

JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH

EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA ŘÍZENÍ

Studijní program: B6208 Ekonomika a management

Studijní obor: Řízení a ekonomika podniku

Vliv podnikové kultury na zaměstnance a zákazníky

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

Autor bakalářské práce:
Filip Šuster

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Filip ŠUSTER**
Osobní číslo: **E10236**
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Řízení a ekonomika podniku**
Název tématu: **Vliv podnikové kultury na zaměstnance a zákazníky**
Zadávající 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:

Cílem bakalářské práce je analyzovat podnikovou kulturu vybraného podniku a jejího vlivu na zaměstnance a zákazníky.

Metodika práce:

Prostudování literárních pramenů souvisejících s podnikovou kulturou, vypracování literární rešerše. Posouzení vlivu podnikové kultury na zaměstnance a zákazníky vybraného podniku. Specifikace zkoumaných souborů. Sběr dat za pomoci vybraných dotazníků. Po utřídění a analýze dat se soustředit na deskripci, komparaci vlivu podnikové kultury na obě skupiny (zaměstnanci a zákazníci). Provést syntézu poznatků v podniku a jednotlivé návrhy pro praxi.

Rámcová osnova:

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

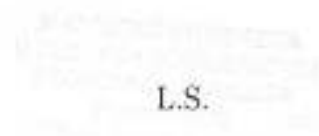
Rozsah grafických prací: dle potřeby
Rozsah pracovní zprávy: 30-50 str.
Forma zpracování bakalářské práce: tištěná
Seznam odborné literatury:

BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, et al., 2007. Psychologie a sociologie řízení. 3. rozšířené vyd. Praha: Management Press, 800 s. ISBN 978-80-7261-169-0.
KRNINSKÁ, R., 2002a. Kulturologické aspekty řízení lidských zdrojů. 1. vyd. České Budějovice: Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích, Zemědělská fakulta, 54 s. ISBN 80-7040-584-8.
LUKÁŠOVÁ, R., and I. NOVÝ, 2004. Organizační kultura: od sdílených hodnot a cílů k vyšší výkonnosti podniku. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 176 s. ISBN 80-247-0648-2.
LUKÁŠOVÁ, R., 2010. Organizační kultura a její změna. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 240 s. ISBN 978-80-247-2951-0.
TRUNEČEK, J., 2004. Znalostní podnik ve znalostní společnosti. 2. vyd. Praha: Professional Publishing, 312 s. ISBN 80-86419-67-3.
HOFSTEDE, G., and J. G. HOFSTEDE, 2006. Kultury a organizace: software lidské mysli (Spolupráce mezi kulturami a její důležitost pro přežití). Praha: Linde, 335 s. ISBN 80-86131-70-X.

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

Datum zadání bakalářské práce: 15. února 2012
Termín odevzdání bakalářské práce: 30. dubna 2013


doc. Ing. Ladislav Rolínek, Ph.D.
děkan


L.S.


doc. Ing. Darja Holátová, Ph.D.
vedoucí katedry

V Českých Budějovicích dne 15. února 2012

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci „Vliv podnikové kultury na zaměstnance a zákazníky“ vypracoval samostatně na základě vlastního výzkumu a s použitím literatury uvedené v seznamu citované literatury.

Dále prohlašuji, že v souladu s § 47 zákona č. 111/1998 Sb. v platném znění souhlasím se zveřejněním své bakalářské/diplomové práce, a to - v nezkrácené podobě/v úpravě vzniklé vypuštěním vyznačených částí archivovaných Ekonomickou fakultou - 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.

V Českých Budějovicích dne 30. března 2013

.....
Filip Šuster

Děkuji vedoucí bakalářské práce doc. Ing. Růženě Krninské, CSc. za vedení této práce a za cenné rady, podněty a připomínky, které mi poskytla v průběhu jejího zpracování.

Obsah

1	Úvod	3
2	Přehled řešené problematiky	5
2.1	Pojem kultura	5
2.2	Podniková kultura	7
2.2.1	Definice podnikové kultury.....	7
2.2.2	Vznik podnikové kultury.....	9
2.2.3	Prvky podnikové kultury.....	10
2.2.4	Struktura podnikové kultury	11
2.2.5	Typologie podnikové kultury	14
2.2.6	Obsah, síla a stabilita podnikové kultury	17
2.2.7	Utváření a změna kultury	18
2.2.8	Identifikace zaměstnanců s podnikovou kulturou.....	19
2.2.9	Vztah podnikové kultury a zákazníka	20
3	Metodický postup	21
3.1	Cíl bakalářské práce	21
3.1	Specifikace zkoumaného podniku	21
3.2	Vymezení zkoumaných souborů.....	22
3.2.1	Zaměstnanci	22
3.2.2	Stávající zákazníci.....	22
3.3	Sběr a postup hodnocení získaných dat	23
3.3.1	Úvodní neřízené rozhovory.....	23
3.3.2	Dotazník pro zaměstnance	23
3.3.3	Dotazník pro stávající zákazníky	32
4	Výsledky.....	37
4.1	Identifikační údaje zaměstnanců získané neřízenými rozhovory	37
4.2	Vyhodnocení dotazníku pro zaměstnance	39
4.2.1	Typologie podnikové kultury podle Deala a Kennedyho (2000).....	39
4.2.2	Typologie podnikové kultury podle Handyho (Handy in Armstrong 2009)	44
4.2.3	Vliv podnikové kultury na zaměstnance	48
4.2.4	Síla podnikové kultury	52
4.2.5	Zobrazení stavu podnikové kultury.....	53
4.2.6	Celková míra souladu mezi deklarovanou a skutečně prožívanou spokojeností všech zaměstnanců	54
4.2.7	Upřednostňované hodnoty	57
4.2.8	Přehled skutečností, které by zlepšily pracovní výsledky zaměstnanců.....	61

4.3	Vyhodnocení dotazníku pro stávající zákazníky	62
4.3.1	Vliv podnikové kultury na zákazníky	63
4.3.2	Celková míra souladu mezi deklarovanou a skutečně prožívanou spokojeností zákazníků	66
4.3.3	Faktory upřednostňované zákazníky	69
5	Závěr	72
5.1	Návrhy řešení	73
6	Summary	76
6.1	Keywords	76
7	Seznam použitých zdrojů	77
7.1	Elektronické zdroje	79
7.2	Ostatní zdroje	79

1 Úvod

Aby současný podnik mohl obstát v globalizovaném konkurenčním prostředí, musí být schopen adaptace na nestálé diskontinuitní změny, musí neustále hledat cesty ke zvyšování vlastní efektivity a kromě ustavičného uspokojování potřeb a přání svých zákazníků nesmí zapomínat také na uspokojování potřeb svých členů prostřednictvím řízení lidských zdrojů a podnikové kultury.

Třetí tisíciletí je nezpochybnitelně typické svým přechodem na ekonomiku znalostí, kde mimo peníze, technologie a půdu se právě znalosti stávají nejdůležitější formou kapitálu jakéhokoliv podniku. V této souvislosti se hovoří o zvyšující se důležitosti „lidského kapitálu“, který akcentuje schopnost jedince uvést znalosti, vědomosti a dovednosti do nových souvislostí.

Je logicky bezrozporné, že mají-li zaměstnanci podniku neopomenutelnou účast při tvorbě jeho výstupů, ať už se jedná o podnik výrobní, nebo poskytující služby, měli by si jeho manažeři uvědomovat, že vědomé řízení podnikové kultury, potažmo spokojenosti svých zaměstnanců, je složka, která určuje jejich úspěšnost, může mít vliv i na zákazníky a rozhodně není něčím, co lze úmyslně přehlížet a o čem se lze domnívat, že se samovolně ubere správným směrem.

Je zapotřebí upustit od vnímání zaměstnanců jako pouhé pracovní síly a namísto toho se posouvat k vnímání pracovníka jako jedinečné lidské osobnosti s různými tvůrčími schopnostmi, jejichž správným rozpoznáním a cíleným rozvojem můžeme docílit stavu, kdy takovýto pracovník svým výkonem odvede práci za pracovníky dva, i více.

Aby bylo možné se tomuto ideálnímu stavu přiblížit, musíme nabýt vědomosti o lidských typech, osobnostech, interpersonálních vztazích, musíme začít pracovat s vědomými a nevědomými hodnotami zaměstnanců i zákazníků, pomocí artefaktů a symbolů posilovat to, co přispívá k celkové integritě a pochopit, že podniková kultura je součástí kultur vyšších celků, se kterými by měla být v souladu. Toto vše je nezbytné zakotvit do podnikové strategie, standardů a zajistit, aby směřování podnikové kultury bylo v souladu s veřejně deklarovanými cíli.

Cílem této bakalářské práce je analyzovat podnikovou kulturu vybraného podniku a určit, jaký má vliv na své zaměstnance a zákazníky. Tato data lze získat vhodně uzpůsobeným dotazníkem, který bude zkoumat faktory mající vliv na spokojenost obou skupin, který bude zkoumat hodnoty, které tyto skupiny zastávají a který určí typologii podnikové kultury pro správné pochopení specifických souvislostí, ve kterých se podnik nachází. Vhodné doplňující otázky pomohou tento celkový obraz dotvořit.

Výstupem bude analýza, která zhodnotí podnikovou kulturu jako celek, dále na úrovni subkultur a v poslední řadě vyhodnotí faktory, které tyto subkultury ovlivňují. Tak bude možné podniku podat konkrétní doporučení, jak usměrnit podnikovou kulturu, aby měla na zaměstnance a zákazníky lepší vliv.

Lze očekávat, že z důvodu obavy z konkurence budou mít oslovené firmy problém poskytnout cizí osobě vhled na svou podnikovou kulturu, protože výzkumník získá přehled o citlivých, slabých a kritických místech a tato data by mohla být konkurencí zneužita. V poslední řadě vyvstává otázka, zda vědomé odpovědi respondentů budou v souladu s jejich skutečnými vnitřními prožitky. Tento soulad bude možné alespoň částečně odhalit analýzou koeficientů míry souladu mezi deklarovanou a skutečně prožívanou spokojeností.

2 Přehled řešené problematiky

2.1 Pojem kultura

Z historického hlediska byl pojem kultura původně spojován s obděláváním zemědělské půdy. Pojem pochází z lat. colo, tedy vzdělávat, obdělávat, pěstovat, a dále z lat. cultura, tedy pěstování, vzdělávání (Velký sociologický slovník 1996, s. 547).

Jak je uvedeno ve Velkém sociologickém slovníku (1996), za tvůrce moderní globální vědecké definice kultury je považován Edward Burnett Tylor, který v 19. století ve své práci Primitivní kultura podal první antropologické vymezení pojmu kultura: „*Civilizace je složitý celek, který zahrnuje vědění, víru, umění, právo a morálku, zvyky a všechny ostatní schopnosti a obyčeje, jež si člověk osvojil jako člen společnosti.*“

K definování a studiu kultury jako takové lze využít více přístupů. Lukášová, Nový et al. (2004) uvádějí například tyto:

- **Antropologický přístup**, který je převážně deskriptivní a založený na pozorování, popisu chování určitých skupin a interpretace jejich významu.
- V **sociologickém přístupu** vystupují kultury jako relativně autonomní adaptivní systémy se specifickým obsahem. Předmětem studia sociologů jsou především explicitní kulturní vzory postavené na systému hodnot, norem a názorů.
- V **přístupu psychologickém** není na rozdíl od předchozích přístupů kultura sama o sobě pozorovatelná. Pozorujeme pouze manifestaci kultury, která se projevuje v lidských činnostech, rituálech, tradicích apod.

Nový et al. (1996) definují kulturu jako relativně integrovaný celek zahrnující lidské chování a jeho výtvoř, kde aktuální stav je vždy odvozen od stavu minulého, přičemž tento vývoj má kontinuální charakter. Vytváření kultury se děje postupným zkoušením, prověřováním interakcí a jejich výsledků. Přijímány jsou pouze ty, které celek nenarušují, ale upevňují. Aktivita a vztahy, které se osvědčí, se stanou vzory pro aktivitu a vztahy následné. Lze proto říci, že kultura je nahromaděná zkušenost, která umožnila zachovat existenci daného sociálního celku.

Člověk se nachází ve více úrovních kultury zároveň. Jako základní rozeznává Hofstede, Hofstede a Minkov (2010) následující úrovně:

- národní kultura,
- kultura spojená s určitým etnikem, náboženstvím nebo jazykem,
- kultura spojená s náležitostí k pohlaví,
- kultura spojená s příslušností k určité generaci,
- kultura související s platovou třídou,
- podniková kultura.

Krninská (2002a) vnímá kulturu jako determinující fenomén určitého společenství a jeho prostředí politického, ekonomického, i sociálního, přičemž každá kultura jakéhokoliv sociálního systému vychází z kultury vyšších systémů, určuje způsob zařazení nižších systémů do vyššího celku a je tedy výrazem hierarchie sociální reality. Kultura nižšího systému je podmnožinou systému vyššího, zároveň však širším okruhem prvků, které vycházejí ze specifických podmínek fungování tohoto nižšího systému.

Krninská (2002a) rozděluje kulturní společenství na tyto úrovně:

- globální,
- národní, regionální,
- podnikové (firemní).

Především národní, ale také regionální kultura jsou nositeli základních kulturních vzorců, které mohou výrazně ovlivňovat charakter i konkrétní podobu podnikové kultury (Krninská 2002a).

Tuto skutečnost dokládá na příkladu Hofstede, Hofstede a Minkov (2010). V 70. letech 19. století zadal profesor Owen James Stevens studentům úkol, aby diagnostikovali a vyřešili problém dvou neshodujících se manažerů. Zatímco většina Francouzských studentů školy viděla problémy spíše jako strukturální, většina Britských studentů shledávala, že kořeny problému jsou v mezilidských vztazích.

2.2 Podniková kultura

V celosvětové literatuře můžeme vysledovat první zmínky o podnikové kultuře již v 60. letech 20. století, samotný termín se ale stává populárnějším až na počátku 80. let. Jeden z důvodů je tzv. „japonský ekonomický zázrak“, který podnítil zájem amerických manažerů o filosofii japonských firem. Japonský ekonomický růst totiž vytvářel otázky ohledně způsobu řízení a efektivity manažerských technik (Lukášová, Nový et al. 2004). Dalším důvodem zájmu o podnikovou kulturu japonských podniků pak bylo podle názoru některých autorů (Parker 2000) vydání pravděpodobně nejvlivnější knihy managementu tehdejší doby *In Search of Excellence: Lessons from America's Best-Run Companies*, jejíž autoři hledají cestu k dokonalosti a účinnosti řízení firem.

Protože v českých podmínkách mezi lety 1965–1989 zcela chyběla specifická živnostenskoprávní úprava a skutečný zlom v oblasti živnostenského podnikání přineslo až přijetí zákona č. 455/1991 Sb. o živnostenském podnikání (Zahradníček 2006, s. 10), setkáváme se s podnikovou kulturou v české odborné literatuře až v průběhu 90. let 20. století, a to pod těmito pojmy: podniková kultura, firemní kultura a organizační kultura (Lukášová, Nový et al. 2004).

V anglicky psané zahraniční literatuře je nejčastějším pojmem *organizational culture* (organizační kultura), méně často se používá *corporate culture* (firemní, podniková kultura). V německy psané literatuře se setkáváme s pojmy *Organisationskultur*, *Unternehmenskultur*, *Firmenkultur* (Lukášová, Nový et al. 2004).

2.2.1 *Definice podnikové kultury*

Podle mnohých autorů (Lukášová, Nový et al. 2004; Rolínek et al. 2003, Krninská 2002a) panují neshody v jednoznačném vymezení tohoto pojmu, protože se jedná o složitý, mnohodimenzionální a obtížně postižitelný jev. Právě z důvodu, že nepanuje jednotný názor na to, co je to „kultura“, i přesné vymezení „podnikové kultury“ je velmi obtížné. Přední autoři, kteří se danou problematikou zabývají, vymezili řadu kategorií definic, formulovaných podle úhlu pohledu a míry zdůrazňování určitých aspektů.

Dyer (1986): „*Podnikovou kulturu tvoří zejména artefakty, perspektivy, hodnoty a domněnky, které jsou sdíleny členy organizace.*“

Kilmann, Saxton a Serpa (1985): „*Sdílené filozofie, ideologie, hodnoty, předpoklady, názory, očekávání, postoje a normy ... které odhalují implicitní či explicitní skupinový souhlas s tím, jak rozhodovat a řešit problémy: jako způsob, jak se věci u nás dělají.*“

Pettigrew, Thomas a Whittington (2006): „*Soubor sdílených hodnot, norem a vzorců, které vedou lidi do určitých vzorců chování jak zvýšit výkon, nebo řešit problém.*“

Denison in Lukášová, Nový et al. (2004): „*Základní hodnoty, názory a předpoklady, které existují v organizaci, vzorce chování, které jsou důsledkem těchto sdílených významů, a symboly, které vyjadřují spojení mezi předpoklady, hodnotami a chováním členů organizace.*“

Hall (1995): „*Programovaný způsob vnímání, odvozený z názorů a hodnot.*“

Schein in Lukášová, Nový et al. (2004): „*Vzorec sdílených základních předpokladů, které si skupina osvojila při řešení problémů externí adaptace a interní integrace a které se natolik osvědčily, že jsou považovány za platné a jsou předávány novým členům organizace jako způsob vnímání, myšlení a cítění, který je ve vztahu k těmto problémům správný.*“

Lukášová, Nový, et al. (2004): „*Máme-li zobecnit současné pojetí a definovat organizační kulturu, můžeme konstatovat, že organizační kulturu lze chápat jako soubor základních předpokladů, hodnot, postojů a norem chování, které jsou sdíleny v rámci organizace, které se projevují v myšlení, cítění a chování členů organizace a v artefaktech (výtvorech) materiální a nemateriální povahy.*“

Krninská (2002b) definuje podnikovou kulturu jako velmi složitou, vnitřně strukturovanou a rozporuplnou skutečnost, která se skládá ze tří hierarchicky nad sebou uspořádaných rovin:

- základních životních představ, hodnot a postojů zaměstnanců (východisek pro jejich spontánní jednání a chování, které pramení z nevědomé úrovně psychiky),
- pravidel pracovního a sociálního jednání,
- symbolů (podnikových cílů a základních principů podnikové kultury) fungujících na vědomé úrovni lidské psychiky.

2.2.2 *Vznik podnikové kultury*

Podle Krninské (2002b) může podniková kultura jako taková vzniknout dvěma základními způsoby. Zaprvé jako **spontánní důsledek přirozeného jednání** zaměstnanců firmy, které vyplývá jednak z jejich osobnostních a individuálně odlišných rysů a jednak z vnějších pravidel a podmínek, které jejich pracovní jednání ovlivňují. Avšak přistoupíme-li na tento přístup, tak se z manažerského pohledu vzdáváme možnosti významným způsobem ovlivňovat pracovní jednání zaměstnanců v souladu s podnikovou strategií a podnikatelskou vizí. Navíc se vystavujeme značnému riziku, že s velkou pravděpodobností bude spontánně vzniklá podniková kultura v lepším případě indiferní, v horším případě dokonce v protikladu k prosazovaným podnikovým prioritám, cílům, hodnotám a pravidlům.

Zadruhé může podle Krninské (2002b) podniková kultura vzniknout jako **výsledek systematických a cílevědomých aktivit** řídicích pracovníků podniku, kde veškeré vnitropodnikové normy, předpisy a pravidla jsou důsledně vzájemně obsahově provázány se snahou o jednotné ovlivňování pracovního i sociálního chování zaměstnanců. Je však nutné respektovat řadu zdánlivě samozřejmých, avšak v praxi nesnadno splnitelných podmínek úspěchu, jako jsou například:

- existence jasné vize, tedy budoucí představy o základních obrysech existence firmy a jejích cílů,
- formulace komplexní strategie, tedy převedení vize na konkrétní kroky, které povedou k dosažení cílů,
- formulace zásad podnikové kultury, tedy požadovaných způsobů pracovního a sociálního chování,
- existence řídicích pracovníků, kteří jsou vzorem z hlediska prosazení žádoucí podnikové kultury.

Chceme-li využít podnikovou kulturu jako nástroj řízení lidských zdrojů a ovlivňování pracovníků, musí řídicí pracovníci formulovat vnitřně bezrozporný a logický uspořádaný komplex požadavků na pracovníky, avšak zároveň musí respektovat silné či slabé stránky obsazení pracovních míst podniku (Krninská 2002a).

Lukášová, Nový et al. (2004) označují za základní mechanismus vzniku a utváření kultury „učení“, které se uskutečňuje v procesu interní integrace a externí adaptace.

2.2.3 *Prvky podnikové kultury*

Za prvek podnikové kultury považují Lukášová, Nový et al. (2004) nejjednodušší strukturální a funkční jednotku, která je základním stavebním komponentem celého kulturního systému. Na prvek také nahlíží jako na nástroj předávání a utváření podnikové kultury, lze ho též chápat jako indikátor obsahu kultury, který je využitelný v pozorování, výzkumu a diagnostice obsahu podnikové kultury. Ačkoliv mezi autory nepanuje shoda ve vymezení a kategorizování těchto prvků, nejčastěji jsou za ně považovány: **základní předpoklady, hodnoty, normy, postoje**. Dále sem patří vnější projevy kultury, které se označují jako **artefakty**. Ty mohou mít jak materiální, tak nemateriální povahu.

Základní předpoklady jsou zafixované představy o fungování reality, které lidé považují za zcela evidentní, pravdivé a nezpochybnitelné. Například „lidem ve firmě lze důvěřovat“ (Lukášová, Nový et al. 2004).

Hodnoty jsou podle Hofstede, Hofstede a Minkova (2010) všeobecné tendence dávání přednosti určitým stavům skutečnosti před jinými. Většina autorů, včetně Lukášové, Nového et al. (2004) a Krninské (2002a), se shoduje, že hodnoty jsou jádrem podnikové kultury, a proto bývají zapsány v etickém kodexu, či poslání firmy. Jsou také komunikovány navenek za účelem utváření image organizace, avšak často se lze v praxi setkat s nesouladem mezi hodnotami deklarovanými a skutečnými.

Termín **postoj** je užíván ve vztahu jedince k pozitivním nebo negativním pocitům (Lukášová, Nový et al. 2004).

Normy chování jsou nepsaná pravidla a zásady chování, které skupina přijala jako celek. Dodržování, či porušování těchto norem je odměňováno nebo sankcionováno většinou na úrovni změn chování v mezilidských vztazích (Lukášová, Nový et al. 2004).

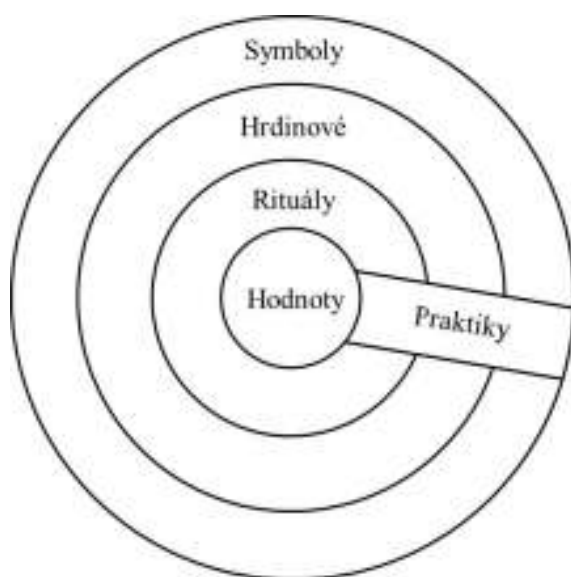
K **artefaktům materiální povahy** obvykle řadíme architekturu budov, produkty organizace, materiální vybavení, brožury, atd. Mezi **artefakty nemateriální povahy** můžeme zařadit například jazyk, historky, mýty, firemní hrdiny, zvyky, ceremoniály, rituály (Lukášová, Nový et al. 2004). Hofstede, Hofstede a Minkov (2010) a Krninská (2002a) mezi artefakty nemateriální povahy řadí také symboly.

2.2.4 Struktura podnikové kultury

Hofstedův přístup (Hofstede, Hofstede a Minkov 2010)

Geert Hofstede používá pro zobrazení úrovně kultury¹ tzv. „cibulový diagram“, který má následující čtyři vrstvy: symboly, hrdiny, rituály a hodnoty. Ty jsou zobrazeny jako vrstvy cibule, značící, že symboly jsou povrchovou vrstvou, zatímco hodnoty jsou nejhlubším projevem kultury. Hrdinové a rituály se nacházejí mezi nimi.

Schéma 1: Hofstedův „cibulový“ diagram



Zdroj: Hofstede, Hofstede
a Minkov (2010), s. 8, upraveno

Symboly, hrdinové a rituály jsou shrnuty pod pojmem **praktiky**. Jako praktiky jsou vnějšímu pozorovateli viditelné, avšak jejich kulturní význam je pro něj skrytý. Rozpoznat je mohou pouze ti, kdo kulturu sdílí.

Symboly jsou slova, gesta, obrázky, nebo předměty, které nesou zvláštní význam. Do této kategorie patří například běžně používaný jazyk nebo slang, dále oblečení, účes, vlajky a symboly postavení.

Hrdinové jsou žijící, nebo nežijící osoby a mohou být skutečné, či imaginární. Podstatné je, že mají vlastnosti, které jsou v dané kultuře velmi cenné, a tak slouží jako modely žádoucího chování.

Rituály jsou kolektivní činnosti a aktivity, které jsou technicky vzato nadbytečné, avšak v rámci kultury jsou považovány za společensky nezbytné. Příkladem mohou být různé pozdravy a vyjadřování úcty, nebo také společenské a náboženské rituály. Obchodní a politická jednání, které jsou zdánlivě organizována z racionálních důvodů, slouží často pouze pro rituální účely. Například pro posílení soudružnosti skupiny, nebo umožňují vedoucím, aby se prosadili.

¹ Hofstede používá toto schéma pro kulturu národní, avšak charakteristiky kultury větších celků jsou současně dobře použitelné i pro společenské útvary menšího rozsahu, včetně sociálních systémů organizací, institucí, podniků a drobných firem (Bedrnová, Nový et al. 2004).

Hodnoty jsou obecné sklony preferovat určité stavy na úkor jiných. Jsou to pocity, které jsou spojeny s duálním, tedy pozitivním, nebo negativním postojem ve smyslu „dobrý – špatný“ a vyjadřují obecné preference, promítající se do rozhodování jednotlivce či organizace.

Scheinův model

Model, který Edgar Schein vyvinul, je v dnešní době nejznámější, nejcitovanější a nejvyužívanější. Ukazuje na něm, že podniková kultura může být analyzována na několika úrovních, přičemž každá z nich je pro vnějšího pozorovatele více, či méně viditelná (Lukášová, Nový et al. 2004).

Schéma 2: Úrovně kultury podle Scheina (2004)



Zdroj: Schein (2004), s. 26, upraveno

Artefakty, které jsou nejvíce na povrchu, jsou pro vnějšího pozorovatele zřetelné. Jedná se o vše, co je možno vidět, slyšet a cítit, když se člověk setká s novou skupinou, nebo neznámou kulturou. Jde například o architekturu a fyzické prostředí, technologie, produkty, styl, zvyky v oblékání, mýty a příběhy. Mimo to sem spadá také „klíma“ skupiny, které je viditelné jako chování členů skupiny. Artefakty také zahrnují strukturální prvky, jako jsou listiny, vnitropodnikové směrnice, organizační schémata. Nejdůležitějším poznatkem této úrovně je, že je jednoduše viditelná, ale nesnadno rozluštitelná. Mayové i Egypťané stavěli jasně viditelné pyramidy, avšak jejich významy v každé kultuře byly odlišné. Proto můžeme popsat, co vidíme a cítíme, ale nemůžeme zrekonstruovat, co tyto věci samy o sobě znamenají pro danou skupinu, nebo zda mají nějakou spojitost se základními předpoklady. Pokud pozorovatel žije ve skupině dostatečně dlouho, význam artefaktů se nakonec stane jasný. Chce-li dosáhnout pochopení dříve,

může se pokusit analyzovat zastávané hodnoty, normy a pravidla, které poskytují denní návody, podle kterých skupina řídí své chování (Schein 2004).

Zastávaná přesvědčení a hodnoty pramení z úspěšnosti řešení dřívější situace určitým způsobem. Pokud řešení, které zpravidla navrhuje manažer, funguje, skupina vnímá a sdílí úspěch, vnímaný význam se zafixuje a je transformován ve sdílenou hodnotu. Některé hodnoty mohou být přijaty prostřednictvím tzv. sociální validace, což je zkušenost, kdy funkčnost hodnoty je či není dána mírou úzkosti či pohody, kterou prožívají členové skupiny ve chvíli, kdy se těmito hodnotami řídí. Hodnoty, které nejsou založeny na dřívějším učení a nejsou přijaty skupinou, či skupinou, mohou představovat pouze hodnoty „deklarované“. Proto je třeba důsledně dbát na to, nakolik jsou deklarované hodnoty v souladu s nejhlubší rovinou, s tzv. základními předpoklady (Schein in Lukášová, Nový et al. 2004). Schein (2004) sem řadí například strategie, cíle, filosofie, tedy tzv. zastávaná ospravedlnění.

Základní předpoklady jsou nevědomá přesvědčení přijatá jako samozřejmá do té míry, že v rámci sociální jednotky nacházíme pouze nepatrné rozdíly. Tato vysoká míra přijetí vyplývá z opakované funkčnosti daného řešení problému. Pokud jsou ve skupině základní předpoklady silné, budou pro její členy jakékoliv jiné předpoklady nemyslitelné. Jde o nejzazší zdroj hodnot a činů, který skutečně řídí chování a říká členům skupiny, jak mají vnímat, myslet a cítit (Schein 2004). Změna základních předpokladů u jednotlivce, který vstoupí do skupiny, je méně obtížná, než změna kultury skupiny. Pokud jedinec zjistí, že je sám, kdo vnímá a cítí věci odlišným způsobem, obvykle se po čase skupině přizpůsobí. Změnit kulturu skupiny, která sdílela určitou historii, je extrémně obtížné (Schein in Lukášová, Nový et al. 2004).

2.2.5 *Typologie podnikové kultury*

Chceme-li cílevědomě utvářet obsah kultury, je potřeba ji nejprve poznat a porozumět jí. Poznat a dokázat popsat obsah kultury organizace ovšem není jednoduché. Důležitým východiskem poznání je vnímání kulturních signálů. To samo o sobě ovšem nestačí. Tyto signály je zapotřebí umět interpretovat, rozumět jim a chápat význam daného chování pracovníků organizace (Lukášová, Nový et al. 2004).

Aby vědci v oblasti sociální reality rozčlenili, utřídili a zpřehlednili složitý obsah sociální reality, využívají konstrukci tzv. typologií. Typologie identifikují typické obsahy podnikové kultury z různých úhlů pohledu a ve vztahu k různým aspektům organizace či vnějšího prostředí, které organizaci ovlivňuje (Lukášová, Nový et al. 2004). Následuje několik příkladů.

Handyho typologie (Handy in Armstrong 2009)

1. **Kultura moci** je takovou kulturou, kde moc vychází z centra, které řídí a kontroluje. Existuje pouze několik pravidel, nebo postupů a atmosféra je soutěživá, zaměřená na moc a politiku.
2. V **kultuře role** se práce řídí postupy, pravidly. Popis role nebo pracovního místa je důležitější, než osoba, která v této roli, či na pracovním místě působí. Moc je odvislá od pozice.
3. **Kultura úkolu** je cílem dát dohromady správné lidi a nechat je pracovat. Vliv záleží na znalostech experta, spíše než na pozici, nebo osobní moci. Kultura je přizpůsobivá a důležitá je týmová práce.
4. **Kultura osoby** je taková, kde jedinec je středem zájmu. Organizace existuje pouze z toho důvodu, aby sloužila a asistovala jejím členům.

Typologie podle Deala a Kennedyho (2000)

1. **Kultura drsných hochů** je svět individualistů, kteří často riskují a dostávají rychlou zpětnou vazbu ohledně toho, zda jsou jejich činy dobré, či špatné. Jeden rok je pravděpodobně nejzazší termín, kdy se organizace dozví, zda je úspěšná, či selhávající. Cílem není být součástí týmu, ale stát se hvězdou. Příkladem mohou být firmy spadající do těchto kategorií: stavebnictví, bankovní investování, tisk, natáčení filmů.

2. **Kultura chléb a hry** je světem prodeje, kde vládne zábava a akce. Jednotliví zaměstnanci riskují pouze málo a rychle dostávají zpětnou vazbu, zda jsou úspěšní, či nikoliv. Úspěh v této kultuře znamená udržet si vysokou, téměř hořečnou úroveň aktivity a být neustále pozitivní. Úspěh přijde s vytrvalostí. Patří sem například počítačové firmy, pronájmy automobilů, telemarketing a makléřství.
3. **Kultura sázky** je taková, kde jsou učiněna velká rozhodnutí a uplynou roky, než se zaměstnanci dozví, zda bylo rozhodnutí správné. Jako příklad lze uvést důlní a hutní společnosti, ropné společnosti a velké společnosti poskytující služby. Tyto obří společnosti se nezhroutí na jednom špatném investičním rozhodnutí, ale dvě špatná mohou vše ukončit. Tato kultura se nepohybuje ve dnech a týdnech, ale v měsících a rocích. Hodnoty se soustředí na investování do budoucnosti a na budoucnost samotnou.
4. **Kultura procesní** je svět s minimální, nebo žádnou zpětnou vazbou, která způsobuje, že se zaměstnanci nesoustředí na to, co dělají, ale na to, jak to dělají. Do tohoto pomalého světa můžeme zařadit například banky, pojišťovací společnosti, finančně-poradenské společnosti a regulované, například farmakologické firmy. Hodnoty této kultury jsou zaměřeny na technickou dokonalost.

Dimenze podnikové kultury podle Hofstedeho, Hofstedeho a Minkova (2010)

Podle Hofstedeho, Hofstedeho a Minkova (2010) je podniková kultura v mnoha aspektech odlišná od kultury národní. Už jen proto, že její členové v podniku nevyrůstali. Na základě provedeného mezinárodního výzkumu² institutem IRIC stanovili uvedení autoři pro účely výzkumu podnikové kultury šest dimenzí:

1. **Orientace na procesy vs. orientace na výsledky** – v procesně orientované kultuře se lidé vyhýbají rizikům, ve své práci vydávají pouze omezené úsilí a mají pocit, že každý den je prakticky stejný. V kultuře orientované na výsledky se její členové cítí dobře i v neznámých situacích, vydávají maximální úsilí a mají pocit, že každý den přináší nové výzvy.

² Zkoumáním kulturních hodnot členů 20 podniků z Dánska a Nizozemska bylo zjištěno, že se tyto hodnoty různily pouze nepatrně, avšak lišily se značně v praktikách (Hofstede, Neuijen, Ohayv a Sanders 1990).

2. **Orientace na zaměstnance vs. orientace na práci** – v kulturách zaměřených na zaměstnance mají členové podniku pocit, že je na jejich osobní problémy brán ohled, že podnik přijímá zodpovědnost za blaho zaměstnanců a že důležitá rozhodnutí jsou učiněna skupinami výborů. V jednotkách orientovaných na práci vnímají zaměstnanci účelný tlak na dokončení práce a mají pocit, že podnik zajímají jen výstupy, nikoliv osobní a rodinné blaho zaměstnanců. Důležitá rozhodnutí činí jednotlivci.
3. **Farní vs. profesní kultura** – členové farní kultury vnímají, že podnikové normy se týkají jak jejich života pracovního, tak osobního; mají pocit, že při získávání pracovníků bere podnik ohled na jejich sociální a rodinné pozadí ve stejné míře jako na pracovní kompetence a že nepohlíží příliš daleko do budoucnosti. Členové profesní kultury považují osobní život za jejich soukromou záležitost; mají pocit, že při získávání pracovníků bere podnik ohled pouze na pracovní kompetenci a že pohlíží daleko do budoucnosti.
4. **Otevřený systém vs. uzavřený systém** – v otevřeném systému jsou podnik i jeho členové otevření nováčkům, téměř každý do podniku zapadne a noví zaměstnanci potřebují pouze několik dní, aby se cítili jako doma. V uzavřených systémech jsou organizace a její členové považováni za uzavřené a tajnůstkářské – dokonce i mezi zasvěcenými a pouze velmi výjimeční lidé zapadnou. Noví zaměstnanci potřebují více než rok, aby se cítili jako doma.
5. **Volné řízení vs. striktní řízení** – při volném řízení mají lidé pocit, že nikdo nemyslí na náklady, čas mítinků je stanoven jen zběžně a vtipy o podniku, nebo práci jsou na denním pořádku. Lidé v podniku se striktním řízením popsali své pracovní prostředí jako nákladově-řízené, mítinky jsou přesně dodržovány a vtipy na úkor práce či podniku jsou vzácné.
6. **Normativní podnik vs. pragmatický podnik** – v normativních podnicích je kladen důraz na správné dodržování organizačních postupů, které jsou důležitější, než výsledky samotné a v rámci podnikové etiky a čestnosti jsou podnikové standardy nastaveny vysoko. V pragmatických podnicích je kladen důraz na potřeby zákazníků, výsledky jsou důležitější, než správný postup a v rámci podnikové etiky převládá spíše pragmatický, než dogmatický postoj.

2.2.6 *Obsah, síla a stabilita podnikové kultury*

Hlavní parametry, které podmiňují funkci podnikové kultury v rámci podniku, jsou její obsah a síla. **Obsah kultury** představují sdílené základní předpoklady, normy chování a hodnoty, které se navenek manifestují prostřednictvím chování a artefaktů. **Sílou kultury** se rozumí, nakolik jsou dané předpoklady, normy chování a hodnoty v organizaci sdíleny. Jsou-li sdíleny ve vysoké míře, můžeme prohlásit, že daná kultura je silná a výrazným způsobem ovlivňuje fungování organizace. Na jejím obsahu však závisí, jestli bude vliv pozitivní, či negativní (Lukášová, Nový et al. 2004).

Bedrnová, Nový et al. (2004) naopak považují konformní jednání za signál budoucí dlouhodobé **stability** podnikové kultury, protože „*nezbytnou podmínkou úspěšného završení a trvalého udržování vnitřní integrace podniku je identifikace většiny spolupracovníků s nejvyššími podnikovými cíli a prioritami*“. **Silná kultura** je podle úsudku uvedených autorů taková, která splňuje kritéria jasnosti, zřetelnosti, rozšířenosti a zakotvenosti.

Truneček (2004) si dovoluje zobecnit některé rysy podnikové kultury v žádoucí znalostní ekonomice a navrhuje, jak by mohla vypadat modelová podoba kultury **silné, zdravé a zřetelné**:

- základní principy podnikové kultury musí vycházet z podnikatelské strategie,
- uvnitř firmy jsou vytvořeny podmínky pro fungování pracovníků jako týmu,
- kritika se nepotlačuje, ale je naopak prostředkem pro hledání konstruktivních řešení,
- zaměstnanci se identifikují s podnikem, což znamená zjevnou tendenci většiny pracovníků věřit své firmě a podporovat ji navenek,
- vzájemné vztahy uvnitř firmy a způsob komunikace je na velmi dobré úrovni, stejně jako charakter interní komunikace, mezilidských vztahů a společenského styku uvnitř firmy,
- podnikový management přijímá odpovědnost, je iniciativní a přichází s vlastními nápady nových řešení, samozřejmě sdílí informace s ostatními a nebrání podřízeným veřejně mluvit,
- vytváří se prostor pro rozšiřování kompetencí a zodpovědnosti,
- řízení není nařizování a přikazování, ale spíše podporování a povzbuzování – koučování.

2.2.7 *Utváření a změna kultury*

V odborné literatuře lze zaznamenat debaty o tom, do jaké míry a zda vůbec může vedení podniku kulturu své organizace utvářet a měnit. Zastánci objektivistického přístupu se domnívají, že organizační kulturu cíleně ovlivňovat a měnit lze. Jednota ovšem nepanuje v názorech na míru a možné změny (Lukášová 2010).

Konstatování, že podnikovou kulturu cíleně ovlivňovat a měnit lze, ovšem neznamená, že s kulturou lze jednoduše manipulovat. Podle Nového et al. (1996) je třeba si uvědomit, že proměna podnikové kultury je pomalá, protože samotný vznik byl otázkou dlouhého vývoje. I Lukášová (2010) zastává názor, že utváření obsahu podnikové kultury je záležitostí obtížnou a dlouhodobou. Žádoucí kultury nelze dosáhnout realizací několika opatření, nebo zavedením jednoho systému. Pro dosažení žádoucího efektu se vyžaduje, aby vedení podniku věnovalo kulturním aspektům řízení trvalou pozornost a aby se rozvojem žádoucí kultury organizace zabýval systematicky, cíleně a s využitím efektivních postupů. V případě změny podnikové kultury je doporučován následující postup (Sackmann, Alvesson a Sveningsson in Lukášová 2010):

1. Definovat žádoucí obsah podnikové kultury.
2. Provést diagnostiku současného obsahu podnikové kultury.
3. Porovnat současný a žádoucí obsah podnikové kultury a:
 - identifikovat rozdíly,
 - formulovat silné a slabé stránky současné kultury,
 - stanovit cíle změny.
4. Připravit plán změny.
5. Implementovat změnu – provést potřebné intervence, monitorovat pokrok.
6. Provést diagnostiku výsledků změny.

Zatímco první tři fáze výše uvedeného postupu představují analytickou část projektu změny, čtvrtá a pátá fáze zahrnují přípravu a provedení změny. Poslední fází je vyhodnocení změny. Žádoucí je, aby za účelem průběžné transformace organizace nešlo o jednorázovou změnu, ale aby změna kultury měla cyklický charakter (Lukášová 2010).

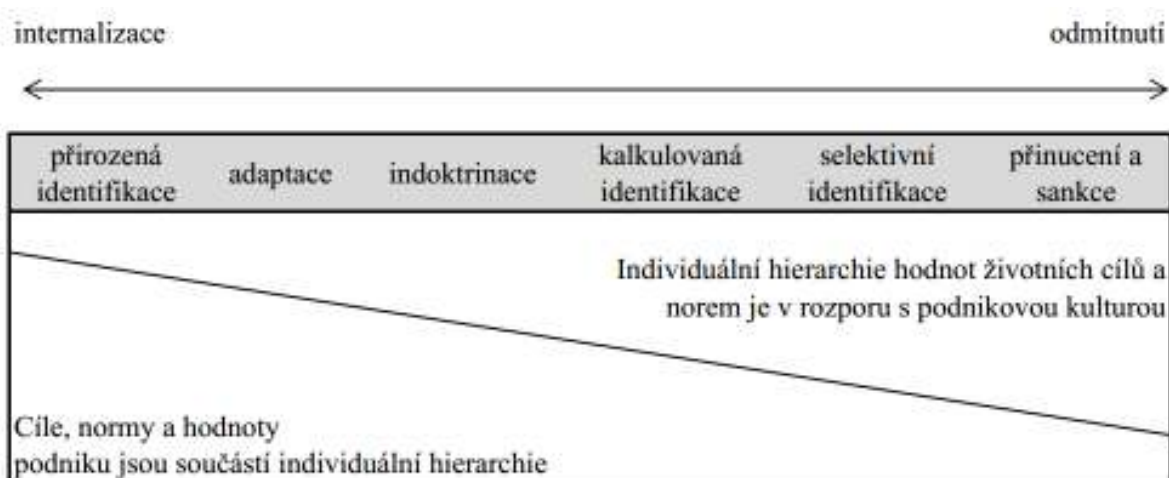
2.2.8 Identifikace zaměstnanců s podnikovou kulturou

To, do jaké míry je zaměstnanec organizace sžitý s podnikovou kulturou, určuje nejen její síla, ale také počáteční míra souladu kultury s individuálním hodnotovým systémem, názorů a norem jedince. Může se stát, že se zaměstnanec s určitými rysy kultury neztotožní, či se jí nepřizpůsobí vůbec. Takoví pracovníci se mohou stát neproduktivní, nebo dokonce kontraproduktivní a bývají z podniku propuštěni. Nastat může také situace, kdy se jedinec přizpůsobí pouze navenek. V takovém případě dodržuje organizační pravidla a normy chování, i když se s nimi vnitřně neztotožňuje (Lukášová, Nový et al. 2004).

Bedrnová, Nový et al. (2004) na Schématu 3 ilustrují šest přístupů identifikace pracovníka s podnikem, přičemž základní jsou tyto:

- **přirozená identifikace** – osobnost pracovníka, jeho hodnotové preference a zájmy jsou plně v souladu s podnikovými cíli, normami a hodnotami,
- **selektivní identifikace** – pracovník se s jednotlivými podnikovými cíli, normami a hodnotami identifikuje v rozdílné míře a ty, které jsou v rozporu s profilem jeho osobnosti, odmítá,
- **evokovaná identifikace** – prostřednictvím indoktrinace a řízené adaptace ze strany vedení podniku je identifikace spolupracovníků pozitivně ovlivňována,
- **vykalkulovaná identifikace** – spolupracovník se podřídí podnikovým cílům, normám a hodnotám, aniž by je přijal za své.

Schéma 3: Identifikace zaměstnanců s podnikovými cíli a hodnotami



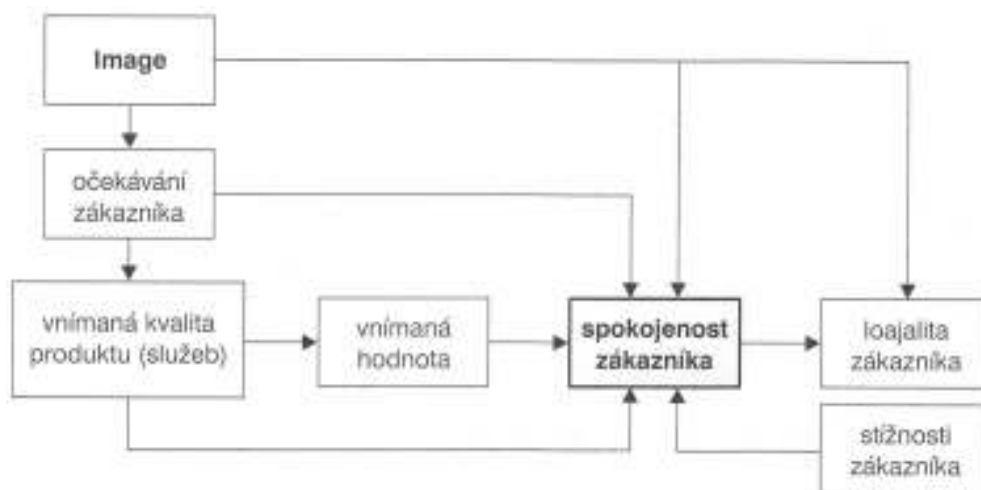
Zdroj: Bedrnová, Nový et al (2004), s. 516

2.2.9 Vztah podnikové kultury a zákazníka

Vliv podnikové kultury na zákazníka, projevující se v jeho spokojenosti či nespokojenosti, je odvislý od mnoha faktorů, mezi které Foret a Stávková (2003) řadí:

- **image** – vztahuje se k produktu, službě, značce, firmě,
- **očekávání zákazníka** – označuje vztah k očekávání produktu či služby individuálním zákazníkem,
- **vnímání hodnoty** – je spojeno s cenou výrobku či služby a očekávanou kvalitou,
- **stížnosti zákazníka** – jsou důsledkem porovnání výkonu a očekávání a vznikají v případě negativní neshody očekávání.

Schéma 4: Faktory determinující spokojenost zákazníka



Zdroj: Foret a Stávková (2003), s. 108

Silná, zřetelná podniková kultura spoluvytváří specifickou, originální a neopakovatelnou tvář firmy, která je nezbytná pro získání vlastní identity ve vztahu k zákazníkům a ostatním reprezentantům vnějšího ekonomického a společenského okolí (Krninská 2006). Podle Younga in Peters a Waterman (2012) je důležité být zákazníkovi nablízku, aby bylo možné uspokojit jeho potřeby a předpovědět jeho přání. Jha (2008) dodává, že uspokojování a udržování stávajících zákazníků je méně nákladné, než jejich neustálé nahrazování zákazníky novými. Podle Ukense (2007) hrají důležitou roli také zástupci zákaznického servisu, jelikož jsou prostředníky mezi zákazníkem a organizací. Výsledky jejich interakcí přímo ovlivňují představu zákazníků o produktu, službě a firmě samotné.

3 Metodický postup

3.1 Cíl bakalářské práce

Cílem bakalářské práce je analyzovat podnikovou kulturu vybraného podniku a jejího vlivu na zaměstnance a zákazníky.

3.1 Specifikace zkoumaného podniku

Za účelem provedení výzkumu podnikové kultury a jejího vlivu na zákazníky a zaměstnance byla navázána spolupráce s podnikem TELECOM 21 CB s.r.o.

TELECOM 21 CB s.r.o. byl založen v polovině roku 1992 jako specializovaná firma v oboru telekomunikací a od roku 1994 sídlí ve vlastních prostorách v centru Českých Budějovic. Zde je vybudována stálá obchodní, technická, ekonomická a skladová základna a specializovaná maloobchodní a velkoobchodní prodejna (Jihočeský kraj 2003).

V současné době firma TELECOM 21 CB s.r.o. zaměstnává 20 zaměstnanců, kteří svou prací vytváří roční obrát okolo 50 mil. Kč (Kukrál 2012).

Firma TELECOM 21 CB s.r.o. poskytuje svým zákazníkům služby v oblastech slaboproudé elektrotechniky – vše od projektu, instalace, záručního a pozáručního servisu, oprav, revizí telefonních a datových rozvodů, až po elektronické zabezpečovací informační systémy. Dále poskytuje poradenství při výběru telekomunikačních operátorů (Jihočeský kraj 2003).

Nosný program společnosti je projektování, instalace a údržba neveřejných digitálních telekomunikačních sítí, kterých je především v Jihočeském, Západočeském a Středočeském kraji v provozu přes 400 (Jihočeský kraj 2003).

Spektrum zákazníků firmy TELECOM 21 CB s.r.o. je široké – od drobných firem, přes školy, hotely, banky, subjekty národní správy, až po významné výrobní podniky, ale zahrnuje i jednotlivce a živnostníky (Jihočeský kraj 2003).

3.2 Vymezení zkoumaných souborů

3.2.1 *Zaměstnanci*

Ze sociologického hlediska se jedná se o malou sociální skupinu o 20 členech. Protože výzkum je povinně uskutečněn u všech zaměstnanců, skupina je současně považována za základní statistický soubor.

Pro účely této práce je skupina podrobněji členěna podle pracovní činnosti na 3 následující podskupiny:

- **Zaměstnanci A** – sekretářka, účetní, fakturantka, prodavačka: celkem 4 respondenty,
- **Zaměstnanci B** – „šéf-technici“ – vedoucí pracovníci skupiny techniků IT, zabezpečovacích systémů a telekomunikačních systémů: celkem 4 respondenti,
- **Zaměstnanci C** – technici – IT, zabezpečovacích systémů, telekomunikačních systémů: celkem 12 respondentů.

Na 20 rozeslaných dotazníků bylo obdrženo 20 odpovědí. Návratnost je tedy 100%.

3.2.2 *Stávající zákazníci*

Stávající zákazníci jsou fyzické nebo právnické osoby, které alespoň jednou uskutečnily obchod se zkoumaným podnikem. Pro podnik jsou důležitější osoby právnické, protože na celkových ročních tržbách se průměrně podílejí asi 95 % (Kukrál 2012).

Na 30 rozeslaných dotazníků bylo obdrženo 16 odpovědí. Celková návratnost zákaznických dotazníků je tedy přibližně 53 %.

3.3 Sběr a postup hodnocení získaných dat

Pro analýzu podnikové kultury a pochopení jejího vlivu na zaměstnance a zákazníky byly zvoleny následující metody zkoumání:

- úvodní neřízené rozhovory,
- dotazník pro zaměstnance,
- dotazník pro zákazníky.

3.3.1 *Úvodní neřízené rozhovory*

S jedním z jednatelů podniku byl veden rozhovor, jehož cílem bylo:

- seznámit jednatele s cílem a obsahem bakalářské práce,
- opatřit si základní informace o podniku,
- získat souhlas s provedením výzkumu,
- společně odsouhlasit, případně doplnit vhodné otázky do dotazníku,
- domluvit se na optimální metodě sběru dat.

Dále byl veden neřízený rozhovor s jedním zaměstnancem, který nechtěl být jmenován. Cílem rozhovoru bylo:

- poslechnout si, co zaměstnanec považuje za důležité vyjádřit,
- porozumět problémům, které se právě ve firmě vyskytují a na základě toho upravit otázky v dotazníku,
- dozvědět se o silných a slabých stránkách podniku.

3.3.2 *Dotazník pro zaměstnance*

Dotazník pro zaměstnance byl sestaven tak, aby odpověděl na otázky zadané cílem práce při současném respektování úrovně a prvků podnikové kultury. Sestavení vlastního dotazníku bylo učiněno z důvodu, aby získaná data nebyla obecná a bylo možné doporučit případné návrhy změn. Aby se vyplněním odpovědí necítili zaměstnanci ohroženi na pracovním místě, byla zvolena elektronická forma dotazování – zajišťující vysoký stupeň anonymity. Dotazník byl sestaven pomocí Formuláře Google a byl rozeslán všem třem vymezeným skupinám³ zaměstnanců.

³ Podle pracovní činnosti viz kapitola 3.2.1 Zaměstnanci, přičemž bylo sledováno, do které ze skupin příchozí odpověď respondenta patří.

Dotazník, který je součástí přílohy č. 1 této práce, se skládal ze 31 otázek, které byly uspořádány do částí A, B, C, D a E.

Část A se týkala určování důležitosti 11 faktorů, které by u zaměstnance hrály roli při volbě jeho ideálního zaměstnání. Zjištěná data jsou následně použita pro zobrazení obecných preferencí zaměstnance, dále pak jako váhy pro otázky v části B a C. V **části B** byly čtyřbodové, výjimečně pětibodové verbální škály, kde se zaměstnanec musel přiklonit k jedné ze dvou protikladných odpovědí na 9 položených otázek. **Část C** se skládala z 16 uzavřených otázek, kde zaměstnanec volil jednu ze čtyř, výjimečně jednu z pěti odpovědí. V **části D** se nacházely 3 otázky, bylo možné volit i více odpovědí. Tato část byla především zaměřena na typologii podnikové kultury. V **části E** byly zaměstnancům položeny 2 otevřené otázky, kde měli možnost slovně vyjádřit, čeho si na podniku váží a co by na podniku změnili. Získané odpovědi byly následně vhodně kategorizovány.

Kromě analýzy odpovědí respondentů na jednotlivé otázky (na základě přílohy č. 9) bylo z dotazníku možné určit několik následujících ukazatelů, schémat a grafů, jejichž výpočet je nutné v metodice vysvětlit:

- celková spokojenost zaměstnance,
- míra souladu mezi deklarovanou a skutečně prožívanou spokojeností zaměstnance,
- celková spokojenost všech zaměstnanců,
- celková míra souladu mezi deklarovanou a skutečně prožívanou spokojeností všech zaměstnanců,
- síla podnikové kultury,
- přehled skutečností, které by zlepšily pracovní výsledky zaměstnanců,
- schéma pro zobrazení stavu podnikové kultury,
- typologie podnikové kultury podle Handyho (Handy in Armstrong 2009),
- typologie podnikové kultury podle Deal a Kennedyho (2000),
- upřednostňované hodnoty zaměstnanců.

Celková spokojenost zaměstnance (csza_j)

Pro změření vlivu podnikové kultury na jednotlivé zaměstnance bylo zapotřebí získat údaje o vztahu k faktorům, které determinují jejich spokojenost. Tato data byla získána z odpovědí na vybraných 16 otázek dotazníku (viz příloha č. 1 – část B až C). Za každou otázku bylo možné získat body z intervalu $< -2; 2 >$, kde záporné body značí negativní vliv a kde kladné body značí pozitivní vliv daného faktoru na zaměstnance. Protože pro každou statistickou jednotku mohly být faktory různě významné, určovali zaměstnanci v části A dotazníku nejprve jejich váhu:

$$\begin{aligned} csza_j = & \frac{o_{3j} * v_{cj} + o_{4j} * v_{dj} + o_{5j} * v_{bj} + o_{6j} * v_{ij} + o_{7j} * v_{ej} + o_{9j} * v_{jj} + o_{10j} * v_{kj}}{v_{aj} + v_{bj} + v_{cj} + v_{dj} + 3 * v_{ej} + 2 * v_{fj} + v_{gj} + v_{hj} + v_{ij} + v_{jj} + 2 * v_{kj} + \frac{v_{cj} + v_{ij}}{2}} \\ & + \frac{o_{11j} * v_{hj} + o_{12j} * v_{fj} + o_{13j} * v_{ej} + o_{14j} * v_{ej} + o_{15j} * v_{gj} + o_{17j} * v_{fj}}{v_{aj} + v_{bj} + v_{cj} + v_{dj} + 3 * v_{ej} + 2 * v_{fj} + v_{gj} + v_{hj} + v_{ij} + v_{jj} + 2 * v_{kj} + \frac{v_{cj} + v_{ij}}{2}} \\ & + \frac{o_{18j} * v_{aj} + o_{19j} * \frac{v_{cj} + v_{ij}}{2} + o_{24j} * v_{kj}}{v_{aj} + v_{bj} + v_{cj} + v_{dj} + 3 * v_{ej} + 2 * v_{fj} + v_{gj} + v_{hj} + v_{ij} + v_{jj} + 2 * v_{kj} + \frac{v_{cj} + v_{ij}}{2}} \end{aligned} \quad (3.1)$$

o_{ij} získané body za i -tou otázku dotazníku j -tého zaměstnance

$v_{(a...k)j}$ váha „ a “ až „ k “ stanovená j -tým zaměstnancem

Zdroj: Vlastní metodika založená na principu Hofstedeho a Hofstedeho (2008)

Pro lepší přehlednost byly váhy ve vzorci 3.1 zvýrazněny červeně. Výsledkem výpočtu je koeficient v intervalu $< -2; 2 >$, a to pro každého zaměstnance.

Hypotetický krajní výsledek „ $csza_j = -2$ “ znamená, že daný zaměstnanec je naprosto nespokojený, a tedy podniková kultura je nastavena tak, že má na něj negativní vliv. Hypotetický výsledek „ $csza_j = 2$ “ znamená, že daný zaměstnanec je naprosto spokojený, a tedy podniková kultura je nastavena tak, že má na něj pozitivní vliv.

Způsob přidělení bodů za jednotlivé otázky dotazníku je součástí přílohy č. 2 a tento ukazatel bude dále označován také jako „skutečně prožívaná spokojenost zaměstnance“.

Míra souladu mezi deklarovanou a skutečně prožívanou spokojeností zaměstnance ($msza_j$)

Míra souladu mezi deklarovanou a skutečně prožívanou spokojeností zaměstnance je zjištěna porovnáním hodnoty o_{2j} a výsledku ukazatele $csza_j$:

$$msza_j = |o_{2j} - csza_j| \quad (3.2)$$

o_{2j} získané body za druhou otázku zodpovězenou j-tým zaměstnancem

$csza_j$ celková spokojenost j-tého zaměstnance

Zdroj: Vlastní metodika výpočtu

Výsledky koeficientu se vždy nachází v intervalu $< 0; 4 >$, přičemž hypotetická krajní hodnota „4“ znamená, že zaměstnanec deklaroval ve druhé otázce dotazníku, že je naprosto nespokojený (hodnota „ $msza_j = -2$ “), avšak metodickým výpočtem ukazatele $csza_j$ byl zjištěn výsledek, že zaměstnanec je naprosto spokojený (hodnota „ $msza_j = 2$ “) a naopak.

Je-li $msza_j \geq 0,8$, pak se jedná o „nesoulad“, resp. statistická jednotka uvedla nepravdivé, nebo nedbalé odpovědi, nebo její celkovou spokojenost určovaly i jiné faktory v dotazníku nezjišťované.

Je-li $msza_j < 0,8$, pak se jedná o „soulad“, resp. statistická jednotka odpovídala pravdivě a zjišťované faktory v dotazníku zřejmě celkovou spokojenost determinují.

Způsob přidělení bodů za jednotlivé otázky dotazníku je součástí přílohy č. 2.

Celková spokojenost všech zaměstnanců ($csvza$)

Tento ukazatel je vypočten jako prostý aritmetický průměr výsledků celkové spokojenosti jednotlivých zaměstnanců ($csza_j$):

$$csvza = \frac{1}{n} \sum_{j=1}^n csza_j \quad (3.3)$$

$csza_j$ celková spokojenost j-tého zaměstnance

n celkový počet zaměstnanců, kteří vyplnili dotazník

Dolní indexy vzorce $csvza$ značí, u které skupiny zaměstnanců byly výpočty provedeny ($csvza_A$ = Zaměstnanci A, $csvza_B$ = Zaměstnanci B, $csvza_C$ = Zaměstnanci C). Ukazatel $csvza$ bude dále označován také jako „skutečně prožívaná spokojenost všech zaměstnanců“.

Výsledkem je vždy koeficient v intervalu $< -2; 2 >$. Rozdělením tohoto intervalu na 5 úseků o stejné délce je zavedeno slovní hodnocení označující vliv podnikové kultury na zaměstnance zkoumaného podniku:

- $< -2; -1,2)$... negativní,
- $< -1,2; -0,4)$... spíše negativní,
- $< -0,4; 0,4)$... nejednoznačný,
- $< 0,4; 1,2)$... spíše pozitivní,
- $< 1,2; 2)$... pozitivní.

Grafické výsledky koeficientu $csvza$ (příp. $csvza_A$, $csvza_B$, $csvza_C$) jsou doplněny o diagram, který zobrazuje, jakým způsobem byl tento koeficient pozitivně, nebo negativně ovlivněn jednotlivými otázkami dotazníku:

$$fza_i = \frac{1}{n} \sum_{j=1}^n \left(o_{ij} * \frac{v_{ij}}{v_j} \right) \quad (3.4)$$

fza_i vliv i -té otázky na koeficient $csvza$

v_j součet všech vah j -tého zaměstnance

v_{ij} váha přiřazená i -té otázce j -tého zaměstnance⁴

o_{ij} získané body za i -tou otázku dotazníku j -tého zaměstnance

„ i “ může nabývat hodnot 3–7, 9–15, 17–19 a 24.

Zdroj: Vlastní metodika výpočtu

Výsledný vliv i -té otázky na koeficient $csvza$ je tedy průměrem výsledků všech zaměstnanců, přičemž výsledek každého zaměstnance byl získán bodovým ohodnocením dané otázky (o_{ij}) a jím přiřazenou vahou (v_{ij}/v_j).

Způsob přidělení bodů za jednotlivé otázky dotazníku je součástí přílohy č. 2.

⁴ Váhy jsou otázkám přiřazeny podle vzorce $cszaj$. Například třetí otázka má přiřazenu váhu c.

Celková míra souladu mezi deklarovanou a skutečně prožívanou spokojeností všech zaměstnanců (cmsza)

Celková míra souladu mezi deklarovanou a skutečně prožívanou spokojeností u všech zaměstnanců je získána prostým aritmetickým průměrem z ukazatelů $msza_j$:

$$cmsza = \frac{1}{n} \sum_{j=1}^n msza_j \quad (3.5)$$

$msza_j$ míra souladu mezi dekl. a sk. prož. spokojeností j-tého zaměstnance

n celkový počet zaměstnanců, kteří vyplnili dotazník

Výsledky koeficientu jsou vždy v intervalu $< 0; 4 >$.

Je-li $cmsza \geq 0,8$, pak se jedná o „nesoulad“ a z tohoto výsledku lze usuzovat, že zaměstnanci při vyplňování dotazníku buď vyplňovali nepravdivé údaje, nebo že byl dotazník špatně sestaven.

Je-li $cmsza < 0,8$, pak se jedná o „soulad“ a lze usuzovat na to, že dotazník byl sestaven správně a že zaměstnanci odpovídali pravdivě na zadané otázky.

Dolní indexy vzorce $cmsza$ značí, u které skupiny zaměstnanců byly výpočty provedeny ($cmsza_A$ = Zaměstnanci A, $cmsza_B$ = Zaměstnanci B, $cmsza_C$ = Zaměstnanci C).

Síla podnikové kultury (sipk)

V souladu s definicí podle Lukášové, Nového et al. (2004) je možné odvodit sílu podnikové kultury podle vzorce:

$$sipk = \frac{1}{n} \sum_{j=1}^n \frac{o_{8j} + o_{20j} + o_{22j} + o_{23j} + o_{26j}}{5} \quad (3.6)$$

o_{ij} získané body za i-tou otázku j-tého zaměstnance

n celkový počet zaměstnanců, kteří vyplnili dotazník

Zdroj: Vlastní metodika výpočtu

Na základě výše uvedeného matematického postupu je výsledkem koeficient v intervalu $< -2; 2 >$. Rozdělením tohoto intervalu na 5 úseků o stejné délce je zavedeno slovní hodnocení označující sílu podnikové kultury:

- $< -2; -1,2)$... silná,
- $< -1,2; -0,4)$... spíše silná,
- $< -0,4; 0,4)$... nejednoznačná,
- $< 0,4; 1,2)$... spíše slabá,
- $< 1,2; 2)$... slabá.

Grafické výsledky koeficientu *sipk* jsou doplněny o diagram, který zobrazuje, jakým způsobem byl tento koeficient pozitivně, nebo negativně ovlivněn jednotlivými otázkami dotazníku:

$$fsipk_i = \frac{1}{n} \sum_{j=1}^n o_{ij} \quad (3.7)$$

fsipk_i..... vliv i-té otázky na koeficient sipk

o_{ij}..... získané body za i-tou otázku dotazníku j-tého zaměstnance

„i“ může nabývat hodnot 8, 20, 22, 23 a 26.

Způsob přidělení bodů za jednotlivé otázky dotazníku je součástí přílohy č. 2.

Přehled skutečností, které by zlepšily pracovní výsledky zaměstnanců

Sloupcový graf zobrazující skutečnosti s potenciálem zlepšit pracovní výsledky zaměstnanců vznikne zobrazením počtu odpovědí zaměstnanců na otázku č. 27 dotazníku. Zaškrtně-li zaměstnanec odpověď:

- první, pak je započítán 1 bod pro „častější kontrolu a konzultace s nadřízeným“,
- druhou, pak je započítán 1 bod pro „více přestávek (odpočinku) během dne“,
- třetí, pak je započítán 1 bod pro „odborné školení“,
- čtvrtou, pak je započítán 1 bod pro „jasnější požadavky nadřízeného“,
- pátou, pak je započítán 1 bod pro jinou (zaměstnancem vypsanou) odpověď.

Zaškrtně-li zaměstnanec více odpovědí, pak pro každou takovou odpověď bude započítán počet bodů podle vzorce $1/n$, kde „n“ je počet zaškrtnutých odpovědí.

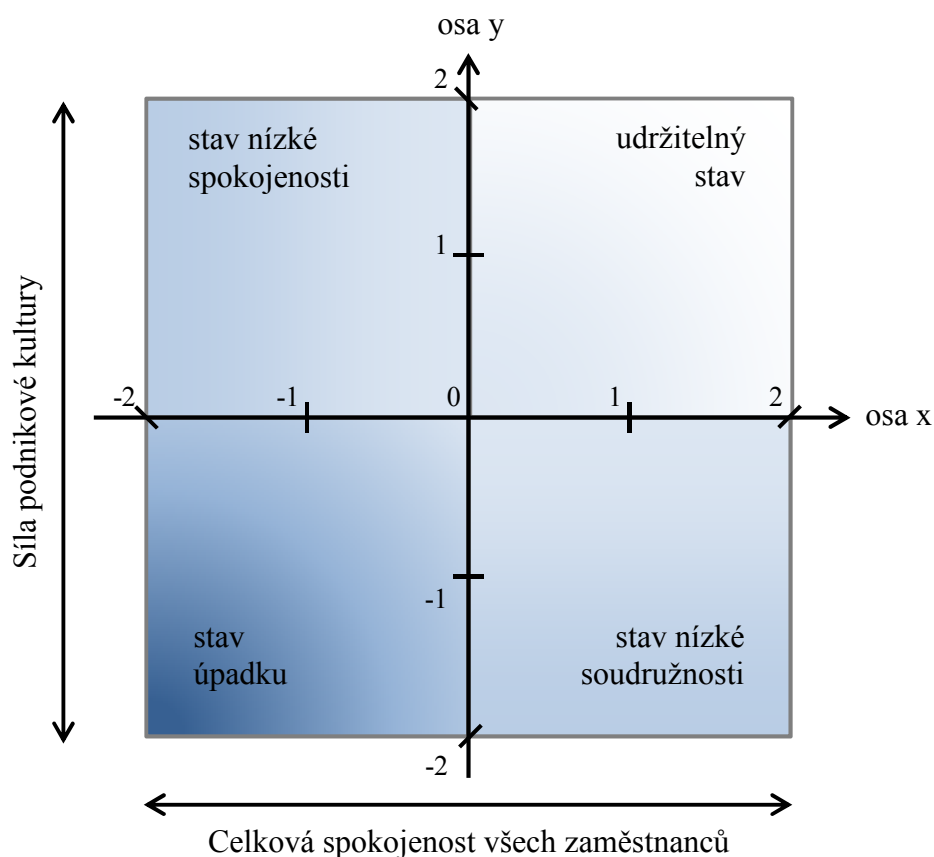
Schéma pro zobrazení stavu podnikové kultury

Zanesením výsledku celkové spokojenosti všech zaměstnanců (*csvza*) na *osu x* a zanesením výsledku ukazatele síly podnikové kultury (*sipk*) na *osu y* jsou získány souřadnice bodu, který určuje, v jakém stavu se podniková kultura nachází.

Takto je možné identifikovat 4 základní stavy:

- **udržitelný stav**,
- **stav nízké spokojenosti** – zaměstnanci se identifikují s podnikovou kulturou, avšak pocítují nespokojenost, a proto by se management měl soustředit na uspokojování hodnot, které zaměstnanci preferují,
- **stav nízké soudružnosti** – zaměstnanci jsou spokojeni, ale protože se s podnikovou kulturou se neidentifikují, měl by se management soustředit na posilování stabilizačních prvků soudružnosti,
- **stav úpadku**.

Schéma 5: Zobrazení stavu podnikové kultury – metodické



Zdroj: Vlastní tvorba

Typologie podnikové kultury podle Handyho

Schéma vznikne grafickým zobrazením počtu odpovědí zaměstnanců na otázku č. 28 dotazníku. Volitelné odpovědi byly sestaveny tak, aby odpovídaly jednotlivým typům kultury. Zaškrtně-li zaměstnanec odpověď:

- první, pak je započítán 1 bod pro „Kulturu úkolu“,
- druhou, pak je započítán 1 bod pro „Kulturu moci“,
- třetí, pak je započítán 1 bod pro „Kulturu role“,
- čtvrtou, pak je započítán 1 bod pro „Kulturu osoby“.

Zaškrtně-li zaměstnanec více odpovědí, pak pro každou takovou odpověď bude započítán počet bodů podle vzorce $1/n$, kde „n“ je počet zaškrtnutých odpovědí.

Typologie podnikové kultury podle Deal a Kennedyho

Schéma vznikne grafickým zobrazením počtu odpovědí zaměstnanců na otázku č. 29 dotazníku. Volitelné odpovědi byly sestaveny tak, aby odpovídaly jednotlivým typům kultury. Zaškrtně-li zaměstnanec odpověď:

- první, pak je započítán 1 bod pro „Kulturu drsných hochů“,
- druhou, pak je započítán 1 bod pro „Kulturu chléb a hry“,
- třetí, pak je započítán 1 bod pro „Kulturu sázky“,
- čtvrtou, pak je započítán 1 bod pro „Kulturu procesní“.

Zaškrtně-li zaměstnanec více odpovědí, pak pro každou takovou odpověď bude započítán počet bodů podle vzorce $1/n$, kde „n“ je počet zaškrtnutých odpovědí.

Upřednostňované hodnoty zaměstnanců

Jedná se o grafické znázornění, kde je porovnávána důležitost hodnot zaměstnanců a míra uspokojení těchto hodnot. Hodnot (resp. vah) je celkem 11 a jsou zjišťovány v otázce č. 1 dotazníku.

Důležitost i-té hodnoty je vypočítána jako podíl vynásobený stem, kde v čitateli je součet bodů všech zaměstnanců za i-tou hodnotu a ve jmenovateli je součet bodů všech zaměstnanců té hodnoty, která získala nejvyšší počet bodů.

Míra uspokojení i-té hodnoty – ve vzorci $cszaj$ je určeno, se kterými otázkami byly jednotlivé hodnoty propojeny. Na základě průměrných dosažených výsledků těchto otázek je možné určit, z kolika procent byla daná hodnota uspokojena. Například je-li průměrný výsledek 5. otázky „1“, pak je míra uspokojení 2. hodnoty 75 %.

3.3.3 *Dotazník pro stávající zákazníky*

Dotazník pro zákazníky byl sestaven tak, aby odpověděl na otázky určené cílem práce při současném respektování úrovně a prvků podnikové kultury. I v tomto případě byla zvolena elektronická forma dotazování. Rozlišovány byly osoby fyzické a právnické.

Kvůli očekávání, že zákazníci nebudou příliš ochotni věnovat čas dlouhému dotazníkovému šetření, bylo vybráno pouze 14 nejpodstatnějších otázek, které jsou rozděleny na části A, B a C. Celý dotazník je součástí 3. přílohy této práce.

Část A se týkala určování důležitosti 12 faktorů, na kterých zákazníkům záleží při obchodování se zvoleným podnikem. Tyto výsledky jsou žebříčkem hodnot, které zákazníci podniku obecně preferují. Následně jsou použity jako váhy pro otázky v části B a C. V **části B** byly čtyřbodové, výjimečně pětibodové verbální škály, kde se zákazník musel přiklonit k jedné ze dvou protikladných odpovědí na 11 položených otázek. **Část C** se skládala ze 2 uzavřených otázek, kde zaměstnanec volil jednu z pěti možných odpovědí.

Kromě analýzy odpovědí respondentů na jednotlivé otázky (na základě přílohy č. 10) bylo možné z dotazníku určit několik následujících ukazatelů či schémat, jejichž výpočet je nutné v této metodice vysvětlit:

- celková spokojenost zákazníka,
- míra souladu mezi deklarovanou a skutečně prožívanou spokojeností zákazníka,
- celková spokojenost všech zákazníků,
- celková míra souladu mezi deklarovanou a skutečně prožívanou spokojeností všech zákazníků,
- faktory upřednostňované zákazníky.

Celková spokojenost zákazníka (cszk_j)

Pro změření vlivu podnikové kultury na jednotlivé zákazníky bylo zapotřebí získat údaje o vztahu k faktorům, které determinují jejich spokojenost. Tato data byla získána z odpovědí na 11 vybraných otázek dotazníku (viz příloha č. 3 – část B a C). Za každou otázku bylo možné získat body z intervalu $< -2; 2 >$, kde záporné body značí negativní vliv a kde kladné body značí pozitivní vliv daného faktoru na zákazníka. Protože pro každou statistickou jednotku mohly být faktory různě významné, určovali zákazníci v části A dotazníku nejprve jejich váhu:

$$cszk_j = \frac{o_{3j} * v_{dj} + o_{5j} * v_{ej} + o_{6j} * v_{kj} + o_{7j} * v_{gj} + o_{8j} * v_{fj} + o_{9j} * v_{aj}}{v_{aj} + v_{bj} + 2 * v_{dj} + v_{ej} + v_{fj} + v_{gj} + v_{ij} + 3 * v_{kj}} + \frac{o_{10j} * v_{dj} + o_{11j} * v_{bj} + o_{12j} * v_{ij} + o_{13j} * v_{kj} + o_{14j} * v_{kj}}{v_{aj} + v_{bj} + 2 * v_{dj} + v_{ej} + v_{fj} + v_{gj} + v_{ij} + 3 * v_{kj}} \quad (3.8)$$

o_{ij} získané body za i -tou otázku dotazníku j -tého zákazníka

$v_{(a...k)j}$ váha „ a “ až „ k “ stanovená j -tým zákazníkem

Zdroj: Vlastní metodika založená na principu Hofstedeho a Hofstedeho (2008)

Pro lepší přehlednost byly váhy ve vzorci 3.7 zvýrazněny červeně. Výsledkem výpočtu je koeficient v intervalu $< -2; 2 >$, a to pro každého zákazníka.

Hypotetický krajní výsledek „ $cszk_j = -2$ “ znamená, že daný zákazník je naprosto nespokojený, a tedy podniková kultura byla nastavena tak, že má na něj negativní vliv. Hypotetický výsledek „ $cszk_j = 2$ “ znamená, že daný zákazník je naprosto spokojený, a tedy podniková kultura byla nastavena tak, že má na něj pozitivní vliv.

Způsob přidělení bodů za jednotlivé otázky dotazníku je součástí přílohy č. 4 a tento ukazatel bude dále označován také jako „skutečně prožívaná spokojenost zákazníka“.

Míra souladu mezi deklarovanou a skutečně prožívanou spokojeností zákazníka ($mszk_j$)

Tento ukazatel je získán porovnáním hodnoty o_{4j} a výsledku ukazatele $cszk_j$:

$$mszk_j = |o_{4j} - cszk_j| \quad (3.9)$$

o_{4j} získané body za čtvrtou otázku zodpovězenou j-tým zákazníkem

$cszk_j$ celková spokojenost j-tého zákazníka

Zdroj: Vlastní metodika výpočtu

Výsledky koeficientu jsou vždy v intervalu $< 0; 4 >$, přičemž hypotetická krajní hodnota „4“ by například znamenala, že zákazník deklaroval ve čtvrté otázce dotazníku, že je naprosto nespokojený (hodnota „ $mszk_j = -2$ “), avšak metodickým výpočtem ukazatele $cszk_j$ vyšlo najevo, že zákazník je naprosto spokojený (hodnota „ $mszk_j = 2$ “).

Je-li $mszk_j \geq 0,8$, pak se jedná o „nesoulad“, statistická jednotka buď uváděla nepravdivé, nebo nedbalé odpovědi, nebo její celkovou spokojenost určovaly i jiné faktory v dotazníku nezjišťované.

Je-li $mszk_j < 0,8$, pak se jedná o „soulad“, statistická jednotka zřejmě odpovídala pravdivě a zjišťované faktory v dotazníku nejspíše celkovou spokojenost determinují.

Způsob přidělení bodů za jednotlivé otázky dotazníku je součástí přílohy č. 4.

Celková spokojenost všech zákazníků ($csvzk$)

Tento ukazatel se spočítá jako prostý aritmetický průměr výsledků celkové spokojenosti jednotlivých tázaných zákazníků ($cszk_j$):

$$csvzk = \frac{1}{n} \sum_{j=1}^n cszk_j \quad (3.10)$$

$cszk_j$ celková spokojenost j-tého zákazníka

n celkový počet zákazníků, kteří vyplnili dotazník

Dolní indexy vzorce $csvzk$ značí, u které skupiny zákazníků byly výpočty provedeny ($csvzk_{FO}$ = Zákazníci – fyzické osoby, $csvzk_{PO}$ = Zákazníci – právnické osoby). Tento ukazatel bude dále označován také jako „skutečně prožívaná spokojenost všech zákazníků“.

Výsledkem je vždy koeficient v intervalu $< -2; 2 >$. Rozdělením tohoto intervalu na 5 úseků o stejné délce je zavedeno slovní hodnocení označující vliv podnikové kultury na zákazníky zkoumaného podniku:

- $< -2; -1,2)$... negativní,
- $< -1,2; -0,4)$... spíše negativní,
- $< -0,4; 0,4)$... nejednoznačný,
- $< 0,4; 1,2)$... spíše pozitivní,
- $< 1,2; 2)$... pozitivní.

Grafické výsledky koeficientu $csvzk$ (příp. $csvzk_{FO}$, $csvzk_{PO}$) jsou doplněny o diagram, který zobrazuje, jakým způsobem byl tento koeficient pozitivně, nebo negativně ovlivněn jednotlivými otázkami dotazníku:

$$fzk_i = \frac{1}{n} \sum_{j=1}^n \left(o_{ij} * \frac{v_{ij}}{v_j} \right) \quad (3.11)$$

fzk_i vliv i -té otázky na koeficient $csvzk$

v_j součet všech vah j -tého zákazníka

v_{ij} váha přiřazená i -té otázce j -tého zákazníka⁵

o_{ij} získané body za i -tou otázku dotazníku j -tého zákazníka

„ i “ může nabývat hodnot 3 a 5–14.

Zdroj: Vlastní metodika výpočtu

Výsledný vliv i -té otázky na koeficient $csvzk$ je tedy průměrem výsledků všech zákazníků, přičemž výsledek každého zákazníka byl získán bodovým ohodnocením dané otázky (o_{ij}) a jím přiřazenou vahou (v_{ij}/v_j).

⁵ Váhy jsou otázkám přiřazeny podle vzorce $cszaj$. Například třetí otázka má přiřazenu váhu c .

Celková míra souladu mezi deklarovanou a skutečně prožívanou spokojeností všech zákazníků (cmszk)

Celková míra souladu mezi deklarovanou a skutečně prožívanou spokojeností všech tázaných zákazníků je získána prostým aritmetickým průměrem z ukazatelů $mszk_j$:

$$cmszk = \frac{1}{n} \sum_{j=1}^n mszk_j \quad (3.12)$$

$mszk_j$ míra souladu mezi dekl. a sk. prož. spokojeností j-tého zákazníka

n celkový počet zákazníků, kteří vyplnili dotazník

Výsledky koeficientu jsou vždy v intervalu $< 0; 4 >$.

Je-li $cmszk_j \geq 0,8$, pak se jedná o „nesoulad“ a z tohoto výsledku lze usuzovat, že zákazníci při vyplňování dotazníku buď vyplňovali nepravdivé údaje, nebo že dotazník byl špatně sestaven.

Je-li $cmszk_j < 0,8$, pak se jedná o „soulad“ a lze usuzovat na to, že dotazník byl sestaven správně a že zákazníci odpovídali pravdivě na zadané otázky.

Dolní indexy vzorce $csvzk$ značí, u které skupiny zákazníků byly výpočty provedeny ($csvzk_{FO}$ = Zákazníci – fyzické osoby, $csvzk_{PO}$ = Zákazníci – právnické osoby).

Faktory upřednostňované zákazníky

Jedná se o grafické znázornění, kde je porovnávána vnímaná důležitost faktorů zákazníků a míra uspokojení těchto faktorů. Faktorů je celkem 12 a jsou zjišťovány v otázce č. 2 dotazníku.

Důležitost i-tého faktoru je vypočítána jako podíl vynásobený stem, kde v čitateli je součet bodů všech zákazníků za i-tý faktor a ve jmenovateli je součet bodů všech zákazníků za ten faktor, který dosáhl v součtu nejvyššího počtu bodů.

Míra uspokojení i-tého faktoru – ve vzorci $cszk_j$ je určeno, se kterými otázkami byly jednotlivé faktory propojeny. Na základě průměrných dosažených výsledků těchto otázek je možné určit, z kolika procent byl daný faktor uspokojen. Například je-li průměrný výsledek 5. otázky „1“, pak je míra uspokojení 5. faktoru 75 %.

4 Výsledky

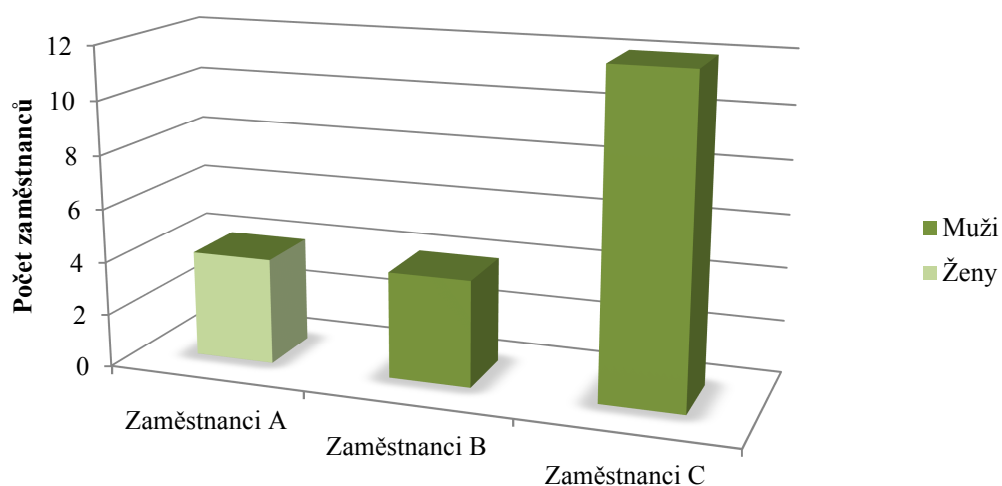
4.1 Identifikační údaje zaměstnanců získané neřízenými rozhovory

Z důvodu zajištění anonymity se v dotazníkovém šetření neobjevila žádná otázka týkající se pohlaví, věku, nejvyššího dosaženého vzdělání, ani pracovního střediska zaměstnanců. Tyto údaje byly shromážděny prostřednictvím neřízeného rozhovoru s jednatelem podniku.

Celkový počet zaměstnanců je rozdělen na následující kategorie:

- **Zaměstnanci A** – obchodně-účetní oddělení: 4 respondentky,
- **Zaměstnanci B** – „šéf-technici“: 4 respondenti,
- **Zaměstnanci C** – technici: 12 respondentů.

Graf 1: Zaměstnanci v jednotlivých skupinách podle pohlaví

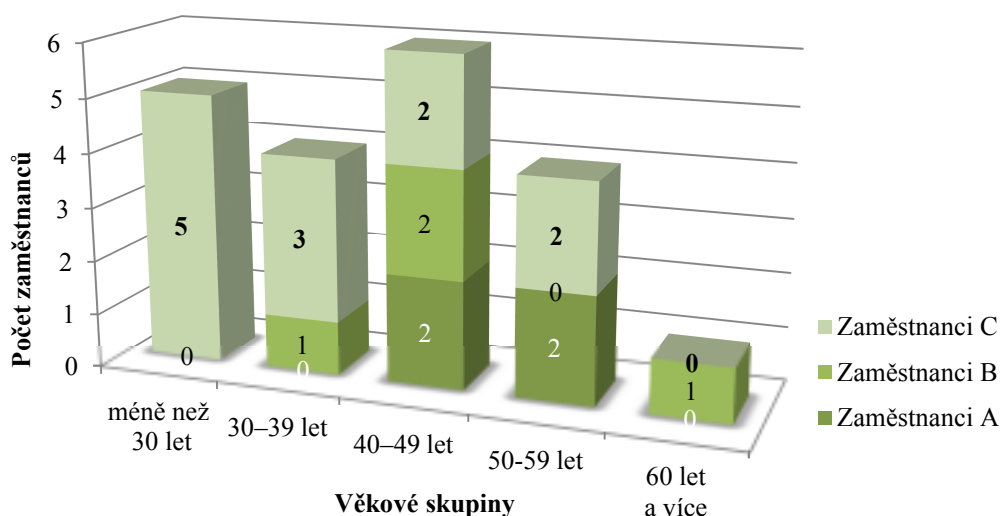


Zdroj: Vlastní výzkum

Výsledky

Z genderového hlediska převažují v podniku muži (18 osob) nad ženami (4 osoby). Ženy se nachází pouze ve skupině Zaměstnanců A.

Graf 2: Věkové složení zaměstnanců

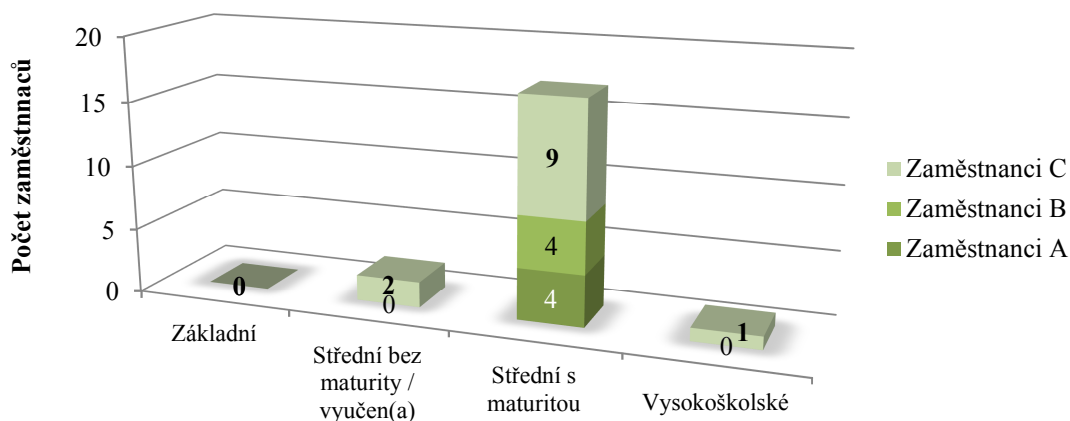


Zdroj: Vlastní výzkum

Výsledky

Z hlediska věku není skupina homogenní, protože věk zaměstnanců se pohybuje od 22 do 64 let, přičemž průměrný věk činí 39,4 let. Nejvyšší zastoupení má věková skupina „40-49 let“ (6 osob), nejmenší zastoupení má skupina „60 let a více“ (1 osoba).

Graf 3: Nejvyšší dosažené vzdělání zaměstnanců



Zdroj: Vlastní výzkum

Výsledky

Nejvyšší dosažené vzdělání většiny zaměstnanců je střední s maturitou (17 osob) a dva Zaměstnanci C mají střední vzdělání bez maturity, nebo jsou vyučeni. Vysokoškolské vzdělání má jeden Zaměstnanec C.

4.2 Vyhodnocení dotazníku pro zaměstnance

Výstupy tohoto dotazníku jsou: určení typů podnikové kultury, vlivu podnikové kultury na zaměstnance (podle koeficientu celkové spokojenosti), síly podnikové kultury, schematické zobrazení jejího stavu, míry souladu mezi deklarovanou a skutečně prožívanou spokojeností zaměstnanců, zaměstnanci upřednostňované hodnoty a přehled skutečností s potenciálem zlepšit jejich pracovní výsledky. Na závěr jsou shrnuty ostatní, dílčí poznatky.

Celkový počet zaměstnanců je rozdělen na následující kategorie:

- **Zaměstnanci A** – obchodně-účetní oddělení: 4 respondentky,
- **Zaměstnanci B** – „šéf-technici“: 4 respondenti,
- **Zaměstnanci C** – technici: 12 respondentů.

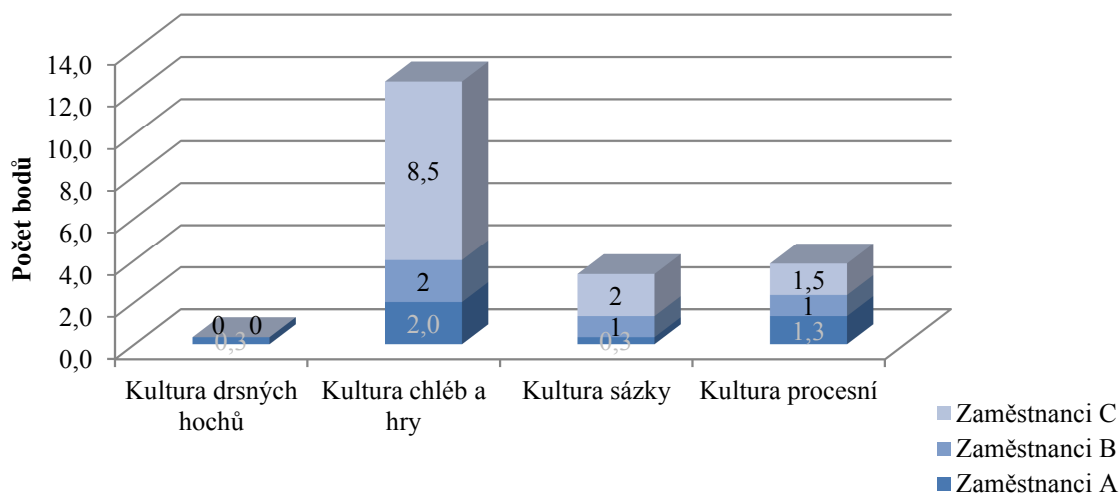
4.2.1 *Typologie podnikové kultury podle Deala a Kennedyho (2000)*

Stručné vysvětlení možných výsledků:

- **Kultura drsných hochů** – aby zaměstnanec uspěl, musí být individualistou, který často riskuje,
- **Kultura chléb a hry** – aby zaměstnanec uspěl, musí si udržet si vysokou, téměř horečnou úroveň aktivity a být neustále pozitivní,
- **Kultura sázky** – aby zaměstnanec uspěl, musí učinit správná rozhodnutí, jejichž správnost se často projeví až po letech,
- **Kultura procesní** – aby zaměstnanec uspěl, musí bezchybně dodržovat nařízení, pravidla a opakující se úkony.

Výsledky zaměstnanců jako celku

Graf 4: Zobrazení převládajícího typu podnikové kultury podle Deala a Kennedyho (2000) u zaměstnanců jako celku



Zdroj: Vlastní výzkum

Výsledky

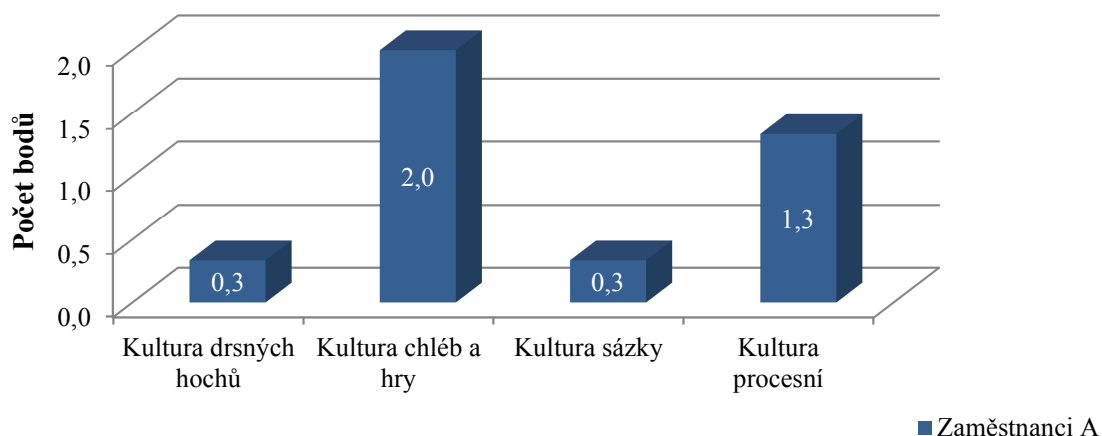
V podniku jako takovém převažuje typ podnikové kultury „chléb a hry“ – 62 % odpovědí, následuje kultura „procesní“ – 19 %, kultura „sázky“ – 17 % a kultura „drsných hochů“ – 2 %.

Diskuse

Na základě převažující „Kultury chléb a hry“ jasně vyplývá, že úspěšnost zaměstnanců zaručuje především vysoká horlivá aktivita a vytrvalost. Analýzou odpovědí na otázky č. 7, 10, 13 a 14 dotazníku bylo zjištěno, že zaměstnanci se cítí být vyčerpání mírně nadprůměrně, nepřípadají si „jako stroj“, většinou na ně není vyvíjen tlak a stres pociťují jen nepatrně. V tomto ohledu je podniková kultura zdravá a vyžadovaná vysoká úroveň aktivity zaměstnanců na ně zřejmě nemá negativní dopady. V určité míře je v podniku také zastoupena kultura „procesní“ a kultura „sázky“. Interpretace důvodů tohoto zastoupení je zřejmější z analýz jednotlivých skupin zaměstnanců. Výsledky jednotlivých kultur, s výjimkou „Kultury drsných hochů“, převážně ovlivnila svým nejvyšším počtem zastoupením skupina Zaměstnanců C.

Výsledky Zaměstnanců A

Graf 5: Zobrazení převládajícího typu podnikové kultury podle Deal a Kennedyho (2000) u Zaměstnanců A



Zdroj: Vlastní výzkum

Výsledky

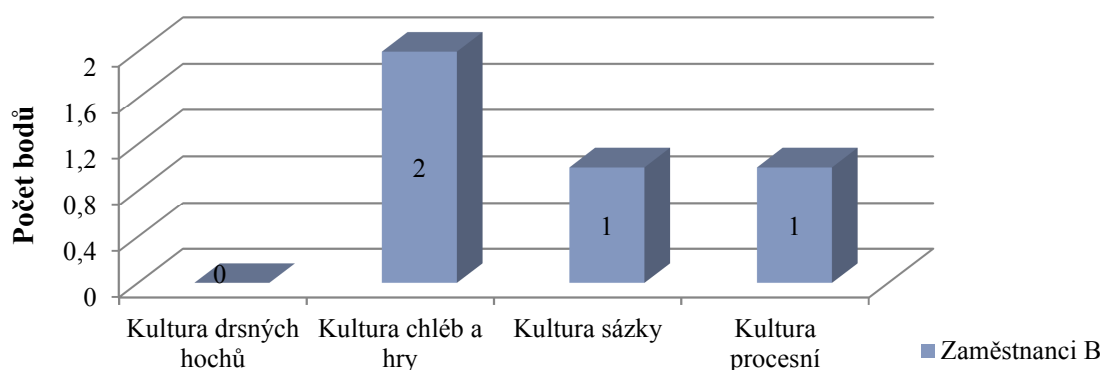
U zaměstnanců skupiny A převládá kultura „chléb a hry“ – 50 % odpovědí, následuje kultura „procesní“ – přibližně 34 %, kultura „sázky“ – 8 % a kultura „drsných hochů“ – 8 %.

Diskuse

Ačkoliv u Zaměstnanců A převažuje kultura „chléb a hry“, která vyžaduje po zaměstnancích vysokou horlivou aktivitu a vytrvalost, oproti ostatním skupinám se u této vyskytuje nejvyšší podíl „kultury procesní“. Tento fakt pravděpodobně souvisí s náplní práce jednotlivých zaměstnankyň této skupiny, tedy sekretářky, účetní, fakturantky a prodavačky, protože jejich úspěšnost v těchto oblastech zaručuje mimo jiné vysoká míra pozornosti, bezchybnosti, dodržování nařízení, pravidel a stále se opakujících úkonů.

Výsledky Zaměstnanců B

Graf 6: Zobrazení převládajícího typu podnikové kultury podle Deala a Kennedyho (2000) u Zaměstnanců B



Zdroj: Vlastní výzkum

Výsledky

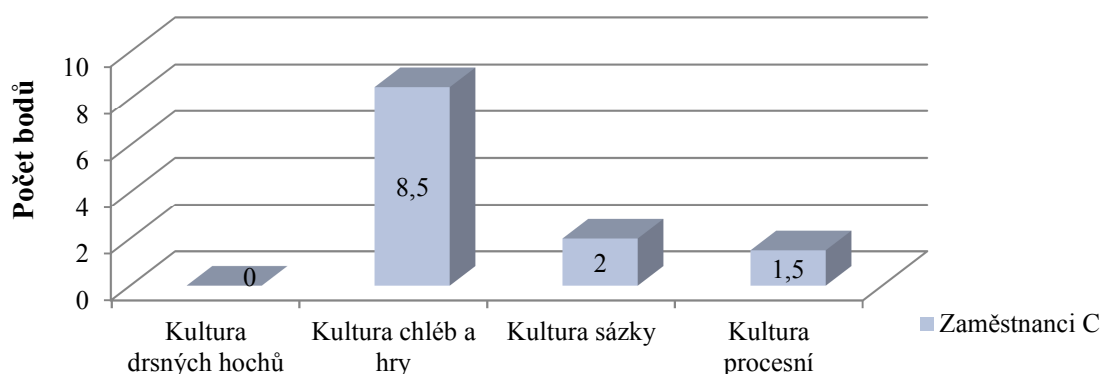
U zaměstnanců skupiny B převládá kultura „chléb a hry“ – 50 % odpovědí, následuje kultura „procesní“ – 25 %, kultura „sázky“ – 25 % a kultura „drsných hochů“ – 0 %.

Diskuse

Také úspěch šéf-techniků je v první řadě odvislý od úrovně jejich aktivity a vytrvalosti. Protože se jedná o vedoucí pracovníky, je zde zřejmý vliv „kultury sázky“, což znamená, že tito pracovníci musí dělat rozhodnutí, jejichž správnost se projeví zpravidla až po dlouhé době. Mezi takováto rozhodnutí je možno zařadit například nábor zaměstnanců, nákup vhodného materiálu a zboží pro zákazníky. U této skupiny se projevuje i určitý vliv „kultury procesní“, která vyžaduje vysokou přesnost, dodržování nařízení a pravidel. Tyto vlastnosti jsou zřejmě vyžadovány při tvorbě projektů, dokumentací, kalkulací a při řízení Zaměstnanců skupiny C.

Výsledky Zaměstnanců C

Graf 7: Zobrazení převládajícího typu podnikové kultury podle Deala a Kennedyho (2000) u Zaměstnanců C



Zdroj: Vlastní výzkum

Výsledky

U zaměstnanců skupiny C převládá kultura „chléb a hry“ – 71 % odpovědí, kultura „sázky“ – 17 %, kultura „procesní“ – přibližně 12 %, a kultura „drsných hochů“ – 0 %.

Diskuse

U zaměstnanců skupiny C jednoznačně převažuje vliv kultury „chléb a hry“. Protože se jedná o techniky, kteří pracují přímo na stavbách a vykonávají nejvíce manuální práce, je nutné, aby pracovali co nejrychleji a efektivně, aby projekty byly dokončovány včas. Analýzou jednotlivých odpovědí této skupiny vychází najevo, že týmová spolupráce u nich funguje velmi dobře, kvůli povaze pracovní činnosti se cítí průměrně vytížení, spíše na ně není vyvíjen nátlak, ale přesto mírně pociťují stres. Technikům také vyšel jistý vliv kultury „sázky“. Takový výsledek by mohl mít souvislost s tím, že většina členů této skupiny na otázku rychlosti zpětné vazby uvedla, že ji nedostávají vůbec, nebo velmi opožděně. Proto mohou mít pocit, že jejich rozhodnutí je určitou „sázkou“ do budoucnosti. Určitý vliv má také kultura „procesní“, vyžadující vysokou přesnost a dodržování pravidel. Může to souviset s náplní práce této skupiny, protože nepozorností a nedbalostí, za kterou nesou jednotliví zaměstnanci odpovědnost, by si mohli přivodit neblahé důsledky.

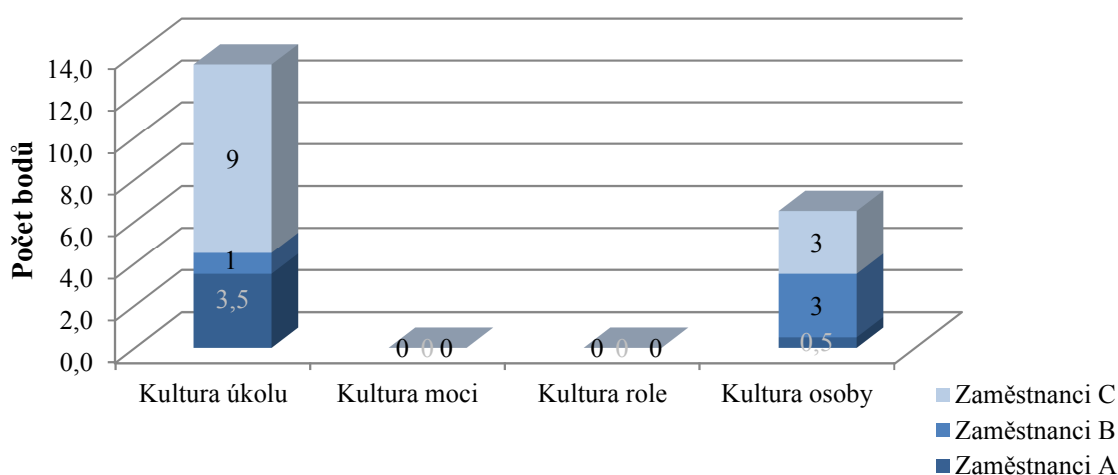
4.2.2 Typologie podnikové kultury podle Handyho (Handy in Armstrong 2009)

Stručné vysvětlení možných výsledků:

- **Kultura moci** – za vzor je považován nejvíce soutěživý zaměstnanec,
- **Kultura role** – za vzor je považován zaměstnanec, který dosáhl nejvyšší pracovní pozice,
- **Kultura úkolu** – za vzor je považován ten, kdo má největší expertní znalosti,
- **Kultura osoby** – za vzor je považován ten, kdo uspokojuje přání a potřeby ostatních zaměstnanců.

Výsledky zaměstnanců jako celku

Graf 8: Zobrazení převládajícího typu podnikové kultury podle Handyho (Handy in Armstrong 2009) u zaměstnanců jako celku



Zdroj: Vlastní výzkum

Výsledky

V podniku jako takovém převažuje typ podnikové kultury „kultura úkolu“ – přibližně 68 % odpovědí, druhý největší počet bodů získala kultura „osoby“ – 32 %. Kultura „moci“ a kultura „role“ nezískala jediný bod.

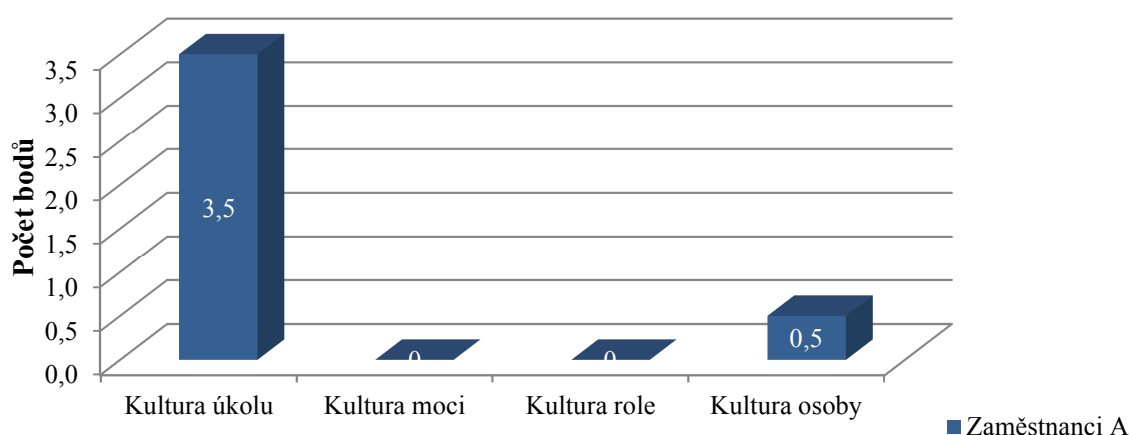
Diskuse

Převažující podniková kultura „úkolu“ je především důsledkem vysokého počtu odpovědí Zaměstnanců C. Tento typ kultury značí, že v očích podniku je nejdůležitější jedinec s největšími expertními znalostmi. Souvisí to s nejvyšší pravděpodobností

s oborem podnikání firmy, kde by zastaralé či chybějící know-how znamenalo ztrátu konkurenceschopnosti. Přibližně poloviční vliv má také kultura „osoby“, ve které je středem zájmu jedinec a uspokojování jeho potřeb. To znamená, že jedincům v podniku záleží spíše na dobrých a neformálních mezilidských vztazích.

Výsledky Zaměstnanců A

Graf 9: Zobrazení převládajícího typu podnikové kultury podle Handyho (Handy in Armstrong 2009) u Zaměstnanců A



Zdroj: Vlastní výzkum

Výsledky

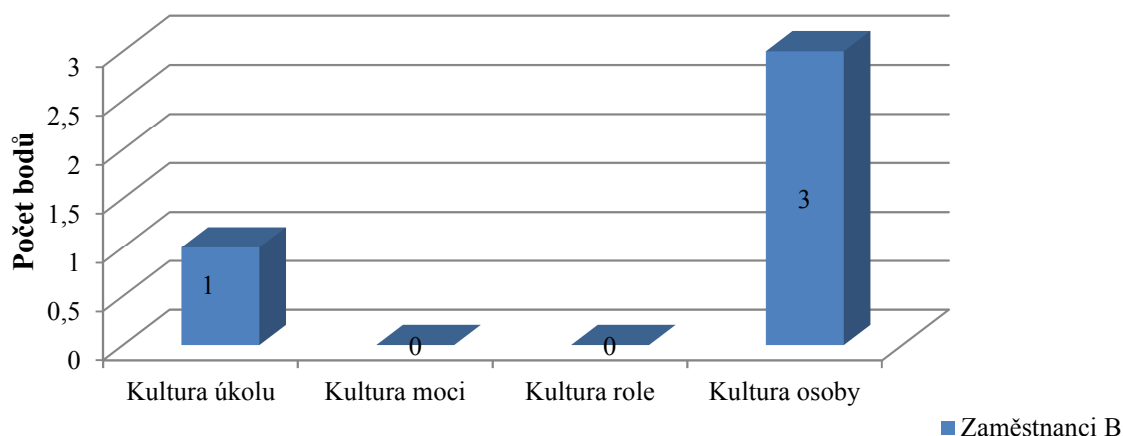
U zaměstnanců skupiny A převažuje typ podnikové kultury „kultura úkolu“ – přibližně 88 % odpovědí, druhý největší počet bodů získala kultura „osoby“ – 12 %. Kultura „moci“ a kultura „role“ nezískala jediný bod.

Diskuse

Oproti ostatním skupinám je u Zaměstnankyň A nejvíce patrný vliv kultury „úkolů“. Zde je možné postřehnout paralelu s předchozí typologií a je opět možné usuzovat na to, že převaha této kultury je ovlivněna náplní práce. Zřejmě z toho důvodu, že tyto ženy zastávají spíše individuální úkoly bez týmové spolupráce, nemají pocit, že vzorový zaměstnanec je ten, který dbá o potřeby ostatních. Účetní, fakturantka, prodavačka a sekretářka považují zcela jasně expertní znalosti za nejdůležitější složku své práce.

Výsledky Zaměstnanců B

Graf 10: Zobrazení převládajícího typu podnikové kultury podle Handyho (Handy in Armstrong 2009) u Zaměstnanců B



Zdroj: Vlastní výzkum

Výsledky

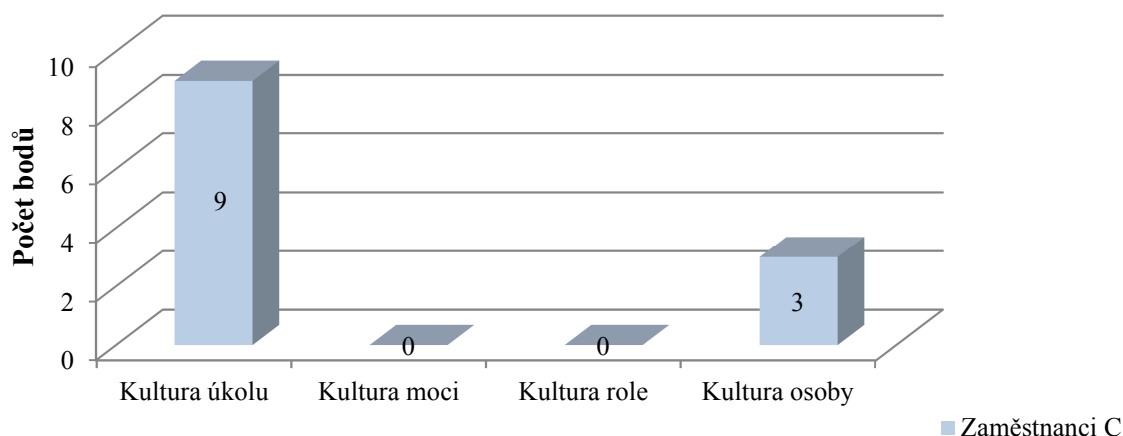
U zaměstnanců skupiny B převažuje typ podnikové kultury „kultura osoby“ – 75 % odpovědí, druhý největší počet bodů získala kultura „úkolu“ – 25 %. Kultura „moci“ a kultura „role“ nezískala jediný bod.

Diskuse

U šéf-techniků, jako u jediné skupiny, vyšel nejvyšší podíl kultury „osoby“. Protože většina z nich přímo uvedla, že největším vzorem je ten zaměstnanec, který „přinese mrazák, protože všichni máme rádi zmrzlinu,“ je zřejmé, že mezi nimi, případně mezi nimi a vedením podniku, panuje neformální atmosféra a dobré mezilidské vztahy. To potvrzují mimo jiné i odpovědi na otázku týkající se vztahů s kolegy, ve kterých všichni čtyři uvedli nejvyšší možné hodnocení. Oproti ostatním skupinám také získali nejpozitivnější výsledek v otázce vztahu k současnému zaměstnání a při své práci si rozhodně připadají jako „člověk“, nikoliv jako „stroj“. Patrně na rozdíl od ostatních skupin nepociťují strach o své pracovní místo. Tyto výsledky jsou do určité míry vyvažovány kulturou „úkolu“, kde je nutné pojmut expertní znalosti jak v oblasti technické, tak v řízení lidských zdrojů.

Výsledky Zaměstnanců C

Graf 11: Zobrazení převládajícího typu podnikové kultury podle Handyho (Handy in Armstrong 2009) u Zaměstnanců C



Zdroj: Vlastní výzkum

Výsledky

U zaměstnanců skupiny C převažuje typ podnikové kultury „kultura úkolu“ – 75 % odpovědí, druhý největší počet bodů získala kultura „osoby“ – 25 %. Kultura „moci“ a kultura „role“ nezískala jediný bod.

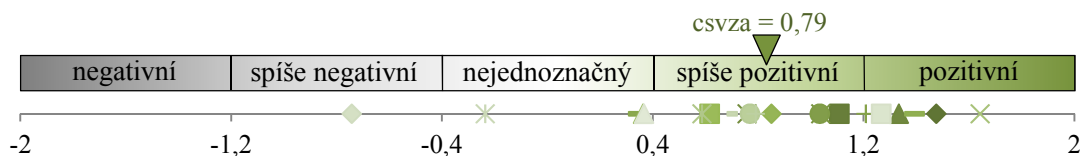
Diskuse

Kultura „úkolu“ značí, že mezi techniky je největší vzor ten, kdo má největší expertní znalosti. To zcela jistě souvisí s náplní práce skupiny, protože vysoká úroveň technických znalostí je prvním předpokladem pro výkon této profese. Více než polovina respondentů skupiny C v tomto ohledu cítí prostor ke zlepšení, neboť uvedli, že by jejich pracovní výsledky zlepšilo odborné školení. Co se týče částečného zaměření na kulturu „osoby“, v otázce vztahů s kolegy neuvedl žádný zaměstnanec jiné, než „velmi pozitivní“ nebo „spíše pozitivní“ hodnocení a až na jednu výjimku bylo obdobné hodnocení i v případě vztahu s nadřízeným. To může svědčit o tom, že jim záleží na dobrých interpersonálních vztazích.

4.2.3 Vliv podnikové kultury na zaměstnance

Výsledky zaměstnanců jako celku

Graf 12: Celková spokojenost všech zaměstnanců (csvza)



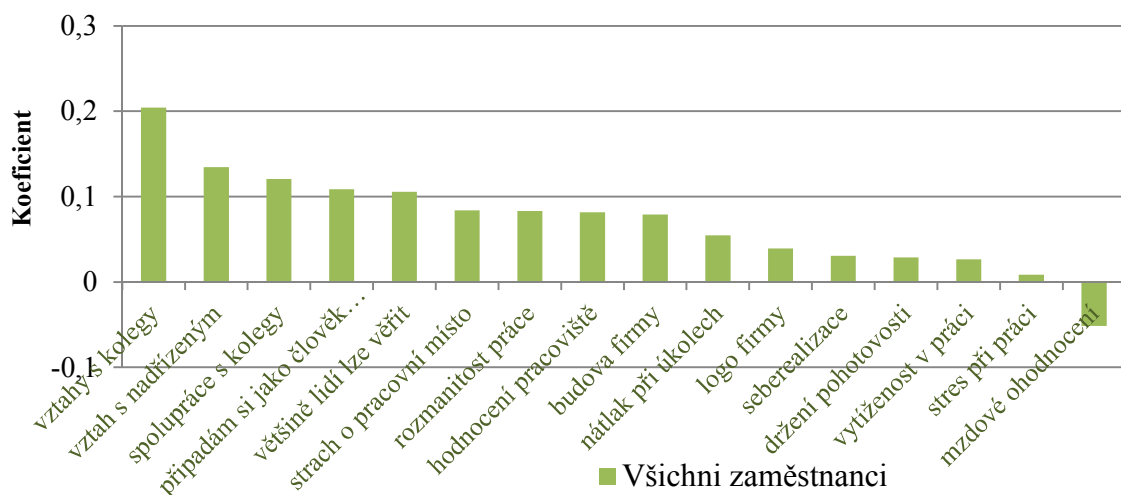
Zdroj: Vlastní výzkum

Výsledky

Vliv podnikové kultury na všechny zaměstnance je v průměru **spíše pozitivní**, respektive zaměstnanci podniku jsou v průměru **spíše spokojeni**. „Pozitivní“ výsledek získalo 5 respondentů, dalších 10 získalo „spíše pozitivní“ výsledek, 4 respondenti získali výsledek „nejednoznačný“ a pouze 1 respondent získal „spíše negativní“ výsledek.

Následující graf zobrazuje vliv jednotlivých otázek dotazníku na koeficient *csvza*:

Graf 13: Vliv jednotlivých otázek dotazníku na koeficient *csvza*



Zdroj: Vlastní výzkum

Diskuse

Celkovou spokojenost všech zaměstnanců nejvíce pozitivně ovlivnily výsledky otázek týkajících se vztahů z kolegy, vztahů s nadřízenými, bezproblémové týmové spolupráce, pocitu, že se ve firmě cítím jako „člověk“, nikoliv jako „stroj“ a vzájemné důvěry. Negativně celkový výsledek ovlivnila pouze výše vnímaného mzdového ohodnocení. Otázky na stres a seberealizaci získaly nízké hodnocení, nebo malou váhu důležitosti. Je zřejmé, že dobré mezilidské vztahy jsou tím, čeho si zaměstnanci nejvíce váží.

Výsledky Zaměstnanců A

Graf 14: Celková spokojenost Zaměstnanců A (csvza_A)



Zdroj: Vlastní výzkum

Výsledky

Vliv podnikové kultury na Zaměstnance A je v průměru **spíše pozitivní**, respektive zaměstnanci podniku jsou v průměru **spíše spokojeni**. „Pozitivní“ výsledek získali 2 respondenti a další 2 získali výsledek „spíše pozitivní“.

Následující graf zobrazuje vliv jednotlivých otázek dotazníku na koeficient csvza_A:

Graf 15: Vliv jednotlivých otázek dotazníku na koeficient csvza_A



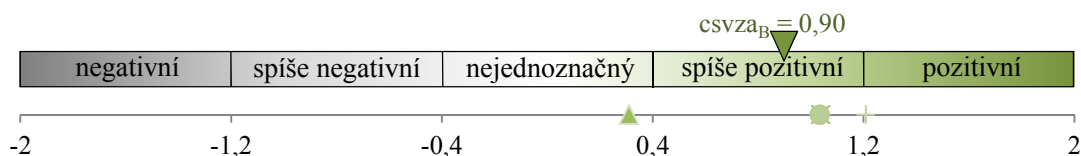
Zdroj: Vlastní výzkum

Diskuse

Celkovou spokojenost Zaměstnanců A (žen na obchodně-účetní pozici) nejvíce pozitivně ovlivnily výsledky otázek týkajících se vztahů z kolegy, vztahů s nadřízenými, vzájemné důvěry, bezproblémové týmové spolupráce, pocitu, že se ve firmě cítím jako „člověk“, nikoliv jako „stroj“ a absence nátlaku při pracovních úkolech. Mírně negativně ovlivnil celkový výsledek pouze strach o pracovní místo. Žádná z žen nadržuje pracovní pohotovost, a proto tato otázka nemá žádný vliv. Mzdové ohodnocení a seberealizace získaly nízké hodnocení, nebo malou váhu důležitosti. Dobré mezilidské vztahy a vzájemná důvěra jsou zřejmě tím, z čeho si ženy na podniku nejvíce váží.

Výsledky Zaměstnanců B

Graf 16: Celková spokojenost Zaměstnanců B ($csvza_B$)



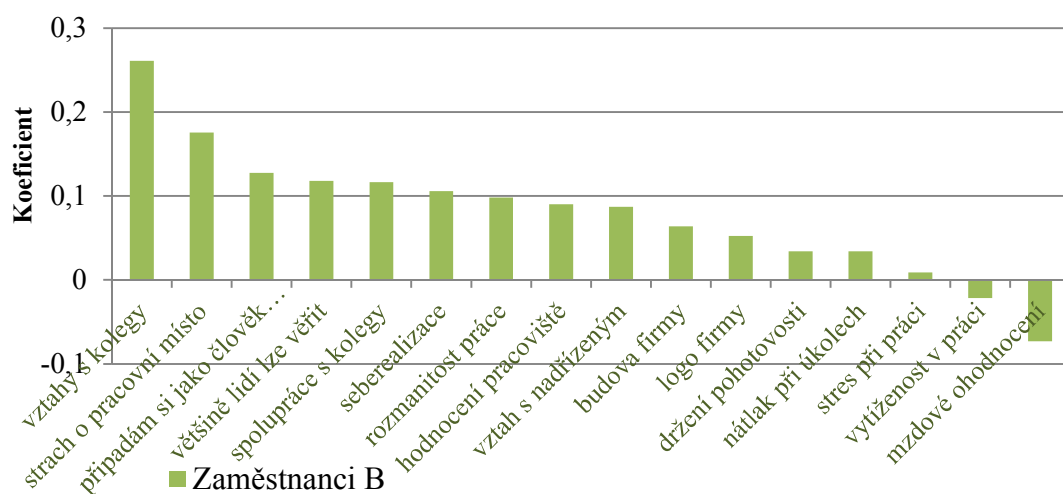
Zdroj: Vlastní výzkum

Výsledky

Vliv podnikové kultury na Zaměstnance B je v průměru **spíše pozitivní**, respektive zaměstnanci podniku jsou v průměru **spíše spokojeni**. „Pozitivní“ výsledek získal 1 respondent, další 2 získali výsledek „spíše pozitivní“ a 1 respondent získal výsledek „nejednoznačný“.

Následující graf zobrazuje vliv jednotlivých otázek dotazníku na koeficient $csvza_B$:

Graf 17: Vliv jednotlivých otázek dotazníku na koeficient $csvza_B$



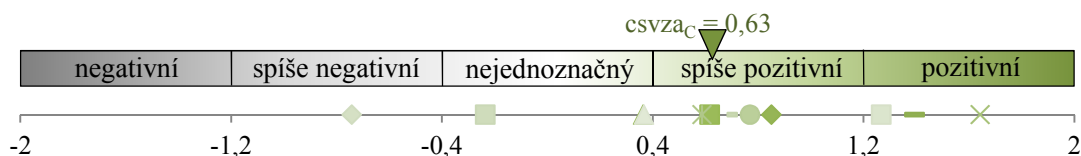
Zdroj: Vlastní výzkum

Diskuse

Celkovou spokojenost Zaměstnanců B nejvíce pozitivně ovlivnily výsledky otázek týkajících se vztahů z kolegy, absence strachu o pracovní místo a pocit, že se ve firmě cítím jako „člověk“, nikoliv jako „stroj“. Negativně ovlivnila celkový výsledek výše vnímaného mzdového ohodnocení a vytíženost. Většina z nich považuje za důležité prostředí bez stresu a nátlaku, ale více jak polovina vysoký stres pociťuje. Zaměstnanci A jsou ti, komu nejvíce z celé firmy záleží na vztazích s kolegy, přičemž v tomto ohledu jsou všichni naprosto spokojeni. To se však nelze tvrdit o vztazích s nadřízenými.

Výsledky Zaměstnanců C

Graf 18: Celková spokojenost Zaměstnanců C ($csvza_C$)



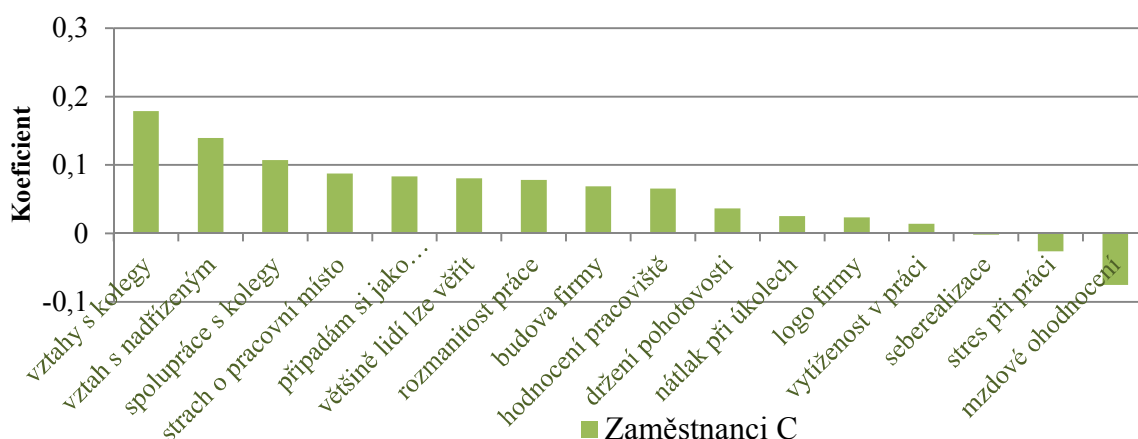
Zdroj: Vlastní výzkum

Výsledky

Vliv podnikové kultury na Zaměstnance C je v průměru **spíše pozitivní**, respektive zaměstnanci podniku jsou v průměru **spíše spokojeni**. Pozitivní výsledek získali 3 respondenti, dalších 5 získalo výsledek „spíše pozitivní“, 3 respondenti získali výsledek „nejednoznačný“ a 1 respondent získal „spíše negativní“ výsledek.

Následující graf zobrazuje vliv jednotlivých otázek dotazníku na koeficient $csvza_C$:

Graf 19: Vliv jednotlivých otázek dotazníku na koeficient $csvza_C$



Zdroj: Vlastní výzkum

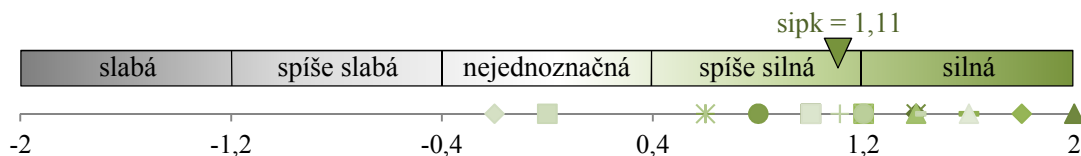
Diskuse

Celkovou spokojenost Zaměstnanců C nejvíce pozitivně ovlivnily výsledky otázek týkajících se vztahů z kolegy, vztahů s nadřízenými a bezproblémové týmové spolupráce. Otázky týkající se seberealizace, pracovní vytíženosti, loga firmy a nátlaku při pracovních činnostech získaly nízké hodnocení, nebo malou váhu důležitosti. Negativně ovlivnila celkový výsledek vnímaná nespravedlnost mzdového ohodnocení a pociťovaný stres. U Zaměstnanců C je přitom výše mzdy nejvyšší prioritou. Následné priority jsou vztahy s kolegy a jistota pracovního místa. V obou těchto otázkách jsou Zaměstnanci C spokojeni, což je zřejmě důvodem, proč v podniku i nadále zůstávají.

4.2.4 Síla podnikové kultury

Výsledky zaměstnanců jako celku

Graf 20: Síla podnikové kultury (sipk)



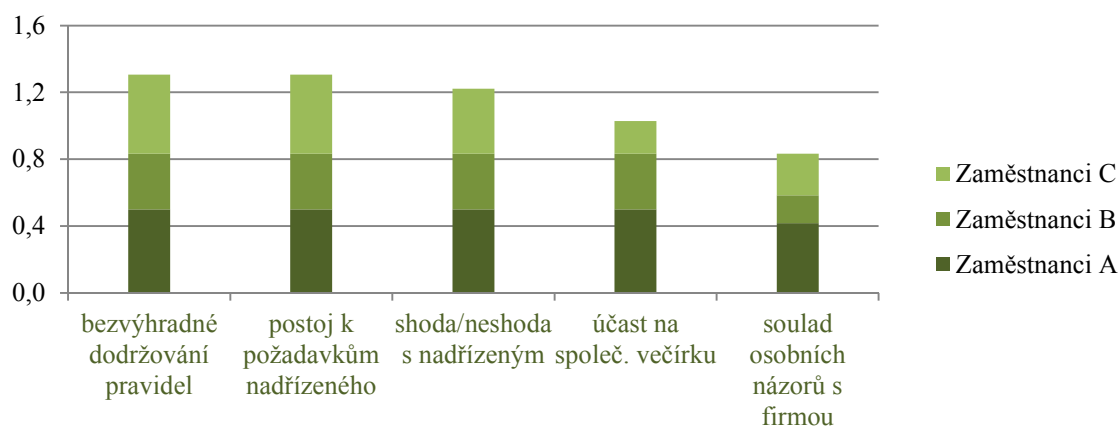
Zdroj: Vlastní výzkum

Výsledky

Podniková kultura je **spíše silná**. Výsledek 8 respondentů poukazuje na kulturu „silnou“, dalších 10 na „spíše silnou“ a 2 respondentů na „nejednoznačnou“ sílu kultury.

Koeficient *sipk* ovlivnil výsledek 5 otázek dotazníku, uvedených v Grafu č. 21.

Graf 21: Otázky ovlivňující koeficient sipk



Zdroj: Vlastní výzkum

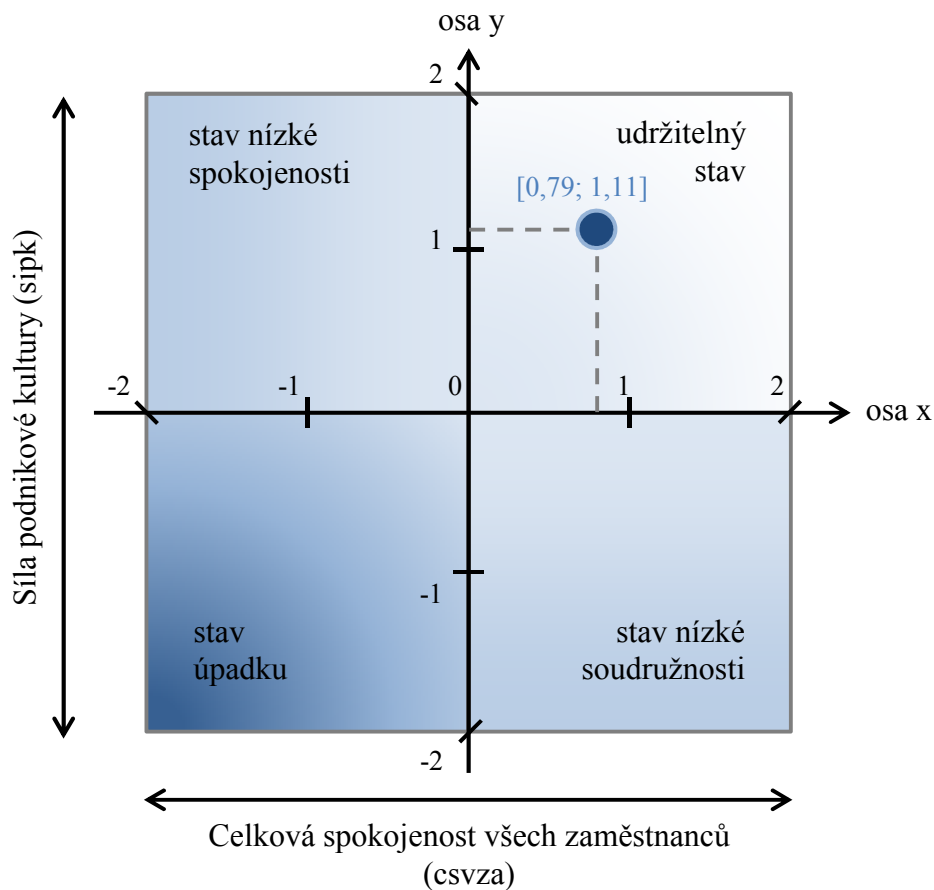
Diskuse

Největší příspěvek k celkové síle podnikové kultury má fakt, že zaměstnanci ve většině případů bezvýhradně dodržují pravidla či nařízení (ačkoliv k tomu mívají určité výhrady) a že se shodují v názorech s nadřízeným. Kdyby se konal společenský večírek, zúčastní se ho zřejmě 88 % Zaměstnanců A, 75 % Zaměstnanců B a 65 % Zaměstnanců C. Osobní názory, hodnoty a postoje jsou v souladu s názory, hodnotami a postoji firemními u Zaměstnanců A z 81 %, u Zaměstnanců B z 63 % a u Zaměstnanců C z 69 %. Z výsledků vyplývá, že by vedení podniku mělo začít vést rozhovor se Zaměstnanci B, protože ti k celkové síle podnikové kultury přispívají nejméně.

4.2.5 Zobrazení stavu podnikové kultury

Výsledky zaměstnanců jako celku

Schéma 6: Zobrazení stavu podnikové kultury – skutečné



Zdroj: Vlastní výzkum

Výsledky

Podniková kultura je spíše silná (osa x) a celková spokojenost zaměstnanců (osa y) je spíše pozitivní. Oba dílčí výsledky tvoří bod $[0,79; 1,11]$, který značí, že podniková kultura se nachází v „udržitelném stavu“.

Diskuse

Lze říci, že podniková kultura má v tomto ohledu správný směr. Z celkové spokojenosti všech zaměstnanců je však patrné, že existují určité nedostatky, či prostor pro zlepšení. Management podniku by se měl podrobněji (na úrovni jednotlivých skupin zaměstnanců) zabývat skutečnostmi, které by zlepšily jejich celkovou spokojenost.

4.2.6 Celková míra souladu mezi deklarovanou a skutečně prožívanou spokojeností všech zaměstnanců

Výsledky zaměstnanců jako celku

Graf 22: Celková míra souladu mezi deklarovanou a skutečně prožívanou spokojeností všech zaměstnanců (cmsza)



Zdroj: Vlastní výzkum

Výsledky

Celková míra souladu mezi deklarovanou a skutečně prožívanou spokojeností všech zaměstnanců činí 0,57, což je pod kritickou hranicí. Takový výsledek značí, že zaměstnanci odpovídali v průměru na zadané otázky pravdivě. Kritickou hranici $cmsza \geq 0,8$ překročili 3 zaměstnanci, tedy 15 % všech respondentů, z toho jeden ze skupiny B a dva ze skupiny C.

Skupina A dosáhla v průměru nejlepších výsledků, horších výsledků dosáhli zaměstnanci skupiny B, těsně následování skupinou C.

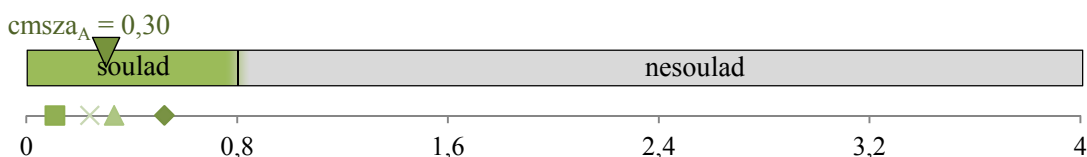
Diskuse

Nesoulad u zaměstnance B byl způsoben tím, že ve 4. otázce dotazníku deklaroval, že je spokojen, avšak metodickým výpočtem ukazatele $csza_j$ vyšlo najevo, že spokojen není. Takový protichůdný výsledek mohl být způsoben nedbalým vyplňováním, prožíváním afektu, špatně postavenou metodikou, ale s největší pravděpodobností došlo ke stylizaci, kdy chtěl zaměstnanec před svým nadřízeným navenek vypadat spokojeně.

Nesoulad u zaměstnanců C byl v obou případech způsoben tím, že ve 4. otázce dotazníku deklarovali, že jsou nespokojeni, avšak metodickým výpočtem ukazatele $csza_j$ vyšlo najevo, že spokojeni jsou. Takový protichůdný výsledek mohl být způsoben nedbalým vyplňováním, prožíváním afektu, špatně postavenou metodikou, ale s největší pravděpodobností tím, že chtěli svým nadřízeným vyslat signál, že jsou v určitých aspektech skutečně nespokojeni a žádají nápravu.

Výsledky Zaměstnanců A

Graf 23: Celková míra souladu mezi deklarovanou a skutečně prožívanou spokojeností Zaměstnanců A ($cmsza_A$)



Zdroj: Vlastní výzkum

Výsledky

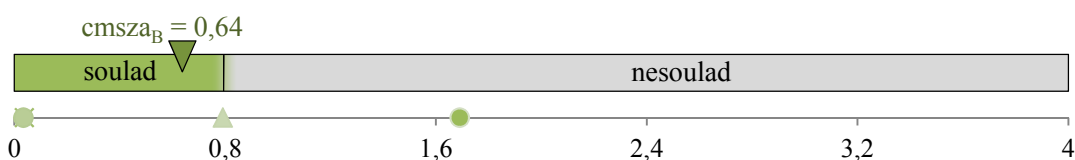
Hodnota koeficientu činí u Zaměstnanců A 0,30, což značí vysokou úroveň souladu. Zároveň se jedná o nejlepší výsledek oproti skupinám B a C. Žádný zaměstnanec nepřekročil kritickou hranici $cmsza_A \geq 0,8$.

Diskuse

Důvod, proč byli Zaměstnanci A při vyplňování tolik poctiví, může být ten, že jsou zároveň nejspokojenější skupinou a nemusel tak vzniknout důvod uvádět nepravdivé odpovědi.

Výsledky Zaměstnanců B

Graf 24: Celková míra souladu mezi deklarovanou a skutečně prožívanou spokojeností Zaměstnanců B ($cmsza_B$)



Zdroj: Vlastní výzkum

Výsledky

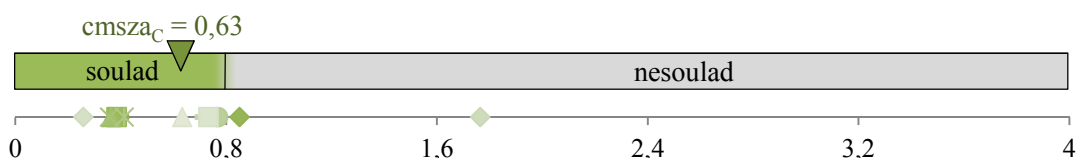
Hodnota koeficientu činí u Zaměstnanců B 0,64, což je možno označit jako „soulad“. Podobného výsledku dosáhla i skupina C. Kritickou hranici $cmsza_B \geq 0,8$ překročil 1 zaměstnanec, který v druhé otázce dotazníku deklaroval, že je „spokojený“, ale na základě výpočtu $csza_j$ vyšlo najevo, že jeho vztah k současnému zaměstnání je „nejednoznačný“.

Diskuse

Jak již bylo uvedeno, protichůdný výsledek Zaměstnance B – „šéf-technika“ byl způsoben pravděpodobně tím, že se stylizoval do stavu, který očekávali jeho nadřízení.

Výsledky Zaměstnanců C

Graf 25: Celková míra souladu mezi deklarovanou a skutečně prožívanou spokojeností Zaměstnanců C ($cmsza_C$)



Zdroj: Vlastní výzkum

Výsledky

Hodnota koeficientu činí u Zaměstnanců C 0,63, což je možno označit jako „soulad“. Kritickou hranici $cmsza_C \geq 0,8$ překročili 2 zaměstnanci. První zaměstnanec v druhé otázce dotazníku uvedl, že jeho vztah k současnému zaměstnání je „nejednoznačný“, ale na základě výpočtu $csza_j$ vyšlo najevo, že je „spíše spokojený“. Druhý zaměstnanec v druhé otázce deklaroval, že je „nespokojený“, ale na základě výpočtu $csza_j$ vyšlo najevo, že nespokojený sice je, ale o kategorii méně, je tedy „spíše nespokojený“.

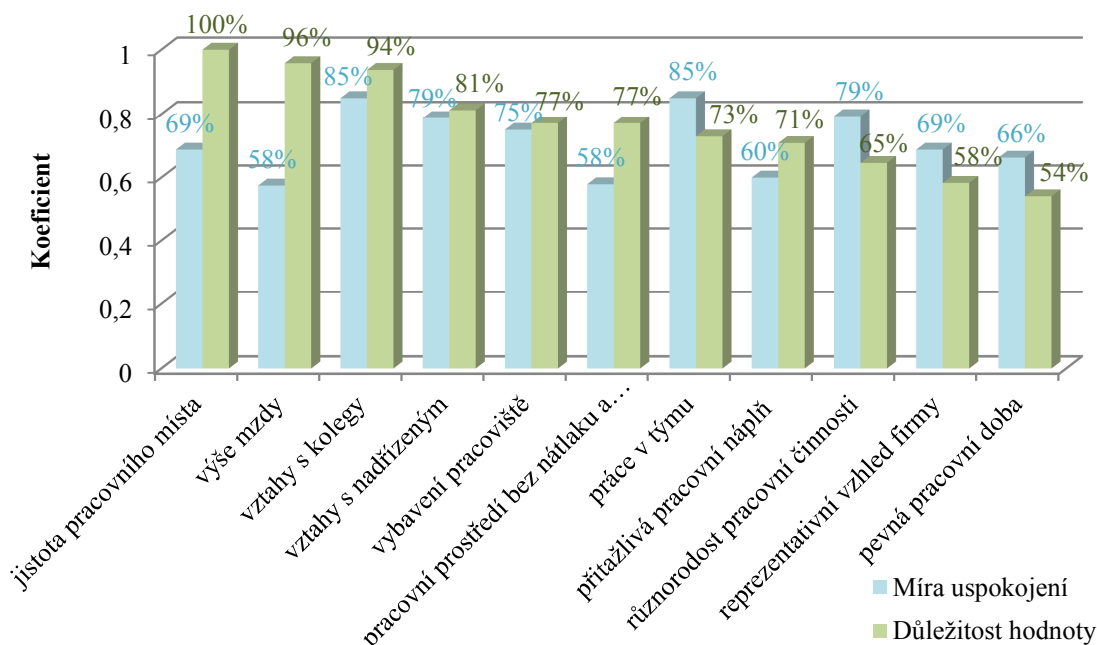
Diskuse

Takový protichůdný výsledek mohl být způsoben nedbalým vyplňováním, prožíváním afektu, špatně postavenou metodikou, ale s největší pravděpodobností něčím jiným. Je-li snížena kritická hranice této skupiny na $cmsza_C \geq 0,5$, pak se objeví více respondentů, u nichž je „nesoulad“ a se zdá, že tím chtěli ve většině případů své nadřízené více upozornit, že v určitých pracovních aspektech nejsou spokojeni. V důvěře, že dotazníkové šetření může přinést změnu, si zdůrazněním nespokojenosti pokusili zajistit, že tento jejich signál nebude přehlédnut a že budou vyhledávány příčiny jejich negativních výsledků. Většina těch, kteří toto „zdůraznění“ provedli, byla více než ostatní nespokojena v těchto aspektech: připadám si jako stroj, jsem vytížený až přepracovaný.

4.2.7 Upřednostňované hodnoty

Výsledky zaměstnanců jako celku

Graf 26: Důležitost hodnot zaměstnanců jako celku a míra uspokojení těchto hodnot



Zdroj: Vlastní výzkum

Výsledky

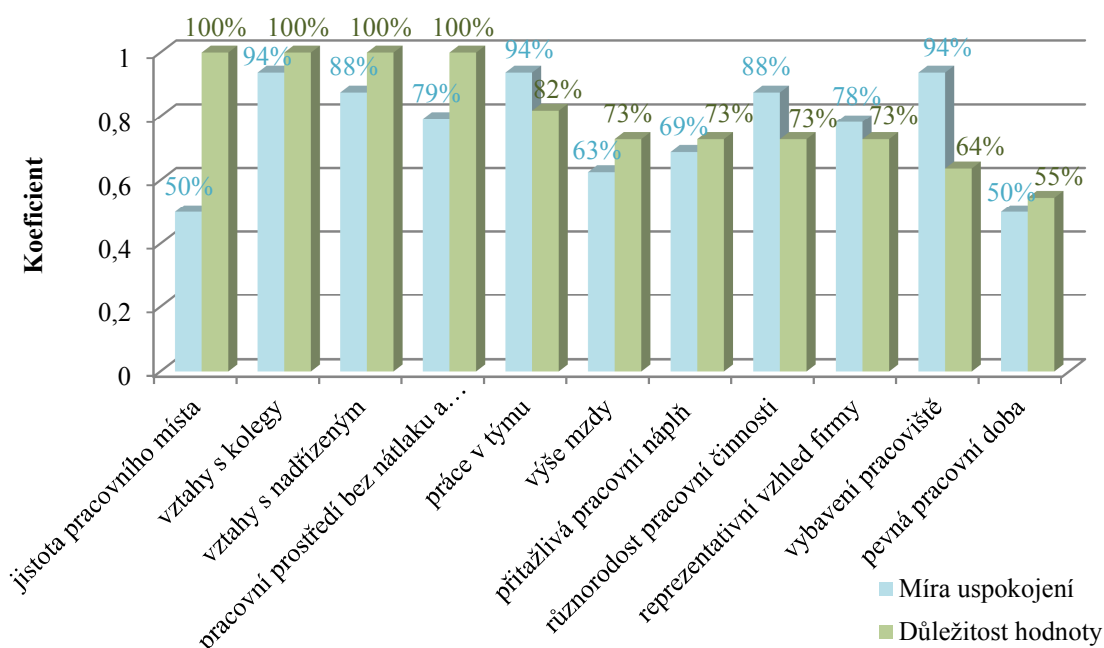
Pro zaměstnance jako celek je nejdůležitější jistota pracovního místa (uspokojena z 69 %), výše mzdy (58 %), vztahy s kolegy (85 %), vztahy s nadřízeným (79 %), vybavení pracoviště (75 %), pracovní prostředí bez nátlaku a stresu (58 %), práce v týmu (85 %), přitažlivá pracovní náplň (60 %), různorodost pracovní činnosti (79 %), reprezentativní vzhled firmy (69 %) a pevná pracovní doba (66 %).

Diskuse

Ačkoliv je jistota pracovního místa pro zaměstnance jako pro celek nejdůležitější, naprostou jistotu v tomto ohledu pocítují pouze 4 zaměstnanci, 12 zaměstnanců pocítuje spíše jistotu, 3 zaměstnanci pocítují spíše nejistotu a 1 rozhodně nejistotu. Tuto situaci by se podnik měl snažit zlepšit, protože 2 zaměstnanci by v případě lepší konkurenční nabídky zvažovali výpověď a 1 zaměstnanec by ji podal určitě. Druhou nejdůležitější hodnotou zaměstnanců je výše mzdy, avšak je nejméně uspokojenou ze všech. Manažeři podniku by měli zvážit způsob dosavadního mzdového hodnocení, které zaměstnanci sami částečně navrhuji. Ostatní hodnoty zaměstnanců jsou přibližně uspokojeny.

Výsledky Zaměstnanců A

Graf 27: Důležitost hodnot Zaměstnanců A a míra uspokojení těchto hodnot



Zdroj: Vlastní výzkum

Výsledky

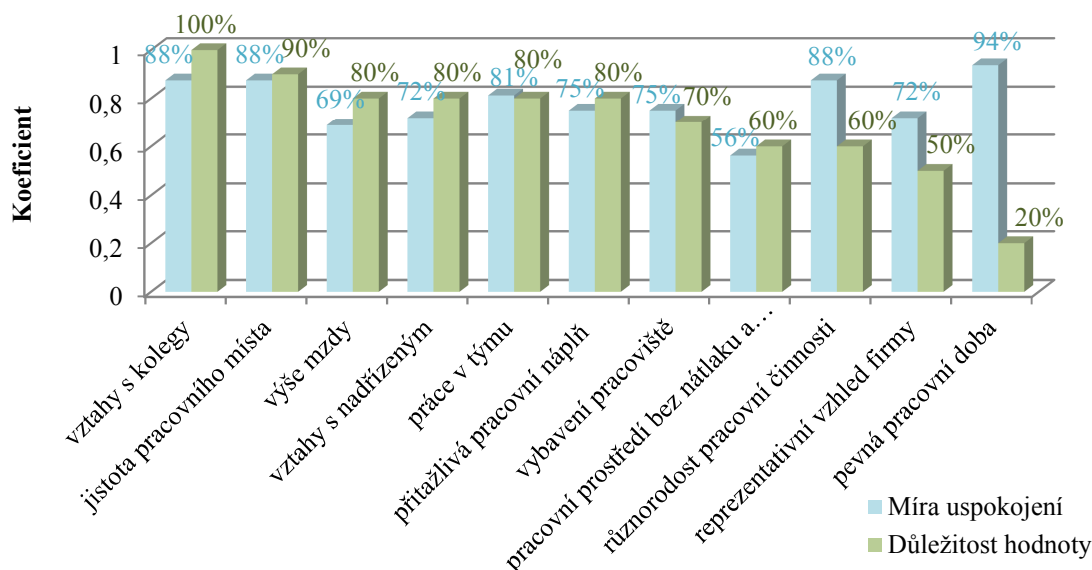
Pro Zaměstnance A je nejdůležitější jistota pracovního místa (uspokojena z 50 %), dále pak vztahy s kolegy (94 %), vztahy s nadřízeným (88 %), pracovní prostředí bez nátlaku a stresu (79 %), práce v týmu (94 %), výše mzdy (63 %), přitažlivá pracovní náplň (69 %), různorodost pracovní činnosti (88 %), reprezentativní vzhled firmy (78 %), vybavení pracoviště (94 %) a pevná pracovní doba (50 %).

Diskuse

Ačkoliv je jistota pracovního místa pro Zaměstnance A nejdůležitější, naprostou jistotu v tomto ohledu nepociťuje žádný respondent, 2 respondenti pociťují spíše jistotu a 2 respondenti pociťují spíše nejistotu. Manažeři podniku by se měli pokusit odhalit příčiny této nejistoty, protože pokud na pracovišti panuje atmosféra strachu, může se to projevit na nestabilitě, výkonu i fluktuaci této skupiny. Ostatní hodnoty Zaměstnanců A jsou přibližně uspokojeny. Ohledně vybavení pracoviště vyjádřili respondenti větší spokojenost, než ve skutečnosti požadují. Teoreticky je možné v této oblasti hledat úspory, avšak doporučit to nelze, protože tato nadměrná uspokojená hodnota může Zaměstnancům A kompenzovat ty hodnoty, které nejsou uspokojeny dostatečně.

Výsledky Zaměstnanců B

Graf 28: Důležitost hodnot Zaměstnanců B a míra uspokojení těchto hodnot



Zdroj: Vlastní výzkum

Výsledky

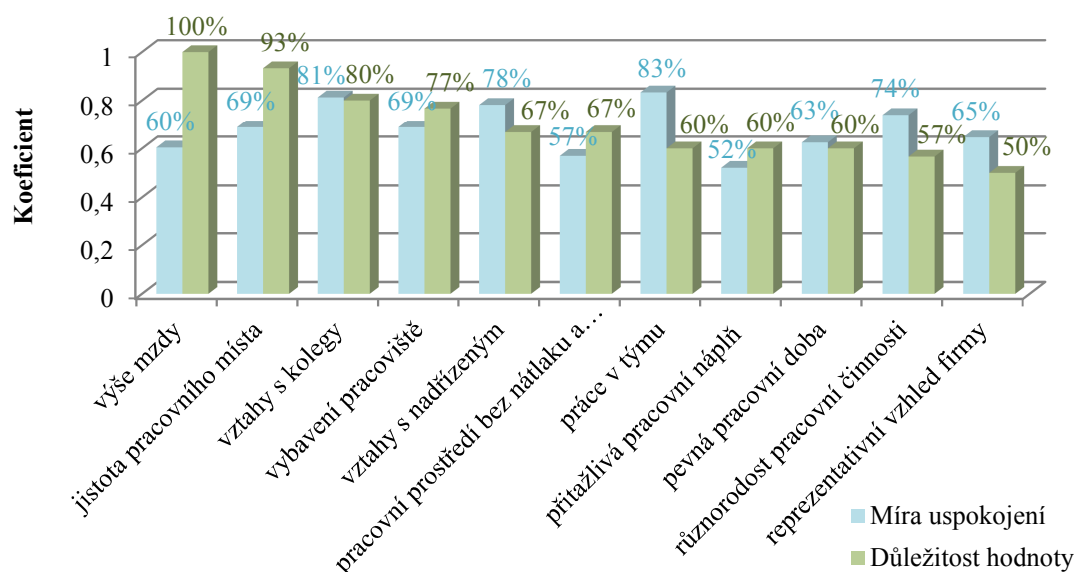
Pro Zaměstnance B jsou nejdůležitější vztahy s kolegy (uspokojeny z 88 %), jistota pracovního místa (88 %), výše mzdy (69 %), dále pak vztahy s nadřízeným (72 %), práce v týmu (81 %), přitažlivá pracovní náplň (75 %), vybavení pracoviště (75 %), pracovní prostředí bez nátlaku a stresu (56 %), různorodost pracovní činnosti (88 %), reprezentativní vzhled firmy (72 %) a pevná pracovní doba (94 %).

Diskuse

Všechny hodnoty Zaměstnanců B jsou přibližně uspokojeny. Může to být z toho důvodu, že se jedná o vedoucí pracovníky, kteří již pracují v podniku dlouhodobě, jsou se zdejšími podmínkami ztotožnění, případně je sami pomáhají nastavit tak, aby uspokojovaly i jejich potřeby. Lze zaznamenat, že tato skupina by si vystačila i s méně různorodými úkoly. Respondenti uvedli, že jim téměř vůbec nezáleží na pevnosti pracovní doby, a přesto je tato jejich potřeba nadmíru uspokojena, což znamená, že se zde nachází rezerva výrobního faktoru – práce. Podnik by mohl začít uvažovat o jejím využití, avšak s opatrností, protože Zaměstnanci B si v tomto ohledu mohou kompenzovat pociťované nedostatky z jiných oblastí.

Výsledky Zaměstnanců C

Graf 29: Důležitost hodnot Zaměstnanců C a míra uspokojení těchto hodnot



Zdroj: Vlastní výzkum

Výsledky

Pro Zaměstnance C je nejdůležitější výše mzdy (uspokojena z 60 %), jistota pracovního místa (69 %), dále pak vztahy s kolegy (81 %), vybavení pracoviště (69 %), vztahy s nadřízeným (78 %), pracovní prostředí bez nátlaku a stresu (57 %), práce v týmu (83 %), přitažlivá pracovní náplň (52 %), pevná pracovní doba (63 %), různorodost pracovní činnosti (74 %) a reprezentativní vzhled firmy (65 %).

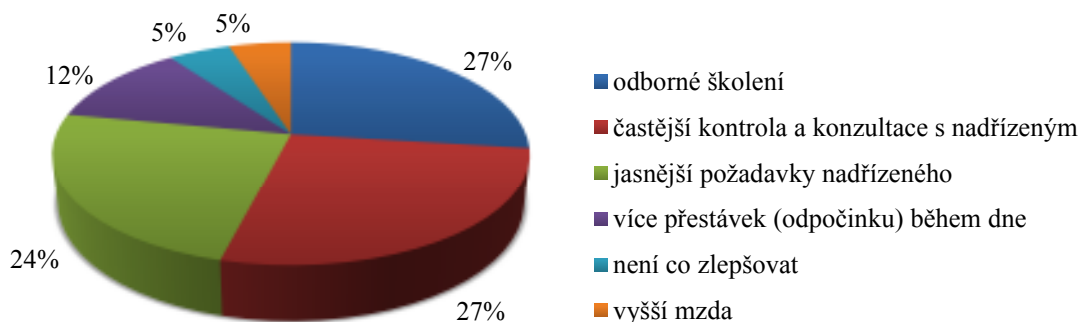
Diskuse

Ačkoliv je pro Zaměstnance A nejdůležitější výše mzdy, jedná se o skupinu, která má tuto potřebu nejméně uspokojenou. Podnik by měl zvážit vhodný poměr využití tzv. tvrdých faktorů řízení – např. zajistit spravedlivější rozdělení mzdového ohodnocení, nebo by měl využít tzv. měkké faktory řízení – např. častěji zaměstnance chválit a poskytnout jim zpětnou vazbu. Neuspokojená potřeba výše mzdy způsobuje největší pnutí, protože se v poslední otázce dotazníku jednalo o nejčastěji uváděnou požadovanou změnu. V případě lepší nabídky pracovního místa od konkurence by 2 respondenti spíše zvažovali výpověď a 1 respondent by výpověď podal bez zvažování. Pakliže podnik situaci nezmění, přinese eventuální výpověď ve svém důsledku dodatečné náklady na zaučení nového zaměstnance. Dále by bylo vhodné analyzovat důvody nejistoty pracovního místa.

4.2.8 Přehled skutečností, které by zlepšily pracovní výsledky zaměstnanců

Výsledky zaměstnanců jako celku

Graf 30: Přehled skutečností, které by zlepšily pracovní výsledky zaměstnanců



Zdroj: Vlastní výzkum

Výsledky

Téměř třetina zaměstnanců uvedla, že jejich pracovní výsledky by zlepšilo odborné školení (27 %), dalších 27 % respondentů uvedlo, že by jejich výsledky zlepšila častější kontrola a konzultace s nadřízeným a téměř čtvrtina (24 %) uvedla, že by byly vhodné jasnější požadavky nadřízeného. 5 % zaměstnanců uvedlo, že by pomohla vyšší mzda a zbylých 5 % zastává názor, že není co zlepšovat.

Diskuse

Výsledky grafů nejen ukazují, kde se nachází prostor ke zlepšení, ale analogicky mohou znázorňovat i to, co by snížilo celkovou chybovost jedinců. Z výsledků je patrné, že více jak 50 % všech vnímaných nedostatků by bylo odstraněno zvýšením míry kontaktu nadřízených s podřízenými.

Naprostá většina Zaměstnanců C míní, že by jim pomohlo odborné školení. To pravděpodobně souvisí s jejich technickým zaměřením. Management podniku by tedy měl pro Zaměstnance C uspořádat vhodná školení.

Polovina Zaměstnanců B totiž uvedla, že by jejich výsledky zlepšily jasnější požadavky nadřízeného a druhá polovina uvedla, že by byla vhodná častější kontrola a konzultace s nadřízeným.

Zaměstnanci A ve většině případů napsali, že by jim pomohla častější kontrola a konzultace s nadřízeným.

Takovéto změny je přitom možné zavést bez dodatečného vynaložení peněžních prostředků – například zajištěním zpětné vazby, vyzváním zaměstnanců, aby se v případě nejistoty s pracovním úkolem bez ostychu obrátili na vedoucího, nebo vyžadováním zapojení zaměstnanců do práce a delegováním určitých pravomocí.

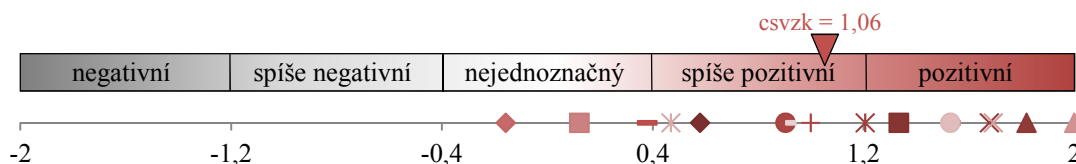
4.3 Vyhodnocení dotazníku pro stávající zákazníky

Výstupy tohoto dotazníku jsou: určení vlivu podnikové kultury na zákazníky (podle koeficientu celkové spokojenosti zákazníků), míra souladu jejich deklarované a skutečné spokojenosti a jimi upřednostňované hodnoty.

4.3.1 Vliv podnikové kultury na zákazníky

Výsledky zákazníků jako celku

Graf 31: Celková spokojenost všech zákazníků (csvzk)



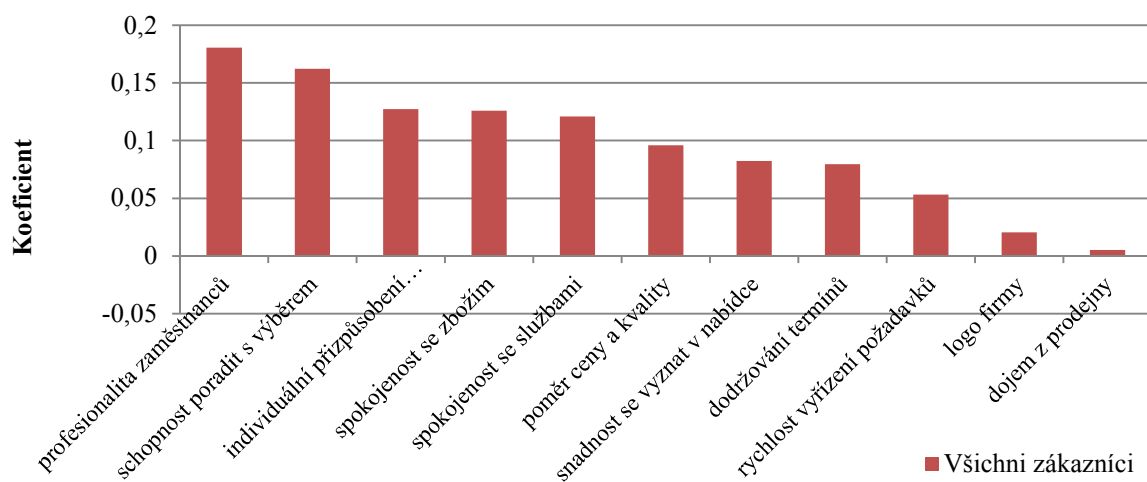
Zdroj: Vlastní výzkum

Výsledky

Vliv podnikové kultury na zákazníky jako celek je v průměru **spíše pozitivní**, tedy zákazníci jsou v průměru **spíše spokojeni**. „Pozitivní“ výsledek získalo 8 respondentů, dalších 5 „spíše pozitivní“ a 3 respondenti získali „nejednoznačný“ výsledek.

Následující graf zobrazuje vliv jednotlivých otázek dotazníku na koeficient *csvzk*:

Graf 32: Vliv jednotlivých otázek dotazníku na koeficient *csvzk*



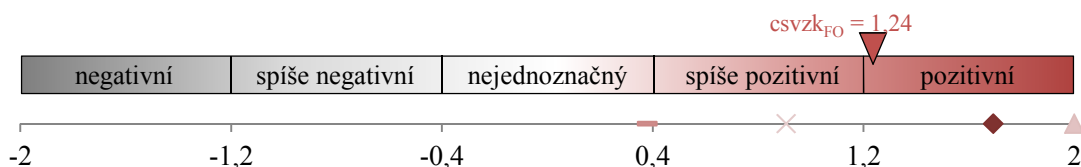
■ Všichni zákazníci
Zdroj: Vlastní výzkum

Diskuse

Celkovou spokojenost zákazníků jako celku nejvíce pozitivně ovlivnily výsledky otázek týkajících se profesionality zaměstnanců, schopnosti personálu poradit, přizpůsobení se individuálním požadavkům a spokojenosti se zbožím a službami. Otázky na dojem z podnikové prodejny a logo firmy získaly nízké hodnocení, nebo malou váhu důležitosti. Je zřejmé, že vysoká profesionalita zaměstnanců a výborná znalost produktů jsou v současnosti největší přidanou hodnotou pro zákazníka. Podnik by měl tyto hodnoty jak zakotvit do svých strategických plánů, tak je deklarovat i navenek.

Výsledky zákazníků – fyzických osob

Graf 33: Celková spokojenost zákazníků – fyzických osob ($csvzk_{FO}$)



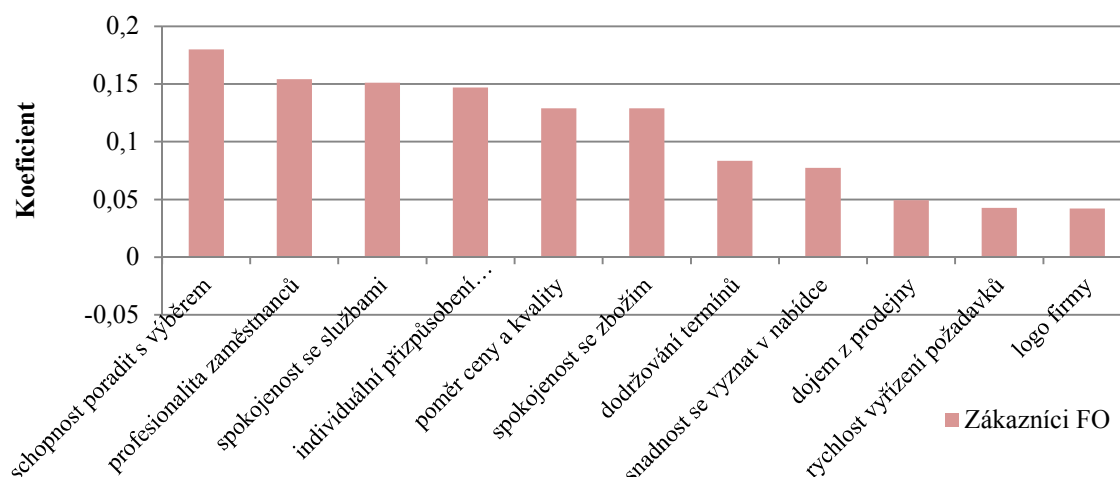
Zdroj: Vlastní výzkum

Výsledky

Vliv podnikové kultury na zákazníky – fyzické osoby je v průměru **pozitivní**, respektive zákazníci – fyzické osoby jsou v průměru **spokojeni**. „Pozitivní“ výsledek získali 2 respondenti, 1 získal „spíše pozitivní“ a 1 získal „nejednoznačný“ výsledek.

Následující graf zobrazuje vliv jednotlivých otázek dotazníku na koeficient $csvzk_{FO}$:

Graf 34: Vliv jednotlivých otázek dotazníku na koeficient $csvzk_{FO}$



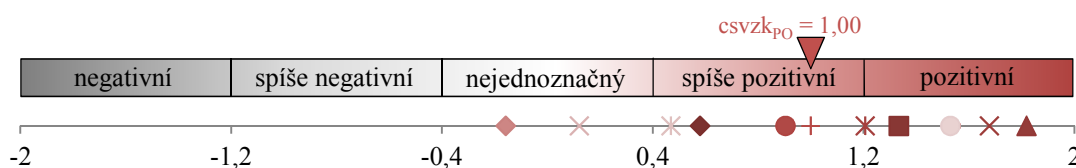
Zdroj: Vlastní výzkum

Diskuse

Celkovou spokojenost zákazníků – fyzických osob nejvíce pozitivně ovlivnily výsledky otázek týkajících se schopnosti personálu poradit, profesionality zaměstnanců, spokojenosti se zbožím a službami, přizpůsobení se individuálním požadavkům a poměru ceny a kvality. Je zřejmé, že výborná znalost produktů a profesionalita zaměstnanců jsou v současnosti největší přidanou hodnotou pro zákazníka. Výsledek může být z jedné čtvrtiny zkreslený, protože jeden z respondentů této skupiny uvedl na všechny otázky nejlepší možné odpovědi. Může se jednat o naprosto spokojeného zákazníka, ale pravděpodobněji půjde o úmyslnou nedbalost.

Výsledky zákazníků – právnických osob

Graf 35: Celková spokojenost zákazníků – právnických osob ($csvzk_{PO}$)



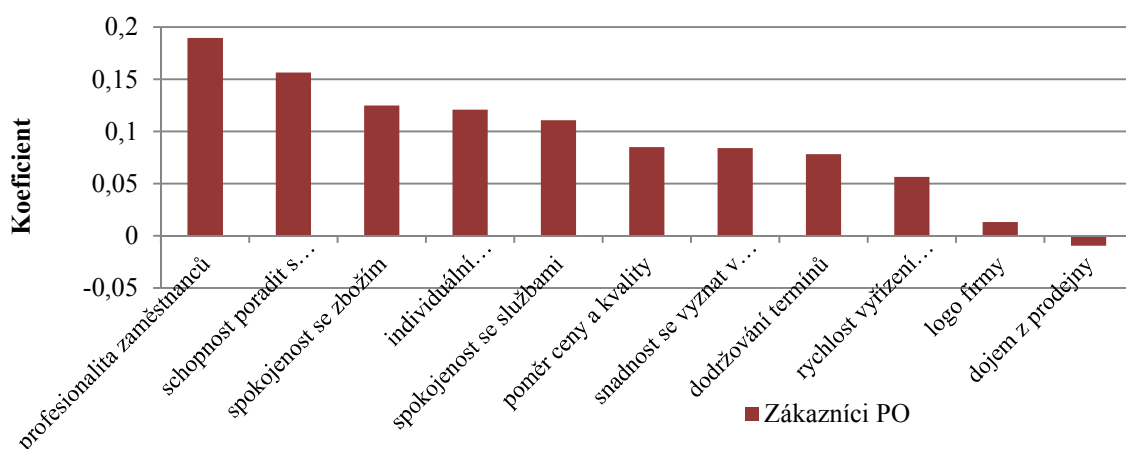
Zdroj: Vlastní výzkum

Výsledky

Vliv podnikové kultury na zákazníky – právnické osoby je v průměru **spíše pozitivní**, respektive zákazníci – právnické osoby jsou v průměru **spíše spokojeni**. „Pozitivní“ výsledek získalo 6 respondentů, další 4 získali „spíše pozitivní“ a 2 respondenti získali „nejednoznačný“ výsledek.

Následující graf zobrazuje vliv jednotlivých otázek dotazníku na koeficient $csvzk_{PO}$:

Graf 36: Vliv jednotlivých otázek dotazníku na koeficient $csvzk_{PO}$



Zdroj: Vlastní výzkum

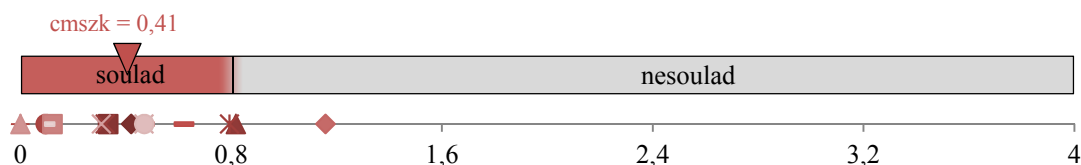
Diskuse

Celkovou spokojenost zákazníků – právnických osob nejvíce pozitivně ovlivnily výsledky otázek týkajících se profesionality zaměstnanců, schopnosti personálu poradit, přizpůsobení se individuálním požadavkům a spokojenosti se zbožím a službami. Otázka na dojem z prodejny získala nízké negativní hodnocení a zároveň malou váhu důležitosti. I zde je profesionalita zaměstnanců a výborná znalost produktů největší přidanou hodnotou pro zákazníka. Právnické osoby na rozdíl od fyzických dávají nepatrně přednost profesionalitě zaměstnanců před jejich schopností poskytnout dobré poradenství.

4.3.2 Celková míra souladu mezi deklarovanou a skutečně prožívanou spokojeností zákazníků

Výsledky zákazníků jako celku

Graf 37: Celková míra souladu mezi deklarovanou a skutečně prožívanou spokojeností zákazníků jako celku



Zdroj: Vlastní výzkum

Výsledky

Celková míra souladu mezi deklarovanou a skutečně prožívanou spokojeností zákazníků jako celku činí 0,41, což je pod kritickou hranicí. Takový výsledek značí, že zákazníci v průměru odpovídali na zadané otázky pravdivě. Kritickou hranici $cmszk \geq 0,8$ překročili 2 zákazníci (právnícké osoby), tedy 13 % všech respondentů skupiny.

Diskuse

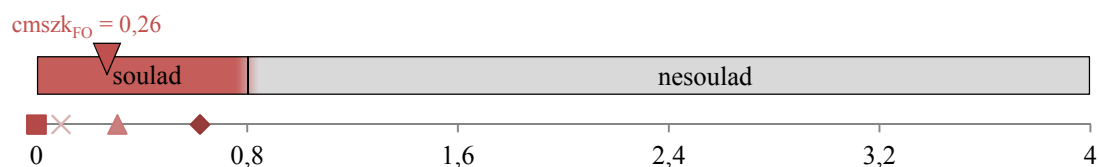
Lepších výsledků dosáhli fyzické osoby, což bude pravděpodobně způsobeno nedostatečným počtem respondentů v této skupině, ze kterého není možné usuzovat na to, že jimi dosažený výsledek odráží vlastnosti základního souboru.

Kdyby byla kritická hranice snížena na $cmszk \geq 0,5$, tak se začne projevovat, že se zákazníci jako celek snaží ve většině případů deklarovat, že jsou spokojení, ačkoliv metodickým výpočtem vychází najevo, že je jejich spokojenost o stupeň nižší. Tyto nesoulady mohl ovlivňovat bezpočet faktorů a dílčí výsledky nenaznačují, o které důvody mohlo jít.

Celkový výsledek může být z 1/16 zkreslený, protože jeden ze zákazníků – fyzických osob uvedl nepravděpodobné odpovědi.

Výsledky zákazníků – fyzických osob

Graf 38: Celková míra souladu mezi deklarovanou a skutečně prožívanou spokojeností zákazníků – fyzických osob



Zdroj: Vlastní výzkum

Výsledky

Hodnota koeficientu činí u zákazníků fyzických osob 0,26, což značí vysokou úroveň souladu. Žádný zákazník nepřekročil kritickou hranici $cmszk_{FO} \geq 0,8$.

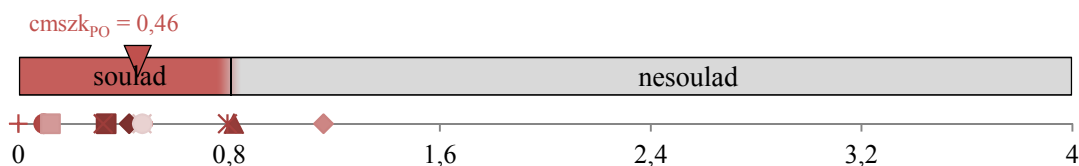
Celková míra souladu zákazníků – fyzických osob mezi deklarovanou a skutečně prožívanou spokojeností činí 0,26, což je pod kritickou hranicí. Takový výsledek značí, že zákazníci odpovídali v průměru na zadané otázky pravdivě.

Diskuse

Tento výsledek může být z ¼ zkreslený, protože jeden ze zákazníků – fyzických osob uvedl na všechny otázky č. 3–14 nejlepší možnou odpověď. Zákazník byl tedy skutečně se vším spokojený, anebo vyplnil v rychlosti na všechny otázky stejnou odpověď, aniž by si je přečetl. Jeho koeficient $cmszk_{FO}$ tedy vyšel 0.

Výsledky zákazníků – právnických osob

Graf 39: Celková míra souladu mezi deklarovanou a skutečně prožívanou spokojeností zákazníků – právnických osob



Zdroj: Vlastní výzkum

Výsledky

Celková míra souladu zákazníků – právnických osob mezi deklarovanou a skutečně prožívanou spokojeností činí 0,46. To znamená, že zákazníci odpovídali v průměru na zadané otázky pravdivě. 2 zákazníci této skupiny překročili kritickou hranici $cmszk_{FO} \geq 0,8$.

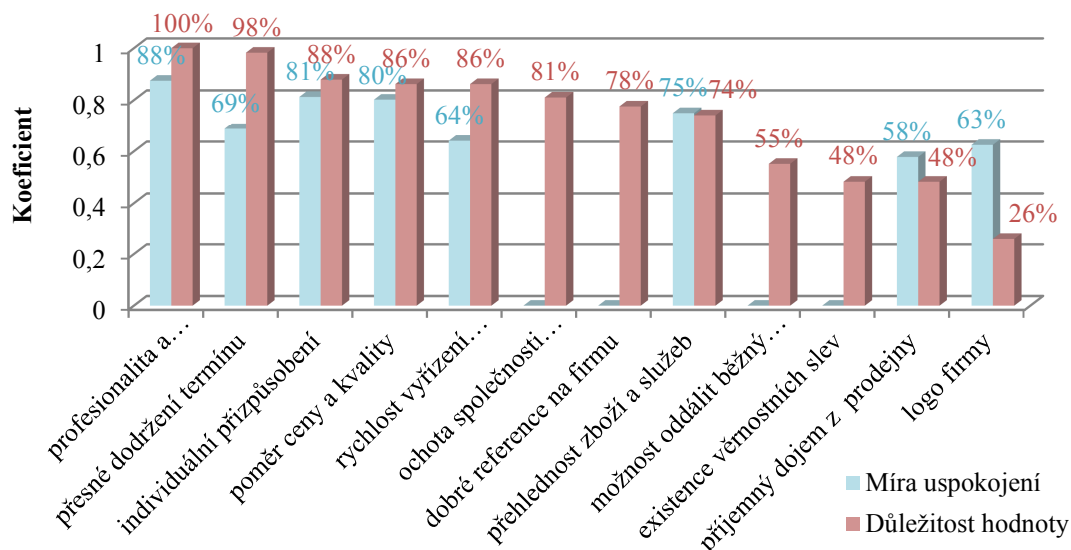
Diskuse

Nesoulad u zákazníků byl způsoben tím, že první z nich uvedl v otázce č. 4 dotazníku, že je se zkoumaným podnikem „spíše spokojený“, ale metodickým výpočtem vyšlo najevo, že je „spokojený“. Kdyby byla kritická hranice snížena na hodnotu 0,5, měla by většina nesouladů podobný charakter. Druhý zákazník naopak uvedl, že je „spíše spokojený“, ale vyšlo najevo, že jeho vztah ke zkoumanému podniku je „nejednoznačný“. Tyto nesoulady mohl ovlivňovat bezpočet faktorů a dílčí zjištěné výsledky nenaznačují, o které důvody mohlo jít.

4.3.3 Faktory upřednostňované zákazníky

Výsledky zákazníků jako celku

Graf 40: Upřednostňované faktory všech zákazníků a míra uspokojení těchto hodnot



Zdroj: Vlastní výzkum

Výsledky

Pro zákazníky jako celek je nejdůležitější profesionalita a odbornost zaměstnanců zkoumaného podniku (uspokojena z 88 %), dále pak přesné dodržení termínů (69 %), individuální přizpůsobení (81 %), poměr ceny a kvality (80 %), rychlost vyřízení požadavku (64 %), ochota vyjednávat (nezjišťováno), dobré reference (nezjišťováno), přehlednost zboží a služeb (75 %), možnost oddálit termín platby (nezjišťováno), věrnostní slevy (nezjišťováno), dojem z prodejny (58 %) a logo zkoumaného podniku (63 %).

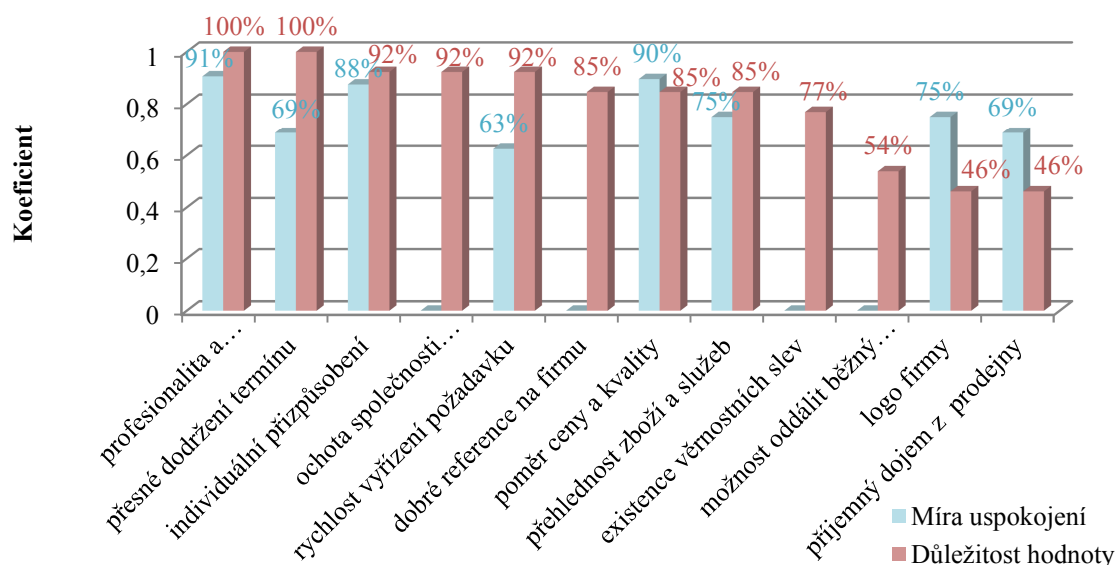
Diskuse

Pro zákazníky jako pro celek je nejdůležitější profesionalita a odbornost zaměstnanců zkoumaného podniku a tuto potřebu mají téměř uspokojenou. Největší nedostatek spočívá v nedodržování sjednaných termínů a v celkové rychlosti vyřízení požadavků. Nechce-li management podniku své zákazníky ztratit, měl by se na tyto dva nedostatky zaměřit a vyhledat jejich příčiny. Ostatní faktory zákazníků jsou přibližně uspokojeny.

Pouze 17 % hodnot obou skupin má jiné pořadí. Zatímco u právnických osob je faktor „poměr ceny a kvality“ na čtvrtém místě, u fyzických osob je až na místě sedmém. A zatímco u právnických osob je na devátém místě „možnost oddálit běžný termín placení“, pro fyzické osoby je tento faktor až na místě desátém.

Výsledky zákazníků – fyzických osob

Graf 41: Upřednostňované faktory zákazníků – fyzických osob a míra uspokojení těchto hodnot



Zdroj: Vlastní výzkum

Výsledky

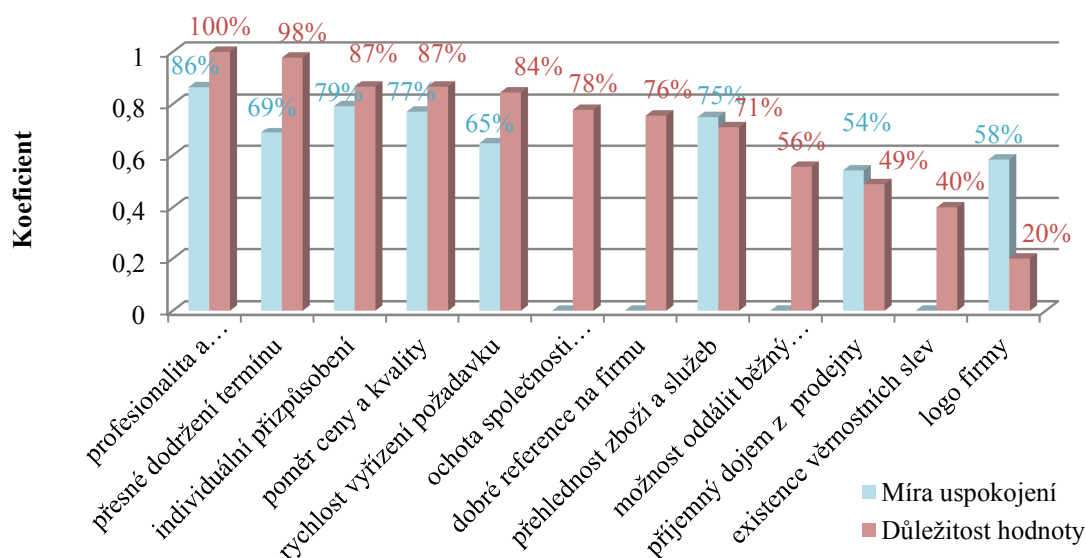
Pro zákazníky – fyzické osoby je nejdůležitější profesionalita a odbornost zaměstnanců zkoumaného podniku (uspokojena z 91 %), dále pak přesné dodržení termínů (69 %), individuální přizpůsobení (88 %), ochota vyjednávat (nezjišťováno), rychlost vyřízení požadavku (63 %), poměr ceny a kvality (90 %), dobré reference (nezjišťováno), přehlednost zboží a služeb (75 %), věrnostní slevy (nezjišťováno), možnost oddálit termín platby (nezjišťováno), dojem z prodejny (69 %) a logo zkoumaného podniku (75 %).

Diskuse

Pro zákazníky – fyzické osoby je nejdůležitější profesionalita a odbornost zaměstnanců zkoumaného podniku a tuto potřebu mají téměř uspokojenou. Výrazný nedostatek spočívá v nedodržování sjednaných termínů, ačkoliv je to pro zákazníky druhá nejdůležitější priorita. Jeden zákazník uvedl, že tuto rychlost považuje za „spíše nedostačující“. Největší nedostatek uvedli respondenti u celkové rychlosti vyřízení svých požadavků. Jeden zákazník dokonce napsal, že sjednané termíny „rozhodně dodržovány nejsou“. Ostatní faktory zákazníků jsou přibližně uspokojeny, nebo jejich míra uspokojení nebyla zjišťována.

Výsledky zákazníků – právnických osob

Graf 42: Upřednostňované faktory zákazníků – právnických osob a míra uspokojení těchto hodnot



Zdroj: Vlastní výzkum

Výsledky

Pro zákazníky – právnické osoby je nejdůležitější profesionalita a odbornost zaměstnanců zkoumaného podniku (uspokojena z 86 %), dále pak přesné dodržení termínů (69 %), individuální přizpůsobení (79 %), poměr ceny a kvality (77 %), rychlost vyřízení požadavku (65 %), ochota vyjednávat (nezjišťováno), dobré reference (nezjišťováno), přehlednost zboží a služeb (75 %), možnost oddálit termín platby (nezjišťováno), dojem z prodejny (54 %), věrnostní slevy (nezjišťováno) a logo zkoumaného podniku (58 %).

Diskuse

Pro zákazníky – právnické osoby je také nejdůležitější profesionalita a odbornost zaměstnanců zkoumaného podniku a tuto potřebu mají téměř uspokojenou. Největší nedostatek spočívá v celkové rychlosti vyřízení požadavků zákazníka. 1 respondent tuto rychlost považuje za „rozhodně nedostačující“, 2 za „spíše nedostačující“, 7 za „spíše dostačující“ a 2 za „rozhodně dostačující“. Nedodržování sjednaných termínů považují zákazníci za druhý největší problém. 1 respondent má pocit, že sjednané termíny „rozhodně dodržovány nejsou“, 2 mají pocit, že „spíše dodržovány nejsou“, 5 má pocit, že „spíše dodržovány jsou“ a 4 respondenti uvedli, že sjednané termíny „rozhodně dodržovány jsou“. Ostatní faktory zákazníků jsou přibližně uspokojeny, nebo jejich míra uspokojení nebyla zjišťována.

5 Závěr

Cílem bakalářské práce bylo analyzovat podnikovou kulturu vybraného podniku a určit, jaký má vliv na své zaměstnance a zákazníky. Pro každou z těchto skupin byl vytvořen dotazník, na jehož základě lze analyzovat tento vliv na úrovni celkové, na úrovni subkultur a na úrovni faktorů, které tyto subkultury ovlivňují.

Bylo zjištěno, že v podniku převládá kultura „chléb a hry“ a kultura „úkolů“. To znamená, že se zdejší pracovníci orientují na vysokou úroveň aktivity, preciznost, bezchybné plnění úkolů a jejich vzorem je ten, kdo má největší expertní znalosti. Tyto typy kultury s sebou mohou nést riziko negativních dopadů na své členy, projevujících se vznikem stresu, přepracovanosti a psychického tlaku. Vyjma stresu, kde není možné zaujmout jednoznačné stanovisko, se tyto negativní důsledky v podniku spíše neprojevují.

Podniková kultura je spíše silná, a to zejména z důvodu, že naprostá většina zaměstnanců jednoznačně dodržuje požadavky nadřízeného, sjednaná pravidla a normy a jejich osobní názory se shodují s názory nadřízených.

Vliv podnikové kultury na zaměstnance jako celek je spíše pozitivní, tedy zaměstnanci se v podniku cítí spíše spokojeni. Nejvíce pozitivní vliv na členy této skupiny mají dobré vztahy s kolegy i s nadřízenými, bezproblémová týmová spolupráce a pocit, že si v podniku připadají jako „člověk“ a nikoliv jako „stroj“. Zaměstnancům v průměru nejvíce ze všeho záleží na jistotě pracovního místa, avšak většina zaměstnanců tuto jistotu nepocituje. Na druhém místě záleží zaměstnancům jako celku na výši mzdy, avšak nejpočetnější kategorie zaměstnanců pocituje v tomto ohledu jistou nespravedlnost. Většina ostatních požadavků, které zaměstnanci na podnik mají, jsou přibližně uspokojeny. Nejméně důležitá je pro pracovníky jako celek pevná pracovní doba, reprezentativní vzhled firmy a různorodost pracovní činnosti. Nepravdivé odpovědi zřejmě uvedli 3 zaměstnanci z 20, což se prokázalo v míře souladu mezi jejich deklarovanou spokojeností a skutečně prožívanou spokojeností.

Vliv podnikové kultury na zákazníky je spíše pozitivní, tedy zákazníci jsou se zkoumaným podnikem spíše spokojeni. Nejvíce pozitivní vliv na tento výsledek měl fakt, že personál zkoumaného podniku je vysoce profesionální, umí dobře poradit s výběrem zboží či služby a že se podnik umí velmi dobře přizpůsobit zákaznickovým individuál-

ním požadavkům. Analýzou priorit zákazníků a jejich míry uspokojení bylo odhaleno, že největší nedostatky spatřují v rychlosti vyřízení jejich požadavků a přesném dodržení termínu. Jejich ostatní priority byly přibližně uspokojeny a mezi zákazníky jako fyzickými a právníckými osobami nebyl nalezen v žebříčku priorit významný rozdíl, s výjimkou toho, že fyzickým osobám méně záleželo na poměru ceny a kvality. Nepravdivé odpovědi pravděpodobně uvedli 2 zákazníci z 16, jak se ukázalo v míře souladu mezi jejich deklarovanou a skutečně prožívanou spokojeností.

Ze zobrazení celkového stavu kultury firmy TELECOM 21 CB s.r.o. je patrná stabilita, udržitelnost a současné správné směřování. Na úrovni jednotlivých skupin zaměstnanců a zákazníků se však zřetelněji projevuje určitý prostor pro zlepšení, jehož návrhy řešení následují.

5.1 Návrhy řešení

Navrhovaná řešení na úrovni zaměstnanců

Zaměstnanci A, tedy ženy s obchodně-účetním zaměřením, jsou skupinou, která je v podniku nejvíce spokojena. Přesto je v současnosti podniková kultura nastavena tak, že na ně má „spíše pozitivní“, nikoliv „pozitivní“ vliv. Vzhledem k prioritám této skupiny a jejich mírou uspokojení by nejvíce pozitivní změnou bylo **zmírnění, nebo úplné odstranění vnímané nejistoty v souvislosti s pracovním místem**. Nejsnazším řešením by bylo ujistit tyto zaměstnankyně, že se o pracovní místo nemusí obávat, pokud budou i nadále podávat dobré výsledky. Stejně pozitivní efekt by u této skupiny přineslo zmírnění stresu a vytíženosti, ačkoliv se zde nachází výrazně menší prostor pro zlepšení. Je také otázkou, zda by tato změna současně nevedla k nižší produktivitě. Teoreticky je možné hledat úspory ve vybavení pracoviště, neboť zaměstnankyně jsou v tomto ohledu výrazně spokojenější, než skutečně vyžadují, avšak doporučit to nelze, protože tato nadmíru uspokojená hodnota může kompenzovat ty hodnoty, které nejsou uspokojeny dostatečně. V oblasti řízení lidských zdrojů je vhodné mít na paměti, že tyto ženy samy písemně uvedly, že si na podniku nejvíce váží dobrého kolektivu, přátelského vztahu s nadřízeným, solidnosti, slušnosti, důvěry a možnosti rozhodovat o prioritě aktuálních úkolů. Ve většině případů neuvedly, co by na podniku změnily, zmíněna byla pouze rekonstrukce oken, dvora a vysázení zeleně. Polovina žen uvedla, že nedostává žádnou zpětnou vazbu, a proto se většina shoduje, že k lepším pracovním výsledkům by napo-

mohlo **zlepšení komunikace s nadřízenými**, spočívající v častější kontrole a větším počtu poskytnutých konzultací.

Zaměstnanci B, tedy „šéf-techniky“, jsou v podniku druhou nejspokojenější skupinou. I zde je v současnosti podniková kultura nastavena tak, že její vliv je „spíše pozitivní“, nikoliv „pozitivní“. Vzhledem k prioritám této skupiny a jejich mírou uspokojení by pozitivní změnou bylo **mírné zvýšení mzdy a mírné zlepšení vztahů s nadřízenými**, zároveň je však třeba říci, že ani jedna z těchto oblastí není v kritickém stavu. Dále by bylo vhodné pomoci „šéf-technikům“ zvládat stres, který prožívá 50 % všech členů – například **zajištěním účasti na vhodném psychologickém kursu**. Vyšlo také najevo, že ačkoliv „šéf-technikům“ naprosto nezáleží na pevnosti pracovní doby, rozhodně jim nevadí držet pracovní pohotovost, a tak by jim pravděpodobně nevadilo ani prodloužení pracovní doby. Proto se jedná o nevyužitý výrobní faktor práce a **podniku se teoreticky vyplatí prodlužovat pracovní dobu** těchto zaměstnanců do té míry, dokud se mezní výnosy z každé prodloužené hodiny pracovní doby nebudou rovnat vzniklým mezním (mzdovým) nákladům. Je však možné, že nadměrná spokojenost s tímto faktorem kompenzuje ty hodnoty, které nejsou uspokojeny dostatečně. V oblasti řízení lidských zdrojů je vhodné mít na paměti, že „šéf-techniky“ sami písemně uvedli, že si na podniku nejvíce váží přátelských vztahů a dobrého kolektivu, pracovní náplně a vhodných pracovních pomůcek. Vícekrát uvedli, že by na podniku změnili organizaci práce, dále požadují férové jednání ze strany vedení společnosti, méně slibů a více činů, lepší rozvahu cenových kalkulací a zavedení zodpovědnosti za pracovní výsledky. Všichni se shodují, že by jim k lepším pracovním výsledkům pomohla buď **častější kontrola a konzultace s nadřízeným, nebo jasnější požadavky nadřízených**.

Zaměstnanci C, tedy technici, jsou v podniku třetí nejspokojenější skupinou. Podniková kultura je nastavena tak, že na ně má „spíše pozitivní“, nikoliv „pozitivní“ vliv. Vzhledem k prioritám této skupiny a jejich mírou uspokojení by největší pozitivní změnou bylo **zvýšení mzdy a odstranění, či zmírnění nejistoty v souvislosti s pracovním místem**. Výše mzdy se u některých jedinců stává kritickým faktorem, téměř 60 % zaměstnanců této skupiny ji považuje za „spíše nespravedlivou“ nebo „nespravedlivou“ a při lepší konkurenční nabídce by dva zaměstnanci zvažovali výpověď a jeden by ji podal určitě. Je třeba si uvědomit, že případná fluktuace s sebou nese řadu nákladů⁶, ale

⁶ Bliss in Krupová (2011) uvádí například náklady na odcházejícího zaměstnance, náklady na nábor nového zaměstnance, náklady na zaučení a náklady na ztrátu produktivity.

také určitá pozitiva a podnik musí zvážit, co převažuje. Ačkoliv management využívá měkkých faktorů řízení, nadpoloviční většina zaměstnanců uvedla, že nedostává žádnou zpětnou vazbu. Pokud management začne tuto skupinu **upřímně chválit za konkrétní dobře vykonanou práci a poskytne dostatečnou zpětnou vazbu např. formou častějších konzultací a dotazováním**, mohlo by do jisté míry dojít ke kompenzaci neuspokojených faktorů. V oblasti řízení lidských zdrojů je vhodné mít na paměti, že technici sami písemně uvedli, že si na podniku nejvíce váží dobrých vztahů s kolegy, jistoty výplaty, uspokojivé pracovní náplně, možnosti zapůjčení pomůcek a určité volnosti v řešení úkolů. V otázce na požadované změny ve většině případů uvedli, že by chtěli zvýšit mzdu, či **zavést odměny za dobře odvedenou práci**.

Navrhovaná řešení na úrovni zákazníků

Zákazníci – právnické osoby jsou s podnikem o něco méně spokojeni, než osoby fyzické a podniková kultura firmy TELECOM 21 CB, s.r.o. je nastavena tak, že na ně má „spíše pozitivní vliv“. Vzhledem k prioritám této skupiny a jejich mírou uspokojení by nejvíce pozitivní změnou bylo **přesné dodržování sjednaných termínů a zvýšení rychlosti vyřízení požadavků**. Právnickým osobám také více záleží na poměru ceny a kvality a možnosti oddálit běžný termín splatnosti faktur, než osobám fyzickým. Tato skupina uvedla, že si na zkoumaném podniku nejvíce váží profesionality zaměstnanců a jejich schopnosti poradit s výběrem zboží, či služeb. Spíše záporně na ně působí podniková prodejna, ale zároveň je to pro ně při obchodování se zkoumaným podnikem jedna z nejnižších priorit.

Zákazníci – fyzické osoby jsou s podnikem více spokojeni, než osoby právnické a podniková kultura firmy TELECOM 21 CB, s.r.o. je nastavena tak, že na ně má „pozitivní vliv“. Vzhledem k prioritám zákazníků a mírou uspokojení těchto hodnot by nejvíce pozitivní změnou bylo **zvýšení rychlosti vyřízení požadavků a přesné dodržování sjednaných termínů**. Tato skupina dále uvedla, že si na zkoumaném podniku nejvíce váží schopnosti personálu poradit s výběrem zboží, či služeb a jejich celkové profesionality. Neobjevilo se nic, co by na tuto skupinu působilo v průměru negativně.

Uskutečněním těchto návrhů by podnik získal další konkurenční výhodu a posílil by stabilitu svého postavení v prostředí diskontinuitních změn, které probíhají v současné společnosti.

6 Summary

The aim of this thesis was to analyse corporate culture of a selected company and determine, what influence it has on its employees and customers. For each of these groups a questionnaire was created, that was able to analyse this influence on the overall level, at the level of subcultures and at the level of factors that influence these subcultures.

“The work hard/play hard” culture and “the task” culture prevails. Potential negative impacts of these types of cultures do not occur. The corporate culture is rather strong, because the vast majority of its employees comply with requirements of their superiors and their personal are consistent with views of the managers.

An influence of the corporate culture on the employees is rather positive. The most positive impact on the members of this group have: good relations with colleagues and superiors, problem free teamwork and a sense that in the company I feel like a “man” and not a “machine”.

An influence of the corporate culture on the customers is rather positive. The most positive influence was the fact that the staff of the selected company is highly professional, is able to advice well with a selection of goods or services and that the company can very well adapt to customer's individual requirements.

The corporate culture of the TELECOM 21 CB s.r.o. company is sustainable, stable and seems to have a proper direction.

6.1 Keywords

Culture, organizational culture, corporate culture, customer, employee, management, human resource management.

7 Seznam použitých zdrojů

1. ARMSTRONG, Michael. *Armstrong's handbook of human resource management practice*. 11th ed. London: Kogan Page, 2009, xxvi, 1062 s. ISBN 978-074-9452-421.
2. BEDRNOVÁ, Eva, Ivan NOVÝ et al. *Psychologie a sociologie řízení*. 2. rozš. vyd. Praha: Management Press, 2004. 586 s. ISBN 978-80-7261-169-0.
3. DEAL, Terrence E. a Allan A. KENNEDY. *The new corporate cultures: revitalizing the workplace after downsizing, mergers, and reengineering*. Paperback ed. Cambridge, Mass: Perseus Pub, 2000. ISBN 07-382-0380-7.
4. DYER, W. Gibb. *Cultural change in family firms: anticipating and managing business and family transitions*. 1st ed. San Francisco: Jossey-Bass, 1986, xxi, 179 p. ISBN 15-554-2007-9.
5. FORET, Miroslav a Jana STÁVKOVÁ. *Marketingový výzkum: jak poznávat své zákazníky*. 1. vyd. Praha: Grada, 2003, 159 s. ISBN 80-247-0385-8.
6. HOFSTEDE, Geert, Bram NEUIJEN, Denise Daval OHAYV a Geert SANDERS. *Measuring Organizational Cultures: A Qualitative and Quantitative Study Across Twenty Cases*. New York: Johnson at Cornell University, 1990, vol. 35, no. 2. ISSN 0001-8392. pp. 286-316.
7. HOFSTEDE, Geert, Gert Jan HOFSTEDE a Mihail MINKOV. *Cultures and organizations: software of the mind : intercultural cooperation and its importance for survival*. 3rd ed. New York: McGraw-Hill, c2010, xiv, 561 s. ISBN 978-0-07-166418-9.
8. JHA, Lakshman. *Customer relationship management: a strategic approach*. Global India Publications, 2008, 264 s. ISBN 978-819-0721-127.
9. JIHOČESKÝ KRAJ. *Významné firmy Jihočeského kraje*. Poděbrady: Kompakt, 2003, 240 s.
10. KILMANN, Ralph H., Mary J. SAXTON a Roy SERPA. *Gaining control of the corporate culture*. 1st ed. San Francisco: Jossey-Bass, 1985, xxxi, 451 p. Jossey-Bass management series. ISBN 08-758-9666-9.

11. KRNINSKÁ, Růžena. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. České Budějovice: Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích, Zemědělská fakulta, 2002a, 187 s. ISBN 80-704-0581-3.
12. KRNINSKÁ, Růžena. *Kulturologické aspekty řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. České Budějovice: Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích, Zemědělská fakulta, 2002b, 54 s. ISBN 80-704-0584-8.
13. KRNINSKÁ, Růžena. Význam kulturologických přístupů v nových směrech managementu. In: *Firma a konkurenční prostředí 2006: mezinárodní vědecká konference: Brno, 3.–4. března 2006*. 1. vyd. Brno: Konvoj, 2006, s. 116–124. DOI: 80-7302-122-6.
14. KRUPOVÁ, Petra. *Dopady fluktuace zaměstnanců na podnik*. Brno, 2011. Dostupné z: http://is.muni.cz/th/172114/esf_m/DP_Petra_Krupova.pdf. Diplomová práce. Ekonomicko-správní fakulta Masarykovy univerzity, Katedra podnikového hospodářství. Vedoucí práce Ing. Ivana Jašková.
15. LUKÁŠOVÁ, Růžena. *Organizační kultura a její změna*. 1. vyd. Praha: Grada, 2010, 238 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2951-0.
16. LUKÁŠOVÁ, Růžena, Ivan NOVÝ et al. *Organizační kultura: od sdílených hodnot a cílů k vyšší výkonnosti podniku*. 1. vyd. Praha: Grada, 2004, s. 174. ISBN 80-247-0648-2.
17. NOVÝ, Ivan et al. *Interkulturální management: Lidé, kultura a management*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1996, 143 s. ISBN 80-716-9260-3.
18. PARKER, Martin. *Organizational culture and identity: unity and division at work*. Thousand Oaks, Calif.: SAGE Publications Ltd, 2000, 266 s. ISBN 07-619-5243-8.
19. PETTIGREW, Andrew M., Howard THOMAS a Richard WHITTINGTON. *Handbook of strategy and management*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications, 2006, xviii, 519 p. ISBN 14-129-2121-X.
20. ROLÍNEK, Ladislav et al. *Teorie a praxe managementu: vybrané kapitoly*. České Budějovice: Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích, Zemědělská fakulta, 2003, 95 s. ISBN 80-704-0613-5.

21. SCHEIN, Edgar H. *Organizational culture and leadership*. 3rd ed. San Francisco: Jossey-Bass, 2004, xvi, 437 s. ISBN 07-879-6845-5.
22. TRUNEČEK, Jan. *Znalostní podnik ve znalostní společnosti*. 2. vyd. Praha: Professional Publishing, 2004, s. 312. ISBN 80-86419-67-3.
23. UKENS, Lorraine L. *101 Ways to Improve Customer Service: Training, Tools, Tips, and Techniques*. San Francisco: John Wiley & Sons, 2007, 366 s. ISBN 978-0-7879-8200-3.
24. *Velký sociologický slovník: I. svazek A-O*. Vyd. 1. Praha: Karolinum, 1996, 747 s. ISBN 80-718-4164-1.
25. ZAHRADNÍČEK, Jan. *Živnostenské oprávnění*. Brno, 2006. Dostupné z: https://is.muni.cz/th/61261/pravf_m/diplomova_prace_zivnostenske_opravneni.doc. Diplomová práce. Právnická fakulta Masarykovy univerzity, Katedra správní vědy, správního práva a finančního práva. Vedoucí práce JUDr. Petr PRŮCHA, CSc.

7.1 Elektronické zdroje

26. HOFSTEDE, Geert a Gert Jan HOFSTEDE. *Manual VSM 08* [online manuál]. Arnhem Velp, 2008 [cit. 2013-01-12]. Dostupné z: <http://www.geerthofstede.com/media/229/manualvsm08.doc>
27. PETERS, Thomas J. a Robert H. WATERMAN. *In Search of Excellence: Lessons from America's Best-Run Companies* [online]. HarperCollins Publishers, 2012, 400 s. [cit. 2013-03-03]. 10th ed. ISBN 9780062263612. Dostupné z: <http://www.harpercollins.com/browseinside/index.aspx?isbn13=9780060548780>

7.2 Ostatní zdroje

28. Rozhovor s Miroslavem KUKRÁLEM, České Budějovice, nar. 1959. České Budějovice 10. 12. 2012.

8 Seznam grafů, schémat a zkratk

8.1 Grafy

Graf 1: Zaměstnanci v jednotlivých skupinách podle pohlaví	37
Graf 2: Věkové složení zaměstnanců.....	38
Graf 3: Nejvyšší dosažené vzdělání zaměstnanců	38
Graf 4: Zobrazení převládajícího typu podnikové kultury podle Deala a Kennedyho (2000) u zaměstnanců jako celku	40
Graf 5: Zobrazení převládajícího typu podnikové kultury podle Deala a Kennedyho (2000) u Zaměstnanců A	41
Graf 6: Zobrazení převládajícího typu podnikové kultury podle Deala a Kennedyho (2000) u Zaměstnanců B.....	42
Graf 7: Zobrazení převládajícího typu podnikové kultury podle Deala a Kennedyho (2000) u Zaměstnanců C.....	43
Graf 8: Zobrazení převládajícího typu podnikové kultury podle Handyho (Handy in Armstrong 2009) u zaměstnanců jako celku	44
Graf 9: Zobrazení převládajícího typu podnikové kultury podle Handyho (Handy in Armstrong 2009) u Zaměstnanců A	45
Graf 10: Zobrazení převládajícího typu podnikové kultury podle Handyho (Handy in Armstrong 2009) u Zaměstnanců B.....	46
Graf 11: Zobrazení převládajícího typu podnikové kultury podle Handyho (Handy in Armstrong 2009) u Zaměstnanců C.....	47
Graf 12: Celková spokojenost všech zaměstnanců (csvza)	48
Graf 13: Vliv jednotlivých otázek dotazníku na koeficient csvza	48
Graf 14: Celková spokojenost Zaměstnanců A (csvza _A)	49
Graf 15: Vliv jednotlivých otázek dotazníku na koeficient csvza _A	49
Graf 16: Celková spokojenost Zaměstnanců B (csvza _B)	50
Graf 17: Vliv jednotlivých otázek dotazníku na koeficient csvza _B	50
Graf 18: Celková spokojenost Zaměstnanců C (csvza _C)	51
Graf 19: Vliv jednotlivých otázek dotazníku na koeficient csvza _C	51
Graf 20: Síla podnikové kultury (sipk)	52
Graf 21: Otázky ovlivňující koeficient sipk	52

Graf 22: Celková míra souladu mezi deklarovanou a skutečně prožívanou spokojeností všech zaměstnanců (cmsza)	54
Graf 23: Celková míra souladu mezi deklarovanou a skutečně prožívanou spokojeností Zaměstnanců A (cmsza _A).....	55
Graf 24: Celková míra souladu mezi deklarovanou a skutečně prožívanou spokojeností Zaměstnanců B (cmsza _B)	55
Graf 25: Celková míra souladu mezi deklarovanou a skutečně prožívanou spokojeností Zaměstnanců C (cmsza _C)	56
Graf 26: Důležitost hodnot zaměstnanců jako celku a míra uspokojení těchto hodnot..	57
Graf 27: Důležitost hodnot Zaměstnanců A a míra uspokojení těchto hodnot.....	58
Graf 28: Důležitost hodnot Zaměstnanců B a míra uspokojení těchto hodnot.....	59
Graf 29: Důležitost hodnot Zaměstnanců C a míra uspokojení těchto hodnot.....	60
Graf 30: Přehled skutečností, které by zlepšily pracovní výsledky zaměstnanců	61
Graf 31: Celková spokojenost všech zákazníků (csvzk)	63
Graf 32: Vliv jednotlivých otázek dotazníku na koeficient csvzk.....	63
Graf 33: Celková spokojenost zákazníků – fyzických osob (csvzk _{FO}).....	64
Graf 34: Vliv jednotlivých otázek dotazníku na koeficient csvzk _{FO}	64
Graf 35: Celková spokojenost zákazníků – právnických osob (csvzk _{PO}).....	65
Graf 36: Vliv jednotlivých otázek dotazníku na koeficient csvzk _{PO}	65
Graf 37: Celková míra souladu mezi deklarovanou a skutečně prožívanou spokojeností zákazníků jako celku.....	66
Graf 38: Celková míra souladu mezi deklarovanou a skutečně prožívanou spokojeností zákazníků – fyzických osob	67
Graf 39: Celková míra souladu mezi deklarovanou a skutečně prožívanou spokojeností zákazníků – právnických osob	68
Graf 40: Upřednostňované faktory všech zákazníků a míra uspokojení těchto hodnot .	69
Graf 41: Upřednostňované faktory zákazníků – fyzických osob a míra uspokojení těchto hodnot	70
Graf 42: Upřednostňované faktory zákazníků – právnických osob a míra uspokojení těchto hodnot.....	71
Graf 43: Přehled skutečností, kterých si zaměstnanci váží.....	16
Graf 44: Přehled skutečností, které chtějí zaměstnanci změnit, či zavést	16
Graf 45: Rychlost zpětné vazby.....	17

8.2 Schémata

Schéma 1: Hofstedův „cibulový“ diagram.....	11
Schéma 2: Úrovně kultury podle Scheina (2004)	12
Schéma 3: Identifikace zaměstnanců s podnikovými cíli a hodnotami	19
Schéma 4: Faktory determinující spokojenost zákazníka	20
Schéma 5: Zobrazení stavu podnikové kultury – metodické	30
Schéma 6: Zobrazení stavu podnikové kultury – skutečné.....	53

8.3 Použité zkratky a názvy ukazatelů

IRIC		Institute for Research on Intercultural Cooperation
IT		informational technology – informační technologie
cszaj		celková spokojenost j-tého zaměstnance
mszaj		míra souladu mezi deklarovanou a skutečně prožívanou spokojeností j-tého zaměstnance
csvza		celková spokojenost všech zaměstnanců
csvza _A		celková spokojenost Zaměstnanců A
csvza _B		celková spokojenost Zaměstnanců B
csvza _C		celková spokojenost Zaměstnanců C
fza _i		vliv i-té otázky dotazníku (zaměstnanců) na koeficient csvza
fzk _i		vliv i-té otázky dotazníku (zákazníků) na koeficient csvzk
cmsza		celková míra souladu mezi deklarovanou a skutečně prožívanou spokojeností všech zaměstnanců
cmsza _A		celková míra souladu mezi deklarovanou a skutečně prožívanou spokojeností Zaměstnanců A
cmsza _B		celková míra souladu mezi deklarovanou a skutečně prožívanou spokojeností Zaměstnanců B
cmsza _C		celková míra souladu mezi deklarovanou a skutečně prožívanou spokojeností Zaměstnanců C
sipk		síla podnikové kultury
cszkj		celková spokojenost j-tého zákazníka
mszkj		míra souladu mezi deklarovanou a skutečně prožívanou spokojeností j-tého zákazníka
csvzk		celková spokojenost všech zákazníků
csvzk _{FO}		celková spokojenost zákazníků – fyzických osob
csvzk _{PO}		celková spokojenost zákazníků – právnických osob
cmszk		celková míra souladu mezi deklarovanou a skutečně prožívanou spokojeností všech zákazníků
cmszk _{FO}		celková míra souladu mezi deklarovanou a skutečně prožívanou spokojeností zákazníků – fyzických osob
cmszk _{PO}		celková míra souladu mezi deklarovanou a skutečně prožívanou spokojeností zákazníků – právnických osob

9 Seznam příloh

1. Dotazník: Podniková kultura - zaměstnanci
2. Bodové hodnocení dotazníku: Podniková kultura – zaměstnanci
3. Dotazník: Podniková kultura - zákazníci
4. Bodové hodnocení dotazníku: Podniková kultura – zákazníci
5. Souhrn odpovědí zaměstnanců na otázky 2-24 a 26
6. Souhrn odpovědí zákazníků na otázky 3-14
7. Grafické vyhodnocení zbývajících otázek zaměstnanců
8. Vybrané základní statistické ukazatele
9. Výsledky bodového hodnocení vybraných otázek jednotlivých zaměstnanců
10. Výsledky bodového hodnocení vybraných otázek jednotlivých zákazníků

10 Přílohy

1. Dotazník: Podniková kultura - zaměstnanci

Dobrý den,

jmenuji se Filip Šuster a jsem studentem 3. ročníku řízení a ekonomiky podniku na Jihočeské univerzitě v Českých Budějovicích.

Před sebou máte dotazník, který zkoumá Váš vztah k podnikové kultuře firmy TELECOM 21 CB s.r.o. Cílem je zmapovat aktuální situaci v podniku a v případě zjištění nedostatků dojít k doporučením, jak současnou situaci zaměstnanců zlepšit. Dotazník obsahuje 31 otázek a jeho vyplnění trvá v průměru 8 minut.

Protože chci najít konkrétní doporučení a co nejlépe porozumět souvislostem, otázky jsou značně konkrétní. Z toho důvodu byla pro zajištění nejvyššího stupně anonymity zvolena forma elektronického dotazování a žádná otázka se netýká Vašeho VZDĚLÁNÍ, POHLAVÍ, ODDĚLENÍ, ani VÝŠE MZDY.

Věřím, že Vaše odpovědi budou reflektovat Váš skutečný názor na dané otázky.
Předem Vám děkuji.

***Povinné pole**

ČÁST A

Zaškrtněte, prosím, jednu odpověď u každé podotázky.

1. Představte si své ideální zaměstnání. Jak důležité by pro vás bylo: *

	to u mě nehraje roli	spíše to není důležité	spíše to je důležité	to považuji za nejdůležitější
a) jistota pracovního místa	☐	☐	☐	☐
b) vybavení pracoviště	☐	☐	☐	☐
c) vztahy s kolegy	☐	☐	☐	☐
d) výše mzdy	☐	☐	☐	☐
e) pracovní prostředí bez nátlaku a stresu	☐	☐	☐	☐
f) reprezentativní vzhled firmy	☐	☐	☐	☐
g) přitažlivá pracovní náplň	☐	☐	☐	☐

	to u mě nehraje roli	spíše to není důležité	spíše to je důležité	to považuji za nejdůležitější
h) pevná pracovní doba	☐	☐	☐	☐
i) vztahy s nadřízeným	☐	☐	☐	☐
j) práce v týmu	☐	☐	☐	☐
k) různorodost pracovní činnosti	☐	☐	☐	☐

ČÁST B

Zaškrtněte, prosím, ke které z protikladných odpovědí byste se přiklonil(a).

Příklad: Jak byste vyjádřil(a) Váš vztah k současnému zaměstnání?

1 2 3 4 5
Cítím se spokojený(á) ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Cítím se nespokojený(á)

Odpovědi 1-5 znamenají:

1. naprosto souhlasíte, že se cítíte spokojený(á)
2. částečně souhlasíte, že se cítíte spokojený(á)
3. neumíte se přiklonit ani k jednomu protikladu
4. částečně souhlasíte, že se cítíte nespokojený(á)
5. naprosto souhlasíte, že se cítíte nespokojený(á)

2. Jak byste vyjádřil(a) Váš vztah k současnému zaměstnání? *

1 2 3 4 5
Cítím se spokojený(á) ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Cítím se nespokojený(á)

3. Vztahy s kolegy z práce byste označil(a) jako: *

1 2 3 4
dobré ☐ ☐ ☐ ☐ špatné

4. Jak vnímáte Vaše mzdové ohodnocení? *

1 2 3 4
Spravedlivé ☐ ☐ ☐ ☐ Nespravedlivé

5. Jak byste ohodnotil(a) prostředí Vašeho pracoviště? *

1 2 3 4
Jsem spokojený(á) ☐ ☐ ☐ ☐ Jsem nespokojený(á)

6. Ve vztahu mezi Vámi a přímým nadřízeným panuje spíše atmosféra: *

1 2 3 4

přátelská ☐ ☐ ☐ ☐ nepřátelská

7. Stres při práci: *

1 2 3 4

nepocit'uji ☐ ☐ ☐ ☐ pocit'uji

8. Se svým přímým nadřízeným se většinou: *

1 2 3 4

v názorech shodujeme ☐ ☐ ☐ ☐ v názorech neshodujeme

9. Spolupráce s kolegy v práci probíhá většinou: *

1 2 3 4

bez problémů ☐ ☐ ☐ ☐ jen obtížně

10. V práci si připadám spíše jako: *

1 2 3 4

člověk ☐ ☐ ☐ ☐ stroj

ČÁST C

Vyberte, prosím, jednu z odpovědí, která je Vám nejbližší.

11. Držíte o víkendech či svátcích tzv. pohotovostní službu? *

- ☐ Ano a rozhodně s tím nemám problém
- ☐ Ano a spíše s tím nemám problém
- ☐ Ne, nedržím
- ☐ Ano a spíše mi to vadí
- ☐ Ano a rozhodně mi to vadí

12. Budova firmy: *

- ☐ se mi rozhodně líbí
- ☐ se mi spíše líbí
- ☐ se mi spíše nelíbí
- ☐ se mi rozhodně nelíbí

13. Při vykonávání běžných denních úkolů na Vás: *

- ☐ nikdy není vyvíjen tlak
- ☐ většinou není vyvíjen tlak
- ☐ většinou je vyvíjen tlak
- ☐ je pravidelně vyvíjen tlak

14. V práci se cítím: *

- ☐ relativně nevytížený(á)
- ☐ průměrně vytížený(á)
- ☐ nadměrně vytížený(á)
- ☐ silně přepracovaný(á)

15. Připadáte si v práci seberealizován(a)? *

- ☐ Rozhodně ano
- ☐ Spíše ano
- ☐ Spíše ne
- ☐ Rozhodně ne

16. Kdyby Vám konkurenční firma nabídla o 10 % vyšší mzdu a zároveň by po Vás požadovala o 20 % větší vytížení: *

- ☐ stále zůstanu současné firmě věrný(á)
- ☐ nejspíše zůstanu současné firmě věrný(á)
- ☐ budu zvažovat výpověď
- ☐ určitě podám výpověď

17. Který z názorů na logo firmy je Vám nejbližší? *

- ☐ Líbí se mi - je reprezentativní
- ☐ Nevadí mi - nikdy jsem nad logem nepřemýšlel(a)
- ☐ Nevadí mi - ale zmodernizoval(a) bych ho
- ☐ Nelíbí se mi - zasloužilo by zcela přepracovat

18. O své pracovní místo: *

- ☐ nemám strach
- ☐ většinou nemívám strach
- ☐ mívám mnohdy strach
- ☐ mám strach neustále

19. Většině lidí ve firmě: *

- ☐ lze vždy věřit
- ☐ lze většinou věřit
- ☐ většinou nelze věřit
- ☐ nelze nikdy věřit

20. Kdyby se ve firmě konal jednou za rok společenský večírek, jak byste se nejspíše zachoval(a)? *

- ☐ Rozhodně bych se zúčastnil(a)
- ☐ Asi bych se zúčastnil(a)
- ☐ Nejspíše bych se nezúčastnil(a)
- ☐ Určitě bych se nezúčastnil(a)

21. Jaká budoucnost podle Vás čeká firmu v následujících letech? *

- ☐ Rozhodně pozitivní
- ☐ Spíše pozitivní
- ☐ Spíše negativní
- ☐ Rozhodně negativní

22. Moje názory, hodnoty a postoje jsou v souladu s názory, hodnotami a postoji firmy: *

- ☐ rozhodně ano
- ☐ spíše ano
- ☐ spíše ne
- ☐ rozhodně ne

23. Nová pravidla či nařízení dodržuji bezvýhradně: *

- ☐ rozhodně ano
- ☐ spíše ano
- ☐ spíše ne
- ☐ rozhodně ne

24. Je vaše práce rozmanitá a obsahuje i prvky určitého dobrodružství? *

- ☐ Rozhodně ano
- ☐ Spíše ano
- ☐ Spíše ne
- ☐ Rozhodně ne

25 Jak rychle zpravidla přijde zpětná vazba o tom, jak si v podniku vedete? *

- ☐ Do týdne
- ☐ Do měsíce
- ☐ Do roka
- ☐ Za více než 1 rok
- ☐ Nepřichází vůbec

26. Jaký je Váš postoj k požadavkům od nadřízeného? *

- ☐ Jednoznačné dodržování
- ☐ Napjaté dodržování – „mívám určité výhrady“
- ☐ Utajené nedodržování – „nedodržování ve chvíli, kdy nehrozí postihy“
- ☐ Otevřené nedodržování

ČÁST D

Vyberte, prosím, jednu, či více odpovědí.

27. Vaše pracovní výsledky by zlepšily: *

- ☐ častější kontrola a konzultace s nadřízeným
- ☐ více přestávek (odpočinku) během dne
- ☐ odborné školení
- ☐ jasnější požadavky nadřízeného
- ☐ Jiné:

28. V naší firmě je považován za největší vzor zaměstnanec, který: *

- ☐ má největší expertní znalosti
- ☐ je nejvíce soutěživý
- ☐ dosáhl nejvyšší pracovní pozice
- ☐ „přinese mrazák, protože všichni máme rádi zmrzlinu“

29. Vaši úspěšnost ve firmě zaručuje především: *

- ☐ častý risk a přístup „jedu sám za sebe“
- ☐ vysoká úroveň aktivity, vytrvalost a spolupráce
- ☐ učinění správných rozhodnutí, kde správnost se projeví často až po letech
- ☐ bezchybné dodržování nařízení, pravidel a opakujících se úkonů

ČÁST E

Napište, prosím, STRUČNOU odpověď k následujícím otázkám.

30. Čeho si v tomto podniku vážím? (alespoň 2 věci) *

31. Co bych na podniku změnil? (Nepovinné)

2. Bodové hodnocení dotazníku: Podniková kultura – zaměstnanci

(Zdroj: Vlastní úvaha)

ČÁST A

Číslo otázky	Možná odpověď	Přidělované body	Poznámka
1. a–k	to u mě nehraje roli	0	Jedná se o váhy následujících otázek.
	spíše to není důležité	1	
	spíše to je důležité	2	
	to považuji za nejdůležitější	3	

ČÁST B

Číslo otázky	Možná odpověď	Přidělované body	Poznámka
2.	1	2	
	2	1	
	3	0	
	4	-1	
	5	-2	
3.–10.	1	2	
	2	1	
	3	-1	
	4	-2	

ČÁST C

Číslo otázky	Možná odpověď	Přidělované body	Poznámka
11.	první	2	
	druhá	1	
	třetí	0	
	čtvrtá	-1	
	pátá	-2	
12.–24., 26.	první	2	
	druhá	1	
	třetí	-1	

	čtvrtá	-2	
25.	první až pátá	1	Není součástí žádného vzorce.

ČÁST D

Číslo otázky	Možná odpověď	Přidělované body	Poznámka
27.	první až pátá	1*	*V případě více zatrhnutých odpovědí jedním zaměstnancem dostává každá taková odpověď hodnotu 1/n, kde n je počet odpovědí.
28., 29.	první až čtvrtá	1*	

Část E nemá žádné bodové ohodnocení.

3. Dotazník: Podniková kultura – zákazníci

Vážení a milí zákazníci,

děkujeme Vám, že jste projevili zájem zúčastnit se průzkumu, jehož cílem je zmapovat Vaše názory a poskytnout zpětnou vazbu o tom, které oblasti u firmy TELECOM 21 CB s.r.o. vnímáte jako nedokonalé, s potenciálem ke zlepšení. Dotazník se skládá celkem ze 14 otázek, jeho vyplnění by nemělo zabrat déle, než 3 minuty.

Předem Vám děkujeme.

***Povinné pole**

1. Dotazník vyplňujete *

- ☐ jako fyzická osoba (živnostník, občan bez živnosti)
- ☐ za právnickou osobu (společnost)

ČÁST A

Zaškrtněte, prosím, jednu z pěti možných odpovědí na otázky a - l.

2. Při obchodování s TELECOM 21 CB s.r.o. mi (nám) záleží na těchto faktorech: *

	To se mě netýká, nebo to nevyžaduji	Málo důležité	Středně důležité	Velmi důležité	Bez toho si nedovedu spolupráci představit
a) rychlost vyřízení mého (našeho) požadavku	☐	☐	☐	☐	☐
b) příjemný dojem z prodeje	☐	☐	☐	☐	☐
c) ochota společnosti vyjednávat	☐	☐	☐	☐	☐
d) profesionalita a odbornost zaměstnanců	☐	☐	☐	☐	☐
e) přehlednost nabízeného zboží a služeb	☐	☐	☐	☐	☐
f) logo firmy	☐	☐	☐	☐	☐
g) přizpůsobení se individuálním požadavkům	☐	☐	☐	☐	☐

	To se mě netýká, nebo to nevyžadují	Málo důležité	Středně důležité	Velmi důležité	Bez toho si nedovedu spolupráci představit
h) možnost oddálit běžný termín placení	☒	☒	☒	☒	☒
i) přesné dodržení termínu sjednaných záležitostí	☒	☒	☒	☒	☒
j) firma má dobré reference	☒	☒	☒	☒	☒
k) poměr ceny a kvality	☒	☒	☒	☒	☒
l) existence věrnostních slev	☒	☒	☒	☒	☒

ČÁST B

Zaškrtněte, prosím, ke které z protikladných odpovědí na otázky, týkající se firmy TELECOM 21 CB s.r.o., se nejvíce přikláníte.

Příklad: S výběrem služby, či zboží personál:

umí poradit ☒ ☐ ☐ ☐ neumí poradit

Odpovědi 1-4 znamenají:

1. naprosto souhlasíte, že umí poradit
2. částečně souhlasíte, že umí poradit
3. částečně souhlasíte, že neumí poradit
4. naprosto souhlasíte, že neumí poradit

3. S výběrem služby, či zboží personál: *

1 2 3 4

umí poradit ☐ ☐ ☐ ☐ neumí poradit

4. S firmou TELECOM 21 CB s.r.o. jsem (jsme): *

	1	2	3	4	5	
spokojený(i)	☐	☐	☐	☐	☐	nespokojený(i)

5. V nabídce zboží či služeb: *

	1	2	3	4	
je snadné se vyznat	☐	☐	☐	☐	není snadné se vyznat

6. Jak vnímáte poměr ceny a kvality vámi zakoupených služeb nebo zboží? *

	1	2	3	4	
spravedlivý	☐	☐	☐	☐	nespravedlivý

7. Umí se firma přizpůsobit mým (naším) individuálním požadavkům? *

	1	2	3	4	
rozhodně ano	☐	☐	☐	☐	rozhodně ne

8. Logo firmy na mě působí: *

	1	2	3	4	
dobře	☐	☐	☐	☐	špatně

9. Jak vnímáte rychlost vyřízení vašich požadavků? *

	1	2	3	4	
dostačující	☐	☐	☐	☐	nedostačující

10. Zaměstnanci firmy jsou podle mého názoru: *

	1	2	3	4	
profesionálové	☐	☐	☐	☐	laici

11. Jaký máte dojem z podnikové prodejny?

	1	2	3	4	
příjemný	☐	☐	☐	☐	nepříjemný

12. Jsou dodržovány sjednané termíny? *

	1	2	3	4	
rozhodně ano	☐	☐	☐	☐	rozhodně ne

ČÁST C

Vyberte, prosím, jednu odpověď u každé otázky.

13. Zakoupené zboží: *

- ☐ zboží u TELECOM 21 CB s.r.o. nekupuji (nekupujeme), pouze služby
- ☐ vždy splnilo mé (naše) očekávání
- ☐ většinou splnilo mé (naše) očekávání
- ☐ většinou nesplnilo mé (naše) očekávání
- ☐ nikdy nesplnilo mé (naše) očekávání

14. Zakoupené služby: *

- ☐ služby u TELECOM 21 CB s.r.o. nekupuji (nekupujeme), pouze zboží
- ☐ vždy splnily mé (naše) očekávání
- ☐ většinou splnily mé (naše) očekávání
- ☐ většinou nesplnily mé (naše) očekávání
- ☐ nikdy nesplnily mé (naše) očekávání

4. Bodové hodnocení dotazníku: Podniková kultura - zákazníci

(Zdroj: Vlastní úvaha)

ČÁST A

Číslo otázky	Možná odpověď	Přidělované body	Poznámka
2. a–l	To se mě netýká, nebo to nevyžadují	0	Jedná se o váhy následujících otázek.
	Málo důležité	1	
	Středně důležité	2	
	Velmi důležité	3	
	Bez toho si nedovedu spolupráci představit	4	

ČÁST B

Číslo otázky	Možná odpověď	Přidělované body	Poznámka
4.	1	2	
	2	1	
	3	0	
	4	-1	
	5	-2	
3., 5.–12.	1	2	
	2	1	
	3	-1	
	4	-2	

ČÁST C

Číslo otázky	Možná odpověď	Přidělované body	Poznámka
13.–14.	první	0	
	druhá	2	
	třetí	1	
	čtvrtá	-1	
	pátá	-2	

Pozn.: není-li vyplněna 11. otázka, je přiděleno 0 bodů.

5. Souhrn odpovědí zaměstnanců na otázky 2–24 a 26

Tabulka 1: Přehled odpovědí na otázky 2 a 11

Možný bodový zisk	Počet odpovědí na otázku číslo	
	2	11
-2	1	0
-1	1	3
0	4	7
1	9	4
2	5	6
Součet	20	20

Zdroj: Vlastní výzkum

Tabulka 2: Přehled odpovědí na otázky 3–10 a 12–13

Možný bodový zisk	Počet odpovědí na otázku číslo									
	3	4	5	6	7	8	9	10	12	13
-2	0	5	2	1	4	0	0	3	0	2
-1	0	6	0	1	5	1	1	0	2	4
1	4	8	12	7	10	13	9	4	14	10
2	16	1	6	11	1	6	10	13	4	4
Součet	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20

Zdroj: Vlastní výzkum

Tabulka 3: Přehled odpovědí na otázky 14–24 a 26

Možný bodový zisk	Počet odpovědí na otázku číslo											
	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	26
-2	1	1	1	2	1	1	2	0	1	0	0	0
-1	5	5	2	4	3	1	3	2	2	0	2	1
1	13	13	11	10	12	13	6	16	14	13	11	10
2	1	1	6	4	4	5	9	2	3	7	7	9
Součet	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20

Zdroj: Vlastní výzkum

6. Souhrn odpovědí zákazníků na otázky 3-14

Tabulka 4: Přehled odpovědí na otázky 3, 5–10 a 12

Možný bodový zisk	Počet odpovědí na otázku číslo							
	3	5	6	7	8	9	10	12
-2	0	0	0	0	2	2	0	1
-1	1	2	1	1	4	2	0	3
1	6	10	13	9	4	9	7	7
2	9	4	2	6	6	3	9	5
Součet	16	16	16	16	16	16	16	16

Zdroj: Vlastní výzkum

Tabulka 5: Přehled odpovědí na otázky 4, 11, 13 a 14

Možný bodový zisk	Počet odpovědí na otázku číslo			
	4	11	13	14
-2	0	1	0	0
-1	0	4	0	1
0	2	3	2	0
1	8	5	7	8
2	6	3	7	7
Součet	16	16	16	16

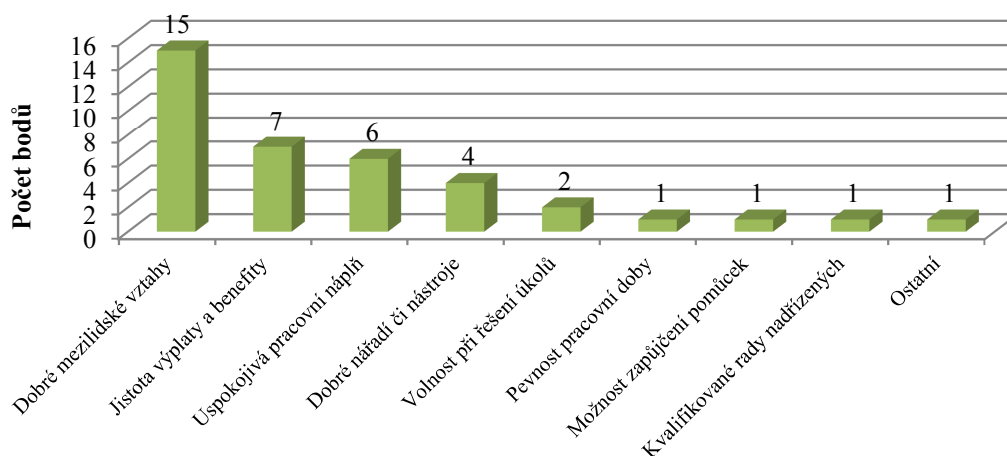
Zdroj: Vlastní výzkum

7. Grafické vyhodnocení zbývajících otázek zaměstnanců

Přehled skutečností, kterých si zaměstnanci váží

Tento graf byl vytvořen kategorizací odpovědí na otázku č. 30 dotazníku a napovídá, jaké skutečnosti by měli manažeři podniku posilovat.

Graf 43: Přehled skutečností, kterých si zaměstnanci váží

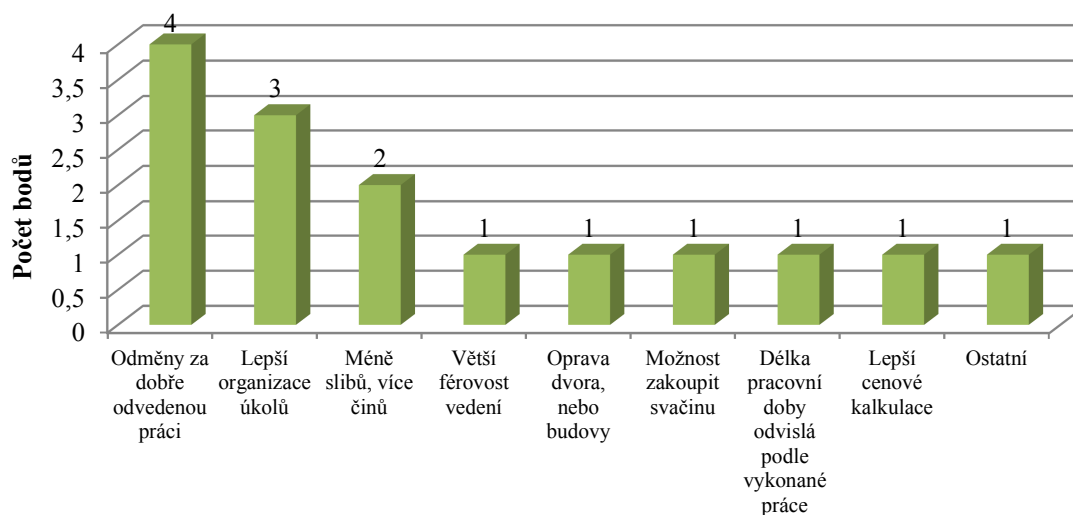


Zdroj: Vlastní výzkum

Přehled skutečností, které chtějí zaměstnanci změnit, či zavést

Tento graf byl vytvořen kategorizací odpovědí na otázku č. 31 dotazníku a napovídá, jaké skutečnosti by měli manažeři podniku změnit, či zavést.

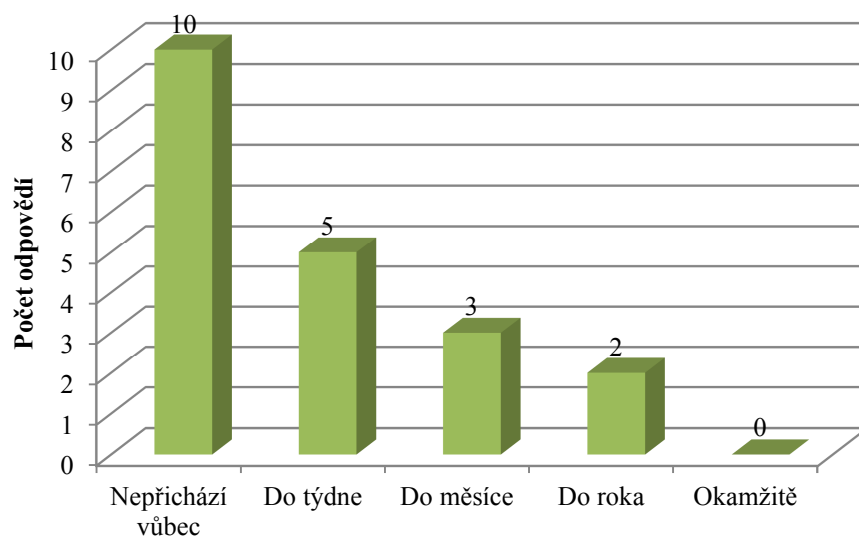
Graf 44: Přehled skutečností, které chtějí zaměstnanci změnit, či zavést



Zdroj: Vlastní výzkum

Ostatní

Graf 45: Rychlost zpětné vazby



Zdroj: Vlastní výzkum

8. Vybrané základní statistické ukazatele

Tabulka 6: Vybrané základní statistické ukazatele zaměstnanců

Ukazatel	Funkce v MS Excel				
	průměr	počet	min	max	smodch
csvza	0,79	20	-0,74	1,64	0,57
csvza _A	1,17	4	0,76	1,48	0,27
csvza _B	0,90	4	0,31	1,21	0,35
csvza _C	0,63	12	-0,74	1,64	0,64
cmsza	0,57	20	0,03	1,76	0,45
cmsza _A	0,30	4	0,11	0,52	0,15
cmsza _B	0,64	4	0,03	1,69	0,68
cmsza _C	0,63	12	0,26	1,76	0,39
sipk	1,23	20	0,20	2,00	0,44

Pozn.: Dolní index značí, které skupiny zaměstnanců se ukazatel týká

Zdroj: Vlastní výzkum

Tabulka 7: Vybrané základní statistické ukazatele zákazníků

Ukazatel	Funkce v MS Excel				
	průměr	počet	min	max	smodch
csvzk	1,06	16	-0,16	2,00	0,62
csvzk _{FO}	1,24	4	0,38	2,00	0,64
csvzk _{PO}	1,00	12	-0,16	1,82	0,61
cmszk	0,41	16	0,00	1,16	0,31
cmszk _{FO}	0,26	4	0,00	0,62	0,24
cmszk _{PO}	0,46	12	0,00	1,16	0,32

Pozn.: Dolní index značí, které skupiny zaměstnanců se ukazatel týká

Zdroj: Vlastní výzkum

9. Výsledky bodového hodnocení vybraných otázek jednotlivých zaměstnanců

Číslo re-spondenta	Kategorie zaměstnan-ce	Otázka číslo 1											Otázka číslo																										Ukazatele		
		a	b	c	d	e	f	g	h	i	j	k	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	26	cszaj	mszaj	sipkj		
1	A	3	2	3	2	3	3	2	2	3	3	2	2	2	1	2	2	1	2	2	2	0	2	2	1	1	1	1	1	2	2	1	1	1	1	1	1	1,476	0,524	1,4	
2	A	2	2	3	2	3	2	2	1	3	2	2	1	2	-1	2	1	1	1	2	2	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1,108	0,108	1	
3	A	3	1	3	2	3	2	2	2	3	3	2	1	2	1	2	2	1	2	2	2	0	2	1	1	2	2	2	1	2	2	2	2	2	1	2	1,487	0,487	2		
4	A	3	2	2	2	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	1	1	1	1	2	0	1	2	1	-1	2	-1	1	1	1	2	1	2	1	2	0,966	0,034	1,4			
5	B	2	2	3	1	2	1	2	0	2	2	1	1	2	-1	1	1	1	1	1	2	2	1	1	-1	1	1	2	2	1	1	1	1	1	1	1	1,038	0,038	1		
6	B	3	2	3	3	0	2	2	1	2	3	2	1	2	-2	1	1	-2	1	1	2	2	1	-1	2	1	1	2	1	-1	1	2	1	1,034	0,034	0,8					
7	B	2	1	2	2	2	1	2	0	2	1	1	2	2	1	1	2	1	1	2	2	2	1	1	1	1	1	-2	2	1	-1	1	1	1	1	1	1,208	0,792	0,6		
8	B	2	2	2	2	2	1	2	1	2	2	2	2	2	-1	1	-1	-2	1	1	1	1	1	-1	-1	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	0,31	1,69	1,2		
9	C	2	2	2	2	2	2	1	1	2	2	1	1	2	-1	2	2	1	2	1	2	2	2	2	1	1	1	1	1	2	2	1	1	1	2	2	1,393	0,393	1,6		
10	C	2	2	3	3	2	2	2	2	2	1	2	0	2	-1	1	2	-1	2	1	2	0	1	1	1	-1	2	2	1	1	2	1	1	2	2	2	0,851	0,851	1,8		
11	C	2	2	2	3	1	2	1	2	2	1	1	1	2	-2	1	2	-1	1	2	1	1	1	1	1	1	-2	-1	1	1	1	1	1	1	2	1	1	0,615	0,385	1,2	
12	C	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	0	2	-2	1	2	-1	1	2	1	-1	1	-1	1	1	-1	-2	1	1	2	1	1	1	1	2	0,364	0,364	1,4		
13	C	3	2	2	3	1	1	1	3	2	1	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	1	2	1	1	1	2	1	2	2	-2	1	2	2	1	2	1,643	0,357	1,2		
14	C	2	2	2	2	2	1	1	2	2	2	2	1	1	-1	1	1	1	1	1	1	-1	1	1	1	-1	1	-1	1	1	-1	1	1	1	1	1	0,586	0,414	0,6		
15	C	3	2	2	2	2	0	2	1	2	2	1	0	1	1	1	2	-1	1	1	2	2	1	1	-1	1	2	1	1	1	2	1	1	1	-1	1	0,769	0,769	1,2		
16	C	2	1	1	1	1	1	2	2	1	1	1	0	1	1	1	1	2	2	2	-2	1	1	1	-1	-1	1	1	1	1	1	-1	1	1	2	2	0,684	0,684	1,4		
17	C	2	2	2	3	1	0	1	1	0	2	0	-2	2	-2	-2	1	-1	1	2	-2	-1	-1	-1	-2	-2	-1	-1	2	1	-1	1	-2	1	2	1	-0,235	1,765	0		
18	C	2	2	3	3	3	1	2	1	1	2	1	-1	2	-2	-2	-2	-2	-1	1	-2	2	-1	-2	-1	-1	1	1	-1	-1	1	-1	-1	1	2	-1	-0,742	0,258	-0,2		
19	C	3	2	2	3	2	1	2	1	2	1	2	2	2	1	2	2	1	1	2	2	0	1	2	1	1	1	1	1	2	-2	1	2	2	-1	2	1,267	0,733	1		
20	C	3	2	1	2	1	2	1	0	2	1	2	1	1	1	1	2	-2	1	-1	2	0	1	-2	1	1	2	1	-2	-2	2	1	1	2	2	2	0,367	0,633	1,6		

Zdroj: Vlastní výzkum

10. Výsledky bodového hodnocení vybraných otázek jednotlivých zákazníků

Číslo respo- ndenta	Typ záka- zníka	Otázka číslo 2												Otázka číslo														Ukazatele	
		a	b	c	d	e	f	g	h	i	j	k	l	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	cszk _j	mszk _j		
1	PO	4	4	4	4	4	0	2	4	4	4	4	0	1	1	1	1	1	-1	1	1	-2	1	0	1	0,5789	0,4211		
2	PO	3	1	3	4	2	1	3	2	3	3	3	2	1	1	1	1	1	1	2	1	1	2	2	2	1,3333	0,3333		
3	PO	4	2	4	4	2	0	4	2	4	3	3	2	2	1	2	1	2	2	2	2	2	2	2	1	1,8182	0,8182		
4	PO	3	2	3	3	3	1	3	2	4	2	3	2	2	2	2	1	2	1	2	2	-1	2	2	2	1,6774	0,3226		
5	PO	2	1	3	4	2	0	3	4	4	3	3	2	2	2	1	1	2	2	1	2	-1	1	0	1	1,2069	0,7931		
6	PO	3	2	2	4	2	1	3	1	3	2	3	0	1	1	-1	1	1	2	1	2	-1	1	1	1	0,9032	0,0968		
7	PO	3	1	2	3	2	1	3	1	3	3	3	2	2	1	1	1	1	-1	1	1	0	1	1	1	1	0	0	
8	PO	3	3	3	3	3	2	4	1	4	3	3	3	2	2	1	1	1	2	1	2	1	2	2	2	1,5294	0,4706		
9	FO	3	1	2	3	3	1	3	2	3	3	3	2	2	1	-1	1	1	1	-2	1	1	-1	1	1	0,3793	0,6207		
10	PO	4	2	3	4	3	1	4	2	4	3	4	2	-1	1	1	-1	-1	-1	-1	1	0	-1	1	1	-	1,1579	0,1579	
11	PO	3	0	2	4	3	0	3	2	4	3	4	0	1	0	1	1	1	-2	-2	1	2	-2	1	-1	0,1212	0,1212		
12	FO	3	2	4	3	3	2	3	0	4	3	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	0	0	
13	FO	3	2	3	3	2	1	3	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	1	1	2	2	1,6923	0,3077		
14	PO	3	1	3	4	3	1	3	2	4	2	3	2	1	0	1	1	1	-2	-1	1	1	-1	1	1	0,4688	0,4688		
15	PO	3	3	3	4	3	1	4	2	3	3	3	1	2	2	1	1	2	1	1	2	0	2	2	2	1,5294	0,4706		
16	FO	3	1	3	4	3	2	3	3	3	3	3	3	1	1	1	1	1	-1	1	1	-1	1	1	2	0,9063	0,0938		

Zdroj: Vlastní výzkum