

JIŘÍ BURIÁNEK

K METODOLOGII ZKOUMÁNÍ ORGANIZAČNÍ KULTURY

Stejně jako se péče o organizační či firemní kulturu stává organickou součástí rozvoje řady podniků a organizací, stoupá zájem o její empirické zkoumání sociologickými prostředky. Existují samozřejmě firmy, které charakterizuje natolik výrazná organizační kultura, že zdánlivě ani nemůže vzniknout potřeba ji systematicky zkoumat: její podoba a jednotlivé rysy jsou natolik nápadné, že je možné přistoupit takřkajíc rovnou k intervenci. Avšak i v tomto případě může být užitečné zjistit, nakolik jsou zaměstnanci spojeni s dosavadní tradicí, zda by byli ochotni akceptovat něco jiného, za jakých podmínek atd.

V předkládaném textu hodláme prezentovat některé metodické zkušenosti s výzkumy tohoto typu. V jejich rámci jsme ověřovali jak tradičně užívané indikátory, tak nově formulované baterie otázek. Jde o zkušenosti zatím omezené, nicméně poměrně slibné a zasluhující – podle našeho poněkud neskromného názoru – další ověření v praxi.

VÝCHODISKA VÝZKUMU V ORGANIZACI (PODNIKU)

Rozhodně nechceme podlehnout iluzi, že je možné sáhnout po jednoznačném a jednoduchém vymezení pojmu a podrobit ho vzápětí operacionalizaci. Na samém počátku zjišťujeme, že:

1. v praxi málokdy pracujeme s nějakou teoreticky „čistou“ koncepcí a musíme se přizpůsobovat „místním zvyklostem“,¹
2. teoretické přístupy k organizační kultuře často nevykazují přílišnou tendenci ke shodě,
3. v českém prostředí jsou klienti „naučeni“ pracovat s výzkumy sociálního klimatu, v nichž se ovšem téma víceméně rozplývá, popřípadě ztrácí.

¹ U jednoho z našich klientů jsme sice vyšli z jednoduchého vymezení firemní kultury podle E. Scheina jako soustavy sdílených hodnot, norem a standardů chování zaměstnanců, ale při finalizaci modelu se ukázalo, že pojem hodnota některým manažerům vůbec neseděl, zato byli ochotni minuciózně diskutovat o vymezení a odlišení strategických cílů, vize společnosti, jejím poslání (*mission*), hodnotách základních nebo strategických atd.

Protože většinou potřebujeme navázat na disponibilní poznatky (a porovnávat se situací jinde), koncipujeme metodiku výzkumu na osvědčených indikátorech. K nim potom přidáváme specifické bloky otázek pro zkoumání stavu organizační kultury, což ale nemusí být právě ideální řešení. Přinejmenším to zvětšuje rozsah šetření, objem dotazníku.

Klasické výzkumy sociálního klimatu (pracovních podmínek, spokojenosti zaměstnanců) pokrývají tu část kultury, která je spíše situační, dynamická. Zkoumají většinou postoje zaměstnanců, jejich percepci dění ve firmě. Často ukazují, co ve firmě nefunguje, kde jsou konkrétní problémy, a to zejména pokud jde o styl řízení, participaci, informovanost. Takový „klasický“ dotazník pro výzkum sociálního klimatu většinou obsahuje položky zachycující:

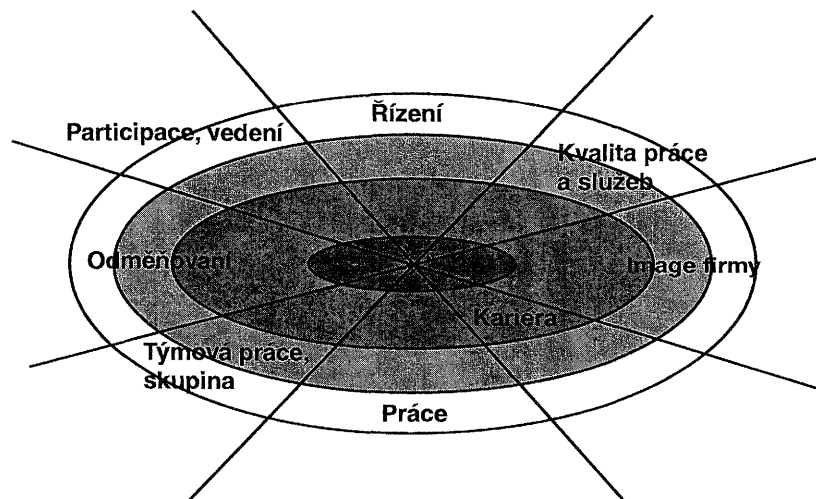
- postoje k práci a pracovní satisfakce
- odměňování zaměstnanců a jejich motivace
- plánování kariéry, zvyšování kvalifikace, postoje k osobnímu rozvoji
- postoje k podniku
- postoje k poskytovaným výhodám (benefitům)
- stabilizaci (ochota v podniku setrvat, anebo jej opustit)
- hodnocení interpersonálních vztahů ve skupině a mezi skupinami
- hodnocení vertikálních vztahů (jednání nadřízených, vztahy s vedením podniku)
- informovanost, využití schůzí, porad, dalších komunikačních kanálů
- participaci, podíl na řízení
- postoje ke změně – hodnocení potřebnosti změn, vymezení hlavních „tahounů“ změn

K těmto základním segmentům se pak podle potřeby přidávají další. Například v podniku L., který představuje jeden z dále analyzovaných případů, vznikl požadavek zachytit problematiku „úniku“ do nemocnosti, ochotu vypomáhat v jiném provozu a tendenci tolerovat nekvalitní výkon práce (problematika zmetků).

Uvedený přístup byl typický pro „**podnikové**“ **výzkumy sociálního klimatu v 80. letech v ČR**. Charakterizovaly je:

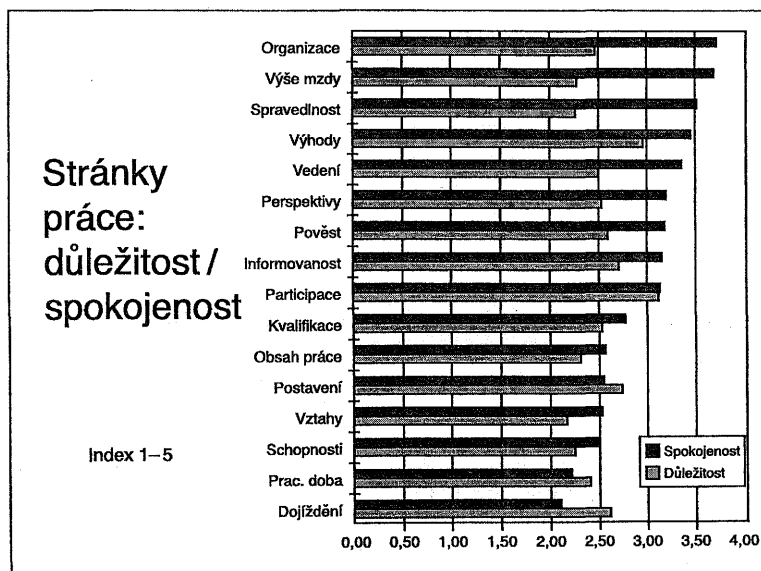
- jednotná a poměrně kvalitní metodika, která akcentovala hledisko sociálního klimatu;
- akcent na stabilizaci pracovních sil, již méně na efektivitu, kompetitivnost, rozvoj lidských zdrojů;
- obtíže generalizace závěrů – sociotechnická doporučení většinou platila jen pro konkrétní podnik, bylo obtížné najít společné, jednotící prvky.

Tematické okruhy výzkumu sociálního klimatu můžeme znázornit schematicky i jako výseče kruhu (obr. 1). Ve většině oblastí přitom uplatňujeme průřezový pohled – zajímá nás názor pracovníka, fungování pracovní skupiny, role přímého nadřízeného i úloha vedení podniku (ty představují jednotlivé vrstvy). Následující model jsme odvodili (v polovině 90. let) z metodiky jedné významné zahraniční firmy, proto v něm nacházíme některé drobné inovace, například podrobné hodnocení vztahu ke klientům včetně tzv. vnitřních zákazníků. Krok směrem ke zkoumání firemní kultury představuje několik otázek na image firmy.



Obr. 1: Tematické okruhy výzkumu sociálního klimatu

Výzkum postojů ovšem nemůže plně pokrýt téma hodnot a norem. Těchto aspektů se dotýká jen velmi selektivně. Například při zkoumání spokojenosti s prací bývá pravidlem ptát se, jak jsou jednotlivá kritéria pro respondenta důležitá. Potom je možné porovnat jednotlivé položky z hlediska důležitosti i satisfakce a odhalit případné tenze (třeba jen na bázi rozdílu mezi průměry, lze použít i složitější poměrové indexy). Příklad z výzkumné praxe ukazuje obr. 2.



Obr. 2: Měření charakteristik práce ze dvou hledisek

Osvědčuje se též promítnout data do sociotechnické tabulky, popřípadě do grafu, který naznačí, kde hledat příležitosti k rychlému zásahu (*quick wins*) – viz obr. 3.

Těsnost vztahu ke kritériu (význam)

Spokojenost	Slabá	Střední	Silná
+	BENEFITY		SATISFAKTORY
0			
-	STRESORY		TENZE

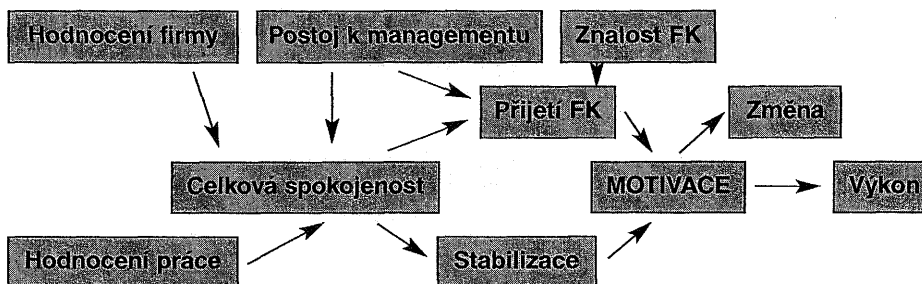
Obr. 3: Model sociotechnické tabulky

Do takto definovaného prostoru lze promítnout jak vztah mezi spokojeností s daným aspektem práce a jeho důležitostí (ať už proměnné vyjádříme jako indexy nebo jako procentní podíly), tak vztah mezi spokojeností s určitým parametrem a kritériem typu spokojenost s prací nebo stabilizace pracovníka (pro zařazení do jednotlivých úrovní může sloužit například vypočtený koeficient korelace nebo kontingence).

PROPOJENÍ VÝZKUMU SOCIÁLNÍHO KLIMATU S KONCEPTEM ORGANIZAČNÍ KULTURY

Uvedené výzkumné strategie působí přes značný sociotechnický potenciál poměrně staticky. V měnících se tržních podmínkách se objevují nové požadavky na tematické zaměření (směrem k větší komplexnosti řešení) i na institucionální aranžmá výzkumu.

Podle našeho názoru tvoří problematika sociálního klimatu jakési jádro širšího celku, tj. firemní kultury. Do konkrétních postojů a do motivace zaměstnanců vstupují širší hodnotové rámce, samozřejmě působí i konkrétní zkušenosti s fungováním celého systému. Proto doporučujeme už v rámci výzkumu sociálního klimatu zachycovat některé z těchto souvislostí – nejde nám jenom o bezprostřední spokojenost pracovníka, ale o jeho hlubší identifikaci s firmou, jejími hodnotami a strategickými záměry, o pozitivní vztah ke změnám. Základní hypotézy o vzájemných vztazích naznačuje obrázek 4.



Obr. 4: Vztah sociálního klimatu a organizační/firemní kultury

Model prezentovaný obr. 4 vychází ze situace, kdy v podniku existuje určitý model firemní kultury (například Kodex zaměstnance). Pak je možné zpracovat do dotazníku několik otázek na znalost a přijímání takových základních norem. Těžiště výzkumu ovšem nadále zůstává u základních okruhů spokojenosti zaměstnanců a jejich motivace.

Pro inspiraci přikládáme dvě ukázky výzkumné metodiky, které zachycují podrobněji oblast postojů ke změně a hledají potenciální „agenty“ či sponzory změny. Je však třeba podotknout, že obě otázky lze interpretovat v intencích výzkumu sociálního klimatu. Tlak na změnu v určité oblasti může být samozřejmě známkou nespokojenosti zaměstnanců. Do názoru na zapojení vyšších složek řízení do procesu změny rovněž intervnuje celkový postoj vůči nim.

Jak byste Vy sám/a hodnotil/a dále uvedené náměty na změny, co by přinesly pozitivního a co negativního?					
Bylo by to:	Přínosné	Asi nutné	Není třeba	Špatné	Ø
A. Změny nadřízených, výměna vedení	22,0	16,5	59,0	2,5	2,42
B. Změny stylu řízení, způsobu jednání s lidmi	31,7	37,8	29,5	1,0	2,00
C. Vyšší pracovní tempo a nasazení, nároky na výkon	11,0	24,5	61,4	3,1	2,57
D. Větší důraz na pořádek a disciplínu	13,4	31,3	54,5	0,8	2,43
E. Změny nebo doplňování kvalifikace zaměstnanců	30,3	39,8	29,7	0,2	2,00
F. Změny organizace práce	24,0	35,5	39,9	0,6	2,17
G. Zlepšení ekonomických výsledků, prosperity firmy	36,8	35,6	27,3	0,3	1,91
H. Lepší informovanost zaměstnanců	45,3	42,3	11,8	0,5	1,67
I. Demokratičnost, účast na řízení	34,1	36,1	27,7	2,1	1,98
J. Něco jiného, co:	31,3	3,9	56,6	8,1	2,42

Obr. 5: Zkoumání postojů ke změně

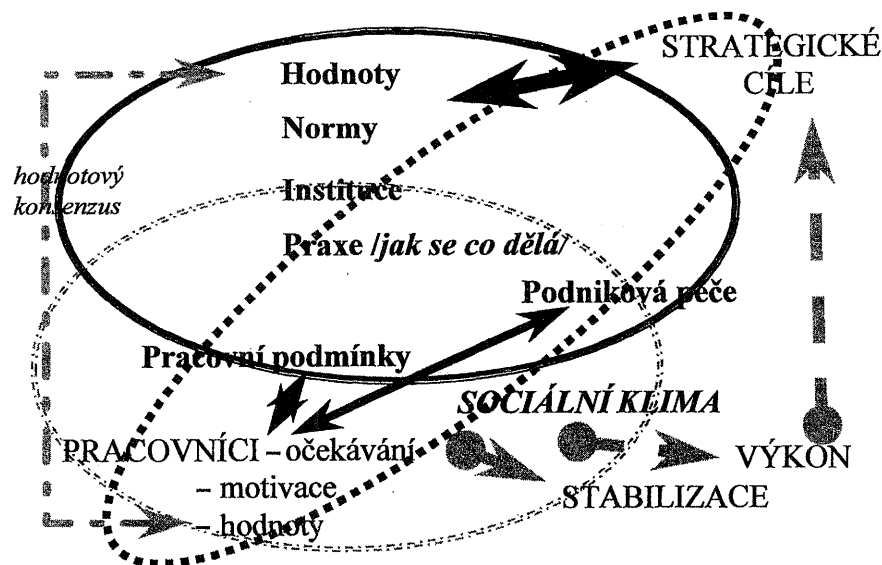
Představte si, že by Vaše výrobní jednotka měla projít dost podstatnou reorganizací. Pokuste se odhadnout, jak by se k tomu postavily jednotlivé skupiny zaměstnanců:						
<i>Stupnice: 1. Stali by se ochotně hlavními „tahouny“ a propagátory změny.</i>						
<i>2. Změnu by přinejmenším podporovali a prosazovali.</i>						
<i>3. Plnili by úkoly podle zadaných pokynů bez větší iniciativy, zčásti pasivně.</i>						
<i>4. Prosazovali by své zájmy, snažili se něco získat pro sebe, jinak by nebyli schopni nějak přispět.</i>						
<i>5. Asi by změnu odmítali a brzdili.</i>						
<i>6. Nepřipadá to v úvahu, nelze posoudit.</i>						
	1	2	3	4	5	6
A. Vedení provozu (ředitel, vrcholoví manažeři)	33,8	35,5	13,5	10,3	2,0	4,9
B. Jednotlivé útvary na úrovni výrobní jednotky	8,6	40,3	31,3	12,6	2,7	4,5
C. Bezprostřední nadřízení (mistři, vedoucí úseků)	4,1	27,1	47,0	13,4	4,3	4,1
D. Řadoví zaměstnanci	2,1	12,3	41,1	14,4	22,5	7,6
E. <i>Vy sám/sama</i>	5,0	34,3	38,9	4,6	7,4	9,8
F. Vedení celé společnosti	47,4	25,5	7,0	10,7	1,1	8,4
G. Externí poradci, experti apod.	33,0	23,1	9,8	14,4	1,5	18,1
H. Odborová organizace	4,2	20,1	14,0	14,0	31,0	16,7

Obr. 6: Postoje aktérů ke změně

Baterie v obrázku 5 je podstatně zkrácena. Data pocházejí z výzkumu firmy, která byla ekonomicky stabilizována, kde ale převládá tzv. kultura rolí (typická pro velké, hierarchicky organizované firmy využívající regulace chování pomocí předpisů). Ve firmě jsme sice našli také prvky tzv. kultury podpory (akcent na kvalitu mezilidských vztahů je ostatně příznačný pro většinu českých zaměstnanců), ale výsledky naznačovaly zájem zaměstnanců o vyšší podíl participace a demokratičnosti řízení.²

Otázka v obr. 6 se orientuje na „architekturu změny“, na hypotetický odhad chování jednotlivých aktérů, jednotlivých článků struktury řízení. Odhaluje tak určitý inovační potenciál, možné zdroje, nebo alespoň opory změn.

Pro osvětlení možností sociologického výzkumu jsme se pokusili vytvořit další, spíše heuristický model (obr. 7), ve kterém již organizační kultura vystupuje jako výrazný a obecnější rámec.



Obr. 7: Organizační kultura jako širší rámec

Ze strukturálního pohledu tvoří cíle, hodnoty, normy a instituce obecný rámec, ve kterém se pohybují zaměstnanci. Soulad jejich očekávání s reálným stavem pracovních podmínek a s podnikovou péčí o zaměstnance formuje aktuální sociální klima. To samozřejmě působí na stabilizaci zaměstnanců a jejich výkon, je však velmi proměnlivé. Zasahují do něj aktuální problémy podniku, jednotlivé události, informace, fámy apod. Firemní kultura musí fungovat i v naznačeném horizontálním směru: musí garantovat dosahování strategických cílů společnosti a v jistém smyslu stále předbíhá

² V rámci této typologie můžeme rozlišit ještě kulturu moci a kulturu výkonu. Kultura výkonu předpokládá takový charakter činnosti, kde je možné uplatnit pružné způsoby řízení a využít vysoké individuální motivace zaměstnanců včetně jejich zapojování do různých oblastí činnosti – to je u velkých podniků vsutku problém.

dobu. Tvoří tedy jakýsi úběžník snažení všech složek (samozřejmě nejen zaměstnanců, ale především managementu), míru úspěšnosti organizačních složek a v ideálním případě také kritérium jejich hodnocení.

V našem modelu ale nechceme zůstat u hodnotově kognitivního pojetí organizační kultury. Nejde nám o to, jak jsou definovány základní hodnoty a normy, jak jsou „nastaveny“ instituce: zajímá nás, jak toto všechno reálně funguje, zda jsou vnímány nějaké dysfunkce, nežádoucí efekty, zda se lidé s hodnotami opravdu vnitřně ztotožňují. Našemu pojetí je blízký model organizační kultury, který zdůrazňuje, že firma vytváří vždy určitou historickou tradici a funguje v konkrétní síti kulturních vztahů (samozřejmě také v určitých ekonomických podmínkách). V našem pojetí nevystupuje firemní kultura jako esteticky vybroušená fasáda, nýbrž jako základní předpoklad výkonné a flexibilní organizace.

EXPERTNÍ POSOUZENÍ ORGANIZAČNÍ KULTURY

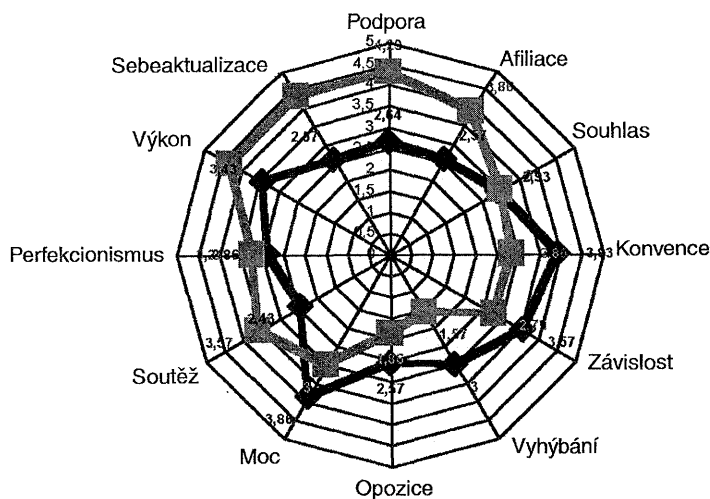
Při hledání možností, jak „měřit“ organizační kulturu a její hodnotově-normativní aspekty, se nemusíme omezovat pouze na zjišťování individuálních názorů a celkový obrázek skládat dohromady jako jejich mozaiku. Pokud má být organizační kultura institucí dynamickým systémem podporujícím strategické cíle, měla by být také koncipována jako konfrontace aktuálního a žádaného stavu. K tomu mohou sloužit některé expertní metody, které lze aplikovat na složky managementu, a využít tak participativního efektu (může jít dokonce u využití principů *action research*).

Při jejich koncipování jsme se volně inspirovali metodikou OCI, která původně vycházela právě z dotazníkového šetření zaměstnanců, které vyhodnocovala ve dvanácti dimenzích. I když zřejmě nemůžeme spoléhat na to, že jde o dimenze nezávislé, mohou sloužit jako užitečný rastr pro konstrukci metodiky, který má charakter pětibodových ratingových škál.

Přinášíme zde výsledky posouzení organizační kultury jedním ze dvou týmů v rámci realizovaných workshopů (podobné výsledky ovšem přinesl i výzkum top-managerů společnosti C). V porovnání aktuálního a ideálního stavu je vyjádřen posun od současné situace, která nese prvky pasivní organizační kultury, do kvadrantu představujícího aktivní a konstruktivní zaměření.

Jak je vidět, v oblasti zkoumání organizační kultury se nabízí hned několik zajímavých přístupů, nebo dokonce typologií. V praxi však nevystačíme s konstatováním, že management (anebo zaměstnanci v šetření sociálního klimatu) preferuje posun ke konstruktivní kultuře opírající se o prvky výkonu, odpovědnosti, seberozvoje a motivace, participace a kooperace. Obáváme se tak trochu, že uvedený výsledek lze očekávat ve většině českých podniků. Hlavním oříškem je pak to, jak zmíněné principy a hodnoty implementovat do konkrétní firemní kultury a přetavit do podoby konkrétního jednání aktérů.

Ve zmiňovaném projektu se ve druhém kole workshopů kladl důraz na získání maximálního množství námětů pro tvorbu sloganů a definování klíčových hodnot. Provedený brainstorming vyústil v pokrytí jednotlivých dimenzí OCI konkrétními hodnotami, standardy chování a jejich symbolickým vyjádřením (slogany). V dalším kroku pak byly for-



Obr. 8: Výsledek ratingu organizační kultury u týmu manažerů³

mou kauzálních diagramů definovány žádoucí vzorce chování, které by dosahování hodnot podpořily. Vedle taxativního pokrytí jednotlivých oblastí bylo podstatné dosáhnout shody v názoru, že klíčem k žádoucím změnám je zlepšení firemní komunikace. Ukázala se ovšem řada vazeb na další procesy (oblast organizace, řízení, apod.). Třetí kolo workshopů se zabývalo implementační strategií vytvořeného modelu organizační kultury.

INOVACE METODIKY ZJIŠŤOVÁNÍ STAVU ORGANIZAČNÍ KULTURY

Kombinace výzkumu sociálního klimatu a zkoumání organizační kultury vytváří prostor pro řadu inovací. Ve výzkumu pro podnik C jsme zařadili dvě nové baterie otázek, které zjišťovaly celkové hodnotové a normativní zaměření společnosti. Pracovně jsme jim přiřadili označení „hodnoty“ a „rýsy“ organizační kultury, jejich předběžná

³ Inventář organizační kultury (OCI) používá pro zachycení a modelování firemní kultury následujících dvanáct dimenzí:

1. Humanisticky podporující (*participativní, na jedince zaměřený management a řízení organizace*).
2. Afiliace, přínaležitost (*přátelské a citlivé vztahy v organizaci*).
3. Souhlas, dohoda (*povrchně příjemné styly řízení a jednání, souhlas a dohoda za každou cenu, minimalizace konfliktů*).
4. Konvenčnost (*konzervativní, tradiční a byrokraticky řízený management a organizace*).
5. Závislost (*hierarchicky řízený a neparticipativní management a organizace, centralizované rozhodování*).
6. Vyhýbání se (*nedaří se uznávat úspěch a trestat chyby, vztahy jsou charakteristické přesouváním zodpovědnosti na druhé*).
7. Opozice (*konfrontace a negativismus, pro vztahy je typické vysoce kritické zpochybňování návrhů a nápadů druhých*).
8. Moc (*neparticipativní management a organizace, silná kontrola, hierarchie a autorita*).
9. Soutěživost (*ocenění významných, výjimečných a vysoce výkonných jedinců*).
10. Perfekcionismus (*vysoké pracovní nasazení, nulová chybovost, osobní kontrola všech detailů, úzce nadeřinované cíle*).
11. Výkon, dosažení cílů (*ustavení rozumných cílů a plánů, společné úsilí o jejich dosažení*).
12. Sebe-aktualizace, sebeuvědomění (*kreativita, osobní nezávislost a individuální rozvoj a růst*).

faktorová analýza však ukázala, že první baterie se štěpí na dvě komponenty, zatímco druhá je sycena víceméně jen jedním, obecným faktorem. Považovali jsme proto za potřebné ověřit, kolik navzájem nezávislých dimenzí je tedy možno vyčlenit. Předem je třeba poznamenat, že následující rekonstrukce vychází z názorů zaměstnanců, kde můžeme předpokládat tendenci ke generalizaci postoje. Faktorová struktura sady položek tak může ukazovat spíše na celkové koordináty percepce firemní kultury. Neměří samozřejmě přímo strukturu hodnot.

Pokuste se rozlišit význam, nebo dokonce pořadí jednotlivých hodnot, jak je chápe a definuje nynější koncepce firemní kultury v rámci společnosti C: jaký význam je v současné době přikládán následujícím položkám:	
<i>Stupnice: 1 = žádný význam, zcela opomenuto, 10 bodů = maximální důraz</i>	∅
A. Spolehlivost a bezpečnost provozu	8,86
B. Ekologicky šetrný charakter výroby	8,75
C. Konkurenceschopnost	8,39
D. Uspokojení potřeb zákazníka	7,99
E. Nejnovější technologie	7,16
F. Jistota zaměstnání	5,39
G. Strategický význam podniku pro ČR	8,02
H. Jednota firmy	6,89
I. Respekt vůči zaměstnancům	5,45
J. Otevřenost, kritičnost ve vztazích	5,67
K. Kázeň a disciplína	7,88
L. Otevřenost ke změnám, zájem o budoucnost	7,10
M. Péče o vzdělávání lidí, o jejich osobní a profesní růst	6,55
<i>Cn (měří závislost na výrobních jednotkách, n = statisticky nevýznamné): A = 0,339, B = n, C = 0,354, D = n, E = 0,310, F = 0,329, G = n, H = n, I = 0,332, J = 0,333, K = 0,310, L = n, M = 0,303</i>	
Jak se projevují na úrovni organizační jednotky následující rysy:	
<i>Stupnice: 1 = žádný význam, zcela opomenuto, 10 bodů = maximální důraz</i>	∅
A. Jasně vymezení základních hodnot firmy a pravidel jednání	6,70
B. Investice do lidí, do jejich výběru, školení	6,12
C. Podpora zaměstnanců při hledání cest ke zlepšení kvality práce	5,91
D. Příprava na změny, ochota prosazovat nové postupy	6,30
E. Pochopení potřeb trhu a zákazníků	7,04
F. Prosazování dobrého jména podniku na veřejnosti	7,92
G. Přesvědčení o výhodnosti setrvání výrobních jednotek v jednotném celku	7,29
<i>Cn: A = 0,353, B = 0,309, C = 0,318, D = 0,320, E = 0,313, F = 0,337, G = 0,360</i>	

Obr. 9: Baterie položek na měření stavu organizační kultury

Statisticky významná diferenciací jednotlivých výrobních jednotek naznačuje, že baterie má svou validitu, že vyjadřuje rysy konkrétního prostředí. Vysoký důraz na spolehlivost a bezpečnost provozu je opravdu typickou charakteristikou firemní kultury společnosti C. Naopak zájem o lidské zdroje zde patřil k relativně hůře hodnoceným položkám (v pásmu od 5 do 7 bodů škály).

Tab. 1: Faktorová analýza proměnných organizační kultury

Faktory	1	2	3
Hodnoty – spolehlivost	0,16	0,13	0,75
Hodnoty – ekologie	0,10	0,16	0,79
Hodnoty – konkurence	0,15	0,23	0,73
Hodnoty – zákazník	0,24	0,25	0,68
Hodnoty – technologie	0,48	0,22	0,50
Hodnoty – jistota	0,82	0,10	0,17
Hodnoty – strategický význam	0,39	0,24	0,54
Hodnoty – jednota	0,66	0,28	0,37
Hodnoty – respekt	0,85	0,25	0,13
Hodnoty – otevřenost ve vztazích	0,81	0,28	0,19
Hodnoty – kázeň	0,38	0,31	0,48
Hodnoty – otevřenost ke změně	0,61	0,35	0,37
Hodnoty – vzdělávání	0,67	0,41	0,19
Rysy – vymezení hodnot	0,24	0,75	0,27
Rysy – investice	0,40	0,70	0,10
Rysy – podpora	0,42	0,75	0,07
Rysy – příprava na změny	0,33	0,78	0,14
Rysy – potřeby trhu	0,16	0,70	0,37
Rysy – dobré jméno podniku	0,07	0,69	0,42
Rysy – jeden celek	0,16	0,53	0,31

Extraction Method: Principal Component Analysis.
Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

Z faktorové analýzy vyplynulo, že firemní kulturu zřejmě charakterizují tři skupiny hodnot:

1. Hodnoty technicko-ekonomické (a ekologické)
2. Hodnoty související se vztahem zaměstnancům (respektu vůči lidskému kapitálu)
3. Hodnoty vnitřní integrity, adaptability a dynamiky podniku

VYMEZENÍ DALŠÍCH DIMENZÍ ORGANIZAČNÍ KULTURY A JEJICH VZTAHŮ

Ve snaze o zjednodušení výkladu otázek **spokojenosti s prací** jsme provedli faktorovou analýzu příslušné baterie (na datech z podniku C). Potvrdila se přítomnost obecného faktoru spokojenosti, pro další analýzy má ovšem větší význam rozlišení čtyř nezávislých dimenzí (faktorů) na základě rotace Varimax:

- spokojenost s vedením, vztahy a organizací práce
- spokojenost s obsahem práce (schopnosti, postavení)
- spokojenost s odměňováním (výše, spravedlnost)
- spokojenost s výhodami (+ dojíždění, pracovní doba)

Takto definované faktory samozřejmě korelují s původní proměnnou „celková spokojenost s prací“ (největší vliv má zřejmě obsah práce) a s hodnocením prosperity podniku (v něm se odráží spokojenost s vedením a vztahy, tedy faktor 1).

Tab. 2: Faktory spokojenosti a jejich korelace

		Prosperita podniku	Spokojenost s prací	F – spok. s vedením a org.	F – spok. s obsahem práce	F – spok. s odměňováním	F – spok. s výhodami
Prosperita podniku	R	1	0,15	0,29	0,06	0,02	0,02
	Sig.	,	0,00	0,00	0,02	0,45	0,39
	N	1571	1559	1571	1571	1571	1571
Spokojenost s prací	R	0,15	1	0,26	0,46	0,22	0,12
	Sig.	0,00	,	0,00	0,00	0,00	0,00
	N	1559	1580	1580	1580	1580	1580

Získané faktory můžeme korelovat s proměnnými z oblasti organizační kultury. Ovlivňují zejména faktor dynamiky změn (baterie „rasy“ spojená s hodnocením konkrétní výrobní jednotky). Spokojenost většinou také souvisí s názorem na respektování zaměstnanců a péčí o lidské zdroje (HR). Faktor technologicko-ekonomický již tak silně se spokojeností nesoúvisí.

Tab. 3: Spokojenost s prací a organizační kultura

		F – spok. s vedením a organizací	F – spok. s obsahem práce	F – spok. s odměňováním	F – spok. s výhodami
F – hodnota dynamiky změn	R	-0,33	-0,15	-0,15	-0,13
	Sig.	0,00	0,00	0,00	0,00
	N	1592	1592	1592	1592
F – hodnota respektu, HR	R	-0,26	-0,11	-0,13	-0,02
	Sig.	0,00	0,00	0,00	0,46
	N	1592	1592	1592	1592
F – hodnota techn.-ekon.	R	-0,05	-0,06	-0,01	-0,13
	Sig.	0,03	0,01	0,78	0,00
	N	1592	1592	1592	1592

Další redukci znakové prostoru jsme provedli u baterie **hodnocení změn**. Vypočtené faktorové skóry měří odpor vůči změně, v názvech ale zdůrazňujeme směr změn:

F1 – změny ekonomické, informační

F2 – změny v oblasti práce

F3 – změny vedoucích a stylu řízení

F4 – změny restrukturalizační (propouštění, útlumy)

F5 – změny ve výrobě (anebo jiné) – tento faktor je dosti specifický a v další analýze s ním nepracujeme.

Tab. 4: Korelace mezi hodnocením změn a faktory organizační kultury

		F – změny ekon. informací a organizací	F – změny práce	F – změny vedoucích	F – změny restruct.
F – hodnota dynamiky změn	R	0,00	0,00	0,32	0,02
	Sig.	0,95	0,91	0,00	0,47
	N	1592	1592	1592	1592
F – hodnota respektu, HR	R	0,03	0,02	0,15	-0,08
	Sig.	0,22	0,50	0,00	0,00
	N	1592	1592	1592	1592
F – hodnota techn.-ekon.	R	-0,11	-0,03	0,07	0,03
	Sig.	0,00	0,21	0,00	0,18
	N	1592	1592	1592	1592

Faktory organizační kultury nesouvisejí s názory na změnu příliš silně. Výrazná korelace se ale vyskytuje mezi skupinou hodnot „dynamiky změn“ (= baterie „rasy“ zaměřená na kontext, na výrobní jednotku) a názorem na potřebnost výměny vedení a změny stylu řízení. Zde se potvrzuje, že *pokud vedení svou činností nenaplní principy organizační kultury, zaměstnanci na to reagují zprávou o „sníženém důrazu“ (nebo „horším fungování“)*.

Obdobné pokusy o zjednodušení souboru indikátorů jsme podnikli i v dalších oblastech. Hlavním přínos zde bude představovat možnost naznačení základních dimenzí hodnocení právě ve vztahu k vedoucím. Tak například hned **ve vztahu k nejbližším nadřízeným** se projevují pouze dvě základní komponenty:

- souhlas/nesouhlas s názorem, že vedoucí jsou přísní, nároční, ale víceméně spravedliví
- souhlas/nesouhlas s názorem, že jsou autoritářští a současně ne zcela slušní.

Otázka na vztah k vedení vyjadřuje už jen *jeden obecný faktor* (od kladného k zápornému hodnocení). Zato v baterii zjišťující **vztahy uvnitř společnosti C** nacházíme *dva faktory*:

- skupinu položek sociálního klimatu (a pocitu sounáležitosti s vedením)
- skupinu položek měřící meziútvarové rozpory, soupeření

Také v dalších bateriích se potvrdila jasnost operacionalizace i možnost vytvářet souhrnnější syntetické míry (indexy). Například v hodnocení C jako zaměstnavatele identifikujeme zřetelně dva faktory:

- hodnocení péče o zaměstnance (hygiena, bezpečnost, ekologie)
- hodnocení prezentace C

V rámci zjišťování spokojenosti s mezilidskými vztahy odhalujeme dva nezávislé faktory:

- hodnocení vztahů ve skupině, na pracovišti
- hodnocení meziskupinových vztahů, kooperace (včetně vertikálních vztahů)

Všechny extrahované faktory nám poslouží při popisu některých specifických skupin zaměstnanců. Výhodou je, že jsou odvozeny z většího počtu odpovědí, jsou tedy spolehlivější, což nabývá na ceně tam, kde budeme porovnávat poměrně malé skupiny respondentů.

Pro vystižení rozsáhlého komplexu vztahů mezi výše extrahovanými faktory můžeme zkonstruovat **model jejich vzájemných vztahů** (obr. 10). V zájmu přehlednění v něm rozlišujeme jen tři základní úrovně síly korelací. Tam, kde korelace mezi faktory nebyla vysoce signifikantní, spojení čarami chybí, nicméně i tyto vztahy by bylo možno brát v úvahu, většinou nejde o absolutní nezávislost.

Při interpretaci zjištěných korelací musíme uvažovat o různých směrech působení závislosti. Například celková spokojenost s prací je zřejmě z největší části odrazem spokojenosti zaměstnance s obsahem práce a využitím schopností, z větší části též spokojenosti s vedením a s odměňováním. Pokud jde ale o hodnoty organizační kultury, existuje zde dvojí možnost výkladu. Na jedné straně důraz na péči o lidské zdroje, otevřenost k zaměstnancům, prostor pro vyslovení názoru zvyšuje spokojenost s obsahem práce a hlavně s vedením, na druhé straně právě nespokojenost s vedením může být zdrojem kritiky stavu organizační kultury ve smyslu údajně menšího (možná ne zcela dostatečného) důrazu na uvedené skupiny hodnot. Takto se zřejmě projevuje případná *nespokojenost s vedením, která vytváří homogenní postojový trs, vychází dokonce již z kritického posouzení prosperity podniku*. Je třeba upozornit, že faktor Hdyn byl odvozen z baterie, která se výrazně váže na kontext. Pak platí, že se do projeveného hodnocení promítá řada faktorů spokojenosti zaměstnance. Faktor HHR sice také reaguje na spokojenost zaměstnance, nicméně získané korelace jsou o něco slabší. V tomto směru nejméně závislý na konkrétní spokojenosti zaměstnance (a na kontextu výrobní jednotky) je zřejmě faktor HTE, tedy faktor technologicko-ekologicko-ekonomický. Ten samozřejmě vypovídá spíše o společnosti jako celku.

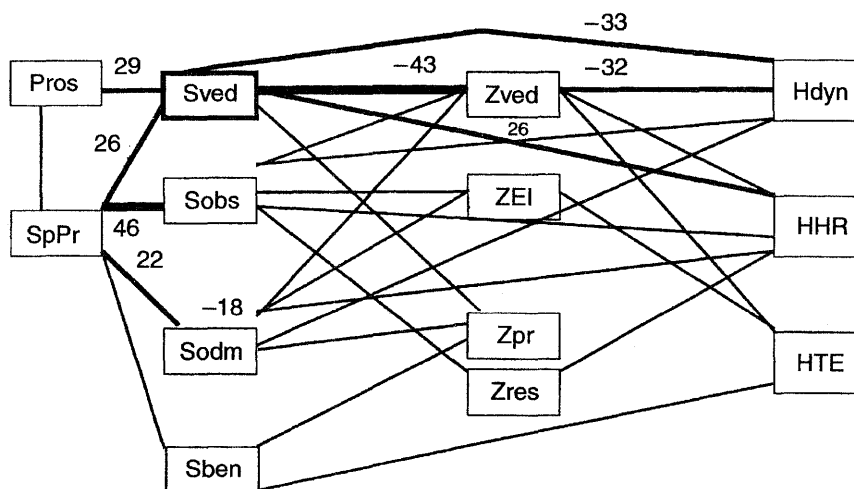
Z hlediska koncepce organizační kultury je třeba upozornit na to, že tu vlastně nejde jen o hodnoty a normy, ale také o vztahy. Za klíčový prvek považujeme **vztah zaměstnanců a vedení**: nespokojenost s vedením se odráží v častějším požadavku na jeho změnu a v pocitu, že společnost neprojevuje dostatečnou rozvojovou dynamiku včetně péče o dobré jméno firmy. Právě to, že požadavek na změnu (nebo naopak na zachování) vedení souvisí i s dalšími prvky organizační kultury a se spokojeností (např. s odměňováním), ukazuje:

- jak na zájem zaměstnanců rozvíjet pozitivní organizační kulturu a stabilizovat ji,
- tak na určitou zranitelnost hodnotového systému v případě, že se objeví komplikace ve vztazích k nadřízeným a k vedení, pocitu nespravedlnosti.

Protože sledujeme percepci hodnot ze strany zaměstnanců, nemělo by nás překvapit, že do ní vstupují jak kontext dané výrobní jednotky, tak individuální pocity respondentů. Na druhé straně nejsou korelace tak silné, *aby hodnotám organizační kultury nebylo možno přiznat jistou míru autonomie*. Nejsou tedy závislé jen a pouze na

Seznam proměnných:

- SpPr – spokojenost s prací
- Pros – prosperita podniku
- Sved – faktor spokojenost s vedením (faktorový skór, čím nižší, tím lepší)
- Sobs – faktor spokojenost s obsahem práce
- Sodm – faktor spokojenosti s odměňováním
- Sben – faktor spokojenost s výhodami
- Zved – faktor nežádat změnu vedení
- ZEI – faktor nežádat ekonomické a informační změny
- Zpr – faktor nežádat změny v oblasti práce
- Zres – faktor nežádat restrukturalizaci
- Hdyn – hodnoty dynamiky změn (faktorový skór, míra důrazu)
- HHR – hodnoty lidských zdrojů, respektu
- HTE – hodnoty technologicko-ekonomické



Obr. 10: Model propojení sociálního klimatu a organizační kultury přes klíčové faktory změny

Pozn.: S výjimkou dvou prvních proměnných jde o faktorové regresní skóry. Uvedeny pouze vysoce signifikantní korelace (alfa menší než 0,01), pokud není uvedena konkrétní hodnota, pohybuje se v pásmu od 0,07 do 0,15

bezprostředním sociálním klimatu na pracovišti, **reprezentují společnost C jako firmu, jako zaměstnavatele, jako celek**. Takové ústřední hodnoty, jako jsou spolehlivost, strategický význam a bezpečnost, je nutno efektivně propojit nebo sladit se způsobem řízení. Existuje zde ale nejen tendence k „automatizovanému“ přijetí kultury rolí, ale i určité riziko pěstování kultury moci (například na některých článcích řízení). Znamky větší nespokojenosti s vertikálními vztahy na některých jednotkách nebo úsecích by pak bylo možno považovat za výstražné signály. Jde např. o otázky typu: „Nepřebíjí zbytečně normativita, autorita (jako ‘mocenská distance’) nebo ‘maskulinita’ požadavky na přiměřenou participaci, informovanost, komunikaci?“, „Zvládneme daným

stylem situace zvýšené nejistoty, zvláště pak pokud jde o nejistotu lidí z hlediska možné reorganizace, ztráty perspektivy zaměstnání apod.⁴ Styl řízení je ovšem vždy dán „součtem“ několika faktorů – připraveností a vyspělostí podřízených, kvalitou manažerů, ale také zcela konkrétní situací organizace, technologickými a ekonomickými podmínkami atd. Mnohé z nich přesahují rámec sociologické analýzy.

OVĚŘENÍ STABILITY METODIKY V PODNIKU L

Naši metodiku jsme zhruba po půlroce ověřovali v odlišných podmínkách – v prostředí středně velkého strojírenského podniku, který zápasil s některými typickými transformačními problémy, zejména s nedostatkem finančních zdrojů. Také zde šlo o výzkum sociálního klimatu s některými specifickými akcenty, využili jsme ale příležitosti k ověření stability výzkumného nástroje především z hlediska struktury faktorů. Některé formulace položek jsme samozřejmě po zkušenostech z první aplikace mírně upravili.

Tab. 5: Hodnocení položek dotazníku organizační kultury v podniku L

26. Hodnoty:	INDEX
Stupnice: 1 = žádný význam, zcela opomenuto, 10 bodů = maximální důraz	
A. spolehlivost a bezpečnost provozu	5,6
B. ekologicky šetrný charakter výroby	5,5
C. konkurenceschopnost	6,2
D. uspokojení potřeb zákazníka	7,1
E. nejnovější technologie	4,8
F. jistota zaměstnání	4,1
G. respekt vůči zaměstnancům	4,2
H. otevřenost, kritičnost ve vztazích	4,8
I. kázeň a disciplína	6,3
J. otevřenost ke změnám, zájem o budoucnost	5,4
K. péče o vzdělávání lidí, o jejich růst	5,0
27. Jak se projevují na úrovni podniku následující rysy:	INDEX
A. Jasně vymezení základních hodnot firmy	5,0
B. Důraz na kvalitu výrobků a jejich inovace	6,6
C. Podpora pracovníků při hledání cest a námětů	4,6
D. Příprava na změny, schopnost přizpůsobit se	5,1
E. Pochopení potřeb trhu a zákazníků	6,3
F. Prosazování dobrého jména podniku na veřejnosti	6,1
G. Solidarita zaměstnanců s podnikem	5,4
H. Rychlé a účinné vyvozování osobní odpovědnosti	5,9
I. Každý vedoucí musí být příkladem	5,4
J. Vlastník podniku má shodné zájmy s vedením	7,1

⁴ Uvedené otázky vycházejí z kontextu alternativní Hofstedeho koncepce, obsahují však nezanedbatelný heuristický potenciál z hlediska vyvozování praktických závěrů.

Pro **organizační kulturu** podniku L platí, že není tak výrazně rozvinuta. Většina hodnocení se pohybuje v pásmu 4–7, takže jde jen o mírně nadprůměrné zdůraznění některých prvků. Významný a **pozitivní moment** jsme viděli v tom, že nejvýše jsou hodnoceny:

- uspokojení potřeb zákazníka a trhu
- důraz na kvalitu výrobků a inovace
- shoda managementu se zájmy vlastníka (tvořili „personální unii“)
- kázeň a disciplína

Slabší pozici naopak získaly hodnoty jistoty zaměstnání a respektu vůči zaměstnancům. Ty jsou dnes i jinde hodnoceny většinou kritičtěji, zde však již v poloze „menšího důrazu“. Také podpora aktivity zaměstnanců není příliš vysoká.

Faktorová analýza každé z baterií potvrdila naše dřívější poznatky. V prvním bloku působí dva faktory (technicko-ekonomický a zájem o lidské zdroje), druhý tvoří poměrně jednoduché kontinuum. Při společném zpracování obou baterií vyšly čtyři faktory, jejich obsah se ale příliš nemění, jenom faktor „spolehlivost“ se vyčlenil jako další specifitější faktor hodnocení z komplexu TE (technicko-ekonomického). Faktor lidských zdrojů označujeme jako HR. Otázku 27 reprezentuje faktor označený jako „firma“.

Tab. 6: Faktorová struktura baterií organizační kultury

BATERIE 27 a 26	HR	TE	Firma	Spolehlivost
Rysy – vymezení hodnot	0,32	0,38	0,43	0,34
Rysy – kvalita	0,14	0,55	0,41	0,31
Rysy – podpora	0,59	0,13	0,58	-0,04
Rysy – příprava na změny	0,46	0,34	0,56	-0,01
Rysy – potřeby trhu	0,26	0,75	0,36	0,07
Rysy – dobré jméno	0,33	0,58	0,46	0,07
Rysy – solidarita	0,17	0,13	0,61	0,27
Rysy – odpovědnost	-0,01	0,25	0,68	0,16
Rysy – vedoucí	0,39	0,12	0,59	0,06
Rysy – vlastník	0,07	0,65	0,20	-0,02
Hodnoty – spolehlivost	0,29	0,26	0,09	0,75
Hodnoty – ekologie	0,13	0,18	0,25	0,81
Hodnoty – konkurence	0,24	0,71	0,00	0,37
Hodnoty – potřeby zákazníků	0,20	0,77	0,05	0,21
Hodnoty – technologie	0,54	0,28	0,18	0,28
Hodnoty – jistota	0,81	0,13	0,07	0,17
Hodnoty – respekt	0,81	0,07	0,13	0,12
Hodnoty – otevřenost	0,73	0,22	0,21	0,12
Hodnoty – kázeň	0,20	0,60	0,21	0,25
Hodnoty – změny	0,59	0,43	0,22	0,16
Hodnoty – vzdělávání	0,72	0,26	0,19	0,15

Extraction Method: Principal Component Analysis.
Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

Porovnáním výsledků v podnicích C a L docházíme k závěru, že struktura faktorů je velmi podobná. Vzhledem k tomu, že jde o podniky působící v různých odvětvích, různé velikosti, v odlišné ekonomické situaci, je shoda výsledného zobrazení příjemným překvapením, přitom v jednotlivých položkách dochází k diferenciaci. Ani okolnost, že nezískáváme větší počet specifických faktorů, není znepokojující. Spíše si lze klást otázku, zda jiné modely nabízející větší počty dimenzí jsou skutečně empiricky jednoznačně kryty: nelze vyloučit, že jde spíše jen o proklamace autorů, o zdůvodnění procesu operacionalizace...

ZÁVĚRY

V článku nabízíme k dalšímu ověřování metodiku zkoumání organizační kultury, kterou nechápeme jako samostatný výzkumný nástroj, ale jako rozšíření standardních výzkumů sociálního klimatu. Ukazuje se, že má poměrně stabilní vnitřní strukturu, na druhé straně bude zřejmě třeba doplňovat ji o další specifické indikace. Výhodou užívané „kombinace“ je, že nezkoumáme na jedné straně pouze „institucionalizované“ hodnoty a normy a na druhé straně individuální postoje zaměstnanců: provedené analýzy odkazují přinejmenším na význam vztahů v organizaci, na její připravenost na změnu. Přece jen se tak blížíme k odhadům toho, jak reálně fungují často jinak velmi sofistikované firemní koncepce firemní kultury (všechny ty informační panely, hesla dne, přepsané úbory a kodexy zaměstnance).

Současné požadavky na strategii výzkumu organizační kultury lze shrnout takto:

- **Docenění významu organizační kultury:** Při zachování osvědčeného jádra **metodiky výzkumu sociálního klimatu** je třeba sledovat hodnotové, normativní a funkční aspekty systému: konkrétně to znamená věnovat větší pozornost otázkám motivace, flexibility pracovní síly, její „inteligence“ (ve smyslu schopnosti přizpůsobit se tvořivě novým podmínkám, akceptovat nové koncepty, vyrovnávat se s novými úkoly).
- **Akcent na změnu** – jde jednak o vlastní připravenost lidí na změnu, jednak o sledování průběhu a výsledků změn (s cílem směřovat ke strategii pretest–posttest, tedy k návaznému ověřování účinnosti jednou přijatých opatření).
- **Testování lokálních či typových specifíků** – dosažení přiměřené hloubky analýzy nejen z hlediska komparace (často je požadován přímo benchmarking), ale také z hlediska postižení vnitřní souvislosti mezi jednotlivými stránkami.
- **Objektivita, neutralita zpracovatele:** Zatímco v předchozím období si podnik zajišťoval výzkum z vlastních zdrojů, dnes se za základní předpoklad bere to, že informace by měl zajišťovat důvěryhodný a nezávislý externí partner/konzultant (samozřejmě v úzké spolupráci s managementem).
- **Etické předpoklady:** Validita zjištění závisí i na způsobu sběru dat, proto z potřeby získávat nezkrácené informace (za podmínek zvýšené právní ochrany osobních údajů) vyplývají zvláštní nároky na metodiku, například z hlediska:
 - náhodného výběru respondentů,
 - vysoké záruky anonymity respondentů.

Zdůraznit však lze také participační a kreativní rozměr. Kultuře dané organizace je třeba opravdu porozumět (přítom je třeba pracovat se všemi klíčovými osobami!), i když ji občas začínáme chápat až v momentě implementace našich výsledků. To bývá těžší, než jenom podnik analyticky popsat. Nejobtížnější je navrhnout originální, svébytné řešení firemní kultury, které by respektovalo módní trendy (s nespornými prvky univerzalizmu) a přitom zvýraznilo specifiku organizace způsobem, který je srozumitelný managementu a vlastníkovi, zaměstnancům a širší veřejnosti. Zde již se musíme ve svých návrzích „trefovat“ i do otázek vkusu a mnohé aktéry na změnu připravit a přesvědčit je o významu navržených opatření.

Přesto si na rozdíl od mnoha klientů nemyslíme, že pojem organizační kultury je něčím navýsost mlhavým a nekonkrétním. Tento článek se snaží konkrétní možnosti zjišťování nabídnout a rozšířit.

Literatura

- BEDRNOVÁ, E. – NOVÝ, L., a kol. 1998. *Psychologie a sociologie řízení*. Praha: Management Press.
HOFSTEDE, G. 1991. *Cultures and Organizations: Software of the Mind*. London: McGraw-Hill.
PAVLICA, K., a kol. 2000. *Sociální výzkum, podnik a management*. Praha: Ekopress.
SURYNEK, A., a kol. 2001. *Základy sociologického výzkumu*. Praha: Management Press.

The Methodology of Research into Corporate Culture

Summary

Requests for research into corporate culture are frequent in practice, but the commission is not always clear. Only with difficulty can traditional research into social climate be augmented by research into values, norms or attitudes to change. The article shows that it is possible to exploit several classic schemata of operationalisation of the social climate and also offers a number of new themes and experiences with the measurement of company culture. It looks both at expert evaluation on the side of managers, and at identification of the dimension of company culture using a questionnaire. It clarifies the structure of a newly created battery of questions by means of correlation and factor analysis, and demonstrates the agreement of the results of two actual case studies.