

Univerzita Karlova v Praze

Filozofická fakulta

Katedra psychologie

Diplomová práce

Bc. Jaroslava Turková

Organizační kultura

rozdíl mezi vnější stylizací a provozní realitou

Organizational Culture

A Difference Between Outward Stylization and Operational Reality

Praha, 2016

Vedoucí práce: Doc. PhDr. Milan Rymeš, CSc.

Ráda bych tímto poděkovala doc. PhDr. Milanu Rymešovi, CSc. za odborné vedení, jeho připomínky a podněty, PhDr. Ivě Poláčkové Šolcové Ph.D. za konzultace ke zpracování kvalitativních dat, všem zaměstnancům zvolené organizace, kteří různými způsoby přispěli ke vzniku této práce a rovněž rodině, přátelům a kolegům za jejich podporu.

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci vypracovala samostatně, že jsem řádně citovala všechny použité prameny a literaturu a že práce nebyla využita v rámci jiného vysokoškolského studia či k získání jiného nebo stejného titulu.

V Praze dne 27. 7. 2016

.....

Bc. Jaroslava Turková

Abstrakt:

Diplomová práce se zaměřuje na fenomén deklarované a reálně percipované organizační kultury. Teoretická část vymezuje koncept organizační kultury, zaměřuje se na popis jednotlivých atributů organizační kultury a její strukturu. Pozornost je věnována i typologiím organizační kultury, prostor je rovněž věnován přehledu současného poznání týkajícího se problematiky deklarované a reálně percipované organizační kultury a možnostem poznávání organizační kultury. V empirické části byla provedena případová studie popisující tuto problematiku u konkrétní organizace. Byla sledována deklarovaná organizační kultura pomocí obsahové analýzy textů, reálně vnímaná organizační kultura pomocí metody OCAI a v transkripčních rozhovorů se zaměstnanci byly hledány způsoby, jak oni sami tuto odlišnost vnímají. Následně byly navrženy oblasti, kterým se může věnovat další výzkum v této oblasti.

Klíčová slova:

Organizační kultura, model soupeřících hodnot, univerzita, případová studie

Abstrakt:

Diploma thesis is focusing on the declared and actually perceived organizational culture. Theoretical part defines the concept of organizational culture, focuses on description of individual attributes of the organizational culture and its structure. Attention is paid also to some typologies of the organizational culture, and to an overview of current level of knowledge regarding the area of declared and actually perceived organizational culture. In the empirical part, a case study of a chosen organization has been conducted, attempting to describe given phenomena. Content analysis has been used to study declared organizational culture, actually perceived organizational culture has been measured by OCAI and way of employees' understanding of this phenomenon has been reviewed in transcriptions of interviews with employees. Further, possible areas of future research have been suggested.

Keywords:

Organizational culture, competing values framework, university, case study

Obsah

Úvod	12
TEORETICKÁ ČÁST	14
1 Teoretické ukotvení	15
1.1 Kultura.....	15
1.2 Organizace.....	16
1.3 Organizační kultura.....	17
1.3.1 Vymezení pojmu.....	17
1.3.2 Objektivistický a interpretativní přístup	19
1.3.3 Vymezení konceptu	21
2 Atributy organizační kultury.....	23
2.1 Prvky organizační kultury	23
2.1.1 Základní předpoklady	23
2.1.2 Hodnoty	23
2.1.3 Postoje.....	24
2.1.4 Normy	24
2.1.5 Jazyk	25
2.1.6 Historiky	25
2.1.7 Mýty.....	26
2.1.8 Zvyky, rituály a ceremoniály	26
2.1.9 Hrdinové	27
2.1.10 Symbolické artefakty materiální povahy	28

2.2	Struktura organizační kultury.....	28
2.2.1	Artefakty	29
2.2.2	Zastávané hodnoty, pravidla a normy chování	30
2.2.3	Základní předpoklady	30
2.3	Síla organizační kultury	31
2.4	Vliv národní kultury na organizační kulturu	32
2.4.1	Rozpětí moci	33
2.4.2	Individualismus a kolektivismus	33
2.4.3	Maskulinita a feminita	34
2.4.4	Vyhýbání se nejistotě.....	34
2.4.5	Krátkodobá a dlouhodobá orientace	35
2.4.6	Požitkářství a zdrženlivost	35
2.4.7	Národní kultura České republiky	36
3	Typologie organizační kultury.....	38
3.1	Typologie R. Harrisona a Ch. Handyho.....	39
3.1.1	Kultura moci	39
3.1.2	Kultura rolí.....	40
3.1.3	Kultura úkolů	40
3.1.4	Kultura osob.....	40
3.2	Typologie F. Trompenaarse	41
3.2.1	Kultura inkubátoru	42

3.2.2	Kultura řízené střely.....	42
3.2.3	Kultura rodiny.....	42
3.2.4	Kultura Eiffelovy věže.....	42
3.3	Typologie T. E. Deala a A. A. Kennedyho	43
3.3.1	Kultura drsných hochů.....	43
3.3.2	Kultura tvrdé práce	43
3.3.3	Kultura sázky na budoucnost.....	43
3.3.4	Procesní kultura	44
3.4	Typologie vycházející z modelu soupeřících hodnot.....	44
3.4.1	Hierarchická kultura	46
3.4.2	Tržní kultura	47
3.4.3	Klanová kultura.....	48
3.4.4	Adhokratická kultura.....	50
3.5	Přehled dalších typologií organizační kultury.....	52
4	Problematika odlišnosti deklarované a percipované organizační kultury	53
5	Možnosti poznávání organizační kultury.....	58
5.1	Kvalitativní metody používané při zkoumání organizační kultury.....	58
5.2	Kvantitativní metody používané při zkoumání organizační kultury.....	60
	EMPIRICKÁ ČÁST	63
6	Předmět výzkumu	64
7	Výzkumné cíle	66
8	Výzkumný design	67

8.1	Volba metod	69
8.2	Charakteristika výzkumného vzorku.....	70
8.3	Popis výzkumného postupu.....	71
8.4	Etické aspekty výzkumu	73
9	Analýza a interpretace výsledků	75
9.1	Obsahová analýza textů.....	75
9.2	Vyhodnocení metody OCAI	80
9.3	Rozhovory se zaměstnanci	81
9.4	Interpretace souvislostí.....	82
9.5	Formulace doporučení pro organizaci.....	84
10	Diskuze	86
11	Závěr	88
12	Seznam použitých zkratk:	90
13	Seznam tabulek, obrázků a grafů.....	91
14	Seznam použité literatury	92
	Příloha A – Dimenze národních kultur vybraných států.....	102
	Příloha B – Bližší charakteristiky zvolené organizace a výzkumného vzorku.....	105
	Příloha C – Informovaný souhlas s účastí na výzkumu.....	108
	Příloha D – Úplná obsahová analýza textů.....	109
	Příloha E – Organizational Culture Assessment Instrument.....	131
	Příloha F – Doplnění analýzy rozhovorů.....	134

Úvod

Organizační kultura je složitý, nesnadno definovatelný a postižitelný jev, který významně ovlivňuje dlouhodobou úspěšnost organizace. Na jedné straně může být zdrojem síly organizace, projevem její specifčnosti a nositelem konkurenční výhody, na té druhé ale může brzdit rozvoj anebo dokonce být příčinou jejího neúspěchu.

Situace, kdy se rozrůstá konkurence a prostředí se stále rychleji proměňuje je třeba se pružněji a rychleji adaptovat a znalost koncepcí organizační kultury a jejich provázanost se vztahem k internímu fungování a efektivnosti organizace nabývá na významnosti. Deklarovaná organizační kultura zároveň bývá jedním z kritérií, které vstupují do rozhodování uchazeče o zaměstnání. Organizace, jejíž organizační kultura však bude deklarována jinak, než jak ji percipují její zaměstnanci, se vystavuje riziku, že nebude vnímána jednotně, její zaměstnanci mohou být zmateni, nejednoznačnost jejího fungování může podrážet její efektivitu. Této problematice bohužel v aktuální literatuře není věnována přílišná pozornost (výjimku tvoří například Hofstetter & Harpaz, 2015).

Hlavním cílem této práce je na případě vybrané organizace popsat, jakými způsoby je organizační kultura deklarována, jak ji skutečně její zaměstnanci percipují, a jak tito zaměstnanci danou odlišnost vnímají.

Předkládaná práce vychází ze značného množství poznatků, které se během doby, kdy byla organizační kultura systematictěji zkoumána. Jako klíčový v práci vystupuje model soupeřících hodnot a další práce autorů Rohrbauga, Quinna a Camerona. Zmiňován je často i Edgar Schein, který patří mezi pravděpodobně nejcitovanější autory v kontextu organizační kultury. Z českých autorů je často zmiňována Růžena Lukášová.

Teoretická část je rozčleněna do pěti kapitol. V první kapitole jsou čtenáři vysvětleny odborné pojmy, se kterými předkládaná práce operuje; jedná se o pojem kultura a pojem organizace, které jsou specifickým způsobem provázány v pojmu organizační kultura, ta je popsána prostřednictvím několika vymezení. V druhé kapitole jsou představeny mnohé z jejích atributů. Pro přiblížení podob, jakých může organizační kultura nabývat, jsou představeny nejnámější a nejpoužívanější typologie organizačních kultur dostupných v literatuře.

Čtvrtá kapitola je věnována souhrnu aktuálních poznatků ohledně odlišnosti deklarované a percipované organizační kultury. Dále je čtenář seznámen s metodami, které je při zkoumání organizační kultury možno využívat. Tím autorka usiluje o splnění prvního dílčího cíle práce, tedy popsání fenoménu organizační kultury a současně přiblížení a zdůraznění nutnosti bližšího zkoumání deklarovaných a percipovaných úrovní organizační kultury.

Empirická část obsahuje čtyři kapitoly, v rámci kterých je představen předmět výzkumu a výzkumný design, který obsahuje návrh metodologického postupu, což je další dílčí cíl této práce. Prezentovány jsou charakteristiky výzkumného souboru, konkrétní popis výzkumného postupu a pozornost je věnována i etickým aspektům předkládané práce.

V následující kapitole jsou získaná data analyzována a autorka usiluje o jejich propojení do souvislostí. Tímto způsobem autorka věří, že čtenářům přiblíží tuto zajímavou a nosnou problematiku a podpoří její další zkoumání.

TEORETICKÁ ČÁST

1 Teoretické ukotvení

1.1 Kultura

Zásadním pojmem, který čtenáře doprovází v průběhu celé práce, je pojem „kultura“. Přestože jej v naprosté většině budeme používat v kontextu organizace, je nezbytné jeho vymezení v mezioborovém kontextu.

V současné době je pojem kultura hojně využíván společenskými vědami. Mimo psychologických odborných prací jej běžně nalézáme také např. v kulturně-antropologických nebo sociologických publikacích. Z pohledu sociologie vystupují kultury jako autonomní a adaptivní systémy, které se projevují výtvořmi lidské práce (artefakty), sociokulturními regulativy (normami, hodnotami, kulturními vzory), idejemi (kognitivními systémy) a institucemi organizujícími lidské chování (Winkler & Petrusek, 1997).

Antropologický přístup je převážně deskriptivní – antropologové se pokouší popsat chování určitých skupin a interpretovat jejich významy (Lukášová et al., 2004). Za zmínku jistě stojí skutečnost, že za tvůrce moderní globální vědecké definice pojmu kultura je považován právě kulturní antropolog Edward Burnett Tylor, který v úvodu své práce s názvem „Primitivní kultura“ (1871) vymezil kulturu jako složitý celek, který zahrnuje vědění, víru, umění, právo, morálku, zvyky a všechny další schopnosti a obyčeje, které si člověk osvojil jako člen společnosti (Lukášová et al., 2004; Winkler & Petrusek, 1997).

Specifikum psychologického pohledu, který se zaměřuje na studium kultury v souvislosti s jednotlivcem, tkví podle Lukášové, Nového et al. (2004) v psychologii obecně přijímaném názoru, že kultura není sama o sobě pozorovatelná. Podle Davida Matsumota, profesora psychologie Univerzity v San Franciscu Davida Matsumota je kultura pro lidské chování to, co jsou operační systémy pro software – „dějí se“ bez povšimnutí, ale jsou klíčové pro fungování a rozvoj celku; v důsledku tak pozorujeme její projevy, nikoli však kulturu samotnou (Matsumoto, 2001).

Z výše uvedeného je tedy zřejmé, že je kultura mezioborovým pojmem a že jednotliví autoři nedošli ke společnému a jednotnému konsenzu. Lukášová, Nový et al. (2004, s. 17–18) nicméně konstatují, že termín kultura „je abstraktním konceptem, který si lidé zavedli, aby

mohli popsat a pochopit podobnosti jednotlivců v rámci skupiny a rozdílnosti mezi skupinami. Obsah kultury, zahrnující hodnoty, názory, postoje, normy a kulturní vzory, které determinují způsoby myšlení, cítění a chování a jejich produkty materiální i nemateriální povahy, je pro každou skupinu více či méně specifický a je předáván z generace na generaci prostřednictvím učení.“

Nový (1996) shrnuje funkce kultury ve vztahu k jedinci následovně:

- **Funkce sebepotvrzující:** jedincovo chování je potvrzeno a validováno sociálním celkem, do kterého náleží a vzniká tak svérázná entita, která je hodnotou sama o sobě;
- **funkce zajištění komunity:** systém celku je zachován i v případě částečné obměny členů díky stálosti hodnot;
- **funkce korekce individuálního chování:** kultura je nástrojem, který má sjednocující charakter; prosazováním svých principů chování ovlivňuje a koriguje příslušníky celku vůči ostatním tak, aby nedocházelo k nežádoucím konfliktům, zároveň umožňuje předvídat důsledky chování svých členů a adekvátně na ně reagovat;
- **funkce identifikační:** přijetí kultury celku znamená vymezení vůči jiným, kteří ke kultuře nenáležejí; respektování a následování principů kultury naskýtá příslušníkům možnost se s celkem a příslušníky identifikovat.

1.2 Organizace

Pojem organizace podle Kocianové (2012) vyjadřuje sociální systém s určitým počtem členů, s vnitřní dělbou práce a rozdělením rolí, s hierarchií moci, systémem racionálně uspořádaným a relativně nezávislým na svých členech. Slovo organizace významově zahrnuje také vnitřní uspořádanost systému, „organizovanost“, tj. strukturální vlastnost objektu, případně záměrnou činnost vedoucí k této vlastnosti, tj. „organizování“ (Kocianová, 2012). Pracovní organizací, kterou v tomto textu označujeme jako organizaci samotnou, je podle zmíněné autorky útvar vzniklý za účelem zajištění produkce určitých výrobků či služeb.

Porozumění principům fungování a řízení organizací je podle Kocianové (2012) a Brookse (2003) silně ovlivňováno historickým kontextem. Pozornost teorii organizace začali podle zmíněných autorů výzkumníci věnovat na začátku 20. století, kdy postupný vývoj zahrnoval mimo formulování řídicích principů, racionalizaci práce, popsání manažerských

funkcí nebo studium lidského faktoru v organizačním kontextu. Zmínění autoři dále doplňují, že zhruba do 60. let 20. století převládal názor, že nejlepší forma uspořádání organizace vychází z byrokratického způsobu řízení, jehož sedm klasických charakteristik (pravidla, specializace, meritokracie, hierarchie, oddělené vlastnictví, neosobnost, odpovědnost) popsal německý autor Max Weber v posmrtně vydané publikaci „Wirtschaft und Gesellschaft“ (2002).

Brooks (2003), Lukášová & Nový (2004) a Kocianová (2012) nadále uvádí, že vlivem amerického pragmatismu se začal zvyšovat zájem o praktické zkušenosti úspěšných organizací a proto vznikaly publikace, které popisovaly případy úspěšných organizací a jejich bližší charakteristiky, například Druckerovy publikace „The Practice of Management“ (1954), „Age of Discontinuity“ (1969), „Management in Turbulent Times“ (1980) či Dupontova monografie „Strategy and Structure“ (1962).

Vliv měla rovněž publikace Deala a Kennedyho „Corporate Cultures – The Rites and Rituals of Corporate Life“ (1982), ve kterých jako jedni z prvních popsali mnoho fenoménů spojených s hlubším a systematictějším zkoumáním organizační kultury. Významným podnětem byla i práce Peterse a Watermana „In Search of Excellence“ (1982), ve které její autoři uvádí, že všechny tzv. „excelentní“ organizace mají určité kvality spojené s organizační kulturou, které zajišťují jejich úspěch. Tyto publikace byly jedněmi z klíčových pro počátky systematického zkoumání organizační kultury jako fenoménu, k čemuž došlo právě v 80. letech 20. století (Brooks, 2003; Kocianová, 2012; Lukášová et al., 2004).

1.3 Organizační kultura

1.3.1 Vymezení pojmu

V dostupné literatuře zatím nepanuje shoda v tom, jaký používat zástupný pojem pro organizační kulturu a její alternativy, stejně tak jako přístup k její operacionalizaci a chápání. Spolu se zaměřením pozornosti na tento teoretický konstrukt se postupně ujasňoval i přesný pojem, který by jej označoval. Mimo anglické „organizational culture“ (používá např. Martin & Meyerson, 1988; Ott, 1989; Schein, 2004) se můžeme setkat s pojmem „corporate culture“ (Denison, 1990; Kotter & James, 1992). Přestože jsou chápány obdobně, první zmiňovaný se vztahuje k širšímu spektru právních subjektů (například neziskové organizace, vzdělávací instituce apod.), zatímco termín „corporate culture“ označuje organizační kulturu korporací. Ty

Petráčková a Kraus (1995) označují za obchodní organizace v zásadě podobné akciovým společnostem, a za běžný typ právního subjektu především v USA. Obecně bývá tento pojem používán k označení organizací s vysokým počtem zaměstnanců a např. i velkým počtem poboček nebo divizí, mnohdy mezinárodních. Současné výzkumy však naznačují, že se organizační kultura projevuje i v jiných typech právních subjektů. Jako příklad lze uvést univerzity, (Lapina, Kairisa, & Aramina, 2015; Pielmus, 2013; Shepstone & Currie, 2014), zdravotnická zařízení (Borg, Waisfisz, & Frank, 2015; Cruz & Ferreira, 2015; Gebert, Boerner, & Berkel, 2001; Gokce, Guney, & Katrinli, 2014) nebo neziskové organizace (Hilhorst & Schmiemann, 2002; Lewis, 2003).

I v česky psaných publikacích se můžeme setkat s využíváním několika různých termínů. Jako obdoba „corporate culture“ bývá v českých překladech zahraničních publikací používán termín „podniková kultura“ (např. Nový, 1993) nebo „firemní kultura“ (např. Pfeifer & Umlaufová, 1993), k čemuž Lukášová et al. (2004) dodávají, že obsah těchto termínů bývá vnímán jako totožný. Dodávají, že *„zatímco u nás je daná problematika studována v kontextu managementu a vztahována převážně k řízení podniků, v zahraničí, zejména v anglosaských zemích, je organizační kultura sledována v kontextu ‚organizačního chování‘ jako disciplíny syntetizující poznatky sociologie, psychologie, managementu a ekonomiky ... a zkoumána také ve vztahu k neziskovým organizacím.“* (s. 21). Dále doplňují, že podobně zavádějící je i využívání analogických termínů pro organizační kulturu v německém jazyce. Používá se *Organisationskultur* (Gebert et al., 2001; Olaru-Poşiar, 2015; Strack, 2012), *Unternehmenskultur* (Bromann, 1992; Eichhorn, 2009; Grau & Moormann, 2014), případně *Firmenkultur* (Gerd, 2009; Kotthoff, 1997; Strikker, Kessler, & Strikker, 2014).

Kromě v současnosti nejpoužívanějšího spojení „organizační kultura“ se také můžeme setkávat s termínem „kultura organizace“ (Havrdová, Šmídová, Šafr, & Štegmannová, 2011; Havrdová, Šolcová, Hradcová, & Rohanová, 2010; Havrdová, 2011; Kolařík, 2011; Müller, 2013). V několika případech se s tímto spojením setkáváme i v překladech zahraničních prací, konkrétně například u publikace „Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy“ Michaela Armstronga (2007), kde překladatel Josef Koubek, mimo jiné sám autor řady odborných publikací v oblasti personálního řízení (např. 2003, 2004, 2005, 2007, 2015), odůvodňuje použití právě tohoto pojmu: *„V češtině se používá i termín ‚organizační kultura‘, který – stejně jako řada jiných termínů obsahujících přídavné jméno organizační – není z jazykového hlediska vhodný a spíše by odpovídal něčemu jako kultura organizování než*

kultura organizace jako nějaké entity; problém je v tom, že slovo organizace v češtině znamená jednak činnost, tedy organizování, jednak nějaký organizovaný útvar.“ (2007, p. 257).

S přihlédnutím k výše zmíněnému bude nadále v práci operováno s termínem „organizační kultura“, a to především díky tomu, že bývá v česky psané literatuře i překladech aktuálně nejčastěji využíván, zároveň je z hlediska subjektu, ke kterému se vztahuje (tj. organizaci, nikoliv korporaci nebo firmě), nejpřesnější.

1.3.2 Objektivistický a interpretativní přístup

V literatuře se můžeme setkat se dvěma přístupy k chápání organizační kultury. První, tzv. interpretativní proud, přistupuje ke kultuře jako metafoře; zjednodušeně je možno říci, že organizační kultura je v této optice něco, **čím organizace je** (Bedrnová & Nový, 1998; Cameron & Quinn, 2006; Lukášová, 2010; Lukášová et al., 2004; Smircich, 1983). Organizace je podle zmíněných autorů chápána jako systém sdílených významů (např. vizí, názorů, hodnot), který je utvářen členy organizace v rámci sociální interakce, díky čemuž je i nadále reprodukován. Zastánci tohoto přístupu usilují o fenomenologický výklad organizační kultury a se samotným pojmem často polemizují a domnívají se, že je nepřesně vymezen a díky tomu má velmi malou pragmatickou hodnotu (Ormrod, 2003).

Druhý proud, takzvaný objektivistický přístup, pohlíží na organizační kulturu jako na jeden z atributů organizace, tedy něco, **co organizace má** (Bedrnová & Nový, 1998; Cameron & Quinn, 2006; Lukášová, 2010; Lukášová et al., 2004; Smircich, 1983). V tomto pohledu je kultura nezávislou proměnnou, kterou je možné cíleně ovlivňovat, měnit a usměrňovat stejně tak, jako je například možné změnit organizační strukturu.

Odlišnost v těchto přístupech tkví především v pohledu na ovlivnitelnost kultury organizace. Zatímco objektivistický přístup na organizační kulturu nahlíží jako na analyzovatelnou, zřetelnou a objektivně zachytitelnou, interpretativní přístup organizační kulturu vnímá jako vlastní interpretaci vyžadující fenomén, jehož změna, řízení nebo kategorizace jsou obtížné.

Hofstede (1999) k tomuto uvádí, že zastánci objektivistického přístupu jsou nejčastěji manažeři a odborní poradci managementu, a že k interpretativnímu přístupu se více přiklání

akademici. Obecně však lze říci, že v současné literatuře, která se zabývá organizační kulturou, převládá přístup objektivistický (Lukášová et al., 2004).

Následující tabulka shrnuje rozdílnost těchto přístupů:

	Kultura jako atribut	Kultura jako metafora
Základní disciplína	Sociální psychologie	Antropologie
Epistemologické předpoklady	Pozitivismus	Fenomenologie
Metodologie	Nomotetická	Idiografická
Teorie kulturní koheze	Jednotná kultura	Koexistující subkultury
Teorie organizačního řádu	Konsenzus	Konflikt
Utváření a předávání kultury	Formovaná a řízená prostřednictvím managementu organizace skrz změny artefaktů a základní ideologie	Reprodukována všemi členy organizace prostřednictvím jejich sociální interakce
Aktéři kulturní změny	Vyšší management nastavuje kulturu tak, aby podporovala cíle organizace	Všichni členové organizace usilují o kulturní směřování organizace

Tabulka 1: Srovnání objektivistického a interpretativního přístupu (Russel, Davies, & Marshall, 2004, p. 20), zkráceno

S ohledem na převládání objektivistického přístupu v literatuře bude i tato práce k organizační kultuře přistupovat v souladu s objektivistickým pojetím, nicméně v empirické části bude tento přístup doplněn i o interpretativní pohled prostřednictvím rozhovorů se zaměstnanci vybrané organizace a obsahové analýzy vybraných textů, která stojí na pomezí obou zmiňovaných přístupů.

1.3.3 Vymezení konceptu

Konceptu organizační kultura začala být věnována velká pozornost v 80. letech 20. století, i když některé první práce zabývající se touto tematikou vyšly již v 50. a 60. letech (např. Argyris, 1958). Pozornost je organizační kultuře jak v akademické, tak aplikované sféře věnována stále a množství publikací na toto téma, které aktuálně vychází, je toho důkazem.

Mezi nejčastěji citované autory, kteří se tomuto tématu věnují, patří například Kim Cameron, Terrence Deal, Daniel Denison, Edward Hall, Geert Hofstede, Alan Kennedy, John Kotter, Andrew Pettigrew, Robert Quinn, Edgar Shein, Fons Trompenaars a další. Mnozí z uvedených jsou i autory typologií organizační kultury. Jak je zřejmé z uvedených příkladů vymezení, ani česká odborná literatura toto téma nepomíjí. Z autorů, kteří se dané problematice v české literatuře věnují, můžeme jmenovat například Růženu Lukášovou, Zuzanu Havrdovou, Ivana Nového, Lud'ka Pfeifera nebo Miloslavu Umlaufovou.

Jak je zřejmé již z nejednotnosti v používaném termínu, vícero proudy v přístupu k jeho chápání a popisování i relativně krátké době od začátku jeho systematického zkoumání, i jeho vymezení coby konceptu je v literatuře nejednotné. Lukášová et al. (2004) shrnují, že jednotlivá vymezení se v naprosté většině vztahují k výčtu jednotlivých prvků organizační kultury nebo se snaží popsat její funkci. Někteří autoři dokonce zdůrazňují, že je nedefinovatelným termínem a v mnohých aspektech odolává snaze o své přesné vymezení. Pro potřeby této práce je však nezbytné zmínění několika nejčastěji používaných vymezení.

Edgar Schein, jeden z nejcitovanějších autorů v kontextu organizační kultury, ji vymezil jako „*vzorec sdílených základních předpokladů, které si skupina osvojila při řešení problémů externí adaptace a interní integrace a které se natolik osvědčily, že jsou považovány za platné a jsou předávány novým členům organizace jako způsob vnímání, myšlení a cítění, který je ve vztahu k těmto problémům správný.*“ (Schein, 2004, p. 12). Toto vymezení patří mezi nejpoužívanější v dostupné literatuře (Lukášová et al., 2004).

Eldridge a Crombie, kteří rovněž patřili mezi průkopníky ve zkoumání organizační kultury, ji vymezili takto: „*Kultura organizace se vztahuje k jedinečné konfiguraci norem, hodnot, přesvědčení a způsobů chování, které charakterizují styl, na němž se skupiny a jedinci shodují, za účelem splnění nějakých úkolů.*“ (Eldridge & Crombie, 1974, p. 88).

Denison organizační kulturu vymezil jako: „*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).

Z vymezení, která patří mezi novější, můžeme například zmínit Needlovo: „*Organizační kultura představuje společné hodnoty, přesvědčení a principy, které členové organizace dodržují, a je produktem takových faktorů, jako dřívější události, produkt organizace, trh, technologie, strategie organizace, charakteristiky zaměstnanců, manažerský styl a národní kultura: organizační kultura zahrnuje vizi organizace, hodnoty, normy, systémy, symboly, jazyk, předpoklady, přesvědčení a zvyky.*“ (Needle, 2010)

Čeští akademici rovněž usilují o co nejpřesnější vymezení konceptu organizační kultury. Z mnohých můžeme připomenout vymezení podle Pfeifera a Umlaufové: „*Kultura firmy je souhrn představ, přístupů a hodnot ve firmě všeobecně sdílených a relativně dlouhodobě udržovaných.*“ (Pfeifer & Umlaufová, 1993, p. 19); nebo podle Palána: „*Podniková kultura jako obecně uznávaný vzor chování, sdílení víry i hodnot, které jsou společné všem členům firmy. Významnou roli při utváření podnikové kultury hraje management a podnikové vzdělávání.*“ (Palán, 2002, p. 106)

Někteří autoři se rovněž pokusili o porovnání obsahu vymezení předních autorů organizační kultury a vytvořit jednu univerzální. Furnham a Gunter (1993, in Lukášová et al., 2004, p. 22) dospěli k formulaci tří nejjobecnějších trendů: „*chápaní organizační kultury jako způsobu, jak lidé v organizaci jednají, nebo jako způsobu, jak lidé v organizaci myslí, případně definování kultury jako kombinace obojího.*“

Lukášová et al. (2004) současné pojetí zobecňuje do tří základních bodů:

- „*soubor základních předpokladů, hodnot, postojů a norem chování,*
- *kteří jsou sdíleny v rámci organizace,*
- *kteří se projevují v myšlení, cítění a chování členů organizace a v artefaktech (výtvorech) materiální i nemateriální povahy.*“ (Lukášová et al., 2004, p. 22)

2 Atributy organizační kultury

2.1 Prvky organizační kultury

Za kulturní prvky jsou považovány nejjednodušší strukturální a funkční jednotky, které představují základní stavební komponenty systému organizační kultury. Autory nebývají vymezovány a kategorizovány zcela jednotně, ale jak je zřejmé z předchozí pasáže, nejčastěji jsou za prvky organizační kultury považovány základní předpoklady, postoje, normy, hodnoty, a artefakty (někdy označovány jako vnější manifestace kultury). Významným způsobem se podílí na utváření a předávání organizační kultury. (Lukášová et al., 2004; Schein, 2004)

2.1.1 Základní předpoklady

Základními předpoklady (v angličtině „basic assumptions“) bývají podle Lukášové et al. (2004, p. 23) „*zafixované představy o fungování reality*“, které lidé považují za samozřejmé a nezpochybnitelné. Hatch (1993) zmiňuje, že jsou obtížně poznatelné, protože jsou zcela výjimečně formulované, a aby je mohl vnější pozorovatel popsat, je třeba, aby se do organizace a její kultury „ponořil“ a pokusil se s ní na určitou dobu splynout. Dále dodává, že základní předpoklady jsou manifestovány skrz vnímání, myšlení, emoce a chování členů dané organizace.

Schein (2009) je považuje za primární integrující a kontrolní mechanismus. Pokud jsou členové organizace konfrontováni s názorem, který není v souladu se sdílenými základními předpoklady, bývá tento názor odmítnut bez bližší rozvahy nebo debaty a jakékoli výzvy, které by těmto předpokladům odporovaly, rezultují v defenzivní chování členů organizace (Schein, 2004).

2.1.2 Hodnoty

Hodnoty tvoří další integrující prvek organizace a její kultury. Ovlivňují hodnocení ve smyslu „dobrý – špatný“ a pomáhají vyjadřovat preference, které ovlivňují rozhodování v rámci organizace (Lukášová et al., 2004). Čím pevněji jsou hodnoty zakořeněny, tím více ovlivňují chování členů organizace; to však nezávisí na tom, nakolik zřetelně jsou vysloveny (Armstrong, 2007). Pokud jsou hluboce zakotveny v kultuře organizace a jsou posilovány chováním

managementu, mohou být mnohem více vlivné, než ty deklarované, vyslovené, veřejně oznámené hodnoty (v angličtině „espoused values“), o kterých organizace prohlašuje, že o ně usiluje (Armstrong, 2007; Deal & Kennedy, 1982).

Příčinou nesouladu může být například skutečnost, že se s oficiálními deklarovanými hodnotami zaměstnanci neztotožňují. Deklarované hodnoty také mohou být výsledkem racionalizace jejich autorů, či pouhými aspiracemi. V takových případech se může stát, že management deklaruje jako zásadní hodnotu spokojenost zákazníka, avšak hodnotí pouze finanční výsledky organizace, které se odráží i v systému odměňování zaměstnanců, a spokojenosti zákazníka nevěnuje bližší pozornost. Hodnocení na základě finančních výsledků tak odráží skutečné hodnoty managementu, které pramení z nevědomých předpokladů (např. *organizace musí dosahovat především zisku*). (Lukášová et al., 2004)

Mezi často zmiňované deklarované hodnoty řadí mimo jiné Armstrong (2007) výkon, konkurenceschopnost, kvalitu nebo týmovou práci. Například Harvardská univerzita formulovala své hodnoty následovně:

- Respekt vůči právům, odlišnostem a důstojnosti druhých,
- čestnost a integrita,
- svědomitá snaha o dokonalost v práci,
- vlastní odpovědnost za činy a jednání (Hummers, 2002).

2.1.3 Postoje

Dalším prvkem organizační kultury jsou postoje, které vychází z hodnotového systému organizace. Postoje jsou produktem hodnocení, v němž jsou integrovány kognitivní, emotivní a konativní složky psychiky. Prostřednictvím kognitivních procesů jedinec získává poznatky, díky emocím prožívá jejich význam a zaujímá vůči sledovanému objektu hodnotící vztah. Na tomto vztahu jsou pak založeny i konativní procesy; jejich uplatnění v příslušném jednání však silně podléhá situačním podmínkám. (Lukášová et al., 2004; Nakonečný, 1999)

2.1.4 Normy

Úkolem norem je regulovat každodenní chování členů organizace a určovat, co je žádoucí, přijatelné a co je naopak nechtěné. Jde o nepsaná pravidla, která členové organizace

respektují a dodržují. Mohou se týkat organizace práce, komunikace ve skupině, ale i způsobu oblékání. Dodržování norem je odměňováno, zatímco jejich porušování sankcionováno. (Bedrnová & Nový, 1998; Lukášová et al., 2004)

Noví členové organizace se jim učí od ostatních členů, nejčastěji jsou předávány ústní formou, případně pomocí konkrétního chování a bývají upevňovány reakcemi ostatních členů. Pomocí těchto reakcí lze vyvíjet nátlak na ostatní, zvláště pokud jsou takové normy včetně odměňování a sankcionování dodržovány striktně a jsou přijímány všemi nebo téměř všemi členy organizace. (Armstrong, 2007; Lukášová et al., 2004; Schein, 2004)

Armstrong (2007) uvádí několik příkladů, čeho se mohou normy týkat:

- Styl řízení manažerů (například jak se manažeři chovají vůči svým podřízeným a naopak),
- postavení (např. jak velký význam mu je připisován, nakolik jsou přítomny symboly, které dosažené postavení doprovází, například služební automobil apod.),
- politika (například její přijatelnost, rozšířenost po organizaci apod.).

2.1.5 Jazyk

Jazyk, který je v organizaci užíván, odráží předpoklady a hodnoty, které jsou v organizaci zastávány. Formální jazyk nespecifikuje s velkou přesností, co je rozuměno pod pojmy jako například práce, respekt, kvalita nebo týmová práce a na členech organizace je, aby se dopracovali konsenzu v tom, co pod těmito pojmy oni sami skutečně rozumí. Typickým zdrojem problémů bývá v organizaci například odlišnost v chápání pojmu *přijatelná kvalita* nebo *optimální cena*. (Lukášová et al., 2004; Schein, 2004)

2.1.6 Historky

Historky, které se v rámci organizace vypráví, jsou příběhy, které se v minulosti odehrály, avšak přesto, že ze skutečných událostí pramení, jsou často různými členy organizace jinak interpretovány. Vzhledem k tomu, že jsou pro členy organizace snadno zapamatovatelné a emocionálně přitažlivé, stávají se významným nástrojem předávání organizační kultury. Výzkumníci je považují za důležitý indikátor předpokladů, hodnot a norem v organizaci a

ukázkou důsledků pro případ jejich nedodržování. Přinášejí rovněž i informace ohledně rozdělení moci v organizaci. (Lukášová et al., 2004)

Beynon (1973, in Gabriel, 1991, p. 428) zmiňuje v ukázce ze své studie mezi zaměstnanci Fordu následující historku: „*Všichni vypráví ten příběh o muži, který opustil Ford, aby pracoval v továrně na bonbóny, kde měl třídít modré a červené bonbóny a odešel, protože nezvládal to rozhodování. Nebo ten nový chlapík, který nemohl uvěřit tomu, že musí pracovat na každém autě. „Ale ne, já už jsem své auto udělal. Táhleto dole. Zelené.“*“

2.1.7 Mýty

Mýty, na rozdíl od historek, nemají racionální základ, ale spíše vznikají pro legitimizaci chování některých členů organizace. Ospravedlňují předchozí, současné nebo budoucí jednání a mohou být užívány jako zdůvodnění pro jednání, které by jinak nebylo přijímáno. (Lukášová et al., 2004)

Lukášová et al. (2004) uvádí jako příklad situaci, kdy výrazné mzdové rozdíly vedoucí pracovník ospravedlňuje mytologické potřeby „speciálních“ dovedností pro práci, i když tomu tak ve skutečnosti není. Schein (2004) jako nejrozšířenější mýtus v organizacích v období devadesátých let minulého století uvádí tvrzení, že organizace nechce propouštět žádné zaměstnance.

2.1.8 Zvyky, rituály a ceremoniály

Zvyky, rituály a ceremoniály jsou ustálené vzorce chování, které organizace udržuje a předává. Napomáhají hladkému fungování organizace a vytvářejí stabilní a předvídatelné prostředí. Zvyky jsou způsoby chování, které jsou v organizaci běžné, zažitá a pro ni typická. Bývají spojeny s konkrétními situacemi - jde například o organizování oslavy narozenin nebo vánočních večírků, zvyky spojené s povýšením nebo odchodem do důchodu, může jít ale i o zvyky uplatňované při řešení problémů (například ustanovení speciálních týmů nebo využití externích expertů). (Lukášová et al., 2004)

Rituály jsou obdobou zvyků, avšak mají ještě navíc symbolickou hodnotu. Odehrávají se na určitém místě v daném čase a zahrnují způsoby chování, jež jsou členy organizace za

takových okolností očekávány. Zabezpečují „zavedené pořádky“ a posilují mocenské struktury. (Lukášová et al., 2004)

Jako příklad Schein (2004) uvádí zavedené rituály ve společnosti Apple, která v danou dobu pracovala na produktu, který měl dětem pomoci se zábavnou formou učit. Ve společnosti bylo zavedeno několik rituálů, jejichž cílem byla zábava, například večírky po pracovní době nebo vystoupení kouzelníka v rámci rozvojových programů pro výkonné manažery organizace. To podle Scheina přispělo k tomu, že členové organizace pochopili, že to, co je unikátní a zároveň zábavné, bude odměněno. (Schein, 2004)

V případě ceremoniálů jde o pečlivě připravené slavnostní události, které se konají při speciálních příležitostech. Jejich cílem je posílení organizačních hodnot, jsou během nich oceňovány úspěchy i firemní hrdinové a zahrnují emocionálně působivé projevy a aktivity, čímž pracovníkům zprostředkovávají silné zážitky a mají za cíl posílit jejich motivaci a identifikaci s organizací. (Lukášová et al., 2004)

2.1.9 Hrdinové

Důležitosti hrdinů pro organizační kulturu se věnovali již Deal a Kennedy: „*Ted' je ten čas, kdy americký průmysl rozpoznal potenciál hrdinů. ... Pokud budou organizace vytvářet hrdiny z nadřazených i podřízených pracovníků – v tu chvíli všichni přijmeme zodpovědnost za dění na jevišti světa – a zbavíme se sterility, která postihuje moderní organizace.*“ (Deal & Kennedy, 1982, p. 57)

Hrdinové bývají důležitým zosobněním hodnot v organizaci. Nastolují standardy výkonu, vytváří modely chování a vzory, jsou symboly organizace pro její vnějšek, stmelují organizaci a posilují její jedinečnost a dokládají dosažitelnost úspěchu v rámci organizace. (Deal & Kennedy, 1982)

Typickým hrdinou je například Steve Jobs, jeden ze zakladatelů společnosti Apple Inc., který z ní odešel poté, co ztratil reálný vliv v této společnosti, založil společnost NeXT, kterou později Apple odkoupil, a stál u vzniku studia Pixar, které v roce 1997 vydalo Příběh hraček (angl. „Toy Story“), vůbec první film vytvořený pouze na základě počítačové animace. Do společnosti Apple se Jobs vrátil, když byla na pokraji krachu, a dokázal z ní udělat jednu

z vůbec nejhodnotnějších společností dnešní doby s výraznou reputací coby klíčového inovátora technologií. (Isaacson, 2011)

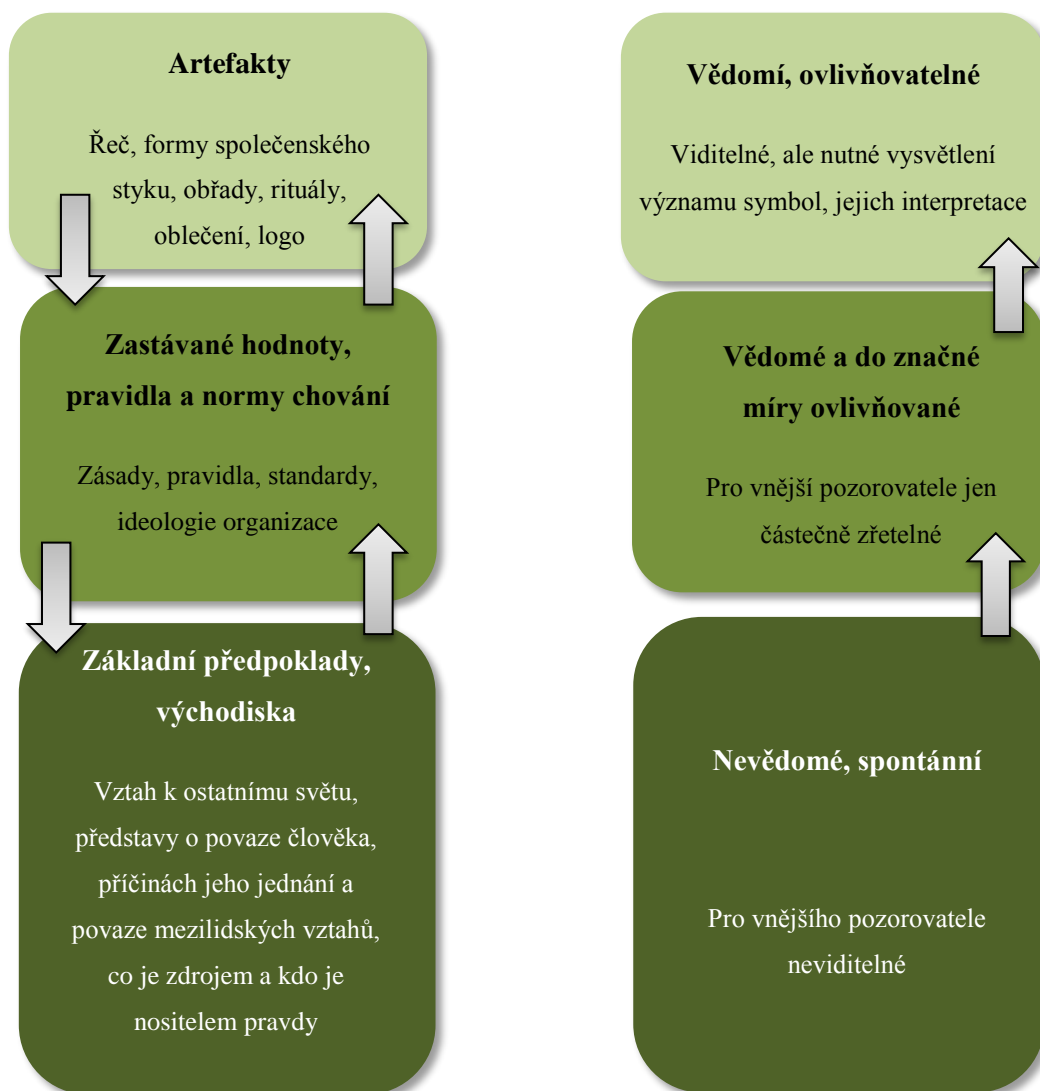
2.1.10 Symbolické artefakty materiální povahy

„Pro řadového spolupracovníka firmy i náhodného občana, který je ve vztahu k této firmě jen vnějším pozorovatelem, jsou ze všech symbolů nejvíce viditelné i nejsnáze pochopitelné ty, které mají materiální podobu.“ (Bedrnová & Nový, 1998, p. 493). Jedná se o architekturu staveb, vybavení interiérů, firemní barvy, logo, propagační předměty apod. Přestože bývají často prvními prvky organizační kultury, se kterými se vnější pozorovatel setkává, na organizační kulturu mají omezenou míru vlivu, jsou ale výrazným činitelem image organizace (Bedrnová & Nový, 1998; Lukášová et al., 2004).

2.2 Struktura organizační kultury

Je zjevné, že prvky organizační kultury nefungují izolovaně, a že spolu do velké míry souvisí, násobí svůj efekt nebo se vzájemně ovlivňují. Snaha k objasnění funkčních a strukturálních souvislostí a jejich význam pro poznávání obsahu organizační kultury vedla některé autory k formulaci modelů struktury organizační kultury. (Lukášová, 2010)

Struktura organizační kultury bývá nejčastěji chápána jako jev strukturovaný do několika rovin, na kterých se organizační kultura projevuje (Bedrnová & Nový, 1998). Model struktury organizační kultury, kterou popsal Edgar Schein, je v současnosti modelem zřejmě nejznámějším, nejvyužívanějším a nejcitovanějším. Schein (2004) v něm rozlišuje tři roviny organizační kultury, na nichž je kultura manifestována, a to podle míry, ve které jsou projevy kultury manifestovány navenek a tedy nakolik jsou pro vnějšího pozorovatele viditelné.



Obrázek 1: Struktura organizační kultury podle Scheina (2004, p. 26), upraveno podle překladu in Bedrnová & Nový, 1998, p. 468

2.2.1 Artefakty

Artefakty podle Scheina zahrnují všechny projevy kultury, které člověk vnímá (jsou viditelné, slyšitelné, hmatatelné...). Jsou nejvíce na povrchu, a proto jsou pro vnějšího pozorovatele i nejviditelnější rovina organizační kultury. Jsou snadno pozorovatelné a

popsatelné, ovšem bez znalosti obsahu dalších rovin kultury jsou však jen velmi obtížně dešifrovatelné a interpretovatelné. (Lukášová et al., 2004; Schein, 2004)

2.2.2 Zastávané hodnoty, pravidla a normy chování

Zastávané hodnoty, pravidla a normy chování mají regulující funkci a definují, jak se mají jedinci v klíčových situacích chovat. Pokud jsou v dostatečném souladu se základními předpoklady, podporují soudržnost skupiny a významně se podílí na definování její identity. (Schein, 2004)

Pro vnějšího pozorovatele jsou zastávané hodnoty, pravidla a normy chování užitečnou sondou do organizační kultury, avšak často ve výzkumníkovi zanechávají dojem, že pochopil pouze část organizační kultury, ale nerozumí jí jako celku. Pro hlubší pochopení organizační kultury, rozpoznání vzorců chování a úspěšné předvídání chování jedinců je třeba blíže poznat kategorii základních předpokladů. (Schein, 2004)

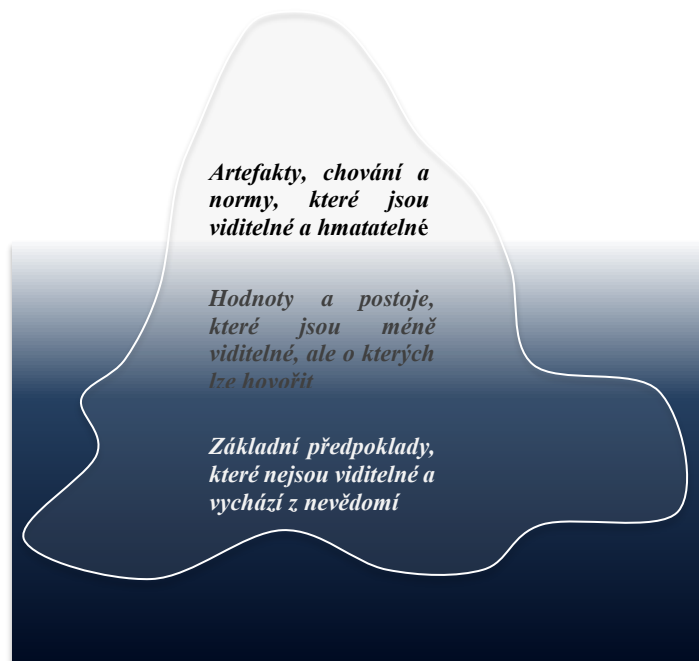
2.2.3 Základní předpoklady

Zdrojem vzniku základních předpokladů je opakovaně zažitá funkčnost v určitém způsobu řešení problému. To, co bylo na začátku hypotézou o možném způsobu řešení situace, a co se osvědčilo, začne být vnímáno jako realita. Ve snaze vyhnout se úzkosti má proto jedinec tendenci vnímat události kolem sebe ustáleným způsobem na základě ustálených předpokladů, i když to může znamenat popírání, zkreslování nebo jiné formy obranných reakcí. Změnit něco v této oblasti vyžaduje změnu zafixovaných významů a vytvořených kognitivních struktur, což vede ke kognitivní destabilizaci, která u člověka vytváří úzkost. Korekce základních předpokladů u jedince je však méně obtížná, než změna kultury skupiny. Pokud jedinec zjistí, že je sám, kdo na věci nahlíží jinou optikou, se po čase obvykle přizpůsobí. (Lukášová et al., 2004)

Základní předpoklady jsou pro všechny členy organizace natolik zřejmé, že se u členů organizace vyskytují v minimální variabilitě a nepřipouští se, aby byly podrobovány diskuzi nebo kritice. Díky tomu velmi dobře odolávají změně. Základní předpoklady určují, na co je v organizaci zaměřená pozornost, co jednotlivé věci znamenají, jak by na ně jedinec měl reagovat a jak se zachovat v různém spektru situací. Teprve až seznámení se s touto úrovní

organizační kultury může jedinci pomoci odhalit význam obsahu předchozích dvou vrstev i organizační kultury jako celku. (Schein, 2004)

Viditelnost jednotlivých úrovní struktury shrnuje následující schéma, které tyto struktury připodobňuje k modelu ledovce:



Obrázek 2: Schéma ledovce se strukturou organizační kultury (Denison, Hoojiberg, Lane, & Lief, 2012, p. 4), převzato a upraveno

2.3 Síla organizační kultury

Jednotlivé organizace se liší v tom, nakolik jsou efektivní v definování, komunikování a řízení organizační kultury. Organizace, ve kterých je organizační kultura jasně definována, kde je věnován čas do srozumitelné komunikace a podpoře jejímu obsahu a kde se zaměstnanci chovají v jejím souladu, patří k těm, které mají silnou organizační kulturu (Flamholtz & Randle, 2011).

To, že má organizace své hodnoty definované, ještě ale nemusí znamenat, že má silnou organizační kulturu. Tyto hodnoty musí být vhodně komunikovány a prosazovány, jednotliví členové jejich obsahu musí dobře rozumět. Slabá organizační kultura se projevuje tím, že ji členové organizace s obtížemi vnímají, chápou a popisují. Nemusí být jasně definována nebo

aktivně řízena. Interpretace významu hodnot organizace, pokud jsou vůbec definovány, je ponechána na jednotlivcích. Následkem toho je chování členů organizace v podstatně větší míře ovlivněno jejich individuálními charakteristikami, tedy jejich osobními předpoklady, hodnotami a normami chování. (Flamholtz & Randle, 2011; Lukášová et al., 2004)

Vzhledem k tomu, že větší organizace bývají strukturovány do dílčích jednotek, mohou vznikat i relativně nezávislé a samostatné kultury těchto dílčích celků, které označujeme jako subkultury. Důvodem existence subkultur může být odlišná specializace konkrétního útvaru, prostorová vzdálenost organizačních jednotek, osobnostní charakteristiky pracovníků, organizační hierarchie apod. Předpoklady pro vznik subkultur nabízí především slabá organizační kultura, nicméně existovat mohou i v silných organizačních kulturách, kde má dominantní kultura silný integrující vliv. (Lukášová et al., 2004)

Síla organizační kultury s sebou nese řadu výhod. Podporuje soulad ve vnímání a myšlení jejích pracovníků, což usnadňuje komunikaci a redukuje konflikty uvnitř organizace, silná organizační kultura zároveň usměrňuje chování lidí a významně projevuje jako zdroj soudržnosti a motivace členů organizace (Denison, 1990). Silná organizační kultura nicméně fixuje organizaci na minulou zkušenost a vede tak k uzavřenosti vůči signálům z vnějšího prostředí, organizace pak může podlehnout přesvědčení, že to, co fungovalo do nynějška, je možné používat i dále a nevnímá tak potřebu změn nebo nových strategií; silná organizační kultura rovněž zabraňuje zvažování alternativ při řešení problémů a způsobuje rezistenci vůči změnám (Lukášová et al., 2004).

2.4 Vliv národní kultury na organizační kulturu

Vlivu národní kultury na organizační kulturu se významně věnoval Geert Hofstede ve své publikaci „Kultury a organizace: Software lidské mysli. Spolupráce mezi kulturami a její důležitost pro přežití“. V ní se pokouší hledat obsahové dimenze národních kultur a jejich prostřednictvím identifikovat souvislosti mezi obsahem národních kultur a charakteristikami organizací v jednotlivých zemích.

Výzkum, který prováděl v 70. letech 20. století na velkém vzorku zaměstnanců společnosti IBM (n = 116 000) ve čtyřiceti zemích světa, později jej dokonce zopakoval a rozšířil. Na jeho základě vydefinoval nejdříve čtyři základní dimenze národní kultury, které

mají charakter kontinua a obsahují dva protikladné póly, později je na základě výzkumů Michaela Harrise Bonda a Michaela Minkova doplnil o pátou a šestou (Hofstede, 1999, 2011):

- Velké rozpětí moci versus malé rozpětí moci,
- individualismus versus kolektivismus,
- maskulinita versus feminita,
- malá míra vyhýbání se nejistotě versus vysoká míra vyhýbání se nejistotě
- dlouhodobá versus krátkodobá orientace,
- požitkářství versus zdrženlivost.

2.4.1 Rozpětí moci

První dimenzi definuje jako „*rozsah, v němž méně mocní členové institucí a organizací v dané zemi předpokládají a přijímají zkušenost, že je moc rozdělována nerovně*“ (Hofstede, 1999, p. 45). Tam, kde je vzdálenost moci velká, nadřízení i podřízení nejsou vnímáni jako existenciálně rovní. Organizace v takových případech centralizují moc mezi co nejmenší počet pracovníků. Od podřízených pracovníků se čeká následování pokynů od nadřízeného.

Příkladem zemí, které podle Hofstedeho výzkumů patří k těm s velkým rozpětím moci, je Čína, Brazílie, Bangladéš nebo Mexiko. Mezi země, které výsledky Hofstedeho výzkumů zařadily k těm s menší vzdáleností moci, patří například Dánsko, Izrael nebo Rakousko. (Hofstede, 1999, 2011)

2.4.2 Individualismus a kolektivismus

Dimenzi individualismu a kolektivismu vymezil Hofstede následovně: „*Individualismus přísluší společnostem, v nichž jsou svazky mezi jedinci volné: předpokládá se, že se každý stará sám o sebe a svou nejbližší rodinu. Kolektivismus, jako jeho opak, přináleží ke společnostem, ve kterých jsou lidé od narození po celý život integrováni do silných a soudržných skupin, které je v průběhu jejich životů chrání výměnou za jejich věrnost.*“ (Hofstede, 1999, p. 66)

U výsledků výzkumu je možné si povšimnout, že země, jejichž obyvatelé skórovali u individualismu vysoko, patří k těm, ve srovnání se zbytkem světa, s vyšším HDP. Hofstede

na základě toho dochází k závěru, že výsledky ukazují na silný vztah mezi národním bohatstvím země a individualismem. (Hofstede, 1999)

Mezi takovéto země patří například USA, Austrálie, Velká Británie nebo Kanada. Mezi země, jejichž kultura je specifická spíše kolektivismem, patří podle výsledků výzkumu například Pákistán, Korea, Čína, Turecko nebo Rusko. (Hofstede, 1999)

2.4.3 Maskulinita a feminita

Maskulinita ukazuje, nakolik je ve společnosti preferován výkon, asertivita, úspěch a materiální odměna. Feminita vyjadřuje preferenci kooperace, podpory ostatních, skromnosti a péče o slabé. Tato dimenze bývá někdy podle Hofstedeho zaměňována s předchozí dimenzí (individualismus versus kolektivismus), avšak ve skutečnosti jsou nezávislé. Jejich odlišnost spočívá v tom, že dimenze individualismus - kolektivismus vyjadřuje závislost jedince na skupině, zatímco dimenze maskulinita - feminita je o míře „ohlížení se sám na sebe“. Zdůrazňování skupiny je tedy záležitostí kolektivismu, nikoliv feminity. (Hofstede, 1999)

Ukázkou kultury, která je zároveň femininní a přitom individualistická je například Švédsko nebo Holandsko. Dalšími zeměmi, které skórovaly jako vysoko femininní, jsou i ostatní skandinávské země, dále Kostarika nebo Slovinsko. Jako výrazně maskulinní skórovalo Japonsko, Maďarsko a Rakousko. (Hofstede, 1999)

2.4.4 Vyhýbání se nejistotě

Tuto proměnnou Hofstede definuje jako: „*stupeň, v němž se příslušníci dané kultury cítí ohroženi nejistotou nebo neznámými situacemi. Tento pocit je, kromě jiného, vyjadřován nervovým napětím a potřebou předvídatelnosti, a tedy také potřebou psaných a nepsaných pravidel.*“ (Hofstede, 1999, p. 131)

Hofstede uvádí, že lidé, kteří žijí v kulturách s výraznou tendencí k vyhýbání se nejistotě, jsou více emocionální, hůře zvládají změny a pro neznámé situace se snaží vytvořit pečlivě promyšlená pravidla. Příkladem zemí, pro které budou podle Hofstedeho výzkumů tyto charakteristiky platit, je Řecko, Portugalsko nebo Guatemala. Kultury s opačnou charakteristikou se cítí dobře i v proměnlivém prostředí a snaží se vytvářet co nejméně pravidel. Mezi ty patří například Singapur, Jamajka nebo Dánsko. (Hofstede, 1999)

2.4.5 Krátkodobá a dlouhodobá orientace

Dlouhodobá orientace podle Hofstedeho spočívá v: „*pěstování ctností zaměřených na budoucí odměny; zejména ve vytrvalosti a šetrnosti. Na opačném pólu krátkodobá orientace spočívá v pěstování ctností týkajících se minulosti a současnosti, zejména úcty k tradicím, zachování tváře a plnění společenských závazků.*“ (Hofstede, 1999, p. 162) V kulturách, ve kterých převládá dlouhodobá orientace, je dáván důraz na vytrvalost, pokračující úsilí a nasazení s výhledem na dosažení cíle v delším časovém horizontu. Ceněna je šetrnost a hospodárnost při využívání zdrojů. Významným prvkem je čest a ta, je-li poškozena, dotyčný cítí hanbu. Poškození cti obvykle mívá silné a dlouhodobé negativní důsledky pro jeho společenské postavení. (Hofstede, 1999, 2011)

Příkladem kultur s převažující dlouhodobou orientací je mnoho asijských zemí – Čína, Hongkong, Tchaj-wan, Japonsko nebo Vietnam. Z jiných kontinentů relativně vysoko skórovala Brazílie, Maďarsko, Dánsko nebo Holandsko, žádná ze zmíněných však neskórovala tak vysoko, jako předchozí zmíněné asijské země. (Hofstede, 1999)

V kulturách s převládající krátkodobou orientací se očekává, že vynaložené úsilí přinese výsledky dříve. Existuje společenský tlak, který jedince nutí vydělávat a rychle utrácet. V případě provinění se jedinci snaží zachovat tvář, jistá míra takového provinění v minulosti může být časem prominuta. Země, které se ve výzkumech projeví jako krátkodobě orientované, jsou Pákistán, Česká republika, Nigérie, Španělsko nebo Filipíny. (Hofstede, 1999)

2.4.6 Požitkářství a zdrženlivost

Požitkářství je charakterizováno jako orientovanost na snadno dostupné uspokojení základních lidských tužeb spojených s užíváním si života a prožívání zábavy. V kulturách, ve kterých převažuje tato orientace, je uváděna i vyšší životní spokojenost, je přikládán výraznější význam zábavě, bohatší země uvádí volnější normy týkající se sexuálního chování a vyšší míru obezity v populaci. Mezi země s orientací na požitkářství patří USA, Austrálie, Brazílie, Island, Velká Británie nebo Argentina. (Hofstede, 2011)

Zdrženlivost je spojena s výraznější mírou kontroly nad okamžitým uspokojováním potřeb. Regulace vychází z přísnějších sociálních norem. Kultura, ve kterých převažuje

orientace na zdrženlivost, deklarují nižší životní spokojenost, zábavě připisují menší význam. Bohatší země mají ve srovnání s předchozími nižší míru obezity populace a přísnější normy týkající se sexuálního chování. Mezi země, u kterých převažuje orientace na zdrženlivost, patří Rusko, Čína, Indie nebo Portugalsko. (Hofstede, 2011)

2.4.7 Národní kultura České republiky

V předchozích oddílech této kapitoly je shrnuto šest dimenzí národní kultury a jejich vliv na chování a prožívání jejich členů. Z předchozího textu je zřejmé, že do organizační kultury jako jedna z proměnných vstupují i charakteristiky, které jsou typické pro místní kulturu. Pro účel práce je užitečné shrnutí výsledků, které se týkají České republiky, protože se organizace nachází na jejím území a mnoho zaměstnanců zvolené organizace je českými občany. V příloze A jsou uvedeny charakteristiky národních kultur u dalších zemí, které jsou pro fungování organizace významné.

Česká republika skórovala ve vyšším pásmu u dimenze vzdálenosti moci (Hofstede, 2016). To vypovídá o přikládání významnosti hierarchie ve společnosti. Její členové respektují fakt, že každý má své postavení. Hierarchie v organizaci bude odrážet nerovnost mezi zaměstnanci, podřízení budou pravděpodobně očekávat, že jim nadřízený řekne, co přesně mají dělat a status výše postavených zaměstnanců budou odrážet i další statusové symboly, například služební automobil, vlastní kancelář a její dražší vybavení apod.

Skór hovořící pro převahu individualismu nad kolektivismem (Hofstede, 2016) znamená, že bude společností očekáváno, že se každý jedinec bude starat především o sebe a své nejbližší příbuzné, bude kladen důraz na svobodu a volnost v rozhodování. Pravděpodobně v ní nebude příliš výrazný smysl pro loajalitu v příslušných sociálních skupinách, což ovlivní i charakteristiku pracovních vztahů. Například vztah mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem bude spíše postaven na vzájemné výhodnosti těchto vztahů pro obě strany, než by převládala extrémní míra loajality vůči zaměstnavateli, typická pro mnohé asijské země.

V dimenzi maskulinita – feminita Česká republika skórovala v pásmu mírné převahy maskulinity (Hofstede, 2016). V takových kulturách se od manažerů se očekává, že budou rozhodní a asertivní, je kladen důraz na soutěživost a výkon, chování jedinců je soutěživější a přímočařejší.

U dimenze vyhýbání se nejistotě skórovala Česká republika vůbec nejvýše ve srovnání s vlastními výsledky v ostatních dimenzích. Tento výsledek vypovídá o silné preferenci rigidních pravidel a nízké toleranci vůči chování, které se vymyká normám. V kulturách s výraznou preferencí vyhýbání se nejistotě převládá emočně podložená potřeba pravidel (i v případě, že se zdá, že nejde o příliš funkční pravidla), čas jsou peníze a lidé mají vnitřní nutkání být neustále zaměstnaní a pracovat tvrdě, precizně a s ohledem na normy. Mohou odolávat změnám a inovacím a bezpečí a jistota zaměstnání je jedním z klíčových motivů zaměstnanců. (Hofstede, 2016)

V následující dimenzi podle výsledků výzkumů v České republice převládá krátkodobá orientace (Hofstede, 2016). V takových kulturách je preferován pragmatismus, její členové věří, že se pravdivost tvrzení odvíjí podle dané situace a kontextu. Projevuje se schopnost adaptovat se na změněné podmínky a odolnost při dosahování výsledků.

Podle výsledků v poslední dimenzi v České republice převládá preference zdrženlivosti před požitkářstvím (Hofstede, 2016), což o její kultuře vypovídá, že nedává takový důraz na volný čas a zábavu a okázalé uspokojování takovýchto zájmů a potřeb může být ostatními vnímáno jako něco nepatřičného.

3 Typologie organizační kultury

Jedním z nástrojů, které jsou používány k rozčlenění, utřídění a zpřehlednění obsahu sociální reality je vytváření typologií. Typy jsou poznávacím nástrojem, díky kterému je možné do určité míry zjednodušit a uspořádat nepřehledný a komplikovaný obsah reality.

Vznikají dvojím způsobem – teoreticky či empiricky. Teoretické typy jsou utvořenými soustavami vybraných charakteristik daného jevu. Výběr těchto charakteristik je řízen především snahou o redukci složitosti jevů a snahou postihnout co nejpodstatnější charakteristiky, které od sebe jednotlivé typy odlišují. Jsou vytvářeny pro potřeby popisu, srovnávání a predikce sledovaných jevů. Empirické typologie slouží ke stejnému účelu, ale oproti teoretickým typům jsou vytvářeny na základě analýzy empirických dat; až následně dochází k teoretické konceptualizaci. U obou druhů těchto typologií je následně možné použít kvantitativní metody pro další výzkum. (Lukášová, 2010)

Typologie organizační kultury vychází z předpokladu existence omezeného okruhu těch nejdůležitějších obsahových charakteristik, které každá organizační kultura obsahuje. Jde především o způsoby zaměstnávání pracovníků, principy rozhodování, rozdělení moci, kritéria a způsoby hodnocení pracovníků a dynamika jejich kariéry, manažerský styl a převažující způsob kontroly a interpersonální vztahy. (Bedrnová & Nový, 1998)

Mapují složitý obsah sociální reality organizací a pomáhají pochopit podstatné charakteristiky, které vytváří rozdíly mezi jednotlivými organizacemi. V posledních desetiletích jich byla zkonstruována celá řada. Každá z nich postihuje zvolené aspekty organizační kultury a řada typologií se do značné míry překrývá. Znalost typologií umožňuje srovnávat obsah vybrané organizační kultury s typickými příklady. Tím se nabízí její lepší poznání a porozumění. Typologie rovněž představují teoretický základ pro vývoj diagnostických nástrojů pro zachycení vybraných znaků konkrétní organizační kultury. (Lukášová, 2010)

V rámci této kapitoly jsou přiblíženy ty typologie, které měly pro vývoj poznávání a klasifikaci organizační kultury významný vliv, případně ty, které jsou klíčové pro cíle této práce.

3.1 Typologie R. Harrisona a Ch. Handyho

První typologii organizační kultury, která by se zapsala do povědomí širší veřejnosti, patrně publikoval v roce 1972 Roger Harrison, kde formuloval čtyři kategorie, kterými se snažil zachytit ideologii organizace. Rozlišil:

- Orientovanost na moc (typické soutěživosti, dravostí, kladně reagují spíše na osobnost jedince než jeho odbornost),
- orientovanost na lidi (konsenzuálně orientované, kde je kontrola managementem odmítána),
- orientovanost na úkol (s dynamickým prostředím a zaměřením na schopnosti jedince),
- orientovanost na roli (se zaměřením na legálnost, konkrétní postupy a byrokracii). (Armstrong, 2007; Lukášová, 2010)

Brzy na jeho práci navázal Charles Handy, který jeho myšlenky v souvislosti se strukturou organizace rozpracoval. Namísto termínu ideologie používal termín kultura, která podle jeho názoru více vyjadřovala atmosféru organizace. Jím vymezené čtyři typy organizační kultury jsou:

- Kultura moci,
- kultura role,
- kultura úkolu,
- kultura moci. (Armstrong, 2007; Lukášová, 2010)

3.1.1 Kultura moci

Kultura moci (angl. the power culture) je specifická tím, že v ní dominantní postavení mají jedinec nebo jedinci v čele organizace. V takové kultuře platí velmi málo pravidel, organizace je závislá na vzájemné důvěře a kvalitní komunikaci. Jedinci postavení v čele rozhodují a je jim mnoho dovoleno, rozhodování je spíše výsledkem politického manévrování než výsledek nastavených procesů. Tato kultura je považována za poměrně pružnou, silnou a schopnou reagovat na hrozby a nebezpečí. Vyhovuje jedincům orientovaným na moc a riziko, naopak jedincům s vyšší potřebou jistoty a bezpečí takovéto pracovní prostředí vyhovovat pravděpodobně nebude. (Armstrong, 2007; Handy, 1993; Lukášová, 2010)

3.1.2 Kultura rolí

Kultura rolí (angl. the role culture) je kulturou založenou na pravidlech, plánech, postupech, normách a racionalitě. Od pracovníků je očekáváno chování přesně vymezené popisem práce a stanovenými normami. Kultura rolí je úspěšná ve stabilním prostředí, kde je předvídatelný trh, výrobek, který daná organizace produkuje, má dlouhý životní cyklus a kde je míra technické odbornosti důležitější než náklady nebo inovace. Jedinec v takovéto kultuře nalezne jistotu, předvídatelnost a má možnost stoupat ve své kariéře pozvolna vzhůru, aniž by musel cokoli riskovat. Frustrující naopak může být pro jedince, kteří jsou orientováni na rychlé získání moci a strmý kariérní růst. Typickým příkladem, který bývá uváděn v souvislosti s tímto typem organizační kultury, je státní správa nebo armáda. (Handy, 1993; Lukášová, 2010)

3.1.3 Kultura úkolů

Kultura úkolů (angl. the task culture) je specifická, jak už její název napovídá, orientovaností na úkoly a projekty, které mají být splněny. Management se soustředí na jednotlivé projekty a sestavuje týmy z vhodných pracovníků. Taková organizace je velmi flexibilní, rychlá, jednotlivé týmy mají relativně velkou rozhodovací sílu, která je nezbytná k jejich fungování. Takováto kultura se hodí tam, kde je významnou výhodou pružnost a přizpůsobivost trhu. (Handy, 1993; Lukášová, 2010)

3.1.4 Kultura osob

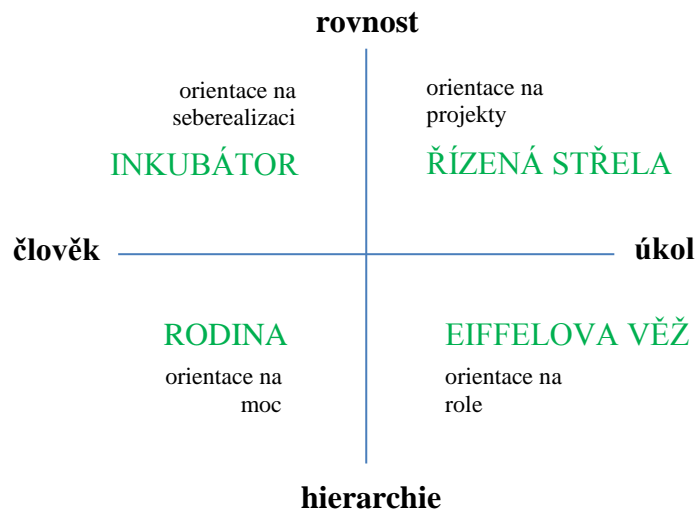
Kultura osob (angl. the person culture) je kulturou, ve které je ve středu všeho dění skupina jednotlivců, kteří jsou samostatní a sdílí pravomoce. Základem moci v ní je odbornost. Typicky se jedná o případy sdružení několika odborníků, například umělců, lékařů nebo architektů, kteří se společně rozhodnout spojit a sdílet náklady na provoz (administrativu, pronájem apod.). Handy rovněž jako příklad uvádí vysokoškolské učitele, kteří bývají často orientováni na osobní kulturu. (Handy, 1993; Lukášová, 2010)

Přestože bývá Harrisonova i Handyho typologie nyní považována za překonanou, typologie jsou stále velmi dobře známé a ve své době sehrály podle Lukášové (2010) významnou úlohu díky jasnému výkladu a srozumitelnosti, čímž přispěly k popularizaci problematiky organizační kultury.

3.2 Typologie F. Trompenaarse

Typologie organizační kultury tohoto výzkumníka s holandsko-francouzskými kořeny je blízká typologiím Harrisona a Handyho. Podobnost je zřejmá z popisu dimenzí, které vytváří čtyři odlišné typy: první dimenzi pojmenoval „orientace na úkoly versus orientace na vztahy“, druhou pojmenoval „hierarchie versus rovnost“. První z dimenzí zohledňuje organizační strukturu organizace, druhá postihuje převládající styl řízení. Tuto typologii Trompenaars poprvé publikoval v knize *Riding the Waves of Culture*, která poprvé vyšla v roce 1993 a od té doby v několika dalších vydáních ve spolupráci s Charlesem Hampden-Turnerem. (Lukášová, 2010; Trompenaars & Hampden-Turner, 2011)

Schéma, na kterém je možné přiblížit význam obou dimenzí, navrhl jako dvě osy, které vytváří čtyři různé typy organizační kultury:



Obrázek 3: Schéma Trompenaarsovy typologie organizační kultury, Trompenaars & Hampden-Turner, 2011, p. 141

U každého z typů Trompenaars a Hampden-Turner uvádí bližší popis jednotlivých typů. Stejně jako další autoři i oni upozorňují, že jednotlivé typy jsou jen idealizovaným prototypem a ve skutečnosti v sobě každá individuální organizační kultura zahrnuje charakteristiky více typů.

3.2.1 Kultura inkubátoru

Kultura inkubátoru je specifická vytvářením nových věcí, oblibě v inovacích a testování nových způsobů řešení problémů. Struktura i hierarchie jsou minimální, organizace slouží hlavně k seberealizaci a uplatnění inovačního potenciálu jejích členů. (Trompenaars & Hampden-Turner, 2011)

3.2.2 Kultura řízené střely

Kultura řízené střely je orientována na expertní řešení problémů. Vztahy jsou neosobní a loajalita členů je vyšší právě vůči jejich odbornosti, profesi a znalostem, než ke konkrétní profesi. (Lukášová, 2010; Trompenaars & Hampden-Turner, 2011)

3.2.3 Kultura rodiny

Kultura rodiny má obvykle ve svém čele hlavní figuru, jejíž moc je uznávána, bývá jí „otec zakladatel“. Rozhodování v organizaci je spíše intuitivní, podřizuje se názorům klíčových členů a hlavní sankcí sloužící ke korekci chování jejích členů je ztráta náklonnosti nebo místa „v rodině“. (Trompenaars & Hampden-Turner, 2011)

3.2.4 Kultura Eiffelovy věže

Kultura Eiffelovy věže získala svůj název díky charakteristice této stavby – je vysoká, strmá, symetrická a její podstava je robustní a stabilní. Takové připodobnění platí i o charakteristice organizace tohoto typu. Je v ní přesné rozdělení rolí i funkcí, které jsou koordinovány z vyšších pozic. Lidé jsou pro organizaci především zdroji a do svých funkcí jsou přiřazováni na základě své kvalifikace a dovedností. (Trompenaars & Hampden-Turner, 2011)

Trompenaars, podobně jako Hofstede (1980, 1999, 2011), se snažil svým výzkumem přiblížit souvislosti charakteristik organizační kultury a konkrétních národních kultur. Například kultura řízené střely se ukázala jako nejčastější v organizacích v USA a Velké Británii (Trompenaars & Hampden-Turner, 2011). Zároveň doplnil další vlivy, které determinují kulturu organizace, např. menší organizace mívají obvykle sklony ke kulturám rodiny nebo inkubátoru, zatímco větší organizace inklinují ke kulturám Eiffelovy věže nebo řízené střely (Lukášová, 2010).

3.3 Typologie T. E. Deal a A. A. Kennedyho

Práce těchto autorů a jejich přínos byl v této práci již několikrát zmiňován. Mimo jiné rozpracovali i následující typologii, které se vztahuje k vlivu prostředí a způsobu, jakým na něj organizace reaguje. Deal a Kennedy (1982) se domnívají, že právě širší sociální prostředí je proměnnou, která má největší vliv na formování a fungování organizace a její kultury.

Jejich typologie, stejně jako předchozí uvedené, pracuje se dvěma dimenzemi, díky kterým je možné určit jeden ze čtyř typů organizační kultury. Aspekty, které hodnotí bližší charakteristiky trhu je míra rizika a rychlost zpětné vazby z trhu. Jejich odlišnou mírou vzniká kultura drsných hochů, kultura tvrdé práce, kultura sázky na budoucnost a procesní kultura. (Deal & Kennedy, 1982)

3.3.1 Kultura drsných hochů

Kultura drsných hochů (v angličtině „macho culture“ nebo „the tough-guy culture“) se vyskytuje v organizacích, které podstupují vysoké riziko, avšak mají k dispozici rychlou zpětnou vazbu ke kvalitě a potřebě jejich produktu na trhu. Charakteristické pro tuto kulturu je rychlé tempo, individualismus, vysoká míra fluktuace a menší míra soudržnosti. (Bedrnová & Nový, 1998; Deal & Kennedy, 1982)

3.3.2 Kultura tvrdé práce

Kultura tvrdé práce (anglicky „the work hard and play hard culture“) je charakteristická nízkou měrou rizika a současně rychlou zpětnou vazbou z trhu. Klíčovou hodnotou, která se v tomto typu organizační kultury vyskytuje, je orientace na zákazníka a všechny jeho potřeby ve vztahu k produktu dané organizace. Tyto organizace jsou často orientovány na prodej (např. podomní nebo masový) a úspěch je dán množstvím (spíše než kvalitou) obchodní aktivity. (Deal & Kennedy, 1982)

3.3.3 Kultura sázky na budoucnost

Kultura sázky na budoucnost (v angličtině „the-bet-your-company culture“) je, jak už anglický název napovídá (doslova: „vsad²-svou-organizací“), kulturou s vysokou mírou rizika, ovšem s velmi pomalou zpětnou vazbou. Následkem toho se organizace ocitá ve složité situaci,

kdy si nemůže dovolit žádnou chybu, neboť ta by mohla ve významné míře ohrozit její existenci. Rozhodování proto podléhá mnoha pravidlům a je prováděno výhradně zkušenými odborníky ve své oblasti. Nováčci v takových organizacích naopak musí často mnohá léta vykonávat činnosti, které odpovídají nižší úrovni jimi dosažené kvalifikace, než se osvědčí a je jim svěřena významnější agenda. Typickými společnostmi, které bychom mohli touto organizační kulturou charakterizovat, jsou výzkumné organizace nebo letecké výrobní společnosti, naftařské společnosti apod. (Bedrnová & Nový, 1998; Deal & Kennedy, 1982)

3.3.4 Procesní kultura

Procesní kultura (anglicky „the process culture“) je specifická pro organizace s nízkou mírou jak rizika, tak minimálním množstvím zpětné vazby. Pro organizace jsou typické rozvinuté strukturované procesy, postupy a formality, nižší míra stresu a orientace na stálost a bezpečí. Úspěch je dán dosažením statusu – významnou roli hraje pracovní pozice, na které jedinec v organizaci pracuje, spíše než, zda svou práci dělá správně (což je dáno právě díky nízké míře zpětné vazby trhu). Příkladem organizací s tímto typem organizační kultury jsou státní instituce nebo banky. (Bedrnová & Nový, 1998; Deal & Kennedy, 1982)

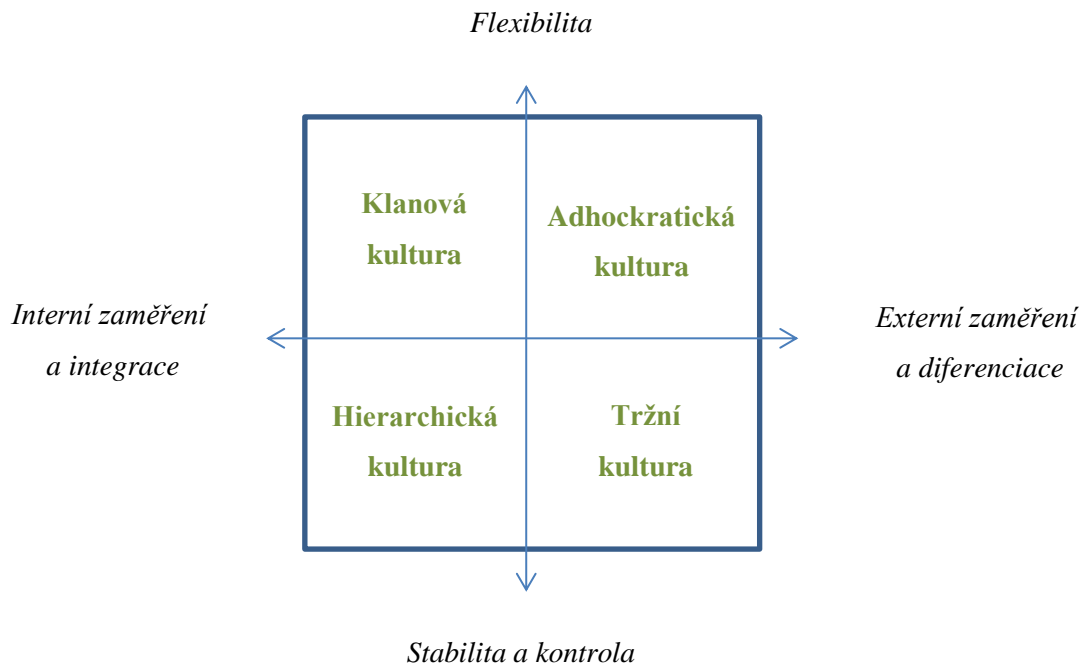
3.4 Typologie vycházející z modelu soupeřících hodnot

Další typologií, která organizace rozřazuje do čtyř skupin podle dvou zvolených dimenzí, je typologie vycházející z modelu soupeřících hodnot („the Competing Values Model“) Quinna a Rohrbauga (1981, 1983). Tento model původně navrhli, když se snažili nalézt hlavní dimenze organizační efektivnosti a popsat způsob, jakým je klasifikovat.

Quinn a Rohrbaugh na počátku svého výzkumu požádali odborné posuzovatele, aby s pomocí multidimenzionálních škál klasifikovali sadu devětatřiceti kritérií organizační efektivnosti. Následně tyto shluky podrobili další statistické analýze a díky tomuto postupu se jim podařilo definovat hlavní dimenze, které hovoří o bazálních charakteristikách organizační efektivnosti, konkrétně: flexibilita versus kontrola a interní versus externí zaměření. Hodnoty, jež jsou obsaženy v jednotlivých kvadrantech, vznikající vynesemím zmíněných dimenzí na osy obdobným způsobem, jako u předchozích typologií, respektují protikladné principy – de facto spolu soupeří. Z tohoto důvodu byl tento model pojmenován jako „model soupeřících hodnot“. (Cameron & Quinn, 2006; Quinn & Rohrbaugh, 1981)

Autoři dále dospěli k závěru, že do efektivnosti organizace zásadním způsobem vstupuje organizační kultura, která se odvíjí od toho, do jakého z kvadrantů v rámci modelu soupeřících hodnot organizace spadá. Je-li tato organizační kultura adekvátní k cílům organizace a podmínkám trhu, pak je i efektivní. (Cameron & Quinn, 2006; Quinn & Rohrbaugh, 1983)

Typy organizačních kultur, které rozřazením mezi jednotlivé dimenze vznikají, nazvali: Klanová kultura, adhokratická kultura, hierarchická kultura a tržní kultura (Cameron & Quinn, 2006). Následující obrázek ukazuje jejich zobrazení ve spojitosti se zvolenými dimenzemi:



Obrázek 4: Model soupeřících hodnot, převzato podle Cameron & Quinn (2006, p. 35)

Jednotlivé názvy se autoři snažili zvolit tak, aby co nejpřesněji vystihovaly ty nejvýznamnější charakteristiky. Ke klasifikaci ještě dodávají: „Je důležité zmínit, že názvy těchto kvadrantů nebyly zvoleny náhodou. Spíše byly odvozeny z vědecké literatury, která vysvětluje, jak byly v průběhu času různé organizační hodnoty asociovány s různými formami organizace. Zjistili jsme, že tyto čtyři kvadranty, které z této analýzy vyvstaly, přesně odpovídají

hlavním formám organizace, jak byly postupně popsány teorií organizace. I v předchozích výzkumech zabývajících se vývojem dítěte (...), kognitivními mapami (...) a zpracováním informací (...) vyvstaly obdobné dimenze, které se podílí na fungování těla, mozku i lidského chování." (Cameron & Quinn, 2006, p. 36)

3.4.1 Hierarchická kultura

Jak uvádí Cameron & Quinn (2006), jeden z prvních autorů, který se věnoval detailnějšímu popisu fungování organizací, byl německý sociolog Max Weber, který na začátku 20. století studoval fungování vlády, armády nebo církve. Navrhl sedm charakteristik, které se staly základem pro fungování tzv. byrokratické organizace: pravidla, specializace, meritokracie, hierarchie, oddělené vlastnictví, neosobnost, zodpovědnost (Cameron & Quinn, 2006; Kocianová, 2012).

Zhruba až do šedesátých let byl tento model obecně přijímán jako ideální. Organizace se snažily být stabilní, konzistentní a efektivní. Zaměstnanci byli řízeni podle jasně stanovených pravidel, existovalo značné množství postupů. Organizační kultura, která je kompatibilní s tímto prostředím, je charakteristická formalizovaností a strukturovaností. Přesně stanovené postupy členům organizace přesně říkají, jak se mají v kterých situacích zachovat. Efektivní manažeři jsou dobrými koordinátory a organizátory. Set formálních pravidel a nařízení funguje jako společný tmel organizace. Zásadou je udržet hladký průběh všech nastavených pravidel a procesů – jak pro management, tak i pro zaměstnance je důležité bezpečí, jistota a předvídatelnost. (Cameron & Quinn, 2006)

Převládá zaměření na interní prostředí a současně stabilitu a kontrolu. Jako příklad organizací s hierarchickou organizační kulturou (anglicky „the hierarchy culture“) můžeme uvést např. státem řízené organizace, velké banky apod. Zaměstnancům je dán minimální prostor pro vlastní rozhodování. Např. v síti rychlého občerstvení McDonald's noví zaměstnanci obvykle začínají jednou velmi konkrétní standardizovanou činností, např. přípravou hranolek. Pravidla velmi přesně řídí jednotlivé kroky přípravy – polotovar je dodáván externím dodavatelem ve standardizovaném balení, je přesně daná teplota oleje a časový spínač zaměstnance upozorní, kdy má hranolky z oleje vyndat. Z nastaveného postupu se téměř nelze odchýlit. (Cameron & Quinn, 2006)

Cameron & Quinn (2006) navrhli řadu kroků, které mohou i organizace s hierarchickou kulturou podpořit v efektivním fungování; z mnohých například:

- Změřit dobu, která uplyne mezi vznesením požadavku zákazníka a dodávky služby. Přenastavit procesy a zkrátit tuto dobu na polovinu.
- Vyvinout hodnotící systém, díky kterému bude mít zpětná vazba od zákazníka okamžitý vliv na fungování organizace.
- Snižovat každý rok náklady o 5% po dobu následujících pěti let.
- Zrevidovat daná pravidla a vyhodnotit jejich účelnost; doporučit jejich redukci.
- Vytvořit systém interní komunikace, prostřednictvím kterého budou členové organizace efektivněji informováni o různých událostech. Použít pro to nejnovější technologie.

Formulovali také řadu doporučení pro zlepšení procesů personálního řízení. Pro adaptaci a akulturaci nových členů organizace doporučují manažerům, aby se osobně setkali s každým ze zaměstnanců, aby si vyjasnili vzájemná očekávání a zodpověděli možné otázky. Doporučují, aby každý zaměstnanec měl k dispozici kopii popsaných pravidel, procesů a norem a aby se jejich nadřazení pravidelně ujišťovali, že jim je rozuměno. Dále navrhují, aby každý ze zaměstnanců dostával pravidelnou zpětnou vazbu a znal tak své silné a rozvojové stránky. (Cameron & Quinn, 2006)

3.4.2 Tržní kultura

Další typ organizační kultury vychází z prací, které získaly na popularitě během 60. let 20. století. Cameron & Quinn (2006) uvádí jako klíčové autory Olivera Williamsona, Williama Ouchiho a jejich kolegy. Ti identifikovali novou oblast jako klíčovou pro fungování organizace a její efektivnost, a to transakční náklady. Tento nový přístup zdůrazňoval, že je třeba se na organizaci dívat jako na tržní subjekt. Spíše než na vnitřní procesy je zaměřena navenek a provádí transakce (prodej, výměna, uzavření smlouvy, navázání pracovního vztahu) s mnoha dalšími subjekty – externími dodavateli, zákazníky, zaměstnanci, odbory, legislativními normami apod., aby si zajistila co nejvíce konkurenčních výhod a obstála. (Cameron & Quinn, 2006)

Profitabilita, odhalování mezer na trhu, vysoko nastavené cíle a dostatek stálých zákazníků se staly ústředními hodnotami dominujícími v organizacích s tržní kulturou

(anglicky „the market culture“). Produktivita a konkurenceschopnost jsou dosahovány silným důrazem na externí zaměření a diferenciaci a současně stabilitu a kontrolu. Organizaci spojuje touha vítězit, převládá orientovanost na výsledky, soutěživost a rivalita, za úspěch je považováno dosažení mimořádných výsledků, proniknutí a zabrání významného podílu na trhu. Typičtí manažeři jsou charakterističtí houževnatostí a tvrdostí. (Cameron & Quinn, 2006)

I pro tržní kulturu Cameron & Quinn (2006) navrhli několik kroků, kterými mohou být kvality spojené s tržním typem kultury zlepšovány a zefektivňovány. Například:

- Zrevidovat formulované „Mise, vize a hodnoty“ a formulovat vizi pro vlastní oddělení.
- Revidovat a zlepšit procesy spojené s kontaktem se zákazníkem.
- Neustále monitorovat nejaktuálnější vývoj na trhu s pomocí odborníků, kteří mají jeho podrobnou znalost.
- Sledovat úspěchy konkurence. Sdílet je se zaměstnanci a žádat je o návrhy, jak by mohla organizace být konkurenceschopnější.
- Najmout externí marketingovou společnost, která změří zákaznickou spokojenost.

Personální management může podle zmíněných autorů organizaci pomoci, pokud bude podporovat učení v rámci organizace formou sdílení zkušeností a úspěchů jednotlivých oddělení s ostatními. Cameron & Quinn (2006) rovněž doporučují, aby se organizace zaměřily na identifikaci klíčových kompetencí, které jejich zaměstnancům pomohou dosáhnout úspěchu a které budou zároveň jejich konkurenční výhodou na trhu. Doporučují také vyjasnění priorit v jednotlivých pracovních činnostech s ohledem na efektivitu a přínos konkrétních činností, zrychlení činností a jejich zpřesnění s ohledem na priority a již zmiňovanou míru přidané hodnoty pro zákazníka a jeho spokojenost.

3.4.3 Klanová kultura

Další typ organizační kultury Cameron & Quinn (2006) nazvali „klanovou kulturou“ (anglicky „the clan culture“) s ohledem na jeho podobnost s organizacemi, které zkoumal Ouchi (Azumi & Ouchi, 1982). Ten v 80. letech 20. století formuloval teorii Z, která vycházela z podrobného zkoumání principů fungování japonských organizací, k čemuž jej přivedl překvapivý růst japonské ekonomiky v tomto období a velmi vysoká míra produktivity

japonských organizací. Ouchi rozpoznal několik klíčových charakteristik, které přičítal úspěchu japonských organizací a tedy i ekonomiky a doporučoval je prosazovat i v jiných než asijských organizacích – byly to sdílené hodnoty a cíle, koheze, smysl pro sounáležitost nebo podílení se na rozhodování v organizaci (Azumi & Ouchi, 1982; Cameron & Quinn, 2006).

Pracovníci byli odměňováni na základě výkonu skupiny, stimulace měla především nehmotný charakter. Pro organizaci byli de facto fixním kapitálem, protože k fluktuaci docházelo velmi zřídka a bylo vnímáno jako selhání a hanba odcházejícího jednotlivce – zde je zřejmá silná převaha kolektivismu, jak ji v rámci kulturních dimenzí popsal Hofstede (viz oddíl 2.4.2) (Cameron & Quinn, 2006; Hofstede, 1999) . Běžnou praxí byly tzv. „kroužky kvality“, v rámci kterých byli zaměstnanci podporováni k přinášení návrhů ohledně zlepšování vlastní práce a výkonnosti (Kocianová, 2012).

Takové organizace se zdály spíše „rozšířenými rodinami“ (Cameron & Quinn, 2006, p. 41) než ekonomickými entitami. Organizační kulturu, která má podobné charakteristiky, tak její autoři nazývají jako klanovou, právě pro specifickou charakteristiku interpersonálních vztahů v organizaci. Klanová kultura je specifická přátelským prostředím, často zde panují neformální vztahy a pracovníci se stýkají i mimo pracovní dobu v rámci volnočasových aktivit. Manažeři jsou vnímáni jako mentoři, někdy dokonce až jako rodičovské postavy. Organizaci spojuje vzájemná loajalita a angažovanost. Důraz je kladen na spolupráci, spolurozhodování a konsenzus. (Cameron & Quinn, 2006; Quinn & Rohrbaugh, 1981)

Kroky, kterými je možno utvrzovat organizační kulturu a zároveň podporovat v efektivitě, mohou podle Camerona a Quinna být mj. následující (2006):

- Zavést systém 360° zpětné vazby a ohodnotit manažerské kompetence manažerů na všech úrovních; zprostředkovat hodnoceným zpětnou vazbu a nastavit plán jejich dalšího rozvoje.
- Zapojit zaměstnance do všech fází strategického plánování.
- Zajistit, aby byl aplikován efektivní plán nástupnictví.
- Identifikovat konflikty v rámci pracovních skupin, analyzovat je a podniknout kroky k jejich efektivnímu vyřešení.

V rámci personálního řízení organizace doporučují Cameron & Quinn (2006) organizacím, které se snaží prosadit nebo podpořit principy klanové kultury, aby pravidelně

kontrolovaly, zda mají nastavené jasné cíle a vize organizace, udržovaly všechny členy organizace adekvátně informované, udržovaly jasné vymezení rolí a kompetencí u každého člena a podporovaly neformální setkávání, které podporuje skupinovou kohezi (například setkání po pracovní době, slavení narozenin zaměstnanců, pořádání aktivit, které se mohou účastnit i rodinní příslušníci zaměstnanců apod.).

3.4.4 Adhokratická kultura

Adhokratická kultura je odvozena od čtvrtého a zároveň nejmladšího typu ideální organizace. Jedná se o typ organizace, který je schopen velmi rychle reagovat v turbulentním, rychle se měnícím prostředí (Cameron & Quinn, 2006).

S rapidně klesající životností produktů jsou organizace nuceny přizpůsobovat své procesy tak, aby byly schopné rychle se uzpůsobit přáním trhu a vyvíjely nové služby a výrobky, které budou odpovídat současným i budoucím přáním zákazníků. Předpokládá se, že právě schopnost rychlé adaptace a inovativnosti je novým zdrojem úspěchu a profitability. (Armstrong, 2007; Kocianová, 2012)

Název „adhokratická“ (v angličtině adhocracy culture) vychází z latinského „ad hoc“, které je používáno v kontextu účelových nebo provizorních opatření, např. „smlouva ad hoc“, „dohoda ad hoc“, „opatření ad hoc“, „úkol ad hoc“ a podobně. Podle zmiňovaných autorů je hlavním cílem adhokratických kultur fungovat flexibilně na trzích, kde panuje značná míra nejistoty, mnohoznačnosti a zahlcení různými informacemi.

I pro tento typ organizační kultury formulovali Cameron & Quinn (2006) specifické kroky, které ji mohou pomoci posilovat a udržovat efektivní, například:

- Snížit počet hierarchických stupňů v organizaci a uzpůsobit organizační strukturu potřebě rychle reagovat.
- Předpovědět budoucí poptávku zákazníka a navrhnout způsoby, jak překonat jeho očekávání.
- Vyvinout systémy, které podporují, měří a odměňují inovace na všech úrovních organizace.
- Sledovat a měřit, jakou dobu a jak efektivně věnují manažeři strategickému plánování.

- Organizovat „přehlídky nápadů“ s ukázkami (i nepovedených) inovativních návrhů zaměstnanců, podporovat učení způsobem „pokus-omyl“.

Zlepšování personálního řízení v adhokratické kultuře může pak dle zmiňovaných autorů být činěno prostřednictvím stanovení cílů, které činí jednotlivé pracovníky zodpovědné za přinášení inovativních nápadů, v ideálním případě toto přímo zimplementovat do popisu práce každého z pracovníků. Zároveň autoři doporučují odměňovat nejen ty pracovníky, kteří jsou experty v přinášení nových nápadů, ale i ty, kteří tyto nápady podporují a jsou schopni srozumitelně komunikovat, rozšířit mezi ostatní pracovníky i implementovat do praxe. Nezbytná je podle nich rovněž podpora akčního učení, zkoušení nových postupů a učení se jak ze zdaru, tak i vlastních chyb. (Cameron & Quinn, 2006)

Typologie organizační kultury vycházející z modelu soupeřících hodnot je v současné době populární koncepcí, kterou ve svých výzkumech v posledních letech používá řada odborníků (Araştırma, Gösteren, & Oteller, 2015; Cruz & Ferreira, 2015; Heritage, Pollock, & Roberts, 2014; Choi, Seo, Scott, & Martin, 2010; Szabó & Csepregi, 2015). Důvodem je pravděpodobně fakt, že se zmíněným autorům podařilo vytvořit nástroj, který umožňuje typ a sílu organizační kultury měřit. Někteří z citovaných autorů pracovali na validizaci jeho jazykových verzí. Podrobněji bude představen v následující kapitole pojednávající o možnostech poznávání organizační kultury.

Čtenář si pravděpodobně při čtení této kapitoly povšiml, že se tato typologie do určité míry podobá těm předchozím, a že se obsahy jednotlivých typů vzájemně podobají a překrývají. Například hierarchická kultura nápadně připomíná Harrisonovu a Handyho kulturu rolí (stabilita prostředí, důraz na statusový význam role), kulturu Eiffelovy věže podle Trompenaarse (rozdělení rolí i funkcí, které jsou koordinovány z vyšších pozic) nebo procesní kulturu Deala a Kennedyho (strukturované procesy, postupy a formality) apod.

Cameron a Quinn (2006) se domnívají, že to je způsobeno faktem, že jimi vytvořený model soupeřících hodnot vzniklý hloubkovou analýzou procesů v organizaci dospěl až na úroveň nevědomých procesů, které organizační kulturu „pohání“. Nevědomé procesy podle Junga (1968) ústí až do kolektivního nevědomí, které obsahuje archetypy, univerzální symboly, které jsou sdíleny všemi kulturami. Mitroff (1983, in Cameron & Quinn, 2006, p. 33) v tomto kontextu zmiňuje: *„Čím více se zabýváme diverzitou kultur, tím spíše docházíme k závěru, že symbolická úroveň je ohromujícím způsobem v souladu s archetypálními obrazy. Lidé spolu*

mohou nesouhlasit a bojovat jeden s druhým, ale jejich sny a mýty budou ve své nejhlubší rovině stejné. Míra shody je tolik výrazná na to, aby byla náhodná. Proto je připisována podobnosti psyché na nejhlubší úrovni nevědomí. Tyto obdobně vypadající symbolické obrazy jsou nazývány archetypy.“

Je možné, že kombinace této jisté „univerzality“ a současně propojení s dotazníkovou metodou, která má obstojné psychometrické charakteristiky (viz kapitola 5), stojí za současnou popularitou mezi metodami používanými ke zkoumání a diagnostice typu organizační kultury. Toto a dostupnost množství literárních pramenů pracujících s modelem soupeřících hodnot, bylo důvodem, proč je tato typologie použita i v empirické části tohoto textu, a proč je jí v této pasáži práce věnován větší prostor.

3.5 Přehled dalších typologií organizační kultury

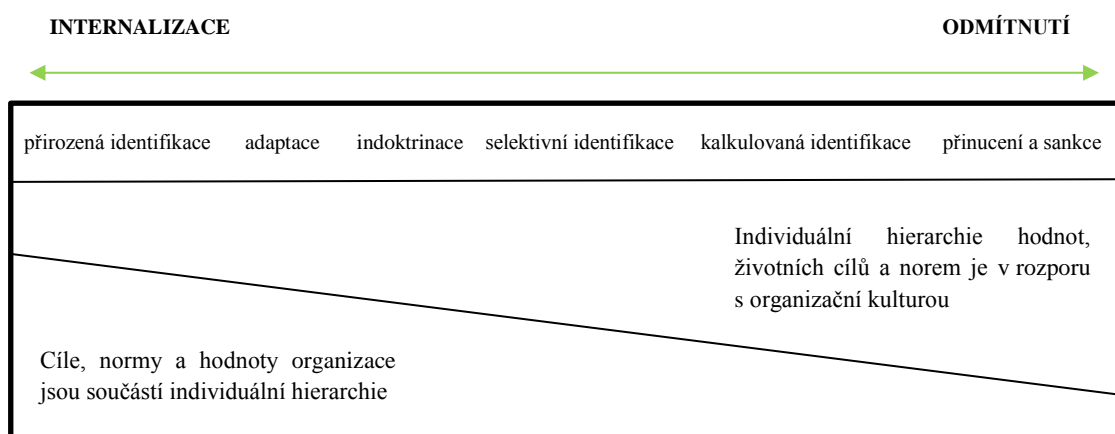
Zmiňované typologie organizační kultury ale rozhodně nebyly posledními, které byly odborníky vyvinuty. Mezi další známé typologie organizační kultury patří:

- Kompasový model Wendy Hallové (Lukášová, 2010),
- typologie organizačního charakteru podle Williama Bridgese (Bridges, 1992),
- teorie „krychle 2S“ autorů R. Goffeeho a G. Jonese (Goffee & Jones, 2003)
- model organizační kultury Daniela Denisona (1990),
- typologie konstruktivních, pasivních a agresivních kultur Roberta Cookea (Balthazard & Cooke, 2004),
- a řada dalších.

4 Problematika odlišnosti deklarované a percipované organizační kultury

Organizační kultura hraje pro jednotlivce roli jakéhosi rámce a mantinelů, v níž se pohybuje. Říká mu, jakým způsobem se má chovat, jak si má interpretovat konkrétní jevy, co je správné a co je špatné, tedy zjednodušeně řečeno „jak se věci mají“ a její projevy jednotlivce v organizaci doprovází každým okamžikem. Organizační kultura svým obsahem koordinuje činnost svých pracovníků, funguje jako zdroj motivace, neboť iniciuje a posiluje výkonnost pracovníků a integruje (Bedrnová & Nový, 1998) – vytváří v pracovnících představu o vlastní identitě („to jsme my“) a vyhraňuje se vůči ostatním organizacím („to jsou oni“).

Mnohé organizace uzpůsobují výběr uchazečů charakteristikám své organizační kultury a hledají právě takové pracovníky, kteří budou do současné organizační kultury zapadat. Bedrnová & Nový (1998) však uvádí, že příliš vysoká míra souladu mezi hodnotami jedince a hodnotami organizace nevede k úspěšnému rozvoji organizace, protože jsou jedinci „přesocializováni“, jsou příliš konformní a pravděpodobně i méně motivováni hledat cesty k zlepšování stávajících procesů. Na následujícím schématu ukazují různé formy míry identifikace mezi zmíněnými hodnotami jedince a organizace.



Obr. 5: Identifikace zaměstnanců s organizačními cíli a hodnotami, (Bedrnová & Nový, 1998, p. 497)

„Z hlediska míry skutečného přijetí podnikových cílů, norem a hodnot a trvalosti dosaženého stavu se pro podnikovou praxi jako optimální ukazuje varianta adaptace“

(Bedrnová & Nový, 1998, p. 498). Ostatní varianty forem a míry identifikace jedince s organizací jsou pro organizace podle zmíněných autorů méně vhodné, ať už díky přílišné konformitě, odmítání identifikace s některými hodnotami organizace, předstírání identifikace apod. Adekvátní míra identifikace je následně dobrým prediktorem spokojenosti v zaměstnání, ochoty setrvat v zaměstnání a dobrou prevencí fluktuace (Cable & DeRue, 2002; Kristof-Brown, Zimmerman, & Johnson, 2005; O'Reilly, Chatman, & Caldwell, 1991).

Samozřejmě i uchazeči reflektují, ať už více, či méně vědomě, charakteristiky organizační kultury při ucházení se o zaměstnání. Chatman (1989) ve svých výzkumech došla k závěru, že i uchazeči jsou schopni vnímat míru kongruence vlastních hodnot a deklarovaných hodnot organizace a podle míry podobnosti si je vybírat. Uvádí také, že jedinci mají sklon se s těmito hodnotami již dopředu ztotožňovat (Chatman, 1989; Kristof-Brown et al., 2005).

Klíčovou roli při komunikaci obsahu organizační kultury hraje employer branding (někdy překládán jako „značka zaměstnavatele“) (Gaddam, 2008; Wimmers, 2009). Funguje jako „atraktor“ – přitahuje potenciální zaměstnance a usiluje o to, aby na trhu práce vytvořil obraz organizace jako přitažlivého místa, kde se ucházet o zaměstnání (Backhaus & Tikoo, 2004), organizace se díky tomu odlišují od ostatních a pomáhají zvyšovat jak kvantitu, tak i kvalitu uchazečů o zaměstnání například díky tomu, že působí i na neaktivní uchazeče (Foster, Punjaisri, & Cheng, 2010).

Vlivem současné popularity tohoto konceptu vznikají organizace, které organizacím pomáhají nastavit kvalitní employer branding. V České republice (k roku 2016) patří k nejznámějším „Brandbakers“, kteří, prezentováni heslem „Pomáháme přitahovat lidi“, klientům nabízí různé služby vztahující se k budování značky zaměstnavatele, např. výzkum rozhodovacího procesu kandidáta, analýzu komunikace konkurence, výzkum vnímání značky zaměstnavatele nebo výzkum spokojenosti zaměstnanců (Brand Bakers, 2016).

Další poměrně unikátní organizací působící na českém trhu je CoCuMa, jejíž název vznikl spojením slov „Company Culture Market“. Jejím cílem je pomoci organizacím prezentovat se uchazečům realisticky: „*Na internetu najdete mnoho skvělých firemních prezentací. Mnoho firem se prezentuje moderně, krásně a barevně, ale bohužel většinou málo opravdově.*“ (CoCuMa, 2016b)

Petr Skondrojanis, jeden ze zakladatelů této společnosti, na webových stránkách CoCuMy blíže přibližuje záměry této společnosti: *“Vytváříme průvodce mezi firemními kulturami, abychom pomohli společností přitáhnout budoucí kolegy se stejným naladěním. Uchazečům přinášíme možnost seznámit se s danou firemní kulturou. Poznat lidi uvnitř společnosti a prostředí ještě před tím, než ji kontaktují.”* (CoCuMa, 2016b). V roce 2016 CoCuMa takovýmto způsobem na internetu prezentovala například Forbes, Decathlon nebo Mandarin Oriental hotel Prague.

Činila tak s pomocí personalizovaných webových prezentací jednotlivých společností, které obsahují fotografie z pracoviště (tým zaměstnanců, pracovní prostředí, porady apod.), texty popisující organizační kulturu, např. *„Připravovat každý měsíc časopis Forbes je to, co jsme si vybrali. Baví nás to a za svou práci si stojíme. Tvoříme Forbes spolu. Každý měsíc. Celý tým dohromady. Pokud chcete být součástí naší rychlé, šílené a nejlepší redakce v Čechách, musíte mít v sobě vášeň. Vášeň pro cokoliv. Třeba být pojídačem pralinek nebo nadšeným ochutnávačem whiskey. Klíčové je, abyste byli vášně schopni. Pak máte dobrý předpoklad, že propadnete Forbesu a budete jej dělat opravdově. A nebude vám vadit naše tempo a názor, že všechno může být ještě lepší.”* (CoCuMa, 2016a) nebo promluvy stávajících zaměstnanců formou citací: *„Jsem hrdý na to, že dělám v Zonky, protože pro každého klienta je tu přidaná hodnota. Hodnotou není jen půjčka, ale třeba i rada, jak zvládnout určitou situaci.”* (CoCuMa, 2016c) nebo natočeného videa.

CoCuMa naráží na již několikrát zmíněný problém – a to když se organizace prezentuje jedním způsobem, avšak její provozní realita je jiná. Tato problematika byla pravděpodobně podnětem pro vznik webové stránky Glassdoor (v češtině „skleněné dveře“) která je inzertním portálem nabídek práce, avšak zároveň umožňuje současným i bývalým zaměstnancům vkládat reference na organizaci jako zaměstnavatele a popsat v ní vlastní zkušenosti, tak to jak anonymně, tak i s osobním podpisem. Dostupné je i škálové hodnocení (1-5 hvězdiček), přehled reálných platů, nabízených benefitů, pravděpodobnost, že by zaměstnanec organizaci doporučil svému příteli apod. Organizace se k získané zpětné vazbě může následně vyjádřit (a často tak ve svém zájmu činí). Například McDonald’s měl ke konci června 2016 přes 11 000 zaměstnaneckých referencí, Xerox přes 4 000, Ford Motor Company více než 1800, Apple přes 8 100 a Tesco více než 1 500 hodnocení. (Glass Door, 2016)

Odlišnost v deklarované a reálné organizační kultuře může vzniknout z mnoha důvodů, například tím, že prvky deklarované organizační kultury jsou důsledkem racionálních úvah manažerů organizace (s domněním, že „takto by to mělo být“ nebo „takto to dělá úspěšná konkurence“), avšak neodráží skutečnou realitu, která se do značné míry odvíjí od základních předpokladů manažerů organizace (Lukášová et al., 2004). Organizace tak například jako hodnotu deklaruje inovativnost, avšak veškeré inovativní snahy nebo nápady zaměstnanců bývají „smeteny ze stolu“, protože neodpovídají systému hodnot managementu, například profitabilitě.

Dalším důvodem může být obtížnost nebo špatně nastavený proces prosazování organizační kultury (Denison et al., 2012). Pokud se organizace například soustředí jen na vrchní vrstvy struktury organizační kultury, například začne realizovat pravidelná setkávání, na kterých jsou prezentovány inovace navržené zaměstnanci, avšak nedává-li jim zároveň dostatečný prostor, aby tyto návrhy propracovali, s návrhy dále nepracuje a nejsou reflektovány v hodnocení výkonu zaměstnanců, může se stát, že tím budou zaměstnanci od vlastní iniciativy v zavádění inovativních postupů spíše odrazováni.

Další z možných příčin rozdílnosti mezi deklarovanou a reálnou organizační kulturou je rozdílnost v jejím vnímání a dodržování na různých úrovních organizace. Raz & Fadlon (2005) v tomto kontextu hovoří o existenci dvou odlišných kultur – manažerské kultuře (anglicky „managerial culture“), která reflektuje pohled řídicích pracovníků, a kultuře pracoviště (anglicky „workplace culture“).

Pokud například vedoucí pracovníci vyžadují dodržování určitých norem, ale sami se jimi neřídí, vytváří dojem existence organizační kultury jen na určitých úrovních. Pravděpodobně tím budou spíše nevědomě nastolovat základní přesvědčení, které bude jejich podřízeným říkat například že „normy jsou od toho, aby je dodržovali jen podřízení“, „jiná pravidla platí pro podřízené a jiná pro nadřízené“ nebo „pravidla je třeba dodržovat, pokud jsem na očích svým nadřízeným, ale jinak závazné nejsou“.

Důvodem samozřejmě může být i špatné porozumění organizační kultuře tím orgánem, který ji navenek komunikuje. Velmi jednoduchou (a pravděpodobně i častou) příčinou může být situace, kdy kultura není systematicky pozorována a měřena a je proveden jen více či méně kvalifikovaný odhad, obvykle managementem nebo personalisty dané organizace, značně ovlivněný jejich subjektivními dojmy a úhlem pohledu, případně i záměrné zkreslení podoby

organizační kultury pro vnějšího pozorovatele, např. vyzdvihnutí vybraných charakteristik organizační kultury – např. pravidelných večírků, uvolněné atmosféry na pracovišti apod. nebo zamlčení jiných, např. kompetitivnosti prostředí.

Důsledky, které tato dvojakost může pro organizaci mít, je snížena pracovní a kariérní spokojenost, nižší výkon, nižší angažovanost pracovníků a častější fluktuace (Cable & DeRue, 2002; Kristof-Brown et al., 2005; O'Reilly et al., 1991). S ohledem na to je důležité, aby organizace lépe rozuměly charakteristikám organizační kultury a uměly ji uchazečům vhodně komunikovat. Organizace by se rovněž měly zaměřit na podobu symbolických artefaktů (architektura budov, logo, reklamní předměty apod.), které, jak už bylo zmíněno v předchozí kapitole (viz. 2. 1. 10), bývají obvykle prvními objekty, se kterými přichází veřejnost do styku, a které obvykle vytváří základy reputace organizace v očích potenciálních zaměstnanců. S pomocí vhodně nastaveného employer brandingů se pak organizacím bude pravděpodobně dařit přitahovat vhodné kandidáty s jasnější představou o charakteristikách organizace a možnostech podle nich odvíjet svůj zájem o zaměstnání v organizaci.

5 Možnosti poznávání organizační kultury

Typickými situacemi, kdy se organizace rozhodují diagnostikovat svou organizační kulturu, bývá vývoj strategie organizace nebo plánování organizačních změn, řešení obtížné implementace zvolené strategie nebo změny, hledání příčin nízké výkonnosti organizace nebo plánování fúze či akvizice (Lukášová, 2010). Přínos znalosti bližších charakteristik organizační kultury v kontextu výběru a retence zaměstnanců je vysvětlen v předchozí kapitole.

Současní autoři se shodují, že organizační kulturu je důležité vnímat jako komplexní jev. Nezbytná je rovněž volba vhodné úrovně analýzy a pečlivá volba indikátorů. Pokud je organizační kultura analyzována pouze na povrchu, tedy na úrovni artefaktů a chování, je interpretace dat velmi obtížná a náchylná k subjektivnímu zkreslení výzkumníkem (Schein, 2004).

Organizační kulturu je možné zkoumat dvěma způsoby, které vychází z odlišných epistemologických předpokladů. První pohled organizační kulturu chápe v duchu pozitivistické tradice jako jednu z proměnných, kterou organizace „má“ a zkoumá ji za pomoci kvantitativních metod. Druhý pohled organizační kulturu chápe v kontextu fenomenologie jako velmi obtížně postihnutelný jev vyžadující podrobnější interpretaci. Při jejím výzkumu využívá kvalitativní metody. (Russel et al., 2004)

Lukášová et al. (2004) doporučuje kombinaci obou zmíněných přístupů a následnou analýzu všech získaných dat, která jsou s jednotlivými paradigmaty propojeny. Mezi kvalitativní metody diagnostiky organizační kultury patří: pozorování, rozhovor (polostrukturovaný, hloubkový, skupinový), analýza dokumentů a projektivní metody, do kvantitativních metod, které pomáhají zkoumat organizační kulturu, řadíme strukturovaný rozhovor, standardizované pozorování a testové metody (Lukášová et al., 2004).

5.1 Kvalitativní metody používané při zkoumání organizační kultury

Pozorování patří k nejzákladnějším technikám sběru dat. Správně provedené pozorování je plánovitě selektivní, tj. má formulováno, co pozoruje a jaký postup při pozorování volí (Ferjenčík, 2010; Miovský, 2006). Pozorování může mít tzv. naturalistický

charakter, kdy pozorující přirozeně pozoruje zvolené události, do dění nijak nezasahuje a jeho přítomnost nemá na chování a prožívání zúčastněných osob žádný vliv, čímž je zajištěna nejvyšší možná externí validita, další možností je pozorování zúčastněné, s variantou maskovaného a nemaskovaného zúčastněného pozorování, kdy se pozorovatel rozhoduje, jestli pozorovaným osobám prozradí nebo neprozradí svůj záměr (Ferjenčík, 2010). Pozorovat je možné všechny vnější symboly kultury organizace – artefakty, zvyky, rituály, historiky, mýty apod. (Lukášová et al., 2004).

Rozhovor patří podle Miovského (2006) k současně nejnáročnějším, ale i nejnosnějším metodám kvalitativního výzkumu. V polostrukturovaném rozhovoru výzkumník pracuje s připraveným seznamem otázek, avšak respondent si sám může vybrat styl odpovědi (Ferjenčík, 2010). v hloubkovém rozhovoru si výzkumník připravuje tematické bloky, v jejichž rámci klade otázky (v případě organizační kultury například otázky směřující k odhalení organizačních hodnot) a pružně reaguje na situaci, aby stimuloval odpovědi dotazovaného, což umožňuje získat rozsáhlé množství informací (Ferjenčík, 2010; Lukášová et al., 2004; Švaříček et al., 2007). Skupinový rozhovor navíc využívá interakce a výměny názorů mezi členy skupiny, čímž umožňuje odlišovat individuální a sdílené názory a výzkumníci se zaměřují nejen na obsah, ale i vývoj diskuze (Lukášová et al., 2004).

„Dokumenty, které mohou být analyzovány za účelem diagnostiky organizační kultury, jsou nejrůznější psané záznamy, uchovávané v organizaci (výroční zprávy, zápisy z porad, záznamy z hodnotících pohovorů...)“ (Lukášová, 2010, p. 144) Cílem analýzy takovýchto dokumentů může být jak prosté získání informací zahrnutých v těchto dokumentech, tak i hlubší analýza spojená se snahou těmto významům porozumět (Lukášová et al., 2004). Zvláštním případem je obsahová analýza textu, stojící na pomezí kvalitativního a kvantitativního přístupu, která třídí data a kvantitativně popisuje jejich manifestní obsah (Disman, 2002).

Šípek (2000) doporučuje použití projektivních metod u situací a jevů, ve kterých je testovaný konfrontován s mnohoznačnou podnětovou situací, kterou bezpochyby organizační kultura je. Projektivní metody jsou v rámci zkoumání organizační kultury podle Lukášové (2010) založeny na předložení podnětu, který nutí k jeho interpretaci, založené na vlastním kulturním cítění a vnímání. K projektivním metodám používaným k diagnostice organizační kultury patří například kresby a koláže (Sackman, 2002, in Lukášová et al., 2004), metoda

kritických událostí (Mackenzie, Davey & Symon, 2001, in Lukášová et al., 2004) nebo testy nedokončených vět (Mackenzie et al., 2001, in Lukášová et al., 2004).

Uplatnění kvalitativních metod v kontextu diagnostiky organizační kultury je celkově velmi náročné – jak organizačně, tak z hlediska analýzy a interpretace dat. Pro organizaci výzkumu je nezbytná velmi dobrá úroveň znalostí týkající se organizační kultury, příslušné komunikační dovednosti a schopnost navázat kontakt se členy organizace a získat si jejich důvěru. Interpretace vyžaduje velkou míru objektivity; spolehlivost výsledků lze zvyšovat například zvýšením počtu posuzovatelů nebo kombinací více metod. (Lukášová et al., 2004)

5.2 Kvantitativní metody používané při zkoumání organizační kultury

Pozorování může být ke zkoumání a diagnostice organizační kultury použito i v kvantitativním výzkumu. Je však třeba, aby měl pozorovatel k dispozici záznamový arch s připravenými kategoriemi typů chování, které se mohou objevit, a které zaznamenává (Ferjenčík, 2010).

I v případě strukturovaného rozhovoru je třeba pracovat s přesně připraveným setem otázek, které se pokládají zkoumanému subjektu a nepřipouští odchýlení od jeho struktury a respondent při odpovídání vybírá z připraveného seznamu odpovídání (Ferjenčík, 2010; Miovský, 2006), svým způsobem tak jde o verbalizovanou podobu písemného dotazníku. Osobní kontakt mezi tazatelem a dotazovaným je jistě nespornou výhodou co do možnosti navázat osobní vztah, vysvětlit účel výzkumu nebo zodpovědět otázky respondenta, nicméně v případě zkoumání tak citlivého tématu, jako je organizační kultura, se může stávat, že se bude respondent zdráhat odpovídat. Lukášová (2010) proto doporučuje spíše použití polostrukturovaných rozhovorů, které respondentovi umožní svůj pohled objasnit.

Dotazníkové metody patrně patří mezi nejoblíbenější kvantitativní metody zkoumání a diagnostiky organizační kultury. S ohledem na skutečnost, že organizační kultura je velmi komplexním jevem, velmi významnou fází konstrukce dotazníků je volba indikátorů organizační kultury. Není možné, aby takové dotazníky postihly všechny jevy a proto dochází k redukci vybrané obsahové komponenty, které odhalují klíčové informace o charakteristikách organizační kultury vybrané organizace. (Lukášová et al., 2004)

Typologické dotazníky zjišťují přítomnost či nepřítomnost vybrané soustavy znaků, které jsou charakteristické pro zvolené typy organizační kultury. Míra přítomnosti vypovídá o tom, do jaké míry jsou pro sledovanou organizaci charakteristické rysy obsažené v popisech jednotlivých typů. Profilové dotazníky se rovněž zaměřují na jednotlivé dimenze organizační kultury, ale na rozdíl od předchozích zahrnují více podrobnějších oblastí, které sledují, například míru výskytu hodnot, názorů apod.). (Lukášová, 2010; Lukášová et al., 2004)

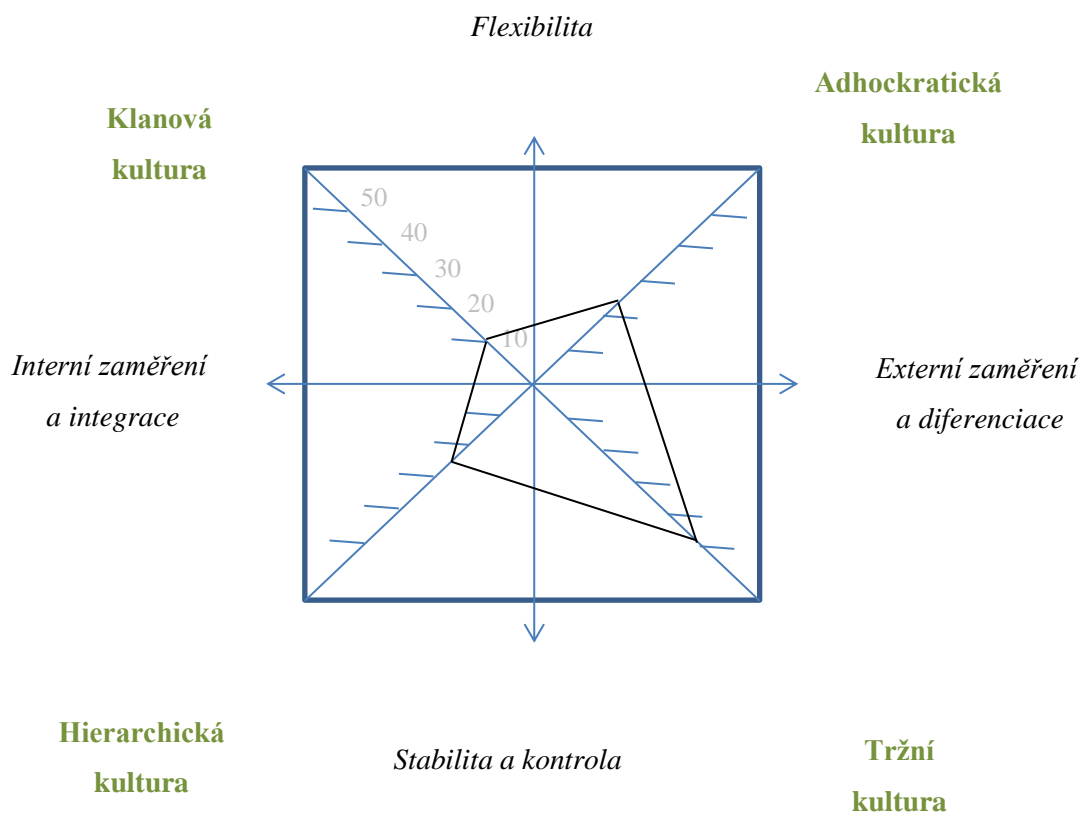
Mezi nejpopulárnější dotazníkové metody patří:

- Dotazník „DOCS“ („Denison Organizational Culture Survey“) Daniela Denisona, který reflektuje jím popsanou typologii podle čtyř hlavních rysů organizační kultury: angažovanost, konzistenci, adaptabilitu a misi (Denison et al., 2012),
- Inventář organizační kultury „OCI“ („Organizational Culture Inventory“) autorů Lafertyho a Cooka, který při popisu organizační kultury pomáhá rozlišovat mezi typem konstruktivní kultury, pasivně-defenzivní kultury a agresivně-defenzivní kultury (Lukášová et al., 2004),
- Nástroj pro hodnocení organizační kultury „OCAI“ („Organizational Culture Assessment Instrument“) Camerona a Quinna (2006) vycházející z modelu soupeřících hodnot (viz podkapitola 3.4).

Lukášová et al. (2004) v kontextu diagnostiky organizační kultury v českém prostředí jednoznačně doporučují využívat nástroj OCAI, který úspěšně prošel několika jazykovými validizacemi, byla u něj prokázána reliabilita i validita, a který je v hojné míře používán v zahraničí (Cameron & Quinn, 2006).

Dotazník OCAI umožňuje měřit organizační kulturu na úrovni čtyř typů, které byly představeny v podkapitole 3.4. Obsahuje sadu šesti položek, které se vztahují k odlišným aspektům organizační kultury (např. kritéria úspěchu). Každá z položek obsahuje čtyři tvrzení, mezi které je nucen proband rozdělit 100 bodů podle toho, jak se domnívá, že vypovídají o charakteristikách hodnocené organizační kultury. Je mu umožněno tyto body rozdělit libovolným způsobem, avšak vždy musí u každé položky dosáhnout součtu 100.

Průměr počtu bodů, které hodnotící přidělili tvrzením charakterizujícím jednotlivé typy organizační kultury, je vyneseno na graf, který vypovídá o charakteristikách organizační kultury – převaze typů a její síle. Na příkladu níže je uvedena organizace s jasnou převahou tržního typu organizační kultury.



Graf 1: Ukázka výsledků dotazníku OCAI – organizace s převahou tržní kultury (jeden dílek odpovídá 10 bodům)

EMPIRICKÁ ČÁST

6 Předmět výzkumu

V rámci teoretické části této práce je přiblížena tematika organizační kultury, její atributy, struktura, typologie a možnosti jejího zkoumání. Představena je i problematika odlišnosti deklarované a reálné organizační kultury. V rámci empirické části tohoto textu bude postupně představena nosná myšlenka stojící na začátku výzkumu, dále budou představeny cíle výzkumu, popsána volba výzkumného postupu včetně bližšího představení zvolených metod, bude představena zvolená zkoumaná organizace a způsob sběru dat, která budou následně interpretována a diskutována v kontextu jejich přínosů, limitů a formulace dalších možných oblastí pro rozšíření odborného zkoumání dané problematiky.

Organizační kultura bývá velmi specifickou a individuální tvář organizace. Vytváří svébytnou identitu, která prostupuje veškeré její aktivity. Je obsažena v každodenních zvyklostech, jako jsou porady, způsoby komunikace na pracovišti, jednání se zákazníky, až po výjimečné situace, například vánoční večírky nebo výroční zasedání. Projevuje se i na architektuře a vybavení nebo barvách, kterými se organizace obklopuje.

Sahá až do nevědomí svých členů a vytváří nepsaná pravidla, kterými se lidé v organizaci řídí, a sankce, kterými je jejich dodržování vymáháno. Rozlišuje „to, jak to děláme my“, což je zpravidla jiné, než „to, jak to dělají oni“ (jiné organizace na trhu práce), čímž podporuje identifikaci zaměstnanců s organizací, jejich motivaci, podílí se na vytváření vize organizace a pomáhá usměrňovat chování zaměstnanců žádoucím způsobem.

To ovšem funguje pouze v případě, že jsou zaměstnanci s organizační kulturou ztotožnění. K tomu může dojít v případě, kdy je uchazeči o zaměstnání v dané organizaci organizační kultura prezentována v jiném světle, než jakou se jeví jejím současným zaměstnancům. Organizační kultura je jedním z podstatných kritérií, které uchazeči o zaměstnání při výběru mezi potenciálními zaměstnanci vybírají. Sami hledají kongruenci mezi hodnotami dané organizace a hodnotami vlastními. Pokud nastoupí do organizace, která se prezentovala jedním způsobem, ale ve skutečnosti funguje jiným, který není v souladu s jeho očekáváním, může pro něj mít taková organizační kultura zcela opačné účinky, než pro zaměstnance, kteří jsou s ní identifikováni.

Významnou motivační roli ke vzniku této práce hrála i zprostředkovaná zkušenost s palčivostí této situace u konkrétní organizace, a to včetně toho, že tak daná organizace zřejmě nečinila záměrně, dokonce ani vědomě, a potýkala se až s důsledky vzniklé situace.

Nabízely se otázky: „Jak taková situace vznikne?“, „Jaké úmysly vedou k tomu, aby zodpovědné osoby organizaci prezentovaly v jiném světle? – Byly si toho vůbec vědomy?“, „Jaké důsledky má tato skutečnost pro současné zaměstnance? Ovlivňuje to nějak jejich vztah k organizaci, spokojenost nebo jiné aspekty?“, „Ovlivňuje tato skutečnost nějak nábor nových zaměstnanců? A pokud ano, jak?“, „Jaká je pak následná zkušenost nově nastupujících zaměstnanců?“

Předmětem této práce je tedy popsat tento fenomén u zvolené (jiné, než dříve zmiňované) organizace a přiblížit tak na konkrétním případě, jakým způsobem je možno danou problematiku zkoumat, jakých rozměrů může rozdíl nabývat a jak je tento rozdíl vnímán zaměstnanci organizace. Následkem toho mohou být popsána doporučení, jak může daná organizace ve zjištěné situaci postupovat, a jakým směrem se může dále vydat výzkum této problematiky.

7 Výzkumné cíle

Jako účelné se jeví popsání zmiňované dvojakosti organizační kultury na konkrétním příkladu organizace. Nezbytné bude navrhnout smysluplný metodologický postup, který umožní charakterizovat organizační kulturu, kterou organizace deklaruje, tak to, jakým způsobem je vnímána zaměstnanci. Tento návrh a jeho následné provedení v praxi umožní vyzkoušet vlastní funkčnost a být inspirací při zkoumání stejné problematiky u jiných organizací.

Na datech zvolené organizace pak bude možné poukázat, v jakých oblastech jsou případné rozdíly zřetelné. Toto srovnání umožní formulovat intervenční kroky, kterými může daná organizace podpořit identifikaci svých zaměstnanců s organizační kulturou, zlepšit jejich angažovanost, motivaci, usměrňovat žádoucím způsobem jejich chování.

Výzkumné cíle empirické části textu je tedy možné shrnout do těchto základních bodů:

- Navrhnout vhodný metodologický postup pro zkoumání odlišnosti ve způsobech, jakými je navenek deklarována, a v jakých je vnímána zaměstnanci organizace.
- Popsat na konkrétním příkladu organizace zmíněnou odlišnost.
- Popsat, jak se tato odlišnost projevuje ve vnímání zaměstnanců.
- Formulovat intervenční kroky pro zlepšení případně zjištěných problematických oblastí.

8 Výzkumný design

Vzhledem k cílům empirické části práce, jehož klíčovou součástí je studium bližších charakteristik organizační kultury vybrané organizace, se jeví jako nejnositelnější aplikovat **design kvalitativního výzkumu**, konkrétně **případové studie**.

Nisbett & Watt (1984, in Švaříček et al., 2007, p. 111) shrnují přednosti a nedostatky případových studií v následujícím přehledu:

„Přednosti případových studií

- *Výsledky jsou zpravidla snadněji srozumitelné širšímu spektru zájemců. Mohou je číst i lidé, jejichž profesí se studie týkají, neboť nejsou psány pouze pro vědce a teoretiky daných disciplín.*
- *Zachycují unikátní vlastnosti, faktory, okolnosti zkoumaných problémů, které jsou zpravidla ostatními přístupy ztraceny. Velmi často jsou tyto jedinečné vlastnosti klíčem k porozumění celé situace.*
- *Výsledky studií jsou velmi pevně zakotveny v realitě. Nemohou zkoumat nic, co se skutečně neodehrává v reálném životě.*
- *Výsledky dobrých studií poskytují zájemcům porozumění a vhled do jiných situací a případů, které mají stejné či velmi podobné vlastnosti zkoumané jako případy.*
- *Mohou být vykonávány samotným výzkumníkem. Zpravidla nevyžadují žádný výzkumný tým.*
- *Případové studie mohou zkoumat i případy, kde nad jednotlivými proměnnými nemáme žádnou kontrolu a kde se vyskytuje mnoho nepředvídatelných jevů a událostí.“*

Nedostatky případových studií

- *„Výsledky jsou obtížně zobecnitelné na širší vzorky.*
- *Není jednoduché provádět techniky ověřování spolehlivosti, jako je například nezávislá kontrola (cross-checking), neboť studie jsou často příliš založeny na subjektivních interpretacích.*
- *Případové studie mají sklon k zkreslení způsobeným zaujatostí výzkumníka, jeho slabou teoretickou citlivostí.“*

Mnoho ze zmíněných předností je užitečných i pro kontext této práce. Zmiňovaná srozumitelnost (bod 1) jistě bude uvítána zaměstnanci zvolené organizace, kteří se budou zajímat o výsledky výzkumného šetření, zachycení unikátních vlastností popisovaného jevu (bod 2) je příhodné pro charakter výzkumu, na základě vhledu do konkrétního případu bude možné získat lepší porozumění dané problematice i v kontextu jiných organizací (bod 4), samotná podstata organizační kultury, která je mnohoznačná a obsahující řadu nepředvídatelných jevů je z roli výzkumníka nemodifikovatelná, což však účelům výzkumu nijak neodporuje.

Rovněž nevýhody vázané na použití tohoto výzkumného designu jsou pro konkrétní případ přípustné. Obtížná generalizovatelnost na širší vzorky (bod 1) je v případě, kdy se snažíme přiblížit problematiku na jednom konkrétním případě, evidentní, avšak současně akceptovatelná, neboť může sloužit jako odrazový můstek pro další výzkum. Problematika ověřování spolehlivosti výzkumu (bod 2) je jistě jednou z největších slabin výzkumného designu, neboť stojí na interpretacích autorky této práce. I když autorka věnuje výrazné úsilí pracovat se získanými daty podle všech zásad výzkumné práce, její interpretace jsou nevyhnutelně ovlivňovány její osobní zkušeností, názory apod. Tato skutečnost je však nevyhnutelná ve všech případech, kdy se analýzou a interpretací dat kvalitativních zabývá jeden člověk, možným doporučením pro navazující výzkum tedy může být důraz na vyšší počet hodnotitelů.

Podle Švaříčka et al. (2007) je design případových studií vhodný například k definování hlavních proměnných, odhalení skrytých aspektů problémů nebo vysvětlení příčinných vazeb. Vzhledem k dílčímu cíli práce popsat, jak zmiňovanou odlišnost vnímají zaměstnanci organizace, jaké této odlišnosti připisují příčiny a jak vnímají důsledky, se tento výzkumný postup jeví jako vyhovující.

Bryman (2008) jako jednotlivé typy případových studií uvádí *kritický případ* určený ke zjištění proměnných, které se týkají zkoumaného jevu, *extrémní případ* týkající se neobvyklého až výjimečného jevu, *ukázkový případ*, sloužící k popsání běžných okolností studovaného jevu, *objevný případ*, který zkoumá dříve nedostupný jev, a *longitudinální případ* zaměřující se na zkoumání zvoleného fenoménu z dlouhodobého hlediska.

V kontextu daných podmínek se v tomto případě jednat o ukázkový případ, neboť se vybraná organizace nevymyká standardům, zkoumání rovněž nebude mít longitudinální

charakter. Takto popsaný případ může sloužit jako představení konkrétní situace a podmínek a jako příručka případnému zájemci, který by chtěl zvolený fenomén zkoumat i u jiné organizace.

8.1 Volba metod

Pro zjištění charakteristik, jakými vybraná organizace prezentuje svou organizační kulturu na veřejnosti, byla zvolena obsahová analýza textů spojených s prezentací organizace a vnitřních předpisů vztahujících se k chování zaměstnanců organizace. Tato metoda umožňuje kvantifikovat počet slov, která jsou v textech obsažena a pomoci tak odkrýt jejich manifestní obsah (Švaříček et al., 2007).

Pro získání dat týkajících se pohledů zaměstnanců zvolené organizace na kulturu organizace v kontextu sledovaného fenoménu, byly s ohledem na dříve zmíněné argumenty zvoleny hloubkové rozhovory.

Ty umožňují hlubší poznání zkoumaného jevu a dávají dostatek prostoru dotazovanému, aby o zvoleném tématu hovořil za přirozených a nemodifikovaných podmínek, což je jedním ze základních principů realizace kvalitativního výzkumu.

Oblasti, které byly pro hloubkové rozhovory zvoleny, odpovídají modelu struktury organizační kultury podle Edgara Scheina (viz podkapitola 2.2) a rovněž respektují výzkumné cíle:

1. **Etika výzkumu** (vysvětlení účelu, zajištění anonymity, podpis informovaného souhlasu) a údaje o respondentovi (pozice, délka zaměstnání na Univerzitě)
2. **Prezentované hodnoty** a prohlášení o misi, vizi a hodnotách organizace
3. **Specifika profilování a formy prezentování** Univerzity na veřejnosti
4. **Charakteristiky vzdělávacího procesu** na Univerzitě
5. **Vztahy** na Univerzitě (studenti, vyučující, administrativa, management)
6. **Artefakty** organizační kultury
7. **Základní předpoklady**
8. **Metafora** vystihující organizační kulturu Organizace
9. **Odlišnost deklarované a vnímané organizační kultury**
10. **Vlastní komentář** respondenta

Pro poznání toho, jak zaměstnanci organizační kulturu sami percipují, byla zvolena kvantitativní metoda OCAI („Organizational Culture Assessment Instrument“) vydaná Cameronem a Quinnem (2006) vycházející z Modelu soupeřících hodnot (Quinn & Rohrbaugh, 1981). Nejen, že je tato metoda všeobecně populární a používaná v mnohých výzkumech, je také jako jedna z mála doporučována k použití i v českém prostředí (Lukášová et al., 2004) a jsou k ní, jako jedné z mála, dostupné i údaje o reliabilitě a validitě. Například Cronbachovo α se při výzkumné studii autorů u jednotlivých typů pohybovalo v rozmezí 0,71 po 0,79, další autoři (Yeung, Brockbank & Ulrich, 1991 in Cameron & Quinn, 2006) výzkum zopakovali a dospěli k podobným hodnotám, Cameron & Quinn ve své publikaci prokazují i validitu metody na popisu několika případů, ve kterých se výzkumníkům podařilo pomocí OCAI správně odhadnout charakteristiku procesů (např. rozhodovací proces, interní komunikace apod.), které v testovaných skutečně organizacích probíhaly.

Autoři v kontextu této metody vypracovali i rozsáhlé množství implikací, které se v organizacích v souvislosti s konkrétními typy projevují a formulovali řadu doporučení, které mohou pomoci organizacím zefektivnit jejich fungování nebo řídit organizační změnu (Cameron & Quinn, 2006).

8.2 Charakteristika výzkumného vzorku

S účastí na výzkumu souhlasila česká vysoká škola, která si v rámci práce nepřála být přímo jmenována. V dalším textu bude její název dále uváděn jako „Univerzita“.

Univerzita vyučuje své studijní programy v angličtině, a proto je populární u zahraničních studentů. Na její půdě se setkává mnoho různých národností jak v řadách studentů, tak v řadách jejích zaměstnanců. Bližší charakteristiky organizace, které by jinak umožnily její identifikaci, jsou uvedeny v neveřejné příloze.

Pro obsahovou analýzu nashromážděna data, která prezentují deklarovanou organizační kulturu Univerzity. Do souboru byly zařazeny texty spojené s prezentací Univerzity na jejích webových stránkách a sociálních sítích (facebook, linkedin). Zařazeny rovněž byly rozhovory s představiteli Univerzity v internetových novinách, které měly jasnou

charakteristiku propagačních materiálů. Od zaměstnanců autorka obdržela také interní materiály spojené s charakterem předpisů a dalších interních pravidel. Dohromady čítal analyzovaný vzorek 16 různých zdrojových dokumentů.

Omezení na zdrojové dokumenty se v tomto případě vztahovalo k jazyku, kterým byly dokumenty napsány. Univerzita se nachází na českém území a mnoho jejích studentů i zaměstnanců hovoří česky, avšak komunikačním jazykem Univerzity je angličtina, z tohoto důvodu vzniká množství textů v obou jazykových mutacích, i když převážná většina je dostupná jen v angličtině. Obsahová analýza neumožňuje pracovat s dvěma různými jazyky, a proto byly zvoleny texty v anglickém jazyce, i pro následnou možnost srovnání s dalšími daty získanými v jiných metodách. V celkovém pohledu následkem toho pravděpodobně chybí způsob, jakým o sobě Univerzita komunikuje českým zájemcům o studium nebo zaměstnání (za předpokladu, že toto Univerzita ve své komunikaci nějak rozlišuje).

Hlubkových rozhovorů se účastnilo celkem 11 osob z řad zaměstnanců Univerzity. Někteří z nich zastávali řídicí pozice, někteří patřili mezi vyučující a část respondentů vykonávala administrativní funkci. Rozhovorů se zúčastnilo celkem 6 žen a 5 mužů, menší část z celkového počtu respondentů byla anglickými rodilými mluvčími. Délka trvání zaměstnaneckého poměru respondentů s Univerzitou se pohybovala v rozmezí 2 až 12 let, ne u všech zaměstnanců však tento poměr trval po celou uváděnou dobu (někteří například absolvovali pobyt v zahraničí). Bližší údaje o respondentech jsou rovněž uvedeny v neveřejné příloze této práce.

Stejně osoby vyplňovaly i OCAI, vyjma jedné respondentky, která poskytla rozhovor prostřednictvím komunikačního programu Skype a neměla jeho prostřednictvím možnost dotazník vyplnit.

8.3 Popis výzkumného postupu

V prvním kroku byla provedena obsahová analýza získaných textů v programu NVIVO 11. Zjišťována byla absolutní i relativní četnost všech slov v textech složených z více než dvou písmen (dvoupísmenná a jednopísmenná slova v angličtině nemají pro účely obsahové analýzy nosný v tomto případě význam). Slova byla následně ručně tříděna do kategorií podle slovních druhů, v jakých se v textech vyskytovala, na substantiva, adjektiva a verba a byly k nim

přidávány příklady, v jakých kontextech se slova vyskytovala. Ostatní slovní druhy byly pro nízkou významovou nosnost vynechány.

Dalším krokem byl **orientační** odhad autorky, nakolik jsou jednotlivá slova charakterizující pro jeden z typů organizační kultury odpovídajícím modelem soupeřících hodnot. Záměrem tohoto odhadu byl pokus o adaptaci dat pro **orientační** srovnání s výsledky z nástroje OCAI, které vyžadují srovnatelnost s vlastními kategoriemi. Nejedná se o standardizovaný postup, a je tedy třeba brát tyto odhady s rezervou.

Získaný přehled byl následně analyzován, blíže slovně komentován a diskutován v souvislosti s dalšími získanými daty.

S žádostmi o rozhovor byly ve dvou vlnách (s odstupem jednoho dne) osloveny všechny kontakty uvedené v danou dobu na webových stránkách Univerzity, v sekci kontaktů, na kterou byla autorka odkázána svou kontaktní osobou na Univerzitě. Zhruba 10% emailů nebylo doručeno a autorka obdržela automatickou zprávu, že již neexistují. To vede k úvaze, že kontakty nových zaměstnanců nemusely tou dobou ještě na webu být zveřejněny a tím pádem se o možnosti zúčastnit se výzkumu nedozvěděly, čímž je ovlivněna skladba vzorku zúčastněných respondentů.

Následovala domluva s jednotlivci, kteří s účastí souhlasili, ohledně termínu a času. Většina rozhovorů proběhla na půdě Univerzity, část v kancelářích zaměstnanců, část v učebnách nebo ve studentské kavárně. Jeden z rozhovorů proběhl prostřednictvím komunikačního programu Skype. Někteří si vyžádali zaslání oblastí rozhovoru do emailu s předstihem, aby se na rozhovor mohli připravit.

Autorka se snažila zdůrazňovat důležitost klidu a nepřítomnosti dalších osob, nicméně někteří respondenti toto za důležité nepovažovali (následně do takových podmínek nuceni nebyli).

Před začátkem rozhovoru byli respondenti seznámeni s charakterem výzkumu a svou anonymitou. Byl jim předložen informovaný souhlas, následně jim byl ponechán klid k přečtení a podepsání. Jednu kopii si nechávala autorka, jedna zůstávala pro respondenta. Poté bylo zapnuto nahrávací zařízení a začal rozhovor. Rozhovor byl s ohledem na vzájemnou srovnatelnost dat veden v angličtině podle připravených klíčových oblastí. Předpokládaná

časová dotace na jeden rozhovor činila 30 minut, což se podařilo dodržet zhruba u poloviny respondentů, rozhovory ostatních trvaly déle. V závěru rozhovoru byl respondentovi ponechán prostor pro vlastní komentář, následně bylo nahrávací zařízení vypnuto a respondent byl požádán o vyplnění nástroje OCAI. Postup administrace byl zpravidla vysvětlen, jedinou odlišností od standardizovaného postupu bylo vynechání hodnocení ve sloupci „preferovaná organizační kultura“.

Po dokončení rozhovorů byly následně všechny přepsány a znovu pročteny, transkripce rozhovorů jsou součástí neveřejných příloh. Nahrávky bohužel neumožnily zachovat rozhovory ve stoprocentní kvalitě, a tak výjimečně při přepisování docházelo k vynechání malé části promluv, které nebyly srozumitelné.

Následně byla vyhodnocena data získaná metodou OCAI a byl zakreslen graf se znázorněním typů organizační kultury. Výsledky z dotazníku a obsahové analýzy byly následně porovnány. Možné souvislosti byly hledány v transkripcích rozhovoru. Jejich analýza se dále soustředila na odkrývání oblastí, ve kterých zaměstnanci viděli zmiňované odlišnosti (a), jakým způsobem vnímanou skutečnost prožívali (b) a jaké tomu připisovali důsledkem.

V závěru bylo provedeno shrnutí syntetizovaných informací, byl diskutován jejich význam a přínos spolu s limity, které byly s výzkumným designem i skutečným průběhem spojeny. Byla navržena intervenční opatření a doporučení, kudy se může další výzkum jak v případě konkrétní Univerzity, tak i v případě jiných organizací, ubírat.

8.4 Etické aspekty výzkumu

Zkoumání organizační kultury vyvolává diskuzi nad ožehavými tématy v organizaci. Lze předpokládat, že pokud budou mít respondenti obavu o svou anonymitu, budou se zdráhat na pokládané otázky odpovídat. Z toho důvodu byl připraven informovaný souhlas postihující důležité etické aspekty jejich účasti. Zajišťuje, že se účastníci výzkumu účastní dobrovolně, že je seznámen s možností odpovědět tzv. „podle svého“, případně vůbec neodpovídat, předem informuje, kdo bude účasten rozhovoru (pouze respondent a autorka této práce), jaká bude jeho přibližná délka, a že veškeré jeho výpovědi budou v textu práce označeny pouze náhodným kódem, nikoliv jakýmkoli jiným identifikátorem, podle kterého by mohl být respondent

rozpoznán. Informovaný souhlas je vyhotoven ve dvou kopiích; jednu si ponechává výzkumník, druhou respondent.

Vzhledem k tomu, že se práce zabývá údaji, které mohou být citlivé i pro Univerzitu, je v textu práce zachována její anonymita, včetně vodítek, které by pomohly odhalit její identitu. Citlivé údaje jsou proto součástí příloh, které budou vyloučeny ze zveřejnění. Univerzita si rovněž vyžádala prohlášení o mlčenlivosti autorky, která se tím zavazuje nehovořit o získaných informacích v kontextu jména Univerzity, což je samozřejmostí etické práce výzkumníka.

Na základě spolupráce se Univerzita s autorkou dohodla na následné prezentaci výsledků výzkumu pro zájemce z řad účastníků i dalších zaměstnanců Univerzity.

Ve spolupráci s kariérním centrem Univerzity byla rovněž předběžně dohodnuta realizace Assessment centra nanečisto pro studenty Univerzity, kteří si tuto populární metodu výběru vyzkouší a obdrží krátkou zpětnou vazbu.

9 Analýza a interpretace výsledků

9.1 Obsahová analýza textů

Zpracováním obsahové analýzy textu vznikly následující tři tabulky, které třídí nejčastěji používaná slova do skupin podle slovních druhů (podstatná jména, přídavná jména, slovesa). Kompletní přehled včetně shrnutí, v jakých kontextech byla slova nejčastěji používána, a konkrétní příklady uvedení v textu jsou součástí přílohy D.

	Slovo	Orientační překlad	Celkový počet výskytů	Procentuální podíl v textech [%]	Kategorie OCAI
1.	[University's name abbrev.]	[zkratka názvu univerzity]	458	1,58	X
2.	student	student	290	1,00	X
3.	university	univerzita	278	0,96	X
4.	students	studenti	271	0,93	X
5.	[head of University]	[postava stojící v čele Univerzity]	258	0,89	H
6.	board	rada/ představenstvo	191	0,66	H
7.	cfo	finanční ředitel	136	0,47	H
8.	coo	provozní ředitel	135	0,46	H
9.	employee	zaměstnanec	135	0,46	H
10.	trustees	členové správní rady	131	0,45	H
11.	faculty	fakulta	130	0,45	H
12.	courses	kurzy	126	0,43	X
13.	dean	děkan	123	0,42	H
14.	council	rada	120	0,41	X
15.	year	rok	118	0,41	H
16.	members	členové	115	0,40	M
17.	business	obchod, business	114	0,39	M
18.	school	škola	110	0,38	X
19.	czk	KČ	109	0,38	M
20.	provost	děkan	107	0,37	H

Tabulka 2: Četnost podstatných jmen v textech (vlastní zpracování)

Přehled nejčastěji používaných podstatných jmen obsahuje řadu slov, která jsou v rámci zvolených textů zcela očekávatelná. Je to samotný název organizace, v popředí rovněž stojí studenti. Zajímavostí však je vysoké postavení názvu různých pozic, například představenstva, postavy v čele univerzity apod. Jejich výskyt je v dokumentech organizace nejčastěji spojován s vymezováním jejich funkce a pravomocí. Z celkových 20 nejpoužívanějších podstatných jmen byl celkem u o 9 z nich odhadnut charakter blízký hierarchickému typu organizační kultury, který v tomto kontextu poukazuje na fakt, že organizační kultura zvolené organizace je v mnohém komunikována prostřednictvím řady pravidel, o jejichž prosazování a dodržování pravděpodobně usiluje.

V tomto kontextu je zajímavé, že se mezi nejčastěji používaná podstatná jména zařadilo i slovo „zaměstnanec“. Pravděpodobně tedy i jeho role a význam bude v těchto textech významný. Bližší seznámení s konkrétními úryvky, ve kterých je toto slovo používáno, hovoří též o převaze vymezování jeho povinností a kompetencí, spíše než by bylo používáno způsobem, který by odpovídal typu klanové kultury. Otázkou však je, nakolik se tato charakteristika může reálně v dokumentech organizace odrážet, a nakolik by pro ni nebyla zřetelná i jiná slova (například „rodina“ apod.). Nabízí se například možnost, že klanová kultura bude vytvářet méně dokumentů, které jsou s deklarací organizační kultury spojené.

Za povšimnutí na tomto místě stojí jistě umístění slov „CZK“ a „business/obchod“, které poukazují na obchodní záměry organizace, bez kterých by za současně nastavených procesů nemohla fungovat.

	Slovo	Český orientační překlad	Celkový počet výskytů	Procentuální podíl v textech [%]	kategorie
1.	academic	akademický	325	1,12	X
2.	study	studijní	140	0,48	X
3.	business	obchodní	114	0,39	M
4.	working	pracující	67	0,23	X
5.	administrative	administrativní	61	0,21	H
6.	following	následující	60	0,21	H
7.	advance	předchozí	52	0,18	X
8.	supervisory	kontrolní/ dohlízející	51	0,18	H
9.	respective	odpovídající/ vztahující se k	48	0,17	H
10.	sexual	sexuální	48	0,17	X
11.	international	mezinárodní	47	0,16	M
12.	social	společenský, sociální	47	0,16	C
13.	vice	více- (zástupce)	45	0,15	H
14.	required	vyžadovaný	44	0,15	H
15.	appropriate	vhodný/ příslušný	40	0,14	X
16.	first	první	39	0,13	X
17.	applicable	příslušný	38	0,13	H
18.	new	nový	38	0,13	X
19.	submitted	navrhovaný/ předložený	38	0,13	H
20.	personal	osobní	38	0,13	X

Tabulka 3: četnost přídavných jmen v textech (vlastní zpracování)

Dalšími slovními druhy, které byly v rámci obsahové analýzy sledovány, byla přídavná jména. Jejich obsah na první příčky rovněž řadí očekávatelná slova akademický a studijní. Zajímavostí je vysoké umístění slova obchodní. To nutně odráží fakt, že toto slovo v textech vystupuje jak jako podstatné jméno, tak jako přídavné. Přídavná jména se však v textu opakovala méně, a díky tomu mohlo toto slovo dosáhnout vyšší příčky.

U tohoto seznamu je zajímavé si všimnout relativně vysokého umístění slov administrativní, kontrolní/dohlízející a dalších, které jsou stejně jako v případě předchozí tabulky odvozeny od charakteristik spojených s hierarchickým typem organizační kultury podle zmiňované typologie Camerona a Quinna. Z daného seznamu se jednalo celkem o 8 slov.

Zajímavé je umístění slova „sexuální“, které je zpravidla zmiňováno v kontextu prevence sexuálního harrasmentu, „mezinárodní“ vypovídající o mezinárodní orientaci (anebo přinejmenším o usilování profilovat se tímto směrem) a „společenský“ (sociální), které poukazuje na orientaci na skupiny lidí, společenské aktivity apod. a je jediným slovem, které se přiklání k charakteristikám klanové kultury.

	Slovo	Orientační překlad	Celkový počet výskytů	Procentuální podíl v textech [%]	kategorie
1.	may	moci/ mít možnost	156	0,54	H
2.	study	studovat	140	0,48	X
3.	approved	schválený, schválil, schválen	108	0,37	H
4.	must	musí	90	0,31	H
5.	issued	vydaný	75	0,26	H
6.	working	pracující, fungující	67	0,23	X
7.	use	používat	64	0,22	X
8.	work	pracovat	57	0,2	X
9.	advance	pokročit, povýšit, postoupit	52	0,18	X
10.	provide	poskytnout	49	0,17	H
11.	request	vyžádat	44	0,15	H
12.	submitted	navrhnutý, předložený	38	0,13	H
13.	set	nastavit, určit	38	0,13	H
14.	including	zahrnout, zahrnující	37	0,13	H
15.	according	odpovídající/ odpovídat	36	0,12	H
16.	provided	poskytl, poskytnutý	34	0,12	X
17.	submit	navrhnout, předložit	32	0,11	H
18.	end	skončit, ukončit	31	0,11	X
19.	pay	platit, zaplatit	31	0,11	H
20.	apply	platit, aplikovat	28	0,10	H

Tabulka 4: Četnost sloves v textech (vlastní zpracování)

Tabulka s přehledem nejčastěji používaných sloves je rovněž zajímavá převahou slov spojených s procesy v organizaci a nastavením pravidel. Celkem 13 z nejčastěji používaných

sloves vykazuje charakteristiky specifické pro typ hierarchické organizační kultury. Žádné jiné ze slov v tomto žebříčku nereflektovalo výrazněji žádný jiný z typů, a to včetně slova zaplatit, které se ani tak nevztahovalo k propagačním textům a informacím o platbě školného, jako k popisům různých procesů, jakými je s financemi nakládáno.

Z obsahové analýzy tedy jednoznačně vyplývá, že se zkoumaný text zaměřuje na standardizaci různých vnitroorganizačních postupů, pravidel, vymezuje role, kompetence a povinnosti jednotlivých zaměstnanců, orgánů a dalších členů Univerzity. Charakteristiky specifické pro jiné typy organizační kultury se v textu vyskytují poskromnu a jsou spíše ojedinělými případy, výjimečně se na vrchních příčkách umístila slova specifická pro tržní typ organizační kultury a klanovou kulturu. Tendence k adhokratické kultuře nebyly z dostupných textů patrné vůbec.

Jako problematické se při zpracovávání těchto dat ukázalo sloučení materiálů, které komunikují „vně“ organizace, a které jsou určeny ke komunikaci ke stávajícím zaměstnancům. Je pravděpodobné, že by podrobnější analýza odhalila rozdílné charakteristiky, které jsou dány už jen kvůli nevyhnutelné základní povaze dvou různých typů těchto materiálů – komunikací vně organizace svou organizační kulturu představuje, avšak dovnitř organizace již formuluje konkrétní procesy.

Současně není k dispozici srovnání, co je normou pro počet a obsah takovýchto materiálů. Je jistě nevyhnutelné formulování alespoň základních principů, na základě kterých organizace funguje. Znamená to ale, že pokud organizace jiné materiály neprodukuje, že je hierarchická? Patrně nikoliv. Vystává otázka, jak by se například projevila prezentace adhokratické organizační kultury – je pro to v takové dokumentaci dostatek prostoru a možností? A neredukovalo by deklarování klanové organizační kultury množství takto produkováných dokumentů na minimum?

S ohledem na tyto úvahy nejsou činěny zásadní závěry ohledně charakteru komunikované organizační kultury. Je zřejmé, že má její obsah mnohé charakteristiky specifické pro hierarchický typ, nicméně nepřítomnost jiných znaků nevyvrátila deklaraci jiných charakteristik organizační kultury.

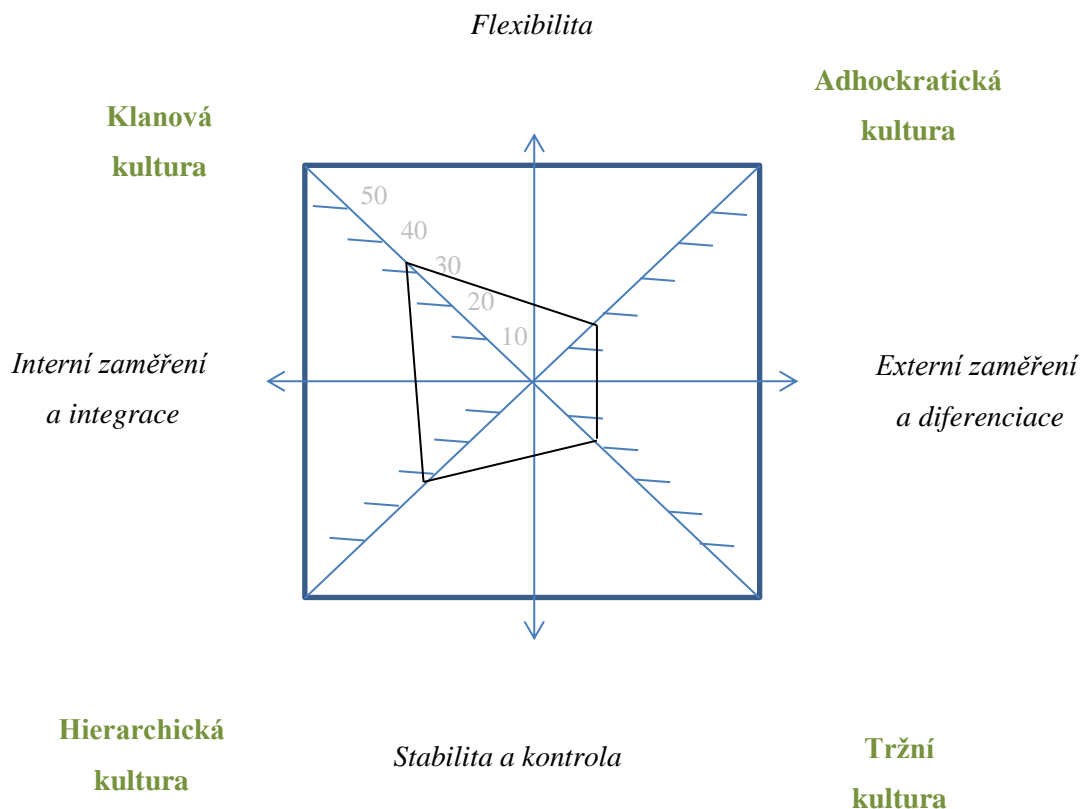
9.2 Vyhodnocení metody OCAI

Vyhodnocením dat získaných nástrojem OCAI byly zjištěny následující hodnoty:

	Průměrná hodnota	Směrodatná odchylka
Klanová kultura	32,41	17,07
Adhokratická kultura	17,96	9,83
Tržní kultura	17,31	10,36
Hierarchická kultura	31,48	19,25

Tabulka 6: Výsledky metody OCAI

Vynesením změřených hodnot na graf byly výsledky vizualizovány:



Graf 2: Výsledky získané nástrojem OCAI (vlastní zpracování)

Ze zobrazení grafu je zřejmé, že respondenti organizační kulturu hodnotili jako kombinaci typu hierarchické a klanové kultury. Tyto typy mají společnou dimenzi interního zaměření organizace, ta tedy bude s velkou pravděpodobností zaměřená spíše na řešení vlastní agendy a procesů, než by aktivně vstupovala do kontaktu s jinými institucemi (dodavateli, klienty) vně vlastní prostředí, což můžeme u vzdělávací instituce, která hlavní předmět své činnosti (tj. poskytování vzdělání) realizuje „uvnitř“, očekávat.

Klanová kultura se ve svých charakteristikách zdá být spíše „rozšířenou rodinou“, než ekonomickými entitami. Jsou pro ni specifické uvolněné a přátelské interpersonální vztahy a důraz bývá kladen na spolupráci a konsenzus (blíže viz 3.4.3). Hierarchická kultura je specifická formalizovaností a strukturovaností. Formuluje přesné postupy, které určují, jak se mají její zaměstnanci v daných situacích zachovat, tento set formálních pravidel funguje jako společný tmel organizace.

9.3 Rozhovory se zaměstnanci

Záměrem rozhovoru v úvodní fázi při designu výzkumu byla bližší sonda do percipované organizační kultury, nicméně po realizaci a transkripci a pročtení prvních rozhovorů bylo zřejmé, že nejnositelnější obsah je zahrnut ve zmiňovaných rozporech a vnímaných problémech, se kterými se organizace potýká. V následujících rozhovorech byly zachovány zvolené oblasti, kterým se rozhovor věnoval, avšak autorka se rozhodla změnit svůj záměr získaná data analyzovat kompletně, a místo toho se zaměřila na problematické oblasti a rozpory, které respondenti zmiňovali.

Výzkumný design případové studie umožňuje zvolit klíčové kategorie, na které v textu výzkumník zaměří (Švaříček et al., 2007), sledovanými kategoriemi při analýze tedy byly, pochopitelně, „vnímané problémy“ a „vnímané rozpory“. Výpovědi s těmito charakteristikami byly systematicky v transkripcích hledány.

Jako příklad „vnímaných problémů“ je možné zmínit například tyto úryvky:

„Jsou tu určitá pravidla a procedury, které nejsou pečlivě dodržovány. Protože někteří lidé na univerzitě si myslí... že je ztráta času je dodržovat.“ (respondent 5)

„Myslím, že se to zlepšuje, ale upřímně si myslím, že akademici nepřipisují managementu dostatek zásluh za to, co dělají.“ (respondent 12)

Jako příklad „vnímaných rozporů“ tyto úryvky:

„Takže ano, on je můj nadřízený, ale ve skutečnosti mě neřídí, takže vlastně takhle nezávisle pracujeme, ale je tu, je jako nade mnou.“ (respondent 7)

„Řekl(a) bych „zmatená.“ Hodně lidí je zmatených ohledně univerzity, kultury, co se děje, někdy i já. Každý má jiné představy o tom, jak by se měly věci dělat.“ (respondent 11)

Následná kategorizace poukázala na základní oblasti, kterých se vnímané rozpory i problémy týkaly:

- Problémy a rozpory vnímané v kontextu
 - nastavování,
 - vymáhání,
 - přijímání
 - a skutečného dodržování stanovených **pravidel a hierarchie.**

- Problémy a rozpory vnímané v kontextu
 - kvality
 - a upřímnosti **interpersonálních a skupinových vztahů.**

- Rozpory vnímané v kontextu
 - Vnější stylizace (blíže viz příloha F).

9.4 Interpretace souvislostí

Analýza získaných dat pomohla podkrýt způsob, jakým organizace deklaruje svou organizační kulturu. V rámci obsahové analýzy byla studována nejčastěji používaná slova spojená s deklarací organizační kultury. Ta ukázala na převahu obsahů směřujícím k popisu a

vymezení rolí a kompetencí jednotlivých členů a orgánů fakulty. Tyto obsahy naznačují, že je organizační kultura komunikována charakteristikami, které jsou specifické pro hierarchický typ organizační kultury.

Administrace metody OCAI, která je určena k zachycení typu organizační kultury, ukázala na existenci současně hierarchického a klanového typu organizační kultury, které jsou podle výsledků v kultuře organizace zakotveny poměrně silně.

Základní rozdíl mezi výsledky z těchto dvou metod je absence přítomnosti charakteristik spojených s klanovou kulturou v materiálech deklarujících organizační kulturu. Hierarchická organizační kultura je podle dat přítomna jak na deklarované, tak na percipované úrovni organizační kultury.

Bližší analýza rozhovorů zaměřená na hledání vnímaných rozporů a problémů v organizaci ukázala, že se tyto soustředí kolem oblastí deklarované a percipované organizační kultury. Respondenti několikrát zmínili, že organizace v současné době prochází přerodem organizační kultury z neformální a uvolněné (slovy metody OCAI „klanové“) do více strukturované (slovy metody OCAI „hierarchické“), což vysvětluje větší počet vnímaných problematických a rozporuplných oblastí, které bylo zaměstnanci zmiňováno v oblasti týkajících se pravidel a hierarchie. Organizace tedy zůstává vnitřně orientována, ale původní flexibilní prostředí se snaží přetvářet na stabilní.

Poznatek, že se se vnímané rozpory a problémy vztahují více k deklarované, než percipované organizační kultuře, může organizacím pomoci lépe pochopit a vysvětlit příčinu vzniku problémů v organizacích a přispět k jejich efektivnímu řešení, bude-li opakovaně prověřen i v případech jiných organizací. Zdůrazňuje význam organizační kultury pro fungování organizace a její vliv nad procesy, které se v organizaci dějí – ať už z hlediska jejího základního fungování, tak i v tématech a oblastech, které jsou zaměstnanci vnímány jako rozporuplné nebo problematické – zjednodušeně řečeno negativní.

V konkrétní situaci se můžeme domnívat, že vnímané problémy a rozpory vznikají ve spojení s významnou organizační změnou, kterou Univerzita v době, kdy byl výzkum realizován, prochází a nastavuje nové procesy (viz příloha B) – „hierarchizuje se“ (v tomto případě je však pojem hierarchie poněkud zavádějící, protože zde nedochází jen k vytváření

nových úrovní, ale změny se týkají i organizačních procesů a pravidel, proměny v hodnocení efektivnosti a úspěšnosti nebo role manažerů).

Je pravděpodobné, že když se organizace pro organizační změnu rozhodla, změnila a doplnila zásady (například vnitroorganizační pravidla), kterými chtěla implementaci zavést. Taková organizační kultura se následkem toho objevila nejprve na deklarované úrovni, zaměstnanci se na změnu musí postupně adaptovat. Nová pravidla a pořádky mění navykly způsob života a vznikají tak problémy dané změnou a zřejmě i rozkoem na úrovni hodnot, kterými se mají pracovníci řídit, pokud tato změna není dostatečně komunikována.

Taková situace je může být pro mnohé zaměstnance náročná – jsou nuceni sami přehodnocovat své navykly způsoby jednání. Určené změny mohou dokonce být v rozporu s jejich vlastním přesvědčením. S takovou situací si musí poradit – přizpůsobit se, snažit se udržet si vlastní způsoby jednání a stavět se proti změnám, opustit organizace bude v dané době pravděpodobně ohrožena vyšším rizikem fluktuace zaměstnanců, kteří se mohou následkem změn rozhodnout hledat uplatnění v organizaci, která více odpovídá jejich osobnímu systému hodnot.

Na konkrétním případě se tak při studiu deklarované a percipované organizační kultury dozvídáme, jak spolu tyto mohou souviset, a jakým způsobem se mohou v každodenním fungování organizace projevat.

9.5 Formulace doporučení pro organizaci

Pokud bude zvolená organizace chtít podpořit svůj přerod v kulturu specifickou pro hierarchický typ, může použít několik doporučení, které k podpoře jejího efektivního fungování formulovali Cameron & Quinn (2006), (viz 3.4.1, dále viz uvedený zdroj)

- Změřit dobu, která uplyne mezi vznesením požadavku zákazníka a dodávky služby. Přenastavit procesy a zkrátit tuto dobu na polovinu.
- Vyvinout hodnotící systém, díky kterému bude mít zpětná vazba od zákazníka okamžitý vliv na fungování organizace.
- Snižovat každý rok náklady o 5% po dobu následujících pěti let.
- Zrevidovat daná pravidla a vyhodnotit jejich účelnost; doporučit jejich redukci.

- Vytvořit systém interní komunikace, prostřednictvím kterého budou členové organizace efektivněji informováni o různých událostech. Použít pro to nejnovější technologie.

Z obsahu doporučení je zřejmé, že respektují kvality tohoto typu kultury, avšak zároveň se zaměřují na její zefektivnění a podpoření jejího smyslu.

Dále se lze domnívat, že v organizaci bude stále zakotvena organizační kultura odpovídající klanovému typu. Organizace může tuto skutečnost ověřit plošným využitím nástroje OCAI pro diagnostiku organizační kultury. Pokud se tento typ prokáže jako silně zastoupený, měla by organizace zvážit, zda tento dále s ohledem na cíle organizace a spokojenost svých zaměstnanců nepodporovat. Taková konkrétní doporučení formulují rovněž Cameron a Quinn ve zmiňované publikaci.

10 Diskuze

Tato práce se věnuje problematice deklarované a percipované organizační kultury.

Nabízí pohled do dané problematiky na případové studii zvolené organizace. Popisuje, jakým způsobem se kultura deklarovaná liší od kultury percipované a zachycuje, že se jejich rozkol je obsažen v oblastech, které zaměstnanci zvolené organizace vnímají jako problematické nebo rozporuplné.

Zjištěné poznatky hovoří pro zásadní význam organizační kultury ve fungování organizace. Ta byla v teoretické části představena jako „*vzorec sdílených základních předpokladů, které si skupina osvojila při řešení problémů externí adaptace a interní integrace a které se natolik osvědčily, že jsou považovány za platné a jsou předávány novým členům organizace jako způsob vnímání, myšlení a cítění, který je ve vztahu k těmto problémům správný.*“ (Schein, 2004, p. 12)

Výzkum autorku na konkrétním případě poněkud neplánovaně přivedl k problematice organizační změny, kterou daná organizace podle slov zaměstnanců účastnících se výzkumu ve sledovaném období procházela. Proces organizační změny je zde zřetelně vázán na změnu organizační kultury. Tento nedokončený proces změny, ve kterém stále ještě zřejmě docházelo k přetváření zažitých vzorců chování na nové, pravděpodobně pomáhá vysvětlit rozdílnost deklarované a percipované organizační kultury, případně se na ní alespoň nějakou měrou podílí.

Zjištěné závěry podporují argumenty předložené v kapitole 4 a rozšiřují ji. Klíčové je v tomto případě hledisko hodnot jedince a hodnot organizace zakotvených v organizační kultuře. Konkrétní případ organizační změny poukázal, že zaměstnanci jsou schopni změnu v organizační kultuře, a s tím spojených hodnot, reflektovat, a že je to pravděpodobně projevováno v rozporech a problémech, které spontánně při popisu fungování organizace zmiňují.

Další výzkumy v této oblasti by se mohly pokus ověřit závěry, které autorka formulovala, na případech jiných organizací. Výzkum by mohl být zreplikován, mohl by případně variovat ve využívaných metodách. Pro hodnocení deklarované organizační kultury by například mohlo být využito hodnocení materiálů větším počtem hodnotitelů (tzv. shoda posuzovatelů). Zajímavé informace by mohlo přinést vzájemné srovnání materiálů, které jsou

určeny k deklaraci organizační kultury vně organizace, a které jsou využívány pro představení organizační kultury vnějším pozorovatelům a potenciálním zájemcům o zaměstnání.

Další výzkum by se v této oblasti mohl podrobněji věnovat významu odlišnosti deklarované a percipované organizační kultury v souvislosti s nábořem zaměstnanců. Mohl by blíže popsat způsoby, jakým se noví zaměstnanci dívají na organizační kulturu při vstupu do zaměstnání a jak se v jejich očích proměňuje v období adaptace.

Výzkumným cílem dalšího bádání by mohlo být bližší popsání role deklarované organizační kultury během organizační změny. Mohlo by být ověřováno, zda skutečně vystupuje především jako vzor, který je při organizační změně formulován, a jehož prostřednictvím je nebo může být usilováno o organizační změnu.

Je zřejmé, že sledovaná problematika je pro další výzkumné bádání velmi plodná, a že v sobě nese potenciál pro širší porozumění principům fungování organizační kultury nebo organizační změny a může být využívána ke zlepšování efektivity organizací.

11 Závěr

Předkládaná práce si jako hlavní cíl určila na případě vybrané organizace popsat, jakými způsoby je organizační kultura deklarována, jak ji skutečně její zaměstnanci percipují, a jak tito zaměstnanci danou odlišnost vnímají. O to usilovala pomocí dílčích cílů, kterými bylo navržení vhodného metodologického postupu, který by vhodně umožnil tyto odlišnosti postihnout.

Tento záměr byl pomocí navrženého postupu realizován u zvolené organizace, kterou byla česká vysoká škola. S pomocí obsahové analýzy byla zjišťována četnost používaných slov v textech spojených s deklarací organizační kultury vně a dovnitř organizace. S pomocí metody OCAI byl sledován charakter organizační kultury tak, jak ji vnímají zaměstnanci této organizace.

Výzkumné šetření poukázalo na fakt, že organizační kultura je deklarována charakteristikami, které jsou specifické pro hierarchický typ organizační kultury v kontextu typologie založené na modelu soupeřících hodnot. Metoda OCAI, která měří organizační kulturu rovněž v souvislosti s modelem soupeřících hodnot, poukázala na skutečnost, že zaměstnanci organizace její organizační kulturu vnímají jako kombinaci hierarchického typu a klanového typu.

Oba tyto typy jsou specifické orientovaností na sebe a vnitřní procesy v organizaci, liší se v ohledu dimenze stability – flexibility; klanová organizační kultura je charakteristická flexibilitou, neformálními vztahy a minimem formulovaných pravidel, hierarchický typ kultury je v tomto ohledu opakem – zaměřuje se strukturovanost a vymezení vnitroorganizačních procesů a stabilitou.

Realizované hloubkové rozhovory tyto rozpory odrážely. Identifikovány byly oblasti, které respondenti opakovaně zmiňovali, a ve kterých zachycovali vnímané rozpory a problémy organizace. Ty se týkaly především problémů a rozporů vnímaných v kontextu nastavování, vymáhání, přijímání a skutečného dodržování stanovených pravidel a hierarchie a problémů a rozporů vnímaných v kontextu kvality a upřímnosti interpersonálních a skupinových vztahů.

Tyto klíčové oblasti odráží hlavní hodnoty typů organizační kultury, které byly odhaleny jako specifické pro vnímanou organizační kulturu. Převaha problémů a rozporů spojených s charakteristikami hierarchického typu organizace nad charakteristikami klanového typu organizace byly vysvětleny probíhající změnou organizační kultury, konkrétně přerodu klanového typu organizační kultury v hierarchický typ.

Přítomnost spontánního vnímání problémů a rozporů právě v těchto oblastech a v dané míře je argumentem, který hovoří pro schopnost zaměstnanců reflektovat odlišnost v deklarované a percipované organizační kultuře. Tuto hypotézu by bylo třeba následným výzkumem ověřit.

Popsáním konkrétních charakteristik a jejich vzájemnou syntézou autorka usilovala o dosažení hlavního cíle práce. Tato případová studie může být podkladem pro další zkoumání v této oblasti, může být využita jako příručka při uplatňování stejného postupu a svědčí o nosnosti a zajímavosti studovaného tématu.

12 Seznam použitých zkratek:

OCAI – Organizational Culture Assessment Instrument

13 Seznam tabulek, obrázků a grafů

Tabulky

Tabulka 1: Srovnání objektivistického a interpretativního přístupu (p. 19)

Tabulka 2: Četnost podstatných jmen v textech (p. 75)

Tabulka 3: četnost přídavných jmen v textech (p. 77)

Tabulka 4: Četnost sloves v textech (p. 78)

Tabulka 5: Výsledky metody OCAI

Obrázky

Obrázek 1: Struktura organizační kultury podle Scheina (p. 28)

Obrázek 2: Schéma ledovce se strukturou organizační kultury (p. 30)

Obrázek 3: Schéma Trompenaarsovy typologie organizační kultury (p. 40)

Obrázek 4: Model soupeřících hodnot (p. 44)

Obr. 5: Identifikace zaměstnanců s organizačními cíli a hodnotami (p. 53)

Grafy

Graf 1: Ukázka výsledků dotazníku OCAI – organizace s převahou tržní kultury (p. 62)

Graf 2: Výsledky získané nástrojem OCAI (vlastní zpracování)

14 Seznam použité literatury

- Araştırma, B., Gösteren, F., & Oteller, Y. (2015). Evaluating the Organizational Culture Types of the 5-Star Hotel' s in Istanbul in terms of the Cameron & Quinn Competing Values Model. *E Journal of Yasar University*, 10(40), 6684–6691.
- Argyris, C. (1958). Some Problems in Conceptualizing Organizational Climate: A Case Study of a Bank. *Administrative Science Quarterly*, 2(4), 501.
- Armstrong, M. (2007). *Řízení lidských zdrojů : nejnovější trendy a postupy*. (9. ed.). Praha: Grada.
- Azumi, K., & Ouchi, W. G. (1982). Theory Z: How American Business Can Meet the Japanese Challenge. *Administrative Science Quarterly*, 27(1), 155.
- Backhaus, K., & Tikoo, S. (2004). Conceptualizing and researching employer branding. *Career Development International*, 9(5), 501–517.
- Balthazard, P. A., & Cooke, R. A. (2004). Organizational culture and knowledge management success: assessing the behavior-performance continuum. In *37th Annual Hawaii International Conference on System Sciences, 2004. Proceedings of the* (Vol. 37, p. 10). IEEE.
- Bedrnová, E., & Nový, I. (1998). *Psychologie a sociologie řízení* (1. ed.). Praha: Management Press.
- Borg, M. A., Waisfisz, B., & Frank, U. (2015). Quantitative assessment of organizational culture within hospitals and its relevance to infection prevention and control strategies. *Journal of Hospital Infection*, 90(1), 75–77.
- Brand Bakers. (2016). Co pečeme. Retrieved July 1, 2016, from http://www.brandbakers.cz/co_peceme
- Bridges, W. (1992). *The Character of Organizations* (1. ed.). Palo Alto: Consulting Psychologists Press.
- Bromann, P. (1992). *Gestaltung der Unternehmenskultur : Strategie und Kommunikation*. (1.

- ed.). Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Brooks, I. (2003). *Firemní kultura: jedinci, skupiny, organizace a jejich chování* (1. ed.). Brno: Computer Press.
- Bryman, A. (2008). *Social research methods* (3. ed.). New York: Oxford University Press.
- Cable, D., & DeRue, S. (2002). The Convergent and Discriminant Validity of Subjective Fit Perceptions. *Journal of Applied Psychology*, 87(5), 875–884.
- Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (2006). *Diagnosing and changing organizational culture: Based on the competing values framework* (2. ed.). San Francisco: Wiley & Sons.
- CoCuMa. (2016a). Forbes. Retrieved July 2, 2016, from <http://www.cocuma.cz/company/forbes/>
- CoCuMa. (2016b). O nás. Retrieved July 1, 2016, from <http://www.cocuma.cz/o-nas/>
- CoCuMa. (2016c). Zonky. Retrieved July 2, 2016, from <http://www.cocuma.cz/company/zonky/>
- Cruz, S. G., & Ferreira, M. M. F. (2015). Perception of organisational culture and knowledge management in hospitals using different management models. *Percepción de La Cultura Organizativa Y de La Gestión Del Conocimiento En Hospitales Con Diferentes Modelos de Gestión.*, 4(5), 75–83.
- Deal, T. E., & Kennedy, A. A. (1982). *Corporate cultures: The rites and rituals of organizational life* (1. ed.). Reading: Addison-Wesley Pub. Co.
- Denison, D. (1990). *Corporate culture and organizational effectiveness*. Oxford: John Wiley & Sons.
- Denison, D., Hoojiberg, R., Lane, N., & Lief, C. (2012). *Leading Culture Change in Global Organizations* (1. ed.). San Francisco: Wiley & Sons.
- Disman, M. (2002). *Jak se vyrábí sociologická znalost* (3. ed.). Praha: Karolinum.
- Drucker, P. (1969). *Age of Discontinuity* (1. ed.). London: Pan Books.

- Drucker, P. (1980). *Management in turbulent times. New York* (1. ed.). New York: Routledge.
- Drucker, P. F. (1954). *The Practice of Management* (1. ed.). New York: Harper & Brothers.
- Eichhorn, F. (2009). Indikatoren einer diversity-gerechten Unternehmenskultur. *Zeitschrift Für Personalforschung*, 23(4), 373–376.
- Eldridge, E., & Crombie, A. (1974). *A Sociology of Organization* (1st ed.). London: Allen and Unwin.
- Ferjenčík, J. (2010). *Úvod do metodologie psychologického výzkumu : jak zkoumat lidskou duši* (2. ed.). Praha: Portál.
- Flamholtz, E., & Randle, Y. (2011). *Corporate culture: The ultimate strategic asset*. Stanford: Stanford University Press.
- Foster, C., Punjaisri, K., & Cheng, R. (2010). Exploring the relationship between corporate , internal and employer branding. *Journal of Product & Brand Management*, 19(6), 401–409.
- Gabriel, Y. (1991). ON ORGANISATIONAL STORIES AND MYTHS: WHY IT IS EASIER TO SLAY A DRAGON THAN TO KILL A MYTH. *International Sociology*, 6(4), 427–442. Retrieved from <http://iss.sagepub.com/cgi/doi/10.1177/026858091006004004>
- Gaddam, S. (2008). Modeling Employer Branding Communication: The Softer Aspect of HR Marketing Management. *ICFAI Journal of Soft Skills*, 2(1), 44–55.
- Gebert, D., Boerner, S., & Berkel, K. (2001). Organisationskultur als Wettbewerbsfaktor im Krankenhaus? *Zeitschrift Für Gesundheitswissenschaften*, 9(1), 38–51.
- Gerd, P. (2009). Die Leistungsträger. Führungskräfte im Wandel der Firmenkultur - eine Follow-up-Studie. *Arbeit*, ?(1), 85–86.
- Glass Door. (2016). Index. Retrieved July 1, 2016, from <https://www.glassdoor.com/>
- Goffee, R., & Jones, G. (2003). *The character of a corporation : how your company's culture can make or break your business* (2. ed.). New York: HarperCollins Publishers.

- Gokce, B., Guney, S., & Katrinli, A. (2014). Does doctors' perception of hospital leadership style and organizational culture influence their organizational commitment? *Social Behaviour and Personality*, 42(9), 1549–1562.
- Grau, C., & Moormann, J. (2014). Unternehmenskultur und Prozessqualität. *Die Bank: Zeitschrift für Bankpolitik und Praxis*, 1(1), 45–47.
- Handy, C. B. (1993). *Understanding organizations* (4. ed.). London: Penguin Books.
- Hatch, M. J. (1993). THE DYNAMICS OF ORGANIZATIONAL CULTURE. *Academy of Management Review*, 18(4), 657–693.
- Havrdoá, Z. (2011). *Kultura organizace a supervize ve vzájemném působení*. (1. ed.). Praha: FHS UK.
- Havrdoá, Z., Šmídová, O., Šafr, J., & Štegmannová, I. (2011). *Organizační kultura v sociálních službách jako předmět výzkumu* (1. ed.). Praha: FHS UK.
- Havrdoá, Z., Šolcová, I., Hradcová, D., & Rohanová, E. (2010). Kultura organizace a syndrom vyhoření. *Československá Psychologie*, 54(3), 235.
- Heritage, B., Pollock, C., & Roberts, L. (2014). Validation of the organizational culture assessment instrument. *PLoS ONE*, 9(3). <http://doi.org/10.1371/journal.pone.0092879>
- Hilhorst, D., & Schmiemann, N. (2002). Humanitarian principles and organisational culture: Everyday practice in Médecins Sans Frontières-Holland. *Development in Practice*, 12(3-4), 490–500.
- Hofstede, G. (1980). Motivation, leadership, and organization: Do American theories apply abroad? *Organizational Dynamics*, 9(1), 42–63.
- Hofstede, G. (1999). *Kultury a organizace. Software lidské mysli: spolupráce mezi kulturami a její důležitost pro přežití* (1. ed.). Praha: Univerzita Karlova.
- Hofstede, G. (2011). Dimensionalizing Cultures: The Hofstede Model in Context. *Online Readings in Psychology and Culture*, 2(1), 1–26.
- Hofstede, G. (2016). Country Comparison. Retrieved May 20, 2016, from <https://geert->

hofstede.com/countries.html

- Hofstetter, H., & Harpaz, I. (2015). Declared versus actual organizational culture as indicated by an organization's performance appraisal. *The International Journal of Human Resource Management*, 26(4), 445–466.
- Hummers, L. (2002). Harvard University Statement of Values. Retrieved May 11, 2016, from http://www.harvard.edu/president/speeches/summers_2002/values.php
- Chandler, A. D. (1962). *Strategy and structure: Chapters in the history of the American enterprise*. Massachusetts Institute of Technology Cambridge (1. ed.). New York: Massachusetts Institute of Technology.
- Chatman, J. A. (1989). Improving Interactional Organizational Research: A Model of Person-Organization Fit. *Academy of Management Review*, 14(3), 333–349.
- Choi, Y. S., Seo, M., Scott, D., & Martin, J. (2010). Validation of the Organizational Culture Assessment Instrument: An Application of the Korean Version. *Journal of Sport Management*, 24(2), 169.
- Isaacson, W. (2011). *Steve Jobs* (1. ed.). Praha: Práh.
- Jung, C. G. (1968). *The archetypes and the collective unconscious* (2. ed.). Princeton: Princeton University Press.
- Kocianová, R. (2012). *Personální řízení - Východiska a vývoj* (2. ed.). Praha: Grada.
- Kolařík, P. (2011). Identita a kultura organizace. Vyhledávání a přijímání zaměstnanců Charity s ohledem na její identitu. *Sociální práce/Sociálna Práca*, 11(2011), 60–67.
- Kotter, J., & James, L. (1992). *Corporate culture and performance* (3. ed.). New York: Simon and The Free Press.
- Kotthoff, H. (1997). *Führungskräfte im Wandel der Firmenkultur: Quasi-Unternehmer oder Arbeitnehmer?* (1. ed.). Berlin: Sigma.
- Koubek, J. (2003). *Anglicko-český výkladový slovník personalistiky* (1. ed.). Praha: Management Press.

- Koubek, J. (2004). *Řízení pracovního výkonu* (1. ed.). Praha: Management Press.
- Koubek, J. (2005). *Německo-český výkladový slovník personalistiky* (1. ed.). Praha: Management Press.
- Koubek, J. (2007). *Personální práce v malých a středních firmách* (1. ed.). Praha: Grada.
- Koubek, J. (2015). *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky* (5. ed.). Praha: Management Press.
- Kristof-Brown, A. L., Zimmerman, R. D., & Johnson, E. C. (2005). CONSEQUENCES OF INDIVIDUALS' FIT AT WORK: A META-ANALYSIS OF PERSON-JOB, PERSON-ORGANIZATION, PERSON-GROUP, AND PERSON-SUPERVISOR FIT. *Personnel Psychology*, 58(2), 281–342.
- Lapina, I., Kairisa, I., & Aramina, D. (2015). Role of Organizational Culture in the Quality Management of University. *20th International Scientific Conference Economics and Management - 2015 (ICEM-2015)*, 213, 770–774.
- Lewis, D. (2003). NGOs, Organizational Culture, and Institutional Sustainability. *The Annals of the American Academy of Political and Social Science*, 590(1), 212–226.
- Lukášová, R. (2010). *Organizační kultura a její změna* (1. ed.). Praha: Grada.
- Lukášová, R., Nový, I., Franková, E., Sedláčková, H., Surynek, A., & Šimberová, E. (2004). *Organizační kultura: od sdílených hodnot a cílů k vyšší výkonnosti podniku* (1. ed.). Praha: Grada.
- Martin, J., & Meyerson, D. (1988). Organizational cultures and the denial, channeling and acknowledgement of ambiguity. In L. Pondy, R. Boland, & H. Thomas (Eds.), *Managing Ambiguity and Change* (1. ed., pp. 93–125). Chichester: John Wiley.
- Matsumoto, D. (2001). *The Handbook of Culture and Psychology* (1. ed.). New York: Oxford University Press.
- Miovský, M. (2006). *Kvalitativní přístup a metody v psychologickém výzkumu* (1. ed.). Praha: Grada.

- Müller, D. (2013). *Kultura organizace je cestou ke strategii* (1. ed.). Brno: Management Press.
- Nakonečný, M. (1999). *Sociální psychologie* (1. ed.). Praha: Academia.
- Needle, D. (2010). *Business in Context: An Introduction to Business and Its Environment* (5. ed.). Andover: South Western Educational Publishing.
- Nový, I. (1993). *Podniková kultura a identita*. (1. ed.). Praha: Vysoká škola ekonomická v Praze.
- Nový, I. (1996). *Interkulturální management: Lidé, kultura a management* (1st ed.). Praha: Grada Publishing.
- O'Reilly, C. A., Chatman, J., & Caldwell, D. F. (1991). People and Organizational Culture: a Profile Comparison Approach To Assessing Person-Organization Fit. *Academy of Management Journal*, 34(3), 487–516. Retrieved from <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=4403465&site=ehost-live>
- Olaru-Poșiar, S. (2015). Organisationskultur unter dem Einfluss der Globalisierung. *Cultura Organizațională Sub Influența Globalizării*, 14(1), 41–48.
- Ormrod, S. (2003). Organisational Culture in Health Service Policy and Research: “Third-Way” Political Fad or Policy Development? *Policy & Politics*, 31(2), 227–237.
- Ott, J. S. (1989). *The Organizational Culture Perspective* (1. ed.). Chicago: Dorsey Press.
- Palán, Z. (2002). *Výkladový slovník lidské zdroje: výchova, vzdělávání, péče, řízení* (1. ed.). Praha: Academia.
- Peters, T., & Waterman, R. (1982). *In Search of Excellence* (1. ed.). New York: Harper & Row.
- Petráčeková, V., & Kraus, J. (1995). *Akademický slovník cizích slov* (1. ed.). Praha: Academia.
- Pfeifer, L., & Umlaufová, M. (1993). *Firemní kultura: konkurenční síla sdílených cílů, hodnot a priorit*. (1. ed.). Praha: Grada.
- Pielmus, C. (2013). *Between Two Cultures: From the Military Culture To University Culture*.

- Conclusions on the Organisation for Police Officers' Initial Training. *Revista Academiei Fortelor Terestre*, 18(4), 374–382.
- Quinn, R. E., & Rohrbaugh, J. (1981). A Competing Values Approach to Organizational Effectiveness. *Public Productivity Review*, 5(2), 122.
- Quinn, R. E., & Rohrbaugh, J. (1983). A Spatial Model of Effectiveness Criteria: Towards a Competing Values Approach to Organizational Analysis. <http://dx.doi.org/10.1287/mnsc.29.3.363>, 29(3), 363–377.
- Raz, A. E., & Fadlon, J. (2005). Managerial Culture, Workplace Culture and Situated Curricula in Organizational Learning. *Organization Studies*, 27(2), 165–182.
- Russel, M., Davies, T., & Marshall, T. (2004). *Cultures for Performance in Health Care* (1. ed.). Cornwall: McGraw-Hill Education.
- Shepstone, C., & Currie, L. (2014). Organizational Culture and Institutional Change: Prairie West University in Transition. *The Journal of Academic Librarianship*, 40(1), 92–94.
- Schein, E. H. (2004). *Organizational Culture and Leadership* (3. ed.). San Francisco: Jossey-Bass.
- Schein, E. H. (2009). *The Corporate Culture Survival Guide*. John Wiley Trade (2. ed.). San Francisco: John Wiley & Sons.
- Smircich, L. (1983). Concepts of Culture and Organizational Analysis. *Administrative Science Quarterly*, 28(3), 339–358.
- Strack, M. (2012). Organisationskultur im Competing Values Model: Messeigenschaften der deutschen Adaption des OCAI. *Journal of Business and Media Psychology*, 3(1), 30–41.
- Strikker, H., Kessler, F. P., & Strikker, F. (2014). Empowerment fördern, neue Firmenkultur etablieren, Nachhaltigkeit sichern. *Organisationsberatung, Supervision, Coaching*, 21(2), 205–217.
- Szabó, L., & Csepregi, A. (2015). Project Organizations and Their Present and Preferred Culture. *Management Dynamics in the Knowledge Economy*, 3(4), 589–608.

- Šípek, J. (2000). *Projektivní metody* (1. ed.). Praha: ISV nakladatelství.
- Švaříček, R., Šedřová, K., Janík, T., Kaščák, O., Miková, M., Nedbálková, K., ... Zounek, J. (2007). *Kvalitativní výzkum v pedagogických vědách* (1. ed.). Praha: Portál.
- Trompenaars, F., & Hampden-Turner, C. (2011). *Riding the waves of culture: Understanding diversity in global business* (3. ed.). Boston: McGraw-Hill Education.
- Weber, M., & Winckelmann, J. (2002). *Wirtschaft Und Gesellschaft: Grundriss Der Verstehenden Soziologie* (5. ed.). Tübingen: Mohr.
- Wimmers, J. (2009). *HR Marketing From Job Advertising to Employer Branding* (Business economics - Personnel and Organisation). Munich.
- Winkler, J., & Petrusek, M. (1997). *Velký sociologický slovník* (1. ed.). Karolinum Praha.