

Univerzita Karlova

Filozofická fakulta

Katedra sociologie

Bakalářská práce



Daniel Fehrens

Organizační kultura a její vliv na činnost podniku

Organizational culture and its impact on organizational efficiency

Praha 2022

Vedoucí práce: Mgr. Dana Mudd, Ph.D.

Čestné prohlášení:

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci vypracoval samostatně, že jsem řádně citoval 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 9. května 2022

.....

Daniel Fehrens

Poděkování:

Na tomto místě bych rád poděkovat mé vedoucí práce Mgr. Daně Mudd, Ph.D. za odborné vedení při psaní bakalářské práce za její zpětnou vazbu a trpělivost. Dále chci poděkovat svým blízkým, kteří mi byli při psaní práce oporou.

Abstrakt:

Tato práce se zabývá analýzou organizační kultury ve farmaceutické společnosti. Na začátku je definován pojem kultura a představen koncept organizační kultury, který je ústředním tématem celé práce. Dále jsou prezentovány prvky organizační kultury, které vytvářejí její obsah a určují její sílu. Po správném porozumění klíčových pojmů je pro lepší představu uvedena studie, která je zasazena do kontextu zkoumání organizačních subkultur a jejich fungování v organizaci. Následně práce vysvětluje, jak lze provést diagnostiku organizační kultury a co vše to obnáší. Pozornost je upřena na modely vycházející z koncepce Camerona a Quinna. Jsou představeny jednotlivé kulturní profily. Stěžejní část práce se týká samostatné diagnostiky organizační kultury, přičemž propojuje jak teoretickou, tak praktickou rovinu. Byl proveden výzkum, který se zaměřuje na konkrétní oddělení organizace. Z toho vyplývá, že práce bude více reflektovat určitou subkulturu než celkovou kulturu organizace. Prostřednictvím ověřené metodologie OCAI byly představeny kulturní profily a výsledky celého výzkumu. V závěru práce jsou výsledky diskutovány a zhodnocena celková diagnostika organizační kultury.

Klíčová slova:

Organizační kultura, Sociologie organizace, Hodnoty, Normy, Subkultury, OCAI

Abstract:

This paper deals with the analysis of organizational culture in a pharmaceutical company. At the beginning the term culture is defined and the concept of organizational culture is introduced, which is the central theme of the whole thesis. Next, the elements of organizational culture that create its content and determine its strength are presented. Once the key concepts are properly understood, a study is presented to give a better idea, which is set in the context of examining organizational subcultures and their functioning in an organization. Subsequently, the paper explains how an organizational culture diagnosis can be done and what it entails. Attention is drawn to models based on the concepts of Cameron and Quinn. The different cultural profiles are introduced. The main part of the thesis concerns the self-diagnosis of organizational culture, combining both theoretical and practical aspects. Research has been conducted that focuses on specific departments of the organization. This implies that the thesis will reflect more on a particular subculture than the overall culture of the organization. Through the proven OCAI methodology, the cultural profiles and results of the entire research have been presented. The thesis concludes by discussing the results and evaluating the overall diagnosis of organizational culture.

Keywords:

Organizational Culture, Sociology of Organization, Values, Norms, Subcultures, OCAI

Obsah:

1	ÚVOD	1
2	KULTURA	2
2.1	POJEM KULTURA	2
2.2	KULTURA JAKO SOCIÁLNÍ KONSTRUKT	2
2.3	ROLE KULTURY V MANAGEMENTU	2
3	ORGANIZAČNÍ KULTURA	4
3.1	DEFINICE ORGANIZAČNÍ KULTURY	4
3.2	PŮVOD	5
3.2.1	Sociologické základy organizační kultury	5
3.2.2	Propojení sociologie organizace s teorií organizační kultury	6
3.3	NÁSTUP MODERNÍ TEORIE ORGANIZAČNÍ KULTURY	7
3.3.1	Chronologický vývoj teorií organizační kultury	9
3.4	PRVKY ORGANIZAČNÍ KULTURY	13
3.4.1	Základní předpoklady organizačních prvků	13
3.4.2	Hodnoty	14
3.4.3	Postoje	14
3.4.4	Normy	15
3.4.5	Jazyk a komunikace	15
3.4.6	Zvyky a rituály	16
3.5	OBSAH A SÍLA ORGANIZAČNÍ KULTURY	17
3.5.1	Organizační subkultury	18
3.5.2	Zdroje organizační kultury	19
3.6	KONTINGENČNÍ TEORIE	19
3.6.1	Studie subsystému obchodního prostředí	20
4	DIAGNOSTIKA ORGANIZAČNÍ KULTURY	24
4.1	MODEL SOUPEŘÍCÍCH HODNOT	25
4.2	MODEL OCAI	26
4.3	VYMEZENÍ KULTURNÍCH PROFILŮ	28
4.3.1	Klanová kultura	28
4.3.2	Tržní kultura	28
4.3.3	Adhokratická kultura	29
4.3.4	Hierarchická kultura	29
4.4	SPOLEHLIVOST MĚŘENÍ	29
4.5	VALIDITA DOTAZNÍKU	30
5	PRAKTICKÁ ČÁST	31
5.1	PŘEDSTAVENÍ ORGANIZACE	31
5.2	KVANTITATIVNÍ ŠETŘENÍ	31
5.2.1	Metodologie dotazníku	32
5.2.2	Výzkumný vzorek	32
5.2.3	Hypotézy a operacionalizace	33
5.3	Hlavní typ kultury	34
5.3.1	Dominantní rysy organizace	36

5.3.2	Organizační vedení	37
5.3.3	Řízení zaměstnanců v organizaci	38
5.3.4	Soudržnost organizace	40
5.3.5	Strategické faktory	41
5.3.6	Kritéria úspěchu	42
5.4	SÍLA ORGANIZAČNÍ KULTURY Z POHLEDU HODNOT	44
5.5	DISKUSE	47
5.6	OMEZENÍ VÝZKUMU A JEHO BUDOUCÍ SMĚRY	49
6	ZÁVĚR	50
7	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY:	52
8	SEZNAM OBRÁZKŮ, TABULEK A GRAFŮ:	62
9	SEZNAM ZKRATEK:	63

1 Úvod

Bakalářská práce se zabývá analýzou organizační kultury ve farmaceutické společnosti. Důvodem, proč jsem si vybral toto zaměření, byl můj zájem o témata spojená s managementem v organizaci. Zkoumání organizační kultury nabízí skvělou příležitost propojení teorie s praxí. Prostřednictvím organizační kultury jsme lépe schopni reflektovat odraz každodenního fungování organizace. Organizační kultura je fenomén, který řeší většina poradenských firem můžeme setkat i mimo odbornou veřejnost a management organizací, proniká do běžné populace, ale není vždy správně chápan. Nemá totiž jednotnou pevnou definici. Cílem této práce provést diagnostiku organizační kultury v oddělení vývoje. Vycházím ze standardizované metodologie OCAI, která se aplikuje při výzkumech organizační kultury již desítky let.

V úvodní kapitole se dotýkám tématu kultury. Poukazuji na to, že se jedná o velmi komplexní pojem, který má mnoha rovin a jen těžko ho lze jednoduše zobecnit. Docházím k tomu, že se jedná o konstrukt, který se následně začal rozvíjet i na poli managementu a organizací. V následující kapitole Organizační kultura své práce se věnuji celkovému konceptu organizační kultury, kde představuji definici a původ pojmu. Text se dále zabývá chronologickou historií teorie organizační kultury. Postupně se snažím vymezit rozdíl v chápání organizační kultury jako jevu a nástroje. Následně je upřena pozornost k prvkům organizační kultury, utvářející jak v teoretické, tak i praktické rovině obsah organizační kulturu. Prostřednictvím těchto prvků se organizační kultura dá identifikovat a změřit. Jedná se o komplexní téma, které nezahrnuje veškeré možné prvky organizační kultury, jelikož v každé kultuře se tyto prvky objevují v jiném poměru. Zároveň je text koncipován tak, aby čtenáři přinesl co nejlepší vhled do organizační kultury ze sociologického pohledu.

Stěžejní část práce se týká samostatné diagnostiky organizační kultury. Tato část propojuje jak teoretickou, tak praktickou rovinu. Výzkum se zde zaměřuje na konkrétní oddělení ve farmaceutické společnosti. Z toho vyplývá, že práce bude více reflektovat určitou subkulturu než celkovou kulturu organizace. Při zpracování teoretické i praktické části vycházím primárně z literatury vydané v zahraničí, kde na toto téma bylo napsáno nespočet prací a opírám se především o poznatky Camerona a Quinna (2006).

2 Kultura

2.1 Pojem kultura

Při vymezení pojmu kultura se můžeme dostat k mnoha definicím z různých oborů. Samotný pojem kultura je velmi široký. V našem chápání označuje sdílený a naučený způsob myšlení, chování a cítění, který vzniká v důsledku adaptace sociálních skupin na vnější podmínky. V rámci sociálních skupin je tento způsob považován za efektivní nástroj pro zvládnání a předávání vnějších podmínek (Lukášková, 2010). Jandourek definuje tento pojem jako „souhrn hodnotových představ a životních podmínek obyvatel“. (Jandourek, 2007, s. 137) V managementu se tento pojem poprvé objevuje prostřednictvím práce Primitivní kultura (1871) od E. B. Tylora, který ho převzal z kulturní antropologie¹. Studium kulturních aspektů chování a řízení organizací zahrnuje a uplatňuje i poznatky z dalších vědeckých disciplín, zejména sociologie a psychologie.

2.2 Kultura jako sociální konstrukt

Kultura je velmi komplexní téma, lze jí chápat jako konstrukt². Ten existuje v každém jednotlivci v podobě jeho postojů, hodnot, názorů a vzorců chování. Konstrukt si jedinec osvojil během interakce se svojí sociální skupinou, kde méně či více sdílí s jejími jinými členy. Každý jedinec je jak tvůrcem, tak produktem kultury. (Lukášková, 2010)

Avšak není to, že kultura existuje pouze prostřednictvím jednotlivců. Lze jí vnímat jako sociální jev, který má nadindividuální povahu. Zjednodušeně řečeno, je nahromaděnou zkušeností určitého sociálního celku (Nový & kol., 1996). Hodnoty, normy, názory a způsoby chování „předávají“ členové určitého sociálního celku dalším příslušníkům této sociální skupiny, protože se osvědčily jako funkční odpovědi pro přežití.

2.3 Role kultury v managementu

Kulturu lze zkoumat a vnímat z mnoha hledisek. Každá kultura v sobě obsahuje určitá specifika. Postupem času v sociálních vědách začala získávat větší prostor ke zkoumání i mimo akademickou půdu. Především dosáhla velké popularity v ekonomickém prostředí,

¹ Antropologické vymezení pojmu: kultura neboli civilizace je složitý celek, který zahrnuje vědění, umění, víru, morálku, právo, zvyky a všechny ostatní schopnosti a obyčeje, jež si člověk osvojil jako člen společnosti (Nový & kol., 1996, s. 548).

² Konstrukt je uměle vytvořený pojem zavedený k vědeckým účelům. (např. myšlenky, teorie)

kde je zájem o zkoumání z pohledu organizace a jejího managementu. V managementu se můžeme pak setkat s nejčastěji zkoumanými druhy kultury: kultura národní (Hofstede, 1984, 1991, Trompenaars, 1993, Schenider a Barsoux, 1997, u nás Nový & kol., 1996, Nový & Schroll-Machl, 1999) a dále kultura organizační (Deal & Kennedy, 1982, Kilmann, Serpa & kol., 1985, Brown, 1995, Cameron & Quinn, 1999 aj., u nás Pfeifer & Umlaufová, 1993, Bedrnová & Nový, 1994, Tureckiová, 2004). Avšak objevují se i výzkumy kultur regionálních, kultur povolání, kultur jednotlivých oblastí průmyslů a v neposlední řadě se v posledních letech hovoří o globální kultuře (Cameron & Quinn, 1999).

3 Organizační kultura

V dnešní době přiměly neúspěchy některých organizací výzkumníky věnovat pozornost jejich vnitřní stránce. Všimají si, že organizační kultura může ovlivnit úspěšnost či neúspěšnost organizací (Vaitkūnaitė, 2006). V této souvislosti se připouští, že organizační kultura hraje zásadní roli v chápání organizací a je označována za jednu z nejmocnějších a nejstabilnějších v nich působících sil (Quinn & Spreitzer, 1991). Dále se zjistilo, že organizační kulturu lze řídit a propojovat s různými měřítky výkonnosti a úspěšnosti organizace. (přehled viz Cameron & Ettington 1988; Denison 1990; Trice & Beyer 1993; Kozlowski & kol., 1993; Bluedorn & Lundgren 1993). Organizační kultura navíc poskytuje rámec pro implementaci a operacionalizaci podnikových strategií (Igo & Skitmore 2006). Zjednodušeně řečeno, čím jednotnější kultura, tím je úspěšnější organizace. Snahou organizace je mít jednotnou a silnou kulturu.

3.1 Definice organizační kultury

Ačkoli existuje mnoho jejich definic, organizační kultura je považována za holistickou, historicky determinovanou a sociálně konstruovanou. Kultura zahrnuje přesvědčení a chování, existuje na různých úrovních a projevuje se v široké škále rysů organizačního života (Hofstede & kol., 1990).

Jednou z nejoblíbenějších definic kultury je ta od Scheina (2004, s.14). V tomto ohledu je kultura definována jako vzorec sdílených základních předpokladů, které se skupina naučila při řešení svých problémů vnější adaptace a vnitřní integrace a které se osvědčily natolik, že je lze považovat za platné. Proto je třeba je naučit nové členy jako správný způsob vnímání, myšlení a cítění ve vztahu k těmto problémům. Organizační kultura tak ovlivňuje způsob, jakým lidé a skupiny komunikují mezi sebou, s klienty a se zainteresovanými stranami. Mimoto může organizační kultura ovlivnit i to, jak moc se zaměstnanci s organizací identifikují (Schrodt, 2002).

Jak upozorňuje Lewis (1998), mnoho autorů používá pojem organizační kultura, aniž by jej řádně definovali. Byl například zaměňován se strategií, propagandou a diktátem manažerů. To však neznamená, že bychom tomuto pojmu nemohli dát jasný význam (Hofstede 2000). Kromě toho byl zaměňován s pojmem organizační klima. Kultura je trvalý, pomalu se měnící základní atribut organizací, zatímco klima, protože je založeno

na postojích, se může měnit rychle a dramaticky. Kromě toho se kultura vztahuje k implicitním, často nerozeznatelným aspektům organizací, zatímco klima k zjevnějším, pozorovatelným atributům organizací (Cameron & Quinn, 1999, s. 134).

Organizační kultura jako taková zahrnuje mnoho elementů a primárně odkazuje na soubor sdílených hodnot, přesvědčení, předpokladů a praktik, které utvářejí a řídí postoje a chování členů organizace. V širokém výčtu představuje ideje zahrnující kolektivní hodnoty, způsob komunikace, vizi organizace, normy, systémy, symboly, jazyk, prostředí a zvyky. Může být také ovlivněna faktory, jakými jsou historie, typ produktu, trh, technologie, strategie, uspořádání pracoviště. V neposlední řadě se do organizační kultury promítají i behaviorální faktory, jako jsou vzorce chování členů organizace a jejich následné přesvědčení, vnímání a smýšlení o organizaci nebo styl řízení. Proměnlivost organizační kultury závisí na prostředí. Organizační kultura je také schopna vytvářet i odpor vůči určitým změnám. (Davis 1984; Denison 1990; Kotter & Heskett 1992; Wilson 2001; Sáez & kol., 2003)

3.2 Původ

Pojem organizační kultura má poměrně dlouhou historii, během níž se stal fenoménem na poli organizací a populárním studijním oborem v rámci managementu, a to především v zahraničí. Jak, už jsem zmiňoval, definice není pevná a stále se rozvíjí, přičemž i samotná metodologie nemá pevný jednotný základ. Počátek vědeckého zkoumání základních konceptů se odkazuje na dobu, kdy psychologie byla uznána jako vědní obor. Postupně řada psychologů se začala zaměřovat na skupinové chování v organizaci. Mezi lety 1926–1945 vznikalo nezávisle na sobě několik výzkumů, zabývajících se studiem individuálního a skupinového chování jednotlivců. Probíhající výzkum skupinového chování zavedl nové termíny a vytvořil určitý průnik mezi psychologií a sociologií. Určitý zlom přichází v momentu, kdy psycholog Cattell (1948) vyzval k vytvoření nového odvětví psychologie, zabývajících se osobností skupin, jako doplňku k práci sociologů v oblasti politiky a ekonomiky. Navrhl termín syntax jako označení soudržnosti, osobnosti a totality skupiny.

3.2.1 Sociologické základy organizační kultury

Koncept organizační kultury má své kořeny v kulturní antropologii a byl zmíněn již v Hawthornových studiích ve 20. letech 20. století (Tang & kol., 2000). Nicméně

až poznatky britského sociologa Elliotta Jaquese přispěly následně k zavedení pojmu organizační kultura. Poprvé se můžeme setkat s tímto pojmem začátkem 60. let 20. století. Ve své knize *The Changing Culture of a Factory* v roce 1951 poprvé popsal organizační kulturu a stal se tak prvním organizačním teoretikem (Hatch & Cunliffe, 2013). Elliott (1952) přenesl pojem syntalita³ do výrobního prostředí a ve své studii o popisu, diagnostice a léčbě podnikové syntality zavedl termín organizační kultura. Ve studii o konkrétní organizaci hovořil o interakci organizační struktury firmy, norem pro jednání a chování zaměstnanců a v neposlední řadě se zabýval vývojem sociálního života průmyslové komunity. Konkrétně se jednalo o analýzu chování britské organizace, zabývající se především výrobou, prodejem a servisem kovových ložisek. (Kummerow & Kirby, 2014). Studium těchto vztahů a souvisejících pojmů lze označit za jeden z prvních výzkumů na téma organizační kultura a z dnešního pohledu to můžeme vnímat jako významnou sociologickou sondu.

3.2.2 Propojení sociologie organizace s teorií organizační kultura

Za předchůdce zkoumání organizační kultura můžeme považovat i sociologa Maxe Webera. Přichází totiž s prvním pokusem o komplexní pohled na organizaci jako sociální systém. Weberova (1947) teorie byrokracie je považována za stěžejní dílo pro výzkum sociální organizace a sociálních rolí. Avšak nezahrnovala lidskou osobnost. V jeho podání teorií o ekonomické a sociální organizaci lidská složka kupodivu chyběla. Později se toto opomenutí stalo předmětem kritiky v oblasti organizační kultura. Jako jeden z nejvýznamnějších a nejvlivnějších myslitelů dvacátého století a zakladatel studia teorie organizace jí udával tón od poloviny století. Věřil, že byrokracie může částečně kompenzovat účinky personalismu v organizacích. Weberovy poznatky přinesly mimořádnou analýzu distribuce moci v organizaci. Jeho fascinace mocí a autoritou ho vedla k pohledu na organizace z hlediska kontroly versus efektivity. Jeho závěr byl, že moderní kultura, aby se udržela, bude vyžadovat vedoucí pracovníky, kteří budou emocionálně odtažitými a vysoce profesionálními odborníky. Představil světový názor nevyhnutelné racionalizace a byrokratizace, která by vedla k nárůstu efektivnosti a účinnosti výroby v organizaci (Coser, 2012). Tento světový názor ovlivnil nejen jeho teorie,

3 Pojem syntalita nemá doslovný český překlad. Podle Oxfordského slovníku syntalita vyjadřuje: Vztah a podobnost sociální skupiny s psychosociálním fungováním jedince. Syntalitiní rysy jsou analogické osobnostním rysům a zahrnují například agresi vůči jiné skupině. Viz také skupinová osobnost, synergie. (Syntality 2022)

ale podepsal se i na výsledcích zkoumání dalších velkých sociologů a myslitelů z jiných vědních disciplín po zbytek dvacátého století.

Sociologie a psychologie neberou v potaz u prvních tradičních organizačních teorií osobnost člověka. Zatímco u sociální psychologie se můžeme setkat s tím, že zahrnovala do studia organizací i lidské aspekty. Tuto kritiku můžeme spatřit u psychologa Daniela Levinsona. Určité vodítko se nachází v jeho pracích (Levinson, 1959), který si všiml, že přímé vazby na základní teorie sociologie a psychologie jsou ve spisech dnešních teoretiků managementu omezené a často jsou zmíněny jen okrajově. Přičítal to Weberovým spisům a jejich vlivu na tuto oblast studia. Ačkoli Levinson (1959) předložil argumenty pro zahrnutí osobnosti a emocí do analýzy organizací, teprve koncem dvacátého století začali teoretici managementu rozšiřovat pohled na organizační chování a brát v potaz i lidské aspekty jednotlivců. Moderní teoretici managementu, jako například Schein, Kotter, Heskett, Deal a Kennedy nebo Cameron a Quinn, se odpoutali od Weberova vlivu a hledali další faktory, včetně lidských aspektů, které by podpořily udržitelnost, efektivnost a účinnost, o něž Weber usiloval. Tito teoretici spolu s dalšími vytvářejí nové rámce pro uspořádání a interpretaci složitých organizačních jevů dneška. Organizační kulturu začínají brát více jako nástroj či koncept než jen teoretický jev.

3.3 Nástup moderní teorie organizační kultury

Hojnější využití pojmu organizační kultura se začíná objevovat v sedmdesátých letech minulého století. Velký rozmach pak nastal na začátku osmdesátých let. Pro srovnání: mezi lety 1975-1978 evidujeme na téma organizační kultury méně než deset publikovaných článků. Do roku 1985 však počet publikací na dané téma vzrostl na 130 (Parker & Bradley, 2000). Do té doby nepanoval velký zájem ze strany organizačních vědců o teorie řízení organizační kultury (Cameron & Quinn, 2006).

Za tímto nárůstem stojí především tehdejší ekonomický vzestup Japonska. V literatuře můžeme narazit na označení „japonský ekonomický zázrak“. Zájem v té době budily především otázky, týkající se efektivnosti západních manažerských technik. Pozornost se soustředila na filozofii a způsob řízení japonských firem (Lukášková, 2010). Podle řady autorů (Schultz, 1995, Parker, 2000) to způsobilo velký zájem o organizační kulturu. Na to konto začalo vznikat velké množství publikací, které dostali organizační kulturu do povědomí podniků po celém světě. Z nich výraznější stopu zanechala kniha

od Peterse a Watermana *In Search of Excellence* (1982). Autoři v ní dospěli k závěru, že „excelentní“ společnosti mají určité kulturní kvality, které zajišťují jejich úspěch. Další kniha *Corporate Cultures* s podtitulem *The Rites and Rituals of corporate Life* (1982) od autorů Deala a Kennedyho. Měla hlavní přínos v aplikaci antropologického pohledu na kulturu. Důležitou roli sehrály i poznatky ohledně „behaviorální stránky“ managementu a jejího významu a vlivu na měkké faktory řízení a úspěch organizace. Tímto tématem se zabývali autoři Ouchi (1981) *Teorie Z* či Pascale a Atnos (1981) *Umění japonského managementu*.

Hledání dokonalosti prosperující organizace se stalo populárním především mezi manažery, kteří hledali nové způsoby, jak zlepšit výkonnost své organizace. Zavedení tohoto konceptu pro podnikové manažery bylo neobvyklé, protože spíše, než aby praxe informovala výzkum, byla teorie výzkumu použita k řízení praxe a zlepšení organizační efektivity (Cameron & Quinn, 2006). Dopad zavedení konceptu organizační kultury byl okamžitý a ovlivnil nejen management, ale i veřejné mínění (Kotter & Heskett, 1992, s. 10). Lze to demonstrovat na příkladu: V roce 1989 byla nepřátelská nabídka společnosti Paramount na převzetí společnosti Time odmítnuta s argumentem, že by změna či dokonce zničení její kultury při převzetí mohlo poškodit její zákazníky, společnost a v neposlední řadě i její akcionáře. Soudce při rozhodování o tomto případě výslovně uvedl, že ohrožení podnikové kultury bylo uznáno zákonem (Smith, 2013, s. 35). Za méně než deset let se koncept organizační kultury stal součástí struktury podnikání. Teoretici předvídali potřebu vypořádat se se složitostí podnikatelského prostředí, konkurencí a rychlostí, s nimiž se manažeři organizací potýkali.

Náhlou potřebu pochopit a vyřešit problémy, s nimiž se manažeři začali potýkat, vyvolalo několik faktorů. Osmdesátá léta minulého století přinesla společnostem změnu podnikatelského prostředí. Změna narůstajícího konkurenčního prostředí spolu s nejistotou v ekonomice způsobily, že společnosti hledaly nový směr (Cartwright & Cooper, 1992, s. 18-19). Peter Drucker, myšlenkový vůdce moderního managementu, dospěl k závěru: „Nacházíme se v jednom z těch velkých historických období, která nastávají každých 200 nebo 300 let, kdy lidé již nerozumějí světu a minulost nestačí k vysvětlení budoucnosti.“ (Childress & Senn, 1995, s. 3). Společnosti, které se vždy spoléhaly na své minulé úspěchy, nyní čelily novému podnikatelskému prostředí a s ním i významným výzvám. Ve stejném

období vznikaly Porterovy (1998) práce o tom, jak konkurovat v globální ekonomice. Jeho analýzy přiměly společnosti přehodnotit fungování a změnit uvažování nad zásadními změnami strategie, možná poprvé ve své historii. Teoretici managementu a odborníci na organizační chování přinesli manažerům koncepci, která jim umožnila jiný pohled na jejich organizace a získání receptu na to, jak se vypořádat se zásadními organizačními změnami a konkurenčními výzvami, kterým budou čelit. Tímto konceptem byla právě organizační kultura.

Zavedení organizační kultury jako konceptu neboli nástroje se setkalo s určitým odporem. Martin a Siehl (1983) vznesli otázku zobecnitelnosti vztahu mezi kulturou a výkonností. Zabývali se otázkou kontrakultur a tím, jak může manažer nebo manažeři ovlivnit změny v organizaci. Zpochybnili zobecnitelnost vztahu na základě existence více kultur v organizacích, které mohou působit ve vzájemné opozici. Jedním z dalších odpůrců je Thomas H. Fitzgerald (1988), který řešil otázky týkající se kultury a její změny. Fitzgeraldův odpor souvisel s nedostatkem důkazů o tom, že by management v organizaci mohl skutečně řídit změnu kultury. Lynn Meek (1988) ve svém záporném stanovisku prosazoval spíše oddělení kultury a sociálních struktur než jejich spojení do jednoho konceptu. Jeho obavy souvisely se zneužíváním konceptu a voláním po jeho rozdělení na zvládnutelné části, které lze použít k interpretaci pozorovaného chování. Vyslovuje se k nebezpečí výpůjček z jiných oborů bez pochopení historie a diskuse související s přebíranou teorií. Tyto spory o koncepci organizační kultury a o tom, jak by měla být aplikována, vyvolaly tvůrčí konflikt a byly katalyzátorem pro syntézu myšlenek, jakou představuje výzkum Kottera a Hesketa (1992) a dalších, kteří začali zavádět organizační kulturu v komponentách a jako koncept, který je třeba brát v úvahu pro udržitelnost podniku.

3.3.1 Chronologický vývoj teorií organizační kultury

S nástupem moderních organizačních teorií začalo přibývat definicí, které nejsou zcela jednotné. Prostřednictvím chronologické linky se snažím poukázat na postupný vývoj teorií. Výzkumníky byly vytvořeny různé rámce, aby vysvětlily tento koncept. Tabulka 1 dole shrnuje na časové ose základní pojmy v jednotlivých rámcích.

Schein (1969) má významný vliv při tvorbě organizačních konceptů. Nejdříve přichází s tím, že mezi jedincem a organizací vzniká tzn. „psychologická smlouva“, která ustavuje požadavky jedince na organizaci a požadavky organizace na jedince. Požadavky

tvorí práva a povinnosti zaměstnance organizace. (Schein, 1969, s.19) V moment, kdy není psychologická smlouva dodržována, tak dochází k nespokojenosti na straně zaměstnance nebo na straně zaměstnavatele. (Bělohlávek, 1996, s.126). Schein (1984) předložil definici: „vzorec sdílených základních předpokladů, které se skupina naučila při řešení problémů vnější adaptace a vnitřní 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, 1984, s. 16) Jeho model pojetí organizace a firemní kultury se řadí mezi nejznámější a nejčastěji užívaný. Tento model strukturuje kulturu do tří rovin: artefaktů, hodnot a základních předpokladů. Jeho vzdělání, výzkum a zkušenosti v oblasti organizační psychologie, vedení a kariérního rozvoje byly integrovány do jeho pohledu na organizační kulturu. Jeho definice organizační kultury je sice smysluplná v oblasti rozvoje vedení, ale není snadné ji použít v kontextu výkonnosti organizace zvolené pro tento výzkum. Propojení hodnot a norem odrážejících kulturu je důležitým závěrem při hodnocení organizace na základě pozorování. Využití hodnot a norem v modelu se neomezilo pouze na Scheinovu práci.

Hofstedeho (1980) rámec identifikoval pět dimenzí kultury na základě jeho studie o tom, jak národní nebo regionální kultura ovlivňuje obchodní chování. Deal a Kennedy (1982) přicházejí s kulturním modelem, který se primárně zaměřuje na pochopení rituálu v organizaci. Do své definice zahrnuli pět prvků: podnikatelské prostředí, hodnoty, hrdiny, obřady a rituály a kulturní síť, což připomíná výzkumy Hofstedeho (1980) o kulturách národů a Scheina. Další zpřesnění jejich definice vyústilo v šest prvků, které zahrnují historii, hodnoty a přesvědčení, rituály a obřady, příběhy, hrdinství a obřady osobnosti a kulturní síť. Dealovo vzdělání a praxe v oblasti správy vzdělávání a sociologie a Kennedyho manažerské zkušenosti je vedly k vytvoření modelu, který by nebyl pouze teoretický, ale dal by se i aplikovat. Kontext jejich práce měl poskytnout poradenský rámec pro jejich práci s organizacemi. Přestože jejich práce a výsledná definice spojily výzkum a teorie některých vědců z oblasti národních kultur, organizační psychologie a sociologie, nebyly nalezeny žádné publikované výstupy, testující platnost jejich teorie a podporující definici, což omezuje její užitečnost pro účely tohoto výzkumu. Tuto mezeru pochopili i výzkumníci a začali se zabývat organizační kulturou a jejím vztahem k výkonnosti organizace.

Harrison (1972) představil koncepční rámec čtyř organizačních ideologií: orientace na moc, orientace na roli, orientace na úkol a orientace na osobu. Handy (1985) na základě Harrisonovy práce definoval čtyři typy kultury: kulturu moci, kulturu rolí, kulturu úkolů a kulturu osob. Další výzkumy vycházejí často ze zázemí anebo zkušeností jednotlivých badatelů jako byl například Schein nebo Hofstede. Navazují především na definované pojmy v některých jejich prvních pracích v oblasti organizační kultury z 80. a 90. let 20. století.

Kotter a Heskett (1992), podobně jako Schein, navrhli definici jako kombinaci sdílených hodnot a norem skupinového chování k dosažení strategie organizace. Kotterův výzkum a zkušenosti v oblasti manažerského chování se zaměřením na vedení a Heskettovy poznatky ze zkoumání manažerské problematiky vedly k tomu, že jejich práce byla provázána se strategií organizace. Jejich definice přinesla nuance vazby na strategické sladění organizace a dosažení tohoto cíle prostřednictvím chování vedoucích pracovníků. Výzkumy, které ji provázely, poskytly definici kvantitativní podporu. I když v této definici a souvisejícím výzkumu existuje přímější vazba na výkonnost, opět se zaměřuje především na změnu vedoucích pracovníků a sama o sobě nepodporuje kontextvíce aspektů organizace. Existují však aspekty jejich práce, které jsou cenné při určování souladu kultur. Další studie pokračovaly ve zpřesňování konceptu a hledaly způsoby měření jeho dopadu na organizace. Koncept propojení kultury a výkonnosti organizace v nejpoblárnějších výzkumech té doby přirovnával organizační kulturu ke kultuře kmenové, například u Deal a Kennedyho (1982). Wilkins a Ouchi (1983) tvrdili, že ne všechny organizace mohou mít takový typ kultury, o kterém se hovoří ve výzkumech organizační kultury. Stanovili nutné předpoklady pro vznik jedinečné organizační kultury, které zahrnovaly dlouhou historii a stabilní členství, absenci institucionálních alternativ a interakci mezi členy skupiny. Nabádali k opatrnosti při spojování kultury a výkonnosti organizace a navrhovali, aby se zkoumání kultury v organizacích zaměřilo spíše na morální a etické otázky nebo jiné vztahy mezi kulturami a organizací než na výkonnost. Navrhli, aby se kultura rozčlenila na složky nebo charakteristiky, které by se měly zkoumat, místo aby se na ni pohlíželo jako na zastřešující koncept. Práce Camerona a Quinna (1999) a dalších autorů, o které se jejich práce opírá, je založena na rozčlenění kultury na charakteristiky nebo prvky, které lze snadněji pozorovat a měřit než celkovou organizační kulturu.

Tabulka 1: Přehled moderních teoretických rámců organizační kultury

Výzkumníci	Rok	Teoretický rámec	Klasifikace
Schein	1969		
Hofstede	1980	Kultura ve vztahu k národní a regionálním charakteristikám	Výkonová vzdálenost Vyhýbání se nejistotě Individualismus vs. kolektivismus Maskulinita vs. feminita Dlouhodobá orientace
Deal & Kennedy	1982	Kultura ve vztahu ke zpětné vazbě a riziku	Kultura tvrdých chlapů Kultura tvrdé práce Kultura procesů Kultura sázky na firmu
Handy (na základě Harrisona)	1985		Kultura moci Kultura rolí Kultura úkolů Kultura osob
Cook	1984		Artefakty Hodnoty Taktické předpoklady
Cooke & Lafferty	1987	Kulturní klastry Inventář organizační kultury	Konstruktivní klastr Pasivně/obraný klastr Agresivně/obraný klastr
Jonhson	1988	Kulturní web	Paradigma Systémy řízení Organizační struktury Mocenské struktury Symboly Rituály Příběhy a mýty
Cameron & Quinn	1999	Model OCAI vycházející z modelu CVM	Klanová kultura Adhokratická kultura Tržní kultura Hierarchická kultura
Carmazzi	2007		Kultura obviňování Vícesměrná kultura Kultura "žij a nech žít" Kultura shodná se značkou Kultura obohacená o vůdčí schopnosti

Zdroj: (Vlastní)

3.4 Prvky organizační kultury

Základní přesvědčení organizační kultury vycházejí z kulturních prvků. Můžeme je označit jako strukturální a funkční jednotky, které představují základní stavební komponenty kulturního systému. To samé platí pro prvky organizační kultury. Pro zmíněné prvky neexistuje žádné zcela jednotné vymezení a kategorizování. Počet prvků v každé organizaci je různý. Přesto se můžeme odrazit od výše uvedených definic, kde nejčastěji najdeme označené prvky jako jsou hodnoty, postoje, normy. Taktéž Armstrong (2007) ve své koncepci označuje právě tyto tři prvky za základní (Armstrong, 2007, s. 358).

Někteří autoři řadí mezi prvky organizační kultury artefakty materiální a nemateriální povahy. Artefakt materiální povahy si lze představit například jako produkty vytvářené organizací, vzhled kanceláří nebo výroční zprávy organizace. Naopak artefakt nemateriální neboli behaviorální povahy můžeme vnímat prostřednictvím zvyků, rituálů, organizační mluvy nebo historek a mýtů uvnitř organizace. Například Hofstede pracuje ještě i se symboly, které chápe jako dílčí prvek artefaktů, například s logem firmy (Hofstede, 1991). Jiní autoři jsou toho názoru, že symboly jsou velmi širokou kategorií, protože prakticky všechny aspekty organizační kultury mohou být takto interpretovány (Brown, 1995, in Lukášková, 2010, s. 18). Samotné vyobrazení organizační kultury lze pak vnímat prostřednictvím prvků, který si můžeme představit jako „otisk prstu“ organizace neboli odlišnost, kterou se odlišuje od sobě podobných.

3.4.1 Základní předpoklady organizačních prvků

Základní předpoklady vycházejí z pevné představy jedince o fungování reality. Lidé tyto představy považují za úplně samozřejmé, nezpochybnitelné a pravdivé. Jsou založené na tom, že fungují zcela automaticky a vyznačují se odolností vůči změně, protože jsou velmi stabilní. Použití slova „základní“ vyjadřuje v daném kontextu, že „jde o názory fungující jako například axiomy v matematice: když jsou jednou přijaty, nemohou být dále vysvětlovány – každá dílčí argumentace totiž vychází z jejich akceptace.“ (Sackamann, 2006, s. 26, in Lukášková, 2010, s. 19). V praxi to znamená, že základní předpoklady v organizacích se prezentují a přenášejí v podobě sdílených hodnot. (Tureckiová, 2009, s. 45)

3.4.2 Hodnoty

Jedním ze základních prvků organizační kultury jsou hodnoty. Hodnoty pro organizaci představují ideje, které považuje za důležité pro svůj chod a které se významně podílejí na rozhodování jedinců či skupin v organizaci. (Amstrong, 2007, s. 201) Podle mnoha autorů jsou hodnoty považovány za jádro organizační kultury. V organizaci se můžeme často setkat s vydefinovaným seznamem klíčových firemních hodnot, což například podle Deala Kennedyho (1982) je hlavním znakem silné organizační kultury. Přesto můžeme narazit i na opačný názor, že hodnoty nemusejí být zřetelně sepsány pomocí seznamů či kodexů, aby hrály v organizaci význam. Předpokládané hodnoty zakořeněné hluboce v kultuře organizace mohou být často vlivnější než předem vydefinované. (Amstrong, 2007, s. 202). V praxi se toto dá chápat jako problém, protože může docházet k nesouladu vydefinovaných a skutečně zastávaných hodnot. Zkráceně řečeno jedná se o princip, standart a kvalitu, kterým směřuje lidské jednání. Zároveň do toho zasahuje i hodnotový systém člověka. Pro organizaci bývají nejdůležitější pracovní hodnoty tyto: práce, prestiž, peníze, odborný růst, jistota zaměstnání, osobní postavení, vztahy na pracovišti, renomé firmy.

Můžeme se setkat s důležitou otázkou, jak identifikovat hodnoty. Rockeach a Ball-Roackeach (1989) rozdělili hodnoty na instrumentální a cílové. Jako instrumentální označujeme prostředky chování, jimiž lze dosáhnout cílových hodnot. Těmi se chápou kýžené výsledky, například harmonie, bezpečí, mír, partnerství a další. „Pokud jsou cílové hodnoty přeneseny do organizace, mohou zahrnovat dosažení skvělých výkonů nebo vysoké kvality, snahu o inovaci nebo snad úsilí o vybudování etické organizace.“ (Brooks, 2003, s. 29)

3.4.3 Postoje

Postoje jsou dalším základním prvkem organizační kultury a úzce souvisejí s hodnotami. V této souvislosti lze chápat tento termín jako vztah k určitému objektu, kterým může být věc, osoba, problém či událost. (Lukášková, 2010) Postoje jsou ovlivňovány kulturním kontextem tím, že reflektují hlubší přesvědčení na úrovni organizace a společnosti. (Bluedorn & kol., 1993).

Člověk si utváří postoje prostřednictvím hypotetických konstruktů, které vyjadřují vztah člověka k určitému jevu nebo objektu. Dělí se na tři složky: afektivní, konativní

a kognitivní. Afektivní neboli emocionální složka vyjadřuje citový vztah k objektu a fyziologickou reakci. Konativní neboli behaviorální složka vyjadřuje chování vůči objektu a zahrnuje i slovní indikace. Kognitivní složka vyjadřuje racionální zhodnocení a je založena na informacích. (Bělohlávek, 1996, s. 65)

Postoje jsou důležité pro organizaci především z hlediska řízení. „Osobní postoje mají klíčový vliv na to, jak jednotlivec působí uvnitř organizace, především proto, že se odrážejí v kladném i záporném chování.“ (Brooks, 2003, s. 25) V praxi se nejčastěji řeší loajalita k organizaci, spokojenost s prací, postoj k nadřízeným/kolegům, angažovanost v práci a postoj k sobě samému.

3.4.4 Normy

Normy si lze představit jako nepsaná pravidla chování. Jedná se o obvykle převládající způsoby jednání. Utvářejí představu o tom, jak členové organizace mají pracovat či se k sobě chovat v jednotlivých situacích. (Tureckiová, 2004, s. 135). Prvky organizační kultury jsou vzájemně provázány. Lze to demonstrovat na definici od badatele Rijamampianiny který říká: „Kultura je vytvořena, získána anebo naučena, rozvíjena a předávána skupinou lidí, vědomě či nevědomě dalším generacím. Zahrnuje vše, co si skupina myslí, říká, dělá, a vytváří její zvyky, představy, mravy, návyky, tradice, jazyk a sdílené systémy postojů a pocitů, které pomáhají vytvářet normy pro soužití lidí.“ (Rijamampianina, 1996, s. 10) Dodržování norem je upevňováno ve skupině pomocí pozitivních či negativních reakcí jejích členů. Může být podpořeno systémem odměn a sankcí. Odměnou je myšleno například vstřícné gesto nebo přátelství. Sankcí naopak může být omezená komunikace s jedincem či chladné chování.

3.4.5 Jazyk a komunikace

Jedním z dalších prvků organizační kultury je jazyk. Jeho úloha je nepostrádatelná pro chápání kulturního kontextu. Komunikace je velmi složitou složkou organizace, která ovlivňuje její efektivitu (Armstrong, 2007, s.256; Doktorová, 1992, s.57). Způsob komunikace užívaný uvnitř organizace odráží sdílené hodnoty, míru formálnosti či neformálnosti vztahů, obor podnikání a další konkrétní specifika organizace (Lukášková, 2010).

Jazyk dále sehrává důležitou roli v národních kulturách a mezinárodním obchodu. Je důležitý nejen pro obchodní či manažerskou komunikaci, ale především ukazuje vhlad do kultury organizace. Naučit se jazyk hostitelské země pomáhá pochopit kulturní citění místních zaměstnanců a manažerů. Jazyk má jak verbální (slova), tak neverbální (mimika a gesta) složky. Jazyky se také dají dále dělit podle vysokého a nízkého kontextu. (Hooker, 2012) Lidé využívající jazyk s nízkým kontextem se při komunikaci zaměřují na slova, sdělení a obsah, zatímco osoby používající jazyk s vysokým kontextem se více soustředí na souvislosti, okolí a způsob sdělení. Mluvčí nízkokontextového jazyka si spíše zakládá na srozumitelnosti sdělení, písemných materiálech, přesnosti a informačně bohatém dokumentu. V důsledku toho se mluvčí musí více spoléhat na zajištění větší srozumitelnosti sdělení a také na další záruky, jako jsou písemné dokumenty a na informace bohatá reklama. Mluvčí s vysokým kontextem obecně usiluje o dlouhodobé osobní vztahy, vzájemnou důvěru a osobní prestiž (Hall, 1976).

Při vysoce kontextové komunikaci nelze sdělení pochopit bez velkého množství informací na pozadí. V nízkokontextové komunikaci je ve sdělení explicitně uvedeno více informací (Hooker, 2012). V nízkokontextových kulturách je kontext méně důležitý, většina informací je explicitně vyřčena (Hall, 1976). Úloha jazyka je zásadní pro konverzaci, navazování a řízení mezilidských vztahů, řízení organizací za hranicemi státu a realizaci nadnárodních dohod a vztahů (Steers & kol., 2010). Naše historie, tradice, znalosti se uchovávají a šíří prostřednictvím jazyka. Jazyk a jazykové struktury jsou zaměřeny na kulturu. To znamená, že zatímco kultura dodává významy a mechanismy jejich tvorby, jazyk sám o sobě poskytuje symboly, které podporují předávání těchto významů zamýšlenému publiku (Steers & kol., 2010). Stručně řečeno, jazyk odráží kulturu v tom smyslu, že prezentuje ideje, myšlenky a artefakty. Stává se informačním kanálem sdělení, znalostí, hodnot, zkušeností a myšlenek (Steers & kol., 2010).

3.4.6 Zvyky a rituály

Jedním z behaviorálních prvků jsou zvyky a rituály, které jsou ustálenými vzorci chování. Můžeme je sledovat například u různých oslav, jakými jsou vánoční večírky nebo narozeniny. Jedná se také o procedury a formality spojené například s příchodem nového zaměstnance či následným povýšením.

Ve své podstatě se rituály neliší ničím od zvyků, pouze mají navíc symbolickou rovinu. Může se jednat například o rituál pozdravu. Registrování těchto prvků na pracovišti je důležitou součástí organizační kultury, jelikož napomáhají k lepším vztahům na něm.

3.5 Obsah a síla organizační kultury

Pro aplikaci organizační kultury jako nástroje je důležité znát kromě definice a prvků, ze kterých se skládá, její sílu, jaké jsou její potenciální přednosti a nedostatky. Obsah organizační kultury představují již zmíněné prvky, které utvářejí základní přesvědčení, hodnoty a normy chování sdílené v organizaci. (Lukášová, 2010, s.33)

Celková koncepce organizační kultury předpokládá, že má vliv na jednotlivá oddělení a ovlivňuje významným způsobem jednání zaměstnanců a řízení vedoucích pracovníků. V tomto kontextu se můžeme setkat s pojmy silná a slabá organizační kultura. Silná organizační kultura se projevuje ve všech sférách organizace a má významnou schopnost ovlivňovat organizační chování uvnitř společnosti. Její sílu lze pozorovat na členech organizace a jejich souladu v myšlení a vnímání hodnot, norem a vzorců chování. V organizaci se můžeme často setkat s vydefinovaným seznamem klíčových firemních hodnot, což například podle Deala Kennedyho (1982) je hlavním znakem silné organizační kultury, zatímco u slabé organizační kultury můžeme vliv pozorovat jen velmi zřídka.

Kritéria pro hodnocení silné organizační kultury by se měla zabývat tím, zda je jasná a zřetelná, rozšířená napříč organizací a v neposlední řadě, zda se propsala mezi zaměstnance, je v nich zakotvena a ztotožňují se s ní. V momentu, kdy se organizační kultura stane nedílnou součástí každodenního fungování zaměstnanců, můžeme hovořit o její silné podobě. Se silnou organizační kulturou se můžeme setkat u mnoha organizací. Například u známé investiční společnosti JPMorgan Chase to skvěle vystihl její CEO Jamie Dimon, který se s firemní kulturou ztotožňuje takto: „Nosím firemní dres a za tuhle společnost bych položil život.“ (Duckworth & Nevrlá, 2017, s. 260) Dále to demonstroval i na zaměstnancích na nižších pozicích, pro které jsou typické výroky typu: „Moje každodenní práce pro klienty má smysl. Nikdo není bezvýznamný. Jsem hrdý, že jsem součástí této společnosti.“ (Duckworth & Nevrlá, 2017, s. 260) V neposlední řadě vydefinoval klíčovou firemní hodnotu v podobě odhodlanosti, kterou chápe jako nejdůležitější aspekt pro dlouhodobý rozvoj. V praxi bychom určitě našli nespočet dalších

známých společností, které jsou si vědomy síly organizační kultury. Dopady silné organizační kultury můžeme také interpretovat prostřednictvím silných a slabých stránek. Bedrnová a Nový uvádějí přehledně přednosti a nedostatky silné organizační kultury v tabulce níže.

Tabulka 2: Silná organizační kultura

SILNÁ ORGANIZAČNÍ KULTURA	
Přednosti	Nedostatky
Jasný a přehledný pohled na organizaci	Tendence k uzavřenosti firemního systému
Přímá a jednoznačná komunikace	Trvání na tradicích a nedostatku flexibility
Rychlé nalezení řešení a rozhodnutí	Blokace nových strategií
Málo formálních kontrolních postupů (nižší nároky na kontrolu)	Vynucování konformity za každou cenu
Vysoká jistota a důvěra spolupracovníků	Složitá adaptace nových spolupracovníků
Vysoká motivace	
Nízká fluktuace	
Značná identifikace s organizací a loajalita	

Zdroj: (Bedrnová & Nový, 2009, s.440)

Síla organizační kultury má taktéž zřetelný vliv na samotnou výkonnost organizace. Výkonnější organizace se vyznačují silnou organizační kulturou. Zaměřením se na budování silné organizační kultury za pomoci přeměny vnímané kultury na preferovanou. Může vedení firmy nebo vedoucí pracovník vytvořit úspěšnou společnost. Je však známo, že organizační kulturu je obtížné úspěšně změnit (Bresnen & Marshall, 2000).

3.5.1 Organizační subkultury

Jedním z dalších měřítek síly organizační kultury může být i existence subkultur v organizaci. Subkultura je „kultura dílčí skupiny, která se více nebo méně odlišuje od převládající, většinové a oficiální kultury.“ (Jandourek, 2001, s. 243) Více autorů jako Schein (2004), Deal a Kennedy (2000) a Kotter (1992) vyslovili myšlenku, že organizace mají často velmi odlišné kultury i subkultury (Deal & Kennedy, 2000; Kotter, 1992; Schein, 1992). Přestože organizace může mít svou „jedinečnou kulturu“, ve větších organizacích se můžeme běžně setkat i s existencí subkultur.

Vznik subkultur v organizaci je často podpořen odlišnými odděleními, která inklinují k odlišným typům kultury. Nemusejí mít totiž úplně stejný sdílený soubor základních předpokladů dominantní kultury organizace (Boisnier & Chatman, 2002). Ty existují a fungují vedle sebe, nebo jsou v konfliktu, jelikož každá subkultura je spojena s jiným řídicím týmem (Selart & Schein, 2016). Snahou organizace by mělo být předcházet riziku konfliktu, aby nedocházelo k ohrožení celkové integrity organizační kultury.

V této souvislosti je i mým záměrem zkoumání subkultur v organizaci, jelikož se jedná o specifický segment ve farmaceutické společnosti, který má jiné fungování než její zbytek a může tak utvářet odlišné vnímání na rozdíl od dominantní kultury. Organizace by si měla spíše své subkultury pěstovat než popírat. Umožní tak svůj lepší chod, protože bude více pružná a bude hledat soulad u sdílených hodnot.

3.5.2 Zdroje organizační kultury

Obsah a síla organizační kultury jsou ovlivněny celou řadou faktorů. Mnoho autorů věnuje jednotlivým vlivům menší či větší pozornost a jejich rozdílnost klasifikuje různým způsobem. (viz. například Gordon, 1991, Handy, 1991, Brown 1995)

Primárně se zdůrazňuje vliv prostředí, tedy zda se jedná o podnikatelskou, konkurenční či národní kulturu. Zároveň se klade důraz na vliv sociokulturních faktorů, například požadavků zákazníků nebo samotné profesionality zaměstnanců. Dále se může promítat vliv vedoucího pracovníka či samotného zakladatele, velikost a délka existence organizace či využívání nových technologií. Kromě zmíněných vlivů můžeme do zdrojů také zařadit organizační strukturu, metody a systémy řízení v organizaci. Zmíněné faktory, které se promítají především ve vnitřním prostředí organizace, nejsou pouze zdroji, ale současně představují projevy organizační kultury. (Lukášová, 2010)

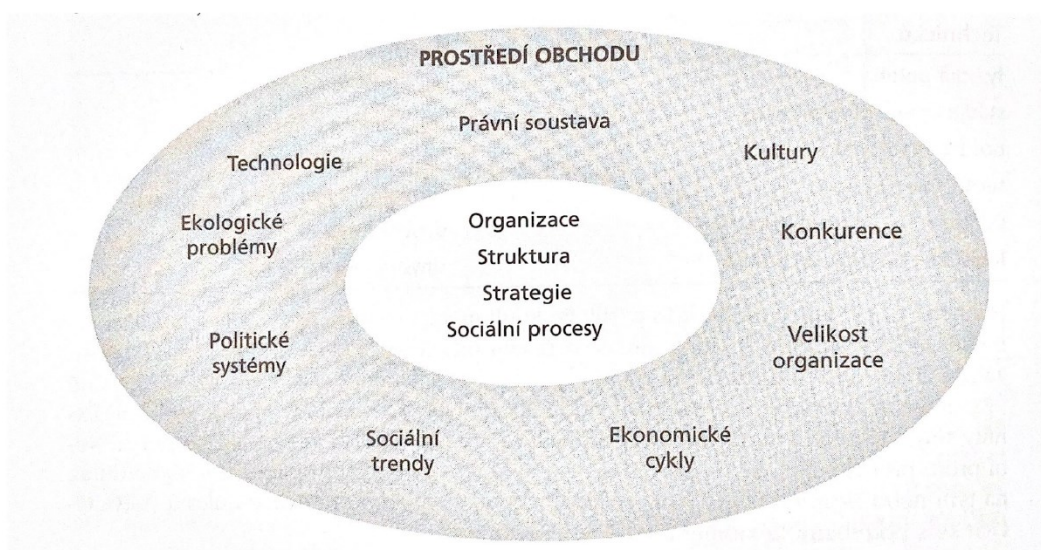
3.6 Kontingenční teorie

V návaznosti na existenci subkultur a zdrojů v organizaci napomáhá kontingenční teorie lepšímu pochopení kontextu organizace a jejímu vedení. Tato koncepce vychází z práce organizačních teoretiků. Ve stručnosti řečeno, kontingenční teorie předpokládá, že neexistuje jediný nejlepší způsob, jak strukturovat práci nebo organizaci. Optimální postup závisí a zároveň je podmíněný vnějšími a vnitřními podmínkami, do nichž je organizace zasazena. (Lawrence & Lorsch, 1967) Kontingenční teorie tak představuje

alternativu k většině předpokladů vědeckého managementu a přesouvá pozornost vědců zabývajících se organizací mimo vnitřní dynamiku na vnější prostředí.

Pojednává především o vlivu několika faktorů, které ovlivňují organizační strukturu a její aktivity. Například Woodwardová v roce 1965 zjistila, že typ a úroveň technologie, která byla pro organizaci nejdůležitější, ovlivňovaly strukturu jednotky. (Fischer, 1998) Prostřednictvím obrázku 1 si lze lépe představit organizační kontext.

Obrázek 1: Faktory nahodilosti: organizační kontext



Zdroj: (Brooks, 2003, str. 118)

Podle Brookse organizační strukturu a její aktivity ovlivňují především tři klíčové faktory. Jedná se o kontingenční faktory: prostředí obchodu, technologie a velikost organizace. Dále Brooks poukazuje na to, že kontingenční teorie má své limity a může nám poskytnout jen částečný náhled. Přesto se jedná o zajímavý komplexní pohled na organizaci, který může být hodnotným zdrojem pro akademické a manažerské zkoumání organizací a jejich chování. (Brooks, 2003, s. 120)

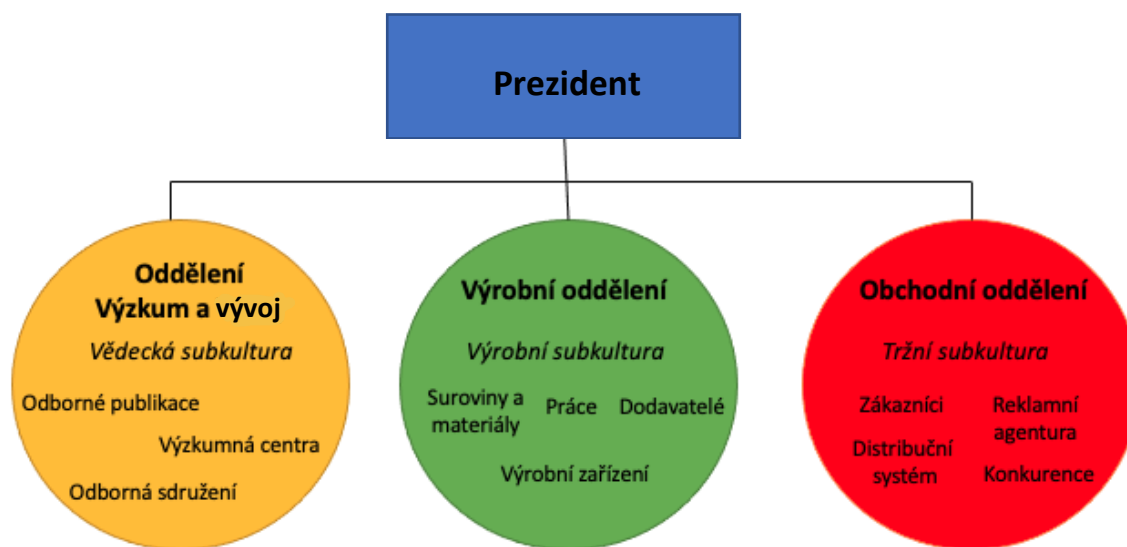
3.6.1 Studie subsystému obchodního prostředí

V souvislosti s kontingenční teorií se ve své práci opírám především o poznatky dvou významných vědců Lawrence a Lorsche, zaměřující se především na organizační chování. Ve své nejvýznamnější práci Organizace a prostředí: Řízení diferenciacce a integrace.

Pojednávají o důležitosti diferenciacie integrace v prostředí organizace. Dané dva pojmy definují takto: „Diferenciace, jak je zde použita, zahrnuje atributy chování členů organizačních subsystémů; to představuje rozchod s klasickou definicí tohoto pojmu jako pouhé formální dělby práce. Integrace je definována jako proces dosažení jednoty úsilí mezi různými subsystémy při plnění úkolu organizace.“ (Lawrence & Lorch, 1967, s.5) Svou publikací Organizace prostředí a sérií článků vymezili zajímavý pohled na organizace. Oproti jiným studiím upřednostňují zkoumání subsystému před jednotlivci.

Ve své studii obchodního prostředí poskytují manažerskou úvahu, která se týká rozdílů v kognitivní a emocionální orientaci manažerů v různých funkčních odděleních a rozdílů ve formální struktuře těchto oddělení. Přicházejí s tím, že je-li vnější prostředí složité a rychle se měnící, organizační útvary se úzce specializují, aby zvládly nejistotu v té části vnějšího prostředí, se kterou každý útvar pracuje. Úspěch v každém sektoru prostředí, například u lidských zdrojů, technologie, vedení organizace a dalších, vyžaduje speciální odborné znalosti a chování. (Viz. Obrázek 2)

Obrázek 2: Organizační oddělení a jejich zaměření



Zdroj: (Daft & kol., 2010) Volně přeloženo a upraveno autorem BP.

Studie Lawrence a Lorsche zkoumala tři organizační oddělení, výrobní, výzkumné a obchodní, v deseti společnostech. Zjistilo se, že každé oddělení se vyvíjelo směrem k odlišné orientaci a struktuře, aby se vypořádalo se specializovanými částmi vnějšího

prostředí. Došli k tomu, že například zaměstnanci oddělení výzkumu a vývoje mají jedinečné postoje, hodnoty, cíle a vzdělání, které je odlišují od pracovníků ve výrobních nebo obchodních odděleních.

V návaznosti na danou studii došli i k tomu, že každé oddělení komunikovalo s různými externími skupinami a rozdílně k nim přistupovalo. Rozdíly, které se mezi odděleními v rámci organizací vyvinuly, jsou znázorněny v tabulce 3. Výsledky studie nám poukázali na to, že oddělení výzkumu a vývoje se zaměřuje na efektivní spolupráci s vědeckým podhoubím. Jejich cíle se orientují na inovace a kvalitu. Jejich časový horizont je dlouhodobého rázu a vyskytuje se spíše neformální struktura, která se zaměřovala na úkoly, zatímco oddělení prodeje se nacházelo na opačném pólu. Jeho cílem byla spokojenost zákazníků, byl orientován na krátkodobý časový horizont (přibližně dva týdny) a měl velmi formální strukturu. U obchodní oddělení se můžeme setkat s něčím podobným jako u výrobního oddělení. (Viz. tabulka3)

Tabulka 3: Porovnání jednotlivých oddělení ze studie Organizace a prostředí

Rozdíly v cílech a zaměřeních jednotlivých organizačních útvarů			
Charakteristiky	Oddělení výzkumu a vývoje	Výrobní oddělení	Obchodní oddělení
Cíle	Nový vývoj, kvalita	Efektivní výroba	Spokojenost zákazníků
Časový horizont	Dlouhodobý	Krátkodobý	Krátkodobý
Mezilidská orientace	Většinou na úkoly	Úkoly	Vztahy
Formálnost struktury	Nízká	Vysoká	Vysoká

Zdroj: (Lawrence & Lorch, 1969, s.23) Volně přeloženo a upraveno autorem BP.

Jedním z důsledků vysoké diferenciacce je, že koordinace a spolupráce mezi odděleními se stává obtížnou. Na dosažení koordinace je třeba věnovat více času a zdrojů, když se postoje, cíle a pracovní orientace tak výrazně liší. Zároveň v dané studii zkoumali i integraci neboli kvalitu spolupráce mezi odděleními. Došli k tomu, že ke koordinaci oddělení jsou často zapotřebí formální osoby, které nazvali integrátoři. Když je prostředí vysoce nejisté, vyžaduje časté změny a přichází i více informací ke zpracování, které mají vést k dosažení horizontální koordinace.

Výzkum Lawrence a Lorsche dospěl k závěru, že organizace dosahují lepších výsledků, pokud úroveň diferenciaci a integrace odpovídá úrovni nejistoty a složitosti prostředí. Organizace, které dosahovaly dobrých výsledků v nejistém prostředí, měly vysokou úroveň diferenciaci i integrace, zatímco ty, které zaznamenaly dobré výsledky v méně nejistém prostředí, měly nižší stupeň diferenciaci i integrace. Jiná studie, zkoumající 266 moderních výrobních podniků v devíti zemích, potvrdila, že vysoká úroveň integrace je spojena s lepší výkonností ve složitém prostředí. (Sarooghi & kol., 2015)

V souvislosti s kontingenčními teoriemi lze brát v potaz hypotézu, že subkultura vývoje bude mít odlišné chování od zbytku organizace. Jedná se o vědecké prostředí, kde je pomalejší zpětná vazba a výsledky se dostavují častokrát až v dlouhodobém horizontu. Na toto zkoumání se zaměřím v dalších částech mé práce.

4 Diagnostika organizační kultury

Pro pochopení a popsání obsahu organizační kultury je ideální provést diagnostiku kvalitní metodologií. Sice lze se i obejít bez odborné diagnostiky a vycházet například ze zkušeností manažerů, ale dané informace o obsahu organizační kultury budou pouhým subjektivním odhadem, který nemusí být vždy spolehlivý.

Diagnostika poskytuje důležité informace pro management organizace. Vhodná je především pro situace spojené s vývojem organizační strategie či plánování organizačních změn. Rovněž se uplatní například při řešení problému obtížné implementace již zvolené organizační změny či strategie. Napomáhá hledat příčiny nízké výkonnosti organizace. Může také sloužit při budoucím plánování fúze či akvizice s jinou organizací. Podle Katze a Kahna je nejdůležitější výhodou diagnostiky organizační kultury její příspěvek k rozmanitosti organizačního chování a s její pomocí snížení neočekávaného rizika (Altman & Baruch, 1998). Účelem klasifikace v typologiích kultury je zkoumat jasné vlastnosti organizací a jejich silné a slabé stránky. Poznání současného typu kultury poskytuje schopnost odhadnout změnu kulturních prvků, která pomůže odstranit současné problémy nebo podpořit rozvoj manažerů v organizaci.

Ve své praktické části vycházím především z nástroje na měření a hodnocení kultur, známého jako Organizational Culture Assessment Instrument (dále uváděn pod zkratkou OCAI). Smyslem práce Camerona a Quinna (1999) je poskytnout organizacím profil pro stanovení potřebných změn ke zlepšení své výkonnosti. Organizační kulturu popsali jako kombinaci „toho, co je oceňováno, převládajících stylů vedení, jazyka a symbolů, postupů a rutin a definic úspěchu, které činí organizaci jedinečnou“ (Cameron & Quinn, 1999, s. 17), přičemž se při definování kultury zaměřili na řízení výkonnosti organizace.

OCAI není jediná metodika pro diagnostiku a změnu organizační kultury. Nemusí se vždy jednat o nejlepší nebo jediný správný způsob diagnostiky. Přesto jsem ho zvolil z několika důvodů. Jedná se o praktickou metodiku, která je schopna zachytit klíčové rozměry kultury, u nichž bylo zjištěno, že mají vliv na úspěch organizací. Proces diagnostiky lze provést v úměrném časovém úseku a poskytnout relevantní podklady pro budoucí strategii organizace.

Diagnostiku lze aplikovat pomocí kvantitativního i kvalitativního měření. Já tento proces uskutečnil prostřednictvím kvantitativního měření klíčových kulturních dimenzí, jelikož pandemické podmínky ztížily možnost realizovat kvalitativní měření. Kvalitativní metody poskytují prostor pro neměřitelnou atmosféru organizace. Jedná se především o příběhy, události a symboly, které utvářejí kontext organizační kultury.

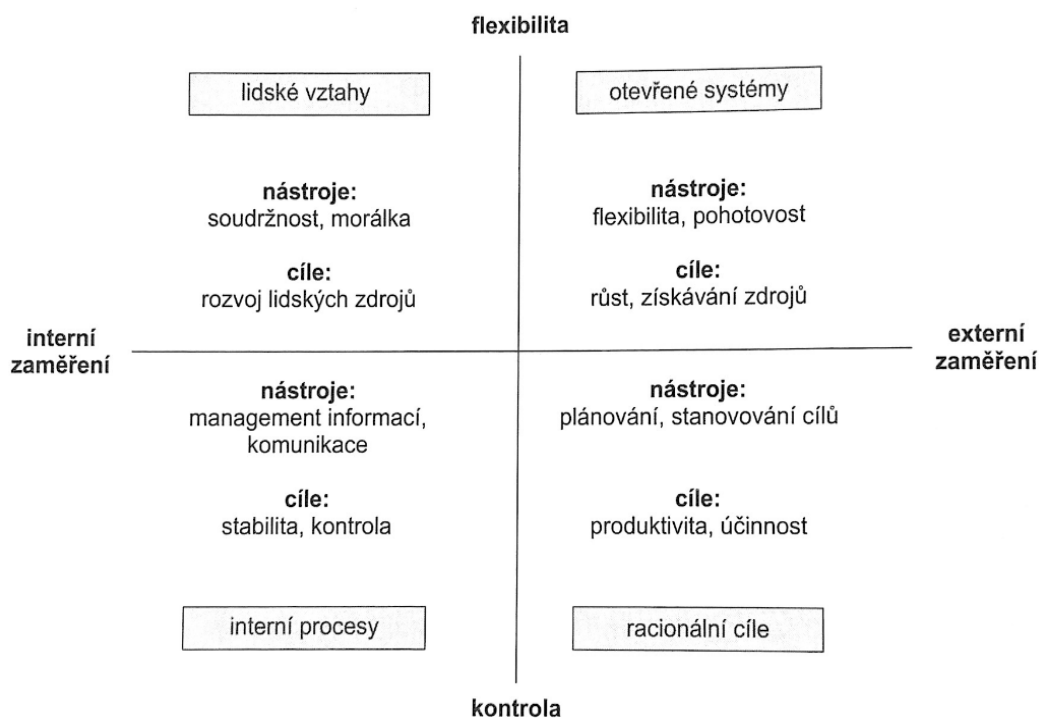
V neposlední řadě OCAI představuje rámec, který nejenže dává lidem smysl, když uvažují o své vlastní organizaci, ale je také podpořen rozsáhlou empirickou literaturou a základními dimenzemi, které mají ověřený vědecký základ. Blíže bude představen v následujících kapitolách. Z těchto důvodů se domnívám, že se jedná o nástroj, který je schopný podrobit vypovídající diagnostiku organizační kultury.

4.1 Model soupeřících hodnot

Model soupeřících hodnot je předchůdcem měřícího nástroje OCAI a zaměřuje na znázornění souvislostí mezi organizační kulturou a výkonností organizace. V anglickém originále je znám jako Competing Values Model (dále uváděn jen jako CVM). Model soupeřících hodnot byl původně vytvořen na základě rešerše hlavních ukazatelů efektivních organizací (Cameron & Quin 2006). Model má poměrně dlouhou historii a vychází z původních prací Quinna a Rohrbauga (1983), Camerona a Ettingtona (1988, s. 369-373), Quinna a Camerona (1988).

Výzkumné základy CVM vycházejí z práce Campbella (1977), který identifikoval 30 kritérií efektivity. Quinn a Rohrbaugh (1983) vyvinuli model soupeřících hodnot z ukazatelů měřících efektivitu organizace, které byly identifikovány na základě rozsáhlého přehledu literatury. Poté byly tyto ukazatele podrobeny statistickému vícerozměrnému uspořádání, z nichž vznikly dvě hlavní dimenze a čtyři hlavní shluky. Pomocí vícerozměrného škálování byla nejvýznamnější kritéria graficky umístěna na trojrozměrný prostorový model, čímž vznikly dimenze organizační efektivity, které tvoří základ čtyř kulturních typů: lidských vztahů, otevřených systémů, interních procesů a racionálních cílů.

Obrázek 3 Model CVM efektivnost organizace



Zdroj: (Lukášová, 2010, str. 84)

První dimenze organizační efektivity odlišuje kritéria, která zdůrazňují flexibilitu, diskrétnost a dynamiku, od těch, která kladou důraz na stabilitu, řád a kontrolu. Druhá dimenze odlišuje kritéria, která preferují vnitřní orientaci, integraci a jednotu, od těch, která vyzdvihují vnější orientaci, diferenciaci a rivalitu. Třetí dimenze reflektuje kontinuum nástroj a cíl. (Cameron & Quinn, 1999).

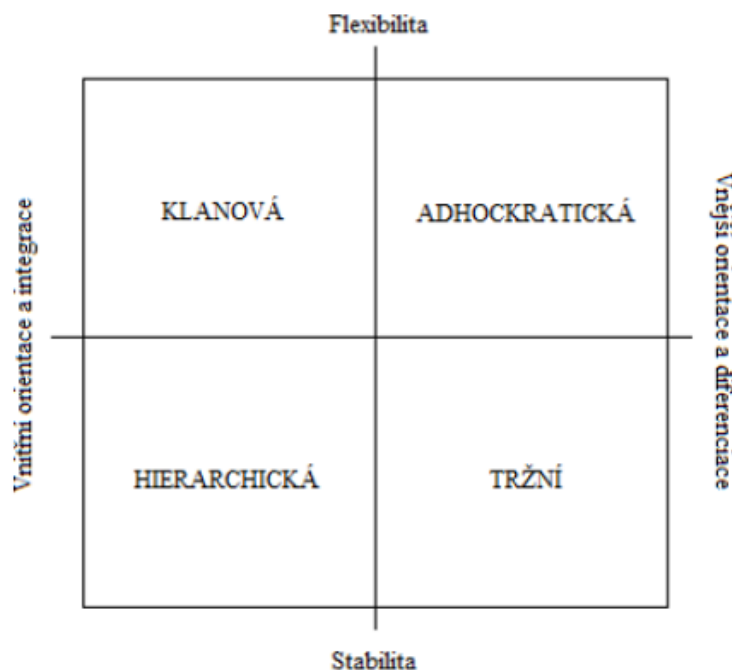
4.2 Model OCAI

Na základě těchto tří dimenzí vytvořili Cameron a Quinn (1999) Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI), který slouží k identifikaci preferovaného a vnímaného současného profilu organizační kultury. Vychází ze základních hodnot, předpokladů, interpretací a přístupů, které charakterizují organizaci. Původně vyvinutý dotazník kultury je šestipoložkový. Jednotlivé položky se týkají dominantních rysů organizace, způsobu jejího vedení a řízení zaměstnanců, soudržnosti, strategických faktorů a kritérií úspěchu.

V mém empirickém výzkumu je OCAI strukturován pro kvantitativní měření s cílem vytvořit kulturní profil oddělení vývoje. Úkolem OCAI je identifikovat současnou organizační kulturu. Tímto prvním krokem se vytváří nový základ pro její zlepšení a případnou změnu. Ve druhém kroku musí tentýž nástroj pomoci při identifikaci preferovaného profilu kultury, který je podle členů organizace třeba rozvíjet, aby adekvátně reagovala na požadavky prostředí a výzvy, kterým organizace čelí. Dále ho lze uplatnit i při vytváření budoucí organizační strategie.

Model Camerona a Quinna (1999) identifikoval dvě dimenze. Jedna rozlišuje výkonnost organizace podle kritéria, které klade důraz na flexibilitu, která dále zahrnuje diskrétnost a dynamiku. Protikladné kritérium klade důraz na stabilitu, řád a kontrolu. Tato kritéria se nacházejí na horizontální ose. Druhá dimenze rozlišuje výkonnost pomocí kritéria, které zdůrazňuje vnitřní orientaci a integraci a vytváří tak protiklad ke kritériu, které preferuje vnější orientaci, diferenciaci a rivalitu na druhé straně horizontální osy. Tyto dvě dimenze dohromady tvoří čtyři kvadranty, z nichž každý znamená samostatný soubor ukazatelů efektivní organizace, který utváří kulturní profily.

Obrázek 4: Model OCAI rozdělení kultur



Zdroj: (Cameron & Quinn, 1999, str. 97) Volně přeloženo a upraveno autorem BP.

4.3 Vymezení kulturních profilů

Hlavní charakteristiky stanovené Cameronem a Quinnem (1999, 2006) jsou identifikovány podle kvadrantů. Každému kvadrantu je přiřazen charakteristický název, aby se odlišily jeho identifikovatelné vlastnosti. Dohromady existují čtyři různé typologie kultury, které vysvětlují kulturní strukturu v organizacích. Jsou jimi klanová, adhokratická, hierarchická a tržní kultura. Předpokládá se, že kulturní struktura každé organizace může inklinovat k jedné z těchto typologií. Každá z nich představuje základní předpoklady, orientace a hodnoty, které jsou obsahovými prvky organizační kultury. Tyto typologie organizační kultury jsou vysvětleny níže.

4.3.1 Klanová kultura

Klanová kultura je typ organizační kultury, který se zaměřuje na vnitřní procesy, má flexibilní strukturu a dále se orientuje na spolupráci. Tento typ je pojmenován jako „klan“, protože se podobá rodině. Klanová kultura je pozorována v organizacích, kde převládají sdílené hodnoty, cíle, angažovanost, participace. Klan v modelu konkurenčních hodnot je vysvětlován jako typ, v němž zaměstnanci sdílejí a rozvíjejí přátelské vztahy (Igo & Skitmore, 2006). Vedoucí pracovníci jsou facilitátory, mentory a vedoucími týmů. Mezi hodnotové faktory patří angažovanost, komunikace a rozvoj lidí a participace jsou prostředky k dosažení efektivity. (Cameron & Quinn, 1999)

4.3.2 Tržní kultura

Tržní kultura má konkurenční orientaci. Tento model se zabývá organizací jako tržní strukturou. Pojem trh používaný v tomto modelu nemá ani marketingovou funkci, ani význam, který tvoří zákazníci na trhu. Úspěch a převaha organizací v konkurenci, zvyšování tržního podílu a dosahování vyšších cílů ve výrobě patří k důležitým otázkám tohoto typu kultury. (Igo & Skitmore, 2006) Faktorem, který takové organizace drží pohromadě, je pocit vítězství. Zaměření na úspěch, výsledky a cíle a produktivita patří mezi základní cíle v tomto typu. Vedoucí pracovníci se značí vysokými nároky na výkon, jsou to konkurenti, přísní a vyžadující. Hodnotovými hnacími silami jsou podíl na trhu, dosažení cílů a ziskovost. Efektivita se dosahuje agresivní konkurencí se zaměřením na zákazníka. (Cameron & Quinn, 1999)

4.3.3 Adhokratická kultura

Adhokratická kultura má kreativní zaměření. Tento typ organizace má strukturu, která charakterizuje dnešní organizační svět a má nejrychlejší reakci v podmínkách konkurence. Vzhledem k tomu, že dochází k poklesu dynamiky u výrobků a služeb, byly navrženy některé předpoklady, které se liší od ostatních tří typů organizace. (Igo & Skitmore, 2006). Jsou jimi zohlednění iniciativ, které mohou vést k inovativním nápadům, navrhování inovativních nápadů při vývoji nových produktů, posilování podnikavosti a kreativity manažerů. Vedoucí pracovníci jsou inovátoři, podnikatelé a vizionáři. Hnacími silami hodnot jsou inovativní výstupy, transformace a agilita. Efektivita se dosahuje díky inovacím, vizím a novým zdrojům. (Cameron & Quinn, 1999)

4.3.4 Hierarchická kultura

Hierarchická kultura vykazuje orientaci na řízení. Vyskytuje se v organizacích se silnou hierarchickou strukturou. Postupy určují, co zaměstnanci budou nebo nebudou dělat. Nejdůležitější otázkou je pokračování bezproblémové práce. Formální pravidla a zásady jsou považovány za jedny z nejdůležitějších prvků, které udržují organizaci pohromadě. Tento typ organizační kultury se obvykle vyskytuje v řídicích strukturách velkých organizací a státních institucí. (Igo & Skitmore, 2006). Jejich vedoucí pracovníci jsou koordinátoři, kontroloři a organizátoři. Hnacími silami hodnot jsou efektivita, včasnost, důslednost a jednotnost. Efektivita je vytvářena prostřednictvím kontroly a účinnosti se schopnými procesy. Abychom mohli určit, zda bude tento nástroj užitečný pro tento výzkum, je třeba přezkoumat jeho spolehlivost a platnost. (Cameron & Quinn, 1999)

4.4 Spolehlivost měření

Spolehlivost OCAI, resp. jeho schopnost konzistentně měřit kulturu, testovali Quinn a Spreitzer (1991) ve studii 796 vedoucích pracovníků z osmdesáti šesti veřejných služeb. Na základě výsledků byly vypočteny koeficienty Cronbachova alfa, přičemž všechny typy kultur dosáhly skóre mezi 0,71 až 0,79. To ukázalo statisticky významný výsledek konzistence v rámci celého měření nástroje. Yeung, Brockbank a Ulrich (1991) zkoumali 10 300 vedoucích pracovníků v 1064 podnicích s podobnými výsledky, koeficient spolehlivosti se pohyboval mezi 0,76 až 0,80 u všech typů kultury. Další studii uskutečnili Zammuto a Krakower (1991) na více než 1 300 řídicích pracovnících ve vysokém školství. Jejich výsledné koeficienty reliability se pohybovaly v rozmezí 0,67 až 0,83 napříč

kulturami. Na základě těchto důkazů se nástroj jeví jako spolehlivý v rámci běžných standardů.

4.5 Validita dotazníku

Validita dotazníku vyjadřuje měření toho, co má nástroj měřit. Ta byla rovněž podpořena mnoha studiemi. Cameron a Freeman (1991) zkoumali 334 vysokoškolských institucí s celkem 3 406 účastníky. Srovnání typu kultury s oblastí domény excelence organizace poskytlo důkaz validity na základě shodných charakteristik mezi nimi. Následná analýza organizací ukázala shodu v nich doložených charakteristik a hodnot a organizačních atributů typu kultury vybraného pro danou skupinu. To je důkazem souběžné platnosti. Quinn a Spreitzer (2012) prostřednictvím multimetodického výzkumu a analýzy vícerozměrného škálování dokázali obhájit důkaz konvergentní a diskriminační validity. V rámci multimetodického přístupu použili OCAI s jeho ipsativní škálou a nástroj se stejnými kvadranty využívající Likertovu škálu. Výsledná korelační matice prokázala mírnou úroveň korelace, která doložila konvergentní platnost nástroje. Nakonec byly použity tři různé metody k testování diskriminační validity, přičemž všechny vedly k podpoře nástroje v této oblasti. Skutečnost, že definice a následný rámec měření jsou založeny na výzkumu, testovány z hlediska spolehlivosti a platnosti a ve spojení se zaměřením na výkonnost organizace, naznačuje, že tento nástroj lze považovat za platnou úvahu pro měření kultury v tomto výzkumu.

5 Praktická část

Cílem mé bakalářské práce je diagnostikovat kulturu farmaceutické společnosti a zjistit vnímané a preferované kulturní profily týkající se jejího oddělení vývoje. Dále je cílem diskutovat o důvodech, které stojí za rozdíly mezi vnímanou a preferovanou organizační kulturou, protože je to důležité pro úspěch organizace. Na základě přání organizace v práci nebude uváděn její název a ani příliš konkretizována náplň práce jednotlivých pracovních skupin.

5.1 Představení organizace

Jedná se o mezinárodní farmaceutickou společnost s dlouholetou tradicí. Zaměstnává několik tisíc zaměstnanců. Zaměřuje se na vývoj, výrobu a prodej farmaceutických produktů, převážně generických léčiv⁴. Disponuje více výrobními závody a usiluje o výsadní postavení na trhu. Výzkum nebyl proveden napříč celou organizací, ale pouze v oddělení vývoje, které oproti zbytku organizace má svá specifika a funguje samostatně. Pracuje v něm přes 170 lidí. Dále se dělí na několik pracovních skupin, který mezi sebou musejí vzájemně kooperovat jako celek. Nicméně je potřeba brát v úvahu určitou heterogenitu pracovních skupin. Některé skupiny totiž například pracují ve více prostředích či pouze v laboratoři, nebo se naopak pohybují pouze v kancelářích. Tyto rozdíly v prostředí přinášejí i poněkud jiný charakter práce.

5.2 Kvantitativní šetření

Kvantitativní šetření bylo prováděno v rámci jednoho měsíce. Dotazníky byly zcela anonymní. Záznam odpovědí neobsahoval žádné identifikační údaje o zaměstnancích s výjimkou oddělení, ve kterém pracují. Distribuce dotazníku probíhala online formou. Před vyplněním dotazníku každému respondentovi byla poskytnuta krátká informace o částech dotazníku a jak ho vyplnit. Respondenti měli možnost vyplnit, jak českou, tak i anglickou verzi, jelikož v organizaci působí i zaměstnanci ze zahraničí. Obě verze byly identické. Metodika a nástroje, které byly použity k provedení tohoto výzkumu, vycházely z odborné literatury na diagnostiku a změnu organizační kultury.

⁴ Generická léčiva fungují stejným způsobem a poskytují stejný klinický přínos jako originální lék, na který výrobce vlastní patent. (Generic Drugs: Questions & Answers, 2021) V praxi to znamená, že jsou uvedena na trh po skončení platnosti patentu (obvykle po 10 až 20 letech).

5.2.1 Metodologie dotazníku

Dotazník má standardizovanou podobu a skládá se ze sady 24 otázek. Je rozdělen do dvou částí, které se zaměřují na současný a preferovaný stav organizační kultury. Prostřednictvím otázek se hodnotí šest kulturních aspektů. Každý má čtyři alternativy, charakterizované konkrétními výroky. U každého kulturního aspektu má respondent k dispozici 100 bodů, který musí rozdělit mezi čtyři výroky.

Hlavním záměrem dotazníku OCAI je zjistit obsah organizační kultury na základě šesti kulturních aspektů, kterými jsou:

- 1) dominantní rysy organizace (popisují charakteristické rysy její atmosféry)
- 2) způsob vedení organizace (vůdcovské schopnosti, které v ní převažují)
- 3) způsob řízení zaměstnanců (identifikuje styly řízení užívané v organizaci)
- 4) soudržnost organizace (co ji drží pohromadě)
- 5) strategické faktory (na jaký cíl je organizace zaměřena)
- 6) kritéria úspěchu (co je v organizaci definováno jako úspěch). (Lukášová, 2010, s.108)

Poslední část dotazníku byla zaměřena na firemní hodnoty. Tato část se snažila reflektovat sílu organizační kultury oddělení vývoje z pohledu hodnot a otevřených otázek ohledně jejího vnímání v organizaci.

5.2.2 Výzkumný vzorek

Tabulka 4: Rozdělení výzkumného vzorku v oddělení vývoje

Oddělení vývoje	Respondenti	Počet lidí v oddělení	Naplnění kvóty
Analytical	23	61	37,70 %
API	17	30	56,67 %
Ostatní	10	11	90,90 %
Pharma	16	40	40,00 %
Preformulation	11	14	78,57 %
Project Management	5	7	71,43 %
Quality	3	3	100,00 %
Clinical	3	10	30,00 %
Celkem	88	176	50,00 %

Zdroj: (Vlastní.)

Výzkumný vzorek tvořili výhradně zaměstnanci z oddělení vývoje. Celková míra odpovědí byla přesně 50 %. Odpovědělo 88 zaměstnanců z celkového počtu 176. Všichni respondenti pracují na centrále společnosti. Vzhledem k velikosti oddělení a různých pracovních skupin bylo cílem dosáhnout co největší návratnosti, která by se blížila alespoň polovině vzorku. Účast lidí z různých pracovních skupin byla pro mou práci stěžejní, jelikož v rámci oddělení vývoje mají odlišné úkoly a cíle. Vzorek obsahuje veškeré pracovní skupiny, přičemž u většiny bylo dosaženo téměř 50% naplnění kvóty. (viz. tabulka 4) Díky tomu jsem schopný reflektovat jak pohled na celkovou organizační kulturu oddělení vývoje, tak i určité odlišnosti u jednotlivých pracovních skupin.

5.2.3 Hypotézy a operacionalizace

H1: Na základě odvětví, ve kterém oddělení vývoje působí, jsem předpokládal, že v něm bude převládat typ tržní kultury podle typologie Camoreno a Quinna.

H2: U preferovaného stavu organizační kultury bude převládat typ adhokratické kultury.

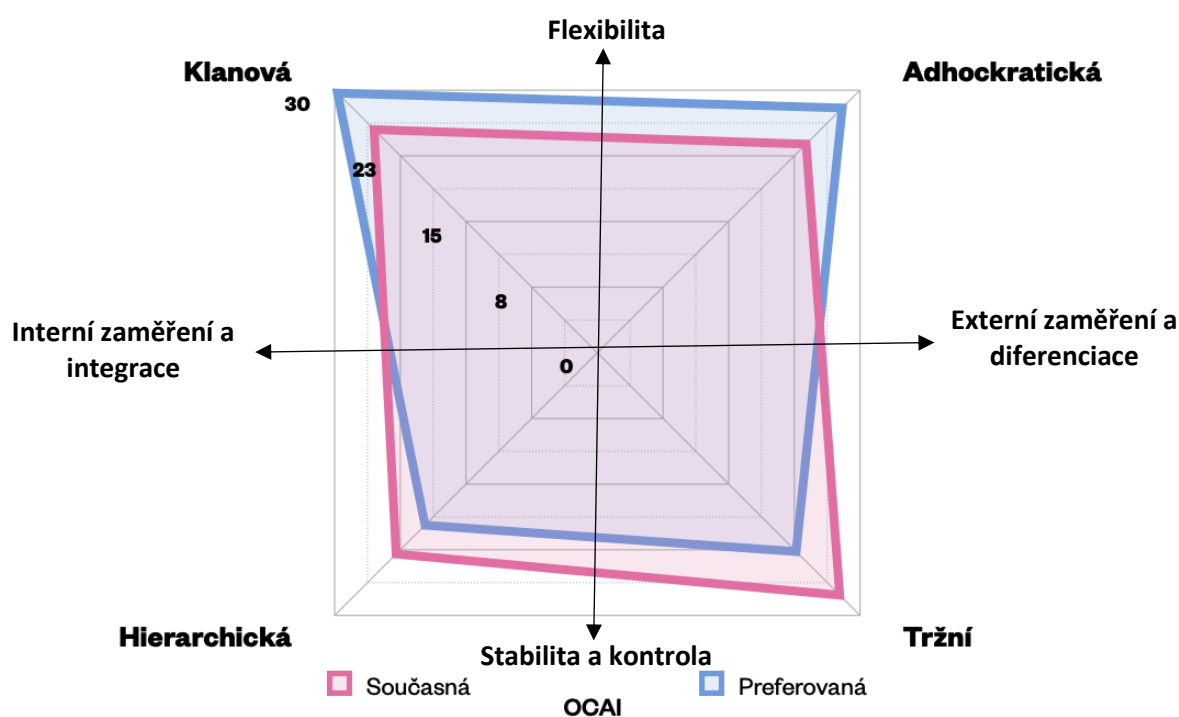
Tato hypotéza dále vychází i z úvah Lawrence a Lorsche, jelikož pro segment vývoje jsou charakteristickými cíli nový vývoj a kvalita léčiv. Formálnost struktury bývá nižší než u jiných segmentů. Nicméně daná hypotéza zohledňuje i časový horizont, který v segmentu vývoje bývá dlouhodobý. Zároveň organizace působí ve velmi konkurenčním prostředí a je zastoupena v několika desítkách zemí. Z toho vyplývá, že současný stav organizační kultury se více orientuje externě a dává přednost stabilnějšímu prostředí. Druhá hypotéza se více opírá o cíle oddělení vývoje, k jejichž dosažení jsou potřeba vysoká flexibilita a zaměření na inovace.

Diagnostika typu kultury pomocí OCAI může napomoci vyřešit některé problémy kulturní nekompatibility a nesouladu očekávání a být určitým základem pro případný potřebný proces kulturní změny. Interpretaci lze provádět z několika různých hledisek. Například je možné vyjít z určení hlavního typu kultury nebo hledat rozpory mezi současným a preferovaným stavem. Dále je tu i síla typu organizační kultury, která v dané organizaci převládá. V neposlední řadě důležitým indikátorem při analýze výsledků je hledání rozdílů ve skóre, respektive pozorování rozptylu výsledků mezi preferovaným a současným stavem. Za velmi významný se považuje ve výsledcích rozdíl větší než deset bodů. Nicméně ne vždy takového rozdílu se ve výsledcích dočkáme. Proto je důležité

sledovat jakoukoliv variabilitu výsledků. V originální verzi analýzy lze pak dále porovnávat kulturní profily organizace s průměrnými profily téměř tisíce jiných a pozorovat určité trendy, které byly zaznamenány tímto nástrojem. (Cameron a Quinn, 2006) Přesto je potřeba na výsledky přihlížet více v kontextu mé práce, jelikož v České republice není dostatek studií, které byly zpracovány stejnou metodikou, aby se následně dané výsledky daly porovnávat. V neposlední řadě operacionalizace výsledků přihlížela i k heterogenitě pracovních skupin. Avšak samotná analýza OCAI je prezentována z pohledu celého oddělení vývoje. V následujících podkapitolách budou představeny výsledky výzkumu.

5.3 Hlavní typ kultury

Graf 1: Současný a preferovaný stav celkové organizační kultury



Kultura	Současná	Preferovaná
Klanová	25,51	29,67
Adhokratická	23,84	27,97
Tržní	27,68	22,70
Hierarchická	22,98	19,68

Zdroj: (Vlastní)

Z diagnostiky vyplynul celkový kulturní profil, který se zdá být poměrně vyrovnaný napříč jednotlivými kulturami. Žádná z nich významně nepřevládá. Výsledky z pohledu současného celkového profilu vyšly velmi těsně. Nelze tedy tvrdit, že v organizaci by převládal pouze jeden hlavní typ kultury. Je důležité si uvědomit, že nemusí přitom platit,

že organizaci musí dominovat jedna nebo druhá strana tvaru jejího profilu anebo že se zdůrazňuje horní nebo dolní část profilu.

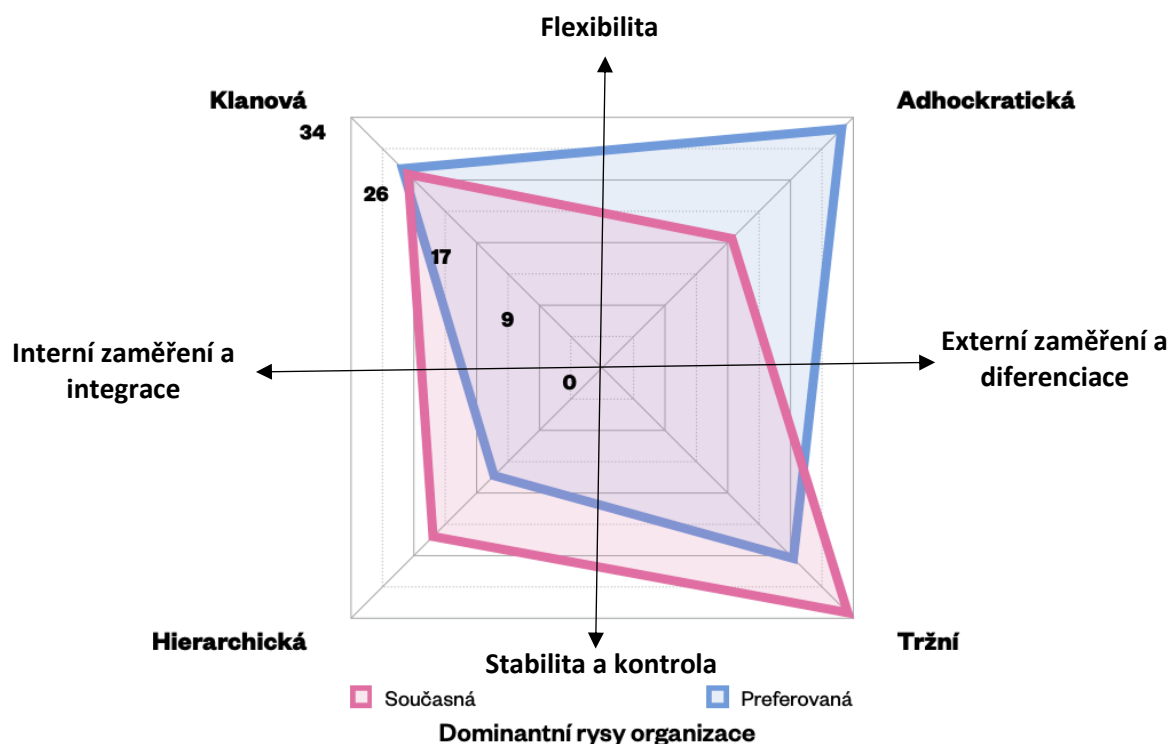
Při analýze výsledků získaných z průzkumu je patrné, že klanová kultura jako preferovaný kulturní profil je hodnocena nejvyšším průměrným skóre ($X=29,67$). Nejhůře naopak dopadla hierarchická kultura ($X=19,68$). Podle Camerona a Quinna (2006) je pro budování vyhovující klanové kultury potřeba dodržovat principy participace zaměstnanců, posilování spolupráce, budování týmu, otevřené komunikace v rámci organizace a také důrazu na rozvíjení lidských zdrojů (Cameron & Quinn 2006, s. 90).

Z pohledu vnímaného současného stavu a následně i z grafického znázornění vyplývá, že organizace se více přiklání k tržnímu kulturnímu profilu, který je hodnocen nejvyšším průměrným skóre ($X=27,68$). Tržní typ kultury je orientován na vnější prostředí a zaměřuje se především na výsledky. Společným zájmem jsou pověst a úspěch. Klanový typ kultury je naopak orientován na vnitřní prostředí a zaměřuje se na spolupráci. Klanová kultura se projevuje příjemným pracovním prostředím, vztahy jsou velmi blízké, organizace funguje jako rozšířená rodina. Rozdílnost mezi tržní a klanovou kulturou spočívá v tom, že tržní klade důraz na stabilitu a kontrolu organizace, zatímco klanová na flexibilitu. Mnoho vysoce výkonných organizací současně zdůrazňuje kulturu klanu spolu s kulturou trhu. (Cameron & Quinn 2006, s. 80)

Analýzy dat v šesti tematických okruzích kulturních aspektů byly prováděny z pohledu převažující kultury i s ohledem na hlavní celkový typ kultury. Typ tržní kultury se jako nejsilnější aspekt projevil u dominantních rysů organizace a u kritérií úspěchů, kde měl navrch. V dalších kulturních aspektech organizačního vedení a soudržnosti organizace převažoval adhokratický typ kultury. U kulturních aspektů řízení zaměstnanců a strategických faktorů řízení pak převažoval typ klanové kultury. Bodový rozdíl u současného stavu mezi jednotlivými kulturami byl ve většině případů těsný.

5.3.1 Dominantní rysy organizace

Graf 2: Dominantní rysy organizace



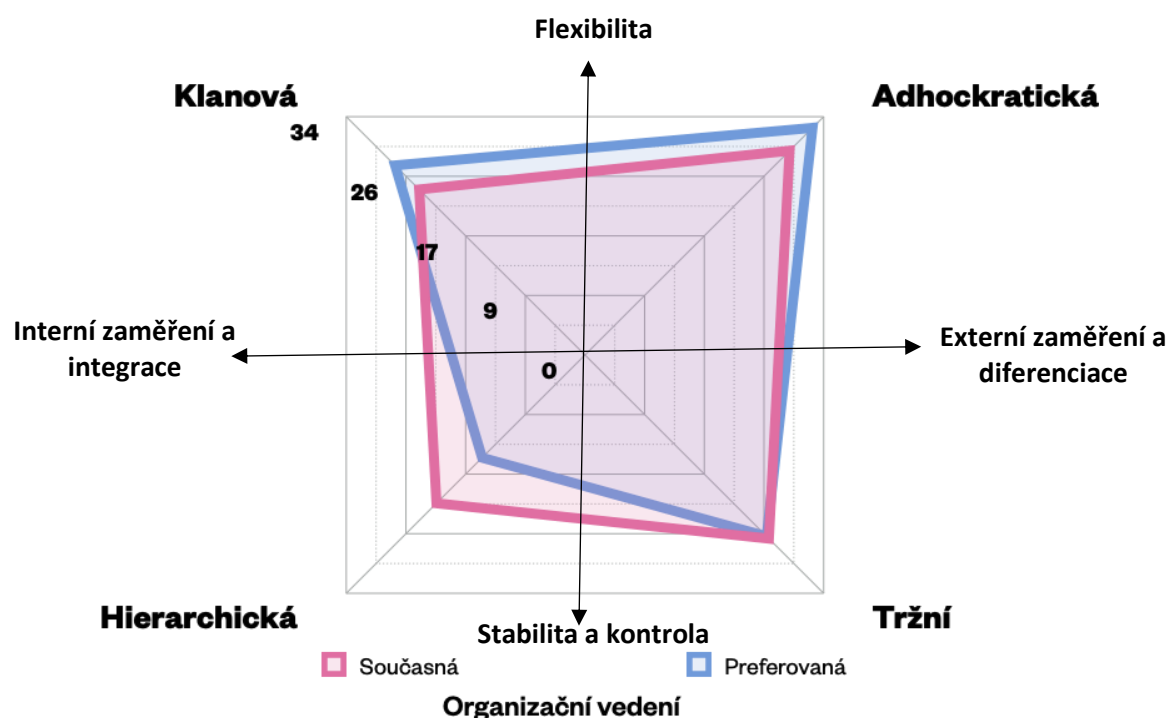
Dominantní rysy organizace		
Kultura	Současná	Preferovaná
Klanová	26,28	27,04
Adhokratická	17,55	32,42
Tržní	33,25	25,88
Hierarchická	22,90	14,64

Zdroj: (Vlastní)

Profil kulturního aspektu, týkajícího se dominantních rysů organizace, poskytuje největší rozdíl mezi preferovaným a současným stavem. U současných dominantních rysů organizace se nejvíce prosadil typ tržní kultury, který dosáhl 33,25 bodu. Největšího bodového rozdílu si můžeme všimnout u adhokratické kultury, která v současném stavu dosahuje nejmenšího počtu bodů (17,55), ale v preferencích získala nejvíce (32,42). Z grafu vyplývá, že v současné době je v organizaci silně vnímán tržní kulturní profil. Tržní kultura směřuje k jasným a racionálním cílům, kterých se dosahuje vysokou produktivitou a hospodárným provozem. Naopak preferovaným kulturním profilem je typ adhokratické kultury. Zaměstnanci by upřednostňovali více inovativní přístup v době, kdy společnost se potýká se silnou konkurencí ze zahraničí a pro udržení stávající pozice je důležité přicházet s novinkami, které budou dostatečně konkurenceschopné či dokonce jedničkou na trhu.

5.3.2 Organizační vedení

Graf 3: Organizační vedení



Organizační vedení		
Kultura	Současná	Preferovaná
Klanová	23,62	27,05
Adhokratická	29,15	32,42
Tržní	26,20	25,88
Hierarchická	21,15	14,65

Zdroj: (Vlastní)

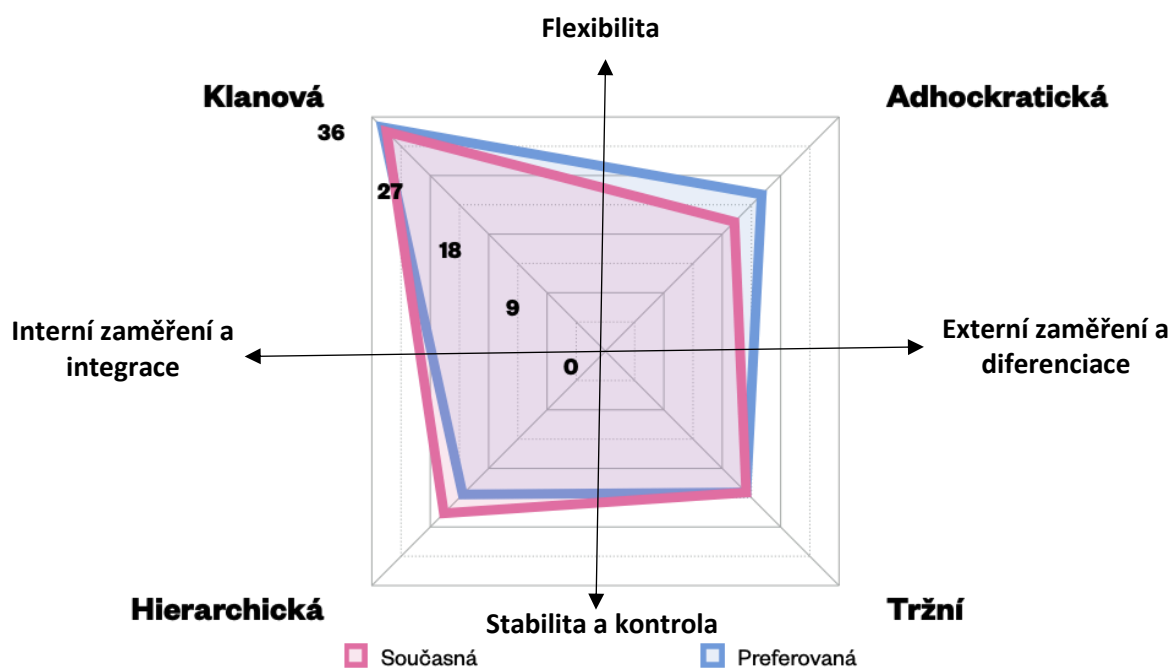
Aspekt organizačního vedení měří, jak je vnímáno vedení a jeho vůdcovské schopnosti z pohledu vedoucího pracovníka či šéfa oddělení. Kotter (1990) definuje a předpokládá, že vedení se více týká lidských, inspirativních, vizionářských, motivačních a dynamických aspektů celkové role řízení.

Ve výsledcích se adhokratická kultura umístila na prvním místě, a to jak z pohledu současného (29,15), tak i preferovaného (32,42) stavu. Toto umístění se může na první pohled zdát lehce překvapivé, jelikož u prvního aspektu dominantní rysy organizace se v současném hodnocení umístila na posledním místě. Avšak z pohledu vedoucího oddělení je logické, že se bude snažit prosadit inovativní přístup a podpořit vlastní postup výroby. Tento fakt je dále podpořen prostředím farmaceutického odvětví, ve kterém se dané oddělení pohybuje. Společnost vlastní patent na originální léky pouze na určitou

časovou délkou, nejčastěji na deset let. Následně má buď možnost daný patent s vysokými finančními náklady odkoupit, anebo přijít s vlastním postupem výroby. Výhoda zavedení vlastního postupu spočívá především v tom, že takto získaný patent společnosti zůstává a ta je pak schopna vyrábět léky levněji. Z toho vyplývá snaha o podporu iniciativy a kreativity při vývoji nových léčiv. V aspektu organizačního vedení se společnost na základě hodnocení orientuje spíše externě, tudíž na vnější okolí. Vedení společnosti musí pracovat s dlouhodobou strategií, která bude brát v potaz generování zisku i v budoucnu. Ze strany zaměstnanců je hierarchická kultura vnímaná z pohledu preferencí jako nejméně žádoucí. To podporuje i vnímaný zájem o adhokratický typ kultury, která na rozdíl od hierarchického vyzdvihuje flexibilitu a podněcuje zaměstnance přebírat za sebe zodpovědnost. Vedení organizace by se tak mělo zaměřit na vizionářský inovativní styl vedení.

5.3.3 Řízení zaměstnanců v organizaci

Graf 4: Řízení zaměstnanců v organizaci



Řízení zaměstnanců

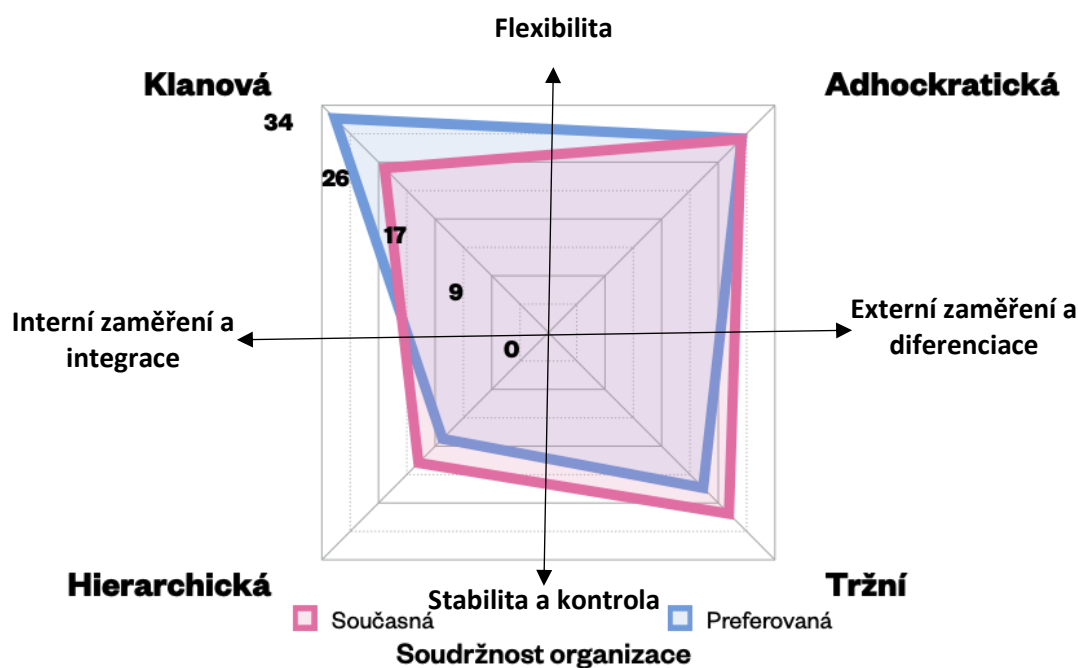
Kultura	Současná	Preferovaná
Klanová	33,73	34,42
Adhokratická	19,88	24,09
Tržní	21,70	21,70
Hierarchická	24,89	22

Zdroj: (Vlastní)

Řízení na rozdíl od vedení se často týká plánování, organizování, koordinování, přikazování a kontrolování aktivit zaměstnanců. (Fayol, 1930) Tento aspekt měřil charakteristický manažerský styl. Aspekt řízení zaměstnanců přináší nejmenší bodový rozdíl mezi současnou a preferovanou kulturou. Kulturní profily se z velké části shodují či dokonce překrývají. V oddělení vývoje je patrné, že přetrvávají velmi dobré vztahy, jelikož zaměstnanci vnímají v tomto aspektu typ klanové kultury jako nejsilnější (33,73 a 34,42). Z grafu je patrné, že z pohledu vnitřního prostředí zaměstnancům vyhovují flexibilní provozní postupy, které upřednostňují před kontrolovaným stabilním prostředím. Přesto si můžeme všimnout, že adhocratická kultura je vnímaná z pohledu současného stavu jako nejméně žádoucí. K tomu může docházet i kvůli náročnosti segmentu, v jakém se vývoj nachází, kdy je velmi náročné dotáhnout velké projekty do zdárného konce. Z pohledu řízení to také vybízí k podstupování většího rizika, který by mělo podpořit prosazení více nápadů a zajistit větší růst. Z pohledu tržního typu kultury se zaměstnanci naprosto shodují, co se týče vnímání současného a preferovaného stavu řízení. Řízení zaměstnanců má vliv na chod celé organizace, a proto je důležité najít určitou rovnováhu, která zajišťuje jeho plynulost. Typ klanové kultury vytváří na pracovišti pevné mezilidské vztahy, které patří k nejdůležitější komponentě zdravé organizační kultury.

5.3.4 Soudržnost organizace

Graf 5: Soudržnost organizace



Zdroj: (Vlastní)

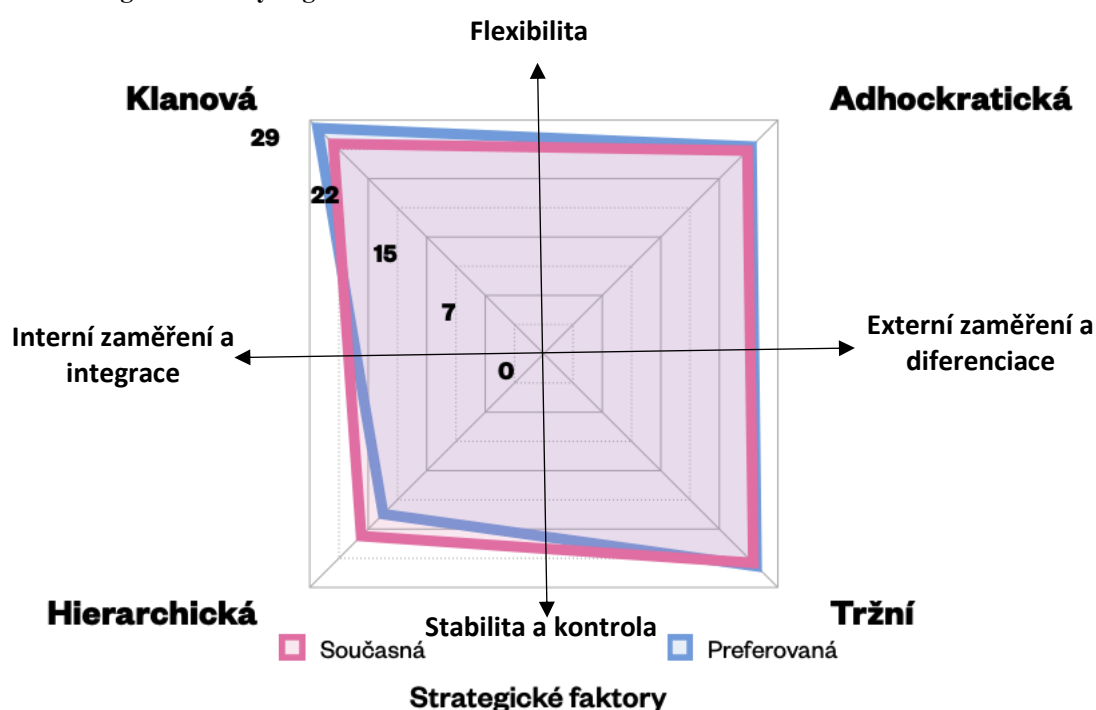
Soudržnost skupiny v organizaci souvisí s její výkonností a faktory, z nichž se skládá. Lze vidět paralelu s některými aspekty rozhodujícími o celkové efektivitě skupiny nebo týmů. „Soudržnost můžeme vnímat jako její „tažnou sílu“, její magnetismus schopnost udržet své členy pohromadě.“ (Brooks, 2003, s. 89)

Aspekt soudržnosti organizace v kulturním profilu vyšel z pohledu současného stavu jako více externě zaměřený, zatímco z pohledu preferovaného stavu se kulturní profil více přiklání k inertnímu zaměření. Z pohledu zaměstnanců je vnímaná současně nejvýrazněji adhokratická kultura (28,92) a těsně za ní tržní (27,10). Vzhledem k tomu, že se jedná o oddělení vývoje, dalo se očekávat, že adhokratická kultura bude patřit k výraznějším profilům. Její vnímaní je skoro identické i z pohledu preferované kultury. Z hlediska preferovaného kulturního profilu se nejvíce zaměstnanci přiklánějí ke klanové kultuře (32,05), která je schopna udržet soudržnost organizace prostřednictvím mezilidských

vztahů, a především podpořit loajalitu a vzájemnou důvěru mezi pracovníky a vedením firmy. Piper a kol. (1983, s. 94) definovali soudržnost jako „přitažlivost skupiny pro její členy, společně s motivací zůstat součástí skupiny a odolávat případnému nutkání ji opustit“. Jako nejméně žádoucí kulturní profil vyšla hierarchická kultura, a to v obou případech jak současného, tak i preferovaného stavu. Zároveň je to nejnižší celkové hodnocení kulturního profilu z pohledu současného a preferovaného kulturního aspektu. Z toho lze vyvodit, že zaměstnanci nevnímají standardizovaná pravidla a hierarchický přístup jako hlavní komponentu, která zajišťuje soudržnost organizace.

5.3.5 Strategické faktory

Graf 6: Strategické faktory organizace



Strategické faktory		
Kultura	Současná	Preferovaná
Klanová	26,06	28,01
Adhokratická	25,22	25,72
Tržní	25,96	26,36
Hierarchická	22,62	19,89

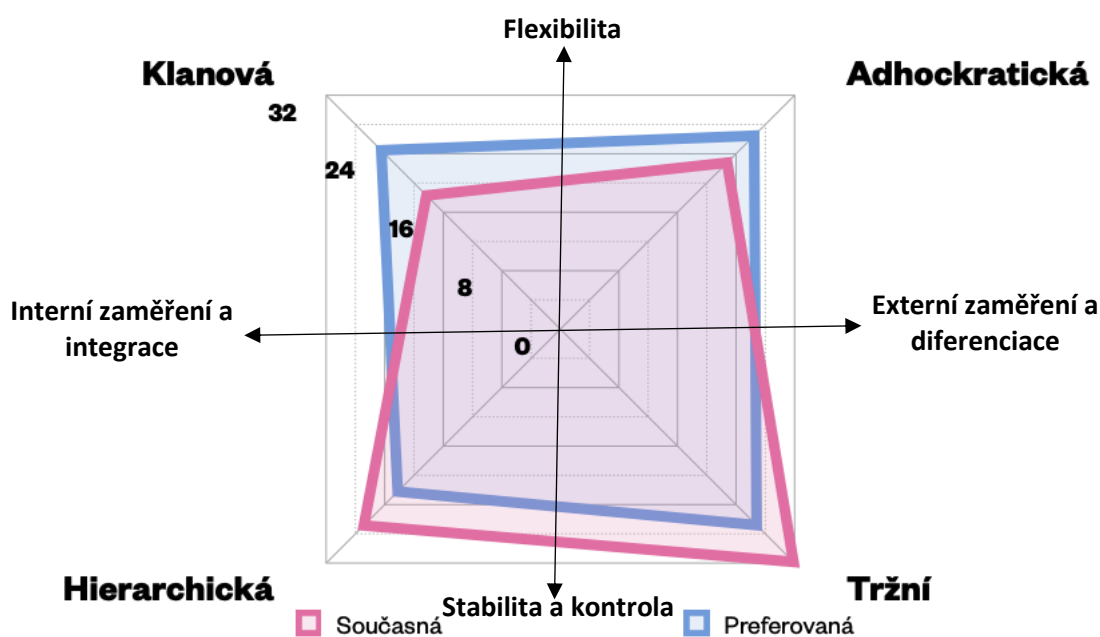
Zdroj: (Vlastní)

Podobně jak u aspektu řízení zaměstnanců, tak i u strategických faktorů můžeme registrovat skoro identické kulturní profily jak z pohledu současného, tak i preferovaného vztahu. Daný aspekt se zaměřuje na prioritní faktory, které se v organizaci zdůrazňují z pohledu strategie. Kromě toho, že se kulturní profily od sebe neliší z obou pohledů,

zároveň není mezi jednotlivými kulturami větší bodový rozdíl a jsou poměrně rovnoměrně rozloženy. Z pohledu strategie se může jednat o velmi důležitou součást, jelikož takto nastavený kulturní profil nabízí stabilní výkonnost organizace. Nejvýrazněji se jeví kulturní profil klanové kultury, a to jak z pohledu současného (26,06), tak i preferovaného stavu (28,01). Jako nejméně žádoucí kulturní profil se jeví z obou pohledů hierarchická kultura (22,62 a 19,89).

5.3.6 Kritéria úspěchu

Graf 7: Kritéria úspěchu organizace



Kritéria úspěchu

Kultura	Současná	Preferovaná
Klanová	18,29	24,47
Adhokratická	22,78	26,47
Tržní	31,84	26,81
Hierarchická	26,85	22,22

Zdroj: (Vlastní)

Kritéria úspěchu určují, jak je v organizaci definována úspěšnost. Z grafů můžeme vidět nepatrné rozdíly u současného a preferovaného stavu. Tržní kultura vyšla jako nejsilnější současný kulturní profil (31, 84) a zároveň jako nejvíce preferovaný (26,81). Prostřednictvím této kultury organizace definuje úspěch jako vítězství na trhu a předstížení konkurence. Klíčová je pro ni vedoucí pozice. V současném stavu je nejhůře hodnocen kulturní profil klanové kultury (18,29), což představuje zároveň jeho nejnižší celkové

hodnocení. U preferovaného stavu si můžeme opět všimnout poměrně rovnoměrného rozložení kulturních profilů, kde žádný z nich nevyčnívá. Pouze kulturní profil hierarchické kultury je mírně potlačen a oproti současnému stavu je méně žádoucí. Umístění tržní kultury na prvním místě je dále podpořeno i snazší možností měřitelnosti dosažení cílů, jelikož z ekonomického hlediska se dá mnohem lépe definovat úspěšnost. I vzhledem ke konkurenčnímu prostředí je pro organizaci klíčové si držet své postavení na trhu. Avšak každý kulturní profil vybízí k dosažení úspěšné organizace.

5.4 Síla organizační kultury z pohledu hodnot

Poslední část dotazníku byla zaměřena na vnímání firemních hodnot a jejich celkový význam z pohledu síly organizační kultury. Účelem této části bylo především získat ucelenější obrázek o percepci hodnot uvnitř organizace a zároveň zajistit zpětnou vazbu pro její vedení, pokud jde o význam hodnot v oddělení vývoje. V dané části se objevily jak otevřené, tak i uzavřené otázky a také jedna baterie otázek (viz. tabulka 5). Uvádím ji spíše kvůli možnému otevření diskuse nad tím, zda se jedná o silnou či spíše slabší organizační kulturu z pohledu hodnot.

Tabulka 5: Hodnotová baterie otázek

Hodnota	Škálový průměr
A. konkurenceschopnost	8,0
B. uspokojení potřeb zákazníka	7,6
C. ekologicky šetrný charakter výroby	5,9
D. profesionalita	7,9
E. využití nejnovější technologie	7,0
F. péče o vzdělávání lidí, o jejich osobní a profesní růst	6,4
G. respekt vůči zaměstnancům	6,7
H. otevřenost, kritičnost ve vztazích	6,0
I. týmová spolupráce	7,6
J. otevřenost ke změnám, zájem o budoucnost	7,3
K. jistota zaměstnání	7,3

Zdroj: (Vlastní)

Tabulka 6: Ukazatel reliability baterie otázek

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
0,887	0,889	11

Zdroj: (Vlastní – SPSS)

Baterie otázek se respondentů ptala, jaký je v současné době přikládán význam následujícím hodnotám (viz. tabulka 5). Jednalo se o jedenáct položek, který měly zastupovat potenciální faktory z více oblastí. Byli měřeny podle desetibodové Likertovské škály. Pro ověření měřitelnosti škály jsem použil koeficient Cronbachovo Alpha, který pro

baterii otázek vyšel 0,887. Tuto baterii otázek můžeme tedy považovat za reliabilní nástroj, jelikož výsledek nám říká, že mezi jednotlivými položkami existuje provázanost. Zároveň prokazuje dostatečnou konzistenci vnitřní škály. Předpokládalo se, že hodnoty, které budou řazeny blíže doprava k úrovni deseti bodů, budou poukazovat na silnější kulturu, zatímco ty směřující více doleva na slabší či dokonce nulovou kulturu.

Tabulka 7: Korelační matice firemních hodnot

Firemní hodnoty	A.	B.	C.	D.	E.	F.	G.	H.	I.	J.	K.
A. konkurenceschopnost	1	0,451	0,223	0,255	0,253	0,105	0,181	0,233	0,263	0,336	0,123
B. uspokojení potřeb zákazníka	0,451	1	0,465	0,408	0,348	0,169	0,243	0,343	0,348	0,373	0,323
C. ekologicky šetrný charakter výroby	0,223	0,465	1	0,325	0,352	0,33	0,283	0,253	0,088	0,275	0,332
D. profesionalita	0,255	0,408	0,325	1	0,378	0,459	0,688	0,532	0,554	0,632	0,641
E. využití nejnovější technologie	0,253	0,348	0,352	0,378	1	0,565	0,42	0,428	0,327	0,517	0,5
F. jistota zaměstnání	0,105	0,169	0,33	0,459	0,565	1	0,617	0,524	0,473	0,553	0,562
G. respekt vůči zaměstnancům	0,181	0,243	0,283	0,688	0,42	0,617	1	0,663	0,676	0,697	0,61
H. otevřenost, kritičnost ve vztazích	0,233	0,343	0,253	0,532	0,428	0,524	0,663	1	0,62	0,549	0,485
I. týmová spolupráce	0,263	0,348	0,088	0,554	0,327	0,473	0,676	0,621	1	0,605	0,492
J. otevřenost ke změnám, zájem o budoucnost	0,336	0,373	0,275	0,632	0,517	0,553	0,697	0,549	0,605	1	0,659
K. péče o vzdělávání lidí, o jejich osobní a profesní růst	0,123	0,323	0,332	0,641	0,5	0,562	0,61	0,485	0,492	0,659	1

Zdroj: (Vlastní – SPSS)

Tabulka 8: KMO kritérium a Bartlettův test sféricity

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy	.875
Bartlett's Test of Sphericity Approx. Chi-Square	479.300
df	55
Sig.	.000

Zdroj: (Vlastní – SPSS)

V této souvislosti by se nabízelo provést například faktorovou analýzu a snažit se objevit nové dimenze, které by například mohly zastupovat oblasti výroby, sociálního klimatu či profesionality na pracovišti. Vycházel jsem z úvahy, kdy pro jednotlivé ukazatele by se vytvořil celkový index, který by pomohl při interpretaci výsledků působnosti hodnot v oddělení vývoje. Nabízela se i varianta provést porovnávání napříč jednotlivými pracovními skupinami. Pro lepší představu jsem si za pomoci programu SPSS nechal vygenerovat výsledky korelační matice jednotlivých položek, ověřil si Kaiserovo-Meyerovo-Olkinovo kritérium a provedl Bartletův test sféricity. Zajímalo mě, jestli má vůbec smysl faktorovou analýzu provést. Koeficient KMO vyšel 0,875, takže ho lze vnímat jako poměrně vysoký. Zároveň mi vyšel Bartletův test sféricity jako signifikantní a potvrdil mi provázanost jednotlivých položek. Avšak je důležité si uvědomit, že výsledky jsou citlivé na velké soubory, tedy čím je soubor větší, tím vycházejí lépe. Nabízelo se proto hledat v korelační matici vzorec, který by objevil novou dimenzi. Výsledky matice například poukazují na silnější souvislost položky G. (respekt vůči zaměstnancům) s položkami D, H, I a J. Pro snazší čtení by bylo ideální si nechat ještě vygenerovat Anti-image matici, která by nám detailněji ukázala, jak moc spolu jednotlivé položky souvisí. Z daných výsledků vyšlo najevo, že by dávalo smysl zabývat se dále faktorovou analýzou. Nicméně jsem k tomu nepřistoupil, jelikož mým cílem nebylo kvantifikovat podrobně jednotlivé faktory a hodnoty. To by mohlo být součástí většího projektu, například diplomové práce. Přesto jsem se snažil přinést nástin dalších možných kroků a prokázat významnost hodnotové baterie.

Výsledky nám naznačily, že můžeme zařadit dané hodnoty spíše do kategorie silnější kultury. Zároveň nám odhalily, že nejvíce vnímaná hodnota je položka A. (konkurenceschopnost), což by korespondovalo s výsledky OCAI celkového současného hlavního typu tržní kultury. Tento výsledek se může zdát poněkud překvapivý, jelikož v korelační matici tato položka má jednu z nejmenších korelací. Nejmenší význam je přikládán položce C. (ekologicky šetrný charakter výroby), která sama o sobě také nemá velkou korelaci s ostatními. U této položky rovněž můžeme předpokládat určitou souvislost s tržní kulturou, jelikož z pohledu nákladů je tento přístup finančně i časově velmi nákladný. Z výsledků je dále patrné, že jednotlivé hodnoty mezi sebou neměly nikterak podstatné bodové rozptyly, které by naznačovaly velké kolísání síly organizační kultury.

Analýza volných odpovědí se dělila do tří oblastí. Otevřené otázky se zaměřovaly jak na hlavní firemní hodnotu, tak i na tu nejvíce opomíjenou. Poslední oblast se zabývala specifiky organizační kultury oddělení vývoje. Nejčastěji zmíněná hlavní firemní hodnota byla profesionalita. Objevila se celkem desetkrát z 53 odpovědí. Nejvíce opomíjenou hodnotou je podle všeho respekt vůči zaměstnancům. Tato odpověď se objevila osmkrát z 55 odpovědí. V úplném závěru byl položen dotaz: *Čím se podle Vás liší organizační kultura oddělení vývoje od zbytku organizace?* Sešlo se na něj 39 odpovědí. Týkaly se především již zmíněných témat, jako například týmové spolupráce, která poukazuje na typ klanové kultury, nebo otevřenosti a flexibility, které zase ukazují na typ adhokratické kultury. Třetina respondentů projevila názor, že nevnímá rozdíl organizační kultury, respektive neví, čím by se měla lišit od zbytku organizace.

5.5 Diskuse

Dotazníkové šetření poskytlo vyčerpávající pohled na kulturní profily z různých aspektů v rámci oddělení vývoje. K diagnostice se přistupovalo podle výchozí metodiky OCAI, která bere více v potaz celo organizační kontext. K diskusi a podrobnější analýze by se nabízel i detailnější pohled na jednotlivé pracovní skupiny, který utváří větší variabilitu výsledků. Nicméně i vzhledem k citlivosti údajů tato část analýzy není zahrnuta přímo v této diskusi. Celkové shrnutí výsledků je poskytnuto pouze vedení společnosti.

Ačkoli se mnoho výzkumů zaměřuje na diagnostiku organizační kultury firem, je vidět, že existuje omezený počet prací, zohledňujících farmaceutický kontext. Kromě toho většina studií probíhala v zahraničí. Výsledky zkoumání celkového obsahu organizační kultury jak ze současného, tak i preferovaného pohledu v sobě mísí více typů kultury. Můžeme tedy diskutovat o tom, do jaké míry se má organizace zaměřovat na dominantní kulturu s ohledem na to, že hlavní kulturní profil vyloženě nepřevažuje nad ostatními. V této souvislosti se nabízí zvážit rozvoj všech kulturních profilů. Vnímání profilů také závisí na individuálních okolnostech a prostředí, což je v této souvislosti důležité zmínit, jelikož se jedná o heterogenní vzorek zaměstnanců, kteří sice pracují v jednom oddělení, ale na různých místech.

Dále je cílem diskutovat míru shody kulturních profilů, tedy v čem je současná kultura stejná a kde naopak se liší od žádoucí. V oddělení vývoje má jako současný kulturní profil nejvyšší skóre tržní kultura. Druhé nejvyšší skóre má kultura klanu a třetí adhokratická

kultura, zatímco nejnižšího dosahuje kultura hierarchie. Očekává se však, že adhokratická kultura bude pozorována převážně v organizacích působících ve farmaceutickém průmyslu. Jak již bylo zmíněno, adhokracie se vyznačuje vývojem nových produktů, inovativními a průkopnickými iniciativami, kreativitou, podnikavostí a adaptabilitou, což jsou vlastnosti, které se od farmaceutických společností většinou očekávají. Tyto vlastnosti jsou potřebné i vzhledem k dynamické povaze farmaceutického průmyslu. Při analýze preferovaných kulturních profilů bylo zjištěno, že nejvíce žádoucí je klanová kultura. Z pohledu preferovaného stavu se nám tedy změnilo pořadí kulturních profilů. Druhé nejvyšší skóre zaznamenala tentokrát adhokratická kultura, která odsunula tržní kulturu na třetí místo. Jako nejméně žádoucí opět vyšla hierarchická kultura.

Výsledky preferovaného stavu vybízejí k zamyšlení, co stojí za volbou klanové kultury. Možný vliv může mít paternalismus⁵, který můžeme považovat za důležitý kulturní rozměr. Jeho vliv je třeba vzít v úvahu při diskusi o dominanci klanové kultury jako preferované. Naznačuje, že manažeři se snaží podporovat osobní blaho pracovníků. (Pasa kol., 2001) V paternalistických kulturách přebírají lidé s autoritou roli rodičů a považují za povinnost poskytovat ochranu ostatním, kteří jsou v jejich péči. Podřízení na oplátku oplácejí tuto péči a ochranu otcovské autority tím, že projevují loajalitu, odlišnost a poddajnost. (Pellegrini & Scandura, 2006) Tyto charakteristiky se pojí s klanovým kulturním kontextem, v němž jsou vůdci považováni za mentory a rodičovské figury. Dále také souvisejí s důrazem klanové kultury na vnitřní prostředí, kde se vyzdvihuje přátelské klima a zájem o lidi (Cameron & Quinn, 1999).

Výsledky zkoumání jednotlivých kulturních aspektů skýtají také porovnání pohledu na sladěnost jednotlivých prvků současného a preferovaného stavu. Téměř většina aspektů má jednotný pohled. V jediném kulturním aspektu – dominantní rysy organizace se pohledy současného a preferovaného stavu rozcházejí. Tyto rozdíly můžete dobře vidět v grafu 2 Dominantní rysy organizace. V současném stavu dominantní rysy inklinují mnohem více k vnitřnímu zaměření, zatímco z pohledu preferovaného stavu se silně přiklánějí k vnějšímu zaměření. Tyto výsledky mohou vyvolat diskusi o tom, jak podpořit odraz žádoucí strategie firmy z pohledu adhokratické kultury. Vedení organizace by mohlo

⁵ Paternalismus je myšlení nebo chování lidí s autoritou, které vede k tomu, že přijímají rozhodnutí za jiné lidi, která jim sice mohou být ku prospěchu, ale brání jim převzít odpovědnost za vlastní život. (Turner, 2006)

zvážit přístup k řízení inovací. Diskutovat o tom, jestli má jasnou vizi budoucnosti z pohledu dominantních rysů v této oblasti. Polemizovat, jak zvýšit flexibilitu, a zvážit budoucí kroky. Dále by se dalo diskutovat nad hodnotami, nad tím, zda má organizace srozumitelně vydefinovaný seznam hodnot. Následně by bylo možné si ověřit, zda jsou vnímané stejně nebo podobně napříč všemi pracovními skupinami, aby nedocházelo ke zbytečnému rozporu.

5.6 Omezení výzkumu a jeho budoucí směry

Výzkum má některá omezení, která je třeba zmínit. Vzhledem k pandemické situaci byl výzkum prováděn pouze online formou. Osobní distribuce by mohla zvýšit míru odpovědí. Pro získání co nejpřesnějších výsledků hodnocení organizační kultury by bylo nejlepší provést průzkum u všech členů organizace. Avšak tato varianta je nejobtížnější a zároveň velmi časově a finančně náročná. Dalším limitujícím faktorem studie je omezení zobecnitelnosti výsledku v důsledku odvětvových rozdílů pracovních skupin. Navíc navazující série rozhovorů mohly lépe zachytit vnímání organizační kultury jednotlivci vzhledem k její dynamické a holistické povaze.

Navzdory nevyhnutelným omezením byl tento výzkum prováděn s největší pečlivostí. Může být důležitým příspěvkem k budoucí diagnostice organizační kultury farmaceutické společnosti s přihlédnutím k segmentu vývoje, či být základem pro změnu kultury. Budoucí směr výzkumu by měl navázat na dosavadní zjištění. Jeho součástí by měla být série rozhovorů s vedoucími pracovníky. Zároveň by se výzkum mohl uskutečnit napříč celou organizací s cílem pomoci vytvořit její komplexní kulturní profil. Do budoucna je třeba rovněž identifikovat vliv dalších proměnných na kulturu, protože by pomohly rozšířit naše dosavadní chápání toho, jak a proč se kultura organizace může změnit z vnímané na preferovanou.

6 Závěr

Cílem tohoto výzkumu bylo provést diagnostiku organizační kultury ve farmaceutické společnosti. V teoretické části byl představen koncept organizační kultury a snaha poukázat na její důležitost pro fungování organizace. Cílem bylo vysvětlit, z čeho organizační kultura vzniká, a ukázat, že ji tvoří prvky, dodávající organizační kultuře její obsah a sílu. Bylo poukázáno na to, co jí může ovlivňovat, například prostředí, a naopak, jaký ona sama může mít dopad na zaměstnance a organizaci.

Při výzkumu byl použit kvantitativní přístup, protože se domnívám, že nástroj průzkumu skutečně vypovídá o základních hodnotách a předpokladech organizační kultury, nikoliv pouze o neoficiálních postojích nebo vnímání klimatu v rámci organizace. Respondenti si nemusejí být vědomi podstatných atributů kultury, dokud jim to scénáře a výroky v dotazníku nenaznačí. Tento přístup, založený na konkurenčních hodnotách, použila řada známých studií o organizační kultuře, například Ouchi a Johnson (1978), O'Reilly (1983), Denison (1990), Cameron a Freeman (1991). Kulturní profily byly diagnostikovány pomocí OCAI, přičemž byly diskutovány důvody, které stojí za rozdíly mezi „současnou“ a „preferovanou“ kulturou, neboť diagnostika vnímané kultury bude hrát významnou roli při formování správné a preferované organizační kultury.

Před výzkumem byly stanoveny dvě hypotézy. H1: Vzhledem k oboru, ve kterém oddělení vývoje působí, jsem předpokládal, že v něm bude převládat typ tržní kultury podle typologie Camerona a Quinna. H2: U preferovaného stavu organizační kultury bude převládat typ adhokratické kultury. Bylo zjištěno, že současným profilem organizační kultury je profil tržní kultury, zatímco preferovaným je typ klanové kultury. První hypotéza se potvrdila. Avšak druhou musím zamítnout. Pokud existuje shoda mezi současnou a preferovanou organizační kulturou, lze říci, že existuje ideální stav organizační kultury, což by mělo vést k vyšší výkonnosti organizace. To se v tomto případě nepotvrdilo. Z pohledu teorie by se pro rozvoj „správné kultury“ tedy měla tržní kultura transformovat na kulturu klanu. Nicméně k výsledkům se musí přistupovat s opatrností, jelikož se je třeba brát také ohled na celou organizaci i prostředí, v jakém oddělení vývoje působí.

Výsledky výzkumu poskytly vhled do oddělení vývoje. Jedním z rozhodujících faktorů do budoucna bude pravděpodobně povaha výzev, kterým organizace bude čelit, i vzhledem k nejisté současné situaci ve světě. Analýza volných odpovědí také poskytla pohled na vnímání firemních hodnot uvnitř organizace. Výsledky nám naznačily, že mezi hlavní firemní hodnoty se řadí profesionalita a konkurenceschopnost, vyznačující se protikladným zaměřením. Profesionalita je oproti konkurenceschopnosti více vnitřně zaměřenou hodnotou. Avšak to neznamena, že by se uvedené dvě hodnoty navzájem vylučovaly. Právě naopak, zajišťují plynulejší chod a vytváří určitou stabilitu na pracovišti. Dále nám výsledky naznačily, že nejvíce opomíjenou hodnotou je respekt vůči zaměstnancům. Na zaměstnance se kladou poměrně vysoké požadavky. Jednou z hlavních výzev je potřeba inovace. Proto se od nich očekávají vlastní iniciativa a přebírání zodpovědnosti. Organizace kromě zaměření na konkurenceschopnost musí rozvíjet vztahy na pracovišti, aby si udržela loajalitu svých zaměstnanců. Důležitým aspektem v tomto směru může být individuální přístup k jednotlivým pracovním skupinám, protože konečným cílem by mělo být zvýšení budoucí spokojenosti zaměstnanců v organizaci.

V neposlední řadě je důležité diagnostikovat kulturní profil organizace, protože veškerá dynamika manažerského a pracovního života se utváří v kontextu kulturního prostředí. Po provedení výzkumu přišla i pozitivní reakce vedení společnosti. Byl mu poskytnut vhled na aktuální stav organizační kultury oddělení vývoje a zároveň získalo zpětnou vazbu od svých zaměstnanců. V momentu, kdy je kultura účinně diagnostikována, lze odhalit úroveň, na níž se organizace nachází. Kromě toho lze také zkoumat problémy, vedoucí ke konfliktům a nedorozuměním mezi zaměstnavateli a zaměstnanci. Protože vytvoření silné kultury je zásadní pro úspěch a konkurenceschopnost podniků.

7 Seznam použité literatury:

Altman, Y., & Baruch, Y. (1998). Cultural theory and organizations: analytical method and cases. *Organization Studies*, 19(5), 769-785.

Armstrong, M. (2007). *Řízení lidských zdrojů: Nejnovější trendy a postupy*. Grada.

Bedrnová, E., & Nový, I. (2009). *Psychologie a sociologie řízení* Management Press.

Bedrnová, E., Nový, I. (1994). *Psychologie a sociologie v řízení firmy: Cesty efektivního využití lidského potenciálu podniku (vyd. 1.)*. Prospektrum.

Bělohávek, F. (1996). *Organizační chování: jak se každý den chovají spolupracovníci, nadřízení, podřízení, obchodní partneři či zákazníci*. Rubico.

Bluedorn, A. C., & Lundgren, E. F. (1993). A culture-match perspective for strategic change. *Research in Organizational Change and Development*, 7(5), 137-179.

Boisnier, A., & Chatman, J. A. (2002). *The Role of Subcultures in Agile Organization*. Haas School of Business. University of California, Berkeley, May, 24.

Brooks, I. (2003). *Firemní kultura: Jedinci, skupiny, organizace a jejich chování*. Computer Press.

Brown, A. D. (1995). *Organisational culture*. Pitman.

Cameron, F., & Freeman, S. (1991). *Mishra,“ . Best Practices*.

Cameron, K. S., & Spreitzer, G. M. (Eds.). (2012). *The Oxford handbook of positive organizational scholarship*. OUP USA.

Cameron, K. S., Quinn, R. E. (1999). *Diagnosing and changing organizational culture: Based on the competing values framework*. Addison-Wesley

Cameron, K.S., & Quinn, R.E. (1999). *Diagnosing and changing organizational culture*. Upper Saddle River, N.J: Prentice-Hal

Cameron, K.S., & Quinn, R.E. (2006). *Diagnosing and changing organizational culture: Based on the competing values framework*. San Francisco, CA: Jossey-Bass

Campbell, J. (1974). A note on growth poles. *Growth and Change*, 5(2), 43-45.

Cartwright, S., & Cooper, C.L. (1992). *Mergers and acquisitions*. Oxford: Butterworth-Heinemann

Cattell, R.B. (1948). Concepts and methods in the measurement of group syntality.

Coser, L. A. (2012). *Masters of sociological thought*. Rawat Publications.

Daft, R. L., Murphy, J., & Willmott, H. (2010). *Organization theory and design (Vol. 10)*. Mason, OH: South-Western Cengage Learning.

Davis, S. (1984). *Managing corporate culture*. Mass.

Deal, T. E., Kennedy, A. A. (1982). *Corporate cultures: The rites and rituals of corporate life*. Addison-Wesley Pub. Co.

Deal, T. E., Kennedy, A. A. (2000). *Corporate cultures: The rites and rituals of corporate life (reissued)*. Perseus Publ.

Denison, D. (1990). *Corporate Culture and Organizational*. New York: Wiley.

Denison, D. R., & Spreitzer, G. M. (1991). Organizational culture and organizational development: A competing values approach. *Research in organizational change and development*, 5(1), 1-21.

Duckworth, A., & Nevrlá, E. (2017). *Houževnatost: Síla vytrvalosti a vášně*

Dunlap, K. (1940). The method and problems of social psychology. *Psychological Review*, 47(6), 471.

Elliott, J. (1952). *The changing culture of a factory*. New York, NY: Dryden Press

Fayol, H., & Coubrough, J. A. (1930). *Industrial and general administration*.

Fisher, J. G. (1998). Contingency theory, management control systems and firm outcomes: past results and future directions. *Behavioral research in accounting*, 10, 47.

Fitzgerald, T.J. (1988). Understanding the differences and similarities between services and products to exploit your competitive advantage. *The Journal of Services Marketing*, 2(1), 25-30.

Flamholtz, E., Randle, Y. (2020). *Corporate Culture: The Ultimate Strategic Asset*.
<https://doi.org/10.1515/9780804777544>

Gordon, G. (1991). Industry Determinants of Organizational Culture. *Academy of Management Review*, 16 (2), 396-415.

Greenwald, J., McWhirter, W., & Ungeheuer, F. (1989). One for the books. *Time*, 24 July, 35. Retrieved from <http://www.time.com/time/magazine/article/0,9171,958203,00.html>

Hall, E. T. (1976). *Beyond culture*. Garden City, NY: Anchor.

Halpin, A. W., Croft, D. B. (1963). *The organizational climate of schools*. University of Chicago.

Handy, C.B. (1985). *Understanding organizations* (3rd ed.). San Francisco, CA: Jossey – Bass

Harrison, R. (1972). Understanding your organization's character'Harvard Business Review May-June.

Hatch, M. J., & Cunliffe, A. L. (2013). Organization theory: Modern, symbolic, and postmodern perspectives (Third edition). Oxford University Press.

Hofstede, G. (1980). Culture's consequences. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

Hofstede, G. H. (1991). Cultures and organizations: Software of the mind. McGraw-Hill.

Hooker, J. (2012). 19 Cultural Differences in Business Communication. The handbook of intercultural discourse and communication, 29, 389.

Childress, J.R., & Senn, L.E. (1995). In the eye of the storm. Los Angeles, CA: Leaderûv Press

Igo, T., & Skitmore, M. (2006). Diagnosing the organizational culture of an Australian engineering consultancy using the competing values framework. Construction Innovation.

Ivancevich, J. M., Schweiger, D. M., & Power, F. R. (1987). Strategies for managing human resources during mergers and acquisitions. Human Resource Planning, 10(1).

Jandourek, J. (2007). Sociologický slovník. Portál.

Kilmann, R. H., Saxton, M. J., & Serpa, R. (1985). Gaining control of the corporate culture. Jossey-Bass.

Kotter, J. (1990). Management Vs Leadership;«. Work is a force for change.

Kotter, J. P., Heskett, J. L. (1992). Corporate culture and performance. Free Press; Maxwell Macmillan Canada ; Maxwell Macmillan International.

Kozlowski, S. W. (1993). Organizational downsizing: Strategies, interventions, and research implications. *Int. Rev. Ind. Organ. Psychol.*, 8, 263-332.

Kummerow, E., & Kirby, N. (2014). *Organisational culture concept, context, and measurement*. World Scientific.

Lawrence, P. R., & Lorsch, J. W. (1967). Differentiation and integration in complex organizations. *Administrative science quarterly*, 1-47.

Lawrence, P. R., & Lorsch, J. W. (1969). *Developing organizations: Diagnosis and action*.

Levinson, D. J. (1959). Role, personality, and social structure in the organizational setting. *The Journal of Abnormal and Social Psychology*, 58(2), 170.

Lewis, D. (1998). How useful a concept is organizational culture? *Strategic Change*, 7(5), 251-260.

Lukášková, R. (2010). *Organizační kultura a její změna*. Grada.

Lunenburg, F. C., Ornstein, A. C. (2012). *Educational administration: Concepts and practices (Sixth edition)*. Wadsworth Cengage Learning.

Martin, J., & Siehl, C. (1983). Organizational culture and counterculture: An uneasy symbiosis. *Organizational dynamics*, 12(2), 52-64.

Matsumoto, D. (2000). *Culture and psychology: People around the world*. Wadsworth/Thomson Learning.

Meek, V.L. (1988). Organizational culture: Origins and weaknesses. *Organization Studies*, 9(4), 453-473. Retrieved from Business Source Complete database.

Nakonečný, M. (1997). *Encyklopedie obecné psychologie (2., rozšířené vyd., v Akademii vyd. 1)*. Academia.

Nový, I. (ed.). (1996). Interkulturní management: Lidé, kultura a management. Grada.

Nový, I., Schroll-Machl, S. (1999). Interkulturní komunikace v řízení a podnikání. Management Press.

O'Reilly, J. (1983). Observers for linear systems (Vol. 170). Academic press.

Ouchi, W. G., & Johnson, J. B. (1978). Types of organizational control and their relationship to emotional well being. *Administrative Science Quarterly*, 293-317.

Ouchi, W.G. (1981). *Theory Z*. Reading, MA: Addison-Wesley.

Parker, R., Bradley, L. (2000). Organisational culture in the public sector: Evidence from six organisations. *International Journal of Public Sector Management*, 13(2), 125–141.

Pascale, R. T., Athos, A. G. (1981). *The art of Japanese management*. Penguin.

Pellegrini, E. K., & Scandura, T. A. (2006). Leader–member exchange (LMX), paternalism, and delegation in the Turkish business culture: An empirical investigation. *Journal of international business studies*, 37(2), 264-279.

Peters, T. J., Waterman, R. H., Walter, L. (1982). *In Search of Excellence*. New York: Harper-Collins.

Pfeifer, L., Umlaufová, M. (1993). *Firemní kultura: Konkurenční síla sdílených cílů, hodnot a priorit*. Grada.

Porter, M.E. (1998). *The competitive advantage of nations*. New York, NY: Free Press.

Piper, W. E., Marrache, M., Lacroix, R., Richardsen, A. M., & Jones, B. D. (1983). Cohesion as a basic bond in groups. *Human Relations*, 36(2), 93-108.

Quinn, R. E., & Rohrbaugh, J. (1983). A spatial model of effectiveness criteria: Towards a competing values approach to organizational analysis. *Management science*, 29(3), 363-377.

Quinn, R. E., & Spreitzer, G. M. (1991). The psychometrics of the competing values culture instrument and an analysis of the impact of organizational culture on quality of life. Emerald.

Rijamampianina, R. (1996). Effective Management in Multicultural Organizations: Creating a Learning-Based Order With a "Sharing Principle". *Economic Journal of Hokkaido University*, 25, 119-167.

Rokeach, M., & Ball-Rokeach, S. J. (1989). Stability and change in American value priorities, 1968–1981. *American psychologist*, 44(5), 775.

Sackmann, S. A. (2007). *Assessment, evaluation, improvement: Success through corporate culture* (2. Aufl). Bertelsmann Stiftung.

Sáez Vacas, F., García, O., Palao, J., Rojo, P., Rashid, M. Z. A., Sambasivan, M., & Rahman, A. A. (2003). Teoría general del entorno. *Leadership & Organization Development Journal*, 25(2), 161-179.

Saroghi, H., Libaers, D., & Burkemper, A. (2015). Examining the relationship between creativity and innovation: A meta-analysis of organizational, cultural, and environmental factors. *Journal of business venturing*, 30(5), 714-731.

Selart, M., & Schei, V. (2016). *Organizational culture*.

Selart, M., Schei, V. (2011). "Organizational Culture". In: Mark A. Runco and Steven R. Pritzker (eds.): *Encyclopedia of Creativity*, 2nd edition, vol. 2. San Diego: Academic Press, pp. 193–196.

Schein, E. H. (1969). *Psychologie organizace*. 1. vyd. Praha. Orbis, 510-21.

Schein, E. H. (1990). Organizational culture. *American Psychologist*, 45(2), 109–119.

Schein, E. H. (2004). *Organizational culture and leadership* (3. ed). Jossey-Bass.

Schein, E.H. (1984). Coming to a new awareness of organizational culture. *Sloan Management Review*, 25(2), 3-16.

Schneider, B., Barbera, K. M. (Ed.). (2014). *The Oxford handbook of organizational climate and culture*. Oxford University Press.

Schneider, S. C., Barsoux, J.-L. (1997). *Managing across cultures*. Financial Times, Prentice Hall.

Schrodt, P. (2002). The relationship between organizational identification and organizational culture: Employee perceptions of culture and identification in a retail sales organization. *Communication studies*, 53(2), 189-202.

Schultz, M. (1995). *On studying organizational cultures: Diagnosis and understanding*. W. de Gruyter.

Smith, J. J. (2013). *Cultural alignment impact on the performance of mergers and acquisitions: A study of organization in the pharmaceutical industry* (Doctoral dissertation, Capella University).

Steers, R. M., Sanchez-Runde, C. J., & Nardon, L. (2010). *Management across cultures: Challenges and strategies*. Cambridge University Press.

Šubrt, J. (2001). *Postavy a problémy soudobé teoretické sociologie: Sociologická teorie druhé poloviny 20. století*. ISV.

Tang, T. L. P., Kim, J. K., & O'Donald, D. A. (2000). Perceptions of Japanese organizational culture-Employees in non-unionized Japanese-owned and unionized US-owned automobile plants. *Journal of Managerial Psychology*.

Trice, H. M., & Beyer, J. M. (1993). *The cultures of work organizations*. Prentice-Hall, Inc.

Trompenaars, F. (1993). *Riding the waves of culture: Understanding cultural diversity in business* (1. publ). Economist Books.

Tureckiová, M. (2004). *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Grada Publishing.

Turner, B. S. (2006). *The Cambridge dictionary of sociology*.

Tylor, E. B. (1871). *Primitive culture: Researches into the development of mythology, philosophy, religion, art and custom* (Vol. 2). J. Murray.

Vaitkūnaitė, V. (2006). The impact of merged organizations culture on enterprise success. *Business: Theory and Practice*, 7(1), 45-53.

Weber, M. (1947). *The theory of social and economic reform*. New York: Free Press

Wilson, A. M. (2001). Understanding organisational culture and the implications for corporate marketing. *European Journal of Marketing*.

Yeung, A. K., Brockbank, J. W., & Ulrich, D. (1991). Organizational culture and human resource practices: An empirical assessment.

Zammuto, R. F., & Krakower, J. Y. (1991). Quantitative and qualitative studies of organizational culture.

Online zdroje:

Generic Drugs: Questions & Answers. (2021). FDA. Retrieved May 3, 2022, from <https://www.fda.gov/drugs/questions-answers/generic-drugs-questions-answers>

Synality. (2022). Oxford reference. Retrieved May 3, 2022, from <https://www.oxfordreference.com/view/10.1093/oi/authority.20110803100547243>

8 Seznam obrázků, tabulek a grafů:

Seznam obrázků:

Obrázek 1: Faktory nahodilosti: organizační kontext.....	20
Obrázek 2: Organizační oddělení a jejich zaměření.....	21
Obrázek 3: Model CVM efektivnost organizace.....	26
Obrázek 4: ModelOCAI rozdělení kultur.....	27

Seznam tabulek:

Tabulka 1: Přehled moderních teoretických rámců organizační kultury.....	12
Tabulka 2: Silná organizační kultura.....	18
Tabulka 3: Porovnání jednotlivých oddělení ze studie Organizace a prostředí.....	22
Tabulka 4: Rozdělení výzkumného vzorku v oddělení vývoje.....	32
Tabulka 5: Hodnotová baterie otázek.....	44
Tabulka 6: Ukazatel reliability baterie otázek.....	44
Tabulka 7: Korelační matice firemních hodnot.....	45
Tabulka 8: KMO kritérium a Bartletův test sféricity.....	45

Seznam grafů:

Graf 1: Současný a preferovaný stav celkové organizační kultury.....	34
Graf 2: Dominantní rysy organizace.....	36
Graf 3: Organizační vedení.....	37
Graf 4: Řízení zaměstnanců v organizaci.....	38
Graf 5: Soudržnost organizace.....	40
Graf 6: Strategické faktory organizace.....	41
Graf 7: Kritéria úspěchu organizace.....	42

9 Seznam zkratk:

CVM	Competting Values Model
OCAI	Organizational Culture Assessment Instrument

