

ORGANIZAČNÍ KULTURA ČESKÝCH VÝROBNÍCH FIREM: VZTAH MEZI ORGANIZAČNÍMI HODNOTAMI, NORMAMI A CHOVÁNÍM ORGANIZACE

Růžena Lukášová

ABSTRAKT

Článek prezentuje výsledky výzkumné studie, jejímž cílem bylo zjistit vztah mezi obsahovými složkami organizační kultury českých výrobních firem identifikovanými na úrovni organizačních hodnot, norem a na úrovni chování. Obsahové složky organizační kultury na uvedených úrovních analýzy byly identifikovány prostřednictvím faktorové analýzy dat získaných příslušnými dotazníky, souvislost mezi nimi byla zjišťována prostřednictvím korelací. Výzkum byl proveden u 74 českých výrobních firem, výzkumný soubor tvořilo 467 vrcholových, středních a nižších manažerů zkoumaných firem. Výsledky výzkumu dokumentují řadu souvislostí mezi hodnotami, normami a strategickými aspekty chování českých firem a naznačují „kulturní“ příčiny problémů těch firem, které usilují o přežití.

KLÍČOVÁ SLOVA: organizační kultura, organizační hodnoty, normy chování, české výrobní firmy

JEL klasifikace: L29, M14

ÚVOD

Organizační kultura je jevem, který je složitý a obtížně postižitelný, který však, jak bylo výzkumně prokázáno, významným způsobem ovlivňuje výkonnost organizace (Kotter a Heskett, 1992, Marcoulides a Heck, 1993, Denison a Mishra, 1995, Wiley a Brooks, 2000 aj.). Současní autoři se neshodují na jednotné definici organizační kultury, rámcově však chápou tento pojem obdobným způsobem: jako „pro organizaci specifický systém široce sdílených předpokladů a hodnot, které jsou základem pro typické vzorce chování“ (Gordon, 1991, s. 397), „vzorec sdílených základních předpokladů, které si skupina osvojila při řešení problémů externí adaptace a interní integrace a které se natolik osvědčily, že jsou považovány za platné a předávány novým členům organizace jako způsob vnímání, myšlení a cítění, který je ve vztahu k těmto problémům správný“ (Schein, 1992, str. 12) či jako „vzorec názorů, hodnot a naučených způsobů zvládání situací, založený na zkušenostech, které vznikly během historie organizací a které jsou manifestovány v jejich materiálních aspektech a v chování členů organizace“ (Brown, 1995, str. 8).

Základní předpoklady, hodnoty, normy chování, artefakty a vzorce chování představují základní strukturální a funkční elementy organizační kultury. Ty jsou uspořádány do více rovin, mezi nimiž existuje vzájemná souvislost. Autoři zabývající se problematikou struktury organizační kultury (Hofstede, 1991, Kotter a Heskett, 1992, Schein, 1992, Hall, 1995 aj.) nejsou jednotni v názoru na to, kolik rovin organizační kultury je třeba rozlišovat. Shodují se však v tom, že organizační kulturu je třeba chápat jako komplexní a vícevrstevnatý jev, zahrnující jednak kognitivní komponenty (základní předpoklady, hodnoty a normy chování), ovlivňující vnímání, myšlení a cítění členů organizace, jednak jejich

manifestace v podobě materiálních či nemateriálních artefaktů a chování organizace. Artefakty a chování přitom představují vnější, pozorovatelnou rovinu organizační kultury, zatímco kognitivní komponenty jsou součástí vnitřní a přímému pozorování nedostupné roviny.

Starší výzkumy organizační kultury byly obvykle zaměřeny na jednu z rovin organizační kultury. V současnosti je za žádoucí postup pro diagnostiku organizační kultury považováno postihování obsahu organizační kultury na více úrovních studovaného jevu (Lukášová, Nový a kol., 2004). Přínosem uvedeného postupu je – vedle umožnění relevantní interpretace identifikovaných znaků (a tedy zvýšení spolehlivosti diagnózy) – rovněž identifikace a pochopení souvislostí mezi obsahy jednotlivých rovin organizační kultury. Postižení souvislosti mezi málo zjevnými, kognitivními obsahy organizační kultury a mezi obsahy kultury identifikovanými na úrovni chování může přitom mít značný praktický význam: může přispět k objasnění „kulturního pozadí“ výkonnostních problémů či nežádoucích trendů v chování některých firem a naznačit tak cestu ke zvyšování efektivnosti těchto firem. Zvláště důležitým se přitom jeví zkoumat uvedené souvislosti u těch obsahů organizační kultury, které souvisejí se strategickým rozhodováním a chováním firmy na trhu.

I když hledání vazeb mezi obsahy jednotlivých rovin organizační kultury je z hlediska teorie i praxe managementu žádoucí, v rámci současného výzkumu nejsou studie tohoto typu frekventované. Jedná se totiž o úkol, který je metodologicky značně náročný. Jedním z postupů, který může být za účelem nalezení souvislostí použit, je identifikace obsahových vazeb mezi výsledky diagnostiky kultury organizací získanými více metodami, postihujícími různé úrovně studovaného jevu. Prezentovaná empirická studie představuje specifický pokus o uplatnění tohoto postupu a nalezení některých souvislostí v rámci obsahů organizačních kultur českých výrobních firem.

CÍL VÝZKUMU

Výzkum, jehož dílčí výsledky jsou ve studii prezentovány, byl proveden v rámci řešení grantového úkolu GA ČR č. 402/02/0114 „Organizační kultura českých firem“¹. Cílem prezentované dílčí části výzkumu bylo:

- identifikovat obsahové složky organizační kultury českých výrobních firem na úrovni organizačních hodnot
- identifikovat obsahové složky organizační kultury českých výrobních firem na úrovni norem chování
- identifikovat obsahové složky organizační kultury českých výrobních firem na úrovni vnímání a chování v organizaci
- zjistit vztahy mezi obsahovými složkami organizační kultury identifikovanými na zvolených úrovních analýzy zkoumaného jevu.

¹ Výzkum byl proveden ve spolupráci pracovníků Ekonomicko-správní fakulty Masarykovy univerzity v Brně, Fakulty podnikatelské Vysokého učení technického v Brně a Podnikohospodářské fakulty Vysoké školy ekonomické v Praze.

POUŽITÉ METODY

Na základě výsledků kvalitativního předvýzkumu byly zkonstruovány tři výzkumné dotazníky, pracovně označené jako Dotazník organizačních hodnot, Dotazník norem chování a Dotazník organizačního chování.

Dotazník organizačních hodnot zahrnoval 85 organizačních hodnot, formulovaných krátkým výrokem (např. „podporovat profesionální rozvoj a růst pracovníků“, „dbát na pečlivost a preciznost, věnovat pozornost detailům“, „porazit konkurenci“, „usilovat o jistotu pro zaměstnance“). Úkolem respondentů bylo prostřednictvím pětistupňové Likertovy škály posoudit, nakolik jsou v dotazníku uvedené způsoby myšlení a chování považovány ve firmě za důležité, tj. nakolik jsou zdůrazňovány a skutečně – neoficiálně – uznávány jako důležité.

Dotazník norem chování obsahoval 56 položek, vyjadřujících normy chování, formulované krátkým výrokem (např. „pracovat s vysokým nasazením“, „spolupracovat s ostatními ve firmě“, „být konformní, podřizovat se názoru většiny“, „soupeřit mezi sebou, se svými kolegy“). Respondenti měli prostřednictvím pětistupňové Likertovy škály označit, nakolik souhlasí s tím, že v dotazníku uvedené normy chování jsou v jejich firmě akceptovány (tj. nakolik je lidé neoficiálně a nevědomě uznávají a chovají se podle nich).

Dotazník organizačního chování byl zaměřen na postižení celkem 10 obsahových oblastí, jejichž prostřednictvím měl být identifikován obsah organizační kultury na úrovni vnímání a chování. Každá jednotlivá oblast zkoumání byla charakterizována krátkým začátkem určitého výroku (např. „vést lidi znamená u nás ve firmě především ...“, „úspěšnost firmy je managementem posuzována především podle ...“, „konkurence je v naší firmě vnímána jako ...“). Každý z 10 použitých výroků dokončovaly odpovědi, formulované na základě výsledků předvýzkumu (např. „Úspěšnost firmy je managementem posuzována především podle: 1. kvality výroby, 2. velikosti tržního podílu, 3. hospodářských výsledků, 4. vnějších ocenění, 5. míry spokojenosti zaměstnanců“ atd.). Úkolem respondenta bylo u každé varianty odpovědi prostřednictvím pětistupňové škály posoudit, nakolik je daný projev či způsob chování pro jeho firmu charakteristický.

U všech tří metod byli respondenti instruováni, že nemají odpovídat podle toho, jak by to mělo být, či podle toho, co považují osobně za důležité / jak se chovají oni sami. Odpovídat měli podle toho, jak vnímají situaci ve svém okolí, tj. jako pozorovatelé ve své vlastní firmě.

ZKOUMANÝ SOUBOR

Zkoumaný soubor tvořilo 74 výrobních firem z různých oblastí průmyslu, z toho bylo 30 firem s méně než 50 zaměstnanci, 30 firem s 50 až 249 zaměstnanci a 14 firem s 250 a více zaměstnanci. Vzhledem k tomu, že cílem bylo identifikovat obsah organizační kultury českých firem se zřetelem k jejich „strategickému“ chování, za respondenty byli zvoleni představitelé vrcholového, středního a nižšího managementu firem (jehož myšlení, vnímání a chování je pro strategické chování firmy určující). Počet respondentů z jednotlivých firem byl odlišný v závislosti na velikosti firmy. Celkový počet respondentů činil 467 osob, z toho bylo 348 mužů a 105 žen (14 osob údaje týkající se pohlaví neuvědlo), 182 členů

vrcholového vedení, 156 členů středního vedení a 112 členů nižšího vedení firem (17 osob pozici neuvedlo).

ZPŮSOB ZPRACOVÁNÍ DAT

Data získaná Dotazníkem organizačních hodnot, Dotazníkem norem chování a Dotazníkem organizačního chování byla zpracována prostřednictvím faktorové analýzy (použita byla rotace Varimax). Tím byly identifikovány obsahové složky organizační kultury českých výrobních firem na úrovni organizačních hodnot, na úrovni norem chování a na úrovni způsobů vnímání a chování přítomných v organizaci. Pro každého respondenta pak byly vypočteny faktorové skóry a jejich prostřednictvím následně korelace všech faktorů mezi sebou (použit byl Pearsonův koeficient korelace).

VÝZKUMNÉ VÝSLEDKY

Stručný popis identifikovaných faktorů na úrovni hodnot, norem a vybraných aspektů vnímání a chování

Vzhledem k tomu, že číselné tabulky dokumentující výsledky faktorové analýzy jsou velmi rozsáhlé, uvádíme pouze stručný popis obsahu faktorů, které byly prostřednictvím jednotlivých výzkumných metod identifikovány (viz tab. 1). Popis je opřen o kategorizaci položek, vstupujících do jednotlivých faktorů s nábojem vyšším než 0, 400.

Tabulka 1 Stručný popis obsahu faktorů, které byly identifikovány na úrovni organizačních hodnot, norem chování a vybraných aspektů vnímání a chování

ORGANIZAČNÍ HODNOTY	
Faktor 1 Zaměřenost na pracovníky	Přátelská atmosféra, dobré vztahy, spolupráce, sdílení informací, úcta k pracovníkům, podpora pracovníků, rozvoj pracovníků, podpora participace, inovativnosti a tvořivého přístupu pracovníků.
Faktor 2 Zaměřenost na kvalitu a spokojenost zákazníků	Vysoká kvalita produktů a služeb, dokonalost a preciznost, dodržování termínů, poctivost vůči zákazníkům, přizpůsobování se potřebám zákazníků, dosahování spokojenosti zákazníků.
Faktor 3 Zaměřenost na expanzi	Expanze na trhu a snaha o porážku konkurence, pružné reagování na nové příležitosti, hledání nových možností a směrů vývoje firmy, dynamičnost (až marketingová agresivita).
Faktor 4 Zaměřenost na vnější obraz a jistotu	Budování pozitivního vnějšího obrazu, podpora města/regionu, dodržování zákonů a předpisů, ochrana životního prostředí, opatrný postup, uvážlivost v oblasti investic, užívání osvědčených metod, jistota pro zaměstnance.

Faktor 5 Zaměřenost na efektivnost a nízké náklady	Zaměřenost na nízké náklady, hledání úspor, interní efektivnost, ekonomické výsledky.
NORMY CHOVÁNÍ	
Faktor 6 Angažovaná a odpovědná kultura	Odpovědnost ve vztahu k firmě, loajalita k firmě, angažovanost a nasazení ve prospěch firmy, samostatnost, přizpůsobivost, „otevřená mysl“, profesionalita, seberozvoj.
Faktor 7 Etická a přátelská kultura	Slušnost a poctivost ve vztahu ke spolupracovníkům i zákazníkům, otevřenost ve vztahu ke spolupracovníkům, vstřícnost a spolupráce ve vztahu ke spolupracovníkům.
Faktor 8 Pasivní a konformní kultura	Spokojenost s daným stavem, neangažovanost, konformnost, podřizování se pokynům, přizpůsobování se názorům většiny, neupřímnost, obezřetnost v projevech.
Faktor 9 Soupeřivá a avidní kultura	Soupeřivost, kariérismus, úsilí o pozice, o peníze.
VNÍMÁNÍ A CHOVÁNÍ	
Faktor 10 Orientace na pracovníky a atmosféru ve firmě	Vést lidi ve firmě znamená poskytovat jim samostatnost a svobodu, dávat jim možnost tvořivých řešení, motivovat je, umožňovat jim participaci, vytvářet jim podmínky pro práci, přičemž chování, které je ve firmě podporováno, je na druhé straně od pracovníků také očekáváno (očekávána je tvořivost, nápady a zlepšení, individuální odpovědnost,...). Zaměřenost na pracovníky je v chování organizace spojena s vytvářením přátelského prostředí, dobré atmosféry, podpory spolupráce, není naopak spojena s uplatňováním moci. Většina pracovníků v organizaci ví, jak přispívá k naplňování strategie, přičemž společné cíle, víra v úspěch, touha něco dokázat a chuť vytvářet něco nového jsou zdrojem soudržnosti firmy. Kritéria úspěšnosti jsou ve firmě spojena rovněž s lidmi, a to jak s lidmi uvnitř (spokojenost zaměstnanců), tak s lidmi mimo firmu (spokojenost zákazníků). Kromě toho je za kritérium úspěšnosti považována kvalita výroby, která spokojenost zákazníků podmiňuje.
Faktor 11 Orientace na trh a zákazníky	Obsah faktoru je tvořen především položkami, týkajícími se chování firmy na trhu. Firma je ve vztahu k vnějšímu prostředí pružná, aktivní, otevřená a vnímavá. Aktivita firmy jsou zaměřeny na získání/upevnění silné pozice na trhu a na porážku konkurence, což je na jedné straně spojeno se zaměřením aktivit na uspokojování zákazníků a kvalitu služeb, na druhé straně pak s ochotou riskovat.

Faktor 12 Vnímaní stability firmy a prostředí	Položky, které vstupují do faktoru 12 s kladným nábojem, vyjadřují vnímání prostředí jako stabilního, přátelského, příznivého a poznatelného, zatímco položky, které do něj vstupují s nábojem záporným, vyjadřují, že prostředí není vnímáno jako hrozba, jako nepřehledné, náročné či nepřátelské. Vnímání prostředí jako stabilního je přitom spojeno s pocitem, že firma není pod tlakem konkurence, ve firmě nepanuje pocit ohrožení a strach ze zániku, konkurence není pro firmu těžkou překážkou.
Faktor 13 Orientace na porážku konkurence	Firma je orientována na to, aby porazila konkurenci a získala větší podíl na trhu. Konkurence je vnímána jako soupeř, nad kterým je třeba vyhrát a stát se nejlepším na trhu. Vedoucí pracovníci očekávají od svých podřízených především to, že budou orientovaní na výkon a dosažení výsledků.
Faktor 14 Orientace na přežití	Firma je orientována na to, aby překonala obtíže, udržela svou konkurenceschopnost, aby dokázala zabezpečit výrobu, zvýšit svou produktivitu a udržet si zákazníky. Orientace na přežití je spojena s direktivním řízením uvnitř firmy – vést lidi znamená především organizovat jim práci, stanovovat jim úkoly a dohlížet na jejich plnění, od pracovníků je očekáváno, že budou příkazy a pokyny disciplinovaně plnit. Úspěšnost firmy je managementem posuzována především podle vnějších ocenění – dosažených auditů, získaných certifikátů.

Souvislost mezi obsahovými složkami organizační kultury českých výrobních firem identifikovanými na úrovni hodnot, norem a vybraných aspektů vnímání a chování

Vydeme-li z předpokladu, že projevy chování, pozorovatelné ve firmě, jsou podmíněny vnitřními, pro pozorovatele méně přístupnými rovinami organizační kultury, zdá se být smysluplné hledat souvislost mezi faktory F10 až F14, jejichž prostřednictvím byly identifikovány obsahové složky organizační kultury na úrovni vnímání a chování ve firmě, a mezi faktory F1 – F5 představujícími hodnotové složky organizační kultury a F6 – F9 představujícími obsahové složky kultury českých výrobních firem na úrovni norem chování. Statisticky významné korelace, které byly mezi jednotlivými faktory identifikovány, jsou dokumentovány v tabulce 2.

Tabulka 2 Korelace medzi faktory identifikovanými na úrovni vybraných aspektů vnímání a chování a na úrovni organizačních hodnot a norem (uvedeny jsou pouze korelace statisticky významné na hladině 0,01)

		Orientace na pracovníky a atmosféru ve firmě	Orientace na trh a zákazníky	Vnímání stability firmy a prostředí	Orientace na porážku konkurence	Orientace na přežití
		F10	F11	F12	F13	F14
F1	Zaměřenost na pracovníky a atmosféru ve firmě	0,739				
F2	Zaměřenost na kvalitu		0,219			
F3	Zaměřenost na expanzi		0,466		0,407	
F4	Zaměřenost na jistotu	0,179		0,246		0,245
F5	Zaměřenost na efektivnost a nízké náklady					0,284
F6	Angažovaná a odpovědná kultura	0,227	0,238		0,248	
F7	Etická a přátelská kultura	0,598		0,285		
F8	Pasivní a konformní kultura	-0,338	-0,192			0,398
F9	Soupeřivá a avidní kultura					0,258

Jak je z tabulky patrné, orientace na pracovníky a atmosféru ve firmě na úrovni chování (projevující se tím, že pracovníkům je poskytována samostatnost, možnost tvořivých řešení, možnost participace, jsou jim vytvářeny podmínky pro práci, je podporována spolupráce, dobrá atmosféra atd. - F10) ve vysoké míře souvisí s tím, že lidem ve firmě a atmosféře, která tam panuje, je přikládán vysoký význam (korelace 0,739). V podstatně menší míře, ovšem rovněž statisticky významně, pak chování zaměřené na pracovníky a atmosféru ve firmě souvisí také se zaměřeností na jistotu (F4), tedy patrně především s tím, že za důležité se ve firmě považuje zabezpečit jistotu pro pracovníky. Poměrně silně (koeficient korelace 0,598) souvisí orientace na pracovníky a atmosféru ve firmě také s tím, že ve firmě panují etické a přátelské normy chování, určitá souvislost pak byla identifikována rovněž mezi chováním zaměřeným na podporu pracovníků a normami chování, které jsme označili jako angažovanou a odpovědnou kulturu (koeficient korelace 0,227). Záporná korelace (- 0,338) byla identifikována mezi chováním zaměřeným na podporu pracovníků a dobrou atmosféru a pasivní a konformní kulturou (F8). Znamená to, že čím méně panují ve firmě normy chování, spojené s pasivitou a konformností, tím více jsou ve firmě pracovníci podporováni, je jim dáována možnost participace a jsou jim vytvářeny podmínky pro práci (a naopak).

Pokud jde o orientaci na trh a zákazníky (F11), což je další typická složka organizační kultury českých výrobních firem na úrovni strategických aspektů vnímání a chování, výzkum ukázal, že takto zaměřené projevy chování firem jsou na úrovni hodnot spojeny částečně se zaměřeností na kvalitu (F2, koeficient korelace 0,219) a zejména pak se zaměřeností na

expanzi (F3, korelace 0,466) - tedy s tím, že ve firmě se za důležité považuje porazit konkurenci a zvítězit na trhu, pružně se přizpůsobovat novým možnostem atd. Normami chování, u nichž byla prokázána spojitost s orientací na trh a zákazníky, jsou normy charakteristické pro angažovanou a odpovědnou kulturu (F6, korelace 0,238), záporně je pak orientace na trh a zákazníky spojena s pasivní a konformní kulturou (F8, korelace - 0,192).

Faktor F12 je značně specifický, neboť se v něm samostatně vydělil způsob vnímání prostředí, který je patrně na dalších aspektech chování organizace, které byly zkoumány, nezávislý. Korelační analýza ukázala, že vnímání prostředí jako stabilního, příznivého, přátelského a poznatelného je spojeno se zaměřeností na vnější obraz a jistotu na úrovni hodnot (F4) a s etickými a přátelskými normami chování, panujícími ve firmě (F7). Zdá se tedy, že panují-li ve firmě neetické a nepřátelské normy chování, je i vnější prostředí vnímáno jako nepřátelské, náročné, nepříznivé a nepřehledné.

Faktor F13, který jsme nazvali „orientace na porážku konkurence“, charakteristický zaměřeností na výkon a výsledky a zejména pak tím, že konkurence je vnímána jako soupeř, nad kterým je třeba vyhrát, souvisí výrazně především s tím, že ve firmě jsou za důležité považovány také příslušné hodnoty (korelace se zaměřeností na expanzi na úrovni hodnot 0,407). Normy chování, které s orientací na porážku konkurence souvisejí, jsou normy odpovídající angažované a odpovědné kultuře (F6, korelace 0,248).

Výše uvedené souvislosti, které byly výzkumem prokázány, jsou obsahově více méně logické, neboť korelující faktory zahrnují obsah, který je sice zachycen na rozdílných úrovních kultury, ve větší či menší míře je však obdobný. Za zajímavé však lze považovat souvislosti, které byly prokázány u faktoru 14, tedy u chování firmy projevujícího se orientací na přežití (snaha o překonání obtíží, udržení zákazníků a konkurenceschopnosti, zabezpečení výroby atd. spojená s absencí strategických priorit a s direktivním řízením). Výzkum ukázal, že tento typ chování firem souvisí na úrovni hodnot s tím, že ve firmě je význam přikládán jistotě (za důležité se považuje budovat pozitivní vnější obraz, dodržovat zákony a předpisy, postupovat opatrně, projevovat uvážlivost v oblasti investic, užívat osvědčených metod a zabezpečovat jistotu pro zaměstnance – F4, korelace 0,245) a dále efektivnosti, nízkým nákladům a hospodářským výsledkům (F5, korelace 0,284). I když na základě skutečnosti, že orientace na přežití souvisí s tím, že význam je přikládán efektivnosti, hledání úspor a dosahování nízkých nákladů, by se dalo očekávat, že na úrovni norem chování by měla být identifikována souvislost s angažovanou a odpovědnou kulturou, ve skutečnosti tomu tak není. Orientace na přežití je na úrovni norem chování poměrně silně spojena jednak s kulturou pasivní a konformní (která je charakteristická spokojeností s daným stavem, neangažovaností, konformností, podřizováním se pokynům, přizpůsobováním se názorům většiny, neupřímností a obezřetností v projevech – F8, korelace 0,398) a dále s kulturou soupeřivou a avidní (kterou charakterizují kariérismus, úsilí o pozice, o peníze – F9, korelace 0,258).

ZÁVĚR

Cílem prezentovaného výzkumu bylo identifikovat souvislosti mezi obsahovými složkami organizační kultury českých výrobních firem zjištěnými na úrovni organizačních hodnot, norem a na úrovni vybraných aspektů vnímání a chování. Řada souvislostí, které byly prokázány, je založena na tom, že zejména na úrovni hodnot a chování byly

identifikovaný některé složky obdobného obsahu. Na úrovni chování českých výrobních firem však byla identifikována také zcela specifická obsahová složka kultury, která je patrně typická pro současné české podmínky: kultura orientovaná na přežití. Uvedená komponenta kultury nezahrnuje žádný specifitější obsah, který by na úrovni chování naznačoval zvolenou cestu k přežití. Na úrovni hodnot sice byla prokázána souvislost se zaměřeností na efektivnost a nízké náklady (a také se zaměřeností na jistotu a opatrnost), korelace s komponentami kultury identifikovanými na úrovni norem chování však odhalují „nezdravou“ souvislost s pasivní a konformní kulturou a také s kulturou soupeřivou a avidní. Výsledek tak naznačuje možné příčiny problémů firem, v jejichž obsahu organizační kultury dominuje orientace na přežití.

LITERATURA

1. BROWN, A. D.: *Organisational Culture*. London: Pitman Publishing, 1995. ISBN 0-273-60454-6.
2. DENISON, D. R. - MISHRA, A. K.: Toward a Theory of Organizational Culture and Effectiveness. *Organization Science*, March-April 1995, vol. 6, no. 2, s. 204 – 222.
3. GORDON, G. G.: Industry Determinants of Organizational Culture. *Academy of Management Review*, 1991, vol. 16, no. 2, s. 396 – 415.
4. HALL, W.: *Managing Cultures: Making Strategic Relationships Work*. Chichester: John Wiley & Sons, 1995. ISBN 0-471-95571-X.
5. HOFSTEDE, G.: *Cultures and Organizations: Software of the Mind*. London: McGraw-Hill Book Company, 1991. ISBN 0-07-707474-2.
6. KOTTER, J. P. - HESKETT, J. L.: *Corporate Culture and Performance*. New York: Maxwell Macmillan, 1992. ISBN 0-02-918467-3.
7. LUKÁŠOVÁ, R., - NOVÝ, I. a kol.: *Organizační kultura. Od sdílených hodnot a cílů k vyšší výkonnosti podniku*. Praha: Grada Publishing, 2004. ISBN 80-247-0648-2.
8. MARCOULIDES, G. A. - HECK, R. H.: Organizational Culture and Performance: Proposing and Testing a Model. *Organization Science*, May 1993, vol. 4, no. 2, s. 209 – 225.
9. SCHEIN, E.: *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco: Jossey Bass Publishers, 1992. ISBN 1-55542-487-2.
10. WILEY, J. W. - BROOKS, S. M.: The High-Performance Organizational Climate. In Ashkanasy, N. M., Wilderom, P. M., Peterson, M. F. (ed.) *Handbook of Organizational Culture & Climate*. London: Sage Publications, 2000. s. 177 – 191. ISBN 0-7619-1602-4.

INFORMACE O AUTORCE

Doc. PhDr. Růžena Lukášová, CSc. působí na katedře veřejné ekonomie Ekonomicko-správní fakulty Masarykovy univerzity v Brně. Ve své výzkumné činnosti se zaměřuje na problematiku organizační kultury a image. Adresa: ESF MU v Brně, Lipová 41a, 602 00 Brno, tel. +420 549 495 808, e-mail: lukasovar@econ.muni.cz