

# OSOBNOSTNÍ HODNOTOVÉ PREFERENCE A ORGANIZAČNÍ KULTURA PERSONALITY VALUE PREFERENCES AND ORGANIZATIONAL CULTURE

Milan Jermář<sup>1</sup>

<sup>1</sup> PhDr. Milan Jermář, Ph.D., Západočeská univerzita v Plzni, Fakulta ekonomická, jermar@kpm.zcu.cz

**Abstract:** The paper focuses on exploration of desired organizational culture of future potential managers. It introduces the concept of investigations in which attention was devoted to analyzing the important features of an organizational culture that respondents mentioned as suitable for their potential work career. Survey was based on the theory of competing values, which is usually widely used for research of organizational culture. The results obtained revealed preference of Clan organizational culture. Low preference were connected with Market organizational culture. The findings may be a source for formulating some implications for organizational practice. It is necessary to deal with the organizational culture as it helps to create relations between the employee and the organization. It is desirable to explore not only skills and knowledge of new employees, but their value preferences with relation to the preferred organizational culture too. It is necessary not only to present the appropriate organizational values, but also to reduce discrepancies between proclaimed and espoused values in organizational practice. Management practices and interventions should be interpreted in terms of their organizational value content.

**Keywords:** organizational culture, personality values, competing values framework

**JEL Classification:** J24, M51, L14

---

## ÚVOD

Organizační kultura v „interpretativních“ koncepcích je spíše ztotožňována s celkem organizace ve smyslu „organizace je kulturou“. „Objektivistické“ koncepce a přístupy pak organizační kulturu chápou jako jednu z důležitých charakteristik organizace, je to něco, „co organizace má“. (Lukášová, Nový, 2004). V obou přístupech ale platí, že v organizační kultuře jsou koncentrovány hodnoty, způsoby chování, normy, přesvědčení apod., které sdílejí členové organizace. Když lidé promýšlí, jaká organizace jim bude vyhovovat pro jejich profesionální uplatnění a kariéru, organizační kultura v tomto rozhodování bude více nebo méně uvědomovaně hrát roli.

Organizační kultura je tedy pro tuto studii jedním z důležitých aspektů vztahu mezi jednotlivcem a organizací. Ten může být významný při kariérovém rozhodování, může ovlivňovat motivaci a ochotu angažovat se,

projeví se při procesu socializace v organizaci a v řadě dalších situací organizačního dění.

## 1. FUNKCE ORGANIZAČNÍ KULTURY

Hlavní funkcí organizační kultury je definovat způsob, jak dělat věci tak, aby se dal smysl organizačnímu životu. Organizační kultura determinuje organizační chování, neboť identifikuje hlavní cíle a pracovní metody, jak by členové měli interagovat a jednat navzájem a naplňovat osobní vztahy. Napomáhá také redukci konfliktů – společná kultura vede k shodnému vnímání, definování problémů, hodnocení názorů a jevů, k preferovanému jednání, napomáhá koordinaci, kontrole, redukci nejistoty i motivaci. Nabízí možnost identifikace, loajality, posiluje hodnoty, které podněcují výkonnost, napomáhá tvorbě konkurenční výhody, když unikátní příznivá kultura zvyšuje šance úspěchu na trhu. Definuje hranice rolí, tedy odděluje to, co je organizační a co je jiné organizace tím, že sděluje smysl

identity členů organizace a facilituje vazbu s něčím větším než jsou osobní zájmy. Tím posiluje stabilitu sociálního systému, je to sociální „lepidlo“, určuje pomocí vhodných standardů, co by měli zaměstnanci dělat a říkat (viz Schein, 1985, Hofstede, 1991, Alvesson, 2002).

## **2. HODNOTY V TEORIÍCH ORGANIZAČNÍ KULTURY**

V teoriích organizační kultury téměř vždy mezi prvky organizační kultury zaujímá klíčovou roli koncept hodnot (Schein, 1985, Hofstede, 1991, Hall, 1995, Hatch, 1993). Tříúrovňový klasický model organizační kultury (Schein, 1985) vedle artefaktů (viditelných, slyšitelných nebo třeba hmatem uchopitelných projevů kultury: vzorce chování v různých situacích, fyzické prostředí a jeho úprava, oblečení, příběhy apod.) a základních předpokladů, které se týkají integrace vnitřních procesů za účelem adaptace a přežití skupiny i jednotlivce v organizaci - tedy nejhlubších a nejzásadnějších otázek, postuluje střední velmi významnou úroveň organizační kultury – úroveň zastávaných hodnot. Zastávané hodnoty (hodnoty a normy) vypovídají o tom, proč a jak by se to či ono mělo dělat - jsou to normy jednání, etické kodexy, uznávaná pravidla. Patří sem formulované vize i dílčí pokyny a zásady nebo zákazy. Nezřídka se určují i sankce pro případy, kdy by byly porušovány (Bělohávek, 1996). Pojem hodnot je původně spojován s osobností člověka, nověji ale také s charakteristikou organizace. „Hodnoty vyjadřují obecné preference promítající se do rozhodování jednotlivce či organizace. Projevují se ve stanoviscích a postojích, které lidé v organizaci zaujmají, v tom, co považují za dobré či špatné, za přijatelné či nepřijatelné. Zatímco individuální hodnotový systém člověka determinuje to, co je významné pro něj osobně, organizační hodnoty jsou výrazem toho, čemu je přikládán význam v organizaci jako celku – co si členové organizace myslí, že by se v organizaci či mimo ni mělo dělat, protože to považují za správné a důležité.“ (Lukášová, 2010, s. 21)

## **3. SOULAD HODNOT OSOBNOSTI A ORGANIZACE**

Vhodný soulad mezi člověkem a organizací, v níž působí, může být zprostředkován hlavně vztahem člověka k povolání, které chce vykonávat, které si zvolil a s nímž spojuje svoji budoucnost, nebo vztahem člověka ke konkrétní práci, kterou dělá. V obou těchto případech hrají významnou roli znalosti, dovednosti a schopnosti tohoto člověka, ale i jeho potřeby, které povolání nebo práce naplňují. Zvláště pozitivní je pak vztah s organizací tehdy, když se daří v práci uspokojovat touhy, potřeby a preference jednotlivce. Zároveň se podařilo prokázat, že vztah k organizaci může být formován bezprostředně – dojde k souladu mezi člověkem a organizací. Již v 70. letech minulého století se objevil poznatek, že lidé budou mnohem úspěšnější v organizacích, které budou odpovídat svými rysy jejich osobnosti (Kristof-Brown, Zimmermann, Johnson, 2005). Jedna podoba vztahu k organizaci se váže na soulad díky vhodnému organizačnímu klimatu (kongruence osoba - klima), později se ukázal zásadní význam hodnot pro utváření vztahu člověk – organizace (Meglino, Ravlin, 1998). Zvláště od 90. let 20. století se jako klíčový mechanismus utváření souladu prosadila hodnotová kongruence (Kristof-Brown, Zimmermann, Johnson, 2005). Organizaci v takto zaměřených studiích vztahu člověk – organizace obvykle reprezentuje právě organizační kultura (O'Reilly, Chatman, Caldwell, 1991). Přitom hodnotový soulad mezi osobností a organizací (tedy organizační kulturou) může mít celou řadu efektů. Vanderberghe (1999) potvrdil výzkumně předpoklad o vztahu mezi hodnotovým souladem osobnost – organizace u zdravotních sester a mírou fluktuace. Predikci kvalitní adaptace na organizační podmínky a prostředí v závislosti na souladu hodnot prokázali O'Reilly, Chatman, Caldwell (1991), kteří využili nástroj Organizational culture profile (OCP), v němž je pomocí 54 hodnot měřena hodnotová preference člověka a také je zjišťována hodnotová struktura organizace, v níž člověk působí. Řada studií se věnovala vlivu souladu člověk - organizace na výkonnost zaměstnanců

(Elfenbein, O'Reilly, 2007), na jejich spokojenost s organizací, kde hraje roli nejen organizace, ale i osobnost (Anderson, Spataro, Flynn, 2008). Bylo také prokázáno, že soulad osoba - organizace ovlivňuje vnímání atraktivnosti organizace (Gregory, 2010).

Na rozdíl od uvedených vybraných výzkumů toto zde prezentované sdělení neřeší přímé porovnávání preferencí zaměstnanců a kultury organizace, v níž působí, ale zabývá se identifikováním žádoucích charakteristik potencionálních zaměstnavatelských organizací (podobně Maloney, Antelman, Arlitsch, Butler, 2010).

#### 4. CÍLE STUDIE

Prezentovaná studie je zaměřena na postižení preferencí vybrané skupiny respondentů ohledně rysů a typu žádoucí organizační kultury podniků a institucí (organizací), v nichž by měli v blízké budoucnosti zájem působit. *Její hlavním cílem je identifikovat důležité rysy organizační kultury, se kterou by se rádi setkali studenti magisterského studijního oboru zaměřeného na management a podnikovou ekonomiku při svém budoucím profesionálním uplatnění.*

Studie může přispět k poznání žádoucích rysů, přístupů, chování, které se pojí s konceptem organizační kultury. V tomto smyslu se může jednat i o příspěvek k poznání, ale možná i formování žádoucích charakteristik na straně organizace. Pochopitelně tomu tak může být jen tehdy, když zaměstnavatelské organizace o tento typ poznání budou mít zájem.

V alternativním smyslu se může jednat o studii, která přispívá k poznání osobnosti zkoumané skupiny respondentů. Nejedná se o zachycení kognitivních stránek osobnosti, ale o postižení hodnotových aspektů jejich osobnosti. Do jisté míry je tedy možné metodiku výzkumu prezentovat jako šetření specifických hodnotových preferencí. Tyto hodnoty jsou podle koncepce souladu mezi člověkem a organizací velmi důležitým mechanismem nastolování tohoto souladu, který odborná literatura označuje jako „person – organization

fit“ (Kristof-Brown, Zimmermann, Johnson, 2005).

V prezentované studii byla pro měření preferované organizační kultury využita koncepce organizační kultury označovaná jako model soupeřících hodnot.

#### 4.1 Charakteritika typologie organizační kultury na základě modelu soupeřících hodnot

Pro poznání organizační kultury bylo vytvořeno v minulosti mnoho různých typologií. Jejich význam je teoretický – typologie mapují typické obsahy organizační kultury a prohlubují tak vědecké poznání, ale i praktický – manažerům a členům organizací umožňují porovnávat obsah kultury jejich organizace s typickými případy, které existují v realitě, a tím získávají poznatky pro své řídicí působení (Lukášová, Nový, 2004). Tento typologický pohled na organizační kulturu vyhovuje potřebám této studie, v níž je důraz položen na posouzení preferencí respondentů vůči spíše typickým rysům, jimiž se organizační kultury navzájem liší.

Pro tuto studii byla zvolena typologie firemní kultury podle „modelu soupeřících (soutěžících) hodnot“ autorů Quinna a Rohrbaugha (1981). Ten se stal asi nejlivnějším modelem organizační kultury zvláště proto, že se zaměřuje na postižení stránek organizací, které jsou důležité z hlediska řízení výkonnosti. Aplikuje dvě dimenze: pružnost (flexibilita) versus řízení (kontrola) a interní zaměření versus externí zaměření (Obr. 1). Každý ze vzniklých kvadrantů reprezentuje jeden model organizační výkonnosti (v terminologii uvedené koncepce). Jádrem koncepce jsou hodnoty, které se v organizacích vyskytují, jsou uznávány, vyžadovány. Hodnoty mezi sebou soutěží – např. stálost proti inovaci. Takže organizace může měnit svoji podobu podle toho, které hodnoty momentálně vítězí, nebo v různých částech organizace mohou dominovat hodnoty, které jinde tak významné nejsou. Koncepce je tedy velmi dynamická, i tím se odlišuje od obvyklých typologických přístupů, u nichž bývá dynamičnost jejich slabší stránkou.

Obr. 1: Model soupeřících hodnot.

	Flexibilita		
Interní zaměření a integrace	Klan/ <i>Lidské vztahy</i>	Adhokracie/ <i>Otevřené systémy</i>	Externí zaměření a diferenciace
	Hierarchy/ <i>Interní procesy</i>	Market/ <i>Racionální cíle</i>	
	Řízení (Kontrola)		

Zdroj: autor podle Quinn, Rohrbaugh, 1981 a Cameron, Quinn, 1999

Jednotlivé typy organizační kultury jsou odrazem čtyř hodnotových modelů (model lidských vztahů, model otevřeného systému, model interních procesů a model racionálních cílů).

Na základě koncepce soupeřících hodnot byla následně formulována typologie organizačních kultur, která pracuje se čtyřmi typy:

*Klan* – (viz model lidských vztahů): zdůrazňuje výsledky - jako jsou spokojenost zaměstnanců, růst, vývoj. K tomu se používají prostředky jako posilování soudržnosti, zapojení zaměstnanců, rozvoj dovedností pomocí výcviku (v dimenzionálním vyjádření tento typ charakterizuje flexibilita a vnitřní zaměření).

*Adhokracie* – (model otevřeného systému): kritéria výkonnosti tvoří kvalita, množství inovací, mezi prostředky patří přizpůsobivost společenským, ekonomickým, politickým změnám, kreativita, volnost. Mezi cíli se objevuje získávání zdrojů, růst. Důležité je sledování a předvídání měnících se požadavků prostředí (dimenze flexibilita a vnější zaměření).

*Hierarchie* – (model interních procesů): zdůrazňuje informace, stabilitu a kontrolu systému, prostředkem je formální sdělování a informování s cílem dosáhnout stability, předvídatelnosti, rovnováhy ve vnitřním prostředí (kontrola a vnitřní zaměření).

*Tržní typ* - Market (model racionálního cíle): zdůrazňuje význam dosahování stanovených cílů, usilování o vysokou produktivitu, výkonnost. Mezi prostředky je uváděno plánování, stanovení cílů, sledování postupu k cílům, důraznost (kontrola a vnější zaměření).

## 5. VLASTNÍ STUDIE

Účastníky šetření - respondenty byli studenti posledního ročníku navazujícího studia Fakulty ekonomické ZČU se zaměřením na podnikovou ekonomiku a management, tedy osoby, které svým studijním zaměřením jsou silně predisponováni k profesionálnímu uplatnění v různých pozicích v oblasti managementu (průmysl, finančnictví, služby, veřejná správa, vlastní podnikání apod.). Tyto respondenty zde chápeme jako potencionální manažery. Absolvent tohoto studia „má široké znalosti z vyššího podílu teoretických, metodologických a interdisciplinárních předmětů, které jej profilují tak, že je schopen se velmi dobře teoreticky i prakticky orientovat v základních otázkách tržní ekonomiky a aktivně se podílet na řízení podnikatelských, případně hospodářských či správních subjektů. Absolvent navazujícího magisterského studia má potřebné schopnosti, které mu umožňují **úspěšně vykonávat ekonomické a manažerské funkce v podnicích a institucích působících v oblasti výroby a služeb, jakož i neziskových organizací. Je připraven pro výkon funkcí ekonomů, manažerů, kteří budou schopni řešit i složitější nestandardní situace vrcholové řídicí podnikatelské sféry.**“ (Profil absolventa magisterského oboru Podniková ekonomika a management, interní dokumenty FEK ZČU)

Počet respondentů: 105. Ve vzorku respondentů převažovaly ženy (86 žen, 19 mužů). Věková struktura byla velmi homogenní: 23-24 let. Dotazníky byly administrovány v průběhu výuky předmětu Personální

management, účast v šetření byla dobrovolná. Celá skupina studentů daného předmětu byla tvořena 164 jedinci. Šetření se tedy zúčastnilo 64%. Respondentům byla přislíbena individuální zpětná vazba o jejich výsledcích a srovnání s celkovými výstupy skupiny. Tato zpětná vazba byla poskytnuta s odstupem cca jednoho měsíce.

Pro sběr dat byl využit dotazník „Preferovaná organizační kultura podle modelu soupeřících hodnot“. Dotazník byl sestaven z 28 položek. Pro každý ze čtyř výše uvedených typů organizační kultury bylo k dispozici sedm charakteristik. Ty odpovídaly šesti obvyklým obsahovým komponentám podle modelu soupeřících hodnot a dotazníku OCAI (Organizational Culture Assessment Instrument), který je na této koncepci založen (Cameron, Quinn, 1999). Jsou to tyto komponenty: **dominantní rysy organizace, způsob řízení organizace, vedení lidí, spojení mezi lidmi v organizaci, určující strategické záměry a kritéria úspěchu**. Jako sedmá komponenta byla připojena komponenta **vrcholný představitel organizace**, která byla uplatněna ve studii, jejímiž autory byli White, Varadarajan, Dacin (2003). Položky dotazníku OCAI byly v mírně modifikované podobě využity i ve zde popisovaném šetření. Na rozdíl od originálního použití dotazníku OCAI, kde respondenti rozdělují 100 bodů mezi čtyři výroky, které u každé komponenty reprezentují čtyři typy organizační kultury, v této studii respondenti hodnotili každou položku zvlášť pomocí pětibodové stupnice. Měli vyjádřit, nakolik by jim vyhovovala uvedená podoba organizační kultury („silně vyhovovala“ - až „silně nevyhovovala“), kdyby se vyskytovala v organizaci, kde by měli v budoucnu pracovat. Následně byly jejich odpovědi kvantifikovány:

hodnocení „silně vyhovovala“ bylo přiřazeno nejvyšší číslo – tedy 5, naopak vyjádření „silně nevyhovovala“ bylo oceněno nejnižší hodnotou 1. Tedy vyšší číslo znamená vyšší míru akceptace. Příklady charakteristik: „Dominantní organizační charakteristikou jsou těsné osobní vztahy podobně jako v rodině.“, nebo „Styl vedení lidí je orientován na podněcování podnikavosti, zdravé riskování a důraz na inovace.“

## 6. VÝSLEDKY STUDIE

Smyslem studie bylo postihnout některé charakteristiky osobnosti (hodnotové preference) respondentů – potencionálních manažerů, které nejsou obsaženy ve výše uvedeném profilu absolventa. Během studia všichni museli prokázat celou řadu schopností potřebných pro manažerskou práci, museli si osvojit řadu znalostí, kompetencí, které by měl současný manažer ovládat. Jaké jsou ale ty charakteristiky, které budou podle koncepce souladu osobnosti a organizační kultury také do značné míry ovlivňovat jejich profesionální uplatnění? Jaké rysy organizační kultury považují za žádoucí? Koncepce organizační kultury (model soupeřících hodnot) zde slouží jako myšlenkový rámec, který nabízí různé hodnoty, přístupy, způsoby chování apod., které respondenti buď akceptují, nebo odmítají. Tento rámec tedy konfrontují se svojí představou organizace, v níž by byli ochotni působit.

### 6.1 Preferovaný typ organizační kultury

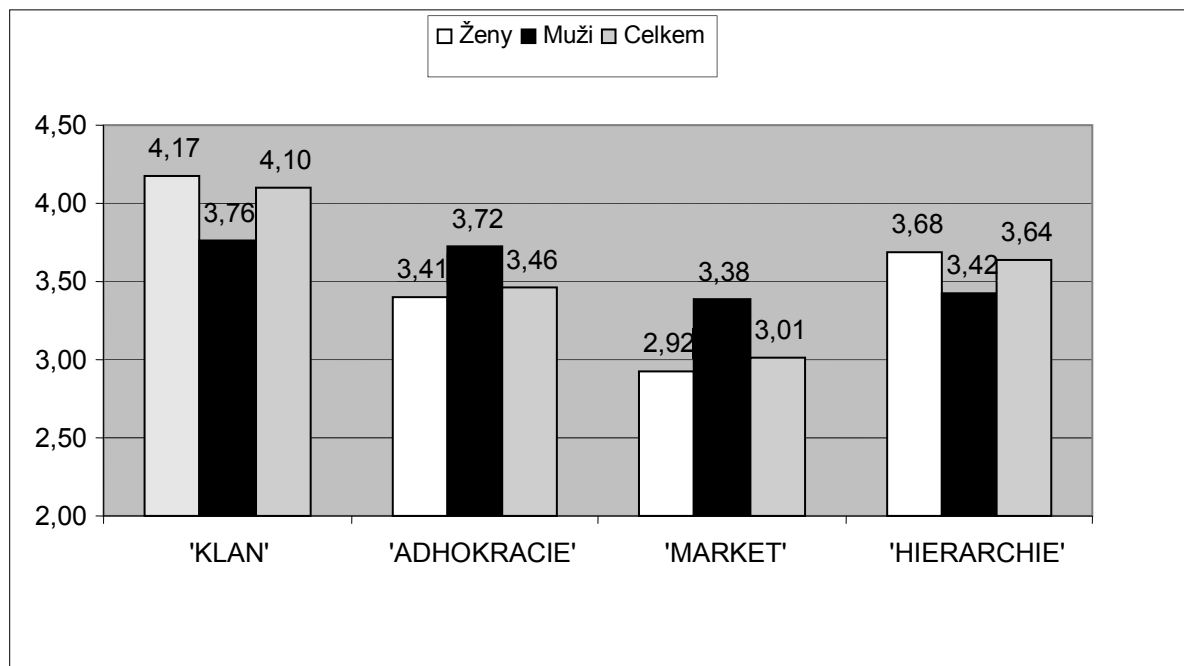
Prvním výstupem studie, který je zde předložen, je srovnání celkového názoru na jednotlivé typy organizační kultury. Přehled výsledků je uveden v tabulce 1 a na obrázku 2.

Tab. 1: Preference jednotlivých typů organizační kultury

Typ organizační kultury	Klan (K)	Adhokracie (A)	Market (M)	Hierarchie (H)
Preference – průměr celé skupiny (105 respondentů)	4,1	3,46	3,01	3,64
Směrodatné odchyly	0,5	0,57	0,62	0,44

Zdroj: autor

Obr. 2: Preference jednotlivých typů organizační kultury v rozlišení ženy – muži



Zdroj: autor

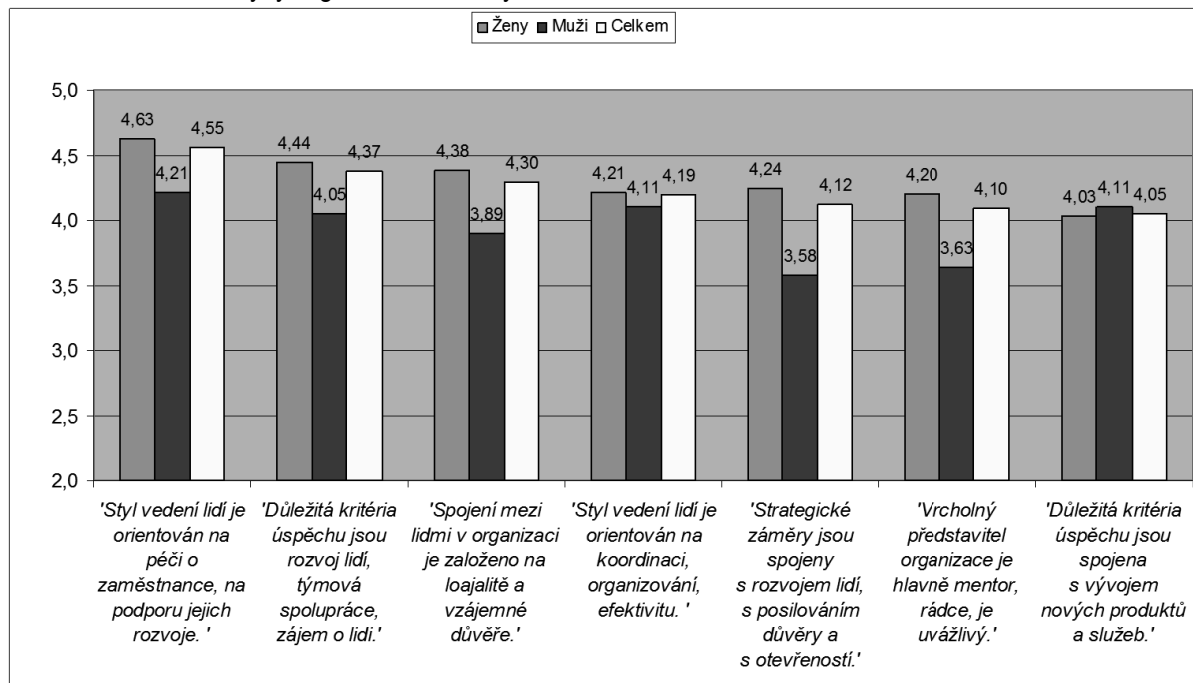
Nejvíce preferovaným typem organizační kultury se ve studii ukázal být typ Klan (K) (resp. model lidských vztahů) – celková průměrná hodnota položek, které charakterizují tento typ, byla 4,1 u všech respondentů. Mezi v pořadí dalšími dvěma typy – Hierarchie (H) (3,64) a Adhokracie (A) (3,46) není výrazný rozdíl. Nejméně žádoucím typem pak byl typ tržní kultura, který označujeme jako Market (M) (3,01) – viz Tab. 1. Směrodatné odchylky se pohybují v rozmezí od 0,44 – Hierarchie do 0,62 – Market. Rozlišení hodnocení podle pohlaví je uvedeno na obrázku 2. Pořadí preferencí jednotlivých typů u mužů a u žen je odlišné – muži kladou Adhokracii na druhé místo za Klan, preference typu Klan je u mužů méně výrazná a celkově je u nich menší rozdíl v hodnocení jednotlivých typů. Pro autora

překvapivě ale i u mužů zůstal typ Market na nejméně preferovaném místě.

## 6.2 Nejvíce preferované díčí rysy organizační kultury

Jako další výstup z šetření je možno uvést přehled těch charakteristik, které byly nejvíce preferovány bez ohledu na to, kterému typu kultury odpovídají. Tento přehled je uveden na obrázku 3. Jsou zde zařazeny všechny položky, jejichž celkové průměrné hodnocení přesáhlo u celé skupiny respondentů hodnotu 4. Z nich čtyři charakteristiky (položky) se pojí nepřekvapivě s kulturou Klan, ale objevuje se zde i položka 'Styl vedení lidí je orientován na koordinaci, organizování, efektivitu.', což odpovídá typu Hierarchie, a položka 'Důležitá kritéria úspěchu jsou spojena s vývojem nových produktů a služeb.', což je charakteristika typu Adhokracie.

Obr. 3: Preferované rysy organizační kultury



Zdroj: autor

### 6.3 Nejméně žádané charakteristiky organizační kultury

Naopak nejméně preferované charakteristiky organizační kultury (průměrné celkové hodnocení nižší než 3) jsou spojeny ve čtyřech případech s typem Market (M), ale také s dvěma charakteristikami Adhokracie (riskování a vrcholný manažer jako sice inovátor, ale také riskér) a jednou charakteristikou Hierarchie (H),

kdy respondenti spíše odmítli důraz na formální postupy a pravidla (Tab. 2). Je možné také zaznamenat rozdíly v hodnocení žen a mužů. U mužů se pak pod hranici 3 umístila z uvedených jen položka, která se týká důrazu na formální pravidla a postupy (ani v celkovém přehledu se nevyskytla další položka, kterou by muži klasifikovali pod hranici 3).

Tab. 2: Nejméně preferované rysy organizační kultury

Položky – rysy organizační kultury	Ženy	Muži	Celkem
'Styl vedení lidí je agresivní, důrazný, orientovaný na výsledky.' - M	2,27	3,00	2,40
'Strategické záměry jsou spojeny se soupeřením a snahou zvítězit.' - M	2,71	3,21	2,80
'Dominantní organizační charakteristikou je podnikatelský duch a riskování.' - A	2,78	3,32	2,88
'Spojení mezi lidmi v organizaci je vedeno důrazem na formální pravidla a postupy.' - H	2,88	2,89	2,89
'Vrcholný představitel organizace je hlavně technicky zaměřený, je to „režisér“.' - M	2,90	3,16	2,94
'Vrcholný představitel organizace je hlavně podnikatelsky zaměřený, je to inovátor a riskér.' - A	2,84	3,47	2,95
'Řízení se zaměřuje na soutěživost a výkonnost.' - M	2,84	3,53	2,96

Zdroj: autor

#### 6.4 Charakteristiky preferované organizační kultury podle sedmi komponent

Poslední přehled výstupů studie, který v tomto sdělení bude uveden, je zaměřen na postižení nejvíce preferovaných charakteristik organizační kultury v sedmi komponentách, které byly zachyceny v použitém dotazníku (tedy dominantní rysy organizace, způsob řízení organizace, vedení lidí, spojení mezi lidmi v organizaci, určující strategické záměry, kritéria úspěchu, vrcholný představitel

organizace). Ve třech komponentách byla u nejvíce preferovaných rysů shoda mezi muži a ženami (dominantní rysy organizace – Hierarchie, vedení lidí - Klan, spojení mezi lidmi – Klan), u zbývajících položek ženy a muži volili jiné nejvíce žádoucí položky. U způsobu řízení, u strategických záměrů a u kritérií úspěchu ženy volily Klan, muži Adhokracii, u vrcholného představitele ženy opět vsadily na Klan, muži na Hierarchii (viz Tab. 3).

Tab. 3: Charakteristiky preferované organizační kultury podle sedmi komponent

Položky – rysy organizační kultury	Platí pro:	Ženy	Muži	Celkem
'Dominantní organizační charakteristikou je strukturovanost, uspořádanost, kontrola.' H	Ženy i muže	3,91	3,37	3,81
'Styl vedení lidí je orientován na péči o zaměstnance, na podporu jejich rozvoje.' K	Ženy i muže	4,63	4,21	4,55
'Řízení se zaměřuje na týmovou spolupráci, konsenzus, participaci všech zaměstnanců.' K	Ženy	3,92	3,58	3,86
'Řízení se zaměřuje na individuální výkonnost, svobodnou aktivitu, nápaditost, a jedinečnost.' A	Muže	3,71	3,68	3,70
'Spojení mezi lidmi v organizaci je založeno na loajalitě a vzájemné důvěře.' K	Ženy i muže	4,38	3,89	4,30
'Strategické záměry jsou spojeny s rozvojem lidí, s posilováním důvěry a s otevřeností.' K	Ženy	4,24	3,58	4,12
'Strategické záměry jsou spojeny s akvizicí zdrojů a s tvorbou nových výzev a možností.' A	Muže	3,72	3,68	3,71
'Důležitá kritéria úspěchu jsou rozvoj lidí, týmová spolupráce, zájem o lidi.' K	Ženy	4,44	4,05	4,37
'Důležitá kritéria úspěchu jsou spojena s vývojem nových produktů a služeb.' A	Muže	4,03	4,11	4,05
'Vrcholný představitel organizace je hlavně mentor, rádce, je uvážlivý.' K	Ženy	4,20	3,63	4,10
'Vrcholný představitel organizace je hlavně koordinátor, organizátor, administrátor.' H	Muže	3,65	3,68	3,66

Zdroj: autor

Tabulka 3 může sloužit jako orientační inspirace pro projektování organizační kultury, která by vyhovovala v převažující míře případným zaměstnancům, kteří by se podobali zde prezentované skupině respondentů. Tato organizace by měla být uspořádaná a jasně strukturovaná, řízena s důrazem na individuální výkonnost, ale ještě lépe na participaci a spolupráci, strategie by mohla produkovat výzvy, ale hlavně dbát o posilování důvěry a o rozvoj lidí, do úspěchu by měla zahrnovat

inovace, ale také zájem o lidi. Lidé v této organizaci budou svázáni vzájemnou důvěrou, vrcholný představitel by byl uvážlivý rádce a dobrý koordinátor.

#### 7. SHRNUÍ A DISKUSE

Studie se váže na poměrně úzkou skupinu respondentů. Z hlediska potenciálního profesionálního uplatnění je skupina poměrně homogenní, tedy i její názor na žádoucí



organizační kulturu může být brán jako poměrně významný pro tento typ respondentů. Menší počet mužů – respondentů pravděpodobně ovlivnil celkové výsledky v některých aspektech. Na druhé straně se ukazuje, že preference řady charakteristik u typu Klan není jen nahodilým výsledkem. Také opačné zjištění, podle něhož nejméně žádoucí se jeví typ Market, který je spojen se soupeřením, prosazováním, agresivitou, není možné vzít na lehkou váhu. Hlubší pochopení získaných výsledků by vyžadovalo další zkoumání. V tomto směru se jeví jako žádoucí především provedení srovnávacích šetření u dalších skupin respondentů, tak aby se zjistilo, nakolik jsou zde uvedené trendy obecněji platné. Přínosné by také mohlo být další mapování podobných skupin respondentů s důrazem na jejich relevantní osobnostní charakteristiky a také se zaměřením na jejich konkrétní kariérové cíle. Vhodné by bylo také posouzení, nakolik očekávají, že jejich vyjádřené preference mohou být v realitě organizací naplněny. Zvláště užitečné by mohlo být také longitudinální zkoumání vývoje preferencí ohledně rysů organizační kultury v závislosti na délce praxe, na pracovním zařazení a řídicí pozici apod. Další oblastí výzkumu by mohlo být postihu charakteristik, které se vnějšmu pozorovateli pojí s kulturou organizací v určitém podnikatelském sektoru – jaké je převládající mínění vůči sektoru bankovníctví, sektoru dopravy apod.

Popsaný metodologický přístup se jeví jako prakticky využitelný. Dotazník odvozený od originální metody OCAI je přehledný, jednoduše administrovatelný, vyplnění zabere jen několik minut. Pro zpracování výsledků je vedle uvedených možností možno najít ještě několik možností. Velký prostor je k dispozici pro provázání tohoto dotazníku s dalšími metodami osobnostně nebo organizačně zaměřených výzkumů ve vazbě na různá výzkumná témata. Prezentovaná zjištění mohou být zdrojem i pro formulování **některých implikací pro organizační praxi:**

- Je potřeba zabývat se organizační kulturou vlastní organizace, neboť ta spoluformuje vztah zaměstnance a organizace.

- Je žádoucí zkoumat u nových zaměstnanců nejen kvalifikaci a znalosti, ale i hodnotové preference s vazbou na preferovanou organizační kulturu.

- Je třeba v organizačních aktivitách nejen prezentovat vhodné hodnoty, ale také je uplatňovat a zmenšovat diskrepance mezi proklamovanými a zastávanými hodnotami.

- V řídicí činnosti je vhodné interpretovat uplatněné postupy a intervence i z hlediska jejich hodnotového obsahu.

Je obtížné představitelům organizací radit, na jakých hodnotách stavět své aktivity a podnikání. Ale zdá se, že model (a zde si dovoluji dát klíčovou hodnotovou orientaci do uvozovek) „racionálních cílů“, tedy kulturní typ Market s rysy jako soutěživost, agresivita, výkonnost apod. není i pro potencionální manažery jednoznačně atraktivní. A to i přesto, že je to typ, který je v životě organizací pravděpodobně poměrně silně zastoupen (spolu s typem Hierarchie). Také v procesech vzdělávání manažerů je asi poměrně často prezentován jako nejvhodnější pro naplňování obvyklých organizačních cílů.

## ZÁVĚR

Studie přináší některé poznatky o preferencích možných budoucích manažerů ohledně rysů organizační kultury. V jejich vyjádřeních je možné identifikovat určité trendy v žádoucích charakteristikách organizací, v nichž budou působit. I když není možné vztah mezi zaměstnancem (a tedy i potenciálním manažerem) a organizací plně pochopit jen pomocí zde uplatněného konceptu organizační kultury, nebylo by vhodné tuto stránku podcenit. Organizace, které budou zaměřeně zde prezentované výstupy alespoň respektovat, mohou zvýšit svoji konkurenceschopnost díky plnějšímu uplatnění potenciálu svých členů.

## ZDROJE

Alvesson, M. (2002). *Understanding Organizational Culture*. London: SAGE Publications.

Anderson, C., Spataro, S.E., & Flynn, F.J. (2008). Personality and organizational culture as determinants of influence. *Journal of Applied Psychology*, 93 (3). 702–710.

Bělohávek, F. (1996). *Organizační chování*. Olomouc: Rubico.

Cameron, K.S., & Quinn, R.E. (1999). *Diagnosing and changing organizational culture*. Reading: Addison-Wesley.

Elfenbein, H.A., & O'Reilly III, C.A. (2007). Fitting in: the effects of relational demography and person-culture fit on group process and performance. *Group Organization Management*, 32 (1). 109-142.

Gregory, P.J. (2010). *Assessing the influence of organizational personality, applicants' need motivation, expectancy beliefs, and person organization fit on applicant attraction*. FIU Electronic Theses and Dissertations [online]. Paper 247 [cit. 2014-01-26]. Dostupné z: <http://digitalcommons.fiu.edu/etd/247>.

Hall, W. (1995). *Managing cultures: making strategic relationships work*. Chichester: John Wiley & Sons.

Hatch, M.J. (1993). The dynamics of organizational culture. *Academy of Management Review*, 18. 657-693.

Hofstede, G. (1991). *Cultures and organizations: software of the mind*. London: McGraw-Hill Book Company.

Kristof-Brown, A.L, Zimmermann, R.D., & Johnson, E.C. (2005). Consequences of individuals' fit at work: a meta-analysis of person – job, person-organization, person-group, and person-supervisor fit. *Personnel Psychology*, 58 (2). 281-342.

Lukášová, R., & Nový, I. et al. (2004). *Organizační kultura*. Praha: Grada.

Lukášová, R. (2010). *Organizační kultura a její změna*. Praha: Grada.

Maloney, K., Antelman, K., Arlitsch, K., & Butler, J. (2010) Future leaders' views on organizational culture. *College & Research Libraries*, 71 (4). 322-347.

Meglino, B.M., & Ravlin, E.C. (1998). Individual values in organizations: concepts, controversies, and research. *Journal of Management*, 24 (3). 351-389.

O'Reilly III, C.A., Chatman, J., & Caldwell, D.F. (1991). People and organizational culture: a profile comparison approach to assessing person-organization fit. *The Academy of Management Journal*, 34 (3). 487-516.

Profil absolventa magisterského oboru Podniková ekonomika a management, interní dokumenty FEK ZČU.

Quinn, R.E., & Rohrbaugh, J. (1981). A competing values approach to organizational effectiveness. *Public Productivity Review*, 5 (2). 122-140.

Schein, E.H. (1985). *Organizational culture and leadership*. San Francisco: CA:Jossey-Bass.

Vanderberghe, C. (1999). Organizational culture, person-culture fit, and turnover: a replication in the health care industry. *Journal of Organizational Behavior*, 20. 175-184.

White, J.C., Varadarajan, P.R., & Dacin, P.A (2003). Market situation interpretation and response: the role of cognitive style, organizational culture, and information use. *Journal of Marketing*, 67(3). 63-79.