



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

FAKULTA PODNIKATELSKÁ

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT

ÚSTAV EKONOMIKY

INSTITUTE OF ECONOMICS

NÁVRH ZMĚN OBSAHU ORGANIZAČNÍ KULTURY VE VYBRANÉ ORGANIZACI

PROPOSAL FOR ORGANIZATIONAL CULTURE CHANGES IN A SELECTED COMPANY

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

BACHELOR'S THESIS

AUTOR PRÁCE

AUTHOR

David Bureš

VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

doc. Ing. Zdeňka Konečná, Ph.D.

BRNO 2022

Zadání bakalářské práce

Ústav: Ústav ekonomiky
Student: **David Bureš**
Vedoucí práce: **doc. Ing. Zdeňka Konečná, Ph.D.**
Akademický rok: 2021/22
Studijní program: Ekonomika podniku

Garantka studijního programu Vám v souladu se zákonem č. 111/1998 Sb., o vysokých školách ve znění pozdějších předpisů a se Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně zadává bakalářskou práci s názvem:

Návrh změn obsahu organizační kultury ve vybrané organizaci

Charakteristika problematiky úkolu:

Úvod
Cíle práce, metody a postupy zpracování
Teoretická východiska práce
Analýza problému
Vlastní návrhy řešení
Závěr
Seznam použité literatury
Přílohy

Cíle, kterých má být dosaženo:

Na základě realizace analýzy stávajícího obsahu organizační kultury ve zvolené organizaci navrhnout takové změny, které jsou žádoucí pro její další rozvoj.

Základní literární prameny:

KUBÍČKOVÁ, Lea a Karel RAIS. Řízení změn ve firmách a jiných organizacích. Praha: Grada Publishing, 2012. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4564-0.

LUKÁŠOVÁ, Růžena. Organizační kultura a její změna. Praha: Grada, 2010. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2951-0.

SYNEK, Miloslav a kol. Manažerská ekonomika. 5., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada Publishing, 2011. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3494-1.

TAUŠL PROCHÁZKOVÁ, Petra a Eva JELÍNKOVÁ. Podniková ekonomika - klíčové oblasti. Praha: Grada Publishing, 2018. ISBN 978-80-271-0689-9.

Termín odevzdání bakalářské práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2021/22

V Brně dne 28. 2. 2022

L. S.

prof. Ing. Alena Kocmanová, Ph.D.
garantka

doc. Ing. Vojtěch Bartoš, Ph.D.
děkan

Abstrakt

Cílem bakalářské práce bylo poukázat na často opomíjenou součást strategického řízení - organizační kulturu a demonstrovat její vliv na hospodářský výsledek společnosti. Práce prostřednictvím analýzy produktů, řízeného pozorování, řízeného rozhovoru metodou Focus Group, SWOT analýzy se zaměřením na identifikaci významných prvků organizační kultury a dotazníkového šetření, realizovaného metodou Denison Organizational Culture Survey, mapuje aktuální úroveň organizační kultury napříč společnostmi, identifikuje rozdíly mezi aktuálně vnímanou organizační kulturou a optimální/ideální organizační kulturou, analyzuje základní hospodářské výsledky společnosti a zabývá se i identifikací rizik. Na základě aktuální úrovně organizační kultury u konkrétní společnosti v kontextu jejích hospodářských výsledků práce následně předkládá aplikační návrh změny organizační kultury, včetně návrhu postupu implementace navrhovaných opatření, jako integrované součásti strategického řízení, spojeného s analýzou rizik a prognózou ekonomických dopadů daného řešení na hospodářské výsledky společnosti.

Abstract

The aim of the bachelor thesis was to point out an neglected part of strategic management - organizational culture and to demonstrate its influence on the company's economic performance. Through product analysis, guided observation, guided interviews using the Focus Group method, SWOT analysis focusing on the identification of significant elements of organisational culture and a questionnaire survey using the Denison Organisational Culture Survey method, the thesis maps the current level of organisational culture across the company, identifies the differences between the currently perceived organisational culture and the optimal/ideal organisational culture, analyses the company's underlying economic performance and also addresses the identification of risks. Based on the current level of organizational culture of a specific company in the context of its economic results, the thesis then presents an application proposal for changing the organizational culture, including a proposal for the implementation of the proposed measures as an integrated part of strategic management, coupled with a risk analysis and forecast of the economic impact of the solution on the company's economic results.

Klíčová slova

organizační kultura, změna organizační kultury, strategické řízení, výkonnost organizace, výsledky hospodaření

Key words

organizational culture, change of organizational culture, strategic management, organizational performance, economic results

Bibliografická citace

BUREŠ, David. Návrh změn obsahu organizační kultury ve vybrané organizaci. Brno, 2022. Dostupné také z: <https://www.vutbr.cz/studenti/zav-prace/detail/143171>. Bakalářská práce. Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, Ústav ekonomiky. Vedoucí práce Zdeňka Konečná.

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že předložená bakalářská práce je původní a zpracoval jsem ji samostatně. Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná, že jsem ve své práci neporušil autorská práva (ve smyslu Zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

V Brně dne 31. 4. 2022

.....
podpis autora

Poděkování

Tímto bych rád poděkoval vedoucí bakalářské práce, doc. Ing. Zdeňce Konečné, Ph.D., za její vstřícnost, čas, odborné vedení a cenné rady, které mi v průběhu zpracovávání práce poskytla. Současně bych rád poděkoval vedení Fakulty podnikatelské za umožnění absolvování zahraniční praxe, která mi byla cenným zdrojem pracovních zkušeností. Mé díky patří i společnosti RA Brno z. s., za umožnění sběru výzkumných dat a poskytnutí všech podkladů pro zpracování bakalářské práce.

Obsah

1 ÚVOD	3
2 CÍLE PRÁCE, METODY A POSTUPY ZPRACOVÁNÍ.....	5
3 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE	7
3.1 Základní funkce, prvky, obsah, síla, zdroje a projevy organizační kultury.	8
3.2 Modely a typologie organizační kultury.....	12
3.2.1 Indikátory úrovně organizační kultury	17
3.3 Vliv organizační kultury na výkonnost organizace	18
3.3.1 Vliv národní kultury na kulturu organizační v kontextu výkonnosti organizace.....	19
3.4 Vztah organizační kultury a strategie	20
3.5 Změna organizační kultury jako součást strategického řízení.....	21
3.5.1 Typy změn organizační kultury.....	23
3.5.2 Modely změn organizační kultury	24
3.5.3 Nástroje změn organizační kultury.....	26
3.5.4 Proces implementace změn organizační kultury	27
3.6 Metody zkoumání organizační kultury.....	28
4 ANALÝZA PROBLÉMU.....	30
4.1 Metoda.....	30
4.1.1 Použité nástroje	32
4.1.2 Výzkumný soubor	33
4.1.3 Analýza dat.....	34
4.2 Charakteristika organizace, zhodnocení hospodářského výkonu	34
4.2.1 Právní forma	34
4.2.2 Předmět podnikání.....	34

4.2.3 Organizační struktura	35
4.2.4 Obchodní situace organizace.....	35
4.2.5 Analýza konkurence a podílu na trhu.....	40
4.3 Výsledky posouzení úrovně organizační kultury	41
4.3.1 Výsledky analýzy dokumentů	41
4.3.2 Výsledky řízeného pozorování.....	43
4.3.3 Výsledky dotazníkového šetření	44
4.3.4 Výsledky řízeného skupinového rozhovoru s vedením společnosti... 53	
4.3.5 Výsledky SWOT analýzy	56
4.4 Identifikace oblastí organizační kultury vhodných ke změně	57
4.5 Odpovědi na výzkumné otázky	58
5 VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ.....	61
5.1 Návrh implementace změn	62
5.2 Odhad ekonomických ukazatelů a hodnocení rizik spojených se změnou 64	
5.2.1 Odhad Cash-flow.....	65
5.2.2 Hodnocení rizik.....	67
5.3 Limity práce	69
6. ZÁVĚR.....	70
7. SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ.....	72
SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK	76
SEZNAM TABULEK	77
SEZNAM GRAFŮ	79
SEZNAM OBRÁZKŮ	80
8. SEZNAM PŘÍLOH	81
PŘÍLOHY	82

1 ÚVOD

Organizační kultura, definovaná v odborné literatuře nejčastěji jako soubor hodnot, postojů, norem a vzorců chování sdílených v dané organizaci (Lukášová a kol., 2004), je v každodenní praxi středních a malých podniků v České republice bohužel často podceňovanou součástí strategického řízení, a to i přes fakt, že významným způsobem ovlivňuje jejich dlouhodobou úspěšnost. V případě menších firem, podniků a společností je však její význam v kontextu strategického řízení v reálné praxi často opomíjen ještě více, což může mít nezanedbatelný negativní vliv na hospodářské výsledky takových subjektů.

Správně nastavená, ukotvená, komunikovaná a zejména reálně sdílená organizační kultura může sloužit jako vysoce efektivní nástroj, pomocí něhož lze dosahovat stanovené cíle – včetně hospodářských zisků. Současně významným způsobem podporuje pozitivní vnímání dané společnosti jak navenek směrem k jejím zákazníkům a dodavatelům, tak i směrem k jejím zaměstnancům.

Téma bakalářské práce jsem si zvolil na základě vlastní praktické zkušenosti s navrhováním a implementací projektů zaměřených na analýzu vlivu organizační kultury na hospodářský výkon zahraničních společností. V rámci praktické stáže ERASMUS⁺ a následně FREEMOVER, které jsem absolvoval ve Francii, jsem byl překvapen značným důrazem firem a společností na organizační kulturu a na pravidelné mapování její úrovně. Výsledky projektů, na nichž jsem se měl možnost podílet, měly reálný přínos pro strategické řízení zejména v oblasti zefektivnění realizovaných činností s přímým dopadem na hospodářský výsledek. Z výše uvedeného důvodu jsem si k demonstraci aplikačního potenciálu změny organizační kultury vybral malou českou organizaci, která se mapováním, ani řešením dané problematiky dosud nikdy nezabývala.

S ohledem na stanovený cíl je předkládaná práce dělena do třech částí, kdy teoretická část shrnuje základní teoretická východiska, postihující hlavní souvislosti organizační kultury a jejího vlivu na hospodářské výsledky. Zabývá se mj. i modely a typologiemi organizační kultury, představuje její indikátory, podává přehled metod jejího zkoumání, informuje o metodách, postupech a zásadách řízení její změny a shrnuje výsledky vybraných výzkumů.

Analytická část práce je zaměřena na zmapování aktuální situace ve společnosti

v kontextu reálného stavu organizační kultury, přičemž zahrnuje rozbor hospodářských výsledků společnosti se zaměřením na analýzu hlavních ekonomických ukazatelů, výsledky řízeného pozorování a strukturovaných rozhovorů s vedením společnosti metodou Focus Group, výsledky SWOT analýzy a analýzu organizační kultury metodou *Denison Organizational Culture Survey*.¹

Návrhová část práce je věnována zpracování návrhu systému změn v organizační kultuře. Její součástí je i plán implementace změn, včetně odhadu ekonomických ukazatelů, do nichž by se tato změna měla promítnout, analýza rizik a uvedení limitů práce.

¹ Denison Organizational Culture Survey (DOCS, 2012). Zdroj: DENISON, Daniel, R. Oficiální web Denison Consulting, 2012, [online]. [cit. 2021-1-10], dostupné z: <http://www.denisonconsulting.com>.

2 CÍLE PRÁCE, METODY A POSTUPY ZPRACOVÁNÍ

Hlavní cíl bakalářské práce byl stanoven následujícím způsobem: na základě teoretických východisek práce zmapovat aktuální stav organizační kultury u konkrétní společnosti v kontextu jejích hospodářských výsledků. Aplikační cíl práce představoval sestavení návrhu změny organizační kultury, a to včetně návrhu postupu implementace příslušných opatření, spojených s predikcí dopadů daného řešení na hospodářské výsledky organizace a s analýzou rizik. K danému účelu byla zvolena kombinace kvalitativních a kvantitativních metod, přičemž byl s cílem dosažení co možná nejkompaktnějšího obrazu organizační kultury využit princip triangulace – data byla získávána od vedení společnosti i jejich spolupracovníků a současně na základě záměrného pozorování výzkumníkem. Vzhledem k velikosti výzkumného souboru byly výsledky analýzy zpracovány kvalitativními i kvantitativními postupy.

3 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE

V rámci definice organizační kultury lze v odborné literatuře narazit na značnou terminologickou nejednotnost, která je způsobena pravděpodobně mezioborovým pojetím a přesahy daného termínu, jehož obsah lze uchopit a zkoumat v kontextu řady základních i aplikovaných vědních disciplín. Pojem **organizační kultura** tak může spadat např. do oblasti ekonomiky, marketingu, managementu, ale i sociologie, psychologie, či antropologie, přičemž mezi autory panuje všeobecná shoda na tom, že se jedná o abstraktní koncept (Lukášová a kol., 2004).

S ohledem na výzkumný cíl práce nepokrývají její teoretická východiska historický kontext vzniku a vývoje organizační kultury, ale soustředí se na aktuální trendy v dané oblasti zkoumání primárně v kontextu managementu. V jeho rámci je organizační kultura obvykle chápána jako typické způsoby, jakými jsou v organizaci vykonávány veškeré činnosti, v nichž se odráží typický soubor specifických zvyklostí, hodnot, norem a postojů, které se projevují v nejrůznějších aspektech práce, respektive určují chování jedinců pracujících v dané organizaci a současně se promítají i do jejího vnějšího obrazu (ICSA, 2018). Tento specifický soubor zvyklostí, hodnot, norem a postojů je výsledkem komplexních procesů vědomého i nevědomého napodobování chování zaměstnanců dalšími zaměstnanci, přičemž dochází k upevňování jak žádoucích, tak i nežádoucích zvyklostí, hodnot, norem a postojů, což lze velmi názorně ilustrovat pomocí následujícího schématu:



Obr. 1: Základní mechanismy organizační kultury (Zdroj: ICSA, 2018, str. 8).

Z uvedeného schématu je zjevné, že komplex procesů podílejících se na výsledném obrazu organizační kultury ovlivňuje veškeré dění v organizaci, které zpětně ovlivňuje organizační kulturu a promítá se do obrazu firmy jak směrem navenek, tak i směrem dovnitř. Organizační kultura může být současně do jisté míry i cíleně řízena a částečně se tak promítat do formálních procesů organizace (např. ve formě etického kodexu, či standardů kvality, nebo zásad chování atpod.), což však nemusí být pravidlem. Současně ani existence formalizovaných postupů, metodických pokynů, kodexů, či souborů standardů, nebo souboru pravidel nezaručuje, že se skutečný obraz organizační kultury v organizaci nebude od jejího formálně zakotveného obrazu lišit.

Z výše uvedených důvodů je organizační kultura v kontextu strategického řízení vnímána zpravidla jako významný, nicméně pro managery poměrně obtížně uchopitelný a kvantifikovatelný jev, a tudíž je v rámci strategického řízení často neprávem opomíjena. Tuto skutečnost reflektuje řada výzkumů realizovaných v dané oblasti zkoumání, které shodně shledávají, že manažeři roli organizační kultury podceňují, nebo zcela ignorují (Karahanna a kol., 2005).

3.1 Základní funkce, prvky, obsah, síla, zdroje a projevy organizační kultury

Jak již bylo uvedeno výše, lze v současném pojetí chápat organizační kulturu zejména jako systémově provázané a měnící se různé dynamické aspekty jejich širších souvislostí, které lze ilustrovat následujícím způsobem:



Obr. 2: Schéma organizační kultury (Zdroj: upraveno dle Lukášová, 2004, str. 15).

Z výše uvedeného schématu je zřejmé, že hlavní roli v rámci organizační kultury sehrávají její základní stavební prvky. **Prvky organizační kultury** tvoří jakési pomyslné jádro organizační kultury, z něhož následně vychází skladba celého systému organizační kultury. V odborné literatuře se můžeme setkat se značnou terminologickou nejednotností při vymezení a kategorizaci těchto prvků, dle Lukášové (2004, str. 15) jsou k nim nejčastěji řazeny:

- *základní předpoklady/přesvědčení* (zafixované představy o fungování firemní reality),
- *hodnoty* (obecné preference, ať již skutečně realizované, či formálně deklarované),
- *normy* (skupinové normy chování, jako např. způsob jednání se zákazníky),
- *postoje* (např. k zavádění změn, bezpečnosti práce atpod.) a
- *vnější manifestace kultury* (artefakty materiální a nemateriální, respektive behaviorální povahy).

Jako *artefakty materiální povahy* bývají v odborné literatuře uváděny charakteristické výrazné identifikační znaky typické pro kulturu dané společnosti, jako např. architektura budov, produkty společnosti, výroční zprávy, propagační materiály atpod., zatímco jako k *artefaktům nemateriální povahy* jsou řazeny zaběhlé zvyky, či rituály (např. při povyšování zaměstnanců, odchodu do důchodu atd.), tradované historky, nebo specifika vyjadřovacích prostředků (obvykle jazyka) dané společnosti (Lukášová, 2010). Souhrn těchto artefaktů vytváří souhrnný obraz dané společnosti, tzv. „*image firmy*“, na jehož pozitivní tvorbu je v moderním managementu, ale i marketingu kladen stále větší důraz (Lukášová a kol., 2010).

Jednotlivé prvky organizační kultury tvoří dynamický systém, jehož prostřednictvím je organizační kultura vytvářena, udržována a předávána a současně jednotlivé prvky organizační kultury umožňují i její popis. Na jejich základě je tak možné analyzovat, či diagnostikovat **obsah organizační kultury**. Do obsahu organizační kultury se kromě jejích prvků promítají i další významné vlivy, jako např. historický vliv původních tradic organizace, její velikost, podmínky pracovního prostředí, způsob vedení organizace (včetně osobností vlastníků, managerů a jiných významných osob) atpod. Současně je zřejmé, že zejména historie, velikost a strukturovanost organizace ovlivňují povahu a kvalitu vztahů mezi zaměstnanci a vedením. U organizací menšího typu tak obvykle panují méně formální vztahy mezi zaměstnanci i vůči vedení a dominantní roli v organizační kultuře zde sehrává zakladatel (Lukášová, 2010). V procesu vývoje růstu a organizace pak dochází k její nezbytné transformaci, což je obvykle doprovázeno i transformací organizační kultury.

Definování, respektive popis obsahu organizační kultury následně umožňuje hodnocení míry jejího vlivu, který bývá v odborné literatuře nazýván jako **síla organizační kultury**. Ta je vyjádřena těsností

názorů zaměstnanců na poslání, cíle a hodnoty organizace (Lukášová, 2004). Pokud v daných oblastech panuje mezi zaměstnanci značná nejednotnost, jedná se o slabou organizační kulturu. Pokud se zaměstnanci ve značné míře ztotožňují s hodnotami, postoji a normami firmy, pak se jedná o silnou organizační kulturu. Je přitom evidentní, že mezi jednotlivými zaměstnanci mohou existovat značné rozdíly v míře identifikace s organizační kulturou, a to na škále od naprostého ztotožnění po naprosté odmítání, které může mít buď zcela zjevnou, nebo skrytou formu.

Tab. 1: Komparace předností a nedostatků organizační kultury dle její síly (Zdroj: volně upraveno podle Lukášová a kol., 2004).

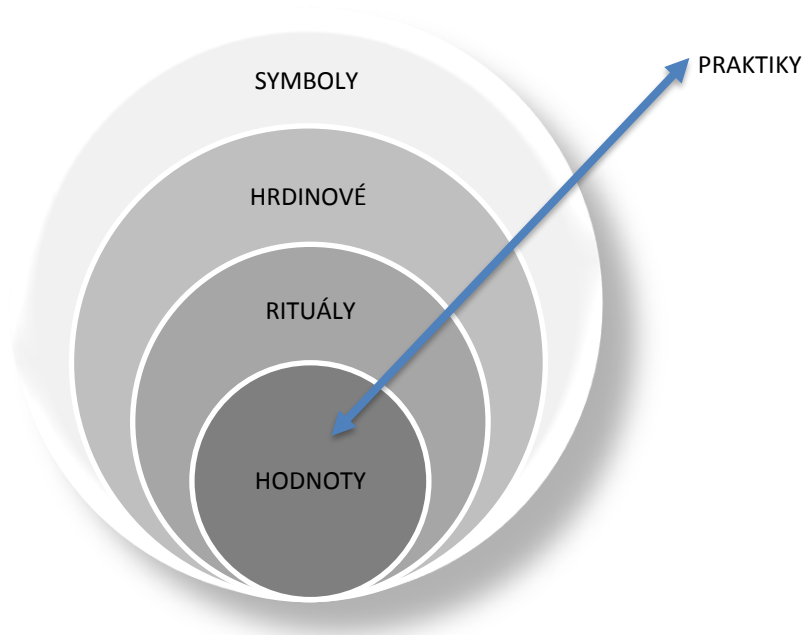
Typ organizační kultury	Silná organizační kultura	Slabá organizační kultura
Výhody	<p>Vysoká míra identifikace zaměstnanců s organizační kulturou</p> <p>Vysoká míra loajality zaměstnanců vůči vedení</p> <p>Vysoká míra motivace, nízká míra fluktuace</p> <p>Vysoká míra jistoty a důvěry</p> <p>Jasně a efektivní komunikační toky</p> <p>Dobré podmínky pro rozhodování</p> <p>Rychlá implementace inovací</p>	<p>Tendence k otevřenosti organizačního systému</p> <p>Vyšší míra otevřenosti k flexibilitě</p> <p>Vhodné prostředí pro realizaci netradičních řešení</p> <p>Vhodné prostředí pro větší pluralitu názorů</p>
Nevýhody	<p>Tendence k uzavřenosti organizačního systému</p> <p>Nedostatek flexibility</p> <p>Trvání na tradičních řešeních</p> <p>Mohou se vyskytnout obtíže při začleňování/adaptaci nových pracovníků</p> <p>Vynucování konformity</p> <p>Obtíže s přijímáním kritiky</p>	<p>Nízká míra identifikace zaměstnanců s organizační kulturou</p> <p>Nízká míra loajality zaměstnanců vůči vedení</p> <p>Nízká míra motivace</p> <p>Vysoká míra fluktuace</p> <p>Mohou se vyskytnout obtíže při začleňování/adaptaci nových pracovníků</p> <p>Nízká míra jistoty a důvěry</p> <p>Nejasné, nebo neefektivní komunikační toky</p> <p>Časté vyjadřování kritiky metod, postupů atd.</p> <p>Špatné podmínky pro rozhodování</p> <p>Obtížná implementace inovací</p>

Faktory, které ovlivňují obsah a sílu organizační kultury, jsou nazývány **zdroje organizační kultury**. Ty zpravidla působí na organizační kulturu synergickými efekty, přičemž některé ze zdrojů organizační kultury jsou organizační kulturou ovlivňovány a současně jí jsou i zpětně ovlivňovány a některé zdroje organizační kultury jí ovlivňovány nejsou (např. národní kultura – viz dále). Lukášová a kol (2004) řadí k nejvýznamnějším zdrojům organizační kultury následující vlivy:

- vliv národní kultury,
- vliv zakladatele/dominantního vůdce, vlastníků a manažerů,
- vliv prostředí, v němž organizace působí,

- vliv velikosti a délky existence organizace, vliv využívaných technologií,
- vliv organizační struktury,
- systémy řízení (např. systém řízení kvality aj).

Je tedy zjevné, že organizační kultura může být v rámci společnosti členěna na různé **úrovně organizační kultury**, které někteří autoři nazývají **struktura organizační kultury**, přičemž identifikaci těchto úrovní vymezují příslušné teoretické koncepty různým způsobem. V odborné literatuře tak lze nalézt např. strukturaci organizační kultury do tří úrovní podle Scheina (2004), který tyto úrovně vymezil podle toho, v jaké míře jsou různé projevy organizační kultury viditelné, respektive rozpoznatelné pro pozorovatele. Ve svém modelu strukturoval úrovně organizační kultury následujícím způsobem: *základní přesvědčení, hodnoty a normy a artefakty*, které jsou pro pozorovatele zřetelné nejvíce. Velmi často uváděný je i Hofstedeho koncept „Cibulového diagramu“ (Michalík, 2010), který schematicky znázorňuje následující obrázek:



Obr. 3: Cibulový diagram úrovní projevu organizační kultury (Zdroj: Michalík, 2010, str. 10).

Michalík (2010) ve své monografii dále blíže specifikuje, že *hodnoty*, které tvoří jádro konceptu, jsou reprezentovány všeobecnými tendencemi, které vedou zaměstnance organizace k upřednostňování jednoho stavu reality před jinými a nelze je přímo pozorovat, zatímco ostatní tři vrstvy konceptu organizační kultury jsou pozorovatelné, přičemž: *rituály* představují činnosti se společenským významem, *hrdinové* jsou reprezentovány osobami charakterizovanými v rámci společnosti významnými znaky a vlastnostmi a *symboly* jsou tvořeny předměty, gesty, či slovy, která mají pro příslušníky dané organizační kultury konkrétní/specifický význam.

Obecně lze říci, že mezi autory sice nepanuje v teoretickém uchopení konceptu organizační kultury naprostá shoda, nicméně jak uvádí Armstrong (2002), většina z nich řadí k jejím základním úrovním: *hodnoty, normy, chování a artefakty* a podle Lukášové (2010) k těmto úrovním následně někteří autoři přidávají ještě *základní přesvědčení a postoje* (blíže viz výše: prvky organizační kultury).

Organizační kultura může rovněž plnit různé funkce, kterými se zabýval např. Schuh (1988, podle Konečná, 2006, s. 47), který spatřoval význam **funkce organizační kultury** zejména v následujících oblastech:

- *adaptace* (snižuje pocit nejistoty a strachu, napomáhá vytvářet organizační integritu, podporuje rozhodování a řešení problémů i tvorbu strategie, zprostředkovává členům organizace hodnoty a normy okolního prostředí atpod., přičemž může být jak interní, tak externí),
- *dosahování cílů* (umožňuje realizaci individuálních potřeb a zájmů členů, napomáhá řešení problémů na různých úrovních organizace),
- *integrace* (zprostředkovává členům pocit významnosti, poskytuje společný „jazyk“, hodnoty a normy určující přijatelné chování v organizaci atd.),
- *udržování struktury* (zprostředkovává členům hodnoty a normy, které jim usnadňují orientaci v organizaci atpod.).

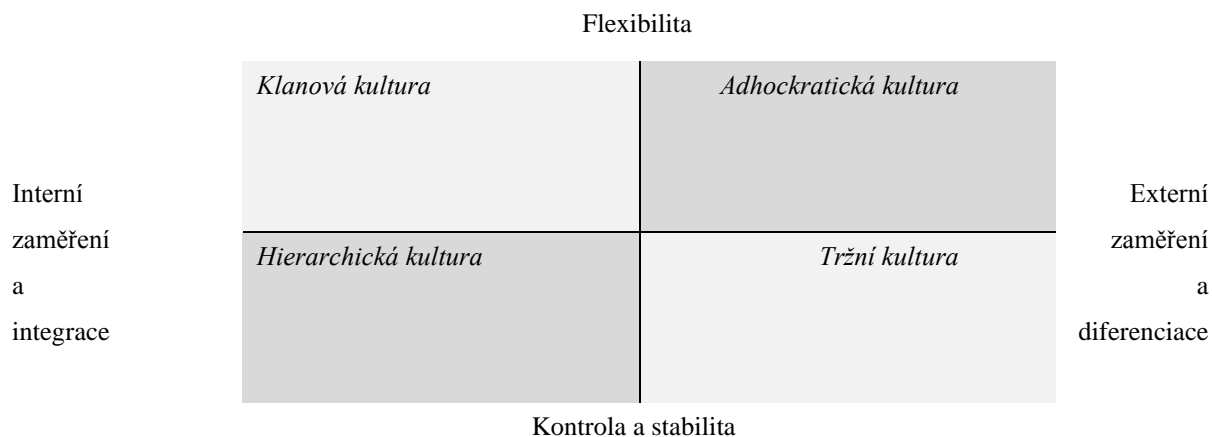
Kasper a Mayhofer (2005) zase vyzdvihují kromě již zmíněné integrační funkce organizační kultury i její funkci *identifikační* (vytváření pocitu sounáležitosti a identifikace s organizací), *koordináční* (koordinace jednání týkajícího se společně sdílených hodnot a norem), *motivační* (motivace k pracovnímu výkonu prostřednictvím posilování vlastní hodnoty v rámci organizace) a *rozvojovou/učící se* (akcent na vývoj a otevřenost organizace změnám). Všechny uvedené funkce jsou nepochybně velmi podstatné i z hlediska dosahování hospodářského výsledku a tvoří tak další podstatný rozměr pohledu na význam organizační kultury.

3.2 Modely a typologie organizační kultury

V odborné literatuře jsou ve vztahu k hospodářské výkonnosti nejčastěji uváděny následující modely popisující organizační kulturu: model Quinna, Rohrbauga, Camerona a jejich spolupracovníků (Quinn a Rohrbaugh, 1981, podle Cameron a Quinn, 1999), model Cooka a Laffertyho (1983, podle Cooke a Szumal, 2000) a model Denisona a jeho spolupracovníků (2001).

Model „konkurujících si/soupeřících hodnot“ (Competing Values Model) Quinna, Rohrbauga, Camerona a jejich spolupracovníků (1983, podle Michalík, 2010) je zaměřen na analýzu vztahů mezi

organizační kulturou a výkonností podniku. Autoři v tomto modelu vymezují dvě základní dimenze s vlivem na efektivitu organizace, jimiž jsou: *flexibilita* versus *kontrola* a *interní* versus *externí zaměření*, přičemž jejich vzájemnou kombinací následně vznikají čtyři základní oblasti jejich pojetí modelu organizační kultury, respektive její čtyři typy:



Obr. 4. Model soupeřících hodnot (Cameron & Rohrbaugh, 1981, podle Dellana a Hauser, 1999).

Klanová/skupinová kultura zahrnuje v tomto modelu hodnoty a normy spojené se začleněním jedince do skupiny, *adhokratická kultura* pak hodnoty a normy spojené se změnou, hledáním nových zdrojů a možností pro růst podniku, zatímco *hierarchická kultura* zahrnuje především hodnoty a normy spojené s byrokracií. V *tržní kultuře* je analogicky zahrnut význam dosahování konkurenční výhody a dominance na trhu a hlavními cíli jsou zde plánování, produktivita, plánování a efektivita (Ogbonna a Harris, 2000). Konkrétní přínos tohoto modelu pro praxi shrnuje následující tabulka:

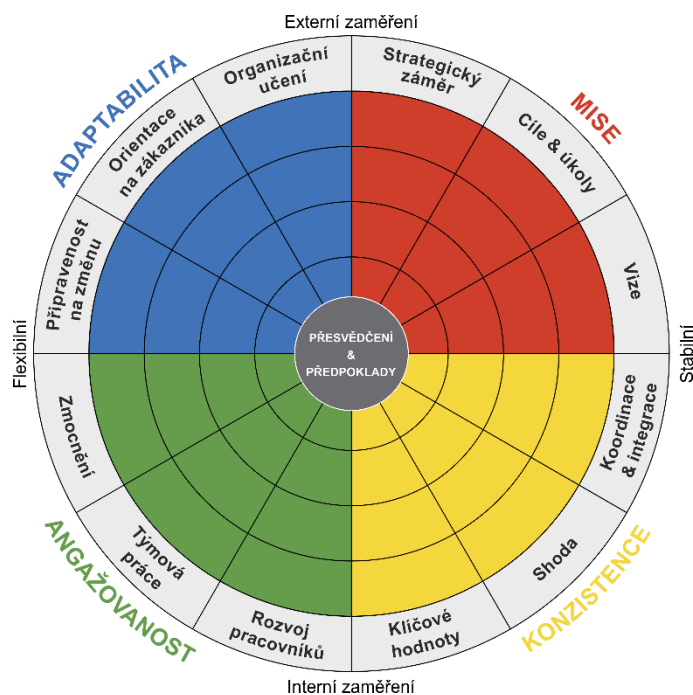
Tab. 2: Oblasti modelu efektivnosti organizace Quinna a Rohrbauga (1983, podle Michalík, 2010, str. 20).

Oblasti	Kontrola	Flexibilita
Interní zaměření	<i>Interní procesy</i> Nástroje: management informací, komunikace Cíle: stabilita, kontrola	<i>Lidské vztahy</i> Nástroje: soudržnost, morálka Cíle: rozvoj lidských zdrojů
Externí zaměření	<i>Racionální cíle</i> Nástroje: plánování, stanovování cílů Cíle: produktivita	<i>Otevřené systémy</i> Nástroje: flexibilita, pohotovost Cíle: růst, získávání

Model typů organizační kultury vyvinutý autory Cook a Lafferty (1983, podle Cooke a Szumal, 2000) definuje tři základní typy: *kulturu lidí*, pro kterou je typický pasivní manažerský styl, *kulturu úkolů*, pro niž je typický agresivní manažerský styl a *kulturu spokojenosti*, pro niž je typický konstruktivní manažerský styl, které jsou určovány základními dimenzemi *orientace na potřeby spokojenosti* versus

orientace na potřeby jistoty a orientace na lidi versus orientace na úkoly/výkon.

Pro potřeby předkládané bakalářské práce byl využit Denisonův model organizační kultury (Denison, 2001), jehož základní osy tvoří čtyři základní dimenze, které představují konituum: *interní versus externí zaměření a stabilita versus flexibilita*. Jádrem modelu je přitom konstruováno přesvědčeními a domněnkami a dále čtyřmi hlavními dimenzemi organizační kultury: *Konzistence, Mise, Angažovanost a Adaptabilita*, přičemž každá z nich je dále dělena do dalších tří indexů, jak ilustruje následující obrázek:



Obr. 5: Denisonův model organizační kultury (Zdroj: Denison Organizational Culture Model, Denison Consulting [online] [cit. 2022-2-1]. Dostupné z: <https://www.denisonconsulting.com/model-surveys/denison-model.pdf>).

V uvedeném modelu souvisí dimenze *Konzistence* a *Mise* se stabilitou, dimenze *Angažovanost* a *Adaptabilita* naopak s flexibilitou. Současně *Angažovanost* a *Konzistence* sytí interní dynamiku organizace, zatímco se *Mise* a *Adaptabilita* promítají do vztahu ke vnějšímu prostředí podniku. *Konzistence* je přitom v tomto modelu vnímána jako fakt, že hodnoty a přesvědčení jsou široce sdíleny a internalizovány mezi všemi členy organizace, kteří se s ní cítí být ztotožnění. *Mise* je chápána jako jasný cíl a směr, kterým se organizace ubírá. *Angažovanost* představuje míru iniciativnosti a participace členů organizace na procesech v ní probíhajících, což přispívá k pocitu zodpovědnosti a podporuje loajalitu a smysl pro plnění závazků vůči organizaci. *Adaptabilita* pak představuje míru, s jakou je organizace schopna přijímat signály zvenčí a reagovat na ně vnitřními změnami, čímž je potencován její růst a rozvoj.

Model umožňuje velmi plastický popis jednotlivých faktorů organizační kultury, přičemž v kontextu hospodářských výsledků byly autory modelu shledány následující souvislosti:

- *Externí zaměření* souvisí s rozsahem podílu na trhu a vzrůstem tržeb,
- *Interní zaměření* souvisí s mírou kvality ROI a spokojeností zaměstnanců,
- *Stabilita* souvisí s úrovní ROI, ROA, ROS a
- *Flexibilita* souvisí s úrovní inovací produktů a služeb (Denison, 2001).

Níže uvedená tabulka demonstruje rozdělení základních dimenzí modelu do jednotlivých oblastí:

Tab. 3: Dimenze a oblasti dimenzí Denisonova modelu organizační kultury (Zdroj: upraveno dle DOCS, 2021).

Dimenze modelu	Oblasti dimenzí		
Adaptabilita <i>Nasloucháme trhu?</i>	Schopnost/připravenost reagovat na změnu	Orientace na zákazníka	Organizační učení
Mise <i>Víme, kam jdeme?</i>	Strategické směřování a záměry	Cíle a úkoly	Vize
Konzistence <i>Máme k dispozici hodnoty, systémy a procesy, které nám umožňují realizaci?</i>	Sdílení klíčových hodnot	Dohoda/Souhlas	Koordinace a integrace
Angažovanost <i>Jsou naši lidé sladění, angažovaní a schopní?</i>	Zplnomocnění	Orientace na tým/týmová práce	Rozvoj dovedností pracovníků

Na základě tohoto modelu vznikl ve výzkumu i praxi často užívaný dotazníkový nástroj *Denison Organizational Culture Survey*², který je využit v praktické části této práce.

Co se týče typologií organizační kultury, je možné většinu z nich rozdělit do několika základních kategorií, k nimž se vztahují. Prostřednictvím těchto kategorií pak tyto typologie umožňují mapování, respektive diagnostiku a ve výsledku pak zejména identifikaci podobností, či rozdílů mezi organizačními kulturami různých organizací, nebo i různých divizí, či úseků a oddělení téže organizace. Jelikož lze typologie organizační kultury vnímat zejména jako prostředek umožňující diagnostiku organizační kultury a srovnávání různých druhů organizačních struktur, je dále předložen výběr z těchto konceptů, neboť jich v průběhu let vznikla celá řada.

² Denison Organizational Culture Survey (DOCS, 2012). Zdroj: DENISON, Daniel, R. Oficiální web Denison Consulting, 2012, [online], dostupné z: <http://www.denisonconsulting.com>.

Typologie Harrisona a Handyho (1976, podle Lukášová a kol., 2004, str. 101) se opírá o typologii organizační kultury formulované *ve vztahu k organizační struktuře*, přičemž definují čtyři základní druhy kultury:

- *kultura moci*, která je charakterizována nízkým počtem pravidel a nízkým výskytem byrokracie, přičemž rozhoduje jedinec a zaměstnanci jsou hodnoceni podle dosažených výsledků – zásadní roli zde sehrává vliv a schopnosti majitele/ředitele (zpravidla se jedná o malé společnosti),
- *kultura rolí*, která je založena na pravidlech, přesně definovaných úkolech, normách a zodpovědnostech, přičemž je charakterizována vysokou mírou byrokracie a formálnosti (zpravidla se zde vyskytují obtíže při zavádění změn),
- *kultura úkolů* je zaměřena primárně na dosahování cílů a skupinovou práci, výkonnost a schopnosti pracovníků (zpravidla se pružně přizpůsobuje změnám),
- *kultura osob* je reprezentována dobrovolným sdružením rovnocenných odborníků se společným centrálním zájmem (zpravidla je zde omezená formálnost řízení ve prospěch neformálních vazeb a komunikace).

Typologie Deala a Kennedyho (1982, podle Bělohlávek, 1996, str. 53) se opírá o typologii organizační kultury formulované *ve vztahu k vlivu prostředí a reakce organizace na prostředí*, přičemž zahrnuje aspekty organizační kultury vztahující se k trhu, které posuzuje podle míry rizika a charakteristické zpětné vazby ze strany trhu:

- *kultura drsných hochů* (vysoká míra rizika, rychlá zpětná vazba),
- *kultura tvrdé práce* (nízká míra rizika, rychlá zpětná vazba),
- *kultura sázky na budoucnost* (vysoká míra rizika, pomalá zpětná vazba),
- *procesní kultura* (nízká míra rizika, téměř žádná zpětná vazba).

Zajímavý je i Kompasový model W.Hall (rok, podle Michalík, 2010, str. 24), který se opírá o typologii organizační kultury formulované *ve vztahu k tendencím v chování organizace*, která je orientována na charakteristické vzorce chování, objevující se v kontextu národních kultur a kultur jednotlivých společností, přičemž rozlišovacími dimenzemi jsou zde asertivita a citlivost. Z uvedeného základního přehledu je zřejmé, že každý z uvedených modelů a typologií organizační kultury postihuje odlišné aspekty organizační kultury, které jsou specifikovány z různých úhlů pohledu, což na jednu stranu přispívá k širokému spektru možností, jak k organizační kultuře přistupovat - na druhou stranu však tato nejednotnost ovlivňuje vnímání přístupu k hodnocení organizační kultury managementem jako nedostatečně systematické, komplexní a zejména jednotné (Brummans & Putnam, 2003).

3.2.1 Indikátory úrovně organizační kultury

Indikátory úrovně organizační kultury jsou tvořeny prvky organizační kultury, přičemž správná volba indikátorů, míra jejich poznatelnosti pro hodnotitele a možnost jejich měření přispívají k objektivitě výsledku mapování organizační kultury. Nejsnáze postihnutelné, a tudíž i hodnotitelné jsou takové indikátory/prvky organizační kultury, které jsou *přímo pozorovatelné* (artefakty, chování). Obtížněji zachytitelné a současně i hodnotitelné jsou *nepřímo identifikovatelné* indikátory/prvky organizační kultury (hodnoty, normy chování, postoje). Při mapování úrovně organizační kultury je však třeba zohlednit i skutečnost, že některé indikátory/prvky organizační kultury mohou posuzovateli zůstat *skryté* (např. záměrně skrývané přesvědčení na úrovni jedinců atpod.). Při diagnostice organizační kultury je proto žádoucí, aby byl obsah kultury analyzován ideálně prostřednictvím více prvků a na více úrovních daného jevu (Lukášová, 2010).

Od výchozího modelu, nebo typologie organizační kultury, na jejichž základě byl vyvinut nástroj, jehož prostřednictvím je organizační kultura posuzována, se následně odvíjí klíčové indikátory obsahu organizační kultury, které jsou v rámci daného šetření mapovány (blíže viz kap. Metody zkoumání organizační kultury). Tyto indikátory, postihující relevantní oblasti organizační kultury, jsou zpravidla zahrnuty v dotazníkové metodě, vyvinuté autory příslušného teoretického konceptu, či jejich následovníky. V méně častých případech pak mohou být indikátory úrovně organizační kultury stanoveny i na základě jiných metod (např. rozhovory s vedoucími pracovníky a podřízenými, výsledky metody Focus Group, SWOT analýzy atpod.). Na základě stanovených indikátorů je následně možné posoudit, nakolik jsou stanovené předpoklady, hodnoty a normy a z nich vyplývající vzorce chování v organizaci sdíleny, což současně vyjadřuje i míru síly podnikové kultury. Lukášová (2010) v tomto kontextu uvádí, že nejčastěji bývají mapovány tyto indikátory:

- *dominantní rysy organizace* (prostředí a atmosféra),
- *způsob vedení* v organizaci (co je považováno za vedení a za vůdcovské schopnosti),
- *způsob řízení* zaměstnanců (manažerský styl, metody řízení),
- *soudržnost* organizace (co ji zajišťuje),
- *prioritní strategické faktory* (na co jsou zaměřeny),
- *kritéria úspěchu* (jak je definován a hodnocen úspěch).

V konečném důsledku lze prostřednictvím posuzování výsledné míry stanovených indikátorů stanovit nejen zda se jedná o silnou, či slabou organizační kulturu, ale i jaké jsou její přednosti, či slabiny a jaké z těchto skutečností plynou důsledky pro hospodářský výkon organizace. Analogicky je možné v kontextu organizační kultury posuzovat i míru používání indikátorů výkonnosti. Ta odráží skutečnost,

jakým způsobem a k jakému účelu jsou ukazatele výkonnosti v organizaci v kontextu organizační kultury využívány. Tyto indikátory bývají zpravidla využívány k podpoře sdílení společných perspektiv dalšího rozvoje organizace, k podpoře sdílení informací, vedení cílených debat o datech, předpokladech a plánech a k podpoře zaměření na společné cíle, témata a problémy (Gruntová Kolingerová, 2015). Výzkumy realizované v dané oblasti naznačují, že míra využívání indikátorů výkonnosti k vybraným účelům souvisí s kvalitou operacionalizace strategických cílů v organizaci (konkrétnost, podrobnost, kvantifikace), se sledováním výkonnosti v oblasti strategie, s prováděním hodnocení výkonnosti v rámci jednotlivých oblastí, přijímáním opatření ke zvýšení výkonnosti atpod.

3.3 Vliv organizační kultury na výkonnost organizace

Organizační kultura plní v rámci každé organizace celou řadu nezastupitelných funkcí, ať jsou již její projevy zřejmé více, či méně, což vyplývá i z výše uvedených modelů a typologií organizační kultury, které jsou zpravidla konstruovány v kontextu vlivu organizační kultury na výkon, respektive výkonnost organizace. Stěžejní oblasti organizační kultury s vlivem na výkonnost organizace jsou především *obsah* a *síla* organizační kultury (Lukášová, 2010), přičemž následující typy organizačních kultur lze vnímat jako výzkumně ověřené determinanty výkonnosti organizace (Lukášová a kol., 2004):

- *silné* organizační kultury,
- *participativní/angažované* organizační kultury,
- *kontextuálně a strategicky vhodné* organizační kultury,
- *adaptivní* organizační kultury.

V kontextu managementu jsou pak obzvláště významné ty funkce organizační kultury, které mají přímý, či zprostředkovaný vliv na hospodářský výkon. Lukášová a kol. (2004, str. 45) uvádí, že: *„...vysokou výkonnost má firma s takovou organizační kulturou, která je aktivizující, adaptivní, kontextuálně a strategicky přiměřená, v souladu s manažerskými postupy a přiměřeně silná, aby harmonizovala a stmelovala subkultury“*. V souvislosti s cílem bakalářské práce lze považovat za stěžejní vymezení základních faktorů organizační kultury s vlivem na výkon organizace, jak je uvádí Denison (1990, podle Michalík, 2010, str. 18), který je postuluje jako: *angažovanost* členů organizace (interní zaměření charakterizované flexibilitou); *konzistenci* názorů, hodnot a norem chování, které jsou v organizaci široce sdíleny (interní zaměření charakterizované stabilitou); *adaptabilitu*, respektive schopnost organizace přizpůsobovat se vnějšímu prostředí (externí zaměření charakterizované flexibilitou) a *mise*, udávající vize a směřování organizace (externí zaměření charakterizované stabilitou). Poslední z těchto faktorů pak Denison (2001) považuje za nejsilnější prediktor výkonnosti

organizace.

Význam funkce organizační kultury v tomto kontextu vyzdvihuje i řada dalších autorů, jako např. Lukášová, která ve své monografii uvádí výsledky výzkumu Peterse a Watermana (1982, podle Lukášová, 2010, str. 15), kteří zjistili, že: ...*“všechny excelentní organizace mají specifické kulturní kvality, které byly zdrojem jejich úspěchu“*. Nicméně organizační kultura není významná jen pro strategické řízení organizace, jako např. dosahování hospodářských výsledků, změny v organizační struktuře, řízení změn atpod., ale i jako cenný nástroj personálního managementu, jehož lze velmi efektivně využít např. v rámci procesu adaptace nových zaměstnanců, nebo i jako nástroj public relation, sloužící k identifikaci společnosti zákazníky, dodavateli i širokou veřejností. V tomto kontextu uvádí Lukášová a kol. (2004, str. 40), že: *„organizační kultura má řadu funkcí, které mohou sloužit ke zlepšení výkonnosti organizace. K těm hlavním patří redukce konfliktů uvnitř organizace, usnadnění koordinace a kontroly – zajištění kontinuity, redukce nejistoty zaměstnanců, zvyšování jejich pracovní spokojenosti a emocionální pohody. Je také důležitým zdrojem motivace k práci. Můžeme tak říci, že silná a obsahově relevantní firemní kultura je významnou konkurenční výhodou.“* Stejný apel lze nalézt i v monografii Dědiny a Odcházela (2007, str. 220), kteří postulují, že: ...*“nejdůležitější výzvou managementu 21. století je utvářet firemní kulturu, která bude záviset na otevřenosti ke změnám a na vysokém stupni důvěry“*.

3.3.1 Vliv národní kultury na kulturu organizační v kontextu výkonnosti organizace

Do organizační kultury se u organizací, které nemají výhradně nadnárodní charakter, obvykle významným způsobem promítá i kultura národní. K pronikání vlivu národních kultur do kultury organizační však nepochybně dochází i u nadnárodních firem. Stěžejní prvky organizační kultury však mohou být do značné míry určovány i významnými specifickými prvky národní kultury, jako je např. obecný postoj k práci a pracovnímu výkonu, k dodržování pravidel, či k realizaci pravidelného hodnocení pracovního výkonu atpod., které se ve výsledku různou měrou promítají do hospodářského výkonu organizace.

Z premisy, že organizační kultury jsou subkultury větších kulturních systémů vyšel Hofstede (1991, podle Lukášová, 2010), který v letech 1967 až 1973 realizoval rozsáhlý výzkum ve společnosti IBM na výzkumném souboru 116 000 zaměstnanců společnosti různých národností, kterých bylo více než 40. Na základě výsledků svých zkoumání následně stanovil čtyři dimenze národní kultury, v nichž se jednotlivé země značně liší, což se v globálním důsledku nepochybně odráží v na hospodářském výsledku:

- *rozpětí moci* (Power Distance), kdy méně mocní členové institucí a organizací očekávají

a akceptují, že moc bude rozdělena nerovně,

- *individualismus vs. kolektivismus* (Individualism versus Collectivism), kdy individuální členové jednají nezávisle na ostatních členech a preferují se buď zájmy jednotlivce, nebo skupiny,
- *maskulinita vs. feminita* (Maskulinity versus Femininity), kdy je výrazně patrné oddělení rolí ve společnosti dle genderu,
- *vyhýbání se nejistotě* (Uncertainty Avoidance), kdy je zahrnuta ochota pracovníků tolerovat riziko a nejistotu ve svém životě.

Později k těmto čtyřem dimenzím přiřadil Hofstede na základě výsledků výzkumu jiného autora pátou dimenzi:

- *krátkodobá/dlouhodobá orientace*, kdy organizace orientované na krátkodobý úspěch tento preferují před dlouhodobou prosperitou a naopak (Hofstede, 2012).

S ohledem na skutečnost, že organizace, jejíž kultura je posuzována v aplikační části této práce je česká, je vhodné zde upozornit na jistá specifika české národní kultury, která je podle Bedrnové a Nového (2002, s. 563) ...*“poměrně dosti vzdálená silně rolovému pracovnímu chování, které je velmi zřetelné např. v kultuře severoamerické, Češi dávají více přednost osobnímu než rolovému pojetí své pracovní pozice“*. Současně je česká národní kultura nepochybně charakteristická např. i specifickými postoji k práci, bezpečnosti práce, pracovnímu výkonu atpod.

3.4 Vztah organizační kultury a strategie

Mezi strategií organizace a organizační kulturou existuje nepochybně velmi úzký vztah, který je však managementem v rámci organizací často přehlížen, či podceňován, neboť zahrnuje široké souvislosti „lidského faktoru“ a je tak charakterizován poměrně obtížnou uchopitelností ve smyslu přesné kvantifikace (např. matematického vyjádření změn ve výnosech) důsledků úrovně organizační kultury na hospodářské výsledky.

Vzájemným permanentním ovlivňováním prvků strategie a kultury se ve své monografii zabývá i Lukášová (2010), která konstatuje, že při cíleném vývoji a uplatňování strategie ovlivňuje organizační kultura především:

- *postoj k potřebě formulace strategie a míru opatřování informací* (míra snahy členů organizace vyhledávat a vnímat změny),
- *výběr informací* (preferance informací kvantitativního, nebo kvalitativního, tendenčního či expertního charakteru),

- *zpracování a interpretaci informací* (míra konkrétnosti zpracování informací, přehlížení detailů a možných alternativ, či naopak důraz na ně),
- *množství a obsah formulovaných variant strategie* (míra obecnosti a podrobnosti, míra zohledňování možných důsledků, preference tendenčních, či kreativních řešení);
- *výběr z variant strategie* (konsenzuální, či autokratické rozhodování).

Organizační kultura přitom ovlivňuje jak tvorbu strategie, tak i její implementaci, které společně tvoří základní fáze strategického řízení. Při naplňování strategických plánů organizace je totiž velmi významná právě i správná volba způsobu, postupů a metod *implementace strategie*, kde sehrává opět významnou roli míra konkrétnosti stanovených strategických cílů, což dokládá následující tabulka:

Tab 4. Soulad mezi organizační kulturou a strategií (Scholz, 1987, podle Lukášová, 2010, s. 70).

Organizační strategie	Organizační kultura		
	Slabá	Střední	Silná
Vágní	naprostý soulad	naprostý soulad	naprostý soulad
	beze směru	beze směru	určitý směr
Střední	naprostý soulad	soulad?	soulad?
	určitý směr	směr?	směr?
Silná	naprostý soulad	soulad?	soulad??
	směr	směr?	směr??

Čím je strategie a kultura silnější, tím důležitější je věnovat dostatečnou pozornost jejich souladu. V ideálním případě je strategie nedílnou a plně integrovanou součástí organizační kultury a současně i nejvyšší sdílenou hodnotou všech členů organizace – na význam psychologických souvislostí řízení a podnikové kultury ostatně upozorňuje řada autorů (viz např. Bedrnová a Nový, 2002).

Z uvedených důvodů by měla být organizační kultura a průběžné mapování její úrovně nedílnou součástí nejen strategie, ale i strategického řízení organizace, přičemž zejména vyspělé nadnárodní společnosti věnují organizační kultuře v kontextu strategického řízení maximální možnou pozornost (Bencherki et al., 2020).

3.5 Změna organizační kultury jako součást strategického řízení

Realizace záměrné změny organizační kultury s cílem podpořit strategii a výkonnost organizace je

nepochybně sice velmi žádoucím, současně však i velmi náročným procesem, na jehož počátku musí být vhodnými postupy realizována identifikace stávajícího a současně žádoucího stavu organizační kultury. Názory odborníků na možnou míru ovlivnění organizační kultury se odvíjí od její definice a pohybují se tudíž na kontinuu od skeptických po optimistické postoje. Autoři teoretických konceptů organizační kultury se zpravidla zabývají otázkou, do jaké míry je možné organizační kulturu cíleně změnit. Lukášová (2010) v tomto kontextu uvádí, že se v této oblasti objevují tři základní názory na možnost řízení organizační kultury:

1. management organizace může kulturu organizace účinně řídit a měnit;
2. management organizace může kulturu organizace cíleně řídit a měnit jen do určité míry;
3. záměrná změna kultury organizace je extrémně obtížná až nerealizovatelná.

Tureckiová (2004, str. 134) uvádí k možnostem změny organizační kultury následující: „*Podniková kultura je sdílená a poznatelná. Jedná se o skupinový fenomén s vlastním charakterem, vytváří a odráží chování, myšlení a dispozice zaměstnanců. Je extrémně vytrvalá. Reflektuje lidské podvědomí i vědomí. Je produktem minulosti a má určitou strukturu. Nelze ji koupit, nařídit ani vyjednat. Může být změněna do určitého stupně, ale při změně je nutné zohlednit strukturu osobnosti zaměstnanců organizace*“.

Změna organizační kultury realizovaná s cílem uvést ji do souladu s organizační strategií nepochybně představuje nesmírně náročný proces. Pokud má být taková změna úspěšná, musí být realizovaná cíleně, promyšleně, systematicky/komplexně a koordinovaně, přičemž musí být zejména důsledně řízená, s vysokým podílem angažovanosti a vytrvalosti managementu (Lukášová, 2010). V určitých případech je pak možné uvažovat i o změně strategie, respektive o jejím přizpůsobování organizační kultuře. Tento proces může být výhodný zvláště v situaci, kdy reálně existuje přijatelná náhradní/alternativní strategie, která je více v souladu s reálnou kulturou organizace, a přitom organizaci umožňuje dosažení zisku a rozvoje.

Pfeifer a Umlaufová (1993, s. 64-66) uvádí, že lze vysledovat tři základní orientace, které by měla změna kultury podniku v kontextu strategického řízení sledovat:

- *orientace na klíčové zájmy* (zvýšení důrazu na zájmy zákazníků, vlastníků firmy a jejich zaměstnanců,
- *orientace na inovace* (zvýšení důrazu na inovace oproti pouhé optimalizaci stávajícího stavu),
- *orientace na výsledky* (zvýšení důrazu na kvalitu výsledků i a současně i procesů, kterými je jich dosahováno).

Aby však mohly být tyto cíle úspěšně naplněny, je třeba důsledně dbát na dodržení vhodného postupu

utváření žádoucího obrazu organizační kultury, který by měl podle Lukášové a kol. (2004, s. 115) respektovat jak *aktuální fázi vývoje organizační kultury*, tak i následující kroky:

- 1) *formulace jasně, srozumitelně a dlouhodobě udržitelné strategie* (s důrazem na dlouhodobou udržitelnost strategie),
- 2) *formulace očekávání organizace vůči zaměstnancům* ((požadavky na odborné, výkonové i osobnostní charakteristiky i na způsoby pracovního jednání apod.),
- 3) *formulace rozhodujících parametrů a charakteristik budoucí žádoucí organizační kultury* (etický kodex, kodex zaměstnance, ISO normy aj., včetně zdůvodnění změny organizační kultury),
- 4) *deskripce a hodnocení současné kultury organizace v rozhodujících dimenzích vázících se na strategii organizace* (analýza současného stavu, nalezení rozdílů vůči žádoucímu stavu),
- 5) *vymezení nejdůležitějších oblastí řízení, které přímo souvisejí s organizační kulturou a mají charakter podmínek jejího dosažení* (určení potřebných změn v organizační struktuře, systémech a procesech a jejich řízení atd.),
- 6) *informování zaměstnanců* (informace o širších i konkrétních podmínkách změny),
- 7) *vzdělávání, výchova, trénink* (důraz na vyzkoušení, ověření a osvojení nových postupů zaměstnanci),
- 8) *kontrola a sankce* (důsledná práce se zpětnou vazbou o průběhu procesu realizace změny organizační kultury – kromě smysluplných úprav procesu je třeba předem stanovit a následně i důsledně vyžadovat sankce za nedodržení povinností, které přispívají k realizaci změny, jako např. nenošení ochranného oděvu apod.),
- 9) *diagnostika změn v kultuře* (ověření efektivity procesu změny, pravidelné průběžné hodnocení organizační kultury).

V souvislosti s výše uvedeným je třeba definovat, vyhodnotit a zohlednit současně rizika, která mohou být se změnou organizační kultury spojena, jako např. nedůvěra, či neochota zaměstnanců ke změnám, jež může vést až k odchodu kvalifikovaných pracovníků, nebo nedostatečná provázanost změny organizační kultury s personálními činnostmi organizace (např. průběžné hodnocení zaměstnanců, či podmínky jejich výběru aj.).

3.5.1 Typy změn organizační kultury

Weick a Quinn (1999) ve svém příspěvku k dané problematice konstatují, že přístupy ke změně

organizační kultury mohou být v zásadě pouze dva: *revoluční* nebo *evoluční*. Revoluční přístup (označovaný v odborné literatuře také jako transformační, nebo strategický) je zpravidla volen v situaci potřeby realizovat v organizaci v krátkém časovém horizontu velké změny, jež mohou být způsobeny např. špatnými finančními výsledky, či jinými silnými vnitřními, či vnějšími tlaky. Organizační kultura je v takovém případě zásadně změněna, což vyžaduje zejména kvalitní přípravu, plánování a připravenost vedení. Současně je třeba si uvědomit, že tento typ změny organizační kultury (např. změna orientace na jiné trhy, či sortiment) citelně zasáhne více subsystémů organizace, a tudíž s ní souvisí i realizace dalších významných změn v organizaci, jako např. změna organizační struktury, manažerských systému atpod., přičemž se zpravidla dotýká i více hierarchických úrovní organizace (Lukášová, 2010).

K evolučním změnám organizační kultury pak obvykle dochází v případě stabilizovaného stavu organizace s cílem zlepšit stávající uspokojivý stav organizační kultury. V takovém případě bývá obvykle využívána řada iniciativ, podporujících postupný vývoj organizační kultury žádoucím směrem. Lukášová (2010) ve své monografii konstatuje, že evoluční i revoluční změny organizační kultury mohou probíhat v závislosti na míře a charakteru manažerských problémů jako tzv. změny *primární*, nebo *doprovodné*, přičemž: ...*“Primární změna firemní kultury je prováděna v situaci, kdy obsah kultury poškozuje výkonnost organizace a kultura je klíčovou příčinnou jiných firemních problémů. Doprovodná změna je změna firemní kultury v situaci, kdy provádí jiné typy organizačních změn, tj. kdy úspěšnost provedení jiné změny vyžaduje změnu kultury“* (Lukášová, 2010, s. 165).

3.5.2 Modely změn organizační kultury

Realizovat změnu organizační kultury doporučují různí autoři v různých fázích. Např. Brown (1995, podle Lukášová, 2010) navrhuje postupovat ve třech návazných krocích, jejichž realizace je vhodná pro organizační změny zásadnějšího charakteru:

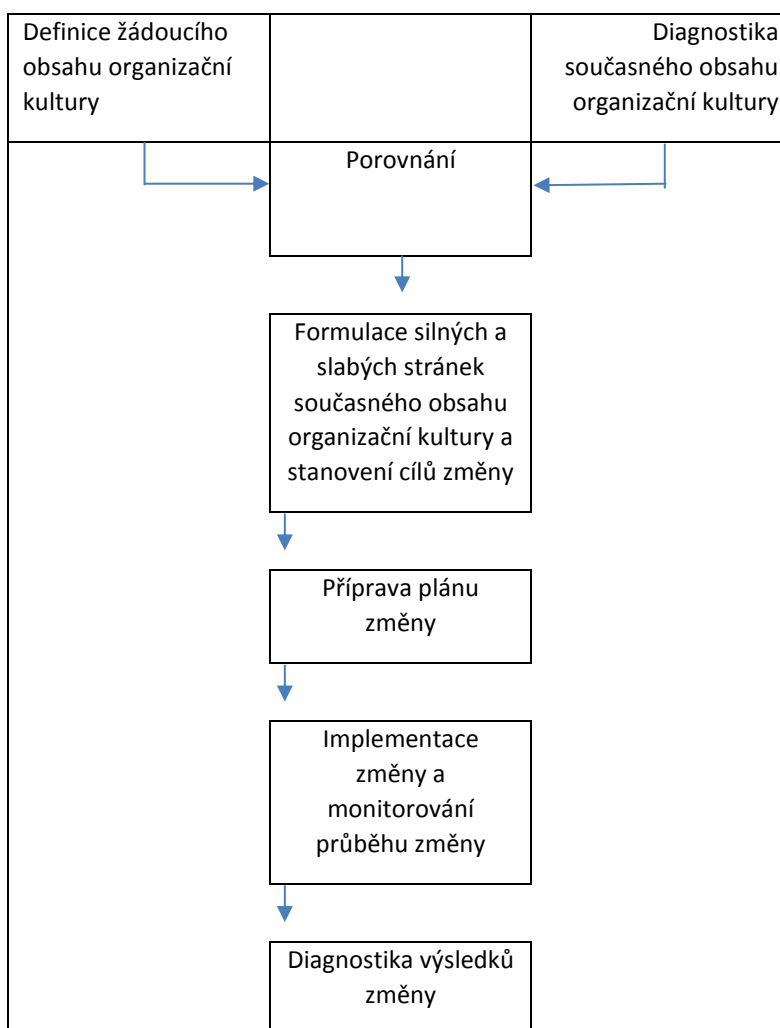
- *rozmrazení* (fáze vytvoření atmosféry naléhavosti změny),
- *experimentování* (fáze realizace změny),
- *znovuzamrazení* (fáze konsolidace).

Na velmi podobném principu je založen i Lewinův model, který podle Šiguta (2004) dále rozpracoval Schein. Schwartzův a Davisův model změny organizační kultury pak zahrnuje čtyři návazné kroky:

- *definování odpovídající firemní kultury* a subkultury organizace,
- *zpracování přehledů o firemní kultuře*,

- *odhalení a rozlišení rizik vzniku nesouladu mezi firemní kulturou a strategií,*
- *zaměření se na specifické aspekty firemní kultury, významné pro dosažení úspěchu organizace.*

Sackman nabízí komplexnější a propracovanější model změny organizační kultury, který klade důraz na komplexnost realizace příslušných kroků, které vnímá jako cyklus, v němž hraje významnou roli porovnávání reálného stavu organizační kultury s výsledky jejího mapování a žádoucím stavem. Lukášová (2010, str. 166) prezentuje grafické znázornění jeho modelu:

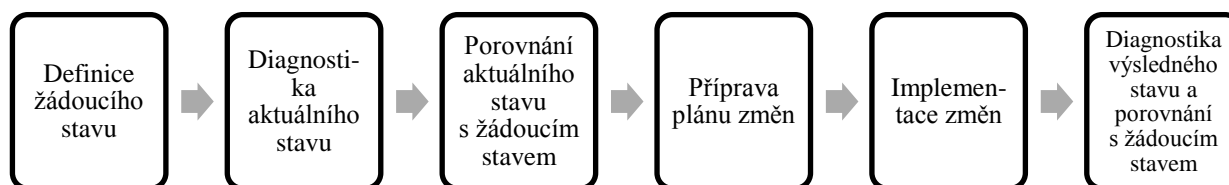


Obr 6. Sackmanův model změny organizační kultury (Lukášová, 2010, str. 166).

Analytickou část celého procesu přitom reprezentují první tři fáze, následující dvě fáze jsou vyhrazeny pro přípravu změny a její realizaci a poslední fáze pro vyhodnocení efektivity organizační změny. Ať je však v praxi využít kterýkoliv z prezentovaných modelů, stěžejní roli při úspěšnosti implementace organizační změny sehrává důsledná příprava a kvalita provedení komplexního systému vzájemně

provázaných adekvátních opatření, jak je ostatně uvedeno již v kapitole 1.5 Změna organizační kultury jako součást strategického řízení.

I když lze v odborné literatuře nalézt řadu schémat, či modelů změn organizační kultury, lze konstatovat, že v různé míře podrobnosti, či šíři zpracování, zahrnují všechny shodně následující kroky:



Obr 7. Shrnutí obsahů modelů změn organizační kultury (Zdroj: vlastní zpracování).

Při realizaci změny organizační kultury je třeba nevynechat žádnou fázi z výše uvedených postupů – ohrožen by byl výsledný efekt realizovaných opatření, které by nepřinesly očekávaný žádoucí výsledek.

3.5.3 Nástroje změn organizační kultury

Nástroje organizační změny se liší v závislosti na fázích a metodách/prostředcích realizace organizační změny, přičemž pro každou z etap průběhu organizační změny musí být vždy zvoleny adekvátní nástroje. Obvykle jimi bývá zejména formulace, respektive reformulace vize, cílů, hodnot organizace, přenastavení kritérií a ukazatelů výkonu, případně i restrukturalizace firemní struktury/organizačních útvarů, práce s lidskými zdroji, atpod. Jelikož se jedná o celou škálu prostředků, bývají podle Pfeifera a Umlaufové (1993) nástroje změny organizační kultury některými autory děleny podle možnosti hodnocení efektu jejich dopadů na:

- *přímé nástroje organizační změny*, jejichž dopad lze spolehlivě sledovat (např. tvorba pracovního prostředí, projekty změn firemní kultury, změna způsobů přidělování zdrojů, změny v organizační struktuře společnosti, změny v užívané technice a technologii, změny v řídicích procesech, personální změny, vzdělávání a výuka.) a
- *nepřímé nástroje organizační změny*, jejichž dopad se projevuje buď s určitou časovou prodlevou, nebo nepřímo (např. jiný způsob komunikace, cílený rozvoj neformálních sítí, šíření rituálů a historek, osobní příklad, vedení spolupracovníků, používání vnitropodnikových médií k podpoře nové firemní kultury).

3.5.4 Proces implementace změn organizační kultury

Organizační kultura by měla být nastavena v souladu s vizemi a strategickými cíli organizace, přičemž by měla být precizně adekvátními prostředky ukotvena a permanentně podporována příslušnými nástroji managementu tak, aby se její obraz co nejvíce blížil ideálu i z hlediska hospodářského výsledku organizace. Z předchozího textu je zjevné, že změna organizační kultury je nepochybně velmi náročným a obtížným procesem. Lukášová a kol. (2004, a. 115) v tomto kontextu podotýká, že: ...“*Proces utváření žádoucí firemní kultury je bezesporu jednou z mimořádně obtížných manažerských úloh, neboť postihuje velké množství oblastí života organizace, kterých se změna dotýká, ať už přímo či zprostředkovaně*“. V další části své monografie zaměřené na organizační kulturu pak tito autoři stanovují i postup utváření žádoucí organizační kultury:

- jednoznačná, srozumitelná a dlouhodobě udržitelná *strategie organizace*,
- formulace *očekávání organizace vůči zaměstnancům*,
- formulace rozhodujících *parametrů/charakteristik žádoucí firemní kultury* (v co největším rozsahu souvislostí s ostatními oblastmi řízení),
- popis a hodnocení *aktuální úrovně organizační kultury* v organizaci v dimenzích, vážících se ke strategii organizace,
- vymezení *nejdůležitějších oblastí firemního řízení*, které bezprostředně souvisí s organizační kulturou,
- *informování* zaměstnanců,
- *edukace, vysvětlování, trénink*,
- *kontrola, sankce*,
- *diagnostika změn* v organizační kultuře (Lukášová a kol, 2004, str. 115-118).

Důsledné uplatňování tohoto komplexního systému opatření v co nejvyšší možné kvalitě by mělo přinést žádoucí změny v organizační kultuře, je třeba však současně počítat s tím, že změny v organizační kultuře nemohou být úspěšně implementovány v příliš krátkém časovém horizontu, neboť často zahrnují změny v chování, či postojích a hodnotách členů organizace. Z tohoto důvodu hrají v kontextu změny organizační kultury významnou roli i *aktéři procesu změny*, které Pfeifer a Umlaufová (1993, str. 73-75) definují následujícím způsobem:

- *iniciátoři* (členové organizace, od kterých vychází prvotní impuls k úvahám a změně – zpravidla jimi bývají výrazné manažerské individuality se značnou, často neformální autoritou),

- *projektanti* (členové organizace, kterým je poskytnut dostatek prostoru a zdrojů, aby řídili proces změny – obvykle disponují dostatkem schopností a zájmu daný úkol zvládnout),
- *instruktoři* (členové organizace, kteří změny přímo realizují – zpravidla jsou jimi linioví manažeři),
- *nositelé* (členové organizace od kterých se očekává, že začnou v rámci realizace procesu změny sdílet a rozvíjet strategicky potřebné představy, přístupy a hodnoty),
- *katalyzátory* (jedinci, či skupiny osob, které do procesu změny vnáší dynamiku, nové impulsy a nezaujatý pohled – zpravidla se jedná o externí odborníky a poradenské firmy)

3.6 Metody zkoumání organizační kultury

Mapování neboli diagnostika organizační kultury probíhá v několika na sebe navazujících krocích, přičemž každý z nich musí být pečlivě naplánován a realizován adekvátními metodami, se snahou získat co možná nejpřesnější a nejkompexnější obraz organizační kultury. Proces diagnostiky organizační kultury probíhá obvykle v následujících krocích (Lukášová, 2010):

- *volba úrovně analýzy a indikátorů* (snaha o postihnoutí více prvků na různých úrovních daného jevu),
- *volba postupu diagnostiky* (zvolení metodologie výzkumu),
- *volba metod*, jimiž bude diagnostika realizována (odvíjí se od metodologie výzkumu),
- *volba nástrojů evaluace* realizovaného procesu (zpětnovazební rozhovor s managementem, či pracovníky na různých úrovních řízení, či hierarchického uspořádání organizace atpod.).

Základní přístupy ke zkoumání, respektive hodnocení úrovně organizační kultury lze rozdělit do dvou hlavních směrů – *kvantitativního* a *kvalitativního*, přičemž použití standardizovaných metod pro diagnostiku organizační kultury zvyšuje míru objektivnosti získaných výsledků a současně umožňuje vnitropodnikové, nebo mezi podnikové srovnání, či srovnání výsledků v kontextu mezinárodního výzkumu v dané oblasti zkoumání. Obě ze zmíněných metod přináší jak jisté výhody, tak i omezení, a proto je v praxi i výzkumu využívána poměrně často jejich kombinace.

Z kvalitativních metod bývají při mapování úrovně organizační kultury využívány nejčastěji:

- *pozorování* (cílené zkoumání určitého jevu dle předem stanovených kritérií),
- *hloubkový rozhovor* (rozhovor o relevantních skutečnostech mapující předem stanovené oblasti,

či zaměřený na zjišťování podstatných skutečností o definované oblasti zájmu),

- *skupinový rozhovor* (využívá se při zjišťování podstatných skutečností skupinovou dynamiku např. metodou řízených diskusních skupin, tzv. Focus Group),
- *analýza podkladů* - videonahrávek, dokumentů (studium relevantních podkladů dle předem stanovených kritérií) aj.

Kvantitativní přístup ke zkoumání organizační kultury zahrnuje zpravidla využití standardizovaných dotazníkových metod, a to formou realizace přímého, či online dotazníkového šetření. Dotazníkové metody rozděluje Lukášová (2010) na *typologické*, vycházející z teoreticky, či empiricky podložené typologie organizační kultury a *profilové*, které umožňují vícedimenzionální analýzu organizační kultury. Profilové dotazníkové metody jsou v praxi využívány častěji, jelikož umožňují získat následující výstupy:

- *deskripce* (popis stavu organizační kultury),
- *zjištění míry souladu* (stavu organizační kultury např. s vizí organizace, či jejími strategickými cíli),
- *zmapování předpokladů efektivnosti* (vztahu organizační kultury k výkonnosti organizace).

Obecně lze jak kvalitativními, tak i kvantitativními přístupy ke zkoumání organizační kultury zjišťovat tytéž skutečnosti, jen s různou mírou zevšeobecnitelnosti výsledků na celou organizaci a s různou mírou shody, respektive přesností výsledků se skutečným stavem organizační kultury. Oběma přístupy tak lze zjišťovat z hlediska výkonu organizace následující podstatné skutečnosti:

- *deskriptivní úroveň organizační kultury* (získat popis aktuálního stavu),
- *prediktivní úroveň organizační kultury* (získat predikci obrazu organizační kultury, který může nastat po plánovaných změnách),
- *ideální úroveň organizační kultury* (získat obraz ideální představy vedoucích pracovníků/zaměstnanců o žádoucí podobě organizační kultury).

Pro účely této bakalářské práce byla využita kombinace kvalitativního přístupu, reprezentovaná analýzou dokumentů, řízeným pozorováním, řízenými skupinovými rozhovory a SWOT analýzou, doplněná postupy kvantitativní metodologie, reprezentované dotazníkovým šetřením, které bylo realizováno profilovou dotazníkovou metodou Denison Organizational Culture Survey (DOCS, 2021), zaměřenou na zjišťování úrovně organizační kultury v kontextu předpokladů efektivnosti a výkonnosti organizace.

4 ANALÝZA PROBLÉMU

Cílem bakalářské práce bylo prozkoumat a zhodnotit aktuální stav organizační kultury u konkrétní organizace, a to v kontextu jejích hospodářských výsledků. Dalším cílem bylo sestavit návrh změny organizační kultury, včetně postupu realizace příslušných změn, včetně analýzy rizik a odhadu dopadů navrhovaných řešení na hospodářské výsledky organizace. Empirická část práce byla inspirována případovou studií Cruickshank et al. (2013), která byla zaměřena na zmapování klíčových mechanismů úspěšného procesu změny organizační kultury v profesionálním ragbyovém sportovním klubu Leeds Carnegie.

S ohledem na výzkumný cíl a velikost výzkumného souboru byly zvoleny následující výzkumné otázky:

VO1: Jaká je organizační kultura společnosti RA Brno?

VO2: Vykazuje organizační kultura společnosti RA Brno znaky silné firemní kultury?

VO3: Existuje shoda ve vnímání organizační kultury mezi vedením a jejich spolupracovníky³?

VO4: V jakých oblastech vnímá vedení změnu organizační kultury jako žádoucí?

VO5: Ovlivňuje organizační kultura hospodářské výsledky společnosti?

Na základě stanovených výzkumných otázek byla zvolena výzkumná metoda, která umožňuje zmapovat zkoumané oblasti organizační kultury v potřebných souvislostech – kombinovaný výzkumný design.

4.1 Metoda

Pro analýzu organizační kultury a zhodnocení jejího vlivu na hospodářské výsledky organizace bylo třeba nejprve definovat základní rámec podnikatelských aktivit a hospodářského výkonu posuzované společnosti.

V dalším kroku byly stanoveny indikátory organizační kultury, které budou v rámci analýzy hodnoceny. Indikátory byly rozděleny dle svého charakteru na indikátory materiální a nemateriální povahy:

³ Jelikož se jedná o zapsaný spolek, který funguje do značné míry na bázi dobrovolnosti, kdy je mzda vyplácena zaměstnancům jen v případě, že spolek disponuje příslušnými prostředky, jsou členové organizace v celém následujícím textu označováni jako spolupracovníci, nikoliv jako zaměstnanci. Toto označení vychází i z filozofie organizace, která je založena na principech rovnosti.

Tab 5. Indikátory organizační kultury (Zdroj: vlastní zpracování).

Artefakty nemateriální povahy	Artefakty materiální povahy
Vize, cíle a strategie	Logo, barvy
Hodnoty, postoje	Kodex oblékání
Zvyky, tradice, rituály	Produkty a služby
Lidské zdroje	Sociální sítě (web, Facebook, Instagram)
Mezilidské vztahy	Propagační materiály
Normy chování	Zápisy ze schůzí a jednání
Přímá komunikace, ZV	Interní komunikace (emaily, soc. sítě)
Organizační kultura	

Následně byl k analýze organizační kultury a hodnocení jejich souvislostí s hospodářskými výsledky společnosti zvolen kombinovaný výzkumný design, zahrnující užití kvalitativních i kvantitativních postupů i diagnostických nástrojů (viz dále).

Výzkum byl realizován v několika na sebe navazujících krocích:

- charakteristika posuzované společnosti a zhodnocení jejího hospodářského výkonu,
- analýza dokumentů,
- řízené pozorování,
- dotazníkové šetření metodou *Denison Organizational Culture Survey*⁴,
- řízené skupinové rozhovory metodou Focus Group zaměřené na identifikaci rozdílů mezi aktuálně vnímanou organizační kulturou a optimální/ideální organizační kulturou s ohledem na vliv na hospodářské výsledky organizace,
- SWOT analýza,
- návrh změn v organizační kultuře,
- návrh implementace změn (včetně hodnocení rizik a dopadů).

Organizace výzkumného šetření probíhala ve třech na sebe navazujících fázích. V *přípravné fázi* (listopad 2021) byly dohodnuty rámcové podmínky spolupráce se společností a termíny realizace výzkumného šetření, stanoveny indikátory organizační kultury a připraveny relevantní nástroje k jejich hodnocení. V *realizační fázi* (prosinec 2021 – leden 2022) byly dle předem stanoveného harmonogramu provedeny všechny kroky analýzy organizační kultury a ve *fázi vyhodnocovací* (únor –

⁴ Denison Organizational Culture Survey (DOCS) je tvořen 60 položkami ve formě uzavřených otázek.

březen 2022) byly kromě vyhodnocení výsledků šetření realizovány i zpětnovazební rozhovory s vedením společnosti k navrhovaným opatřením a zvoleným postupům jejich implementace.

4.1.1 Použité nástroje

S ohledem na výzkumný cíl práce byla pro získávání i analýzu výzkumných dat využita kombinace kvalitativního a kvantitativního přístupu, čemuž odpovídaly i zvolené diagnostické nástroje, které shrnuje následující tabulka:

Tab 6. Výzkumné nástroje (Zdroj: vlastní zpracování).

Typ nástroje	Metoda	Pořadí užití metody v rámci sběru výzkumných dat
Kvalitativní nástroj:	Analýza dokumentů	1
	Řízené pozorování	2
	Skupinové rozhovory (Focus Group)	4
	SWOT analýza	5
Kvantitativní nástroj:	Dotazníková metoda DOCS	3

Níže je uvedena základní charakteristika metod, které byly v rámci výzkumného šetření využity:

Kvalitativní nástroje:

- *Analýza dokumentů* byla využita ke zhodnocení indikátorů organizační kultury materiální povahy (viz Tab 5. Indikátory organizační kultury).
- *Řízené pozorování* bylo realizováno s cílem zhodnotit indikátory organizační kultury materiální i nemateriální povahy (Tab 5. Indikátory organizační kultury).
- *Řízené skupinové rozhovory* byly uskutečněny s vedoucími pracovníky organizace metodou Focus Group s cílem identifikovat ideální/optimální úroveň indikátorů organizační kultury s nejvyšším vlivem na hospodářský výkon. Za tímto účelem byl využit strukturovaný rozhovor, který dodržoval postup kladení předem připravených dotazů, přičemž bylo jako cenného zdroje informací využíváno i skupinové dynamiky a výměny názorů mezi členy vedení organizace.
- *SWOT analýza* byla využita jako univerzální analytická metoda, respektive situační analýza, s cílem zhodnotit základní faktory ovlivňující úspěšnost organizace, a to se zaměřením na klíčové indikátory organizační kultury.

Kvantitativní nástroje:

- *Dotazníkové šetření* bylo realizováno dobrovolně, anonymně, skupinově, metodou tužka-papír, za využití nástroje *Denison Organizational Culture Survey* (DOCS, Denison, 2021; český překlad metody byl volně upraven dle Šula, 2012, s. 127). Dotazníková metoda postihuje organizační kulturu napříč společnostmi. Mapuje čtyři hlavní dimenze organizační kultury, sycené vždy patnácti položkami, které podle autora determinují efektivnost firmy. Každá z těchto dimenzí je dále členěna na tři indikátory, které jsou vyhodnocovány na základě pěti tvrzení, s nimiž respondenti vyjadřují míru souhlasu na pětibodové škále 1–5 od „rozhodně souhlasím“ po „rozhodně nesouhlasím“. Celkem metoda zahrnuje 60 položek, z nichž některé jsou reverzní. Pokud se některé tvrzení respondenta netýká, nemusí na něj odpovídat. Struktura dotazníkové metody je blíže uvedena na Obrázku 5 na str. 14. Vyhodnocení dotazníku je možné provést na základě normativní modelové databáze, sestavené na základě výsledků předchozích výzkumů v tisících organizacích na celém světě, což umožňuje percentilové porovnání s výsledky ostatních organizací v každém ze dvanácti ukazatelů organizační kultury⁵ (Denison, 2012). V případě realizovaného výzkumu však takové srovnání postrádá smysl, neboť se typ, velikost a zaměření organizace podstatně liší od srovnávacího souboru a výsledky budou tudíž vyjádřeny výslednými průměrnými hodnotami ve všech ukazatelích metody.

4.1.2 Výzkumný soubor

Výzkumný soubor tvořila skupina tří vedoucích pracovníků a skupina devíti členů organizace, participujících podstatným způsobem na realizaci jejích hlavních obchodních činností. Celkem tedy bylo do výzkumu zahrnuto 80 % ze všech osob, které se s různou mírou intenzity pracovního zapojení aktuálně aktivně podílí na realizaci činností organizace.

Tab 7. Popis výzkumného souboru (Zdroj: vlastní zpracování).

Vedoucí	Gender		Praxe s vedením/řízením	
3	Muži	2	Ano	3
	Ženy	1	Ne	0
Spolupracovníci	Gender			

⁵ Při dostatečném počtu osob ve zkoumaném souboru je dále možné hodnotit výši směrodatné odchylky odpovědí na jednotlivé položky dotazníku a získat přehled o homogenitě organizační kultury v rámci posuzovaného souboru osob (Denison, 2012).

9	Muži	6
	Ženy	3

4.1.3 Analýza dat

V rámci analýzy dat byl s cílem dosažení co možná nejkompaktnějšího obrazu uplatněn princip triangulace – data byla získávána od vedení společnosti i jejich spolupracovníků a současně na základě záměrného pozorování výzkumníkem. Vzhledem k velikosti výzkumného souboru byla data zpracována kvalitativními i kvantitativními postupy – využity přitom byly zejména deskriptivní statistiky.

4.2 Charakteristika organizace, zhodnocení hospodářského výkonu

Základní údaje o organizaci byly získány od jejího prezidenta a z veřejně dostupných zdrojů: webové stránky společnosti a obchodní rejstřík firem.

Název: Ragbyová akademie Brno, z. s., IČO: 07196733.

Sídlo: Náměstí SNP 1113/5, Černá Pole (Brno-sever), 613 00 Brno.

Datum vzniku: 28. červen 2018.

4.2.1 Právní forma

Organizace má od svého založení v roce 2018 právní formu zapsaný spolek, a tudíž má právní subjektivitu. V souvislosti s hlavní vykonávanou činností může z hlediska zákona v omezené míře i podnikat a generovat vlastní zisk. Společnost je definována zápisem z ustavující schůze ze dne 10. 7. 2018 a shodně datovanými Stanovami společnosti.

4.2.2 Předmět podnikání

Organizace se zabývá činností spojenou s realizací pravidelných sportovních aktivit pro děti, mládež i dospělé v kategoriích U6, U8, U10, U12, U14, U15-17, Open, spadá pod ni vedení amatérského sportovního klubu. Zvolená právní forma umožňuje spolku generovat zisk. Druhotný předmět podnikání, který tvoří doplňkový prodej sportovního merche, však tvoří zcela marginální část zdroje příjmů.

4.2.3 Organizační struktura

Organizační struktura má klasické hierarchické uspořádání, reálné komunikační toky v rámci organizační struktury však danou hierarchii příliš nerespektují – dominantní roli zde sehrává specifická organizační kultura, založená na blízkých osobních vazbách a vztazích, které mohou být situačně nadřazeny pozicím v rámci organizační struktury. Obdobné omezení platí i pro kompetence a zodpovědnosti v rámci strategie řízení – hierarchie v rámci organizace z hlediska pracovní pozice a jejího umístění v organizační struktuře není přesně stanovena a vymezena interními předpisy, ani jinou formou písemné úpravy a není tudíž spojena s predikovatelnou úrovní vlivu, či rozhodovacích kompetencí a zodpovědností.

V čele spolku stojí předseda a výkonný výbor (celkem 3 osoby), předseda přitom zastupuje spolek navenek a má za spolek jako jediný právo podpisu. Součástí širšího vedení jsou formálně i členové spolku starší 18 let. Předseda a výkonný výbor mají nejvýznamnější vliv na chod spolku, stanovují jeho orientaci do budoucna, prioritizují oblasti obchodního zájmu, stanovují žádoucí ekonomické ukazatele a dohlíží na jejich naplňování. Jelikož se však jedná o neplacené pracovní pozice, které dané osoby vykonávají nad rámec svého povolání, neodráží se výsledky této činnosti v hospodářském výsledku společnosti takovým způsobem, jako v primárně na výkon orientovaných organizacích.

Organizační struktura nedefinuje zcela jasně náplně daných pozic, které stejně jako kompetence, ani zodpovědnosti nejsou deklarovány žádným interním předpisem – činnosti předsedy a výkonného výboru jsou tak značně provázané a nemají zcela jasné hranice. Tato nejasnost v jednotlivých segmentech organizační struktury spojená s významným vlivem osobních vazeb přispívá značnou mírou k bariérám v rámci komunikačních toků ve společnosti, což se může potenciálně odrážet v problémech při organizaci a plnění plánovaných činností. V době realizace analýzy byla v organizaci částečně ustanovena exekutiva (pokladník, účetní), kde byly úkoly, kompetence i zodpovědnosti nastaveny.

4.2.4 Obchodní situace organizace

Aktuální obchodní situace se odvíjí od skutečnosti, že spolek vznikl v podstatě živelně, jako volné sdružení osob, které měly základní ekonomické povědomí. V době založení spolku tak byl sestaven podnikatelský, marketingový, organizační i finanční plán společnosti pouze v hrubých rysech a její financování probíhalo v prvních letech činnosti tzv. „ad hoc“.

Ve srovnání s oblastí profesionálního sportu se ekonomice a marketingu i managementu amatérských sportovních klubů a týmů obecně nevěnuje dostatečná pozornost (Bayle, 2007), což platí i pro

neziskové sportovní organizace (Jibraili, 2016). Jedním z důvodů této skutečnosti je přitom jejich nízká ziskovost. Přestože zvolená právní forma umožňuje spolku generovat zisk, je tato organizace primárně finančně závislá na příjmech z členských příspěvků a zejména pak na dotacích a sponzorských darech. Prodej merche je s ohledem na velikost členské základny pouze okrajovou doplňkovou aktivitou, která nedosahuje rozměrů odchodní aktivity, jejíž výsledek by se výrazným způsobem promítal do hospodářského výsledku organizace.

Níže uvedené hodnocení obchodní situace organizace za poslední dva roky činnosti neodráží podstatnou skutečnost, a totiž fakt, že převážná většina realizovaných činností je vykonávána bez nároku na odměnu, v podstatě na dobrovolnické bázi.

4.2.4.1 Vývoj zdrojů příjmů a nákladů v letech 2020-2021

Trend vývoje zisku a ztrát, respektive hlavních zdrojů příjmů a výdajů organizace v posledních dvou letech obsahuje několik stěžejních skutečností. Celkové náklady roku 2021 se oproti předchozímu roku výrazně zvýšily, a to především v položce *ostatní náklady*, přesněji *mzdové náklady*, kde tato částka činila 141 tisíc. Výraznou změnu zaznamenaly v roce 2021 i *celkové výnosy*, které byly značně navýšeny díky *provozním dotacím*, které činily o 235 tisíc víc, než v roce 2020 (organizace v tomto roce poprvé od svého vzniku získala státní dotace pro oblast sportovní činnosti mládeže). Bohužel i přes tyto pozitiva byl *výsledek hospodaření* organizace v obou letech stále záporný. Konkrétní výsledky přehledně shrnuje tabulka výkazu zisku a ztrát, která je pro svoji rozsáhlost umístěna v Příloze č. 2.

4.2.4.2 Výsledková rozvaha v letech 2020-2021

V rámci příslušné analýzy byly na základě účetních uzávěrek zpracovány výsledky hospodaření společnosti za dané období. Konkrétní vývoj aktiv a pasiv ilustruje příslušná tabulka, tvořící Přílohu č. 3. V tabulce *aktiv* je možné si povšimnout nárůstu *celkového krátkodobého majetku*, který byl v tomto případě ovlivněn peněžními prostředky na účtu organizace v roce 2021. V tabulce *pasiv* pak stojí za povšimnutí položka *cizí zdroje*, která je v roce 2021 oproti roku 2020 vyšší. Toto navýšení bylo způsobeno odvody financí za dodavatele, zaměstnance a ostatní přímé daně.

4.2.4.3 Ukazatele rentability a zadluženosti 2020 - 2021

V rámci posuzování hospodářského výsledku organizace byly realizovány i výpočty ukazatelů rentability, neboť podle Denisona (2001) souvisí jejich úroveň se silou organizační kultury. Vzorce pro

výpočet ukazatelů rentability byly převzaty z publikace Kislingerové a Hnilicy (2008, s. 31).

Ukazatele rentability:

$$\text{ROI} = \frac{\text{EBIT} + \text{nákladové úroky}}{\text{Celkový kapitál}}$$

Ukazatel ROI znázorňuje návratnost investic, které získáme poměrem vydělaných peněžních prostředků v poměru k peněžním prostředkům investovaným.

$$\text{ROA} = \frac{\text{EAT}}{\text{Celková aktiva}}$$

Ukazatel ROA neboli rentabilita celkového kapitálu je základním měřítkem rentability. Tímto ukazatelem hodnotíme výnos bez ohledu na to, zda vložený kapitál patří nám nebo pochází z jiných zdrojů.

$$\text{ROE} = \frac{\text{EAT}}{\text{Vlastní kapitál}}$$

Ukazatel ziskovosti vlastního kapitálu ROE určuje, zda kapitál generuje dostatečný výnos a zda je správně využíván s intenzitou odpovídajícímu investičnímu riziku.

V rámci realizace základních analýz ekonomických výsledků společnosti byla následně sledována i úroveň celkové zadluženosti společnosti. Ukazatele zadluženosti byly převzaty z monografie Růžičkové (2019, str. 67):

Ukazatele zadluženosti:

$$\text{Celková zadluženost} = \frac{\text{Cizí zdroje}}{\text{Aktiva celkem}}$$

Celková zadluženost ilustruje finanční úroveň firmy. Ukazuje, do jaké míry je firemní majetek kryt cizími zdroji. Čím vyšší hodnoty celkové zadluženosti společnost vykazuje, tím vyšší je riziko pro věřitele.

$$\text{Koeficient samofinancování} = \frac{\text{Vlastní kapitál}}{\text{Aktiva celkem}}$$

Koeficient samofinancování tvoří opak celkové zadluženosti, přičemž udává, do jaké míry je organizace schopná pokrýt své potřeby z vlastních zdrojů.

Výsledky realizovaných výpočtů shrnuje následující tabulka:

Tab 8: Ukazatele rentability a zadluženosti (Zdroj: vlastní zpracování; účetní uzávěrka organizace).

Posuzovaná kritéria	2020	2021
ROI	-3,1 %	-4,8 %
ROA	-3,1 %	-4,8 %
ROE	-5,1 %	-11,3 %
Celková zadluženost	39 %	57 %
Koeficient samofinancování	61 %	42 %

Všechny *ukazatele rentability* se v obou posuzovaných letech nachází v záporných hodnotách, přičemž v případě roku 2021 se hodnoty všech příslušných ukazatelů ještě snižují. Tato skutečnost je ovlivněna celkovým ziskem organizace v obou posuzovaných obdobích, kdy se hospodářský výsledek organizace nachází ve ztrátě. V případě *ukazatelů zadluženosti* vykazuje organizace příznivější hodnoty opět v roce 2020, a to díky skutečnosti, že v tomto období zvládala svůj provoz financovat z větší části z vlastních zdrojů, a tudíž představovala menším riziko pro věřitele, či banky.

4.2.4.4 Bod zvratu

S ohledem na skutečnost, že organizace generuje sice naprosto okrajově, ale přece jen zisk i prodejem merche, byl pro ilustraci proveden výpočet bodu zvratu, který udává, za jakých podmínek tržby převýší celkové náklady při daném objemu produkce (Petřík, 2009, s. 111). Pro tento výpočet byl použit příklad prodeje dresů v souvislosti s náklady na mzdové náklady na trenéry.

Výpočet bodu zvratu:

p.....cena za jednotku

q.....objem produkce

FNfixní náklady

VN_jvariabilní náklady za jednotku

$$q \text{ (BZ)} = FN / p - VN_j$$

Tab 9. Indikátory pro výpočet bodu zvratu (Zdroj: vlastní zpracování).

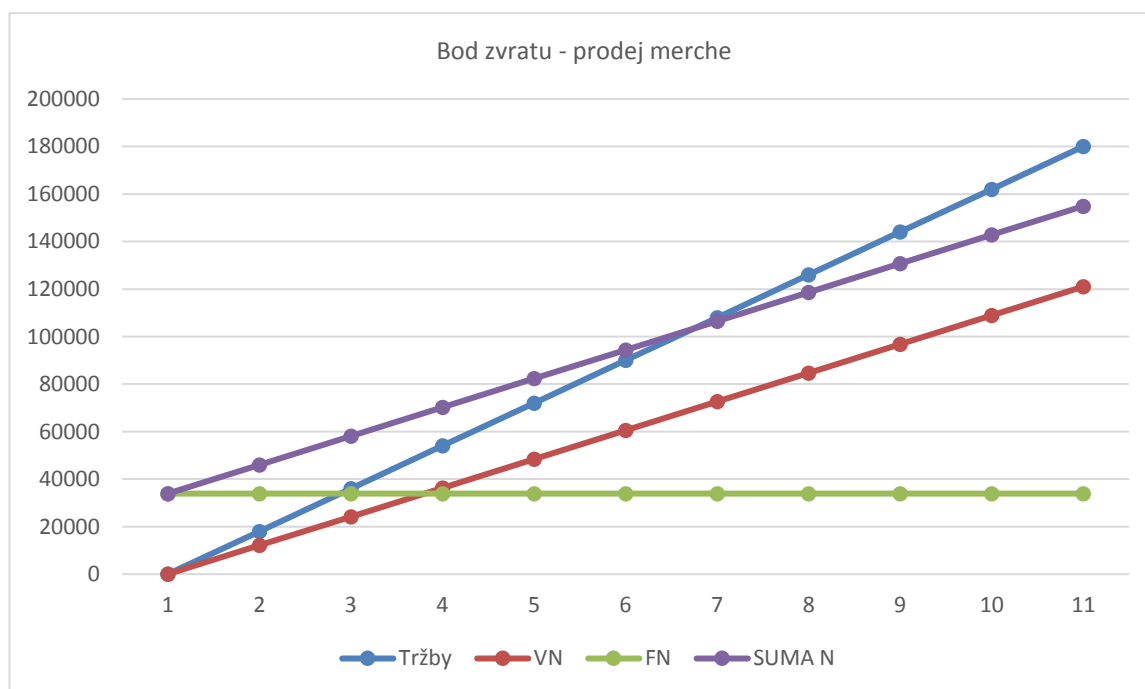
Bod zvratu		
FN	VN	Prodejní cena dresu
33 899,00 Kč	605,00 Kč	900,00 Kč

Níže uvedená tabulka znázorňuje, kolik kusů dresů je třeba prodat, aby byly pokryty náklady na nákup dresů a současně i mzdové náklady na trenéry, při výše uvedených fixních nákladech na odměny trenérů (pro analýzu byly použity účetní podklady z roku 2020).

Tab 10. Výpočet bodu zvratu (Zdroj: vlastní zpracování).

q	0	20	40	60	80	100	120	140	160	180	200
Tržby	0	18000	36000	54000	72000	90000	108000	126000	144000	162000	180000
VN	0	12100	24200	36300	48400	60500	72600	84700	96800	108900	121000
FN	33899	33899	33899	33899	33899	33899	33899	33899	33899	33899	33899
SUMA N	33899	45999	58099	70199	82299	94399	106499	118599	130699	142799	154899
Zisk / Ztráta	-33899	-27999	-22099	-16199	-10299	-4399	1501	7401	13301	19201	25101

Výsledky provedených výpočtů znázorňuje i následující graf:



Graf 1: Bod zvratu – prodej merche (Zdroj: vlastní zpracování).

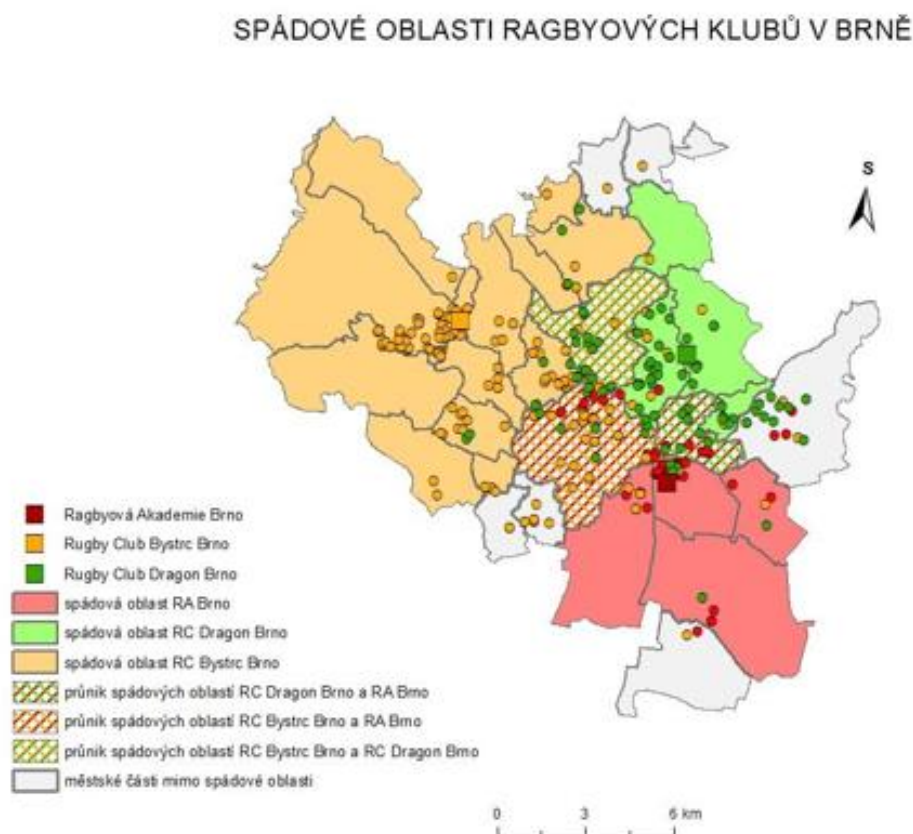
Bod zvratu nastává při hodnotě 114,91 což znamená, že prodej merche by byl ziskový od prodeje 115

kusů dresů (bod zvratu je na grafu znázorněn průnikem osy tržeb a sumy nákladů).

4.2.5 Analýza konkurence a podílu na trhu

V příslušné spádové oblasti nemá spolek s ohledem na jeho umístění téměř v centru Brna v dětských a mládežnických kategoriích v podstatě žádnou přímou konkurenci ve srovnatelné sportovní disciplíně. Nabídka organizovaných sportovních aktivit pro děti a mládež je v Městské části Brno-Černovice omezena na sportovní kroužky na základních školách a na Tenisový klub, Klub biatlonu a TJ Sokol, které svým zaměřením na individuální sporty nevytváří přímou konkurenci.

Z hlediska hodnocení konkurence ostatních ragbyových klubů ve městě Brně lze vnímat jako konkurenci dva tradiční kluby s dlouholetou historií: RC Dragon a RC Bystrc. I přesto, že oba tyto kluby nabízí širší spektrum aktivit, poněvadž zahrnují i starší věkové kategorie a zejména soutěžní kategorie dospělých, nepředstavují rovněž přímou konkurenci, a to zejména s ohledem na jejich umístění, jak ilustruje následující obrázek:



Obr 8. Prostorové rozdělení brněnských ragbyových klubů a jejich členů v roce 2021 – gravitační model (Zdroj: Šlechta, 2021, str. 78).

Z hlediska podílu na trhu je pak zejména v kategoriích U6, U8, U10 a U12 RA Brno oběma výše

uvedeným klubům počtem členů plně konkurenceschopná, významnou konkurenční nevýhodu představuje nedostatečné sportovní zázemí klubu, jehož řešení je jednou ze stěžejních vizí vedení organizace. Za konkurenční výhodu lze naopak považovat podstatně nižší cenu členských příspěvků.

4.3 Výsledky posouzení úrovně organizační kultury

Výsledky realizovaného šetření byly vztahovány ke stanoveným indikátorům organizační kultury. Cílem bylo získat co nejkomplexnější obraz organizační kultury. Níže uvedená tabulka zahrnuje přehled o metodách, jejichž prostřednictvím byly zvolené indikátory hodnoceny:

Tab 11. Indikátory organizační kultury a metody jejich hodnocení (Zdroj: vlastní zpracování).

Artefakty nemateriální povahy	Metoda hodnocení	Artefakty materiální povahy	Metoda hodnocení
Vize, cíle a strategie	DN, ŘR	Logo, barvy	AD, ŘR, ŘP
Hodnoty, postoje	DN, ŘR	Kodex oblékání	ŘR, ŘP
Zvyky, tradice, rituály	ŘP, ŘR	Produkty a služby	AD, ŘR, DN
Lidské zdroje	AD, ŘR	Sociální sítě (web, Facebook, Instagram)	AD, ŘR
Mezilidské vztahy	ŘP, ŘR	Propagační materiály	AD, ŘR
Normy chování	ŘP, ŘR	Zápisy ze schůzí a jednání	AD
Přímá komunikace, ZV	ŘP, ŘR	Interní komunikace (emaily, soc. sítě)	AD, ŘR
Organizační kultura	DN, ŘP, ŘR		

*Legenda: AD = analýza dokumentů; D = dotazníkový nástroj; ŘP = řízené pozorování; ŘR = řízený rozhovor.

4.3.1 Výsledky analýzy dokumentů

K analýze dokumentů byly zvoleny artefakty materiální povahy, které byly hodnoceny na základě studia dostupných materiálů organizace, které jsou buď veřejně přístupné, nebo byly hodnotiteli zpřístupněny vedením. K hodnocení byla využita bodová škála 1 – 5, užitá analogicky školní klasifikaci:

Tab 12. Výsledky analýzy dokumentů (Zdroj: vlastní zpracování).

Indikátory organizační kultury	Hodnocení organizační kultury	
	Síla	Zdůvodnění
Artefakty materiální povahy		

Logo, barvy	1	<p>Logo je velmi kvalitně graficky zpracované, výrazné, rozpoznatelné, adekvátní typu organizace a vhodně užívané na všech propagačních i interních materiálech.</p> <p>Červeno-bílá barevná kombinace odkazuje specificky k městu Brnu, což podporuje sílu značky v regionálním kontextu. Červená, aktivní barva odkazuje na dynamiku realizované sportovní aktivity, bílá barva pak na čistotu sportovního ducha.</p>
Služby	2	Poskytované služby jsou nabízené v odpovídající kvalitě, informačně vhodně zabezpečené, finančně dostupné široké veřejnosti.
Produkty	4	Produkty organizace tvoří sportovní merch, jehož nabídka je sice atraktivní, nicméně poměrně úzká a omezeně dostupná.
Lidské zdroje	2	<p>Lidské zdroje jsou tvořeny ve vedení osobami s vizí, zkušenostmi s naplňováním strategie i s vedením pracovních kolektivů. Manažerský styl je volný, což představuje jisté riziko z hlediska dosahování hospodářského výsledku.</p> <p>Lidské zdroje členů organizace lze ve většině případů vysoce hodnotit po stránce motivace a angažovanosti, mezi jednotlivými členy je však možné identifikovat velké rozdíly v míře zapojení do realizace aktivit organizace. Všichni členové jsou otevření novým zkušenostem a učení se novému, jsou ochotni sdílet zkušenosti.</p>
Obsahy prezentované na sociálních sítích (webová stránka, Facebook, Instagram)	2	<p>Prezentace organizace na webové stránce je vizuálně atraktivní a přehledná, některé údaje nejsou průběžně aktualizovány (např. složení trenérského týmu).</p> <p>Prezentace organizace na sociálních sítích odpovídá jejímu zaměření, je vizuálně atraktivní, dosah oslovených osob odpovídá standardu v dané oblasti (širší ragbyová komunita, rodinní příslušníci a přátelé hráčů, trenérů a vedení organizace). Prezentace na sociálních sítích interního charakteru (rodičovská skupina) skýtá prostor pro zlepšení – komunikace trenérů k rodičům není vždy plně v souladu s postoji vedení organizace.</p>
Propagační materiály	1	Propagační materiály vykazují vysokou úroveň grafického zpracování, jak vizuálně, tak obsahově cílí na adekvátní cílové skupiny.
Zápisy ze schůzí a jednání	1	Zápisy ze schůzí jsou stručné, přehledně shrnují základní projednané body i úkoly s přidělenými zodpovědnostmi a jsou dostupné v elektronické podobě všem členům organizace.
Interní komunikace (emailová komunikace členů organizace je jejich vzájemná komunikace na sociálních sítích)	3	<p>Vzájemná vnitřní komunikace členů organizace a jejího vedení je realizována na dvou platformách: skupina na messengeru a sdílené prostředí Google (pošta, úložiště - tabulky, dokumenty aj.).</p> <p>Skupinová komunikace na messengeru není řízena, probíhá volně, sdíleny jsou nejen organizační informace, ale i informace často až osobního charakteru (pocity, dojmy ze zápasů i aktuálních událostí, které nesouvisí přímo se strategií organizace aj.) – podstatné informace se tak mohou v množství příspěvků ztrácet. Různí členové organizace přispívají k diskusím různou měrou, místy zůstávají poměrně dlouhou dobu nezodpovězeny podstatné organizační dotazy, což svědčí o nejasně nastavených kompetencích a zodpovědnostech. Informace sdílené na Google platformě jsou dostupné všem členům organizace, některé jsou sdíleny jen vedením (např. formuláře žádostí o dotace aj.). Ne všichni členové organizace toto prostředí využívají.</p>

*Legenda k hodnocení: 1 = vynikající úroveň hodnoceného indikátoru organizační kultury; 3 = dobrá úroveň hodnoceného indikátoru organizační kultury; 5 = nedostatečná úroveň hodnoceného indikátoru organizační kultury.

Shrnutí: v hodnocených indikátorech tvořených artefakty materiální povahy se jeví organizační kultura jako silná (výsledné průměrné hodnocení 2), přičemž nejvyššího hodnocení bylo dosaženo v oblastech: *logo a barvy, propagační materiály a zápisy ze schůzí*. Nejnižšího hodnocení bylo dosaženo v indikátoru *produkty*, kde byl konstatován značný prostor pro změnu směrem k žádoucímu stavu.

4.3.2 Výsledky řízeného pozorování

K analýze výsledků řízeného pozorování byly zvoleny artefakty materiální a zejména nemateriální povahy, které byly hodnoceny na základě dlouhodobého pozorování vedení i členů organizace při realizaci aktivit různého druhu, jako např. vzájemná komunikace při tréninku, rozhovorech s rodiči, na schůzi, při trénincích a zápasech atpod. K hodnocení síly indikátorů organizační kultury byla využita bodová škála 1 – 5, užitá analogicky školní klasifikaci:

Tab 13. Výsledky řízeného pozorování (Zdroj: vlastní zpracování).

Indikátory organizační kultury	Hodnocení organizační kultury	
	Síla	Zdůvodnění
Artefakty materiální i nemateriální povahy		
Logo, barvy	3	Členy organizace a zejména zákazníky a částečně i jejich rodinnými příslušníky jsou logo a barvy využívány v poměrně hojné míře, chybí však označení sportoviště logem, které není využíváno ani při turnajích a zápasech, např. v podobě vlajek či bannerů.
Kodex oblékání	3	Kodex oblékání je vedením organizace i jejími členy dodržován velmi individuálně, někteří trenéři pravidelně trénují v barvách klubu, jiní užívají jen části doporučeného sportovního vybavení. Při oficiálních sportovních utkáních je situace v této oblasti podstatně lepší, nikoli však stoprocentní. Zmíněný stav není způsoben primárně neochotou členů organizace a jejího vedení k používání barevného standardu, ale nedostupností příslušného sportovního vybavení.
Zvyky, tradice, rituály	1	Neformální zvyky, tradice a rituály užívané v organizaci jsou spojeny především se specifickým způsobem pozdravu mezi dospělými i trenéry a jejich svěřenci, předzápasovými a pozápasovými rituály atpod. Podporují skupinovou soudržnost.
Mezilidské vztahy	1	Mezilidské vztahy charakterizuje vstřícná, otevřená přátelská a pomáhající atmosféra, bez zjevných známek otevřených konfliktů a zdrojů rivality. Uplatňovaný nedirektivní styl řízení podporuje vnímání rovného přístupu k hodnotě každého člena organizace.
Normy chování	2	Normy chování jsou široce sdíleny, nejsou však kodifikovány, ani důsledně vymáhány, proto místy dochází k jejich překračování – jedná se však o ojedinělé případy.

Přímá komunikace	2	Přímá komunikace mezi členy organizace, členy organizace a vedením, členy organizace, vedením a zákazníky je otevřená a nekonfliktní, místy však dochází k nedorozuměním plynoucím z organizačních problémů a v ojedinělých případech je komunikace napříč organizací negativně ovlivněna i osobnostními specifiky zúčastněných.
------------------	---	--

Legenda k hodnocení: 1 = vynikající úroveň hodnoceného indikátoru organizační kultury; 3 = dobrá úroveň hodnoceného indikátoru organizační kultury; 5 = nedostatečná úroveň hodnoceného indikátoru organizační kultury

Shrnutí: v hodnocených indikátorech tvořených artefakty materiální povahy se jeví organizační kultura jako silná (výsledné průměrné hodnocení 2), nejvyššího hodnocení bylo dosaženo v oblastech: *zvyk, tradice, rituály a mezilidské vztahy* a průměrného hodnocení v oblastech *logo, barvy a kodex oblékání*, které skýtají prostor pro zlepšení.

4.3.3 Výsledky dotazníkového šetření

Dotazníkové šetření využívalo diagnostický nástroj *Denison Organizational Culture Survey* (DOCS, Denison, 2021), který vychází z Denisonova modelu organizační kultury (Denison, 2001). Základní osy modelu tvoří čtyři základní dimenze, představující kontinuum: *interní versus externí zaměření* a *stabilita versus flexibilita*. Jádrem modelu je tvořeno přesvědčeními a domněnkami a dále čtyřmi hlavními dimenzemi organizační kultury, jimiž jsou: *Konzistence, Mise, Angažovanost* a *Adaptabilita*, přičemž každá z nich je dále strukturována do dalších tří oblastí/indexů (viz dále). Výsledky dotazníkového šetření byly s ohledem na velikost výzkumného souboru analyzovány prostřednictvím deskriptivních statistik. Presentovány jsou nejprve výsledky analýzy organizační kultury v jejích hlavních dimenzích a indexech, posléze jsou prezentovány souhrnné výsledky síly organizační kultury. Hodnota 1 přitom v prezentovaných výsledcích znamená nejnižší a hodnota 5 naopak nejvyšší možné hodnocení daných oblastí organizační kultury.

4.3.3.1 Angažovanost

Angažovanost vyjadřuje míru iniciativy a participace členů organizace na procesech, které v ní probíhají, což přispívá k pocitu zodpovědnosti a podporuje loajalitu a smysl pro plnění závazků vůči organizaci (Denison, 2001). Ve všech indexech této dimenze dosahuje organizace nadprůměrné hodnocení, skupina vedoucích pracovníků hodnotí aktuální úroveň organizační kultury jak v celé dimenzi, tak i v jednotlivých indexech výše. Vedoucí pracovníci hodnotili nejlépe index *Týmová práce*, spolupracovníci pak *Rozvoj pracovníků*.

Tab 14. Angažovanost (deskriptivní statistiky)

Dimenze	Index	Členové organizace	N	Průměr
Angažovanost	Zmocnění	vedoucí	3	4,20
		spolupracovníci	9	3,40
		celkem	12	3,60
	Týmová práce	vedoucí	3	4,60
		spolupracovníci	9	3,56
		celkem	12	3,82
	Rozvoj pracovníků	vedoucí	3	4,20
		spolupracovníci	9	3,64
		celkem	12	3,78
Total	vedoucí	3	4,33	
	spolupracovníci	9	3,53	
	celkem	12	3,73	

4.3.3.2 Konzistence

Konzistence vyjadřuje skutečnost, že hodnoty a přesvědčení jsou v organizaci široce sdíleny a internalizovány mezi všemi jejími členy, kteří se s ní cítí být ztotožnění (Denison, 2001). Ve všech indexech této dimenze dosahuje organizace nadprůměrné hodnocení, skupina vedoucích pracovníků hodnotí aktuální úroveň organizační kultury jak v celé dimenzi, tak i v jednotlivých indexech výše. Vedoucí pracovníci hodnotili nejlépe index *Klíčové hodnoty*, spolupracovníci pak index *Shoda*.

Tab 15. Konzistence (deskriptivní statistiky)

Dimenze	Index	Členové organizace	N	Průměr
Konzistence	Klíčové hodnoty	vedoucí	3	4,73
		spolupracovníci	9	3,33
		celkem	12	3,68

Shoda	vedoucí	3	3,87
	spolupracovníci	9	3,44
	celkem	12	3,55
Koordinace a integrace	vedoucí	3	4,20
	spolupracovníci	9	3,40
	celkem	12	3,60
Total	vedoucí	3	4,27
	spolupracovníci	9	3,39
	celkem	12	3,61

4.3.3.3 Adaptabilita

Adaptabilita vyjadřuje míru, s jakou je organizace schopna přijímat signály zvenčí a reagovat na ně vnitřními změnami, čímž je podporován její růst a rozvoj (Denison, 2001). Ve všech indexech této dimenze dosahuje organizace nadprůměrné hodnocení, skupina vedoucích pracovníků hodnotí aktuální úroveň organizační kultury jak v celé dimenzi, tak i v jednotlivých indexech výše. Vedoucí pracovníci pak shodně jako spolupracovníci hodnotili nejlépe index *Orientace na zákazníka*.

Tab 16. Adaptabilita (deskriptivní statistiky)

Dimenze	Index	Členové organizace	N	Průměr
Adaptabilita	Připravenost na změnu	vedoucí	3	3,80
		spolupracovníci	9	3,20
		celkem	12	3,35
Orientace na zákazníka		vedoucí	3	4,40
		spolupracovníci	9	3,76
		celkem	12	3,92
Organizační učení		vedoucí	3	3,80
		spolupracovníci	9	3,49

	celkem	12	3,57
Total	vedoucí	3	4,00
	spolupracovníci	9	3,48
	celkem	12	3,61

4.3.3.4 Mise

Mise vyjadřuje skutečnost, že má organizace stanoven jasný cíl a směr, kterým se ubírá a který je všem jejím členům jasný a současně je i široce sdílen a členové jsou s ním ztotožnění (Denison, 2001). Ve všech indexech této dimenze dosahuje organizace nadprůměrné hodnocení, přičemž skupina vedoucích pracovníků hodnotí aktuální úroveň organizační kultury jak v celé dimenzi, tak i v jednotlivých indexech výše. Vedoucí pracovníci hodnotili nejlépe shodně dva indexy, a to *Vize a Strategický záměr*, spolupracovníci pak hodnotili nejlépe shodně index *Vize*.

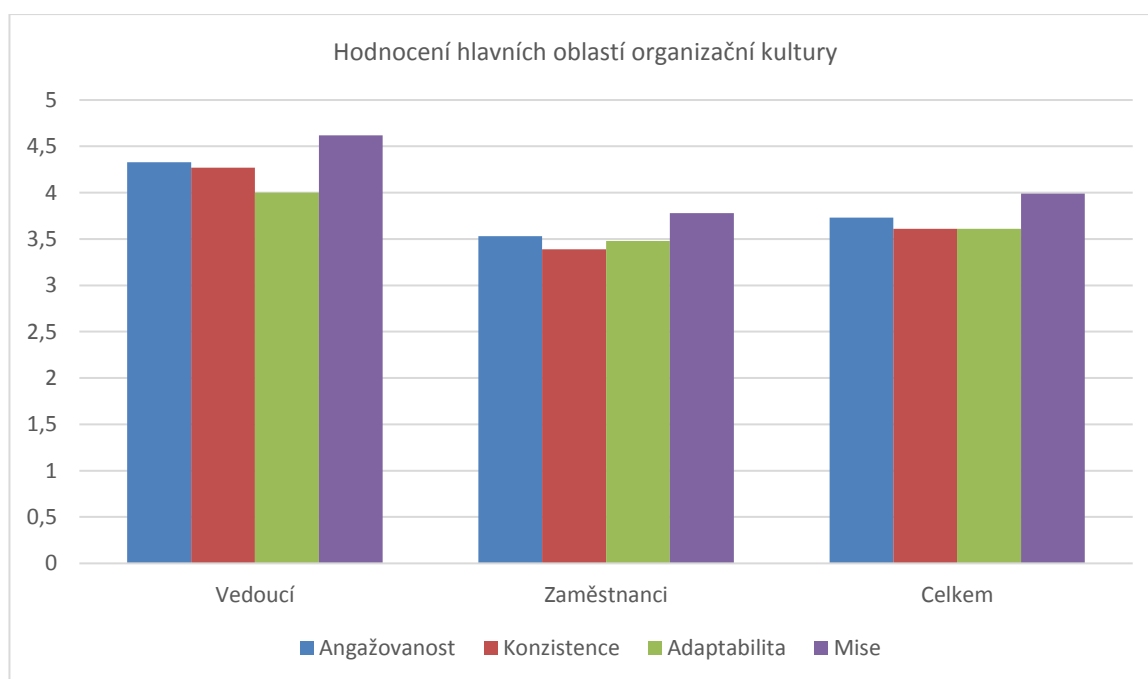
Tab 17. Mise (deskriptivní statistiky)

Dimenze	Index	Členové organizace	N	Průměr
Mise	Strategický záměr	vedoucí	3	4,67
		spolupracovníci	9	3,67
		celkem	12	3,92
	Cíle a úkoly	vedoucí	3	4,53
		spolupracovníci	9	3,80
		celkem	12	3,98
Vize		vedoucí	3	4,67
		spolupracovníci	9	3,87
		celkem	12	4,07
Total		vedoucí	3	4,62
		spolupracovníci	9	3,78
		celkem	12	3,99

Shrnutí: analýza dimenzí i indexů organizační kultury uskutečněná dotazníkovou metodou přinesla velmi pozitivní výsledky. Organizační kultura byla ve všech hlavních oblastech hodnocena nadprůměrně. Prokázány byly poměrně výrazné rozdíly v hodnocení mezi vedoucími pracovníky a spolupracovníky jak v jednotlivých dimenzích, tak i indexech organizační kultury. V dimenzi *Angažovanost* hodnotili vedoucí pracovníci nejlépe index *Týmová práce*, spolupracovníci pak *Rozvoj pracovníků*. V dimenzi *Konzistence* hodnotili vedoucí pracovníci nejlépe index *Klíčové hodnoty*, spolupracovníci pak index *Shoda*. V dimenzi *Adaptabilita* pak vedoucí pracovníci shodně jako spolupracovníci hodnotili nejlépe index *Orientace na zákazníka*. V dimenzi *Mise* vedoucí pracovníci hodnotili nejlépe shodně dva indexy, a to *Vize* a *Strategický záměr*, spolupracovníci pak hodnotili nejlépe index *Vize*.

4.3.3.5 Rozdíly ve vnímání organizační kultury

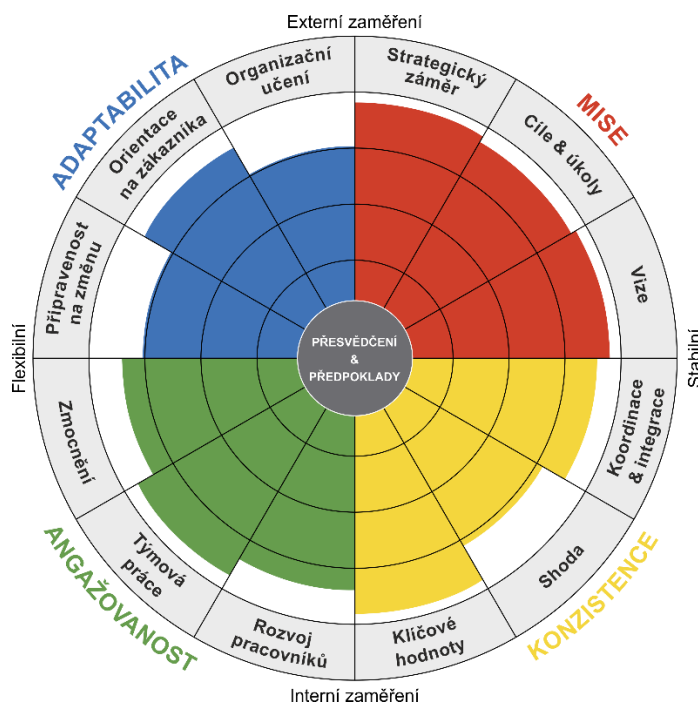
Výsledky analýzy dotazníkové metody zachycují zajímavý trend v hodnocení všech oblastí organizační kultury, kdy vedoucí pracovníci hodnotili aktuální úroveň organizační kultury pozitivněji, a to často dokonce poměrně výrazně než jejich spolupracovníci, kteří v organizaci tvoří exekutivu. Nejvyšší shoda v hodnocení byla shledána v dimenzi *Adaptabilita* (dimenze zahrnuje indexy: *Tvorba změn*, *Orientace na zákazníka* a *Organizační učení*; rozdíl v průměrném hodnocení 0,52) a naopak nejnižší shoda byla nalezena v dimenzi *Konzistence* (dimenze zahrnuje indexy: *Základní hodnoty*, *Shoda*, *Koordinace a integrace*; rozdíl v průměrném hodnocení 0,88).



Graf 2. Rozdíly v hodnocení hlavních oblastí organizační kultury (deskriptivní statistiky)

Podrobnější zobrazení těchto rozdílů nabízí grafické srovnání výsledků hodnocení organizační kultury v rámci Denisonova modelu, které přehledně postihuje rozdíly v hodnocení v jednotlivých dimenzích i indexech organizační kultury.

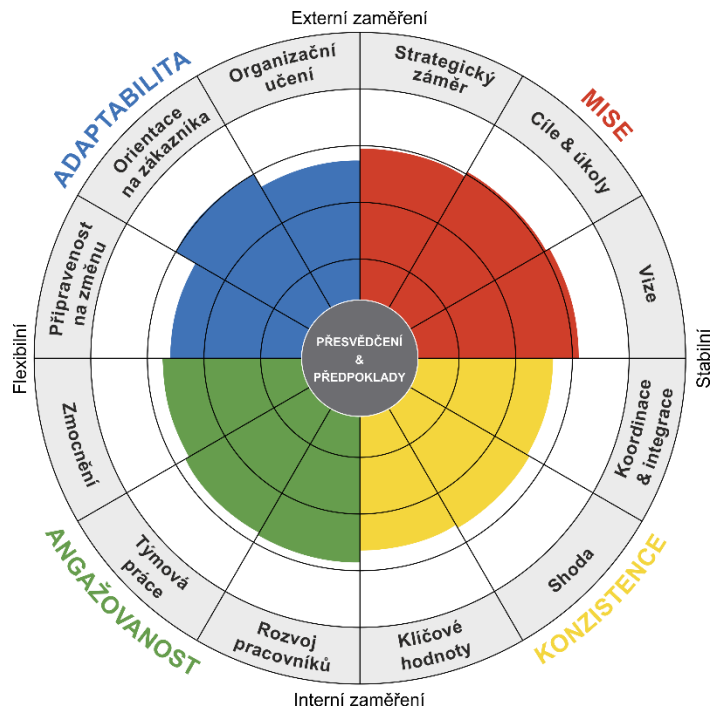
Hodnocení jednotlivých dimenzí organizační kultury vedoucími pracovníky demonstruje následující Graf 3.:



Graf 3. Denisonův model organizační kultury – vedoucí pracovníci (N=3)

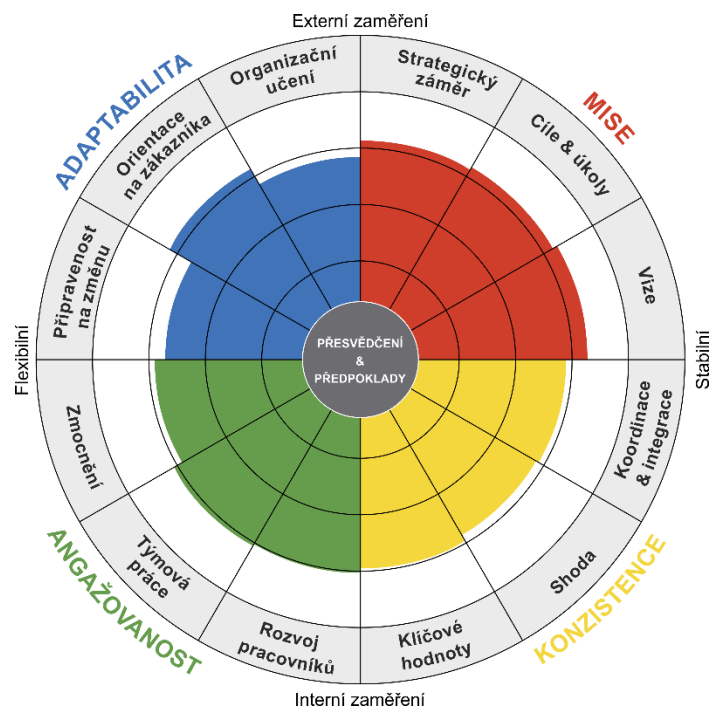
Vedoucí pracovníci hodnotili jednotlivé dimenze i indexy organizační kultury buď vysoce nadprůměrně, nebo nadprůměrně – pouze na základě realizace dotazníkového šetření u této skupiny zkoumaných osob by tudíž potřeba změny organizační kultury pravděpodobně nebyla identifikována.

Následující Graf 4 však velmi dobře ilustruje, že spolupracovníci hodnotili jednotlivé dimenze i indexy organizační kultury méně pozitivně, a to v pásmu mezi průměrem a nadprůměrem. V tomto případě tak již bylo možné identifikovat oblasti, v nichž by mohla být změna organizační kultury do budoucna žádoucí – případně by bylo vhodné alespoň sledovat trend vývoje organizační kultury v oblastech s nejnižším hodnocením.



Graf 4. Denisonův model organizační kultury – spolupracovníci/členové organizace (N=9)

Výše uvedené výsledky mapování úrovně organizační kultury se logicky promítají do výsledného hodnocení organizační kultury v rámci celého výzkumného souboru, jak ilustruje Graf 5:



Graf 5. Denisonův model organizační kultury – celá organizace (N=12)

Pokud je do hodnocení organizační kultury zahrnutý celý výzkumný soubor, pohybuje se aktuální úroveň organizační kultury v jednotlivých dimenzích i indexech blízce kolem pásma nadprůměru. Při identifikaci oblastí organizační kultury, jež jsou vhodné pro její změnu tudíž záleží na tom, který z prezentovaných možných pohledů na organizační kulturu bude vedením organizace vyhodnocen jako zásadní.

4.3.3.6 Posouzení úrovně organizační kultury v kontextu hospodářských výsledků

Jelikož model organizační kultury, na jehož základě byla zkonstruována užitá dotazníková metoda, umožňuje posuzovat úrovně jednotlivých faktorů organizační kultury v kontextu hospodářských výsledků organizace, je možné výše uvedené výsledky vztahovat i k základním ekonomickým ukazatelům posuzované organizace:

Tab 18. Denisonův model vztahu organizační kultury a výkonnosti organizace (Zdroj: Lukášová, Nový, 204, s. 59).

Zaměření organizace	Flexibilita a kapacita změny organizace	
	Flexibilita	Stabilita
Externí zaměření	Adaptabilita	Mise
Interní zaměření	Angažovanost	Konzistence

V uvedeném modelu souvisí faktory *konzistence* a *mise* se stabilitou, faktory *angažovanost* a *adaptabilita* naopak s flexibilitou organizace. Současně faktory *angažovanost* a *konzistence* sytí interní dynamiku organizace, zatímco se faktory *mise* a *adaptabilita* promítají do vztahu ke vnějšímu prostředí podniku. Jak v tomto kontextu uvádí ve své monografii Lukášová a Nový (2004, str. 60): „*Indikátory flexibility a otevřenosti, tedy angažovanost a adaptabilita, podle autora výrazně ovlivňují potenciál růstu organizace. Konzistence a mise, které indikují integraci směr a vizi, pak předpovídají orientaci na zisk. Všechny čtyři aspekty jsou pak prediktory kvality a celkového výkonu firmy*“. Denison (2001) přitom v daném kontextu potvrdil existenci níže uvedených souvislostí:

- *Externí zaměření* souvisí s rozsahem podílu na trhu a vzrůstem tržeb,
- *Interní zaměření* souvisí s mírou kvality ROI a spokojeností zaměstnanců,
- *Stabilita* souvisí s úrovní ROI, ROA, ROS a
- *Flexibilita* souvisí s úrovní inovací produktů a služeb.

Jelikož ukazatele rentability posuzované organizace v posledních dvou letech dosahují záporných hodnot, mělo by na základě realizovaného dotazníkového šetření této skutečnosti odpovídat i

hodnocení organizační kultury v příslušných oblastech. To však dosahuje v celkovém hodnocení nadprůměrných hodnot. Jelikož však byly zjištěny poměrně významné rozdíly v hodnocení mezi vedoucími a spolupracovníky, bylo hodnocení spolupracovníků vybráno pro kvalitativní rozbor srovnání výsledků organizační kultury s vybranými ukazateli rentability (*ROI* a *ROA*), které byly v souladu s výše uvedeným hodnocením v kontextu *Interního zaměření* a *Stability*.

Tab 19. Vztah organizační kultury a vybraných ukazatelů rentability (Zdroj: vlastní zpracování).

Interní zaměření dimenze	Průměr	ROI (%)			
		2020	2021		
	C				
Angažovanost	3,53	-3,1	-4,8		
Zmocnění	<u>3,40</u>				
Týmová práce	3,56				
Rozvoj pracovníků	3,64				
Konzistence	<u>3,39</u>				
Klíčové hodnoty	<u>3,33</u>				
Shoda	<u>3,44</u>				
Koordin. a integ.	<u>3,40</u>				
Stabilita dimenze	Průměr	ROI (%)		ROA (%)	
		2020	2021	2020	2021
	C				
Mise	3,78	-3,1	-4,8	-3,1	-4,8
Strategický záměr	3,67				
Cíle a úkoly	3,80				
Vize	3,87				
Konzistence	<u>3,39</u>				
Klíčové hodnoty	<u>3,33</u>				
Shoda	<u>3,44</u>				
Koordin. a integ.	<u>3,40</u>				

Legenda: S = spolupracovníci; C = celkem.

Shrnutí: kvalitativní rozbor dat naznačuje možné souvislosti specifických dimenzí a indexů organizační kultury s ukazateli rentability. Průměrné hodnoty nižší než 3,5 dosahovala jedna dimenze ze tří posuzovaných, a to *Konzistence*, která vyjadřuje skutečnost, že hodnoty a přesvědčení jsou v organizaci široce sdíleny a internalizovány mezi všemi jejími členy, kteří se s ní cítí být ztotožnění (Denison, 2001). Další dimenze *Angažovanost*, která vyjadřuje míru iniciativy a participace členů

organizace na probíhajících procesech, což přispívá k pocitu zodpovědnosti a podporuje loajalitu a smysl pro plnění závazků vůči organizaci (Denison, 2001), se však této hranici velmi těsně blížila. Na úrovni indexů se pod touto hranicí nacházely čtyři z devíti posuzovaných, a to: *Zmocnění, Klíčové hodnoty, Shoda, Koordinace a integrace*, jejichž význam pro organizaci a realizaci vykonávaných činností v organizaci je v kontextu hospodářského výkonu organizace nepochybně poměrně zásadní.

4.3.4 Výsledky řízeného skupinového rozhovoru s vedením společnosti

Řízený skupinový rozhovor byl realizován se členy vedení společnosti na základě předem stanoveného okruhu a pořadí otázek metodou Focus Group. Byl zaměřen na identifikaci rozdílů mezi aktuálně vnímanou organizační kulturou a optimální/ideální organizační kulturou v kontextu hodnocení možného vlivu na hospodářské výsledky organizace. Indikátory organizační kultury byly zvoleny volně dle Lukášové (2010), k hodnocení síly indikátorů a indexů organizační kultury byla využita bodová škála 1 – 5, užitá analogicky školní klasifikaci.

Nejprve jsou uvedeny základní odpovědi vedení společnosti na otevřené otázky, přičemž je vždy v závorce u každé otázky uvedeno, zda mezi členy vedení společnosti panoval v odpovědích soulad (S = soulad; ČS = částečný soulad; N = nesoulad). Otevřené otázky byly vedení společnosti kladeny v následujícím pořadí:

1) Jaké má organizace vize? (S)

Členové vedení organizace se jednomyslně shodují na následujících vizích: vybudování plnohodnotného extraligového klubu, vybudování vlastního hřiště a zázemí, vybudování Sportovního centra mládeže, orientace na profesionalitu, výkonnost a rozvoj ragbyové komunity s lokálním i národním celospolečenským přesahem.

2) Domníváte se, že Vaši spolupracovníci ví, jaké jsou vize organizace? Sdílí je?(S)

Vedení organizace se shoduje na nedostatečném sdílení vizí směrem k zaměstnancům organizace – v této oblasti vnímají prostor pro rozvoj organizační kultury.

3) Má organizace stanoven dlouhodobý, střednědobý i krátkodobý plán?(S)

Vedení organizace se shoduje na skutečnosti, že dlouhodobý, střednědobý i krátkodobý plán se odvíjí od vizí a je stanoven pouze v základních oblastech, a to v hrubých rysech a termínech. I v této oblasti vnímají v rámci strategického řízení organizace prostor pro zlepšení.

4) Znájí Vaši spolupracovníci dlouhodobý, střednědobý a krátkodobý plán organizace?(S)

Vedení organizace se shoduje na tom, že spolupracovníci nejsou v dostatečné šíři seznámeni s dlouhodobým, střednědobým, ani krátkodobým plánem organizace, a i zde vidí významný prostor pro zlepšení jejich informovanosti.

5) Jaké hodnoty v organizaci považujete za důležité?(S)

Členové vedení organizace se jednomyslně shodli na ragbyových hodnotách (čestnost, nadšení, soudržnost, disciplína a respekt), za významné považují i podporu dobré atmosféry, komunitního sdílení vzájemné podpory, soudržnosti a pomoci slabším.

6) Jsou tyto hodnoty sdíleny spolupracovníci?

Vedení organizace se shoduje na široce sdíleném formálním dodržování stanovených hodnot, v reálné praxi si však uvědomují existenci sporných oblastí, v nichž má vedení organizace odlišný postoj od zaměstnanců organizace (starty mladších hráčů ve vyšší věkové kategorii, konzumace alkoholu dospělými osobami po turnaji/zápase atpod.) – potřebu apelu a důsledného vymáhání dodržování stanovených hodnot si vedení organizace uvědomuje.

7) Jaké normy chování jsou v organizaci vyžadovány a dodržovány Vašimi spolupracovníky? (ČS)

Vedení organizace se jednoznačně shodlo na nezbytnosti dodržování standardů chování, odvíjejícího se od stanovených hodnot – i zde vnímá prostor pro zlepšení v transparentní komunikaci očekávaných forem chování směrem k zaměstnancům, na postupech a míře důslednosti v jejich vyžadování však již shoda mezi členy vedení nepanuje.

8) Jak byste popsali styl řízení v organizaci? (S)

Styl řízení v organizaci popisují členové jejího vedení shodně jako volný/liberální, což vychází ze skutečnosti, že organizace je zájmovým sdružením osob, které nejsou za svoje činnosti pravidelně finančně ohodnocovány – finančně jsou v posledních dvou letech činnosti organizace hodnoceni pouze spolupracovníci, přičemž výše jejich odměny se odvíjí od aktuálních finančních možností organizace a pokrývá odvedený rozsah práce jen částečně.

9) Považujete ho za vyhovující? Prosím o zdůvodnění. (S)

V podmínkách, v nichž organizace funguje, není podle názoru vedoucích pracovníků jiný způsob řízení možný. Odvíjí se mj. i od typu a hodnot organizace. Tento názor je všemi sdílen.

10) Považujete organizaci za uskupení angažovaných jedinců?(S)

S výrokem členové vedení jednoznačně souhlasí, i když vnímají rozdíly v míře zaangažovanosti jednotlivých spolupracovníků, přesto se shodují na vysoké míře zaangažovanosti zejména u členů tvořících tzv. „jádro“ organizace.

11) Jak hodnotíte úroveň organizace práce v organizaci?(S)

Úroveň organizace práce je všemi členy hodnocena průměrně, všichni vnímají výrazný prostor pro její zlepšení – vedení reflektuje potřebu změn i ve svém přístupu, a to zejména v oblasti sjednocení komunikačních a informačních toků, nastavení zodpovědností a systému pravidelné kontroly průběhu realizovaných činností atpod.

12) Jak hodnotíte úroveň týmové práce v organizaci?(S)

Úroveň týmové práce je vnímána jako oblast vhodná pro zlepšení, a to zejména v oblasti sdílení informací a komunikace a v oblasti spolupráce mezi jednotlivci i týmy jednotlivých soutěžních kategorií. Členové vedení reflektují potřebu změn i ve svém přístupu.

13) Jak hodnotíte úroveň informovanosti v organizaci?(S)

Nastavené komunikační toky hodnotí vedení jako velmi dobré, nejsou však příliš efektivně využívány, čemuž je třeba věnovat pozornost. Zvýšení informovanosti na obecné úrovni směrem ke spolupracovníkům si vedení klade za jeden z primárních cílů změny organizační kultury.

14) Jak hodnotíte úroveň komunikace v organizaci?(S)

Vedení vnímá potřebu zefektivnit vlastní komunikaci směrem ke spolupracovníkům a některé komunikační procesy spojené s organizací aktivit organizace, nicméně obecnou úroveň komunikace hodnotí velmi pozitivně.

15) Považujete organizaci za otevřenou změnám a učící se?(S)

V tomto bodě panuje mezi členy vedení shoda na vysokém hodnocení, většina spolupracovníků se vždy ochotně zapojuje do nabízených rozvojových a vzdělávacích aktivit, sami tyto příležitosti vyhledávají a organizují, vedení organizace se je snaží v rámci možností podporovat (i finančně).

Uvedená zjištění lze považovat v rámci hodnocení organizační kultury za významná, neboť doplňují a zpřesňují předchozí výsledky získané prostřednictvím jiných metod. Další výsledky rozhovoru s vedoucími pracovníky byly strukturovány dle jednotlivých dimenzí a indexů Denisonova Modelu organizační kultury, přičemž členové vedení hodnotili, zda mají zvolené indexy významný přímý vliv na hospodářský výkon organizace a ve kterých oblastech organizační kultury je tudíž žádoucí realizovat změnu organizační kultury. V dimenzi *Angažovanost* tímto způsobem vedení identifikovalo potřebu změny v indexu *Zmocňování* (což je plně v souladu s předchozími zjištěními), v dimenzi *Konzistence* byl takto zhodnocen index *Koordinace a integrace* (což je rovněž plně v souladu s předchozími zjištěními), v dimenzi *Adaptabilita* index *Orientace na zákazníka* (jehož význam byl v kontextu přímého vlivu na hospodářský výkon v rámci realizovaných rozhovorů opakovaně vyzdvihován).

Shrnutí: výsledky analýzy obsahu rozhovoru metodou Focus Group prostřednictvím kladení otevřených otázek členům vedení společnosti jsou cenné zejména pro porovnání souladu vnímané a ideální úrovně organizační kultury a pro zhodnocení míry souladu mezi členy vedení v názorech, postojích a přesvědčeních spojených s analyzovanými oblastmi organizační kultury. Z patnácti otevřených otázek se členové vedení organizace jednoznačně shodli na odpovědích ve čtrnácti případech, pouze v jednom případě se shodli částečně (otázka dodržování a vyžadování dodržování norem chování v organizaci).

I když má použitá metoda zjevné limity, přispěla k vymezení rozdílů mezi aktuálně vnímanou a optimální/ideální úrovní organizační kultury a díky moderaci přímých otevřených otázek se podařilo získat detailnější pohled na řešenou problematiku. Za velmi významnou lze považovat skutečnost, že hodnocení jednotlivých dimenzí organizační kultury vedoucími pracovníky bylo v rámci této metody podstatně přísnější, než u dotazníkové metody a v podstatě korespondovalo s hodnocením spolupracovníků v dotazníkové metodě.

4.3.5 Výsledky SWOT analýzy

SWOT analýza byla realizována vzhledem k předmětu podnikání a aktuální fázi vývoje organizace se zaměřením na organizační kulturu a možné dopady na hospodářské výsledky organizace. Zaměřuje se jak na vlivy vnitřního prostředí (silné a slabé stránky), tak i na faktory ovlivňující zvolený subjekt z vnějšího prostředí, tedy externí vlivy (příležitosti a hrozby).

Tab 20. SWOT analýza (Zdroj: vlastní zpracování).

Silné stránky OK se vztahem k HV	Slabé stránky OK se vztahem k HV
Atraktivní brand (logo, barvy, propagační materiály)	Komunikace vizí, strategie, cílů a plánů směrem ke spolupracovníkům i zákazníkům
Aktivní prezentace na sociálních sítích (web, FB, Ig)	Využívání zpětné vazby
Jasně vyjádřené a komunikované hodnoty	Pravidelné hodnocení činnosti
Pevně zakotvené zvyky a rituály	Organizace komunikace směrem k zákazníkům
Kvalitní lidské zdroje a mezilidské vztahy	Strategie náboru nových členů
Kvalitní služby (vzhledem k podmínkám)	Komunikační strategie oslovování sponzorů a propagační materiály pro sponzory
	Implementace metod event marketingu a lovemarketingu a rozšíření nabídky merche
Příležitosti změny OK ve vztahu k HV	Hrozby pro stávající OK ve vztahu k HV
Spolupráce s místními školami a firmami	Ekonomická krize
Spolupráce s cizinci žijícími v Brně	Pokračování Pandemie Covid-19
Vzdělávání trenérů	Nerealizace výstavby hřiště a zázemí
	Nedostatek trenérů

Legenda: ok = organizační kultura; HV = hospodářský výsledek.

Shrnutí: výsledky SWOT analýzy postihují hlavní oblasti organizační kultury s přímým, či zprostředkovaným vlivem na hospodářský výkon organizace, přičemž za nejvýznamnější silnou stránku lze považovat jednoznačně atraktivní brand. Jako nejvýznamnější slabé stránky lze hodnotit chybějící koncepci strategie náborů nových členů, chybějící koncepci strategie oslovování sponzorů a nedostatečnou komunikaci směrem k zákazníkům (rodičům) o vizích, strategii, cílech, plánech a zejména výsledcích organizace. V oblasti příležitostí se nabízí využití možnosti rozvoje spolupráce na lokální úrovni a rozvoj kompetencí a dovedností trenérů, což je významný prostředek zvyšování kvality organizace (pokud je v rámci vize organizace uvažováno o vzniku Centra rozvoje mládeže). Všechny nepříznivé externí vlivy jsou stejně významné a reálně ohrožují hospodářský výkon organizace (ekonomická krize pravděpodobně přinese nedostatek dotačních prostředků pro oblast sportu;

pokračování pandemie v podzimních měsících může vést k opětovnému útlumu aktivit organizace; nerealizace výstavby zázemí přímo ohrožuje činnost organizace – nemožnost rozvoje a poskytování kvalitního zázemí; nedostatek kvalifikovaných s žádoucími osobnostními a morálními vlastnostmi může přímo ohrozit plánovaný vznik Centra rozvoje mládeže).

4.4 Identifikace oblastí organizační kultury vhodných ke změně

V souladu s Lukášovou (2004, s. 115) byly na základě provedené analýzy organizační kultury identifikovány takové oblasti, u nichž je s ohledem na budoucí hospodářský výsledek žádoucí realizovat adekvátní změny. Finální identifikace oblastí organizační kultury vhodných ke změně byla realizována porovnáním výsledků analýzy současného stavu organizační kultury a nalezením rozdílů vůči žádoucímu stavu, a to dle posouzení míry vlivu na hospodářský výkon organizace. Míru potřeby změny identifikovalo vedení organizace na základě seznámení s výsledky analýzy následujícím způsobem:

Tab 21. Oblasti organizační kultury vhodné ke změně dle Denisonova modelu (Zdroj: vlastní zpracování).

Dimenze organizační kultury	Index organizační kultury	Potřeba změny
Angažovanost	Zmocňování – dělení povinností	primární
	Týmová práce	sekundární
	Rozvoj dovedností zaměstnanců	beze změn
Konzistence	Klíčové hodnoty	beze změn
	Shoda	beze změn
	Koordinace a integrace	primární
Adaptabilita	Připravenost na změnu	beze změn
	Orientace na zákazníka	primární
	Organizační učení	beze změn
Mise	Strategický záměr	primární
	Cíle a úkoly	primární
	Vize	beze změn

Oblasti organizační kultury, které byly vyhodnoceny jako vhodné ke změně, současně respektují aktuální fázi vývoje organizace (čtvrtý rok realizace předmětu podnikání, první rok s podporou státního příspěvku).

4.5 Odpovědi na výzkumné otázky

Na základě výše uvedených výsledků je možné odpovědět na položené výzkumné otázky:

VO1: Jaká je organizační kultura společnosti RA Brno?

Organizační kultura RA Brno je ve všech dimenzích a indexech modelu organizační kultury hodnocena vedením organizace i jejich spolupracovníky v pásmu nadprůměru až vysokého nadprůměru a lze ji tudíž hodnotit jako silnou.

Výsledky analýzy dokumentů ukázaly, že v hodnocených indikátorech tvořených artefakty materiální povahy se jevila organizační kultura jako silná (výsledné průměrné hodnocení 2), přičemž nejvyššího hodnocení bylo dosaženo v oblastech: *logo a barvy, propagační materiály a zápisy ze schůzí*. Nejnižšího hodnocení bylo dosaženo v indikátoru *produkty*, kde byl konstatován prostor pro změnu směrem k žádoucímu stavu.

Zajímavé výsledky přineslo řízené pozorování - v hodnocených indikátorech tvořených artefakty materiální i nemateriální povahy se organizační kultura jevila v celkovém obraze jako silná (výsledné průměrné hodnocení 2), přičemž nejvyššího hodnocení bylo dosaženo v oblastech: *zvyk, tradice, rituály a mezilidské vztahy* a průměrného hodnocení v oblastech *logo, barvy a kodex oblékání*. Tyto oblasti skýtají prostor pro zlepšení.

Výsledky realizovaného dotazníkového šetření rovněž přinesly velmi pozitivní výsledky – při analýze dimenzí i indexů organizační kultury byla tato ve všech hlavních oblastech hodnocena celým výzkumným souborem nadprůměrně.

Výsledky analýzy rozhovoru metodou Focus Group byly vyhodnoceny jako cenné zejména při porovnání souladu vnímané a ideální úrovně organizační kultury a při zhodnocení míry souladu mezi členy vedení v názorech, postojích a přesvědčeních spojených s analyzovanými oblastmi organizační kultury. Z patnácti otevřených otázek se členové vedení organizace jednoznačně shodli na odpovědích ve čtrnácti případech, pouze v jednom případě se shodli částečně (otázka *dodržování a vyžadování dodržování norem chování v organizaci*). Za velmi významnou lze považovat skutečnost, že hodnocení jednotlivých dimenzí organizační kultury vedoucími pracovníky bylo v rámci této metody podstatně přísnější, než u dotazníkové metody a v podstatě korespondovalo s hodnocením spolupracovníků v dotazníkové metodě.

Výše uvedené výsledky podpořily i závěry realizované SWOT analýzy (silné stránky organizační kultury jsou konkretizovány dale v rámci odpovědi na VO2).

VO2: Vykazuje organizační kultura společnosti RA Brno znaky silné firemní kultury?

Organizační kultura RA Brno nepochybně vykazuje znaky silné organizační kultury (viz výše odpověď na VO1), a to ve všech sledovaných dimenzích dle Denisonova modelu. Nad rámec uvedeného lze konstatovat, že za silné stránky organizační struktury vzhledem k hospodářskému výsledku lze dle SWOT analýzy považovat: *Atraktivní brand* (logo, barvy, propagační materiály); *Aktivní prezentace na sociálních sítích* (web, FB, Ig); *Jasně vyjádřené a komunikované hodnoty*; *Pevně zakotvené zvyky a rituály*; *Kvalitní lidské zdroje a mezilidské vztahy*; *Kvalitní služby* (vzhledem k podmínkám).

VO3: Existuje shoda ve vnímání organizační kultury mezi vedením a jejich spolupracovníky?

Ve vnímání/hodnocení organizační kultury pohledem vedení a spolupracovníků existují rozdíly, hodnocení vedení je příznivější ve výsledcích dotazníkové metody, v rozhovorech s vedením se však tento rozdíl téměř neprojevoval.

Při hodnocení organizační kultury všemi členy organizace dotazníkovou metodou byly prokázány poměrně výrazné rozdíly v hodnocení mezi vedoucími pracovníky a spolupracovníky jak v jednotlivých dimenzích, tak i indexech organizační kultury. V dimenzi *Angažovanost* hodnotili vedoucí pracovníci nejlépe index *Týmová práce*, spolupracovníci pak *Rozvoj pracovníků*. V dimenzi *Konzistence* hodnotili vedoucí pracovníci nejlépe index *Klíčové hodnoty*, spolupracovníci pak index *Shoda*. V dimenzi *Adaptabilita* pak vedoucí pracovníci shodně jako spolupracovníci hodnotili nejlépe index *Orientace na zákazníka*. V dimenzi *Mise* vedoucí pracovníci hodnotili nejlépe shodně dva indexy, a to *Vize a Strategický záměr*, spolupracovníci pak hodnotili nejlépe index *Vize*.

VO4: V jakých oblastech vnímá vedení změnu organizační kultury jako žádoucí?

Na základě diskuse výsledků realizované analýzy identifikovalo vedení organizace jako žádoucí změnu v následujících oblastech organizační kultury (dle Denisonova modelu): dimenze *Angažovanost*, indexy *Zmocňování* a *Týmová práce*; v dimenzi *Konzistence* index *Koordinace* a *integrace*; v dimenzi *Adaptabilita* index *Orientace na zákazníka* a v dimenzi *Mise* indexy *Strategický záměr* a *Cíle a úkoly*. Změna v těchto oblastech byla vyhodnocena jako žádoucí, přesto že celkové výsledky v těchto oblastech se pohybují v pásmech nadprůměru, protože tyto oblasti mají buď primární, či sekundární vliv na hospodářský výkon společnosti a kvalitu realizovaných činností.

VO5: Ovlivňuje organizační kultura hospodářské výsledky společnosti?

Analýza ukazatelů rentability naznačila možné souvislosti vybraných indexů organizační kultury s těmito ukazateli. Nejnižší hodnocení z relevantních oblastí organizační kultury dosahovala dimenze *Konzistence*, která vyjadřuje skutečnost, že hodnoty a přesvědčení jsou v organizaci široce sdíleny a internalizovány mezi všemi jejími členy, kteří se s ní cítí být ztotožnění. Další dimenze *Angažovanost*, která vyjadřuje míru iniciativy a participace členů organizace na probíhajících procesech, což přispívá

k pocitu zodpovědnosti a podporuje loajalitu a smysl pro plnění závazků vůči organizaci, se této hranici velmi těsně blížila. Na úrovni indexů byla nalezena možná souvislost u čtyř z devíti posuzovaných, a to u indexů: *Zmocnění*, *Klíčové hodnoty*, *Shoda*, *Koordinace a integrace*, jejichž význam pro organizaci a realizaci vykonávaných činností v organizaci je v kontextu hospodářského výkonu organizace poměrně zásadní.

5 VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ

Na základě výsledků výše uvedených zjištění byl po konzultaci s vedením organizace sestaven návrh žádoucích změn v organizační kultuře analyzované společnosti. Tento návrh se opírá o výsledky případové studie Cruickshank et al. (2013), jejíž autoři se zaměřili na sledování klíčových mechanismů úspěšného procesu změny organizační kultury v profesionálním ragbyovém sportovním klubu Leeds Carnegie. Změnu kultury v tomto případě účinně usnadňovalo zejména vedení klubu, které utvářelo vhodný psychosociální kontext organizační změny (podpůrný personál a hráči mohli činit prostřednictvím zmocňování rozhodnutí ovlivňující výkonnost klubu), regulovalo mocenské vztahy, otevřelo rozhodování zainteresovaným členům, orientovalo se na změnu řízení zdola nahoru a na sdílení rozhodovacích kompetencí. Postup procesu zavádění změn v organizační kultuře byl inspirován Lukášovou (2004, s. 115-118), vztahový rámec pro implementaci návrhu změn tak byl dán následujícími kroky, které jsou dále rozpracovány v následujícím bodě 5.1 Návrh implementace změn:

1) Formulace jasné, srozumitelné a dlouhodobě udržitelné strategie

Strategie je v organizaci definována zcela jasně a v adekvátním rozsahu, spolupracovníci s ní však nejsou v dostatečné míře ztotožnění, protože o ní nejsou dostatečně informováni.

Opatření realizovaná v této oblasti budou cílena na zvýšení povědomí zaměstnanců i zákazníků o vizích, strategii, plánech a cílech organizace a na podporu jejich sdílení.

2) Formulace očekávání organizace vůči zaměstnancům

Požadavky na odborné, výkonové i osobnostní charakteristiky i na způsoby pracovního jednání apod. nejsou v organizaci přesně specifikovány ani zakotveny ve formě metodického pokynu, či jiného dokumentu a spolupracovníci s nimi nejsou ani explicitně seznamováni.

Opatření realizovaná v této oblasti budou zaměřena na explicitní stanovení daných kritérií formou např. kodexu chování, na adaptační proces při přijímání nových zaměstnanců a na komunikaci se spolupracovníci o dané problematice.

3) Formulace rozhodujících parametrů a charakteristik budoucí žádoucí organizační kultury

V organizaci není specificky komunikována oblast organizační kultury.

Opatření realizovaná v této oblasti budou zahrnovat komunikaci potřeby změny organizační kultury, včetně jejího zdůvodnění, nastavení příslušných procesů a zodpovědností atd. a nastavení zpětnovazebných procesů.

4) Vymezení nejdůležitějších oblastí řízení, které přímo souvisejí s organizační kulturou a mají charakter podmínek jejího dosažení

V organizaci není explicitně nastaven systém řízení.

Po ukotvení systému řízení a definování oblastí určených ke změně organizační kultury budou realizovány změny ve stávající organizační struktuře, týkající se zejména nastavení zodpovědností a procesů jejich řízení.

5) Informování zaměstnanců

Stávající systém informování spolupracovníků je třeba zefektivnit.

Opatření realizovaná v této oblasti budou zahrnovat předání informací o širších i konkrétních podmínkách změny organizační kultury spolupracovníkům, zefektivnění komunikačních toků a nastavení systému komunikace informací směrem ke spolupracovníkům i k zákazníkům.

6) Vzdělávání, výchova, trénink

V organizaci není nastaven systém práce s lidskými zdroji.

V této oblasti bude v rámci navrhovaných opatření kladen důraz zejména na efektivní využívání zpětné vazby, zmocňování a učení se vzorem.

7) Kontrola a sankce

Nastavený systém kontroly je třeba zefektivnit, sankce však nemohou být s ohledem na charakter organizace uplatňovány.

Opatření navrhovaná v této oblasti budou zahrnovat především důslednou práci s lidskými zdroji, využívání zmocňování a zpětné vazby, průběžné vyhodnocování informací o průběhu procesu realizace změny organizační kultury. Sankce sice nemohou být vymáhány, ale odchylky od žádoucího stavu musí být alespoň komunikovány. Významnou roli zde může sehrát učení vzorem.

8) Diagnostika změn v kultuře

Návrh změn organizační kultury zahrnuje realizaci ověření efektivity procesu změny i pravidelné průběžné hodnocení organizační kultury.

5.1 Návrh implementace změn

Výsledky analýzy organizační kultury vygenerovaly *primární* a *sekundární* oblasti, v nichž je s ohledem na hospodářský výsledek organizace realizovat změny organizační kultury (viz předchozí tabulka): primární oblasti přitom byly definovány jako takové, které mají významný vliv na hospodářský výsledek organizace. U sekundárních oblastí tento vliv není natolik významný, nicméně vedení organizace by i zde rádo dosáhlo pozitivního posunu. Níže uvedená tabulka shrnuje oblasti organizační kultury, v nichž je žádoucí realizovat změny, konkrétní oblasti změn, navrhovaný systém opatření, jimiž by mohly/měly být tato změny realizovány, stanovení odpovědností za řízení procesu změny a termíny, v nichž by měly být změny v ideálním případě realizovány.

Tab 22. Schéma procesu realizace změny organizační kultury (Zdroj: vlastní zpracování).

Oblast organizační kultury - PO	Identifikovaná potřeba změny	Navrhovaná opatření	Odpovědnost	Termín
Angažovanost	Zvýšení informovanosti	Průběžné informování spolupracovníků o vizích, cílech a plánech organizace a zjišťování ZV na pravidelných poradách organizace	prezident	1x/6 měs.
<i>Zmocňování</i>		Průběžné informování zákazníků o vizích, cílech a plánech organizace a zjišťování ZV na pravidelných	vedoucí 1 a 2	1x/6 měs.

		neformálních setkáních		
		Rozvíjení dovednosti zmocňování	vedení	průběžně
		Efektivní využívání hromadného emailu	vedoucí 2	průběžně
	Zefektivnění plánování	Nastavení zodpovědností, jejich zakotvení v písemném zápisu	vedení	do 1 měs.
		Přenastavení komunikačních kanálů	vedoucí 2	do 1 měs.
		Kontrola úkolů na poradách	prezident	1x/měs.
Konzistence	Podpora konzistentního přístupu	Průběžné informování spolupracovníků o vizích, cílech a plánech organizace a zjišťování ZV na pravidelných poradách organizace	prezident	1x/6 měs.
<i>Koordinace a integrace</i>	Podpora koordinace činností a podpora spolupráce	Přenastavení komunikačních kanálů	vedoucí 2	do 1 měs.
	Podpora komunikace a týmové spolupráce	Podpora týmové práce a komunikace napříč organizací, osobní přítomnost na turnajích, tréninkových jednotkách a akcích	vedení	průběžně
Adaptabilita	Zvýšení informovanosti	Průběžné informování zákazníků o vizích, cílech a plánech organizace a zjišťování ZV na pravidelných neformálních setkáních	vedoucí 1 a 2	1x/6 měs.
<i>Orientace na zákazníka</i>	Zvýšení míry zapojení	Realizace akcí zapojujících rodiče do činnosti klubu	vedení spolupracovníci	1x/6 měs.
	Průběžná akcentace benefitů	Zdůrazňování přínosů organizace (nízké příspěvky, možnost dopravy na turnaje atpod.)	vedení spolupracovníci	průběžně
	Zvýšení efektivity náborů	Intenzivní orientace na rozšíření členské základy	vedoucí 1 spolupracovníci	do 2 měs.
	Efektivní hledání cest k udržení stávajících členů	Intenzivní práce se statistikami členů, s trenéry, školení, účast na RYAP, důraz na budování osobních vazeb a podporu rozvoje komunity	vedení spolupracovníci	Průběžně Analýzy 1x ročně
Mise <i>Strategický</i>	Přiblížení strategie	Zvýšení informovanosti spolupracovníků o strategii organizace, cílech a plánech organizace a zjišťování	prezident	1x/6 měs.

<i>záměr</i>	spolupracovníkům	ZV na pravidelných poradách organizace – práce se ZV		
	Důsledné uplatňování strategie	Dlouhodobý důraz na odlišnou organizační kulturu od stávající konkurence – nastavení kontrolních mechanismů	vedení	Průběžně kontrola 1x ročně
Mise <i>Cíle a úkoly</i>	Podpora sdílení cílů	Zvýšení informovanosti spolupracovníků o cílech a plánech organizace, důraz na mapování ZV na pravidelných poradách organizace	prezident	1x/6 měs.
	Průběžné vyhodnocování	Průběžné hodnocení cílů organizace a jejich případné přenastavování	vedení	1x/6 měs.
Oblast organizační kultury - SO	Identifikovaná potřeba změny	Navrhovaná opatření	Odpovědnost	Termín
Angažovanost <i>Týmová práce</i>	Podpora komunikace a týmové spolupráce	Podpora týmové práce a komunikace napříč organizací, osobní přítomnost na turnajích, tréninkových jednotkách a akcích	vedení	průběžně
	Pořádání společných akcí		vedení spolupracovníci	1x/6 měs.
	Zjišťování ZV	V oblasti spokojenosti, komunikace a organizace práce.	vedoucí 1 a 2	1x/6 měs.

Legenda: PO = primární oblast; SO = sekundární oblast.

Návrh zahrnuje jen taková opatření, která byla vedením organizace odsouhlasena jako reálně splnitelná a ve svém posledním kroku zahrnuje i *realizaci ověření efektivity procesu změny* a pravidelné *průběžné hodnocení organizační kultury*.

5.2 Odhad ekonomických ukazatelů a hodnocení rizik spojených se změnou

V souvislosti s realizací výše uvedených změn třeba odhadnout a následně vyhodnotit, které z těchto změn a jakým způsobem ovlivní předpokládaný vývoj příslušných ekonomických ukazatelů hospodářského výkonu organizace. Představu o budoucích příjmech a výdajích je možné získat prostřednictvím plánu finančních toků. Současně je třeba definovat i rizika, která mohou proces realizace změn ovlivnit.

5.2.1 Odhad Cash-flow

Jelikož je Cash flow veličinou, vypovídající o likviditě podniku a ufinancovatelnosti podnikání, je jeho odhad pro následující min 3 roky stěžejní. Pro stanovení předpokladu vývoje cash-flow jsou užívány různé metody, vycházet lze z plánu nákladů, výnosů a výsledků hospodaření a zohledňovány jsou v něm např. i časové posuny plateb a inkas. Peněžní toky jsou v něm zpravidla rozlišovány na provozní, investiční a finanční (<https://www.caflou.cz/jak-pripravit-prehled-cash-flow>). V případě posuzované organizace však nemohly být pro výkaz cash-flow využity hodnoty z realistické varianty finančního plánu, který by byl konzultován s vedením posuzované organizace, neboť odhad částek s nejvýznamnějším podílem na výdajích a ziscích není pro příští období možné predikovat – zdůvodnění uvádí následující tabulka.

Tab 23. Limity odhadu cash-flow (Zdroj: vlastní zpracování).

Příjmy	Zdůvodnění	Výdaje	Zdůvodnění
Dotace Národní sportovní agentura	S ohledem na aktuální vývoj ekonomické situace a na ohrožení existence samotného systému NSA nelze výši skutečně přidělené dotace predikovat.	Provoz hřiště	Na hřišti, která RAB využívá k realizaci sportovních aktivit, bude v roce 2022 zahájena výstavba, přičemž není jasné, zda bude provoz hřiště jen omezen, či zcela znemožněn.
Dotace město Brno	Výše přidělených dotací se neodvíjí od požadavku organizace, ale od výše prostředků, s nimiž město Brno na danou položku rozpočtu v daném roce disponuje. S ohledem na aktuální vývoj ekonomické situace nelze výši skutečně přidělené dotace predikovat.	Sportovní vybavení	Nákup sportovního vybavení je realizován jen v případě, že má organizace na tuto kapitolu dostatek finančních prostředků.
Dotace městská část Brno Černovice	Výše přidělených dotací se neodvíjí od požadavku organizace, ale od výše prostředků, s nimiž město Brno na danou položku rozpočtu v daném roce disponuje. S ohledem na aktuální vývoj ekonomické situace nelze výši skutečně přidělené dotace predikovat.	Cestovné	Náklady na cestovné jsou uplatňovány jen v případě, že má organizace na tuto kapitolu dostatek finančních prostředků

Sponzorské dary	V této položce nelze s ohledem na aktuální politicko-ekonomickou situaci očekávat významné navýšení zisků, které opět tvoří marginální zdroj příjmů.	Mzdy	Mzdové náklady jsou uplatňovány jen v případě, že má organizace na tuto kapitolu dostatek finančních prostředků
Členské příspěvky	Výše zisku z členských příspěvků se neodvíjí jen od počtu členů, ale i od ekonomické situace zákazníků. V posledních dvou letech byl v souvislosti s pandemií Covid-19 zaznamenán negativní trend ve výši úhrad členských příspěvků.		
Prodej merche	Zisk z prodeje merche tvoří zanedbatelnou část příjmu společnosti a ani jeho navýšení se do zvýšení příjmů organizace nemůže s ohledem na počet jejích potencionálních zákazníků významným způsobem promítnout (viz realizovaný výpočet bodu zvratu).		

Z uvedeného přehledu je zřejmé, že organizace musí i v následujících letech počítat vysoce pravděpodobně opět se záporným výsledkem hospodaření, který se bude v ideálním případě blížit hospodářskému výsledku za rok 2021. Změny v organizační kultuře tak mohou přispět pravděpodobně jen ke snížení tohoto negativního trendu, a to zejména v případě podstatného navýšení členské základny. Navýšení členské základny přitom přímo souvisí s plánovanými změnami v organizační kultuře v indexu *Orientace na zákazníka*.

Tab 24. Trend vývoje zisku za členské příspěvky při ideálních počtech členů (Zdroj: vlastní zpracování).

Kategorie	Výše příspěvků	10 členů	20 členů	30 členů	40 členů
U6	2 000	20 000	40 000	*	*
U8	4 000	40 000	80 000	120 000	160 000
U10	4 000	40 000	80 000	120 000	160 000
U12	4 000	40 000	80 000	120 000	160 000

U14	4 000	40 000	80 000	120 000	160 000
Suma	*	200 040,-Kč	400 080,-Kč	480 000,-Kč	640 000,-Kč

Varianta zvýšení příspěvků není v současné ekonomické situaci v rámci podmínek, které má organizace k výkonu své činnosti k dispozici, reálná. Vyšší počty členů v jednotlivých kategoriích (nad 20 v kategorii U6 a nad 30 v ostatních kategoriích) nezvyšují jen náklady na provoz, ale nejsou v současné době realizovatelné ani z kapacitních důvodů (omezení kapacity hřiště). Uvedeny jsou pouze pro predikci možného vývoje při optimalizaci podmínek (vybudování nového zázemí). Současně je třeba zohlednit skutečnost, že vždy zůstane určitá část členských příspěvků neuhrazena – zpravidla se jedná o cca 15 %.

5.2.2 Hodnocení rizik

Analýza rizik byla sestavována na základě výsledků SWOT analýzy, která zahrnuje složku „hrozby“ a současně i z predikce rizik hospodářského výsledku organizace. Rizika pro plán změny organizační kultury byla stanovena takto:

R1 – Nízká poptávka (nezaujetí zákazníků)

R2 – Nedostatek kvalifikovaných trenérů

R3 – Nedostatek finančních prostředků

R4 – Výrazné omezení, či uzavření provozu (rekonstrukce SOU Charbulova, vládní nařízení spojená s COVID-19)

R5 – Nevybudování nového zázemí (hřiště, kabiny, WC)

R6 – Neochota lidských zdrojů k realizaci změn v organizační kultuře

Pro hodnocení rizik bude využívána tabulka s klasifikačním ohodnocením pravděpodobnosti výskytu rizika a významem dopadu (Tab.). Každá složka klasifikační stupnice obsahuje hodnoty 1 - 5, kdy 1 je považována za nejnižší možnou hodnotu s velmi nízkou pravděpodobností výskytu rizika a zanedbatelným dopadem hodnota 5 je brána jako velmi vysoká pravděpodobnost výskytu s kritickým dopadem.

Tab 25. Klasifikační tabulka rizik (Zdroj: vlastní zpracování).

Pravděpodobnost výskytu rizika	Hodnota	Význam dopadu	Hodnota
--------------------------------	---------	---------------	---------

Velmi nízká	1	Zanedbatelný	1
Nízká	2	Malý	2
Střední	3	Závažný	3
Vysoká	4	Velmi závažný	4
Velmi vysoká	5	Kritický	5

Hodnocení rizik pravděpodobností jejich výskytu (PV) a významem dopadu (VD) dle uvedené klasifikační stupnice uvádí následující tabulka:

Tab 26. Hodnocení rizik (Zdroj: vlastní zpracování).

Riziko	PV	VD	Hodnota rizika
Nízká poptávka	3	3	9
Nedostatek kvalifikovaných trenérů	3	3	9
Nedostatek finančních prostředků	4	4	16
Výrazné omezení, či uzavření provozu	4	5	20
Nevybudování nového zázemí	3	3	9
Neochota lidských zdrojů k realizaci změn v organizační kultuře	2	3	6

Nejvyšších hodnot dosahují rizika způsobená výrazným omezením, či uzavřením provozu a nedostatečnou výší příjmů plynoucích z dotací. Všechna ostatní rizika byla hodnocena jako stejně závažná. Opatřeními, kterými by se daly eliminovat dopady v případě nízké poptávky, by mohly být kladení většího důrazu na propagaci a náborů nových členů, nedostatek kvalifikovaných trenérů je možné částečně řešit důrazem na vzdělávání a rozvoj stávajícího týmu a orientací na aktivní vyhledávání nových spolupracovníků. Nedostatku finančních prostředků nelze v současné ekonomické situaci s ohledem na charakter organizace a předmět jejího podnikání zcela předejít – lze klást jen důraz na získávání sponzorských darů, zvyšování členské základny a efektivní hospodaření. Omezení, či uzavření provozu z výše uvedených důvodů předcházet nelze, nicméně na omezení, či přerušení provozu z důvodu nemožnosti využívat stávající sportovní areál je nezbytné se připravit předjednáním pronájmu alternativní sportovní plochy. Neuskutečnění současného plánu vybudování nového zázemí v dané lokalitě by přineslo nezbytný krok směrem ke změně lokality působnosti organizace do jiné městské části, kde bude možné tento záměr realizovat. Případná neochota lidských zdrojů organizace realizovat žádoucí změny v organizační kultuře by měla být včas identifikována a řešena. Jako vhodné nástroje se jeví pravidelné mapování organizační kultury a realizace pravidelných hodnotících

pohovorů s jednotlivými členy organizace.

5.3 Limity práce

Předkládaná práce má řadu limitů, které jsou dány mírou praktické zkušenosti autora s realizací analýzy organizační kultury, velikostí posuzované organizace, počtem osob, které byly do posouzení organizační kultury zahrnuty (při malém výzkumném souboru výrazně ovlivní hodnocení jedné osoby výsledek celkového hodnocení), limity jsou i na straně použitých metod (převážně kvalitativních) a z nich vyplývajících analýz (pouze deskripce).

6. ZÁVĚR

Cílem bakalářské práce bylo na základě jejích teoretických východisek zmapovat úroveň organizační kultury u konkrétní organizace a hledat možné souvislosti síly organizační kultury s jejími hospodářskými výsledky. Aplikační cíl práce představoval sestavení návrhu změny organizační kultury, včetně návrhu postupu implementace příslušných opatření, spojených s predikcí dopadů daného řešení na hospodářské výsledky a s analýzou rizik.

Nejprve byl definován základní rámec podnikatelských aktivit a hospodářského výkonu posuzované organizace (výkaz zisku a ztrát, výsledková rozvaha, ukazatele rentability a zadluženosti, bod zvratu), poté byly stanoveny indikátory organizační kultury určené k hodnocení. K analýze organizační kultury a hodnocení jejích souvislostí s hospodářskými výsledky společnosti byl zvolen kombinovaný výzkumný design, zahrnující užití kvalitativních i kvantitativních postupů i diagnostických nástrojů (analýza dokumentů, řízené pozorování, dotazníkové šetření metodou Denison Organizational Culture Survey, řízené skupinové rozhovory metodou Focus Group, SWOT analýza). Následně byl na základě výsledků sestaven návrh změn v organizační kultuře a návrh implementace těchto změn, a to včetně hodnocení ekonomických dopadů a rizik.

V analýze dokumentů se v hodnocených indikátorech tvořených artefakty materiální povahy jevila organizační kultura jako silná. Nejvyššího hodnocení bylo dosaženo v oblastech: *logo a barvy*, *propagační materiály a zápisy ze schůzí*, nejnižšího hodnocení bylo dosaženo v indikátoru *produkty*, kde byl konstatován značný prostor pro změnu směrem k žádoucímu stavu. Výsledky řízeného pozorování přinesly srovnatelné zjištění. V hodnocených indikátorech tvořených artefakty materiální povahy se jevila organizační kultura rovněž jako silná, nejvyššího hodnocení bylo dosaženo v oblastech: *zvyk, tradice, rituály a mezilidské vztahy* a průměrného hodnocení v oblastech *logo, barvy a kodex oblékání*, které skýtají prostor pro zlepšení. Analýza dimenzí a indexů organizační kultury uskutečněná dotazníkovou metodou přinesla rovněž pozitivní výsledky. Organizační kultura byla ve všech hlavních oblastech hodnocena opět jako silná. Prokázány však byly poměrně výrazné rozdíly v hodnocení mezi vedoucími pracovníky a spolupracovníky jak v jednotlivých dimenzích, tak i indexech organizační kultury. Nejvyšší shoda v hodnocení byla nalezena v dimenzi *Adaptabilita* (zahrnuje indexy: *Tvorba změn, Orientace na zákazníka a Organizační učení*), nejnižší shoda pak v dimenzi *Konzistence* (zahrnuje indexy: *Základní hodnoty, Shoda, Koordinace a integrace*). Rozbor dat naznačil možný trend v souvislosti určitých dimenzí a indexů organizační kultury s ukazateli rentability. Tato souvislost se týkala zejména dimenze *Konzistence* a potencionálně i dimenze *Angažovanost*, na úrovni indexů se tento trend týkal čtyř z devíti posuzovaných indexů (*Zmocnění, Klíčové hodnoty, Shoda, Koordinace a integrace*), jejichž význam pro organizaci a realizaci

vykonávaných činností je v kontextu hospodářského výkonu nepochybně poměrně zásadní.

Výsledky analýzy rozhovorů s vedením společnosti lze považovat za přínosné zejména pro porovnání souladu vnímané a ideální úrovně organizační kultury a pro zhodnocení míry souladu mezi členy vedení v názorech, postojích a přesvědčeních spojených s analyzovanými oblastmi organizační kultury. Hodnocení jednotlivých dimenzí organizační kultury vedoucími pracovníky v rámci této metody více korespondovalo s hodnocením spolupracovníků v dotazníkové metodě. Výsledky SWOT analýzy identifikovaly hlavní oblasti organizační kultury s přímým, či zprostředkovaným vlivem na hospodářský výkon organizace. Návrhová část práce respektovala výsledky analýzy organizační kultury a byla doplněna o odhad změn organizační kultury na hospodářský výkon a analýzu rizik.

Hodnocení organizační kultury pomocí Denisonova modelu přineslo několik významných výsledků, které upozorňují nejen na silné i slabší oblasti organizační kultury, ale zejména na míru shody ve vnímání organizační kultury v jejích jednotlivých dimenzích i indexech mezi vedoucími a spolupracovníky. Současně byl nalezen i jistý trend ve vztahu mezi silou organizační kultury a vybranými ekonomickými ukazateli hospodářského výkonu organizace. Tento výsledek odpovídá zjištěním Vavrysové a Seitla, kteří ve své přehledové studii konstatují (2016, str. 25): *„S určitým zjednodušením lze konstatovat, že Denisonův model je vhodný pro řešení otázek organizační kultury spojených s vyváženým přístupem k výkonnosti“*.

7. SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

ARMSTRONG, Michael. (2002). *Řízení lidských zdrojů*. Přeložil: Koubek, J. 1. vydání, 856 s. Praha: Grada Publishing. 856 s. ISBN 80-247-0469-2.

BAYLE, E. (2007). Essai de définition du management des organisations sportives : objet, champ, niveaux d'analyse et spécificités des pratiques managériales, *Staps*, 1 (75), p. 59-81. URL: <https://www.cairn.info/revue-staps-2007-1-page-59.htm>.

BEDRNOVÁ, Eva a NOVÝ, Ivan. (2002). *Psychologie a sociologie řízení*. 2. vydání, 586 stran. Praha: Management Press. 586 s. ISBN 80-7261-064-3.

BENCHERKI, N., COOREN, F., BRUMMANS, B. H. J. M., BENOIT-BARNÉ, Ch. et MATTE, F. (2020). La culture en tant que cultivation: vers une conception communicationnelle de la culture organisationnelle, *Communiquer*, 29, p. 89-109. URL: <https://journals.openedition.org/communiquer/5674>.

BRUMMANS, B.H.J.M., & PUTNAM, L.L. (2003). New directions in organizational culture: A review of Martin's "Organizational Culture: Mapping the Terrain" and Alvesson's "Understanding Organizational Culture". *Organization*, 10(3), p. 640–644. URL: <https://www.erudit.org/fr/revues/communiquer/2020-n29-communiquer05390/1070427ar/resume/>.

CAMERON, K., & QUINN, R. E. (1999). *Diagnosing and changing organizational culture*. Reading, Addison-Wesley, 221 pg. ISBN 0-201-33871-8.

COOKE, R. A., & SZUMAL, J. L. (2000). *Using the Organizational Culture Inventory to understand the operating cultures of organizations*. In Ashkanasy, N. M., Wilderom, C. P. M., & Peterson, M. F. (Eds.), *Handbook of organizational culture and climate*. Thousand Oaks, CA: Sage, 2000.

Cruickshank, A., Collins, D., & Minten, S. (2013). Culture Change in a Professional Sports Team: Shaping Environmental Contexts and Regulating Power A Response to Commentaries. *International Journal of Sports Science & Coaching*, 8(2), 271-290. DOI: 10.1260/1747-9541.8.2.271.

DELLANA, S. A., & HAUSER, R. D. Toward defining the quality culture. *Engineering Management Journal*, 6, 1999, pg.11-15.

DENISON, D. R. (2001). *Organizational Culture: Can It Be a Key Lever for Driving*

Organizational Change? In: Cooper, C. L., Cartwright, S., Earley, P. Ch. (Eds.): *The International Handbook of Organizational Culture and Climate*. Chichester, John Wiley & Sons, 2001, pg. 347 – 376. ISBN: 0-471-49126-8.

GRUNTOVÁ KOLINGEROVÁ, Hana. (2015). Aplikace indikátorů výkonnosti a tvorba organizační kultury v českých organizacích. *EMI*, 7(3). ISSN: 1804-1299 (Print), 1805-353X (Online).

Jibraili, Zineb. (2016). La gestion de la performance au sein des organisations sportives a but non lucratif. Performance management in nonprofit sports organizations. *Public & Nonprofit Management Review*, 1 (31-40). ISSN 2509-081X.

KARAHANNA, E., EVARISTO, J. R. a SRITE, M. (2005): Levels of Culture and Individual Behaviour: An Integrative Perspective. *Journal of Global Information Management*, 4(6).

KASPER, Helmut a MAYRHOFER, Wolfgang. (2005). *Personální management: Řízení-Organizace*. 3. vydání, 592 s. Praha: Linde. ISBN 80-86131-57-2.

KONEČNÁ, Zdeňka. (2006). *Organizační kultura českých výrobních firem*. Disertační práce. Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, Brno.

LUKÁŠOVÁ, Růžena. (2010). *Organizační kultura a její změna*. 1. vydání, 238 s. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-2951-0.

LUKÁŠOVÁ, Růžena a NOVÝ, Ivan a kol. (2004). *Organizační kultura: od sdílených hodnot a cílů k vyšší výkonnosti podniku*. 1. vydání, 174 s. Praha: Grada Publishing. ISBN 80-247-0648-2.

MICHALÍK, David. (2010). *Podniková kultura. Studijní opora pro kombinovanou formu studia*. 1. vydání, 38 s. Brno: VŠKE. ISBN 978-80-86710-23-5.

OGBONNA, E., HARRIS, L. C. (2000). Leadership style, organizational culture and performance: empirical evidence from UK companies. *International Journal of Human Resources Management*, 11(4), pg. 766 – 788.

PETŘÍK, Tomáš. (2009). *Ekonomické a finanční řízení firmy. Manažerské účetnictví v praxi*. 2. vydání, 736 s. Praha, Grada Publishing. ISBN 978-80-247-3024-0.

PFEIFER Luděk a UMLAUFOVÁ, Miloslava. (1993). *Firemní kultura*. 1. vydání, 130 s. Praha: Grada. ISBN 80-7169-018-X.

RŮŽIČKOVÁ, Petra. (2019). *Finanční analýza*. 6. vydání, 160 s. Praha, Grada. ISBN 978-80--271-2028-4.

SCHEIN, Edgar. (2004). *Organizational Culture and Leadership*. 3. edition. San Francisco: Jossey-Bass, 458 p. ISBN 0-7879-6845-5.

ŠLECHTA, Jakub. (2021). *Spádové oblasti ragbyových klubů v Brně. Prostorová analýza*. Bakalářská práce. Masarykova univerzita, Pedagogická fakulta, Katedra geografie.

ŠULA, M. (2012). *Organizační kultura a rozpory v jejím vnímání ve vybrané organizaci soukromého sektoru*. Diplomová práce. Masarykova univerzita, Fakulta sociálních studií, katedra sociální politiky a sociální práce.

TURECKIOVÁ, Michaela. (2004). *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. 1. vydání, 172 s. Praha: Grada Publishing. ISBN 80-247-0405-6.

Vavrysová, L., a Seitl, M. (2016). Potenciál vybraných typologií a modelů organizační kultury pro výzkum a praxi. *Psychologie a její kontexty*, 7 (2), 15-29.

WEICK, Karl, QUINN, Robert.(1999). Organizational chase and development. *Annual Review of Psychology*, pg. 361-386.

Elektronické zdroje:

DENISON, Daniel, R. Official website Denison Consulting, *Denison Organizational Culture Survey* [online] [cit. 2022-2-11]. Dostupné z: <http://www.denisonconsulting.com>.

DENISON, Daniel, R. Official website Denison Consulting. *DENISON OVERVIEW. INTRODUCTION TO THE DENISON MODEL* [online] [cit. 2022-3-1]. Dostupné z: <https://www.denisonconsulting.com/wp-content/uploads/2019/08/introduction-to-the-denison-model.pdf>.

DENISON, Daniel, R. Official website Denison Consulting. *DENISON OVERVIEW. THE DENISON ORGANIZATIONAL CULTURE SURVEY* [online] [cit. 2022-2-11]. Dostupné z: <https://www.denisonconsulting.com/resources/Denison%20Culture/selling%20tools/Denison%20Culture%20-%20Survey%20Overview.pdf>

DENISON, Daniel, R. Official website Denison Consulting. *DENISON OVERVIEW. DENISON ORGANIZATIONAL CULTURE SURVEY. INTERPRETATION GUIDE* [online] [cit. 2022-2-11]. Dostupné z: <https://www.denisonconsulting.com/wp-content/uploads/2019/05/denison->

[culture-interpretation-guide.pdf](#)

DENISON, Daniel, R. Official website Denison Consulting. *DENISON OVERVIEW. ORGANIZATIONAL CULTURE & EMPLOYEE ENGAGEMENT. What's the relationship?*

[online] [cit. 2022-2-11]. Dostupné z:

[.https://www.denisonconsulting.com/sites/default/files/documents/resources/rn_engagement_0.pdf](https://www.denisonconsulting.com/sites/default/files/documents/resources/rn_engagement_0.pdf)

HOFSTEDÉ, Geert. Official website Geert Hofstede. [online] [cit. 2022-2-11]: Dostupné z

<http://www.geert-hofstede.com/>.

The Governance Institute, ICSA (2018). *Organisational culture in sport. Assessing and improving attitudes and behaviour*. London, ICSA: The Governance Institute, pg. 33. [online].

Dostupné z: <https://www.cgiglobal.org/media/g4fnuqcp/organisational-culture-in-sport.pdf>.

SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK

EAT – zisk/výsledek hospodaření

EBIT – zisk před úroky a zdaněním

FN – fixní náklady

Kč – Koruna česká

p – cena za jednotku

PV – pravděpodobnost výskytu

R – riziko

ROA – rentabilita aktiv

ROE – rentabilita vlastního kapitálu

ROI – návratnost investice

SH – současná hodnota

q – objem produkce

VD – význam dopadu

VH – výsledek hospodaření

VN_j – variabilní náklady za
jednotku

z. s. – zapsaný spolek

SEZNAM TABULEK

Tab. 1: Komparace předností a nedostatků organizační kultury dle její síly.....	10
Tab. 2: Oblasti modelu efektivnosti organizace Quinna a Rohrbauga	13
Tab. 3: Dimenze a oblasti dimenzí Denisonova modelu organizační kultury	15
Tab. 4: Soulad mezi organizační kulturou a strategií	21
Tab. 5: Indikátory organizační kultury	31
Tab. 6: Výzkumné nástroje	32
Tab. 7: Popis výzkumného souboru.....	33
Tab. 8: Ukazatele rentability a zadluženosti	38
Tab. 9: Indikátory pro výpočet bodu zvratu	39
Tab. 10: Výpočet bodu zvratu.....	39
Tab. 11: Indikátory organizační kultury a metody jejich hodnocení	41
Tab. 12: Výsledky analýzy dokumentů	41
Tab. 13: Výsledky řízeného pozorování	43
Tab. 14: Angažovanost	45
Tab. 15: Konzistence	45
Tab. 16: Adaptabilita	46
Tab. 17: Mise	47
Tab. 18: Denisonův model vztahu organizační kultury a výkonnosti organizace	51
Tab. 19: Vztah organizační kultury a vybraných ukazatelů rentability	52
Tab. 20: SWOT analýza.....	56
Tab. 21: Oblasti organizační kultury vhodné ke změně dle Denisonova modelu	57
Tab. 22: Schéma procesu realizace změny organizační kultury	62
Tab. 23: Limity odhadu cash-flow.....	65
Tab. 24: Trend vývoje zisku za členské příspěvky při ideálních počtech členů.....	66

Tab. 25: Klasifikační tabulka rizik.....	67
Tab. 26: Hodnocení rizik	68

SEZNAM GRAFŮ

Graf č. 1: Bod zvratu – prodej merche	39
Graf č. 2: Rozdíly v hodnocení hlavních oblastí organizační kultury	48
Graf č. 3: Denisonův model organizační kultury – vedoucí pracovníci	49
Graf č. 4: Denisonův model organizační kultury – spolupracovníci	50
Graf č. 5: Denisonův model organizační kultury – celá organizace	50

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek č. 1: Základní mechanismy organizační kultury	7
Obrázek č. 2: Schéma organizační kultury	8
Obrázek č. 3: Cibulový diagram úrovní projevu organizační kultury	11
Obrázek č. 4: Model soupeřících hodnot	13
Obrázek č. 5: Denisonův model organizační kultury	14
Obrázek č. 6: Sackmanův model změny organizační kultury	25
Obrázek č. 7: Shrnutí obsahů modelů změn organizační kultury	26
Obrázek č. 8: Prostorové rozdělení brněnských ragbyových klubů a jejich členů	40

8. SEZNAM PŘÍLOH

Příloha č. 1: Denisonův dotazník organizační kultury	83
Příloha č. 2: Výkaz zisku a ztrát	87
Příloha č. 3: Výsledková rozvaha	90

PŘÍLOHY

Příloha č. 1: Denisonův dotazník organizační kultury (Denison Organizational Culture Survey, DOCS, Denison, 2021 - český překlad metody volně upraven dle Šula, 2012, s. 127).

Vážení,

prosím Vás o vyplnění dotazníku zaměřeného na organizační kulturu RAB z.s. Dotazník je anonymní, můžete vynechat odpověď na jakoukoliv otázku, nebo můžete bez udání důvodu kdykoliv ukončit jeho vyplňování, které Vám zabere cca 10 minut. Výsledky budou vyhodnoceny rovněž pouze anonymně v bakalářské práci a se souhrnným výsledkem dotazníkového šetření budete seznámeni na některé z pravidelných pracovních schůzí.

Děkuji Vám za Váš čas a ochotu,

David Bureš

student 3. ročníku Podnikové ekonomiky na VUT v Brně

Při odpovídání na následující výroky v dotazníku prosím použijte k vyjádření míry vašeho souhlasu či nesouhlasu hodnotící škálu od 1 do 5, a to následujícím způsobem:

- 1 - rozhodně souhlasím
- 2 - souhlasím
- 3 - nevím
- 4 - nesouhlasím
- 5 - rozhodně nesouhlasím

ANGAŽOVANOST						
Rozdělení povinností mezi pracovníky						
1	Většina zaměstnanců je výrazně zapojena do své činnosti	1	2	3	4	5
2	Rozhodnutí jsou obvykle vykonávána na úrovni, na které jsou informace nejdostupnější	1	2	3	4	5
3	Informace jsou v organizaci široce sdíleny, takže jsou každému dostupné, když je potřeba	1	2	3	4	5
4	Každý věří, že může mít na fungování organizace pozitivní vliv	1	2	3	4	5
5	Podnikové plánování je průběžné a podílí se na něm všichni pracovníci	1	2	3	4	5
Týmová spolupráce						

6	Spolupráce napříč různými odděleními organizace je aktivně podporována	1	2	3	4	5
7	Zaměstnanci pracují jako součást týmu	1	2	3	4	5
8	Týmová práce je pro plnění úkolů používána spíše než hierarchie	1	2	3	4	5
9	Týmy jsou základní stavební bloky organizace	1	2	3	4	5
10	Práce je organizována takovým způsobem, aby každý zaměstnanec viděl souvislost mezi svým úkolem a cílem organizace	1	2	3	4	5
Rozvoj dovedností členů organizace						
11	Pravomoci jsou delegovány tak, aby každý mohl pracovat samostatně	1	2	3	4	5
12	Kvalifikace zaměstnanců se stále zvyšuje	1	2	3	4	5
13	Neustále se investuje do rozvoje schopností zaměstnanců	1	2	3	4	5
14	Kvalifikace zaměstnanců je vnímána jako zdroj konkurenční výhody organizace	1	2	3	4	5
15	Problémy často vznikají, protože zaměstnanci nemají dostatečné schopnosti/kvalifikaci na splnění stanovených úkolů	1	2	3	4	5
KONZISTENCE						
Základní hodnoty organizace						
16	Manažeři a vedoucí pracovníci se chovají podle svých nařízeních a rozhodnutí (činní co kážou)	1	2	3	4	5
17	Existuje charakteristický styl vedení a patrný postup řízení	1	2	3	4	5
18	Existuje jasný a konzistentní soubor hodnot, který určuje způsob fungování organizace	1	2	3	4	5
19	Ignorování základních hodnot způsobí potíže	1	2	3	4	5
20	Existuje etický kodex, který řídí chování zaměstnanců a umožňuje rozeznat dobré od špatného	1	2	3	4	5
Shoda						
21	Případné neshody v organizaci jsou řešeny ku prospěchu obou stran	1	2	3	4	5
22	V organizaci existuje silná organizační kultura	1	2	3	4	5
23	Je jednoduché dosáhnout dohody, dokonce i u komplikovaných problémů	1	2	3	4	5
24	Je problematické dosáhnout dohody v klíčových problémech	1	2	3	4	5
25	Existuje shoda v tom, jaké postupy jsou dobré a jaké špatné	1	2	3	4	5
Koordinační a integrace						
26	Přístup organizace k předmětu její činnosti je velmi konzistentní a předvídatelný	1	2	3	4	5
27	Zaměstnanci z různých částí organizace sdílí stejnou perspektivu	1	2	3	4	5
28	Je jednoduché koordinovat projekty (činnosti a akce) napříč různými částmi	1	2	3	4	5

	organizace					
29	Spolupracovat s někým z jiné části organizace je jako spolupracovat s někým z úplně odlišné organizace	1	2	3	4	5
30	Existuje dobré uspořádání a soulad cílů napříč různými úrovněmi organizace	1	2	3	4	5
ADAPTABILITA						
Tvorba změn						
31	Způsob výkonu činností je velmi pružný a je snadné ho změnit	1	2	3	4	5
32	Organizace dobře reaguje na konkurenci a změny vnějšího prostředí	1	2	3	4	5
33	Průběžně jsou přijímány nové zdokonalené způsoby práce	1	2	3	4	5
34	Snahy o změnu se většinou potkávají s odporem	1	2	3	4	5
35	Různé části organizace často spolupracují za účelem dosažení změny	1	2	3	4	5
Orientace na zákazníka						
36	Komentáře a doporučení zaměstnanců často vedou ke změnám	1	2	3	4	5
37	Požadavky zákazníků přímo ovlivňují rozhodnutí v organizaci	1	2	3	4	5
38	Všichni zaměstnanci mají hluboké porozumění pro potřeby zákazníků	1	2	3	4	5
39	Zájmy zaměstnanců jsou při rozhodnutích organizace často přehlíženy/ignorovány	1	2	3	4	5
40	Organizace podporuje přímý kontakt mezi zaměstnanci a zákazníky	1	2	3	4	5
Organizační učení						
41	Selhání je vnímáno jako příležitost pro učení a zdokonalování se	1	2	3	4	5
42	Inovace a riskantní postupy jsou v organizaci podporovány a odměňovány	1	2	3	4	5
43	V organizaci je kladen důraz na detaily	1	2	3	4	5
44	Učení se je důležitou součástí každodenní práce v organizaci	1	2	3	4	5
45	V organizaci existuje jasná a přesná organizace činností (levá ruka ví co dělá pravá)	1	2	3	4	5
MISE						
Strategické řízení						
46	Existuje dlouhodobý účel a směr organizace	1	2	3	4	5
47	Strategie organizace nutí ostatní organizace v odvětví ke změně	1	2	3	4	5
48	Existuje jasná mise (poslání) , která dává význam a smysl naší práci	1	2	3	4	5
49	Existuje jasná strategie organizace pro budoucnost	1	2	3	4	5
50	Strategické řízení organizace je mi nejasné	1	2	3	4	5
Cíle a záměry						

51	Zaměstnanci ví, co musí být pro úspěch organizace učiněno v dlouhodobém horizontu	1	2	3	4	5
52	Existuje sdílená shoda v cílech organizace	1	2	3	4	5
53	Vedoucí stanovují cíle organizace, které jsou ambiciózní, ale realistické	1	2	3	4	5
54	Vedení nám objasnilo cíle, kterých se snažíme dosáhnout	1	2	3	4	5
55	V organizaci jsou průběžně srovnávány výsledky organizace se stanovenými cíli	1	2	3	4	5
Vize						
56	Zaměstnanci ví, co musí být učiněno pro úspěch organizace v dlouhodobém horizontu	1	2	3	4	5
57	Vedení organizace disponuje dlouhodobým výhledem	1	2	3	4	5
58	Krátkodobé uvažování v organizaci se často ohrožuje dlouhodobou vizi	1	2	3	4	5
59	Vize organizace vytváří nadšení a motivaci zaměstnanců	1	2	3	4	5
60	Jsme schopni dosáhnout krátkodobých požadavků, aniž bychom upustili od dlouhodobé vize	1	2	3	4	5

Příloha č. 2: Výkaz zisku a ztrát v letech 2020 – 2021

Výkaz zisku a ztrát (Zdroj: vlastní zpracování; účetní uzávěrka organizace; 0 = 2010; 1 = 2021)

Označení	Text	Č. řádku	Rok	
			0	1
A.	Náklady	1		
A. I.	Spotřebované nákupy a nakupované služby Součet A.I.1. až A.I.6.	2	185	251
A. I. 1.	Spotřeba materiálu, energie a ostatních neskladovaných dodávek	3	74	62
A. I. 2.	Prodané zboží	4	55	12
A. I. 3.	Opravy a udržování	5		
A. I. 4.	Náklady na cestovné	6		
A. I. 5.	Náklady na reprezentaci	7		
A. I. 6.	Ostatní služby	8	56	177
A. II.	Změny stavu zásob vlastní činnosti a aktivace Součet A.II.7. až A.II.9.	9		
A. II. 7.	Změna stavu zásob vlastní činnosti	10		
A. II. 8.	Aktivace materiálu, zboží a vnitro organizačních služeb	11		
A. II. 9.	Aktivace dlouhodobého majetku	12		
A. III.	Osobní náklady Součet A.III.10. až A.III.14.	13		141
A. III. 10.	Mzdové náklady	14		141
A. III. 11.	Zákonné sociální pojištění	15		
A. III. 12.	Ostatní sociální pojištění	16		
A. III. 13.	Zákonné sociální náklady	17		
A. III. 14.	Ostatní sociální náklady	18		
A. IV.	Daně a poplatky Hodnota A.IV.15.	19	1	
A. IV. 15.	Daně a poplatky	20	1	
A. V.	Ostatní náklady Součet A.V.16. až A.V.22.	21	39	41
A. V. 16.	Smluvní pokuty, úroky z prodlení, ostatní pokuty a penále	22		
A. V. 17.	Odpis nedobytné pohledávky	23		

A. V. 18.	Nákladové úroky	24		
A. V. 19.	Kurové ztráty	25		
A. V. 20.	Dary	26		
A. V. 21.	Manka a škody	27		
A. V. 22.	Jiné ostatní náklady	28	39	41
A. VI.	Odpisy, prodaný majetek, tvorba a použití rezerv a opravných položek Součet A.VI.23. až A.VI.27.	29		
A. VI. 23.	Odpisy dlouhodobého majetku	30		
A. VI. 24.	Prodaný dlouhodobý majetek	31		
A. VI. 25.	Prodané cenné papíry a podíly	32		
A. VI. 26.	Prodaný materiál	33		
A. VI. 27.	Tvorba a použití rezerv a opravných položek	34		
A. VII.	Poskytnuté příspěvky Hodnota A.VII.28.	35		
A. VII. 28.	Poskytnuté členské příspěvky a příspěvky zúčtované mezi organizačními složkami	36		
A. VIII.	Daň z příjmů Hodnota A.VIII.29.	37		
A. VIII. 29	Daň z příjmů	38		
	Náklady celkem Součet A.I. až A.VIII.	39	225	433
B.	Výnosy	40		
B. I.	Provozní dotace Hodnota B.I.1.	41	83	318
B. I. 1.	Provozní dotace	42	83	318
B. II.	Přijaté příspěvky Součet B.II.2. až B.II.4.	43	84	94
B. II. 2.	Přijaté příspěvky zúčtované mezi organizačními složkami	44		
B. II. 3.	Přijaté příspěvky (dary)	45		1
B. II. 4.	Přijaté členské příspěvky	46	84	93
B. III.	Tržby za vlastní výkony a za zboží	47	55	15
B. IV.	Ostatní výnosy Součet B.IV.5. až B.IV.10.	48		
B. IV. 5.	Smluvní pokuty, úroky z prodlení, ostatní pokuty a penále	49		
B. IV. 6.	Platby za odepsané pohledávky	50		
B. IV. 7.	Výnosové úroky	51		

B. IV. 8.	Kurové zisky	52		
B. IV. 9.	Zúčtování fondů	53		
B. IV. 10.	Jiné ostatní výnosy	54		
B. V.	Tržby z prodeje majetku Součet B.V.11. až B.V.15.	55		
B. V. 11.	Tržby z prodeje dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	56		
B. V. 12.	Tržby z prodeje cenných papírů a podílů	57		
B. V. 13.	Tržby z prodeje materiálu	58		
B. V. 14.	Výnosy z krátkodobého finančního majetku	59		
B. V. 15.	Výnosy z dlouhodobého finančního majetku	60		
	Výnosy celkem Součet B.I. až B.V.	61	222	427
C.	Výsledek hospodaření před zdaněním ř. 61 - (ř. 39 - ř.37)	62	-3	-6
D.	Výsledek hospodaření po zdanění ř. 62 - ř. 37	63	-3	-6

Příloha č. 3: Výsledková rozvaha - vývoj aktiv a pasiv v letech 2020 - 2021

Výsledková rozvaha - vývoj aktiv a pasiv (Zdroj: vlastní zpracování; účetní uzávěrka organizace; 0 = 2010; 1 = 2021)

AKTIVA		Č. řádku	Rok	
B		c	0	1
Krátkodobý majetek celkem	Součet B.I. až B.IV.	41	96	125
Krátkodobý finanční majetek celkem	Součet B.III.1. až B.III.7.	80	85	125
Peněžní prostředky na účtech	(221)	74	85	125
Jiná aktiva celkem	Součet B.IV.1. až B.IV.2.	84	11	0
Příjmy příštích období	(385)	82	11	0
Aktiva celkem	Součet A. až B.	85	96	125
PASIVA		Č. řádku	Rok	
B		c	0	1
Vlastní zdroje celkem	Součet A.I. až A.II.	86	59	53
Výsledek hospodaření celkem	Součet A.II.1 až A.II.3.	94	59	53
Účet výsledku hospodaření	(963)	91	-3	-6
Výsledek hospodaření ve schval. řízení	(931)	92		-3
Nerozdělený zisk, neuhraz. ztráta min.	(932)	93	62	62
Cizí zdroje celkem	Součet B.I. až B.IV.	95	37	71
Krátkodobé závazky celkem	Součet B.III.1. až B.III.23.	129	16	50
Dodavatelé	(321)	106		10
Zaměstnanci	(331)	110		3
Ostatní přímé daně	(342)	114		21
Závazky ke společníkům sdruženým ve	(368)	120	16	16
Jiná pasiva celkem	Součet B.IV.1. až B.IV.2.	133	21	21
Výdaje příštích období	(383)	130	21	21
Pasiva celkem	Součet A. až B.	134	96	125

