managementu (směrem dovnitř firmy i mimo firmu). Uvedená kultura není spojena s žádným specifitějším obsahem, který by naznačoval zvolenou cestu k přežití. Výzkum naopak prokázal, s čím tato kultura spojena není – s uznáváním významu hodnot týkajících se spolupráce, součinnosti mezi

lidmi, kvality a spolehlivosti a rovněž hodnot týkajících se dosahování výsledků a vítězství na trhu či používání tvořivých a inovačních přístupů. Stěžejní funkční také může být kulturní typ č. 3 na úrovni hodnot, naznačující uznávání nekonzistentních a rozporuplných organizačních hodnot.

Ve vnímání obsahu organizační kultury bylo identifikováno množství statisticky významných rozdílů spojených s věkem a pozicí manažera ve firmě. Obecně lze konstatovat, že s věkem a pozicí manažera roste pozitivnost jeho vnímání obsahu organizační kultury.

Implikace pro další výzkum

Pro další výzkum plynou ze zjištění, ke kterým dospěl prezentovaný výzkum, následující závěry:

1. Výzkum prokázal, že v řadě výrobních firem existuje značná nekonzistentnost sdílených organizačních hodnot. Baterie použitých hodnot se však opírala o výsledky předchozích výzkumů provedených v jiném kulturním kontextu. I když u hodnotových dimenzí lze předpokládat aplikovatelnost i v našich podmínkách, žádoucí by bylo provést příslušný kvalitativní výzkum a ověřit, zda dimenze organizačních hodnot zjištěné v našich podmínkách budou mít stejný obsah jako dimenze zjištěné dosud provedenými výzkumy v zahraničí.
2. Výzkum organizační kultury na úrovni chování a vnímání identifikoval paralely některých typů zjištěných v kontextu západních ekonomik. Navíc však byl identifikován typ kultury, jehož silným smelujícím prvkem je orientace na přežití a jehož obsah je vzhledem ke strategickým prioritám zcela nespecifický. Potvrzen tak byl předpoklad, že v našich podmínkách nelze jednoduše aplikovat výzkumné nástroje, jejichž teoretickým základem jsou typologie, které u každého z typů určité strategické priority předpokládají. Žádoucí se jeví další výzkum specifických obsahů organizační kultury postihující i další úrovně analýzy daného jevu.
3. Výzkumné výsledky prokázaly významné rozdíly vnímání obsahu organizační kultury spojené s věkem a s pozicí v organizaci. Vzhledem k tomu, že lze předpokládat, že zejména rozdílné předpoklady, hodnoty, očekávání atd. spojené s různou úrovní řízení mají své důsledky pro řídicí praxi, jeví se smysluplným identifikovat typické obsahy strategických aspektů organizační kultury u subkultur vrcholového a středního managementu.

Implikace pro manažerskou praxi

Výzkum organizační kultury na úrovni hodnot prokázal, že:

- manažeři v jednotlivých firmách se málo shodují v tom, jakým hodnotám je podle jejich názoru v organizaci přikládán význam,
- manažeři v řadě firem uznávají nekonzistentní a rozporuplné hodnoty.

Na základě uvedených výsledků lze předpokládat, že cílenému utváření dominantní hodnotové orientace, která by integrovala myšlení a aktivity pracovníků, je patrně ve zkoumaných výrobních firmách věnována malá pozornost a že nedostatečná shoda a rozporuplnost na této úrovni myšlení má své důsledky pro řídicí praxi.

Existence organizační kultury obsahově orientované pouze na přežití prokázala, že řada výrobních firem nemá takový obsah organizační kultury, který by pracovníky „směroval“ a který by specifikoval cestu k přežití organizace. Na základě zjištěných výsledků nelze konstatovat, zda je uvedená situace pouze důsledkem toho, že firmy nemají formulovanou strategii, nebo zda uvedený typ se vyskytuje i tam, kde strategie formulovaná je, ovšem není, jak se zdá, přijata. Je na zvážení konkrétních manažerů, kteří výsledky týkající se své firmy obdrželi, aby příčiny dané situace posoudili.

Použitá literatura

- ABRAHAM, M., FISHER, T., CRAWFORD, J.: Quality Culture and the Management of Organization Change. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 1997, vol. 14, no. 6, s. 616–636.
- ADLER, N.: *International Dimensions of Organizational Behavior*. Boston: PWS-KENT Publishing Company, 1991. 303 s. ISBN 0-534-92274-0.
- AHMED, P. K.: Culture and Climate for Innovation. *European Journal of Innovation Management*, 1998, vol. 1, no. 1, s. 30–43.
- ALVESSON, M.: *Cultural Perspectives on Organizations*. Cambridge: Cambridge University Press, 1993. 137 s. ISBN 0-521-40136-4.
- BATES, K. A., AMUNDSON, S. D., SCHROEDER, R. C. et al.: The Crucial Interrelationship Between Manufacturing Strategy and Organizational Culture. *Management Science*, 1995, vol. 41, no. 10, s. 1565–1580.
- BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I.: *Psychologie a sociologie v řízení firmy*. Praha: Prospektrum, 1994. 411 s. ISBN 80-7175-010-7.
- BĚLOHLÁVEK, F.: *Organizační chování*. Olomouc: Rubico, 1996. 343 s. ISBN 80-85839-09-1.
- BLUEDORN, A. C., LUNDGREN, E. F.: A Culture-Match Perspective for Strategic Change. *Research in Organizational Change and Development*, 1993, vol. 7, s. 137–179.
- BOWEN, P. W.: The Need for Quality Cultures. *Training for Quality*, 1996, vol. 4, no. 2, s. 14–18.
- BRIDGES, W.: *The Character of Organizations*. Palo Alto: Consulting Psychologists Press, 1992. 131 s. ISBN 0-89106-052-9.
- BROWN, A. D.: *Organisational Culture*. London: Pitman Publishing, 1995. 265 s. ISBN 0-273-60454-6.
- BROWN, F., W., DODD, N. G.: Utilizing Organizational Culture Gap Analysis to Determine Human Resource Development Needs. *Leadership & Organizational Development Journal*, 1998, vol. 19, no. 7, s. 374–385.
- CAMERON, K. S., FREEMAN, S. J.: Cultural Congruence, Strength, and Type: Relationship to Effectiveness. *Research in Organizational Change and Development*, 1991, vol. 5, s. 23–58.
- CAMERON, K. S., QUINN, R. E.: *Diagnosing and Changing Organizational Culture*. Reading: Addison-Wesley, 1999. 205 s. ISBN 0-201-33871-8.
- CHATMAN, J. A.: Improving Interactional Organizational Research: A Model of Person-Organization Fit. *Academy of Management Review*, 1989, vol. 14, no. 3, s. 333–349.

- CHATMAN, J. A., BARSADE, S. G.: Personality, Organizational Culture, and Cooperation: Evidence from a Business Simulation. *Administrative Science Quarterly*, 1995, vol. 40, s. 423–443.
- CORBETT, L. M., RASTRICK, K. N.: Quality Performance and Organizational Culture. *International Journal of Quality and Reliability Management*, 2000, vol. 17, no. 1, s. 14–26.
- ČAKRT, M.: *Typologie osobnosti pro manažery*. Praha: Management Press, 1996. 257 s. ISBN 80-85943-12-3.
- DASTMALCHIAN, A., LEE, S., NG, I.: The Interplay Between Organizational and National Cultures: A Comparison of Organizational Practices in Canada and South Korea using the Competing Values Framework. *International Journal of Human Resource Management*, April 2000, vol. 11, no. 2, s. 388–412.
- DEADRICK, D. L., MC AFEE, R. B.: „Customers for Life“: Does it Fit Your Culture? *Business Horizons*, Jul/Aug 1997, vol. 40, no. 4, s. 11–17.
- DE WITTE, K., VAN MUIJEN, J. J.: Organizational Culture. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 1999, vol. 8, no. 4, s. 497–502.
- DE WITTE, K., VAN MUIJEN, J. J.: Organizational Culture: Critical Questions for Researchers and Practitioners. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 1999, vol. 8, no. 4, s. 583–595.
- DEAL, T. E., KENNEDY, A. A.: *Corporate Cultures*. Reading: Addison-Wesley Publishing Company, 1982. 232 s. ISBN 0-201-10277-3.
- DENISON, D. R.: *Corporate Culture and Organizational Effectiveness*. New York: John Wiley & Sons, 1990.
- DENISON, D. R., MISHRA, A. K.: Toward a Theory of Organizational Culture and Effectiveness. *Organization Science*, March–April 1995, vol. 6, no. 2, s. 204–222.
- DENISON, D. R.: What is the Difference Between Organizational Culture and Organizational Climate? A Native's Point of View on a Decade of Paradigm Wars. *Academy of Management Review*, 1996, vol. 21, no. 3, s. 619–654.
- DESHPANDÉ, R., FARLEY, J. U., WEBSTER Jr., F. E.: Corporate Culture, Customer Orientation, and Innovativeness in Japanese Firms: A Quadrad Analysis. *Journal of Marketing*, January 1993, vol. 57, s. 23–27.
- DESHPANDÉ, R., WEBSTER Jr., F. E.: Organizational Culture and Marketing: Defining the Research Agenda. *Journal of Marketing*, January 1989, vol. 53, s. 3–15.
- DRDLA, M., RAIS, K.: *Řízení změn ve firmě*. Praha: Computer Press, 2001. 145 s. ISBN 80-7226-411-7.
- DRENNAN, D.: *Transforming Company Culture*. London: McGraw-Hill Book Company, 1992. 295 s. ISBN 0-07-707660-5.

- ERNEST, R. C.: Corporate Cultures and Effective Planning. *Personnel Administrator*, 1985, vol. 30, s. 49–60.
- FRASER, D.: Generating a Culture Focused on Continuous Improvement. *Health Manpower Management*, 1995, vol. 21, no. 4, s. 5–10.
- GLIŃSKA-NEWEŚ, A.: Strategie kształtowania kultury organizacyjnej. *Organizacja i kierowanie*, 1999, vol. 95, no. 1, s. 55–60.
- GOFFEE, R., JONES, G.: *The Character of a Corporation*. New York: Harper Business, 1998. 237 s. ISBN 0-887309-02-X.
- GORDON, G. G.: Industry Determinants of Organizational Culture. *Academy of Management Review*, 1991, vol. 16, no. 2, s. 396–415.
- GORDON, G. G., DI TOMASO, N.: Predicting Corporate Performance from Organizational Culture. *Journal of Management Studies*, November 1992, vol. 29, no. 6, s. 783–794.
- GREEN, S.: Understanding Corporate Culture and Its Relation to Strategy. *International Studies of Management and Organization*, 1988, vol. 18, no. 2, s. 6–28.
- FURNHAM, A.: *Corporate Culture: Definition, Diagnosis and Change*. In Cooper C., L., Robertson, I. T. (ed.) *International Review of Industrial and Organizational Psychology*. Chichester: John Wiley & Sons 1993, vol. 8, s. 233–261.
- GUTH, W. D., TAGIURI, R.: Personal Values and Corporate Strategy. *Harvard Business Review*, 1965, vol. 43, no. 5, s. 123–132.
- HALL, W.: *Managing Cultures: Making Strategic Relationships Work*. Chichester: John Wiley & Sons, 1995. 312 s. ISBN 0-471-95571-X.
- HARRIS, S. G., MOSSHOLDER, K. W.: The Affective Implications of Perceived Congruence with Culture Dimensions During Organizational Transformation. *Journal of Management*, 1996, vol. 22, no. 4, s. 527–547.
- HOFSTEDE, G.: *Cultures and Organizations: Software of the Mind*. London: McGraw-Hill Book Company, 1991. 269 s. ISBN 0-07-707474-2.
- HOWARD, L. W.: Validating the Competing Values Model as a Representation of Organizational Cultures. *International Journal of Organizational Analysis*, Jul 1998, vol. 6, no. 3, s. 231–250.
- HRONÍK, F.: *Jak se nespálit při výběru zaměstnanců*. Praha: Computer Press, 1999. 311 s. ISBN 80-7226-161-4.
- HURLEY, R. F., HULT, G. T. M.: Innovation, Market Orientation, and Organizational Learning: An Integration and Empirical Examination. *Journal of Marketing*, July 1998, vol. 62, no. 3, s. 42–54.

- JERMIER, J. M., SLOCUM, J. W., FRY, L. W et al.: Organizational Subcultures in a Soft Bureaucracy: Resistance Behind the Myth and Facade of an Official Culture. *Organization Science*, May 1991, vol. 2, no. 2, s. 170–194.
- JOHNSON, G., SCHOLLES, K.: *Cesty k úspěšnému podniku*. Praha: Computer Press, 2000. 803 s. ISBN 80-7226-220-3.
- KEKÄLE, T., KEKÄLE, J.: A Mismatch of Cultures: A Pitfall of Implementing a Total Quality Approach. *International Journal of Quality & Reliability Management*, vol. 12, 1995, no. 9, s. 210–220.
- KILMANN, R., SAXTON, M. J., SERPA, R. et al.: *Gaining Control of the Corporate Culture*. San Francisco and London: Jossey-Bass Publishers, 1985. 229 s. ISBN 0-87589-666-9.
- KOOPMAN, P. L., DEN HARTOG D., N., KONRAD, E. et al.: National Culture and Leadership Profiles in Europe: Some Results from the GLOBE Study. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 1999, vol. 8, no. 4, s. 503–520.
- KOTTER, J. P., HESKETT, J. L.: *Corporate Culture and Performance*. New York: Maxwell Macmillan, 1992. 214 s. ISBN 0-02-918467-3.
- LE PAULIN, M., FERGUSON, R. J., PAYAUD, M.: Effectiveness of Relational and Transactional Cultures in Commercial Banking: Putting Client-Values into Competing Values Model. *The International Journal of Bank Marketing*, 2000, vol. 18, no. 7, s. 328–337.
- LIM, B.: Examining the Organizational Culture and Organizational Performance Link. *Leadership & Organization Development Journal*, 1995, vol. 16, no. 5, s. 16–21.
- LINE, M. B.: Types of Organisational Culture. *Library Management*, 1999, vol. 20, no. 2, s. 73–75.
- LORSH, J. W.: Strategic Myopia: Culture as an Invisible Barrier to Change. In Kilmann, R., Saxton, M. J., Serpa, R. et al.: *Gaining Control of the Corporate Culture*. San Francisco and London: Jossey-Bass Publishers, 1985. ISBN 0-87589-666-9, s. 84–102.
- Malá československá encyklopedie*. Praha: ACADEMIA, 1986. ISBN 02-76-0572-21-058-86.
- MARCOULIDES, G. A., HECK, R. H.: Organizational Culture and Performance: Proposing and Testing a Model. *Organization Science*, May 1993, vol. 4, no. 2, s. 209–225.
- MARTIN, J.: *Cultures in Organizations*. New York and Oxford: Oxford University Press, 1992. 228 s. ISBN 0-19-507163-8.
- MATSUMOTO, D.: *Culture and Psychology*. Belmont: Wadsworth – Thomson Learning, 2000. 570 s. ISBN 0-534-35436-X.
- NOVÝ, I. a kol.: *Interkulturální management*. Praha: Grada Publishing, 1996. 143 s. ISBN 80-7169-260-3.

- NOVÝ, I., SCHROLL-MACHL, S. et al.: *Interkulturní komunikace v řízení a podnikání*. Praha: Management Press, 1999.
- O'REILLY III, Ch. S., CHATMANN, J., CALDWELL, D. F.: People and Organizational Culture: A Profile Comparison Approach to Assessing Person-Organization Fit. *Academy of Management Journal*, 1991, vol. 34, no. 3, s. 487–516.
- PARKER, R., BRADLEY, L.: Organizational Culture in the Public Sector: Evidence from Six Organizations. *The International Journal of Public Sector Management*, 2000, vol. 13, no. 2, s. 125–141.
- PEARSON, G.: Strategic thinking. Engelwood: Prentice Hall International, 1990. 237 s. ISBN 0-13-852153-0.
- PETTIGREW, A. M.: On Studying Organizational Cultures. *Administrative Science Quarterly*, 1979, vol. 24, s. 570–581.
- PFEIFER, L., UMLAUFOVÁ, M.: *Firemní kultura*. Praha: Grada, 1993. 130 s. ISBN 80-7169-018-X.
- PHEYSEY, D. C.: *Organizational Cultures: Types and Transformations*. London and New York: Routledge, 1993. 339 s. ISBN 0-415-08291-9.
- POOL, S. W.: The Learning Organization: Motivating Employees by Integrating TQM Philosophy in a Supportive Organizational Culture. *Leadership & Organization Development Journal*, 2000, vol. 21, no. 8, s. 373–378.
- SACKMANN, S.: Uncovering Culture in Organizations. *Journal of Applied Behavioral Science*, September 1991, vol. 27, no. 3, s. 295–317.
- SCHEIN, E. H.: How Culture Forms, Develops, and Changes. In Kilmann, R., Saxton, M. J., Serpa, R. et al.: *Gaining Control of the Corporate Culture*. San Francisco and London: Jossey-Bass Publishers, 1985. ISBN 0-87589-666-9, s. 17–42.
- SCHEIN, E.: *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco: Jossey Bass Publishers, 1992. 418 s. ISBN 1-55542-487-2.
- SCHNEIDER, B., BARSOUX, J. L.: *Managing across Cultures*. London: Prentice-Hall Europe, 1997. 267 s. ISBN 0-13-272220-8.
- SCHOLZ, Ch.: Corporate Culture and Strategy: The problem of Strategic Fit. *Long Range Planning*, 1987, vol. 20, no. 4, s. 78–87.
- SCHULZ, J. W.: Tapping the Best that is Within: Why Corporate Culture Matters. *Management Quarterly*, Spring 2001, vol. 42, no.1, s. 29–36.
- SCHULTZ, M., HATCH, M. J.: Living with Multiple Paradigms: The Case of Paradigm Interplay in Organizational Culture Studies. *Academy of Management Review*, April 1996, vol. 21, no. 2, s. 529–558.

- SCHWARTZ, H., STANLEY, S. M.: Matching Corporate Culture and Business Strategy. *Organizational Dynamics*, Summer 1981, pp. 30–48.
- SENIOR, B.: *Organisational Change*. London: Pitman Publishing, 1997. 146 s. ISBN 0-273- 62491-1.
- SHEMWELL, D. J., YAVAS, U.: Seven Best Practices for Creating a Sales Culture: Transitioning from an Internally-Focused, Transaction-Oriented Culture to a Customer-Focused, Sales-Oriented Culture. *International Journal of Bank Marketing*, 1998, vol. 16, no. 7, s. 293–298.
- SMIRCICH, L.: Concepts of Culture and Organizational Analysis. *Administrative Science Quarterly*, 1983, vol. 28, s. 339–358.
- STAHLBERG, D., FREY, D.: Attitudes: Structure, Measurement and Functions. In Hewstone, M., Stroebe, W., Stephenson, G. M. (ed.) *Introduction to social psychology*. Oxford: Blackwell Publishers, 1996. ISBN 0-631-18585-2.
- THIERRY, H., KOOPMAN, P. L., DE GILDER, D.: Assessment of Organizational Change. In Drenth, P. J. D., Thierry, H., de Wolff, Ch. J. (ed.) *Organizational Psychology. Handbook of Work and Organizational Psychology*, vol. 4, East Sussex: Psychology Press, 1998. ISBN 0-86377-526-8, s. 193–227.
- TURNER, G. B., SPENCER, B.: Understanding the Marketing Concept as Organizational Culture. *European Journal of Marketing*, 1997, vol. 31, no. 2, s. 110–121.
- TROPENAARS, F.: *Riding the Waves of Culture: Understanding Cultural Diversity in Business*. London: The Economist Books, 1993. 192 s. ISBN 0-85058-428-0.
- VAN MUIJEN, J. J.: Organizational Culture. In Drenth, P. J. D., Thierry, H., De Wolff, Ch. J. (ed.: *Organizational Psychology. Handbook of Work and Organizational Psychology*, vol. 4, East Sussex: Psychology Press, 1998. ISBN 0-86377-526-8. s. 113–131.
- VLÁČIL, J. a kol.: *Organizační kultura v českém průmyslu*. Praha: Codex Bohemia, 1997. 220 s. ISBN 80-85963-42-6.

ABSTRACT

The inaugural dissertation deals with the problems of organizational culture and its relation to the efficiency of an organization. The introduction to the theoretical section of the dissertation contains the definitions of basic terms, a description to the elements of organizational culture and attitudes towards determination of the structure of organizational culture, explanations of the sources of organizational culture, mechanism of the creation and functions of organizational culture. The chapters that follow deal with the problems of national culture and its consequences for the management of an organization, the relation between the organizational culture and effectiveness of an organization, and between the organizational culture and strategy of an organization. Special attention is paid to the typologies of organizational culture and the possibilities of their use in practice. In the theoretical section of her inaugural dissertation, outlined as an overview of the current basis of knowledge to the given problem, the author comes to the conclusion that organizational culture is an important determinant of long-term successfulness of an organization and that the successfulness of an organization is conditioned particularly by the content of organizational culture and the level of fit between the content and the strategy of the firm.

The practical section of the inaugural dissertation presents the results of research in the strategic aspects of the organizational culture of Czech manufacturing firms. The objective of the research, which was performed using the sample of 54 firms, was, by using the empiric construction of typology, to map the typical contents of organizational culture with respect to possible impacts on the strategic thinking of managers. By using the content types of organizational culture, which were identified at the level of organizational values and at the level of the perception and behaviour of the management, the dissertation brings empirically based findings on the cultural aspects of management influencing the efficiency level of Czech manufacturing firms.