

Vysoká škola ekonomická v Praze

Disertační práce

2016

Luiza Šed'a Tadevosyanová

Vysoká škola ekonomická v Praze
Fakulta podnikohospodářská
Studijní obor: Podniková ekonomika a management



Doktorská disertační práce
Organizační kultura jako generátor tvorby hodnoty

Autor disertační práce: Ing. Luiza Šed'a Tadevosyanová
Vedoucí disertační práce: doc. Ing. Inka Neumaierová, CSc.

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem doktorandskou práci na téma „Organizační kultura jako generátor tvorby hodnoty“ vypracovala samostatně. Použitou literaturu a podkladové materiály uvádím v přiloženém seznamu literatury.

V Praze dne 25. ledna 2016

.....

Podpis

Poděkování:

Na tomto místě bych chtěla poděkovat doc. Ing. Ince Neumaierové, CSc. za její cenné rady a odborné vedení při zpracování této disertační práce a ředitelovi Klubu zaměstnavatelů o.p.s. panu Pavlu Hulákovi za mimořádnou pomoc s oslovováním respondentů při dotazníkovém šetření.

Abstrakt

Disertační práce se zabývá analýzou vlivu organizační kultury na tvorbu hodnoty organizace. V rámci teoretické části byly zmapovány dosavadní poznatky o organizační kultuře a o jejím vlivu na výkonnost firem a byl rozšířen model organizační kultury E. Scheina o faktor zpoždění. Praktická část disertační práce sestává z výzkumu provedeného v 59 společnostech působících v České republice v odvětví průmyslu, služeb a stavebnictví. Za tímto účelem byly použity následující dotazníky: profilový dotazník předpokladů efektivnosti DOCS, typologický dotazník pojetí úspěchu OCAI, typologický dotazník stavu organizační kultury – profilový dotazník orientace společnosti a dotazník charakteristik učící se organizace. Na základě provedených výzkumných šetření bylo zjištěno, že má-li firma silnou organizační kulturu, jejíž obsah je v souladu s obsahem organizační strategie, pak má organizační kultura na tvorbu hodnoty pozitivní vliv, a to zejména na rentabilitu vlastního kapitálu, u které byla s organizační kulturou zjištěna statisticky významná závislost. Základem prosperity každé organizace je přitom úzká vazba mezi strategií a výkonností organizace, a proto lze konstatovat, že organizační kultura ovlivňuje tvorbu hodnoty skrze strategii společnosti.

Abstract

Dissertation analyzes the influence of organizational culture in company value. The theoretical part mapped existing knowledge about the organizational culture and its impact on company performance, and expanded model of organizational culture of E. Schein by delay factor. The practical part of the dissertation consists of research conducted on 59 companies operating in the Czech Republic in industry, services and construction. For this purpose, the following questionnaires were used: a profile questionnaire assumptions efficiency DOCS, typological questionnaire concept of success OCAI, typological questionnaire state organizational culture - profiled company orientation questionnaire and a questionnaire characteristics of a learning organization. Based on the research investigation it was found that if the company has a strong organizational culture, the content of which is consistent with the content of organizational strategy, the organizational culture has positive impact on value creation, especially on return on equity, among which was the organization culture found a statistically significant correlation. The basis of prosperity of any organization is yet close link between strategy and performance of an organization and can therefore be concluded that organizational culture affects value creation through corporate strategy.

Содержание

Диссертация анализирует влияние корпоративной культуры на эффективность организации. Теоретическая часть состоит из известных данных о организационной культуре и ее влиянии на производительность компании, а также в этой части обогащен модель Э. Шейна о фактор времени. Практическая часть диссертации состоит из исследований проведенных на 59 компаниях из Чешской Республики из отрасли промышленности, услуг и строительства. Для этого были использованы анкеты: профильный вопросник предположений эффективности DOCS, типологический вопросник понятие успеха OSAI, типологический опросник состояния организационной культуры - профилированна анкета ориентации компании и анкета характеристик обучающейся организации. На основании исследований было обнаружено, что у компаний, которые имеют сильную организационную культуру, содержание которой согласуется с содержанием организационной стратегии, организационная культура оказывает на эффективность положительное влияние, особенно на рентабельность собственного капитала, у которой была обнаружена статистически значимая корреляция. Основой процветания любой организации является тесная связь между стратегией и деятельностью организации, поэтому можно сделать заключение, что корпоративная культура влияет на эффективность организации через стратегию.

Obsah

1	ÚVOD	1
1.1	CÍLE DISERTAČNÍ PRÁCE	2
1.2	VÝZKUMNÉ PROBLÉMY	3
1.3	METODY POUŽITÉ PŘI ZPRACOVÁNÍ DISERTAČNÍ PRÁCE	4
2	ORGANIZAČNÍ KULTURA JAKO GENERÁTOR TVORBY HODNOTY	5
2.1	CHARAKTERISTIKA ORGANIZAČNÍ KULTURY	5
2.1.1	PRVKY ORGANIZAČNÍ KULTURY	5
2.1.2	ZDROJE ORGANIZAČNÍ KULTURY	7
2.1.3	VZNIK A VÝVOJ ORGANIZAČNÍ KULTURY	9
2.1.4	TYPLOGIE ORGANIZAČNÍ KULTURY	11
2.1.5	FUNKCE ORGANIZAČNÍ KULTURY	16
2.2	ORGANIZAČNÍ KULTURA A STRATEGIE	17
2.3	VLIV ORGANIZAČNÍ KULTURY NA VÝKONNOST	23
3	UČÍCÍ SE ORGANIZACE	29
4	MĚŘENÍ FINANČNÍ VÝKONNOSTI ORGANIZACE	32
4.1	POMĚROVÉ UKAZATELE	34
4.2	EKONOMICKÁ PŘIDANÁ HODNOTA	38
5	DIAGNOSTIKA ORGANIZAČNÍ KULTURY	45
5.1	PŘÍPRAVA ANALÝZY OBSAHU ORGANIZAČNÍ KULTURY	47
5.2	VÝBĚR VHODNÝCH MĚTOD SBĚRU DAT	50
6	ANALÝZA DOSAVADNÍCH VÝZKUMŮ VAZBY MEZI ORGANIZAČNÍ KULTUROU A TVORBOU HODNOTY ORGANIZACE	58
6.1	VÝZKUMY NA ZÁKLADĚ MODELU DENISONA	59
6.1.1	DIMENZE PODNIKOVÉ KULTURY	60
6.2	VÝZKUMY NA ZÁKLADĚ MODELU SOUPEŘÍCÍCH HODNOT AUTORŮ CAMERONA A QUINNA	64
6.3	DALŠÍ VÝZKUMY	72
7	MODEL Y ORGANIZAČNÍ KULTURY	76
8	SHRNUTÍ PŘÍNOSŮ PRO TEORETII VLIVU ORGANIZAČNÍ KULTURY NA TVORBU HODNOTY ORGANIZACE	83
9	PRAKTICKÁ ČÁST	88
9.1	VYMEZENÍ VÝZKUMNÉHO PROBLÉMU	88
9.2	CÍLE VÝZKUMU	88
9.3	ZKOUMANÝ SOUBOR A ZPŮSOB ZPRACOVÁNÍ DAT	89
9.4	ANALÝZA VÝKONNOSTI ZKOUMANÝCH SPOLEČNOSTÍ	95
9.5	ANALÝZA ORGANIZAČNÍ KULTURY ZKOUMANÝCH SPOLEČNOSTÍ PODLE MODELU DENISONA	95

9.6	VÝZKUM STRATEGICKÝCH ASPEKTŮ ZAMĚŘENÝCH NA KRITÉRIA ÚSPĚCHŮ	100
9.7	OBSAH ORGANIZAČNÍ KULTURY A ZJIŠTĚNÍ ORGANIZAČNÍ KULTURY VÝKONNÝCH A NEVÝKONNÝCH ORGANIZACÍ.....	103
9.8	UČÍCÍ SE ORGANIAZCE.....	106
9.9	ZJIŠTĚNÍ ZÁVISLOSTI MEZI ORGANIZAČNÍ KULTUROU A VÝKONNOSTÍ.....	110
9.10	ANALÝZA VÝSLEDKŮ VÝZKUMNÉHO ŠETŘENÍ Z POHLEDU VEDOUCÍCH PRACOVNÍKŮ A ZAMĚSTNANCŮ	115
9.10.1	ANALÝZA ORGANIZAČNÍ KULTURY ZKOUMANÝCH SPOLEČNOSTÍ PODLE MODELU DENISONA Z POHLEDU VEDOUCÍCH PRACOVNÍKŮ A ZAMĚSTNANCŮ	115
10	SHRnutí A PŘÍNOSY DISERTAČNÍ PRÁCE PRO PRAXI	119
11	Závěr	121
12	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY A POUŽITÝCH ZDROJŮ	126
13	PŘÍLOHA č. 1	132
14	PŘÍLOHA č. 2	136
15	PŘÍLOHA Č. 3.....	139
16	PŘÍLOHA Č. 4.....	141

1 ÚVOD

Organizace, sociální útvary¹, hospodářské instituce nebo státní organizace mají svou vlastní, specifickou organizační kulturu, na kterou lze nahlížet jako na specifické způsoby interakce a komunikace mezi lidmi. Z toho plyne, že fyzické i právnické osoby rozvíjejí vlastní originální představy, hodnotové systémy a vzory jednání. Ty se projevují hlavně na společném a přibližně shodném obchodním jednání, v náhledu zaměstnanců na vnitrofiremní skutečnosti, v jejich obdobné interpretaci a hodnocení, stejně jako ve společném sdílení vize organizace v delším časovém horizontu a strategii jejího dosažení jak uvnitř organizace, tak i vůči jejímu vnějšímu okolí.

Historicky začala problematika organizační kultury, v souvislosti s řízením organizací, veřejnost zajímat až v osmdesátých letech minulého století. V literatuře se lze setkat zejména s třemi myšlenkami vysvětlujícími růst popularity organizační kultury. První myšlenkou je ekonomický růst Japonska, v odborné literatuře často označovaný jako „japonský ekonomický zázrak“, který zaujal koncem 70. let a na počátku 80. let pozornost amerických manažerů a organizačních teoretiků. Tento dynamický růst ekonomiky Japonska představoval pro americký průmysl obrovskou výzvu. Vzrostl zájem veřejnosti o filozofii japonských firem a způsob řízení firem japonskými manažery. Druhou je publikace prací autorů, kteří se zaměřili na hledání cesty k dokonalosti a účinnosti řízení firem. Už v roce 1951 psal ve své knize „The Changing Culture of a Factory“ autor Elliott Jaques o kultuře továrny. Avšak výraznými podněty byly v tomto smyslu publikace „In Search of Excellence“ autorů Peterse a Watermana (1982) a „Corporate Cultures“ autorů Deal a Kannadyho (1982). Třetí myšlenkou vysvětlující růst popularity organizační kultury je publikace autorů zkoumajících „behaviorální stránku“ managementu, vliv a význam „měkkých“ faktorů pro řízení a úspěch organizace. Jedná se zejména o díla autorů Ouchi (1981), Pascale a Athos (1982).

Podle významného autora E. Scheina (1999) je organizační kultura zkušenost získaná v průběhu historie trvání firmy, kterou lze pochopit pouze tehdy, bude-li na ni nahlíženo jako na historický sociální jev. Každá společnost se v průběhu své existence setkává s problémy vnitřní integrace a vnější adaptace, díky kterým získává zkušenosti a učí se. Tímto způsobem si pracovníci organizace osvojují určité hodnoty a základní přesvědčení, které se osvědčily při řešení problémů, jimž společnost musela čelit.

Znalost organizační kultury je pro úspěšné řízení organizace zcela nezbytná, jelikož je zdrojem řešení existenčních problémů a adaptace na vnější prostředí. Napomáhá k dosažení konsensu v otázkách kolektivních úvah o poslání společnosti (mise) a výběru vhodné strategie. Vede tedy společnost k tomu, aby se zaměřila na budoucnost a smysl existence organizace, tj. aby byly přesně stanoveny cíle a nástroje k jejich dosažení, a v neposlední řadě také kritéria hodnocení dosažených výsledků. Dále organizační kultura napomáhá s řízením vnitřní integrace, tj. s rozvojem nemateriálních artefaktů organizační kultury, rozdělením

¹„Soubor prostorových struktur, o nichž sociální vědci předpokládali, že se jejich prostřednictvím organizují životy...“ (Wallerstein, 1998).

moci a rozvržením pravomocí mezi jednotlivými pracovníky a navržením pravidel komunikace mezi jednotlivými sekcemi, spolupráce mezi nimi, apod.

Organizační kultura je také zdrojem silného konkurenčního faktoru, který stimuluje kontrolu nad organizací, umožňuje firmě dále úspěšně a efektivně rozvíjet svou podnikatelskou činnost a zaměstnancům dává příležitost k personálnímu i finančnímu růstu. Díky organizační kultuře se sjednocují firemní cíle a stávají se jasnějšími.

Předmětem výzkumného zájmu dané disertační práce je vliv organizační kultury na tvorbu hodnoty firmy. Hodnotou firmy se přitom rozumí finanční výkonnost organizace. Nehledě na skutečnost, že daná problematika začala veřejnost zajímat až v osmdesátých letech minulého století, lze konstatovat, že je stejně stará jako samotná existence firem. I když pracovníci o existenci organizační kultury nevěděli, existovala vždy. V současné době nabývá organizační kultura na významnosti více, a to z důvodu transformace ekonomiky, postupující globalizace a internacionalizace.

1.1 CÍLE DISERTAČNÍ PRÁCE

Hlavním cílem disertační práce je prokázání pozitivního vlivu organizační kultury na tvorbu hodnoty. Daný cíl vychází z přesvědčení, že organizační kultura významným způsobem ovlivňuje zdraví a ekonomické výsledky firem.

Přední vědci zabývající se výzkumem organizační kultury a jejím vlivem na finanční výkonnost organizace (Schein, 1992, Deal a Kennedy, 1982, Cameron a Quinn, 1999, Kilmann, Saxton, Serpa a kol., 1985, Trice a Beyer, 1990, Alvesson, 1993, Hall, 1995, Bedrnová a Nový, 1994 a další) se shodují na níže uvedených funkcích, které organizační kultura ve společnostech plní:

- redukuje konflikty uvnitř organizace,
- zabezpečuje kontinuitu,
- zprostředkovává a usnadňuje koordinaci a kontrolu,
- redukuje nejistotu pracovníků,
- je zdrojem motivace,
- silná a obsahově relevantní organizační kultura je konkurenční výhodou.

Organizační kultura má značný vliv i na strategii firmy. Aby se zaměstnanci ztotožnili se strategií a promítli ji do každodenní práce, je nutné, aby obsah strategie a z ní vyplývající úkoly a očekávání byly v rámci společnosti výrazně komunikovány. Zároveň však musí být prosazovány strategické priority.

Klíčovým úkolem každé organizace, která chce být úspěšná, je uvedení do pohybu a užívání tří základních zdrojů. Jsou to zdroje materiální, k nimž patří stroje, zařízení, materiál, energie a jiné, dále pak zdroje finanční a zdroje lidské. Páteř řízení každé organizace představuje proces neustálého shromažďování, propojování a využívání těchto tří zdrojů. Nejdůležitějším z těchto zdrojů je právě lidský zdroj. Problematika organizační kultury tak představuje jeden z nejdůležitějších úkolů každé organizace. Chtějí-li být firmy dlouhodobě úspěšné a efektivní je žádoucí, aby měly organizační kulturu, která bude podporovat její finanční výkonnost.²

Dílčími cíli teoretické části disertační práce jsou:

- charakteristika organizační kultury, vč. uvedení prvků a zdrojů organizační kultury, jejího vzniku a vývoje,
- určení struktury organizační kultury a vymezení jejích funkcí,
- zmapování vztahu organizační kultury a strategie, resp. vlivu organizační kultury na strategii a vliv strategie na organizační kulturu,
- analýza vlivu organizační kultury na tvorbu hodnoty,
- diagnostika organizační kultury,
- zmapování a analýza dosavadních poznatků/výzkumů významných autorů zabývajících se problematikou vlivu organizační kultury na tvorbu hodnoty firmy.

Hlavním **cílem teoretické části** disertační práce je analýza a zmapování dosavadních teoretických poznatků o organizační kultuře a o jejím vlivu na tvorbu hodnoty firmy. Dále je cílem rozšířit Scheinův model organizační kultury o faktor zpoždění a obohatit dosavadní poznatky o vlivu organizační kultury na tvorbu hodnoty firmy o detailní grafické zobrazení vztahu mezi organizační kulturou a strategií společnosti.

Hlavním **cílem empirické části disertační práce** je zjištění odpovědí na níže uvedené výzkumné otázky a hypotézu a výzkum vlivu organizační kultury na tvorbu hodnoty firmy vč. uvedení ukazatelů výkonnosti, na které má organizační kultura vliv.

1.2 VÝZKUMNÉ OTÁZKY

Pro ověření vlivu organizační kultury na tvorbu hodnoty firmy a pro dosažení cílů disertační práce byly stanoveny následující výzkumné otázky:

- 1) je organizační kultura výkonných společností silnější než organizační kultura nevýkonných firem?

² Výkonností se v disertační práci rozumí finanční výkonnost, jejímž základním ukazatelem je finanční zisk.

2) je organizační strategie více známa pracovníkům výkonných společností?

3) je obsah organizační kultury výkonných firem v souladu s obsahem strategie?

Za účelem zjištění závislosti mezi organizační kulturou a výkonností organizace byla stanovena níže uvedena hypotéza:

H1: organizační kultura ovlivňuje tvorbu hodnoty firmy.

1.3 METODY POUŽITÉ PŘI ZPRACOVÁNÍ DISERTAČNÍ PRÁCE

Ke sběru výzkumných dat jsou použity metody kvalitativní a kvantitativní. V rámci kvalitativního výzkumu byly analyzovány dokumenty společností, díky kterým bylo možné vypočítat ekonomickou přidanou hodnotu a vybrané ukazatele výkonnosti organizace. Dále byla použita kvantitativní metoda diagnostiky organizační kultury prostřednictvím písemného dotazování. Konkrétně je použit profilový dotazník Denisona zaměřený na zjišťování předpokladů efektivnosti, tj. dotazník nazvaný Denison organizational culture survey (DOCS), typologický dotazník strategických aspektů Camerona a Quinna (OCAI - Organizational Culture Assessment Instrument), profilový dotazník orientace společnosti a dotazník učící se organizace Ivany Tiché. Pro účely zjištění statistické závislosti mezi organizační kulturou a výkonností organizace byla provedena analýza rozptylu ve statistickém programu SPSS.

2 ORGANIZAČNÍ KULTURA JAKO GENERÁTOR TVORBY HODNOTY

TEORETICKÝ KONCEPT

2.1 CHARAKTERISTIKA ORGANIZAČNÍ KULTURY

Organizační kultura se odráží ve sdílených hodnotách a normách, v chování pracovníků, v jejich komunikaci s klienty a kolegy, v produktivitě práce, v nadšení při výkonu pracovních povinností aj. Výše zmíněné skutečnosti vedou k uvědomění si role organizační kultury, a také k tomu, že její úlohu ve společnostech nelze podceňovat.

Přední autoři vymezují organizační kulturu jako:

- „sdílené filozofie, ideologie, hodnoty, předpoklady, názory, očekávání, postoje a normy ... které odhalují implicitní či explicitní skupinový souhlas s tím, jak rozhodovat a řešit problémy: jako způsob, jak se věci u nás dělají“ (Kilmann, Saxton a Serpa, 1985, s. 5),
- „základní hodnoty, názory a předpoklady, které existují v organizaci, vzorce chování, které jsou důsledkem těchto významů, a symboly, které vyjadřují spojení mezi předpoklady, hodnotami a chováním členů organizace“ (Denison, 1990, s. 27),
- „vzorec sdílených základních předpokladů, které si skupina osvojila při řešení problémů externí adaptace a interní integrace a které se natolik osvědčily, že jsou považovány za platné a jsou předávány novým členům organizace jako způsob vnímání, myšlení a cítění, který je ve vztahu k těmto problémům správný“ (Schein, 1992, s. 12).

Na základě výše uvedených definic lze zjednodušeně organizační kulturu označit jako soubor základních přesvědčení, hodnot a norem chování sdílených v organizaci, projevujících se v chování, myšlení a cítění všech pracovníků.

2.1.1 PRVKY ORGANIZAČNÍ KULTURY

Kulturními prvky lze charakterizovat nejjednodušší strukturální a funkční jednotky, představující základní skladební komponenty kulturního systému. Prvky organizační kultury se dělí na artefakty vnitřní a vnější povahy.

Mezi artefakty vnitřní povahy se řadí základní předpoklady, hodnoty, normy a postoje.

Artefakty organizační kultury vnější povahy (označovány za vnější projevy organizační kultury) se dále dělí na artefakty materiální a nemateriální povahy, tj.:

- a) artefakty materiální povahy: výroční zprávy, produkty vytvářené firmou, architektura budov atd.,
- b) artefakty nemateriální povahy: jazyk, zvyky, firemní hrdinové, mýty, ceremoniály, symboly atd.

Je nutné podotknout, že prvky organizační kultury nefungují izolovaně, ale spolu vzájemně souvisejí a ovlivňují se.

➤ ZÁKLADNÍ PŘEDPOKLADY

Základní předpoklady, příp. základní přesvědčení jsou zafixované představy o fungování reality, které jsou lidmi v organizaci považovány za samozřejmé, pravdivé a nezpochybnitelné. Podle Edgara Scheina (1992) se jedná o jádro kultury ovlivňující kognitivní procesy příslušníků určité kultury, přičemž zdrojem vzniku základních předpokladů je dle daného autora opakovaná funkčnost určitého způsobu řešení problému.

Schein (1992) rozlišuje následující tři základní oblasti přesvědčení:

- přesvědčení vztahující se k přežití a adaptaci na vnější prostředí,
- přesvědčení vztahující se k integraci vnitřních procesů (za účelem adaptace a přežití),
- přesvědčení týkající se podstaty pravdy, času, člověka a lidských vztahů (reflektující širší prostředí, ve kterém skupina/organizace existuje).

Základní předpoklady tedy ovlivňují vnímání, myšlení a pocity pracovníků organizace, přičemž implicitně determinují rozhodování, stanovování priorit a chování jedinců ve firmě.

➤ HODNOTY A POSTOJE

Hodnotu lze obecně definovat jako to, co je považováno za důležité, čemu jednatel či skupina přikládá význam. Projevují se ve stanoviscích a postojích, které jednatel, popř. organizace zaujímají, v tom, co je v organizaci považováno za dobré či špatné, za přijatelné či nepřijatelné.

Lze tedy konstatovat, že hodnoty vyjadřují preference, které jednatel či organizace promítají do svého rozhodovacího procesu. Nejedná se však o individuální hodnotový systém jedince, ale o organizační hodnoty, na které je kladen význam všemi zaměstnanci organizace.

Jedná se tedy o to, co je dobré pro organizaci jako celek, co je považováno za správné a důležité pro firmu, nikoliv pro jednotlivce.

Přední autoři zabývající se danou problematikou (Hofstede, 1991, Kotter a Heskett, 1992, Hall, 1995) zastávají názor, že hodnoty představují jádro organizační kultury a jsou klíčovým nástrojem utváření žádoucí organizační kultury. Mají-li společnosti definovanou organizační kulturu, pak je deklarují ve své filozofii, poslání či v etickém kodexu firmy a prezentují je uvnitř organizace. Jsou však organizace, které kvůli utváření „image“ organizace prezentují své hodnoty i navenek.

Hodnoty tedy lze charakterizovat jako determinanty hodnocení. Produkty hodnocení jsou však postoje, které lze definovat jako vztah k určitému objektu, kterým může být osoba, věc, událost či problém. Autory jsou postoje chápány jako komplexní pojem, zahrnující následující tři složky:

- kognitivní (názory vztahující se k objektu postoje),
- artefaktní (emoce vážící se k objektu postoje),
- konativní (sklony k jednání ve vztahu k objektu postoje).

➤ NORMY

Skupinovými normami chování lze charakterizovat nepsaná pravidla/zásady v určitých situacích, které skupina jako celek akceptuje.

Jedná se o neformální jednání, přičemž jsou-li skupinami dodržovány, pak jsou „odměňovány“ a při nedodržování „trestány“. Proto, chtějí-li jedinci být přijati do skupiny, chovají se v souladu s těmito nepsanými normami chování, ve skupině přijatými. Normy chování tedy mohou zasahovat do řady aspektů organizačního života, tj. pracovních činností (rychlost práce, kvalita práce, způsob jednání se zákazníky aj.), komunikace ve skupině (míra a charakter sdělování informací aj.), oděvu atd.

Skupinové normy chování mají pro firmy zásadní význam, jelikož vymezují chování, které je v organizaci považováno za přijatelné, a které nikoliv, čímž regulují každodenní chování zaměstnanců organizace a zajišťují stabilní a předvídatelné prostředí.

2.1.2 ZDROJE ORGANIZAČNÍ KULTURY

Zdroje organizační kultury jsou nazývány faktory, které ovlivňují obsah a sílu kultury organizace. Existuje značné množství zdrojů organizační kultury, kterým autoři věnují větší či menší pozornost, a které klasifikují rozdílným způsobem.

Nejčastěji zdůrazňovanými zdroji organizační kultury jsou podle předních autorů (Handy, 1991, Gordon, 1991, Drennan, 1992, Brown, 1995 aj.):

- vliv národní kultury,
- vliv zakladatele či dominantního vůdce, vlastníků a manažerů,
- vliv prostředí,
- vliv velikosti a délky existence společností,
- vliv využívaných technologií,
- vliv organizační struktury,
- systémy řízení aj.

Podle autorů Sweeney a Hardakera (1994) je nejvýznamnějším zdrojem organizační kultury národní kultura, a to z důvodu hlubokého zakořenění základních přesvědčení a hodnot národní kultury. Proto jsou základní přesvědčení, hodnoty a normy chování přítomny i v organizační kultuře. Zde je nutné podotknout, že řada autorů věnujících se dané problematice identifikovala dimenze národní kultury, které umožňují národní kultury vzájemně porovnat a zjišťovat míru výskytu určité charakteristiky. Je možné jmenovat např. výzkumy národní kultury nizozemského vědce Geerta Hofstedeho (1991), výzkumy spolupracovníků Fonse Trompenaarse, Chalese Hompden-Turnera (2000), Edwarda T. Hakka (1959, 1990) a dalších.

Mezi další významné zdroje organizační kultury patří zakladatelé a dominantní vůdci firem. Od počátku existence utvářejí zakladatelé firem jistý obsah organizační kultury, a to v souladu s vlastními základními přesvědčeními, hodnotami a normami chování. Podle tvrzení E. Scheina (1999), prokázaly-li se prvky organizační kultury v průběhu existence firmy jako funkční, tj. byla-li firma díky nim dlouhodobě úspěšná, jsou tato základní přesvědčení, hodnoty a normy chování zakladatelů považovány za správné. Obsah organizační kultury však utvářejí i manažeři, kteří společnost řídí a podílejí se významným způsobem na rozhodovacích procesech. Dalším významným faktorem, který ovlivňuje obsah a sílu organizační kultury, je velikost a délka existence firmy. Schein např. rozlišuje tři vývojová stadia: mladé organizace, organizace zralé a organizace, které autor nazývá tzv. „starými dinosaury“.

Malé firmy jsou obvykle stále pod vlivem a vedením původních zakladatelů, proto jsou označovány jako rozvíjející se organizace. V těchto podnicích přetrvávají hodnoty a základní přesvědčení zakladatelů.

Pro zralé firmy je naopak charakteristický růst a tvorba subkultur; podle Harisse a Ogbonna (1998) jsou subkultury společné naprogramování mysli dílčí skupiny, které se odlišuje od převládající oficiální kultury organizace, přičemž se tyto dílčí skupiny liší od sebe, např. podle příslušnosti k jednotlivým funkčním oddělením v organizace, podle postavení

v hierarchii organizace a dalších faktorů nebo jejich vzájemné kombinace). V dané fázi sledují manažeři v souvislosti s utvářením organizační kultury, které hodnoty brání dalšímu rozvoji a tzv. ochromují schopnost firmy přizpůsobovat se vnějšímu prostředí. Ve firmách, které Schein označuje „starými dinosaury“, řeší manažeři stejné problémy jako zralé organizace. Podle autora je problém neadekvátní organizační kultury v daných podnicích ještě naléhavější než ve zralých podnicích.

Organizační kultura je výrazně ovlivněna též systémy měření. To, jaké hodnoty a základní přesvědčení se budou ve firmách utvářet a které budou dominovat, ovlivňují jednotlivé systémy řízení, např. systém řízení kvality. Organizační kultura určuje, jaké systémy řízení budou implementovány. Budou-li např. manažeři považovat za důležité zaměstnance kontrolovat, bude v organizacích implementován takový systém řízení a s ním související organizační struktura, které umožní zaměstnance kontrolovat.

Jak již bylo výše uvedeno, systémy řízení jsou ovlivňovány samotnou organizační kulturou, ale některé ze zdrojů organizační kultury kulturu organizace ovlivňují, aniž by organizační kultura ovlivňovala dané zdroje, např. národní kulturu. Lze se tedy domnívat, že mezi některými zdroji organizační kultury a organizační kulturou existuje oboustranný vztah.

2.1.3 VZNIK A VÝVOJ ORGANIZAČNÍ KULTURY

Organizační kultura vzniká (utváří se) spolu se založením společnosti, přičemž se ve vývoji organizační kultury vyskytují podobné evoluční fáze jako v životním cyklu organizace. Autoři Dill (1986) a Sackmann (2002) rozlišují následující čtyři vývojové fáze, resp. stádia kultury organizace:

- fáze vzniku,
- fáze rozvoje,
- fáze zralosti,
- fáze krize (s možností obnovy či úpadku organizace).

FÁZE VZNIKU

V odborné literatuře se lze setkat s dvojím výkladem vzniku organizační kultury, přičemž oba tyto výklady na sebe navazují.

První výklad je založen na myšlence, že organizační kultura vzniká v procesu sociálního učení, tj. díky postupnému osvojování žádoucích vzorců chování jednotlivými pracovníky organizace.

Zastánci daného přístupu (např. autoři Staehle, 1985, Kobi, Wüthrich, 1986) se domnívají, že právě základní předpoklady představují východisko vzniku organizační kultury, z nichž se následně vyvíjejí hodnoty a normy, které určují systém každodenního chování příslušníků organizace (viz obr. č. 1).

Obr. č. 1 Spirála vývoje organizační kultury



Zdroj: Kraus, 1998, str. 25

Zastánci druhého výkladu (např. Nagel, 1995, Stackmann, 1996, 2002) tvrdí, že organizační kultura vzniká až po přijetí základních předpokladů zakladatele, které jsou vyjádřeny v podobě vize, a to všemi zaměstnanci.

Z daných základních předpokladů se utvářejí v průběhu existence organizace i hodnoty a normy chování. Tedy první výklad vychází z myšlenky, že organizační kultura se utvoří hned v prvopočátcích existence firmy, avšak druhá myšlenka je založena na předpokladu, že hodnoty a normy se v organizaci formují teprve na bázi základních předpokladů zakladatele.

FÁZE ROZVOJE ORGANIZAČNÍ KULTURY

V případě, je-li úspěšně překonána fáze vzniku organizační kultury, dochází kvůli tlaku na organizaci z vnějšího prostředí k jejímu rychlému růstu. Rychlost růstu organizace však určuje počet zaměstnanců, tj. rozhodujícím je v dané fázi angažovanost nových pracovníků a manažerů, kteří by měli být vybíráni nikoliv pouze dle odborných znalostí a dovedností, ale v souladu s požadavky organizace na jejich chování, které by podporovalo nově se rozvíjející organizační kulturu.

FÁZE ZRALOSTI ORGANIZAČNÍ KULTURY

Tato fáze bývá též označována jako fáze stabilizace organizace, která se zejména vyznačuje stabilní organizační strukturou, snahou o dosažení jistoty a pořádku. Mimo jiné je pro fázi zralosti organizační kultury charakteristické to, že zde dochází k duplicitnímu řešení jedné situace, tj. s každým problémem je zacházeno jako s novým problémem. Až po zjištění, že se jisté problémy opakují, dochází k formování vzorů, napomáhajících k jejich řešení.

FÁZE KRIZE A OBNOVY ORGANIZAČNÍ KULTURY

Nehledě na skutečnost, že se krize vnímá spíše v negativním smyslu, může tato fáze znamenat i nové šance pro další růst a rozvoj firmy. Žádná organizace se nechce dobrovolně ocitnout v dané fázi, ale většina firem se v ní ocitne, a to z důvodu omezování chování pracovníků přílišnou regulací.

Prostor pro případné změny organizační kultury je omezen její reakcí na tržní změny. Musejí pak být provedena razantnější opatření. Zůstává-li organizační kultura delší dobu beze změny, nejsou si jí vědomi ani dlouholetí zaměstnanci, ani manažeři. K problémům pak dochází kvůli tomu, že pracovníci organizace reagují na nastalé situace/problémy stejným způsobem, přestože se např. situace na trhu změnila a je třeba přijít s novými nápady. Ty však nemusí zaměstnance a manažery napadnout, jelikož jsou již automaticky zvyklí řešit stejné situace zavedenými systémy.

Historicky tak pozdní reakce velkých koncernů na nastalé situace umožnila menším, příp. novým firmám prorazit na trhu a profitovat, a to právě díky možnosti rychlého přizpůsobení se novým podmínkám.

2.1.4 TYPOLOGIE ORGANIZAČNÍ KULTURY

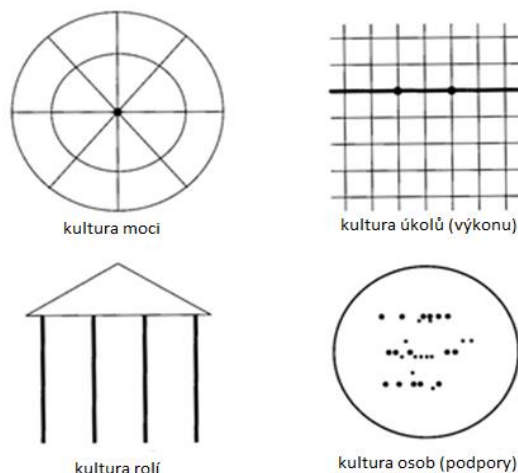
Vědci v oblasti sociálních věd využívají k rozčlenění, utřídění a zpřehlednění složitého obsahu sociální reality konstrukci typologií. Jejich přínos spočívá v tom, že slouží jako základ pro určení diagnostických nástrojů organizační kultury a pomáhají manažerům, aby lépe poznali a porozuměli organizaci. Zkonstruované typologie tedy mají vědecko-výzkumný i praktický přínos.

Většina typologií organizační kultury vznikala na základě dlouhodobých empirických výzkumů. Lze rozlišit následující tři základní skupiny typologií kultury firem: formulované ve vztahu k organizační struktuře, ve vztahu k vlivu prostředí a reakci organizace na prostředí a ve vztahu k tendencím v chování firmy.

➤ Typologie organizační kultury ve vztahu k organizační struktuře

Nejstarší typologií organizační kultury ve vztahu ke struktuře organizace, která se stala odbornou veřejností všeobecně uznávanou, je typologie Rogera Harrisona (1972). Na práci Harrisona později navázal Charles Handy (1993), který danou koncepci rozpracoval a doplnil ji o jednoduchý piktogram (viz obr. č. 2).

Obr. č. 2 Schématické znázornění organizačních struktur příznačných pro typy organizační kultury podle Ch. Handyho



Zdroj: Handy, 1993, str. 182, 185, 187, 190

○ Kultura moci (kultura zaměřená na moc)

Jádrem společnosti je zakladatel nebo vůdce, na kterém závisí úspěch společnosti. Od něj se rozdělují na různé strany pravomoci a kompetence dalších osob ve firmě. Proto je kultura moci graficky znázorněna jako pavučina, ve kterém je moc centralizována uprostřed. Je však nutné podotknout, že daný typ organizační kultury řadí na první místo organizaci, zatímco lidé, kteří ve společnosti pracují, jsou považováni pouze za nástroj pro dosažení stanovených cílů. Tato kultura se převážně vyskytuje v malých podnicích, ve kterých je důraz kladen na komunikaci a důvěru. Nebývá zde velké množství pravidel a společnost většinou dokáže bez zbytečné byrokracie rychle reagovat na blížící se hrozbu. Úspěch společnosti je však založen na schopnostech toho, kdo stojí v centru společnosti, tj. na zakladatelích a vůdcích.

○ Kultura úkolů (kultura zaměřená na výkon)

Pro danou kulturu je charakteristická přítomnost skupiny lidí (projektových týmů), zaměřených na řešení určitého úkolu, tj. dosažení výsledků, cílů, realizace projektů. Graficky bývá daná kultura znázorňována jako síť/matice, která má některá vlákna silnější než ostatní

a kde se pravomoci a vliv soustřeďují do určitých průsečíků – uzlů sítě. Pravomoci jsou v daných organizacích svěřeny podle odbornosti, nikoliv na základě pozice. Důraz je kladen na výsledek a ztotožnění individuálních a skupinových cílů, proto je nutné, aby pracovníci byli flexibilní a rychle se přizpůsobovali vnějšímu prostředí. Daný typ organizační kultury se vyznačuje tím, že zde lidé přistupují k práci kreativně, vyhýbají se použití ověřených a známých technik. Tato kultura je typická spíše pro malé firmy a firmy, které mají krátký životní cyklus.

- Kultura rolí (kultura zaměřená na roli)

Tyto společnosti se vyznačují klasickou byrokracií s vysokou mírou formalizace a standardizace, v nichž je kultura rolí vytvořena jako spojení článků řetězu. Zaměstnanci se v těchto podnicích drží stanoveného popisu práce, norem aj. Graficky bývá tato kultura znázorněna jako řecký chrám/stavba, jejíž základní pilíře jsou postaveny na funkcích a specializacích, ze kterých vycházejí sloupy představující střední management organizace. Vrchol chrámu (pyramidová střecha) znázorňuje vedení firmy řídící nižší stupně. Tato kultura se vyskytuje ve stabilních organizacích, státních úřadech, armádě aj.

- Kultura osob (kultura zaměřená na podporu)

V dané kultuře vyniká osobnost lidí, kteří vnímají firmu jak zdroj rozvoje svých dovedností nebo jako prostředek pro uspokojení materiálních potřeb. Základem jsou síla a moc odborníků, kteří se cítí být součástí organizace a mají zájem o dosažení úspěchu celé organizace. Vztahy ve firmě jsou partnerské, tj. nikdo nemá převahu nad ostatními. Lukášová a Nový (2004) uvádějí jako příklad skupinu lékařů nebo právníků, kteří se rozhodnou spojit síly s cílem snížení nákladů.

➤ **Typologie organizační kultury ve vztahu k vlivu prostředí a reakci organizace na prostředí**

Daná typologie byla vyvinuta v souvislosti s přesvědčením, že organizační kultura je ovlivňována z větší části sociálním a podnikatelským prostředím. Jedná se o všeobecně uznávanou typologii T. E. Deal a A. A. Kennedyho (1982) formulovanou ve vztahu k vlivu prostředí a reakci společnosti na prostředí. Autoři se přiklání k myšlence, že kultura organizací je nejsilněji ovlivněna širším sociálním a podnikatelským prostředím, v němž firma funguje. Typologie je založena na dvou kritériích, kterými jsou dynamika, tj. rychlost zpětné vazby ze strany trhu a míra rizika (viz obr. č. 3).

Obr. č. 3 Typologie organizační kultury podle Deala a Kennedyho (1982)

Rychlost zpětné vazby	Velká	Kultura „tvrdé práce“	Kultura „drsných hochů“
	Malá	„Procesní“ kultura	Kultura „sázky na budoucnost“
		Malá	Velká
		Míra rizika	

Zdroj: Deal, Kennedy (1982)

Kultura tvrdé práce je charakteristická týmovou prací, aktivitou a iniciativou. Vyznačuje se rychlou zpětnou vazbou a nízkou mírou rizika. Lze se s ní setkat ve firmách, zaměřených na uspokojování potřeb zákazníků a na masový prodej. Úspěch se zpravidla hodnotí na základě množství prodaného nebo vyrobeného zboží, které může být vysoké, ale na úkor kvality.

Kultura drsných hochů je zaměřená na výkony a individualismus, přičemž nepodporuje týmovou práci. V kolektivu se vyskytuje soupeřivost, netrpělivost, napětí a potřeba dosažení rychlého kariérního růstu. Společnosti s danou kulturou většinou nemají dlouhodobou orientaci. Fluktuace zaměstnanců je častá a jsou značné problémy se soudržností kolektivu. Tato kultura typická pro společnosti podnikající v oblasti reklamy, kosmetiky nebo v zábavném průmyslu.

Procesní kultura klade důraz na procesy a dosahování technické dokonalosti, na které je kladen i větší důraz než na samotné dosažení vytyčeného cíle. Vyznačuje se malou mírou rizika a nízkou zpětnou vazbou, přičemž je důležitá mocenská hierarchie. Úspěch však není jednoznačně definován. Procesní kultura se vyskytuje ve státní správě, pojišťovnictví a bankovním sektoru.

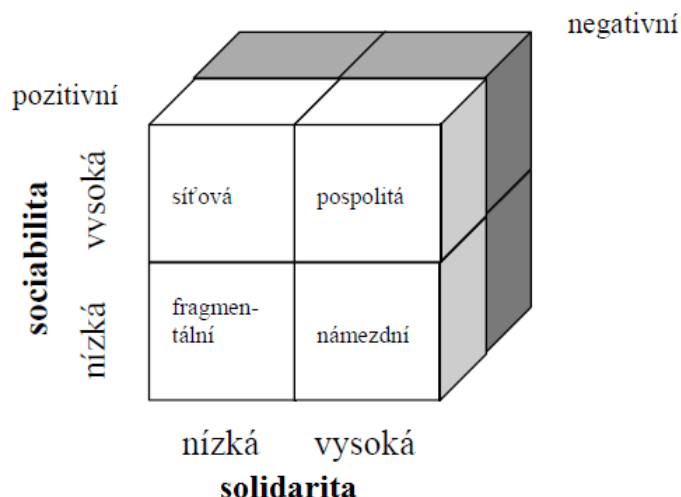
Kultura sázky na budoucnost klade důraz na správná rozhodnutí, která jsou nutností pro zachování existence společnosti (návrtnost investic je dlouhodobá). Daná kultura respektuje hierarchii a autoritu, přičemž pracovníci jsou schopni pracovat v týmu i pod tlakem. Zkušenost a tradice jsou pokládány za nespolehlivé, proto jsou ke snížení rizika při rozhodování používány vědeckotechnické přístupy a invence. Kariérový postup je v daných společnostech velmi pomalý. Tato kultura se vyskytuje v leteckých či naftařských společnostech, nebo v organizacích farmaceutického a jaderného výzkumu.

➤ Typologie organizační kultury ve vztahu k tendencím v chování firmy

Mezi nejznámější typologie, formulované ve vztahu k chování organizace, patří typologie R. Goofeeho a G. Jonese, zaměřená na vzorce chování a projevy chování mezi zaměstnanci

navzájem i vůči společnosti. Jedná se o teorii „krychle 2S“, která podle míry sociability – míry přátelství mezi členy organizace a solidarity – soudržnosti z rozumu, rozděluje organizační kulturu na 4 typy (viz obr. č. 4)

Obr. č. 4 Model „krychle 2S“ R. Goffeeho a G. Jonese



Zdroj: Goffee a Jones, 1988, s. 21

Síťová kultura je kultura, která je založena na vysoké míře sociability a poměrně nízké míře solidarity. Pro daný typ kultury jsou charakteristické přátelské vztahy, přičemž se kolektiv sdružuje i mimo pracovní dobu. Pořádají se např. oslavy narozenin, odchodu žen na mateřskou dovolenou nebo do důchodu, slaví se Vánoce apod. Nad problémy se diskutuje a pracovníci organizace hledají společné řešení problémů.

Námezdní kultura patří k organizační kultuře s nízkým stupněm sociability a vysokým stupněm solidarity. Pracovníci se zaměřují na sdílení firemních cílů. Vztahy zde panují formálnější, přičemž od zaměstnanců se očekávají maximální výkony.

Fragmentální kultura se vyznačuje nízkým stupněm sociability a solidarity. U daného typu kultury nejde pracovníkům organizace o naplňování cílů a vizí firmy, ale o vlastní kariéru, přičemž se s ní lze setkat především u osob pracujících z domova nebo v podnicích, kde se práce vykonává samostatně v oddělených kancelářích.

Pospolitá kultura je vyznačena vysokou mírou sociability a solidarity. Tato kultura je založena na jednotě, spravedlnosti, přátelství a loajalitě, která je sdílena i mimo firmu. Daná kultura se vyskytuje v podnicích, ve kterých si zakladatel udržuje se zaměstnanci přátelské vztahy.

2.1.5 FUNKCE ORGANIZAČNÍ KULTURY

Ze zjištění předních vědců (Schein, 1992, Deal a Kennedy, 1982, Cameron a Quinn, 1999, Kilmann, Saxton, Serpa a kol., 1985, Trice a Beyer, 1990, Alvesson, 1993, Hall, 1995, Bedrnová a Nový, 1994 a další) věnujících se organizační kultuře lze vyvodit pět níže uvedených funkcí organizační kultury:

- *Organizační kultura redukuje konflikty uvnitř organizace.*

Jelikož je v současné době populární fenomén „globalizace“, sledujeme u větších společností nikoliv pouze jednu organizační kulturu, nýbrž směs různých kultur. Přes danou rozmanitost je ve většině organizací určitá kultura dominantní. V případě, že se jedná o dostatečně silnou organizační kulturu, je daná kultura tím, co napomáhá soudržnosti, tj. podporuje konzistentnost vnímání situací a problémů, je zdrojem integrace a konsenzu. V neposlední řadě je také tím, co firmu spojuje a stmeluje.

- *Organizační kultura zabezpečuje kontinuitu, zprostředkovává a usnadňuje koordinaci a kontrolu.*

Silná a obsahově relevantní kultura vyjadřuje sdílení cílů organizace, jeho hodnot a norem chování. Tím, že dochází ke shodě ve vnímání a přijatých normách chování, harmonizuje organizační kultura společnost jako celek. Organizační kultura se stává důležitým faktorem zajišťování žádoucího chování a disciplíny zaměstnanců.

- *Organizační kultura redukuje nejistotu pracovníků a ovlivňuje jejich pracovní spokojenost a emocionální pohodu.*

Pracovníci jsou vedeni k tomu, aby vnímali realitu v souladu s organizační kulturou, jelikož je-li kultura organizace v souladu s hodnotami a vnitřními normami pracovníků, vede to ke zvýšení jejich emocionální pohody a pracovní spokojenosti.

- *Organizační kultura je zdrojem motivace.*

Lidé dnes nejsou v organizaci motivováni pouze vnějšími pobídkami, ale i tím, že svou práci pocítují jako smysluplnou, cítí se být důležitou součástí organizace, v níž pracují, ztotožňují se s jejími cíli a posláním. V určitých typech kultury je motivační potenciál organizační kultury velmi silný a účinný.

- *Silná a obsahově relevantní organizační kultura je konkurenční výhodou.*

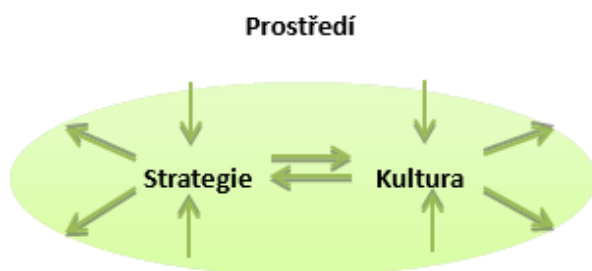
Silná a relevantní organizační kultura žádoucím způsobem podporuje zaměřenou konzistentnost vnímání a myšlení, koordinaci a kontrolu. Je zdrojem spokojenosti a motivace a tedy i efektivnosti organizace. Tím představuje silná organizační kultura konkurenční výhodu. Je však nutné podotknout, že se jedná o výhodu, která je těžko napodobitelná, přičemž v krátkém časovém horizontu jí nelze dosáhnout.

Organizační kultura tvoří součást systému společnosti, přičemž v rámci daného systému nefunguje izolovaně. Je ve vzájemných vztazích a interakcích s firemní strategií, organizační strukturou a dále s organizačními systémy a procesy. Přitom většina autorů považuje za klíčový prvek pro úspěch, či neúspěch podnikání právě organizační strategii.

2.2 ORGANIZAČNÍ KULTURA A STRATEGIE

Jelikož organizační kultura představuje programovaný způsob vnímání odvozený z názorů a hodnot, zároveň se jedná o vzorce akceptovatelného a neakceptovatelného chování, je patrné, že v obou základních fázích strategického řízení, tj. tvorby a implementace strategie, hraje organizační kultura významnou roli. Obr. č. 5 ilustruje vztah mezi organizační kulturou, strategií a prostředím.

Obr. č. 5 Vztah strategie, kultury a prostředí



Zdroj: Lukášová, Nový, 2004, str. 41.

Mezi dva kroky strategického řízení, které lze podle autora Součka (2003, str. 25) charakterizovat jako „proces tvorby a implementace rozvojových záměrů, které mají zásadní význam pro rozvoj firmy... které směřují k vytváření specifických předností firmy a dosažení její konkurenceschopnosti“, patří tvorba strategie a její implementace, resp. zavedení strategie do reálného života. Zde je nutné zmínit, že se jedná o prolínající se, nikdy nekončící proces, jelikož prostředí (ve kterém existují organizace) se mění, a proto, má-li být strategické rozhodnutí funkční, musí být strategie průběžně kontrolována, korigována a aktualizována.

Je žádoucí, aby tvorba strategie zahrnovala následující dva základní kroky:

1. provedení strategické analýzy,
2. výběr a formulaci strategie.

Pro implementaci strategie je klíčové schválení obsahu strategie např. managementem nebo představenstvem společnosti, rozpracování strategie do navazujících plánů, programů rozpočtů a následně vytvoření příslušných organizačních podmínek. Aby se však pracovníci ztotožnili se strategií a promítli ji do každodenní práce, je nutné, aby obsah strategie a z ní

vyplývající úkoly a očekávání byly v rámci firmy výrazně komunikovány, a zároveň aby byly prosazovány strategické priority.

➤ **VLIV ORGANIZAČNÍ KULTURY NA POSTOJ K POTŘEBĚ FORMULACE STRATEGIE A MÍRU OPATŘOVÁNÍ INFORMACÍ**

Identifikace dané potřeby je zejména záležitostí managementu společnosti v závislosti na míře a charakteru informací a znalostech, kterými management disponuje. V neposlední řadě také na míře a charakteru informací o vnějším prostředí, které si společnost opatřuje. Pokud management usoudí, že prostředí, ve kterém společnost existuje, je proměnlivé, ale poznatelné a ovládatelné, pak investuje čas i prostředky na jeho poznání. Naopak, pokud se společnosti jeví prostředí jako stabilní a známé, či proměnlivé a nepřístupné jakékoliv kontrole, pak motivace managementu vynaložit úsilí a prostředky na získávání relevantních informací bude nedostatečná.

Snaha o získání a využívání informací o externím prostředí však nemusí pouze souviset s přesvědčením, které manažeři v dané společnosti sdílejí. Může se jednat také o důsledek síly organizační kultury, jelikož hluboké sdílení osvědčených vzorců chování vede k nevědomému sklonu pracovníků spoléhat se na skutečnost, že to, co fungovalo v minulosti, bude nejlepším řešením i nadále. Daná zaslepenost ve vnímání změny prostředí vede k tomu, že pracovníci nepocítí potřebu zavést nové strategie.

➤ **VLIV ORGANIZAČNÍ KULTURY NA VÝBĚR INFORMACÍ**

Přesvědčení, která manažeři ve firmě sdílejí, jsou ovlivňována druhem informací, jež jsou v organizaci preferovány. Management se následně může opřít o statistické přehledy a přesné kvantitativní údaje, nebo se může zaměřit na informace kvalitativního charakteru, názory expertů aj. Z hlediska obsahu je volba informací ovlivněna selektivitou vnímání. Podle Scheina (1992) je selektivita vnímání „charakteristickou vlastností lidské percepce, díky níž mají lidé tendenci vnímat především takové informace a signály, které odpovídají jejich názorům, hodnotám a postojům“.

Podle Fiedlera (1998), sdílejí-li příslušníci organizace stejné základní předpoklady, hodnoty a nástroje, fungují tyto prvky jako jakýsi „kulturní filtr“, který determinuje selekci informací z interního i externího prostředí organizace. Selektivní je např. to, když si člověk zapamatuje především ty informace, které se slučují s jeho názory, hodnotami a zkušenostmi. Tudíž díky selektivitě vnímání působí „kulturní filtr“ prostřednictvím selektivity zapamatování ještě silněji.

➤ **VLIV ORGANIZAČNÍ KULTURY NA ZPRACOVÁNÍ A INTERPRETACI INFORMACÍ**

Další kulturně ovlivněná redukce informací nastává při jejich zpracování. Zpracovatelé při třídění informací rozhodují o tom, které informace jsou podstatné, a které jsou irelevantní pro řešení nastalých problémů. Záleží však na jejich základních přesvědčeních, hodnotách a způsobu myšlení, podle jakých kritérií budou informace zpracovávat.

Zpracování informací přitom může mít charakter systematický či objektivizovaný, může při něm převažovat deduktivní myšlení, intuitivní přístup aj. Dle Fiedlera (1998) převládá v organizaci způsob zpracovávání, který odráží převládající způsob uvažování a řešení problémů v organizaci poměrně obvyklý, tj. může být analytický/syntetický, racionální/intuitivní, abstraktní/konkrétní, rutinní/tvořivý.

Způsob zpracovávání informací a způsob jejich interpretace je přitom ovlivněn obsahem organizační kultury, jelikož management vnímá podněty, které k němu přichází, přes prizma svých přesvědčení, hodnot, postojů a norem.

V rámci různých kultur však mohou být stejné informace interpretovány různým způsobem, přičemž v rámci jedné kultury, jedná-li se o kulturu silnou, mohou být informace interpretovány stejným či obdobným způsobem. Daná shoda může při tvorbě strategie představovat problém, a to z důvodu snížení množství formulovaných strategických alternativ. Řešením může být např. navázání spolupráce s externisty a experty.

➤ **VLIV ORGANIZAČNÍ KULTURY NA OBSAH STRATEGIE A VÝBĚR Z VARIANT STRATEGIE**

Na základě výše uvedených skutečností lze dospět k závěru, že návrh strategie či strategických alternativ je determinován obsahem organizační kultury. Jelikož je formulace strategie obvykle úlohou managementu firmy, hraje zde klíčovou roli obsah manažerské subkultury. Řada manažerů se, podle výzkumů autorů Camerona a Quinna (1999), Gutha a Tagiuri (1965) a jiných, shoduje na tom, že zvláště významnou determinantou obsahu výsledné strategie a rozhodnutí o volbě strategické varianty jsou hodnoty manažerů, resp. organizační hodnoty a individuální hodnoty manažerů.

Pokud je organizační kultura slabá, pak se uplatňují především individuální hodnoty manažerů a hledání konsenzu je náročné a zdlouhavé. Jsou-li organizační hodnoty široce sdíleny a organizační kultura je silná, pak tyto skutečnosti vedou k posílení možnosti dosažení konsenzu při formulaci strategie, která není pouze záležitostí logiky a uplatňování ekonomických kritérií. Významnou úlohu zde sehrávají hodnoty sociální, resp. morální. Proto se mohou dvě stejně zaměřené společnosti rozhodnout jinak i za stejných podmínek.

Např. některé společnosti mohou sledovat dosažení co nejvyššího zisku a jiné se mohou smířit s nižším ziskem, aby se vyhnuly poškození a negativním vlivům na životní prostředí, na což

se v dnešní době klade velký důraz. Obdobně se může strategická volba dotknout rovněž spokojenosti a kvality pracovního života zaměstnanců. Obsah strategie, ale v neposlední řadě také celkový postup tvorby strategie a způsob výběru ze strategických alternativ je ovlivněn subkulturou vrcholového managementu. Dle Browna (1995), nepanuje-li mezi manažery snaha o spolupráci a o konsenzus, může se stát, že výsledná strategie je stanovena v důsledku rozdělení moci v organizaci. Může se následně uplatnit vliv jednotlivců, kteří mají v organizaci největší moc, tj. strategii může určit ředitel či vlastník společnosti.

➤ ORGANIZAČNÍ KULTURA A IMPLEMENTACE STRATEGIE

Úspěšnost firmy je značně ovlivněna kvalitou strategických rozhodnutí. Sebekvalitnější strategie však nepřinese žádoucí účinky, pokud se ji nepodaří implementovat, resp. pokud není pracovníky přijata a realizována. Přitom obsah organizační kultury, který se projevuje v jednání pracovníků v organizaci, se může pro implementaci strategie jevit jako výrazná výhoda, či naopak bariéra. Důležitou roli zde hraje síla organizační kultury a skutečnost, nakolik je obsah organizační kultury v souladu s obsahem zvolené strategie.

Pokud je organizační kultura v souladu s obsahem strategie, pak nepředstavuje organizační kultura pro strategii žádné riziko. Nejsou-li organizační kultura a strategie firmy v souladu, pak vzniká riziko silné rezistence strategických záměrů, která není pro úspěch strategie příznivá.

Scholz (1987) rozlišuje devět možností, které mohou ve vztahu organizační kultury a strategie nastat, přičemž míra vlivu organizační kultury záleží na její síle a obsahu (viz tab. č. 1).

Tab. č. 1 Soulad mezi kulturou a strategií

Organizační strategie	Organizační kultura		
	Slabá	Střední	Silná
Vágní	naprostý soulad (1) beze směru	naprostý soulad (2) beze směru	naprostý soulad (3) určitý směr
Střední	naprostý soulad (4) určitý směr	soulad? (5) směr?	soulad? (6) směr?
Silná	naprostý soulad (7) směr	soulad? (4) směr?	soulad??? (4) směr?

Zdroj: Scholz, 1987, str. 85

V případě, že je organizační kultura slabá a difuzní, pak strategii nepodporuje, ani s ní není v konfliktu. Ve vztahu organizační kultury a strategie by rovněž neměly nastat problémy, bude-li strategie obsahově vágní. Je-li však strategie firmy vyhraněná, precizně formulovaná

a rozpracovaná, přičemž její obsah je rovněž v souladu s obsahem silné organizační kultury (jedná se tedy o žádoucí organizační kulturu), pak bude organizační kultura implementaci strategie podporovat a stane se zdrojem vyšší tvorby hodnoty. Společnost se naopak může setkat se značnými problémy v případě, že bude strategie jednoznačně a precizně stanovena, avšak obsah organizační kultury s ní bude v konfliktu.

➤ **VLIV STRATEGIE NA ORGANIZAČNÍ KULTURU**

Pokud je strategie předávána pomocí srozumitelné mise, je rozpracována do soustavy cílů a postupů k jejich dosažení, je úspěšně implementována a lidé se s ní ztotožňují, přičemž její realizace přináší zřetelné výsledky, pak se stává chováním, které se v organizaci osvědčilo. Tak vzniká organizační kultura odpovídající strategii firmy.

Společnosti do jisté míry harmonizují a vedou ke sdílení stejného systému významů diskuse o hodnotách a cílech, konfrontace názorů a hledání konsenzu. Proto i tvorba strategie, pokud je realizována širším týmem, představuje jistou cestu utváření organizační kultury. Lze tedy konstatovat, že strategie je něčím, co zaměstnancům v organizaci poskytuje informaci o tom, kam firma směřuje, jaké má dlouhodobé cíle, co zaměstnance motivuje, co jim umožňuje pociťovat smysl práce a nalézat identitu. Proto bývá strategie mnoha autory označována jako „kulturní artefakt“.

➤ **ORGANIZAČNÍ KULTURA JAKO PŘEDPOKLAD PROSAZENÍ A PODPORY STRATEGIE**

Armstrong (1999) zdůrazňoval přínos organizační kultury při realizaci strategie a poslání, a dále poukazoval na její vliv na zlepšování efektivnosti firmy. Armstrong mimo jiné poukazoval na to, že organizační kultura může působit kontraproduktivně, a to v případě, kdy obsah a forma organizační kultury budou utvořeny s ohledem na konkrétní cíle a strategie jednotlivých společností.

Organizační kultura má tedy vliv na tvorbu a implementaci strategie, tj. ovlivňuje strategické řízení. Podle Lukášové a Nového (2004) se kultura firmy projevuje v oblasti strategie svým vlivem na postoj k potřebě formulace strategie, dále na míru získávání informací, výběr relevantních informací a jejich zpracování a interpretaci, a v neposlední řadě na obsah strategie výběr z případných variant. Autoři dále uvádějí, že organizační kultura, která se projevuje v každodenním chování zaměstnanců, může pro implementaci strategie znamenat výraznou podporu, nebo se může stát případnou bariérou, a to v závislosti na síle organizační kultury a souladu obsahu kultury firmy s obsahem zvolené strategie.

Podle Dedouchové (2001) je cílem každé firemní strategie udržet a zlepšit tvorbu hodnoty společnosti, tj. její výkonnost. Proto je třeba usilovat o takovou organizační kulturu, která je v souladu s výše zmíněným požadavkem. Organizační kulturu, která zvyšuje výkonnost

organizace, nazývají autoři Lukášová a Nový kontextuálně přiměřenou, přičemž, pokud je (1) kultura kontextuálně přiměřená, pak je v souladu s požadavky prostředí, ve kterém společnost existuje, pokud je (2) kultura strategicky přiměřená, pak je v souladu s obsahem strategie, kterou si společnost zvolila.

Šigut (2004, str. 80) doporučuje, aby na základě analýzy a zjištění rozdílů mezi stávající organizační kulturou a kulturou strategicky potřebnou, byl zahájen jeden z níže uvedených procesů:

- 1) posilování stávající organizační kultury (pokud se strategicky potřebná kultura shoduje se stávající organizační kulturou),
- 2) vylad'ování organizační kultury (pokud existují mezi žádoucí a stávající kulturou minimální rozdíly),
- 3) změny organizační kultury (pokud jsou rozdíly veliké).

➤ **ORGANIZAČNÍ KULTURA JAKO ZÁSTUPCE STRATEGIE**

Stále ještě existuje mnoho firem, které nemají jasně a písemně formulovanou organizační strategii, ale také firmy, v nichž neexistuje žádný formální strategický plán. Existuje však něco jako funkční strategie, tj. zaměstnanci jí rozumí a podílejí se na její realizaci.

Daný stav, kdy se organizační strategie vytvoří přirozeným způsobem, je podložen existencí takové organizační kultury, ze které přirozeně vznikající strategie vychází. Pokud strategie neexistuje, může ji jistým způsobem nahrazovat organizační kultura.

Jak bylo výše uvedeno, strategie nemusí být pouze plánovaná nebo neplánovaná. Je možné se setkat se společnostmi, ve kterých strategie neexistuje vůbec. V těchto situacích platí, že způsob řízení je odrazem obsahu organizační kultury, tj. hodnot, norem chování, pravidel apod. I v těchto případech mohou být společnosti úspěšné, ale za předpokladu, že kultura firmy je natolik silná, že dokáže nahradit strategii. Pokud by tedy byla organizační kultura slabá, pak lze očekávat, že řízení společnosti bude nekonzistentní a necílené.

Mezi organizační kulturou a strategií tedy existuje oboustranně determinující vztah. Lukášová a Nový (2004, str. 50) uvádějí, že „obsah kultury ovlivňuje tvorbu, obsah a realizaci strategie, obsah strategie vede k formování určitého typu kultury a jejímu ovlivňování“. Tedy v závislosti na síle organizační kultury a souladu či nesouladu jejího obsahu s obsahem vytyčené strategie může být organizační kultura značným podpůrným zdrojem při realizaci strategie, nebo může být zdrojem odporu zaměstnanců vůči její implementaci.

Podmínkou dosažení a udržení vysoké výkonnosti firmy je soulad obsahu organizační kultury a strategie. Nicméně, jistá, zdravá míra konfliktu mezi strategií a kulturou firmy může být zdrojem pro formulaci nových strategií.

2.3 VLIV ORGANIZAČNÍ KULTURY NA VÝKONNOST

Autoři zkoumající vztah mezi organizační kulturou a tvorbou hodnoty společnosti prověřovali rozsáhlými výzkumy vliv síly a obsahu organizační kultury na výkonnost organizace (např. práce Peterse a Watermana, 1982). Zaměřili se zejména na výzkum ekonomicky úspěšných společností ve snaze najít společné rysy, které mohly determinovat úspěšnost daných firem.

Tyto výzkumy byly podrobeny kritice, avšak myšlenka, že organizační kultura ovlivňuje hodnotu firmy, byla v průběhu osmdesátých let přijata. S postupem času se objevily další práce, jejichž autoři se pokoušeli řešit vztah mezi kulturou a výkonností organizace systematickým způsobem. Do podvědomí lidí se zapsaly zejména práce D. R. Denisona a jeho spolupracovníků a výzkumy J. P. Kottera a J. L. Hesketa.

Shrneme-li léty prověřené teorie a specifikujeme-li charakteristiky organizačních kultur, u kterých byla prokázána souvislost s výkonností organizace, pak jde dle Lukášové a Nového (2004) především o následující teorie:

- 1) silné kultury jako determinanty výkonnosti organizace a participativní/„angažované“ kultury jako determinanty výkonnosti firmy,
- 2) kontextuálně a strategicky vhodné kultury jako determinanty výkonnosti firmy,
- 3) adaptivní kultury jako determinanty výkonnosti firmy,
- 4) kulturní přiměřenost manažerských praktik jako determinanty výkonnosti firmy.

➤ VLIV SÍLY A OBSAHU KULTURY NA VÝKONNOST ORGANIZACE

Prvním krokem ke zjištění efektivnosti organizační kultury je zjištění jejího obsahu a síly. Na základě současných zjištění lze obsah organizační kultury definovat jako základní předpoklady, hodnoty a normy chování sdílené v organizaci, navenek manifestované prostřednictvím chování a artefaktů. Silou organizační kultury se pak rozumí, nakolik jsou dané předpoklady, hodnoty, normy a z nich vyplývající vzorce chování v organizaci sdíleny. V případě, že jsou sdíleny ve vysoké míře, je organizační kultura silná a výrazným způsobem ovlivňuje chování organizace.

Zda bude vliv organizační kultury pozitivní, či negativní, závisí na jejím obsahu. Sdílejí-li pracovníci organizace společné předpoklady, hodnoty a normy chování v malé míře, je organizační kultura slabá. Chování lidí v organizaci je v tomto případě ovlivněno jejich individuálními charakteristikami, tzv. jejich osobními předpoklady, hodnotami a normami chování.

Vzhledem ke skutečnosti, že různí lidé preferují různé typy organizačních kultur, je pro efektivnost firmy třeba, aby se vlastnosti a povahové rysy zaměstnanců shodovaly s kulturou

v té části organizace, kde jsou zaměstnaní. Silná organizační kultura, podle Bedrnové a Nového (2002):

- zprostředkovává a usnadňuje jasný pohled na společnost a činí ji pro spolupracovníky přehlednou a poměrně snadno pochopitelnou,
- vytváří podmínky pro přímou a jednoznačnou komunikaci,
- umožňuje rychlé rozhodování,
- urychluje plynulou implementaci,
- snižuje nároky na kontrolu spolupracovníků,
- zvyšuje motivaci a týmového ducha,
- zajišťuje stabilitu sociálního systému.

Kladné, či záporné působení organizační kultury na výkonnost organizace tedy závisí na jejím obsahu. Je-li obsah organizační kultury v souladu s požadovanou firemní strategií, pak silná organizační kultura má na tvorbu hodnoty příznivý vliv, je-li naopak obsah nevyhovující, pak má organizační kultura na tvorbu hodnoty organizace negativní vliv.

Na obsah organizační kultury je však nutné se dívat z více úhlů, jelikož to, co může být považováno v jedné společnosti za žádoucí obsah organizační kultury, může jiné společnosti způsobit problémy.

Obecně však platí, že pokud organizační kultura splňuje požadavky konzistence, angažovanosti, adaptability a je-li její kontextuální a strategické zaměření v souladu s potřebami firmy a je přiměřeně silná, pak daná kombinace parametrů bude podporovat výkonnost firmy. Obsah žádoucí kultury je možné stanovit pro konzistenci, angažovanost a adaptabilitu. V případě mise není možné obsah žádoucí kultury určit.

➤ VLIV SÍLY KULTURY NA VÝKONNOST ORGANIZACE

Silná organizační kultura se vyznačuje jako kultura s vysokou mírou sdílení a respektování hodnot a norem v organizaci, je stabilní a silně vyhraněná. Podle významných autorů (Denison, 1990, Rühli a Keller, 1991, Kotter a Heskett, 1992 aj.) spočívají **výhody silné organizační kultury** především v následujících ohledech:

- **Silná organizační kultura vytváří soulad ve vnímání a myšlení pracovníků**, což usnadňuje komunikaci a redukuje možné konflikty uvnitř společnosti, a dále zvyšuje schopnost dosahovat konsenzu. Přínosem výše uvedeného je urychlení rozhodovacích procesů a urychlení realizace přijatých rozhodnutí v organizaci.

- **Silná kultura usměrňuje chování lidí**, tj. lidé v organizaci sdílejí stejné hodnoty a normy, což znamená, že díky společně uznávaným hodnotám směřují stejným směrem a pomocí existence sociálních norem dodržují jisté způsoby chování. Sdílením norem a uplatňováním sankcí při jejich nedodržení je zabezpečen neformální způsob kontroly. Toto snižuje nutnost budování formálních kontrolních systémů a vede ke zvýšení schopnosti koordinovaného postupu uvnitř firmy.
- **Silná kultura znamená sdílení společných hodnot a cílů**, tedy lidé pocítují sounáležitost s organizací, jsou k ní loajální a mají kladný postoj ke spolupráci. Organizační kultura se tak stává výrazným zdrojem soudržnosti a zdrojem motivace pracovníků.

Výše zmíněné přínosy silné organizační kultury jsou výhodné z hlediska organizace a vlivu organizační kultury na tvorbu hodnoty firmy. Je však nutné podotknout, že silná organizační kultura má pozitivní vliv i na jednotlivce a jeho výkonnost, jelikož zprostředkovává normy a vzorce chování, čímž snižuje nejistotu pracovníků a pomocí sdílení společných hodnot a norem vede ke zvýšení pohody a spokojenosti zaměstnanců.

Silná organizační kultura může mít na společnost podle těchto autorů i negativní vliv:

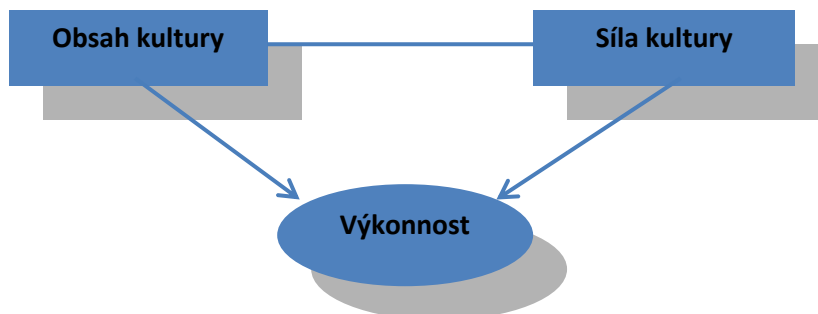
- **Silná organizační kultura fixuje organizaci na minulou zkušenost** a vede tak k uzavřenosti, přehlížení a ignorování signálů z vnějšího prostředí. Management firmy pak může chybně podlehnout dojmu, že to, co fungovalo dosud, musí fungovat stále, a tím přehlíží potřebu změn či nových strategií. Autoři Kotter a Heskett (1992) poukazují dokonce na skutečnost, že silná kultura získává tzv. „rasy arogance“, resp. zahleděnosti do sebe, což v konečném důsledku vede k poškození ekonomické výkonnosti firmy.
- **Silná organizační kultura zabraňuje myšlení v alternativách**, tedy podporuje konformitu.
- **Silná organizační kultura způsobuje rezistenci vůči změnám**, což se v praxi projevuje tím, že rozhodnou-li se manažeři pro zavedení určitých změn, silné sdílení jistých názorů, hodnot a norem způsobuje, že pracovníci uvnitř firmy nechtějí potřebu zavedení změny pochopit a mají tendenci zachovávat navyklé způsoby myšlení a chování. Je-li organizační kultura v jisté fázi vývoje společnosti přínosem, lze konstatovat, že se může silná organizační kultura stát, v případě nutné změny také překážkou.

Výhodnost nebo nevýhodnost silné organizační kultury vyplývá dle Denisona (1990), Kottera a Hesketta (1992), Browna (1995) a dalších autorů kromě obecných aspektů vlivu síly kultury také z obsahu kultury organizace. Má-li kultura tzv. „vhodný“ obsah, pak silná organizační kultura výkonnost organizace podporuje. Autoři Kotter a Heskett (1992) upozorňují také na možnost vzniku opačné situace, tj. kdy dlouhodobě dobrý výkon a osvědčenost určitého chování může zapříčinit vznik silné kultury nebo kulturu alespoň posilovat.

➤ VLIV OBSAHU KULTURY NA VÝKONNOST ORGANIZACE

Charakter a míra vlivu organizační kultury na výkonnost organizace tedy závisí na síle a obsahu organizační kultury, a to v jejich vzájemné kombinaci (viz obr. č. 6).

Obr. č. 6 Vliv organizační kultury na fungování a výkonnost organizace



Zdroj: Lukášová, Nový, 2004, s. 53

Obsah organizační kultury ovlivňuje tvorbu hodnoty jednak tím, že pracovníky aktivuje (či neaktivuje) v závislosti na konkrétních hodnotách a normách chování, ale také tím, že je směřuje k naplňování hodnot a cílů, které jsou vlastní kultuře daného obsahu.

➤ VLIV OBSAHU KULTURY VE VZTAHU K PARTICIPACI A ANGAŽOVANOSTI PRACOVNÍKŮ

Podle řady autorů, např. D. R. Denisona (1990, 2001), Wiley a Brooks (2000) je výkonnost firmy funkcí angažovanosti a participace pracovníků.

Daná skutečnost se projevuje tím, že pracovníci firmy se chovají:

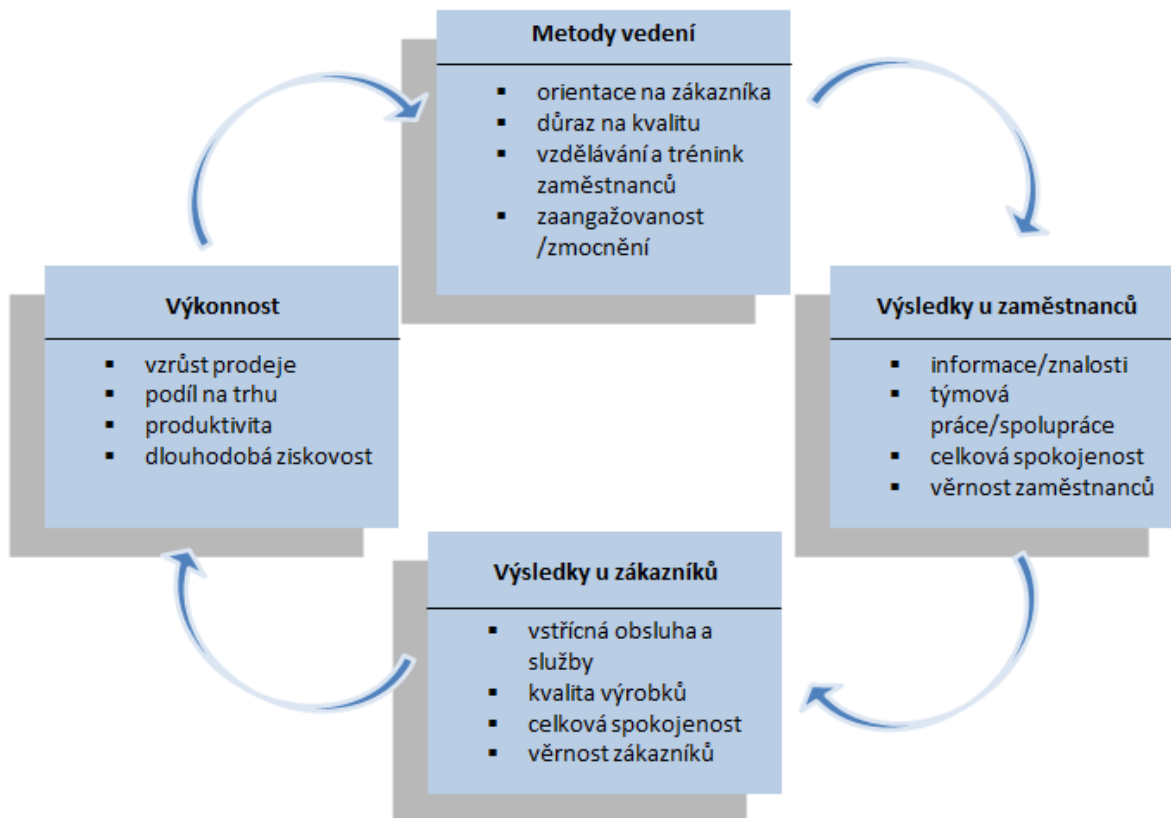
- aktivně, iniciativně, angažovaně ve prospěch cílů organizace,
- autonomně, což se navenek projevuje tak, že pracovníci přijímají odpovědnost za výsledky své práce, problémy řeší samostatně a operativně,
- vůči společnosti loajálně.

Podle D. R. Denisona (1990) ve společnostech, které vykazují vyšší tvorbu hodnoty, mají pracovníci, nehledě na pracovní zařazení, vliv na přijímání rozhodnutí ve věcech, které se týkají jejich práce. Tito pracovníci se cítí být cennou součástí společnosti a jsou si vědomi skutečnosti, že se svou prací podílejí na dosažení firmou stanovených cílů.

Souvislost mezi způsobem vedení pracovníků, mírou jejich angažovanosti a výkonností firmy byla v průběhu let prokázána řadou dílčích studií. Např. o jejich sumarizaci a srovnání výsledků desítek případových studií z různých oblastí průmyslu a služeb se pokusil J. K.

Wiley (1996, podle Wiley a Brooks, 2000), přičemž tento autor sám provedl se svými spolupracovníky řadu studií vysoce výkonných a málo výkonných organizací. Následně vytvořil J. K. Wiley model souvislostí (viz obr. č. 7).

Obr. č. 7 Model souvislostí



Zdroj: Wiley a Brooks (2000), str. 178

Z výše uvedeného modelu je očividné, že čím více jsou v organizaci přítomny uvedené charakteristiky vedení, tím vyšší je produktivita práce jednotlivých pracovníků, což má za následek zvýšení spokojenosti zákazníků a tudíž - v konečném důsledku i zvýšení tvorby hodnoty firmy.

➤ KONTEXTUÁLNĚ A STRATEGICKY VHODNÉ KULTURY JAKO DETERMINANTY VÝKONNOSTI ORGANIZACE

Pro příznivý vliv kultury na činnost firmy je zapotřebí, aby jí bylo kontextuálně (soulad kultury s požadavky prostředí, v níž společnost existuje) a strategicky (soulad kultury s obsahem strategie firmy) přiměřeně. V případě, že je kultura silná a je v souladu s obsahem strategie společnosti, je výkonnost firmy podporována. Naopak, je-li v rozporu se strategií společnosti, je výkonnost poškozována.

➤ VLIV ADAPTIVNOSTI KULTURY NA VÝKONNOST ORGANIZACE

Je nutné zmínit, že teorie silné kultury a teorie strategicky vhodné kultury vysvětlují rozdíly ve výkonnosti organizace pouze z hlediska krátkodobé či střednědobé výkonnosti. O dlouhodobé výkonnosti pak podle Kottera a Hesketa (1992) hovoříme v případě, že se firma zaměří na předvídání změn prostředí a adaptuje se na ně. Je důležité přitom odlišovat adaptivní kulturu od kultury neadaptivní.

Autoři Denison (1990,2001), Koster a Hewlett (1992) označují za hlavní charakteristiky adaptivní kultury:

- schopnost organizačního učení, tj. schopnost vnímat signály z vnějšího prostředí, interpretovat je a reagovat na ně,
- zaměřenost na zákazníky, tj. schopnost chápat potřeby vnějších a vnitřních zákazníků firmy, reagovat na ně a předvídat jejich budoucí potřeby,
- připravenost ke změně, tj. schopnost změny procesů a chování za účelem přizpůsobení se.

Z výše uvedeného tedy vyplývá, že adaptivnost organizační kultury neznamena pouze reaktivní charakter organizační adaptace, ale také schopnost předvídání a připravenost ke změně. Jak svým výzkumem prokázali Kotter a Heskett (1992), tím, co odlišuje výkonné firmy od nevýkonných, je stejná míra pozornosti věnovaná zákazníkům, dalším externím zainteresovaným skupinám a zaměstnancům.

➤ KULTURNÍ PŘIMĚŘENOSTI MANAŽERSKÝCH PRAKTIK JAKO DETERMINANTY VÝKONNOSTI ORGANIZACE

Cameron a Quinn (1999) konstatovali, že v různých typech kultur jsou efektivní různé postupy, metody, způsoby organizace a styly vedení. Dále uvedli, že užívané manažerské praktiky v organizaci by měly být vždy v souladu s obsahem organizační kultury. Žádoucí rysy by se přitom měly promítat do celého systému řízení organizace, např. do výběru vedoucích pracovníků, řízení lidských zdrojů atd.

3 UČÍCÍ SE ORGANIZACE

V návaznosti na postupující globalizaci a internacionalizaci mohou přežít pouze ty firmy, které budou schopny se změnám ve vnějším prostředí přizpůsobit. V současné době se již ustoupilo od hromadné výroby a společnosti přešly k výrobě zboží a poskytování služeb podle přání zákazníků. Velký význam se v dnešní době klade i na ochranu životního prostředí. Změnil se i přístup ve vnímání zdraví organizace. Hmotná aktiva, jako např. stroje, budovy aj. začaly ustupovat lidskému kapitálu. Tento přístup je označován jako znalostní management. Jeho přínosem je skutečnost, že umožňuje ve firmě vytvořit systém dokonalého monitorování a získávání znalostí, kterého se účastní všichni zaměstnanci organizace.

S tímto přístupem je úzce spojena koncepce učící se organizace autora Petera Sengeho. Podle P. Sengeho (1990) se učící rozumí „organizace, kde lidé soustavně rozvíjejí svoji schopnost tvořit skutečně požadované výsledky, kde jsou živeny nové a expanzivní způsoby myšlení, kde se otvírají brány kolektivním aspiracím a kde se lidé průběžně učí, jak se společně učit“.

Tichá (2005) definuje tři základní koncepty učící se organizace:

- Přístup zaměřený na mentální/myšlenkové modely, jehož představiteli jsou profesor organizačního chování Chrise Argyris a profesor Donald A. Schön. Daný přístup vychází z myšlenky, že pokud nejsou myšlenkové modely vyjádřeny explicitně a zůstávají nezpochybněny, tj. dále se nevyvíjejí, pak se organizační i individuální učení zhroutí.
- Systémový přístup autorů Petera Sengeho a Jay W. Forrester, zaměřený na poruchy učení, z důvodu nedostatků v myšlenkových modelech, např. vytváření předsudků na základě zkušeností.
- Přístup zaměřený na organizační kulturu, jehož představitelem je např. profesor Massachusetts Institute of Technology Edgar H Schein. Jedná se o přístup zaměřený na vytváření prostředí podporujícího organizační učení.

Daný koncept učící se organizace dnes představuje nejdokonalejší a evolučně nejvyšší stupeň vývoje organizační kultury. Jedná se o přístup, který je vhodný pro organizace, v nichž tradiční metody řízení pro dynamičnost a složitost prostředí již nestačí. Učící se organizace je pružnější alternativou tradičního modelu (definovaného přísnou dělbou pravomocí, odpovědností a moci), která si dokáže lépe poradit se změnami, kterým společnosti od konce 20. století čelí, např. s rostoucím vlivem informačních a komunikačních technologií. Proces učení se v daných podnicích stává integrální součástí pracovního procesu každého pracovníka.

Myšlenka učící se organizace vychází ze skutečnosti, že chce-li být organizace efektivní, tj. systematicky se rozvíjet, pak musí být všichni pracovníci schopni se učit. Aby se organizace staly učícími se, je nutné informovat pracovníky o plánech rozvoje firmy,

vzdělávání a způsobu, kterými hodlá organizace zaměstnance motivovat. Stálé vzdělávání by přitom mělo být integrováno do každodenní činnosti.

Je tedy patrné, že prioritou v učící se organizaci je rozvoj lidských zdrojů a jejich vzdělávání. Autor Peter Senge (1990) definuje pět následujících disciplín, po jejichž zvládnutí se mají organizace stát učícími se: osobní mistrovství, mentální modely, sdílená vize, týmové učení, systémové učení.

Autorka Ivana Tichá (2005) uvádí následující obecné charakteristiky učících se organizací:

1. Učení jako součást formulace strategie

Organizační strategie by měla být definována tak, aby umožňovala učení, které je zdrojem zpětné vazby pro určení dalšího směru vývoje organizace.

2. Participativní přístup

Všichni pracovníci by měli mít možnost přispět nebo se spolupodílet na tvorbě strategie, a to v ideálním případě na základě spolupráce s ostatními zájmovými skupinami/odděleními tak, aby byla v souladu se zájmy všech.

3. Informatika

Informační technologie (intranet společnosti, zpravodaje, oběžníky, zápisy z porad aj.) jsou využívány zejména ke zpřístupnění a sdílení informací o podstatných záležitostech organizace tak, aby měli všichni zaměstnanci, i ti, kterých se zdánlivě problém netýká, možnost se podílet na jejich řešení a tvorbě inovativních návrhů na zlepšení na základě vlastní iniciativy.

4. Formativní účetnictví

Strukturování systémů účetnictví, výkaznictví a rozpočtnictví v podobě, která by umožnila všem podnikovým pracovníkům učení o způsobu fungování financí v organizaci.

5. Vnitřní výměna

Výměna informací a zkušeností probíhá napříč firmou mezi odděleními, funkcemi a jednotkami ve vysoké míře, přičemž se zaměstnanci z různých organizačních jednotek vnímají jako partneři v procesu učení.

6. Pružný systém odměňování

Vyznačuje se větší autonomií zaměstnanců a vyšší mírou delegování na základě pružného systému peněžního i nepeněžního odměňování v závislosti na individuálních potřebách.

7. Podporující struktury

Vyznačuje se flexibilitou ve vytváření podpůrných procesů a struktur dle aktuálních potřeb na práci uvnitř organizace, popř. na zákazníky.

8. Sběr informací o vnějším prostředí

Zajištění průběžného sběru informací o změnách ve vnějším prostředí a jejich následného zpracování a distribuce všem pracovníkům.

9. Inter-organizační učení

Využití poznatků a zkušeností jiných organizací k vlastnímu učení pomocí benchmarkingu, strategických aliancí aj.

10. Atmosféra podporující učení

Vybízení k experimentování, kladení otázek, získávání zkušeností, k využívání zpětné vazby aj.

11. Příležitost osobního rozvoje pro každého

Všem pracovníkům by měla být dána příležitost učit se, získávat zkušenosti a odborně růst, přičemž podnik by si měl vážit jedinců, kteří jsou ochotni využívat nabízených podmínek osobního rozvoje.

4 MĚŘENÍ FINANČNÍ VÝKONNOSTI ORGANIZACE

Na pojem výkonnost existují různé pohledy. Jedná se o pojem, který je v každodenním jazyce běžně používán, bez ohledu na odborné nebo zájmové zaměření. Pojem výkonnost se např. používá v oborech od sportu po světovou ekonomiku. Podle Wagnera (2009) znamená výkonnost „charakteristiku, která popisuje způsob, respektive průběh, jakým zkoumaný subjekt vykonává určitou činnost, na základě podobnosti s referenčním způsobem vykonání průběhu této činnosti“. Interpretace této charakteristiky předpokládá schopnost porovnání zkoumaného a referenčního jevu z hlediska stanovené kritériální škály.

Daná disertační práce je zaměřena na měření finanční výkonnosti podniku, kdy lze podnikové měření výkonnosti definovat podle Neely (1995) jako souhrn měřítek použitých ke kvantifikaci efektivnosti jednotlivých akcí, nebo podle Bititci (1997) jako reportovací proces, který dává zaměstnancům zpětnou vazbu jako výsledek provedených činností v podniku.

Měření výkonnosti organizace lze definovat jako přístup k hodnocení výkonnosti ve vztahu k jeho cílům, který zahrnuje metodologii, rámec a konkrétní ukazatele, které pomáhají podnikům ve formulování a hodnocení strategie, motivování a odměňování zaměstnanců a komunikace, či reportování výkonnosti vůči stakeholderům (Marr, Schiuma, 2003).

Vhodně navržený proces měření výkonnosti organizace poskytuje základ pro efektivní systém řízení výkonnosti firmy, který může být zároveň použit jako manažerský nástroj pro strategické, taktické a operativní řízení organizace.

Celkově lze podle Marra (2003) zmínit následující důvody pro měření organizační výkonnosti:

- implementace ověřování organizační strategie,
- ovlivňování chování zaměstnanců,
- externí komunikace a řízení výkonnosti organizace.

Mezi základní znaky pro systém měření výkonnosti organizace patří orientace na dosahování strategických firemních cílů, ke kterým je vhodné identifikovat výkonnostní měřítka. Pomocí výkonnostních měřítek je možné analyzovat, zda organizace dosahuje stanovených strategických cílů.

Hlavním cílem každé organizace je být ekonomicky úspěšnou, upevňovat své postavení na trhu a dále se rozvíjet do budoucnosti. Podle Fibírové a Šoljakové (2005) lze výkonnost popsat jako podstatu existence každé organizace. Zhodnocení finanční výkonnosti je významné nikoliv pouze pro investory, ale i pro další subjekty přicházející s organizací do styku, tj. pro dodavatele, odběratele, zaměstnance, věřitele, stát aj.

Pro účely měření finanční výkonnosti existuje celá řada více či méně známých a vhodných metod. Efektivní měření výkonnosti podniku je přitom klíčem k úspěšnému zavedení strategie organizace.

Rozlišují se následující metody měření výkonnosti organizace na základě finančních ukazatelů:

- *Absolutní ukazatele* – stavové (rozvaha) a tokové (výkaz zisků a ztrát, výkaz cash flow) veličiny obsažené ve finančních výkazech v absolutním vyjádření. Absolutní ukazatele jsou uplatňovány při horizontální analýze, která pracuje s daty ve výkazech po řádcích, tj. horizontálně, přičemž zachycuje absolutní a procentní přírůstky/úbytky jednotlivých položek v čase. Dále se absolutní ukazatelé uplatňují při vertikální analýze, kdy se pracuje s daty po sloupcích, tj. vertikálně a stanovují se procentní podíly jednotlivých ukazatelů.
- *Rozdílové ukazatele*, které se odvozují z absolutních ukazatelů, tj. jedná se o rozdíl dvou absolutních ukazatelů. Jako příklad rozdílového ukazatele lze uvést „čistý pracovní kapitál“, který ovlivňuje likviditu organizace.
- *Poměrové ukazatele*, které navazují na analýzu absolutních ukazatelů tím, že dávají do vzájemného poměru dva absolutní ukazatele, a tím umožňují získat rychlý obraz o základních charakteristikách organizace. Rozlišuje se šest nejdůležitějších skupin poměrových ukazatelů:
 - *Ukazatele likvidity* – poskytují informace o tom, jak rychle je firma schopna splatit své závazky, kdyby v určitém momentě přeměnil svá oběžná aktiva na hotovost.
 - *Ukazatele aktivity* – poskytují informace o tom, jak organizace efektivně hospodaří se svými aktivy, resp. jak dlouho jsou finanční prostředky vázány ve finančních aktivech.
 - *Ukazatele zadluženosti* - poskytují informace o úvěrovém zatížení organizace.
 - *Ukazatele rentability* – poskytují informace o efektivitě podnikání, tj. zda je efektivnější použití vlastních zdrojů nebo cizích, zda organizace zhodnotila svůj vlastní kapitál. Dále poukazují na slabé stránky v hospodaření organizace.
 - *Ukazatele kapitálového trhu* – poskytují investorům informace o potenciálu organizace zhodnotit jejich případné kapitálové investice. Tyto ukazatele mají vypovídající schopnost pro firmy, jejichž akcie jsou kótovány na kapitálovém trhu.
 - *Ukazatele na bázi cash flow* – umožňují zachytit varovné signály o případné blížící se platební neschopnosti organizace a umožňují posoudit její finanční potenciál.

- Souhrnné ukazatele, které se dělí na skupiny jednorozměrné a vícerozměrné. V případě jednorozměrných se vyhledává jednoduchá charakteristika, za pomoci které se mohou organizace rozlišit na organizace ve finanční tísní a organizace bezproblémové. Může se však stát, že se na základě různých ukazatelů jedna organizace zařadí mezi organizace problémové i bezproblémové. Danou situaci je možné vyřešit pomocí vícerozměrných modelů, u kterých je možné jednotlivým ukazatelům přiřadit různé váhy. Vícerozměrné modely (např. Altmanův test Z-score, indexy IN) poskytují na závěr pouze jeden výsledek, který prozrazuje, zda je firma bankrotující nebo přežívající.

4.1 POMĚROVÉ UKAZATELE

Pro potřeby dané disertační práce byly vypočteny následující poměrové ukazatele zkoumaných společností:

- *rentabilita vlastního kapitálu (ROE – return on equity)*, vyjadřující, kolik čistého zisku připadá na jednu korunu vlastního kapitálu. Jedná se o ukazatel, který slouží investorům pro zjištění, zda je jejich kapitál reprodukován s náležitou intenzitou odpovídající riziku investice. Růst ukazatele *ROE* může být podmíněn např. zlepšením výsledků hospodaření, zmenšením podílu vlastního kapitálu, poklesem úročení cizího kapitálu aj. Pokud je hodnota ukazatele *ROE* trvale nižší než výnosnost cenných papírů garantovaných státem, pak je fakticky společnost odsouzena k zániku, jelikož pro investory nebude atraktivní vkládat do firmy své prostředky. Obecně tedy platí, že by rentabilita vlastního kapitálu měla být vyšší než je úroková míra bezrizikových cenných papírů. Rozdílem mezi *ROE* a úrokovou mírou bezrizikových cenných papírů je tzv. riziková premie.

Dalším srovnávacím kritériem pro ukazatel *ROE* je komparace s alternativními náklady vlastního kapitálu r_e , které se zjišťují/vypočítají za jednotlivé společnosti (podrobnější výklad bude obsažen níže), a srovnání s náklady vlastního kapitálu za předmětné odvětví podle odvětvové klasifikace ekonomických činností stanovených Českým statistickým úřadem (CZ-NACE).

Na základě výše uvedených dvou srovnávacích kritérií je možné rozdělit společnosti podle metodiky Ministerstva průmyslu a obchodu do čtyř níže uvedených základních kritérií:

- I. kategorie zahrnuje organizace generující ekonomickou přidanou hodnotu, přitom hodnoty *ROE* jsou vyšší než hodnoty nákladů vlastního kapitálu,

- II. kategorie představuje organizace, jejichž ukazatel **ROE** nepřesahuje náklady vlastního kapitálu a zároveň je **ROE** vyšší než výnosnost bezrizikových aktiv,
- III. kategorii tvoří organizace, které mají **ROE** nižší než výnosnost bezrizikových aktiv a zároveň vykazují kladné **ROE**,
- IV. kategorie představuje organizace, které mají zápornou hodnotu **ROE**, resp. mají zápornou hodnotu vlastního kapitálu.

Úroveň hospodaření signalizuje samo zařazení firem do jedné z výše uvedených kategorií.

Nejčastějším rozkladem ukazatele **ROE** je rozklad na rentabilitu celkového kapitálu

(**ROA**) a finanční páku. Finanční pákou je označován podíl vlastního kapitálu na aktivech, přičemž o finanční páce hovoříme v souvislosti s efektem zvyšování rentability vlastních zdrojů použitím cizího kapitálu.

$$ROE = ROA \times \frac{A}{E} = \frac{EAT}{A} \times \frac{A}{E} = \frac{EAT}{S} \times \frac{S}{A} \times \frac{A}{E} \quad (1)$$

kde

A = aktiva

E = vlastní kapitál

$\frac{A}{E}$ = finanční páka

EAT = čistý zisk

S = tržby

Rentabilita vlastního kapitálu tedy podle výše uvedeného vzorce představuje podíl čistého zisku na vlastním kapitál.

- *rentabilita aktiv*, resp. rentabilita úhrnných vložených prostředků (**ROA** – return on assets) je základním měřítkem rentability, jelikož určuje, jaký efekt připadá na jednotku majetku zapojeného do organizační činnosti. Zjednodušeně lze označit **ROA** za ukazatel, který určuje, do jaké míry se daří společnosti z dostupných aktiv generovat zisk. Rentabilita aktiv odráží v případě vzorce č. 2 výnosnost kapitálu bez ohledu na zdroje financování podnikatelských činností (vlastní kapitál, popř. kapitál

věřitelů) a hodnotí výnosnost celkového vloženého kapitálu. Ukazatel je použitelný pro měření souhrnné efektivnosti.

ROA lze vypočítat pomocí následujících vzorců:

$$ROA = \frac{EBIT}{A} \quad (2)$$

$$ROA = \frac{EBIT \times (1 - t)}{A} \quad (3)$$

$$ROA = \frac{EAT}{A} \quad (4)$$

$$ROA = \frac{EAT + \text{úroky} \times (1 - t)}{A} \quad (5)$$

kde

EBIT = zisk před zdaněním a úroky

t = sazba daně z příjmů

Nejkomplexnějším ukazatelem je první tvar vzorce na výpočet rentability aktiv, kdy je v čitateli dosazen zisk před zdaněním a úroky. Nejvhodnějším je daný vzorec tehdy, mění-li se sazba daně ze zisku v čase, mění-li se struktura financování (pasiv) a porovnáváme-li mezi sebou organizace s odlišnou strukturou financování.

Další možnost výpočtu rentability aktiv získáme, pokud do čitatele zahrneme zdanění vyplacených úroků z kapitálu věřitelů, tedy čistý zisk před zdaněním a úroky bude navýšen o zdaněné vyplacené úroky z kapitálu věřitelů. Daný vzorec respektuje skutečnost, že efektem reprodukce je odměna nikoliv pouze vlastníků, ale i věřitelů, jejichž odměna je zdaněna daní z příjmu. Tím, že je do vzorce zahrnut efekt zdanění, nedochází ke změnám v hodnotě ukazatele pouze z důvodu změny finanční struktury. Tento tvar vzorce na stanovení výše rentability aktiv umožňuje srovnávat mezi sebou organizace s různou výší cizího kapitálu v kapitálové struktuře.

- *rentabilita tržeb* (**ROS** – *return on sales*) označuje, kolik korun čistého zisku připadá na jednu korunu tržeb. Daný ukazatel tvoří společně se ziskovou marží jádro efektivnosti firem. Je-li u rentability tržeb zjištěn problém, lze předpokládat, že problémy budou i v dalších oblastech.

V praxi se lze v souvislosti s ukazatelem **ROS** setkat s následujícími vzorci:

$$ROS = \frac{EBIT}{S} \quad (6)$$

$$ROS = \frac{EAT}{S} \quad (7)$$

kde

$S = \text{tržby}$

Tržby ve jmenovateli představují tržní hodnocení organizace za jisté časové období, přičemž se lze v praxi setkat i s přístupem, kdy jsou ve jmenovateli používány kromě tržeb i výnosy.

První varianta vzorce, tedy s **EBIT** v čitateli, je vhodná pro srovnání organizací s proměnlivými podmínkami, např. při různém využívání cizího kapitálu.

V případě druhé varianty vzorce, tedy, když je v čitateli čistý zisk po zdanění, se jedná o vyjádření tzv. ziskové marže, která se u jednotlivých odvětví liší v závislosti na charakteru nabízených produktů a služeb. Ukazatel je tedy vhodné posuzovat ve vztahu k obratu aktiv, přičemž platí, že společnosti s vysokou ziskovou marží mají tendenci k nižší obratovosti aktiv a naopak. V jistých případech je vhodnější místo tržeb uvažovat výnosy, jelikož výnosy mohou lépe vystihnout vlastní podstatu činností zkoumaných firem. Je nutné zvážit velikost rozdílů mezi proměnnými vč. hlediska, zda jsou rozdíly způsobeny nahodilými událostmi nebo jsou adekvátní běžnému fungování firem. Bude-li se jednat o nahodilé jevy, pak je vhodnější do ukazatele **ROS** dosadit do jmenovatele tržby.

- *rentabilita investic* (**ROI** – *return on investment*, také produktivita investic, rentabilita vloženého kapitálu nebo rentabilita dlouhodobě investovaného kapitálu) určuje celkový zisk z investice. **ROI** je jedním ze základních ukazatelů měření efektivnosti investic. Jedná se o velmi oblíbený ukazatel, který je zpravidla používán pro hodnocení jednotlivých investičních projektů, vyhodnocení investic, srovnání alternativ aj. Nicméně, pro investory může mít výpočet výše **ROI** význam i v celopodnikovém měřítku.

Níže jsou uvedeny vzorce, pomocí kterých je možné stanovit rentabilitu investic.

$$ROI = \frac{EBIT}{(A - SE)} \quad (8)$$

$$ROI = \frac{EAT}{(A - SE)} \quad (9)$$

kde

$SE = \text{krátkodobé cizí zdroje}$

Nedostatkem finančních ukazatelů je skutečnost, že neukazují příčiny negativních jevů, ale pouze důsledky těchto jevů. Opomíjejí mnoho aspektů důležitých pro úspěšné podnikání jako lidské zdroje, zákazníky, interní procesy aj. Tradiční finanční ukazatele měření výkonnosti organizace však stále zůstávají důležité jako spojnice měřítek efektivnosti s finančními opatřeními. Efektivní měření výkonnosti organizace je tak prostředkem k úspěšnému zavedení strategie organizace.

4.2 EKONOMICKÁ PŘIDANÁ HODNOTA

Ve snaze překlenout nedostatky tradičních metod měření výkonnosti organizace přišla v 90. letech minulého století poradenská firma Stern, Stewart & Co., působící v USA s hodnotově orientovanou metodou, známou jako ekonomická přidaná hodnota (**EVA** – economic value added), která byla v roce 1991 publikována jako nástroj řízení a oceňování organizace. Metodu **EVA** používají i manažeři předních světových značek, jako např. Coca Cola, Siemens AG, Quaker Oats aj., kteří též přispěli k rozvoji ekonomické přidané hodnoty prezentováním její účinnosti jako systému finančního řízení.

Daná metoda je dnes v praxi velmi oblíbenou metodou měření výkonnosti organizace i v Evropě. Pro úspěšnost organizace je z účetního hlediska nutné, aby rentabilita vlastního kapitálu byla větší než nula, přičemž z pohledu akcionářů by rentabilita vlastního kapitálu měla být větší nebo alespoň rovna nákladům na vlastní kapitál. Jedná se o částku, která se vytvoří nad investory požadovanou návratnost.

Cílem **EVA** je maximalizovat hodnotu pro akcionáře a porovnat skutečné zisky s náklady na kapitál, jelikož účetní zisk nereflektuje reálně vytvořenou hodnotu pro vlastníky.

Metoda **EVA** je založena na konceptu ekonomického zisku. Na rozdíl od účetního zisku, který je tvořen rozdílem mezi výnosy a náklady, je ekonomický zisk tvořen rozdílem mezi výnosy a ekonomickými náklady, které zahrnují i náklady ušlých příležitostí, tj. implicitní náklady (náklady nejlepší alternativní činnosti, která nebyla realizována). Jedná se zpravidla o ušlou mzdu podnikatele nebo úroky z vlastního kapitálu, vč. odměny za riziko.

$$\text{ekonomický zisk} = \text{celkový výnos z kapitálu} - \text{náklady na kapitál} \quad (10)$$

Prostřednictvím ukazatele **EVA** je rozvíjena teorie ekonomického zisku mnohými autory. Podle autorů Martinovičová, Konečný, Vavřina (2014) vychází daný ukazatel ze vzájemné souvztáhnosti mezi rentabilitou kapitálu a příslušných nákladů na kapitál, přičemž ekonomická přidaná hodnota dosahuje kladných hodnot pouze za splnění podmínky, kdy rentabilita kapitálu je vyšší než náklady na daný kapitál. V případě, je-li ekonomická přidaná

hodnota záporná, pak firma nepokrývá vloženým kapitálem náklady na tento kapitál a hodnotu tzv. ničí.

V podmínkách českého organizačního prostředí jsou z hlediska praktického využití používány dvě následující základní podoby ukazatele *EVA*: *EVA entity* a *EVA equity*.

- *EVA equity* odráží zájmy všech zainteresovaných stran. Tento ukazatel je tvořen čistým výnosem z provozní činnosti, který je nutné snížit o náklady na vlastní a cizí kapitál.

Hodnotu *EVA entity* je možné stanovit podle následujícího vzorce:

$$EVA = NOPAT - C \times WACC \quad (11)$$

kde

NOPAT = zisk z provozní činnosti organizace po zdanění

C = kapitál vázaný v aktivech, využívaný k provozní činnosti organizace

WACC = vážené průměrné náklady kapitálu zohledňující celkový kapitál vložený do organizace vlastníky i věřiteli

Pro účely výpočtu ekonomické přidané hodnoty ve verzi entity, je třeba *NOPAT*, který je uveden ve výkazu zisku a ztráty lze upravit následujícím způsobem (Martinovičová, Konečný, Vavřina, 2014):

- je nutné vyloučit provozní výnosy a náklady, které lze vzhledem k jejich povaze brát jako mimořádné,
- provést úpravy v důsledku zohlednění provozního charakteru finančního majetku organizace.

I v případě kapitálu vázaného v aktivech využívaných k provozní činnosti organizace jsou zohledňovány zejména následující položky (Martinovičová, Konečný, Vavřina, 2014, str. 50):

- provozně nutná výše krátkodobého finančního majetku,
- dlouhodobý finanční majetek účelově související s provozní činností organizace,
- vyloučení nedokončeného dlouhodobého hmotného a nehmotného majetku, který se objektivně nepodílí na tvorbě *NOPAT*,

- ostatní provozně nenutná aktiva, jako je např. pronajatý majetek či nadměrné zásoby.

V případě stanovení **WACC** je nutné při stanovení nákladů na vlastní kapitál zohlednit tzv. oportunitní náklady, které je nutné vyčíslit podle rámcově metodického konceptu nejlepšího možného alternativního způsobu použití alokovaných externích vlastních zdrojů financování některé podnikatelské činnosti. Za tímto účelem se využívají např. metody zohledňující situaci na kapitálových trzích (metoda CAPM – capital asset pricing model), nebo např. metody vycházející z komparace míry rizika zvolené podnikatelské činnosti s ohledem na oborově specifické srovnávací základny.

Podle Wagnera (2009) je možné vzorec na výpočet **EVA entity** vyjádřit i následujícím způsobem.

$$EVA = NOPAT - NOA \times WACC \quad (12)$$

kde

NOA = čistá operační aktiva

Čistá operační aktiva jsou aktiva vázaná k hlavní výdělečné činnosti podniku, která zahrnují jak vlastní, tak i cizí zdroje. **NOPAT**, který zahrnuje výsledek hospodaření určený pro věřitele a vlastníky, by měl obsahovat pouze výnosy a náklady související s aktivy vyjádřenými v čistých operačních aktivech.

➤ **EVA equity**

Výpočet ukazatele **EVA** s ohledem na rentabilitu kapitálu vloženého vlastníky se označuje za metodu **EVA equity**. Rentabilita vlastního kapitálu je nejvýznamnějším indikátorem organizace pro vlastníky a zahrnuje zájmy akcionářů. Pro potřeby posouzení hodnoty výnosnosti vlastního kapitálu je nutné **ROE** porovnat s očekávanou výnosností, tj. s alternativními náklady vlastního kapitálu.

Pro potřeby České republiky byl vytvořen srovnávací diagnostický systém finančních indikátorů INFA, jehož metodickou bází je provedení finanční analýzy konkrétní organizace ve vazbě na srovnávací základnu tvořenou výběrovými soubory finančních dat organizací působících na území České republiky podle oboru ekonomické činnosti.

Daný model je v oblasti finančního controllingu a controllingových rizik využíván i Ministerstvem průmyslu a obchodu ČR, které každoročně vydává na svých webových stránkách finanční analýzy organizační sféry za jednotlivé roky.

Autoři Neumaier a Neumaierová (2008) dělí ukazatelovou soustavu INFA do následujících tří skupin (dílčích analýz):

- Hodnocení úrovně provozní oblasti,
- Hodnocení finanční politiky,
- Hodnocení úrovně likvidity.

Pro stanovení ukazatele *EVA* vychází INFA z následujících předpokladů (Neumaierová, 2005):

- Nejvýznamnějším faktorem ovlivňujícím výkonnost organizace je aproximace alternativních nákladů na kapitál (r_e),
- Tvorba *EVA* je podmíněna kladnou hodnotou spreadu, tj. rozdílového ukazatele zohledňujícího rentabilitu vlastního kapitálu (*ROE*) a alternativní náklady vlastního kapitálu (r_e).

EVA equity tedy lze podle metody INFA stanovit pomocí následujícího vzorce:

$$EVA_{INFA} = (ROE - r_e) \times E \quad (13)$$

kde

EVA_{INFA} = ekonomická přidaná hodnota stanovená pomocí ukazatelové soustavy INFA

ROE = rentabilita vlastního kapitálu stanovená jako podíl výsledku hospodaření po zdanění a vlastního kapitálu,

E = hodnota vlastního kapitálu,

r_e = alternativní náklady na vlastní kapitál metodou INFA

Alternativní náklad vlastního kapitálu představuje výši rizika, resp. jedná se o zhodnocení vlastního kapitálu, kterého by bylo možné docílit v případě investice do alternativních, tedy stejně rizikových investičních příležitostí.

Součin sazby alternativního nákladu na kapitál (ztělesňující výnosnost odpovídající riziku) a výše zainvestovaného vlastního kapitálu udává výši nákladů na vlastní kapitál v absolutním vyjádření.

Ukazatel r_e lze stanovit pomocí následujícího vzorce, známého jako stavebnicová metoda. Danou metodu využívá např. Ministerstvo průmyslu a obchodu České republiky jako základ benchmarkingového diagnostického systému finančních indikátorů INFA Ivana a Inky Neumaierových.

$$r_e = \frac{WACC \times \frac{UZ}{A} - (1 - t) \times \frac{I}{BL+O} \times \left(\frac{UZ}{A} - \frac{VK}{A} \right)}{\frac{VK}{A}} \quad (14)$$

kde

UZ = úplatné zdroje (bankovní úvěry, obligace, vlastní kapitál)

I = nákladové úroky

$BL + O$ = bankovní úvěry a obligace.

Vážené průměrné náklady na kapitál ($WACC$) je přitom podle daného modelu možné vyjádřit následujícím vztahem:

$$WACC = r_f + r_{podnik} + r_{finstab} + r_{LA} \quad (15)$$

kde

r_f = bezriziková úroková míra

r_{podnik} = riziková přírážka za tvorbu EBIT, resp. podnikatelské riziko

$r_{finstab}$ = riziková přírážka za finanční stabilitu (vztah mezi aktivy a pasivy)

r_{LA} = riziková přírážka za velikost organizace

Pokud by společnost byla financována pouze vlastními zdroji, pak by platil vztah $WACC = r_e$, přičemž do výše popsaného vzorce dále patří riziková přírážka za finanční strukturu, která je dána rozdílem r_e a $WACC$, díky čemuž by se výše ukazatele rovnala nule.

- **Bezriziková sazba (r_f)**, neboli bezriziková úroková míra je stanovena jako výnos desetiletých státních dluhopisů.
- **Riziková přírážka za podnikatelské riziko (r_{podnik})** vyjadřuje velikost výstupu, který je organizace schopna vyprodukovat bez ohledu na skutečnost, komu výstup případně, zda např. majiteli, věřiteli nebo státu. Riziková přírážka za podnikatelské riziko je vázaná na ukazatel produkční síly organizace (vyjádřená jako podíl mezi EBIT a celkovými aktivy). Platí zde níže uvedená podmínka:

$$\frac{EBIT}{A} \geq \frac{UZ}{A} \times UM \quad (16)$$

kde

UM = odhad úrokové míry

- $Je - li \frac{EBIT}{A} > \frac{UZ}{A} \times UM$, pak r_{podnik} je minimální hodnota v odvětví
- $Je - li \frac{EBIT}{A} < 0$, pak $r_{podnik} = 10\%$
- $Je - li 0 < \frac{EBIT}{A} < \frac{UZ}{A} \times UM$, pak platí vzorec č.20

$$r_{podnik} = \frac{\left(\left(\frac{UZ}{A} \times UM\right) - \frac{EBIT}{A}\right)^2}{\left(\frac{UZ}{A} \times UM\right)^2} \times 0,1 \quad (17)$$

- **Riziková přírážka za finanční stabilitu ($r_{finstab}$)** charakterizuje funkci ukazatelů vztahů mezi aktivy a pasivy a je vázána na likviditu podniku **L3**, která představuje podíl mezi oběžnými aktivy a součtem krátkodobých závazků a krátkodobých bankovních úvěrů.

- $Je - li L3 \leq XL1, pak r_{finstab} = 10\%$
- $Je - li L3 \geq XL2, pak r_{finstab} = 0\%$
- $Je - li XL1 < L3 < XL2, pak platí vzorec č. 24$

$$r_{finstab} = \frac{(XL2 - L3)^2}{(XL2 - XL1)^2} \times 0,1 \quad (18)$$

Pro každé odvětví jsou ukazatele **XL1** a **XL2** stanoveny individuálně, přičemž pro individuální aplikaci metodiky je doporučováno za hodnotu **XL1** dosadit hodnotu 1,0 a za **XL2** hodnotu 2,5.

- **Riziková přírážka za velikost organizace (r_{LA})** reflektuje skutečnost, že čím větší je organizace, tím větší je jeho vyjednávací síla, tedy vlastnictví malých podniků je spojeno s větším rizikem. Riziková přírážka za velikost organizace závisí na velikosti úplatných zdrojů firmy, tj. na vlastním kapitálu, bankovních úvěrech a dluhopisech.

- $Je - li UZ \leq 100 \text{ mil.Kč}, pak r_{LA} = 5\%$
- $Je - li UZ \geq 3 \text{ mld.Kč}, pak r_{LA} = 0\%$
- $Je - li 100 \text{ mil.Kč} < UZ < 3 \text{ mld.Kč}, pak platí vzorec č. 28$

$$r_{LA} = \frac{(3 - UZ)^2}{168,2} \quad (19)$$

- **Riziková přírážka za finanční strukturu ($r_{finstru}$)** je dána rozdílem mezi sazbou alternativních nákladů na vlastní kapitál a váženými průměrnými náklady kapitálu.

$$r_{finstru} = r_e - WACC \quad (20)$$

- $Je - li r_e = WACC, pak r_{finstru} = 0\%$
- $Je - li r_{finstru} < 0, pak r_{finstru} = 0\%$
- $Je - li r_{finstru} > 10\%, pak r_{finstru} = 10\%$

Při stanovení r_e podle stavebnicového modelu není vhodné brát celý postup jako algoritmus, ale jako jeden z možných přístupů, s přihlédnutím k odlišnostem hodnocených organizací.

Vlastníky je požadováno, aby rozdíl mezi rentabilitou vlastního kapitálu a alternativními náklady na vlastní kapitál, tj. spread, byl co nejvyšší, popř. alespoň kladný. Pouze v tomto případě vynesou investice do firmy větší výnos pro vlastníky, než by vynesla alternativní investice. Je-li tedy hodnota EVA_{INFA} kladná, pak organizace tvoří ekonomický zisk za pomoci vyšší rentability vlastního kapitálu ve srovnání s náklady na vlastní kapitál. Záporná hodnota EVA_{INFA} značí, že firma generuje ekonomickou ztrátu a tím i ničení hodnoty.

Autoři Neumaierová a Neumaier (2002) doporučují pro optimalizaci kapitálové struktury, v případě, že podnik vykazuje kladnou hodnotu ekonomické přidané hodnoty, maximalizovat podíl vlastního kapitálu v aktivech, což vede ke snížení sazby alternativního nákladu na vlastní kapitál. Pokud však společnost generuje zápornou hodnotu ekonomické přidané hodnoty, pak je vhodné podíl vlastního kapitálu v aktivech minimalizovat. Hodnotu ukazatele EVA je možné zvýšit rostoucími zisky, popř. snížením jmění. Růst zisků však nemusí nutně znamenat, že se zvýšila tvorba hodnoty pro vlastníky.

Pro své přednosti je ukazatel EVA využíván v různých oblastech činností organizace a umožňuje zachytit a využít jejich propojenost. Své využití má EVA např. při měření výkonnosti organizace, hodnocení investičních projektů, oceňování podniků a odměňování manažerů.

Pro potřeby dané disertační práce byla pro určení výkonnosti výzkumného vzorku organizací použita metoda ekonomické přidané hodnoty s ohledem na rentabilitu vlastního kapitálu, tzv. byl použit model EVA_{equity} podle modelu INFA Ivana a Inky Neumaierových.

5 DIAGNOSTIKA ORGANIZAČNÍ KULTURY

Stojí-li manažer před důležitým rozhodnutím týkajícím se obsahu organizační kultury, pak je zapotřebí provést její diagnostiku. Organizace potřebují zpravidla podle Lukášové (2010) informaci o obsahu organizační kultury v následujících případech:

- při vývoji organizační strategie nebo v případě plánování organizačních změn,
- při řešení problému obtížné implementace zvolené strategie, příp. organizační změny,
- při hledání příčin nízké výkonnosti organizace,
- při plánování fúze, akvizice nebo jiné formy spolupráce.

V případě, že v organizaci není formulovaná strategie, nebo je potřeba ji změnit, je zapotřebí provést diagnostiku organizační kultury již ve fázi přípravy a formulace strategie. Po provedení diagnostiky organizační kultury je možné zjistit, jaké má kultura organizace přednosti ve vztahu k určitým druhům strategie, popř. je možné zjistit, jaká jsou omezení realizace uvažovaných strategických alternativ. Je možné identifikovat kulturní potenciál i kulturní rizika volby jednotlivých alternativ.

Diagnostiku organizační kultury je dále potřeba provést při rozhodování o realizaci organizačních změn nebo při rozhodování o zavedení jistých metod řízení. Mají-li být systémy a metody funkční, je potřeba, aby obsah organizační kultury byl s nimi v souladu. Podle publikovaných studií poradenských firem jsou pokusy o organizační změny (reengineering, implementace systému řízení kvality aj.) neúspěšné zejména příčinou sdílených hodnot a norem chování (Cameron a Quin (1999), Scott-Morgan (1995), Sackmann (2006)). Ukážou-li výsledky diagnostiky organizační kultury, že obsah organizační kultury je bariérou aplikace určitých metod, pak je třeba zvolit jiné kulturně kompatibilní metody, popř. provést změnu kultury, aby bylo dosaženo požadovaného souladu.

Obsah organizační kultury může být též příčinou nízké výkonnosti organizace. Příčiny mohou být různé. Například se může jednat o strategicky nepřiměřený obsah organizační kultury, kdy jednání pracovníků nesměřují k realizaci strategických priorit, nebo může být problém hlubší, např. obsah organizační kultury může být nezdravý, tj. překážkou spolupráce a řešení problémů mohou být jednotlivými zaměstnanci akceptované hodnoty a normy, které nepodporují samostatnost, angažovanost, přijímání odpovědnosti za svoji práci aj. Organizační kultura může být slabá, nebo se může jednat o silné, avšak obsahově nesourodé organizační subkultury, které se stávají bariérou zvýšení výkonnosti organizace. Řešením daných problémových situací je podle Sackmann (2002) odhalení daných hlubších, kulturních příčin, které mohou být manažery podceňovány a nemusí být na první pohled patrné.

Jak již bylo výše uvedeno, diagnostika organizační kultury může přinést manažerům důležité informace. Východiskem pro systematickou diagnózu organizační kultury slouží základní informace shromážděné pomocí pilotní studie, která by měla podle Smithe (2005) poskytnout managementu firmy základní informace zejména o následujících skutečnostech:

- organizační struktury, tj. informace o zařazení a popisu jednotlivých pracovních pozic, o projevech respektování hierarchie, o fungování pracovních skupin, týmů, o existenci neformálních skupin, aj.),
- toku informací, např. při potřebě zjištění, zda každý pracovník zná záměry organizace, zda dochází k utajování informací, zda informace kolují dohromady aj.,
- převážejících nositelů úspěchu, resp. zda se jedná spíše o jednotlivce, skupinu nebo tým aj.,
- dominantních způsobů myšlení, např. pokud jsou preferovány peníze a hmotné výhody nebo spíše možnost seberealizace a nehmotné stimuly apod.,
- míru ztotožnění zaměstnanců s organizací, resp. zda existuje shodnost či různost zájmů zaměstnanců a organizace aj.,
- organizačních rituálů, firemních hrdinů a legendách, tj. na koho a z jakých důvodů se vzpomíná, jaké bývají zpravidla provozovány mimopracovní aktivity aj.

Při diagnostice organizační kultury je potřeba u výše zjištěných charakteristik zaměřit pozornost na její obsah a intenzitu, s jakou se ve zkoumané organizační kultuře projevují. Když je získána rámcová představa o organizační kultuře, je zapotřebí přistoupit k provedení detailnější systematické analýzy.

Autor Pavlica (2000, str. 133-138) uvádí výzkumné techniky diagnostiky organizační kultury pomocí modelu E. Scheina, klasifikovaných dle zkoumané kulturní vrstvy (viz tab. č. 2).

Tab. č. 2 Návrh kvantitativních a kvalitativních technik pro zkoumání dílčích úrovní kultury organizace

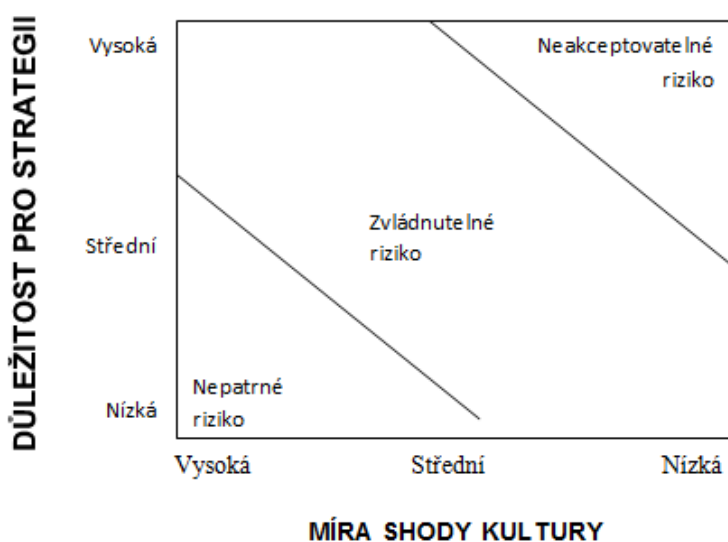
	Kvantitativní techniky	Kvalitativní techniky
Základní předpoklady	Standardizovaný dotazník (např. Organizational Culture Assessment Instrument, tzv.OCAI)	Zúčastněné pozorování, nestandardizovaný rozhovor, studium dokumentů, analýza diskurzu
Hodnoty a normy chování	Standardizovaný dotazník (např. Organizational Culture Inventory, Organizational Culture Profile)	Zúčastněné pozorování, polostandardizovaný rozhovor, projektivní techniky
Artefakty	Standardizované pozorování	Obsahová analýza, analýza diskurzu

Zdroj: Pavlica (2000)

Díky diagnostice vyspělosti organizační kultury by měly být identifikovány rozdíly mezi stávajícím obsahem kultury organizace a obsahem žádoucím. Po identifikaci zásadních rozdílů mezi stávajícím a žádoucím obsahem kultur je potřeba odhadnout tzv. kulturní riziko, jehož stupeň lze odhadnout pomocí dvou faktorů:

- 1) důležitosti plánované změny pro aplikaci nové organizační strategie, přičemž úkolem manažerů je zodpovědět na otázku, jak důležitá je plánovaná změna pro úspěšnou aplikaci zvolené strategie.
- 2) míry souladu mezi stávající organizační kulturou a požadovanou kulturou (viz obr. č. 8).

Obr. č. 8 Davisův model odhadu kulturního rizika



Zdroj: Davis, 1984, podle Kekäle, Fecikova a Kitaigorodskaja, 2004, s. 1095

Z výše uvedeného obrázku je zřejmé, že čím je míra shody mezi stávajícím a žádoucím obsahem kultury větší, tím menší je míra předpokládaného kulturního rizika. Avšak, čím je změna pro úspěšnou realizaci strategie důležitější, tím míra rizika vzrůstá. V případě, že existuje malá míra shody mezi stávajícím a žádoucím obsahem kultury a plánovaná změna pro implementaci strategie je velmi důležitá, představuje výše uvedená kombinace uvedených dvou faktorů pro společnost neakceptovatelné riziko. Tento stav může vést k velké míře nejistoty a k ohrožení realizace celé organizační strategie.

5.1 PŘÍPRAVA ANALÝZY OBSAHU ORGANIZAČNÍ KULTURY

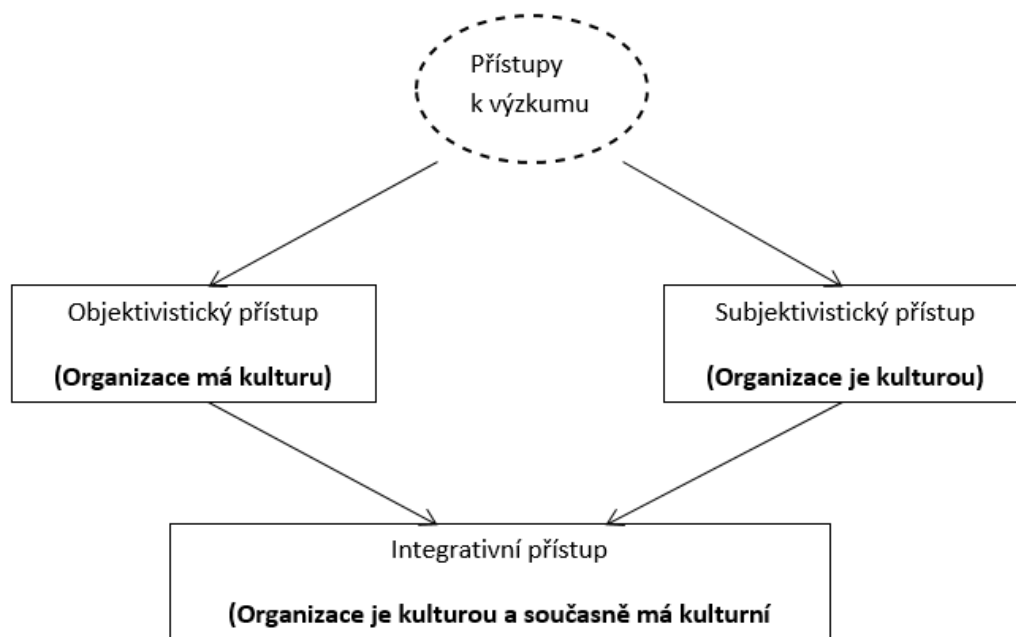
Cílem systematicky provedené analýzy stávající organizační kultury je identifikace obsahu jednotlivých prvků organizační kultury a vazby mezi nimi. Daná systematicky provedená

analýza by měla probíhat ve čtyřech krocích: (1) ve výběru výzkumného přístupu, (2) výběru vhodných metod generování dat, (3) ve specifikaci zkoumané jednotky a (4) zpracování získaných dat a interpretaci výsledků.

Výběr výzkumného přístupu

Rozlišují se dva základní teoreticko-metodologické přístupy výzkumu organizační kultury – objektivistický a subjektivistický. Odborníci v rámci výzkumu organizační kultury (Smircich (1983), Allaire, Firsirtu (1984), Ochsensbauer, Klofat (1987), Sackmann (1989, 1996, 2002) aj.) si kladou různé cíle, proto se výše uvedené přístupy liší řadou charakteristik. Existuje však přístup, který je propojením obou přístupů, který je podle Sackmann (1990) označován jako přístup integrativní (viz obr. č. 9).

Obr. č. 9 Přístupy výzkumu organizační kultury



Zdroj: Gontrad, 2002, str. 11

➤ **Objektivistický přístup**

Zastánci daného přístupu, resp. Deal a Kennedy (1982), Kobi a Wüthrich (1986), Heinen (1997), považují organizační kulturu za jednu z několika proměnných společnosti, která má podle nich schopnost ovlivňovat výkonnost firmy, a proto může být využita k efektivnímu řízení organizace. U daného přístupu je kladen menší důraz na teoretická, metodologická a empirická východiska. Značný důraz je kladen zejména na utváření kultury organizace a její vliv na organizační cíle.

Sackmann (1990) charakterizuje objektivistický přístup následujícími znaky:

- organizační kultura je považována za jednu z více organizačních proměnných,
- vedoucí pracovníci mohou ovlivňovat organizační kulturu, tedy je možné ji měnit, utvářet či rozvíjet,
- organizační kultura je důležitým prostředkem k dosažení organizačních cílů a tedy úspěšnosti organizace,
- organizační kultura, která je tvořena souborem mnoha částí, vytváří homogenní celek a projevuje se ve formě artefaktů a způsobech chování.

➤ **Subjektivistický přístup**

Heinen (1997) charakterizuje subjektivistický přístup k výzkumu organizační kultury jako produkt procesu vnímání jednotlivých zaměstnanců organizace, který odráží, jak jednotliví zaměstnanci vnímají organizaci. Podle Bögela (1999) nesdílejí zastánci daného přístupu názor, že organizace má kulturu, ale že organizace je kulturou.

Sackmann (1990) vymezuje subjektivistický přístup následujícími znaky:

- organizační kultura je považována za perspektivu, která slouží k pochopení firmy a procesů v něm probíhajících,
- organizační kultura je vnímána jako sociální konstrukce organizační reality,
- organizační kultura je chápána jako soubor vzorců chování, které usnadňují zaměstnancům jejich orientaci ve firmě.

➤ **Integrativní přístup**

Daný přístup k výzkumu organizační kultury vychází z úvah a hodnocení pracovníků, tj. jejich subjektivistického přístupu. Zároveň obsahuje vědomé vnímání organizační kultury v objektivistickém smyslu. Integrativní přístup je odvozen z objektivistického a subjektivistického přístupu.

Sackmann (1990) vymezuje následující charakteristické znaky integrativního přístupu:

- organizační kultura sestává z různých materiálních a nemateriálních prvků a je chápána jako komplexní a dynamický konstrukt, který je založen na procesu učení v problematických situacích,

- organizační kultura je považována za soubor prvků, vzájemně na sebe působících v rámci komplexního a multikauzálního celku, přičemž pozorovatelné jsou pouze některé z nich.

Definované přístupy k výzkumu organizační kultury jsou třemi nejčastěji popsánymi přístupy, se kterými je možné se v odborných literaturách setkat. Přitom se výzkumní pracovníci, vzhledem k účelu a cílům diagnostiky organizační kultury, opírají pouze o jeden z daných přístupů.

V současné době se většina autorů shodují v tom, že organizační kultura je komplexní a vícevrstevnatý jev, který zahrnuje více dílčích navzájem provázaných komponent, tzv. prvky organizační kultury. Dle Lukášové (2010) jsou tyto prvky považovány za základní strukturální a funkční elementy organizační kultury, pomocí kterých lze organizační kulturu popsat a pochopit. Většina nástrojů vyvinutých pro diagnostiku organizační kultury je zaměřených pouze na jeden její prvek, a to nejčastěji na hodnoty jako jádro organizační kultury. Pro zvýšení kvality diagnostiky je však vhodné se zaměřit na více prvků organizační kultury a na více úrovních daného jevu.

Lukášová (2010) to vysvětluje následujícími důvody:

- pro zvýšení spolehlivosti interpretace znaků organizační kultury, a to zejména v případě jejích vnějších, viditelných projevů,
- pro potřeby odhalení případné nekonzistentnosti obsahu jednotlivých rovin organizační kultury (např. v případě probíhající řízené změny kultury společnosti).

5.2 VÝBĚR VHODNÝCH METOD GENEROVÁNÍ DAT

Badatelé zabývající se problematikou vlivu organizační kultury na výkonnost organizace zatím nedospěli ke konsenzu, zda mají být pro výzkum organizační kultury upřednostňovány metody kvantitativní či kvalitativní. Mezi kvalitativní metody diagnostiky organizační kultury patří pozorování, hloubkový rozhovor, skupinový rozhovor, analýza dokumentů a projektivní metody. Mezi kvantitativní metody výzkumu organizační kultury patří: pozorování a dotazování.

Podle Lukášové (2010) mají kvalitativní metody výzkumu za cíl získat informace o zkoumaném jevu, odkrýt význam daných informací a na základě významů porozumět zkoumanému jevu, přitom diagnostik neurčuje předem, které proměnné jsou pro výzkum relevantní, a ani neprovádí výběr sledovaných proměnných. K výhodám kvalitativního výzkumu patří skutečnost, že data získaná pomocí aplikace daných metod jsou rozsáhlá a detailní. K nevýhodám patří to, že je jejich používání nákladné, náročné a zdlouhavé, přičemž srovnání mezi organizacemi umožňují jen v malé míře.

Kvantitativní metody výzkumu jsou podle autorky postupy založené na kvantitativním mapování výskytu určitých znaků, které musí být předem zvoleny a stanoveny, aby mohly být mapovány. Tyto metody výzkumu mají dle Lukášové (2010) následující nedostatky: (1) je třeba provést redukci zkoumaného jevu, tj. složitou a mnohodimenzionální realitu redukovat do omezeného počtu proměnných, a (2) je třeba zvolit, které proměnné podstatným či relevantním způsobem vypovídají o obsahu organizační kultury. K výše uvedeným nedostatkům organizační kultury je možné dodat, že kvantitativní metody neberou ohled na možnou existenci subkultur ve firmě.

Mezi výhody kvantitativních metod diagnostiky organizační kultury patří jednodušší možnost generování dat, využití vícerozměrných metod statistické analýzy, možnost srovnání mezi jednotlivými útvary organizace, a v neposlední řadě možnost replikace šetření. Nevýhodou je skutečnost, že respondent je značně omezen nabídnutými otázkami a možnostmi odpovědi. Hlavní nevýhodou daného modelu je tedy výrazná redukce a problematičnost nalezení spolehlivých ukazatelů.

Jak již bylo uvedeno výše, organizační kultura je multidimenzionálním strukturovaným jevem, tj. jednotlivé vrstvy organizační kultury v rámci procesu produkce a reprodukce organizační kultury na sebe neustále působí. Diagnostika organizační kultury by tedy měla zasahovat všechny úrovně organizační kultury, tedy jak jádro kultury firmy, tak i organizační praktiky, symboly a artefakty. Pro využití předností jednotlivých metod a omezení redukce je vhodné použít **kombinace kvalitativních i kvantitativních metod** výzkumu organizační kultury.

Kvalitativní výzkumná strategie organizační kultury byla prosazena v 80. letech dvacátého století, a to zejména díky práci autorů Peterse a Watermana (1982) a pomocí diagnostických nástrojů Denisona, resp. Denison Organizational Culture Survey, Organizational and Team Culture Indicator. Čím je větší organizace, ve které je potřeba provést výzkum, tím jsou více upřednostňovány kvantitativní nástroje.

Podle Yauche a Steudela (2003) navíc kvantitativní metoda umožňuje srovnání mezi organizacemi, příp. skupinami navzájem. Dle Tuckera, McCoye a Evanse (1990) vynikají kvantitativní techniky přesností, systematizací výstupů, opakovatelností, srovnatelností, využitelností a relativní finanční nenáročností. Nedostatkem jsou však neměnné, předem stanovené kategorie, které nepočítají s možností neočekávaných zjištění, a tedy neposkytují respondentovi prostor pro sdělení, proč se přiklání k vybrané odpovědi. Dle Sackmann (2002) umožňují kvantitativní techniky výzkumu organizační kultury detailní analýzu významů a zkoumání hodnot, přesvědčení, předpokladů, přičemž interaktivní povaha přístupu znamená, že výzkumník může rychle posoudit přiměřenost využívaných technik výzkumů a může je přizpůsobit novým zjištěním. Pomocí dané metody lze tedy určit reálnou kulturu společnosti, přičemž dle Yauche a Steudela (2003) jsou kvantitativní techniky výzkumu organizační kultury vhodné právě na diagnostiku jejich vnějších vrstev.

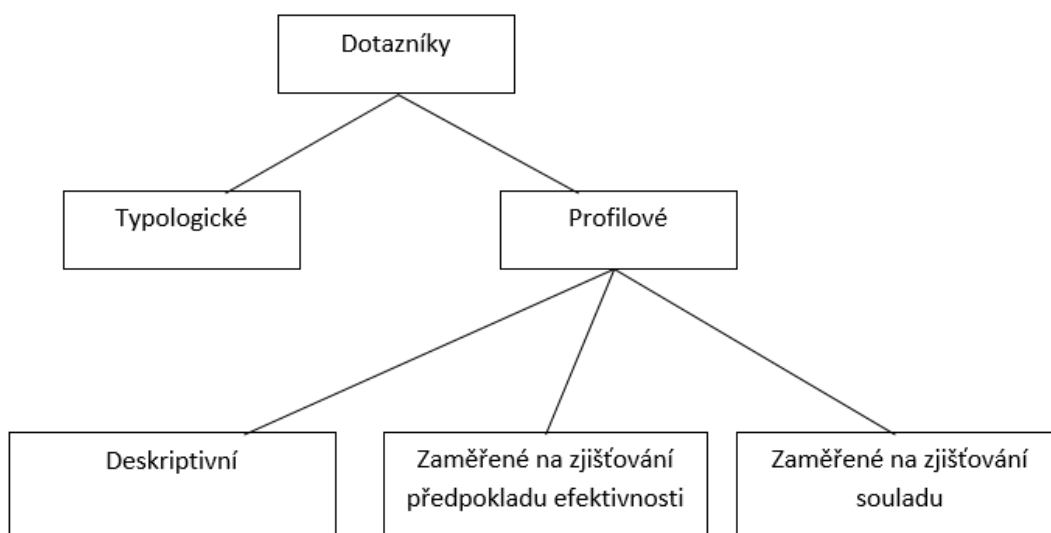
K několika nástrojům diagnostiky organizační kultury patří srovnání diagnostických nástrojů, které byly provedeny autory Rousseau (1990, dle Matsumoto, 2000), Ashkanasy, Broadfoot a Falkus (2000) a Sackmann (2006).

Rousseau (1990, dle Matsumoto, 2000) uvádí následující přehled sedmi nástrojů vyvinutých v průběhu 70. a 80. let minulého století:

- Norms Diagnostic Index (autoři Allan a Dyer, 1980),
- Klimann-Saxton Culture – Gap Survey (Klimann a Saxton, 1983),
- Organizational Culture Inventory (Human Synergistics, 1986),
- Organizational Value Congruence Scale (Enz, 1986),
- Organizational Culture Profile (O'Reilly, Chatman a Caldwell, 1988),
- Organizational Beliefs Questionnaire (Sashkin a Fulmer, 1985),
- Corporate Culture Survey (Glaser, 1983).

Autoři Ashkanasy, Broadfoot a Falkus (2000) vytvořili pomocí analýzy osmnácti metod, vyvinutých v letech 1975–1992, typologii dotazníkových metod výzkumu organizační kultury (viz obr. č. 10).

Obr. č. 10 Klasifikace dotazníkových metod k diagnostice organizační kultury



Zdroj: Ashkanasy, Broadfoot a Falkus (2010)

V případě **typologických dotazníků** se jedná o teoretickou i empirickou typologii organizační kultury, pomocí kterých lze zjistit přítomnost nebo absenci soustavy znaků, charakteristických pro jednotlivé typy organizační kultury. Dle přítomnosti těchto znaků lze určit míru blízkosti organizace jednotlivým typům, což naznačuje, nakolik jsou pro danou společnost typické projevy zahrnuté v popisech obsahu jednotlivých typů organizační kultury. Některé typologie jsou jednodimenzionální (viz např. Handy, 1993), většina jsou ale dvoudimenzionální (např. Trompenaars, 1993, Hall, 1995, Goffee a Jonesm 1998 aj.). Přitom jsou jednotlivé typy organizační kultury vymezeny na základě kombinace krajních pólů jednotlivých dimenzí. Pomocí zpracování získaných dat lze zjistit míru přítomnosti charakteristik kultur jednotlivých typů ve zkoumané organizaci. Jednotlivé dimenze užívané v typologických dotaznících jsou vzájemně nezávislé.

I **profilové dotazníky** využívají jak teoreticky, tak i empiricky identifikované dimenze organizační kultury. Oproti typologickým dotazníkům v případě profilových jde o vícedimenzionální analýzu, kdy je pomocí dotazníků zjišťována míra výskytu názorů, hodnot, způsobů chování aj. odpovídajících jednotlivým dimenzím. Pro každou dimenzi je takto získáno skóre, určující pozici organizace na každé jednotlivé dimenzi, prostřednictvím kterého je vytvořen profil, resp. popis obsahu kultury zkoumaného organizace. V případě dimenzí užívaných v profilových dotaznících mohou být tyto na sobě závislé. Autoři Ashkanasy, Broadfoot a Falkus (2000) identifikovali v případě profilových dotazníků tři subkategorie:

- *dotazníky deskriptivní*, které jsou zaměřeny na popis obsahu organizační kultury. Pomocí těchto dotazníků lze změřit míru přítomnosti v organizaci určitých hodnot, norem chování aj., a to aniž by byly tyto charakteristiky vztahovány k nějakým konsekvencím. Hlavním přínosem deskriptivních dotazníků je skutečnost, že se o výsledcích diskutuje.
- *zaměřené na zjišťování předpokladů efektivnosti*, pomocí kterých lze identifikovat míru přítomnosti charakteristik organizační kultury, podporujících efektivnost společnosti. Bývají zde zahrnuty zejména rysy organizační kultury, které determinují míru motivovanosti a participace pracovníků. Jako příklad lze uvést dotazník DOCS - Denison organizational culture survey.
- *dotazníky zaměřené na určení míry souladu* mezi porovnávanými kulturami určující např. míru souladu mezi hodnotami zastávanými managementem organizace a hodnotami sdílenými pracovníky aj. Příkladem obdobných dotazníků je dotazník OCP - Organizational Culture Profile, vyvinutý autory O'Reillym, Chatmanem a Caldellem (1991), a to za účelem změření souladu mezi hodnotovým profilem organizace a hodnotovým profilem jednotlivce.

Mezi nejnovější nástroje diagnostiky organizační kultury patří nástroje vyvinuté Sonjou Sackmann (2006), přičemž autorka se zaměřuje pouze na nástroje související s výkonností organizace. Sonje Sackmann (2006) se podařilo shromáždit pětadvacet metod (vč. metod založených na kvalitativních postupech), které autorka uspořádala podle úrovně analýzy,

původu dimenzí (deduktivní/induktivní) a podle účelu měření (poznání obsahu organizační kultury/intervence za účelem změny organizační kultury). Dotazníky autorka klasifikuje podle toho, zda se k diagnostice obsahu organizační kultury využívá pouze jeden prvek, nebo kombinace více prvků (viz tab. č. 3 a tab. č. 4).

Tabulka č. 3 Přehled dotazníků zaměřených na diagnostiku organizační kultury ve vztahu k výkonnosti, využívajících jeden prvek organizační kultury

Název dotazníku	Prvek
Organizational ideologies (Harrison, 1975)	Názory
Organizational Culture Profile (O'Reilly a kol., 1991, revize Ashkanasy a kol., 2000)	Hodnoty
Denison Organizational Culture Survey (www.denisonconsulting.com)	Hodnoty
Organizational Culture Assessment Instrument (Cameron a Freeman, 1991, Cameron a Quinn, 1999)	Hodnoty
Organizational Values Questionnaire (Wood a Francis, 1989)	Hodnoty
Organizational Culture Inventory (Cook a Lafferty, www.human-synergistics.com.au)	Normy chování
Organizational Norms Opinionnaire (Alexander, 1978)	Normy chování
Organizational Practices Questionnaire (Hofstede a kol., 1990)	Manažerské praktiky
Organizational Culture Profile (Ashkanasy a kol., 2000)	Manažerské praktiky

Zdroj: Lukášová, 2010, str. 150

Tabulka č. 4 Přehled dotazníků zaměřených na diagnostiku organizační kultury ve vztahu k výkonnosti využívajících více prvků organizační kultury

Název dotazníků
OASIS Culture Questionnaire (University of Michigan/PIMS/Malik Management Centrum St. Gallen)
Organizational Culture Questionnaire (Sackmann 1985, 1991)
Organizational Culture Survey (Van der Post a kol., 1997)
Unterreitmeier & Schwinghammer (Unterreitmeier a Schwinghammer, 2004)

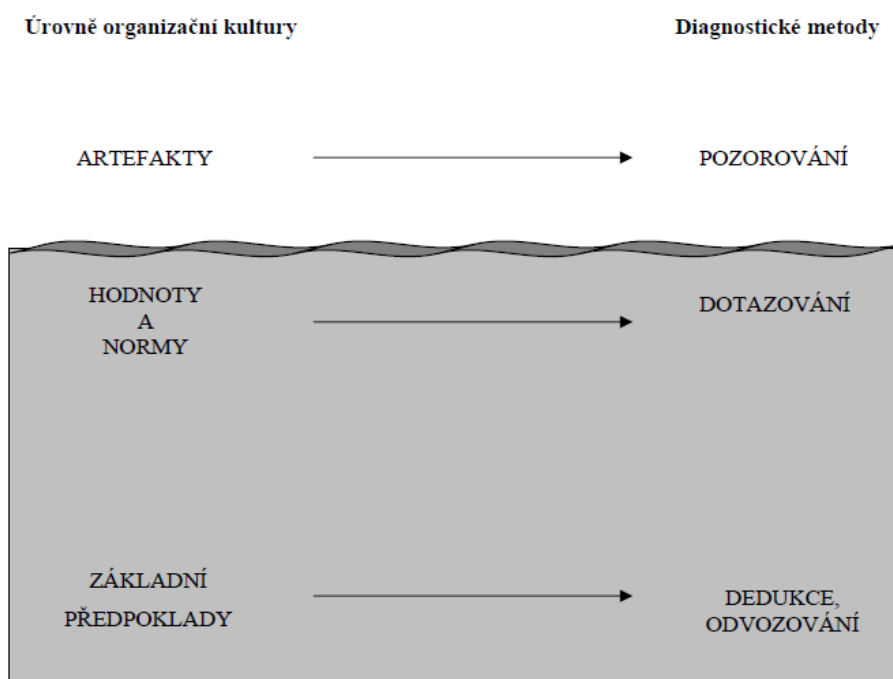
Zdroj: Lukášová, 2010, str. 151

Podle Sackmann (2006) jsou všechny dotazníkové metody založeny na předpokladu, že „percepce organizační reality členy organizace může poskytnout validní hodnocení obsahu

organizační kultury a že data získaná prostřednictvím jednotlivců mohou být agregována na kolektivní úroveň“. Je však nutné podotknout, že u většiny prezentovaných dotazníků nebyla prokázána validita a reliabilita.

Pro případnou volbu vhodné výzkumné metody je vhodné se v počátečních fázích analýzy zaměřit dle autorů Scheina (1985, 1992) a Gontarda (2002) na jednu rovinu organizační kultury, podrobit ji hloubkovému šetření, a následně zahrnout postupně i další úrovně (viz obr. č. 11).

Obr. č. 11 Nástroje vhodné pro analýzu organizační kultury na různých úrovních



Zdroj: Schneider, Barsoueux, 1997, str. 27

Pro definitivní zajištění kvality získaných dat a pro případné odhalení odlišností mezi myšlením, konkrétními výroky a projevy chování zkoumaných zaměstnanců je možné jednotlivé metody a nástroje pro generování a zpracování dat kombinovat, např. data získaná pozorováním a dotazníkovým šetřením mohou být potvrzována na osobních rozhovorech. Ještě před zahájením realizace šetření v organizaci je nutné provést v přípravné fázi diagnostiky organizační kultury výběr vhodného výzkumného přístupu, metody generování a zpracování dat, způsob provedení a dále určit kritéria zabezpečující kvalitu získaných dat.

Analýza organizační kultury je prováděna za účelem identifikace míry souladu stávající organizační kultury s kulturou žádoucí. Pokud je organizační kultura ve shodě a podporuje organizační strategii, pak se jedná o žádoucí organizační kulturu. Jak již bylo uvedeno výše, mezi strategií organizace a organizační kulturou existuje oboustranně determinující vztah. Dle Sackmann (2002) ovlivňuje existující organizační kultura proces tvorby strategie a zároveň je při realizaci strategie nutná podpora organizační kultury.

Průběh analýzy organizační kultury je možné rozdělit do dvou na sebe navazujících fází. Nejdříve je nutné v první fázi identifikovat významné nositele organizační kultury. Těmito významnými nositeli jsou zejména manažeři a neformální vůdci – jedinci, kteří mají, popř. měli v minulosti velký vliv na rozhodování v rámci organizace. Ve druhé fázi je pozornost zaměřena na stávající prvky organizační kultury, přičemž v této fázi má docházet k identifikaci, rozlišení a konkretizaci jednotlivých prvků organizační kultury a určení jejich vzájemných souvislostí.

Za účelem identifikace obsahu organizační kultury se lze obrátit i na externí poradce, kteří nejsou ovlivňováni organizační kulturou zkoumané společnosti. S jejich pomocí je možné odhalit vžité a uznávané prvky organizační kultury. Jedná se o postup, který minimalizuje tzv. organizační slepotu. Experti specializující se na danou oblast jsou schopni využít svých znalostí získaných zkoumáním kultur různých organizací ze stejného odvětví. To pak vede k rychlejší identifikaci a srovnávání prvků organizačních kultur typických pro danou oblast podnikání a odlišení prvků, specifických pouze pro zkoumanou společnost. Jedná se však do určité míry o subjektivní provedení, jelikož jsou získané znalosti ovlivněny osobou poradce.

Po identifikaci obsahu stávající kultury organizace je možné přistoupit k analýze obsahu žádoucí organizační kultury, přičemž musí být v obou případech použity stejné postupy a úroveň analýzy, resp. je-li např. pro analýzu obsahu stávající organizační kultury zvolen deduktivní postup a je-li pozornost zaměřena na jistou konkrétní úroveň organizační kultury (např. organizační hodnoty), pak je nutné zvolit stejný postup i pro identifikaci obsahu žádoucí organizační kultury, která by měla být vymezena v souladu se strategickými záměry organizace.

Následně je možné provést komparaci obsahu žádoucí organizační kultury s obsahem stávající a srovnat jejich vzájemné shody. Dojde-li k jejich souladu, pak se jedná pro organizaci o optimální stav, kdy není vhodné organizační kulturu měnit. Management organizace by se však měl zaměřit na další rozvoj stávajícího obsahu organizační kultury. V případě odhalení nesouladu v obsahu žádoucí a stávající organizační kultury se může jednat dokonce i o rozpor. Díky danému srovnání je možné určit směr změn, které by bylo vhodné v organizaci provést.

Daného žádoucího stavu organizační kultury, resp. žádoucího chování pracovníků je možné dosáhnout pomocí důsledně a systematicky prováděné analýzy organizačních hodnot. Po provedení systematické analýzy by se měla v organizaci definovat konkrétní opatření, která by vedla k dosažení dané žádoucí organizační kultury.

Podle autorky Muratbekové-Touron (2005) je vhodné při plánování možných opatření zohlednit zejména následující skutečnosti:

- pravděpodobnost potřeby provádění změn je tím menší, čím menší je nesoulad obsahu stávající a žádoucí organizační kultury,
- pravděpodobnost, že provedení změny bude složitou a zdlouhavou záležitostí je tím větší, čím větší jsou rozdíly v obsahu stávající a žádoucí organizační kultury,

- pravděpodobnost provedení potřebných opatření je tím větší, čím větší je připravenost organizace ke změně.

Požadované změny v obsahu organizační kultury by měly být aplikovány pomocí systematické implementace žádoucích organizačních hodnot do každodenní praxe organizace, a to z důvodu toho, aby se staly vhodnými regulátory chování všech pracovníků.

6 ANALÝZA DOSAVADNÍCH VÝZKUMŮ VAZBY MEZI ORGANIZAČNÍ KULTUROU A TVORBOU HODNOTY ORGANIZACE

V západní vědě existuje mnoho výzkumů zaměřených na určení vlivu organizační kultury na úspěšnost organizace. V dané části budou zmíněny stručně ty z nich, které mají vazbu na téma dané disertační práce.

Středem zájmu mnoha vědců byl výzkum vlivu organizační kultury na hodnoty a normy chování pracovníků a vliv organizační kultury na výkonnost organizace, přičemž u většiny provedených výzkumů autoři potvrdili vazbu.

V odborné literatuře existuje řada studií, u kterých byly pro výzkum jedné nebo více společností použity kvalitativní metody výzkumů, a to s cílem identifikovat vliv organizační kultury na další proměnné společnosti, odrážející výkonnost organizace, normy chování a postoje pracovníků. Základní myšlenkou těchto prací je skutečnost, že obsah organizační kultury je možné studovat pouze na základě hloubkových studií zaměřených na výzkum myšlení zaměstnanců, historii společnosti a hlavní charakteristiky prostředí, v němž se společnost nachází. Výsledky prakticky všech kvalitativních výzkumů, které jsou zmíněny dále v této práci, umožňovaly autorům konstatovat, že existuje vazba mezi organizační kulturou a různými aspekty činnosti organizace.

Jednou z nejvíce citovaných prací je tzv. manažerský bestseller autorů Peterse a Watermana (1982) „Hledání dokonalosti“ (In Search of Excellence). Autoři shrnují své poznatky do zásadních zjištění, která mají přiblížit postup, kterým bude možné se dopracovat k pomyslné dokonalosti, tj. kniha popisuje, co znamená manažerská dokonalost a cestu za jejím dosažením. Výzkum byl poprvé proveden mezi 62 globálně působícími americkými společnostmi z různých průmyslových odvětví, přičemž výsledek výzkumu byl následně redukován na 43 společností. Mezi oslovené patřily např. McDonald's, IBM, Procter & Gamble, 3M, aj. Tyto společnosti reflektovaly do organizování sedm vzájemně závislých proměnných: strukturu, strategii, systémy a postupy, styl řízení, dovednosti – silné stránky společnosti, pracovníky a sdílené hodnoty. Snahou autorů Peterse a Watermana bylo dokázat, že podstatným znakem úspěšných firem je existence silné a tržně orientované organizační kultury.

Další výzkumy se zaměřovaly na sledování vztahu mezi hodnotami a normami chování a výkonností organizace (Calori a Sarnin, 1991), popř. na výzkum vlivu adaptability a stability na výkonnost pojišťoven (Gordon a DiTomaso, 1992). V obdobných výzkumech byl úspěch organizací přisuzován přítomnosti určité organizační kultury.

Závěry řady obdobných výzkumů však nebyly učiněny na základě vědecky podložených důkazů, nýbrž na názorech oslovených respondentů (zpravidla vedení jednotlivých společností). Např. kritici díla „In Search of Excellence“ Peterse a Watermana dospěli k závěru, že několik let po vydání této knihy už některé zkoumané společnosti nebyly

úspěšné. Mimo jiné je nutné zmínit, že výzkum Peterse a Watermana byl často zpochybňován, a to z důvodu, že autoři nezahrnuli do výzkumu neúspěšné nebo méně úspěšné společnosti. Proto ani nemohli konstatovat, zda autory zvolené hodnoty patřily k atributům právě úspěšných společností. Pro kontrolu zjištěných údajů byly potřeba strategické testy, které v daném výzkumu provedeny nebyly. Později P. Reynolds (1986) ve svém výzkumu potvrdil, že hodnoty uváděné v odborné literatuře se ve společnostech s různou výkonností prakticky neliší.

I mnoho kvantitativních výzkumů se zaměřilo na potvrzení předpokladu vlivu organizační kultury na výsledky hospodaření společností a chování pracovníků. Řada výzkumů byla provedena na základě modelu D. R. Denisona a modelu soupeřících hodnot autorů Camerona a Quinna.

6.1 VÝZKUMY NA ZÁKLADĚ MODELU DENISONA

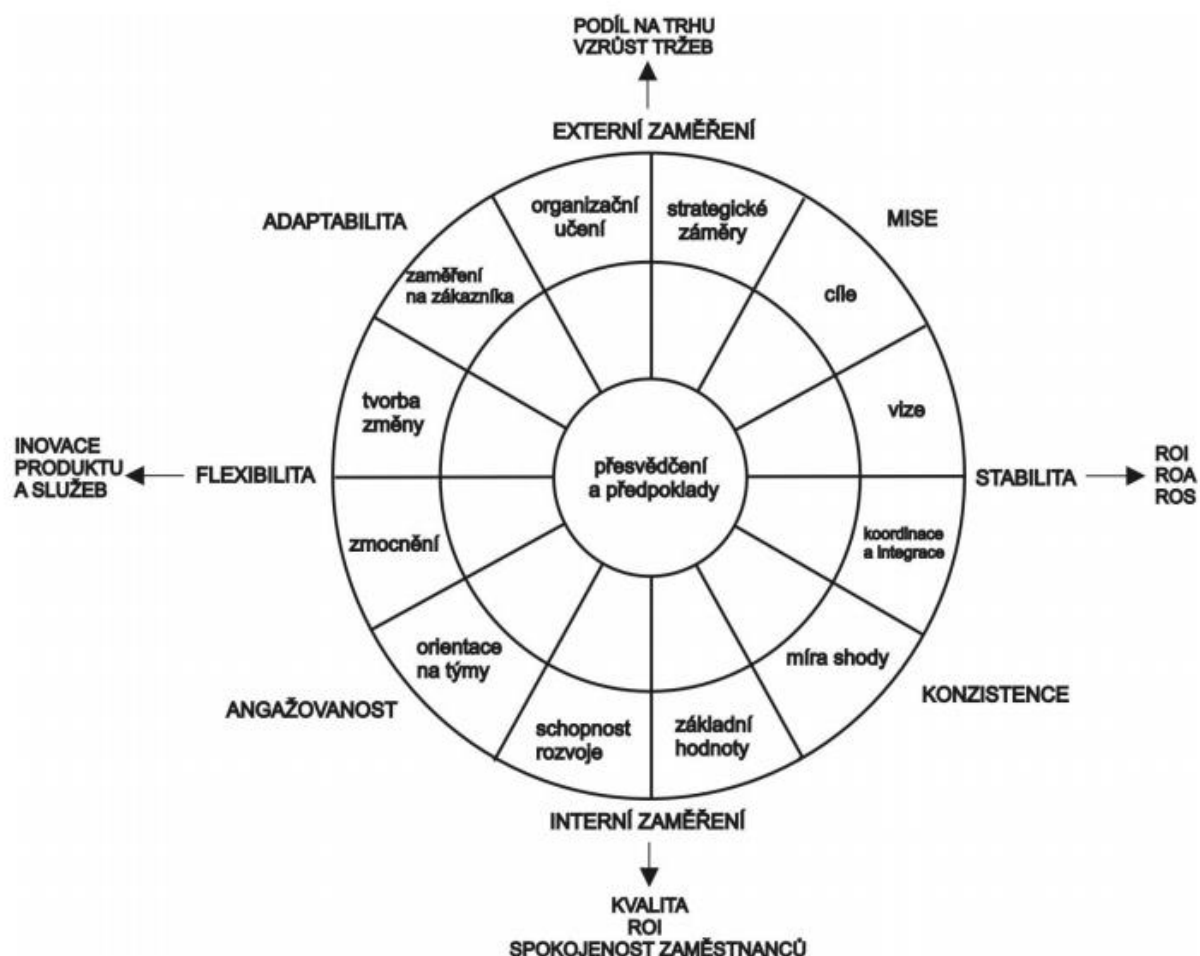
Model D. R. Denisona (1990) nahlíží na hodnotu organizace jako na funkci hodnot a názorů společných pracovníkům organizace, v organizaci užívaných manažerských postupů a podnikatelského prostředí, které oba dané faktory ovlivňují. D. R. Denison spolu se svými spolupracovníky sesbíral v průběhu pěti let data z 34 amerických firem. Na základě analýzy dat identifikoval Denison čtyři významné faktory organizační kultury, které determinují efektivnost firmy. Autor tyto faktory označil jako angažovanost, konzistentnost, adaptabilitu a misi (viz obr. č. 12).

O pět let později vznikl výzkum autorů Denisona a Mishra (1995). Autoři dospěli k závěru, že všechny čtyři rysy organizační kultury se týkaly různých kritérií výkonnosti. Výzkum byl proveden v 764 amerických společnostech, přičemž hlavním přínosem bylo zjištění, že angažovanost a adaptabilita představují indikátory flexibility, otevřenosti a vnímavosti, přičemž značně predikují růst firmy.

Konzistence a mise indikují směr, integraci a vizi společnosti, přičemž jsou dle autorů lepšími prediktory ziskovosti. Všechny čtyři charakteristiky organizační kultury jsou významnými predikátory kvality, spokojenosti zaměstnanců a celkové výkonnosti organizace, přičemž nejsilnějším predikátorem výkonnosti je podle Denisona mise společnosti, tj. skutečnost, zda má organizace formulovanou misi a zda je daná mise sdílena pracovníky. I při dostatečně velkém vzorku společností (celkem 764 společností) existují pochybnosti o tom, že získané údaje nemusí odrážet organizační kulturu celé společnosti, ale pouze vize vrcholového managementu, vzhledem k tomu, že byli dotazováni pouze top manažeři těchto firem.

Model D. R. Denisona a jeho spolupracovníků je jedním z nejznámějších modelů, který se zapsal do podvědomí lidí. Autor pro svoji práci využil dotazníkových nástrojů pro definování organizační kultury a prostřednictvím kombinace vybraných finančních ukazatelů měřil výkonnost firmy.

Obr. č. 12 Model organizační kultury podle Denisona



Zdroj: Denison (1990, 2001)

Hlavní sférou vědeckých výzkumů D. R. Denisona byla vazba mezi organizační kulturou a hlavními finančními ukazateli organizací, zejména návratností investic, růstem prodeje, kvalitou, inovacemi a mírou spokojenosti zaměstnanců. Na bázi daného modelu vypracovali v roce 1998 vědci D. R. Denison a William S. Neale pro společnost Denison Consulting dva produkty: „Analýzu organizační kultury“ a „Analýzu systému řízení“. K dnešnímu dni již služeb společnosti Denison Consulting využilo více než pět tisíc společností z celého světa.

6.1.1 DIMENZE PODNIKOVÉ KULTURY

Míru angažovanosti označuje autor jako míru iniciativnosti a participace zaměstnanců organizace, konzistenci vymezuje jako skutečnost, že určité názory, hodnoty a normy chování jsou v organizaci široce sdíleny, adaptabilitou organizace rozumí dovednost organizace přizpůsobovat se vnějšímu prostředí a nakonec misi označuje jako stanovení jasného smyslu existence a směru, kterým se firma ubírá.

❖ **Mise (stabilita a externí zaměření)**

Mise určuje směr vývoje organizace z dlouhodobého hlediska. Jedná se o cíl a smysl existence organizace, které jsou determinovány žádoucím způsobem chování pracovníků a projevem tzv. „obrazu“ společnosti navenek. Jasně pochopení mise, resp. poslání, umožňuje společnosti přizpůsobit své chování budoucím požadavkům organizace. Schopnost pracovníků ztotožnit své zájmy, cíle a jednání s misí společnosti pomáhá v rozvoji krátkodobé a dlouhodobé loajality pracovní skupiny vůči společnosti. Pravděpodobnost dosažení vytyčeného cíle je vyšší, pokud se jednotlivci ztotožní s cíli organizace a řídí se tím v běžné pracovní činnosti.

Ukazatele mise organizace:

▪ **Strategické záměry**

Přesně definované a srozumitelné strategické záměry odrážejí cíle společnosti, jsou ukazatelem toho, že každý může přispět a podílet se na vývoji organizace.

▪ **Cíle projektu**

Soubor cílů a záměrů organizace představují poslání, vizi a strategii organizace, a také každému pracovníkovi dávají srozumitelný návod k výkonu pracovní činnosti.

▪ **Vize**

Jedná se o všeobecnou představu vývoje společnosti do budoucna. Vize odráží základní hodnoty společnosti a stanovuje strategii řízení a jeho vývoje.

❖ **Konzistence (stabilita a interní zaměření)**

Konzistence měří, jestli je vnitřní organizační kultura silná a soudržná. Je zdrojem silné a udržitelné kultury. Konzistence je hlavním zdrojem integrace, koordinace a kontroly. Určuje, zda má organizace sdílené základní hodnoty, které vytvářejí silný smysl firemní identity a jasný soubor očekávání mezi pracovníky organizace. Společnosti kladoucí důraz na konzistenci vyvíjejí myšlení a soustavu organizačních hodnot, které umožňují vytvářet neformální vnitřní systémy řízení, které jsou pracovníky přijímány a podporovány. Síla daného nástroje řízení organizace se projevuje zejména v situaci, kdy pracovníci čelí neznámým situacím.

Ukazatele konzistence organizace:

▪ **Koordinace a integrace**

Jedná se o dimenzi, která udává, nakolik mohou různé funkce a organizační jednotky efektivně spolupracovat pro dosažení stanovených úkolů. Koordinace a integrace též měří, zda hranice oddělení či pracovních skupin nezasahují nepříznivě do kooperace a nenarušují tím plnění stanovených cílů.

- **Míra shody**

Míra shody udává, zda jsou organizace dostatečně kvalifikované a schopné dosáhnout shody v kritických situacích, při řešení zvláště důležitých otázek.

- **Základní hodnoty**

Základní hodnoty vytvářejí silný smysl firemní identity a jasný soubor očekávání mezi zaměstnanci organizace.

- ❖ **Angažovanost (flexibilita a interní zaměření)**

Organizace, jejichž organizační kultura se vyznačuje vysokou mírou zapojení pracovníků k účasti na životě organizace, rozvíjejí u pracovníků smysl pro vlastnictví a zodpovědnost. Jedná se tedy o rozvíjení dovedností, pocitu vlastnictví a zodpovědnosti u pracovníků.

Společnosti, kladoucí důraz na angažovanost, dávají neformálním stylům řízení přednost před formálními, byrokratickými styly řízení. Pocit sounáležitosti zvyšuje loajalitu zaměstnanců k organizaci a zvyšuje schopnost samostatného rozhodování a jednání pracovníků.

Zpětná vazba od zaměstnanců, získání jejich návrhů na řešení vzniklých problémů, získání informací o fungování organizace v souhrnu zlepšuje kvalitu rozhodování a zefektivňuje přeměnu navržených řešení v praxi.

Ukazatele angažovanosti organizace:

- **Schopnost rozvoje**

Schopnost rozvoje určuje míru potřeby investice do pracovníků, resp. do rozvoje jejich schopností zůstat kompetentními pracovníky, plnit průběžně úkoly vyplývající z pracovní pozice a postupně naplňovat potřeby pracovníků ohledně vzdělání a rozvoje. Tyto společnosti neustále investují prostředky do rozvoje znalostí a odpovědností svých pracovníků, a to zejména kvůli udržení konkurenceschopnosti a řešení nových obchodních výzev.

- **Orientace na tým**

V dané dimenzi je dosaženo vysokého skóre v podnicích, ve kterých na splnění úkolů pracuje více zaměstnanců za účelem dosažení společných cílů a v nichž se pracovníci spoléhají na úsilí ostatních kolegů při plnění jednotlivých úkolů. V tomto případě uznává organizace

hodnotu „spolupracovat na dosažení společných cílů“, a to všemi zaměstnanci, kteří jsou odpovědní za přidělené úkoly (řešení problémů firmy závisí na týmovém úsilí).

▪ **Zmocnění**

Zmocnění vypovídá o tom, že zaměstnancům jsou poskytnuta práva, pravomoc, iniciativa a schopnost k řízení své vlastní práce. Toto vytváří atmosféru sounáležitosti a odpovědnosti v organizaci.

❖ **Adaptabilita (flexibilita a externí zaměření)**

Tento faktor vypovídá o schopnosti organizace rychle se adaptovat na signály z vnějšího prostředí, vč. zákazníků a trhu, a dále reagovat na změny a potřeby zákazníků. Každá organizace je nositelem norem a hodnot, které jí poskytují schopnost vnímat, zpracovat a transformovat signály přijímané z externího prostředí do vnitřních změn v chování, které zvyšují šance na úspěch organizace, její růst a rozvoj.

Na tvorbu hodnoty organizace mají vliv tři aspekty schopnosti k adaptaci:

- 1) schopnost vnímat a reagovat na vnější prostředí (úspěšné společnosti věnují značnou pozornost svým klientům i konkurenci),
- 2) schopnost reagovat na požadavky pracovníků, tzv. „interních klientů“, bez ohledu na pracovní úroveň, zařazení nebo funkci.
- 3) schopnost restrukturalizovat a reinstitucionalizovat komplexy behaviorálních jednání, postupů a procesů, které umožňují organizacím adaptovat se (bez dané schopnosti aplikovat vhodná řešení, přiměřeně reagovat na měnící se situace, nemůže být organizace dlouhodobě úspěšná).

Ukazatele adaptability organizace:

▪ **Tvorba změny**

Tvorba změny charakterizuje schopnost organizace najít řešení na míru měnícím se výzám. Obdobná organizace je schopna porozumět podnikatelskému prostředí, předpokládat změny v procesech a procedurách, rychle reagovat na aktuální trendy a předvídat budoucí změny.

▪ **Zaměření na zákazníka**

Péče o zákazníky vypovídá o skutečnosti, že organizace pochopila potřeby svých zákazníků, včas reaguje na jejich potřeby a dokáže předvídat budoucí potřeby svých klientů. Tento ukazatel odráží snahu organizace vyhovět potřebám svých zákazníků.

▪ **Organizační učení**

Stupeň organizačního učení popisuje schopnost organizace vnímat a interpretovat změny a signály z vnějšího prostředí s cílem přeměnit je v příležitosti pro podporu inovace, získání nových znalostí a rozvíjení dovedností zaměstnanců.

Výše uvedené charakteristiky organizační kultury následně Denison integroval do rámce, ve kterém specifikoval vzájemné vztahy (viz tabulka 5).

Tab. č. 5 Teoretický model vztahu kultury a výkonnosti firmy

Externí zaměření	Adaptabilita	Mise
Interní zaměření	Angažovanost	Konzistence
	Flexibilita	Stabilita

Zdroj: Denison, 1990, str. 15 (dílčím způsobem adaptováno podle Denison, 2001),

Dané vztahy autor vysvětluje následovně:

- angažovanost a konzistence se týkají vnitřní dynamiky organizace (jedná se o interní zaměření),
- adaptabilita a mise jsou zaměřeny na vztahy mezi organizací a vnějším prostředím (jedná se o externí zaměření),
- adaptabilita a angažovanost připouštějí kapacitu pro změny a flexibilitu,
- konzistence a mise jsou pak zaměřeny na stabilitu a poskytování směru.

Organizace mohou svoji hodnotu zvyšovat formováním každé z daných čtyř charakteristik. Respektování dynamické tenze a sladění všech konfliktních požadavků je podle Denisona „esencí efektivní organizační kultury“. Má-li být firma úspěšná, měla by podle něj integrovat všechny čtyři charakteristiky v dynamické rovnováze.

Denison pro potřeby měření výkonnosti organizace vytvořil dotazník DOCS - Denison organizational culture survey. Dotazník obsahuje otázky pro určení skóre faktorů Denisonova modelu organizační kultury za účelem zjišťování předpokladů efektivnosti organizace.

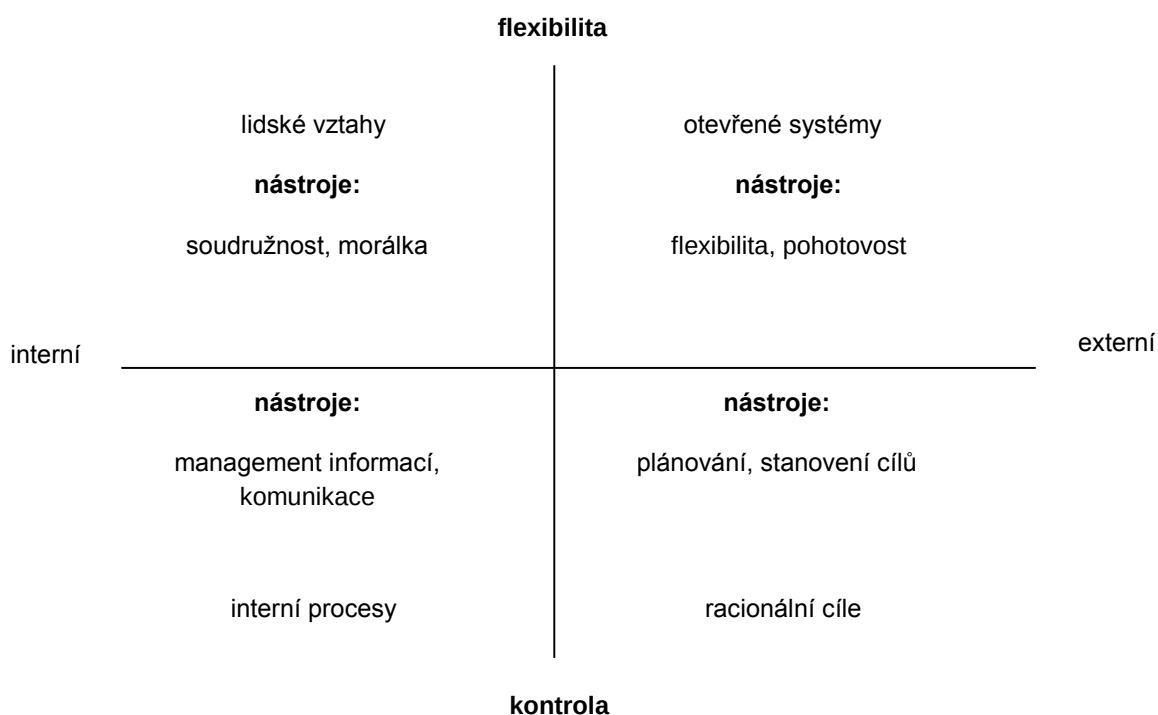
6.2 VÝZKUMY NA ZÁKLADĚ MODELU SOUPEŘÍCÍCH HODNOT AUTORŮ CAMERONA A QUINNA

Dalším modelem zohledňujícím vazbu mezi organizační kulturou a hodnotou firmy je „*model soupeřících hodnot*“ (angl. Competing Values Model, zkráceně CVM) vyvinutý **B. Quinnem**

a **J. Rohrbaughem** a posléze zpracovaný R. E. Quinnem, K. S. Cameronem a jejich spolupracovníky (1991,1999).

Daný model vychází ze dvou základních dimenzí, tvořících osy modelu organizační efektivnosti. Jedná se o flexibilitu vs. kontrolu a interní vs. externí zaměření. Kombinací daných dimenzí vznikly čtyři kvadranty představující čtyři základní skupiny kritérií organizační výkonnosti. Autoři Quinn a Rohrbaugh je označili jako lidské vztahy, otevřené systémy, interní procesy a racionální cíle (viz obrázek 13).

Obr. č. 13 Model efektivnosti organizace



Zdroj: Quinn, Rohrbaugh, 1983, podle Thierry, Koopman a De Gilder, 1998, str. 202.

První dimenze vyjadřuje, že existují organizace, které jsou efektivní, kladou-li důraz na změnu a pružnost, naopak jiné organizace jsou efektivní v případě, kdy upřednostňují stabilitu, pořádek a kontrolu. Druhá dimenze diferencuje kritéria efektivnosti zdůrazňující interní orientaci, integraci a jednoduchost od kritérií akceptujících externí orientaci, diferenciaci a soupeření.

Je nutno podotknout, že dané kvadranty se od sebe liší cíli, kterých chtějí firmy dosáhnout, a nástroji, které si pro dosažení zvolených cílů zvolí. Ty posléze představují obsah třetí, nástrojově-cílové dimenze. Podle Quinna a Rohrbaugha představují tyto kvadranty základní typy organizační kultury jako důležité determinanty výkonu organizace.

Daný model byl rozpracován dalšími autory, kteří pro jednotlivé typy kultur používali novější označení. Např. v roce 1999 autoři Cameron a Quinn zohlednili svoji tezi, že v jednotlivých

typech kultur jsou efektivní odlišné styly vedení. „Model soupeřících hodnot“ považují za kritický faktor efektivnosti a dlouhodobého úspěchu organizace.

Quinn a jeho spolupracovníci stanovili následující typologii organizací podle škály flexibilita vs. stabilita a interní zaměření/integrace vs. externí zaměření/diferenciace.

Autoři vyvinuli typologický dotazník strategických aspektů, který nazvaliOCAI - Organizational Culture Assessment Instrument.OCAI je založen na Modelu soupeřících hodnot, přičemž vzniknul na základě výzkumu zaměřeného na nejdůležitější indikátory, mající vliv na efektivitu organizací. Výsledkem výzkumu byl seznam 3 indikátorů, vhodných pro měření efektivity organizací. Tento seznam byl publikován v roce 1974 Johnem Campbellem (Cameron, Quinn, 2006).

V roce 1983 podrobili daný seznam indikátorů autoři Quinn a Rohrbaugh statistické analýze. Výsledky ukázaly na dvě základní dimenze se čtyřmi důležitými skupinami indikátorů. Těmito dimenzemi jsou flexibilita vs. stabilita a interní vs. externí zaměření.

- *Flexibilita vs. stabilita*

Podle autorů tedy existují společnosti, které jsou efektivní, pokud kladou důraz na flexibilitu a dynamiku (např. společnosti Microsoft, Nike, aj.) a jiné, pokud jsou zaměřeny na stabilitu a pořádek (vládní organizace).

- *Interní vs. externí zaměření*

V případě dané dimenze poukazují autoři na kritéria efektivnosti zdůrazňující interní orientaci, integraci a shodu (např. společnost IBM) a na kritéria zaměřená na externí orientaci, diferenciaci a soupeření (např. společnost Toyota).

Kombinací daných dvou dimenzí vznikly kvadranty s různými indikátory efektivnosti založenými na hodnotách pracovníků jednotlivých organizací. Tyto indikátory charakterizují základní hodnoty, podle kterých se organizace posuzují. Poukazují totiž na to, co je pro pracovníky důležité ve vztahu k efektivnosti organizace, tj. co je považováno za dobré, správné a patřičné.

Jelikož každý kvadrant poukazuje na základní předpoklady, orientace a hodnoty zastávané v organizace, tedy jedná se o stejné prvky, které zahrnuje jádro organizační kultury, pak dané zjištění vedlo autory Quinna a Rohrbauga k tomu, že označili jednotlivé kvadranty za typy organizační kultury. Kombinací daných základních dimenzí (flexibilita vs. kontrola a interní vs. externí zaměření) tedy vznikly čtyři typy organizační kultury: klanová, adhokratická, hierarchická a tržní (viz obr. č. 14).

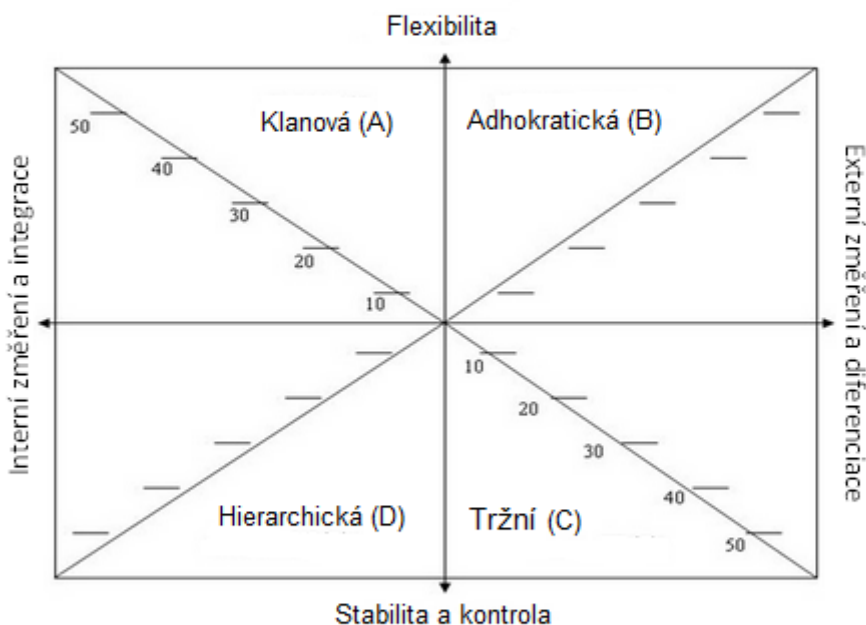
Obr. č. 14 Typologie organizační kultury podle R. E. Quinna

Klanová kultura

Podnik, který se zaměřuje flexibilně na interní podporu, zájem o lidi a citlivost vůči zákazníkům.

Adhokratická kultura

Podnik, který se zaměřuje na externí prostředí se značným důrazem na flexibilitu a individualitu



Hierarchická kultura

Podnik, který se zaměřuje na interní podporu s potřebou stability a kontroly

Tržní kultura

Podnik, který se zaměřuje na externí prostředí s potřebou stability a kontroly

Zdroj: Cameron, Quinn (2006)

▪ Hierarchická kultura

Jedná se o typ organizační kultury z počátku 20. století, kdy největší výzvou pro organizace byla produkce zboží a služeb pro stále komplexnější společnost. Německý sociolog Max Weber za účelem zvládnutí dané situace sepsal sedm rysů – principů byrokratické společnosti jako formy organizace, která měla vést k výrobě stabilních, efektivních a vysoce konzistentních výrobků a služeb. Jednalo se o následující rysy: pravidla, specializace, záslužnost, hierarchie, oddělené vlastnictví, neosobnost a zodpovědnost. Dané principy se ukázaly jako efektivní, a proto se jimi mnohé organizace začaly řídit a takřka všechny manažerské publikace je pokládaly za ideální formu organizace.

Vzhledem k tomu, že počátkem 20. století bylo podnikatelské prostředí relativně stabilní, mohly být povinnosti a různé úkoly integrovány a koordinovány tak, aby byla zachována jednotnost produktů a služeb.

Klíčem úspěchu se považovalo jasné stanovení autorit, standardizovaných pravidel, kontrola a zodpovědnost. Hierarchická kultura se tedy vyznačuje formalizovaným a strukturovaným prostředím, kde je kladen důraz na postupy a předpisy, a kde jsou stmelujícím prvkem formální pravidla.

Podle autorů Camerona a Quinna (2006) daná kultura převládá např. v provozovnách rychlého občerstvení McDonald's, jelikož mezi zaměstnanci této společnosti jsou mladí lidé, bez pracovních zkušeností. Produkty a služby jsou přitom ve všech provozovnách stejné. Důraz je kladen na udržení účinné, spolehlivé, rychlé a bezproblémové produkce. Nově přijatí zaměstnanci většinou vykonávají pouze jednu specifickou činnost, např. smaží hranolky. Při výkonu práce v organizaci s hierarchickou organizační kulturou není dán prostor pro vlastní úsudek. Zaměstnanci se musí řídit daným manuálem pro zaměstnance, jehož znalost je mimo jiné jednou z determinant povýšení ve společnosti.

V OCAI je daná kultura posuzována jako kultura s formalizovaným a strukturovaným pracovním prostředím, s důrazem na postupy a předpisy, jejichž stmelujícím prvkem jsou formální pravidla. Od vedoucích se očekává, že budou dobrými koordinátory a organizátory, kteří dokáží udržet hladký chod organizace, její stabilitu a efektivnost. Pro úspěch jsou důležité spolehlivé dodací lhůty, hladké plnění harmonogramů a nízké náklady. Zaměstnancům firma nabízí jistotu zaměstnání.

▪ Tržní kultura

V 60. letech začaly organizace čelit novým problémům, které souvisely se značným růstem konkurence. Odborníci zabývající se organizační vědou se zaměřili na identifikaci aktivit s cílem zvýšit efektivitu firem, a to např. snížením transakčních nákladů. Takto vznikla nová forma organizací, k jejichž charakteristickým rysům patří orientace na externí prostředí a zaměření se na dodavatele, zákazníky, odbory a regulátory. Organizace tržního typu fungují především na základě ekonomických tržních mechanismů a transakcí. Primárně se s ostatními aktéry na trhu zaměřují na transakce, jako jsou výměny, prodeje a smluvní závazky, za účelem vytvoření konkurenčních výhod. Primárními cíli těchto organizací jsou konečné výsledky, nadsazené cíle a spolehlivá báze klientů. Mezi základní hodnoty patří soupeřivost a produktivita.

Cameron a Quinn (2006) uvádějí jako příklad tržní organizace společnost Philips Electronics, která na počátku 90. let ztratila svůj podíl na evropském trhu. Avšak novému vedení se podařilo změnit původní hierarchickou kulturu organizace na tržní, zaměřenou na zákazníka, a tím získala společnost svoje postavení na trhu zpět. Podle autorů bylo daného úspěchu dosaženo právě díky použití dotazníku OCAI.

Tržní kultura je podle instrumentů OCAI charakteristická pro organizace orientované na výsledky, které se vyznačují soupeřivostí mezi zaměstnanci a zaměřením se na cíl, a právě ona orientace na vítězství organizaci stmeluje. Lídři společností jsou ambiciózními konkurenty, kteří vyžadují od zaměstnanců vysoké pracovní výkony. Mezi dlouhodobé cíle společností s tržní kulturou patří předstížení konkurence a dosažení vedoucího postavení na trhu, přičemž za úspěch je považováno dosažení vyššího tržního podílu a penetrace trhu.

▪ **Klanová kultura**

Připomíná kulturu v organizacích rodinného typu s přátelským pracovním prostředím. Jde tedy spíše o typ organizací, pro které je příznačné sdílení hodnot, cílů a týmové myšlení. Namísto přesně definovaných pracovních procesů a pravidel typických pro hierarchické typy organizací s orientací na zvýšení podílu tržeb je pro klanovou kulturu typická týmová práce, programy zapojující zaměstnance a oddanost zaměstnanců vůči organizaci.

Podle Camerona a Quinna (2006) byly dané charakteristiky potvrzeny poloautonomními pracovními týmy, odměňovanými nikoliv podle individuálně dosažených úspěchů, ale úspěchů dosažených společně v rámci týmu, vč. tzn. kroužků kvality, během kterých byli pracovníci podporováni ve vznášení svých návrhů na zlepšení své vlastní práce a výkonnosti celé organizace.

K základním předpokladům, kterými se vyznačuje klanová kultura, patří:

- firmu je možné nejlépe řídit pomocí týmové práce a rozvoje zaměstnanců,
- na zákazníky je potřeba nahlížet jako na partnery,
- firma usiluje o vytvoření lidského pracovního prostředí,
- nejdůležitější úlohou manažerů je podpora spolupráce mezi pracovníky, oddanost a odpovědnost zaměstnanců.

Podle Camerona a Quinna objevili klanovou kulturu badatelé zkoumající japonské společnosti na konci 60. a počátku 70. let minulého století. Výzkumníci se zaměřili na zjištění fundamentálních rozdílů mezi organizacemi tržního a hierarchického typu, které byly charakteristické pro japonské firmy klanového typu a americké organizace. Nehledě na skutečnost, že výše uvedené charakteristiky byly po desetiletí ve Spojených státech prosazovány zastánci manažerské teorie *školy lidských vztahů*, patřičná pozornost jim byla věnována, obdobně jako v Evropě, až po úspěchu japonských firem.

Jednou ze společností, která se zaměřila na klanovou organizační kulturu, byla americká letecká společnost PeopleExpress Airlines zakladatele Donalda Burra (založena v r. 1981), která po třech letech své existence dosáhla tržeb přesahujících 2 mld. USD. Pro společnost PeopleExpress byly charakteristické následující elementy:

- minimální počet úrovní managementu,
- neformálnost, vysoká úroveň autonomie,
- spoluvlastnictví (každý zaměstnanec vlastnil akcie společnosti, vč. garance doživotního zaměstnaneckého poměru),
- pracovníci byli rozděleni do týmů o třech nebo čtyřech lidech, přičemž si sami tvořili týmy, tj. mohli se rozhodnout, do kterého týmu se zapojí,
- spoluúčast na rozhodování,
- rotace pracovních míst, spočívající v pravidelné výměně pracovních míst.

Oddanost zaměstnanců vůči společnosti a jejich pracovní morálka byla velmi vysoká, nehledě na skutečnost, že platy zaměstnanců PeopleExpress patřily v daném odvětví k nejnižším. Tato letecká společnost však v roce 1987 zanikla. Podle Kochneffa (2004) byla příčinou zániku PeopleExpress prudce rostoucí expanze, kdy styl řízení vhodný pro menší typ firem nebyl kompatibilní s řízením velké společnosti, kterou se PeopleExpress po pěti letech své existence stala. Autoři Cameron a Quinn (2006) však zastávají názor, že důvodem záhuby společnosti byla rovněž fúze se společností Frontier Airlines, která měla na rozdíl od PeopleExpress zcela jinou nekompatibilní organizační kulturu.

V OCAI je klanová kultura posuzována jako přátelské pracovní prostředí, které připomíná rozšířenou rodinu. Organizace v klanové kultuře stmeluje loajalita a tradice. Přednost je dána týmové práci, participaci a konsenzu. V klanové kultuře se klade velký význam soudržnosti, morálce, pracovnímu prostředí a dlouhodobému užitku rozvoje každého jedince.

▪ **Adhokratická kultura**

Kořenem slova adhokracie je slovo ad hoc, což naznačuje něco dynamického, dočasného a specializovaného. Podle autorů Camerona a Quinna (2006) je na proměnlivé a neustále se zrychlující podmínky na trhu schopna reagovat nejlépe adhokratická kultura. Tento typ kultury je založen na předpokladu, že inovativní a průkopnické podněty jsou zdrojem úspěchu, a to vzhledem ke klesající životnosti produktů a výhodnosti služeb poskytovaných různými společnostmi. Organizace se u adhokratické kultury soustřeďuje na výrobu nových produktů a poskytování nových služeb, tj. zaměřuje se na budoucnost. Klíčovou úlohou managementu u tohoto typu kultury je podpora podnikavosti, tvořivosti a inovativní činnosti, které vedou k novým zdrojům a ziskovosti. Cílem organizace je podporovat adaptabilitu, flexibilitu a tvořivost, a to v prostředí zahlceném informacemi a nejistotou.

Důraz je tedy kladen na vizi budoucnosti, organizovanou anarchii a disciplinovanou představivost. Stále častěji se přitom vytvářejí pracovní skupiny za účelem vyřešení jistého úkolu, po jehož splnění dochází k rozpouštění vytvořeného týmu.

Tento typ kultury se vyskytuje zpravidla ve filmovém průmyslu, softwarovém inženýrství a dále v leteckém a kosmickém průmyslu. Oproti tržně orientovaným a hierarchickým organizacím nemají adhokratické společnosti centralizované řízení. Podle typu řešení problematiky se pravomoc předává od jednoho jedince ke druhému, popř. od jedné skupiny ke druhé. Důraz je kladen na individualitu, osobní odpovědnost a předjímání budoucnosti.

Adhokratická oddělení mohou být dle Camerona a Quinna (2006) součástí větších společností s odlišným typem dominantní organizační kultury. Tento názor opírají o newyorskou státní vládu s dominantní hierarchickou kulturou a její odbor Duševní hygieny, ve kterém převládala po dobu prvních pěti let adhokratická kultura. Dané oddělení charakterizovali autoři následujícím způsobem:

- absence schématu organizační struktury, které nebylo možné z důvodu častých změn vytvořit,
- ředitel odboru neměl stálou kancelář, zřizoval si ji tam, kde to uznal za vhodné,
- změna odpovědností zaměstnanců ve vztahu s měnícími se problémy klientů,
- zaměření na tvořivost a inovaci povzbuzováním pracovníků, aby přicházeli s inovativními řešeními problémů.

Autoři Cameron a Quinn (2006) uvádějí, že adhokratická kultura, tak jak je posuzována v OCAI, popisuje dynamické organizace s podnikatelským a tvůrčím pracovním prostředím, kde jsou zaměstnanci vizionáři a inovátoři, ochotni přebírat riziko a riskovat. Důraz je kladen na budoucnost, zejména v oblasti znalostí, produktů a služeb, jelikož za úspěch je považována produkce jedinečných a originálních produktů a služeb. Dlouhodobým cílem společností s adhokratickou kulturou je důraz na rychlý růst a získávání nových zdrojů.

Pomocí dotazníku OCAI lze tedy zjistit typ a sílu organizační kultury jednotlivých společností. Dále je možné zjistit i obsah organizační kultury, a to pomocí následujících šesti obsahových komponent:

- dominantní rysy organizace (atmosféra a rysy prostředí),
- způsob vedení v organizaci (definice, co je v organizaci považováno za vedení a co za vůdcovské schopnosti),
- způsob řízení zaměstnanců (manažerský styl, metody řízení),
- soudržnost organizace (co zajišťuje soudržnost),
- prioritní strategické faktory (zaměření organizace),
- kritéria úspěchu (definice úspěšnosti dle organizace).

Pomocí modelu soupeřících hodnot byla na základě dotazování 194 manažerů střední linie a senior manažerů z různých společností zjištěna vazba mezi typem organizační kultury a ukazateli jako kvalita a inovace produktů a postupů (Prajogo a McDermott, 2011). Kolektiv autorů Hartnell, Ou a Kinicki (2011) provedl podrobnou analýzu dostupných výsledků na základě modelu soupeřících hodnot. Autoři se zaměřili na 94 již provedených výzkumů, ve kterých byly použity prvky modelu soupeřících hodnot, a to za účelem porovnání jejich výsledků. Kolektiv autorů dospěl k závěru, že všechny čtyři hodnotové orientace organizační kultury, které jsou základem modelu (jedná se o interní a externí zaměření, flexibilitu a stabilitu), mají pozitivní vazbu s aspekty, jako jsou: spokojenost a odhodlanost pracovníků, kvalita výrobků, inovace a finanční výsledky.

Obsah modelu D. R. Denisona je podobný obsahu modelu soupeřících hodnot, a proto není divu, že výsledky výzkumů (Denison a Mishra, 1995 a Denison, 1996) jsou u modelu soupeřících hodnot i modelu Denisona obdobné, tj. všechny čtyři vrstvy organizační kultury mají pozitivní vliv na výkonnost organizace (hodnocení společností ve srovnání s dalšími společnostmi majícími obdobné zisky, kvalitu, růst tržeb, míru spokojenosti zaměstnanců, rentabilitu aktiv a růst tržeb za poslední tři roky).

Výsledky těchto výzkumů ukázaly, že hodnoty mohou mít obecně pozitivní vliv na ekonomické výsledky společností. Není však zcela jasné, jak ve skutečnosti protichůdné hodnoty (např. stabilita vs. flexibilita) mohou mít stejný vliv na jednu a tu samou proměnnou. Danou skutečnost je možné si vysvětlit pouze tím, že přítomnost jistých hodnot je poměřena absencí jasných představ. Mimo jiné je zřejmé, vzhledem ke skutečnosti, že ve většině obdobných výzkumů patří dotazování respondenti k vedení společností, že jsou výsledky výzkumů ovlivněny subkulturou manažerů. Proto je daná disertační práce, zabývající se organizacemi sídlícími v České republice, zaměřena na řadové zaměstnance a vedoucí pracovníky.

6.3 DALŠÍ VÝZKUMY

Autoři Kotrba, Gillespie, Schmidt, Smerek a Ritchie (2012) na základě výzkumu mezi 88 879 respondenty ze 137 společností z veřejného sektoru (mezi dotazovanými byly i řadoví zaměstnanci) zjistili, že vliv organizační kultury na organizační výkonnost se může lišit v závislosti na množství kulturních zvláštností jednotlivých organizací. Pro výzkum byl použit profilový dotazník zaměřený na zjišťování předpokladů efektivnosti Denisona, tj. dotazník DOCS. Zjištěné údaje byly spárovány se třemi ukazateli pro měření výkonnosti organizace a následně byly zkoumány účinky interakce konzistence s misí, adaptabilitou a angažovaností. Výzkum potvrdil významný pozitivní vliv konzistence na všechny další tři faktory organizační kultury, a to ve vztahu k predikci růstu tržeb. Výsledky však ukázaly též negativní vliv konzistence na predikci návratnosti aktiv.

Pomocí Organizational Culture Inventory (Cooke a Rousseau, 1988) zjistili autoři Huang Cheng a Chou (2005), že míra souladu mezi hodnotami zastávanými v rámci organizace

a hodnotami zastávanými jednotlivými pracovníky pozitivně ovlivňuje výsledky činnosti celé společnosti. Jedná se zejména o ochotu zaměstnanců vykonávat práci nad rámec svých povinností, oddanost vůči společnosti aj.

Výzkum autorky Rousseau (1990) ve 32 neziskových organizacích mezi 263 zaměstnanci ukázal, že bezpečnostní normy mohou být vnímány pracovníky negativně ve vztahu k práci, resp. mohou mít nepříznivý vliv na spokojenost zaměstnanců, ochotu zůstat ve společnosti, a tedy mohou mít vliv na výsledky celé společnosti.

Díky metodologii G. Hofstedeho byl zjištěn významný vztah mezi organizační kulturou a spokojeností pracovníků (Testa a Mueller, 2009), vnímání vlastní výkonnosti a efektivnosti vedoucího pracovníka (Kwantes a Boglarsky, 2007), konfliktů a produktivity skupiny pracovníků (Chatman a kol., 1998) aj.

Mimo dané oblasti výzkumu existují samostatné autorské analýzy vlivu organizační kultury a výkonnosti organizace. V jednom z obdobných výzkumů - zaměřeném na 26 společností a jejich 392 respondentů - došli autoři k závěru, že organizační hodnoty (rizikovost, bezpečnost pracovníků, výkonnost, profesionalita, vývoj) pouze nepřímo ovlivňují výkonnost organizací, resp. ukazatele výkonnosti, podílu na trhu, výsledky hospodaření aj., a to prostřednictvím vlivu na vnímání kontextu práce a postoje jednotlivých pracovníků (Marcoulides a Heck, 1993). V empirickém výzkumu 93 nemocnic (osloveno bylo více než 3000 zaměstnanců na různých pracovních úrovních) bylo zjištěno, že převaha různých orientací organizační kultury, např. na řízení, na spotřebitele, na sociální odpovědnost, je spojena s některými z činností organizace, tj. spokojenost zaměstnanců a pacientů, zdroji na pacienty apod. (Zhou a kol., 2011). Autoři Berson, Oreg a Dvir (2008) ve svém díle poukázali na různé funkce organizační kultury na vzorku 26 analyzovaných společností (funkci inovativní, byrokratickou nebo podpůrnou), identifikovaných za pomoci odpovědí zástupců vrcholového vedení společností, které byly spojeny s růstem prodeje, spokojeností zaměstnanců (ve formě hodnocení top managementem) a ukazateli produktivity práce na jednoho zaměstnance.

Odborná kritika výše zkoumaných prací je založena především na metodologii prováděných výzkumů. Zejména kvantitativní studie organizační kultury byly založeny především na následujících skutečnostech:

- na hodnotách deklarovaných, nikoliv skutečně uznávaných,
- na posouzení vrcholového vedení společnosti, a nikoliv zaměstnanců,
- na stejném zdroji informací získaných o organizační kultuře i o výkonnosti organizace.

Pokud vezmeme v úvahu výzkum organizační kultury na základě průzkumu provedeného mezi řadovými zaměstnanci, a nikoliv pouze mezi jejich nadřízenými pracovníky, pak se nepotvrzuje vazba mezi organizační kulturou a tvorbou hodnoty organizace. Určitá spojitost vzniká mezi organizační kulturou a takovými ukazateli, jako jsou míra fluktuace zaměstnanců a jejich spokojenost. Na závěr někteří autoři potvrzují, že mezi organizační kulturou

a strukturou hodnot neexistuje žádný vztah, který by byl charakteristický pro celou organizaci a chování pracovníků v něm (Hofstede a kol., 1990), avšak existuje vztah mezi normami chování a očekáváním pracovníků (Glisson a James, 2002).

Ačkoliv je důležité výzkum vlivu organizační kultury na tvorbu hodnoty organizace provádět i za pomoci kvantitativních metod, v praxi se však při obdobných výzkumech objevuje mnoho skutečností, které významně omezují přesnost získaných výsledků. Za prvé, organizační kultura jako předmět výzkumů, by měla představovat širokou škálu jevů, od praxe do sdílených představ, od sociálních struktur do individuálních hodnot, čehož je obtížné dosáhnout v rámci jednoho výzkumného projektu. Výzkumníci řeší daný problém za pomoci expertního hodnocení organizační kultury, kdy se dotazují na stávající hodnoty a normy chování jednoho zástupce společnosti, přičemž se často jedná o někoho z vrcholového vedení nebo někoho z úseku řízení lidských zdrojů (Denison a Mishra, 1995; Prajogo a McDermott, 2011). Za druhé, posouzení efektivnosti organizace musí na jedné straně odrážet hodnocení všech tzv. zúčastněných stran, a na straně druhé použití různých ukazatelů silně závisí na průmyslovém odvětví, ke které zkoumaná společnost patří, což činí obtížnějším shrnutí a porovnání jednotlivých společností. V praxi se i v obdobných situacích výzkumy provádějí tak, že se zprvu provede expertem vyhodnocení výsledků (interním nebo externím), a to na kvalitativní úrovni, např. ve vztahu ke konkurenci (Prajogo a McDermott, 2011). Ukazatelé chování zaměstnanců jsou opět často nahrazovány názory dotázaných respondentů (Chatman a kol., 1998; O'Toole, 2002; Kwantes a Boglarsky, 2007).

Analýzy výsledků výzkumů a teoretické poznatky dané problematiky vyvolávají dojem, že vztah mezi organizační kulturou a tvorbou hodnoty organizace je diferencovaný (Marcoulides a Heck, 1993). Mnozí vědci zdůraznili, že organizační kultura může mít různý vliv na jednotlivé ukazatele výkonnosti (Berson, Oreg a Dvir, 2008; Prajogo a McDermott, 2011). Existují výzkumy, u kterých se autoři pokusili vzdálit od lineárních vztahů mezi organizační kulturou a jednotlivými ukazateli, a to cestou posouzení různých kombinací kulturních zvláštností (Kotrba a kol., 2012). Avšak toto zatím není zcela objasněno, jelikož tyto studie zatím neposkytují úplný obraz o vlivu kultury.

Přehled výše zmíněných empirických výzkumů poskytl protichůdné výsledky. Na jednu stranu většina provedených výzkumů potvrdila vztah mezi organizační kulturou a různými aspekty činnosti organizace, zejména tvorby hodnoty organizace a vnímání pracovníků. Avšak na druhou stranu důkladná analýza metodologií prováděných výzkumů nesvědčí o spolehlivosti získaných výsledků nebo o vztahu mezi organizační kulturou a činností organizace. Proto lze konstatovat, že zatím neexistují dostatečně spolehlivé výsledky, které by potvrdily vazbu mezi organizační kulturou a hlavními ukazateli výkonnosti organizace, popř. roli organizační kultury při utváření norem chování, a to nehledě na skutečnost, že na teoretické úrovni je jejich vazba zpracována dostatečně důkladně.

Většina dotazníků, které byly vyvinuty jednotlivými autory za účelem diagnostiky organizační kultury v západních zemích, postihují organizační kulturu na úrovni hodnot, jedná se tedy o tzv. hodnotové dotazníky (Finegan, 2002, McCann, 2003). Jde o frekventovaný diagnostický nástroj, který je v těchto zemích používán v praxi, např. při analýze obsahu

organizační kultury pro potřeby vedení společnosti, nebo např. pro vědecké výzkumy organizační kultury jednotlivých společností.

Podle Vlášila a kol. (1997) byly dosavadní výzkumy provedené v České republice v dané oblasti zaměřeny na zjištění preferencí zaměstnanců ve věci organizace práce a organizačního řízení, popř. dle Nového, Schroll-Machla (2001), Mareše (2001), Řehákové (2005) na analýzu individuálních pracovních hodnot zastávaných českými pracovníky. Zatím jedinou prací publikovanou v České republice, která by analyzovala organizační kulturu na úrovni hodnot zastávaných v organizaci, je výzkum Lukášové (2002). Ten potvrdil, že na jednotlivých úrovních managementu existují v obsahu organizační kultury systematické rozdíly.

7 MODEL Y ORGANIZAČNÍ KULTURY

Výše byly uvedeny dva modely organizační kultury, model D. R. Denisona a model soupeřících hodnot autorů Camerona a Quinna. Pro potřeby výzkumu vlivu organizační kultury na tvorbu hodnoty organizace byly zvoleny právě tyto modely, a to z důvodu jejich vazby na výkonnost organizace, resp. možnosti prokázání vazby mezi organizační kulturou a tvorbou hodnoty organizace.

Pro účely teoretického přínosu jsou však níže uvedeny i další modely organizační kultury.

➤ Scheinův model organizační kultury (1992)

Jedná se o nejznámější, nejcitovanější a nejvyužívanější model organizační kultury. Edgar Schein charakterizoval organizační kulturu jako jev strukturovaný do tří rovin (artefakty, hodnoty a normy, základní přesvědčení) podle toho, v jaké míře jsou jednotlivé projevy kultury zřetelné navenek, nakolik jsou viditelné pro vnějšího pozorovatele a do jaké míry jsou ovlivnitelné cílenými intervencemi ze strany managementu organizace.

Artefakty jsou pro vnějšího pozorovatele nejviditelnější rovinou organizační kultury. Jedná se o vnější projevy kultury, které jsou lidmi vnímány, a to zejména tehdy, když se člověk setká s kulturou, která je pro něj neznámá a nezvyklá. Tato rovina je snadno pozorovatelná a popsitelná. Nejvíce je ovlivnitelná zejména v případě artefaktů materiálního charakteru.

Hodnoty a normy jsou rovinou pro člověka částečně vědomou, pro vnějšího pozorovatele jen částečně zřetelnou, pro management částečně ovlivnitelnou. Pozorovatel může jen zprostředkovaně usuzovat, jaké normy chování v organizaci panují a co je v organizaci považováno za důležité, a to např. podle prováděných rozhodnutí, užívaných kritérií odměňování, chování pracovníků aj.

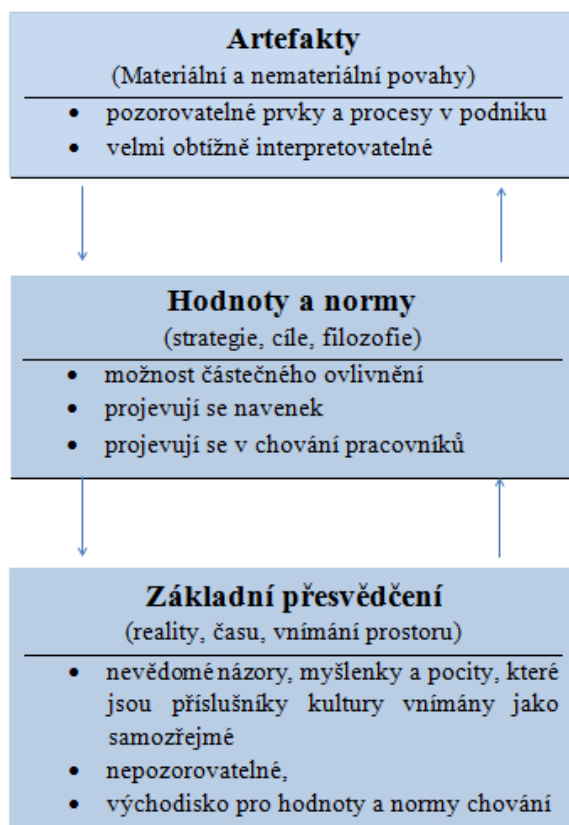
Základní přesvědčení představují podle Edgara Scheina nejhlubší rovinu, která zahrnuje nevědomé a pro příslušníky kultury zcela samozřejmé názory a myšlenky. Obsah základních přesvědčení je však nevědomý a z pohledu zaměstnanců organizace samozřejmý, a proto se dá obtížně identifikovat.

Základní přesvědčení jsou podle výzkumu Sonji Sackmann (Sackmann, 2006) zřejmá pouze těm pracovníkům, kteří je vědomě zvolili jako východisko řešení problému v situacích, které vyžadovaly provedení zásadních organizačních změn. Základní přesvědčení jsou lidé schopni, podle Sonji Sackmann, formulovat, přičemž, když už daná přesvědčení fungují ve smyslu axiomu, ostatní jedinci v organizaci je přijmou a respektují, aniž by si toho byli vědomi. Identifikace základních přesvědčení je tedy velmi komplikovaná (viz obr. č. 15).

Scheinův model organizační kultury, tvořený artefakty, hodnotami, normami a základními přesvědčeními, je výše v obrázku podložen též šipkami, které naznačují, jak se jednotlivé vrstvy kultury vzájemně ovlivňují. Obsahově konzistentní vzorce myšlení a chování pak

vznikají tím, že základní přesvědčení determinují, co bude v organizaci považováno za důležité, a také, jaké zde budou panovat normy chování. Hodnoty a normy determinují konkrétní chování a artefakty. Podle výše uvedeného vznikají obsahově konzistentní vzorce chování a myšlení. Jedná se o logický mechanismus vazby jednotlivých prvků organizační kultury směrem od vrstev hlubších k vrstvám povrchovým.

Obr. č. 15 Scheinův model organizační kultury



Zdroj: Schein (1992)

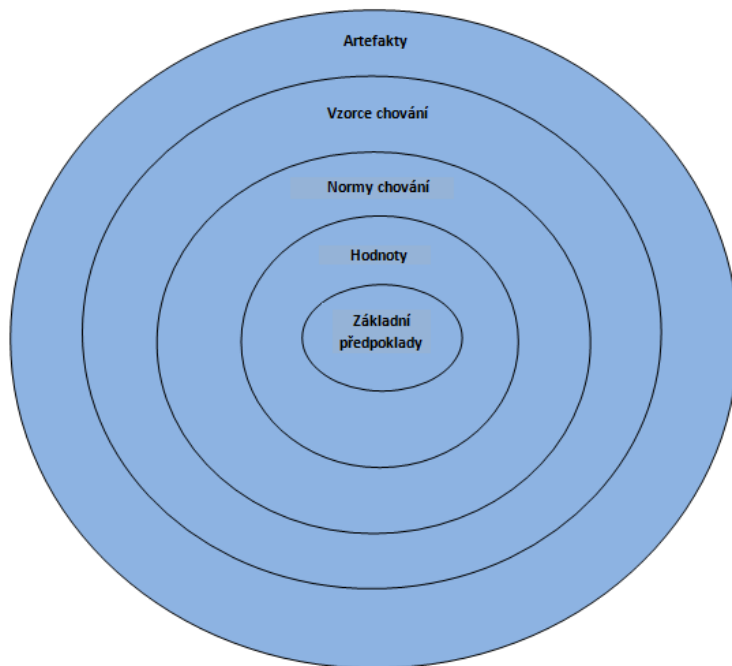
Scheinův model organizační kultury, tvořený artefakty, hodnotami, normami a základními přesvědčeními, je výše v obrázku podložen též šipkami, které naznačují, jak se jednotlivé vrstvy kultury vzájemně ovlivňují. Obsahově konzistentní vzorce myšlení a chování pak vznikají tím, že základní přesvědčení determinují, co bude v organizaci považováno za důležité, a také, jaké zde budou panovat normy chování. Hodnoty a normy determinují konkrétní chování a artefakty. Podle výše uvedeného vznikají obsahově konzistentní vzorce chování a myšlení. Jedná se o logický mechanismus vazby jednotlivých prvků organizační kultury směrem od vrstev hlubších k vrstvám povrchovým.

Šipky v Scheinově modelu zobrazují i opačný směr vlivu – od vrstev povrchových k vrstvám vnitřním. Pro porozumění zákonitostem fungování a utváření organizační kultury je znalost daných funkčních souvislostí jednotlivých vrstev organizační kultury nezbytná.

➤ Model organizační kultury podle D. M. Rousseau (1990)

Model D. M. Rousseau (1990) je tvořen pěti soustřednými kruhy tvořícími vrstvy organizační kultury (viz obr. č. 16).

Obr. č. 16 Vrstvy organizační kultury podle D. M. Rousseau



Zdroj: Rousseau (1990, str. 158)

Jednotlivé vrstvy organizační kultury jsou dle daného modelu odlišeny také mírou pozorovatelnosti jejich projevů pro vnějšího pozorovatele.

Vnější, tzv. první vrstvu organizační kultury tvoří dle autorky Rousseau artefakty, které jsou zde představeny jako produkty činnosti pracovníků organizace přetrvávající i po jejich odchodu z firmy nebo zániku organizace (např. logo).

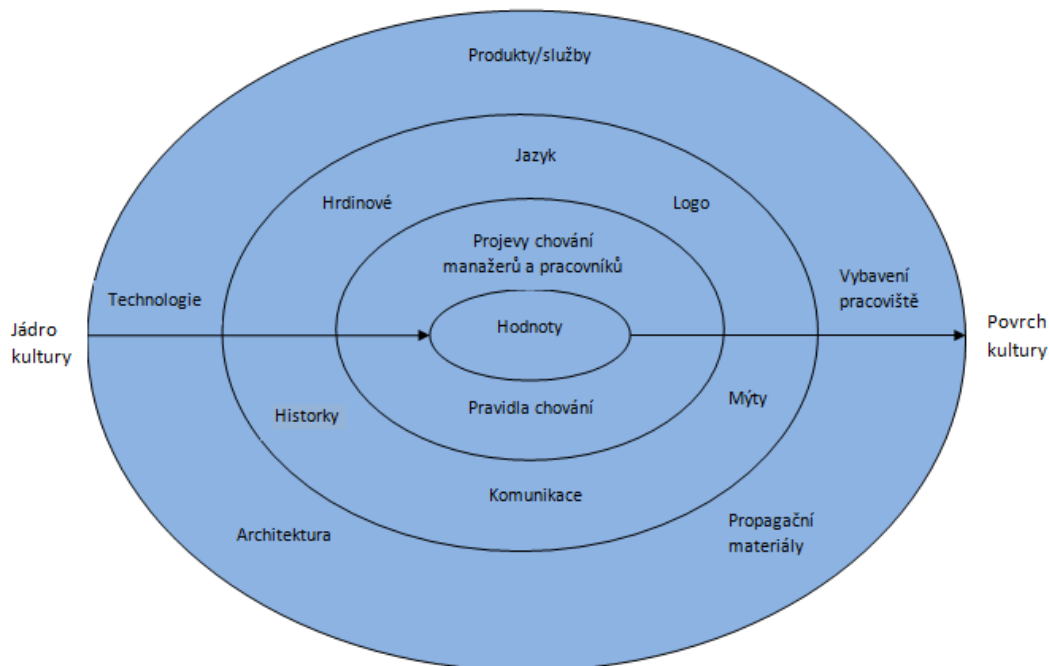
V následujících dvou vrstvách organizační kultury jsou představeny vzorce (vztahují se k procesům rozhodování, koordinace a komunikace v organizaci, jsou dobře pozorovatelné a jejich znalost napomáhá při řešení základních organizačních problémů) a normy chování (podle Rousseau vnitřní přesvědčení pracovníků týkající se vhodnosti chování v konkrétních situacích, obtížněji pozorovatelné, přičemž jejich interpretace může být bez znalosti dalších souvislostí zavádějící).

Čtvrtou vrstvu tvoří hodnoty, které pracovníci volí podle priority (např. vyhledávání rizika nebo vyhnutí se riziku). Pátou, nejhlubší vrstvu tvoří základní předpoklady, které nejsou rozpoznatelné přímo, ale pomocí důkladné znalosti ostatních prvků organizační kultury.

➤ Model organizační kultury podle P. Bromanna a M. Piwingera (1992)

Podle pojetí autorů Bromanna a Piwingera je organizační kultura tzv. mikrokulturou, která odráží vnitřní prostředí organizace. Organizační kultura je v daném modelu tvořena čtyřmi úrovněmi organizační kultury (viz obr. č. 17).

Obr. č. 17 Model organizační kultury podle P. Bromanna a M. Piwingera



Zdroj: Bromann, Piwinger (1992, str. 4)

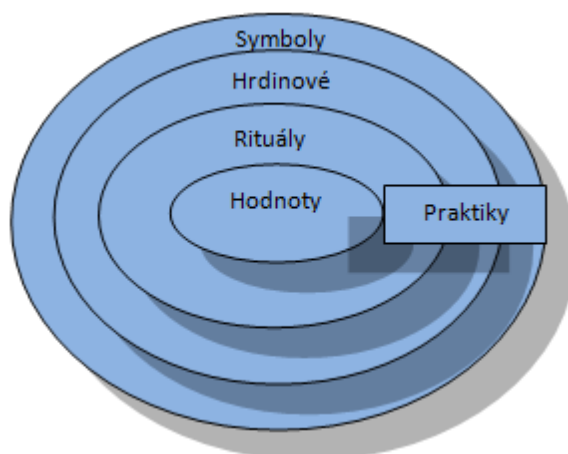
Z pohledu pozorovatele jsou první dva vnější úrovně organizační kultury tvořeny artefakty, přičemž čtvrtá vrstva je tvořena artefakty materiální povahy, která je pro vnějšího pozorovatele nejsnáze pozorovatelná. Třetí vrstva je tvořena artefakty nemateriální povahy, které jsou pro vnějšího pozorovatele hůře zřetelné. Druhou úroveň tvoří pravidla normy a také projevy jednání manažerů a pracovníků, tedy všech zaměstnanců organizace. První úroveň tvoří podle Bromanna a Piwingera hodnoty, jež jsou jádrem organizační kultury. Tato vnitřní vrstva je nejobtížněji pozorovatelná, přičemž bez znalosti ostatních úrovní organizační kultury není takřka interpretovatelná.

➤ Model organizační kultury podle G. Hofstede (1993)

Tento autor znázorňuje organizační kulturu pomocí několikavrstvého modelu, v němž jednotlivé prvky (symboly, rituály, hrdiny) přirovnává podle míry viditelnosti pro vnějšího pozorovatele ke „slupkám cibule“. Obdobně jako E. Schein, i Hofstede zobrazuje prvky v modelu od vnitřní vrstvy, resp. středu „cibulového diagramu“, až po vnější obvod diagramu, a to od hůře pozorovatelných prvků po lépe pozorovatelné. Symboly, rituály a hrdiny chápe

autor jako jednotlivé vrstvy. Společně je označuje jako praktiky. Podle autora představují tyto prvky viditelnější část kultury, které jsou více či méně pozorovatelné. Jádrem kultury, kterou lze pouze odvodit z chování lidí, tj. které není přímo pozorovatelné, tvoří hodnoty.

Obr. č. 18 Model organizační kultury G. Hofstedeho - „cibulový diagram“

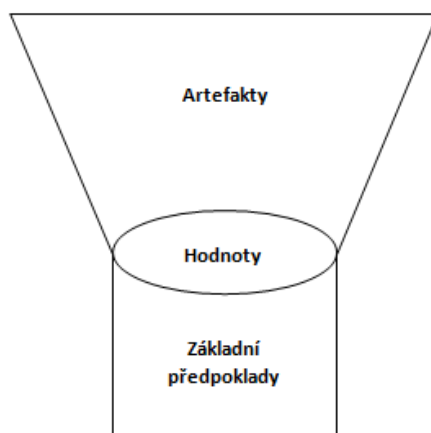


Zdroj: Hofstede (1991)

Model organizační kultury podle M. Schultze (1995)

Při tvorbě daného modelu vycházel M. Schultz z pojetí E. Scheina. Organizační kultura je v daném pojetí ztvárněna v podobě trychtýře (viz obr. č. 19), ve kterém vrchní část na nalévání tvoří artefakty (dobře pozorovatelné a zcela vědomé), prostřední, tj. tzv. hrdlo trychtýře je tvořeno hodnotami (částečně pozorovatelné na základě projevů chování) a třetí část, tzv. násadku tvoří základní předpoklady (zcela nepozorovatelné a nevědomé).

Obr. č. 19 Trychtýřový model organizační kultury



Zdroj: Schultz (1995, str. 35)

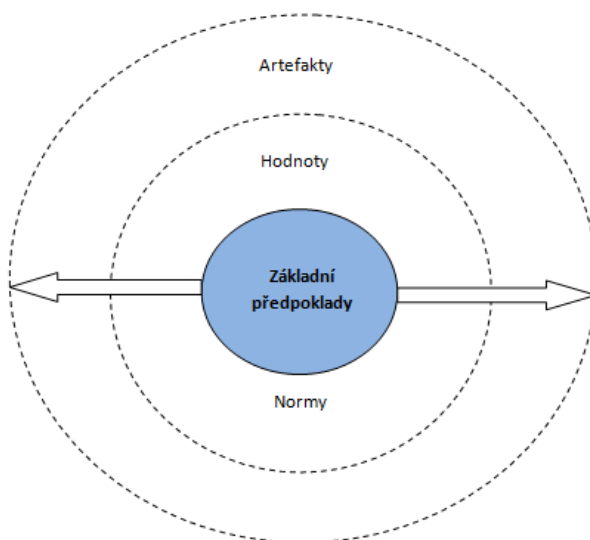
Organizační kultura má v daném modelu takovou podobu, jelikož jím chtěl autor znázornit míru manifestace a transparentnosti jednotlivých prvků organizační kultury. Prostřednictvím mnohých artefaktů jsou manifestovány navenek základní předpoklady týkající se vnímání reality pracovníky a dále jsou manifestovány navenek hodnoty. Artefakty zaujímají v modelu větší plochu, jelikož podle M. Schultze tvoří artefakty mnohem početnější skupinu prvků než hodnoty a základní předpoklady.

➤ Model organizační kultury podle S. Sackmann (2002)

Daný model rozlišuje tři úrovně organizační kultury. Autorka Sackmann (2002) je ztvárňuje pomocí tří soustředných kruhů, ve kterých se nacházejí čtyři hlavní a vzájemně se ovlivňující prvky (viz obr. č. 20). Jedná se o základní předpoklady, hodnoty, normy a artefakty.

Z obrázku č. 20 je patrné, že vnitřní vrstva je tvořena společně sdílenými základními předpoklady, které jsou pro organizaci typické. Základní předpoklady vznikají a rozvíjejí se na základě zkušeností pracovníků, a tudíž nebývají sdíleny vědomě. Autorka klade důraz právě na tyto základní předpoklady, které mají vliv na vnímání, myšlení a cítění pracovníků. Základní předpoklady se mohou projevovat v rozhodování, chování zaměstnanců a v artefaktech.

Obr. č. 20 Model organizační kultury



Zdroj: Sackmann (2002, str. 58)

Mimo jiné je daná vrstva pro odlišení od ostatních vyznačena barevně. S. Sackmann zastává názor, že základní předpoklady mají vliv na ostatní prvky organizační kultury, proto je považuje za klíčové. Jejich vliv je znázorněn pomocí šipek naznačujících směr působení a čerchovaným ohraničením. Ve druhé vrstvě jsou následně zohledněny společně hodnoty a normy chování pracovníků. Poslední, vnější vrstva je tvořena artefakty.

Je nutné uvést, že se výzkumem struktury organizační kultury zabývali i další autoři. Jejich pojetí se odlišuje množstvím úrovní a počtem identifikovatelných prvků, ve kterých se organizační kultura projevuje.

Autoři S. Schuh (1988) a J. P. Kotter a Heskett (1992) rozlišují dva úrovně organizační kultury. S. Schuh je označil jako makroúroveň, která spojuje okolní prostředí s organizací (artefakty) a mikroúroveň, která představuje tzv. „mentální naprogramování“ příslušníků předmětné organizační kultury (hodnoty, základní předpoklady). J. P. Kotter aj. L. Heskett (1992) označili tyto dvě úrovně jako (1) styl chování a (2) hodnoty sdílené v organizace.

Další autoři, W. Hall (1995) a N. Adler (1997), rozlišují tři úrovně organizační kultury. Podle autorky W. Hall je první úroveň tvořena artefakty a etiketou (způsob zdravení, oslovování, stolování, oblékání aj.). Druhou úroveň tvoří chování a činnosti a poslední třetí úroveň se skládá z norem chování, názorů a hodnot. N. Adler rozlišuje následující úrovně organizační kultury: hodnoty, normy chování a postoje.

Všechny výše uvedené modely jednotlivých autorů vymezují organizační kulturu jako několikavrstevnatý jev. Prvky kultury organizace představují jednotlivé vrstvy (též roviny, úrovně) lišící se od sebe mírou zřetelnosti pro vnějšího pozorovatele (od dobře pozorovatelných po velmi obtížně pozorovatelné), a míry uvědomění jejich nositeli (od vědomých po méně vědomé až nevědomé).

Podle rozlišovaných vrstev organizační kultury je možné se setkat s modely se dvěma až pěti vrstvami organizační kultury. U všech výše uvedených modelů lze pozorovat rozdíly a společné znaky. Modely se např. odlišují od sebe počtem jednotlivých prvků, rozvrstvením a umístěním ve struktuře. Autoři Schein, Rousseau, Sackmann a Schuh umístili v nejhlubší rovině základní předpoklady. Další autoři Hofstede, Bromann, Piwinger a Hall považují za jádro organizační kultury hodnoty. Rozdíly se vyskytují i ve vymezení prvků, např. hodnoty tvoří podle Hofstedeho, Rousseau, Bromanna, Piwinger, Schultze a Adlera jednu samostatnou vrstvu, podle Scheina a Sackmann tvoří hodnoty jednu vrstvu s normami a dle autora Halla patří k hodnotám a normám chování také názory. Dále lze zmínit vnímání jednotlivých autorů týkající se artefaktů. Autoři Schein, Rousseau, Schultz a Sackmann slučují všechny artefakty do jedné roviny, kdežto podle Bromanna a Piwinger tvoří artefakty dvě samostatné roviny, z toho jednu vrstvu tvoří artefakty materiální povahy a druhou artefakty nemateriální povahy. Hofstede však rozlišuje rituály, hrdiny a symboly do samostatných rovin, které označuje společně jako praktiky.

8 SHRUTÍ PŘÍNOSŮ PRO TEORII VLIVU ORGANIZAČNÍ KULTURY NA TVORBU HODNOTY ORGANIZACE

Obdobně jako člověk, i firma má svoji duši, kterou lze vzhledem ke svým charakteristickým rysům a prvkům přirovnat k organizační kultuře. Ve všech společnostech, i přestože to není nařízené, zakotvené ve směrnících a nevisí na tabulích, existují jisté hodnoty, víra, přesvědčení, normy atd., které jsou typické pro danou společnost.

Nehledě na skutečnost, zda vedení firmy si je organizační kultury vědomo a podílí se na jejím utváření, kultura ve firmě existuje vždy, a je-li silná, pak ovlivňuje významně veškerá rozhodnutí a chování řadových i vedoucích pracovníků.

Stále častěji si vedoucí pracovníci uvědomují, že jisté potíže existující ve firmě mají hlubší charakter. Např. nespokojenost zaměstnanců nemusí nutně souviset se systémem odměňování, pracovním zařazením nebo firemními procesy. Může souviset s organizační kulturou, která se utváří samostatně časem (vlivem chování každého jedince ve firmě), cíleným zásahem managementu nebo kombinací těchto dvou činitelů.

Tedy, z dosavadních teoretických poznatků je patrné, že organizační kultura má na úspěšnost organizace významný vliv. Organizační kultura plní v organizaci následující funkce:

- redukuje konflikty uvnitř organizace,
- zabezpečuje kontinuitu, zprostředkovává a usnadňuje koordinaci a kontrolu,
- redukuje nejistotu pracovníků a ovlivňuje jejich pracovní spokojenost a emocionální pohodu,
- je zdrojem motivace,
- silná a obsahově relevantní organizační kultura je konkurenční výhodou.

Přínosem dané disertační práce pro teorii je zejména podání komplexního přehledu stavu poznání týkajícího se organizační kultury ve vazbě na vliv na tvorbu hodnoty organizace.

Mezi hlavní přínosy teoretické části disertační práce lze považovat zejména zmapování a analýzu dosavadních poznatků a výzkumů významných autorů zabývajících se problematikou vlivu organizační kultury na tvorbu hodnoty organizace, a dále rozšíření modelu organizační kultury E. Scheina o faktor zpoždění a o detailní grafické zobrazení vztahu mezi organizační kulturou a strategií společnosti a jejich dopadu na vybrané ukazatele výkonnosti organizace (viz níže).

Model organizační kultury vyvinutý E. Scheinem (1992) je založen na přístupu k organizační kultuře, který zohledňuje a podporuje dynamický rozvoj organizace. Schein charakterizoval

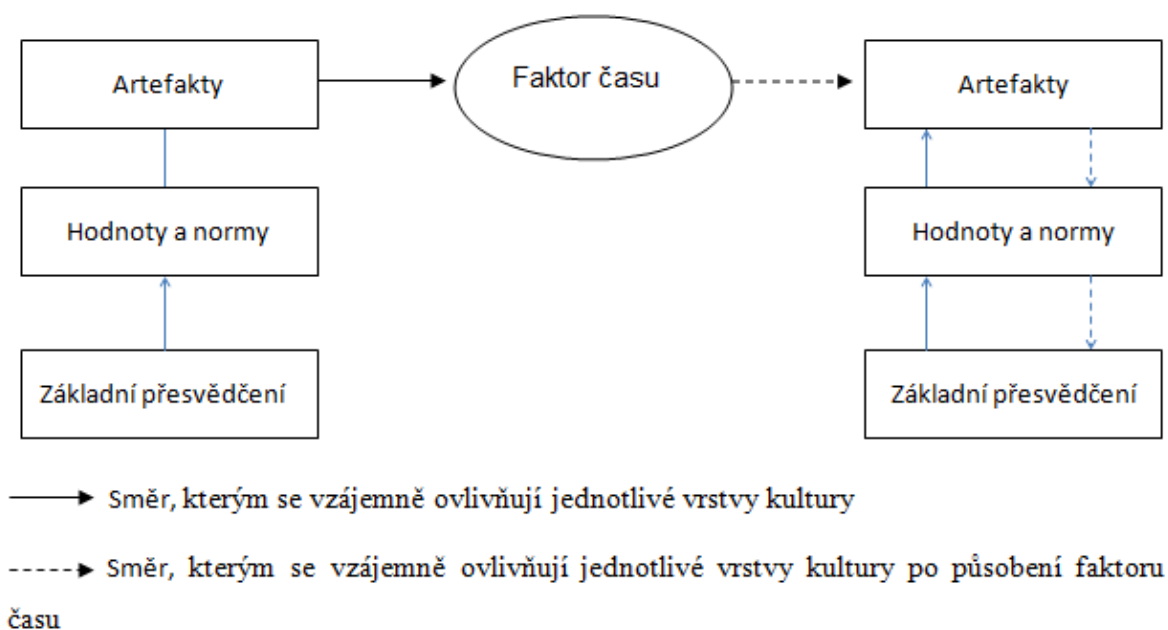
organizační kulturu jako jev strukturovaný do tří rovin (artefakty, hodnoty a normy, základní přesvědčení).

Scheinův model organizační kultury (viz obr. č. 21 Scheinův model organizační kultury) obsahuje šipky, které udávají směr, kterým se jednotlivé vrstvy kultury vzájemně ovlivňují. Jedná se o mechanismus vazby jednotlivých prvků organizační kultury směrem od vrstev hlubších k vrstvám povrchnějším. Šipky však zobrazují i opačný směr vlivu, tj. od vrstev povrchových k vrstvám vnitřním.

Bude-li tedy management organizace chtít cíleně ovlivňovat obsah organizační kultury, za jehož účelem zavede opatření směřující k vytvoření určitých artefaktů, pak i obsah vnější vrstvy může časem ovlivnit vrstvy vnitřní. Například management společnosti se rozhodne kvůli nepořádku na pracovišti rozkázat pracovníkům provést radikální úklid všech pracovišť, čímž změní vnější vzhled pracoviště. Následně se může stát, že i když se někteří pracovníci úklidu bránili, bude se jim čisté pracoviště líbit a budou chtít sami pořádek na pracovišti udržovat a mohou k tomu nabádat i své okolí. Tímto se začne utvářet norma „udržovat na pracovišti pořádek“. Management pak může tuto normu podpořit dalšími prostředky, např. odměnami a sankcemi, čímž se daná norma chování upevní. Noví zaměstnanci, kteří následně nastoupí do příslušné firmy, budou vědět, že je nutné na pracovišti udržovat pořádek, přičemž přijmou pořádek na pracovišti jako sdílenou hodnotu dané organizace.

Cílem teoretické části dané disertační práce je obohacení modelu E. Scheina právě o faktor času, resp. o vliv zásahu managementu majícímu vliv na kulturu organizace. Nemusí se však jednat pouze o zásah managementu. Jisté normy se mohou ustálit i osobním proaktivním přístupem některých zaměstnanců.

Obr. č. 21 Upravený Scheinův model organizační kultury



Zdroj: vlastní úprava modelu E. Scheina

Organizační kulturu je tedy možné definovat následujícím způsobem:

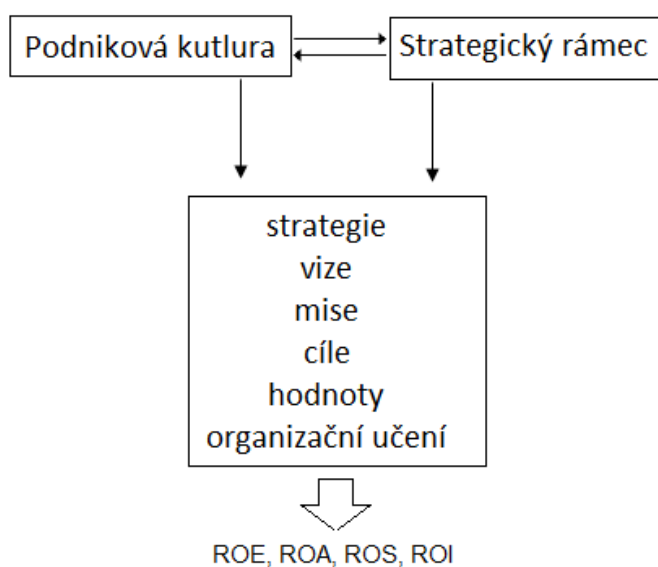
„základní přesvědčení, hodnoty a názory, které existují ve společnosti, popř. byly zavedeny managementem společnosti, které si skupina časem osvojila při řešení problémů externí adaptace a interní integrace, a které se natolik osvědčily, že jsou považovány za platné a jsou předávány novým členům organizace jako způsob vnímání, myšlení a cítění, který je ve vztahu k těmto problémům správný“ (vlastní úprava definice organizační kultury E. Scheina).

Organizační kultura tak tvoří součást organizačního systému, přičemž v rámci daného systému nefunguje izolovaně, ale je ve vzájemných vztazích a interakcích s organizační strategií, organizační strukturou, a dále s organizačními systémy a procesy. Většina autorů považuje za klíčový prvek pro úspěch či neúspěch podnikání právě organizační strategii.

Je patrné, že organizační kultura a strategie společnosti mají společně vliv na organizační cíle, vize, poslání/mise a hodnoty společnosti, a to vzhledem k poznatkům D. R. Denisona o vlivu organizační kultury na fungování organizace a dosavadním poznatkům o strategii organizace, resp. obsahu strategického rámce.

Vztah mezi organizační kulturou a strategií společnosti lze zobrazit pomocí následujícího schématu (viz obr. č. 22)

Obr. č. 22 Schéma vazby mezi organizační kulturou a strategií společnosti



Zdroj: vlastní úprava

Jak již bylo uvedeno, kladné či záporné působení organizační kultury na výkonnost organizace závisí na jejím obsahu. Je-li obsah organizační kultury v souladu s požadovanou kulturou a firemní strategií, pak silná organizační kultura má na tvorbu hodnoty příznivý vliv,

je-li naopak obsah nevyhovující, pak má organizační kultura na tvorbu hodnoty organizace negativní vliv.

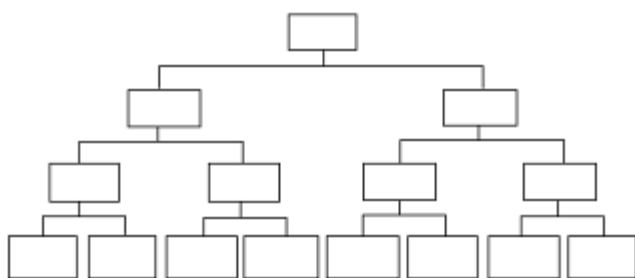
Kouzlo silné organizační kultury, která je v souladu s obsahem firemní strategie, se v praxi prokazuje vyšší tvorbou hodnoty a i např. větší volností práce řadových zaměstnanců. V některých podnicích, kde organizační kultura není silná, musí vedoucí pracovníci neustále kontrolovat výkonnost zaměstnanců, např. v call centrech a restauračních zařízeních. Úspěch těchto firem přitom spočívá v kvalitě služeb poskytovaných zaměstnanci a na produktivitě jejich práce. Např. jsou call centra, která nutí pracovníky neustále jednat tak, že se jím automaticky po ukončení jednoho hovoru vytočí další hovor. V jiných call centrech, kde automatické vytáčení hovorů není a závisí na lidech, jak budou telefonní čísla vytáčet, dochází po odchodu tzv. „supervizora“, který kontroluje jistý tým pracovníků k tomu, že někteří pracovníci přestanou telefonovat a firma tak přichází o tržby. Jiný příklad lze uvést na restauračním zařízení. Např. v případě drahé restaurace úspěch, který závisí na kvalitě poskytovaných služeb, vč. služeb obsluhy, dochází v podniku se slabou organizační kulturou po odchodu manažera ke snížení kvality služeb (např. zpomalením obsluhování zákazníků, zhoršením kvality podávaných jídel atd.). To následně vede k tomu, že jinak stálý zákazník může po špatné zkušenosti přestat do restaurace chodit. V případě, že by daná restaurace měla silnou organizační kulturu, která by byla v souladu s obsahem organizační strategie, by i po odchodu manažera byly poskytovány kvalitní služby, jelikož by podřízení znali a respektovali zásady, na nichž stojí úspěch firmy.

Klíčem pro úspěch organizací se silnou nebo slabou organizační strukturou lze v první řadě spatřit v identifikaci síly a obsahu její kultury. Jak již bylo uvedeno v části 2.2. Organizační kultura a strategie, je-li organizační kultura slabá a difuzní, pak strategii nepodporuje, ani s ní není v konfliktu.

Ve vztahu organizační kultury a strategie by rovněž neměly nastat problémy, pokud bude strategie obsahově vágní. Je-li však strategie firmy vyhraněná, precizně formulovaná a rozpracovaná, přičemž její obsah je rovněž v souladu s obsahem silné organizační kultury, pak bude organizační kultura implementaci strategie podporovat a bude zdrojem vyšší tvorby hodnoty.

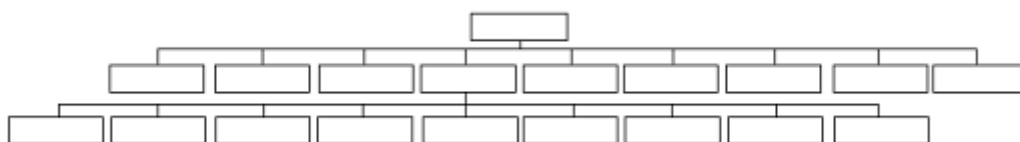
Společnost se naopak může setkat se značnými problémy, pokud bude strategie jednoznačně a precizně stanovena, ale obsah organizační kultury s ní bude v konfliktu. V tomto případě může firmě pomoci vhodně nastavená organizační struktura. Např. podle typologie organizační struktury na plochou a strmou, může být podnik úspěšnějším se silnou organizační kulturou, která bude v rozporu s obsahem organizační strategie nebo se slabou organizační strukturou v případě strmé organizační struktury, kdy je větší hierarchie, než v případě struktury ploché a tedy vedoucí pracovníci mohou práci podřízených více kontrolovat (viz obr. č. 23 a 24).

Obr. č. 23 Strmá organizační struktura



Zdroj: Synek, Kislingerová (2010)

Obr. č. 24 Plochá organizační struktura



Zdroj: Synek, Kislingerová (2010)

V případě ploché organizační struktury, kdy má nadřízený pracovník pod sebou více podřízených zaměstnanců, nemusí stíhat nad všemi podřízenými dohlížet, a tedy slabá organizační kultura může mít negativní vliv na tvorbu hodnoty podniku. Naopak, je-li kultura organizace silná a v souladu s obsahem organizační kultury, pak je pro firmu dostačující plochá organizační struktura.

9 PRAKTICKÁ ČÁST

9.1 VYMEZENÍ VÝZKUMNÉHO PROBLÉMU

Jak již bylo uvedeno dříve, organizační kultura je souborem hodnot, norem, základních předpokladů, vzorců chování a artefaktů, které jsou v organizaci dlouhodobě sdíleny. Chování pracovníků a tedy i činnost organizace jako celku jsou ovlivněny hodnotami, které tvoří podle názorů většiny autorů jádro organizační kultury, na které je možné ve vztahu k organizační kultuře nahlížet jako na klíčový ukazatel obsahu organizační kultury, nebo jako na významný nástroj utváření žádoucího obsahu organizační kultury.

Podle Lukášové (2002) mají cílové hodnoty mimo jiné vliv na rozhodování manažerů a tedy ovlivňují i strategické chování organizace, přičemž způsob dosahování cílů organizace je ovlivňován instrumentálními hodnotami.

Vzhledem ke skutečnosti, že ve větších podnicích se vytvářejí subkultury, by měli manažeři, kteří si přejí pochopit, jakým směrem se jejich společnost ubírá, znát obsah sdílených hodnot v rámci jednotlivých manažerských subkultur, resp. subkultury top managementu, středního managementu a nižšího managementu. Mezi výše zmíněné subkultury, které vznikají ve větších podnicích, lze zařadit např. manažerské subkultury na různých úrovních řídicí hierarchie a funkční subkultury, tj. subkultury vznikající v souvislosti s odlišnou funkční specializací organizačních útvarů, věkové, resp. generační subkultury apod.

Přitom je nutné znát míru, v jaké jsou jisté hodnoty sdíleny v rámci jednotlivých úrovní vedení společnosti, znát míru shody zastávaných hodnot na jednotlivých úrovních managementu organizace, resp. být schopný definovat rozdíly v obsahu jednotlivých manažerských subkultur. Je však nutné určit (pro interpretaci rozdílů mezi vrcholovým, středním a nižším managementem), zda nejsou případné rozdíly mezi hodnotami sdílenými v rámci jednotlivých manažerských úrovní symetrické, tedy zda nejsou determinovány příslušností k předmětné úrovni řízení.

Nehledě na skutečnost, že řada výzkumů byla zaměřena na analýzu vztahu mezi organizační kulturou a efektivností organizace, nebyl žádný zaměřený do detailu na ověření vztahu mezi organizační kulturou a strategií společností. Výzkum vlivu organizační kultury na tvorbu hodnoty organizace, resp. zaměření na vztah mezi organizační kulturou a strategií společnosti se proto jeví velmi aktuálním tématem.

9.2 CÍLE VÝZKUMU

V úvodu dané disertační práce byly stanoveny následující tři výzkumné otázky a hypotéza H0:

1. je organizační kultura výkonných společností silnější než organizační kultura nevýkonných organizací?
2. je organizační strategie více známá pracovníkům výkonných společností?

3. je obsah organizační kultury výkonných organizací v souladu s obsahem strategie?

H1: strategie je zdrojem vlivu organizační kultury na tvorbu hodnoty organizace.

Cílem výzkumu je nalezení odpovědí na výzkumné otázky a ověření hypotézy H1.

Provedení analýzy organizační kultury a zkoumání souladu obsahu organizační kultury s obsahem organizační strategie může být pro manažery obtížné, nicméně velmi důležité. V případě, budou-li opomíjeny aspekty organizační kultury, může se organizace dostat do problémů nebo může vynakládat prostředky, pro jejichž účinnost nejsou beze změny organizační kultury vytvořeny podmínky. Obsah organizační kultury a strategie přitom nemusí být totožný, důležité je, aby jejich obsah nebyl v konfliktu.

9.3 ZKOUMANÝ SOUBOR A ZPŮSOB ZPRACOVÁNÍ DAT

Jelikož badatelé zabývající se problematikou vlivu organizační kultury na výkonnost organizace zatím nedospěli ke konsenzu v otázce, zda jsou pro výzkum organizační kultury vhodnější metody kvalitativní, či kvantitativní, jsou pro výzkum v rámci ověření výzkumných problémů dané disertační práce použity metody kvalitativní i kvantitativní.

V rámci kvalitativního výzkumu byly zkoumány organizační dokumenty za účelem získání základních informací o společnostech z výzkumného vzorku a výpočtu ekonomické přidané hodnoty a dalších ukazatelů potřebných pro určení vlivu organizační kultury na výkonnost organizace. A to u jednotlivých zkoumaných společností prostřednictvím výročních zpráv a účetních závěrek dostupných ve sbírce listin Obchodního rejstříku.

V případě kvantitativních metod diagnostiky organizační kultury probíhala technika generování dat formou písemného dotazování, přičemž respondentům byly předloženy následující dotazníky:

- a) profilový dotazník předpokladů efektivnosti DOCS,
- b) typologický dotazník pojetí úspěchu OCAI,
- c) typologický dotazník stavu organizační kultury – profilový dotazník orientace společnosti,
- d) dotazník charakteristik učící se organizace.

Za účelem získání dostatečného vzorku respondentů byla oslovena obecně prospěšná společnost Klub zaměstnavatelů, IČ 241 76 605, se sídlem Praha 7, Haškova 1177/6, PSČ 170 00. Osloven byl přímo zakladatel Klubu zaměstnavatelů Pavel Hulák, díky němuž byl dotazník zaslán zhruba do 500 společností. Takřka 80 % firem z výzkumného vzorku se dotazníkového šetření zúčastnilo právě prostřednictvím dané obecně prospěšné společnosti. Zbytek společností, které se výzkumu zúčastnily, byl osloven přímo, tedy bez účasti Klubu

zaměstnavatelů. Mezi dotazovanými společnostmi jsou společnosti z odvětví průmyslu, služeb a stavebnictví. Detail o výzkumném vzorku společností je možné nalézt níže v tabulce č. 6, kde jsou uvedeny počty firem podle:

- velikosti (mikropodniky - méně než 10 osob a roční obrát nebo bilanční suma roční rozvahy ≤ 2 miliony EUR, malé podniky - méně než 50 osob a roční obrát, nebo bilanční suma roční rozvahy ≤ 10 milionů EUR, střední podniky – méně než 250 osob a roční obrát nepřesahuje 50 milionů EUR nebo jejichž bilanční suma roční rozvahy nepřesahuje 43 milionů EUR, velké podniky – všechny ostatní),
- odvětví (řazení podle odvětví průmysl, služby a stavebnictví).

Tab. č. 6. Definice populace

Popisky řádků	Malý podnik	Mikro-podnik	Střední podnik	Velký podnik	Celkový součet
Průmysl - souhrn za odvětví	3		4	22	29
automatizace a robotizace	1				1
automobilový průmysl			1	11	12
elektrotechnický průmysl	1			2	3
energetický				1	1
chemický průmysl				3	3
potravinářský průmysl	1		1	1	3
sklářský průmysl			1	1	2
Strojírenství			1	1	2
textilní a oděvní průmysl, strojírenství				1	1
uranový průmysl				1	1
Služby - souhrn za odvětví	2	4	4	17	27
finanční služby		1		2	3
informační a komunikační služby	1			6	7
kosmetický průmysl			1		1
média, informace a propagace	1		1		2
poradenství, právní a odborné služby		2		2	4
řemesla a opravy			1	1	2
transport, doprava a přeprava				2	2
zábava, kultura a sport		1	1		2
zdravotnictví a sociální péče				4	4
Strojírenství – souhrn za odvětví				3	3
Celkový součet	5	4	8	42	59

Zdroj: vlastní úprava

Většina společností z výzkumného vzorku patří mezi podniky velké (zhruba 71%), přičemž jsou zejména z odvětví průmyslu (nejčastěji automobilový průmysl) a služeb (hlavně informační a komunikační služby).

Dotazníkové šetření proběhlo se souhlasem personálního oddělení, kterému byl dotazník postoupen prostřednictvím elektronické pošty. Pro snazší vyplnění dotazníku byla vytvořena jednoduchá webová aplikace, do které se nahrály všechny otázky. Po přečtení otázek tedy stačilo pouze kliknout na správnou odpověď.

Do výzkumného vzorku byli zařazeni jak vedoucí pracovníci, tak i řadoví zaměstnanci. Jak jsem již uvedla výše, osloveno bylo více než 500 společností. Dotazník vyplnilo celkem 63 společností, přičemž 4 společnosti byly z výzkumného vzorku vyřazeny, protože se nepodařilo získat aktuální účetní závěrky, a nebylo tedy možné určit, zda se jedná o výkonné nebo nevýkonné společnosti. Celkově bylo obdrženo 145 vyplněných dotazníků. Návratnost dotazníků byla okolo 12 %.

Výzkum vlivu organizační kultury na výkonnost organizace je tedy založen na datech z 59 společností. Získaný vzorek je dostatečně reprezentativní, aby bylo možné podle těchto firem určit vliv organizační kultury na tvorbu hodnoty (viz např. již zmíněný výzkum D. R. Denisona na 34 společnostech z r. 1990, výzkum Rousseau na 32 společnostech z r. 1990, výzkum autorů Bersona, Orega a Dvira na 26 společnostech z r. 2008).

Informace o výzkumném vzorku jsou obsaženy v Příloze č. 2.

Pro účely ověření, zda se jedná o organizace výkonné, nebo nevýkonné, byla u jednotlivých společností vypočtena ekonomická přidaná hodnota (EVA). Tato metoda byla vybrána proto, že se jedná v současnosti o jedno z nejvýznamnějších hodnotových měřítek výkonnosti organizace. Konkrétně byla použita metoda ekonomické přidané hodnoty s ohledem na rentabilitu vlastního kapitálu, tzv. EVA equity podle modelu INFA Ivana a Inky Neumaierových. Dále byla pro potřeby disertační práce stanovena rentabilita výkonnosti, aktiv, tržeb a rentabilita investic.

Jelikož měli respondenti odpovědi ve všech otázkách známkovat, byl k jednotlivým odpovědím všech pracovníků dotazovaných společností stanoven aritmetický průměr, a to z důvodu, že se počet vyplněných dotazníků v rámci různých společností lišil.

Zjištěné údaje byly následně aplikovány na jednotlivé metody, které byly pro účely dané disertační práce vybrány pro stanovení vlivu organizační kultury na tvorbu hodnoty organizace.

Mimo jiné byla zjišťována závislost mezi organizační kulturou a ukazateli výkonnosti organizace na základě analýzy rozptylu pomocí strategického programu SPSS (Statistical Package for Social Sciences).

Analýza rozptylu - neboli ANOVA - je metoda určená pro zkoumání závislosti vysvětlované proměnné na vysvětlující, jejíž podstatou je modelování této závislosti. V případě vysvětlované proměnné se jedná o závislou proměnnou, která představuje důsledek nebo následek působení nějaké příčiny, popř. několika příčin zároveň. Musí se jednat o kvantitativní proměnnou, tj. proměnnou, která nabývá číselných hodnot, s nimiž má význam provádět aritmetické operace. Naopak v případě vysvětlující proměnné se jedná o proměnnou,

kteřá je nezávislá, přičemž se předpokládá, že ovlivňuje závisle proměnnou. Vysvětlující proměnné přitom mohou být kvalitativního i kvantitativního typu a v analýze rozptylu jsou označovány jako faktory, které nabývají jen malého počtu úrovní (obměn), pomocí kterých je možné hodnoty vysvětlovaných proměnných třídit do skupin.

V případě, že je zkoumán vliv jednoho faktoru na jednu nebo více vysvětlovaných proměnných, pak se jedná o jednofaktorovou analýzu rozptylu. Zkoumá-li se vliv více faktorů na jednu nebo více vysvětlovaných proměnných, pak se jedná o vícefaktorovou analýzu rozptylu.

Pokud je tedy zkoumán vliv jednoho faktoru na vysvětlovanou proměnnou, pak se hovoří o tzv. jednorozměrné analýze rozptylu, která je také označována jako One-way ANOVA. Za pomoci vícerozměrné analýzy rozptylu (označována jako MANOVA) je zkoumán vliv jednoho nebo více faktorů na několik vysvětlovaných proměnných zároveň.

Vzhledem ke skutečnosti, že předmětem zájmu dané disertační práce je posouzení vlivu organizační kultury na tvorbu hodnoty, tj. jedná se o jeden faktor – organizační kulturu, je provedena jednofaktorová analýza rozptylu (One-way ANOVA).

Analýza rozptylu, tj. ANOVA, je parametrickým testem, a proto je pro její aplikaci nutné splnit následující předpoklady:

- normální rozdělení náhodných veličin, ze kterých se provádí výběry,
- shoda rozptylů ve výběrech,
- nezávislost a náhodnost vzorku.

Pro účely dané disertační práce je náhodnost výběru opomíjena a do analýzy jsou zahrnuty všechny firmy z výzkumného vzorku. Důvodem je snaha získat na základě všech možných informací co nejpřesnější obraz závislosti mezi organizační kulturou a ukazateli výkonnosti firem.

Testovanou hypotézu o neexistenci vlivu faktorů je možné formulovat jako hypotézu o rovnosti středních hodnot ve skupinách, přičemž alternativní hypotéza se následně zapisuje ve tvaru $H_1: \text{non } H_0$, tedy že alespoň jedna dvojice skupin má rozdílné střední hodnoty. Dojde-li po provedení testu k zamítnutí testované hypotézy, jestliže se prokáže, že střední hodnoty nejsou shodné, pak lze usoudit, že na dané hladině významnosti faktor ovlivňuje zkoumanou veličinu.

Aby byla provedena analýza rozptylu, musí být splněny následující předpoklady:

- jednotlivá pozorování jsou ve všech k výběrech vzájemně nezávislá,
- k dispozici je $k > 2$ vzájemně nezávislých náhodných výběrů,

- jednotlivé výběry pocházejí z normálně rozdělených populací (platí pro výběry, jejichž rozsah je menší než 30, jelikož nelze aplikovat aproximaci normálním rozdělením pomocí centrální limitní věty), test analýzy rozptylu je založen na rozkladu celkové variability vysvětlované proměnné na složky odpovídající odlišným zdrojům variability.
- jednotlivé rozptyly jsou shodné.

Přesnost testu je ovlivněna několika faktory, ke kterým patří hladina významnosti, rozsah výběru a skutečná velikost efektu (rozdíl mezi hodnotou parametru vymezenou v testované hypotéze a jeho skutečnou hodnotou). Ke zvyšování síly testu dochází zvyšováním hladiny významnosti, jelikož tím dochází ke snižování chyby jiného druhu. V případě zvyšování rozsahu výběru se zmenšuje směrodatná chyba odhadu předmětného parametru, a tedy dochází ke zvyšování síly testu a mimo jiné ke snižování pravděpodobnosti chyby prvního druhu. Platí, že při zvětšování skutečné velikosti efektu dochází ke zvyšování síly testu za jinak nezměněných podmínek. V praxi se zpravidla volí hladina významnosti (α) v závislosti na důsledku chyby I. druhu. Zpravidla se volí hladina významnosti ve výši 1 %, 5 % a 10 %. Zvolená hladina významnosti je přitom maximálně přípustná pravděpodobnost chyby I. druhu v množině odpovídající testované hypotéze.

PROFILOVÝ DOTAZNÍK DOCS

Pro potřeby dané disertační práce byl použit profilový dotazník Denison organizational culture survey (DOCS) významného vědce profesora Daniela R. Denisona. Dotazník obsahuje otázky pro určení skóre faktorů Denisonova modelu organizační kultury za účelem zjišťování předpokladů efektivnosti organizace. Profilový dotazník DOCS byl tedy vybrán pro jeho vazbu na výkonnost organizace.

Dotazník obsahuje celkem 60 otázek rozdělených do čtyř větších celků zkoumajících angažovanost, konzistenci, adaptabilitu a misi, přičemž každý z daných rysů má další tři podskupiny blíže se zaměřující na jednotlivé faktory z různých hledisek. Úkolem respondentů bylo označit na stupnici od jedné do pěti, nakolik souhlasí s předloženými tvrzeními (1 – rozhodně nesouhlasím, 2 – nesouhlasím, 3 – neutrální, 4 – souhlasím, 5 – rozhodně souhlasím), tj. pro určení míry stupně souhlasu nebo nesouhlasu s předkládanými tvrzeními bylo použito Likertovo škálování. Získaná data jsou použita pro určení skóre faktorů Denisonova modelu za účelem zjištění předpokladů efektivnosti organizací.

Typologický dotazníkOCAI

Typologický dotazník strategických aspektůOCAI je založen na Modelu soupeřících hodnot autorů Camerona a Quinna (OCAI - Organizational Culture Assessment Instrument), jehož dvě základní dimenze představují flexibilita vs. kontrola a interní vs. externí zaměření.

Kombinací daných dimenzí vznikly čtyři typy organizační kultury: klanová, adhokratická, hierarchická a tržní.

Tento dotazník byl vybrán z důvodu jeho zaměření na kritéria úspěchu, která jsou tvořena čtyřmi výroky. Daná tvrzení korespondují s jedním ze čtyř typů organizační kultury: A – klanová kultura, B – adhokratická, C – tržní a D – hierarchická. Respondenti byli osloveni s požadavkem rozdělit mezi navržená tvrzení 100 bodů, podle toho, do jaké míry tvrzení odpovídají současné situaci v organizaci a dalších 100 bodů měli respondenti rozdělit podle jimi preferované situace. Daný dotazník se tedy skládá ze dvou fází: současné a preferované, jak by podle respondenta měla organizace vypadat za pět let. Následně je ze získaných dat vytvořen graf, který autoři nazvali profilový dotazník. Inspirovali se přitom statistikem Tukeyem (autor knihy *Průzkumová analýza dat*, 1977), podle kterého jsou rozdíly mezi číselnými řadami lépe uchopitelné, pokud se z dat vytvoří graf, než když se podrobí statistickým testům.

Výstupem integrace získaných dat je určení typu, síly a obsahu organizační kultury, jelikož tyto elementy ovlivňují tvorbu hodnoty organizace. Zvláště je stanovena organizační kultura z pohledu kritérií úspěchu dominující ve výkonných společnostech a zvláště kultura převládající v nevýkonných společnostech, vč. určení hodnot, které jednotlivé organizace charakterizují, a základních předpokladů, na nichž firmy stojí. Dalším přínosem je porovnání současné situace výkonných a nevýkonných společností s preferovanými situacemi.

PROFILOVÝ DOTAZNÍK ORIENTACE SPOLEČNOSTI

Pro účely zjištění a porovnání žádoucího a skutečného obsahu organizační kultury byl použit profilový dotazník. Tento dotazník je zaměřen na měření pozice organizace na několika unipolárních dimenzích organizační kultury, které byly zvoleny podle metodik orientace (O'Reilly, Chatman a Caldwell, 1991). Pro účely daného výzkumu bylo respondentům předloženo celkem 7 otázek, na které měli odpovídat dle vhodnosti uvedeného chování pro jejich společnost, a to nejdříve pro současný stav a následně pro preferovaný stav. Respondenti měli jednotlivým směrům orientace přiřadit hodnoty 0 až 6, přičemž hodnota 6 značí maximální souhlasnou hodnotu.

DOTAZNÍK UČÍCÍ SE ORGANIZACE IVANY TICHÉ

Daný dotazník je zaměřen na zjištění, zda organizace naplňuje znaky učící se organizace. Podle Ivany Tiché se jedná celkem o 11 následujících charakteristik: učení jako součást formulace strategie, participativní přístup, informatika, formativní účetnictví, vnitřní výměna, pružný systém odměňování, podporující struktury, sběr informací o vnějším prostředí, inter-organizační učení, atmosféra podporující učení a příležitost osobního rozvoje pro každého.

Dotazník tvoří celkem 22 otázek, u nichž respondenti posuzovali na škále od 1 do 5, nakolik jednotlivá tvrzení vystihovala situaci v jejich organizaci, tj. obdobně jako v případě dotazníkového šetření DOCs i pro účely zjištění, zda jsou organizace učícími se, bylo aplikováno Likertovo škálování. Výsledky výzkumu byly dosaženy k jednotlivým jedenácti charakteristikám na základě prostého aritmetického průměru. Zobrazují charakteristiky, které mají organizace zvládnuty, a kde mají rezervy.

9.4 ANALÝZA VÝKONNOSTI ZKOUMANÝCH SPOLEČNOSTÍ

Jak již bylo uvedeno výše, pro určení výkonnosti organizace byla pro účely dané disertační práce vybrána metoda ekonomické přidané hodnoty s ohledem na rentabilitu vlastního kapitálu, tj. EVA je stanovena podle modelu INFA Ivana a Inky Neumaierových.

Z celkového vzorku 59 zkoumaných společností vykazuje účetní zisk 44 organizací, přičemž zbývajících 15 organizací vykazuje účetní ztrátu.

Souhrnné informace o hodnotách EVA, stanovených podle modelu INFA, jsou obsaženy v Příloze č. 3. Podrobnější postup stanovení EVA je uveden v Příloze č. 4.

Na základě analýzy ekonomické přidané hodnoty výzkumného vzorku společností bylo zjištěno, že ekonomického zisku dosahuje 21 společností. Celkem 38 organizací generuje ekonomickou ztrátu, což poukazuje na ničení hodnoty. Řazení jednotlivých firem podle výkonnosti na výkonné a nevýkonné je možné nalézt v Příloze č. 5.

Analýza ukazatelů rentability

V rámci dané disertační práce byla provedena analýza ukazatelů rentability vlastního kapitálu, aktiv, tržeb a investic. A to z důvodu potřeby určení vlivu organizační kultury na tvorbu hodnoty. Průměrné hodnoty ukazatelů výkonnosti výkonných a nevýkonných společností za sledovaná období (roky 2008 až 2013) jsou obsaženy v Příloze č. 6. Výzkum se týká horizontu pěti let, přičemž v případě nedostupných účetnictví firem za některá období byl průměr poměrových ukazatelů stanoven za období dostupná. I z daného důvodu se použití průměrných hodnot jeví jako vhodná možnost.

9.5 ANALÝZA ORGANIZAČNÍ KULTURY ZKOUMANÝCH SPOLEČNOSTÍ PODLE MODELU DENISONA

Organizační kultura, resp. ukazatele organizační kultury byly analyzovány prostřednictvím dat získaných z profilového dotazníku Denison organizational culture survey (DOCS) založeného na Denisonově modelu.

Tento model byl vybrán z důvodu jeho úzké vazby na výkonnost organizace. Jedná se o model zkoumající organizační kulturu pomocí čtyř dimenzí, kterými jsou z pohledu interního zaměření angažovanost a konzistence, resp. z pohledu externího zaměření adaptabilita a mise.

Prvních patnáct výroků dotazníku DOCS je zaměřeno na zkoumání angažovanosti pracovníků, která je rozdělena do tří částí. Prvních pět otázek je zaměřeno na přístup zaměstnanců ke své práci, tj. na zmocnění, druhá část je orientována na týmovou spolupráci a poslední část dimenze angažovanosti zkoumá odbornost pracovníků a jejich rozvoj.

Výroky šestnáct až třicet jsou zaměřeny na výzkum konzistence pracovníků. Prvních pět výroků zkoumá, jaké klíčové hodnoty jsou uznávány v organizaci, dalších pět otázek má za cíl analyzovat dosahování shody mezi zaměstnanci a posledních pět výroků zkoumá koordinaci a integraci, tj. problematiku optimální spolupráce.

Třetí skupinu otázek, tj. otázky třicet jedna až čtyřicet pět tvoří dotazy zaměřené na zjištění adaptability zaměstnanců, přičemž prvních pět výroků zkoumá připravenost na změnu, dalších pět výroků analyzuje zaměření na zákazníka a poslední skupina otázek z části zkoumající dimenzi adaptability byla respondentům položena z důvodu zjištění organizačního učení.

Na zbývajících patnáct výroků obsažených v dotazníku DOCS, tj. na otázky čtyřicet šest až šedesát je nahlíženo z pohledu mise pracovníků. První část výroků daného bloku je zaměřena na strategii organizace. Dalších pět otázek je orientováno na úkoly a cíle a poslední skupina zkoumá vize organizace.

Použitím Denisonova modelu byla zvlášť analyzována organizační kultura výkonných a nevýkonných společností.

▪ **Analýza organizační kultury nevýkonných společností**

Mezi nevýkonné společnosti bylo z celkového vzorku respondentů zařazeno celkem 38 společností, jejichž ekonomická přidaná hodnota byla podle modelu INFA Ivana a Inky Neumaierových záporná. Jelikož se množství vyplněných odpovědí z jednotlivých společností lišilo, byl u každé společnosti stanoven aritmetický průměr odpovědí na jednotlivé výroky, který vyjadřuje osa Y na obrázku č. 25.

Nejlépeších výsledků bylo při výzkumu organizační kultury nevýkonných společností dosaženo v dimenzi angažovanost, která se týká vnitřní dynamiky a interního zaměření organizací. Vysoké skóre u dané dimenze připouští kapacitu pro změnu a flexibilitu. Organizace podporující angažovanost se vyznačují vysokou mírou zapojení pracovníků k účasti na životě organizací. U pracovníků se rozvíjí smysl pro vlastnictví a zodpovědnost, přičemž důraz je kladen na neformální styl řízení před formálními, byrokratickými styly.

Obr. č. 25 Organizační kultura nevýkonných společností

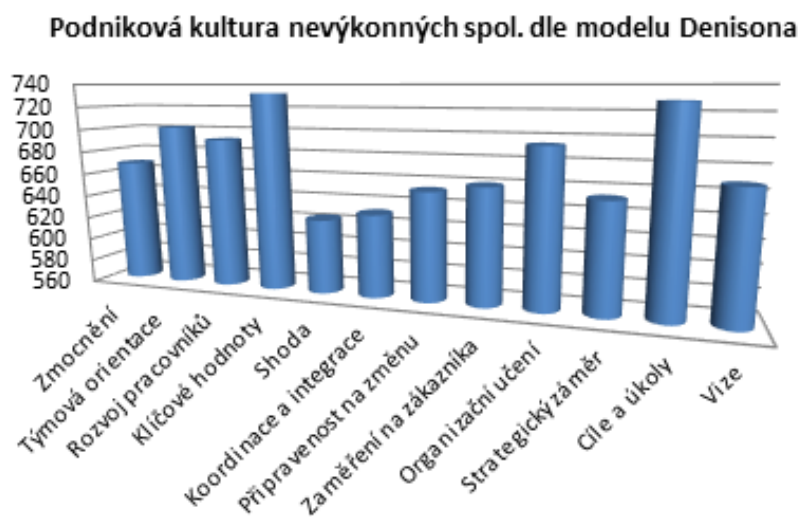


Zdroj: vlastní úprava

Velmi vysokého skóre bylo dosaženo i v dimenzi mise, což je oproti angažovanosti ukazatelem externího zaměření a stability organizace. Vysoké skóre u dané dimenze značí to, že pracovníci se cítí být ztotožnění se zájmy a strategií společností. Pravděpodobnost dosažení firmou stanovených cílů je v daném případě vyšší, jelikož se jednotlivci ztotožňují s cíli organizace.

Při detailnějším pohledu na jednotlivé dimenze organizační kultury podle Denisonova modelu je patrné, že nejvyšších hodnot bylo dosaženo v ukazatelích klíčové hodnoty a cíle a úkoly (viz obr. č. 26).

Obr. č. 26 Jednotlivé ukazatele organizační kultury nevýkonných společností



Zdroj: vlastní úprava

Klíčové hodnoty jsou ukazatelem konzistence organizace, jehož dimenze má oproti ostatním dimenzím nejnižší celkové skóre. Cíle a úkoly jsou ukazatelem mise organizace.

Výsledky výzkumu poukazují na skutečnost, že zaměstnanci se zaměřují zejména na plnění stanovených cílů a úkolů, avšak strategické záměry a vize společnosti jim nemusí být zcela známy, mimo jiné nemusí zaměstnanci dosáhnout shody při řešení zvláště pro firmu důležitých otázek.

▪ Analýza organizační kultury výkonných společností

Mezi výkonné společnosti byly podle modelu INFA Ivana a Inky Neumaierových zařazeny společnosti, které tvořily ekonomický zisk, tj. z celkového vzorku 59 společností se jedná celkem o 21 firem. I v daném případě byl k výrokům pracovníků z jednotlivých organizací vypočten aritmetický průměr odpovědí z důvodu toho, že se množství vyplněných dotazníků v rámci sledovaných společností lišilo. Na obrázku č. 27 tvoří osu Y průměrné hodnoty odpovědí jednotlivých firem. Hodnoty jsou však nižší než v případě nevýkonných organizací, což je dáno tím, že nevýkonných společností (38) je mnohem víc než společností ekonomicky výkonných (21).

Jak je patrné z obr. č. 27, nejvyšších hodnot bylo dosaženo v dimenzi angažovanost a nejnižších v dimenzi konzistence. Hodnoty dimenzí adaptabilita a mise jsou oproti ukazateli konzistence vyšší, přičemž mírně vyšších hodnot dosahuje ukazatel mise.

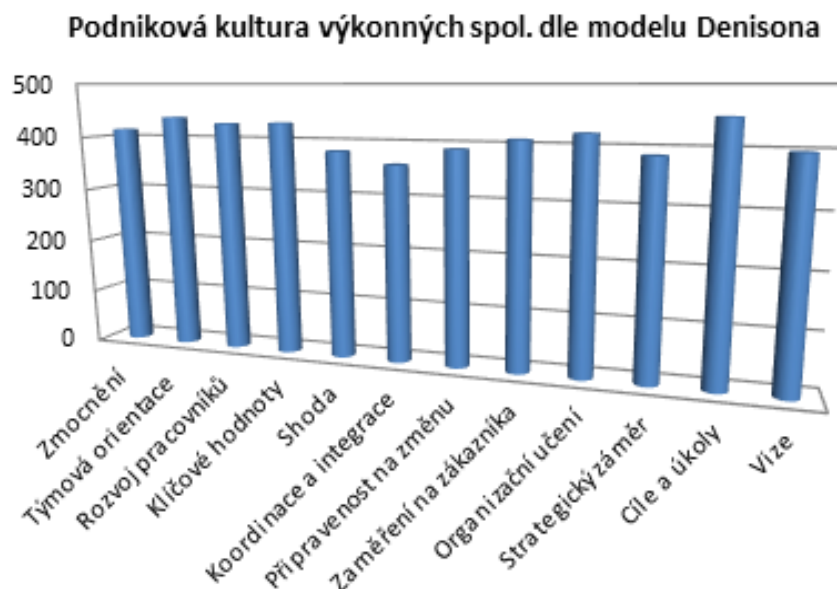
Obr. č. 27 Organizační kultura výkonných společností



Zdroj: vlastní úprava

Z výše uvedeného důvodu je nutné přistoupit k detailnějším rozborům ukazatelů jednotlivých dimenzí organizačních kultur výkonných společností (viz obr. 28).

Obr. č. 28 Jednotlivé ukazatele organizační kultury výkonných společností



Zdroj: vlastní úprava

V případě výkonných společností je patrné, že mezi jednotlivými ukazateli dimenzí angažovanosti, konzistence, adaptability a mise jsou minimální rozdíly. Dané ukazatele jsou velmi vyrovnané, byť nacházíme mírně vyšší hodnoty u ukazatelů: cíle a úkoly, klíčové hodnoty a týmová orientace.

I u nevýkonných společností dosáhly nejvyšších hodnot dané tři ukazatele, avšak v případě nevýkonných společností byly rozdíly mezi jednotlivými ukazateli výrazné. Vysoká hodnota ukazatele cíle a úkoly značí o tom, že pracovníci se zaměřují na plnění stanovených cílů a úkolů.

Vyhodnocení organizační kultury zkoumaných společností podle modelu Denisona

Na první pohled jsou výsledky výzkumu organizační kultury výkonných společností obdobné jako u nevýkonných společností. Nejvyšších hodnot bylo dosaženo v dimenzi angažovanost a nejnižších v dimenzi konzistence.

Při detailnějším výzkumu jednotlivých ukazatelů organizační kultury je patrné, že v případě výkonných společností jsou mezi jednotlivými ukazateli dimenzí angažovanost, konzistence, adaptabilita a mise minimální rozdíly. V případě nevýkonných společností jsou rozdíly významné.

Nejvyšších hodnot bylo u výkonných i nevýkonných společností dosaženo v ukazatelích klíčové hodnoty a cíle a úkoly, což svědčí o tom, že klíčové hodnoty jsou sdíleny všemi

pracovníky a zaměstnanci výkonných i nevýkonných společností, kteří se zaměřují zejména na plnění stanovených cílů a úkolů.

V případě nevýkonných společností však bylo nejnižšího skóre dosaženo u ukazatele shoda a ukazatele koordinace a integrace, což vypovídá o tom, že pracovníci nemusí dosáhnout shody v kritických situacích, při řešení zvláště důležitých otázek. Organizační jednotky nejspíše efektivně nespolupracují při plnění stanovených úkolů, byť se mohou v rámci jedné organizační jednotky vytvářet týmově orientované skupiny. Mimo jiné je nutné podotknout, že v rámci slabé organizační kultury mohou být informace interpretovány různým způsobem.

Jelikož bylo v případě nevýkonných společností dosaženo nejnižšího skóre u ukazatele shoda, může tato skutečnost představovat při tvorbě strategie značný problém, a to z důvodu snížení množství formulovaných strategických alternativ a přijetí strategie, která může být v rozporu s názory mnohých pracovníků.

Oproti pracovníkům nevýkonných společností jsou pracovníkům výkonných společností mnohem více známy strategické záměry firmy, ve které pracují a mohou se tak podílet na jejím vývoji. Zároveň je v případě výkonných společností dosahováno shody, tedy oproti nevýkonným společnostem bude obsah strategie organizace v souladu s obsahem organizační kultury.

9.6 VÝZKUM STRATEGICKÝCH ASPEKTŮ ZAMĚŘENÝCH NA KRITÉRIA ÚSPĚCHŮ

Výzkum strategických aspektů zaměřených na kritéria úspěchu byl realizován na základě dotazníku OCAI (Organizational Culture Assessment Instrument) autorů Camerona a Quinna opřené o Model soupeřících hodnot. Jelikož cílem práce je výzkum vlivu organizační kultury na tvorbu hodnoty organizace, byl výzkum zaměřen pouze na okruh kritérií úspěchu. Daný model byl vybrán pro srovnání typu a síly organizační kultury výkonných a nevýkonných společností.

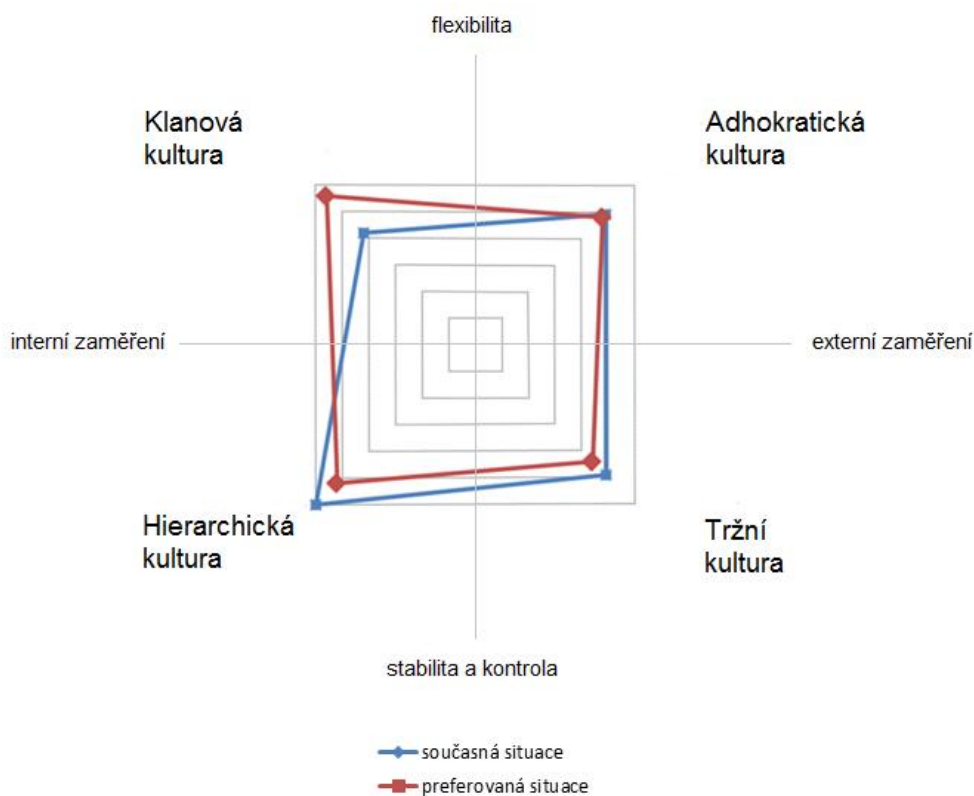
Zvlášť byl vyhotoven profil výkonných a zvlášť nevýkonných organizací. K jednotlivým výrokům dotazníku OCAI byly stanoveny zprůměrované součty hodnot, které umožnily vyhotovení profilu organizační kultury pro okruh kritérií úspěchu. Pro přehlednost byly výsledky dotazníkového šetření zaneseny do paprskových grafů.

Organizační kultura nevýkonných organizací

V případě analýzy organizační kultury nevýkonných společností bylo zjištěno, že se nevýkonné společnosti zaměřují zejména na stabilitu a kontrolu (viz obr. 29).

Dominuje zde hierarchická kultura, která je interního zaměření. Pracovní prostředí nevýkonných společností je formalizované a strukturované, zdůrazňující postupy a předpisy. Zaměstnancům není dán prostor pro vlastní úsudek.

Obr. č. 29 Výzkum OCAI nevýkonných společností



Zdroj: vlastní úprava

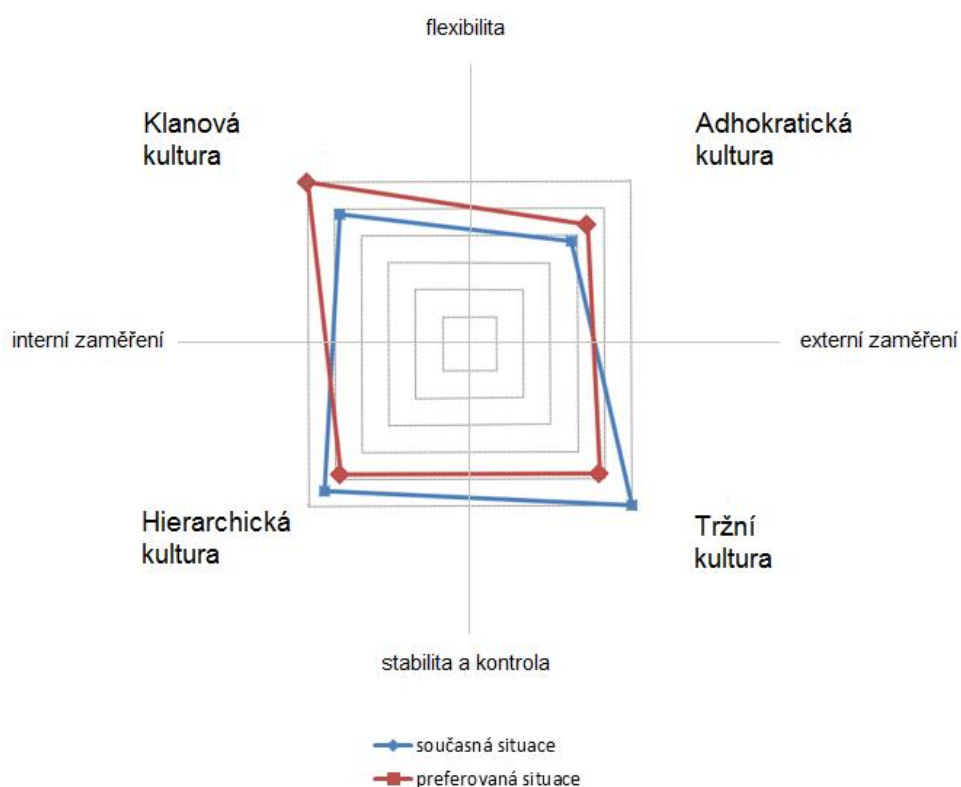
Stmelujícím prvkem jsou formální pravidla. Efektivní vedení si klade za cíl udržení hladkého chodu organizace, přičemž v případě řízení zaměstnanců se vedení nevýkonných společností zaměřuje na zajištění jistoty zaměstnání. Pro dosažení úspěchu se nevýkonné společnosti zaměřují na zabezpečení spolehlivosti dodávek, hladké plnění harmonogramů a na dosažení nízkých nákladů.

Organizační kultura výkonných organizací

I v případě analýzy organizační kultury jsou výsledky pro přehlednost zaneseny do paprskového grafu (viz obr. č. 30).

Převládající množství výkonných společností má tržní typ organizační kultury, pro který je charakteristické externí zaměření. Výkonné společnosti jsou tedy oproti nevýkonným společnostem orientované na výsledky. Pracovníci jsou soupeřiví a kladou důraz na dosažení stanovených cílů, jelikož vedoucí pracovníci vyžadují od svých zaměstnanců vysoké výkony.

Obr. č. 30 Výzkum OCAI výkonných společností



Zdroj: vlastní úprava

Tyto tržně orientované výkonné organizace usilují o předstížení konkurence a dosažení vedoucího postavení na trhu. Stmeluje je orientace na vítězství, kde za úspěch je považováno získání tržního podílu a penetrace trhu. Dlouhodobý cíl je zaměřen na konkurenční činnosti a dosahování nadsazených cílů. Jelikož mezi výkonnými organizacemi značně převládá též hierarchická kultura, jsou pro výkonné organizace charakteristická také formální pravidla. Vedoucí jsou dobrými koordinátory a organizátory, kteří se zaměřují na udržení hladkého chodu organizace, její stability a efektivnosti. Úspěch je též definován spolehlivostí dodávek a dosažením nízkých nákladů. I zaměstnancům výkonných společností jsou zabezpečeny jistoty zaměstnání a předvídatelnosti.

Shrnutí závěrů výzkumu strategických aspektů výkonných a nevýkonných organizací

Na základě dotazníkového šetření OCAI zaměřeného na Model soupeřících hodnot bylo zjištěno, že ve výkonných společnostech převládá tržní kultura a v nevýkonných podnicích hierarchická kultura. Zaměstnanci výkonných i nevýkonných společností by však upřednostňovali klanovou organizační kulturu, která má z hlediska preferované situace největší podíl. Dali by tedy přednost přátelštějšímu pracovišti, připomínajícímu rozšířenou rodinu, ve kterém by firmu stmelovala loajalita, tradice a oddanost k firmě. Nutno podotknout, že právě klanová organizační kultura se vyznačuje sdílením hodnot, cílů a týmovým myšlením, a tedy i jeho skóre určuje, nakolik je organizační kultura silná. Silné

kultury spojují společné úsilí, společné zájmy a vyšší výkonnost na pracovišti, která vyžaduje jednotnost a společnou vizi.

Klanová kultura nebyla dominantní ani u výkonných, ani u nevýkonných společností, ale v případě výkonných společností byl její podíl vyšší než v případě nevýkonných společností. Níže uvedená tabulka č. 7 zobrazuje procentuální vyjádření jednotlivých kultur z pohledu současné a preferované situace, a to jak u výkonných, tak i nevýkonných společností.

Tab. č. 7 současná a preferovaná situace strategických aspektů výkonných a nevýkonných organizací

	Nevýkonné organizace		Výkonné organizace	
	současná situace	preferovaná situace	současná situace	preferovaná situace
Klanová kultura	21%	28%	24%	30%
Adhokratická kultura	25%	24%	19%	22%
Tržní kultura	25%	22%	30%	24%
Hierarchická kultura	30%	26%	27%	24%

Zdroj: vlastní úprava

Lze tedy podotknout, že organizační kultura je u výkonných společností silnější. Na základě výzkumů provedeného šetření je dále očividné, že i nevýkonné společnosti si uvědomují význam klanové organizační kultury, a proto preferují do budoucna klanovou kulturu posílit.

9.7 OBSAH ORGANIZAČNÍ KULTURY A ZJIŠTĚNÍ ORGANIZAČNÍ KULTURY VÝKONNÝCH A NEVÝKONNÝCH ORGANIZACÍ

Pro zjištění a případné porovnání žádoucího a současného obsahu organizační kultury byla zvolena metoda profilového dotazníku, která je orientovaná na měření pozice organizace na několika unipolárních dimenzích organizační kultury. Pro stanovení dimenzí hodnocení byla zvolena metodika orientace podle autorů O'Reilly, Chatman a Caldwell (1991). Výsledky výzkumu 38 nevýkonných společností a 22 výkonných společností jsou níže znázorněny prostřednictvím paprskových grafů (obr. č. 31 a č. 32).

Respondentům bylo předloženo 7 směrů orientace společnosti, ke kterým měli přiřadit váhu nula až šest podle pravdivosti tvrzení, přičemž hodnota šest značí maximální souhlasnou hodnotu, a to nejdříve pro současný stav a následně pro preferovaný stav.

Výzkum orientace nevýkonných společností

Níže je uvedena tabulka vyhodnocení profilového dotazníku (tab. č. 8) zaměřeného na nevýkonné společnosti, přičemž jak bylo uvedeno výše, jedná se o aritmetický průměr hodnot, z důvodu toho, že se množství odpovědí pracovníků v rámci různých společností lišilo.

Tab. č. 8 Orientace nevýkonných organizací

Orientace společnosti	současný stav	žádoucí stav
Inovativní	4,16	5,24
Agresivní	2,32	2,40
Orientovaná na výsledky	4,92	5,26
Orientovaná na pravidla	4,10	4,58
Orientovaná na lidi	3,66	5,26
Týmově orientovaná	3,62	5,02
Orientovaná na detaily	3,54	4,24

Zdroj: vlastní úprava

Z tabulky č. 7 i obrázku č. 31 je patrné, že téměř požadovaného stavu bylo dosaženo v orientaci agresivní, a přibližně požadovaného stavu bylo dosaženo u orientace na výsledky.

V případě ostatních orientací je však požadováno mírné zlepšení, přičemž nejvyššího zlepšení preferují nevýkonné společnosti dosáhnout v orientaci na lidi a také v týmové orientaci.

Obr. č. 31 Paprskový graf orientace nevýkonných společností



Zdroj: vlastní úprava

V současnosti jsou nevýkonné společnosti nejvíce zaměřené na výsledky, a nejméně na agresivní orientaci organizace.

Výzkum orientace výkonných společností

Analýza výzkumu orientace výkonných společností spočívala ve výzkumu výsledků 21 úspěšných organizací, které dosahují ekonomického zisku. I v případě výkonných společností byl k jednotlivým směrům orientace stanoven vážený aritmetický průměr (viz tab. č. 9).

Tab. č. 9 Orientace výkonných organizací

Orientace společnosti	současný stav	žádoucí stav
Inovativní	4,10	5,05
Agresivní	2,72	3,10
Orientovaná na výsledky	5,20	5,09
Orientovaná na pravidla	4,43	4,59
Orientovaná na lidi	4,11	5,24
Týmově orientovaná	3,80	4,97
Orientovaná na detaily	3,68	4,39

Zdroj: vlastní úprava

Obr. č. 32 Paprskový graf orientace výkonných společností



Zdroj: vlastní úprava

Shody bylo v případě úspěšných společností dosaženo v orientaci na pravidla a v orientaci na výsledky. Shody bylo též takřka dosaženo v agresivní orientaci a v orientaci na detaily. Výkonné společnosti si dále přeji zlepšit orientaci na lidi, týmovou orientaci a inovativní zaměření.

Vyhodnocení orientace výkonných a nevýkonných organizací

Obdobně jako tomu bylo v případě nevýkonných společností, jsou i výkonné společnosti v současnosti orientované zejména na výsledky a nejméně na agresivní orientaci organizace. Nejvíce výkonné i nevýkonné společnosti preferují zaměřit se na lidi, výsledky a na inovaci.

9.8 UČÍCÍ SE ORGANIZACE

Mezi výkonnými a nevýkonnými společnostmi byla provedena i analýza, zda se jedná o učící se organizace, protože chtějí-li být společnosti výkonnými i z dlouhodobého hlediska, je zaměření se na skutečnost, aby byly učícími se organizacemi velmi důležitá. K provedení výzkumu byl použit dotazník autorky Ivany Tiché (Tichá, 2005). Pomocí předmětného dotazníku je možné sledovat jedenáct charakteristik profilu sledovaných společností. Každé charakteristice odpovídají dvě otázky z dotazníku.

Výzkum nevýkonných společností

Výsledky výzkumu, zda jsou nevýkonné společnosti, které generovaly ekonomickou ztrátu učícími se, jsou patrné z tabulky č. 10 a z níže uvedeného paprskového grafu č. 31.

Tab. č. 10 Učící se organizace nevýkonných organizací

Otázky z dotazníku	Sledovaná charakteristika	Nevýkonné společnosti
61+72	Učení jako součást formulace strategie	7,60
62+73	Participativní přístup	6,20
63+74	Informatika	7,09
64+75	Formativní účetnictví	6,99
65+76	Vnitřní výměna	7,55
66+77	Pružný systém odměňování	6,61
67+78	Podporující struktury	7,17
68+79	Sběr informací o vnějším prostředí	6,97
69+80	Inter-organizační učení	6,27
70+81	Atmosféra podporující učení	7,33
71+82	Příležitost osobního rozvoje pro každého	7,73

Zdroj: vlastní úprava

Z výše uvedené tabulky a obr. č. 33 je zřejmé, že se průměrné hodnoty všech charakteristik nevýkonných společností pohybují mezi hodnotami 6,20 až 7,73 bodů. Maximální hodnota, které mohly společnosti u dvou otázek dosáhnout, je 10 bodů.

Obr. č. 33 Profil učící se organizace nevýkonných organizací



Zdroj: vlastní úprava

Ve sloupci nejsilnější stránky je na prvním místě uvedena charakteristika, jejíž finální zprůměrovaná hodnota byla ve srovnání s ostatními nejvyšší. Analogicky bylo postupováno i při určování druhé a třetí nejsilnější stránky charakteristiky nevýkonných společností. Naopak, ve druhém sloupci nejslabší stránky je uvedena charakteristika, která získala v hodnocení nejnižší průměrnou finální hodnotu.

Ze získaných dat je možné určit nejsilnější a nejslabší stránky nevýkonných společností (viz tabulka 11).

Tab. č. 11 Silné a slabé stránky nevýkonných organizací

Silné a slabé stránky nevýkonných společností	
Nejsilnější stránky	Nejslabší stránky
1. Příležitost osobního rozvoje pro každého	1. Participativní přístup
2. Učení jako součást formulace strategie	2. Inter-organizační učení
3. Vnitřní výměna	3. Pružný systém odměňování

Zdroj: vlastní úprava

K nejsilnějším stránkám nevýkonných organizací tedy patří příležitost osobního rozvoje, učení jako součást formulace strategie a vnitřní výměna. Naopak, mezi nejslabší stránky patří participativní přístup, inter-organizační učení a pružný systém odměňování.

Výzkum výkonných společností

Výzkum učící se organizace výkonných společností je založen na datech získaných od 21 společností, které dosahovaly ekonomického zisku.

Výsledky výzkumu jsou patrné z tabulky č. 12a z níže uvedeného paprskového grafu č. 34.

Tab. č. 12 Učící se organizace výkonných organizací

Otázky z dotazníku	Sledovaná charakteristika	Výkonné společnosti
61+72	Učení jako součást formulace strategie	7,94
62+73	Participativní přístup	6,14
63+74	Informatika	7,77
64+75	Formativní účetnictví	7,39
65+76	Vnitřní výměna	8,09
66+77	Pružný systém odměňování	6,40
67+78	Podporující struktury	6,99
68+79	Sběr informací o vnějším prostředí	7,45
69+80	Inter-organizační učení	7,04
70+81	Atmosféra podporující učení	7,78
71+82	Příležitost osobního rozvoje pro každého	8,61

Zdroj: vlastní úprava

Obr. č. 34 Profil učící se organizace nevýkonných organizací



Zdroj: vlastní úprava

V případě výkonných společností se průměrné hodnoty jejich všech charakteristik pohybují mezi hodnotami 6,14 až 8,61. Maximální hodnota, které mohly společnosti u dvou otázek dosáhnout, je 10 bodů. Spodní hranice je tedy obdobná, jako tomu bylo v případě nevýkonných společností. Horní hranice je o 0,88 bodů vyšší.

Nejsilnější a nejslabší stránky výkonných společností jsou znázorněny v tabulce č. 13.

Tab. č. 13 Silné a slabé stránky nevýkonných organizací

Silné a slabé stránky výkonných společností	
Nejsilnější stránky	Nejslabší stránky
1. Příležitost osobního rozvoje pro každého	1. Participativní přístup
2. Vnitřní výměna	2. Pružný systém odměňování
3. Učení jako součást formulace strategie	3. Podporující struktury

Zdroj: vlastní úprava

Nejsilnější stránkou výkonných společností je s průměrem 8,61 bodů příležitost osobního rozvoje pro každého. Další silnou stránkou je vnitřní výměna. Jako třetí získala nejvíce bodů charakteristika učení jako součást formulace strategie.

Mezi nejslabší stránky nevýkonných společností patří zejména participativní přístup s 6,14 body, dále pružný systém odměňování a třetí nejslabší stránkou výkonných společností jsou podporující struktury.

Vyhodnocení závěrů výzkumu učící se organizace

Mezi nejsilnější stránky výkonných i nevýkonných společností patří na prvním místě příležitost osobního rozvoje pro každého, dále vnitřní výměna a učení jako součást formulace strategie.

Lze tedy vyvodit závěr, že všem zaměstnancům organizací, ať již výkonných nebo nevýkonných, je nabídnuta možnost učit se a růst. Ve většině výkonných i nevýkonných organizací též dochází k výměně informací a zkušeností napříč organizačními jednotkami, přičemž strategie organizace je vědomě strukturována k podpoře učení. Učení je zároveň zpětnou vazbou k upřesňování vývoje organizací.

Přes shodu mezi nejsilnějšími stránkami výkonných a nevýkonných společností je nutné podotknout, že v případě výkonných společností jsou tyto charakteristické rysy učící se organizace sdíleny více, než je tomu v organizacích nevýkonných.

I v případě posuzování nejslabších stránek výkonných a nevýkonných organizací byly zjištěny dvě shody. V případě výkonných i nevýkonných společností je nejslabší stránkou participativní přístup, tj. možnost, aby se většina pracovníků mohla podílet na tvorbě

organizační strategie. V daném případě je i průměrná výše hodnot takřka stejná. Dále patří k nejslabším stránkám výkonných i nevýkonných společností pružný systém odměňování, který souvisí s požadavkem vyšší autonomie a delegování, kdy by se pomocí peněžní i nepeněžní formy odměňování zohlednily individuální potřeby pracovníků.

Třetí nejslabší stránkou nevýkonných společností (v pořadí druhá nejslabší charakteristika) je inter-organizační učení, tj. nevýkonné společnosti nevyužívají dostatečně zkušeností jiných organizací k vlastnímu učení. Daná charakteristika je přitom jednou z nejdůležitějších, chtějí-li organizace v boji s konkurencí obstát.

Naopak třetí nejslabší stránkou výkonných organizací jsou podporující struktury, které umožňují vytváření dočasných sítí, procesů a rolí, které se mění adekvátně požadavkům na práci či potřebám zákazníků.

9.9 ZJIŠTĚNÍ ZÁVISLOSTI MEZI ORGANIZAČNÍ KULTUROU A VÝKONNOSTÍ

Pro účely zjištění závislosti mezi organizační kulturou a ukazateli výkonnosti firmy byla provedena analýza rozptylu pomocí statistického programu SPSS.

Hypotéza, tzv. nulová hypotéza byla stanovena následující:

$H_0: \mu = \mu_1 = \mu_2 \dots = \mu_n$, tj. že všechny střední hodnoty jsou stejné, a tím sledovaný faktor nemá vliv na sledované veličiny.

Alternativní hypotézou (H_A) je negace nulové hypotézy.

V případě, pokud bude výsledná hodnota testu nižší než hladina významnosti (α), která je pro účely dané disertační práce zvolena ve výši 10 %, pak nulovou hypotézu H_0 zamítneme a přijmeme alternativní hypotézu H_A . Bude-li však výsledná hodnota testu vyšší než hladina významnosti (α), pak nulovou hypotézu nezamítneme.

ANALÝZA ROZPTYLU MEZI ORGANIZAČNÍ KULTUROU A VÝKONNOSTÍ NEVÝKONNÝCH ORGANIZACÍ

Pro zjištění závislosti mezi organizační kulturou a ukazateli výkonnosti, resp. **EVA** (podle vzorce č. 13), **ROE** (podle vzorce č. 1), **ROA** (podle vzorce č. 2), **ROS** (podle vzorce č. 6) a **ROI** (podle vzorce č. 8), byl v první řadě proveden test homogenity rozptylu, tzv. Levenův test. Jeho pomocí bylo možné určit, zda je možné analýzu rozptylu na zjištění předmětné závislosti aplikovat. Výsledky jsou obsaženy v tabulce č. 14.

Tab. č. 14 Levenův test rovnosti rozptylů u nevýkonných společností

Test of Homogeneity of Variances

	Levene Statistic	df1	df2	Sig.
EVA	3,999	3	37	,015
ROE	1,174	3	37	,333
ROA	,671	3	37	,575
ROS	,664	3	37	,580
ROI	1,280	3	37	,295

Zdroj: vlastní úprava

Test homogenity rozptylu vychází podle výše uvedené tabulky u nevýkonných společností nesignifikantní v případě ukazatelů ROE, ROA, ROS a ROI (signifikace jednotlivých ukazatelů výkonnosti jsou větší než 0,05), tj. rozptyly jednotlivých ukazatelů výkonnosti organizace jsou homogenní a lze konstatovat, že je splněn daný předpoklad pro analýzu rozptylu a je možné v něm u těchto ukazatelů pokračovat.

Níže uvedená tabulka č. 15 je tabulkou analýzy rozptylu ANOVA, která skýtá údaje pro zjištění sledované závislosti mezi organizační kulturou a vybranými ukazateli výkonnosti nevýkonných organizací.

Tab. č. 15 Analýza rozptylu mezi organizační kulturou a ukazateli výkonnosti nevýkonných společností

ANOVA

		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
EVA	Between Groups	7,616	3	2,539	,952	,426
	Within Groups	9,062	37	2,665		
	Total	9,824	40			
ROE	Between Groups	,447	3	,149	1,781	,168
	Within Groups	3,098	37	,084		
	Total	3,545	40			
ROA	Between Groups	,007	3	,002	,769	,518
	Within Groups	,113	37	,003		
	Total	,120	40			
ROS	Between Groups	,002	3	,001	,181	,909
	Within Groups	,151	37	,004		
	Total	,154	40			
ROI	Between Groups	,224	3	,075	,869	,466
	Within Groups	3,175	37	,086		
	Total	3,398	40			

Zdroj: vlastní úprava

Jak je patrné z tabulky č. 15, hodnoty signifikace všech sledovaných ukazatelů výkonnosti nevýkonných organizací jsou vyšší než zvolená hladina významnosti 10 %. **Hypotézu H₀ proto není možné zamítnout. Sledovaný faktor – organizační kultura podle ANOVA nemá vliv na náhodné veličiny (ukazatele rentability), resp. nebyla prokázána statisticky významná závislost.**

Opomineme-li skutečnost, že závislost mezi podnikovou kulturou a výkonností nevýkonných společností není podle ANOVY statisticky významná, pak při sledování zjištěné závislosti mezi těmito ukazateli je možné konstatovat, že nejsilnější závislost byla zjištěna mezi organizační kulturou a ukazatelem rentability vlastního kapitálu, kdy výše signifikace dosáhla 16,8 %. V pořadí další silnější závislost byla zjištěna mezi organizační kulturou a rentabilitou investic (46,6 %), ROA (51,8 %) a nejslabší závislost byla na základě daného testu prokázána mezi organizační kulturou a rentabilitou tržeb (90,9 %).

Vzhledem ke skutečnosti, že na základě ANOVY nebyla zjištěna závislost mezi organizační kulturou a ukazateli výkonnosti nevýkonných firem, byl proveden robustní Brown-Forsythe test a Welch test analýzy rozptylu, pomocí kterých je též možné určit závislost mezi organizační kulturou a ukazateli výkonnosti (viz tabulka č. 16).

Výsledky robustní varianty ANOVY se v pořadí závislosti mezi organizační kulturou a výkonností nevýkonných organizací neliší od provedeného klasického testu analýzy rozptylu ANOVA, tj. nejsilnější závislost je prokázána mezi organizační kulturou a rentabilitou vlastního kapitálu, dále rentabilitou investic, rentabilitou aktiv a v poslední řadě mezi rentabilitou tržeb.

Tab. č. 16 Robustní varianta ANOVY – Brown-Forsythe a Welch nevýkonných společností

Robust Tests of Equality of Means

		Statistic ^a	df1	df2	Sig.
EVA	Welch	,868	3	11,736	,485
	Brown-Forsythe	1,021	3	9,258	,427
ROE	Welch	2,918	3	14,373	,070
	Brown-Forsythe	2,892	3	24,639	,056
ROA	Welch	1,038	3	14,500	,405
	Brown-Forsythe	,891	3	26,013	,459
ROS	Welch	,302	3	15,039	,824
	Brown-Forsythe	,193	3	21,620	,900
ROI	Welch	1,450	3	14,116	,270
	Brown-Forsythe	1,597	3	22,551	,218

a. Asymptotically F distributed.

Zdroj: vlastní úprava

Nicméně, vzhledem k tomu, že hodnota signifikace vyšla u ukazatele ROE ve výši 5,6 % a 7 %, a hladina významnosti byla stanovena ve výši 10 %, je možné konstatovat, že podle robustní varianty ANOVY tzv. Brown-Forsythe testu a Welch testu byla mezi organizační kulturou a rentabilitou vlastního kapitálu prokázána statisticky významná závislost, a je možné nulovou hypotézu zamítnout, jelikož bylo prokázáno, že organizační kultura (faktor) ovlivňuje rentabilitu vlastního kapitálu nevýkonných společností.

ANALÝZA ROZPTYLU MEZI ORGANIZAČNÍ KULTUROU A VÝKONNOSTÍ VÝKONNÝCH ORGANIZACÍ

Obdobně jako tomu bylo u nevýkonných společností, tak i u společností výkonných byla analyzována závislost mezi organizační kulturou a ukazateli výkonnosti. Výsledky testu homogenity rozptylu podle Levenova testu jsou uvedeny níže v tabulce č. 17.

Tab. č. 17 Levenův test rovnosti rozptylů u výkonných společností

Test of Homogeneity of Variances				
	Levene Statistic	df1	df2	Sig.
EVA	2,151	3	23	,131
ROE	1,998	3	23	,142
ROA	2,833	3	23	,061
ROS	,764	3	23	,526
ROI	3,537	3	23	,031

Zdroj: vlastní úprava

Na základě provedeného testu homogenity rozptylu bylo zjištěno, že analýzu rozptylu ANOVA je možné provést pro zjištění závislosti mezi organizační kulturou a ukazateli EVA, ROE, ROA a ROS, vzhledem k tomu, že test homogenity rozptylu vyšel u těchto položek nesignifikantní, tj. hodnota signifikace je vyšší než 0,05. V případě ukazatele ROI je hodnota signifikace nižší než 0,05 a tedy není splněna podmínka shody rozptylů ve výběrech.

Vzhledem k tomu, že je splněna i podmínka normálního rozdělení náhodných veličin, ze kterých se provádí výběr, je možné přistoupit k samotné analýze ANOVA (viz tabulka č. 18).

Na základě provedené analýzy ANOVA byla zjištěna statisticky významná závislost mezi organizační kulturou a ukazateli EVA a ROE, a to vzhledem k tomu, že pouze u EVA a ROE je výsledná hodnota signifikace (EVA 0,1 %; ROE 7,4 %) nižší než pro účely dané disertační práce zvolená hladina významnosti 10 %.

Tab. č. 18 Analýza rozptylu mezi organizační kulturou a ukazateli výkonnosti nevýkonných společností

ANOVA						
		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
EVA	Between Groups	1,356	3	4,520	8,643	,001
	Within Groups	8,891	17	5,230		
	Total	2,245	20			
ROE	Between Groups	,066	3	,022	2,631	,074
	Within Groups	,191	23	,008		
	Total	,257	26			
ROA	Between Groups	,006	3	,002	,634	,601
	Within Groups	,069	23	,003		
	Total	,074	26			
ROS	Between Groups	,142	3	,047	,174	,913
	Within Groups	6,246	23	,272		
	Total	6,387	26			
ROI	Between Groups	,025	3	,008	,873	,469
	Within Groups	,218	23	,009		
	Total	,243	26			

Zdroj: vlastní úprava

Hypotézu H_0 proto není možné zamítnout pro závislost mezi organizační kulturou a ROA a ROS (i ROI, u kterého bylo zjištěno, že se analýza rozptylu nedá použít), jelikož mezi nimi nebyla zjištěna statisticky významná závislost. Pro EVA a ROE je však možné H_0 zamítnout, protože mezi organizační kulturou a ukazateli ekonomické přidané hodnoty a rentability vlastního kapitálu byla zjištěna statisticky významná závislost.

Vzhledem k tomu, že u nevýkonných společností byly provedeny mimo jiné i podpůrné robustní testy Brown-Forsythe a Welch, byly tyto testy provedeny i u výkonných společností (viz tabulka č. 19).

Tab. č. 19 Robustní varianta ANOVY - Brown-Forsythe a Welch výkonných společností

Robust Tests of Equality of Means					
		Statistic ^a	df1	df2	Sig.
EVA	Welch	6,677	3	3,907	,051
	Brown-Forsythe	12,410	3	3,333	,027
ROE	Welch	1,412	3	2,858	,397
	Brown-Forsythe	1,591	3	1,657	,435
ROA	Welch	,846	3	4,189	,534
	Brown-Forsythe	,542	3	1,789	,704
ROS	Welch	1,461	3	4,182	,347
	Brown-Forsythe	,580	3	15,162	,637
ROI	Welch	,812	3	3,212	,562
	Brown-Forsythe	,428	3	1,423	,764

a. Asymptotically F distributed.

Zdroj: vlastní úprava

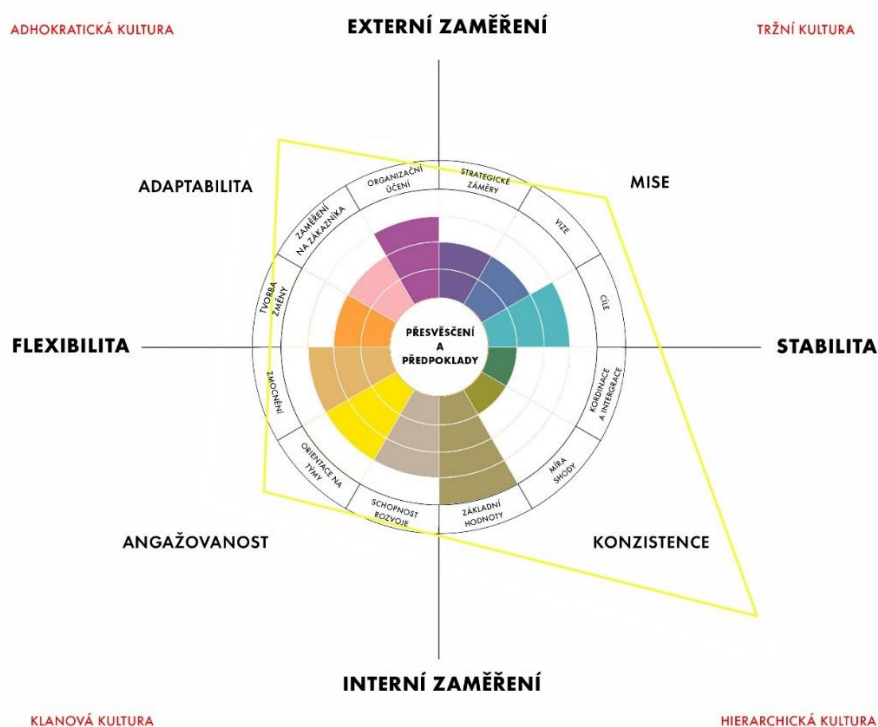
Podle robustní varianty ANOVY není prokázána statisticky významná závislost mezi organizační kulturou a ukazateli výkonnosti ROE, ROA, ROS a ROI jelikož ukazatele signifikace těchto sledovaných ukazatelů výkonnosti jsou vyšší než hladina významnosti 10 %. Podle robustní varianty ANOVA však byla zjištěna statisticky významná závislost mezi organizační kulturou a ekonomickou přidanou hodnotou.

9.10 ANALÝZA VÝSLEDKŮ VÝZKUMNÉHO ŠETŘENÍ Z POHLEDU VEDOUCÍCH PRACOVNÍKŮ A ZAMĚSTNANCŮ

9.10.1 ANALÝZA ORGANIZAČNÍ KULTURY ZKOUMANÝCH SPOLEČNOSTÍ PODLE MODELU DENISONA Z POHLEDU VEDOUCÍCH PRACOVNÍKŮ A ZAMĚSTNANCŮ

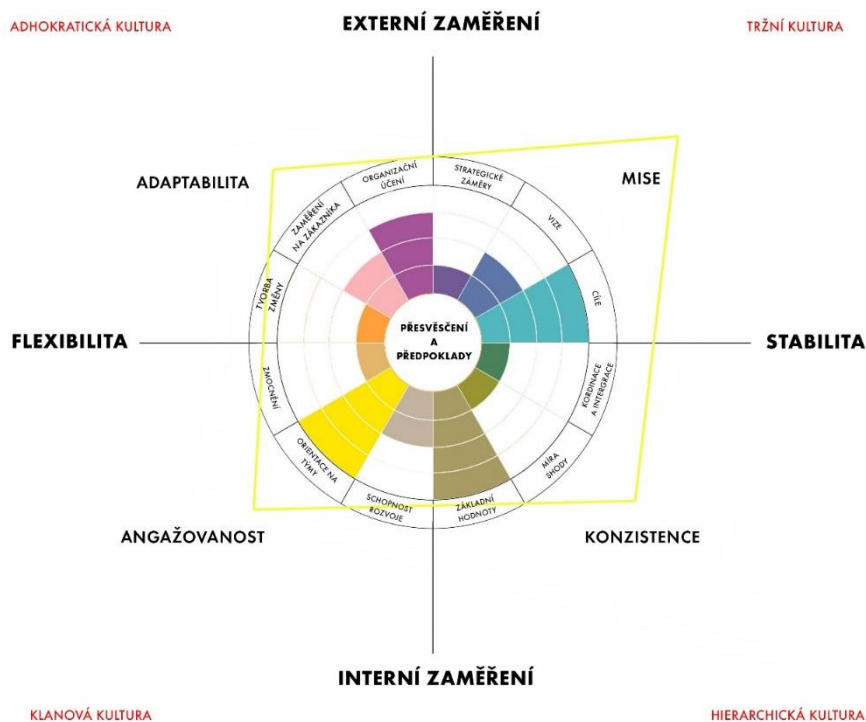
Analýza organizační kultury výzkumného vzorku společností byla provedena na základě dat poskytnutých vedoucími pracovníky i zaměstnanci z důvodu diverzifikace rizika, aby se organizační kultura neposuzovala pouze z pohledu vedoucích nebo zaměstnanců, ale udávala celkový obraz organizační kultury zkoumaných společností. Pohledy obou skupin pracovníků výkonných i nevýkonných společností je možné nalézt v obr. č. 35 až č. 38.

Obr. č. 35 Profil organizační kultury nevykonných firem z pohledu vedoucích pracovníků



Zdroj: vlastní úprava

Obr. č. 36 Profil organizační kultury nevykonných firem z pohledu zaměstnanců



Zdroj: vlastní úprava

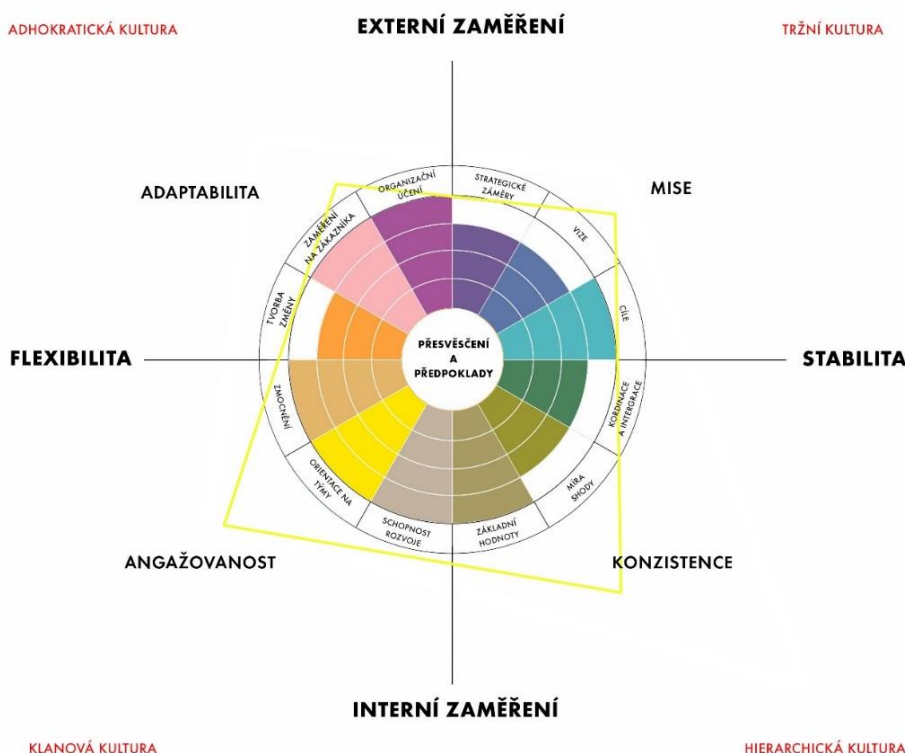
Na obrázcích č. 35 a 36 je možné vidět, nakolik se odlišují názory vedoucích pracovníků od názorů řadových zaměstnanců v případě nevýkonných společností. Z pohledu vedoucích pracovníků převládá v nevýkonných firmách hierarchická kultura, která předpokládá pro úspěch jasné stanovení autorit, standardizovaných pravidel, kontrolu a zodpovědnost. Z pohledu řadových zaměstnanců převládá v nevýkonných společnostech tržní kultura, pro kterou je např. charakteristická orientace na výsledky, soupeřivost a zaměření se na cíl.

Z pohledu vedoucích i řadových pracovníků jsou sdíleny v široké míře klíčové hodnoty zastávané ve společnosti, a dále zaměření se na cíle, orientaci na týmy a organizační učení. Je možné si všimnout, že je z pohledu vedoucích pracovníků organizační kultura vyrovnanější, jelikož zde nejsou rozdíly mezi jednotlivými dimenzemi tak významné, jak je tomu v případě profilu organizační kultury z pohledu zaměstnanců.

Na základě zjištění lze vyvodit závěr, že organizační kultura není u nevýkonných společností silná ani z pohledu vedoucích pracovníků, ani z pohledu zaměstnanců. Mimo jiné se názory vedoucích značně liší od názorů jejich podřízených. Vedení společnosti by mělo klást zejména důraz na položky, kde se zaměstnanci cítí být dezinformováni, tj. především na strategické záměry, koordinaci a integraci, míru shody, zmocnění a tvorbu změny.

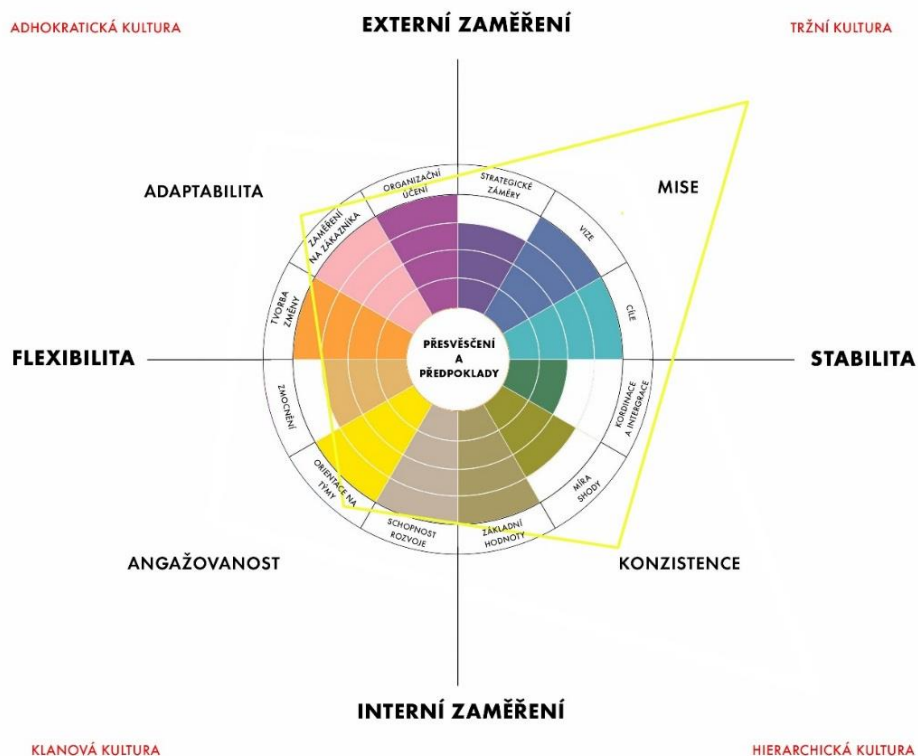
Níže je možné nalézt na obrázcích č. 37 a 38 profil organizační kultury výkonných firem z pohledu vedoucích pracovníků i zaměstnanců.

Obr. č. 37 Profil organizační kultury výkonných firem z pohledu vedoucích pracovníků



Zdroj: vlastní úprava

Obr. č. 38 Profil organizační kultury výkonných firem z pohledu zaměstnanců



Zdroj: vlastní úprava

V případě výkonných společností je z hlediska výzkumu typu organizační kultury obdobná situace jako v případě nevýkonných společností, tedy z pohledu vedoucích pracovníků převládá ve firmách hierarchická kultura, a z pohledu řadových zaměstnanců převládá ve výkonných společnostech kultura tržní.

Z obr. 37 a 38 je na první pohled vidět, že rozdíly v názorech vedoucích pracovníků a zaměstnanců výkonných společností jsou minimální, přičemž je organizační kultura v obou případech velmi silná a podporuje tvorbu hodnoty. Výkonné společnosti by se však mohly pro zdokonalení zaměřit více na komunikaci strategických záměrů zaměstnancům, aby je brali při každodenním výkonu práce v potaz a jednali v souladu se zájmy společnosti.

10 SHRNUÍ A PŘÍNOSY DISERTAČNÍ PRÁCE PRO PRAXI

Závěrečná poznání provedených výzkumných šetření na vzorku 59 firem působících v České republice lze shrnout následovně:

- **Zjištění organizační kultury podle modelu D. R. Denisona za použití profilového dotazníku Denison organizational culture survey (DOCS) a znalosti organizační strategie výkonných a nevýkonných společností.**

Podle významného vědce profesora D. R. Denisona je organizace úspěšná, pokud integruje všechny čtyři charakteristiky organizační kultury v dynamické rovnováze.

Na základě provedeného šetření bylo zjištěno, že nejvyšší hodnoty u výkonných i nevýkonných společností bylo dosaženo v dimenzi angažovanost, a nejnižších v dimenzi konzistence. Následně však bylo při detailnějším výzkumu jednotlivých ukazatelů organizační kultury zjištěno, že v případě výkonných společností jsou mezi jednotlivými ukazateli dimenzí (angažovanost, konzistence, adaptabilita a mise) minimální rozdíly. V případě nevýkonných společností jsou rozdíly významné. Lze tedy potvrdit myšlenku D. R. Denisona, že i v případě firem působících v České republice jsou úspěšnější ty organizace, u kterých nejsou rozdíly mezi jednotlivými dimenzemi organizační kultury významné.

V případě výkonných i nevýkonných společností bylo zjištěno, že klíčové hodnoty jsou sdíleny všemi pracovníky a zaměstnanci výkonných i nevýkonných společností a zaměřují se zejména na plnění stanovených cílů a úkolů. V případě nevýkonných společností však bylo dále zjištěno, že pracovníci nemusí dosáhnout shody v kritických situacích, při řešení zvláště důležitých otázek, např. při definování organizační strategie. Dále se ukázalo, že pracovníkům nevýkonných společností nejsou zcela známy strategické záměry firmy. Tedy společnosti patrně zvolily strategii, která není pracovníkům jasná, popř. je v rozporu s jejich názory.

Oproti pracovníkům nevýkonných společností jsou pracovníkům výkonných společností mnohem více známy strategické záměry firmy, ve které pracují a mohou se tak podílet na jejím vývoji. Zároveň je v případě výkonných společností dosahováno shody, tedy oproti nevýkonným společnostem je u výkonných organizací obsah strategie v souladu s obsahem organizační kultury.

- **Zjištění strategických aspektů organizační kultury výkonných a nevýkonných společností pomocí Modelu soupeřících hodnot autorů Camerona a Quinna.**

Pomocí Modelu soupeřících hodnot bylo zjištěno, že ve výkonných společnostech převládá tržní kultura a v nevýkonných podnicích kultura hierarchická. Pracovníci výkonných i nevýkonných společností by však dali přednost klanové organizační kultuře, která se vyznačuje sdílením hodnot, cílů a týmovým myšlením, a tedy i jeho skóre určuje, nakolik je organizační kultura silná.

Klanová organizační kultura se vyskytovala častěji u výkonných společností, proto se lze domnívat, že organizační kultura je u zkoumaných výkonných společností silnější než u nevýkonných organizací.

▪ **Zjištění orientace výkonných a nevýkonných organizací**

Na základě provedeného výzkumu bylo zjištěno, že výkonné i nevýkonné společnosti jsou v podmínkách České republiky orientované nejvíce na výsledky a nejméně na agresivní přístup organizace. Přitom jak pracovníci výkonných, tak i nevýkonných organizací si přejí se zaměřit z dlouhodobého hlediska nejvíce na lidi, výsledky a inovaci produktů a služeb.

▪ **Analýza učící se organizace v případě výkonných a nevýkonných organizací**

Na základě provedeného šetření bylo zjištěno, že pracovníkům výkonných i nevýkonných organizací je nabídnuta možnost učit se a růst. Ve většině výkonných i nevýkonných organizací též dochází k výměně informací a zkušeností napříč organizačními jednotkami, přičemž strategie organizace je vědomě strukturována k podpoře učení. Přes shodu mezi nejsilnějšími stránkami výkonných a nevýkonných společností je nutno podotknout, že v případě výkonných společností jsou tyto charakteristické rysy učící se organizace sdíleny více, než je tomu v organizacích nevýkonných. Přitom právě skutečnost, zda se jedná o organizace učící se, určuje, zda budou organizace z dlouhodobého hlediska úspěšné.

Pro analýzu učící se organizace byl použit dotazník Ivany Tiché, který umožňuje též zjistit, zda se zaměstnanci mohou podílet na tvorbě organizační strategie.

Závěry výzkumu ukázaly, že v případě výkonných i nevýkonných společností je nejslabší stránkou participativní přístup, tj. možnost, aby se většina pracovníků mohla podílet na tvorbě organizační strategie. V daném případě je i průměrná výše hodnot takřka stejná.

Přínosem disertační práce pro praxi je identifikace organizační kultury firem působících v České republice, výzkum síly a obsahu organizačních kultur jednotlivých firem z výzkumného vzorku a prokázání, že výkonné společnosti mají silnou organizační kulturu, která je v souladu s obsahem organizační kultury a organizační strategie.

11 ZÁVĚR

Cílem disertační práce bylo najít odpovědi na níže uvedené výzkumné otázky a ověřit hypotézu H0:

1. Je organizační kultura výkonných společností silnější než organizační kultura nevýkonných organizací?

Na základě provedeného výzkumného šetření bylo zjištěno, že nejsilnější dimenzí organizační kultury výkonných i nevýkonných společností je dimenze angažovanost a nejslabší dimenze konzistence. Ukazatelem síly organizační kultury je v případě modelu D. R. Denisona dimenze konzistence, tj. čím je vyšší hodnota konzistence, tím je organizační kultura silnější. Podmínkou úspěchu je však podle Denisona dosažení takového stavu, kdy by všechny čtyři charakteristiky organizační kultury byly v dynamické rovnováze.

Vzhledem ke skutečnosti, že vyšších hodnot dimenze konzistence bylo dosaženo u výkonných společností, u nichž se mimo jiné při detailní analýze ukazatelů jednotlivých dimenzí organizační kultury potvrdilo, že nejvyšších hodnot bylo dosaženo u ukazatele klíčové hodnoty, pak je možné potvrdit, že organizační kultura výkonných společností je silnější.

Síla organizační kultury byla dále analyzována pomocí Modelu soupeřících hodnot, kdy analýza probíhala na základě zjištění typu kultury. Sílu organizační kultury je v daném případě možné zjistit pomocí hodnot dosažených u klanového typu organizační kultury, která se vyznačuje sdílením hodnot, cílů a týmovým myšlením, a tedy i jeho skóre určuje, nakolik je organizační kultura silná. Ani v daném případě nedominovala klanová kultura ani u výkonných, ani u nevýkonných organizací, nicméně u výkonných společností byl její podíl vyšší než v případě nevýkonných společností.

Na základě výzkumného šetření byla nalezena odpověď na výzkumnou otázku č. 1, a tedy, že organizační kultura výkonných společností je skutečně silnější než organizační kultura nevýkonných organizací.

2. Je organizační strategie více známá pracovníkům výkonných společností?

Při důkladnější analýze organizační kultury na základě modelu D. R. Denisona bylo zjištěno, že nejvyšších hodnot bylo v případě výkonných i nevýkonných společností dosaženo v ukazatelích klíčové hodnoty a cíle a úkoly, což svědčí o tom, že klíčové hodnoty jsou sdíleny všemi pracovníky, kteří se zaměřují zejména na plnění stanovených cílů a úkolů. V případě posouzení ukazatele strategické záměry však bylo zjištěno, že její hodnota byla u nevýkonných společností velmi nízká. Oproti pracovníkům nevýkonných společností jsou pracovníkům výkonných společností mnohem více známy strategické záměry firmy, ve které pracují a mohou se tak podílet na jejím vývoji.

Daná skutečnost byla dále analyzována z pohledu učící se organizace, kdy bylo zjištěno, že strategie výkonných i nevýkonných organizací je vědomě strukturována k podpoře učení. Nicméně v případě posouzení nejslabších stránek výkonných a nevýkonných organizací se

ukázalo, že nejslabší stránkou těchto organizací je participativní přístup, tj. možnost, aby se většina zaměstnanců mohla podílet na tvorbě organizační strategie.

Podle závěrů provedených výzkumných šetření je možné poskytnout na otázku č. 2 odpověď, a to takovou, že organizační strategie je skutečně více známá pracovníkům výkonných organizací než pracovníkům nevýkonných organizací, a to nehledě na skutečnost, že na základě analýzy učící se organizace nebylo prokázáno, že by zaměstnanci měli možnost se na tvorbě strategie podílet.

3. Je obsah organizační kultury výkonných organizací v souladu s obsahem strategie?

Strategie je podle modelu D. R. Denisona ukazatelem mise, u které bylo dosaženo v případě výkonných a nevýkonných organizací po dimenzi angažovanost nejvíce bodů. Tuto dimenzi tvoří strategické záměry, cíle a úkoly a vize organizace. V případě nevýkonných organizací dosáhla daná dimenze vysokého skóre na úkor cílů a úkolů, což znamená, že se pracovníci zaměřují zejména na plnění stanovených úkolů a cílů. Nicméně hodnoty strategických záměrů a vize byly relativně nízké. V případě výkonných organizací byly hodnoty daných ukazatelů velmi vyrovnané, což svědčí o souladu obsahu organizační kultury s obsahem strategie organizace, přičemž zaměstnancům jsou organizační strategie známy a mají možnost se podílet na její tvorbě.

Na základě výzkumu orientace výkonných a nevýkonných společností bylo dále zjištěno, že výkonné a nevýkonné společnosti jsou v současnosti nejvíce orientované na výsledky, a nejméně na agresivní přístup. Nicméně pracovníci výkonných i nevýkonných organizací preferují více se zaměřit na lidi, výsledky a na inovaci.

I na výzkumnou otázku č. 3 je možné na základě výzkumného šetření odpovědět kladně, tedy potvrdit, že obsah organizační kultury výkonných organizací je v souladu s obsahem strategie.

H1: Organizační kultura ovlivňuje tvorbu hodnoty firmy

U jednotlivých výkonných a nevýkonných organizací byly vypočteny vybrané ukazatele výkonnosti organizace ve vazbě na teoretické poznatky o organizační kultuře. Jedná se o ekonomickou přidanou hodnotu, rentabilitu vlastního kapitálu, rentabilitu tržeb, rentabilitu aktiv a rentabilitu investic. Následně byla zjišťována závislost mezi organizační kulturou a ukazateli výkonnosti organizace.

V případě výkonných i nevýkonných společností byla zjištěna statisticky významná závislost mezi organizační kulturou a ekonomickou přidanou hodnotou, a dále mezi organizační kulturou a rentabilitou vlastního kapitálu. U rentability aktiv, tržeb a investic se statisticky významná závislost neprokázala.

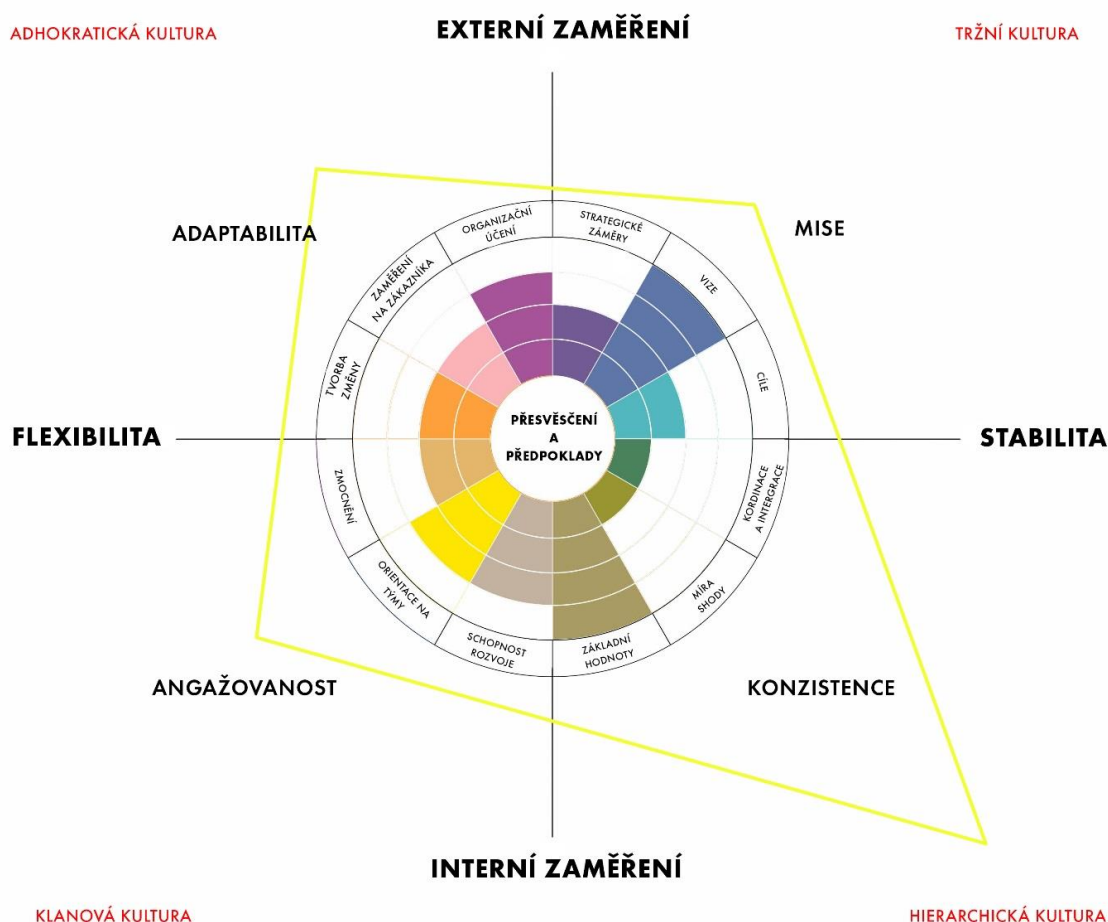
Vzhledem ke skutečnosti, že v případě organizační kultury a ekonomické přidané hodnoty, a dále organizační kultury a rentability vlastního kapitálu byla zjištěna statisticky významná

závislost, pak je nutné hypotézu o vlivu organizační kultury na tvorbu hodnoty firmy přijmout.

Celkově tedy lze shrnout, že na základě provedených výzkumných šetření bylo zjištěno, že organizační kultura je u výkonných společností, které tvoří ekonomický zisk, silnější. Dále se potvrdilo, že strategické záměry jsou známy více pracovníkům výkonných společností, přičemž lze konstatovat, že v případě výkonných společností je obsah organizační kultury v souladu s obsahem organizační strategie, jelikož jsou pracovníkům známy organizační strategie a jsou jimi též sdíleny ve vysoké míře klíčové hodnoty organizace. Aby se zaměstnanci ztotožnili se strategií a promítli ji do každodenní práce, je nutné, aby obsah strategie a z ní vyplývající úkoly a očekávání byly v rámci organizace výrazně komunikovány, a aby byly prosazovány strategické priority.

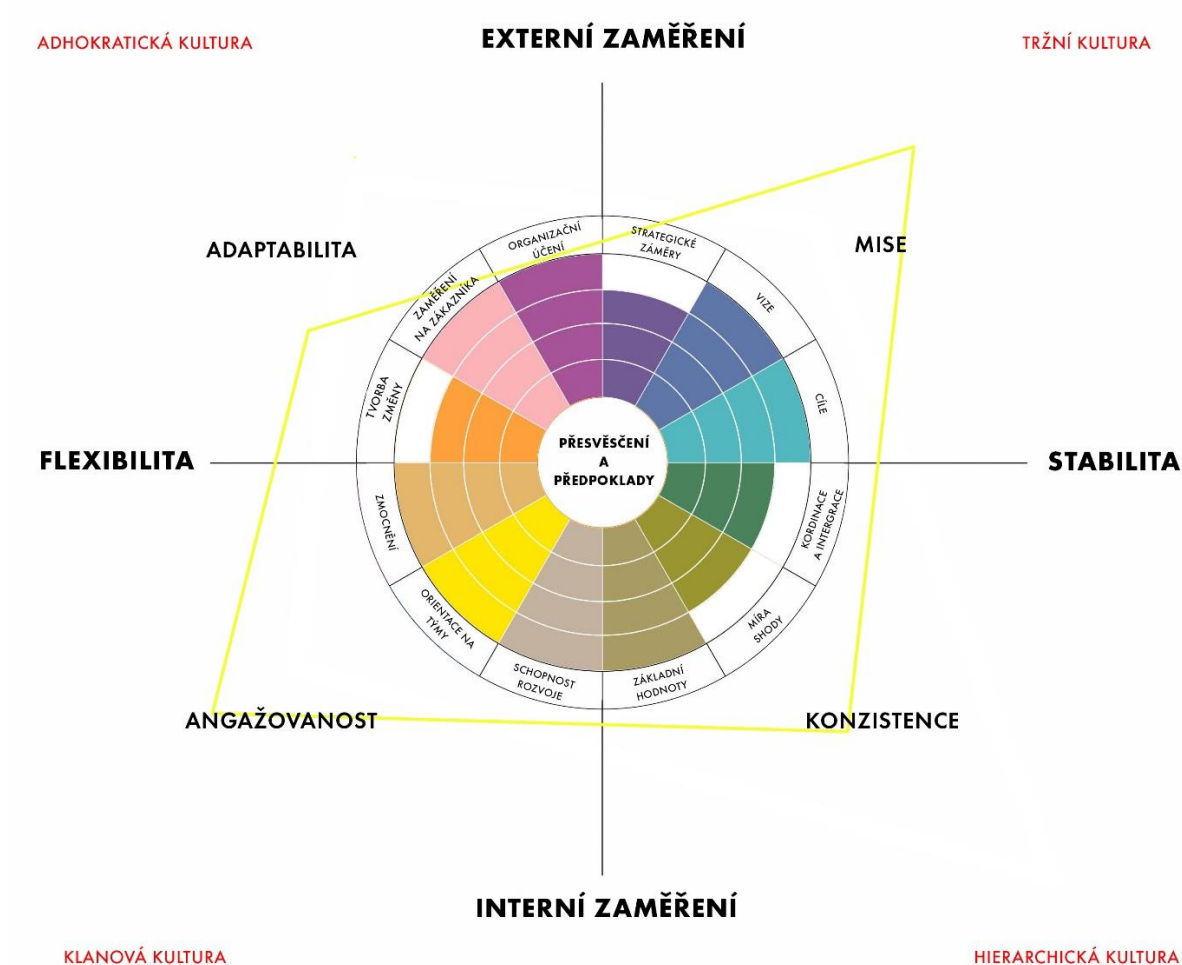
Na základě provedených výzkumů a zjištění je možné sestavit profil zkoumaných nevýkonných (obr. č. 39) a výkonných společností (obr. č. 40). Profil je sestaven na základě modelu D. R. Denisona, ve kterém jsou mimo jiné podle zaměření společností doplněny typy organizačních kultur.

Obr. č. 39 Profil organizační kultury nevýkonných společností



Zdroj: vlastní úprava

Obr. č. 40 Profil organizační kultury výkonných společností



Zdroj: vlastní úprava

Lze tedy konstatovat, že organizační kultura výkonných společností podporuje tvorbu hodnoty.

Nicméně, vzhledem ke skutečnosti, že teorie silné kultury a teorie strategicky vhodné kultury vysvětlují rozdíly ve výkonnosti organizace pouze z hlediska krátkodobé či střednědobé výkonnosti, byl proveden i výzkum, zda se v případě výkonných a nevýkonných organizací jedná o organizace učící se, tj. zda se podle Kottera a Hesketta firma zaměřuje na předvídání změn prostředí a adaptuje se na ně. Nehledě na to, že pracovníkům výkonných i nevýkonných společností je nabídnuta možnost učit se a růst, byl mezi nejslabšími rysy organizačního učení výkonných i nevýkonných organizací participativní přístup, tj. možnost, aby se většina pracovníků mohla podílet na tvorbě organizační strategie. Nicméně u výkonných společností jsou strategické záměry společností známy a při přijímání důležitých rozhodnutí dosahují pracovníci výkonných organizací shody, tedy i při výběru organizační strategie. Naopak

pracovníkům nevýkonných organizací nejsou strategické záměry firmy zcela známy a pracovníci zcela logicky nemusí při rozhodování o důležitých věcech dosahovat shody.

Lze tedy vyvodit závěr, že má-li firma silnou organizační kulturu, jejíž obsah je v souladu s obsahem organizační strategie, pak organizační kultura má na tvorbu hodnoty pozitivní vliv, a to zejména na ekonomickou přidanou hodnotu a rentabilitu vlastního kapitálu, u kterých byla s organizační kulturou zjištěna statisticky významná závislost. Základem prosperity každé organizace je přitom úzká vazba mezi strategií a výkonností organizace, a proto lze konstatovat, že organizační kultura ovlivňuje tvorbu hodnoty skrze strategii společnosti. Daný argument lze podpořit i názorem vědce D. R. Denisona, podle kterého je mezi dimenzemi organizační kultury právě mise (ke které patří strategie) nejsilnějším predikátorem výkonnosti.

Pro potřeby dané disertační práce byly v zájmu nalezení vazby mezi organizační kulturou a tvorbou hodnoty organizace analyzovány všechny společnosti bez ohledu na velikost firmy nebo odvětví průmyslu. Jako námět na další pokračování průzkumu lze dle závěrů dané disertační práce zmínit hledání vlivu organizační kultury na výkonnost organizace podle organizační struktury. Lze se domnívat, že vliv organizační kultury na fungování organizace není zcela dán velikostí podniku, ale hierarchií organizační struktury. Zpravidla, čím více má nadřízený pracovník přidělených podřízených zaměstnanců, tím musí být organizační kultura silnější a zároveň, aby podporovala výkonnost organizace, musí být obsah organizační kultury v souladu s obsahem strategie firmy. Proto lze na danou disertační práci navázat a zkoumat vliv organizační kultury na tvorbu hodnoty podle hierarchie organizační struktury.

12 SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY A POUŽITÝCH ZDROJŮ

- ADLER, Nancy J a Manfred PIWINGER. International dimensions of organizational behavior: making strategic relationships work. 2nd ed. Boston, Mass.: PWS-KENT Pub. Co., c1991, xxi, 313 p. Jossey-Bass management series. ISBN 05-349-2274-0.
- BITITCI, Umit S., Allan S. CARRIE a Liam MCDEVITT. Integrated performance measurement systems: a development guide. International Journal of Operations. 1997, 17(5): 522-534. DOI: 10.1108/01443579710167230.
- BROMANN, Peter a Manfred PIWINGER. Gestaltung der Unternehmenskultur: Strategie und Kommunikation. 1. Aufl. Stuttgart: Schäffer-Poeschel, 1992, xi, 240 p. ISBN 37-910-0623-1.
- CAMERON, Kim S a Robert E QUINN. Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework. Third edition. San Francisco, CA: Jossey-Bass, 2005, xix, 268 pages. Management praxe. ISBN 978-047-0650-264.
- DEDOUCHOVÁ, Marcela. Strategie organizace. Vyd. 1. Praha: C. H. Beck, 2001, xiv, 256 s. ISBN 80-717-9603-4.
- DENISON, Daniel R. Corporate culture and organizational effectiveness. New York: Wiley, c1990. ISBN 04-718-0021-X.
- DISMAN, Miroslav. Jak se vyrábí sociologická znalost: Příručka pro uživatele. 3.vyd. Praha: Karolinum, 2000, 374 s. ISBN 80-246-0139-7.
- FERJENČÍK, Ján a Fortgef. von Matthias FANK. Úvod do metodologie psychologického výzkumu: jak zkoumat lidskou duši. 1. vyd. Praha: Portál, 2000, 256 s. Manažer. ISBN 80-717-8367-6.
- FIBÍROVÁ, Jana a Robert E QUINN. Hodnotové nástroje řízení a měření výkonnosti organizace: lessons from America's best-run companies. 1. vyd. Praha: ASPI, 2005, 263 s. Management praxe. ISBN 80-735-7084-X.
- FIEDLER, Jörg. Strategie und Kultur im Transformationsprozeß. ISBN 978-387-9882-908.
- FINEGAN, J. E. The impact of person and organizational values on organizational commitment. In Journal of Occupational and Organizational Psychology, June 2000, Vol. 73, No. 2, s. 149-170. ISSN 0963-1798.
- GONTARD, M. Unternehmenskultur und Organisationsklima: eine empirische Untersuchung. München: Rainer Hampl Verlag, 2002. 294 s. ISBN 3-879888-634-2.

- GONTARD, M. Unternehmenskultur und Organisationsklima: eine empirische Untersuchung. München: Rainer Hampl Verlag, 2002. ISBN 3-879888-634-2.
- HALL, Wendy a Manfred PIWINGER. Managing cultures: making strategic relationships work. 2., korrigierte und um Musterlösungen erw. Aufl. New York: Wiley, c1995, xxiii, 312 p. Jossey-Bass management series. ISBN 04-719-5571-X.
- HAUSLADEN, Iris. Instrumente zur Implementierung des kulturellen Wandels von Unternehmen. 1. Aufl. München: TCW, Transfer-Centrum-Verl, 2000. ISBN 39-341-5564-2.
- HAVRDOVÁ, Zuzana. Organizační kultura v sociálních službách jako předmět výzkumu: eine empirische Analyse am Beispiel des sächsischen Maschinenbaus. München ; Mering: Hampp, 1998. ISBN 978-808-7398-159.
- HEINEN, Begr. von Edmund a Fortgef. von Matthias FANK. Unternehmenskultur: Perspektiven für Wissenschaft und Praxis. 2., bearb. München: Oldenbourg, 1997, 120 s. Manažer. ISBN 34-862-3108-1.
- HOFSTEDE, Geert. Kultury a organizace: software lidské mysli: spolupráce mezi kulturami a její důležitost pro přežití. Praha: Univerzita Karlova, 1999, 208 s. ISBN 80-858-9972-8.
- HOFSTEDE, Geert. Cultural constraints in management theories. In J. T. Wren (Ed.), The leader's companion (pp. 253–270). New York: Free Press, 1993.
- JAKES, Elliott. The changing culture of a factory: eine empirische Analyse am Beispiel des sächsischen Maschinenbaus. 6. impr. London: Routledge, 1970, 206 s. ISBN 07-100-1599-2.
- KAPLAN, Robert S a David P NORTON. Efektivní systém řízení strategie: nový nástroj zvyšování výkonnosti a vytváření konkurenční výhody. Vyd. 1. Překlad Irena Grusová. Praha: Management Press, 2010, 325 s. ISBN 978-80-7261-203-1.
- KENNEDY, Terrence E. Deal and Allan A. a David P NORTON. Corporate cultures: the rites and rituals of corporate life. [reissued]. Překlad Irena Grusová. Cambridge, Mass: Perseus Publ, 2000, 325 s. ISBN 07-382-0330-0.
- DEAL, Terry, Allan KENNEDY, Allan A. KENNEDY a Terrence E. DEAL. Corporate Cultures: The Rites and Rituals of Corporate Life. Harmondsworth: Basic Books, 2000. ISBN 978-0738203300.
- KEKÄLE, T., I. FECIKOVA a N. KITAIGORODSKAIA. To Make it "Total": Quality Management over Subcultures. Total Quality Management, 2004.
- KEŘKOVSKÝ, Miloslav, Oldřich VYKYPĚL, J. Burton BROWNING, Marty ALCHIN, Bruno FINZI a Jana NOVÁ. Strategické řízení: teorie pro praxi. 2. vyd. Praha: C. H. Beck, 2006, xiv, 206 s. C. H. Beck pro praxi. ISBN 80-717-9453-8.

- KILMANN, Ralph H, Mary J SAXTON a Roy SERPA. Gaining control of the corporate culture: the rites and rituals of corporate life. 1st ed. Překlad Irena Grusová. San Francisco: Jossey-Bass, 1985, xxxi, 451 p. Jossey-Bass management series. ISBN 08-758-9666-9.
- KISLINGEROVÁ, Eva. Nová ekonomika: nové příležitosti?. Vyd. 1. V Praze: C. H. Beck, c2011, xxi, 322 s. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7400-403-2.
- KISLINGEROVÁ, Eva. Oceňování organizace. 2. přeprac. a dopl. vyd. Praha: C. H. Beck, 2001, xvi, 367 s. C. H. Beck pro praxi. ISBN 8071795291.
- KOBI, J. WÜTHRICH, H. Unternehmenskultur – erfassen, verstehen, gestalten. Landsberg a. Lech: Verlag Moderne Industrie, 1986.
- KRAUSE, A. Die Betriebswirtschaftliche Kulturanalyse: Eine empirische Untersuchung der Unternehmenskultur als Grundlage für die Entwicklung von Handlungsempfehlungen. Aachen: Shaker Verlag, 1998. 396 s. ISBN 3-8265-5724-7.
- LUKÁŠOVÁ, Růžena, NOVÝ, Ivan a kol. Organizační kultura: od sdílených hodnot a cílů k vyšší výkonnosti. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2004. ISBN 80-247-0648-2.
- LUKÁŠOVÁ, Růžena. Organizační kultura a její změna. Praha: Grada Publishing, 2010. ISBN 978-80-247-2951-0.
- MARR, Bernard. Business Performance Management: Current State of the Art (A Survey Report). Cranfield School of Management and Hyperion.
- MARR, Bernard, SCHIUMA Gianni. Business performance measurement – past, present and future. Management Decision. 2003, 41(8): 680-687. DOI: 10.1108/00251740310496198.
- MARINIČ, Pavel. Plánování a tvorba hodnoty firmy. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2008. ISBN 978-80-247-2432-4
- MARTINOVIČOVÁ, Dana, Miloš KONEČNÝ, Jan VAVŘINA, Marty ALCHIN, Bruno FINZI a Jana NOVÁ. Úvod do organizační ekonomiky: jak měřit, vyhodnocovat a využívat informace o organizační výkonnosti. 1. vyd. Praha: Grada, 2014, 208 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-5316-4.
- McCANN, D. Valuing work values: the window is open. In Training and Development in Australia, June 2003, s. 18-21.
- MURATBEKOVA-TOURON, Maral. Permanence and change: case study of changes in organizational culture at a multinational company. Journal of Change Management. 2005, vol. 5, issue 2, s. 207-219. DOI: 10.1080/14697010500133440.
- NEELY, Andy, Mike GREGORY a Ken PLATTS. Performance measurement system design. International Journal of Operations. 1995, 15(4): 80-116. DOI: 10.1108/01443579510083622.

- NEUMAIEROVÁ, Inka. Výkonnost a tržní hodnota firmy. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 2002, 215 s. ISBN 80-247-0125-1
- NEUMAIEROVÁ, Inka. Řízení hodnoty podniku, aneb, Nedělejme z podniku záhadu. 1. české vyd. Praha: Profess Consulting, 2005. ISBN 80-725-9022-7.
- NEUMAIER, Ivan, NEUMAIEROVÁ, Inka. Tržní interakce. Manuál ekonomické hry. Praha, FPH VŠE, 2008.
- PAVLICA, Karel a Fortgef. von Matthias FANK. Sociální výzkum, podnik a management: průvodce manažera v oblasti výzkumu hospodářských organizací. Vyd. 1. Praha: Ekopress, 2000, 256 s. Manažer. ISBN 80-861-1925-4.
- PLAMÍNEK, Jiří. Týmová spolupráce a hodnocení lidí: nové příležitosti?. 1. vyd. Praha: Grada, 2009, 120 s. Manažer. ISBN 978-80-247-2796-7.
- ROSENSTIEL, Hrsg. von Lutz von. a Fortgef. von Matthias FANK. Führung von Mitarbeitern: Handbuch für erfolgreiches Personalmanagement. 5., überarb. Aufl. Stuttgart: Schäffer-Poeschel, 2003, 256 s. Manažer. ISBN 978-379-1020-600.
- SACKMANN, S. BERTELSMANN-STIFTUNG. *Assessment, evaluation, improvement: success through corporate culture*. 2. Aufl. Gütersloh: Verl. Bertelsmann-Stiftung, 2006. ISBN 38-920-4882-7.
- SACKMANN, S. Cultural knowledge in organizations, exploring the collective mind. Newbury Park, London: Sage, 1991.
- SACKMANN, S. Culture and subcultures. An analysis of organizational knowledge. In *Administrative Science Quarterly*, 1992, Vol. 37, s. 140-161. ISSN 0001-8392.
- SACKMANN, S. Kulturmanagement: Lässt sich Unternehmenskultur „machen“? In SANDER, K. (ed.) *Politische Prozesse in Unternehmen*. Berlin, 1989. s. 157-184.
- SACKMANN, S. Managing Organizational Culture: Dreams and Possibilities. In ANDERSON, J. A. (ed.) *Communication Yearbook*. Newbury Park, 1990, Vol. 13, s. 114-148.
- SACKMANN, S., PIWINGER, M. Unternehmenskultur: Erkennen - Entwickeln - Verändern. 2., korrigierte und um Musterlösungen erw. Aufl. Neuwied; Krieffel: Luchterhand, 2002, xxv, 449 p. Jossey-Bass management series. ISBN 3-472-05049-7.
- SENGE. M., Peter. Pátá disciplína: teorie a praxe učící se organizace. 1. vyd. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-162-1.
- SENGE. M., Peter. *The fifth discipline: the art and practice of the learning organization*. 1st Currency pbk. ed. New York: Currency Doubleday, 1994. ISBN 978-038-5260-954.

- SCHEIN, Edgar H, Mary J SAXTON a Roy SERPA. Organizational culture and leadership. 2nd ed. San Francisco: Jossey-Bass, c1992, xix, 418 p. Jossey-Bass management series. ISBN 15-554-2487-2.
- SCHEIN, Edgar H. Process consultation revisited: building the helping relationship. Reading, Mass.: Addison-Wesley, c1999, xvi, 256 p. ISBN 02-013-4596-X.
- SCHNEIDER, Benjamin a Manfred PIWINGER. Organizational climate and culture: Strategie und Kommunikation. 1st ed. San Francisco: Jossey-Bass, 1990, xxv, 449 p. Jossey-Bass management series. ISBN 15-554-2287-X.
- SCHOLZ, Roland W. Cognitive strategies in stochastic thinking: eine empirische Analyse am Beispiel des sächsischen Maschinenbaus. 1st Dalkey Archive ed. Norwell, MA: Sold and distributed in the U. S. A. and Canada by Kluwer Academic Publishers, c1987, x, 218 p. Theory and decision library, v. 2. ISBN 90-277-2454-7.
- SCHUH, S. Möglichkeiten und Grenzen der empirischen Analyse der Organisationskultur. Grundlage für eine Operationalisierung. Neubieberg: Universität der Bundeswehr in München, 1988.
- SMITH, I. Continuing professional development and workplace learning. Managing the „people“ side of organizational change. In Library Management, 2005, Vol. 25, No. 3, s. 152-155. ISSN 0143-5124.
- SONJA A. SACKMANN. BERTELSMANN-STIFTUNG. [TRANSL.: GERMAN LANGUAGE SERVICES, Sonja A. Sackmann. Bertelsmann-Stiftung. [Transl.Seattle]. Success factor: corporate culture: developing a corporate culture for high performance and long term competitiveness ; six best practices. Gütersloh: Verl. Bertelsmann-Stiftung, 2006. ISBN 38-920-4878-9.
- SOUČEK, Zdeněk. Úspěšné zavádění strategického řízení firmy: developing a corporate culture for high performance and long term competitiveness ; six best practices. 1. vyd. Praha: Professional Publishing, 2003, 213 s. ISBN 80-864-1947-9.
- STERMAN, J. D. Business Dynamics: Systems Thinking and Modeling for a Komplex World. New York: The McGraw-Hill Companies, 2000. ISBN 0-07-2231135-5.
- SWEENEY, Eamonn and HARDAKER, Glenn. The Importance of Organizational and National Culture. 1994, European Business Review, 94 (5), pp. 3-14. ISSN 0955534X
- SYNEK, Miloslav a Eva KISLINGEROVÁ. Podniková ekonomika. 5., přeprac. a dopl. vyd. Praha: C. H. Beck, 2010, xxv, 498 s. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7400-336-3.
- SYNEK, Miroslav. Nová ekonomika – nové ukazatele. Ekonomika a management [online]. 2008, 2, [cit. 2011-02-19] Dostupný z WWW: 02-19] Dostupný z WWW: <<http://www.ekonomikaamanagement.cz/cz/clanek-nova-ekonomika->

noveukazatele.<<http://www.ekonomikaamanagement.cz/cz/clanek-nova-ekonomika-noveukazatele>.

- TICHÁ, Ivana. Učíci se organizace. 1. vyd. Praha: Alfa Publishing, 2005, 141 s. Management praxe. ISBN 80-868-5119-2.
- TRUNEČEK, Jan a Robert E QUINN. Management znalostí: lessons from America's best-run companies. Vyd. 1. Praha: C. H. Beck, 2004, xii, 131 s. Management praxe. ISBN 80-717-9884-3.
- VLÁČIL, Jan a kol. Organizační kultura v českém průmyslu. 1. vyd. Praha: Codex Bohemia, 1997. ISBN 80-85963-42-6.
- WAGNER, Jaroslav, Oldřich VYKYPĚL, J. Burton BROWNING, Marty ALCHIN, Bruno FINZI a Jana NOVÁ. Měření výkonnosti: jak měřit, vyhodnocovat a využívat informace o organizační výkonnosti. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2009, 248 s. C. H. Beck pro praxi. ISBN 978-80-247-2924-4.
- WATERMAN, By Thomas J. Peters and Robert H. a Robert E QUINN. In search of excellence: lessons from America's best-run companies. [2nd ed.]. London: Profile Books, 2004, xix, 268 pages. Management praxe. ISBN 18-619-7716-6.
- YAUCH, Charlene, STEUDEL, Harold. Complementary Use of Qualitative and Quantitative Cultural Assessment Methods. Organizational Research Methods, 2003, Vol. 6, No. 4, pp. 465-481.
- Denison Consulting [online]. [cit. 2013-09-24]. Dostupné z:
http://www.trkk.ru/data/models/22-denison_model.html
- HARVEY, Jasmin. Performance Management. Topic Gateway Series [online]. 2008, 9. Dostupný z WWW:
<http://www.cimaglobal.com/Documents/ImportedDocuments/9_Performance_Measurement.pdf>
- Kochneff, E.: The Rise and Fall of PeopleExpress. 13. srpna 2004, Srpen. Dostupné [online] na: <<http://www.airliners.net/aviation-articles/read.main?id=68>>.
- MOBLEY H., William, Lena WANG a Kate FANG. Organizational culture: measuring and developing it in your organization. 2005. Dostupné z:
<http://www.ceibs.edu/link/latest/images/20050701/1394.pdf>
- WALLERSTEIN, Immanuel Maurice. Kam směřují sociální vědy: zpráva Gulbenkianovy komise o restrukturalizaci sociálních věd. Vyd. 1. Praha: Sociologické nakladatelství, 1998, 111 s. Studie, 17. sv. ISBN 80-858-5065-6.

13 PŘÍLOHA č. 1

Dobrý den,

dovoluji si Vás požádat o vyplnění dotazníku, který byl vytvořen s cílem analyzovat vliv organizační kultury na tvorbu hodnoty organizace. Dotazník je anonymní a bude použit pouze pro potřeby dané disertační práce.

Dotazník je mimo jiné dostupný na webové stránce https://docs.google.com/forms/d/1pBykhn_c-8cwRTrgq5JtJslSDEb2RkZ-yNSnJXIUwwg/viewform?edit_requested=true

Název společnosti:

Pohlaví: žena / muž (nevyhovující se škrtněte)

Kolik let již ve firmě pracujete:

Věk:

Pracovní pozice:

Hodnocení odpovědí: 1 – rozhodně nesouhlasím, 2 – nesouhlasím, 3 – neutrální, 4 – souhlasím, 5 – rozhodně souhlasím (vyhovující označte křížkem - X)

	1	2	3	4	5
1. Většina zaměstnanců je výrazně zapojena do své práce.					
2. Rozhodnutí jsou obvykle prováděna na té úrovni, která má nejlepší dostupné informace.					
3. Informace jsou sdíleny na široké bázi, takže každý může informace obdržet, když je potřebuje.					
4. Každý zaměstnanec je přesvědčen o tom, že může mít pozitivní vliv na fungování organizace.					
5. Obchodní plánování je průběžné a do určitého stupně jsou do tohoto procesu zahrnuti všichni zaměstnanci.					
6. Spolupráce mezi různými odděleními organizace je aktivně podporována.					
7. Zaměstnanci pracují jako součást týmu.					
8. K provedení daných úkolů se používá týmová spolupráce spíše než hierarchie.					
9. Týmy jsou našimi základními stavebními bloky.					
10. Práce je organizována tak, aby si každý zaměstnanec uvědomil souvislost mezi svou prací a cílem organizace.					
11. Autorita je delegována tak, aby mohli zaměstnanci pracovat samostatně.					
12. Schopnosti zaměstnanců se neustále zdokonalují.					
13. Do odbornosti zaměstnanců se neustále investuje.					
14. Schopnosti zaměstnanců jsou vnímány jako důležitý zdroj konkurenční výhody.					
15. Problémy vznikají často proto, že nemáme odbornost potřebnou k výkonu práce.					

16. Vedoucí a manažeři organizace „praktikují to, co sami kážou“.					
17. Existuje zde charakteristický styl managementu a výrazný soubor řídicích postupů.					
18. Existují zde jasné a důsledné hodnoty, které určují způsob našeho obchodování.					
19. Ignorování základních hodnot vás přivede do nesnází.					
20. Existuje zde etický kód, který usměrňuje naše jednání a umožňuje nám rozpoznat správné od chybného.					
21. Při vzniku rozporů se snažíme dopracovat řešení, které je výhodné pro obě strany.					
22. Existuje zde výrazná kultura					
23. Je snadné dosáhnout shody názorů všech, a to dokonce i v obtížné problematice.					
24. Často máme problémy dosáhnout shody v klíčových otázkách.					
25. Existuje zde jednoznačná shoda názorů na to, jak se věci dělají správně a jak se dělají chybně.					
26. Naš přístup k obchodování je velmi důsledný a předvídatelný.					
27. Zaměstnanci různých částí organizace sdílejí společnou perspektivu.					
28. Koordinovat projekty se zapojením různých částí organizace je jednoduché.					
29. Pracovat s někým z jiné části této organizace je stejné jako pracovat s někým z jiné organizace.					
30. Cíle na různých úrovních organizace jsou vhodně sladěny.					
31. Způsob, jakým se provádí úkoly, je velmi flexibilní a jednoduše změnitelný.					
32. Reagujeme náležitě na konkurenci a jiné změny v obchodním prostředí.					
33. Neustále si přisvojujeme nové a zdokonalené způsoby práce.					
34. Pokusy o provedení změny většinou narážejí na odpor.					
35. Různé části organizace často spolupracují za účelem provedení změny.					
36. Přípomínky a doporučení zákazníků často vedou ke změnám.					
37. Názory zákazníků přímo ovlivňují naše rozhodnutí.					
38. Všichni pracovníci mají hluboké porozumění pro přání a potřeby zákazníků.					
39. Zájmy zákazníků jsou v našich rozhodnutích často opomenuty.					
40. Podporujeme přímou komunikaci mezi zákazníky a našimi zaměstnanci.					
41. Neúspěch chápeme jako příležitost k poučení a zdokonalení se.					
42. Inovace a podstoupení rizika se podporuje a odměňuje.					
43. Mnoho důležitých maličkostí zůstane často opomenuto.					
44. Učení je důležitým cílem v naší každodenní práci.					
45. Zajišťujeme, aby „pravá ruka věděla, co dělá levá“.					
46. Máme dlouhodobý účel a směr.					
47. Naše strategie nutí jiné organizace změnit způsob konkurence v odvětví.					

48. Existuje tu jasné poslání, které dává naší práci smysl a směr.					
49. Existuje tu jasná strategie pro budoucnost.					
50. Naš strategický směr mi není jasný.					
51. Je zde obecně rozšířená shoda s našimi cíli.					
52. Vedoucí organizace vytyčují cíle, které jsou náročné, ale realistické.					
53. Úkoly, které se snažíme splnit, nám vedení organizace objasnilo.					
54. Průběžně srovnáváme náš pokrok se stanovenými cíli					
55. Zaměstnancům je zřejmé, co je třeba udělat pro dlouhodobý úspěch naší organizace.					
56. Máme společnou vizi o tom, jak bude naše organizace vypadat v budoucnosti.					
57. Vedoucí organizace mají dlouhodobý výhled.					
58. Krátkodobé uvažování často kompromituje naši dlouhodobou vizi.					
59. Naše vize vytváří nadšení a motivaci pro naše zaměstnance.					
60. Jsme schopni splnit krátkodobé požadavky, aniž bychom kompromitovali naši dlouhodobou vizi.					
61. Pravidelně vyhodnocujeme trendy v oblasti společenské, ekonomické, politické a vývoje trhu.					
62. Každý zaměstnanec se podílí na tvorbě strategie.					
63. Každý má přístup k podnikovým informacím a databázím.					
64. Informace o finančních dopadech jednotlivých kroků jsou k dispozici příslušným pracovníkům hned, jakmile jsou známy.					
65. Organizační jednotky mají jasnou představu o svém vlastním účelu i o účelu ostatních organizačních jednotek.					
66. V organizaci je dobrá práce odměňována řadou různých způsobů, peněžitých i nepeněžitých.					
67. Organizační struktury jsou velmi pružné a rychle se přizpůsobují různým potřebám a úkolům.					
68. Zcela přirozeně přinášejí zaměstnanci do organizace informace o vnějším prostředí, konkurentech, zákaznících, apod. a sdílejí je s ostatními.					
69. Angažujeme se ve společném podnikání, abychom vyvinuli nové služby a naučili se od svých partnerů nové metody.					
70. Zaměstnanci nejsou obviňováni za špatné zprávy.					
71. Všichni jsou podporováni v úsilí učit se novým věcem a získávat nové schopnosti.					
72. Hledáme nové směry rozvoje experimentováním a realizací pilotních projektů.					
73. Důležité záměry jsou nejdříve projednány v nejširším plénu a potom realizovány.					
74. Informační technologie nejsou pouze prostředkem automatizace procesů, ale pomáhají nám společně realizovat nové věci.					
75. Zaměstnanci chápou význam organizačních zdrojů i způsob jejich využívání.					
76. Různé organizační jednotky sdílejí informace a vypomáhají si svými dovednostmi, kdykoli situace takovou potřebu vyvolá.					
77. Většina zaměstnanců má vliv na tvorbu systému odměňování.					

78. Podnik podporuje zaměstnance v podávání návrhů na změny v organizaci práce.					
79. Podnik vybudoval efektivní komunikační kanály pro sběr, zpracování a distribuci informací o vnějším prostředí.					
80. Často se scházíme s pracovníky jiných organizací, abychom si vyměnili informace a zkušenosti.					
81. Hlavním záměrem hodnocení pracovníků je zjištění potřeb jejich profesního i osobního rozvoje.					
82. Podnik nabízí dostatek příležitostí a zdrojů k profesnímu rozvoji pracovníků (pracovníci mají otevřený přístup ke vzdělání a kvalifikačnímu růstu).					

Dále prosím o rozdělení 100 bodů podle váhy pravdivosti tvrzení u každé ze šesti otázek ve sloupci současná situace a následně o přiřazení dalších 100 bodů k jednotlivým otázkám ve sloupci preferovaná situace.

	Současná situace	Preferovaná situace
Kritéria úspěchu		
Firma definuje úspěch jako rozvoj lidských zdrojů, týmovou práci, oddanost pracovníků a péči o lidi.		
Firma definuje úspěch jako vlastnictví unikátního nebo nejnovějšího produktu. Je lídrem v oblasti výrobků a inovací.		
Firma definuje úspěch jako vítězství na trhu a přestížení konkurence. Klíčová je pro ni vedoucí pozice na trhu.		
Firma definuje úspěch jako efektivnost. Rozhodující jsou pro ni spolehlivé dodávky, plynulost a výroba s nízkými náklady.		
CELKEM	100	100

Prosím o ohodnocení vhodnosti uvedeného chování pro Vaši společnost ve sloupci „žádoucí“ a o uvedení do sloupce „současná“ její stávající úrovně.

Hodnocení: škála je od 0 - minimální až 6 - maximální souhlasná hodnota.

	Současná	Žádoucí
Inovativní		
Agresivní		
Orientovaná na výsledky		
Orientovaná na pravidla		
Orientovaná na lidi		
Týmově orientovaná		
Orientovaná na detaily		

Získané informace budou použity pouze pro potřeby disertační práce.

Velice Vám děkuji za spolupráci.

Luiza Šed'a Tadevosyanová

14 PŘÍLOHA č. 2

Výzkumný vzorek

Název společnosti	IČ	Odvětví / průmysl	průměrný obrat za sledovaná období (v tis. Kč)	Počet zaměstnanců, cca	Rok založení firmy
ABB s.r.o.	49682563	energetický	10 720 447	3000 - 3999	1 993
Accredio, a.s.	27095843	finanční služby	9 624	6 - 9	2003
Acision Czech Republic, s.r.o.	26772825	informační a komunikační služby	687 205	250 - 499	2 003
AGC Flat Glass Czech a.s.	14864576	sklářský průmysl	6 134 988	1000 - 1499	1 990
Ammann Czech Republic a.s.	8753	strojírenství	1 484 011	500-999	1 990
Black & Decker (Czech) s.r.o.	25445022	informační a komunikační služby	568 081	500 - 999	2 002
BO-IMPORT s.r.o.	25900340	elektrotechnický průmysl	43 875	od 10 - 19	2 002
BONTONFILM a.s.	26737493	zábava, kultura a sport	658 005	25 - 49	2 003
CeWe Color, a.s.	49241338	informační a komunikační služby	564 979	250 - 499	1 993
Česká Podnikatelská pojišťovna a.s. Vienna Insurance Group	63998530	finanční služby	1 744 518	1000 - 1499	1 995
ČSAD JIHOTRANS a.s.	25171216	transport, doprava a přeprava	1 977 264	500 - 999	1 998
DC VISION, s.r.o.	25366254	poradenství, právní a odborné služby	14 948	6 - 9	1 997
DIAMO, státní podnik	2739	uranový průmysl	931 748	2500 - 2999	1 992
Doosan Škoda Power s.r.o.	49193864	elektrotechnický průmysl	7 793 547	1000 - 1499	1 993
Dopravní podnik měst Liberce a Jablonce nad Nisou, a.s.	47311975	transport, doprava a přeprava	234 412	250 - 499	1 993
eBRÁNA s.r.o.	25984764	informační a komunikační služby	46 647	25 - 49	2 003
euroAWK s.r.o.	43965717	média, informace a propagace	187 752	25 - 49	1 991
Fehrer Bohemia s.r.o.	45280479	automobilový průmysl	3 603 455	1500 - 1999	1 992
FITNESS SOLUTIONS International, s.r.o.	27406661	Zábava, kultura a sport	16 946	od 1 - 5	2 005
Flabeg Czech s.r.o.	27631800	sklářský průmysl	258 272	100 - 199	2 006
Fraenkische CZ, s.r.o.	26308223	automobilový průmysl	549 303	500 - 999	2 002

FRANKE, s.r.o.	49615971	automatizace a robotizace	237 295	25 - 49	2 007
Greiner perfoam s.r.o.	63908514	automobilový průmysl	610 993	250 - 499	1 996
HESTI, spol. s r.o.	17046963	automobilový průmysl	595 220	100 - 199	1 991
Honeywell, spol. s.r.o.	18627757	automobilový průmysl	3 089 933	2500 - 2999	1 991
Institut klinické a experimentální medicíny	48535591	zdravotnictví a sociální péče	2 837 039	2000- 2499	1 993
Kooperativa pojišťovna, a.s., Vienna Insurance Group	47116617	finanční služby	17 672 876	4000 - 4999	1 993
Kovářna VIVA a.s.	46978496	řemesla a opravy	710 459	250 - 499	1 992
LAPP KABEL s.r.o.	25519506	strojírenství	608 831	200 - 249	1 998
Lincoln CZ s.r.o.	63505231	chemický průmysl	181 759	250 - 499	1 995
Litomyšlská nemocnice, a.s.	27520579	zdravotnictví a sociální péče	205 544	250 - 499	2 007
MBtech Bohemia s.r.o.	65416082	automobilový průmysl	511 715	500 - 999	1 996
McCANN-ERICKSON PRAGUE spol. s.r.o., INTERNATIONAL ADVERTISING AGENCY	17046041	média, informace a propagace	321 266	50 - 99	1 991
McDonald`s ČR spol. s.r.o.	16191129	potravinářský průmysl	1 872 351	2500 - 2999	1 991
Monster Worldwide CZ s.r.o.	25772449	poradenství, právní a odborné služby	379 987	250 - 499	1 999
Nemocnice Nové Město na Moravě, p.o.	842001	zdravotnictví a sociální péče	597 488	500 - 999	2 004
NOVEM Car Interior Design k.s.	25242245	automobilový průmysl	1 960 978	500 - 999	2 000
OPTYS spol. s.r.o.	42869048	informační a komunikační služby	409 027	250 - 499	1 991
OSTROJ a.s.	45193681	automobilový průmysl	1 459 501	500 - 999	1 992
Pěkný-Unimex s.r.o.	45271038	potravinářský průmysl	411 225	100 - 199	1 992
Pewag s.r.o.	27482821	řemesla a opravy	330 839	100 - 199	2 005
Promens a.s.	25325442	automobilový průmysl	486 524	250 - 499	1 997
Santia, spol. s r.o.	25516558	poradenství, právní a odborné služby	18 397	od 1 - 5	1 998
Sephora s.r.o.	26491788	kosmetický průmysl	591 791	100 - 199	2 001
Spolek pro chemickou a hutní výrobu, akciová společnost	11789	chemický průmysl	5 100 528	500 - 999	1 990
TAKATA Parts	47451734	automobilový	1 036 109	500 - 999	1 992

s.r.o.		průmysl			
TESLA BLATNÁ, a.s.	375306	elektrotechnický průmysl	296 422	250 - 499	1 990
Toray Textiles Central Europe s.r.o.	25500040	textilní a oděvní průmysl, strojírenství	644 219	250 - 499	1 997
TOS VARNSDORF a.s.	27327850	strojírenství	1 715 512	500 - 999	2 007
Trenkwalder a.s.	25857011	poradenství, právní a odborné služby	1 007 528	5000 - 9999	2 000
TRW Automotive Czech s.r.o.	26706342	automobilový průmysl	6 047 088	1000 - 1499	2 002
Vodafone Czech Republic a.s.	25788001	informační a komunikační služby	13 830 200	2000 - 2499	1 999
Vršanská uhelná a.s.	28678010	chemický průmysl	3 481 297	500 - 999	2 008
Walmart, a.s.	536016	zdravotnictví a sociální péče	1 259 243	250 - 499	1 990
WISSA, spol. s.r.o.	45313253	potravinářský průmysl	222 948	od 10 - 19	1 992
Xxx – automobilový průmysl s.r.o.	xxx	automobilový průmysl	15 965 542	xxx	xxx
Xxx – ICT služby s.r.o.	xxx	informační a komunikační služby	4 557 005	xxx	xxx
Zeppelin CZ s.r.o.	18627226	strojírenství	3 552 407	250 - 499	1 991
ŽPSV a.s.	46346741	strojírenství	937 556	500 - 999	1 992

15 PŘÍLOHA č. 3

Ekonomická přidaná hodnota respondentů (v tis. Kč)

Název společnosti	EVA ₂₀₀₉	EVA ₂₀₁₀	EVA ₂₀₁₁	EVA ₂₀₁₂	EVA ₂₀₁₃
ABB s.r.o.	507 005,51	687 045,77	537 847,97	1 036 683,49	748 414,79
Accredio, a.s.	1 083,07	-1 566,36	-372,56	275,21	-57,20
Acision Czech Republic, s.r.o.	5 306,49	29 905,19	29 157,50	-23 145,39	-44 823,44
AGC Flat Glass Czech a.s.	-671 861,26	-126 238,78	-394 629,43	-195 126,33	-554 261,27
Ammann Czech Republic a.s.	-384 094,43	-164 729,62	-115 563,91	-46 562,49	-31 170,37
Black & Decker (Czech) s.r.o.	-53 280,48	-54 723,27	-38 335,70	-54 275,55	-49 806,23
BO-IMPORT s.r.o.	872,92	-725,62	-359,00	432,37	1 854,33
BONTONFILM a.s.		-19 273,35	-83 311,11	-26 002,72	-91 218,19
CeWe Color, a.s.	-59 565,17	-15 112,29	-13 989,22	-13 363,16	-19 409,38
Česká Podnikatelská pojišťovna a.s. Vienna Insurance Group	110 677,69	44 727,14	-15 491,42	119 707,18	114 320,73
ČSAD JIHOTRANS a.s.	-16 982,30	-26 102,20	-37 767,73	-32 924,58	9 587,46
DC VISION, s.r.o.		-888,39	3 391,53	3 040,49	-4 609,42
DIAMO, s.p.	-426 426,36	-375 016,59	-389 891,33	-343 575,66	-326 974,49
Doosan Škoda Power s.r.o.	1 212 002,14	1 640 087,18	1 521 683,86	1 537 179,01	872 162,20
Dopravní podnik měst Liberce a Jablonce nad Nisou, a.s.	-160 506,71	-138 416,89	-143 466,76	-134 782,94	-134 962,13
eBRÁNA s.r.o.	661,36	1 850,49	-250,96	1 885,82	-1 623,14
euroAWK s.r.o.	-74 079,08	-27 411,70	-87 629,59	-38 381,27	
Fehrer Bohemia s.r.o.	-5 931,54	173 245,14	201 883,41	113 812,21	190 804,30
FITNESS SOLUTIONS International, s.r.o.		-3 518,30	-3 352,68	1 424,25	-4 637,83
Flabeg Czech s.r.o.	-76 811,06	23 932,59	11 211,97	6 377,35	-2 723,34
Fraenkische CZ, s.r.o.	-868,75	-33 227,27	4 403,40	6 470,82	-3 574,31
Franke s.r.o.	11 938,26	10 476,62	5 879,15	3 127,17	11 938,26
Greiner perfoam s.r.o.	4 368,26	-34 417,47	-92 761,77	-29 652,05	4 368,26
HESTI, spol. s r.o.	-35 266,79	-52 857,26	-40 754,99	-48 849,73	-35 266,79
Honeywell, spol. s.r.o.	9 118,93	57 051,08	206 288,53	49 328,89	30 352,76
Institut klinické a experimentální medicíny	-463 395,91	-511 351,32	-430 928,91	-486 639,35	-396 809,33
Kooperativa pojišťovna, a.s., Vienna Insurance Group	-116 008,28	949 739,93	301 319,97	894 645,54	1 106 088,71
Kovárna VIVA a.s.	-39 369,03	-18 756,57	23 093,94	11 245,83	9 419,74
LAPP KABEL s.r.o.	-30 576,10	-30 888,65	23 110,04	12 126,55	23 081,69

Lincoln CZ s.r.o.	-13 499,53	-7 491,81	-11 519,13	-9 485,52	-5 042,63
Litomyšlská nemocnice, a.s.		-41 575,38	-20 770,68	-21 136,68	-26 781,78
MBtech Bohemia s.r.o.	4 655,26	51 398,23	-36 898,01	47 622,44	-21 410,76
McCANN-ERICKSON PRAGUE spol. s.r.o., INTERNATIONAL ADVERTISING AGENCY	1 369,76	5 774,50	-2 180,70	-12 102,98	7 498,82
McDonald's ČR spol. s.r.o.	-89 686,34	-74 656,61	-67 697,63	-77 420,49	-124 553,96
Monster Worldwide CZ s.r.o.	-40 046,35	-28 533,16	-20 142,93	-12 310,99	-22 422,62
Nemocnice Nové Město na Moravě, p.o.		-62 211,55	-67 933,07	-61 567,20	
NOVEM Car Interior Design k.s.	-25 820,12	-37 833,80	-21 975,62	-25 703,82	-32 324,84
OPTYS spol. s.r.o.			-52 514,95	-18 710,92	-31 364,87
OSTROJ a.s	-9 326,35	-183 140,62	-32 880,05	75 101,56	109 920,20
Pěkný-Unimex s.r.o.	-9 648,96	-9 397,72	-10 413,69	-18 231,97	
Pewag s.r.o.	-66 096,06	-52 531,58	-33 162,84	-37 178,06	-27 299,66
Promens a.s.	-19 073,20	-12 140,83	-3 917,91	-15 734,18	-7 752,26
Santia, spol. s.r.o.	-428,94	2 424,75	2 539,84	1 139,50	-237,37
Sephora s.r.o.	-18 544,76	-3 594,09	6 095,55	18 019,54	9 212,71
Spolek pro chemickou a hutní výrobu, akciová společnost	-792 195,94	-327 036,17	-426 552,91	-549 628,09	
TAKATA Parts s.r.o.	-71 685,09	-28 321,06	-9 468,51	32 151,33	12 948,11
TESLA BLATNÁ, a.s.	-19 228,94	-11 177,88	-8 086,69	-7 048,44	-2 727,44
Toray Textiles Central Europe s.r.o.	-212 348,32	-90 295,29	-49 125,87	32 462,86	-174 774,40
TOS VARNSDORF a.s.		-242 259,24	-178 067,09	-58 747,75	-238 353,16
Trenkwalder a.s.			-1 683,00	484,96	518,36
TRW Automotive Czech s.r.o.		-305 266,53	18 466,24	1 226 290,07	222 144,33
Vodafone Czech Republic a.s.		1 299 858,38	497 212,97	1 570 796,50	729 750,35
Vršanská uhelná a.s.	-1 473 229,56	-2 300 079,77	-1 589 230,72	-1 326 840,26	-542 590,70
Walmart, a.s.	-194 252,71	-83 684,55	-303 913,80	-70 487,11	-53 216,05
WISSA, spol.s.r.o.	-881,62	-973,80	-1 180,24	-1 320,88	
Xxx – automobilový průmysl s.r.o.	41 269,53	147 127,36	-141 584,80	-163 197,28	-254 518,07
Xxx – ICT služby s.r.o.	-414 442,25	-543 724,11	-324 900,61	-133 289,23	-274 530,40
Zeppelin CZ s.r.o.	-108 114,77	-115 116,28	-36 034,42	-195 644,91	
ŽPSV a.s.	-237 352,39	-192 194,21	-431 571,48	-411 791,69	

16 PŘÍLOHA č. 4

Výpočet ekonomické přidané hodnoty a ukazatelů výkonnosti jednotlivých organizací
(v tis. Kč a %):

1. ABB s.r.o.

Ukazatel	2009	2010	2011	2012	2013
r_f	4,67%	3,71%	3,79%	2,31%	2,26%
XL1	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
XL2	2,50	2,50	2,50	2,50	2,50
L3	1,98	2,00	1,70	1,86	2,49
r_{FINSTAB}	1,21%	1,12%	2,85%	1,84%	0,00%
UZ (v tis. Kč)	1 608 019	1 671 180	1 376 561	1 857 062	2 928 190
r_{LA}	1,15%	1,05%	1,57%	0,78%	0,00%
UM	10,23%	0,00%	0,00%	0,00%	25,00%
X1	0,68	0,51	0,41	0,50	0,75
(ROA)	20,31%	19,03%	15,05%	22,25%	17,23%
r_{POD} průměr za odvětví	2,20%	2,05%	2,02%	3,24%	2,18%
r_{POD}	4,89%	3,96%	3,96%	3,10%	5,94%
WACC	11,92%	9,85%	12,17%	8,03%	8,20%
r_e	12,17%	9,85%	12,17%	8,03%	8,20%
r_{FINSTRU}	0,25%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
omezená r_{FINSTRU}	0,25%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
r_e po omezení r_{FINSTRU}	12,17%	9,85%	12,17%	8,03%	8,20%
ROE	45,74%	50,96%	51,24%	63,86%	33,93%
EVA = (ROE - r_e)*VK	507 005,51	687 045,77	537 847,97	1 036 683,49	748 414,79

Další výpočty:

ROA	20,31%	19,03%	15,05%	22,25%	17,23%
ROS	11,02%	11,20%	8,43%	12,27%	9,37%
obrat aktiv	1,84	1,70	1,79	1,81	1,84
ROI	39,28%	38,11%	36,58%	48,24%	28,63%
ROE	45,74%	50,96%	51,24%	63,86%	33,93%

2. Accredio, a.s.

Ukazatel	2009	2010	2011	2012	2013
r_f	4,67%	3,71%	3,79%	2,31%	2,26%
XL1	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
XL2	2,50	2,50	2,50	2,50	2,50
L3	2,14	1,56	1,27	1,47	1,59

r_{FINSTAB}	0,56%	3,91%	6,73%	4,68%	3,64%
UZ (v tis. Kč)	2 357	1 023	872	1 516	1 794
r_{LA}	5,00%	5,00%	5,00%	5,00%	5,00%
UM	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
X1	0,88	0,62	0,33	0,48	0,85
(ROA)	38,62%	-37,66%	-1,81%	13,48%	10,54%
r_{POD} průměr za odvětví	2,45%	2,10%	2,33%	2,14%	2,13%
r_{POD}	3,17%	10,00%	10,00%	5,15%	7,67%
WACC	13,40%	22,62%	25,52%	17,14%	18,57%
r_e	13,40%	22,62%	25,52%	17,15%	18,60%
r_{FINSTRU}	0,00%	0,00%	0,00%	0,01%	0,03%
omezená r_{FINSTRU}	0,00%	0,00%	0,00%	0,01%	0,03%
r_e po omezení r_{FINSTRU}	13,40%	22,62%	25,52%	17,15%	18,60%
ROE	59,36%	-130,50%	-17,20%	35,31%	15,41%
EVA = (ROE - r_e)*VK	1 083,07	-1 566,36	-372,56	275,21	-57,20

Další výpočty:

ROA	38,62%	-37,66%	-1,81%	13,48%	10,54%
ROS	21,84%	-17,52%	-0,97%	7,67%	4,24%
obrat aktiv	1,77	2,15	1,86	1,76	2,48
ROI	72,38%	-104,61%	-8,53%	41,87%	28,22%
ROE	59,36%	-130,50%	-17,20%	35,31%	15,41%

3. Acision Czech Republic, s.r.o.

Ukazatel	2008	2009	2010	2011	2012
r_f	4,55%	4,67%	3,71%	3,79%	2,31%
XL1	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
XL2	2,50	2,50	2,50	2,50	2,50
L3	1,19	1,58	2,83	4,34	4,87
r_{FINSTAB}	7,59%	3,74%	0,00%	0,00%	0,00%
UZ (v tis. Kč)	34 591	77 801	162 776	170 162	151 256
r_{LA}	5,00%	5,00%	4,79%	4,76%	4,82%
UM	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
X1	0,13	0,46	2,05	1,35	1,18
(ROA)	3,74%	18,21%	25,91%	4,18%	-7,20%
r_{POD} průměr za odvětví	2,81%	2,73%	3,06%	2,73%	2,68%
r_{POD}	4,94%	3,70%	7,63%	9,39%	10,00%
WACC	22,08%	17,10%	16,13%	17,94%	17,13%
r_e	22,08%	17,10%	16,13%	17,94%	17,13%
r_{FINSTRU}	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%

omezená r_{FINSTRU}	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
r_e po omezení r_{FINSTRU}	22,08%	17,10%	16,13%	17,94%	17,13%
ROE	37,42%	55,54%	34,04%	4,34%	-12,50%
EVA = (ROE - r_e)*VK	5 306,49	29 905,19	29 157,50	-23 145,39	-44 823,44

Další výpočty:

ROA	3,74%	18,21%	25,91%	4,18%	-7,20%
ROS	2,03%	8,80%	7,66%	2,18%	-4,00%
obrat aktiv	1,85	2,07	3,38	1,91	1,80
ROI	23,07%	49,45%	40,06%	5,43%	-9,05%
ROE	37,42%	55,54%	34,04%	4,34%	-12,50%

4. AGC Flat Glass Czech a.s.

Ukazatel	2009	2010	2011	2012	2013
r_f	4,67%	3,71%	3,79%	2,31%	2,26%
XL1	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
XL2	2,50	2,50	2,50	2,50	2,50
L3	7,74	6,68	6,14	2,20	2,08
r_{FINSTAB}	0,00%	0,00%	0,00%	0,40%	0,79%
UZ (v tis. Kč)	7 722 578	7 780 253	7 393 336	4 838 265	4 626 993
r_{LA}	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
UM	3,53%	1,79%	1,75%	2,44%	2,77%
X1	0,37	0,37	0,41	0,19	0,19
(ROA)	5,59%	6,91%	4,94%	2,86%	0,82%
r_{POD} průměr za odvětví	3,99%	2,34%	2,31%	2,63%	2,49%
r_{POD}	7,21%	6,63%	7,74%	7,23%	9,16%
WACC	11,88%	10,34%	11,53%	9,94%	12,20%
r_e	11,89%	10,61%	11,84%	10,32%	12,84%
r_{FINSTRU}	0,01%	0,27%	0,31%	0,38%	0,64%
omezená r_{FINSTRU}	0,01%	0,27%	0,31%	0,38%	0,64%
r_e po omezení r_{FINSTRU}	11,89%	10,61%	11,84%	10,32%	12,84%
ROE	3,18%	8,93%	6,34%	6,08%	0,21%
EVA = (ROE - r_e)*VK	-671 861,26	-126 238,78	-394 629,43	-195 126,33	-554 261,27

Další výpočty:

ROA	5,59%	6,91%	4,94%	2,86%	0,82%
ROS	9,95%	12,54%	8,05%	6,19%	1,72%
obrat aktiv	0,56	0,55	0,61	0,46	0,48
ROI	6,41%	7,93%	5,77%	5,06%	1,52%
ROE	3,18%	8,93%	6,34%	6,08%	0,21%

5. Ammann Czech Republic a.s.

Ukazatel	2009	2010	2011	2012	2013
r_f	4,67%	3,71%	3,79%	2,31%	2,26%
XL1	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
XL2	2,50	2,50	2,50	2,50	2,50
L3	1,28	1,48	1,41	1,39	3,15
r_{FINSTAB}	6,66%	4,61%	5,28%	5,51%	0,00%
UZ (v tis. Kč)	294 899	461 827	447 699	615 454	675 359
r_{LA}	4,35%	3,83%	3,87%	3,38%	3,21%
UM	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
X1	0,11	0,26	0,25	0,33	0,47
(ROA)	-17,85%	-2,54%	0,36%	4,65%	4,88%
r_{POD} průměr za odvětví	3,99%	2,34%	2,31%	2,63%	2,49%
r_{POD}	10,00%	10,00%	9,71%	7,38%	8,01%
WACC	25,68%	22,15%	22,66%	18,57%	13,49%
r_e	25,68%	22,15%	22,66%	22,18%	15,83%
r_{FINSTRU}	0,00%	0,00%	0,00%	3,60%	2,34%
omezená r_{FINSTRU}	0,00%	0,00%	0,00%	3,60%	2,34%
r_e po omezení r_{FINSTRU}	25,68%	22,15%	22,66%	22,18%	15,83%
ROE	-104,57%	-13,52%	-3,16%	13,14%	10,41%
EVA = (ROE - r_e)*VK	-384 094,43	-164 729,62	-115 563,91	-46 562,49	-31 170,37

Další výpočty:

ROA	-17,85%	-2,54%	0,36%	4,65%	4,88%
ROS	-31,41%	-3,00%	0,39%	4,51%	4,37%
obrat aktiv	0,57	0,84	0,93	1,03	1,12
ROI	-82,51%	-7,80%	1,24%	14,06%	6,57%
ROE	-104,57%	-13,52%	-3,16%	13,14%	10,41%

6. Black & Decker (Czech) s.r.o.

Ukazatel	2009	2010	2011	2012	2013
r_f	4,67%	3,71%	3,79%	2,31%	2,26%
XL1	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
XL2	2,50	2,50	2,50	2,50	2,50
L3	19,27	16,99	5,47	4,48	11,43
r_{FINSTAB}	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
UZ (v tis. Kč)	480 053	507 957	484 323	504 123	463 058
r_{LA}	3,78%	3,69%	3,76%	3,70%	3,83%
UM	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%

X1	0,85	0,77	0,55	0,51	0,85
(ROA)	5,08%	4,49%	3,69%	3,48%	4,93%
r _{POD} průměr za odvětví	3,99%	2,34%	2,31%	2,63%	2,49%
r _{POD}	8,84%	8,86%	8,70%	8,68%	8,87%
WACC	17,29%	16,27%	16,25%	14,69%	14,95%
r _e	17,29%	16,27%	16,25%	14,69%	14,95%
r _{FINSTRU}	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
omezená r _{FINSTRU}	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
r _e po omezení r _{FINSTRU}	17,29%	16,27%	16,25%	14,69%	14,95%
ROE	6,19%	5,49%	8,33%	3,93%	4,20%
EVA = (ROE - r_e)*VK	-53 280,48	-54 723,27	-38 335,70	-54 275,55	-49 806,23

Další výpočty:

ROA	5,08%	4,49%	3,69%	3,48%	4,93%
ROS	4,87%	4,76%	4,75%	4,80%	4,76%
obrat aktiv	1,04	0,94	0,78	0,72	1,04
ROI	5,36%	4,77%	4,51%	4,48%	5,41%
ROE	6,19%	5,49%	8,33%	3,93%	4,20%

7. BO-IMPORT s.r.o.

Ukazatel	2008	2009	2010	2011	2012
r _f	4,55%	4,67%	3,71%	3,79%	2,31%
XL1	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
XL2	2,50	2,50	2,50	2,50	2,50
L3	51,10	20,31	21,01	1,62	1,53
r _{FINSTAB}	0,00%	0,00%	0,00%	3,41%	4,14%
UZ (v tis. Kč)	4 797	4 392	4 895	6 051	7 230
r _{LA}	5,00%	5,00%	5,00%	5,00%	5,00%
UM	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
X1	1,26	0,72	0,92	1,24	1,09
(ROA)	18,69%	1,18%	5,13%	12,93%	18,64%
r _{POD} průměr za odvětví	4,72%	2,72%	2,73%	2,43%	2,60%
r _{POD}	7,25%	9,67%	8,92%	8,02%	6,87%
WACC	16,80%	19,34%	17,63%	20,22%	18,32%
r _e	16,80%	19,34%	17,63%	20,22%	18,32%
r _{FINSTRU}	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
omezená r _{FINSTRU}	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
r _e po omezení r _{FINSTRU}	16,80%	19,34%	17,63%	20,22%	18,32%
ROE	35,00%	2,82%	10,30%	27,37%	43,97%
EVA = (ROE - r_e)*VK	872,92	-725,62	-359,00	432,37	1 854,33

Další výpočty:

ROA	18,69%	1,18%	5,13%	12,93%	18,64%
ROS	6,21%	0,57%	1,93%	3,94%	5,80%
obrat aktiv	3,01	2,07	2,66	3,28	3,22
ROI	19,07%	1,24%	5,39%	33,65%	53,53%
ROE	35,00%	2,82%	10,30%	27,37%	43,97%

8. BONTONFILM a.s

Ukazatel	2010	2011	2012	2013
r_f	3,71%	3,79%	2,31%	2,26%
XL1	1,00	1,00	1,00	1,00
XL2	2,50	2,50	2,50	2,50
L3	2,62	1,11	3,96	3,23
r_{FINSTAB}	0,00%	8,58%	0,00%	0,00%
UZ (v tis. Kč)	196 405	308 444	159 085	90 871
r_{LA}	4,67%	4,31%	4,80%	5,00%
UM	0,00%	0,00%	0,00%	25,00%
X1	1,97	1,97	1,01	0,55
(ROA)	5,69%	-7,34%	1,01%	-25,57%
r_{POD} průměr za odvětví	3,02%	2,68%	2,74%	2,72%
r_{POD}	9,43%	10,00%	9,80%	10,00%
WACC	17,81%	26,68%	16,91%	17,26%
r_e	17,81%	36,68%	16,91%	17,26%
r_{FINSTRU}	0,00%	10,00%	0,00%	0,00%
omezená r_{FINSTRU}	0,00%	10,00%	0,00%	0,00%
r_e po omezení r_{FINSTRU}	17,81%	36,68%	16,91%	17,26%
ROE	8,00%	-9,57%	0,57%	-89,00%
EVA = (ROE - r_e)*VK	-19 273,35	-83 311,11	-26 002,72	-91 218,19

Další výpočty:

ROA	5,69%	-7,34%	1,01%	-25,57%
ROS	1,60%	-4,04%	0,56%	-18,09%
obrat aktiv	3,56	1,82	1,82	1,41
ROI	9,20%	-13,35%	1,35%	-35,93%
ROE	8,00%	-9,57%	0,57%	-89,00%

9. CeWe Color, a.s.

Ukazatel	2009	2010	2011	2012	2013
r_f	4,67%	3,71%	3,79%	2,31%	2,26%
XL1	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00

XL2	2,50	2,50	2,50	2,50	2,50
L3	2,66	4,24	4,32	4,05	3,46
r_{FINSTAB}	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
UZ (v tis. Kč)	250 446	279 919	303 187	318 080	313 621
r_{LA}	4,49%	4,40%	4,32%	4,28%	4,29%
UM	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
X1	0,81	1,04	1,02	0,95	0,86
(ROA)	-2,60%	10,04%	10,38%	9,28%	7,14%
r_{POD} průměr za odvětví	2,45%	2,10%	2,33%	2,14%	2,13%
r_{POD}	10,00%	8,17%	8,07%	8,14%	8,41%
WACC	19,16%	16,28%	16,18%	14,73%	14,96%
r_e	19,16%	16,28%	16,18%	14,73%	14,96%
r_{FINSTRU}	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
omezená r_{FINSTRU}	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
r_e po omezení r_{FINSTRU}	19,16%	16,28%	16,18%	14,73%	14,96%
ROE	-4,62%	10,88%	11,57%	10,53%	8,77%
EVA = (ROE - r_e)*VK	-59 565,17	-15 112,29	-13 989,22	-13 363,16	-19 409,38

Další výpočty:

ROA	-2,60%	10,04%	10,38%	9,28%	7,14%
ROS	-1,95%	7,09%	7,48%	7,05%	5,63%
obrat aktiv	1,33	1,42	1,39	1,32	1,27
ROI	-4,17%	13,13%	13,50%	12,32%	10,04%
ROE	-4,62%	10,88%	11,57%	10,53%	8,77%

10. Česká Podnikatelská pojišťovna a.s. Vienna Insurance Group

Ukazatel	2009	2010	2011	2012	2013
r_f	4,67%	3,71%	3,79%	2,31%	2,26%
XL1	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
XL2	2,50	2,50	2,50	2,50	2,50
L3	479,72	406,50	434,51	265,97	346,04
r_{FINSTAB}	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
UZ (v tis. Kč)	7 022 943	7 892 364	8 198 099	8 687 829	8 520 003
r_{LA}	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
UM	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
X1	0,06	0,08	0,09	0,13	0,07
(ROA)	4,60%	3,98%	3,48%	4,77%	3,83%
r_{POD} průměr za odvětví	4,14%	3,00%	3,62%	3,15%	3,49%
r_{POD}	0,62%	2,59%	3,64%	4,05%	2,14%
WACC	5,29%	6,30%	7,43%	6,36%	4,40%
r_e	15,29%	16,30%	17,43%	16,36%	14,40%

r_{FINSTRU}	10,00%	10,00%	10,00%	10,00%	10,00%
omezená r_{FINSTRU}	10,00%	10,00%	10,00%	10,00%	10,00%
r_e po omezení r_{FINSTRU}	15,29%	16,30%	17,43%	16,36%	14,40%
ROE	21,45%	18,42%	16,70%	21,41%	19,28%
EVA = (ROE - r_e)*VK	110 677,69	44 727,14	-15 491,42	119 707,18	114 320,73

Další výpočty:

ROA	4,60%	3,98%	3,48%	4,77%	3,83%
ROS	48,66%	32,01%	25,53%	23,28%	32,30%
obrat aktiv	0,09	0,12	0,14	0,20	0,12
ROI	4,61%	3,99%	3,48%	4,79%	3,84%
ROE	21,45%	18,42%	16,70%	21,41%	19,28%

11. ČSAD JIHOTRANS a.s.

Ukazatel	2009	2010	2011	2012	2013
r_f	4,67%	3,71%	3,79%	2,31%	2,26%
XL1	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
XL2	2,50	2,50	2,50	2,50	2,50
L3	2,76	2,87	2,98	2,93	3,52
r_{FINSTAB}	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
UZ (v tis. Kč)	351 383	429 680	485 635	545 744	475 510
r_{LA}	4,17%	3,93%	3,76%	3,58%	3,79%
UM	5,70%	6,01%	4,62%	3,64%	25,00%
X1	0,99	1,32	1,64	1,88	1,66
(ROA)	8,48%	7,84%	7,67%	7,82%	8,49%
r_{POD} průměr za odvětví	3,99%	2,34%	2,31%	2,63%	2,49%
r_{POD}	8,35%	8,85%	9,08%	9,19%	9,00%
WACC	17,20%	16,48%	16,63%	15,08%	15,05%
r_e	21,27%	19,76%	20,63%	18,92%	15,05%
r_{FINSTRU}	4,07%	3,27%	4,00%	3,84%	0,00%
omezená r_{FINSTRU}	4,07%	3,27%	4,00%	3,84%	0,00%
r_e po omezení r_{FINSTRU}	21,27%	19,76%	20,63%	18,92%	15,05%
ROE	14,93%	12,00%	10,49%	10,97%	17,07%
EVA = (ROE - r_e)*VK	-16 982,30	-26 102,20	-37 767,73	-32 924,58	9 587,46

Další výpočty:

ROA	8,48%	7,84%	7,67%	7,82%	8,49%
ROS	3,92%	3,24%	2,96%	2,91%	3,04%
obrat aktiv	2,17	2,42	2,59	2,69	2,79
ROI	11,37%	10,19%	9,45%	9,44%	11,86%
ROE	14,93%	12,00%	10,49%	10,97%	17,07%

12. DC VISION, s.r.o.

Ukazatel	2010	2011	2012	2013
r_f	3,71%	3,79%	2,31%	2,26%
XL1	1,00	1,00	1,00	1,00
XL2	2,50	2,50	2,50	2,50
L3	0,87	1,32	1,58	0,72
r_{FINSTAB}	10,00%	6,14%	3,76%	10,00%
UZ (v tis. Kč)	-1 311	2 447	3 506	-1 738
r_{LA}	5,00%	5,00%	5,00%	5,00%
UM	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
X1	-0,20	0,48	0,80	-0,51
(ROA)	-14,43%	44,66%	44,85%	-119,80%
r_{POD} průměr za odvětví	2,61%	2,59%	3,15%	3,49%
r_{POD}	2,61%	0,05%	1,92%	10,00%
WACC	21,32%	14,98%	12,99%	27,26%
r_e	31,32%	14,98%	12,99%	37,26%
r_{FINSTRU}	10,00%	0,00%	0,00%	10,00%
omezená r_{FINSTRU}	10,00%	0,00%	0,00%	10,00%
r_e po omezení r_{FINSTRU}	31,32%	14,98%	12,99%	37,26%
ROE	99,08%	153,58%	99,71%	302,47%
EVA = (ROE - r_e)*VK	-888,39	3 391,53	3 040,49	-4 609,42

Další výpočty:

ROA	-14,43%	44,66%	44,85%	-119,80%
ROS	-10,57%	22,80%	19,82%	-94,69%
obrat aktiv	1,36	1,96	2,26	1,27
ROI	99,08%	182,10%	122,15%	313,92%
ROE	99,08%	153,58%	99,71%	302,47%

13. DIAMO, s. p.

Ukazatel	2009	2010	2011	2012	2013
r_f	4,67%	3,71%	3,79%	2,31%	2,26%
XL1	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
XL2	2,50	2,50	2,50	2,50	2,50
L3	4,61	3,88	3,22	1,72	2,15
r_{FINSTAB}	0,00%	0,00%	0,00%	2,69%	0,55%
UZ (v tis. Kč)	2 941 305	2 696 822	2 809 850	2 715 138	2 642 008
r_{LA}	0,00%	0,05%	0,02%	0,05%	0,08%
UM	8,50%	4,98%	4,37%	3,35%	3,02%

X1	0,24	0,15	0,18	0,06	0,10
(ROA)	0,10%	0,11%	-0,05%	0,44%	0,13%
r _{POD} průměr za odvětví	3,00%	3,00%	3,00%	3,00%	3,00%
r _{POD}	9,91%	9,86%	10,00%	8,62%	9,73%
WACC	14,59%	13,62%	13,81%	13,67%	12,62%
r _e	14,91%	13,62%	14,35%	14,21%	12,95%
r _{FINSTRU}	0,33%	0,00%	0,54%	0,54%	0,34%
omezená r _{FINSTRU}	0,33%	0,00%	0,54%	0,54%	0,34%
r _e po omezení r _{FINSTRU}	14,91%	13,62%	14,35%	14,21%	12,95%
ROE	-0,36%	-0,29%	-0,32%	0,89%	0,14%
EVA = (ROE - r_e)*VK	-426 426,36	-375 016,59	-389 891,33	-343 575,66	-326 974,49

Další výpočty:

ROA	0,10%	0,11%	-0,05%	0,44%	0,13%
ROS	0,35%	0,49%	-0,19%	3,12%	0,74%
obrat aktiv	0,30	0,22	0,24	0,14	0,18
ROI	0,13%	0,14%	-0,06%	1,00%	0,24%
ROE	-0,36%	-0,29%	-0,32%	0,89%	0,14%

14. Doosan Škoda Power s.r.o.

Ukazatel	2009	2010	2011	2012	2013
r _f	4,67%	3,71%	3,79%	2,31%	2,26%
XL1	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
XL2	2,50	2,50	2,50	2,50	2,50
L3	2,00	2,21	1,93	2,11	2,10
r _{FINSTAB}	1,13%	0,36%	1,46%	0,67%	0,73%
UZ (v tis. Kč)	4 821 650	5 582 627	5 193 033	5 382 394	5 096 482
r _{LA}	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
UM	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
X1	0,23	0,27	0,17	0,27	0,23
(ROA)	15,66%	17,72%	13,76%	18,35%	10,28%
r _{POD} průměr za odvětví	2,97%	2,34%	2,77%	2,63%	2,49%
r _{POD}	0,96%	1,17%	0,40%	1,03%	3,16%
WACC	6,76%	5,24%	5,65%	4,01%	6,14%
r _e	6,76%	5,24%	5,65%	4,01%	6,14%
r _{FINSTRU}	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
omezená r _{FINSTRU}	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
r _e po omezení r _{FINSTRU}	6,76%	5,24%	5,65%	4,01%	6,14%
ROE	31,90%	34,62%	34,95%	32,57%	23,26%
EVA = (ROE - r_e)*VK	1 212 002,14	1 640 087,18	1 521 683,86	1 537 179,01	872 162,20

Další výpočty:

ROA	15,66%	17,72%	13,76%	18,35%	10,28%
ROS	28,19%	27,36%	30,13%	29,01%	15,59%
obrat aktiv	0,56	0,65	0,46	0,63	0,66
ROI	31,38%	32,32%	28,60%	34,86%	19,66%
ROE	31,90%	34,62%	34,95%	32,57%	23,26%

15. Dopravní podnik měst Liberce a Jablonce nad Nisou, a.s.

Ukazatel	2009	2010	2011	2012	2013
r_f	4,67%	3,71%	3,79%	2,31%	2,26%
XL1	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
XL2	2,50	2,50	2,50	2,50	2,50
L3	4,81	8,87	11,71	12,73	11,39
r_{FINSTAB}	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
UZ (v tis. Kč)	1 052 499	980 023	974 267	988 864	976 814
r_{LA}	2,25%	2,43%	2,44%	2,40%	2,43%
UM	3,99%	10,96%	7,74%	4,70%	4,14%
X1	0,12	0,14	0,15	0,16	0,16
(ROA)	0,77%	1,09%	0,92%	0,62%	0,62%
r_{POD} průměr za odvětví	2,14%	2,12%	2,08%	2,12%	2,17%
r_{POD}	8,80%	8,46%	8,77%	9,23%	9,22%
WACC	15,72%	14,60%	15,00%	13,94%	13,91%
r_e	17,23%	14,91%	15,39%	14,42%	14,42%
r_{FINSTRU}	1,50%	0,31%	0,39%	0,48%	0,50%
omezená r_{FINSTRU}	1,50%	0,31%	0,39%	0,48%	0,50%
r_e po omezení r_{FINSTRU}	17,23%	14,91%	15,39%	14,42%	14,42%
ROE	0,16%	0,19%	0,14%	0,08%	0,06%
EVA = (ROE - r_e)*VK	-160 506,71	-138 416,89	-143 466,76	-134 782,94	-134 962,13

Další výpočty:

ROA	0,77%	1,09%	0,92%	0,62%	0,62%
ROS	4,80%	6,04%	4,89%	3,14%	3,16%
obrat aktiv	0,16	0,18	0,19	0,20	0,19
ROI	0,88%	1,18%	0,98%	0,64%	0,65%
ROE	0,16%	0,19%	0,14%	0,08%	0,06%

16. eBRÁNA s.r.o.

Ukazatel	2009	2010	2011	2012	2013
r_f	4,67%	3,71%	3,79%	2,31%	2,26%
XL1	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00

XL2	2,50	2,50	2,50	2,50	2,50
L3	1,87	1,38	2,48	2,26	1,75
r_{FINSTAB}	1,78%	5,61%	0,00%	0,26%	2,51%
UZ (v tis. Kč)	2 471	17 647	15 301	21 566	29 979
r_{LA}	5,00%	5,00%	5,00%	5,00%	5,00%
UM	0,00%	1,34%	3,17%	3,75%	4,33%
X1	1,12	1,01	0,58	0,72	1,12
(ROA)	17,01%	18,43%	8,16%	15,73%	9,77%
r_{POD} průměr za odvětví	2,72%	2,73%	2,43%	2,60%	2,46%
r_{POD}	7,19%	6,69%	7,38%	6,12%	8,33%
WACC	18,64%	21,00%	16,17%	13,69%	18,10%
r_e	18,64%	31,00%	26,17%	21,11%	28,10%
r_{FINSTRU}	0,00%	10,00%	10,00%	7,41%	10,00%
omezená r_{FINSTRU}	0,00%	10,00%	10,00%	7,41%	10,00%
r_e po omezení r_{FINSTRU}	18,64%	31,00%	26,17%	21,11%	28,10%
ROE	45,41%	60,56%	23,09%	35,94%	17,58%
EVA = (ROE - r_e)*VK	661,36	1 850,49	-250,96	1 885,82	-1 623,14

Další výpočty:

ROA	17,01%	18,43%	8,16%	15,73%	9,77%
ROS	4,49%	12,24%	6,08%	11,74%	6,48%
obrat aktiv	3,79	1,51	1,34	1,34	1,51
ROI	36,63%	26,05%	10,22%	20,21%	12,39%
ROE	45,41%	60,56%	23,09%	35,94%	17,58%

17. euroAWK s.r.o.

Ukazatel	2009	2010	2011	2012
r_f	4,67%	3,71%	3,79%	2,31%
XL1	1,00	1,00	1,00	1,00
XL2	2,50	2,50	2,50	2,50
L3	3,28	4,95	3,43	3,04
r_{FINSTAB}	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
UZ (v tis. Kč)	315 002	278 931	240 937	151 622
r_{LA}	4,29%	4,40%	4,53%	4,82%
UM	8,74%	0,00%	0,00%	0,00%
X1	0,44	0,39	0,29	0,38
(ROA)	-2,99%	5,96%	-11,79%	-5,55%
r_{POD} průměr za odvětví	2,09%	2,10%	2,30%	2,14%
r_{POD}	10,00%	7,18%	10,00%	10,00%
WACC	18,96%	15,29%	18,32%	17,13%
r_e	20,48%	15,29%	18,32%	17,13%

r_{FINSTRU}	1,52%	0,00%	0,00%	0,00%
omezená r_{FINSTRU}	1,52%	0,00%	0,00%	0,00%
r_e po omezení r_{FINSTRU}	20,48%	15,29%	18,32%	17,13%
ROE	-6,55%	5,46%	-18,05%	-8,18%
EVA = (ROE - r_e)*VK	-74 079,08	-27 411,70	-87 629,59	-38 381,27

Další výpočty:

ROA	-2,99%	5,96%	-11,79%	-5,55%
ROS	-5,33%	10,55%	-27,50%	-9,37%
obrat aktiv	0,56	0,56	0,43	0,59
ROI	-3,76%	7,46%	-16,63%	-8,26%
ROE	-6,55%	5,46%	-18,05%	-8,18%

18. Fehrer Bohemia s.r.o.

Ukazatel	2009	2010	2011	2012	2013
r_i	4,67%	3,71%	3,79%	2,31%	2,26%
XL1	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
XL2	2,50	2,50	2,50	2,50	2,50
L3	3,21	2,69	2,71	2,32	2,53
r_{FINSTAB}	0,00%	0,00%	0,00%	0,15%	0,00%
UZ (v tis. Kč)	613 176	694 325	821 186	954 401	917 632
r_{LA}	3,39%	3,16%	2,82%	2,49%	2,58%
UM	19,76%	19,44%	12,05%	1,90%	2,86%
X1	0,93	1,34	1,64	1,47	1,33
(ROA)	11,29%	24,26%	28,62%	18,05%	21,34%
r_{POD} průměr za odvětví	3,00%	2,61%	2,59%	3,15%	3,49%
r_{POD}	7,73%	6,70%	6,82%	7,70%	7,05%
WACC	15,79%	13,57%	13,43%	12,64%	11,89%
r_e	15,89%	13,57%	13,70%	15,05%	12,32%
r_{FINSTRU}	0,10%	0,00%	0,27%	2,40%	0,43%
omezená r_{FINSTRU}	0,10%	0,00%	0,27%	2,40%	0,43%
r_e po omezení r_{FINSTRU}	15,89%	13,57%	13,70%	15,05%	12,32%
ROE	14,87%	39,69%	40,10%	29,55%	34,05%
EVA = (ROE - r_e)*VK	-5 931,54	173 245,14	201 883,41	113 812,21	190 804,30

Další výpočty:

ROA	11,29%	24,26%	28,62%	18,05%	21,34%
ROS	5,82%	9,33%	10,48%	7,28%	8,53%
obrat aktiv	1,94	2,60	2,73	2,48	2,50
ROI	15,78%	37,29%	42,56%	26,76%	33,97%
ROE	14,87%	39,69%	40,10%	29,55%	34,05%

19. FITNESS SOLUTIONS International, s.r.o.

Ukazatel	2010	2011	2012	2013
r_f	3,71%	3,79%	2,31%	2,26%
XL1	1,00	1,00	1,00	1,00
XL2	2,50	2,50	2,50	2,50
L3	1,44	1,31	1,44	1,43
r_{FINSTAB}	5,02%	6,26%	4,96%	5,11%
UZ (v tis. Kč)	8 407	6 742	9 714	6 539
r_{LA}	5,00%	5,00%	5,00%	5,00%
UM	0,00%	0,00%	0,00%	23,26%
X1	0,11	0,10	0,26	0,32
(ROA)	-4,07%	-2,55%	10,24%	-16,41%
r_{POD} průměr za odvětví	2,57%	2,98%	4,82%	3,27%
r_{POD}	10,00%	10,00%	3,66%	10,00%
WACC	23,73%	25,05%	15,93%	22,37%
r_e	23,73%	25,05%	15,93%	22,37%
r_{FINSTRU}	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
omezená r_{FINSTRU}	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
r_e po omezení r_{FINSTRU}	23,73%	25,05%	15,93%	22,37%
ROE	-18,12%	-24,68%	30,60%	-48,55%
EVA = (ROE - r_e)*VK	-3 518,30	-3 352,68	1 424,25	-4 637,83

Další výpočty:

ROA	-4,07%	-2,55%	10,24%	-16,41%
ROS	-9,26%	-6,34%	12,38%	-18,05%
obrat aktiv	0,44	0,40	0,83	0,91
ROI	-13,37%	-10,67%	33,34%	-54,77%
ROE	-18,12%	-24,68%	30,60%	-48,55%

20. Flabeg Czech s.r.o.

Ukazatel	2009	2010	2011	2012	2013
r_f	4,67%	3,71%	3,79%	2,31%	2,26%
XL1	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
XL2	2,50	2,50	2,50	2,50	2,50
L3	1,19	1,44	2,44	5,05	4,46
r_{FINSTAB}	7,65%	5,02%	0,02%	0,00%	0,00%
UZ (v tis. Kč)	30 326	65 918	90 355	113 570	131 024
r_{LA}	5,00%	5,00%	5,00%	4,95%	4,89%

UM	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
X1	0,15	0,37	0,90	1,26	1,36
(ROA)	-28,08%	13,62%	21,29%	16,36%	12,48%
r_{POD} průměr za odvětví	2,79%	2,62%	2,51%	2,48%	2,46%
r_{POD}	10,00%	3,95%	5,83%	7,56%	8,25%
WACC	27,32%	17,69%	14,64%	14,83%	15,40%
r_e	27,32%	17,69%	14,64%	14,83%	15,40%
r_{FINSTRU}	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
omezená r_{FINSTRU}	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
r_e po omezení r_{FINSTRU}	27,32%	17,69%	14,64%	14,83%	15,40%
ROE	-225,97%	53,99%	27,05%	20,44%	13,32%
EVA = (ROE - r_e)*VK	-76 811,06	23 932,59	11 211,97	6 377,35	-2 723,34

Další výpočty:

ROA	13,62%	21,29%	16,36%	12,48%	13,62%
ROS	10,84%	13,70%	10,09%	6,95%	10,84%
obrat aktiv	1,26	1,55	1,62	1,80	1,26
ROI	44,82%	36,11%	20,40%	16,09%	44,82%
ROE	53,99%	27,05%	20,44%	13,32%	53,99%

21. Fraenkische CZ, s.r.o.

Ukazatel	2009	2010	2011	2012	2013
r_f	4,67%	3,71%	3,79%	2,31%	2,26%
XL1	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
XL2	2,50	2,50	2,50	2,50	2,50
L3	1,36	1,51	1,43	1,46	1,43
r_{FINSTAB}	5,78%	4,35%	5,05%	4,76%	5,12%
UZ (v tis. Kč)	7 161	32 979	46 002	63 946	73 797
r_{LA}	5,00%	5,00%	5,00%	5,00%	5,00%
UM	11,85%	21,85%	16,74%	24,41%	25,00%
X1	0,07	0,21	0,33	0,45	0,37
(ROA)	1,17%	-10,64%	6,94%	8,24%	4,37%
r_{POD} průměr za odvětví	2,54%	2,54%	2,56%	2,24%	2,72%
r_{POD}	7,10%	10,00%	6,21%	6,70%	7,79%
WACC	22,55%	23,06%	20,05%	18,77%	20,17%
r_e	32,55%	23,24%	20,65%	18,81%	20,28%
r_{FINSTRU}	10,00%	0,18%	0,60%	0,04%	0,11%
omezená r_{FINSTRU}	10,00%	0,18%	0,60%	0,04%	0,11%
r_e po omezení r_{FINSTRU}	32,55%	23,24%	20,65%	18,81%	20,28%
ROE	7,52%	-89,60%	30,97%	29,50%	15,28%
EVA = (ROE - r_e)*VK	-868,75	-33 227,27	4 403,40	6 470,82	-3 574,31

Další výpočty:

ROA	1,17%	-10,64%	6,94%	8,24%	4,37%
ROS	0,57%	-7,47%	3,51%	3,75%	2,18%
obrat aktiv	2,04	1,42	1,98	2,20	2,00
ROI	4,14%	-30,07%	22,06%	25,09%	14,33%
ROE	7,52%	-89,60%	30,97%	29,50%	15,28%

22. Franke s.r.o.

Ukazatel	2010	2011	2012	2013
r_f	3,71%	3,79%	2,31%	2,26%
XL1	1,00	1,00	1,00	1,00
XL2	2,50	2,50	2,50	2,50
L3	4,84	3,58	4,24	3,78
r_{FINSTAB}	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
UZ (v tis. Kč)	108 426	74 832	66 839	66 116
r_{LA}	4,97%	5,00%	5,00%	5,00%
UM	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
X1	1,3921	1,7037	1,9814	1,8324
(ROA)	25,73%	26,29%	22,67%	18,41%
r_{POD} průměr za odvětví	2,57%	2,98%	4,82%	3,27%
r_{POD}	6,65%	7,15%	7,84%	8,09%
WACC	15,33%	15,94%	15,15%	15,35%
r_e	15,33%	15,94%	15,15%	15,35%
r_{FINSTRU}	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
omezená r_{FINSTRU}	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
r_e po omezení r_{FINSTRU}	15,33%	15,94%	15,15%	15,35%
ROE	26,34%	29,94%	23,95%	20,08%
EVA = (ROE - r_e)*VK	11 938,26	10 476,62	5 879,15	3 127,17

Další výpočty:

ROA	25,73%	26,29%	22,67%	18,41%
ROS	14,55%	10,93%	8,68%	7,43%
obrat aktiv	1,77	2,41	2,61	2,48
ROI	32,42%	36,49%	29,66%	25,03%
ROE	26,34%	29,94%	23,95%	20,08%

23. Greiner perfoam s.r.o.

Ukazatel	2010	2011	2012	2013
r_f	3,71%	3,79%	2,31%	2,26%
XL1	1,00	1,00	1,00	1,00

XL2	2,50	2,50	2,50	2,50
L3	2,34	1,77	1,92	1,64
r_{FINSTAB}	0,11%	2,36%	1,47%	3,26%
UZ (v tis. Kč)	102 843	97 021	79 892	154 150
r_{LA}	4,99%	5,00%	5,00%	4,82%
UM	4,68%	2,03%	4,04%	7,72%
X1	1,29	0,61	0,40	0,68
(ROA)	15,48%	-5,11%	-20,09%	0,35%
r_{POD} průměr za odvětví	2,54%	2,54%	2,54%	2,54%
r_{POD}	7,75%	10,00%	10,00%	9,90%
WACC	16,56%	21,15%	18,78%	20,23%
r_e	19,51%	28,91%	21,53%	23,66%
r_{FINSTRU}	2,95%	7,76%	2,75%	3,43%
omezená r_{FINSTRU}	2,95%	7,76%	2,75%	3,43%
r_e po omezení r_{FINSTRU}	19,51%	28,91%	21,53%	23,66%
ROE	24,74%	-20,86%	-116,21%	-0,85%
EVA = (ROE - r_e)*VK	4 368,26	-34 417,47	-92 761,77	-29 652,05

Další výpočty:

ROA	15,48%	-5,11%	-20,09%	0,35%
ROS	7,14%	-2,98%	-11,01%	0,17%
obrat aktiv	2,17	1,72	1,82	2,03
ROI	22,61%	-9,52%	-39,03%	0,75%
ROE	24,74%	-20,86%	-116,21%	-0,85%

24. HESTI, spol. s r.o.

Ukazatel	2009	2010	2011	2012
r_f	4,67%	3,71%	3,79%	2,31%
XL1	1,00	1,00	1,00	1,00
XL2	2,50	2,50	2,50	2,50
L3	25,66	36,68	2,72	2,20
r_{FINSTAB}	0,00%	0,00%	0,00%	0,39%
UZ (v tis. Kč)	350 999	332 243	352 744	374 076
r_{LA}	4,17%	4,23%	4,17%	4,10%
UM	0,00%	0,00%	7,45%	4,27%
X1	0,15	0,16	1,33	0,89
(ROA)	4,49%	0,97%	4,11%	2,21%
r_{POD} průměr za odvětví	2,97%	2,34%	2,77%	2,63%
r_{POD}	4,90%	8,79%	9,39%	9,51%
WACC	13,74%	16,73%	17,35%	16,31%
r_e	13,74%	16,73%	17,41%	16,42%

r_{FINSTRU}	0,00%	0,00%	0,06%	0,11%
omezená r_{FINSTRU}	0,00%	0,00%	0,06%	0,11%
r_e po omezení r_{FINSTRU}	13,74%	16,73%	17,41%	16,42%
ROE	3,69%	0,82%	5,79%	3,25%
EVA = (ROE - r_e)*VK	-35 266,79	-52 857,26	-40 754,99	-48 849,73

Další výpočty:

ROA	4,49%	0,97%	4,11%	2,21%
ROS	28,87%	6,05%	1,97%	1,36%
obrat aktiv	0,16	0,16	2,09	1,63
ROI	4,67%	1,00%	6,46%	4,02%
ROE	3,69%	0,82%	5,79%	3,25%

25. Honeywell, spol. s.r.o.

Ukazatel	2009	2010	2011	2012	2013
r_i	4,67%	3,71%	3,79%	2,31%	2,26%
XL1	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
XL2	2,50	2,50	2,50	2,50	2,50
L3	1,89	2,12	2,39	3,53	3,36
r_{FINSTAB}	1,63%	0,63%	0,05%	0,00%	0,00%
UZ (v tis. Kč)	710 831	895 452	1 021 985	1 157 984	1 349 867
r_{LA}	3,12%	2,63%	2,33%	2,02%	1,62%
UM	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
X1	0,59	0,69	0,75	1,07	1,01
(ROA)	11,79%	10,09%	18,95%	11,36%	10,14%
r_{POD} průměr za odvětví	2,97%	2,34%	2,77%	2,63%	2,49%
r_{POD}	6,39%	7,28%	5,60%	7,99%	8,09%
WACC	15,81%	14,25%	11,77%	12,32%	11,97%
r_e	15,81%	14,25%	11,77%	12,32%	11,97%
r_{FINSTRU}	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
omezená r_{FINSTRU}	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
r_e po omezení r_{FINSTRU}	15,81%	14,25%	11,77%	12,32%	11,97%
ROE	17,10%	20,62%	31,95%	16,58%	14,21%
EVA = (ROE - r_e)*VK	9 118,93	57 051,08	206 288,53	49 328,89	30 352,76

Další výpočty:

ROA	11,79%	10,09%	18,95%	11,36%	10,14%
ROS	7,91%	6,63%	12,65%	6,55%	6,32%
obrat aktiv	1,49	1,52	1,50	1,73	1,60
ROI	24,98%	19,06%	32,53%	15,85%	14,44%
ROE	17,10%	20,62%	31,95%	16,58%	14,21%

26. Institut klinické a experimentální medicíny

Ukazatel	2009	2010	2011	2012	2013
r_f	4,67%	3,71%	3,79%	2,31%	2,26%
XL1	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
XL2	2,50	2,50	2,50	2,50	2,50
L3	9,00	7,06	8,51	8,75	9,04
r_{FINSTAB}	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
UZ (v tis. Kč)	3 981 967	4 069 958	4 137 708	3 966 960	3 954 785
r_{LA}	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
UM	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
X1	0,58	0,51	0,55	0,54	0,55
(ROA)	2,84%	0,93%	2,79%	0,06%	1,71%
r_{POD} průměr za odvětví	3,12%	2,51%	2,22%	3,46%	2,24%
r_{POD}	9,04%	9,64%	9,01%	9,98%	9,38%
WACC	13,71%	13,35%	12,80%	12,29%	11,64%
r_e	13,71%	13,35%	12,80%	12,29%	11,64%
r_{FINSTRU}	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
omezená r_{FINSTRU}	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
r_e po omezení r_{FINSTRU}	13,71%	13,35%	12,80%	12,29%	11,64%
ROE	2,07%	0,79%	2,38%	0,02%	1,61%
EVA = (ROE - r_e)*VK	-463 395,91	-511 351,32	-430 928,91	-486 639,35	-396 809,33

Další výpočty:

ROA	2,84%	0,93%	2,79%	0,06%	1,71%
ROS	4,38%	1,56%	4,48%	0,09%	2,77%
obrat aktiv	0,65	0,60	0,62	0,61	0,62
ROI	3,20%	1,09%	3,16%	0,07%	1,92%
ROE	2,07%	0,79%	2,38%	0,02%	1,61%

27. Kooperativa pojišťovna, a.s., Vienna Insurance Group

Ukazatel	2009	2010	2011	2012	2013
r_f	4,67%	3,71%	3,79%	2,31%	2,26%
XL1	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
XL2	2,50	2,50	2,50	2,50	2,50
L3	582,07	498,30	532,12	532,43	431,91
r_{FINSTAB}	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
UZ (v tis. Kč)	41 629 883	46 459 911	44 675 273	47 484 958	47 033 817
r_{LA}	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
UM	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%

X1	0,25	0,22	0,19	0,18	0,17
(ROA)	5,22%	6,62%	5,24%	5,89%	6,02%
r _{POD} průměr za odvětví	4,14%	3,00%	3,62%	3,15%	3,49%
r _{POD}	6,20%	4,97%	5,32%	4,59%	4,12%
WACC	10,87%	8,68%	9,11%	6,90%	6,38%
r _e	20,87%	18,68%	19,11%	16,90%	16,38%
r _{FINSTRU}	10,00%	10,00%	10,00%	10,00%	10,00%
omezená r _{FINSTRU}	10,00%	10,00%	10,00%	10,00%	10,00%
r _e po omezení r _{FINSTRU}	20,87%	18,68%	19,11%	16,90%	16,38%
ROE	19,92%	25,70%	21,43%	23,33%	24,12%
EVA = (ROE - r_e)*VK	-116 008,28	949 739,93	301 319,97	894 645,54	1 106 088,71

Další výpočty:

ROA	5,22%	6,62%	5,24%	5,89%	6,02%
ROS	15,26%	22,27%	19,28%	23,22%	24,78%
obrat aktiv	0,34	0,30	0,27	0,25	0,24
ROI	5,23%	6,63%	5,25%	5,90%	6,03%
ROE	19,92%	25,70%	21,43%	23,33%	24,12%

28. Kovárna VIVA a.s.

Ukazatel	2009	2010	2011	2012	2013
r _f	4,67%	3,71%	3,79%	2,31%	2,26%
XL1	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
XL2	2,50	2,50	2,50	2,50	2,50
L3	3,24	2,86	3,04	4,12	4,52
r _{FINSTAB}	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
UZ (v tis. Kč)	227 012	308 372	381 592	478 332	557 051
r _{LA}	4,57%	4,31%	4,08%	3,78%	3,55%
UM	5,12%	5,15%	3,63%	4,10%	3,90%
X1	0,41	0,62	0,82	0,89	0,79
(ROA)	1,44%	7,23%	13,66%	12,02%	10,83%
r _{POD} průměr za odvětví	3,00%	3,00%	3,06%	3,09%	3,12%
r _{POD}	9,32%	7,80%	6,93%	7,49%	7,45%
WACC	18,56%	15,82%	14,80%	13,58%	13,26%
r _e	19,42%	16,29%	15,85%	14,00%	13,65%
r _{FINSTRU}	0,86%	0,47%	1,05%	0,42%	0,39%
omezená r _{FINSTRU}	0,86%	0,47%	1,05%	0,42%	0,39%
r _e po omezení r _{FINSTRU}	19,42%	16,29%	15,85%	14,00%	13,65%
ROE	0,97%	9,96%	22,47%	16,45%	15,41%
EVA = (ROE - r_e)*VK	-39 369,03	-18 756,57	23 093,94	11 245,83	9 419,74

Další výpočty:

ROA	1,44%	7,23%	13,66%	12,02%	10,83%
ROS	1,92%	6,59%	10,03%	9,51%	9,46%
obrat aktiv	0,75	1,10	1,36	1,26	1,14
ROI	1,98%	10,76%	18,91%	15,28%	13,44%
ROE	0,97%	9,96%	22,47%	16,45%	15,41%

29. LAPP KABEL s.r.o.

Ukazatel	2009	2010	2011	2012	2013
r_f	4,67%	3,71%	3,79%	2,31%	2,26%
XL1	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
XL2	2,50	2,50	2,50	2,50	2,50
L3	8,39	4,40	5,27	3,33	7,06
r_{FINSTAB}	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
UZ (v tis. Kč)	359 047	362 646	367 214	344 312	423 075
r_{LA}	4,15%	4,14%	4,12%	4,19%	3,95%
UM	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
X1	0,85	0,85	1,22	0,93	1,15
(ROA)	9,03%	7,34%	19,36%	14,49%	19,17%
r_{POD} průměr za odvětví	4,14%	3,00%	3,62%	3,15%	3,49%
r_{POD}	7,98%	8,34%	7,09%	7,14%	6,95%
WACC	16,79%	16,19%	15,00%	13,64%	13,16%
r_e	16,79%	16,19%	15,00%	13,64%	13,16%
r_{FINSTRU}	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
omezená r_{FINSTRU}	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
r_e po omezení r_{FINSTRU}	16,79%	16,19%	15,00%	13,64%	13,16%
ROE	8,28%	7,67%	21,29%	17,16%	18,62%
EVA = (ROE - r_e)*VK	-30 576,10	-30 888,65	23 110,04	12 126,55	23 081,69

Další výpočty:

ROA	9,03%	7,34%	19,36%	14,49%	19,17%
ROS	9,41%	6,69%	12,59%	10,42%	13,72%
obrat aktiv	0,96	1,10	1,54	1,39	1,40
ROI	10,25%	9,50%	23,90%	20,72%	22,33%
ROE	8,28%	7,67%	21,29%	17,16%	18,62%

30. Lincoln CZ s.r.o.

Ukazatel	2009	2010	2011	2012	2013
r_f	4,67%	3,71%	3,79%	2,31%	2,26%
XL1	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00

XL2	2,50	2,50	2,50	2,50	2,50
L3	19,13	7,70	9,60	2,22	1,73
r_{FINSTAB}	0,00%	0,00%	0,00%	0,35%	2,60%
UZ (v tis. Kč)	80 421	87 293	91 808	99 918	113 173
r_{LA}	5,00%	5,00%	5,00%	5,00%	4,95%
UM	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
X1	0,35	0,69	0,79	0,56	0,33
(ROA)	3,37%	8,32%	5,42%	5,76%	6,78%
r_{POD} průměr za odvětví	2,25%	2,29%	2,34%	4,25%	4,21%
r_{POD}	8,15%	7,74%	8,67%	8,05%	6,35%
WACC	17,82%	16,45%	17,46%	15,71%	16,17%
r_e	17,82%	16,45%	17,46%	15,71%	16,17%
r_{FINSTRU}	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
omezená r_{FINSTRU}	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
r_e po omezení r_{FINSTRU}	17,82%	16,45%	17,46%	15,71%	16,17%
ROE	1,04%	7,87%	4,92%	6,22%	11,71%
EVA = (ROE - r_e)*VK	-13 499,53	-7 491,81	-11 519,13	-9 485,52	-5 042,63

Další výpočty:

ROA	3,37%	8,32%	5,42%	5,76%	6,78%
ROS	4,56%	7,22%	4,24%	5,46%	8,30%
obrat aktiv	0,74	1,15	1,28	1,06	0,82
ROI	3,55%	9,56%	6,06%	10,49%	16,00%
ROE	1,04%	7,87%	4,92%	6,22%	11,71%

31. Litomyšlská nemocnice, a.s.

Ukazatel	2010	2011	2012	2013
r_f	3,71%	3,79%	2,31%	2,26%
XL1	1,00	1,00	1,00	1,00
XL2	2,50	2,50	2,50	2,50
L3	1,77	1,80	1,79	1,56
r_{FINSTAB}	2,38%	2,15%	2,25%	3,96%
UZ (v tis. Kč)	83 770	78 886	70 046	62 926
r_{LA}	5,00%	5,00%	5,00%	5,00%
UM	2,97%	3,93%	4,40%	3,12%
X1	0,88	0,97	0,06	0,07
(ROA)	-12,36%	-2,20%	-3,90%	-8,31%
r_{POD} průměr za odvětví	2,39%	2,48%	2,97%	2,69%
r_{POD}	10,00%	10,00%	10,00%	10,00%
WACC	21,09%	20,94%	19,56%	21,22%
r_e	24,47%	23,46%	21,59%	26,06%

r_{FINSTRU}	3,37%	2,51%	2,04%	4,85%
omezená r_{FINSTRU}	3,37%	2,51%	2,04%	4,85%
r_e po omezení r_{FINSTRU}	24,47%	23,46%	21,59%	26,06%
ROE	-34,40%	-6,76%	-12,64%	-27,90%
EVA = (ROE - r_e)*VK	-41 575,38	-20 770,68	-21 136,68	-26 781,78

Další výpočty:

ROA	-12,36%	-2,20%	-3,90%	-8,31%
ROS	-6,17%	-1,01%	-24,83%	-49,52%
obrat aktiv	2,00	2,18	0,16	0,17
ROI	-24,55%	-4,37%	-8,02%	-18,87%
ROE	-34,40%	-6,76%	-12,64%	-27,90%

32. MBtech Bohemia s.r.o.

Ukazatel	2009	2010	2011	2012	2013
r_f	4,67%	3,71%	3,79%	2,31%	2,26%
XL1	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
XL2	2,50	2,50	2,50	2,50	2,50
L3	2,73	2,68	2,61	4,10	4,00
r_{FINSTAB}	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
UZ (v tis. Kč)	136 546	212 244	243 391	354 672	364 853
r_{LA}	4,87%	4,62%	4,52%	4,16%	4,13%
UM	0,00%	0,00%	0,00%	1,96%	0,00%
X1	0,64	0,55	0,50	0,75	0,83
(ROA)	13,13%	24,35%	1,92%	20,14%	7,30%
r_{POD} průměr za odvětví	2,25%	2,29%	2,34%	4,25%	4,21%
r_{POD}	6,30%	3,12%	9,25%	5,35%	8,33%
WACC	15,84%	11,45%	17,55%	11,82%	14,71%
r_e	15,84%	11,45%	17,55%	12,50%	14,71%
r_{FINSTRU}	0,00%	0,00%	0,00%	0,68%	0,00%
omezená r_{FINSTRU}	0,00%	0,00%	0,00%	0,68%	0,00%
r_e po omezení r_{FINSTRU}	15,84%	11,45%	17,55%	12,50%	14,71%
ROE	19,25%	35,67%	2,39%	26,82%	8,85%
EVA = (ROE - r_e)*VK	4 655,26	51 398,23	-36 898,01	47 622,44	-21 410,76

Další výpočty:

ROA	13,13%	24,35%	1,92%	20,14%	7,30%
ROS	10,39%	23,53%	1,85%	17,81%	5,88%
obrat aktiv	1,26	1,03	1,04	1,13	1,24
ROI	20,71%	38,81%	3,12%	25,25%	9,74%
ROE	19,25%	35,67%	2,39%	26,82%	8,85%

33. McCANN-ERICKSON PRAGUE spol. s.r.o., INTERNATIONAL ADVERTISING AGENCY

Ukazatel	2009	2010	2011	2012	2013
r_f	4,67%	3,71%	3,79%	2,31%	2,26%
XL1	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
XL2	2,50	2,50	2,50	2,50	2,50
L3	2,50	2,40	3,02	3,43	2,33
r_{FINSTAB}	0,00%	0,04%	0,00%	0,00%	0,13%
UZ (v tis. Kč)	69 322	89 412	105 202	111 221	51 007
r_{LA}	5,00%	5,00%	4,98%	4,96%	5,00%
UM	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
X1	0,70	0,98	1,24	0,94	1,27
(ROA)	9,33%	14,53%	10,94%	4,70%	17,13%
r_{POD} průměr za odvětví	3,00%	2,61%	2,59%	3,15%	3,49%
r_{POD}	7,52%	7,26%	8,31%	9,02%	7,49%
WACC	17,19%	16,01%	17,08%	16,29%	14,87%
r_e	17,19%	16,01%	17,08%	16,29%	14,87%
r_{FINSTRU}	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
omezená r_{FINSTRU}	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
r_e po omezení r_{FINSTRU}	17,19%	16,01%	17,08%	16,29%	14,87%
ROE	19,17%	22,47%	15,01%	5,41%	29,57%
EVA = (ROE - r_e)*VK	1 369,76	5 774,50	-2 180,70	-12 102,98	7 498,82

Další výpočty:

ROA	9,33%	14,53%	10,94%	4,70%	17,13%
ROS	5,02%	7,12%	5,36%	3,39%	6,23%
obrat aktiv	1,86	2,04	2,04	1,39	2,75
ROI	15,55%	24,88%	16,35%	6,63%	30,01%
ROE	19,17%	22,47%	15,01%	5,41%	29,57%

34. McDonald's ČR spol. s. r.o.

Ukazatel	2009	2010	2011	2012	2013
r_f	4,67%	3,71%	3,79%	2,31%	2,26%
XL1	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
XL2	2,50	2,50	2,50	2,50	2,50
L3	6,50	5,66	7,47	14,76	8,74
r_{FINSTAB}	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
UZ (v tis. Kč)	1 357 806	1 520 054	1 656 017	1 690 850	1 773 423
r_{LA}	1,60%	1,30%	1,07%	1,02%	0,89%
UM	25,00%	5,26%	9,35%	0,00%	0,00%

X1	0,82	0,71	0,68	0,63	0,60
(ROA)	7,76%	7,72%	8,18%	7,05%	4,58%
r _{POD} průměr za odvětví	2,87%	2,09%	2,53%	2,36%	2,40%
r _{POD}	8,20%	7,94%	7,75%	7,89%	8,53%
WACC	14,47%	12,95%	12,61%	11,22%	11,68%
r _e	14,47%	13,26%	12,78%	11,22%	11,68%
r _{FINSTRU}	0,00%	0,31%	0,17%	0,00%	0,00%
omezená r _{FINSTRU}	0,00%	0,31%	0,17%	0,00%	0,00%
r _e po omezení r _{FINSTRU}	14,47%	13,26%	12,78%	11,22%	11,68%
ROE	7,82%	8,18%	8,56%	6,64%	4,66%
EVA = (ROE - r_e)*VK	-89 686,34	-74 656,61	-67 697,63	-77 420,49	-124 553,96

Další výpočty:

ROA	7,76%	7,72%	8,18%	7,05%	4,58%
ROS	7,06%	8,24%	9,04%	8,63%	6,04%
obrat aktiv	1,10	0,94	0,91	0,82	0,76
ROI	9,11%	9,10%	9,20%	7,56%	5,17%
ROE	7,82%	8,18%	8,56%	6,64%	4,66%

35. Monster Worldwide CZ s.r.o.

Ukazatel	2009	2010	2011	2012	2013
r _f	4,67%	3,71%	3,79%	2,31%	2,26%
XL1	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
XL2	2,50	2,50	2,50	2,50	2,50
L3	1,68	3,04	5,27	1,84	2,78
r _{FINSTAB}	2,98%	0,00%	0,00%	1,96%	0,00%
UZ (v tis. Kč)	45 223	20 391	74 188	76 106	59 824
r _{LA}	5,00%	5,00%	5,00%	5,00%	5,00%
UM	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
X1	0,17	0,32	0,64	0,55	1,31
(ROA)	-7,44%	-14,10%	-2,07%	1,59%	-9,75%
r _{POD} průměr za odvětví	3,00%	2,61%	2,59%	3,15%	3,49%
r _{POD}	10,00%	10,00%	10,00%	9,43%	10,00%
WACC	22,65%	18,71%	18,79%	18,70%	17,26%
r _e	22,65%	18,71%	18,79%	18,70%	17,26%
r _{FINSTRU}	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
omezená r _{FINSTRU}	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
r _e po omezení r _{FINSTRU}	22,65%	18,71%	18,79%	18,70%	17,26%
ROE	-65,91%	-121,22%	-8,36%	2,52%	-20,22%
EVA = (ROE - r_e)*VK	-40 046,35	-28 533,16	-20 142,93	-12 310,99	-22 422,62

Další výpočty:

ROA	-7,44%	-14,10%	-2,07%	1,59%	-9,75%
ROS	-5,65%	-5,73%	-1,11%	0,97%	-4,03%
obrat aktiv	1,32	2,46	1,86	1,65	2,42
ROI	-18,35%	-21,03%	-2,55%	3,50%	-15,23%
ROE	-65,91%	-121,22%	-8,36%	2,52%	-20,22%

36. Nemocnice Nové Město na Moravě, p.o.

Ukazatel	2010	2011	2012
r_f	3,71%	3,79%	2,31%
XL1	1,00	1,00	1,00
XL2	2,50	2,50	2,50
L3	9,97	4,96	5,05
r_{FINSTAB}	0,00%	0,00%	0,00%
UZ (v tis. Kč)	261 030	316 549	311 280
r_{LA}	4,46%	4,28%	4,30%
UM	0,00%	0,00%	0,00%
X1	1,47	1,21	1,05
(ROA)	-4,54%	-2,70%	-2,35%
r_{POD} průměr za odvětví	2,51%	2,22%	3,46%
r_{POD}	10,00%	10,00%	10,00%
WACC	18,17%	18,07%	16,61%
r_e	18,17%	18,07%	16,61%
r_{FINSTRU}	0,00%	0,00%	0,00%
omezená r_{FINSTRU}	0,00%	0,00%	0,00%
r_e po omezení r_{FINSTRU}	18,17%	18,07%	16,61%
ROE	-5,66%	-3,39%	-3,17%
EVA = (ROE - r_e)*VK	-62 211,55	-67 933,07	-61 567,20

Další výpočty:

ROA	-4,54%	-2,70%	-2,35%
ROS	-2,48%	-1,79%	-1,66%
obrat aktiv	1,83	1,51	1,42
ROI	-5,04%	-3,39%	-2,93%
ROE	-5,66%	-3,39%	-3,17%

37. NOVEM Car Interior Design k.s.

Ukazatel	2009	2010	2011	2012	2013
r_f	4,67%	3,71%	3,79%	2,31%	2,26%
XL1	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00

XL2	2,50	2,50	2,50	2,50	2,50
L3	1,20	1,26	1,25	1,29	1,34
r_{FINSTAB}	7,49%	6,79%	6,95%	6,56%	5,95%
UZ (v tis. Kč)	132 534	121 079	125 460	125 172	119 948
r_{LA}	4,89%	4,93%	4,91%	4,91%	4,93%
UM	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
X1	0,29	0,63	0,58	0,86	0,82
(ROA)	-9,54%	12,85%	15,48%	16,55%	2,29%
r_{POD} průměr za odvětví	3,29%	2,79%	2,61%	2,50%	2,46%
r_{POD}	10,00%	6,36%	5,35%	6,52%	9,45%
WACC	27,05%	21,79%	21,01%	20,30%	22,59%
r_e	27,05%	21,79%	21,01%	20,30%	22,59%
r_{FINSTRU}	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
omezená r_{FINSTRU}	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
r_e po omezení r_{FINSTRU}	27,05%	21,79%	21,01%	20,30%	22,59%
ROE	7,57%	-9,46%	3,49%	-0,23%	-4,36%
EVA = (ROE - r_e)*VK	-25 820,12	-37 833,80	-21 975,62	-25 703,82	-32 324,84

Další výpočty:

ROA	-9,54%	12,85%	15,48%	16,55%	2,29%
ROS	-5,38%	3,91%	4,81%	4,13%	0,67%
obrat aktiv	1,77	3,29	3,22	4,01	3,43
ROI	-56,81%	61,55%	77,62%	74,56%	8,97%
ROE	7,57%	-9,46%	3,49%	-0,23%	-4,36%

38. OPTYS spol. s r. o.

Ukazatel	2011	2012	2013
r_f	3,79%	2,31%	2,26%
XL1	1,00	1,00	1,00
XL2	2,50	2,50	2,50
L3	4,80	4,61	4,43
r_{FINSTAB}	0,00%	0,00%	0,00%
UZ (v tis. Kč)	235 935	255 196	268 956
r_{LA}	4,54%	4,48%	4,43%
UM	3,05%	4,56%	4,42%
X1	0,59	0,65	0,64
(ROA)	-2,14%	6,63%	3,85%
r_{POD} průměr za odvětví	2,02%	2,03%	3,00%
r_{POD}	10,00%	8,06%	8,84%
WACC	18,33%	14,85%	15,53%
r_e	21,16%	16,75%	17,79%

r_{FINSTRU}	2,83%	1,90%	2,26%
omezená r_{FINSTRU}	2,83%	1,90%	2,26%
r_e po omezení r_{FINSTRU}	21,16%	16,75%	17,79%
ROE	-5,07%	8,16%	3,90%
EVA = (ROE - r_e)*VK	-52 514,95	-18 710,92	-31 364,87

Další výpočty:

ROA	-2,14%	6,63%	3,85%
ROS	-2,21%	6,25%	3,90%
obrat aktiv	0,97	1,06	0,99
ROI	-2,43%	7,61%	4,38%
ROE	-5,07%	8,16%	3,90%

39. OSTROJ a.s.

Ukazatel	2009	2010	2011	2012	2013
r_f	4,67%	3,71%	3,79%	2,31%	2,26%
XL1	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
XL2	2,50	2,50	2,50	2,50	2,50
L3	8,11	6,36	2,80	4,52	5,83
r_{FINSTAB}	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
UZ (v tis. Kč)	1 102 016	1 024 740	1 045 647	1 239 562	1 423 249
r_{LA}	2,14%	2,32%	2,27%	1,84%	1,48%
UM	4,76%	5,40%	3,21%	5,76%	4,54%
X1	0,91	0,50	0,24	0,80	0,86
(ROA)	13,43%	-1,20%	5,98%	14,65%	15,42%
r_{POD} průměr za odvětví	2,20%	2,04%	2,02%	3,27%	2,18%
r_{POD}	7,28%	10,00%	5,70%	6,68%	6,74%
WACC	14,09%	16,03%	11,76%	10,83%	10,48%
r_e	14,18%	16,14%	11,92%	10,90%	10,54%
r_{FINSTRU}	0,09%	0,11%	0,16%	0,06%	0,06%
omezená r_{FINSTRU}	0,09%	0,11%	0,16%	0,06%	0,06%
r_e po omezení r_{FINSTRU}	14,18%	16,14%	11,92%	10,90%	10,54%
ROE	13,33%	-1,91%	8,72%	17,02%	18,33%
EVA = (ROE - r_e)*VK	-9 326,35	-183 140,62	-32 880,05	75 101,56	109 920,20

Další výpočty:

ROA	13,43%	-1,20%	5,98%	14,65%	15,42%
ROS	11,66%	-1,89%	13,63%	12,95%	13,77%
obrat aktiv	1,15	0,63	0,44	1,13	1,12
ROI	15,20%	-1,41%	9,17%	18,63%	18,46%
ROE	13,33%	-1,91%	8,72%	17,02%	18,33%

40. Pěkný-Unimex s.r.o.

Ukazatel	2009	2010	2011	2012
r_f	4,67%	3,71%	3,79%	2,31%
XL1	1,00	1,00	1,00	1,00
XL2	2,50	2,50	2,50	2,50
L3	1,66	1,73	2,02	2,13
r_{FINSTAB}	3,12%	2,63%	1,01%	0,61%
UZ (v tis. Kč)	133 371	134 141	151 389	143 924
r_{LA}	4,89%	4,88%	4,82%	4,85%
UM	4,78%	3,74%	3,10%	3,67%
X1	1,00	0,93	1,18	1,07
(ROA)	9,53%	8,80%	9,37%	3,53%
r_{POD} průměr za odvětví	4,07%	2,87%	2,61%	2,38%
r_{POD}	8,18%	8,19%	8,47%	9,35%
WACC	20,86%	19,41%	18,10%	17,13%
r_e	30,86%	26,11%	23,72%	20,39%
r_{FINSTRU}	10,00%	6,69%	5,62%	3,26%
omezená r_{FINSTRU}	10,00%	6,69%	5,62%	3,26%
r_e po omezení r_{FINSTRU}	30,86%	26,11%	23,72%	20,39%
ROE	18,78%	16,25%	14,37%	4,81%
EVA = (ROE - r_e)*VK	-9 648,96	-9 397,72	-10 413,69	-18 231,97

Další výpočty:

ROA	9,53%	8,80%	9,37%	3,53%
ROS	5,23%	5,25%	5,23%	2,09%
obrat aktiv	1,82	1,68	1,79	1,69
ROI	15,44%	15,12%	13,78%	5,44%
ROE	18,78%	16,25%	14,37%	4,81%

41. Pewag s.r.o.

Ukazatel	2009	2010	2011	2012	2013
r_f	4,67%	3,71%	3,79%	2,31%	2,26%
XL1	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000
XL2	2,500	2,500	2,500	2,500	2,500
L3	2,16	2,23	2,09	2,51	2,79
r_{FINSTAB}	0,52%	0,33%	0,75%	0,00%	0,00%
UZ (v tis. Kč)	268 999	315 641	277 125	235 752	220 667
r_{LA}	4,43%	4,28%	4,41%	4,54%	4,59%

UM	3,96%	3,23%	3,00%	3,34%	2,90%
X1	0,63	0,59	0,16	0,81	0,74
(ROA)	-9,32%	-1,77%	1,92%	0,36%	3,90%
r_{POD} průměr za odvětví	3,82%	2,73%	2,73%	2,68%	2,84%
r_{POD}	10,00%	10,00%	7,70%	9,91%	8,97%
WACC	19,63%	18,32%	16,64%	16,76%	15,83%
r_e	29,63%	28,32%	26,64%	26,76%	24,31%
r_{FINSTRU}	10,00%	10,00%	10,00%	10,00%	8,48%
omezená r_{FINSTRU}	10,00%	10,00%	10,00%	10,00%	8,48%
r_e po omezení r_{FINSTRU}	29,63%	28,32%	26,64%	26,76%	24,31%
ROE	-34,72%	-7,97%	1,82%	-1,48%	4,52%
EVA = (ROE - r_e)*VK	-66 096,06	-52 531,58	-33 162,84	-37 178,06	-27 299,66

Další výpočty:

ROA	-9,32%	-1,77%	1,92%	0,36%	3,90%
ROS	-9,93%	-2,08%	8,30%	0,30%	3,45%
obrat aktiv	0,94	0,85	0,23	1,20	1,13
ROI	-9,76%	-1,91%	2,20%	0,40%	4,39%
ROE	-34,72%	-7,97%	1,82%	-1,48%	4,52%

42. Promens a.s.

Ukazatel	2009	2010	2011	2012	2013
r_f	4,67%	3,71%	3,79%	2,31%	2,26%
XL1	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
XL2	2,50	2,50	2,50	2,50	2,50
L3	4,23	3,96	2,81	3,01	2,55
r_{FINSTAB}	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
UZ (v tis. Kč)	176 183	197 237	231 284	233 369	255 474
r_{LA}	4,74%	4,67%	4,56%	4,55%	4,48%
UM	2,28%	2,83%	2,43%	2,27%	24,00%
X1	1,07	1,02	0,82	1,03	0,81
(ROA)	7,09%	9,73%	11,14%	7,38%	10,51%
r_{POD} průměr za odvětví	4,07%	2,87%	2,61%	2,38%	2,40%
r_{POD}	8,72%	8,18%	7,47%	8,61%	7,57%
WACC	18,13%	16,56%	15,82%	15,47%	14,30%
r_e	20,42%	18,42%	17,47%	17,78%	14,30%
r_{FINSTRU}	2,29%	1,86%	1,65%	2,31%	0,00%
omezená r_{FINSTRU}	2,29%	1,86%	1,65%	2,31%	0,00%
r_e po omezení r_{FINSTRU}	20,42%	18,42%	17,47%	17,78%	14,30%
ROE	8,08%	11,47%	15,57%	9,90%	10,84%
EVA = (ROE - r_e)*VK	-19 073,20	-12 140,83	-3 917,91	-15 734,18	-7 752,26

Další výpočty:

ROA	7,09%	9,73%	11,14%	7,38%	10,51%
ROS	4,82%	6,80%	8,16%	4,97%	7,31%
obrat aktiv	1,47	1,43	1,37	1,49	1,44
ROI	8,31%	11,74%	15,75%	9,60%	15,51%
ROE	8,08%	11,47%	15,57%	9,90%	10,84%

43. Santia, spol. s r.o.

Ukazatel	2009	2010	2011	2012	2013
r_f	4,67%	3,71%	3,79%	2,31%	2,26%
XL1	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
XL2	2,50	2,50	2,50	2,50	2,50
L3	4,67	5,07	3,92	2,83	2,40
$r_{FINSTAB}$	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,05%
UZ (v tis. Kč)	8 718	7 261	7 793	8 056	6 069
r_{LA}	5,00%	5,00%	5,00%	5,00%	5,00%
UM	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
X1	0,95	1,36	1,83	1,23	0,78
(ROA)	12,41%	46,30%	43,72%	22,64%	8,37%
r_{POD} průměr za odvětví	4,14%	3,00%	3,62%	3,98%	3,49%
r_{POD}	7,56%	4,35%	5,79%	6,65%	7,97%
WACC	17,23%	13,06%	14,58%	13,96%	15,28%
r_e	17,23%	13,06%	14,58%	13,96%	15,28%
$r_{FINSTRU}$	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
omezená $r_{FINSTRU}$	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
r_e po omezení $r_{FINSTRU}$	17,23%	13,06%	14,58%	13,96%	15,28%
ROE	12,31%	46,45%	47,17%	28,10%	11,37%
EVA = (ROE - r_e)*VK	-428,94	2 424,75	2 539,84	1 139,50	-237,37

Další výpočty:

ROA	12,41%	46,30%	43,72%	22,64%	8,37%
ROS	10,27%	27,33%	17,82%	11,94%	6,24%
obrat aktiv	1,21	1,69	2,45	1,90	1,34
ROI	15,78%	57,68%	58,68%	35,00%	14,37%
ROE	12,31%	46,45%	47,17%	28,10%	11,37%

44. Sephora s.r.o.

Ukazatel	2009	2010	2011	2012	2013
----------	------	------	------	------	------

r_f	4,67%	3,71%	3,79%	2,31%	2,26%
XL1	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
XL2	2,50	2,50	2,50	2,50	2,50
L3	1,29	1,16	1,33	1,55	1,66
r_{FINSTAB}	6,54%	7,98%	6,07%	4,03%	3,10%
UZ (v tis. Kč)	57 064	84 165	96 443	93 584	145 797
r_{LA}	5,00%	5,00%	5,00%	5,00%	4,84%
UM	15,11%	6,18%	6,75%	15,28%	5,22%
X1	0,44	0,62	0,91	0,87	0,97
(ROA)	-2,53%	4,76%	10,70%	16,47%	13,13%
r_{POD} průměr za odvětví	4,63%	2,76%	2,68%	2,73%	2,72%
r_{POD}	10,00%	8,53%	7,78%	6,57%	7,48%
WACC	26,21%	25,23%	22,65%	17,91%	17,69%
r_e	36,21%	35,23%	32,65%	19,35%	22,27%
r_{FINSTRU}	10,00%	10,00%	10,00%	1,43%	4,58%
omezená r_{FINSTRU}	10,00%	10,00%	10,00%	1,43%	4,58%
r_e po omezení r_{FINSTRU}	36,21%	35,23%	32,65%	19,35%	22,27%
ROE	-65,13%	19,29%	46,93%	43,29%	30,75%
EVA = (ROE - r_e)*VK	-18 544,76	-3 594,09	6 095,55	18 019,54	9 212,71

Další výpočty:

ROA	-2,53%	4,76%	10,70%	16,47%	13,13%
ROS	-1,36%	2,43%	4,46%	6,61%	6,06%
obrat aktiv	1,87	1,96	2,40	2,49	2,17
ROI	-6,64%	12,81%	23,27%	39,03%	25,59%
ROE	-65,13%	19,29%	46,93%	43,29%	30,75%

45. Spolek pro chemickou a hutní výrobu, akciová společnost

Ukazatel	2008	2009	2010	2011	2012
r_f	4,55%	4,67%	3,71%	3,79%	2,31%
XL1	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
XL2	2,50	2,50	2,50	2,50	2,50
L3	1,01	0,87	0,94	0,94	1,42
r_{FINSTAB}	9,81%	10,00%	10,00%	10,00%	5,17%
UZ (v tis. Kč)	3 440 655	3 454 756	4 023 659	3 411 045	2 329 332
r_{LA}	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,27%
UM	4,98%	5,33%	4,79%	5,21%	5,55%
X1	0,39	0,37	0,51	0,94	0,58
(ROA)	3,91%	-4,14%	4,37%	4,48%	-2,16%
r_{POD} průměr za odvětví	6,10%	6,10%	2,55%	2,52%	2,43%

r_{POD}	8,08%	10,00%	8,35%	9,07%	10,00%
WACC	22,44%	24,67%	22,06%	22,86%	17,75%
r_e	32,44%	34,67%	32,06%	32,86%	26,76%
r_{FINSTRU}	10,00%	10,00%	10,00%	10,00%	9,01%
omezená r_{FINSTRU}	10,00%	10,00%	10,00%	10,00%	9,01%
r_e po omezení r_{FINSTRU}	32,44%	34,67%	32,06%	32,86%	26,76%
ROE	5,69%	-26,13%	9,12%	4,86%	-13,88%
EVA = (ROE - r_e)*VK	-472 849,73	-792 195,94	-327 036,17	-426 552,91	-549 628,09

Další výpočty:

ROA	3,91%	-4,14%	4,37%	4,48%	-2,16%
ROS	5,17%	-6,82%	5,37%	3,40%	-1,86%
obrat aktiv	0,76	0,61	0,81	1,32	1,16
ROI	14,91%	-17,76%	12,76%	13,53%	-4,27%
ROE	5,69%	-26,13%	9,12%	4,86%	-13,88%

46. TAKATA Parts s.r.o.

Ukazatel	2009	2010	2011	2012	2013	2014
r_f	4,67%	3,71%	3,79%	2,31%	2,26%	2,26%
XL1	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
XL2	2,50	2,50	2,50	2,50	2,50	2,50
L3	6,63	5,08	4,21	5,47	6,25	4,75
r_{FINSTAB}	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
UZ (v tis. Kč)	322 320	353 020	372 363	466 857	555 109	718 538
r_{LA}	4,26%	4,17%	4,10%	3,81%	3,55%	3,09%
UM	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
X1	1,49	1,33	1,28	1,35	1,34	1,32
(ROA)	-1,68%	7,92%	12,84%	20,17%	16,02%	21,73%
r_{POD} průměr za odvětví	4,63%	2,76%	3,98%	2,73%	2,72%	2,72%
r_{POD}	10,00%	8,84%	8,09%	7,23%	7,75%	6,98%
WACC	18,93%	16,72%	15,98%	13,35%	13,57%	12,34%
r_e	18,93%	16,72%	15,98%	13,35%	13,57%	12,34%
r_{FINSTRU}	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
omezená r_{FINSTRU}	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
r_e po omezení r_{FINSTRU}	18,93%	16,72%	15,98%	13,35%	13,57%	12,34%
ROE	-3,31%	8,70%	13,44%	20,24%	15,90%	22,74%
EVA = (ROE - r_e)*VK	-71 685,09	-28 321,06	-9 468,51	32 151,33	12 948,11	74 782,05

Další výpočty:

ROA	-1,68%	7,92%	12,84%	20,17%	16,02%	21,73%
ROS	-0,92%	4,63%	7,32%	11,57%	9,69%	12,51%
obrat aktiv	1,82	1,71	1,75	1,74	1,65	1,74
ROI	-1,97%	9,86%	16,84%	24,68%	19,07%	27,52%
ROE	-3,31%	8,70%	13,44%	20,24%	15,90%	22,74%

47. TESLA BLATNÁ, a.s.

Ukazatel	2009	2010	2011	2012	2013
r_f	4,67%	3,71%	3,79%	2,31%	2,26%
XL1	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
XL2	2,50	2,50	2,50	2,50	2,50
L3	4,52	3,19	3,64	3,33	4,06
r_{FINSTAB}	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
UZ (v tis. Kč)	104 734	123 084	132 309	139 963	144 038
r_{LA}	4,98%	4,92%	4,89%	4,86%	4,85%
UM	16,68%	7,35%	16,64%	12,91%	25,00%
X1	1,29	1,24	1,25	1,27	1,26
(ROA)	1,14%	6,66%	10,95%	9,50%	11,72%
r_{POD} průměr za odvětví	3,99%	2,97%	2,31%	3,53%	2,49%
r_{POD}	9,82%	8,95%	8,32%	8,56%	8,23%
WACC	19,48%	17,58%	17,00%	15,73%	15,34%
r_e	19,78%	18,77%	17,30%	16,07%	15,34%
r_{FINSTRU}	0,30%	1,19%	0,30%	0,34%	0,00%
omezená r_{FINSTRU}	0,30%	1,19%	0,30%	0,34%	0,00%
r_e po omezení r_{FINSTRU}	19,78%	18,77%	17,30%	16,07%	15,34%
ROE	0,57%	8,67%	10,77%	10,71%	13,41%
EVA = (ROE - r_e)*VK	-19 228,94	-11 177,88	-8 086,69	-7 048,44	-2 727,44

Další výpočty:

ROA	1,14%	6,66%	10,95%	9,50%	11,72%
ROS	0,70%	4,04%	6,69%	5,40%	6,51%
obrat aktiv	1,63	1,65	1,64	1,76	1,80
ROI	1,40%	8,73%	14,15%	12,79%	15,32%
ROE	0,57%	8,67%	10,77%	10,71%	13,41%

48. Toray Textiles Central Europe s.r.o.

Ukazatel	2009	2010	2011	2012	2013
r_f	4,67%	3,71%	3,79%	2,31%	2,26%
XL1	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
XL2	2,50	2,50	2,50	2,50	2,50
L3	1,73	1,92	2,22	2,54	4,10

r_{FINSTAB}	2,64%	1,50%	0,34%	0,00%	0,00%
UZ (v tis. Kč)	940 977	912 720	928 827	1 060 037	1 631 675
r_{LA}	2,52%	2,59%	2,55%	2,24%	1,11%
UM	2,59%	1,57%	1,51%	1,22%	0,65%
X1	0,40	0,48	0,57	0,55	0,38
(ROA)	-6,16%	4,26%	7,95%	5,91%	1,85%
r_{POD} průměr za odvětví	4,13%	3,00%	2,57%	3,12%	2,51%
r_{POD}	10,00%	8,32%	7,40%	7,97%	9,04%
WACC	19,83%	16,12%	14,08%	12,52%	12,41%
r_e	29,83%	26,12%	22,29%	17,78%	14,19%
r_{FINSTRU}	10,00%	10,00%	8,21%	5,27%	1,78%
omezená r_{FINSTRU}	10,00%	10,00%	8,21%	5,27%	1,78%
r_e po omezení r_{FINSTRU}	29,83%	26,12%	22,29%	17,78%	14,19%
ROE	-17,45%	7,53%	13,54%	22,27%	1,88%
EVA = (ROE - r_e)*VK	-212 348,32	-90 295,29	-49 125,87	32 462,86	-174 774,40

Další výpočty:

ROA	-6,16%	4,26%	7,95%	5,91%	1,85%
ROS	-13,77%	7,90%	12,64%	9,55%	4,27%
obrat aktiv	0,45	0,54	0,63	0,62	0,43
ROI	-6,97%	4,74%	8,76%	6,64%	2,13%
ROE	-17,45%	7,53%	13,54%	22,27%	1,88%

49. TOS VARNSDORF a.s.

Ukazatel	2010	2011	2012	2013
r_f	3,71%	3,79%	2,31%	2,26%
XL1	1,00	1,00	1,00	1,00
XL2	2,50	2,50	2,50	2,50
L3	3,23	2,67	2,66	2,80
r_{FINSTAB}	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
UZ (v tis. Kč)	1 861 841	1 986 072	2 073 508	2 110 412
r_{LA}	0,77%	0,61%	0,51%	0,47%
UM	3,68%	2,58%	2,04%	1,49%
X1	0,34	0,49	0,57	0,53
(ROA)	2,34%	3,47%	7,04%	0,88%
r_{POD} průměr za odvětví	2,75%	2,63%	2,75%	2,62%
r_{POD}	8,67%	8,63%	7,69%	9,67%
WACC	13,15%	13,04%	10,51%	12,40%
r_e	17,77%	17,27%	13,64%	16,56%
r_{FINSTRU}	4,62%	4,24%	3,13%	4,15%

omezená r_{FINSTRU}	4,62%	4,24%	3,13%	4,15%
r_e po omezení r_{FINSTRU}	17,77%	17,27%	13,64%	16,56%
ROE	0,12%	4,79%	9,81%	0,96%
EVA = (ROE - r_e)*VK	-242 259,24	-178 067,09	-58 747,75	-238 353,16

Další výpočty:

ROA	2,34%	3,47%	7,04%	0,88%
ROS	5,22%	5,22%	9,09%	1,30%
obrat aktiv	0,45	0,66	0,77	0,67
ROI	2,63%	4,16%	8,62%	1,02%
ROE	0,12%	4,79%	9,81%	0,96%

50. Trenkwalder a.s.

Ukazatel	2011	2012	2013
r_f	3,79%	2,31%	2,26%
XL1	1,00	1,00	1,00
XL2	2,50	2,50	2,50
L3	1,20	1,34	1,24
r_{FINSTAB}	7,53%	5,98%	7,10%
UZ (v tis. Kč)	79 342	59 009	75 764
r_{LA}	5,00%	5,00%	5,00%
UM	2,40%	3,65%	2,50%
X1	2,13	2,29	1,69
(ROA)	6,73%	9,79%	7,39%
r_{POD} průměr za odvětví	2,68%	2,73%	2,72%
r_{POD}	9,38%	9,16%	9,15%
WACC	25,70%	22,45%	23,51%
r_e	35,70%	32,45%	33,51%
r_{FINSTRU}	10,00%	10,00%	10,00%
omezená r_{FINSTRU}	10,00%	10,00%	10,00%
r_e po omezení r_{FINSTRU}	35,70%	32,45%	33,51%
ROE	28,78%	33,92%	34,92%
EVA = (ROE - r_e)*VK	-1 683,00	484,96	518,36

Další výpočty:

ROA	6,73%	9,79%	7,39%
ROS	1,37%	1,63%	1,43%
obrat aktiv	4,89	6,00	5,18
ROI	14,39%	23,23%	20,57%
ROE	28,78%	33,92%	34,92%

51. TRW Automotive Czech s.r.o.

Ukazatel	2010	2011	2012	2013
r_f	4,67%	3,71%	3,79%	2,31%
XL1	1,00	1,00	1,00	1,00
XL2	2,50	2,50	2,50	2,50
L3	293,08	6,00	3,26	3,11
r_{FINSTAB}	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
UZ (v tis. Kč)	1 746 614	1 832 088	3 233 692	2 768 541
r_{LA}	0,93%	0,81%	0,00%	0,03%
UM	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
X1	-00,0	0,00	0,20	0,19
(ROA)	0,00%	8,72%	15,74%	7,81%
r_{POD} průměr za odvětví	4,10%	2,92%	2,78%	2,88%
r_{POD}	10,00%	2,92%	0,40%	3,44%
WACC	15,60%	7,44%	4,19%	5,78%
r_e	15,60%	7,44%	4,19%	5,78%
r_{FINSTRU}	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
omezená r_{FINSTRU}	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
r_e po omezení r_{FINSTRU}	15,60%	7,44%	4,19%	5,78%
ROE	-1,87%	8,45%	42,11%	13,81%
EVA = (ROE - r_e)*VK	-305 266,53	18 466,24	1 226 290,07	222 144,33

Další výpočty:

ROA	8,72%	15,74%	7,81%	9,14%
ROS	1016,26%	20,37%	9,43%	10,84%
obrat aktiv	0,01	0,77	0,83	0,84
ROI	10,46%	22,71%	11,50%	14,15%
ROE	8,45%	42,11%	13,81%	25,39%

52. Vodafone Czech Republic a.s.

Ukazatel	2010	2011	2012	2013	2014
r_f	3,71%	3,79%	2,31%	2,26%	2,26%
XL1	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
XL2	2,50	2,50	2,50	2,50	2,50
L3	5,57	5,18	5,33	5,20	6,91
r_{FINSTAB}	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
UZ (v tis. Kč)	11 696 000	13 614 000	3 573 000	3 446 000	3 652 000
r_{LA}	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
UM	0,00%	0,00%	23,86%	25,00%	25,00%

X1	0,82	0,74	0,02	0,27	0,17
(ROA)	17,59%	13,66%	14,95%	9,43%	2,22%
r _{POD} průměr za odvětví	2,01%	2,01%	2,00%	2,01%	2,01%
r _{POD}	6,17%	6,65%	2,00%	4,29%	7,58%
WACC	9,88%	10,44%	4,31%	6,55%	9,84%
r _e	9,88%	10,44%	4,31%	6,55%	9,84%
r _{FINSTRU}	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
omezená r _{FINSTRU}	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
r _e po omezení r _{FINSTRU}	9,88%	10,44%	4,31%	6,55%	9,84%
ROE	20,99%	14,09%	49,38%	27,76%	5,70%
EVA = (ROE - re)*VK	1 299 858,38	497 212,97	1 570 796,50	729 750,35	-150 987,44

Další výpočty:

ROA	17,59%	13,66%	14,95%	9,43%	2,22%
ROS	15,08%	13,63%	196,81%	8,24%	2,77%
obrat aktiv	1,17	1,00	0,08	1,14	0,80
ROI	21,43%	16,93%	18,27%	11,67%	2,60%
ROE	20,99%	14,09%	49,38%	27,76%	5,70%

53. Vršanská uhelná a.s.

Ukazatel	2009	2010	2011	2012	2013
r _f	4,67%	3,71%	3,79%	2,31%	2,26%
XL1	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
XL2	2,50	2,50	2,50	2,50	2,50
L3	106,86	82,20	11,10	78,14	18,11
r _{FINSTAB}	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
UZ (v tis. Kč)	14 907 612	14 255 921	12 154 711	10 496 634	11 419 895
r _{LA}	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
UM	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	5,46%
X1	0,17	0,14	0,13	0,13	0,11
(ROA)	3,07%	-0,77%	1,08%	0,78%	3,52%
r _{POD} průměr za odvětví	2,20%	3,00%	3,00%	3,22%	3,00%
r _{POD}	6,63%	10,00%	8,45%	8,82%	4,58%
WACC	11,30%	13,71%	12,24%	11,13%	6,84%
r _e	11,30%	13,71%	12,24%	11,13%	7,14%
r _{FINSTRU}	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,30%
omezená r _{FINSTRU}	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,30%
r _e po omezení r _{FINSTRU}	11,30%	13,71%	12,24%	11,13%	7,14%
ROE	1,42%	-2,42%	-0,83%	-1,51%	2,08%
EVA = (ROE - re)*VK	-1 473 229,56	-2 300 079,77	-1 589 230,72	-1 326 840,26	-542 590,70

Další výpočty:

ROA	3,07%	-0,77%	1,08%	0,78%	3,52%
ROS	14,63%	-4,44%	5,59%	3,80%	19,42%
obrat aktiv	0,21	0,17	0,19	0,21	0,18
ROI	3,10%	-0,78%	1,18%	0,79%	3,59%
ROE	1,42%	-2,42%	-0,83%	-1,51%	2,08%

54. Walmark, a.s.

Ukazatel	2009	2010	2011	2012	2013
r_f	4,67%	3,71%	3,79%	2,31%	2,26%
XL1	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
XL2	2,50	2,50	2,50	2,50	2,50
L3	3,91	6,29	4,89	5,16	6,13
$r_{FINSTAB}$	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
UZ (v tis. Kč)	1 266 663	1 067 674	941 207	933 977	266 548
r_{LA}	1,79%	2,22%	2,52%	2,54%	4,44%
UM	1,89%	10,51%	2,57%	6,52%	1,68%
X1	0,72	0,77	0,74	0,89	0,19
(ROA)	0,83%	6,71%	-11,17%	5,22%	0,20%
r_{POD} průměr za odvětví	4,07%	2,87%	2,61%	2,38%	2,40%
r_{POD}	9,77%	8,34%	10,00%	8,86%	9,79%
WACC	16,23%	14,27%	16,31%	13,71%	16,50%
r_e	19,60%	14,48%	17,42%	13,97%	18,49%
$r_{FINSTRU}$	3,37%	0,22%	1,11%	0,26%	2,00%
omezená $r_{FINSTRU}$	3,37%	0,22%	1,11%	0,26%	2,00%
r_e po omezení $r_{FINSTRU}$	19,60%	14,48%	17,42%	13,97%	18,49%
ROE	0,66%	6,34%	-17,48%	6,16%	-4,12%
EVA = (ROE - r_e)*VK	-194 252,71	-83 684,55	-303 913,80	-70 487,11	-53 216,05

Další výpočty:

ROA	0,83%	6,71%	-11,17%	5,22%	0,20%
ROS	0,96%	7,30%	-11,03%	4,68%	0,21%
obrat aktiv	0,86	0,92	1,01	1,12	0,94
ROI	0,92%	7,69%	-13,14%	6,27%	0,23%
ROE	0,66%	6,34%	-17,48%	6,16%	-4,12%

55. WISSA, spol. s r.o.

Ukazatel	2009	2010	2011	2012
r_f	4,67%	3,71%	3,79%	2,31%
XL1	1,00	1,00	1,00	1,00

XL2	2,50	2,50	2,50	2,50
L3	1,09	1,11	1,18	1,24
r_{FINSTAB}	8,83%	8,61%	7,70%	7,04%
UZ (v tis. Kč)	22 853	21 105	22 390	22 661
r_{LA}	5,00%	5,00%	5,00%	5,00%
UM	4,33%	3,99%	3,17%	2,81%
X1	1,70	1,57	1,36	1,52
(ROA)	2,04%	2,06%	1,84%	1,47%
r_{POD} průměr za odvětví	4,63%	2,76%	3,98%	2,73%
r_{POD}	9,76%	9,74%	9,73%	9,81%
WACC	28,26%	27,06%	26,22%	24,15%
r_e	38,26%	37,06%	36,22%	34,15%
r_{FINSTRU}	10,00%	10,00%	10,00%	10,00%
omezená r_{FINSTRU}	10,00%	10,00%	10,00%	10,00%
r_e po omezení r_{FINSTRU}	38,26%	37,06%	36,22%	34,15%
ROE	12,91%	12,59%	9,34%	5,81%
EVA = (ROE - r_e)*VK	-881,62	-973,80	-1 180,24	-1 320,88

Další výpočty:

ROA	2,04%	2,06%	1,84%	1,47%
ROS	0,44%	0,48%	0,57%	0,42%
obrat aktiv	4,65	4,28	3,25	3,51
ROI	5,18%	5,20%	3,73%	2,73%
ROE	12,91%	12,59%	9,34%	5,81%

56. Xxx – automobilový průmysl s.r.o.

Ukazatel	2009	2010	2011	2012	2013
r_f	4,67%	3,71%	3,79%	2,31%	2,26%
XL1	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
XL2	2,50	2,50	2,50	2,50	2,50
L3	1,44	1,67	1,19	1,19	1,17
r_{FINSTAB}	4,97%	3,06%	7,63%	7,60%	7,85%
UZ (v tis. Kč)	944 899	685 876	1 318 912	741 153	809 768
r_{LA}	2,51%	3,18%	1,68%	3,03%	2,85%
UM	2,28%	1,69%	1,83%	0,00%	0,00%
X1	0,78	0,79	0,57	0,57	0,63
(ROA)	6,08%	10,43%	2,59%	-0,22%	-1,52%
r_{POD} průměr za odvětví	2,35%	2,57%	2,98%	4,82%	3,27%
r_{POD}	8,50%	7,54%	9,11%	10,00%	10,00%
WACC	20,65%	17,49%	22,21%	22,94%	22,96%
r_e	30,65%	17,49%	32,21%	22,94%	22,96%

r_{FINSTRU}	10,00%	0,00%	10,00%	0,00%	0,00%
omezená r_{FINSTRU}	10,00%	0,00%	10,00%	0,00%	0,00%
r_e po omezení r_{FINSTRU}	30,65%	17,49%	32,21%	22,94%	22,96%
ROE	40,50%	38,94%	14,58%	0,92%	-8,47%
EVA = (ROE - r_e)*VK	41 269,53	147 127,36	-141 584,80	-163 197,28	-254 518,07

Další výpočty:

ROA	6,08%	10,43%	2,59%	-0,22%	-1,52%
ROS	2,33%	2,76%	0,99%	-0,05%	-0,36%
obrat aktiv	2,61	3,78	2,61	4,04	4,16
ROI	12,85%	26,00%	10,60%	-1,38%	-10,36%
ROE	40,50%	38,94%	14,58%	0,92%	-8,47%

57. Xxx – ICT služby s.r.o.

Ukazatel	2009	2010	2011	2012	2013
r_i	4,67%	3,71%	3,79%	2,31%	2,26%
XL1	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
XL2	2,50	2,50	2,50	2,50	2,50
L3	21,75	17,99	14,65	12,51	11,88
r_{FINSTAB}	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
UZ (v tis. Kč)	3 177 975	2 600 376	2 529 547	2 613 031	2 634 692
r_{LA}	0,00%	0,09%	0,13%	0,09%	0,08%
UM	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
X1	0,09	0,09	0,08	0,09	0,11
(ROA)	3,08%	1,69%	3,26%	4,52%	3,37%
r_{POD} průměr za odvětví	2,56%	2,75%	4,50%	3,00%	3,00%
r_{POD}	4,19%	6,46%	3,53%	2,64%	4,88%
WACC	8,86%	10,26%	7,45%	5,04%	7,22%
r_e	8,86%	10,26%	7,45%	5,04%	7,22%
r_{FINSTRU}	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
omezená r_{FINSTRU}	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
r_e po omezení r_{FINSTRU}	8,86%	10,26%	7,45%	5,04%	7,22%
ROE	-4,18%	-10,65%	-5,39%	-0,06%	-3,20%
EVA = (ROE - r_e)*VK	-414 442,25	-543 724,11	-324 900,61	-133 289,23	-274 530,40

Další výpočty:

ROA	3,08%	1,69%	3,26%	4,52%	3,37%
ROS	8,34%	4,32%	8,62%	11,40%	7,91%
obrat aktiv	0,37	0,39	0,38	0,40	0,43
ROI	3,23%	1,79%	3,49%	4,92%	3,68%
ROE	-4,18%	-10,65%	-5,39%	-0,06%	-3,20%

58. Zeppelin CZ s.r.o.

Ukazatel	2009	2010	2011	2012
r_f	4,67%	3,71%	3,79%	2,31%
XL1	1,00	1,00	1,00	1,00
XL2	2,50	2,50	2,50	2,50
L3	2,67	2,40	2,44	2,34
r_{FINSTAB}	0,00%	0,04%	0,02%	0,11%
UZ (v tis. Kč)	1 878 519	1 872 406	1 873 528	1 306 713
r_{LA}	0,75%	0,76%	0,75%	1,70%
UM	6,30%	5,12%	8,04%	25,00%
X1	0,89	0,80	0,93	0,74
(ROA)	7,11%	5,71%	8,06%	0,51%
r_{POD} průměr za odvětví	3,99%	2,97%	2,31%	2,63%
r_{POD}	8,46%	8,63%	8,35%	9,86%
WACC	13,88%	13,13%	12,91%	13,99%
r_e	16,07%	15,22%	13,82%	13,99%
r_{FINSTRU}	2,19%	2,09%	0,91%	0,00%
omezená r_{FINSTRU}	2,19%	2,09%	0,91%	0,00%
r_e po omezení r_{FINSTRU}	16,07%	15,22%	13,82%	13,99%
ROE	8,87%	7,64%	11,59%	-1,23%
EVA = (ROE - r_e)*VK	-108 114,77	-115 116,28	-36 034,42	-195 644,91

Další výpočty:

ROA	7,11%	5,71%	8,06%	0,51%
ROS	5,62%	4,67%	5,66%	0,38%
obrat aktiv	1,26	1,22	1,42	1,36
ROI	9,27%	8,07%	11,83%	0,88%
ROE	8,87%	7,64%	11,59%	-1,23%

59. ŽPSV a.s.

Ukazatel	2009	2010	2011	2012
r_f	4,67%	3,71%	3,79%	2,31%
XL1	1,00	1,00	1,00	1,00
XL2	2,50	2,50	2,50	2,50
L3	4,05	4,76	5,99	8,22
r_{FINSTAB}	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
UZ (v tis. Kč)	1 499 994	1 434 534	3 500 663	3 491 269
r_{LA}	1,34%	1,46%	0,00%	0,00%
UM	3,44%	8,52%	17,18%	2,99%

X1	0,54	0,58	1,35	1,28
(ROA)	0,35%	0,67%	2,32%	0,92%
r_{POD} průměr za odvětví	2,04%	2,02%	3,27%	2,18%
r_{POD}	9,87%	9,77%	9,66%	9,86%
WACC	15,88%	14,94%	13,45%	12,17%
r_e	17,16%	15,39%	13,45%	12,26%
r_{FINSTRU}	1,28%	0,46%	0,00%	0,09%
omezená r_{FINSTRU}	1,28%	0,46%	0,00%	0,09%
r_e po omezení r_{FINSTRU}	17,2%	15,4%	13,4%	12,3%
ROE	0,02%	1,05%	0,83%	0,35%
EVA = (ROE - r_e)*VK	-237 352,39	-192 194,21	-431 571,48	-411 791,69

Další výpočty:

ROA	0,35%	0,67%	2,32%	0,92%
ROS	0,56%	1,02%	4,06%	1,73%
obrat aktiv	0,62	0,65	0,57	0,53
ROI	0,42%	0,79%	2,62%	1,02%
ROE	0,02%	1,05%	0,83%	0,35%

17 PŘÍLOHA č. 5

Řazení společností podle výkonnosti na výkonné a nevýkonné

Společnosti tvořící ekonomický zisk	Společnosti generující ekonomickou ztrátu
ABB s.r.o.	Accredio, a.s.
BO-IMPORT s.r.o.	Acision Czech Republic, s.r.o.
Česká Podnikatelská pojišťovna a.s. Vienna Insurance Group	AGC Flat Glass Czech a.s.
ČSAD JIHOTRANS a.s.	Ammann Czech Republic a.s.
Doosan Škoda Power s.r.o.	Black & Decker (Czech) s.r.o.
Fehrer Bohemia s.r.o.	BONTONFILM a.s.
Flabeg Czech s.r.o.	CeWe Color, a.s.
FRANKE, s r.o.	DC VISION, s.r.o.
Honeywell, spol. s.r.o.	DIAMO, státní podnik
Kooperativa pojišťovna, a.s., Vienna Insurance Group	Dopravní podnik měst Liberce a Jablonce nad Nisou, a.s.
Kovárna VIVA a.s.	eBRÁNA s.r.o.
LAPP KABEL s.r.o.	euroAWK s.r.o.
MBtech Bohemia s.r.o.	FITNESS SOLUTIONS International, s.r.o.
McCANN-ERICKSON PRAGUE spol. s.r.o., INTERNATIONAL ADVERTISING AGENCY	Fraenkische CZ, s.r.o.
OSTROJ a.s.	Greiner perfoam s.r.o.
Santia, spol. s r.o.	HESTI, spol. s r.o.
Sephora s.r.o.	Institut klinické a experimentální medicíny
TAKATA Parts s.r.o.	Lincoln CZ s.r.o.
Trenkwalder a.s.	Litomyšlská nemocnice, a.s.
TRW Automotive Czech s.r.o.	McDonald's ČR spol. s.r.o.
Vodafone Czech Republic a.s.	Monster Worldwide CZ s.r.o.
	Nemocnice Nové Město na Moravě, p.o.
	NOVEM Car Interior Design k.s.
	OPTYS spol. s.r.o.
	Pěkný-Unimex s.r.o.
	Pewag s.r.o.
	Promens a.s.
	Spolek pro chemickou a hutní výrobu, akciová společnost
	TESLA BLATNÁ, a.s.
	Toray Textiles Central Europe s.r.o.
	TOS VARNSDORF a.s.
	Vršanská uhelná a.s.
	Walmart, a.s.
	WISSA, spol. s.r.o.
	Xxx – automobilový průmysl s.r.o.
	Xxx – ICT služby s.r.o.
	Zeppelin CZ s.r.o.
	ŽPSV a.s.

18 PŘÍLOHA č. 6

Ukazatele výkonnosti výkonných společností (v %)

Společnosti tvořící ekonomický zisk	ROE	ROA	ROS	ROI
ABB s.r.o.	49,15	18,77	10,46	38,17
BO-IMPORT s.r.o.	23,89	11,31	3,69	22,57
Česká Podnikatelská pojišťovna a.s. Vienna Insurance Group	19,45	4,13	32,36	4,14
ČSAD JIHOTRANS a.s.	13,09	8,06	3,21	10,46
Doosan Škoda Power s.r.o.	31,46	15,15	26,05	29,36
Fehrer Bohemia s.r.o.	31,65	20,71	8,29	31,27
Flabeg Czech s.r.o.	28,70	15,94	10,39	29,36
Franke s.r.o.	25,08	23,28	10,40	30,90
Honeywell, spol. s.r.o.	20,09	12,46	8,01	21,37
Kooperativa	22,90	5,80	20,96	5,81
Kovárna VIVA	13,05	9,04	7,50	12,08
LAPP KABEL s.r.o.	14,60	13,88	10,57	17,34
MBtech Bohemia s. r. o.	18,59	13,37	11,89	19,53
McCann Prague	18,33	11,33	5,42	18,68
OSTROJ a.s	9,66	11,10	10,02	12,01
Santia, spol. s r.o.	29,08	26,69	14,72	36,30
Sephora	15,02	8,51	3,64	18,81
TAKATA Parts s.r.o.	12,95	12,83	7,46	16,00
Trenkwalder a.s.	32,54	7,97	1,48	19,40
TRW Automotive Czech s.r.o.	22,44	10,35	264,22	14,71
Vodafone Czech Republic a.s.	23,58	11,57	47,31	14,18

Ukazatele výkonnosti nevýkonných organizací (v %)

Společnosti generující ekonomickou ztrátu	ROE	ROA	ROS	ROI
Accredio	- 7,52	4,63	3,05	5,87
Acision Czech Republic,s.r.o.	23,77	8,97	3,33	21,79
AGC Flat Glass Czech a.s.	4,95	4,22	7,69	5,34
Ammann Czech Republic a.s.	- 19,54	- 2,10	- 5,03	- 13,69
Automotive	17,30	3,47	1,13	7,54
Black & Decker (Czech) s.r.o.	5,63	4,33	4,79	4,90
Bonton film	- 22,50	- 6,55	- 4,99	- 9,68
CeWe Color, a.s.	7,42	6,85	5,06	8,96
DC VISION, s.r.o.	- 163,71	- 11,18	- 15,66	- 179,31
DIAMO, s. p.	0,01	0,15	0,90	0,29

Dopravní podnik měst Liberce a Jablonce nad Nisou, a.s.	0,13	0,80	4,41	0,87
eBRÁNA s.r.o.	36,51	13,82	8,21	21,10
EuroAWK	- 6,83	- 3,59	- 7,91	- 5,30
FITNESS SOLUTIONS International, s.r.o.	- 15,19	- 3,19	- 5,31	- 11,37
Fraenkische CZ, s.r.o.	28,70	15,94	10,39	29,36
Greiner perfoam s.r.o.	- 28,29	- 2,34	- 1,67	- 6,30
Hesti	3,39	2,95	9,56	4,04
Institut klinické a experimentální medicíny	1,37	1,67	2,66	1,89
Lincoln CZ s.r.o.	6,35	5,93	5,96	9,13
Litomyšlská nemocnice, a.s.	- 20,42	- 6,69	- 20,38	- 13,95
McDonald`s ČR spol. s r. o	7,17	7,06	7,80	8,03
Monster Worldwide CZ s.r.o.	- 42,64	- 6,35	- 3,11	- 10,73
Nemocnice Nové Město na Moravě, p.o.	- 4,07	- 3,20	- 1,97	- 3,79
NOVEM Car Interior Design k.s.	- 0,60	7,53	1,63	33,18
OPTYS spol. s r. o.	2,33	2,78	2,65	3,19
Pěkný-Unimex s.r.o.	13,55	7,81	4,45	12,44
Pewag s.r.o.	- 7,57	- 0,98	0,01	- 0,94
Promens a.s.	11,17	9,17	6,41	12,18
Spolek pro chemickou a hutní výrobu, akciová společnost	- 4,07	1,29	1,05	3,83
TESLA BLATNÁ, a. s.	8,82	7,99	4,67	10,48
Toray Textiles Central Europe s.r.o.	5,56	2,76	4,12	3,06
TOS VARNSDORF a.s.	3,92	3,43	5,21	4,11
UPC	- 4,70	3,18	8,12	3,42
Vršanská uhelná a.s.	- 0,25	1,54	7,80	1,58
Walmart, a.s.	- 1,69	0,36	0,43	0,40
WISSA, spol. s r. o.	10,16	1,85	0,48	4,21
Zeppelin CZ s.r.o.	6,72	5,35	4,08	7,51
ŽPSV a.s.	0,56	1,06	1,84	1,21