

## Potenciál vybraných typologií a modelů organizační kultury pro výzkum a praxi

### The potential of the selected typologies and models of organizational culture for the research and practice

Lucie Vavrysová<sup>1\*</sup>, Martin Seitl<sup>1</sup>

<sup>1</sup>*Katedra psychologie, Filozofická fakulta Univerzity Palackého v Olomouci*

---

#### Abstrakt

Článek představuje vybrané typologie a modely organizační kultury. Cílem je na příkladech typologií a modelů organizační kultury demonstrovat jejich společné a rozdílné znaky a způsob operacionalizace organizační kultury za účelem měření ve výzkumu a praxi. Nejprve jsou shrnuty obecné pojmy, jako je organizační kultura, typologie a model. Následně se přehled věnuje popisu jednotlivých typologií a modelů, které mezi sebou srovná na základě definovaných kategorií. Jsou popsány výhody i nevýhody typologií a modelů, jejich praktické využití i témata, na která odpovídají. Článek obsahuje tři typologie podle teorií T. E. Deal a A. A. Kennedyho, R. Harrisona a Ch. Handyho i R. Goffeeho a G. Jonese. Z modelů jsou zmíněny Hofstedeho model strategie, kultury a změny, Barrettův model CTT a Denisonův model. V rámci popisu metod pro měření a posuzování organizační kultury jsou definovány i výhody a nevýhody v použití zmíněných postupů.

*Klíčová slova:* typologie organizační kultury, model organizační kultury, srovnání

#### Abstract

The article introduces the chosen typologies and models of organizational culture which are used worldwide. The aim is to demonstrate common and different characteristics and way of operationalizing of organizational culture for the measurement of research and practice into selected examples of typologies and models of organizational culture. At first general concepts will be summarized and described such as organizational culture, typology and model. Then the survey will be focused on the description of individual typologies and models, which will be compared to each other on the basis of seven defined categories. The categories are following the theoretical base, the speed of the organizational culture measuring, the theory approach, the culture variations, the culture development, the aim and the financial demands. In the article are described advantages and disadvantages of typologies and models, their practical use and topic to which they are responding. The article tries to depict the differences between cultural theories with the use of individual items of organizational culture, which are

---

\* Korespondenční autor: Mgr. Lucie Vavrysová, Katedra psychologie, FF UP v Olomouci, Vodární 6, 779 00 Olomouc  
E-mail: lucie.vavrysova@upol.cz

divided into two areas. First is made of items which are easily observable such as customs, rituals, norms of behavior, the stories of the organization, company heroes or elements of the organizational architecture and equipment. Items of first area express in different extend items of the other part. The other part contains basic convictions, values or attitudes. This items are less observable, because their actual contains is much more sensitive to the question of experience and feeling than knowledge. The first part which contains easily observable items is often better detected with the use of typologies. In general the typologies are more suitable in case when the leadership of organization knows the area which could be a potential risk for the organization. The models are more suitable tools for the measurement of the second area, which contains items which are less observable. This article contains following methods of the typology: The typology of T. B. Deal and A. A. Kennedy, The typology of R. Harrison and Ch. Handy and The typology two-by-two matrix by R. Goffee and G. Jones. In the survey following models are mentioned: The Hofstede's Multifocus Model, The Seven Levels of Consciousness Model of R. Barrett and The Denison organizational culture model. The methods of the organizational culture measuring are described according to the individual types and dimensions, which are parts of a given method within the description of the methods for measuring are defined advantages and disadvantages of the use of given techniques. The selection of the suitable method is influenced by the organization itself. The organization has decided for the organizational culture measuring. The reasons of this decision are the specific problems and the development of every organization.

*Keywords:* typology of organizational culture, model of organizational culture, comparison

---

## Úvod

Teorie i praxe se v současnosti setkává s řadou konceptů organizační kultury, které pramení jak z klasických psychologických teorií, tak z empirických studií sledujících obecné odlišnosti mezi organizacemi nebo rozdílů v jejich různě pojaté úspěšnosti. Při kategorizaci různých konceptů a teorií organizační kultury vystupuje do popředí přítomnost či naopak nepřítomnost tendence typizovat kulturu. Uvedená tendence, směřující k typologiím nebo naopak modelům, rozděluje přístupy k firemní kultuře na dvě základní skupiny, s odlišnými přednostmi a riziky v rámci měření a popisu stejně jako při dalším rozvoji konkrétní organizační kultury. Cílem přehledové studie je na vybraných příkladech typologií a modelů organizační kultury demonstrovat jejich společné a rozdílné znaky a způsob operacionalizace organizační kultury za účelem měření ve výzkumu a praxi. Reagujeme tak na potřeby, které plynou z požadavků na zvyšování efektivity, dosahování cílů, otevřenosti, transparentnosti aj. Společně s těmito požadavky reagujeme na zvyšující se zájem o organizační kulturu v českých organizacích, firmách a společnostech (Kejhová, 2014; Smrčková, 2014; Jobs.cz, nedat.; Novinky.cz, 2015)

„Organizační kultura je jev, který je velmi složitý, nesnadno definovatelný a postižitelný, který však významným způsobem ovlivňuje dlouhodobou úspěšnost podniku“ (Lukášová et al., 2004, p. 13). Organizační kultura může být jak velkým přínosem pro organizaci, tak brzdou organizace, která může vést až k jejímu rozpadu. To je i důvodem pro měření i pro práci na rozvoji kultury. Výzkum i praxe však řeší proces volby vhodné metodologie pro měření, který by

odpovídajícím způsobem zohlednil účel práce s konkrétní kulturou. Sestavit srozumitelný proces volby metodologie, založený na kritériích reflektujících různé potřeby, se dosud jednoznačně nepodařilo, proto zůstává oblast teorií, metod i technik nepřehledná. Jako první lze aktuálně za zdroj informací pro rozhodování považovat odborné monografie zabývající se organizační kulturou. Avšak již při první analýze chybí informace o rozdílech a shodách představovaných přístupů, a tak volba může snadno padnout na nejznámější či nejčastěji publikované koncepty, a to nikoliv pro jejich vhodnost ke stanovené zakázce či cíli, ale pro frekvenci jejich užití. Případně může být zdrojem informací pro použití některého konceptu i jeho tradičnost. Jednou z nejčastěji používaných metod pro měření organizační kultury na světě je například The Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI) od autorů Camerona a Quinna (2011). Metoda patří mezi typologie a bývá často užívána i v rámci studentských prací jako nástroj popisu konkrétní kultury bez dopadu na navazující rozvojové kroky, které by organizaci pomohly k dosažení jejích cílů (např. Kredba, 2009; Krčmářová, 2009).

### *Organizační kultura*

Organizační kultura je jedním z významných problémů psychologie organizace v akademickém výzkumu, vzdělávání, organizační teorii stejně jako v manažerské praxi (Alvesson, 2013).

Kluckhohn, Kroeber a Meyer (1952 in Cameron & Quinn, 2011) v 60. letech 20. století identifikovali více než 150 různých definic kultury, které se však opírají pouze o dva odlišné teoretické zdroje. Prvním je sociologický, ve kterém „organizace má kulturu“ a druhý antropologický, ve kterém „organizace je kulturou“. Koncepty, které operacionalizují kulturu prostřednictvím stabilních kategorií, umožňujících měření a srovnávání organizací mezi sebou, se ve větší míře hlásí k sociologickému zdroji, který v sobě nese prvky objektivismu. Z tohoto důvodu většina dále zmiňovaných autorů, reprezentujících sociologickou tradici, definuje organizační kulturu podobně pouze s určitými odchylkami. Například Schein (2004, p. 17) definuje organizační kulturu jako „vzorec sdílených základních přesvědčení, které si skupina osvojila při řešení problémů externí adaptace a interní integrace, které se natolik osvědčily, že jsou považovány za platné a jsou předávány i novým členům organizace jako způsob vnímání, myšlení a cítění ve vztahu k těmto problémům“. Podobně Hofstede & Hofstede (2006; Waisfisz, 2013) definují organizační kulturu jako způsob, kterým členové jedné organizace navazují vztah jeden k druhému, ke své práci a k okolnímu světu ve srovnání s jinými organizacemi. Podobně jako v uvedených dvou příkladech nalézáme v podstatných bodech shodu i u dalších autorů (Hall, 1995; Deal & Kennedy, 1982; Goffee & Jones, 1998; Handy, 1993 a další).

Odlišný pohled na srovnání definic přináší Lukášová et al. (2004), která uvádí přehled shod a rozdílů v definicích organizační kultury jednotlivých autorů. Souhrnně pak uvádí, že organizační kultura je pro okolí viditelná v chování a artefaktech organizace, současně je však utvářena a předávána prostřednictvím základních předpokladů, norem, vzorců chování, hodnot a názorů jedinců uvnitř společnosti. Autoři věnující se tématu (např. Schein, 2004; Hofstede, 2001; Hofstede & Hofstede, 2006; Deal & Kennedy, 1982; Goffee & Jones, 1998; Handy, 1993; Denison consulting, 2014; Hall, 1995; Lukášová et al., 2004; Lukášová, 2010; Pfeifer & Umlaufová, 1993) se shodují ve stabilitě organizační kultury s ohledem na předávané zkušenosti organizace. Současně jsou přístupy zmíněných autorů založeny na předpokladu, že každá kultura má v důsledku procesu

učení při řešení problémů potenciál ke změně či rozvoji, tj. má schopnost a motivaci se naučit to, co teprve přijde v rozsahu předností, které samotná organizace má.

Jednotlivé definice organizační kultury obvykle obsahují výčet několika více či méně obecných zdrojů, které tvoří základ kultury. Jedná se o základní předpoklady, hodnoty, postoje, normy chování a artefakty materiální i nemateriální povahy.

### **Typologie versus model organizační kultury**

Objektivisticky orientované přístupy k organizační kultuře shodně předpokládají, že se kultura projevuje v chování zaměstnanců a artefaktech organizace, tedy ve vnějších projevech kultury. Koncepty se však liší v pohledu na množství, označení i podstatu zdrojů, které vedou k vnějším projevům kultury. Současný stav poznání neumožňuje zhodnotit uváděné zdroje jako správné či nesprávné. Lze je spíše označit za různé přístupy k uvažování o tom nejpodstatnějším v organizační kultuře. Úvahy o zdrojích vnějších projevů kultury se pak stávají klíčovými v okamžiku řešení konkrétních potřeb, situací či otázek organizace zabývající se svou kulturou. Proto je lze označit za jeden z hlavních informačních základů při rozhodování o volbě vhodného přístupu pro výzkumný design nebo práci s kulturou ze strany managementu.

Počtem a podstatou zdrojů vnějších projevů organizační kultury se při určitém zjednodušení liší tzv. typologie a modely. Odlišný pohled na zdroje totiž podporuje nebo naopak nepodporuje typizaci vnějších projevů kultury a v důsledku toho vede k odlišným strategiím měření, možnostem odpovědět na různé typy otázek či možnostem dalšího využití výsledků.

#### *Typologie*

V typologii je zřetelný základ v empirii ekonomické praxe a snaha definovat úzký počet konkrétních zdrojů. Obvykle jde o přístupy, které zdůrazňují 2-3 zdroje kultury, které operacionalizují prostřednictvím bipolárních dimenzí. Za zdroje jsou označeny například sociabilita, rychlost zpětné vazby, hierarchie, rovnost, aj. Typologie jsou rychle a snadno srozumitelné, protože pozorovatelné chování, vyplývající z těchto kategorií, je snadno přístupné i laikům. Konkrétní kultura pak může být popsána přehledně a jednoduše pouze prostřednictvím několika typů, protože konkrétní pojmy užívané při pozorování kultury dávají předem definovaný počet variací. V přístupech, které lze označit za typologické, chybí obvykle popis kombinací různých typů kultury v jedné organizaci, ke kterým často dochází. Konsekvence kombinací několika typů kultury jsou však předmětem validačních studií, zkoumajících vliv typů kultury na skupinové i individuální jevy jako je výkonnost nebo prožitek smysluplné práce (např. Cardador & Rupp, 2011). V kontextu potřeb praxe může být určitou nevýhodou typologických přístupů absence postupů rozvoje kultury ve směru podpory naplňování cílů organizace, což je méně podstatná nevýhoda v rámci výzkumných designů.

Typologie podávají rychlý přehled o organizační kultuře. Dle vybrané typologie získáváme rychlý popis pozitiv a negativ dané kultury v úzké skupině znaků. Typologie mohou být také výborným nástrojem pro benchmarking. Podobně jsou vhodným ukazatelem v případech, kdy management organizace tuší obtíže pouze v jedné konkrétní oblasti a nemusí se tak zabývat velkým množstvím dalších proměnných. Typologie jsou přínosem i ve výzkumu specifických

kultur, například pokud je cílem srovnat dva úřady či jiné instituce ve dvou různých městech, či při hodnocení celkové kultury korporace, která má pobočky na různých místech. Užití typologií prošlo svým vývojem, a proto je v současné době předávána část z nich pouze teorií (Lukášová et al., 2004, Seitl, 2015). Dále uváděné typologie byly pro naši studii vybrány tak, aby reprezentovaly odlišné přístupy k typizaci. Zatímco první z typologií (Handy, 1993) tvoří teoretický výchozí bod typologií v organizační kultuře (Lukášová, 2010), druhá typologie Deala a Kennedyho (1982) se opírá o empirickou studii několika stovek firem. Poslední z typologií (Goffee & Jones, 1998) byla vybrána pro méně častou práci se třemi dimenzemi místo dvou. Nástroje umožňující měření operacionalizovaných zdrojů vnějších projevů kultury jsou veřejně publikovány v dílech autorů jednotlivých typologických přístupů nebo v odborných článcích umístěných v databázích.

### *Model*

Modely pracují se širšími teoriemi z psychologie osobnosti, sociální psychologie a managementu. Nezřídka se ale opírají i o rozsáhlé empirické studie. Soustředí se na obecné zdroje kultury, jako jsou odpovědi na základní otázky přežití organizace, hodnoty, předpoklady k úspěchu, aj. V podobě dimenzí, vývojových úrovní apod. bývá zhodnoceno 8 a více zdrojů vnějších projevů kultury. Tyto kategorie nejsou obvykle snadno pozorovatelné jako je tomu u typologií, proto modely disponují metodologií posuzování a interpretace zdrojů kultury. Teorie jinak složitějšího modelu je zpřístupněna popisem pozorovatelného chování, které členové organizace manifestují v návaznosti na kvality sdíleného zdroje. Konkrétní kulturu lze následně popsat srozumitelně, široce i jedinečně v rámci obecných kategorií. Ve srovnání s typologiemi není počet typů organizační kultury při použití modelů limitován (Seitl, 2015). V rámci měření získává současně každý obecný zdroj vnějších projevů kultury svoji specifickou náplň. Komplexní poznatky o hodnotách, vzorcích myšlení a preferovaném chování v lokálních podmínkách umožňují navázat na měření s programem rozvoje kultury. Důraz na sdílené lokální zdroje či limity členů organizace ale omezuje použití modelu na kulturu a subkulturu organizace v jednom místě. V rámci korporací lze srovnat výsledky poboček ze dvou lokalit, ale ve své podstatě je kultura každé pobočky řešena zvlášť se zřetelem k jejím cílům.

V procesu posuzování kultury je prostřednictvím modelu jako první zjištěna aktuální situace, neboli kde se organizační kultura firmy nachází v současné době. Navazujícím krokem je definice oblastí, které lze dále rozvinout tak, aby byly podpořeny cíle organizace. Do tohoto procesu bývá zapojeno co největší množství zaměstnanců z různých úrovní organizační struktury. Dalším krokem je specifikace konkrétních opatření pro rozvoj kultury, 360° zpětná vazba pro klíčové zaměstnance a management k podpoře stanovených opatření aj. Jak je patrné z výše popsaného, modely nezřídka obsahují propracovanou metodiku rozvoje kultury, která umožňuje nastavit strukturovaný a často dlouhodobý program směřující k organizaci vytyčené optimální kultuře. Použití modelu má díky více krokům i větší časové nároky než typologie, což může být považováno za jednu z nevýhod. Současně se však modely zaměřují nejen na popis stávajícího stavu, ale především na navazující podporu organizace při naplňování její strategie. Přestože pro krátkodobé výzkumné designy mohou být modely komplikovanou cestou, v praxi jsou schopny přinést řešení širokého spektra potřeb organizací. Při zájmu o použití dále uvedených modelů je možné kontaktovat certifikované poradce (uvedeni na webových stránkách modelů) či absolvovat certifikační kurz přímo u dané společnosti opravňující k použití diagnostických i rozvojových



nástrojů. Do českého prostředí byly dosud adaptovány pouze tři modely s rozsáhlým uplatněním v zahraničí, což se stalo kritériem jejich výběru pro srovnání s typologiemi.

### *Obecné porovnání modelů a typologií*

Společnou nevýhodou modelů a typologií je jejich vznik i vývoj v rámci jiných národních kultur a z toho důvodu je vhodné prověřovat jejich použitelnost v rámci českých podmínek (Schein, 1969, Hofstede, 2001). Zatímco typologie předpokládají, že tento posun přinese již samotný výsledek měření v úzkém spektru znaků, modely za tímto účelem definují i soustavu konkrétních rozvojových aktivit. Pro přehlednost uvádíme vybrané kategorie pro srovnání typologií a modelů organizační kultury.

**Tab. 1: Srovnání kategorií pro typologie a modely organizační kultury**

<b>Srovnávané kategorie</b>	<b>Typologie</b>	<b>Modely</b>
<b>Základ teorií</b>	Empirie ekonomické praxe	Psychologie osobnosti, sociální psychologie, management, empirie
<b>Rychlost měření org. kultury</b>	Obvykle do 1 měsíce	Soustava definovaných kroků trvá 3 a více měsíců.
<b>Uchopitelnost teorie</b>	Rychle a snadno uchopitelné, díky základu ve snadno srozumitelných kategoriích	Obtížněji uchopitelné díky základům v hlubších dimenzích kultury
<b>Variace kultury</b>	Drží se předem určených možností vybrané typologie	Počet typů kultury není limitován
<b>Rozvoj kultury</b>	Je na organizaci, jak s výsledky měření naloží	Jsou definovány kroky dalšího rozvoje a závisí pouze na organizaci, zda se rozhodne je využít či nikoliv
<b>Cíl</b>	Prezentovat soulad či nesoulad úzké skupiny znaků s misí a vizi organizace.	Komplexní rozvoj organizační kultury k lepší efektivitě, produktivitě, spokojenosti zaměstnanců, aj.
<b>Finanční náročnost</b>	Měření prostřednictvím typologie odpovídá finanční náročnosti jakémukoliv dotazníkovému šetření, ve kterém není nutné hradit použití jednotlivých nástrojů	Náklady na měření organizační kultury jsou závislé na konkrétním projektu, který zohledňuje zejména počet sledovaných subkultur. Finanční náročnost základního projektu se pohybuje obvykle od 50tis. Kč.

## Vybrané typologie organizační kultury

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

Jedná se pravděpodobně o jednu z nejstarších publikovaných typologií organizační kultury. Původní koncept R. Harrisona rozpracoval Ch. Handy a ke každému typu kultury přidal přehledný piktogram. V dnešní době je tato typologie již více méně překonaná, avšak ve své době velmi přispěla k popularizaci tématu organizační kultury (Lukášová et al., 2004). Jednotlivými kulturami, které autoři popisují, jsou: a) „Kultura moci“, která je podle Handyho (1993) znázorněna tzv. „pavučinou“, b) „Kultura rolí“ zobrazena jako „řecký chrám“, kdy štít představuje vrcholný management, a základní pilíře představují specializace, na kterých firma stojí, c) „Kultura úkolů“, piktogramem je „sít“, která má některá vlákna silnější než jiná a body průniku vláken jsou spojeny s odborností a zastávanou pozicí, d) „Kultura osob“ je znázorněna jako shluk jedinců bez hierarchického uskupení (Handy, 1993; Lukášová et al., 2004).

Typologie Harrisona a Handyho je aplikovatelná prostřednictvím dotazníku, na jehož základě lze rozpoznat, na kterém ze čtyř typů kultury se organizace nachází. Velmi dobře slouží k rychlému popisu vnitřní struktury organizace v případě zapojení externí poradenské firmy. Výhodou typologie jsou čtyři kategoriální typy kultury, které nejsou založeny na kombinaci několika faktorů, ale na popisu základních strukturálních prvků v organizaci. Velkým přínosem typologie je i zaměření se na zaměstnance, jako na jednotlivce, čím ji lze využít také jako jeden z nástrojů průzkumu spokojenosti. Obdobně slouží jako nástroj marketingu i benchmarkingu organizace. Nevýhodou je ale poměrně stručný popis a interpretace jednotlivých typů.

### *Typologie T. E. Deal a A. A. Kennedyho*

Typologie T. E. Deal a A. A. Kennedyho (1982, 2000) patří mezi typologie vztahující se k vlivu prostředí a samotné reakci organizace na prostředí. Vznikla jako výsledek výzkumů několika stovek organizací, čímž se blíží ověřovacím postupům modelů. Deal a Kennedy (1982, 2000) předpokládají, že základem firemní kultury je šest kulturních prvků. Jsou jimi historie, hodnoty a přesvědčení, rituály, předávané příběhy, hrdinové a informační síť. Autoři typologie zkoumali tyto kulturní prvky v organizacích, a na základě výzkumu určili dva faktory tržního prostředí, které ovlivňují kulturní vzorce a postupy. Prvním faktorem je míra rizika spojená s klíčovými aktivitami organizace a druhým faktorem je zpětná vazba neboli rychlost, s jakou organizace zjistí, zda jejich akce a strategie jsou úspěšné. Z těchto dvou faktorů autoři určili 4 základní typy kultury. Pro přehlednost uvádíme obrázek č. 1 (Lukášová et al., 2004). Detailnější popis jednotlivých kultur uvádí právě Deal a Kennedy (1982, 2000) nebo Lukášová et al. (2004).

Obr. č. 1 Typologie T. E. Deal a A. A. Kennedyho (1982, 2000)



Jen málo firem přesně odpovídá pouze jednomu typu kultury, a proto je typologie přiléhavá spíše pro malé organizace. Ve větších organizacích se jedná o kombinaci těchto typů a typologie tak umožňuje spíše definici typů organizační kultury u jednotlivých oddělení či úseků. Autoři této typologie (Deal & Kennedy, 1982, 2000) ve svém výzkumu pomocí dotazníku zjišťovali, pro která oddělení je který typ kultury nejvíce charakteristický, čímž potvrzují právě vhodnost modelu pro benchmarking. Typologie je vhodná zejména pro firmy, které znají míru rizika, jež podstupují a vědí, jak dlouho budou čekat na zpětnou vazbu na dané riziko.

#### *Teorie „krychle 2S“ R. Goffeeho a G. Jonese*

Koncept se vztahuje především ke vztahům uvnitř organizace. Pro typologii jsou důležité dvě dimenze, sociabilita a solidarita. Za sociabilitu autoři považují přátelství, která panují mezi členy společnosti. Nízká sociabilita označuje individualismus a naopak vysoká označuje vzájemná přátelství, při kterých se sdílí informace a je zde sociální interakce mezi pracovníky. Solidarita značí soudržnost, která však není určena přátelstvím a city, ale rozumově. Kombinací těchto dvou dimenzí vznikají čtyři typy organizační kultury. Jde o síťovou kulturu, kulturu námezdní, kulturu fragmentální a pospolitou kulturu. Každá z dimenzí má ještě svou pozitivní a negativní formu, čímž vznikají další 4 dimenze, které tvoří funkční dimenzi neboli v podání Goffeeho a Jonese (1998) jsou zobrazeny jako krychle.

Dotazník představený jako součást typologie kombinuje dvě základní dimenze (Goffee & Jones, 1996), přičemž v interpretaci jsou dimenze doplněny o poznatky k jejich pozitivní a negativní formě. Přínosem je popis okolností, za kterých jsou jednotlivé typy kultury funkční. Obecně typologie Goffeeho a Jonese (1998) identifikuje spíše klima a atmosféru v organizaci než kulturu jako takovou, a proto je opět vhodná jako součást průzkumů spokojenosti. Klima organizace lze snadněji měnit než kulturu, jelikož se jedná o povrchovou a méně stabilní složku organizační reality.



## Vybrané modely organizační kultury

### *Hofstedeho model strategie, kultury a změny*

Hofstede (2001, p. 391) chápe organizační kulturu jako „kolektivní programování lidské mysli, které odlišuje členy jedné organizace od druhé“. Pro dané tvrzení vychází Hofstede ze svého výzkumu národních kultur, při kterém objevil, že i organizace se mezi sebou liší na základě sady dimenzí, popisujících reakce na základní otázky existence. Model má rozsáhlé teoretické ukotvení s paralelami do teorie organizační kultury E. Scheina (2004). V návaznosti na rozsáhlý výzkumný design bylo ve faktorových analýzách identifikováno 6 nezávislých faktorů a 2 částečně nezávislé. Rozpoznanými dimenzemi jsou „Orientace na proces versus Orientace na výsledek“, „Interní versus Externí orientace“, „Volná versus Striktní pracovní disciplína“, „Lokální versus Profesionální orientace“, „Uzavřený versus Otevřený systém“, „Orientace na zaměstnance versus Orientace na práci“, „Míra akceptace stylu řízení“ a poslední „Míra identifikace s organizací“. Více informací k jednotlivým dimenzím mohou zájemci nalézt na stránkách společnosti The Hofstede Centre a v dalších zdrojích k modelu (Hofstede, 2001, Hofstede & Hofstede, 2006, Hofstede, Pedersen, & Hofstede, 2002; Hofstede, Neuijen, Ohayv, & Sanders, 1990).

Při aplikaci modelu je jako první provedeno měření současné organizační kultury pomocí soustavy tří dotazníků zaměřené na všech osm dimenzí organizační kultury. Následně se pomocí workshopů s účastníky měření diskutuje optimální organizační kultura. Zaměstnanci společně s vedením a externími konzultanty s využitím modelu určují, jaké charakteristiky by měla kultura splňovat, aby maximálně podporovala dosahování organizačních cílů. Posléze se srovnávají výsledky aktuální kultury s optimální a na základě rozdílu jsou navrhovány kroky pro rozvoj (The Hofstede centre, 2012, 2013, nedat.).

Osm dvoupólových dimenzí Hofstedeho modelu reprezentuje zdroje vnějších projevů organizační kultury. Model poskytuje poměrně dobrý a rozsáhlý popis vnějších projevů na příkladech každodenního pracovního života, které nastávají, pokud se organizace nachází na vyhraněných pólech dimenzí. Naopak přiblížit zaměstnancům organizace na workshopech v konkrétních vnějších projevech kultury hodnotu dimenze nacházející se blíže středu, vyžaduje zkušené konzultanty. Nevýhodou modelu je i délka měření, která nezahrnuje jen měření samotné, ale i navazující workshopy. Naopak výhodou modelu je neomezené množství variant organizační kultury umožňující zachytit širší profil organizace a samotná práce na rozvoji kultury do požadované podoby. Model je vhodný pro organizace, které zajímá rozsáhlejší vyhodnocení organizační kultury z pohledu různých aspektů interní reality. Model je také vhodnější pro organizace zaměřené na jasně ohraničená fakta a pro organizace jejichž management klade důraz více na měřitelné zdroje pracovních výsledků než na neměřitelné zdroje, jako jsou hodnoty, emoce a vzorce myšlení. Model byl v roce 2015 přeložen do českého jazyka (Vavrysová, Seitl, & Vtípil, 2015).

### *Cultural transformation tools Richarda Barretta*

Barrett (2006) pro svůj model vychází z Maslowovy pyramidy potřeb (Maslow & Stephensen, 2000), kdy přetransformoval Maslowovu pyramidu do vlastní hierarchie v podobě přesýpacích hodin. Základní myšlenka modelu je postavená na předpokladu, že činnost celé organizace

ovlivňují sdílené hodnoty, postoje, způsoby myšlení nebo emočního prožívání a preferované formy chování zaměstnanců, které svým obsahem i kvalitou reflektují vývojové úrovně či zaměření organizace. Model popisuje sedm hlavních zaměření organizace, pojmenovaných jako sedm úrovní uvědomění. První tři úrovně, označené jako Přežití, Vztahy a Sebeúcta, odpovídají Maslowovým nedostatkovým potřebám. Barrettova čtvrtá úroveň Změny, která je považována za přechodovou, odpovídá Maslowovým potřebám seberozvoje a sebeaktualizace, stejně jako další tři úrovně Interní koheze, Přínosnost a Služba (Maslow & Stephensen, 2000; Barrett, 2006). Dlouhodobý úspěch na individuální i organizační rovině je podmíněn schopností uvědomovat si význam všech sedmi zaměření a v chování manifestovat hodnoty všech úrovní modelu.

Model CTT umožňuje sledovat soulad mezi osobními hodnotami zaměstnanců, hodnotami, které mohou aktuálně prožívat v organizaci (současné hodnoty organizace) a hodnotami, které mohou podporovat rozvoj organizace (žádoucí kultura). Soulad mezi zaměstnanci a organizací má významný dopad nejen na aktuální kulturu, ale také na budoucnost organizace (Barrett, 2006). Autor modelu současně popisuje dynamiku vzájemného působení mezi organizací a jejími členy, přičemž zohledňuje vývojové příležitosti i rizika na obou stranách (Barrett, 2014). Model CTT disponuje řadou nástrojů na měření organizační kultury na úrovni jednotlivců, skupin i celé organizace. Tyto nástroje jsou zaměřeny právě na zmíněných sedm úrovní hodnot, postojů a chování, které se měří pomocí preferencí (Seitl, 2015). Stejně jako v předchozím modelu, je určena současná hodnotová orientace jedinců i celé organizace a následně účastníci měření odpovídají na otázky ve směru žádoucí kultury, která by podpořila dlouhodobou úspěšnost organizace a uvolnění jejich vlastního potenciálu. Ve srovnání s Hofstedeho modelem je při stanovení žádoucí kultury přisouzena širší role řadovým zaměstnancům, kteří účastí na měření akcentují rozdíl mezi aktuálně žitou kulturou a kulturou, která by jim umožnila dosáhnout v jednotlivých subkulturách vyššího výkonu a efektivity. S výslednými rozdíly mezi současnou a požadovanou kulturou organizace se nadále pracuje, a to podobně jako v Hofstedeho modelu.

Barrettův (2006) model je založen na schopnosti zobecňovat každodenní projevy chování členů organizace do hodnot, což může být pro některé zaměstnance náročné. Zaměstnanci při měření určují jak své hodnoty, tak hodnoty organizace, což klade zvýšené nároky na jejich schopnost oprostit se od konkrétní roviny ve prospěch zobecnění. Model je vhodnější pro použití ve sféře služeb a obchodu nebo v organizacích kde management klade důraz na lidský rozměr práce. Silnou stránkou modelu je jeho základ ve známé teorii A. Maslowa. Model má neomezené množství variant organizační kultury, což umožňuje zdůraznit skutečně individuální aspekty sledované organizace a využít tuto jedinečnost jako budoucí výhodu organizace. Následná práce na rozvoji je přehledně strukturovaná pro danou organizaci a zdůrazňuje roli jednotlivců. Potenciální slabinou jsou náklady na standardizované nástroje modelu a délka měření zahrnující i navazující práci se zaměstnanci.

#### *Model Daniela R. Denisona*

Denison (1990) vychází z konceptuálního rámce, který vytvořil na základě myšlenek obsažených v tehdejší odborné literatuře věnované tématu organizační kultury. Autor se s využitím rámce následně zabýval především vztahem mezi výkonností a kulturou. Na základě zmíněného rámce a výzkumů, které prováděl se svými spolupracovníky, určil čtyři faktory vztahující se k výkonnosti organizace. Jsou jimi Angažovanost, Konzistence, Adaptabilita a Mise.

Pod Angažovaností vidí budování lidských schopností, pocitu spoluvlastnictví a zodpovědnosti. Dimenze Konzistence obsahuje systém, strukturu a proces, definuje hodnoty a systémy, které jsou základem pro pevnou kulturu. Adaptabilita představuje překlad požadavků z podnikatelského prostředí do praxe. Mise definuje smysluplný dlouhodobý směr pro společnost. Všechny čtyři faktory mají dále ještě tři poddimenze, ale s ohledem na jejich rozsáhlost neuvádíme jejich detailní popis. Zájemci o hlubší informace je mohou získat na webových stránkách společnosti Denison consulting (2014). Ke čtyřem faktorům popsal Denison (1990) jejich vzájemné vztahy, kdy Adaptabilita a Mise jsou zaměřeny externě, Angažovanost a Konzistence mají interní zaměření. Adaptabilita a Angažovanost jsou flexibilní a za stabilní jsou považovány Mise a Konzistence. Stejně jako předchozí modely i zde se nejprve zjišťuje pomocí dotazníků aktuální organizační kultura a možnosti jejího rozvoje. Kultura může být ve výsledcích prezentována jako kombinace zmíněných faktorů a jejich vztahů.

Denisonův (1990) model je na hranici modelu a typologie. Autor při tvorbě modelu vycházel z odborných studií o vztahu výkonnosti a kultury z tehdejší dostupné literatury a pro model tedy nemá vlastní teoretický základ, byť shledáváme řadu paralel k Systému vyvážených ukazatelů výkonnosti podle Kaplana a Nortona (2009). Na rozdíl od předchozích dvou modelů je zde patrný hodnotící charakter modelu, kdy čím vyšší hodnoty v jednotlivých sledovaných oblastech jsou, tím lépe pro pozitivní vliv těchto aspektů kultury na výkonnost.

## Diskuze

Článek se věnoval organizační kultuře, popisu typologií a modelů organizační kultury a jejich srovnání. Výzkumy provedené ve stovkách organizací po celém světě za uplynulých 50 let ukázaly, že pro úspěch v dlouhodobém měřítku je klíčové to, co spolu v různé intenzitě sdílejí a prožívají lidé uvnitř organizace. Vedle mise organizace vytváří rozdíl v produktivitě či úspěšnosti také sdílení společných obsahů, způsobů myšlení, forem komunikace, hodnocení vítězství, prožívání času apod. Přínosem práce je srovnání rozdílů u typologií a modelů v obecných kategoriích.

Jednou z kategorií je teoretická báze, přiblížená na následujícím příkladu. Typologie Deala a Kennedyho vychází z empirie ekonomické praxe a zabývá se mírou rizika a rychlostí zpětné vazby z čehož plyne i rychlá a snadná uchopitelnost teorie. Naopak modely organizační kultury vychází z rozvinutých teoretických konceptů, například Barrettův model, který vychází z hierarchie potřeb Maslowa. Složitost bazálních teorií určuje i náročnost přístupu ke kultuře při měření. Další srovnávanou kategorií je rychlost měření organizační kultury, která je u modelů organizační kultury delší, z důvodu více navazujících kroků. Například u Hofstedeho modelu probíhá vyplnění tří typů dotazníků a následně setkání se zaměstnanci jednotlivých úseků a prezentace výsledků na osmi dimenzích. Proces vyžaduje určitou časovou náročnost, ale zároveň poskytuje velkou až neomezenou variaci typů kultury. Naopak typologie nám podávají rychlý přehled o kultuře s předem určeným množstvím typů. Příkladem je typologie Harrisona a Handyho, která představuje čtyři základní typy kultury. Délka měření u typologií odpovídá běžnému dotazníkovému šetření, právě z důvodu jasného určení jednotlivých typů. Další posuzovanou kategorií jsou možnosti rozvoje, kdy v případě typologií záleží na vedení organizace, jak s výsledkem naloží, jelikož v rámci typologií nejsou obvykle určeny kroky rozvoje. Naopak v rámci modelu jsou doporučeny navazující programy rozvoje, což dobře

dokumentuje Barrettův model uplatňující metody koučinku, mentoringu a vývoje nových či inovování stávajících organizačních procesů. Typologie jsou díky rychlému přehledu o kultuře, snadné uchopitelnosti teorie i předem určeným možnostem finančně nenáročné. Náklady na použití modelu organizační kultury závisí na konkrétním projektu a odráží i poskytnuté informace o dané kultuře.

Vedle uvedených obecných kategorií je možné porovnat typologie a modely i v dalších oblastech, a to s přihlédnutím i ke specifikům jednotlivých konceptů. Příkladem může být oblast zaměření. Jednotlivé typologie mají na rozdíl od modelů uvedena témata, která řeší. První typologie (Handy, 1993) přichází s rychlým popisem struktury organizace a otázkami zaměřenými se na zaměstnance, jako jednotlivce. U Deala a Kennedyho se jedná o otázky spojené s vlivem prostředí a reakcemi organizace na dané prostředí a u typologie krychle (Goffee & Jones, 1998) s otázkami ke vztahům uvnitř organizace. U modelů je to složitější, protože jejich ambicí je obsáhnout široké spektrum potřeb organizací v kontextu kultury. S určitým zjednodušením lze konstatovat, že Denisonův model je vhodný pro řešení otázek organizační kultury spojených s vyváženým přístupem k výkonnosti. Vyvážený přístup je charakteristický také pro model R. Barretta, který však zdůrazňuje širší souvislosti než jen aktuální výkonnost. Model je vhodný, vedle otázek výkonnosti, také pro otázky interní koheze organizace a dlouhodobé udržitelnosti. Zde je nutné navíc zdůraznit především význam filozofie managementu pro volbu modelu. Barrettův model je vhodný zejména pro management, který definuje organizaci, jako místo, ve kterém lidé dlouhodobě žijí a rozvíjejí se v kontextu hodnot. Model Hofstedeho naproti tomu zdůrazňuje každodenní praktické otázky a organizační efektivitu v souvislosti se současnými výzvami, kterým organizace čelí. Proto je model vhodný pro management kladoucí důraz na viditelné a hmatatelné aspekty života organizace, jako jsou finanční výsledky, kvalita, sdílení informací, pracovní disciplína aj. Tabulka č. 2 shrnuje srovnání prezentovaných typologií a modelů v dalších oblastech.

Tab. 2: Srovnání typologií a modelů s ohledem na otázky výzkumu a praxe

		Výzkum	Praxe	Účel práce	Filozofie managementu	Mise	Jazyk členů organizace
Typologie	<b>Harrison, Handy (1993)</b>	Popis vnitřní struktury organizace, zaměření se na zaměstnance.	<p>Posouzení kultury v některé z konkrétních oblastí, považované za potenciální příležitost k rozvoji.</p> <p>Typologie jsou vhodné jako součást průzkumů spokojenosti.</p> <p>Další možností je benchmarking.</p>	Viz Praxe	Nezávislé na filozofii managementu	<p>Typologie zaměřené na strukturu poskytují hodnocení vhodnosti existujícího uspořádání pro misi organizace.</p> <p>Další typologie přináší možnost hodnotit vhodnost míry sledované oblasti pro misi jednotlivých oddělení.</p>	Pro využití typologií v českých i jiných podmínkách je nutné přeložit dotazníky, avšak další použití je bez jazykové bariéry.
	<b>Deal, Kennedy (1982)</b>	Vliv prostředí a reakce organizace na prostředí.			Management se primárně rozhoduje v míře rizika spojené s klíčovými aktivitami organizace a zpětnou vazbou od vnějšího prostředí.		
	<b>Goffee, Jones (1996, 1998)</b>	Vztahy uvnitř organizace.			Management zaměřen na vztahy.		
Modely	<b>Hofstede (2001)</b>	Komplexní designy	<p>Komplexní přístup k organizační kultuře. Umožňuje identifikovat současnou kulturu v soustavě oblastí a stanovit kroky rozvoje ke kultuře podporující více cíle organizace.</p>	Rozvoj kultury v každodenních praktických otázkách souvisejících s organizační efektivitou (až 200 otázek ekonomické praxe).	Management kladoucí důraz na viditelné a hmatatelné aspekty života organizace.	Mise organizace ovlivňuje skladbu zaměstnanců a tím i míru srozumitelnosti nástrojů pro měření, interpretaci a dalšími rozvoji.	Vybrané modely byly adaptovány do českého prostředí.
	<b>Barrett (2006)</b>			Hodnoty a prožívání lidí, postoje lidí v organizaci ovlivňující aktuální výsledky i dlouhodobou udržitelnost.	Management definující organizaci jako místo, ve kterém lidé dlouhodobě žijí a rozvíjí sebe i organizaci v kontextu hodnot.		
	<b>Denison (1990)</b>			Vyvážená výkonnost	Management zaměřen na výkonnost		



Nelze konstatovat, který přístup je obecně tím nejvhodnějším, jelikož pro každou organizaci je v souvislosti s jejími problémy a vývojem vhodná jiná metoda. Snahou studie bylo upozornit na kategorie, které lze využít při zvažování primární volby některého z konceptů za účelem výzkumu i řešení potřeb spojených s kulturou v každodenní ekonomické praxi.

## Závěr

Přehledová studie naplňuje cíl demonstrovat na vybraných příkladech typologií a modelů jejich společné a rozdílné znaky a způsob operacionalizace organizační kultury za účelem měření ve výzkumu a praxi. Typologie i modely mají své přednosti i limity dané jejich metodologií, teoretickým ukotvením i praktickým využitím. Výběr konkrétního konceptu pro měření organizační kultury je volbou managementu, při které by měl být zohledněn účel práce s kulturou, mise organizace, strategie organizace, filozofie managementu a v neposlední řadě dostupnost metod v jazyce členů organizace.

## Zdroj financování

*Príspevek je dedikovaný projektu IGA\_FF\_\_2015\_022 „Psychologický výzkum ve vybraných společensky potřebných oblastech“.*

## Literatura

- Alvesson, M. (2013). *Understanding organizational culture*. 2nd edition. London: Sage Publications Ltd.
- Barrett, R. (2014). *The Values-Driven Organizations. Unleashing Human Potential for Performance and Profit*. New York: Routledge.
- Barrett, R. (2006). *Building a Values - Driven Organization: A Whole System Approach to Cultural Transformation*. Oxford: Butterworth – Heineman.
- Cameron, K.S., & Quinn, R.E. (2011). *Diagnosing and changing organizational culture. Based on the competing values Framework*. Third edition. San Francisco: Jossey-Bass.
- Cardador, M.T., & Rupp, D.E. (2011). Organizational Culture, Multiple Needs, and the Meaningfulness of Work. In N. M. Ashkanasy, C. P. M. Wilderom, & M. F. Peterson (Eds.), *The Handbook of Organizational Culture and Climate* (pp. 158-180). Thousand Oaks: Sage.
- Deal, T.E., & Kennedy, A.A. (1982). *Corporate cultures: the rites and rituals of corporate life*. Boston: Addison-Wesley Pub.
- Deal, T.E., & Kennedy, A.A. (2000). *Corporate cultures: the rites and rituals of corporate life. Second Edition*. New York: The Perseus Books.
- Denison Consulting. (2014). *Denisonův model organizační kultury*. Získáno dne 24. března 2014 z: <http://www.denisonconsulting.com/model/organizational-culture>
- Denison, D.R. (1990). *Corporate culture and organizational effectiveness*. New York: John Wiley & Sons.
- Goffee, R., & Jones, G. (1996). What Holds the Modern Company Together? *Harvard Business Review*, 74(6), 133-148.
- Goffee, R., & Jones, G. (1998). *The character of a corporation*. New York: Harper Bussines.
- Handy, Ch. (1993). *Understanding organizations*. Harmondsworth: Penguin books ltd.

- Handy, Ch. (1996). *Gods of Management*. Oxford: Oxford University Press.
- Hall, W. (1995). *Managing cultures: Making strategic Relationship Work*. Chichester: John Wiley & Sons.
- Hofstede, G., Neuijen, B., Ohayv, D. D., & Sanders, G. (1990). Measuring Organizational Cultures: A Qualitative and Quantitative Study across Twenty Cases. *Administrative Science Quarterly Cornell University* 35(1990), 286-316 DOI: 10.2307/2393392
- Hofstede, G. (2001). *Culture's consequences. Comparing, values, behaviors, institutions and organizations across nations*. 2. vydání. California: Sage Publications.
- Hofstede, G.J., Pedersen, P.B., & Hofstede, G. (2002). *Exploring culture. Exercises, Stories and Synthetic Cultures*. Maine: Intercultural Press.
- Hofstede, G., & Hofstede, G.J. (2006). *Kultury a organizace. Software lidské mysli. Spolupráce mezi kulturami a její důležitost pro přežití*. Praha: Linde.
- Jobs.cz (nedat.). *Rady pro uchazeče*. Získáno z <http://www.jobs.cz/poradna/rady/rady-pro-uchazece/> dne 4. ledna 2016.
- Kaplan, R.S., & Norton, P.D. (2009). *Balanced scorecard. Strategický systém měření výkonnosti podniku* (5<sup>th</sup> ed.). Praha: Management Press.
- Kejhová, H. (2014). *Sociální síť mění firemní kulturu*. *Moderní řízení XLIX/10*, 8 – 11.
- Krčmářová, H. (2009). *Vliv organizační kultury na efektivnost podniku*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská.
- Kredba, P. (2009). *Organizační kultura v podnikatelské sféře*. Diplomová práce. Praha: Bankovní institut vysoká škola Praha.
- Lukášová, R. (2010). *Organizační kultura a její změna*. Praha: Grada Publishing.
- Lukášová, R., Nový I., Franková, E., Sedláčková, H., Surynek, A., & Šimberová, I. (2004). *Organizační kultura. Od sdílených hodnot a cílů k vyšší výkonnosti podniku*. Praha: Grada Publishing.
- Maslow, A., & Stephensen, D. (2000). *The Maslow Business Reader*. Canada: John Wiley & Sons.
- Novinky.cz (2015). *Chyby, které vás při pohovoru vyřadí ze hry* <http://www.novinky.cz/kariera/391199-chyby-ktere-vas-pri-pohovoru-vyradi-ze-hry.html>, získáno 4. Ledna 2016.
- Pfeifer, L., & Umlaufová, M. (1993). *Firemní kultura*. Praha: Grada Publishing.
- Seitl M. (2015). *Organizační kultura podle Richarda Barretta: Hodnotově vyvážený management organizace*. Příspěvek na konferenci *Znalosti pro tržní praxi 2015*.
- Schein, E.H. (1969). *Psychologie organizace*. Praha: Orbis.
- Schein, E.H. (2004). *Organizational culture and leadership*. Third edition. San Francisco: Jossey-Bass
- Smrčková, L. (2014). *Tváří firmy je chování zaměstnanců*. *Moderní řízení XLIX/10*, 8 – 11.
- The Hofstede centre (2012). *Overview of activities*. Získáno dne 15. září 2015 z <https://docs.google.com/viewer?a=v&pid=sites&srcid=aXRpbS5vcmd8aG9mc3R1ZGVjZW50cmV8Z3g6M2QzN2EwNmZhOGFhYjhlYg>
- The Hofstede centre (2013). *List of all topics*. Získáno dne 20. července 2015 z <https://docs.google.com/viewer?a=v&pid=sites&srcid=aXRpbS5vcmd8aG9mc3R1ZGVjZW50cmV8Z3g6MzZhNDI5YmFjNTE1ZWVhYg>
- The Hofstede centre (nedat.). *Organisational culture*. Získáno dne 20. července 2015 z <http://geert-hofstede.com/organisational-culture.html>
- Vavryšová, L., Seitl, M., & Vtípil, Z. (2015). *Facilitace zájmu o organizační kulturu v kontextu Hofstedeho modelu strategie, kultury a změny*. In M. Rymeš, & I. Gillernová (Eds.). (2015). *Psychologie práce a organizace 2015: Kvalita pracovního života*. Praha: MATFYZPRESS, vydavatelství Matematicko-fyzikální fakulty Univerzity Karlovy v Praze.
- Waisfisz, B. (2013). *Culture defined*. Získáno z: The Hofstede Centre 2012 <https://docs.google.com/viewer?a=v&pid=sites&srcid=aXRpbS5vcmd8aG9mc3R1ZGVjZW50cmV8Z3g6MjRlZTYzOTZlMGMzNzhkYw>

