



Ekonomická
fakulta
Faculty
of Economics

Jihočeská univerzita
v Českých Budějovicích
University of South Bohemia
in České Budějovice

Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích

Ekonomická fakulta

Katedra řízení

Diplomová práce

Vliv podnikové kultury na spokojenost zákazníků vybraného podniku

Vypracovala: Bc. Monika Holá

Vedoucí práce: doc. Ing. Růžena Krninská, CSc.

České Budějovice 2016

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE
(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Monika HOLÁ**
Osobní číslo: **E14641**
Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Řízení a ekonomika podniku**
Název tématu: **Vliv podnikové kultury na spokojenost zákazníků vybraného podniku**
Zadávací katedra: **Katedra řízení**

Z á s a d y p r o v y p r a c o v á n í :

Cíl práce:

Rozbor vlivu podnikové kultury na spokojenost zákazníků vybraného podniku s doporučeními ke změně.

Metodika práce:

Prostudovat literární prameny vztahující se k podnikové kultuře a spokojenosti zákazníků. Vybrané informace shromáždit v literárním přehledu. Po stanovení teoreticko-metodologických východisek se soustředit na vytvoření dotazníku sledujícímu spokojenost zákazníků. Pro šetření stavu podnikové kultury použít dotazníky VSM 94 (Hofstede) a TBSD. Vyhodnocené výsledky je nutno doplnit informacemi z neřízených rozhovorů a pozorování. Po provedeném rozboru podnikové kultury analyzovat její vliv na spokojenost zákazníků vybraného podniku a navrhnout případné změny v podnikové kultuře.

Rámcová osnova:

1. Úvod,
2. Literární rešerše,
3. Metodický postup,
4. Výsledky průzkumu,
5. Diskuze,
6. Závěr,
7. Summary,
8. Přehled použité literatury,
9. Přílohy.

Rozsah grafických prací: **dle potřeby**
Rozsah pracovní zprávy: **50 - 60 stran**
Forma zpracování diplomové práce: **tištěná**
Seznam odborné literatury:

Bedrnová, E., & Nový, I. (2007). *Psychologie a sociologie řízení*. Praha: Management Press.

Hofstede, G., & Hofstede, G. J. (2005). *Cultures and organizations: software of the mind*. New York: McGraw-Hill.


Krninská, R. (2002). *Řízení lidských zdrojů*. České Budějovice: Jihočeská univerzita.

Lukášová, R. (2010). *Organizační kultura a její změna: Organizační kultura a její vliv na chování organizace, možnost poznávání organizační kultury, nástroje utváření a změny organizační kultury*. Praha: Grada Publishing.

Lukášová, R., & Nový, I. (2004). *Organizační kultura. Od sdílených hodnot a cílů k vyšší výkonnosti podniku*. Praha: Grada Publishing.


Vedoucí diplomové práce: **doc. Ing. Růžena Krninská, CSc.**
Katedra řízení

Datum zadání diplomové práce: **9. ledna 2015**
Termín odevzdání diplomové práce: **30. dubna 2016**


doc. Ing. Ladislav Rojtnek, Ph.D.

děkan

JIHOČESKÁ UNIVERZITA
V ČESKÝCH BUDEJOVICÍCH
EKONOMICKÁ FAKULTA
B.S.
Studentská 13 (25)
370 05 České Budějovice


doc. Ing. Petr Řehoř, Ph.D.

vedoucí katedry

V Českých Budějovicích dne 9. ledna 2015

Prohlášení

Prohlašuji, že svoji diplomovou práci jsem vypracovala samostatně pouze s použitím pramenů a literatury uvedených v seznamu citované literatury. Prohlašuji, že v souladu s § 47 zákona č. 111/1998 Sb. v platném znění souhlasím se zveřejněním své diplomové práce, a to v nezkrácené podobě elektronickou cestou ve veřejně přístupné části databáze STAG provozované Jihočeskou univerzitou v Českých Budějovicích na jejích internetových stránkách, a to se zachováním mého autorského práva k odevzdanému textu této kvalifikační práce.

Souhlasím dále s tím, aby toutéž elektronickou cestou byly v souladu s uvedeným ustanovením zákona č. 111/1998 Sb. zveřejněny posudky školitele a oponentů práce i záznam o průběhu a výsledku obhajoby kvalifikační práce. Rovněž souhlasím s porovnáním textu mé kvalifikační práce s databází kvalifikačních prací Theses.cz provozovanou Národním registrem vysokoškolských kvalifikačních prací a systémem na odhalování plagiátů.

15. dubna 2016

Monika Holá

Poděkování

Nejdříve bych chtěla poděkovat vedoucí práce doc. Ing. Růženě Krninské, CSc. za odborné vedení a praktické připomínky pro zpracování diplomové práce.

Dále chci poděkovat zaměstnancům a vedení podniku Jihočeský Metallhandel Import-Export spol. s r. o. za ochotu a poskytnutí potřebných informací pro praktickou část této diplomové práce.

Obsah

1. Úvod	3
2. Literární rešerše	5
2.1. Pojem kultura	5
2.2. Podniková kultura	5
2.2.1. Definice podnikové kultury	5
2.2.2. Prvky podnikové kultury	6
2.2.3. Struktura podnikové kultury	11
2.2.4. Funkce podnikové kultury	13
2.2.5. Typologie kultury	13
2.2.6. Identifikace zaměstnanců s podnikovou kulturou	19
2.3. Znalostní ekonomika	19
2.3.1. Dimenze podnikové kultury.....	20
2.3.2. Dimenze směřující ke znalostní ekonomice	22
2.4. Spokojenost zákazníků	22
2.4.1. Definice zákazníka.....	22
2.4.2. Porterův model.....	23
2.4.3. Vztah mezi spokojeností a kvalitou	24
2.4.4. Model spokojenosti zákazníka.....	24
3. Metodický postup	26
4. Výsledky průzkumu.....	29
4.1. Charakteristika podniku	29
4.1.1. Jihočeský Metallhandel Import-Export spol. s r. o.....	29
4.1.2. Zaměstnanci podniku	30
4.1.3. Zákazníci.....	31
4.2. Prvky podnikové kultury v organizaci	31

4.3.	Typologie podnikové kultury v organizaci	33
4.4.	Výsledky dotazníkového šetření u zaměstnanců	34
4.4.1.	Výsledky VSM dotazníků zaměstnanců	34
4.4.2.	Výsledky TBSD dotazníků zaměstnanců	39
4.5.	Výsledky dotazníkového šetření u zákazníků	42
4.5.1.	Výsledky dotazníků spokojenosti zákazníků	42
4.5.2.	Výsledky VSM dotazníků zákazníků	49
4.5.3.	Výsledky TBSD dotazníků zákazníků	53
5.	Diskuze a návrhy změn a zlepšení	57
6.	Závěr	63
7.	Summary	66
8.	Přehled použité literatury	67
9.	Seznam obrázků, tabulek, grafů a zkratk	70
10.	Seznam příloh	73

1. Úvod

Podniky, které chtějí získat podíl na trhu nebo alespoň přežít v silném konkurenčním prostředí, musí neustále reagovat na změny v globalizačních trendech a hledat možnosti zvyšování vlastní výkonnosti, neboť cílem každého podniku je vytvoření zisku. Toho lze dosáhnout jen uspokojováním potřeb a přání zákazníků. Podniky však nesmí zapomínat, že nejdůležitějším zdrojem, který k dosahování zisku a udržení zákazníků mají, jsou jejich vlastní pracovníci. A tito pracovníci mají své potřeby, jež by mohl podnik uspokojovat prostřednictvím žádoucí podnikové kultury. Souhrnem lze říci, že v současné globální společnosti je nejvýznamnějším prvkem, jenž se nachází v podnicích, lidský kapitál a jeho znalosti.

Explicitní i tacitní znalosti pracovníků se mohou stát zdrojem konkurenční výhody. Proto je nutné tyto znalosti neustále rozšiřovat a rozvíjet tak potenciál pracovníků. Nutností není jen zvyšování kvalifikace a vzdělání, ale celkový seberozvoj a seberealizace pracovníků.

Pro rozvoj pracovníků je nejdůležitější vhodné prostředí a žádoucí podniková kultura, v níž by se pracovník cítil dobře a která by tak zajistila, aby se pracovník ztotožnil s cíli podniku, přijal je za své cíle. Vhodná podniková kultura umožňuje pracovníkům udržovat mezi sebou dobré vztahy, utvářet produktivní týmy a zvyšovat tak výkonnost a úroveň podniku.

Podniková kultura se však nezabývá pouze vnitřním klimatem podniku, ale jde i o vnější prezentaci podniku. O to, jakým způsobem podnik působí na své zákazníky a na jejich spokojenost. Podniková kultura dokáže do jisté míry ovlivnit zákaznické chování, a zda je to ve prospěch či neprospěch podniku pak závisí na její úrovni a kvalitě.

Cílem diplomové práce je rozbor vlivu podnikové kultury na spokojenost zákazníků vybraného podniku s doporučeními ke změně. Pomocí dotazníkových šetření bude ve vybraném podniku zjištěn stav podnikové kultury (dimenze podnikové kultury), spokojenost zákazníků a kulturní dimenze zákazníků. Následné porovnání podnikových a zákaznických kulturních dimenzí může ukázat na shodu či neshodu.

Teoretická část diplomové práce se zabývá podnikovou kulturou organizací. Jsou zde uvedeny charakteristiky jejích prvků, struktury, funkcí a typologií. Dále je

popsána znalostní ekonomika a kulturní dimenze směřující ke znalostní ekonomice. Poslední kapitola teoretické části je zaměřena na spokojenost zákazníků.

V praktické části diplomové práce jsou nejprve uvedeny základní informace o vybraném podniku, ve kterém proběhlo dotazníkové šetření. Dále jsou zde pak výsledky dotazníkových šetření a návrhy změn vedoucích ke zlepšení podnikové kultury, které by měli směřovat ke zvýšení spokojenosti zaměstnanců i zákazníků.

2. Literární rešerše

2.1. Pojem kultura

Pojem kultura, ze kterého je odvozen i termín podniková (organizační) kultura, má mnoho významů. V současné době se jím většinou označuje soubor hodnotových představ a životních podmínek osob, které jsou uplatňovány a rozvíjeny v určitém prostoru a čase (Jandourek, 2012).

V tomto případě lze pojem kultura ztotožnit s pojmem národní kultura, tedy kultura jisté skupiny lidí, nacházejících se ve společenském celku v určitém místě a čase. Termínem kultura bývá označován i pojem civilizace (Tureckiová, 2004).

Kulturu lze považovat za uspořádané seskupení idejí a postojů. Zabezpečuje spjitost a soudružnost společnosti tím, že svým příslušníkům může poskytnout odpovídající techniky pro společenský život a uspokojit tak potřeby, které mají jako jedinci (Výrost & Slaměník, 2008).

Pojmem kultura je také označován souhrn základních představ, postojů a hodnot, které jsou poskytnuty následujícím generacím pomocí hmotných i nehmotných symbolů a různých vzorců chování a norem, které jsou uznané a přijaté v dané společenské skupině (Lukášová, 2010).

2.2. Podniková kultura

2.2.1. Definice podnikové kultury

Podnikovou (organizační) kulturu definovalo mnoho autorů. Jedna z nejzákladnějších definic je definice E. H. Scheina: Podniková kultura je vzor základních, sdílených, tacitních předpokladů, které si určitá skupina osvojila, díky nimž se naučila řešit problémy vnější adaptace a vnitřní integrace a které fungovaly tak dobře, že mohou být považovány za všeobecně platné. Noví členové organizace proto musí najít způsob, jak vnímat, myslet a ztotožnit se s nimi (Schein, 2009).

Silná podniková kultura může velmi ovlivnit jednání pracovníků a zároveň vytváří jedinečnou a originální image podniku. Předpoklady silné podnikové úrovně jsou:

- Zásady podnikové kultury se musí vázat na strategii podniku a zároveň se musí všem pracovníkům sdělovat tak, aby je pochopili.
- Kultura podniku se musí výrazně projevat ve všech externích i interních aktivitách podniku.
- Všechny činnosti podniku musí nakonec vyústit v maximální identifikaci pracovníka s požadovanou kulturou podniku (Krninská, 2002a).

2.2.2. Prvky podnikové kultury

Kulturními prvky se rozumí funkční a strukturální jednotky, které představují základy kulturního systému. Za prvky podnikové kultury jsou ve většině definic pokládány základní předpoklady, hodnoty, postoje, normy a artefakty (jazyk, historiky a mýty, zvyky, rituály a ceremoniály, hrdinové a firemní architektura a vybavení). Někteří autoři zařazují mezi prvky podnikové kultury také symboly, jiní zastávají názor, že symboly jsou široká kategorie, neboť vše se dá považovat za symbol (Lukášová & Nový, 2004).

Základní předpoklady

Základní předpoklady (přesvědčení) jsou zafixované představy o tom, jak funguje realita. Tato přesvědčení pracovníci v podniku pokládají za zcela samozřejmé, nezpochybnitelné a pravdivé. Jejich fungování je zcela automatické, velice stabilní a odolné vůči změnám. Předpoklady jsou pro osoby tak samozřejmé, že je pro ně až nevhodné debatovat o nich. Pokud musí, brání své přesvědčení, protože jejich ohrožením může dojít k emoční destabilizaci jedince. Zdrojem původu základních předpokladů je opětovná zkušenost a funkčnost jistého způsobu řešení problému. Pokud nějaký způsob chování a uvažování dospěl k řešení, tak členové skupiny uvěří, že věci tím způsobem fungují, a začnou to považovat za skutečnost. Změnit způsoby myšlení a chování znamená pozměnit zafixované významy a vytvořené poznávací struktury, což následně vede k poznávací destabilizaci, která u jedince může vyvolat pocit úzkosti. V důsledku vyhnutí se úzkosti se jedinec snaží vnímat kolem sebe určité skutečnosti, které jsou v souladu s jeho přesvědčeními, a to i v případě, že může dojít k částečnému popírání, zkreslování či jiné formě obranné reakce proti realitě (Lukášová, 2010).

Hodnoty

Hodnotou je to, jak lidé chápou to, co je dobré, normální, tolerované, nenormální či špatné. Hodnoty by měli sdílet všichni pracovníci a u vedoucích pozic je shoda nezbytností. Hodnoty jsou odráženy v sounáležitosti zaměstnanců s podnikem a mají vliv na morálku pracovníků i celkovou orientaci organizace. Hodnoty jsou realizovány pomocí norem a nepsaných pravidel (Johnová, 2008).

Postoje

Termín postoj lze chápat jako vztah k určité osobě, věci, události či problému (Lukášová, 2010).

Postoje jsou určeny vnímáním pocitů, které odráží vlastní i podnikové hodnoty pracovníka. Tyto postoje potom ovlivňují lidské chování (Vodák & Kucharčíková, 2011).

Normy

Normy lze považovat za nepsaná pravidla chování, která mohou poskytnout neformální návod k určitému chování. Normy sdělují pracovníkům, co by měli dělat nebo říkat, dokonce v co by měli věřit či jakým způsobem se oblékat. Jsou předávány pouze ústní formou nebo chováním, protože v případě, že by byly písemně, jednalo by se o zásady nebo procedury. Normy lze upevňovat určitým reagováním lidí při porušení norem. Pomocí těchto reakcí může vedení podniku vyvíjet silný tlak na chování pracovníků, neboť pracovníci mohou být řízeni způsobem, jak na ně reaguje vedení (Armstrong, 2007).

Artefakty

Artefakty jsou viditelné a hmatatelné aspekty organizace, které mohou lidé slyšet, vidět nebo cítit. Artefakty mohou zahrnovat takové věci, jako je pracovní prostředí, používaný tón a jazyk, způsoby, jakými lidé řeší různé problémy (Armstrong & Taylor, 2014).

Jazyk

Jedná se o způsob mluvy, jenž je používán v podniku. Jazyk podniku by měl odrážet sdílené hodnoty organizace, míru formálnosti (neformálnosti) vztahů mezi pracovníky a další specifika podniku. Silná podniková kultura se projevuje shodným

a sdíleným chápáním významového obsahu používaných pojmů. Toto sdílené chápání je současně i parametrem vzájemného porozumění, koordinace a integrace uvnitř podniku. Pokud pracovníci pojmům v organizaci rozumí a přikládají jim stejný význam, usnadňuje to jejich dorozumívání a tím dochází ke zvyšování jejich emocionální pohody. V případě, že význam nechápou či ho nesdílejí, mohou v podniku nastávat častá nedorozumění a konflikty. Může nastat situace, kdy uvnitř jednotlivých podnikových útvarů je pojem chápán a sdílen, avšak mezi útvary již tento význam sdílen není. Takto se projevují v podniku subkultury, které jsou časným zdrojem konfliktů uvnitř celé organizace (Lukášová, 2010).

Historiky

Historiky jsou osobitým způsobem, jak určit sociální normy zavedené ve firmě. Historikami lze jednoduše poučit nové pracovníky o tom, co je v podniku dovoleno a co je naopak nedoporučováno či zakázáno.

Prostřednictvím historek lze účinně působit na chování pracovníků v týmu, protože je vytvořeno určité zdání vlastní odpovědnosti za výsledek celé skupiny. Jedinci cítí nejdříve povinnost splnit to, co se od nich očekává. Nakonec se však cítí být součástí týmu a potom se již automaticky chovají jako součást celku.

Historiky, které jsou správně vytvořené, lze využívat k prosazení manažerské filozofie (zlepšování výkonů, tvoření týmů, apod.).

Historiky i rituály jsou také nositeli podnikových tacitních znalostí, které nejsou na první pohled viditelné. Každý podnik má vlastní historiky, které se v rámci podniku vypráví a které pramení ze skutečných událostí z minulosti (Cejthamr & Dědina, 2010).

Mýty

Mýty, které existují v podniku, lze považovat za jisté způsoby uvažování, které osvětlují pracovníkům žádoucí a nežádoucí chování v podniku.

Mýty vznikají proto, že lidé musí v něco věřit. Může tak vzniknout například mýtus o fungování určité metody, ale skutečné výsledky mohou ukazovat tuto metodu jako nefunkční.

Mýty, stejně jako historiky, mohou být ve formě vyprávěných příběhů. Ale od historek je pak odlišuje to, že obsah mýtů je fiktivní. Jedná se o příběhy, které

ospravedlňují minulé, současné nebo budoucí jednání. Jsou tak často využívány jako odůvodnění jednání, jež by se považovalo za egoistické či amorální. Příkladem mohou být rozdíly ve mzdách, jejichž zdůvodněním jsou určité speciální dovednosti pracovníka, které ve skutečnosti neexistují (Lukášová, 2010).

Zvyky

Zvyky, rituály a ceremoniály lze považovat za ustálená pravidla chování, která se v podniku udržují a předávají. Stejně jako všechny prvky podnikové kultury podporují fungování podniku a mají za úkol snižovat nejistotu zaměstnanců, vytvářet pro ně pevné a předvídatelné prostředí a umožnit jim tak tvorbu vlastní identity.

Zvyk je skutečnost, která je v podniku zažitá a ustálená. Může se jednat například o oslavy narozenin, narození dětí či vánoční večírky. Tyto události přispívají ke sjednocení organizace, a proto bývají cílevědomě pořádány (hlavně v malých podnicích). Dále to jsou zvyky týkající se povýšení či naopak odchodu zaměstnance (důchod, mateřská dovolená), které usnadňují změny sociální role a postavení člověka. Nebo to mohou být zvyky, které se v podniku uplatňují při hledání řešení problému (např. diskuze v kancelářích, mimořádná porada, speciální týmy, apod.), které vedou ke snižování neshod a konfliktních situací (Lukášová, 2010).

Rituály a ceremoniály

Jedná se o systematické a naprogramované rutiny každodenního života ve společnosti. Ve svých všedních projevech, které se nazývají rituály, ukazují zaměstnancům druh chování, který se od nich očekává. Ve svých nevšedních projevech (oslavách), jimiž jsou obřady a ceremoniály, poskytují viditelné a silné příklady toho, co firma zastupuje (Deal & Kennedy, 2000).

Rituály mohou být formální (pracovní schůze a jejich vedení, psaní zpráv, apod.) i neformální činnosti (oslavý). To, co v jednom podniku považují za nezbytnou činnost, může být v jiném podniku nepovolené či pouze trpěné (Johnová, 2008).

Hrdinové

Hrdiny lze označit skutečné či imaginární osoby, které jsou vzorem ideálního chování pro daný obor. Hrdina je vzor dokonalého vedoucího či příkladného pracovníka a s nimi jsou srovnáváni současní pracovníci a vedoucí (Johnová, 2008).

Pro zaměstnance znamenají hrdinové zosobnění základních hodnot, a proto v podniku zastávají významné funkce, kterými jsou například:

- dosvědčování dosažitelnosti úspěchu pro kteréhokoli pracovníka,
- zvyšování motivace pracovníků,
- nastavení vysokých norem výkonu,
- jsou symbolem podniku pro okolí organizace (Lukášová, 2010).

Pokud organizace nemá k dispozici hrdiny, měla by je sama vytvořit (např. pracovník měsíce). Záměrné vytváření hrdinů se však pojí s jistým rizikem, které spočívá ve vytvoření hrdinů z nesprávných osob, což může později vysílat ostatním konfliktní signály.

Další riziko je z hlediska demotivace pracovníků, kteří nemohou dosáhnout podobných výsledků jako hrdinové (Lukášová, 2010).

Firemní architektura a vybavení

V současnosti věnují podniky velkou pozornost vzhledu a vybavení svých budov, protože spotřebitelé se stále častěji orientují podle image firmy. Vzhled budovy však hraje významnou roli i ve vztahu k pracovníkům podniku. Budovy dělají podnik jedinečným a odlišují ho od jiných organizací a pro pracovníky tak mohou být symbolem tradic a vlastností podniku.

Vybavení podniků většinou ukazuje, jaké jsou v organizacích priority. V některých podnicích existují značné rozdíly mezi vybavením místností vedoucích a ostatních pracovníků, jinde jsou vybaveny podobně. Rozdílná vybavenost je projevem rozdílného obsahu kultury daných podniků (Lukášová, 2010).

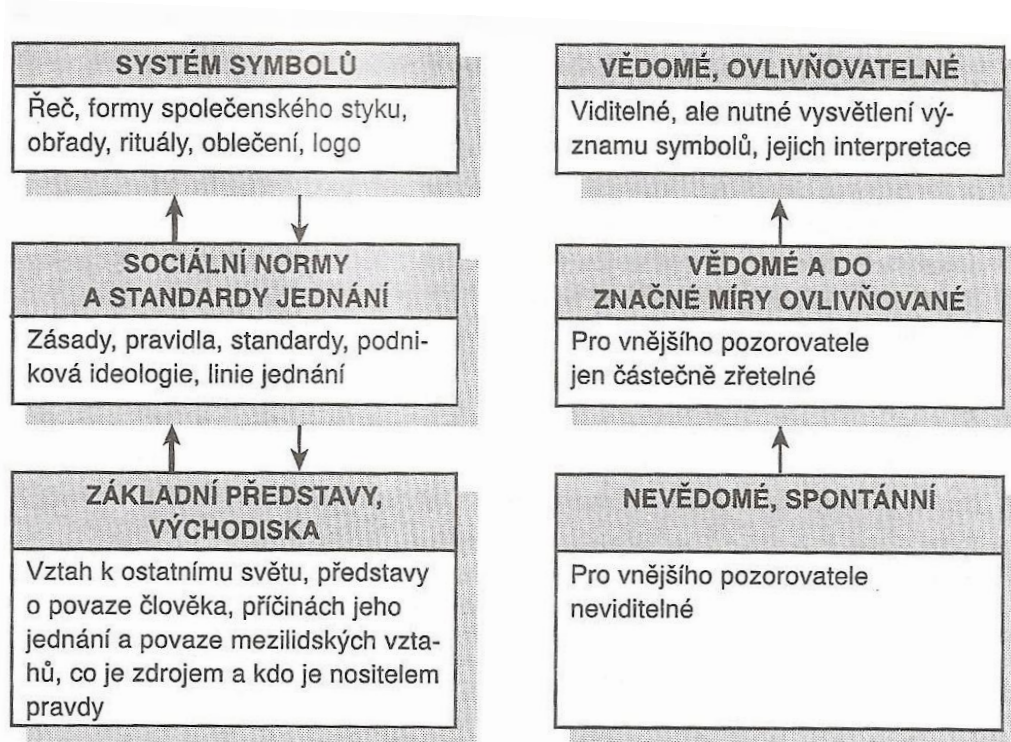
Symboly

Symboly lze odvodit ze zvyků a tradic. Stejně jako každá země má svůj jazyk a lidové zvyklosti, tak každá podniková kultura má vlastní profesní slang, značky, způsob chování, oblékání, apod. Těmto symbolům rozumí jen členové daného podniku, kteří spolu dokážou najít „společnou řeč“ (Johnová, 2008).

2.2.3. Struktura podnikové kultury

Nejnámějším a nejpoužívanějším modelem podnikové kultury je model, který vytvořil Edgar Schein. Schein rozdělil podnikovou kulturu do tří rovin podle toho, jak viditelné jsou prvky kultury pro vnějšího pozorovatele (Lukášová & Nový, 2004). Na obrázku č. 1 je tento model znázorněn.

Obrázek č. 1: Podniková kultura a její úrovně (E. H. Schein)



Zdroj: Bedrnová, Nový & kol., 2007, str. 487

Základní představy a východiska

Základní úroveň podnikové kultury zahrnuje celkový pohled na svět a postoj k životu, lidem, práci, i k sobě samému, včetně přístupu k životu ostatních spolupracovníků. Tato úroveň je vnímána s naprostou samozřejmostí a úplně automaticky. Vnímání je zcela nevědomé, bez promýšlení a zvažování možných následků pro jedince či organizaci (Bedrnová, Nový & kol., 2007).

Sociální normy a standardy jednání

Do další úrovně kultury podniku patří nepsaná i psaná pravidla společenského styku, běžně uznávané hodnoty, principy a pravidla pracovní morálky, oddanost

podniku a vztahy s podnikovými partnery a zákazníky. Je základem pro nejvyšší úroveň podnikové kultury. Prostřední úroveň má za úkol vybudovat celistvý, logický a efektivní systém podnikové kultury bez vnitřních rozporů, aby byl schopen se přenést v prostoru (mimo podnik) i čase. Má za úkol připravit ho pro vnější zviditelnění. Protože závisí na řízení podniku, je většinou záměrně tvořen tak, aby se shodoval s cíli podniku (Bedrnová, Nový & kol., 2007).

Systém symbolů

Nejvyšší úroveň obsahuje jasně viditelnou a záměrně vytvořenou složku podnikové kultury. Vnější pozorovatel ji může pochopit, ale jen v případě, že jsou mu známy dvě předchozí nižší úrovně. Důležité je zvláště vytvořit souvislosti s hodnotovými preferencemi, sociálními normami a pravidly.

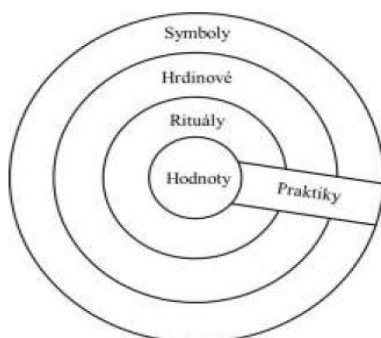
Patří sem například vnější projevy společenského styku, architektura a vybavení pracovišť, podnikové symboly (logo), oslavy, obřady a rituály, mýty, podnikový slang, oblečení (Bedrnová, Nový & kol., 2007).

Cibulový diagram

Další typ struktury podnikové kultury je tzv. "cibulový diagram", který je tvořen symboly, hrdiny, rituály a hodnotami. Jak ukazuje obrázek č. 2, tyto prvky jsou zobrazeny jako slupky cibule, což má naznačovat, že nejpoprchnějšími prvky podnikové kultury jsou symboly a nejzákladnějším prvkem jsou hodnoty. A mezi nimi se nacházejí hrdinové a rituály.

Symboly, hrdinové a rituály jsou na diagramu také označeny jako praktiky (projevy praxe). Vnější pozorovatelům je sice zřejmé, co tyto tři prvky znamenají, ale nedokážou pochopit jejich kulturní význam ani to, jak jsou chápány pracovníky podniku (Hofstede & Hofstede, 2005).

Obrázek č. 2: Cibulový diagram



Zdroj: Hofstede & Hofstede, 2007, str.17

2.2.4. Funkce podnikové kultury

Kultura podniku plní čtyři funkce:

- **pořádkovou** – zaměstnanci jsou ovlivněni společnými hodnotami, které mají vliv na vzájemnou spolupráci mezi jednotlivci,
- **stabilizační** – vhodná podniková kultura vzbuzuje při vývoji podniku u zaměstnanců určitý pocit jistoty a stability,
- **zprostředkování cíle podnikání** – součástí podnikové kultury jsou i normy a měřítko hodnot, která pomáhají zaměstnancům pochopit podnikové záměry a zlepšit tak jejich identifikaci s podnikem a zvýšit jejich motivaci,
- **racionalizační** – princip společných hodnot napomáhá racionálnímu rozhodování a učení (Lang, 2007).

2.2.5. Typologie kultury

Přestože je každá podniková kultura jedinečná, lze na základě dlouhodobých výzkumů představit některé základní a nejčastější typy podnikové kultury (Bedrnová & Nový, 2002).

Nejznámějšími typologiemi jsou:

- typologie R. Harrisona a Ch. Handyho,
- typologie F. Trompenaarse,
- typologie T. E. Deal a A. A. Kennedyho,
- Ansoffova typologie,
- typologie R. E. Milese a C. C. Snowa,
- typologie R. E. Quinna a jeho spolupracovníků,
- kompasový model W. Hall,
- typologie M. Kets de Vriese a D. Millera (Lukášová, 2010).

Typologie R. Harrisona a Ch. Handyho

V této typologii, kterou poprvé představili Harrison a Handy, je zachycena podstata kultury ve čtyřech základních typech. Harrisonovy čtyři základní typy kultur jsou:

- **Orientované na moc** - organizace, ve kterých dominují charismatičtí, autokratičtí zakladatelé,

- **Orientované na úspěch** - organizace zaměřené na výsledky úkolů,
- **Orientované na role** - veřejná byrokracie (systematické činnosti),
- **Orientované na podporu** – nejčastěji to jsou neziskové a náboženské organizace.

Handy viděl spojení mezi typy organizací a tím, co zastupují někteří z řeckých bohů:

- Zeus: kultura klubu,
- Athena: kultura úkolů,
- Apollo: kultura rolí,
- Dionysus: existenční kultura.

Obě tyto typologie se měří krátkými dotazníky a používají je organizace, aby získaly nahlédnutí do podstaty své kultury (Schein, 2010).

Typologie F. Trompenaarse

Tato typologie je založena na dvou dimenzích - orientace na úkoly versus orientace na vztahy a hierarchie versus rovnost.

Z kombinací dimenzí pak bylo možno vytvořit čtyři podnikové kultury:

- **Rodina** - základem kultury rodina jsou blízké vztahy pracovníků. V čele této kultury je „otec“, zkušený a autoritativní člen. Odlišná místa v hierarchii moci jsou pokládána za přirozená. Důležité a morální je respektování moci a v případě porušení kázně dochází ke ztrátě náklonnosti a místa v rodině.
- **Eiffelova věž** - tato kultura je typická přesným určením a následným plněním rolí a funkcí v podniku, jež jsou řízeny z vyšších pozic. Pracovníci jsou považováni za „zdroje“ a role jsou jim přidělovány podle kvalifikace a schopností.
- **Řízená střela** - kultura řízená střela je orientovaná na úkoly, ne na vztahy, což znamená, že se jedná o kulturu neosobní a rovnostářskou. Nejdůležitější je cíl, ke kterému chce podnik dospět. Na rozdíl od předešlé kultury nemají pracovníci jasné role, ale jsou nuceni sami najít řešení či využít další experty a informace, aby se k cíli dostali. Hodnota pracovníků je pak dána mírou dosahování vytyčených cílů. Za důležitější se považuje loajalita k profesi a projektům než k podniku.

- **Inkubátor** - v této kultuře je základem sdílení myšlenek a podnik je považován za vhodné prostředí pro seberealizaci zaměstnanců. Hierarchie moci je zde minimální, pracovníci se navzájem podporují a nalézají společně zdroje pro zhotovení nových věcí či realizací nových myšlenek (Lukášová, 2010).

Typologie T. E. Deala a A. A. Kennedyho

Podle autorů Deala a Kennedyho je kultura organizací ovlivněna širším společenským a podnikatelským prostředím, ve kterém se firma nachází. Na základě toho určili čtyři typy kultury, které jsou vymezeny mírou rizika a rychlostí (dynamičností) zpětné vazby z trhu (Lukášová, 2010):

- **„Analyticko-projektová“ kultura** (kultura „sázky na budoucnost“) - největší důraz se v této kultuře klade na komplexní analýzu a dlouhodobou prognózu. Za nespolehlivé a nebezpečné se považují intuice, momentální nápady, zkušenosti i tradice. Nejvíce důvěry se vkládá do vědeckotechnické racionality. Hlavním rituálem jsou zasedání, kde se vše důkladně prozkoumá. Rychlá rozhodnutí jsou podezřelá a nevídaná. Tři roky od nástupu do podniku je ještě pracovník považován za nováčka. Oblečení a slovník pracovníků je vždy korektní, neprojevují se emoce. Za hrdinu je pokládán pracovník s dlouhodobou houževnatostí, který sleduje jednu myšlenku.
- **Kultura „všechno nebo nic“** (kultura „drsných hochů“) - v této kultuře je kladně hodnoceno temperamentní a mladistvé jednání a pracovníky lze označit za individualisty a hvězdy s velkými idejemi, kteří komunikují nekonvenčně a často používají cizí slova. Autoritu, moc, příjmy a oblíbenost určuje úspěch, který je vždy oslavován. Neúspěch je naopak rychle zapomenut. Pracovník zde může rychle stoupat, ale i sestupovat, a doba zaměstnání trvá jen několik let. Podnikoví hrdinové mají vše dovoleno a vše se jim toleruje.
- **„Procesní“ kultura** - v této podnikové kultuře se největší důraz klade na proces, cíl je něčím podřadným. Vše se zaznamenává a chyby jsou nepřipustné. Za nejdůležitější se považuje moc, oblečení a výše příjmu. Oblíbené téma hovoru je povýšení, protože všichni pracovníci jsou si vědomi, co by jim přineslo. Tradičně se zde slaví pracovní výročí. Pracovníci neprojevují emoce. Za hrdiny se považují ti, kteří pracují v podniku mnoho let a nedělají chyby.
- **Kultura „chléb a hry“** - nejvyšší hodnotou v této podnikové kultuře jsou přátelství a vzájemná spolupráce. Je zde častá komunikace a na ty, kteří mlčí, je

hleděno s podezřením. V této kultuře není důležitá moc, kariéra je považována spíše za záležitost společenskou než pracovní. Častou akcí jsou oslavy, vyznamenání a ceny. Pracovníci mezi sebou komunikují podnikovým slangem, který často obsahuje různé zkratky. Za hrdinu je považován ten, kdo je oblíbený. Projevují se emoce při komunikaci, hovoří se i o soukromých záležitostech a pracovníci nosí neformální oblečení (Bedrnová & Nový, 2002).

Ansoffova typologie

Tato typologie kultury rozděluje organizační struktury podle reakcí podniků na nároky a přání prostředí:

- **Stabilní** – introvertní podnik, který je orientován do minulosti a má averzi k riziku,
- **Reaktivní** – introvertní podnik orientovaný na současnost, který přijímá minimální riziko,
- **Anticipující** – podnik orientovaný na současnost, ale přijímá částečné riziko i změny,
- **Prozkoumávající** – extrovertní podnik, který se orientuje na současnost i budoucnost a ve velké míře přijímá riziko i změny,
- **Tvořivý** – extrovertní podnik, orientovaný na budoucnost, pro nějž je riskování součástí chodu podniku (Lukášová, 2010).

Typologie R. E. Milese a C. C. Snowa

V této typologii je zohledněno strategické chování a vliv interních faktorů na obsah kultury a na základě toho jsou vytvořeny tři typy organizace:

- **Průzkumník** - tento typ kultury je založen na neustálém hledání tržních příležitostí. Sleduje skutečnosti ve vnějším prostředí a na základě toho vyvíjí nové výrobky a umisťuje je na trh. Hlavním útvarem v podniku je marketing a výzkum a vývoj.
- **Obránce** - kultura obránce je zaměřena na úzkou oblast trhu, ve které chce oslovit stálou skupinu spotřebitelů, zbytek trhu nesleduje. Využívá strategii diferenciací a nízkých nákladů. Za nejdůležitější jsou v podniku považovány útvary výroby a ekonomický.
- **Analyzátor** - poslední kultura je propojením předchozích. Podporuje vývoj nových výrobků, aby podnik mohl rozšiřovat svou působnost na trhu, a zároveň

si udržuje stabilní skupinu zákazníků. Organizační struktury jsou v podniku smíšené a dominantní postavení mají útvary marketingu, výzkumu a výroby (Lukášová & Nový, 2004).

Typologie R. E. Quinna a jeho spolupracovníků

Tato typologie je založena na kombinaci dvou dimenzí (flexibilita versus kontrola, interní versus externí zaměření), díky níž vznikly tyto čtyři kultury:

- **Klanová** – je charakteristická přátelskými vztahy v podniku, pracovníci sdílejí hodnoty a cíle a mají týmové myšlení. Všechny zaměstnance spojují tradice a loajalita k organizaci. Vedoucí pracovníci mají roli „rodičů“ a zákazníci jsou považováni za partnery.
- **Hierarchická** – v této kultuře je strukturované pracovní prostředí a je zde kladen důraz na postupy, předpisy a pravidla, která všichni dodržují. Vedoucí mají roli koordinátorů a organizátorů. Hlavní je bezproblémový chod podniku, který vede ke stabilitě a efektivnosti. Pro pracovníky je nejdůležitější jistota zaměstnání, pro podnik jsou to spolehlivé dodávky a nízké náklady.
- **Adhokratická** – je charakteristická tvůrčím prostředím, ve kterém mohou pracovníci riskovat a vedoucí pracovníci mají nové vize. Hlavní jsou znalosti a vyvíjení nových, inovativních výrobků. Vedení podniku podporuje právě toto inovativní myšlení a experimentování, protože v něm vidí zisk pro společnost.
- **Tržní** – tato kultura je orientovaná na výsledky. Pracovníci mezi sebou soupeří a považují se za konkurenty. Vedoucí jsou přísní a vyžadují od zaměstnanců vysoké výkony. Úspěchem je získání tržního podílu a pronikání na další trhy (Lukášová, 2010).

Kompasový model W. Hall

Tento model je založen na dvou rysech interpersonálních vztahů – citlivosti a asertivitě (dynamika a rychlost). Vysoká míra asertivity se vyznačuje rychlým a rozhodným jednáním, nízká míra asertivity značí pomalé a neměnné jednání. Vysoká citlivost je dána spontánním jednáním jedince a naopak zdrženlivé chování je při nízké citlivosti. Tento model dělí společenský prostor na čtyři části – čtyři kulturní styly:

- **Severní kulturní styl** – metodické a stálé jednání, vlastnosti takových jedinců jsou důkladnost a spolehlivost,
- **Jižní kulturní styl** – spontánní a nepravidelné jednání,

- **Východní kulturní styl** – v podniku s tímto stylem vznikají schopné týmy, lidé se navzájem respektují a mají mezi sebou velmi dobré vztahy,
- **Západní kulturní styl** – pracovníci provádějí racionální analýzy a zvažují rizika, bez otázek vykonávají svou práci (Novotná, 2008).

Typologie M. Kets de Vriese a D. Millera

Tato typologie definuje nezdravé a patologické obsahy kultury v podniku a je určena na základě neurotického chování člověka (Lukášová, 2010).

Takovéto kultury jsou neefektivní a brzy dochází k jejich rozpadu:

- **Paranoidní kultura** - všichni pracovníci mají stále z něčeho obavy a strach, všude vidí ohrožení. Pracovníci se neustále navzájem sledují a jsou připraveni na vše.
- **Nátlaková kultura** (kompulzivní) - je zde kladen důraz na perfektnost a detaily, vše musí být řízeno a mít svůj řád. Největší ohrožení vidí pracovníci v chaosu. Vztahy na pracovišti jsou založeny na příkazech a jakékoli projevy emocí jsou nepřipustné.
- **Dramatická kultura** (historionská) - uprostřed této kultury je vedoucí osoba, kolem které se vše soustřeďuje a která o všem rozhoduje. Ostatní pracovníci ji považují za ideál a jsou na ní závislí. Projev pozitivních emocí je považován za projev loajality. V této kultuře vládne spontánnost a intuice a oslavují se úspěchy.
- **Depresivní kultura** - tato kultura je založena na negativních předpovědích a strachu, že se nedá nic zvládnout. Jednání pracovníků se opírá o rutinu a převládá zde názor, že téměř nic se nedá doopravdy ovlivnit. Rozdělení moci je široké, ale bez většího významu.
- **Schizoidní kultura** - ve schizoidní kultuře si pracovníci mezi sebou udržují značné vzdálenosti a považují za nejlepší držet se zpátky. Převládá u nich plachost a ostýchavost, ale zároveň i boj o moc a taktizování, protože považují za důležité kariéru a prestiž. Žádný pracovník netuší, co se může v nějaký okamžik přihodit (Bedrnová & Nový, 2002).

2.2.6. Identifikace zaměstnanců s podnikovou kulturou

Identifikace pracovníků s podnikovými hodnotami a cíli je podmínkou trvalého udržení vnitřního sjednocení podniku. Pracovníci se musí ztotožnit s hodnotami podniku natolik, aby stavěli cíle organizace nad své vlastní cíle.

Formy a míru identifikace s podnikovou kulturou lze odlišit na základě těchto přístupů:

- **Přirozená identifikace** – zahrnuje osobnost jedince, jeho preference hodnot se shodují s cíli podniku, pracovník se naprosto ztotožňuje s hodnotami a normami podniku,
- **Selektivní identifikace** – pracovník se identifikuje jen s některými hodnotami a odmítá přijmout ty, které odporují jeho osobnosti,
- **Evokovaná identifikace** – vedení podniku vynakládá značné úsilí, aby ovlivnilo identifikaci pracovníků,
- **Vykalkulovaná identifikace** – pracovníci se podvolí hodnotám a cílům, ale nepřijmou je za své (Bedrnová & Nový, 2002).

2.3. Znalostní ekonomika

V rámci znalostní ekonomiky jsou pro rozvoj ekonomiky velmi důležité znalosti a technické a informační předpoklady. Podmínkou pro získání a rozvoj těchto nutných znalostí a dovedností jsou kvalitní systém vzdělávání a rozvoje pracovníků.

Tři základní pilíře znalostní ekonomiky jsou kvalita lidských zdrojů, inovační systém a informační a komunikační technologie (Kislingerová, 2008).

Základními požadavky a principy znalostní ekonomiky v podniku jsou např.:

- dobrá strategie a výkonnost podniku, které se musí měřit určenými finančními i nefinančními ukazateli,
- zaměřit všechny činnosti na přání zákazníků,
- zaměřit se na týmovou práci,
- využívat kombinace znalostí a inteligence, které vytvářejí konkurenční výhodu podniku (učící se organizace, management znalostí),
- podniková kultura, identita a image musí podporovat strategie a plány organizace (Truneček, 2004).

Znalosti a dovednosti jsou jedním z nejdůležitějších faktorů konkurenceschopnosti podniku a jeho růstu a rozvoje. A v současném globalizovaném světě je nutností tyto znalosti a dovednosti správně využívat a řídit (Šréd, 2010).

2.3.1. Dimenze podnikové kultury

Holandský profesor Geert Hofstede na základě dotazníků a studie identifikoval čtyři dimenze kultury. Pátou dimenzi později přidal Michael Harris Bond. Všechny dimenze mají dotazníkovou bodovou stupnici 0 až 100 bodů (Štrach, 2009).

Kulturní dimenze vyjadřují rozdíly mezi různými kulturami a ukazují ty rozdílnosti, díky nimž se lidé odlišují a které ovlivňují jejich soukromý i pracovní život (Krninská, 2002b).

Vyhýbání se riziku a nejistotě

Jedná se o velkou nebo malou snahu eliminovat riziko, neurčité a pochybné situace a celkovou nejistotu, způsobené globálními změnami ve společnosti.

Velká snaha vyhýbání se riziku se pojí s nebývalým úsilím vše plánovat, vytvářet celkové postupy, popisovat jednotlivé části procesů, sestavovat harmonogramy, standardy, normy a pravidla. Všechny tyto předpisy musí být detailní, aby se nejistota snížila na minimum nebo aby bylo riziko úplně vyloučeno (Krninská, 2002b).

Vzdálenost mocenských pozic

Zakládá se na míře tolerování odlišného rozdělení moci, jež se projevuje mocenským odstupem v systému řízení. Nemusí se jednat o skutečný odstup, ale o to, jak jedinec subjektivně vnímá danou mocenskou vzdálenost (Krninská, 2002b).

Velký mocenský odstup značí, že nadřízení a podřízení se nepovažují za rovné a velmi vnímají odlišné postavení a rozdělení moci. Od podřízených je očekáváno, že splní to, co mají udělat.

Malý mocenský odstup znamená, že se podřízení a nadřízení považují za sobě rovné. Mocenské role se mohou měnit a podřízení očekávají, že s nimi budou jejich práce a rozhodnutí předem konzultovány, i když konečné rozhodnutí patří nadřízeným pracovníkům (Krninská & Adamová, 2014).

Individualismus vs. kolektivismus

Ve společnostech, kde převládá kolektivismus, jsou lidé silně sjednocováni do pevných sociálních skupin. Tato soudržnost jim za loajalitu ke skupině zabezpečuje během života sociální ochranu. Na prvním místě je vždy skupina, která pomocí sociálního tlaku více či méně ovlivňuje jedince.

Naopak pro individualistické kultury je typické, že je jedinec svobodný, odpovědný a nezávislý. Cíle a ovlivňování těchto jedinců jsou přímé a bezprostřední a cíle sociální skupiny jsou až na druhém místě (Krninská, 2002b).

Maskulinní či femininní hodnoty

Pro maskulinní společnosti je typická odlišnost sociálních rolí mužů a žen. U mužů se předpokládá přísnost, houževnatost, orientace na výkon, asertivní chování, materiální hodnoty a úspěchy. U žen se předpokládá solidarita, umírněnost, zájem a péče o kvalitu a kulturnost života. Ženy mohou být vlastníky maskulinních hodnot a naopak muži mohou vlastnit femininní hodnoty.

U femininních společností dochází k překrývání těchto rolí a u mužů i žen se předpokládá, že budou umírnění, tolerantní, orientovaní na sociální vztahy a že budou pečovat o kvalitu života a životního prostředí (Krninská, 2002b).

Krátkodobá či dlouhodobá orientace

Společnosti, které jsou orientované krátkodobě, kladou důraz na současnost a minulost a na ně jsou zaměřeny všechny jejich činnosti. V takových společnostech jsou respektovány tradice a vše je orientováno na aktivity, které přinášejí krátkodobý efekt.

Pro společnosti, které mají dlouhodobou orientaci, jsou důležité aktivity, které budou mít efekt v delším časovém horizontu, např. šetrnost, dlouhodobé investice (Krninská, 2002b).

Požitky vs. sebekázeň

Ve společnosti, která se orientuje na požitky, jedinci volně uspokojují své potřeby konzumního typu a užívají si života a zábavy.

Naopak ve společnosti, která se orientuje na sebekázeň, dochází k potlačování uspokojování těchto potřeb a společnost směřuje ke skromnosti a šetrnosti. Sebekázeň

je žádoucí kulturní dimenzí, jež směřuje ke znalostní ekonomice. (Krninská & Duspivová, 2013; Krninská & Adamová, 2014).

2.3.2. Dimenze směřující ke znalostní ekonomice

Vzhledem ke znalostní ekonomice je důležité, aby se podnik nacházel ve správných dimenzích podnikové kultury, kterými jsou:

- **Malá mocenská distance** – jedná se o soudržnost mezi podřízenými a nadřízenými, což umožňuje rozvíjet lidský kapitál v procesu seberealizace pracovníků a dochází k rozvoji celého podniku.
- **Kolektivismus** – napomáhá spolupráci zaměstnanců a jejich týmové práci, neboť jedinci jsou podporováni ostatními pracovníky, a své schopnosti, znalosti a dovednosti dávají ve prospěch society. Týmová práce umožňuje využívání nejen explicitních, ale i tacitních znalostí, a tím přispívá k rozvoji lidského potenciálu.
- **Feminita** – jedná se o dobré vzájemné mezilidské vztahy, o důvěru a otevřenost, které zabezpečují spojitost mezi znalostmi a výkonností organizace a jsou zároveň předpokladem pro sebepoznání a seberozvoj a tedy i rozvoj lidského kapitálu.
- **Malá obava z nejistoty a rizika** – umožňuje snáze se vyrovnávat se změnami v dnešní globální společnosti.
- **Dlouhodobá orientace** – je založena na principu trvalé udržitelnosti, kdy dochází k nahrazení okamžitého zisku ziskem optimálním, na dlouhodobých cílech a investicích do rozvoje lidského kapitálu.
- **Sebekázeň** – je založena na potlačování konzumních potřeb, kdy společnost dává přednost skromnosti a šetrnosti (Krninská & Duspivová, 2013; Krninská & Adamová, 2014).

2.4. Spokojenost zákazníků

2.4.1. Definice zákazníka

V pojmu zákazník je zahrnuta rozsáhlá řada osob s nejrůznějšími společnými i jedinečnými potřebami, očekáváním, chováním a posuzováním. Zákazníci jsou nejdůležitějším motivem při definování poslání a vize podniku (Vašítková, 2014).

Zároveň jsou zákazníci nejvýznamnějšími osobami v podniku, protože na jejich přízni závisí přežití podniku. Stejně jako podnik, i zákazníci mají právo vyjádřit své city a zaujmout určité stanovisko. Pokud je podnik v rozepři se zákazníkem a zvítězí, zároveň i prohraje, neboť zákazníka ztratí. Základem fungování podniku je uspokojit požadavky zákazníků a tuto práci by měl podnik vykonávat tak, aby měli prospěch nejen zákazníci, ale i sám podnik (Němcová, 2006).

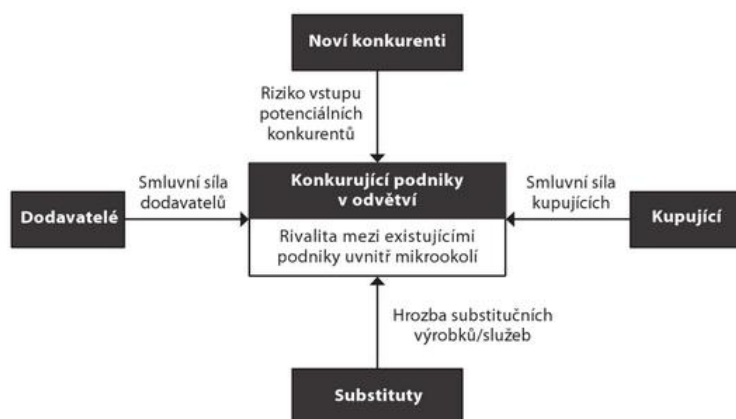
2.4.2. Porterův model

Porterův model znázorňuje základní faktory, které mají vliv na odvětví a na podniky, jež v daném odvětví působí:

- **Noví konkurenti** – možnosti, kterými mohou zvyšovat konkurenční tlak na stávající firmy v odvětví, a míra jednoduchosti, se kterou mohou vstoupit na trh.
- **Substituty** – alternativní výrobky (služby), které mohou nahradit stávající nabídku na trhu. Jedná se o riziko, že si zákazník vybere jiný, uspokojivější výrobek.
- **Dodavatelé** – velikost jednotlivých dodavatelů na trhu, síla stanovování podmínek.
- **Současní konkurenti v odvětví** – síla konkurentů je ovlivněna jejich počtem a velikostí, mírou odlišnosti výrobků či služeb a bariérami vstupu a výstupu z trhu (Blažková, 2007).
- **Kupující (odběratelé)** – zákazníci mají vůči dodavatelům silnou pozici v případě, že:
 - Zákazník je velkým nebo významným zákazníkem,
 - Zákazník může jednoduše „zběhnout“ ke konkurenci (nízké náklady přestupu),
 - Zákazník získal nezbytné tržní informace (o tržní ceně, nabídce, apod.),
 - Zákazník může provést tzv. zpětnou integraci, tzn., že může začít zboží vyrábět sám,
 - Zákazník musí snížit své náklady,
 - Zákazník má potřebnou sílu a schopnost ovlivnit další zákazníky,
 - Zákazník nevnímá rozdíly v kvalitě mezi výrobky jednotlivých dodavatelů (Keřkovský & Vykypěl, 2006).

Následující obrázek č. 3 znázorňuje základní faktory Porterova modelu.

Obrázek č. 3: Model pěti sil podle M. Portera



Zdroj: Blažková, 2007, str. 57

2.4.3. Vztah mezi spokojeností a kvalitou

Zákazník si tvoří vlastní představy o hodnotě tím, že posuzuje kvalitu jako vztah k úsilí, které byl nucen vynaložit, aby ji získal. Je tedy možné, že se zákazník spokojí i s nižší kvalitou, protože ji získává s nižším úsilím. Celkový dojem spotřebitele je ovlivněn různými faktory, které můžeme rozdělit do čtyř skupin:

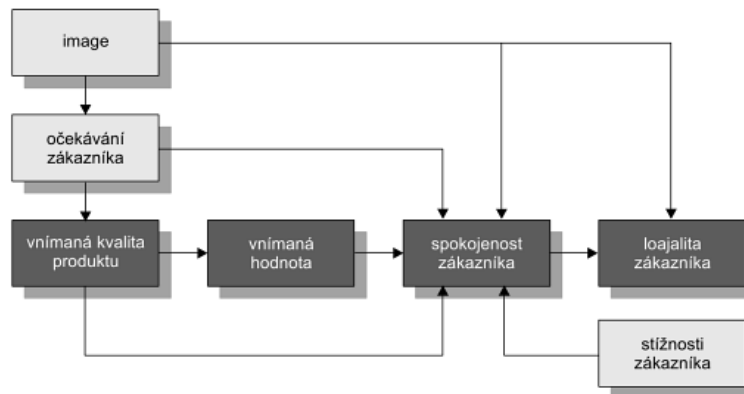
1. **Zásadní faktory** – zde je lineární vztah mezi spokojeností a kvalitou, v případě, že se zlepší kvalita, dojde ke zlepšení spokojenosti zákazníků a naopak.
2. **Hygienické faktory** – zlepšování kvality nezvyšuje uspokojení spotřebitele, to znamená, že pokud kvalita dosahuje určité úrovně, je zákazník spokojen a jeho uspokojení se již se zlepšováním kvality zvyšovat nebude. Jestliže se nachází kvalita pod touto úrovní, zákaznickova spokojenost výrazně klesá.
3. **Bezvýznamné faktory** – faktory, jež v podstatě neovlivňují spokojenost zákazníků v případě zlepšování či snižování kvality.
4. **Profilové faktory** – faktory, kterými se služba podniku odlišuje od konkurentů a průměru dosahovaného v daném oboru. Vyšší kvalita zvyšuje spokojenost zákazníků, a pokud dojde k poklesu kvality, zákaznickovo uspokojení se výrazně nezmění (Storbacka & Lehtinen, 2002).

2.4.4. Model spokojenosti zákazníka

Princip měření spokojenosti zákazníka se zakládá na měření celkové (kumulované) spokojenosti. Tu ovlivňuje mnoho měřitelných faktorů spokojenosti, u nichž musí být známa jejich váha (význam pro zákazníka).

Spokojenost se měří pomocí indexu spokojenosti zákazníka. V Evropě se spokojenost měří pomocí modelu ECSI, jež je dán čtyřmi proměnnými a každá proměnná je určena ještě dalšími proměnnými. Vztahy mezi proměnnými lze vyjádřit pomocí následujícího modelu, který je zobrazen na obrázku č. 4 (Kozel, Mynářová, Svobodová, 2011).

Obrázek č. 4: Model ECSI



Zdroj: Foret, Stávková in Kozel, Mynářová, Svobodová, 2011, str. 243

Image – je základem pro analýzu spokojenosti, je to souhrnná proměnná ve vztahu zákazníka ke značce podniku.

Očekávání zákazníka – jde o individuální představy zákazníka o produktu, očekávání může podnik ovlivnit komunikací se zákazníkem.

Vnímaná kvalita produktu – neváže se jen na produkt, ale i na ostatní služby, které s produktem souvisejí.

Vnímaná hodnota – vztah mezi zákaznickým očekávaným užitekem a cenou (poměr vnímané kvality a ceny).

Stížnosti zákazníka – vznikají z jiného výkonu, než bylo očekávání zákazníka.

Loajalita – zákaznická věrnost se projevuje opakovanými nákupy a tolerancí (Kozel, Mynářová, Svobodová, 2011).

3. Metodický postup

Cílem diplomové práce je rozbor vlivu podnikové kultury na spokojenost zákazníků vybraného podniku s doporučeními ke změně.

Teoretická část práce (Literární rešerše)

V teoretické části diplomové práce je popsána podniková kultura organizací, její prvky, struktury, funkce a typologie. Dále je v této části uvedena znalostní ekonomika a dimenze kultury vedoucí ke znalostní ekonomice. Poslední kapitola teoretické části je zaměřena na spokojenost zákazníků.

Informace pro zpracování teoretické části diplomové práce byly čerpány z odborné literatury. Použité zdroje jsou uvedeny v kapitole s názvem Přehled použité literatury.

Praktická část práce (Výsledky průzkumu)

Praktická část diplomové práce je označena jako Výsledky průzkumu a je rozdělena do pěti podkapitol.

V první podkapitole je uvedena základní charakteristika vybraného podniku a informace o jeho zaměstnancích a zákaznících.

Všechny informace o vybraném podniku (o zákaznících, zaměstnancích, o prvcích podnikové kultury, její typologii, apod.) byly získány pozorováním při návštěvách podniku a neřízenými rozhovory s vedoucím provozu.

Ve druhé podkapitole jsou vypsány prvky podnikové kultury daného podniku.

Třetí podkapitola se věnuje možným typologiím podnikové kultury vybraného podniku.

Čtvrtá podkapitola se zabývá dotazníkovým šetřením v podniku, konkrétně dotazníky Value Survey Module 1994 a 2013 (dále jen VSM 1994 a 2013) a dotazníkem Testu barevně sémantického diferenciálu (dále jen TBSD). Ve vybraném podniku je zaměstnáno 14 pracovníků (včetně jednatele). VSM dotazníky vyplnilo 12 pracovníků. Dva pracovníci dotazník nevyplnili z důvodu dlouhodobé nepřítomnosti na pracovišti během dotazníkového šetření. To znamená, že celková návratnost VSM dotazníků v podniku byla 85 %. Dotazníky TBSD vyplnilo 8 oslovených pracovníků,

návratnost těchto dotazníků tedy byla přibližně 57 %, ale vzhledem k tomu, že se jedná o kvalitativní dotazníky, je tato návratnost dostačující.

V páté podkapitole praktické části práce je provedeno dotazníkové šetření u zákazníků. Dotazníky zaměřené na spokojenost zákazníků s podnikem byly respondenty vyplňovány přímo v podniku pod dohledem vedoucího provozu v únoru a březnu 2016. Tento dotazník obsahuje 12 otázek a osloveni byli všichni zákazníci, kteří navštívili podnik. Celkový počet respondentů tak činí 42. Dále bylo několik zákazníků požádáno, aby v souvislosti s podnikem vyplnili také VSM dotazníky a dotazníky TBSD. VSM dotazníky vyplnilo 10 zákazníků, TBSD 5 zákazníků, ale tyto dotazníky byly z důvodu časové náročnosti vyplňovány v domovech oslovených zákazníků. Způsob vyhodnocování VSM dotazníků a TBSD dotazníků byl stejný jako u dotazníků vyplněných zaměstnanci. Výsledky VSM a TBSD dotazníků zákazníků lze považovat za vzorek, ze kterého je možno vyvodit závěry, jež by se dále mohly potvrdit při dalším výzkumu na větším vzorku zákazníků.

Vyhodnocování dotazníků

Způsob vyhodnocování dotazníků VSM je následující:

Nejprve se vypočítá výsledek pro každou otázku, což je průměr odpovědí respondentů (součet odpovědí vydělený celkovým počtem respondentů). Tyto výsledky jsou označeny jako 94_c1, 13_c1, 94_c2, 13_c2, atd. Dále se vypočítají indexy jednotlivých kulturních dimenzí:

- $PDI(94) = -35*94_c3 + 35*94_c6 + 25*94_c14 - 20*94_c17$
- $PDI(2013) = 35*(13_c7 - 13_c2) + 25*(94_c14 - 94_c17)$
- $IDV(94) = -50*94_c1 + 30*94_c2 + 20*94_c4 - 25*94_c8$
- $IDV(2013) = 35*(13_c4 - 94_c1) + 35*(13_c9 - 94_c8)$
- $MAS(94) = 60*94_c5 - 20*94_c7 + 20*94_c15 - 70*94_c20$
- $MAS(2013) = 35*(13_c5 - 13_c3) + 35*(13_c8 - 94_c7)$
- $UAI(94) = 25*94_c13 + 20*94_c16 - 50*94_c18 - 15*94_c19$
- $UAI(2013) = 40*(13_c18 - 13_c15) + 25*(13_c21 - 13_c24)$
- $LOT(94) = -20*94_c10 + 20*94_c12$
- $LOT(2013) = 40*(13_c13 - 13_c14) + 25*(13_c19 - 13_c22)$
- $IVR(2013) = 35*(94_c12 - 13_c11) + 40*(13_c17 - 13_c16)$
(geerthofstede.n1:vsm2013, 2016)

Z výsledků indexů je pak následně určeno postavení podnikové kultury daného podniku v jednotlivých kulturních dimenzích:

Tabulka č. 1: Postavení v kulturních dimenzích na základě výsledků indexů

Indexy	Hodnota	Postavení v dimenzi
PDI	menší než 50	Malý mocenský odstup
	větší než 50	Velký mocenský odstup
IDV	menší než 50	Kolektivismus
	větší než 50	Individualismus
MAS	menší než 50	Feminita
	větší než 50	Maskulinita
UAI	menší než 50	Ochota přijímat změny
	větší než 50	Neochota přijímat změny
LOT	menší než 50	Krátkodobá orientace
	větší než 50	Dlouhodobá orientace
IVR	menší než 50	Sebekázeň
	větší než 50	Požitky

Zdroj: geerthofstede.n1:vsm2013, (2016)

Zpracování dat

Výsledky VSM dotazníků byly zpracovány pomocí programu *VSM v1-2016* od Bc. F. Šustera.

TBSD obsahuje 74 podnětových slov a 12 barev. Každý respondent vybírá tři barvy, které přiřazuje k daným slovům. Následně slova ohodnotí čísly 1 až 4 (1 je nejlepší, 4 je nejhorší). Nakonec seřadí 12 barev od nejsympatičtější po nejnesympatičtější. Výsledky TBSD byly zpracovány programem *TBSD v1-2016* od Bc. F. Šustera.

Pro zpracování dat do tabulek a grafů byly použity programy Microsoft Word 2007 a Microsoft Excel 2007.

4. Výsledky průzkumu

4.1. Charakteristika podniku

V této části diplomové práce je představen vybraný podnik, jeho zaměstnanci a zákazníci.

4.1.1. Jihočeský Metallhandel Import-Export spol. s r. o.

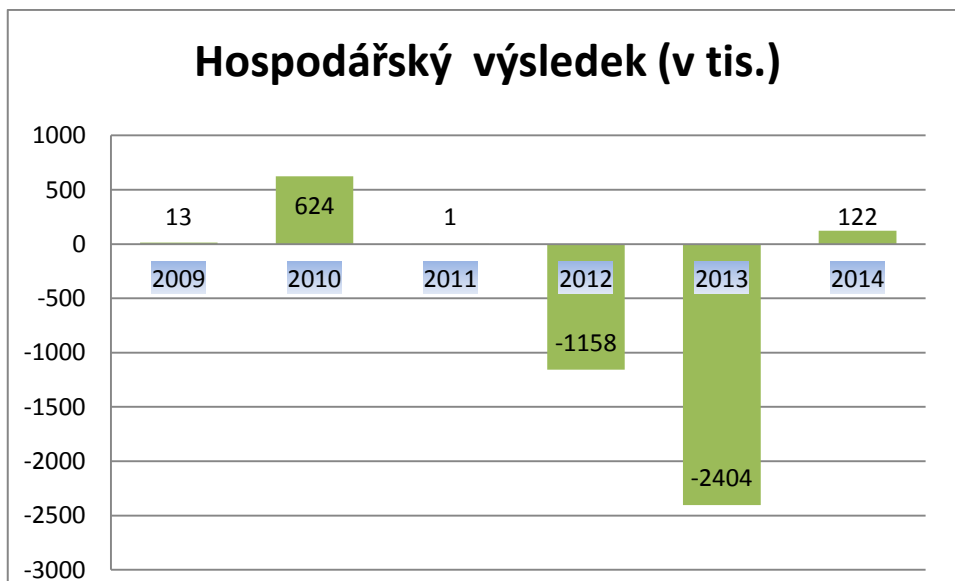
Pro účely diplomové práce byl zvolen podnik Jihočeský Metallhandel Import-Export spol. s r.o., který se zabývá podnikáním v oblasti nakládání s odpady (výkup a prodej železa a barevných kovů).

Tento podnik založili dva společníci – Věra Andrýsková (její obchodní podíl je 8 %) a Irene Stirling (obchodní podíl 92 %), která spolu s manželem vlastní i další podobný podnik v Německu.

Podnik Jihočeský Metallhandel Import - Export spol. s r.o. se nachází na adrese Lišovská 60, Zvíkov u Českých Budějovic.

Na následujícím grafu č. 1, jsou vidět hospodářské výsledky od roku 2009 do roku 2014.

Graf č. 1: Hospodářský výsledek podniku v letech 2009 - 2014



Zdroj: vlastní práce

4.1.2. Zaměstnanci podniku

V podniku pracují tři ženy a jedenáct mužů, celkový počet zaměstnanců je tedy čtrnáct (jednatel, vedoucí provozu, obchodní zástupce, asistentka jednatele, osm pracovníků a dva řidiči).

Jednatel, jeho asistentka a obchodní zástupce pracují společně v jedné kanceláři, vedoucí provozu a ostatní zaměstnanci pracují ve dvou halách, které jsou od kanceláře vzdáleny přibližně 500 metrů.

Pracovní náplň v jednotlivých halách je odlišná. V jedné hale zaměstnanci zpracovávají těžké železo, stříhají ho pomocí velkých nůžek, přepalují velké kusy a následně je pak železo nakládáno a převáženo do hutí nejen v České republice, ale i v Německu či Rakousku. Tato práce je velmi nebezpečná a je nutné, aby pracovníci prošli řádným školením a používali ochranné pomůcky a předepsané pracovní postupy.

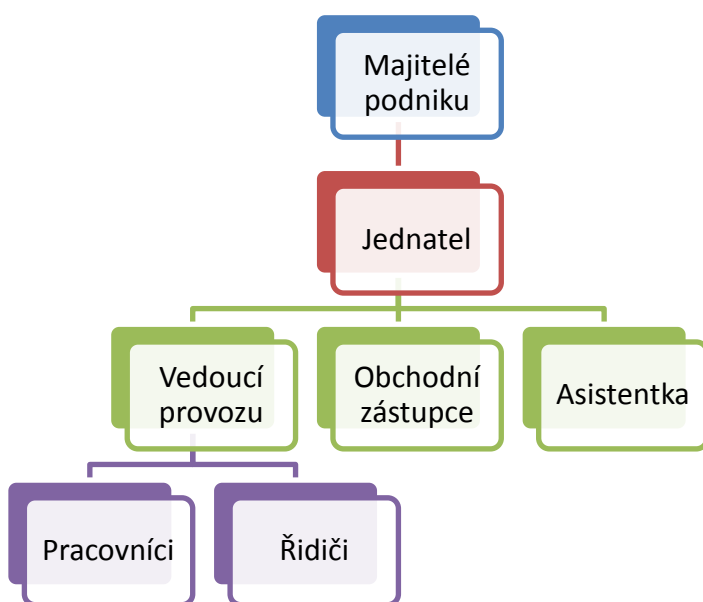
Druhé pracoviště se zabývá zpracováním ostatních drahých kovů, jako jsou měď, hliník, mosaz, ale i zlato a stříbro. Náplní práce těchto zaměstnanců je rozebírání jednotlivých produktů na drobné části a následně jejich kovové prvky roztrždit. Některé části jsou dále lisovány či stříhány v závislosti na druhu kovu. Roztržiděný kov pak společnost vyváží do Německa na další zpracování v hutích. Na tomto pracovišti jsou zaměstnány i dvě ženy, ty se však zabývají rozebíráním menších a hmotnostně lehčích výrobků.

Poslední skupinu pracovníků tvoří dva řidiči. Ti tráví většinu času na cestách, kdy obstarávají převoz zboží do společnosti i ze společnosti. Jedná se o kratší cesty po České republice, které stíhají v pracovní době, ale často i vyjíždí za hranice například do Německa či Rakouska. Takové cesty pak zaberou více dní, někdy i víkendy. V době, kdy nepřeváží zboží, jsou oba řidiči přítomni v jedné z hal a věnují se stejné práci jako ostatní pracovníci.

Organizační struktura zaměstnanců

Na následujícím obrázku č. 5 je znázorněna organizační struktura zaměstnanců podniku.

Obrázek č. 5: Organizační struktura zaměstnanců



Zdroj: vlastní práce

4.1.3. Zákazníci

Zákazníky podniku Jihočeský Metallhandel Import - Export spol. s r.o. lze rozčlenit do několika skupin.

Prvním členěním je rozdělení zákazníků na fyzické a právnické osoby. Fyzické osoby lze ještě rozdělit na ty, které využívají služeb podniku pro své podnikání, a na osoby využívající služby pro soukromé účely.

Dále lze zákazníky rozdělit podle druhu využívané služby. Zda se jedná o ty osoby, které v podniku prodávají zboží a inkasují za ně platbu, a osoby, jež od podniku nakupují zboží.

4.2. Prvky podnikové kultury v organizaci

Na základě neřízeného rozhovoru s vedoucím provozu byl zjištěn stav prvků podnikové kultury.

Viditelné symboly

Podnik Jihočeský Metallhandel Import - Export spol. s r.o. nemá na první pohled žádné viditelné podnikové symboly. Chybí zde logo společnosti, podnikové barvy i internetové stránky.

Oblečení

V podniku je zaměstnancům kupováno pracovní oblečení. Konkrétně se jedná o pracovní kalhoty, bundu a boty. Oblečení je v tmavých šedých barvách a výhodou je, že bunda i kalhoty mají větší množství kapes, které jsou pro pracovníky velmi praktické.

Důvodem pro kupování jednotného oblečení byla především bezpečnost, ale zároveň to pracovníky jistým způsobem sjednotilo a lze tedy rozeznat, kdo je ve firmě zaměstnán a kdo je jen zákazníkem, neboť i ti tam často jezdí v pracovním oblečení.

Nevýhodou však je, že pracovní oblečení, jakkoli je praktické a pohodlné, nenese žádný znak ani nápis podniku. Pokud by byl na oblečení alespoň název podniku, mohlo by to přispět ke zlepšení podnikové kultury a pomoci zaměstnancům se vnitřně identifikovat s podnikem.

Jazyk podniku

Pracovníci mají pro některé činnosti nebo věci vlastní pojmenování, kterému cizí člověk ne tak úplně rozumí. Jsou to například slova jako *drtička* (druh materiálu), *elbičko* nebo *bejk* (vysokozdvíhací vozík).

Rituály

Ve společnosti je zavedený rituál oslav narozenin. Každý zaměstnanec, který slaví narozeniny, koupí svým spolupracovníkům zákusek či chlebiček a zpestří tak přestávku na svačinu. Pokud se jedná o významnější narozeniny (padesát, šedesát let), pořádá oslavenec pro spolupracovníky i vedoucí pracovníky oslavu mimo pracoviště a mimo pracovní dobu, například v hospodě či restauraci, kde je připraveno malé občerstvení.

Podobně se slaví i Vánoce. Všichni zaměstnanci včetně vedení se sejdou v předvánočním období mimo podnik, někde v restauraci, a společně povečeří. Večeře, i zbytek občerstvení v podobě rautu je financováno podnikem. Této akce se účastní nejen vedení podniku, ale i všichni majitelé. Pracovníkům je pak sděleno, jak si uplynulý rok společnost vedla a každý ze zaměstnanců dostane hmotný dárek i finanční odměnu.

4.3. Typologie podnikové kultury v organizaci

Na základě neřízeného rozhovoru s vedoucím provozu byly v podniku Jihočeský Metallhandel Import-Export, s. r. o. zjištěny některé typologie podnikové kultury.

Typologie podle F. Trompenaarse

V této typologii je podniková kultura rozdělena na čtyři kultury: Rodina, Eiffelova věž, Řízená střela, Inkubátor (Lukášová, 2010).

Ve vybraném podniku převládá podniková kultura Rodina. Většina pracovníků má mezi sebou blízké vztahy, v některých případech se jedná doslova o rodinné vztahy. Pracovníci jsou vedeni vedoucím provozu, který má zkušenosti s prací v podniku, přirozenou autoritu a zaměstnanci ho respektují. Stejnou roli v podniku má i jednatel podniku. Tyto dva členy lze považovat za „otce rodiny“.

Typologie T. E. Deal a A. A. Kennedyho

Tato typologie rozděluje podnikovou kulturu také na čtyři kultury: „Analyticko-projektová“ kultura, kultura „Všechno nebo nic“, „Procesní“ kultura, kultura „Chléb a hry“ (Bedrnová & Nový, 2002).

V podniku převažuje kultura „Chléb a hry“. V této kultuře jsou nejpodstatnější vztahy pracovníků a vzájemná spolupráce. Pracovníci podniku pravidelně pořádají menší oslavy narozenin a každý rok podnik organizuje vánoční večírek. Častá komunikace mezi pracovníky zahrnuje i soukromé záležitosti a při práci používají zaměstnanci vlastní slang.

Typologie R. E. Quinna a jeho spolupracovníků

Tato typologie dělí podnikovou kulturu na: Klanovou, Hierarchickou, Adhokratickou a Tržní (Lukášová, 2010).

V podniku jsou zastoupeny dvě z těchto kultur – Klanová a Hierarchická. Klanová kultura je podobná Trompenaarově kultuře Rodina. I tato kultura se vyznačuje dobrými vztahy na pracovišti a vedoucí je v pozici „rodiče“. Zároveň jsou v podniku zavedená pravidla, která musí pracovníci dodržovat a vedoucí je zároveň i koordinátorem a kontrolorem činností pracovníků. Zákazníci jsou v podniku považováni za partnery, bez kterých by se podnik neobešel.

4.4. Výsledky dotazníkového šetření u zaměstnanců

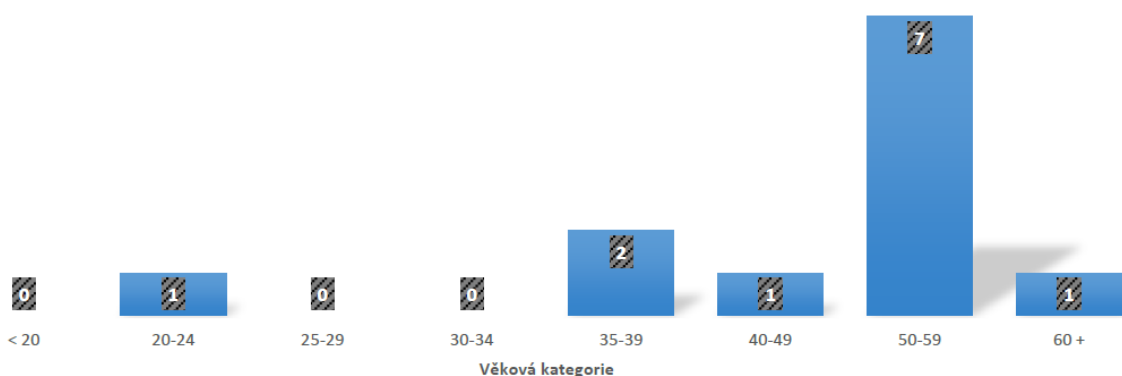
V březnu 2016 proběhlo v podniku dotazníkové šetření. Osloveno bylo všech 14 zaměstnanců podniku, ale někteří se z důvodu dlouhodobé nepřítomnosti na pracovišti šetření nezúčastnili.

4.4.1. Výsledky VSM dotazníků zaměstnanců

VSM dotazníky, na jejichž základě jsou určeny dimenze podnikové kultury, byly vyplněny 12 zaměstnanci (10 mužů, 2 ženy).

Věkové rozdělení zaměstnanců, kteří vyplňovali VSM dotazníky, je vidět na následujícím grafu č. 2.

Graf č. 2: Věkové zastoupení zaměstnanců



Zdroj: vlastní šetření, výstup z programu VSM v1-2016

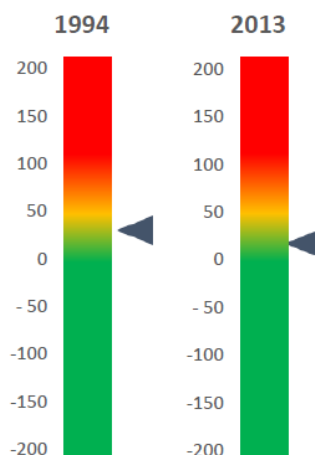
Dále jsou uvedeny výsledky jednotlivých kulturních dimenzí, které vznikly na základě dotazníkového šetření v podniku.

Mocenská vzdálenost

První zkoumanou dimenzí je mocenská vzdálenost. Výsledná hodnota mocenské vzdálenosti v podniku vyšla dle VSM 1994 28,8 bodů (spíše malá mocenská vzdálenost) a dle VSM 2013 15,9 bodů (malá mocenská vzdálenost). Toto jsou požadované hodnoty, neboť malý mocenský odstup je žádoucí dimenzí, která směřuje ke znalostní ekonomice. V podmínkách malé mocenské vzdálenosti se pracovníci všech organizačních úrovní považují za sobě rovné. Stav podřízenosti a nadřízenosti chápou jako potřebný, ale zároveň tyto role pokládají za změnitelné, co se hierarchického postupu týče.

Podřízení v podniku vnímají nerovnost postavení, ale přesto je zde jistá soudružnost mezi vedením a podřízenými. Tato soudružnost je zde nejspíše proto, že někteří vedoucí pracovníci jsou neustále v kontaktu s ostatními pracovníky a pravidelně se konají porady, kde si vedení vyslechne názory a rady ostatních zaměstnanců. Výsledné hodnoty lze vidět v grafu č. 3.

Graf č 3: Mocenská vzdálenost (zaměstnanci)



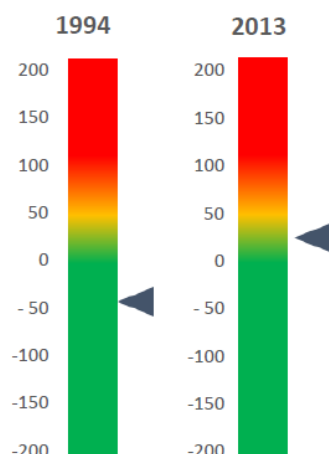
Zdroj: vlastní šetření, výstup z programu VSM v1-2016

Kolektivismus či individualismus

Další zkoumanou dimenzí je sklon ke kolektivnímu nebo individualistickému myšlení. V podniku vyšla dle dotazníku VSM 1994 hodnota -44,2 bodů a podle VSM 2013 hodnota 23,4 bodů. Obě tyto hodnoty vyjadřují jednoznačný kolektivismus, což je žádoucí dimenze, která vede ke znalostní ekonomice. Kolektivismus se vyjadřuje soudružností a týmovým duchem society, ve které jedinec jedná v souladu s ostatními pracovníky.

V podniku pracují zaměstnanci neustále ve společných prostorách, v některých případech i na společné práci. Často nebývá zcela zřetelně vidět přínos konkrétního zaměstnance, ale celé skupiny. Toho jsou si pracovníci vědomi a dokážou si vzájemně pomoci. Dalším faktorem kolektivismu je i skutečnost, že většina pracovníků se velmi dobře zná, někteří již od dětství nebo je pojí příbuzenské vztahy, a tudíž pociťují vzájemnou soudružnost a udržují na pracovišti dobré vztahy. Výsledné hodnoty lze vidět v grafu č. 4.

Graf č. 4: Kolektivismus či individualismus (zaměstnanci)



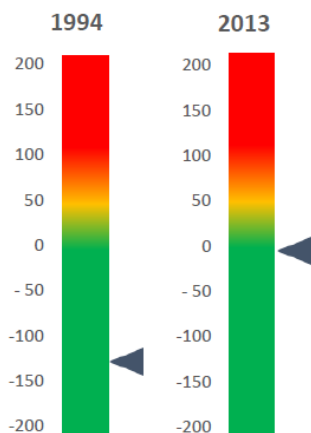
Zdroj: vlastní šetření, výstup z programu VSM v1-2016

Maskulinita či feminita

Třetí kulturní dimenzí je tendence k maskulinnímu či femininnímu chování v podniku. Podle VSM 1994 vyšla hodnota -130 bodů, podle VSM 2013 hodnota -5,9 bodů. Tyto hodnoty vyjadřují jednoznačnou feminitu, která je dle znalostní ekonomiky žádoucí. Výsledné hodnoty je možno vidět v grafu č. 5.

Pracovníci podniku jsou tolerantní, solidární a snaží se pečovat o mezilidské vztahy. Vědí, že v případě nutnosti se mohou spolehnout na podporu ze strany kolegů i vedoucích pracovníků. Tato důvěra vychází možná právě z faktu, že pracovníci mezi sebou mají blízké vztahy.

Graf č. 5: Maskulinita či feminita (zaměstnanci)



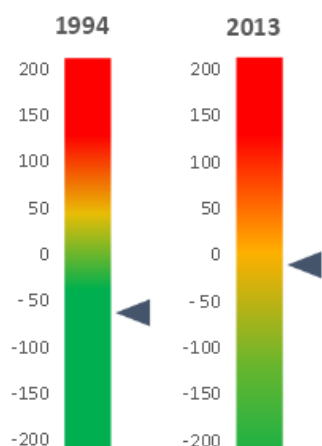
Zdroj: vlastní šetření, výstup z programu VSM v1-2016

Přijímání změn či obava z rizika

Čtvrtá kulturní dimenze se zabývá mírou přijímání změn, nejistoty a rizika. Hodnota 63 bodů, která vyšla dle dotazníku VSM 1994, i hodnota -10,5 bodů, jež je výsledkem dotazníku VSM 2013, značí jednoznačné přijímání rizika. Tato úroveň je také v žádoucí rovině, neboť směřuje ke znalostní ekonomice.

I přesto, že je podnik podřízen mnoha pravidlům ohledně bezpečnosti při práci i ochraně životního prostředí, zaměstnanci změny a rizika nepovažují za hrozbu. V případě, že něco není přesně definované ve směrnících podniku, mění zaměstnanci postup práce tak, aby jim vyhovoval, a zároveň kladou důraz na to, aby byly tyto změny ku prospěchu společnosti. Výsledné hodnoty je možno vidět v grafu č. 6.

Graf č. 6: Přijímání změn či obava z rizika (zaměstnanci)



Zdroj: vlastní šetření, výstup z programu VSM v1-2016

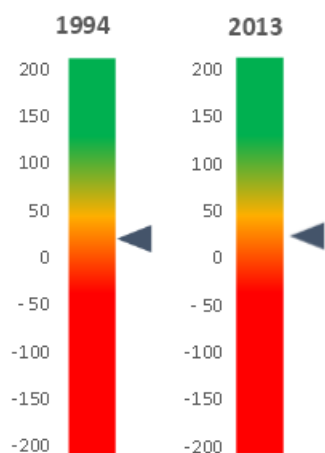
Krátkodobost či dlouhodobost

Tato kulturní dimenze vyjadřuje sklon k dlouhodobé či krátkodobé orientaci podniku a je založena na dlouhodobém (krátkodobém) přemýšlení respondentů. Výsledná hodnota podle dotazníku VSM 1994 je 20 bodů, dle dotazníku VSM 2013 je to hodnota 23,8 bodů. Obě tyto hodnoty značí sklon ke krátkodobé orientaci podniku, která je dle znalostní ekonomiky nežádoucí. Výsledné hodnoty jsou vidět v grafu č. 7.

Tato situace je nejspíš způsobena tím, že pracovníci neznají dlouhodobé plány podniku, a proto je pro ně důležité vykonat svou práci tak, aby přinesla momentální výsledek, který má však krátkodobý efekt. Vedení podniku by mělo uvažovat o dlouhodobých investicích, se kterými by pravidelně seznamovali pracovníky, či o změnách pracovního prostředí. Pracovníci by si měli uvědomit, že například svou

šetrností mohou ušetřit podniku část kapitálu potřebného pro investice, které jim mohou v budoucnu usnadnit a zlepšit pracovní podmínky. Je třeba dát těmto pracovníkům najevo, že jsou součástí podniku, že jeho součástí mohou být ještě mnoho let a když se jejich pracovní postoj zaměří spíše dlouhodobým směrem, pomohou podniku i sobě.

Graf č. 7: Krátkodobost či dlouhodobost (zaměstnanci)



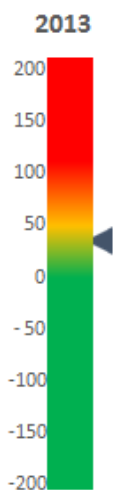
Zdroj: vlastní šetření, výstup z programu VSM v1-2016

Požítky či sebekázeň

Poslední kulturní dimenzí je sebekázeň či sklon k požitkům. Tato dimenze je zkoumána jen na základě dotazníku VSM 2013 a její výsledná hodnota vyšla 34,6 bodů, tzn. částečná sebekázeň. To je pro znalostní ekonomiku žádoucí úroveň.

V podniku se sebekázeň projevuje zdrženlivým jednáním pracovníků. Důležité je pro ně udržovat pořádek na pracovišti, šetrnost a hospodárnost. Výsledek dimenze je vidět v grafu č. 5.

Graf č. 8: Požítky či sebekázeň (zaměstnanci)



Zdroj: vlastní šetření, výstup z programu VSM v1-2016

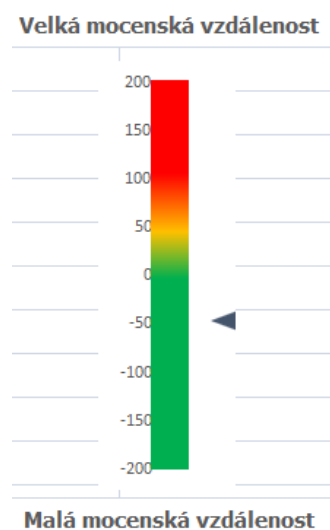
4.4.2. Výsledky TBSD dotazníků zaměstnanců

Dotazníky TBSD, které zachycují nevědomou stránku respondentů, vyplnilo osm zaměstnanců (dvě ženy a šest mužů).

Malá mocenská vzdálenost

Stejně jako u VSM dotazníků, je mocenská vzdálenost malá. Tato skutečnost je dána tím, že slova *důvěra* (4. místo), *ideál já* (17. místo), *ideální žena* (36. místo), *ideální muž* (27. místo) byla respondenty nevědomě hodnocena lépe než slova *nadřizený* (49. místo) a *útočit* (68. místo), která náleží do dimenze velkého mocenského odstupu. Výsledky jsou vidět v grafu č. 9.

Graf č. 9: Mocenská vzdálenost TBSD zaměstnanci

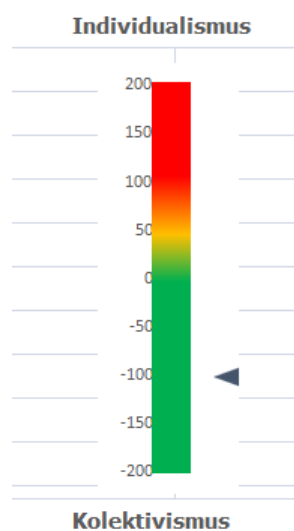


Zdroj: vlastní šetření, výstup z programu TBSD v1-2016

Kolektivismus

Stejně jako u VSM dotazníků, vyšla dimenze kolektivismus. Tuto shodu způsobila slova *společnost* (8. místo), *spolupráce* (14. místo), *kamarádi* (15. místo) a *lidé* (29. místo), jež získaly od respondentů lepší hodnocení než slova *já sám* (32. místo), *povinnosti* (55. místo) a *samota* (71. místo), která patří do dimenze individualismu. Výsledky je možno vidět v grafu č. 10.

Graf č. 10: Kolektivismus TBSD zaměstnanci

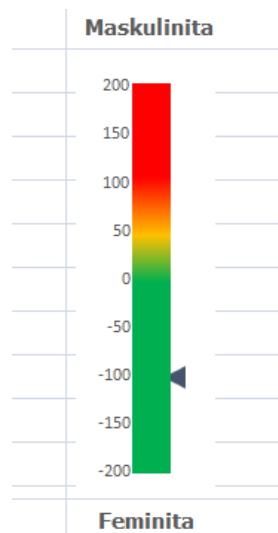


Zdroj: vlastní šetření, výstup z programu TBSD v1-2016

Feminita

Shoda s VSM dotazníky nastala i v případě dimenze feminity. Slova odpovědná za tuto shodu *matka (2. místo)* a *mezilidské vztahy (5. místo)*, které patří do dimenze feminity. Do dimenze maskulinity patří slova *muži (28. místo)*, *být první (52. místo)* a *výkon (57. místo)*. Výsledky jsou vidět v grafu č. 11.

Graf č. 11: Feminita TBSD zaměstnanci

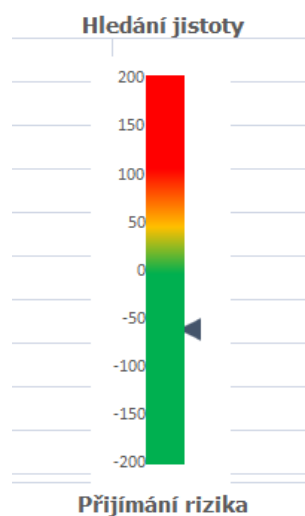


Zdroj: vlastní šetření, výstup z programu TBSD v1-2016

Přijímání změn a rizika

I tato dimenze se shodovala s výsledky VSM dotazníku, ve kterém vyšlo přijímání rizika. Shodné výsledky zapříčinily *řešení problémů (41. místo)* a *změna (48. místo)*, jež jsou v dimenzi přijímání rizika a nejistoty. Opačnou stranu zastupuje např. slovo *pravidla (54. místo)*. Výsledky je možno vidět v grafu č. 12.

Graf č. 12: Přijímání změn a rizika TBSD zaměstnanci



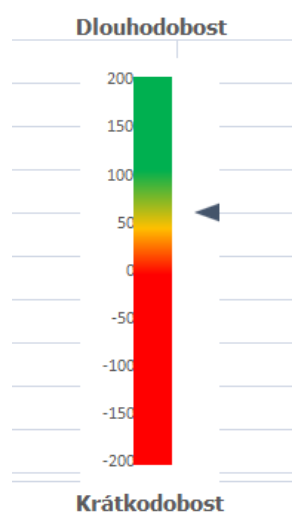
Zdroj: vlastní šetření, výstup z programu TBSD v1-2016

Dlouhodobost

U této kulturní dimenze došlo k neshodě s dotazníky VSM. Ve VSM dotaznících vyšla nežádoucí dimenze krátkodobost a v dotaznících TBSD vyšla žádoucí dimenze dlouhodobost.

Do dimenze dlouhodobé orientace patří např. *budoucnost* (26. místo), *vzdělání* (32. místo) a do krátkodobé orientace např. *spotřeba* (46. místo) a *okamžitý zisk* (64. místo). Důvodem této neshody může být to, že nevědomě jsou již zaměstnanci v úrovni žádoucí dimenze dlouhodobosti. Výsledky lze vidět v grafu č. 13.

Graf č. 13: Dlouhodobá orientace TBSD zaměstnanci



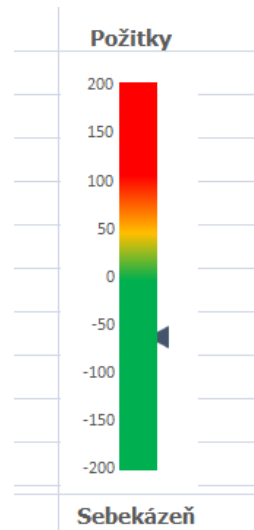
Zdroj: vlastní šetření, výstup z programu TBSD v1-2016

Sebekázeň

Poslední dimenze sebekázeň vyšla dle dotazníků TBSD stejně jako dle dotazníků VSM. Výsledky dimenze je možno vidět v grafu č. 14.

Do dimenze sebekázně patří slova *skromnost* (16. místo) a *střídmost* (20. místo). Do dimenze požitků patří slova *požitky* (44. místo) a *nároky* (59. místo).

Graf č. 14: Sebekázeň TBSD zaměstnanci



Zdroj: vlastní šetření, výstup z programu TBSD v1-2016

4.5. Výsledky dotazníkového šetření u zákazníků

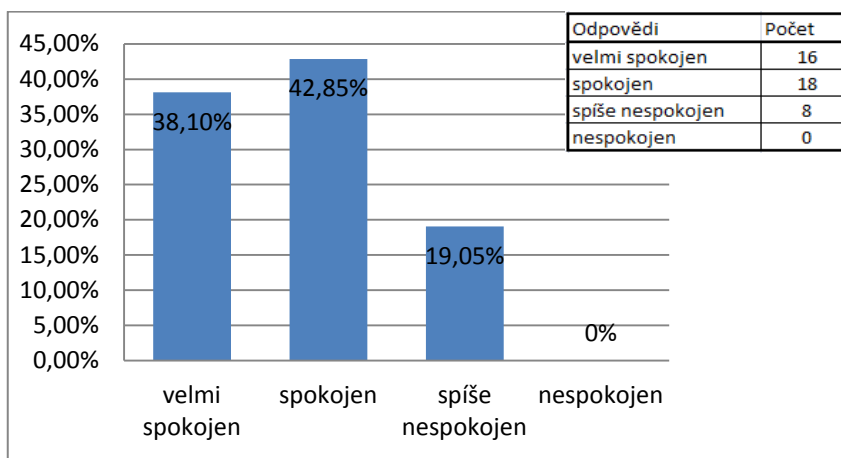
V únoru a březnu 2016 proběhlo také dotazníkové šetření u zákazníků, kteří navštívili podnik.

4.5.1. Výsledky dotazníků spokojenosti zákazníků

Dotazníky zaměřené na spokojenost zákazníků s podnikem byly vyplňovány v únoru a březnu 2016 a tohoto dotazníkového šetření se zúčastnilo 42 zákazníků. Odpovědi respondentů jsou patrné z následujících grafů.

Otázka č. 1: Jste spokojeni s provozní dobou podniku?

Graf č. 15: Jste spokojeni s provozní dobou podniku?

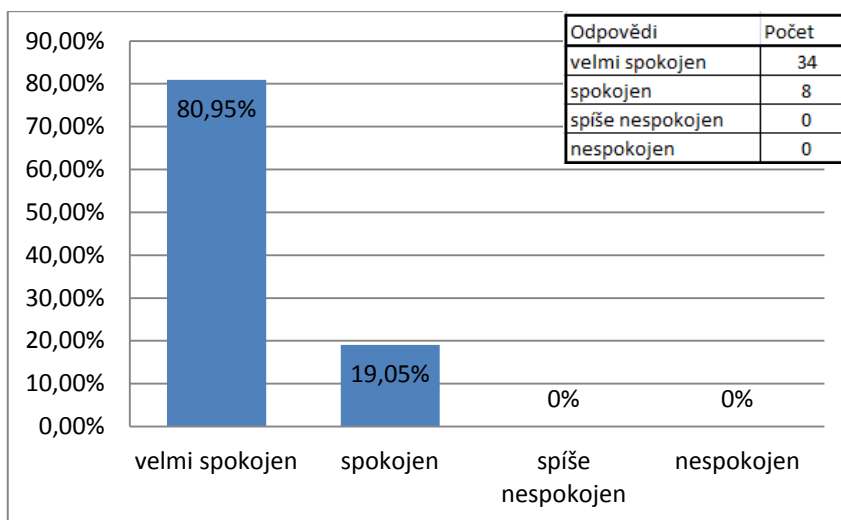


Zdroj: vlastní šetření

Z grafu č. 15 je patrné, že téměř 80 % zákazníků je spokojeno s provozní dobou podniku, která je od 6:00 do 14:30. Tato skutečnost je způsobena zřejmě tím, že většina zákazníků využívá služby podniku v rámci svého podnikání a navštěvují podnik ve své pracovní době. Pouze 19 % zákazníků je s provozní dobou nespokojeno.

Otázka č. 2: Jste spokojeni s rychlostí vyřízení Vašeho požadavku?

Graf č. 16: Jste spokojeni s rychlostí vyřízení Vašeho požadavku?

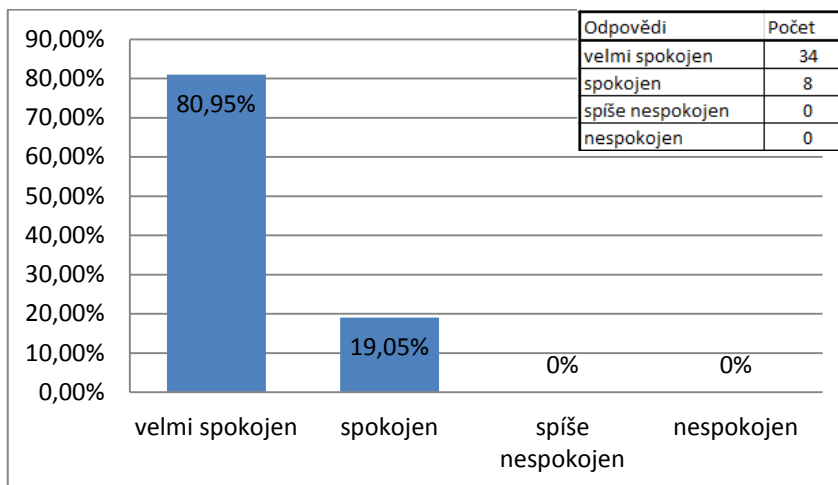


Zdroj: vlastní šetření

Graf č. 16 ukazuje, že všichni zákazníci jsou spokojeni s rychlostí vyřízení jejich požadavku, podnik v tomto bodě nemusí nic zlepšovat.

Otázka č. 3: Jste spokojeni s ochotou pracovníků?

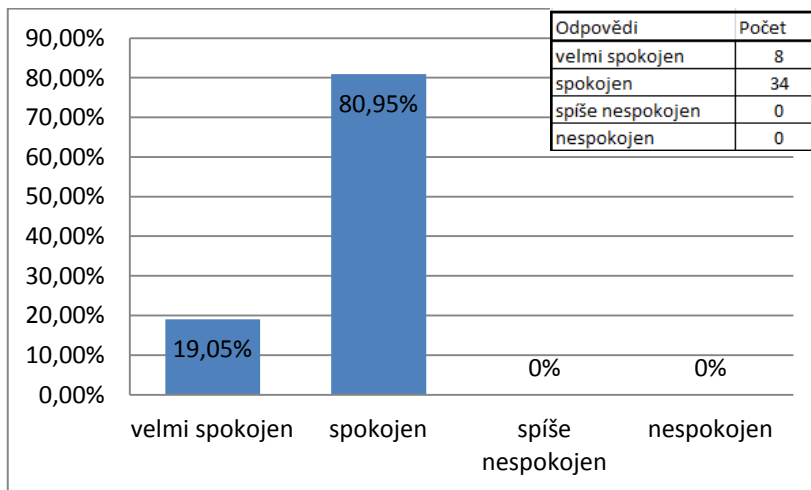
Graf č. 17: Jste spokojeni s ochotou pracovníků?



V grafu č. 17 je vidět, že všichni zákazníci se shodli na tom, že zaměstnanci jsou ochotní, neboť s jejich chováním jsou všichni velmi spokojeni nebo spokojeni.

Otázka č. 4: Jste spokojeni s prostředím podniku?

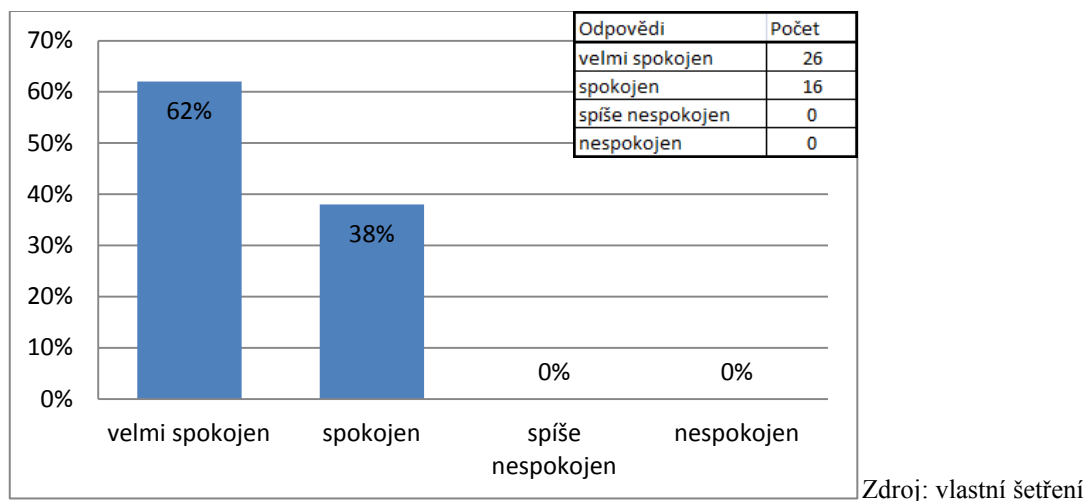
Graf č. 18: Jste spokojeni s prostředím podniku?



Všichni zákazníci jsou spokojeni i s prostředím podniku, jak je zřejmé z grafu č. 18.

Otázka č. 5: Jste spokojeni s množstvím nabízeného či poptávaného zboží? (s rozsahem jednotlivých kovů)

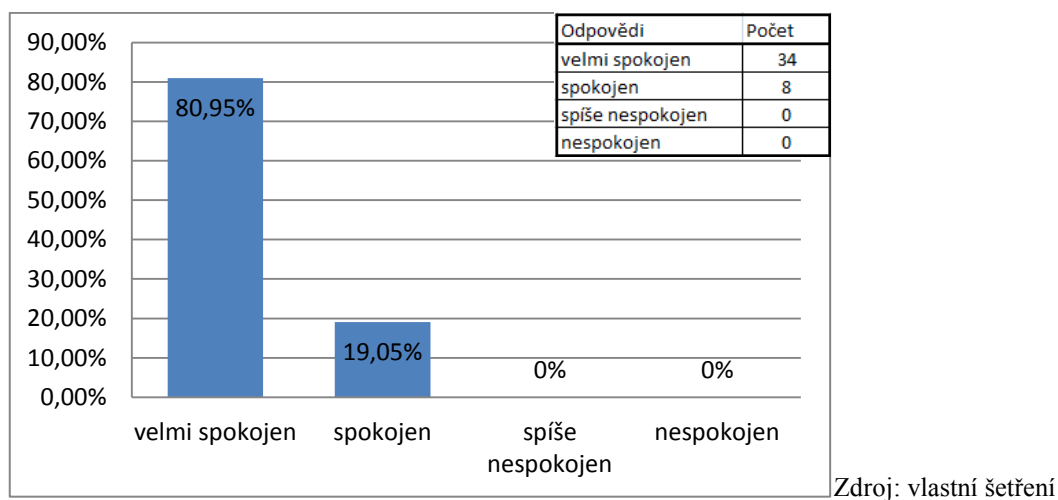
Graf č. 19: Jste spokojeni s množstvím nabízeného či poptávaného zboží? (s rozsahem jednotlivých kovů)



Graf č. 19 ukazuje, že všichni zákazníci jsou spokojeni nebo velmi spokojeni s mírou zastoupení nabízeného a poptávaného zboží. Rozsah kovů lze tedy z pohledu zákazníků považovat za kompletní.

Otázka č. 6: Jste spokojeni s doprovodnými službami podniku? (např.: dovoz či odvoz zboží, úprava zboží dle přání zákazníka...)

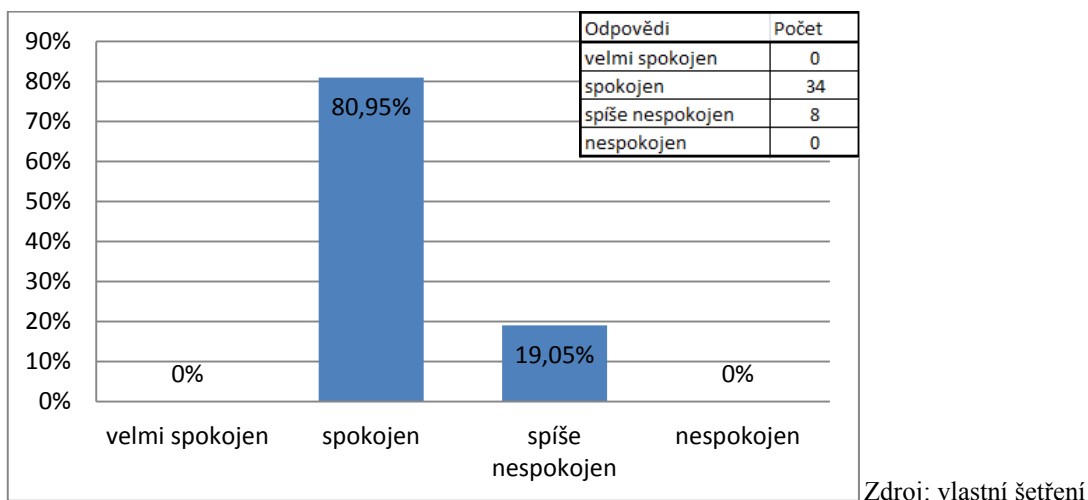
Graf č. 20: Jste spokojeni s doprovodnými službami podniku? (např.: dovoz či odvoz zboží, úprava zboží dle přání zákazníka...)



Z grafu č. 20 je patrné, že všichni zákazníci jsou spokojeni (většina z nich je velmi spokojena) s doprovodnými službami podniku.

Otázka č. 7: Jste spokojeni s cenou?

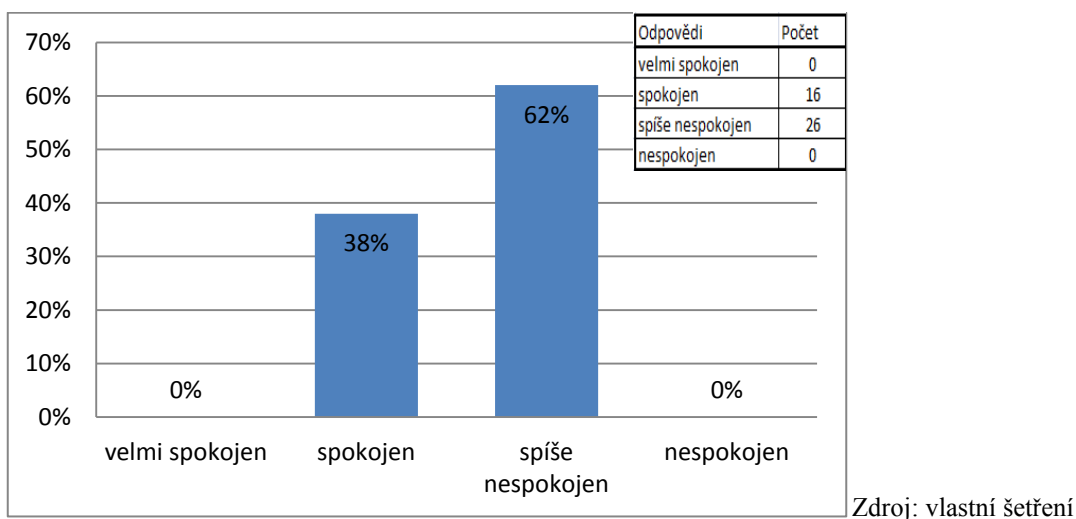
Graf č. 21: Jste spokojeni s cenou?



Z grafu č. 21 je vidět, že 80 % zákazníků je spokojeno s cenou zboží. Nespokojeno je pouze 20 % zákazníků, kteří v podniku prodávají kovový šrot, a tudíž se cena kovů odrazí na částce, která je zákazníkům vyplacena. Považují tedy ceny kovů za nízké. Podnik by mohl ceny zvýšit, ale tato změna by pro podnik nebyla efektivní, neboť by za vyšší ceny při současné vysoké konkurenci mohl brzy ztratit své místo na trhu.

Otázka č. 8: Jste spokojeni se způsobem platby?

Graf č. 22: Jste spokojeni se způsobem platby?

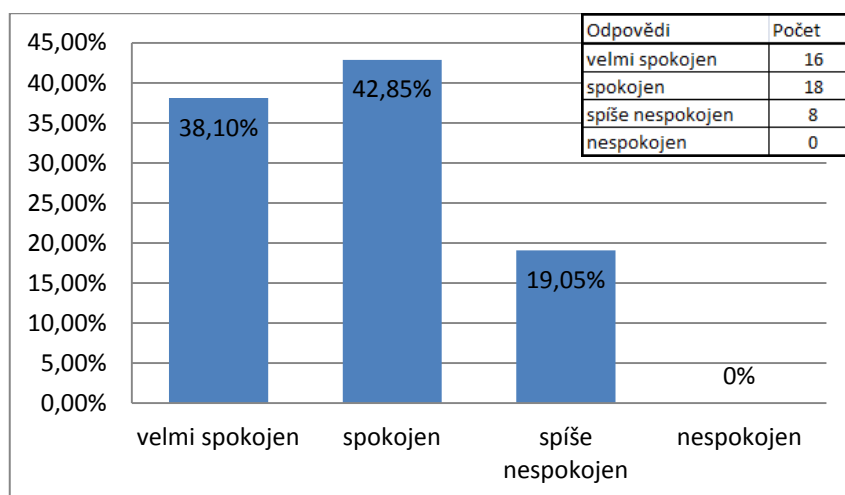


Graf č. 22 ukazuje, že 62 % zákazníků je se způsobem platby nespokojena. Od 1. října 2015 se stal způsob platby dle zákona č. 185/2001 Sb., o odpadech a o změně některých dalších zákonů, povinně bezhotovostním. Bez výjimek je podnik

povinen vyplácet a přijímat platby pouze pomocí bankovních transakcí nebo poštovních poukázek. I přes nespokojenost zákazníků nemůže podnik na této skutečnosti nic změnit.

Otázka č. 9: Jste spokojeni s rychlostí platby (doba splacení)?

Graf č. 23: Jste spokojeni s rychlostí platby (doba splacení)?

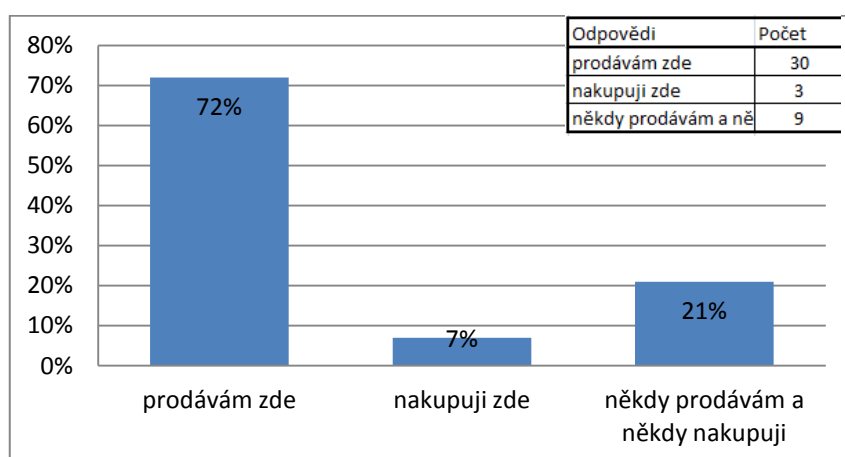


Zdroj: vlastní šetření

Z grafu č. 23 je vidět, že téměř 81 % zákazníků je spokojeno s rychlostí platby. Zbývajících 19 % zákazníků je spíše nespokojeno. Nejspíš se jedná o zákazníky, kterým více vyhovoval hotovostní platební styk, při kterém dostali peníze okamžitě.

Otázka č. 10: Jaký typ zákazníka jste?

Graf č. 24: Jaký typ zákazníka jste?

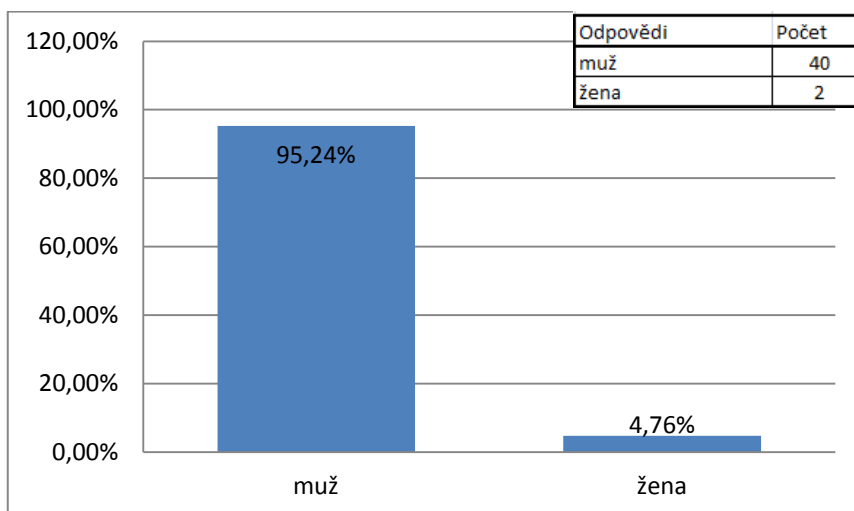


Zdroj: vlastní šetření

Z grafu č. 24 je zřejmé, že 72 % zákazníků využívá výkupní služby podniku a inkasuje od podniku platbu. Pouze 7 % zákazníků od podniku nakupuje zboží. Zbývajících 21 % zákazníků využívá obě tyto služby podniku.

Otázka č. 11: Jaké je Vaše pohlaví?

Graf č. 25: Jaké je Vaše pohlaví?

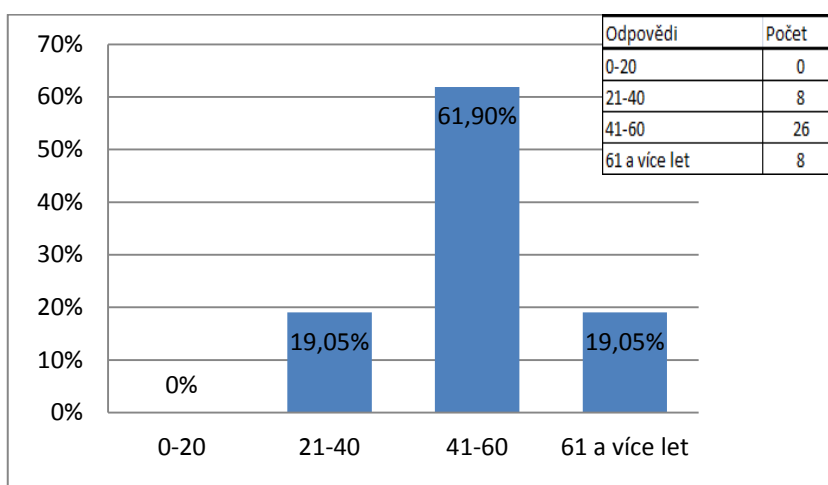


Zdroj: vlastní šetření

Graf č. 25 ukazuje, že téměř všichni zákazníci podniku jsou muži.

Otázka č. 12: Jaký je Váš věk?

Graf č. 26: Jaký je Váš věk?



Zdroj: vlastní šetření

Graf č. 26 znázorňuje věkové rozdělení dotazovaných zákazníků. Většina z nich je ve věku 41 do 60 let. Zastoupeny jsou i kategorie 21 do 40 let a 61 a více let.

Shrnutí

Z dotazníkového šetření vyplývá, že většina zákazníků je spokojena se všemi stránkami podniku, na které byli dotazováni a které může vedení podniku ovlivňovat.

Někteří zákazníci jsou však nespokojeni s provozní dobou podniku, cenou, způsobem platby a rychlostí platby.

Provozní doba se odvíjí od pracovní doby zaměstnanců a je pevně stanovená od 6:00 do 14:30 ve všední dny. O víkendu má podnik zavřeno. Tuto skutečnost by mohl podnik změnit například prací zaměstnanců na směny a tak prodloužit provozní dobu podniku. Podnik však nezaměstnává dostatečný počet pracovníků, aby mohl dvousměnný provoz zavést, a proto je tato změna nemožná. Vedení podniku může zákazníkům pouze navrhnout, že v případě potřeby jim bude k dispozici odpovědný pracovník i mimo provozní dobu podniku.

Dále byli zákazníci nespokojeni s cenou zboží a způsobem platby za zboží. Cena zboží je určena poptávkou a nabídkou, ale podnik si může ceny libovolně změnit. Přílišné zvýšení či snížení cen by však bylo pro podnik neefektivní a takto malý podnik by mohla změna ceny zničit. Způsob platby vedení podniku ovlivnit nemůže, neboť je pevně stanoven státem.

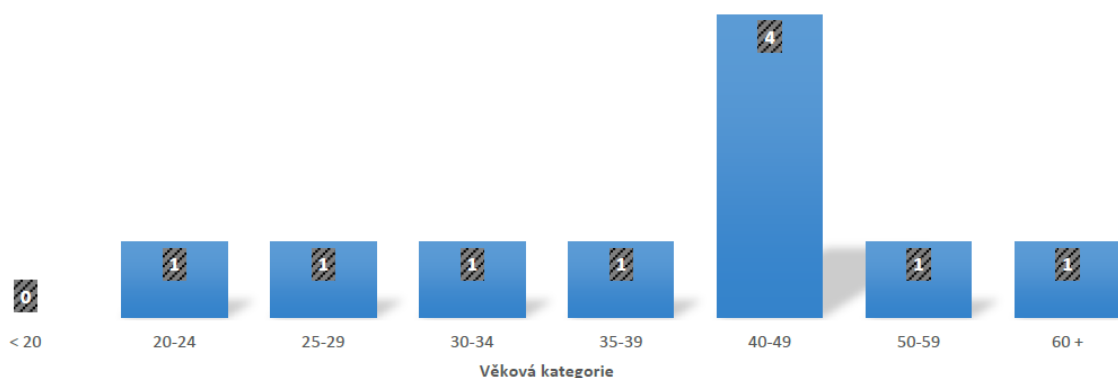
Poslední skutečností, která některým zákazníkům vadila, byla rychlost platby. Dříve mohli zákazníci využít okamžitou splatnost, neboť mohlo docházet k hotovostním platbám. Tato skutečnost se novelizací zákona změnila a od 1. října 2015 je povolen pouze bezhotovostní platební styk. V současné době je tedy doba splatnosti 14 dní. Podnik by mohl tuto dobu zkrátit, avšak bylo by to pro něj neefektivní.

4.5.2. Výsledky VSM dotazníků zákazníků

VSM dotazníky, na jejichž základě jsou určeny kulturní dimenze, bylo ochotno vyplnit osm mužů a dvě ženy, tzn. deset zákazníků.

Jejich věkové rozdělení, je vidět na následujícím grafu č. 27.

Graf č. 27: Věkové rozdělení zákazníků



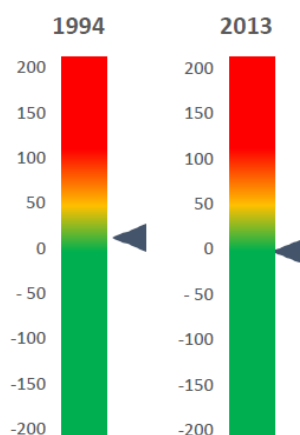
Zdroj: vlastní šetření, výstup z programu VSM v1-2016

Dále jsou popsány výsledky jednotlivých kulturních dimenzí, které vznikly na základě dotazníkového šetření.

Mocenská vzdálenost

První kulturní dimenzí je míra mocenského odstu. Při šetření u zákazníků vyšla tato hodnota podle VSM 1994 11,5 bodů, podle VSM 2013 -3 body. Obě tyto hodnoty značí malou mocenskou vzdálenost (žádoucí dimenze). Výsledky jsou vidět v grafu č. 28.

Graf č. 28: Mocenská vzdálenost (zákazníci)

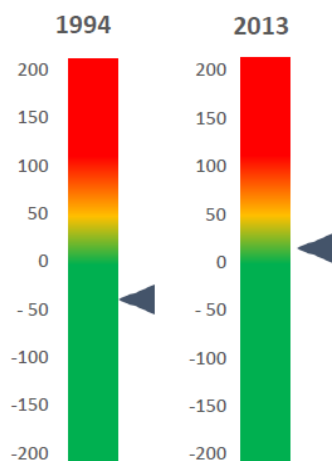


Zdroj: vlastní šetření, výstup z programu VSM v1-2016

Kolektivismus či individualismus

Druhou kulturní dimenzí je kolektivní nebo individualistické smýšlení. Dle zákaznického šetření vyšly následující hodnoty: VSM 1994 – hodnota -41 bodů, VSM 2013 – hodnota 14 bodů. Obě hodnoty znamenají jednoznačný kolektivismus (žádoucí dimenze). Výsledky lze najít v grafu č. 29.

Graf č. 29: Kolektivismus či individualismus (zákazníci)

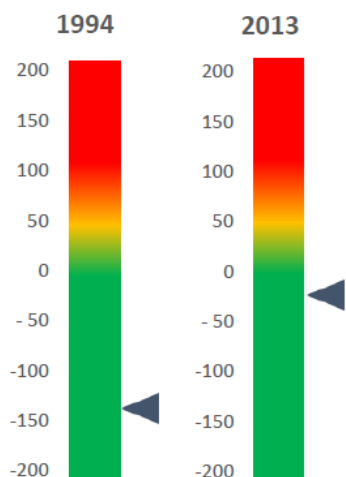


Zdroj: vlastní šetření, výstup z programu VSM v1-2016

Maskulinita či feminita

Třetí kulturní dimenzí je maskulinita či feminita. Na základě dotazníkového šetření jsou zákazníci podniku nakloněni jednoznačně feminitě (žádoucí dimenze), neboť hodnota VSM 1994 je -139 bodů a hodnota VSM 2013 je -24,5 bodů. Výsledky dimenze je možno vidět v grafu č. 30.

Graf č. 30: Maskulinita či feminita (zákazníci)

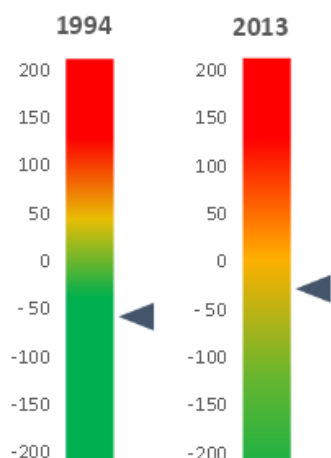


Zdroj: vlastní šetření, výstup z programu VSM v1-2016

Přijímání změn či vyhýbání se riziku

Čtvrtou kulturní dimenzí je odmítání či přijímání rizika a změn. Hodnota VSM 1994 je -58 bodů, hodnota VSM 2013 je -28 bodů. Tyto hodnoty značí jednoznačné přijímání rizika (žádoucí dimenze). Výsledky dimenze lze najít v grafu č. 31.

Graf č. 31: Přijímání změn či vyhýbání se riziku (zákazníci)

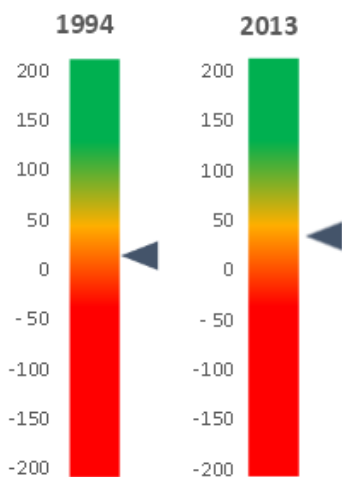


Zdroj: vlastní šetření, výstup z programu VSM v1-2016

Krátkodobost či dlouhodobost

Pátou kulturní dimenzí je krátkodobá nebo dlouhodobá orientace. Na základě dotazníkového šetření vyšly tyto hodnoty: VSM 1994 – hodnota 14 bodů, VSM 2013 – hodnota 34,5 bodů. Tyto hodnoty vyjadřují krátkodobou orientaci (nežádoucí dimenze). Výsledky jsou vidět v grafu č. 32.

Graf č. 32: Krátkodobost či dlouhodobost (zákazníci)

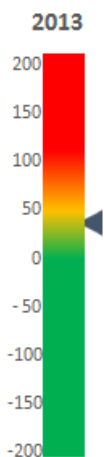


Zdroj: vlastní šetření, výstup z programu VSM v1-2016

Požítky či sebekázeň

Poslední kulturní dimenzí je sklon k požitkům nebo sebekázi. Tato dimenze je zjišťována jen na základě dotazníku VSM 2013 a její hodnota vyšla 37 bodů, což je částečná sebekázeň (žádoucí úroveň). Výsledky dimenze je možno vidět v grafu č. 33.

Graf č. 33: Požitky či sebekázeň (zákazníci)



Zdroj: vlastní šetření, výstup z programu VSM v1-2016

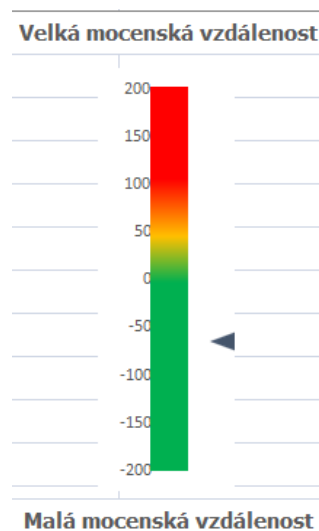
4.5.3. Výsledky TBSD dotazníků zákazníků

TBSD dotazníky vyplnilo pět zákazníků (mužů) a většina výsledků se shodovala s výsledky dimenzí dle VSD dotazníků.

Malá mocenská vzdálenost

Totožně jako u VSM dotazníků, je podle TBSD míra mocenské vzdálenosti malá. Tato skutečnost je dána tím, že slova *důvěra* (1. místo), *ideál já* (14. místo), *ideální muž* (23. místo) a *ideální žena* (42. místo) jsou před slovy *nadřizený* (51. místo) a *útočit* (68. místo). Výsledky dimenze lze vidět v grafu č. 34.

Graf č. 34: Mocenská vzdálenost TBSD zákazníci

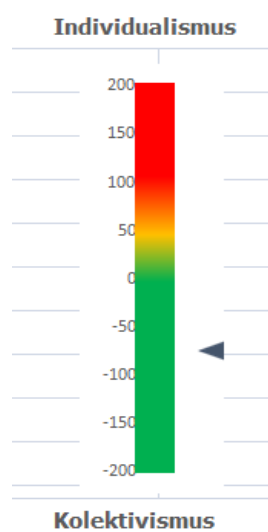


Zdroj: vlastní šetření, výstup z programu TBSD v1-2016

Kolektivismus

Shodně jako u VSM dotazníků, vyšla dimenze kolektivismus. Tuto shodu způsobila slova *společnost* (13. místo), *spolupráce* (25. místo), *pracoviště* (27. místo), *kamarádi* (31. místo) a *lidé* (38. místo). Tato slova jsou v žebříčku hodnot před slovy *povinnosti* (55. místo) a *samota* (72. místo), jež patří do individualismu. Výsledky je možno vidět v grafu č. 35.

Graf č. 35: Kolektivismus TBSD zákazníci

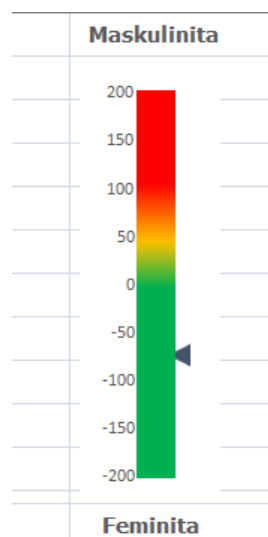


Zdroj: vlastní šetření, výstup z programu TBSD v1-2016

Feminita

Soulad s VSM dotazníky nastal i v případě dimenze feminity. Slova odpovědná za tuto shodu jsou např. *mezilidské vztahy* (5. místo) a *matka* (15. místo). Do dimenze maskulinity patří např. *otec* (30. místo) a *výkon* (46. místo). Výsledky je možno vidět v grafu č. 36.

Graf č. 36: Feminita TBSD zákazníci



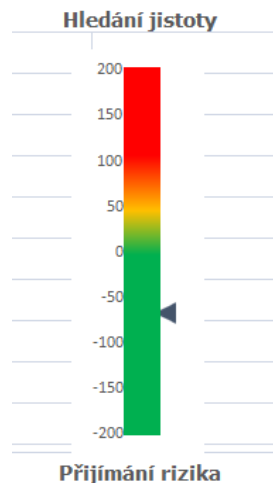
Zdroj: vlastní šetření, výstup z programu TBSD v1-2016

Přijímání změn a rizika

I tato dimenze TBSD byla totožná s výsledky VSM dotazníku, ve kterém vyšlo přijímání změn. Do dimenze přijímání změn patří např. *řešení problémů* (44. místo)

a změna (50. místo), které se umístily lépe než např. pravidla (57. místo). Výsledky jsou vidět v grafu č. 37.

Graf č. 37: Přijímání změn a rizika TBSD zákazníci



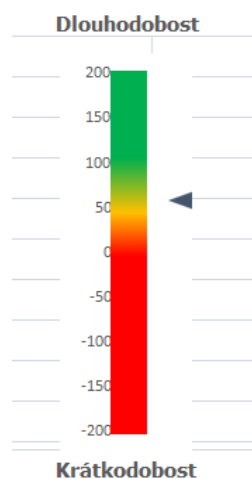
Zdroj: vlastní šetření, výstup z programu TBSD v1-2016

Dlouhodobost

Shodně jako u dotazníkového šetření zaměstnanců došlo u této dimenze ke změně. Dle dotazníků VSM vyšla nežádoucí krátkodobá orientace, dle dotazníků TBSD dlouhodobá orientace, která je žádoucí kulturní dimenzí. Výsledky je možné vidět v grafu č. 38.

Do dimenze dlouhodobé orientace patří např. slovo *budoucnost* (6. místo) a *investice* (28. místo). Do dimenze krátkodobé orientace patří např. slovo *spotřeba* (40. místo) a *okamžitý zisk* (63. místo). I v tomto případě je odlišnost dimenzí nejspíše způsobena tím, že jsou zákazníci nevědomě v úrovni dlouhodobé orientace.

Graf č. 38: Dlouhodobá orientace TBSD zákazníci

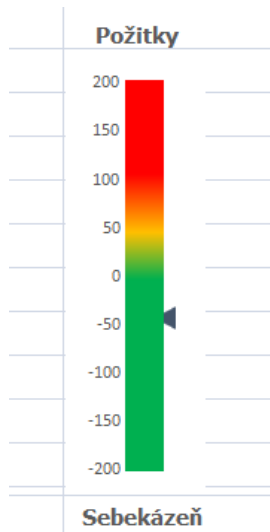


Zdroj: vlastní šetření, výstup z programu TBSD v1-2016

Sebekázeň

Stejně jako u výsledků VSM dotazníků ukázal TBSD dotazník sklon k sebekázni. Sklon k sebekázni podporují slova *skromnost* (20. místo) a *střídmost* (33. místo), které jsou před slovy *požitky* (37. místo) a *nároky* (62. místo), jež patří do kulturní dimenze požitků. Výsledky dimenze lze vidět v grafu č. 39.

Graf č. 39: Sebekázeň TBSD zákazníci



Zdroj: vlastní šetření, výstup z programu TBSD v1-2016

5. Diskuze a návrhy změn a zlepšení

Z výsledků dotazníkových šetření vyplynulo, že zákazníci podniku jsou spokojeni s téměř všemi aspekty podniku, které může daný podnik ovlivnit.

Dále lze na základě dotazníkových šetření říci, že smýšlení zaměstnanců podniku a zákazníků podniku jsou podobná, neboť obě skupiny se nacházejí ve stejných kulturních dimenzích. Tyto dimenze jsou vidět v tabulkách č. 2 a č. 3

Tabulka č. 2: Kulturní dimenze zaměstnanců

Dimenze	Tabulka slovního hodnocení	
	VSM 1994	VSM 2013
PDI	28,8 bodů = spíše malá mocenská vzdálenost	15,9 bodů = malá mocenská vzdálenost
IDV	-44,2 bodů = jednoznačně kolektivismus	23,4 bodů = jednoznačně kolektivismus
MAS	-130 bodů = jednoznačně feminita	-5,9 bodů = jednoznačně feminita
UAI	-63 bodů = jednoznačně přijímání rizika	-10,5 bodů = jednoznačně přijímání rizika
LTO	20 bodů = krátkodobá orientace	23,8 bodů = krátkodobá orientace
IVR	x	34,6 bodů = částečná sebekázeň

Zdroj: vlastní šetření, výstup z programu VSM v1-2016

Tabulka č. 3: Kulturní dimenze zákazníků

Dimenze	Tabulka slovního hodnocení	
	VSM 1994	VSM 2013
PDI	11,5 bodů = malá mocenská vzdálenost	-3 bodů = malá mocenská vzdálenost
IDV	-41 bodů = jednoznačně kolektivismus	14 bodů = jednoznačně kolektivismus
MAS	-139 bodů = jednoznačně feminita	-24,5 bodů = jednoznačně feminita
UAI	-58 bodů = jednoznačně přijímání rizika	-28 bodů = jednoznačně přijímání rizika
LTO	14 bodů = krátkodobá orientace	34,5 bodů = spíše krátkodobá orientace
IVR	x	37 bodů = částečná sebekázeň

Zdroj: vlastní šetření, výstup z programu VSM v1-2016

Dimenze mocenské vzdálenosti vyšla u zákazníků ještě nižší než u zaměstnanců. Zákazníci pokládají své postavení v podniku stejné nebo podobné jako je postavení zaměstnanců a vedení podniku.

Hodnota kolektivismu v dotaznících VSM 2013 byla také u zákazníků nižší než hodnota zaměstnanců. Lze říci, že se zákazníci považují za součást podniku. V dotazníku spokojenosti byli všichni respondenti spokojeni s prostředím i zaměstnanci podniku.

Dimenze jednoznačné feminity zákazníků měla také nižší hodnotu, než byla hodnota zaměstnanců, to znamená, že zákazníkům záleží na dobrých vztazích s podnikem a mezilidské vztahy jsou pro ně v tomto směru velmi důležité. Tuto skutečnost podporuje i výsledek z dotazníku spokojenosti, ve kterém v otázce, týkající se spokojenosti s ochotou zaměstnanců podniku, byla zaškrtnuta spokojenost všemi respondenty.

U dimenze přijímání změn a rizika vyšel také totožný výsledek jednoznačné přijímání změn a rizika. Dle VSM 2013 vyšla hodnota zákazníků nižší než hodnota zaměstnanců a dá se tedy říci, že zákazníci přijímají změny související s podnikem ještě lépe než zaměstnanci. Této skutečnosti trochu odporuje fakt, že 62 % zákazníků je stále nespokojeno se způsobem platby, který se změnil 1. října 2015 dle zákona č. 185/2001 Sb., o odpadech a o změně některých dalších zákonů.

Dle dotazníků VSM 2013 vyšla oběma skupinám krátkodobá orientace. Skupina zákazníků však vykazuje vyšší hodnotu této dimenze. To znamená, že se zákazníci pohybují směrem k žádoucí dimenzi dlouhodobého zaměření a nejspíše počítají s využíváním služeb podniku i v budoucnu. Dle dotazníku spokojenosti jsou všichni zákazníci spokojeni s doprovodnými službami i rozsahem zboží a většina je spokojena i s cenou.

Poslední dimenzí je dimenze sebekázně nebo požitků. Obě skupiny spadají do dimenze částečné sebekázně, ale skupina zákazníků má vyšší hodnotu. Touto hodnotou vykazuje jisté sklony k požitkům. Tato skutečnost může souviset s odpověďmi v dotazníku spokojenosti, ve kterém někteří zákazníci nebyli spokojeni s výší ceny (požadovali cenu vyšší) či s rychlostí platby. V těchto odpovědích se projeví jejich nároky, jež souvisí s nežádoucí dimenzí požitků.

Pokud bude podnik zlepšovat svou podnikovou kulturu, bude to mít kladný vliv na zaměstnance i na zákazníky, neboť jejich hodnoty se nacházejí ve stejných kulturních dimenzích.

Návrhy změn a zlepšení

Jak bylo již dříve uvedeno, v dotazníkovém šetření u zákazníků, které se přímo týkalo jejich spokojenosti s jednotlivými atributy podniku, byla většina zákazníků spokojena se všemi stránkami podniku, které může podnik svou činností změnit. V částech, kde zákazníci vyjadřovali svou nespokojenost, nemůže podnik zasáhnout

a provést potřebné změny, buď z důvodu neefektivnosti pro podnik či z pevného stanovení zákony.

Podnik se však může snažit zlepšit svou stávající podnikovou kulturu, neboť vhodné změny mohou mít příznivý dopad na zaměstnance a zároveň i zákazníky.

Zkrácení doby splatnosti

Doba splatnosti je v současnosti v podniku 14 dní. Dříve mohl podnik zákazníkům vyplácet peníze i v hotovosti, to znamená, že měli peníze okamžitě. Dle novelizace zákona je však podnik povinen provádět pouze bezhotovostní transakce.

Z tohoto důvodu jsou někteří zákazníci s rychlostí platby nespokojeni. Většinou se jedná o zákazníky, kteří podniku prodávají zboží a inkasují za něj platbu. Je tedy přirozené, že požadují peníze co nejdříve.

Podnik může dobu splatnosti zkrátit např. na 7 dní, ale tato změna by nebyla pro podnik zcela efektivní a čtrnáctidenní doba splatnosti není nijak nezvyklá.

Internetové stránky

Dalším návrhem, který může zlepšit podnikovou kulturu, je vytvoření internetových stránek. Tento návrh by měl vliv především na zákazníky, kteří by mohli o podniku získat více informací. Stránky by mohly obsahovat například katalog zboží s aktuální cenou, což by zákazníci jistě uvítali. Internetové stránky by také mohly pomoci podniku, aby se dostal více do povědomí lidí a získal tak nové zákazníky.

Podnik si může nechat stránky profesionálně vytvořit, ale to je finančně náročné. Dalším řešením je vytvořit jednoduché stránky na registrace.estraniky.cz. V tomto případě by stránky musel vytvořit zaměstnanec podniku (registrace.estraniky.cz: Chcete vlastní stránky, 2014).

Neboť stránky budou potřebovat v průběhu fungování aktualizace informací, odpovědným zaměstnancem by měla být asistentka jednatele, která má neustálý přístup k počítači. Za tuto práci navíc by asistentce musel podnik zvýšit mzdu.

Tabulka č. 4: Náklady internetových stránek

Vytvoření stránek	Jednorázová odměna ve výši 500 Kč
Platba za komerční používání stránek	1500 Kč bez DPH za rok
Údržba stránek	500 Kč za měsíc (6000 Kč za rok)
Celkem za rok	8000 Kč

Zdroj: vlastní práce

Obědy

Další návrhem je zavedení obědů. V současné době si zaměstnanci nosí vlastní jídlo z domova a mají pouze možnost v podniku využít mikrovlnou troubu. Zavedení dovozu teplých obědů by přispělo k větší spokojenosti zaměstnanců a zlepšilo podnikovou kulturu v soudržnosti.

Pro dovoz obědů by mohl podnik využít například podnik Stravex, se sídlem ve městě Lišov, které je od podniku vzdálené cca čtyři kilometry. Podnik Stravex nabízí každodenní rozvoz jídel (výběr ze čtyř druhů), včetně polévky. Cena jednoho oběda je 75 Kč (stravex.cz: Stravex rozvoz, 2016).

Bylo by nutné pověřit některého ze zaměstnanců objednáváním jídel. Zodpovědným zaměstnancem by mohla být asistentka jednatele.

V případě, že by podnik hradil veškeré náklady spojené s obědy a zaměstnanci by měli obědy zadarmo, zaplatil by podnik za obědy ročně 270 600 Kč. Náklady této varianty jsou vidět v tabulce č. 5.

Tabulka č. 5: Náklady dovozu obědů

Vyřizování objednávání jídel	Zvýšení mzdy o 500 Kč na měsíc (6000 Kč za rok)
Cena obědů	14 zaměstnanců * 75 Kč = 1 050 Kč/den
	252 pracovních dní * 1 050 = 264 600 Kč
Celkem za rok	270 600 Kč

Zdroj: vlastní práce

Podnik však by mohl přistoupit k pro něj přijatelnější variantě a část ceny obědů nechat platit zaměstnance. Jednou z možností je, aby každý zaměstnanec platil za každý svůj oběd částku 25 Kč. Roční částka, kterou by podnik tak zaplatil za obědy zaměstnanců, by byla 182 400 Kč. Náklady spojené s touto variantou jsou vidět v tabulce č. 6.

Tabulka č. 6: Náklady dovozu obědů s částečnou úhradou od zaměstnanců

Vyřizování objednávání jídel	Zvýšení mzdy o 500 Kč na měsíc (6000 Kč za rok)
Cena obědů	14 zaměstnanců * 50 Kč = 700 Kč/den
	252 pracovních dní * 700 = 176 400 Kč
Celkem za rok	182 400 Kč

Zdroj: vlastní práce

Potisk firemního oblečení

Dalším návrhem je pořídit zaměstnancům firemní oblečení, které by mělo napsat podniku. Tato změna by ovlivnila i zákazníky, kteří by lépe rozeznávali zaměstnance podniku od ostatních zákazníků (i ti většinou mají podobné pracovní oblečení, neboť navštěvují podnik v rámci své práce).

Podnik již zaměstnancům kupuje pracovní oblečení, ale je bez nápisu podniku. Pokud by si podnik nechal potisknout bundy, které kupuje zaměstnancům, přineslo by mu to následující náklady (obchodnisa.cz: Potisk textilu a výšivka na textil, 2016).

Tabulka č. 7: Náklady potisku firemního oblečení

Velký potisk (do 30 cm)	11 * 75 Kč = 825 Kč
Celkem	825 Kč

Zdroj: vlastní práce

Je počítáno pouze s 11 zaměstnanci, neboť jednatel, jeho asistentka a obchodní zástupce pracovní oblečení nenosí.

Vzdělávání

Dle výsledků dotazníků VSM se zaměstnanci nachází v jediné nežádoucí kulturní dimenzi a tou je krátkodobá orientace. Pro posun do žádoucí úrovně kulturní dimenze, kterou je dlouhodobá orientace, by podnik mohl investovat do vzdělání svých zaměstnanců.

Podnik často obchoduje s německými a rakouskými firmami a jedním z vlastníků podniku Jihočeský Metallhandel Import-Export, s. r. o. je německá podnikatelka, tudíž by zaměstnanci mohli chodit na jazykové kurzy němčiny, a tak zvyšovat své vzdělání.

V Českých Budějovicích se nachází mnoho jazykových škol, které zajišťují výuku cizích jazyků pro firmy. Jednou z nich je Jazyková škola CIZINKA, která se nachází na sídlišti Máj, na adrese - ulice Antonína Barcala 404/38. Tato škola nabízí jazykové kurzy pro firmy s cenou od 6 750 Kč (jazykova-skola-cizinka.cz: Jazykové kurzy, 2016).

Kurz má 17 lekcí, které probíhají jednou týdně. Délka lekcí je 45 minut, 60 minut nebo 90 minut a na základě délky lekcí je pak stanovena cena kurzu. Lekce probíhají v dopoledních hodinách, ale jejich dobu lze po domluvě změnit.

V případě, že by si dopravu do Českých Budějovic zaměstnanci hradili sami a kurzu by se účastnili všichni zaměstnanci, kromě jednatele a jeho asistentky, kteří

mluví plynule německy, byly by celkové náklady za kurz pro zaměstnance 81 000 Kč.
Náklady jsou vidět v následující tabulce č. 8.

Tabulka č. 8: Náklady na vzdělání zaměstnanců

Jazykový kurz němčiny (lekce 45 minut)	$12 * 6750 = 81\ 000$
Celkem	81 000 Kč

Zdroj: vlastní práce

6. Závěr

Každý podnik by se měl snažit rozvíjet svou podnikovou kulturu, aby se stala vhodným prostředím pro zaměstnance podniku i pro zákazníky podniku. Správná podniková kultura přispívá ke spokojenosti zaměstnanců a napomáhá s jejich ztotožněním s podnikem a s jeho cíli. Stejný vliv může mít podniková kultura i na zákazníky a jejich spokojenost se službami či výrobky podniku.

Cílem této diplomové práce byl rozbor vlivu podnikové kultury na spokojenost zákazníků vybraného podniku s doporučeními ke změně.

Nejprve byly za použití odborné literatury vymezeny základní pojmy, které souvisí s podnikovou kulturou, jejími dimenzemi a spokojeností zákazníka. Dále následovala praktická část diplomové práce, ve které byla uvedena charakteristika vybraného podniku (jeho zaměstnanci, zákazníci, prvky podnikové kultury a typologie podnikové kultury) a byly zpracovány výsledky dotazníkových šetření zaměstnanců i zákazníků.

Na základě VSM dotazníků bylo v podniku vyhodnoceno šest kulturních dimenzí. Z výsledků bylo patrné, že se podnik nachází v žádoucí dimenzi malého mocenského odstupu, kolektivismu, feminity, přijímání změn a rizika a v dimenzi sebekázně. Jedinou nežádoucí dimenzí je krátkodobost. Výsledné dimenze potvrdil i kvalitativní dotazník TBSD, který u většiny dimenzí ukázal stejné výsledky jako dotazník VSM.

Výsledky kulturních dimenzí vzorku zákazníků se shodovaly s výsledky kulturních dimenzí zaměstnanců podniku. Zákazníci se zúčastnili také dotazníkového šetření týkajícího se jejich spokojenosti s jednotlivými stránkami podniku (ochota zaměstnanců, cena, způsob a rychlost platby, apod.). Z výsledků tohoto dotazníků bylo patrné, že zákazníci jsou spokojeni se všemi stránkami podniku, které může podnik ovlivnit, a nespokojenost se projevovala jen v případech, kdy by změna byla pro podnik neefektivní či v rozporu se zákonem.

Shoda kulturních dimenzí vzorku zákazníků a kulturních dimenzí zaměstnanců dokazuje, že zákazníci i zaměstnanci podniku sdílejí podobné hodnoty. Tato shoda má pozitivní vliv na spokojenost zákazníků, neboť jejich potřeby a požadavky jsou uspokojovány všemi zkoumanými aspekty podniku.

Přesto je nutné, aby se podnik udržel v žádoucích dimenzích a v dimenzi krátkodobosti se posunul k žádoucí dlouhodobé dimenzi. Je nezbytné, aby zlepšoval současnou podnikovou kulturu ku prospěchu zaměstnanců i zákazníků. Na základě snahy o zlepšení podnikové kultury bylo podniku navrženo několik změn, které mohou mít příznivý vliv na stávající podnikovou kulturu a pozitivně ovlivnit zaměstnance i zákazníky.

Prvním návrhem bylo zkrácení doby splatnosti faktur, protože někteří zákazníci byli s rychlostí platby nespokojeni. Jedná se o zákazníky, kteří podniku prodávají zboží a inkasují za něj platbu. Je tedy přirozené, že požadují peníze co nejdříve.

Dalším návrhem bylo zavedení webových stránek podniku. Tato změna by měla pozitivní vliv na zákazníky, kteří by mohli na stránkách najít aktuální ceny zboží. Roční náklady by činily asi 8 000 Kč. Nejedná se tedy o nákladnou investici, zato však může být velmi efektivní při udržení stávajících nebo získání nových zákazníků.

Dalším návrhem bylo zavedení dovážení obědů. Tato změna by pozitivně ovlivnila zaměstnance, kteří jsou v současnosti odkázáni na vlastní jídlo donesené z domova a nedostávají ani stravenky. Náklady této změny by se v případě, že by zaměstnanci platili za své obědy 25 Kč, ročně vyšplhaly přibližně na 182 000 Kč.

Dalším návrhem bylo potištění pracovního oblečení názvem podniku, aby došlo k odlišení zaměstnanců a zákazníků a většího ztotožnění zaměstnanců s podnikem. Neboť podnik již kupuje zaměstnancům jednotné pracovní oblečení, samotné náklady na potisk jedné sady oblečení by činily asi 1 000 Kč. Nejde tedy o finančně náročnou změnu.

Závěrem lze říci, že současný stav podnikové kultury společnosti Jihočeský Metallhandel Import-Export, s. r. o. se nachází v téměř všech žádoucích dimenzích (malý mocenský odstup, kolektivismus, feminita, přijímání změn a rizika, sebekázeň). Nežádoucí dimenzí je pouze krátkodobá orientace. Posunu z této dimenze by mohlo pomoci vzdělávání zaměstnanců, které bylo poslední navrhovanou změnou. Zaměstnanci by se jednou týdně účastnili jazykového kurzu němčiny, kterou by využili při styku s německými majiteli podniku či německými a rakouskými obchodními partnery. Náklady na toto vzdělání by byly 81 000 Kč.

Stejně dimenze jako zaměstnanci podniku sdílejí i zákazníci tohoto podniku, což se odráží i na jejich spokojenosti se službami podniku. Je však nezbytné o podnikovou kulturu pečovat a snažit se ji zlepšovat k vyšší spokojenosti zaměstnanců i zákazníků,

i v případě, že to přinese podniku další náklady. Neboť spokojenost zaměstnanců i zákazníků se může v budoucnu vrátit v podobě zisku.

7. Summary

The main aim of this work is to analyze the impact of corporate culture on customer satisfaction and propose recommendations for change.

In the first part of the thesis is the theory of corporate culture and customer satisfaction.

In the practical part, I conducted a questionnaire survey using questionnaires VSM 1994 and 2013 and TBSD. With this questionnaire survey I defined the cultural dimension of employees in company. The same survey was carried out among customers. I conducted survey focused on customer satisfaction with the services of the company.

Following these questionnaires were suggested possible changes and improvements that a company can take to improve its corporate culture.

Key words: corporate culture, cultural dimensions, customer satisfaction

8. Přehled použité literatury

Armstrong, M. (2007). *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*. Praha: Grada.

Armstrong, M., & Taylor, S. (2014). *Armstrong's handbook of human resource management practice*. London: Kogan Page.

Bedrnová, E., & Nový, I. (2002). *Psychologie a sociologie řízení*. Praha: Management Press.

Bedrnová, E., Nový, I., & kol. (2007). *Psychologie a sociologie řízení*. Praha: Management Press, s. r. o.

Blažková, M. (2007). *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy*. Praha: Grada Publishing.

Cejthamr, V., & Dědina, J. (2010). *Management a organizační chování*. Praha: Grada.

Deal, T. E., & Kennedy, A. A. (2000). *Corporate cultures: the rites and rituals of corporate life*. New York: Basic Books.

Geerthofstede.nl: VSM2013 (2016). Dostupné z: www.geerthofstede.nl/vsm2013

Hofstede, G., & Hofstede, G. J. (2005). *Cultures and organizations: software of the mind*. New York: McGraw-Hill.

Hofstede, G., & Hofstede, G. J. (2007). *Kultury a organizace: software lidské mysli : spolupráce mezi kulturami a její důležitost pro přežití*. Praha: Linde.

Jandourek, J. (2012). *Slovník sociologických pojmů: 610 hesel*. Praha: Grada.

Jazykova-skola-cizinka.cz: Jazykové kurzy (2016). Dostupné z: http://jazykova-skola-cizinka.cz/jazykove-kurzy?field_jazyk_tid=9

Johnová, R. (2008). *Marketing kulturního dědictví a umění: art marketing v praxi*. Praha: Grada Publishing.

Keřkovský, M., & Vykypěl, O. (2006). *Strategické řízení: teorie pro praxi*. Praha: C.H. Beck.

Kislingerová, E. (2008). *Inovace nástrojů ekonomiky a managementu organizací*. Praha: C. H. Beck.

- Kozel, R., Mynářová, L., & Svobodová, H. (2011). *Moderní metody a techniky marketingového výzkumu*. Praha: Grada.
- Krninská, R. (2002a). *Řízení lidských zdrojů*. České Budějovice: Jihočeská univerzita, Zemědělská fakulta.
- Krninská, R. (2002b). *Kulturologické aspekty řízení lidských zdrojů*. Č. Budějovice: Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích. Zemědělská fakulta.
- Krninská R. & Adamová, M. (2014). *Kulturní dimenze znalostní ekonomiky determinující rozvoj lidského kapitálu*. International scientific conference relik 2014: Reproduction of Human Capital – mutual links and connections (str. 231-244). Praha: Melandrium.
- Krninská, R. & Duspivová, M. (2013). *Podniková kultura v řízení malých a středních podnicích*. Faktory prosperity podniků v lokálním a globálním prostředí optikou roku 2013 (str. 98 – 108). Praha: Vysoká škola ekonomická v Praze.
- Lang, H. (2007). *Management: trendy a teorie*. Praha: C.H. Beck.
- Lukášová, R. (2010). *Organizační kultura a její změna: organizační kultura a její vliv na chování organizace, možnosti poznávání organizační kultury, nástroje utváření a změny organizační kultury*. Praha: Grada Publishing.
- Lukášová, R., & Nový, I. (2004). *Organizační kultura: od sdílených hodnot a cílů k vyšší výkonnosti podniku*. Praha: Grada Publishing.
- Němcová, M. (2006). *Jak se stát úspěšnou ženou*. Praha: Grada Publishing.
- Novotná, E. (2008). *Sociologie organizace*. Praha: Grada.
- Obchodnisa.cz: Potisk textilu a výšivka na textil (2016). Dostupné z: <http://www.obchodnisa.cz/potisk-textilu-a-vysivka-na-textil>
- or.justice: Účetní závěrka 2014 (2016). Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-detail?dokument=41945338&subjektId=67311&spis=417407>
- or.justice: Účetní závěrka 2013 (2014). Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-detail?dokument=20788699&subjektId=67311&spis=417407>
- or.justice: Účetní závěrka 2012 (2013). Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-detail?dokument=17271688&subjektId=67311&spis=417407>

- or.justice: Účetní závěrka 2011 (2012). Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-detail?dokument=16676710&subjektId=67311&spis=417407>
- or.justice: Účetní závěrka 2010 (2011). Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-detail?dokument=12276269&subjektId=67311&spis=417407>
- Registrace.estranky.cz: Chcete vlastní stránky (2016). Dostupné z: <https://registrace.estranky.cz/?gclid=CLXLsqLOyssCFUQcGwodq58Cew>
- Schein, E. H. (2009). *The corporate culture survival guide*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Storbacka, K., & Lehtinen, J. (2002). *Řízení vztahů se zákazníky: (customer relationship management)*. Praha: Grada Publishing.
- Stravex.cz: Stravex rozvoz (2016). Dostupné z: http://stravex.cz/?page_id=268
- Šrédli, K. (2010). *Znalostní ekonomika a vzdělávání*. Česká zemědělská univerzita v Praze.
- Štrach, P. (2009). *Mezinárodní management*. Praha: Grada
- Šuster F. (2016). *Program TBSD v1-2016* [počítačový software]. Dostupné z: <http://bit.ly/1putW89>
- Šuster F. (2016). *Program VSM v1-2016* [počítačový software]. Dostupné z: <http://bit.ly/22k7OM5>
- Truneček, J. (2004). *Znalostní podnik ve znalostní společnosti*. Praha: Professional Publishing.
- Tureckiová, M. (2004). *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Praha: Grada Publishing.
- Vašítková, M. (2014). *Marketing služeb: efektivně a moderně*. Praha: Grada.
- Vodák, J., & Kucharčíková, A. (2011). *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. Praha: Grada.
- Výrost, J., & Slaměník, I. (2008). *Sociální psychologie*. Praha: Grada Publishing.

9. Seznam obrázků, tabulek, grafů a zkratk

Seznam obrázků

Obrázek č. 1: Podniková kultura a její úrovně (E.H. Schein).....	11
Obrázek č. 2: Cibulový diagram	12
Obrázek č. 3: Model pěti sil podle M. Portera.....	24
Obrázek č. 4: Model ECSI.....	25
Obrázek č. 5: Organizační struktura zaměstnanců.....	31

Seznam tabulek

Tabulka č. 1: Postavení v kulturních dimenzích na základě výsledků indexů	28
Tabulka č. 2: Kulturní dimenze zaměstnanců.....	57
Tabulka č. 3: Kulturní dimenze zákazníků	57
Tabulka č. 4: Náklady internetových stránek	59
Tabulka č. 5: Náklady dovozu obědů	60
Tabulka č. 6: Náklady dovozu obědů s částečnou úhradou od zaměstnanců	60
Tabulka č. 7: Náklady potisku firemního oblečení.....	61
Tabulka č. 8: Náklady na vzdělání zaměstnanců	62

Seznam grafů

Graf č. 1: Hospodářský výsledek podniku v letech 2009 – 2014	29
Graf č. 2: Věkové zastoupení zaměstnanců	34
Graf č. 3: Mocenská vzdálenost (zaměstnanci)	35
Graf č. 4: Kolektivismus či individualismus (zaměstnanci).....	36
Graf č. 5: Maskulinita či feminita (zaměstnanci)	36
Graf č. 6: Přijímání změn či obava z rizika (zaměstnanci).....	37
Graf č. 7: Krátkodobost či dlouhodobost (zaměstnanci)	38
Graf č. 8: Požitky či sebekázeň (zaměstnanci)	38
Graf č. 9: Mocenská vzdálenost TBSD zaměstnanci.....	39
Graf č. 10: Kolektivismus TBSD zaměstnanci	40
Graf č. 11: Feminita TBSD zaměstnanci	40
Graf č. 12: Přijímání změn a rizika TBSD zaměstnanci	41
Graf č. 13: Dlouhodobá orientace TBSD zaměstnanci.....	41
Graf č. 14: Sebekázeň TBSD zaměstnanci	42
Graf č. 15: Jste spokojeni s provozní dobou podniku?	43

Graf č. 16: Jste spokojeni s rychlostí vyřízení Vašeho požadavku?	43
Graf č. 17: Jste spokojeni s ochotou pracovníků?	44
Graf č. 18: Jste spokojeni s prostředím podniku?	44
Graf č. 19: Jste spokojeni s množstvím nabízeného či poptávaného zboží? (s rozsahem jednotlivých kovů)	45
Graf č. 20: Jste spokojeni s doprovodnými službami podniku? (např. dovoz či odvoz zboží, úprava zboží dle přání zákazníka...)	45
Graf č. 21: Jste spokojeni s cenou?	46
Graf č. 22: Jste spokojeni se způsobem platby?	46
Graf č. 23: Jste spokojeni s rychlostí platby (doba splacení)?	47
Graf č. 24: Jaký typ zákazníka jste?	47
Graf č. 25: Jaké je Vaše pohlaví?	48
Graf č. 26: Jaký je Váš věk?	48
Graf č. 27: Věkové rozdělení zákazníků	49
Graf č. 28: Mocenská vzdálenost (zákazníci)	50
Graf č. 29: Kolektivismus či individualismus (zákazníci)	50
Graf č. 30: Maskulinita či feminita (zákazníci)	51
Graf č. 31: Přijímání změn či vyhýbání se riziku (zákazníci)	51
Graf č. 32: Krátkodobost či dlouhodobost (zákazníci)	52
Graf č. 33: Požitky či sebekázeň (zákazníci)	52
Graf č. 34: Mocenská vzdálenost TBSD zákazníci	53
Graf č. 35: Kolektivismus TBSD zákazníci	54
Graf č. 36: Feminita TBSD zákazníci	54
Graf č. 37: Přijímání změn a rizika TBSD zákazníci	55
Graf č. 38: Dlouhodobá orientace TBSD zákazníci	55
Graf č. 39: Sebekázeň TBSD zákazníci	56

Seznam zkratk

PDI - Index mocenské vzdálenosti

IDV - Index individualismu či kolektivismu

MAS - Index maskulinity či feminity

LOT - Index krátkodobé či dlouhodobé orientace

UAI - Index přijímání změn a rizika či obavy ze změn a rizika

IVR - Index požitků či sebekázně

VSM - Value Survey Module

TBSD - Test barevného sémantického diferenciálu

10. Seznam příloh

Příloha č. 1: Dotazník VSM 1994 a 2013

Value Survey Module 94 & 2013

Autoři: Geert Hofstede & Gert Jan Hofstede

Představte si ideální zaměstnání – pokud jste zaměstnán(a), bez ohledu na to, jaké je Vaše současné zaměstnání (napíšte písmeno "x" u vámi zvolené odpovědi).

- 1 = nanejvýš důležité
- 2 = velmi důležité
- 3 = mírně důležité
- 4 = málo důležité
- 5 = velmi málo důležité či nedůležité

Jak důležité by pro Vás bylo...

Příklad:

15 Mít osmihodinovou pracovní dobu

1	2	3	4	5
	x			

1 Mít dost času na vlastní osobní život

1	2	3	4	5

2 Mít dobré pracovní prostředí (dobré větrání a osvětlení, dostatek místa apod.)

1	2	3	4	5

3 Respektovat nadřízenost vedoucího pracovníka

1	2	3	4	5

4 Být ohodnocený za dobrý výkon

1	2	3	4	5

5 Preferovat jisté zaměstnání

1	2	3	4	5

6 Pracovat v příjemném kolektivu

1	2	3	4	5

7 Konzultovat se svým nadřízeným strategická rozhodnutí

1	2	3	4	5

8 Mít příležitost kariérního růstu

1	2	3	4	5

9 Nedělat práci, která je nezajímavá

1	2	3	4	5

10 Žít ve vhodné lokalitě

1	2	3	4	5

11 Mít práci, kterou bude respektovat rodina a přátelé

1	2	3	4	5

Jak jsou pro Vás ve Vašem osobním životě, důležité následující věci? (napište písmeno "x" u vámi zvolené odpovědi)

- 1 = nanejvýš důležité
- 2 = velmi důležité
- 3 = mírně důležité
- 4 = málo důležité
- 5 = velmi málo důležité či nedůležité

12 Šetrnost

1	2	3	4	5

13 Mít čas pro zábavu

1	2	3	4	5

14 Úcta k navyklému

1	2	3	4	5

15 Mít jen několik málo nároků/požadavků

1	2	3	4	5

16 Snažit se vyhovět známému

1	2	3	4	5

17 Spořivost (neutrácet více, než je třeba)

1	2	3	4	5

18 Jak často se cítíte nervózní nebo napjatý(á) při práci?

nikdy	zřídka	někdy	často	vždy

19 Jak často se, podle vašich zkušeností, podřízení bojí vyjádřit svůj nesouhlas se svými nadřízenými (nebo studenti se svými učiteli)?

nikdy	zřídka	někdy	často	vždy

20 Jste spokojeným člověkem?

vždy	často	někdy	zřídka	nikdy

21 Zabraňují vám ostatní lidé nebo okolnosti dělat to, co pravdu dělat chcete?

ano, vždy	ano, často	někdy	ne, zřídka	ne, nikdy

22 Jak byste popsali váš celkový zdravotní stav v poslední době?

výborný	velmi dobrý	dobrý	špatný	velmi špatný

23 Jak jste hrdý(á) na to, že jste občanem vašeho státu?

velmi hrdý(á)	poměrně hrdý(á)	trochu hrdý(á)	nepříliš hrdý(á)	ani trochu hrdý(á)

Do jaké míry souhlasíte nebo nesouhlasíte s následujícími výroky? (napište písmeno "x" u vámi zvolené odpovědi)

- 1 = naprosto souhlasím
- 2 = souhlasím
- 3 = nejsem rozhodnut(a)
- 4 = nesouhlasím
- 5 = naprosto nesouhlasím

24 Většinu lidí se dá věřit

1	2	3	4	5

25 Člověk může být dobrým manažerem, i když nemá přesnou odpověď na většinu otázek, které mohou jeho podřízení vznášet v souvislosti se svou prací

1	2	3	4	5

26 Organizační struktura, ve které mají někteří podřízení dva nadřízené je něco, čemu je třeba za každou cenu se vyhnout

1	2	3	4	5

27 Ze změn na pracovišti je obvykle více škody, než užítku

1	2	3	4	5

28 Organizační předpisy podniku se nesmějí porušovat, a to ani tehdy, když si zaměstnanec myslí, že jedná v zájmu organizace

1	2	3	4	5

29 Když lidé v životě selžou, je to často jejich vlastní vina

1	2	3	4	5

30 Trvalé úsilí je nejjistější cesta k výsledkům

1	2	3	4	5

**Některé informace o Vaší osobě
(pro statistické účely)**

31 Jste:

muž	žena
<input type="text"/>	<input type="text"/>

32 Kolk je vám let:

< 20	20-24	25-29	30-34
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>

35-39	40-49	50-59	60 +
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>

**33 Kolk let školního vzdělání jste řádně absolvoval(a)
(včetně základní školy):**

10 let a méně	11 let	12 let	13 let	14 let
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>

15 let	16 let	17 let	18 let a více
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>

34 Jestliže máte nebo jste měl(a) placené zaměstnání, o jaký druh práce se jedná nebo jednalo?

<input type="checkbox"/>	Neplacené zaměstnání (zahrnuje studenty prezenčního studia)
<input type="checkbox"/>	Nekvalifikovaná manuální práce
<input type="checkbox"/>	Běžně vyškolený úředník (úřednice) nebo sekretářka
<input type="checkbox"/>	Vyučený či odborně zaškolený řemeslník, technik, informatik, zdravotní ošetřovatel(ka), umělec (umělkyně) apod.
<input type="checkbox"/>	Vysokoškolsky vyškolený profesionál apod. (ne manažer)
<input type="checkbox"/>	Manažer jednoho či dvou podřízených (ne manažerů)
<input type="checkbox"/>	Manažer jednoho nebo více manažerů

35 Jaká je Vaše státní příslušnost (např. ČR, SR,...)?

36 A jaká byla Vaše státní příslušnost při narození (např. ČR, SR,...)?

- konec dotazníku -
Děkujeme Vám za vyplnění!

Příloha č. 3: Dotazník sledující spokojenost zákazníků

Dotazník sledující spokojenost zákazníků

Dobrý den, jmenuji se Monika Holá, jsem studentka Ekonomické fakulty Jihočeské univerzity v Českých Budějovicích a prosím Vás o vyplnění dotazníku pro mou diplomovou práci. Všechna data budou zpracována anonymně a budou sloužit pouze pro účely diplomové práce.

1) Jste spokojeni s provozní dobou podniku?

- a) velmi spokojen
- b) spokojen
- c) spíše nespokojen
- d) nespokojen

2) Jste spokojeni s rychlostí vyřízení Vašeho požadavku?

- a) velmi spokojen
- b) spokojen
- c) spíše nespokojen
- d) nespokojen

3) Jste spokojeni s ochotou pracovníků?

- a) velmi spokojen
- b) spokojen
- c) spíše nespokojen
- d) nespokojen

4) Jste spokojeni s prostředím podniku?

- a) velmi spokojen
- b) spokojen
- c) spíše nespokojen
- d) nespokojen

5) Jste spokojeni s množstvím nabízeného či poptávaného zboží? (s rozsahem jednotlivých kovů)

- a) velmi spokojen
- b) spokojen
- c) spíše nespokojen
- d) nespokojen

6) Jste spokojeni s doprovodnými službami podniku? (např.: dovoz či odvoz zboží, úprava zboží dle přání zákazníka...)

- a) velmi spokojen
- b) spokojen
- c) spíše nespokojen
- d) nespokojen

7) Jste spokojeni s cenou?

- a) velmi spokojen
- b) spokojen
- c) spíše nespokojen
- d) nespokojen

8) Jste spokojeni se způsobem platby?

- a) velmi spokojen
- b) spokojen
- c) spíše nespokojen
- d) nespokojen

9) Jste spokojeni s rychlostí platby (doba splatnosti)?

- a) velmi spokojen
- b) spokojen
- c) spíše nespokojen
- d) nespokojen

10) Jaký typ zákazníka jste?

- a) prodávám zde
- b) nakupuji zde
- c) někdy prodávám a někdy nakupuji

11) Jaké je Vaše pohlaví?

- a) muž
- b) žena

12) Jaký je Váš věk?

- a) 0-20
- b) 21 – 40
- c) 41 – 60
- d) 61 a více let

Příloha č. 4: Výsledky TBSD zaměstnanci

Slovo	Průměrné pořadí v nevědomí	Směrodatná odchylka
Dětství	9,125	1,452368755
Matka	9,25	2,436698586
Děti	9,375	3,533323506
Důvěra	9,625	2,997394702
Vztahy	9,875	3,333072906
Radost	10,625	3,838538133
Láska	10,625	2,175861898
Společenství	10,875	3,822221213
Domov	11,25	3,418698583
Život	11,375	3,93501906
Štěstí	11,375	3,497767145
Příroda	11,625	3,079671249
Otec	11,75	3,992179856
Spolupráce	12,125	5,840323193
Kamarádi / kamarádky	12,25	4,20565096
Skromnost	12,375	1,932453104
Ideál já	12,5	4,358898944
Sex	12,625	2,175861898
Manžel / manželka	12,625	2,997394702

Střídmost	12,625	4,498263554
Milenka / milenec	12,875	3,407253293
Otevřenost	13,125	4,371427113
Klid	13,25	2,633913438
Vítězství	13,25	3,269174208
Intimní styk	13,25	3,381937315
Budoucnost	13,375	3,603383826
Ideální muž	13,625	5,072905972
Muži	13,625	3,038811445
Lidé	14	4,272001873
Sny	14,125	4,75493165
Zábava	14,25	4,380353867
Já (sám)	14,5	4,974937186
Snění	14,5	3,464101615
Vzdělání	14,875	5,15842757
Jistota	15,875	5,840323193
Ideální žena	16	4,847679857
Konzultace	16	3,774917218
Minulost	16,375	4,948168853
Investice	16,875	6,091746466
Práce	17,625	5,851014869
Řešení problémů	17,75	5,517019123
Nálada	18	4,330127019
Ženy	18	5,361902647
Požitky	18,25	7,479137651
Akceschopnost	18,75	4,175823272
Konzum (spotřeba)	19	5,5
Pracoviště	19,375	7,313301238
Změna	19,5	7,331439149
Nadřizený	19,5	6,103277808
Léky	19,625	6,263734908
Formálnost	20,125	4,621620387
Být první	21,25	5,402545696
Ticho	21,375	4,897384506
Pravidla	21,5	4,301162634
Povinnosti	21,75	6,077622891
Riziko	22,375	8,425222549
Výkon	22,5	5,522680509
Hluk	23,625	2,955397604
Nároky	23,625	3,998046398
Strach	24	5,074445783
Prospěch jedince	24,125	5,666513478
Kontrola	24,25	5,117372373
Alkohol	25,375	5,588772227
Okamžitý zisk	26,125	3,099899192
Bolest	26,5	2,783882181
Nuda	26,875	3,515590278

Rvačka	26,875	5,325352101
Útočit	27	3,807886553
Únava	27,5	2,179449472
Hádka	27,875	4,136348027
Samota	28,625	3,038811445
Úzkost	28,75	2,586020108
Nemoc	29,375	4,181432171
Smrt	30,125	4,284784125
Poznámka: Čím menší směrodatná odchylka, tím více se populace na daném pořadí shoduje.		
© 2016-2020 Bc. Filip Šuster filip.suster@seznam.cz doc. Ing. Růžena Krninská, CSc. krninska@ef.jcu.cz		

Příloha č. 5: Výsledky TBSD zákazníci

Slovo	Průměrné pořadí v nevědomí	Směrodatná odchylka
Důvěra	9	3,16227766
Příroda	10,2	1,6
Dětství	10,6	1,743559577
Láska	10,6	2,576819745
Vztahy	10,6	2,059126028
Budoucnost	10,8	0,748331477
Domov	11	2,828427125
Děti	11,2	1,939071943
Milenka / milenec	11,4	1,854723699
Manžel / manželka	11,6	3,261901286
Radost	11,8	4,354308211
Zábava	11,8	3,815756806
Společenství	11,8	4,166533331
Ideál já	12	3,521363372
Matka	12,2	2,561249695
Štěstí	12,2	2,13541565
Otevřenost	12,8	4,214261501
Vítězství	13	4,195235393
Já (sám)	13,2	4,707440918
Skromnost	13,2	1,6
Sny	13,6	3,498571137
Konzultace	13,6	3,611094017
Ideální muž	13,8	5,306599665
Intimní styk	13,8	4,621688003
Spolupráce	13,8	6,305553108

Vzdělání	14	5,761944116
Pracoviště	14	2,19089023
Investice	14	5,899152482
Život	14,2	4,445222154
Otec	14,2	3,12409987
Kamarádi / kamarádky	14,2	2,993325909
Snění	14,2	4,4
Střídmost	14,2	3,544009029
Klid	14,6	2,416609195
Muži	14,6	4,630334761
Nálada	15	6,164414003
Požitky	15	7,56306816
Lidé	15,2	4,118252056
Sex	15,6	2,939387691
Konzum (spotřeba)	15,6	3,979949748
Jistota	15,6	5,642694392
Ideální žena	15,8	3,487119155
Ženy	15,8	6,794115101
Řešení problémů	16,2	2,785677655
Minulost	16,4	3,136877428
Výkon	16,8	5,9126982
Práce	17,2	6,462197769
Být první	17,2	2,993325909
Riziko	17,2	9,410632285
Změna	17,6	4,498888752
Nadřizený	17,8	8,231646251
Akceschopnost	17,8	4,955804677
Léky	19,4	6,499230724
Ticho	19,6	3,261901286
Povinnosti	20,4	5,817215829
Prospěch jedince	21,2	4,118252056
Pravidla	21,4	3,382306905
Hluk	21,6	2,416609195
Formálnost	22,2	2,315167381
Kontrola	22,4	5,314132102
Alkohol	23,6	6,1514226
Nároky	23,8	4,214261501
Okamžitý zisk	24,4	1,854723699
Nuda	25	3,577708764
Rvačka	25	8,414273587
Strach	25,2	5,153639491
Bolest	25,4	3,440930107
Útočit	26	4,049691346
Únava	26,4	2,244994432
Hádka	27	4,195235393
Úzkost	27,8	4,166533331

Samota	28,4	3,006659276
Nemoc	28,6	3,498571137
Smrt	29	3,098386677

Poznámka: Čím menší směrodatná odchylka, tím více se populace na daném pořadí shoduje.

© 2016-2020

Bc. Filip Šuster | filip.suster@seznam.cz
doc. Ing. Růžena Krinská, CSc. | krinska@ef.jcu.cz