

UNIVERZITA PARDUBICE

FAKULTA EKONOMICKO-SPRÁVNÍ

DIPLOMOVÁ PRÁCE

2025

Bc. Antonín Dražka

Univerzita Pardubice
Fakulta ekonomicko-správní

Vliv firemní kultury na spokojenost zaměstnanců
Diplomová práce

Univerzita Pardubice
Fakulta ekonomicko-správní
Akademický rok: 2024/2025

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení: **Bc. Antonín Dražka**
Osobní číslo: **E23068**
Studijní program: **N0413A050009 Ekonomika a management**
Specializace: **Ekonomika a management podniku**
Téma práce: **Vliv firemní kultury na spokojenost zaměstnanců**
Zadávající katedra: **Ústav podnikové ekonomiky a managementu**

Zásady pro vypracování

Cílem diplomové práce je provést analýzu firemní kultury vybrané organizace, zhodnotit jaký vliv má na spokojenost zaměstnanců a na základě této analýzy formulovat doporučení pro danou organizaci.

Osnova:

- Vymezení firemní kultury.
- Problematika pracovní spokojenosti.
- Charakteristika vybrané organizace.
- Analýza vlivu firemní kultury na spokojenost zaměstnanců.
- Vyhodnocení a shrnutí získaných dat, sestavení doporučení a návrhů.
- Formulace závěrů.

Rozsah pracovní zprávy: **cca 50 stran**
Rozsah grafických prací:
Forma zpracování diplomové práce: **tištěná/elektronická**

Seznam doporučené literatury:

ARMSTRONG, Michael a TAYLOR, Stephen. *Armstrong's handbook of human resource management practice*. 14th edition. London: KoganPage, 2017. ISBN 978-0-7494-7411-9.
ARMSTRONG, Michael a TAYLOR, Stephen. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy : 13. vydání*. Přeložil Martin ŠIKÝŘ. Praha: Grada Publishing, 2015. ISBN 978-80-247-5258-7.
BARTÁK, Jan. *Řízení lidí v organizacích*. Praha: Grada, 2023. ISBN 978-80-271-3823-4.
ČOPÍKOVÁ, Andrea; BLÁHA, Jiří a HORVÁTHOVÁ, Petra. *Řízení lidských zdrojů*. Ostrava: Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava, Ekonomická fakulta, 2015. ISBN 978-80-248-3829-8.
DYER, Chris. *The power of company culture: how any business can build a culture that improves productivity, performance and profits*. London: Kogan Page, 2018. ISBN 978-0-7494-8195-7.
PAULÍK, Karel. *Psychologie práce a organizace: vybrané kapitoly*. Vydání: první. Ostrava: Ostravská univerzita, 2018. ISBN 978-80-7599-031-0.
URBAN, Jan. *Firemní kultura a identita. Právo a management*. Praha: Ústav práva a právní vědy, 2014. ISBN 978-80-87974-05-6.

Vedoucí diplomové práce: **Ing. et Ing. Barbora Zemanová, Ph.D.**
Ústav podnikové ekonomiky a managementu

Datum zadání diplomové práce: **1. září 2024**
Termín odevzdání diplomové práce: **30. dubna 2025**

prof. Ing. Jan Stejskal, Ph.D. v.r.
děkan

L.S.

prof. Ing. et Ing. Renáta Myšková, Ph.D. v.r.
garant studijního programu

Prohlašuji:

Práci s názvem Vliv firemní kultury na spokojenost zaměstnanců jsem vypracoval samostatně a uvedl v ní všechny použité literární a informační zdroje v souladu s právními předpisy, vnitřními předpisy a vnitřními normami Univerzity Pardubice.

Byl jsem seznámen s tím, že se na moji práci vztahují práva a povinnosti vyplývající ze zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon), ve znění pozdějších předpisů, zejména se skutečností, že Univerzita Pardubice má právo na uzavření licenční smlouvy o užití této práce jako školního díla podle § 60 odst. 1 autorského zákona, a s tím, že pokud dojde k užití této práce mnou nebo bude poskytnuta licence o užití jinému subjektu, je Univerzita Pardubice oprávněna ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložila, a to podle okolností až do jejich skutečné výše.

Beru na vědomí, že v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 Sb., o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších předpisů, a směrnicí Univerzity Pardubice č. 7/2025 Pravidla pro odevzdávání, zpřístupňování závěrečných prací veřejnosti a jejich formální úpravu, bude závěrečná práce zpřístupněna veřejnosti prostřednictvím Digitální knihovny Univerzity Pardubice.

V Pardubicích dne 6. 12. 2025

Bc. Antonín Dražka v.r.

PODĚKOVÁNÍ

Rád bych vyjádřil upřímné poděkování vedoucí této diplomové práce, Ing. et Ing. Barboře Zemanové, Ph.D., za její odborné vedení, cenné rady a vstřícnost po celou dobu zpracování práce. Poděkování patří také všem zaměstnancům organizace UVEX SPORTS Nyrsko, k. s., kteří se zúčastnili výzkumu a ochotně poskytli potřebné informace. Jejich spolupráce významně přispěla k hodnotě a kvalitě výsledků této práce.

ANOTACE

Diplomová práce se zabývá vztahem mezi firemní kulturou a spokojeností zaměstnanců v organizaci UVEX SPORTS Nyrsko, k. s. Cílem práce je analyzovat firemní kulturu organizace, zhodnotit její vliv na spokojenost zaměstnanců a na základě zjištěných skutečností formulovat doporučení pro rozvoj organizace. První část práce se zaměřuje na teoretická východiska problematiky firemní kultury a pracovní spokojenosti, jejich vzájemné souvislosti a faktory, které je ovlivňují. Druhá část je zaměřena na charakteristiku organizace, vyhodnocení analýzy, která probíhala formou dotazníkového šetření se zaměstnanci a polostrukturovaných rozhovorů s managementem, a následně na návrhy doporučení pro zlepšení současného stavu.

KLÍČOVÁ SLOVA

firemní kultura, pracovní spokojenost, organizace, kvalitativní výzkum, kvantitativní výzkum

TITLE

The Influence of Organizational Culture on Employee Satisfaction

ANNOTATION

The diploma thesis deals with the relationship between organizational culture and employee satisfaction in the organization UVEX SPORTS Nyrsko, k. s. The aim of the thesis is to analyze the organizational culture of the organization, evaluate its impact on employee satisfaction, and formulate recommendations for the development of the organization based on the identified findings. The first part of the thesis focuses on the theoretical background of organizational culture and employee satisfaction, their interrelations, and the factors that influence them. The second part focuses on the characteristics of the organization, the evaluation of the analysis conducted through an employee questionnaire survey and semi-structured interviews with management, and subsequently on proposals for improving the current situation.

KEYWORDS

organizational culture, job satisfaction, organization, qualitative research, quantitative research

OBSAH

| | |
|--|----|
| SEZNAM ILUSTRACÍ, GRAFŮ A TABULEK | 10 |
| ÚVOD | 11 |
| 1 FIREMNÍ KULTURA | 12 |
| 1.1 Vymezení pojmu firemní kultura..... | 12 |
| 1.2 Historie a vývoj firemní kultury..... | 14 |
| 1.3 Prvky firemní kultury..... | 16 |
| 1.3.1 Základní přesvědčení | 17 |
| 1.3.2 Hodnoty a postoje | 18 |
| 1.3.3 Normy chování | 19 |
| 1.3.4 Artefakty | 20 |
| 1.4 Význam a vliv firemní kultury..... | 20 |
| 1.4.1 Vliv firemní kultury na strategii organizace | 20 |
| 1.4.2 Vliv firemní kultury na výkonnost organizace | 21 |
| 1.4.3 Firemní a národní kultura..... | 22 |
| 1.5 Typologie firemní kultury..... | 23 |
| 1.5.1 Typologie formulované ve vztahu k organizační struktuře | 24 |
| 1.5.2 Typologie formulované ve vztahu k vlivu prostředí a reakci organizace na něj 26 | |
| 1.5.3 Typologie formulovaná ve vztahu k fázi vývoje organizace | 27 |
| 1.5.4 Typologie formulované ve vztahu k chování organizace | 29 |
| 2 PRACOVNÍ SPOKOJENOST | 31 |
| 2.1 Vymezení pojmu pracovní spokojenost..... | 31 |
| 2.2 Faktory pracovní spokojenosti..... | 33 |
| 2.3 Teorie pracovní spokojenosti..... | 38 |
| 2.4 Vliv firemní kultury na pracovní spokojenost | 40 |
| 3 PŘEDSTAVENÍ ORGANIZACE | 43 |
| 3.1 Základní informace | 43 |
| 3.2 Organizační struktura..... | 44 |
| 3.3 Personální a finanční data organizace | 46 |

| | | |
|-----|---|----|
| 4 | ANALÝZA VLIVU FIREMNÍ KULTURY NA PRACOVNÍ SPOKOJENOST | 49 |
| 4.1 | Metodika výzkumu | 49 |
| 4.2 | Rozhovory s managementem organizace | 51 |
| 4.3 | Dotazníkové šetření | 61 |
| 5 | VYHODNOCENÍ A DOPORUČENÍ | 72 |
| 5.1 | Vyhodnocení výzkumných otázek..... | 72 |
| 5.2 | Formulace doporučení pro UVEX SPORTS Nyrsko, k. s..... | 76 |
| | ZÁVĚR | 81 |
| | POUŽITÁ LITERATURA | 83 |
| | SEZNAM PŘÍLOH..... | 91 |

SEZNAM ILUSTRACÍ, GRAFŮ A TABULEK

| | |
|--|----|
| Obrázek 1: Schéma organizačních struktur dle Ch. Handyho | 24 |
| Obrázek 2: Typologie firemní kultury dle T. E. Deal a A. A. Kennedyho | 26 |
| Obrázek 3: Fáze životního cyklu organizace dle L. M. Millera | 28 |
| Obrázek 4: Organizační struktura organizace UVEX SPORTS Nyrsko, k. s..... | 44 |
| | |
| Graf 1: Celková spokojenost respondentů | 65 |
| Graf 2: Spokojenost s vybranými oblastmi zaměstnání..... | 67 |
| Graf 3: Hodnocení důležitosti faktorů pracovní spokojenosti | 69 |
| Graf 4: Hodnocení spokojenosti s faktory pracovní spokojenosti | 70 |
| | |
| Tabulka 1: Vývoj počtu zaměstnanců organizace UVEX SPORTS Nyrsko, k. s. | 47 |
| Tabulka 2: Vývoj VH a čistého obrátu organizace UVEX SPORTS Nyrsko, k. s. | 48 |
| Tabulka 3: Pracovní zařazení respondentů | 63 |
| Tabulka 4: Délka zaměstnání respondentů | 63 |
| Tabulka 5: Věk respondentů | 64 |
| Tabulka 6: Míra souhlasu se zvolenými tvrzeními | 68 |

ÚVOD

Diplomová práce s názvem „Vliv firemní kultury na spokojenost zaměstnanců“ se zaměřuje na analýzu vztahu mezi firemní kulturou a pracovní spokojeností v organizaci UVEX SPORTS Nyrsko, k. s. Firemní kultura představuje soubor hodnot, norem a vzorců chování, které ovlivňují atmosféru na pracovišti, výkonnost zaměstnanců i celkovou efektivitu organizace. Firemní kultura je stále častěji spojována se spokojeností zaměstnanců, motivací a loajalitou, což z ní činí jeden z klíčových faktorů úspěchu moderně řízených organizací.

Autor si pro zpracování této problematiky zvolil výrobní organizaci UVEX SPORTS Nyrsko, k. s., která je součástí mezinárodní skupiny UVEX Group. Téma práce bylo zvoleno pro svou aktuálnost a rostoucí význam lidského kapitálu v organizačním řízení. Dalším důvodem volby tématu je snaha autora lépe porozumět tomu, jak se prvky konkrétní firemní kultury projevují v praxi výrobní organizace a jak mohou být využity k posílení spokojenosti zaměstnanců a zlepšení pracovního prostředí.

Cílem diplomové práce je provést analýzu firemní kultury vybrané organizace, zhodnotit, jaký vliv má na spokojenost zaměstnanců, a na základě zjištěných výsledků formulovat doporučení pro danou organizaci. V rámci práce byly stanoveny tři výzkumné otázky:

1. Jaká je firemní kultura v organizaci UVEX SPORTS Nyrsko, k. s.?
2. Jaká je úroveň pracovní spokojenosti zaměstnanců v organizaci UVEX SPORTS Nyrsko, k. s.?
3. Jaký vliv má firemní kultura organizace UVEX SPORTS Nyrsko, k. s., na pracovní spokojenost zaměstnanců?

Diplomová práce je členěna do pěti kapitol. První kapitola se věnuje firemní kultuře, jejímu teoretickému vymezení, vývoji, základním prvkům, typologiím a významu pro fungování organizací. Druhá kapitola se zabývá pracovní spokojeností, jejími determinanty, hlavními teoriemi a vztahem mezi spokojeností a firemní kulturou. Třetí kapitola představuje organizaci UVEX SPORTS Nyrsko, k. s., její historii, strukturu a personální či finanční údaje. Čtvrtá kapitola se zaměřuje na analýzu vlivu firemní kultury na pracovní spokojenost, popisuje postup výzkumu a shrnuje výsledky rozhovorů s managementem a dotazníkového šetření mezi zaměstnanci. Poslední, pátá kapitola obsahuje vyhodnocení výsledků výzkumu a návrhy doporučení pro organizaci s cílem zlepšit firemní kulturu a zvýšit pracovní spokojenost zaměstnanců.

1 FIREMNÍ KULTURA

Tato kapitola se zaměřuje na teoretické vymezení pojmu firemní kultura, její vývoj, hlavní prvky a vlivy, které působí na fungování, výkonnost a strategii organizace. Pozornost je věnována rovněž vztahu mezi firemní a národní kulturou a různým typologiím firemních kultur. V rámci výkladu jsou nejčastěji využívány přístupy a definice autorů, jako jsou Lukášová (2010), Armstrong (2015), Tyll (2014) či Urban (2014), jejichž práce tvoří základní teoretický rámec této části práce.

1.1 Vymezení pojmu firemní kultura

Pro termín firemní kultura, někdy jsou též uváděny termíny jako podniková kultura, kultura organizace či organizační kultura, je v odborné literatuře možné nalézt nespočetné množství definic. Proto není divu, že tyto definice nejsou vždy plně jednotné, ale často dokonce relativně různorodé.

Rolný (2007, s. 46) uvádí, že firemní kultura musí odpovídat a vycházet z **podnikatelské kultury**, která obsahuje nejširší projevy kulturních hodnot v rámci podnikatelských činností, které jsou obecně uznávány na základě společenské shody a jsou zakotveny v psaných, ale i nepsaných pravidlech, která se vztahují k různým aspektům podnikání. Mezi takové aspekty patří například frekvence podnikatelských aktivit, způsoby komunikace, prezentace a prodeje, ale také důraz na funkčnost, estetiku a kvalitu produktů. Podnikatelská kultura vzniká jako souhrn kulturních norem a přístupů, které vycházejí od konkrétních účastníků trhu, jako jsou výrobci, prodejci, podniky či korporace. Z uvedených informací vyplývá, že termín podnikatelská kultura je obsáhlejší termín než **firemní kultura**, kterou autor definuje jako soubor názorů, hodnot, norem jednání a chování, které má každá organizace jedinečné a utvářejí její charakteristický obchodní styl. Přestože firemní kultura musí vycházet z kultury podnikatelské, ve své určitosti získává unikátní podoby v materiální sféře (specifický vzhled podniku, prodejních míst, produktů či propagačních materiálů) i ve sféře duchovní (způsob prezentace služeb a výrobků, způsob řízení, organizační struktura atd.).

Dle Tylla (2014, s. 201–202) je firemní kultura jedním z nehmotných aktiv každé organizace a přirovnává ji k lidské osobnosti. Tím je poukázáno na skutečnost, že stejně jako není možné nalézt dvě naprosto identické osoby, stejně tak není možné nalézt dvě zcela identické organizace. Právě firemní kultura je tedy to, co organizaci odlišuje od ostatních. Firemní kultura je chápána jako charakteristické uvažování, jednání a vystupování členů organizace,

kteře se postupem času uvnitř dané organizace vyvinulo a i nadále se vyvíjí. Firemní kultura působí na lidské vědomí i podvědomí.

Podle Vysekalové a Mikeše (2009, s. 67–68) firemní kultura představuje jistý charakter organizace, atmosféru uvnitř organizace nebo chování a myšlení zaměstnanců organizace. Dále se jedná o souhrn představ, hodnot a přístupů, které jsou v organizaci všeobecně sdíleny a které se projevují v obecných vzorcích chování. Dle autorů firemní kultura zahrnuje:

- vystupování organizace a zaměstnanců navenek,
- zaměstnanecké vztahy, myšlení a vzorce chování zaměstnanců,
- klima uvnitř organizace, zvyky a ceremoniály,
- stanovení kladů a záporů,
- hodnoty, které sdílí většina zaměstnanců.

Firemní kultura představuje hodnoty, normy, přesvědčení, postoje a předpoklady, které však nemusí být nikde explicitně stanoveny, přesto definují a ovlivňují styl jednání a chování osob v organizaci i styl, jakým dané osoby vykonávají svoji práci. Hodnoty odrážejí, co je v chování jednotlivců a organizace považováno za klíčové. Normy pak reprezentují nepsané zásady chování (Armstrong, 2015, s. 164–165).

„Firemní kultura vyjadřuje vždy určitý charakter, duch podniku, vnitřní pravidla hry, která ovlivňují myšlení a jednání pracovníků, ale i celkovou atmosféru, ve které probíhá veškerý vnitropodnikový život“ (Šigut, 2004, s. 9–10).

Na firemní kulturu lze nahlížet dvěma odlišnými přístupy. Jedná se o přístup **interpretativní** a **objektivistický**. Interpretativní přístup, který vychází z kulturní antropologie, pohlíží na firemní kulturu jako na „něco, čím organizace je“. Organizace je chápána jako kultura a je souborem sdílených vizí, idejí, hodnot, názorů, norem chování a postojů. To vše pomáhá lepšímu porozumění lidské stránce organizace. Naopak objektivistický přístup firemní kulturu chápe jako to, „co organizace má“. Firemní kultura je uvažována jako určitý podsystém organizace, který může být cíleně utvářen i měněn a taktéž má vliv na působení a výkonnost organizace. Bez ohledu na daný přístup lze však firemní kulturu obecně definovat jako souhrn základních přesvědčení, hodnot, postojů a norem chování, které jsou napříč organizací sdíleny. Taktéž mají vliv na chování i smýšlení zaměstnanců organizace (Lukášová, 2010, s. 15–16).

Taktéž dle Urbana (2014, s. 11–14) je možné na firemní kulturu nahlížet více než jedním způsobem. Upozorňuje na skutečnost, že při vymezení firemní kultury je důležité brát v potaz existenci firemní kultury v užším a širším pojetí.

- Užší pojetí nahlíží na firemní kulturu jako na „*soubor vnějších projevů firmy*“. Sem spadají převážně projevy materiální povahy – vybavení, uspořádání či vzhled prostor náležitých organizaci, vzhled interních dokumentů i propagačních materiálů, oblečení zaměstnanců nebo jiné projevy, kterými se organizace navenek prezentuje. Většina zmíněných projevů i jiné, které do této skupiny náleží, slouží jako nástroj marketingu a budování firemní image.
- Širší pojetí vnímá firemní kulturu jako „*charakteristický způsob pracovního i dalšího jednání osob*“. Jedná se o souhrn tradic, zvyklostí, hodnot a norem, které mohou být jak pracovní, tak sociální, psané i nepsané, uvnitř organizace. Konkrétně se jedná o způsob řešení pracovních úkolů, tlak na dodržování zásad a pravidel, styl rozhodování či postoj k inovacím. Zároveň sem patří i lidské vztahy mezi vedením organizace a zaměstnanci nebo podřízenými a nadřízenými. V neposlední řadě se jedná i o způsob komunikace se zákazníky a jinými partnery či veřejností.

1.2 Historie a vývoj firemní kultury

Zmínky o firemní kultuře se v literatuře objevují již od 60. let minulého století, a dokonce i dříve – tento pohled má v managementu tradici sahající až do období „školy lidských vztahů“ z 30. let minulého století. Tehdy šlo spíše o okrajové téma, které nemělo větší vliv na praxi managementu. Teprve od 70. let se pojem kultura začal častěji objevovat v kontextu organizací, přičemž skutečně populární se stal na počátku 80. let. Tento posun byl způsoben několika faktory. Jedním z hlavních důvodů byl rychlý ekonomický růst Japonska, známý jako „japonský ekonomický zázrak“, který vyvolal otázky o efektivitě tradičních západních manažerských metod a nasměroval pozornost k filozofii a řízení japonských firem. Dalším klíčovým podnětem byla publikace knih, které zdůrazňovaly význam firemní kultury pro úspěch organizací. Například práce Peterse a Watermana **In Search of Excellence** (1982) ukázala, že excelentní organizace sdílejí určité kulturní rysy a kniha Deala a Kennedyho **Corporate Cultures** (1982) představila antropologický pohled na firemní kulturu (Lukášová, 2010, s. 15). Urban (2014, s. 11) rovněž za hlavní důvody zvýšeného zájmu o problematiku firemní kultury považuje ekonomický růst Japonska nebo již zmíněnou publikaci **In Search of Excellence**. Taktéž Brooks (2003, s. 216) uznává, že zvýšení zájmu o firemní kulturu

započalo právě na přelomu 70. a 80. let díky pracím Peterse a Watermana či Deala a Kennedyho.

Firemní kultura má své kořeny v kombinaci různých zdrojů, kterými jsou:

- vliv prostředí (sociokulturní faktory, především národní kultura, podnikatelské a konkurenční prostředí či požadavky a síla zákazníků),
- vliv zakladatele, dominantního vůdce, vlastníků nebo vedoucích zaměstnanců,
- vliv velikosti a délky působení organizace,
- vliv využívaných technologií.

K dalším významným zdrojům firemní kultury se bezpochyby řadí taktéž organizační struktura nebo metody a systémy řízení, které zahrnují například styl řízení vedoucích zaměstnanců, informační systém či systém vzdělávání, hodnocení a odměňování. Zmíněné faktory představují interní vlivy, které jsou převážně určovány rozhodnutími managementu organizace. Nejsou tedy jen zdrojem firemní kultury, ale zároveň jejími projevy (Lukášová, 2010, s. 33). Právě již zmíněné zdroje firemní kultury se uplatňují při řešení problémů spojených s externí adaptací a interní integrací. Externí adaptace znamená především formulaci a realizaci strategií, pokud je organizace vůči svému okolí proaktivní, nebo zavádění změn vyžadovaných okolím, pokud je její přístup spíše pasivní a reaktivní. Interní integrace zahrnuje především metody řízení uvnitř organizace (Lukášová, 2010, s. 36–37).

Armstrong (2015, s. 165) uvádí, že hodnoty a normy, které tvoří základ firemní kultury, se formují čtyřmi způsoby. Prvním je vliv lídrů, zejména těch, kteří kulturu utvářeli v minulosti. Lidé se ztotožňují s vizí lídrů, sledují jejich chování a očekávání a berou si je za vzor. Druhým faktorem jsou takzvané kritické případy, tedy důležité události, které ukazují, jaké chování je žádoucí nebo nevhodné. Třetím vlivem je potřeba udržovat efektivní pracovní vztahy mezi členy organizace, což formuje hodnoty a očekávání. Čtvrtým faktorem je prostředí organizace, které může být buď dynamické, nebo stabilní.

Základní mechanismus formování firemní kultury spočívá v procesu **učení**, který probíhá při řešení problémů. Tento proces stojí na dvou hlavních principech: **redukci úzkosti** a **pozitivním posilování**. Problémy, které organizace musí během svého vývoje zvládat, vyvolávají u zaměstnanců nejistotu, stres a úzkost. Lidé přirozeně hledají řešení, která tuto nejistotu odstraní. Jakmile najdou způsob, který funguje, začnou jej opakovaně používat, často bez ohledu na jeho nákladnost. Tento postup se stává součástí standardního chování organizace, ačkoliv členové nejsou ochotni jej měnit, i když by mohl být neefektivní. Další

klíčový mechanismus učení spočívá v posilování. Lidé opakují chování a řešení, která vedou k úspěchu, a naopak opouštějí ta, která nefungují. Například pokud organizace zvolí strategii zaměřenou na nadstandardní péči o zákazníky a dosáhne tím pozitivních výsledků, stane se tento přístup pevnou součástí její kultury. Na rozdíl od učení zaměřeného na redukci úzkosti však tento typ učení umožňuje průběžné přehodnocování zvolených řešení. Pokud by strategie přestala fungovat, organizace by ji změnila (Lukášová, 2010, s. 37).

Organizace se tedy během svého vývoje přizpůsobuje externím podmínkám i interním potřebám, což formuje její jedinečnou kulturu. Proces formování kultury je ovlivňován různorodými a často protichůdnými vlivy, které vytvářejí dynamické napětí. Vývoj firemní kultury ale nemusí být pouze spontánní. Manažeři jej mohou cílevědomě ovlivňovat. Nicméně vzhledem k mechanismům utváření firemní kultury není možné vytvořit silnou a žádoucí kulturu během krátké doby. I když je její směr ovlivňován kroky vedení, formuje se na základě sdílených zkušeností a dlouhodobého učení (Lukášová, 2010, s. 37).

O důležitosti aktivit managementu hovoří i Šigut (2004, s. 34), který tvrdí, že mravní a morální stránka firemní kultury úzce souvisí s vedením organizace. Management je odpovědný za tvorbu firemní kultury a svým chováním slouží jako vzor zaměstnancům – ať už pozitivní, nebo negativní. To, co manažeři komunikují směrem k partnerům, investorům, médiím, zákazníkům a zaměstnancům, ovlivňuje prostředí uvnitř firmy a formuje její kulturu. Management organizace může firemní kulturu podporovat třemi praktikami:

1. výběrem zaměstnanců,
2. akcemi vrcholového vedení,
3. socializací.

Pfeifer a Umlafová (1993, s. 25) taktéž dodávají, že firemní kultura musí být sdílena, ne vyjednáвана. Tím mají na mysli, že firemní kulturu nelze změnit ani ovlivnit pouhým vydáním nařízení, zahájením jednání s odbory či podobnými kroky. O kultuře firmy není možné se jednoduše dohodnout – je nutné dosáhnout toho, aby zaměstnanci dobrovolně přijali a rozvíjeli určité hodnoty, přístupy a představy.

1.3 Prvky firemní kultury

Prvky firemní kultury jsou považovány za nejzákladnější strukturální a funkční prvky, které tvoří základní složky kulturního systému. Výčet jednotlivých prvků firemní kultury není odborníky jednotně vymezen. Lukášová (2010, s. 18) jmenuje tyto prvky: **základní přesvědčení, hodnoty a postoje, normy chování a artefakty**. Vysekalová a Mikeš (2009,

s. 68) pro změnu mezi prvky firemní kultury řadí **symboly, hrdiny, rituály a hodnoty**. Dle Armstronga (2015, s. 166) jsou to **hodnoty, normy, artefakty a styl řízení**. Taktéž Pfeifer a Umlaufová (1993, s. 45) mají na tuto problematiku odlišný názor a za prvky firemní kultury považují pouze **představy, přístupy a hodnoty**. Autor této práce se přiklání k členění, které ve své knize uvádí právě Lukášová.

1.3.1 Základní přesvědčení

Základní přesvědčení (některými autory též označovaná jako základní předpoklady, v anglické literatuře *basic assumptions*) jsou považována za samotné jádro kultury, mají vliv na veškeré kognitivní procesy členů určité kultury, určují, jak členové dané kultury vnímají okolní prostředí, jak si jej interpretují a jak na něj emocionálně reagují. Jedná se o hluboce zakořeněné názory o fungování reality, které jsou lidmi v organizaci považovány za zcela pravdivé, nezpochybnitelné a samozřejmé, proto je pro externího pozorovatele téměř nemožné je identifikovat. Jsou takřka neměnné, proto je jejich změna velmi náročná. Právě výraz „základní“ vyjadřuje jejich stabilitu a neotřesitelnost – stejně jako v případě náboženských dogmat nebo matematických axiomů nejsou předmětem diskuse a jsou automaticky přijímány jako pravdivé. Jsou natolik přirozené, že pouhé vedení diskuse o nich se jeví jako zbytečné či dokonce nevhodné. Tento jejich pevný základ však může být problematický, protože pokud nastane situace, kdy o těchto přesvědčeních započne diskuse, vyvstávají tendence obhajovat je, neboť jejich zpochybňování u jedince způsobuje emoční nestabilitu. Základní přesvědčení vznikají hlavně díky opakovaným zkušenostem, konkrétně díky situacím, kde opakované použití určitých vzorců chování vedlo k úspěchu. Jestliže se ukáže, že nějaký způsob řešení přináší výsledky, lidé ho začnou považovat za správný a nezpochybnitelný. Časem přestávají o správnosti tohoto přístupu pochybovat, aniž by nadále hledali nové možnosti nebo o něm diskutovali (Lukášová, 2010, s. 19). Na formování základních přesvědčení působí mnoho jak interních, tak externích vlivů, jako jsou například okolní prostředí, charakter člověka, dosažené vzdělání, rodinné zázemí a vztahy, vrozené schopnosti nebo osobnostní rysy. Proto je pro úspěch celé organizace nutností sestavit tým, jehož členové budou svými předpoklady naplňovat vize a strategie firmy (Tyll, 2014, s. 204). Základní přesvědčení lze rozdělit do tří hlavních oblastí. První oblastí jsou **přesvědčení týkající se přežití a přizpůsobení se externímu prostředí**, která úzce souvisejí zejména s misí a strategií organizace, metodami, které jsou využívány k dosažení stanovených cílů, a s korekcemi v případě, že cíle nejsou naplněny. Daná přesvědčení určují, jakým způsobem organizace reaguje na své vnější prostředí, jak se učí a jak se rozvíjí. Druhou oblastí jsou **přesvědčení spojená s integrací**

vnitřních procesů, která se zaměřují na vnitřní prostředí organizace a vztahy mezi jejími členy. Řadí se sem například přesvědčení o vhodné míře blízkosti a přátelství na pracovišti či o hranicích skupiny a kritériích pro členství. Přesvědčení o blízkosti a přátelství určují, jaké vztahy jsou považovány za správné – zda mají být důvěrné a blízké, nebo spíše formální a méně osobní. Přesvědčení o hranicích skupiny a kritériích členství vyjadřují, jaké vlastnosti by měl mít jedinec, aby byl považován za součást skupiny či organizace. Tato přesvědčení ovlivňují, kdo je přijat do skupiny, jaké má postavení, jak je odměňován a jaká je jeho kariéerní cesta v organizaci. Poslední oblastí jsou **přesvědčení týkající se základních otázek pravdy, času, člověka a mezilidských vztahů**, která odrážejí širší prostředí, v němž se skupina nebo organizace vyskytuje. Jako příklad je možné uvést přesvědčení týkající se zdrojů pravdy, které se mohou v závislosti na kultuře zřetelně lišit. Zdrojem pravdy může být například dogma vycházející z tradice nebo náboženství, autorita zkušeného či vzdělaného člověka, proroka nebo formálního lídra, pravda může vycházet z racionálních nebo legislativních základů, pravdou může být to, co ob stojí v diskusi nebo konfliktu, pravdou může být to, co funguje v praxi, nebo také pravda může být definována vědeckými důkazy. Tato přesvědčení o zdrojích pravdy mají zásadní vliv na způsob rozhodování ve firmě (Lukášová, 2010, s. 19–21).

1.3.2 Hodnoty a postoje

Dle mnohých autorů tvoří **hodnoty** jádro firemní kultury a jsou klíčovým nástrojem jejího utváření. Hodnota představuje to, co je považováno za důležité, co má pro jednotlivce nebo skupinu význam a co je explicitně či implicitně žádoucí. Hodnoty ovlivňují volbu způsobů, nástrojů a cílů činnosti. Vyjadřují obecné preference, které se promítají do rozhodování jednotlivců i organizace. Tyto preference se odrážejí ve stanoviscích a postojích, které jedinci v organizaci zastávají. Stanovují, co je považováno za dobré nebo špatné, přijatelné nebo nepřijatelné. Individuální hodnoty určují, co je důležité pro konkrétního člověka, zatímco organizační hodnoty odrážejí, co je považováno za významné v rámci celé organizace. Vyjadřují, co by se podle členů organizace mělo dělat, protože to považují za správné a důležité. Příkladem organizačních hodnot mohou být spokojenost zákazníků, spokojenost pracovníků, odpovědnost vůči životnímu prostředí nebo vzájemná spolupráce. Organizace, které mají své hodnoty formulovány, je často uvádějí ve své filozofii, poslání nebo etickém kodexu a komunikují je interně, tedy v rámci organizace. Některé organizace tyto hodnoty prezentují také externě, zejména z důvodu budování pozitivní image organizace. S tímto taktéž souvisí skutečnost, že během analýzy obsahu firemní kultury je velmi důležité mít na

paměti, že deklarované hodnoty se nemusí shodovat s těmi, které jsou skutečně sdíleny. V nespočtu organizací existuje rozpor mezi hodnotami oficiálně prezentovanými a těmi, které jsou reálně zastávány. Tento nesoulad může pramenit z toho, že zaměstnanci se s deklarovanými hodnotami neztotožňují nebo tím, že tyto hodnoty představují spíše aspirace než reálné principy. Skutečnou podstatu firemní kultury tvoří hodnoty, které jsou v organizaci reálně sdíleny a odrážejí se v každodenním chování jejích členů (Lukášová, 2010, s. 21–22). Síla hodnot ovlivňuje chování nezávisle na tom, zda byly výslovně formulovány. Implicitní hodnoty, tedy ty, které nejsou přímo vyjádřené, ale jsou hluboce zakořeněné v kultuře organizace a posilované chováním vedoucích zaměstnanců, mohou mít zásadní vliv. Naopak explicitně formulované a veřejně propagované hodnoty, které se však neprojevují v praxi, obvykle ztrácejí svou účinnost nebo nemají žádný dopad. Klíčové je proto uplatňovat schválené hodnoty v každodenním fungování organizace. Hodnoty se dále projevují formou norem a artefaktů, jakými jsou například jazyk (žargon organizace), rituály, historky či mýty (Armstrong, 2015, s. 166).

Termín **postoj** lze jednoduše definovat jako vztah k určitému objektu, kterým může být osoba, věc, určitý problém nebo událost. Většina autorů však považuje postoj za složitý koncept, který se skládá ze tří složek:

- kognitivní složka – zahrnuje názory a přesvědčení, která se vztahují k objektu postoje;
- afektivní složka – zahrnuje emoce a pocity spojené s objektem postoje;
- konativní složka – zahrnuje sklony k jednání ve vztahu k objektu postoje.

Realizace konativní složky v konkrétním jednání se však odvíjí od situace a okolností, ve kterých se jednotlivec nachází (Lukášová, 2010, s. 22).

1.3.3 Normy chování

Skupinové normy chování představují nepsaná pravidla, která členové skupiny v určitých situacích akceptují (Lukášová, 2010, s. 22). Normy chování vycházejí z organizačních hodnot a dále je konkretizují (Urban, 2014, s. 15). Nejedná se o formální normy stanovené organizací, ale o společně sdílená pravidla, jejichž dodržování skupina odměňuje, zatímco porušování trestá. Tyto odměny a sankce jsou spíše citové povahy – členové, kteří normy respektují, jsou vnímáni pozitivně a mají přátelské vztahy s ostatními. Naopak ti, kteří je nedodržují, se často setkávají s odmítáním, ignorováním, až nepřátelstvím. Jedinci, kteří chtějí být skupinou přijati, mají tendenci přizpůsobit své chování těmto nepsaným pravidlům. Normy mohou

ovlivňovat různé oblasti – od pracovního výkonu (například rychlost a kvalita práce, péče o zákazníky), přes komunikaci (např. míra sdílení a charakter informací), až po vzhled, jako je styl oblékání. Z hlediska výkonnosti mohou být normy jak pozitivní, tak negativní. Pozitivní normy mohou zahrnovat například aktivní přístup k úkolům, ochotu naslouchat zpětné vazbě, sdílení informací nebo snahu o profesionální rozvoj. Naopak negativní normy mohou zahrnovat pasivitu, vyhýbání se odpovědnosti, nezáměr o dění v organizaci nebo potlačování vlastních názorů. Pro organizaci mají normy klíčový význam, jelikož vymezují přijatelná pravidla chování v organizaci a přispívají ke stabilnímu a prediktabilnímu prostředí. Má-li obsah norem pozitivní vliv na výkonnost organizace, dochází ke snížení nutnosti zavádění formálních kontrolních systémů (Lukášová, 2010, s. 22).

1.3.4 Artefakty

Artefakty jsou vědomé a ovlivnitelné prvky kultury organizace, které jsou pro externího pozorovatele jasně rozpoznatelné, přičemž jejich skutečný původ a význam pro něj mohou zůstat nejasné. Pozorovatel je sice schopen popsat to, co cítí, vidí či slyší, ale není zaručeno, že to přesně odpovídá tomu, co tím organizace chtěla vyjádřit (Tyll, 2014, s. 203). Artefakty lze dle jejich povahy dále rozdělit na materiální a nemateriální. **Materiální artefakty** zahrnují prvky jako například architekturu budov, vybavení organizace, produkty, které firma vyrábí či reklamní materiály. **Nemateriální artefakty** naopak zahrnují jazyk a komunikaci používanou v organizaci, příběhy a mýty, postavy hrdinů, tradiční zvyky, rituály a ceremoniální události (Lukášová, 2010, s. 18).

1.4 Význam a vliv firemní kultury

Tato podkapitola se zaměřuje na analýzu toho, jak firemní kultura ovlivňuje tvorbu a implementaci strategie, celkovou výkonnost organizace a jakou roli hraje v kontextu národní kultury.

1.4.1 Vliv firemní kultury na strategii organizace

Strategie organizace přímo vychází z firemní kultury, která zásadně ovlivňuje jak její tvorbu, tak implementaci (Tyll, 2014, s. 206).

Firemní kultura a tvorba strategie

Tvorba strategie je proces zajišťující přežití a rozvoj organizace a její průběh je podmíněn obsahem firemní kultury. Ta formuje postoj k potřebě strategie, způsob opatřování, výběru a zpracování informací i návrh strategických variant. Sdílené hodnoty managementu fungují

jako „kulturní filtr“, který určuje, jaké informace jsou považovány za relevantní a jak jsou interpretovány. Silná kultura zajišťuje jednotné vnímání a usnadňuje komunikaci, může však vést ke strategické myopii, tedy ignorování změn v prostředí. Obsah výsledné strategie odráží hodnoty a subkultury vedení – od důrazu na zisk až po společenskou odpovědnost (Lukášová, 2010, s. 67–69).

Firemní kultura a implementace strategie

Ani kvalitně připravená strategie nepřinese výsledky bez přijetí a aktivní realizace zaměstnanci. Firemní kultura se projevuje v každodenním chování a může být klíčovou podporou, nebo naopak překážkou implementace. Riziko závisí na souladu obsahu strategie s kulturou a na její síle: silná kultura v harmonii se strategií ji významně podporuje, zatímco nesoulad může vést k odporu a ohrozit úspěch. Slabá či vágní kultura sice strategii výrazně nepodpoří, ale ani nebude zdrojem zásadního konfliktu (Lukášová, 2010, s. 69–70).

1.4.2 Vliv firemní kultury na výkonnost organizace

Firemní kultura má na výkonnost organizace zásadní vliv – může působit pozitivně i negativně. Kultura, která odpovídá charakteru organizace a s níž se zaměstnanci ztotožňují, podporuje jejich motivaci, zodpovědnost a profesní chování, což vede k vyšší efektivitě a lepším výsledkům (Barták, 2023, s. 28). Naopak nevhodně nastavená kultura se může stát překážkou rozvoje a snižovat výkon (Lukášová, 2010, s. 72–73).

Na výkonnost organizace má zásadní vliv **síla a obsah firemní kultury**. Silná kultura se vyznačuje jasnými zásadami, stabilitou a vysokou mírou sdílení hodnot, přesvědčení a norem. Přináší řadu **výhod**:

1. **Podpora jednotného vnímání a myšlení** – zlepšuje komunikaci, snižuje konflikty a urychluje rozhodování.
2. **Usměrňování chování zaměstnanců** – sdílené hodnoty a normy nahrazují část formálních kontrolních mechanismů, což zvyšuje samostatnost a inovativní přístup.
3. **Podpora loajality a spolupráce** – posiluje soudržnost a motivaci týmu.
4. **Přínos pro jednotlivce** – poskytuje jasná pravidla, zvyšuje jistotu a pracovní spokojenost.

Silná kultura však může mít i **nevýhody**:

1. **Uzavřenost vůči změnám** – fixace na minulé zkušenosti brzdí inovace a adaptaci.

2. **Podpora konformity** – omezuje kreativitu a myšlení v alternativách.
3. **Rezistence ke změnám** – pevně zakořeněné hodnoty ztěžují implementaci nových strategií.

Dříve byla silná kultura považována za jednoznačný faktor úspěchu, dnes je však nutné zohlednit povahu činnosti organizace, stabilitu prostředí, strategii a fázi jejího vývoje, aby přínosy převažovaly nad riziky (Lukášová, 2010, s. 73–75).

Vedle síly hraje klíčovou roli i **obsah kultury**, který působí dvojím způsobem – aktivuje zaměstnance k výkonu a směřuje je k naplnění specifických hodnot a cílů. Obsah kultury podporuje výkonnost, pokud má „energetizující“ účinek, je přiměřený strategickým cílům a zároveň adaptivní, tedy umožňuje včas reagovat na vnější i vnitřní změny (Lukášová, 2010, s. 75).

Správně nastavená firemní kultura se tak stává **strategickým aktivem**, které podporuje dlouhodobou konkurenční výhodu, loajalitu a hrdost zaměstnanců, pozitivně ovlivňuje image organizace i finanční výsledky, snižuje náklady na kontrolu a zvyšuje produktivitu. Významnou roli hraje také při fúzích a akvizicích, kde je kompatibilita kultur často důležitější než sladění samotných strategií (Tyll, 2014, s. 206–207).

1.4.3 Firemní a národní kultura

Firemní kultura je specifické prostředí s vlastními hodnotami, normami a vzorci chování, které ovlivňují jednání zaměstnanců. Přestože se vyvíjí autonomně, významně ji formuje širší kulturní a sociální prostředí, zejména kultura národní. Mezinárodní výzkumy potvrzují, že národní kultura ovlivňuje metody řízení. Firemní kultury tak často odrážejí její vzorce (Nový a kol., 2012, s. 531). Tyll (2014, s. 209) doplňuje, že národní kultura se přenáší do firem prostřednictvím sdílených hodnot a postojů. Jiný přístup však upozorňuje, že v jedné zemi mohou existovat výrazně odlišné firemní kultury se samostatným obsahem, které nejsou pouhým odrazem kultury národní. Pro nadnárodní organizace je klíčové tyto rozdíly zohlednit při tvorbě podnikových strategií a při volbě nástrojů řízení, které musí odpovídat místním podmínkám (Nový a kol., 2012, s. 531–532).

Podle Lukášové (2010, s. 63) lze při formování firemní kultury v mezinárodním prostředí uplatnit tři modely:

- **Model kulturní dominance** – vychází z předpokladu, že zahraniční pobočky přejímají přístup mateřské organizace. Kulturní rozdíly jsou ignorovány nebo

považovány za nepodstatné. Tento model je jednoduchý na zavedení, ale může vyvolat odpor zaměstnanců z jiné kultury.

- **Model kulturního kompromisu** – předpokládá souběžné fungování subkultur v pobočkách a snahu o jejich vyvážení. Umožňuje respektovat místní zvyklosti, ale je méně efektivní, protože chybí jednotná strategie.
- **Model kulturní synergie** – vnímá kulturní rozdíly jako příležitost k vytvoření nového, inovativního přístupu k vedení. Vyžaduje tvůrčí přístup a novou strategii řízení, ale přináší největší dlouhodobý přínos, protože spojuje silné stránky různých kultur.

Dalším pohledem je dle Lukášové (2010, s. 63–64) tzv. EPRG model, který rozlišuje čtyři přístupy vrcholového managementu:

- **Etnocentrický přístup** – předpokládá, že manažeři z domovské země jsou schopnější než místní zaměstnanci. Praktiky mateřské organizace se uplatňují ve všech pobočkách. Nevýhodou je tzv. kulturní krátkozrakost a podceňování místních talentů.
- **Polycentrický přístup** – vyzdvihuje místní manažery, kteří nejlépe znají podmínky své země. Tento model je kulturně citlivý a méně nákladný, ale může izolovat pobočky od centrály a bránit synergii.
- **Geocentrický přístup** – orientuje se na světové hledisko a vybírá nejlepší zaměstnance bez ohledu na národnost. Cílem je vyvážit globální integraci a místní odpovědnost. Je však finančně náročnější a naráží na imigrační omezení.
- **Regiocentrický přístup** – kombinuje polycentrický a geocentrický model. Pobočky jsou seskupeny do regionů s podobnými kulturami, což usnadňuje koordinaci a propojuje globální strategii s regionálními specifiky.

Současná literatura zdůrazňuje, že národní kultura si i v mezinárodním prostředí zachovává zásadní vliv. Pro dlouhodobou výkonnost je proto klíčové zvolit přístup, který podporuje **synergii a spolupráci mezi kulturami** (Lukášová, 2010, s. 64).

1.5 Typologie firemní kultury

Typologie umožňují systematizovat a zjednodušit složitou sociální realitu. Ve vztahu k firemní kultuře mají **teoretický** i **praktický** význam – přispívají k porozumění fungování organizací a zároveň slouží jako referenční rámec pro porovnávání kultur a tvorbu

diagnostických nástrojů využitelných například v poradenství. Přístupy k typologizaci se liší dle aspektů, které zohledňují. Lze je rozdělit do čtyř skupin (Lukášová, 2010, s. 98–99).

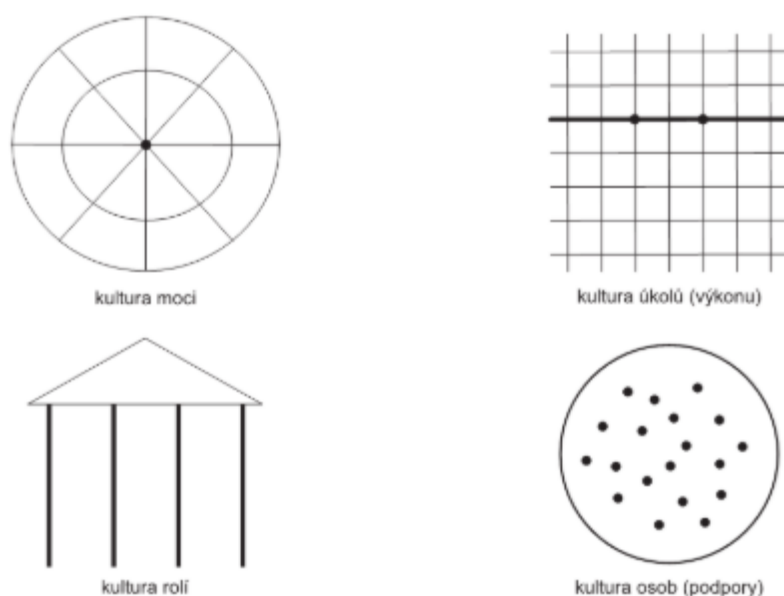
Nelze jednoznačně určit, která firemní kultura je nejlepší, neboť její vhodnost závisí na podmínkách a potřebách organizace. Každý typ může organizaci buď podporovat, nebo brzdít, proto je nutné hodnotit jeho účinnost v daném kontextu. Klíčová je vnitřní konzistence kultury, její sdílení napříč organizací a schopnost odlišit ji od ostatních (Armstrong, 2017, s. 149). Dyer (2018, s. 14–15) zdůrazňuje, že kvalitní firemní kultura nevzniká náhodně, ale je výsledkem cíleného úsilí. Mezi její základní stavební prvky řadí jasně formulované hodnoty, poslání a vize, stejně jako orientaci na zákazníka. Tyto prvky by měly být přirozenou součástí komunikace a každodenní praxe organizace.

1.5.1 Typologie formulované ve vztahu k organizační struktuře

Mezi typologie, které se vztahují ke struktuře organizace, se řadí typologie F. Trompenaarse či typologie R. Harrisona a Ch. Handyho. Právě tato bude podrobněji popsána.

Typologie R. Harrisona a Ch. Handyho

Typologie Rogera Harrisona, publikovaná v roce 1972, byla první široce známou typologií firemní kultury. Vymezil čtyři typy: **kulturu moci, rolí, úkolů** a **osob**. Na jeho práci navázal Charles Handy, který jeho myšlenky rozvinul ve vztahu k organizační struktuře a ilustroval piktogramy – viz Obrázek 1 (Čopíková, 2015, s. 203).



Obrázek 1: Schéma organizačních struktur dle Ch. Handyho

Zdroj: Čopíková, 2015, s. 205

Pro **kulturu moci** je typické minimum pravidel a byrokracie, důraz na vzájemnou důvěru a osobní komunikaci. Hodnocení zaměstnanců se odvíjí od dosažených výsledků, nikoli od způsobu jejich dosažení. Velmi pružně reaguje na hrozby a rizika a je závislá na klíčových osobách, které disponují rozhodovacími pravomocemi i přístupem k zásadním informacím (Čopíková, 2015, s. 203). Nejčastěji se vyskytuje v malých, zejména rodinných firmách, obchodních a finančních společnostech či v organizacích vyžadujících krizové řízení (Barták, 2023, s. 20). Struktura bývá přirovnávána k pavučině, jejíž střed představuje centrum moci, z něž se rozbíhají vlákna propojených vztahů a specializací (Lukášová, 2010, s. 100).

Kultura rolí je založena na pravidlech, normách a racionálně nastavených postupech. Osvědčuje se v prostředí stabilním a předvídatelném, kde zajišťuje pořádek, bezpečí a kariérní postup. Hlavní nevýhodou je pomalá reakce na změny a jejich obtížné rozpoznání (Čopíková, 2015, s. 204). Typickými příklady jsou armáda, státní správa nebo rozsáhlé komerční organizace (Barták, 2023, s. 20). Struktura se vyobrazuje jako „řecký chrám“ – trojúhelníkový štít symbolizuje vrcholové vedení a pilíře představují funkce a odborné specializace, na nichž spočívá hlavní síla organizace (Lukášová, 2010, s. 101).

Kultura úkolů se orientuje na dosažení cílů a rychlé plnění projektů. Pravomoci vycházejí ze schopností jednotlivců – odbornosti, kreativity a sociálních dovedností – spíše než z formální pozice. Je typická pro dynamické a konkurenční prostředí, například reklamní, PR a mediální agentury, auditorské a poradenské společnosti či burzovní a rizikové podnikání (Barták, 2023, s. 21). Organizačně se uplatňuje síťové či maticové uspořádání, kde klíčové průsečíky propojují spolupráci a rozhodovací pravomoci (Lukášová, 2010, s. 101).

Kultura osob je nejvíce individualistickou formou firemní kultury, kde mají zaměstnanci rozsáhlé rozhodovací pravomoci a fungují jako rovnocenní partneři bez výrazné hierarchie. Vzniká ve volně strukturovaných organizacích – například v prodejně orientovaných firmách, kde jednotliví prodejci pracují samostatně, nebo ve společnostech sdružujících odborníky, jako jsou právníci či lékaři, kteří spolupracují například za účelem snížení nákladů (Urban, 2014, s. 43–44). Tito jednotlivci většinou působí nezávisle a pravomoci jsou v organizaci rozděleny rovnoměrně. Schematicky lze tuto kulturu zobrazit jako shluk, kde žádný z jednotlivců nezaujímá přední postavení (Lukášová, 2010, s. 102).

Přestože je dnes typologie Harrisona a Handyho považována spíše za zastaralou, stále patří mezi nejznámější modely a ve své době sehrála důležitou roli. Svým srozumitelným

výkladem a díky přehledným piktogramům, které Handy vytvořil, významně napomohla k širšímu povědomí o tématu firemní kultury (Lukášová, 2010, s. 102).

1.5.2 Typologie formulované ve vztahu k vlivu prostředí a reakci organizace na něj

K typologiím, které zohledňují vliv prostředí na organizaci a její reakci na něj, patří například Ansoffova typologie, typologie R. E. Milese a C. C. Snowa, R. E. Quinna či T. E. Deal a A. A. Kennedyho, přičemž posledně jmenovaná bude v této práci popsána podrobněji.

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

Na rozdíl od předchozí typologie, která spojuje obsah organizační kultury především s uspořádáním organizační struktury, se dle Deal a Kennedyho kultura organizace formuje zejména pod vlivem širšího společenského a ekonomického prostředí, ve kterém daná organizace působí. V návaznosti na tento předpoklad provedli autoři analýzu několika stovek organizací, na jejímž základě dospěli k identifikaci čtyř hlavních typů firemní kultury: **kultura drsných hochů, tvrdé práce, sázky na budoucnost a procesní**. Tyto typy jsou podle jejich závěrů podmíněny dvěma klíčovými charakteristikami trhu – **úrovní rizika** spojeného s činností organizace a **rychlostí, s jakou trh poskytuje zpětnou vazbu** na její rozhodnutí a kroky (Lukášová, 2010, s. 104).

| | | | |
|--------------------------|-------|--------------------------|----------------------------------|
| rychlost zpětné vazby | velká | kultura „tvrdé práce“ | kultura „drsných hochů“ |
| | malá | „procesní“ kultura | kultura „sázky na budoucnost“ |
| | | malá | velká |
| míra rizika | | | |

Obrázek 2: Typologie firemní kultury dle T. E. Deal a A. A. Kennedyho

Zdroj: Lukášová, 2010, s. 104

Kultura drsných hochů je vysoce individualistická, orientovaná na výkon, úspěch a rychlou zpětnou vazbu. Zaměstnanci riskují, selhání se netoleruje a hodnocení závisí na posledním výsledku. Pracovní prostředí je soutěživé a stresující, což často vede k rychlému vyhoření. Firmy s tímto typem kultury mívají problém s dlouhodobou strategií a stabilitou týmu. Typické je její uplatnění v reklamě, zábavním průmyslu, kosmetice, stavebnictví a poradenství

(Lukášová, 2010, s. 104–105), ale také v lékařských zařízeních, policii či sportu (Urban, 2014, s. 42).

Kultura tvrdé práce se vyskytuje v organizacích s nízkým rizikem a rychlou tržní odezvou. Klade důraz na aktivitu, iniciativu a týmovou spolupráci, současně však podporuje zábavnou pracovní atmosféru. Úspěch se měří objemem a tempem práce, hrdiny jsou nejvýkonnější zaměstnanci. K motivaci slouží slogany, soutěže či setkání. Slabinou je důraz na kvantitu před kvalitou a malá loajalita – zaměstnanci se často ztotožňují více s prací než s firmou a při neúspěchu odcházejí (Lukášová, 2010, s. 105). Tento typ kultury lze najít například u organizací Avon, Oriflame či McDonald's a také ve výrobních podnicích (Čopíková, 2015, s. 206).

Kulturu sázky na budoucnost charakterizuje vysoké riziko rozhodování spojené s velmi pomalou zpětnou vazbou. Odpovědní zaměstnanci nesou velkou zodpovědnost za budoucnost organizace, proto se jednotlivé kroky pečlivě prověřují, aby se minimalizovala rizika. Mladí pracovníci zpravidla dlouho vykonávají jednodušší úkoly, než získají potřebnou zkušenost (Čopíková, 2015, s. 206). Tento typ kultury je typický pro firmy v jaderném výzkumu, farmaceutickém a chemickém průmyslu, v ropném a leteckém sektoru či v podnicích s rozsáhlými investicemi do nových technologií (Lukášová, 2010, s. 105).

Procesní kultura vzniká v prostředí s nízkým rizikem a pomalou zpětnou vazbou. Nabízí stabilitu, zajištěné sociální výhody a méně stresující pracovní tempo. Přesto se mohou objevovat faktory jako vnitrofiremní politika, nepružná struktura a složité pracovní postupy, které brání inovacím a podporují byrokratizaci (Urban, 2014, s. 42). Tento typ kultury je častý v pojišťovnách, bankách a veřejné správě (Čopíková, 2015, s. 207).

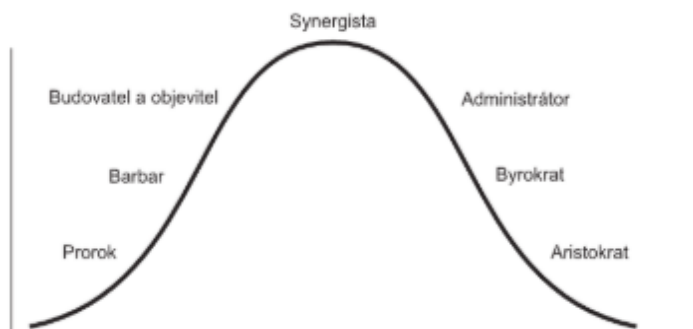
Uvedené čtyři typy firemní kultury představují, jak je tomu u většiny typologií, určité zjednodušení reality. V praxi se jen zlomek organizací dá jednoznačně zařadit do jednoho konkrétního typu – obvykle jde o kombinaci více prvků z různých kategorií (Lukášová, 2010, s. 106).

1.5.3 Typologie formulovaná ve vztahu k fázi vývoje organizace

Fáze životního cyklu dle L. M. Millera

Podle L. M. Millera prochází každá organizace vývojovými etapami, během nichž se střídají fáze růstu a úpadku. Pokud si vedení uvědomuje specifika jednotlivých fází, může zvolit vhodný styl řízení a aktivně ovlivnit další vývoj. Miller popisuje šest fází, které pojmenoval

podle typického stylu vedení – viz Obrázek 3. V růstových fázích organizace reaguje na výzvy tvořivě a posouvá se dál. Pokud se ale manažeři začnou spoléhat na dřívější úspěchy a přestanou inovovat, následuje stagnace a úpadek. Úpadek však není nevyhnutelný. Pokud organizace úspěšně projde růstovými fázemi a vedení zvládne na vrcholu vývoje vyvažovat protichůdné síly pomocí různých stylů řízení, zůstává organizace adaptivní, výkonná a její kultura stabilní. Tento stav, který vyžaduje cílené úsilí manažerů, označuje autor jako fázi **Synergisty** (Lukášová, 2010, s. 110).



Obrázek 3: Fáze životního cyklu organizace dle L. M. Millera

Zdroj: Lukášová, 2010, s. 111

V následujícím shrnutí jsou jednotlivé vývojové fáze popsány na základě Lukášové (2010, s. 111–116).

- **Fáze Proroka: inspirace a inovace** – organizace vzniká z vize zakladatele, který svým charismatem motivuje úzký okruh stoupenců. Chybí finance, formální struktury i zavedené systémy, rozhodování je plně v rukou lídra. Kultura stojí na sdílené vizi a vysoké flexibilitě, která je klíčová pro další růst.
- **Fáze Barbara: krize a dobývání** – cílem je získat pevné postavení na trhu a stabilizovat finance. Vedení bývá silné a často autoritativní, důraz se klade na zákazníka a rychlé výsledky. Vznikají první organizační struktury, ale formální pravidla jsou minimální. Práce je intenzivní, provází ji stres a riziko poklesu motivace i kreativity.
- **Fáze Budovatele a Objevitele: specializace a expanze** – organizace roste, zvyšuje zisky a vytváří nová oddělení, což vede ke specializaci i ke konfliktům. Budovatel se soustředí na efektivní výrobu, Objevitel na trh a zákazníka. Klíčové je zvládnout rostoucí komplexitu, zachovat kulturu a schopnost spolupráce, delegovat úkoly a udržet kontakt se zákazníkem.

- **Fáze Administrátora: systémy a stabilita** – organizace dosahuje silné tržní pozice a důraz se přesouvá na plánování, kontrolu a efektivní řízení výkonu. Administrativa přebírá hlavní roli, kreativita ustupuje předvídatelnosti. Organizace působí úspěšně, ale ztrácí pružnost a schopnost inovace. Úkolem vedení je znovu nastartovat dynamiku a vyvážit tvořivost s provozní efektivitou.
- **Fáze Byrokrata: pevná kontrola** – řízení je silně centralizované, růst stagnuje a podnikání je rozptýlené. Převládá přehnaná kontrola a orientace na předpisy, což oslabuje samostatnost a důvěru zaměstnanců. Skutečné problémy zůstávají neřešené a změny se omezují na strukturální úroveň. Pro zastavení úpadku je nutné obnovit smysl činnosti a uvolnit tvůrčí potenciál.
- **Fáze Aristokrata: odcizení a revoluce** – organizace ztrácí kontakt s trhem i vlastními zaměstnanci. Vedení se zaměřuje na komfort a materiální výhody, chybí motivace i kreativita a schopní lidé odcházejí. Bez radikálního zásahu a zásadní proměny už není obnova možná.

1.5.4 Typologie formulované ve vztahu k chování organizace

Mezi typologie, které se zabývají především chováním organizace, se řadí kompasový model W. Halla, teorie „krychle 2S“ R. Goffeeho a G. Jonese či typologie organizačního charakteru dle W. Bridgese, která bude detailněji popsána.

Typologie organizačního charakteru podle W. Bridgese

Lukášová (2010, s. 123–127) uvádí, že typologie organizačního charakteru dle Williama Bridgese vychází z úvahy, že chování organizací lze přirovnat k chování jednotlivců. Vytvořil šestnáct typů organizačního charakteru, které odpovídají šestnácti osobnostním typům známým z dotazníku MBTI (*Myers-Briggs Type Indicator*). Bridges MBTI nepřebírá. Jeho vlastní nástroj, nazvaný *Organizational Character Index* (OCI), však čerpá z těch samých čtyř dvojic protikladných dimenzí, které původně formuloval Carl Jung:

- extraverte vs. introverze;
- smyslové vs. intuitivní vnímání;
- analytické vs. citové zpracování;
- usuzování vs. vnímání.

Extraverze vs. introverze

Tato dimenze rozlišuje orientaci organizace – navenek, nebo dovnitř. **Extravertní organizace** jsou otevřené vůči okolí, hledají podněty zvenčí, rozhodují rychle a ve spolupráci. Upřednostňují ústní komunikaci, projektové týmy a meziútvárovou spolupráci. **Introvertní organizace** se soustředí na vnitřní prostředí, rozhodují pomalu a uzavřeně, s důrazem na analýzu. Preferují písemnou komunikaci, samostatnost útvárů a interní řešení problémů.

Smyslové vs. intuitivní vnímání

Organizace se **smyslovým vnímáním** staví na faktech, rutině a zkušenostech. Změny chápou jako postupné zlepšování a plánují po důkladné analýze. Uplatňují pravidla, strukturu a hierarchii založenou na praxi. Naproti tomu organizace s **intuitivním vnímáním** se orientují na budoucnost, vize a inovace. Upřednostňují představivost, nové technologie a flexibilní přístup, přičemž zkušenosti považují za méně důležité.

Myšlení vs. cítění

Organizace **orientované na myšlení** zakládají rozhodování na objektivních principech a efektivitě, bez ohledu na lidské faktory. Naopak organizace s **převahou cítění** zohledňují individuální okolnosti, důvěru a motivaci. Klíčové jsou pro ně mezilidské vztahy a podpora spolupracovníků.

Usuzování vs. vnímání

Organizace s **převahou usuzování** preferují jasné struktury, rychlá rozhodnutí a jednoznačnost. Věří, že přesné vymezení podporuje výkon a snižuje riziko chyb. Organizace **orientované na vnímání** dávají přednost flexibilitě, otevřenosti a tolerantnímu prostředí. Rozhodnutí často odkládají, aby získaly více informací, i když to může vést k nečinnosti.

2 PRACOVNÍ SPOKOJENOST

Tato kapitola se zaměřuje na teoretické vymezení pojmu pracovní spokojenost, na hlavní faktory, které ji ovlivňují, a na klíčové teorie vysvětlující její podstatu. Součástí výkladu je i rozbor vlivu firemní kultury a dalších organizačních podmínek na spokojenost zaměstnanců. Teoretický rámec vychází především z prací autorů, jako jsou Kocianová (2010), Kravčáková (2015), Müllerová a kol. (2024) či nejnovějších empirických studií z let 2024–2025, které reflektují aktuální trendy a mezigenerační rozdíly v oblasti pracovní spokojenosti.

2.1 Vymezení pojmu pracovní spokojenost

Dle Müllerové a kol. (2024, s. 55) pojem **pracovní spokojenost** není v odborné literatuře vymežován jednotně. Autoři zpravidla volí dva přístupy. První chápe spokojenost komplexně jako **souhrn dílčích postojů** k různým aspektům práce, přičemž jejich vzájemné vazby ovlivňují celkový postoj i jeho soudržnost. Tento pohled tedy představuje širší pojetí. Druhý přístup zdůrazňuje především **emoční složku**, tedy afektivní stav, jenž může být pozitivní či negativní. Tento stav vzniká na základě hodnocení míry uspokojení potřeb a následně formuje budoucí chování. Intenzita emocí určuje, zda je práce vnímána jako příjemná nebo nepříjemná. Tento přístup se odráží ve vybraných definicích:

- Locke (1976) označuje pracovní spokojenost za „*příjemný emocionální stav, který je výsledkem hodnocení vlastní práce nebo pracovních zkušeností*“. Řečeno jinak, jde o to, jak zaměstnanec svou práci vnímá a jak se při jejím výkonu cítí. Vysoká spokojenost se pojí s pozitivními pocity při plnění úkolů, nízká naopak s negativními emocemi.
- Podobně Rollinson (2008) chápe pracovní spokojenost jako „...*příjemný nebo pozitivní emocionální stav, jenž je výsledkem, jak jedinec hodnotí svou práci nebo pracovní zkušenosti*“.
- Rovněž Robbins a Judge (2014) ji definují jako „*pozitivní pocit z práce vyplývající z hodnocení jejích charakteristik. Člověk s vysokou úrovní pracovní spokojenosti má ze své práce pozitivní pocity, zatímco člověk s nízkou úrovní má pocity negativní*“.

Taktéž Kocianová (2010, s. 35–36) uvádí, že pojem **pracovní spokojenost** není v odborné literatuře chápán jednotně a jeho zobecnění komplikuje působení celé řady proměnných. Pracovní spokojenost i nespokojenost představují komplexní jev – vycházejí z individuálního hodnocení pracovních podmínek a okolností, z osobnostních charakteristik a osobních preferencí a podílejí se na formování pracovních postojů. Na míru spokojenosti působí

rozmanité faktory, které se mohou měnit v čase i podle situace, a proto je spokojenost dynamická a nestálá. Hodnocení je vždy subjektivní: zaměstnanec obvykle nevnímá všechny stránky své práce pouze pozitivně či negativně, ale rozlišuje mezi oblastmi více či méně uspokojivými. Vlivy, které spokojenost utvářejí, se často navzájem prolínají a jen zřídka působí izolovaně. Některé mají spíše krátkodobý, situační charakter, jiné ovlivňují prožívání práce dlouhodobě.

Pracovní spokojenost je postoj zaměstnance k vlastní práci a prostředí, v němž ji vykonává. Zahrnuje pracovní podmínky, používané technologie, vztahy v kolektivu, styl vedení i kontakt se zákazníky. Projevuje se jako souhra kognitivní složky (hodnocení práce a podmínek), afektivní složky (emoční prožívání) a behaviorální složky (konkrétní chování). Nejde o jednorázový stav, ale o dlouhodobý proces, který začíná již při výběru pracovníka a pokračuje v průběhu jeho profesní dráhy. Spokojenost má motivační účinek a určitou intenzitu, přičemž může být individuální i skupinová. Ovlivňují ji objektivní podmínky pracoviště a vnější prostředí i subjektivní faktory, například hodnoty, potřeby a úroveň motivace. Celkově je významným ukazatelem psychického vyrovnání člověka s pracovní činností. Pojem pracovní spokojenost lze podle jeho rozsahu rozdělit do dvou rovin. Spokojenost v práci označuje širší pojetí, které zahrnuje veškeré faktory pracovního života, od osobnostních vlastností a hodnot přes materiální podmínky a prostorové uspořádání pracoviště až po fyzikální a sociálně-psychologické podmínky. Užší pojem spokojenost s prací se vztahuje pouze k samotné pracovní činnosti a vyjadřuje, nakolik je zaměstnanec spokojen s obsahem a charakterem práce, kterou vykonává (Kravčáková, 2015, s. 130).

Pracovní spokojenost lze podle Horváthové a kol. (2016, s. 19) vymežit ve třech rovinách:

- **Spokojenost jako stav**, kdy se hodnotí, jak zaměstnanci vnímají svou práci a pracovní podmínky. Vyšší spokojenost je považována za ukazatel kvalitní personální politiky a péče o pracovníky.
- **Spokojenost jako hnací síla**, kdy pozitivní vztah k práci podporuje efektivní využití schopností, pocit smysluplnosti, naplnění a radost z vlastního uplatnění, což vede k vyššímu pracovnímu nasazení.
- **Spokojenost jako překážka výkonu**. V tomto případě se zaměstnanec spokojí s dosažením nižších cílů, a proto jej současný stav nemotivuje k vyšší aktivitě, pilnější práci či zlepšování výsledků, přičemž uspokojení může hledat mimo pracovní oblast.

Jak konstatuje Müllerová a kol. (2024, s. 60–61), pracovní spokojenost lze vymezit prostřednictvím dvou zásadních dimenzí – **racionální** a **emocionální**. Racionální dimenze vychází z věcného zhodnocení práce. Zahrnuje posouzení její smysluplnosti, kdy úkoly s vyšším významem přinášejí větší uspokojení, dále pocit osobní odpovědnosti za výsledky a také informovanost o tom, jak kvalitně zaměstnanec pracuje. Emocionální dimenze je založena na tom, jak se zaměstnanec v zaměstnání cítí. Výkyvy v této oblasti určují nálada a emoce. Nálada je spíše mírná, trvá delší dobu a může být příjemná či nepříjemná a aktivizující či uklidňující. Intenzivně pozitivní náladu vyvolává kombinace náročné výzvy a potřebných schopností zaměstnance, což může vést ke stavu flow, tedy hlubokému zaujetí a radosti z činnosti. Emoce jsou oproti náladě silnější, krátkodobé a vždy vyvolané konkrétním podnětem; mohou být pozitivní (radost, hrdost) i negativní (hněv, strach, vina).

2.2 Faktory pracovní spokojenosti

Faktory formující pracovní spokojenost lze rozdělit do čtyř vzájemně provázaných oblastí. První z nich se vztahuje přímo k vykonávané práci, tedy k jejímu obsahu, náročnosti a charakteru. Druhou oblast představují celkové pracovní podmínky a prostředí, které zahrnují způsob řízení a organizace práce, systém hodnocení a odměňování, možnosti profesního růstu a kariérního postupu, péči o zaměstnance, styl vedení, týmové vztahy, kvalitu mezilidské spolupráce, technické a bezpečnostní zajištění a celkovou atmosféru na pracovišti. Třetí oblast tvoří individuální a osobnostní charakteristiky zaměstnanců. Patří sem především věk, pohlaví, rodinné zázemí, dosažené vzdělání, profesní zkušenosti a kulturní kontext. Důležité jsou také osobnostní rysy, jako například sebehodnocení, motivace, hodnotová orientace, postoje, zájmy, ambice, schopnosti a míra ztotožnění se s výkonem profese. Čtvrtou oblast představují vnější faktory, jež ovlivňují organizaci i jednotlivce v širším společenském a ekonomickém prostředí. Zahrnují hospodářskou a politickou situaci země, legislativní rámec s důrazem na pracovní právo, podmínky na trhu práce včetně regionální mzdové úrovně a intenzitu konkurence v daném odvětví (Kocianová, 2010, s. 36).

Naopak Kravčáková (2015, s. 131) rozlišuje pouze dvě skupiny faktorů ovlivňujících pracovní spokojenost – **vnitřní (osobnostní)** a **vnější**. K vnitřním faktorům lze zařadit **objektivní charakteristiky jedince**, jako je například věk, pohlaví, délka působení v organizaci, pracovní pozice a status či rodinný stav. Dále sem spadají **osobnostní rysy**, mezi které patří například emocionální stabilita, míra tolerance k frustraci či míra extroverze.

Významnou roli hrají také **motivační aspekty**, jako jsou potřeby, postoje, zájmy, očekávání nebo profesní a osobní aspirace.

Mezi vnější faktory, které jsou na zaměstnanci nezávislé, řadí Kravčáková (2015, s. 131–133) s Pauknerovou (2012, s. 181–183) především:

- **Finanční odměnu** – mzda představuje klíčový faktor pracovní spokojenosti, protože zajišťuje životní potřeby, posiluje pocit jistoty a odráží společenské postavení. Pro zaměstnance je zásadní, aby byla považována za spravedlivou a přiměřenou vynaložené námaze. Pokud tomu tak není, může docházet k poklesu výkonu, častější absenci, vyšší fluktuaci či psychickému odstupu od práce. Motivační účinek mzdy se odvíjí nejen od její výše, ale také od vnitřní struktury, srovnání s ostatními pracovníky a transparentnosti systému odměňování. Pauknerová dodává, že o spokojenosti často rozhodují spíše mzdové rozdíly mezi kolegy než samotná výše mzdy. Upozorňuje také, že vztah mezi skutečně odvedenou prací a mzdovým ohodnocením nemusí být vždy přímo úměrný, což může vést k nespokojenosti i u zaměstnanců s nadprůměrnou mzdou.
- **Obsah a charakter práce** – obsah práce tvoří soubor úkolů, které mají být smysluplné a ucelené, aby je bylo možné přiřadit jednomu pracovnímu místu. Na pracovní spokojenost pozitivně působí, pokud práce zaměstnanci umožňuje uplatnit schopnosti, samostatnost, rozhodování i iniciativu a stává se zdrojem seberealizace. Klíčovými prvky pracovního místa je variabilita (rozmanitost úkolů), identita (ucelený a smysluplný výsledek), významnost (dopad na jiné lidi či práci), autonomie (nezávislost při organizaci a rozhodování) a zpětná vazba (okamžité a přesné informace o výkonu). Významnou roli hraje také míra, s jakou se zaměstnanec ztotožňuje se svou profesí, včetně její společenské prestiže. Podobně Pauknerová zdůrazňuje, že vyšší spokojenost se obvykle pojí s tvůrčími a manažerskými profesemi, které dávají prostor pro seberealizaci a kreativitu. Naopak v monotónních, málo atraktivních či fyzicky náročných profesích bývá spokojenost nižší a zaměstnanci hledají kompenzaci v jiných oblastech pracovního života.
- **Styl vedení zaměstnanců a vztah s nadřízeným** – současné organizace preferují demokratické vedení před stylem direktivním. Manažer má být odbornou i osobnostní autoritou, umět vyvážit formální a neformální roli, spravedlivě delegovat úkoly a pravomoci, budovat důvěru a podporovat učení, kreativitu i otevřenou komunikaci.

Zaměstnance vnímá jako partnery, nikoli majetek, a dokáže je motivovat i měnit své přístupy v roli transakčního či transformačního lídra. Tyto požadavky se liší podle prostředí organizace, ale všude určují vysoké nároky na obsazení vedoucí pozice. Stejně tak Pauknerová poukazuje na to, že vedoucí významně formuje pracovní klima. Klesající spokojenost vyvolává autokratické chování, nerozhodnost či nespravedlnost, zatímco spravedlivost, rozhodnost, sociální citlivost a přiměřená náročnost spokojenost kolektivů i jednotlivců podporují.

- **Podmínky práce a pracovní prostředí** – pracovní prostředí zahrnuje materiální i sociálně-psychologické podmínky práce. Patří sem prostorové uspořádání pracoviště (pracovní poloha, zorné podmínky, velikost a přístupnost plochy), fyzikální faktory jako teplota, vlhkost, proudění vzduchu, osvětlení, hluk či barevná úprava. Nevhodné podmínky zvyšují fyzickou i psychickou zátěž, mohou ohrožovat zdraví, snižovat pracovní pohodu i výkon a negativně ovlivnit vztah zaměstnance k organizaci. Doplnuje to i Pauknerová, podle níž se nespokojenost s fyzickými podmínkami objevuje nejen v náročných výrobních provozech, ale i v kancelářích, kde ji může vyvolat například špatná organizace či nízká úroveň úklidu, přestože jiné parametry prostředí zůstávají příznivé.
- **Organizaci práce** – způsob rozvržení pracovní doby, tedy její rozsah, rytmus a poměr mezi prací a oddechem, zásadně ovlivňuje spokojenost, motivaci i pracovní výkon. Pozitivně působí, když lidé mohou sami plánovat, kdy a jak práci vykonají, cítí větší odpovědnost za výsledky a mají více prostoru pro vlastní rozhodování. Podle Pauknerové je však tento prvek často vnímán spíše jako zdroj nespokojenosti, protože pravidla organizace práce bývají určována shora a zaměstnanci je mohou jen málo ovlivnit. Omezená možnost zasahovat do časového rámce pak oslabuje pocit kontroly a celkovou pracovní pohodu.
- **Pracovní skupinu a interpersonální vztahy** – každý pracovní kolektiv má vlastní dynamiku a úroveň mezilidských vazeb. Vztahy mezi členy se odrážejí v kvalitě komunikace, řešení konfliktů či míře soudržnosti a mohou mít formu nezávislé činnosti, spolupráce, soutěžení či rivality. Tyto interakce jsou ovlivněny osobnostními rysy jednotlivců a výrazně působí na pracovní spokojenost i výkon. Podle Pauknerové hrají spolupracovníci klíčovou roli také proto, že práce je svou povahou společenská.

Kolegové jsou nejen partnery při plnění úkolů, ale i zdrojem podnětů a neformálních kontaktů, které často přesahují čistě pracovní potřeby.

- **Pracovní perspektivu** – význam jistoty zaměstnání i kariérního růstu se v posledních letech proměňuje. Mladší generace už obvykle neusiluje o celoživotní působení u jednoho zaměstnavatele a profesní dráhu chápe spíše jako pružnou cestu, kterou si může sama utvářet napříč organizacemi. Spokojenost s kariérou se tak více vztahuje k aktuálním pracovním možnostem než k postupnému stoupání po firemní hierarchii. Pauknerová upozorňuje, že současná doba sice přináší širší možnosti uplatnění, ale zároveň ubírá tradiční záruky stability a zvyšuje nejistotu. Neomezené kariérní vyhlídky proto nemusejí být pro všechny zaměstnance vnímány jako výhoda a pro řadu z nich nehrají zásadní roli při posuzování pracovní spokojenosti.

Kocianová (2010, s. 36) poukazuje na to, že řada výzkumů potvrzuje rozdílný vliv jednotlivých faktorů na pracovní spokojenost – některé ji výrazně posilují, zatímco jiné ji oslabují.

Faktory přispívající k vyšší pracovní spokojenosti zahrnují zejména:

- odpovídající finanční ohodnocení,
- pestrý a různorodý obsah pracovních činností,
- zajištění bezpečných pracovních podmínek,
- uznání pracovních výsledků a společenského postavení v rámci organizace i pracovního kolektivu,
- příležitost uplatnit a rozvíjet vlastní znalosti a dovednosti,
- kvalitní spolupráci a dobré mezilidské vztahy na pracovišti,
- vyšší míra autonomie,
- jasně stanovené a přiměřené pracovní cíle,
- transparentní systém řízení a personální politiky.

Naopak faktory snižující pracovní spokojenost mohou být například:

- nedostatek prostoru pro osobní a rodinný život,

- vysoký podíl nepředvídatelných či nekontrolovatelných vlivů zasahujících do práce,
- nadměrný časový tlak,
- nepříznivá sociální atmosféra a konfliktní vztahy s kolegy či nadřízenými,
- zdravotní a psychosomatické obtíže spojené s pracovním zatížením,
- neúměrně vysoké či nerealistické požadavky na výkon,
- dlouhodobá nebo nadměrná pracovní zátěž.

Velkou roli při vnímání výše zmíněných faktorů pracovní spokojenosti hraje věk zaměstnanců. Výzkum Antoine a kol. (2024) prokázal, že s přibývajícím věkem roste jak celková spokojenost, tak spokojenost s rovnováhou mezi pracovním a osobním životem. Tento efekt je vysvětlován především větší pracovní zkušeností, stabilizovanými životními prioritami a menším tlakem na kariérní růst. Podobně Gazi a kol. (2024) potvrdili pozitivní korelaci mezi věkem, délkou praxe a pracovní spokojeností, přičemž starší zaměstnanci vykazovali vyšší spokojenost než mladší. Tito autoři zároveň upozorňují, že delší praxe přináší nejen jistotu v práci, ale také lepší schopnost adaptace na pracovní prostředí a vyjednávání pracovních podmínek, což posiluje celkový pocit stability a spokojenosti.

S věkem se mění i povaha faktorů, které pracovní spokojenost nejvíce ovlivňují, a zároveň se liší zdroje pracovní nespokojenosti. Dle Andrade a kol. (2024) mladší generace, zejména generace Z a Y, kladou důraz na smysluplnost práce, flexibilní pracovní režim, možnosti profesního i osobního rozvoje a pozitivní firemní kulturu, která podporuje otevřenou komunikaci a uznání výsledků. Zajímavost a smysl práce je u generace Z hlavním prediktorem spokojenosti, zatímco mzda nebo kariérní postup hrají menší roli. Generace Y oceňuje vedle smysluplné práce i autonomii, kvalitní vztahy s nadřízenými, férové rozhodovací procesy a příležitosti k růstu. U obou mladších generací se jako hlavní příčiny nespokojenosti ukazují dlouhá pracovní doba, nedostatek uznání, toxické pracovní prostředí a omezené možnosti rozvoje (Deloitte, 2025). Starší generace, tedy baby boomers a generace X, dosahují pracovní spokojenosti především prostřednictvím vnějších faktorů, jako je mzda, vztahy s vedením, možnosti kariérního postupu a pracovní jistota. Pro baby boomers jsou nejvýznamnější prvky zajímavá práce, plat, příležitosti k povýšení a vztahy s managementem, zatímco u generace X hrají hlavní roli zajímavá práce, pomoc druhým, plat, vztahy s vedením a kontakt s ostatními. Tyto výsledky ukazují, že starší generace přikládají větší váhu vnějším odměnám a stabilním pracovním podmínkám (Andrade a kol., 2024). Celkově se tedy věk

ukazuje nejen jako přímý prediktor spokojenosti, ale také jako faktor určující, které konkrétní prvky pracovního prostředí zaměstnanci považují za nejdůležitější, a které naopak vedou k nespokojenosti, pokud nejsou naplněny.

Pohlaví má na pracovní spokojenost odlišný, spíše nepřímý vliv. Antoine a kol. (2024) zjistili, že celková spokojenost mužů a žen se statisticky významně neliší, avšak ženy častěji udávají nižší spokojenost s rovnováhou mezi pracovním a osobním životem a při její nedostatečné úrovni zvažují odchod z vedoucích pozic. Podobně Gazi a kol. (2024) zjistili, že muži uváděli vyšší celkovou spokojenost, zatímco ženy dosahovaly lepších výsledků pracovního výkonu, což naznačuje, že pohlaví může ovlivňovat spíše konkrétní projevy pracovní spokojenosti a související chování než její celkovou úroveň. Studie Jiang a kol. (2025) dále ukázala, že i když se celková spokojenost se mzdou mezi muži a ženami významně neliší, liší se struktura jejích determinantů: pro muže je hlavním faktorem vyšší absolutní výše mzdy, zatímco u žen hrají zásadní roli nižší počet odpracovaných hodin týdně a vyšší pracovní postavení. Tyto výsledky potvrzují, že pohlaví formuje spíše skladbu a váhu dílčích faktorů pracovní spokojenosti (např. rovnováha práce a života, časová zátěž či kariérní pozice), nikoli její celkovou hladinu.

2.3 Teorie pracovní spokojenosti

V této podkapitole budou představeny hlavní teorie vysvětlující pracovní spokojenost: Maslowova hierarchie potřeb, Lockeho teorie hodnotového vnímání, Herzbergova dvoufaktorová teorie pracovní spokojenosti, Adamsova teorie spravedlnosti a teorie pracovních charakteristik.

Maslowova hierarchie potřeb – podle Kocianové (2010, s. 28) rozlišuje Maslow pět úrovní lidských potřeb: fyziologické, potřebu bezpečí, potřebu lásky a sounáležitosti, potřebu uznání a potřebu seberealizace. Práce může všechny tyto úrovně podporovat – od zajištění existenčních a bezpečnostních podmínek (mzda, jistota zaměstnání), přes mezilidské vztahy a uznání výsledků, až po profesní a osobní rozvoj. Paulík (2018, s. 99) upozorňuje, že spokojenost po uspokojení určité úrovně potřeb trvá jen krátce a je nahrazována potřebami vyššího řádu. Pokud nejsou nejprve naplněny nižší, tzv. deficitní potřeby, vzniká tlak na jejich uspokojení; po jejich dosažení se aktivují vyšší potřeby spojené s růstem a seberealizací.

Teorie hodnotového vnímání – podle Lockeho teorie hodnotového vnímání závisí pracovní spokojenost na tom, nakolik se skutečná podoba práce shoduje s hodnotami, které zaměstnanec považuje za důležité. Locke vyjadřuje vztah rovnicí $Nespokojenost = (V_{want} -$

$V_{\text{have}}) \times V_{\text{importance}}$, kde V_{want} představuje žádanou hodnotu práce, V_{have} poskytovanou hodnotu a $V_{\text{importance}}$ její význam pro zaměstnance. Velký rozdíl mezi „chtít“ a „mít“, zejména u klíčových hodnot, vede k nespokojenosti. Celková pracovní spokojenost je tedy určována konkrétními aspekty práce – mzdou, možností kariérního růstu, vedením, kolegy a samotnou náplní práce. Pokud zaměstnanci vnímají, že v těchto oblastech získávají to, co považují za cenné, roste jejich spokojenost; pokud rozdíl mezi očekáváním a realitou narůstá, spokojenost klesá (Müllerová a kol., 2024, s. 58–59).

Herzbergova dvoufaktorová teorie pracovní spokojenosti – podle Herzbergovy dvoufaktorové teorie ovlivňují pracovní spokojenost a nespokojenost odlišné skupiny podmínek, které na sobě nejsou přímo závislé. Kocianová (2010, s. 30) rozlišuje vnitřní motivátory (satisfaktory) a vnější hygienické faktory (dissatisfaktory). Motivátory, jako jsou zajímavý obsah práce, odpovědnost, uznání, možnost kariérního postupu či profesní růst, vedou k pracovní spokojenosti a motivaci. Naopak hygienické faktory, například výše platu, jistota zaměstnání, pracovní podmínky, firemní politika či mezilidské vztahy, mohou při nedostatku vyvolat nespokojenost, ale ani jejich optimální úroveň sama o sobě spokojenost významně nezvyšuje. Paulík (2018, s. 101) zdůrazňuje, že spokojenost a nespokojenost jsou do určité míry nezávislé – zaměstnanec může být s některými aspekty práce spokojen, a přesto současně pociťovat nespokojenost v jiných oblastech.

Teorie spravedlnosti – podle Adamsovy teorie spravedlnosti pracovní spokojenost závisí na vnímané rovnováze mezi vlastním vkladem do práce a získanými výstupy ve srovnání s ostatními zaměstnanci. Pauknerová (2012, s. 176) uvádí, že zaměstnanci porovnávají například své schopnosti, úsilí či zkušenosti s odměnami, uznáním nebo možnostmi kariérního růstu, které dostávají oni i jejich kolegové. Kravčáková (2015, s. 154) doplňuje, že pocit nerovnosti – ať už ve formě nadhodnocení či podhodnocení – snižuje pracovní spokojenost a motivuje k nápravě, například snížením výkonu, změnou referenční skupiny nebo až odchodem z organizace. Pro udržení pracovní spokojenosti je proto zásadní transparentní a spravedlivé nastavení odměňování a hodnocení.

Teorie pracovních charakteristik – dle této teorie, jak uvádí Müllerová a kol. (2024, s. 61), pracovní spokojenost vychází z pěti klíčových charakteristik práce: rozmanitosti dovedností, identity úkolu, významnosti úkolu, autonomie a zpětné vazby. Rozmanitost znamená pestrost činností, identita možnost sledovat celý proces a jasně vidět vlastní podíl na výsledku, významnost vnímání práce jako důležité pro druhé, autonomie svobodu rozhodovat

o postupech a čase a zpětná vazba každodenní informací o kvalitě výkonu. Hasan a kol. (2024, s. 103) doplňují, že tyto charakteristiky působí prostřednictvím tří psychologických stavů: prožívaného smyslu práce, odpovědnosti za výsledky a znalosti skutečných výsledků. Čím silněji jsou tyto stavy naplněny, tím vyšší je pracovní spokojenost, motivace i pracovní angažovanost a zároveň klesá absence. Účinek se přitom liší podle individuálních potřeb – například podle toho, jak silně zaměstnanci usilují o osobní a profesní rozvoj nebo jak velkou roli hraje jasné vymezení jejich pracovních úkolů.

2.4 Vliv firemní kultury na pracovní spokojenost

Firemní kultura hraje podle současných výzkumů zásadní roli při formování pracovní spokojenosti zaměstnanců. Je chápána jako soubor sdílených hodnot, norem a praktik, které určují chování jednotlivců v organizaci a utvářejí jejich každodenní pracovní zkušenosti. Studie uvádí, že pokud je firemní kultura podpůrná a inkluzivní, zvyšuje pracovní spokojenost tím, že podporuje spolupráci, otevřenou komunikaci, uznávání zaměstnanců a vytváří pocit sounáležitosti. Naopak toxická nebo příliš rigidní firemní kultura může vést k nespokojenosti, vyšší fluktuaci pracovníků a snížení pracovního výkonu. Tyto výsledky potvrzují, že povaha a kvalita firemní kultury přímo ovlivňují, zda budou zaměstnanci vnímat své pracovní prostředí pozitivně a budou dlouhodobě spokojeni se svou prací (Gbenga-Julius a kol., 2025). Toto zjištění dále potvrzuje i studie, která prokazuje přímý pozitivní vztah mezi podpůrnou firemní kulturou a pracovní spokojeností. Podle autorů podporuje podpůrná firemní kultura pracovní závazek, motivaci a loajalitu zaměstnanců, posiluje spolupráci a sdílení znalostí, čímž významně zvyšuje jejich spokojenost a přispívá k lepším výsledkům celé organizace. Naopak slabá podpůrná firemní kultura brání naplnění těchto cílů a snižuje pracovní spokojenost (Nassani a kol., 2024).

Pozitivní vliv firemní kultury na pracovní spokojenost

Určité prvky firemní kultury **významně přispívají k vyšší pracovní spokojenosti**. Mezi nejvýznamnější patří zapojení zaměstnanců do chodu organizace, tedy možnost podílet se na rozhodování, interní správě, tvorbě politik a být systematicky vyslyšen. Takové prostředí posiluje pocit hodnoty, důvěry a odpovědnosti, zvyšuje angažovanost a podporuje pozitivní vnímání práce. Stejně důležité je dostatečné personální a materiální zajištění, které snižuje pracovní přetížení, umožňuje kvalitní výkon pracovních povinností a podporuje týmovou spolupráci. S pracovní spokojeností pozitivně korelují rovněž další kulturní charakteristiky, jako jsou silné základy kvality, podporující a kompetentní vedení a dobré kolegiální vztahy.

Tyto faktory podporují vzájemnou spolupráci, což dále posiluje pracovní spokojenost a stabilitu pracovního kolektivu. Výzkumy tak ukazují, že organizace, které systematicky zapojují zaměstnance do rozhodování, zajišťují dostatek zdrojů a zároveň udržují podporující a spolupracující prostředí, vytvářejí podmínky pro vyšší pracovní spokojenost (Kiptulon a kol., 2025). Na význam zapojení zaměstnanců do rozhodování, organizačního vedení a týmové spolupráce upozorňuje také Rafi'i a kol. (2025), kteří zároveň identifikovali další klíčové oblasti, a to kontinuální komunikaci, oceňování zaměstnanců a autonomii. Podle zjištění autorů implementace strategií zaměřených na tyto oblasti může nejen zvýšit pracovní spokojenost, ale i podporovat setrvání zaměstnanců v organizaci a zvýšení výkonnosti celé organizace. Podobně i Jianchun (2024) potvrzuje, že pozitivně vnímaná firemní kultura, charakterizovaná otevřenou komunikací, podporujícím vedením a systémem uznání, přímo posiluje pracovní spokojenost zaměstnanců. Studie zároveň ukazuje, že tento vliv je dále zprostředkován pozitivními emocemi a štěstím v práci, které působí jako klíčový mechanismus prohlubující celkovou spokojenost. Podle autora studie je tedy pro organizace zásadní vytvářet podpůrné pracovní prostředí, v němž hraje roli efektivní vedení, uznání a otevřená komunikace, protože tyto faktory nejen přímo zvyšují pracovní spokojenost, ale také podporují pozitivní prožívání práce a dlouhodobé setrvání zaměstnanců v organizaci.

Významnou roli hrají i specifické kulturní dimenze, které přímo ovlivňují fungování organizace a postoje zaměstnanců k práci. **Rozvojová kultura**, vyznačující se podporou inovací, adaptability a učení, umožňuje zaměstnancům rozvíjet schopnosti, přijímat změny a aktivně se podílet na zlepšování procesů, čímž podporuje vyšší pracovní výkon. Stejně tak **vztahová kultura**, která klade důraz na důvěru, spolupráci, respekt a přátelské mezilidské vztahy, vytváří pozitivní pracovní klima, usnadňuje spolupráci a přispívá k pocitu sounáležitosti. Obě tyto kulturní složky působí nejen přímo, ale také nepřímo, prostřednictvím psychologického kapitálu zaměstnanců, tedy optimismu, víry ve vlastní schopnosti, odolnosti a naděje, který následně posiluje pracovní výkon. A právě tento zvýšený pracovní výkon následně vede k vyšší pracovní i životní spokojenosti zaměstnanců. Celkově výsledky potvrzují, že prostředí zaměřené na inovace, flexibilitu, učení a kvalitní mezilidské vztahy je klíčovým nástrojem, jak firemní kultura podporuje pracovní výkon a tím i spokojenost, což se zároveň pozitivně promítá do výkonnosti celé organizace (Aggarwal, 2024). Na tyto závěry navazuje i Bogale a Debela (2024), podle nichž mezi často zmiňované dimenze firemní kultury patří inovace, týmová spolupráce, orientace na výsledky a zapojení. Autoři zároveň

konstatují, že silná firemní kultura založená na jasně definovaných a sdílených behaviorálních normách vede k vyšší pracovní spokojenosti i závazku zaměstnanců vůči organizaci.

Negativní vliv firemní kultury na pracovní spokojenost

Dle Kiptulon a kol. (2024) negativní rysy firemní kultury představují významný zdroj pracovního stresu, který přímo souvisí s poklesem pracovní spokojenosti. Mezi klíčové faktory patří **nedostatek personálu a zdrojů**, což vede k nadměrnému pracovnímu zatížení, **nedostatečná autonomie a nejasné pracovní role**, které zvyšují nejistotu a konflikty, a také **slabá podpora ze strany vedení či kolegů a chybějící uznání práce**. Negativní vliv mají i **toxické pracovní vztahy**, například mobbing, nezdvořilé chování, nepružná a nespravedlivá pravidla nebo preferenční zacházení. Tyto faktory nejen zvyšují pracovní stres, ale prostřednictvím dlouhodobé psychické zátěže snižují pracovní spokojenost, podporují vyhoření, snižují angažovanost a zvyšují fluktuaci zaměstnanců. Výsledky tak potvrzují, že kultura postrádající podporu, zdroje a férovost významně podkopává pracovní spokojenost.

Na tyto poznatky navazuje i Bigliardi a kol. (2012), dle kterých **byrokratická firemní kultura** negativně ovlivňuje pracovní spokojenost znalostních pracovníků. Autoři ji popisují jako prostředí s jasnými hierarchiemi, explicitními pravidly, procedurami a rigidní strukturou. Takové uspořádání brzdí generování nových nápadů a omezuje využití znalostí zaměstnanců, což je pro odborníky ve výzkumu a vývoji klíčové. Analýza případů potvrdila, že právě tyto rysy se promítají do nižší spokojenosti zejména v intrinsických aspektech práce (např. kreativita či možnost uplatnit schopnosti) a mohou souviset i s nižším hodnocením příležitostí k postupu. Oproti tomu inovativní a podpůrná kultura byla spojena s vyšší spokojeností, což zdůrazňuje, že problém nespočívá v náročnosti práce jako takové, ale v rigidním kulturním nastavení, které omezuje autonomii a tvořivost. Celkově studie potvrzuje, že převaha byrokratických prvků v kultuře systematicky podkopává pracovní spokojenost u profesí závislých na kreativitě a využívání odborného know-how.

3 PŘEDSTAVENÍ ORGANIZACE

Tato kapitola přináší základní údaje o skupině uvex a o její české pobočce UVEX SPORTS Nyrsko, k. s., v níž bylo realizováno šetření. Následně je popsána organizační struktura této pobočky a závěrem také její zaměstnanecká struktura a hospodářské výsledky.

3.1 Základní informace

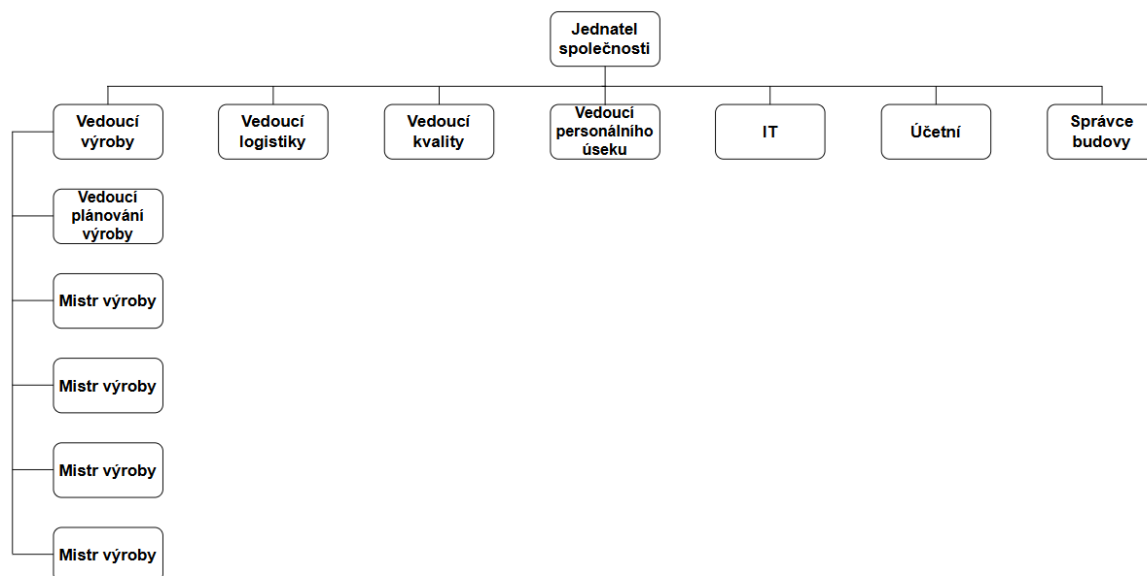
Organizace **uvex** (zkratka z UltraViolet EXcluded) byla založena Philippem M. Winterem v roce 1926 ve Fürthu v dnešní Spolkové republice Německo, kde dnes zaměstnává 64 % z více než 3 000 zaměstnanců. Jedná se o rodinný podnik, který je aktuálně ve vlastnictví již třetí generace zakladatelovy rodiny, přičemž čtvrtá generace se již aktivně zapojuje do řízení organizace. Sídlo firmy se nachází stále ve Fürthu, v severním Bavorsku. Skupina uvex má celkem 49 poboček ve 23 zemích. Pod značkou uvex působí čtyři organizace: **uvex safety group**, **Filtral group**, **UD2C group** (uvex Direct to Consumer) a **uvex sports group**, které vyrábějí produkty pro několik světově známých značek – nejznámější z nich je pravděpodobně ALPINA. Portfolio organizace zahrnuje lyžařské, cyklistické a jezdecké helmy a brýle, pracovní ochranné pomůcky, bezpečnostní obuv a oděvy, stejně jako sluneční brýle. Ve fiskálním roce 2024 dosáhla skupina uvex obratu ve výši 666 milionů eur, což ve srovnání s předchozím rokem představuje nárůst o 1,7 %. Největší podíl na výsledku má uvex safety group s obratem 546 milionů eur, tedy s meziročním růstem o 4,6 %, což odpovídá přibližně 81 % celkového obratu skupiny. Naproti tomu uvex sports group spolu s Filtral group zaznamenaly pokles – jejich společný obrat činil 126 milionů eur, což znamenalo meziroční pokles o 9,3 %. UD2C group stagnovala na úrovni výsledků z minulého roku. Posláním organizace uvex je ochrana lidí při sportu, v práci i ve volném čase – 24 hodin denně, 7 dní v týdnu, 365 dní v roce. Z toho vychází i její motto: **protecting people**. Většina cílů skupiny uvex je orientována na oblast ochrany životního prostředí a udržitelného rozvoje. Mezi cíle, kterým je přikládána nejvyšší priorita, patří dosažení klimatické neutrality do roku 2045 a snížení emisí skleníkových plynů o 42 % do roku 2030 oproti výchozímu roku 2021. Skupina se dále zaměřuje na snižování ekologické zátěže v dalších oblastech – usiluje o snížení absolutního množství produkováného odpadu prostřednictvím prevence, minimalizace a recyklace o 15 %, omezování spotřeby vody o 10 % a zvýšení podílu udržitelných surovin, jako jsou biomateriály či recyklované materiály, na celkových vstupních zdrojích na 20 %. Dalším z cílů je zajištění toho, aby veškeré obalové materiály byly výhradně recyklované nebo recyklovatelné. To vše do roku 2030 ve srovnání s rokem 2021.

Skupina rovněž plánuje certifikaci všech svých evropských výrobních závodů podle mezinárodní normy ISO 14001, a to nejpozději do roku 2026 (uvex group, 2025).

Pod skupinu uvex sports spadá i pobočka, ve které bylo realizováno šetření – **UVEX SPORTS Nyrsko, k. s.**, se sídlem v Nýrsku. Tato pobočka byla založena 11. 1. 2000 jako společnost s ručením omezeným (s. r. o.). V této právní formě fungovala až do 1. 11. 2018, kdy byla transformována na komanditní společnost (k. s.). Komplementářem se stala organizace UVEX SPORTS Nyrsko Management, s. r. o., kterou při výkonu funkce zastupuje německý jednatel Bernhard Albert Preis. Ten je zároveň přímým nadřízeným nejvyššího managementu i dalších zaměstnanců nýrské pobočky – viz Obrázek 4. UVEX SPORTS Nyrsko, k. s., zaměstnává více než 110 pracovníků, z nichž 30 tvoří technicko-hospodářský personál. Organizačně je rozdělena do tří hlavních úseků: **výroba, logistika a kvalita**. Mezi hlavní činnosti organizace patří montáž cyklistických helem, lyžařských a pracovních brýlí nebo výroba komponent pro montáž lyžařských a jezdeckých helem. Výroba je zaměřena především na ruční práci a probíhá v menších objemech – nejedná se tedy o automatizovanou velkosériovou výrobu. Mezi deklarované hodnoty nýrské pobočky patří loajalita, dobrá nálada, lidskost, nadšení, spolupráce, komunikace, zodpovědnost, iniciativa a týmovost.

3.2 Organizační struktura

Organizační strukturu organizace, ve které probíhalo šetření, popisuje Obrázek 4.



Obrázek 4: Organizační struktura organizace UVEX SPORTS Nyrsko, k. s.

Zdroj: Vlastní zpracování

Za vedení organizace je zodpovědný **jednatel společnosti**, který do pobočky v Nýrsku dojíždí dvakrát měsíčně. Jeho hlavními činnostmi jsou podepisování veškerých smluv i s externími dodavateli, ukončování pracovních poměrů, schvalování všech nákupů nad hranici 10 000 Kč a pořádání pravidelných měsíčních porad, na kterých jednotliví vedoucí oddělení předkládají reporty obsahující specifická data svého úseku. Pokud není jednatel v organizaci osobně přítomen, jeho funkci nikdo nezastupuje.

Jednateli společnosti je přímo podřízeno sedm osob:

- **Vedoucí výroby**, který zodpovídá za kalkulaci potřebného personálu a času k výrobě na základě požadavků mateřské firmy. Koordinuje práci mistrů výroby i vedoucího plánování výroby, určuje počet směn, plánuje opravy a nákupy výrobního zařízení a vyhodnocuje procentuální plnění výroby.
- **Vedoucí logistiky**, jenž je odpovědný za zajištění dostatečného množství dílů a materiálů potřebných k výrobě v pravý čas a množství, dále za zaskladnění materiálu od dodavatelů a odvoz hotových výrobků do mateřské organizace. Určuje práci svým podřízeným (skladníkům), zodpovídá za provádění inventur a pravidelně reportuje stav zásob.
- **Vedoucí kvality**, který odpovídá za kvalitu výrobků, dodržování stanovených pracovních postupů a správné zaškolení výrobních zaměstnanců. Vyhodnocuje odchylky při výrobě, vede reklamační řízení s dodavateli i odběrateli a organizuje pravidelné audity. Koordinuje práci kontrolorů kvality, aby byla zajištěna průběžná kontrola kvality výrobků.
- **Vedoucí personálního úseku**, jenž provádí personální činnosti od náborem nových zaměstnanců až po ukončování pracovních poměrů. Přípravuje pracovní smlouvy a jejich dodatky, zajišťuje potřebná školení, pomáhá managementu řešit pracovní spory a reportuje nástupy, odchody i nemocnost zaměstnanců.
- **Pracovník IT**, který spravuje veškeré IT vybavení (počítače, notebooky, mobilní telefony) a firemní server, zajišťuje aktualizaci operačních systémů a komunikaci s dodavateli energií. Společně s vedoucím výroby se podílí na nákupech výrobního zařízení i spotřebního vybavení.

- **Účetní**, který spravuje docházkový systém, připravuje podklady k výplatám pro externí účetní kancelář a provádí veškeré platební úkony. Zodpovídá za pravidelný reporting příjmů a výdajů organizace.
- **Správce budovy**, který zajišťuje provoz a servis strojního vybavení, technické kontroly všech podnikových vozidel a údržbu budovy i inženýrských sítí. Je rovněž odpovědný za dodržování pravidel bezpečnosti a ochrany zdraví při práci (BOZP).

Vedoucí výroby je přímým nadřízeným **vedoucího plánování výroby a mistrů výroby**.

- **Vedoucí plánování výroby** na základě informací od vedoucího výroby a požadavků mateřské organizace přiděluje zakázky jednotlivým oddělením a určuje jejich prioritu. Zajišťuje komunikaci s externími výrobními organizacemi, kterým přiděluje zakázky, a je odpovědný za správnost označování hotových výrobků podle požadavků německého vedení.
- **Mistři výroby** přidělují práci konkrétním zaměstnancům podle pokynů vedoucího výroby. Zodpovídají za řešení individuálních potřeb pracovníků (dovolené, směny), hlášení poruch výrobního zařízení, správnost ukončení a označení zakázky předávané skladu a vydávání osobních ochranných pracovních prostředků.

3.3 Personální a finanční data organizace

Tabulka 1 mapuje vývoj počtu zaměstnanců v letech 2000–2025. Od založení společnosti v roce 2000, kdy měla organizace pouze 1 zaměstnance, počet zaměstnanců rychle rostl až do roku 2009, kdy dosáhl svého maxima – 169 zaměstnaných osob. Od roku 2010 lze sledovat postupný pokles zaměstnanců, přičemž až do roku 2022 se celkový počet pohyboval v průměru okolo 140 zaměstnanců. Poté nastává další pokles až na nynějších 113 zaměstnanců v roce 2025. Od roku 2015 jsou k dispozici detailnější údaje umožňující rozlišit mezi technicko-hospodářskými pracovníky (THP) a výrobními zaměstnanci. Z těchto dat vyplývá, že výrobní zaměstnanci dlouhodobě tvoří dominantní část pracovního kolektivu, a to v rozsahu 75–81 %. Nejvyšší podíl byl zaznamenán v roce 2017 (81,1 %), nejnižší pak v letech 2023 a 2025 (75,2 %). Počet THP se drží na relativně stabilní úrovni (25–31 osob), zatímco počet výrobních zaměstnanců se v uvedeném období pohyboval mezi 85 a 117. Do roku 2015 tato struktura sledována nebyla, proto tabulka uvádí pouze celkové počty zaměstnanců.

Tabulka 1: Vývoj počtu zaměstnanců organizace UVEX SPORTS Nyrsko, k. s.

| Rok | Počet zam. | THP | Výrobní zam. | % výrobních zam. |
|-------------|-------------------|------------|---------------------|-------------------------|
| 2025 | 113 | 28 | 85 | 75,2 |
| 2024 | 110 | 25 | 85 | 77,3 |
| 2023 | 117 | 29 | 88 | 75,2 |
| 2022 | 131 | 31 | 100 | 76,3 |
| 2021 | 133 | 30 | 103 | 77,4 |
| 2020 | 143 | 31 | 112 | 78,3 |
| 2019 | 142 | 29 | 113 | 79,6 |
| 2018 | 145 | 30 | 115 | 79,3 |
| 2017 | 143 | 27 | 116 | 81,1 |
| 2016 | 132 | 26 | 106 | 80,3 |
| 2015 | 145 | 28 | 117 | 80,7 |
| 2014 | 137 | X | X | X |
| 2013 | 125 | X | X | X |
| 2012 | 136 | X | X | X |
| 2011 | 151 | X | X | X |
| 2010 | 162 | X | X | X |
| 2009 | 169 | X | X | X |
| 2008 | 154 | X | X | X |
| 2007 | 134 | X | X | X |
| 2006 | 121 | X | X | X |
| 2005 | 78 | X | X | X |
| 2004 | 73 | X | X | X |
| 2003 | 60 | X | X | X |
| 2002 | 37 | X | X | X |
| 2001 | 28 | X | X | X |
| 2000 | 1 | X | X | X |

Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka 2 dokumentuje vývoj hospodářského výsledku (VH) před zdaněním a čistého obrátu organizace v období let 2000–2024. Hodnoty jsou uváděny v tisících Kč. Z dat je patrné, že organizace v průběhu sledovaného období zaznamenala výrazný růst čistého obrátu. Z původně velmi nízkých hodnot na počátku tisíciletí se obrat postupně zvyšoval, až v roce 2020 dosáhl svého maxima – téměř 103 milionů Kč. V následujících letech se obrat stabilizoval a pohyboval se na hodnotách přibližně 92 milionů Kč. Hospodářský výsledek se naproti tomu vyvíjel mnohem méně stabilně a v jednotlivých letech docházelo k výrazným výkyvům. Z pohledu výsledku hospodaření lze za nejúspěšnější období označit rok 2014, kdy organizace vykázala zisk před zdaněním přes 12 milionů Kč, a rok 2008 s více než 6 miliony Kč. Naopak významné ztráty byly zaznamenány zejména v letech 2001 až 2003, v roce 2007

a především v roce 2012, kdy ztráta přesáhla 13 milionů Kč. Po roce 2012 se výsledky hospodaření stabilizovaly a pohybovaly se v kladných číslech. V roce 2024 však došlo k prudkému zhoršení hospodaření, kdy při srovnatelném obratu s předchozími roky organizace vykázala historicky nejvyšší ztrátu, přesahující 15 milionů Kč.

Tabulka 2: Vývoj VH a čistého obratu organizace UVEX SPORTS Nyrsko, k. s.

| Rok | VH | Čistý obrat |
|-------------|-----------|--------------------|
| 2024 | -15 726 | 92 634 |
| 2023 | 842 | 92 086 |
| 2022 | 3 010 | 92 030 |
| 2021 | 1 820 | 92 561 |
| 2020 | 2 163 | 102 915 |
| 2019 | 1 650 | 81 427 |
| 2018 | 3 080 | 95 919 |
| 2017 | 717 | 89 348 |
| 2016 | 1 547 | 72 733 |
| 2015 | 773 | 78 497 |
| 2014 | 12 314 | 88 037 |
| 2013 | 2 202 | 62 304 |
| 2012 | -13 172 | 46 697 |
| 2011 | 916 | 67 264 |
| 2010 | 3 815 | 80 208 |
| 2009 | 3 275 | 83 584 |
| 2008 | 6 151 | 71 674 |
| 2007 | -1 494 | 39 627 |
| 2006 | 30 | 31 407 |
| 2005 | 1 782 | 27 456 |
| 2004 | 853 | 29 807 |
| 2003 | -1 687 | 68 068 |
| 2002 | -2 115 | 43 756 |
| 2001 | -3 061 | 4 090 |
| 2000 | -287 | 0 |

Zdroj: Vlastní zpracování

4 ANALÝZA VLIVU FIREMNÍ KULTURY NA PRACOVNÍ SPOKOJENOST

Tato kapitola se zaměřuje na empirickou analýzu firemní kultury v organizaci UVEX SPORTS Nyrsko, k. s., a na posouzení jejího vlivu na pracovní spokojenost zaměstnanců. Výzkum využívá kombinaci polostrukturovaných rozhovorů s managementem a dotazníkového šetření mezi výrobními zaměstnanci, což umožňuje zachytit jejich zkušenosti, vnímání pracovních podmínek a celkovou spokojenost. Kapitola přináší interpretaci klíčových zjištění, která slouží jako východisko pro následná doporučení.

4.1 Metodika výzkumu

Za účelem získání relevantních dat pro potřeby této diplomové práce byla zvolena kombinace kvalitativního a kvantitativního výzkumu.

Kvalitativní výzkum

Kvalitativní výzkum se zaměřuje na **hlubší porozumění zkoumanému jevu** prostřednictvím zkoumání zkušeností, postojů, vnímání a významů, které lidé přisuzují svému jednání nebo okolnostem. Cílem je **porozumění souvislostem a vysvětlení**, jak a proč určité jevy vznikají. Je vhodný, když je potřeba zachytit kontext a subjektivní zkušenost účastníků (Pyo a kol., 2023). V rámci diplomové práce je kvalitativní metoda realizována prostřednictvím polostrukturovaných rozhovorů s představiteli managementu organizace.

Základní pravidla kvalitativního výzkumu zahrnují důraz na reflexivitu výzkumníka, popis výzkumného postupu a ověřování věrohodnosti dat (Busetto a kol., 2020). Podle Yadava (2022) je zároveň nezbytné zachovat teoretickou konzistenci výzkumu a dbát na etickou odpovědnost.

Pyo a kol. (2023) mezi **výhody** kvalitativního výzkumu řadí hluboké porozumění zkoumanému jevu, bohatá a detailní data, vysokou validitu a flexibilitu výzkumného procesu. Naopak mezi hlavní **nevýhody** kvalitativního výzkumu řadí Rana a kol. (2023) subjektivitu a riziko zkreslení, malý rozsah vzorku, omezenou zobecnitelnost a časovou náročnost.

Kvantitativní výzkum

Kvantitativní výzkum je zaměřen na sběr a analýzu **číselných dat**, která umožňují odhalovat **vzorcy a kauzální vztahy** mezi zkoumanými jevy. Tento typ výzkumu usiluje o **zobecnitelné a měřitelné výsledky**, které lze aplikovat na širší populaci (Bhandari, 2023). Dle APA (2018)

je kvantitativní výzkum metoda výzkumu, která spočívá v měření proměnných pomocí numerického systému a analýze těchto měření. Cílem shromáždění těchto kvantitativních údajů je **porozumět a popsat povahu jevu**. Kvantitativní část výzkumu je realizována prostřednictvím standardizovaného dotazníkového šetření. Dotazník byl vlastní konstrukce a jeho položky byly hodnoceny na pětibodové Likertově škále, kde 1 představovala minimální spokojenost či absolutní nesouhlas a 5 maximální spokojenost či plný souhlas.

Základní pravidla kvantitativního výzkumu zahrnují pečlivé plánování a jasné určení výzkumného designu. Dále je nutné popsat účastníky a postupy tak, aby byl výzkum replikovatelný. V části analytického postupu je nutné specifikovat proměnné a jejich měřicí škály. Tyto kroky společně umožňují rigorózní a metodicky obhajitelné zpracování (Kalkbrenner, 2022).

Zyoud a kol. (2024) jako **výhody** kvantitativního výzkumu uvádějí přesnost a objektivitu, možnost zobecnění výsledků na širší populaci, možnost testování teorií a hypotéz nebo škálovatelnost a efektivitu. Mezi **nevýhody** stejní autoři naopak řadí omezenou schopnost zachytit kvalitativní aspekty jevů, riziko přehlédnutí nepředvídaných nebo kontextuálních faktorů, vysoké nároky na čas, finance a odborné zdroje.

Smíšený výzkum

Kombinace kvalitativního a kvantitativního výzkumu je označována jako smíšený výzkum, což představuje přístup, který umožňuje komplexnější zodpovězení výzkumné otázky. Tento přístup umožňuje získat úplnější pohled na zkoumaný jev, neboť integruje výhody obou přístupů. Jako **výhody** smíšeného výzkumu je uváděna kombinace předností kvalitativního a kvantitativního přístupu. Mezi **nevýhody** naopak patří vysoká časová a organizační náročnost (George, 2025). V této práci je tento přístup uplatněn kombinací standardizovaného dotazníku a polostrukturovaných rozhovorů.

Cíl práce a výzkumné otázky

Cílem této diplomové práce je **provést analýzu firemní kultury vybrané organizace, zhodnotit, jaký vliv má na spokojenost zaměstnanců, a na základě této analýzy formulovat doporučení pro danou organizaci.**

Hlavním záměrem je porozumět tomu, jaké prvky firemní kultury jsou v organizaci UVEX SPORTS Nyrsko, k. s., přítomny, jak je vnímají samotní zaměstnanci a jak se tyto aspekty promítají do jejich pracovní spokojenosti. Získané poznatky poslouží nejen k naplnění

stanoveného cíle, ale také k návrhu doporučení, která by mohla přispět k posílení pozitivních prvků kultury a ke zvýšení celkové spokojenosti zaměstnanců.

K dosažení tohoto cíle byly formulovány následující **výzkumné otázky**:

- **VO1:** Jaká je firemní kultura v organizaci UVEX SPORTS Nyrsko, k. s.?
- **VO2:** Jaká je úroveň pracovní spokojenosti zaměstnanců v organizaci UVEX SPORTS Nyrsko, k. s.?
- **VO3:** Jaký vliv má firemní kultura organizace UVEX SPORTS Nyrsko, k. s., na pracovní spokojenost zaměstnanců?

Odpovědi na uvedené výzkumné otázky budou získány pomocí **polostrukurovaných rozhovorů s managementem**, jejichž cílem je získat pohled vedení na stávající podobu firemní kultury a její dopad na zaměstnance a dále prostřednictvím **dotazníkového šetření mezi výrobními zaměstnanci**, které umožní zhodnotit jejich úroveň pracovní spokojenosti a vnímání firemní kultury. Kombinace těchto dvou metod umožní komplexní zhodnocení zkoumané problematiky.

4.2 Rozhovory s managementem organizace

Za účelem získání informací byla zvolena kvalitativní metoda průzkumu – polostrukurovaný rozhovor. Tento typ rozhovoru umožňuje kombinaci předem připravených otázek s možností flexibilně reagovat na odpovědi respondentů a klást doplňující otázky. Tím lze získat jak více informací, tak i hlubší vhled do postojů a zkušeností jednotlivců.

Respondenti byli záměrně vybráni z řad vedoucích zaměstnanců na různých úrovních řízení, kteří jsou v každodenním kontaktu se svými podřízenými a dalšími zaměstnanci. Tito respondenti mají klíčovou roli při uplatňování a předávání hodnot firemní kultury směrem k zaměstnancům a zároveň disponují dostatečným přehledem o jejím fungování v každodenní praxi. Základní soubor tvořili všichni vedoucí zaměstnanci organizace, celkem devět osob. Kontakt na tyto zaměstnance autorovi zprostředkovala osoba blízká, která působí na pozici vedoucí logistiky. Byli osloveni všichni vedoucí zaměstnanci s výjimkou jednoho mistra výroby, který byl v daném období dlouhodobě nemocný. Z celkového počtu osmi oslovených vedoucích nabídku účasti přijalo sedm – pouze jeden mistr výroby účast na rozhovoru odmítl.

Rozhovory probíhaly v únoru roku 2025 formou osobního setkání (face-to-face) v sídle organizace. S každým respondentem byl předem telefonicky domluven termín rozhovoru.

Celkem bylo uskutečněno sedm rozhovorů se sedmi různými respondenty, kteří zastávali vedoucí pozice. Respondenti neměli předem možnost seznámit se s otázkami a rozhovory trvaly přibližně 60 minut. Všichni respondenti byli předem informováni o účelu rozhovoru a o tom, že jejich odpovědi budou využity pouze pro účely diplomové práce v anonymizované podobě. Účast na rozhovoru byla dobrovolná.

Rozhovor tvořilo deset otevřených otázek, které jsou uvedeny v Příloze B. Ukázka všech odpovědí respondentů na první otázku je uvedena v Příloze C. Otázky nebyly vždy pokládány ve stejném pořadí. Důvodem bylo přizpůsobení průběhu rozhovoru konkrétní situaci a možnost získat co nejrelevantnější informace. V průběhu rozhovorů byly respondentům kladeny také doplňující otázky, které umožnily získat detailnější porozumění jednotlivým tématům. Níže jsou stručně představeni jednotliví respondenti, kteří se rozhovorů zúčastnili:

Respondent č. 1 – Vedoucí personálního úseku, 45 let. V organizaci pracuje od roku 2006, po celou dobu je zaměstnán na stejné pozici.

Respondent č. 2 – Vedoucí výroby, 50 let. V organizaci působí od roku 2007, kdy začínal jako mistr výroby a později postoupil na současnou pozici.

Respondent č. 3 – Vedoucí plánování výroby, 42 let. V organizaci pracuje od roku 2003. Nastoupil jako administrativní pracovník ve výrobě, následně přešel na současnou pozici.

Respondent č. 4 – Vedoucí kvality, 52 let. V organizaci je zaměstnán od roku 2006. Nejprve působil jako účetní, později přešel na současnou pozici.

Respondent č. 5 – Mistr výroby, 65 let. V organizaci pracuje od roku 2007. Nastoupil jako seřizovač, poté přešel na stávající pozici.

Respondent č. 6 – Mistr výroby, 33 let. V organizaci působí od roku 2014. Zpočátku pracoval jako elektrikář, později přešel na současnou pozici.

Respondent č. 7 – Vedoucí logistiky, 51 let. V organizaci pracuje od roku 2003. Začínal jako operátor výroby, následně působil jako administrativní pracovník a poté postoupil na současnou pozici.

Na základě provedených rozhovorů byly shromážděny informace týkající se vnímání a fungování firemní kultury v organizaci. V následující části jsou postupně shrnuty odpovědi na jednotlivé otázky. U každé otázky jsou uvedeny nejpodstatnější informace získané z rozhovorů, nejedná se tedy o doslovný přepis, ale o syntézu klíčových zjištění.

Otázka číslo 1: Jak byste vlastními slovy popsal/a firemní kulturu v této organizaci?

Z odpovědí všech dotázaných vyplývá, že firemní kultura v organizaci je v současnosti vnímána jako přátelská, stabilní a rozvíjející se pozitivním směrem. Všichni respondenti zdůrazňují, že v minulosti byla situace odlišná – atmosféra byla tvrdší a vztahy mezi českou pobočkou v Nýrsku a německým vedením nebyly rovnocenné. Jak uvedl vedoucí výroby, v prvních letech bylo na zaměstnance pobočky nahlíženo „*jako na opice, které mají jen poslouchat*“. Postupem času se však přístup vedení změnil a podle většiny respondentů došlo k vyrovnání postavení obou stran. Zlepšení popisuje i vedoucí plánování výroby, která uvádí, že dříve panoval individualismus, zatímco „*dnes je atmosféra spíše rodinná*“. Vedoucí kvality i vedoucí logistiky rovněž potvrzují, že kultura se v čase jednoznačně zlepšila. Komunikace mezi zaměstnanci je většinou přátelská a neformální, i když směrem k německému vedení zůstává formálnější. Starší mistr výroby však upozorňuje, že komunikace ne vždy funguje, zejména při předávání důležitých informací z Německa, což může být v provozu problém. Zároveň doplňuje, že při komunikaci s německým vedením „*člověk musí zvážit, co si může dovolit říct*“.

Z hlediska vztahů mezi zaměstnanci převažuje spolupráce, důvěra a přátelská atmosféra, přesto se ve výrobě objevují konflikty a soutěživost mezi jednotlivými směny nebo halami. Oba mistři výroby se shodují, že tyto situace se řeší nejprve domluvou nebo přeřazením konkrétních pracovníků. Vedoucí personálního úseku doplňuje, že pokud rušivý element narušuje kolektiv dlouhodobě, je přistoupeno i k výpovědi. Mezi nepsaná pravidla a tradice, které kulturu posilují, patří například pravidelné pondělní schůze managementu, pravidelné porady mezi směny, společné snídaně, přinesení občerstvení při narozeninách nebo svátku a firemní akce. Kultura se podle některých respondentů mírně liší napříč odděleními v závislosti na typu práce, ale všichni se shodují, že v organizaci panuje celkově přátelská atmosféra. Z jejich výpovědí vyplývá, že současná firemní kultura podporuje otevřenou komunikaci, spolupráci a stabilitu vztahů, a přestože v některých oblastech, zejména v komunikaci s německým vedením, přetrvávají rezervy, její vývoj je hodnocen jednoznačně pozitivně.

Otázka číslo 2: Jaké hodnoty organizace prosazuje a jak se projevují v praxi? Jsou deklarovány oficiálně?

Všichni respondenti potvrdili, že organizace má jasně deklarované hodnoty, které zahrnují **loajalitu, dobrou náladu, lidskost, nadšení, spolupráci, komunikaci, zodpovědnost,**

iniciativu a týmovost. Tyto hodnoty jsou formálně uvedeny ve vnitřních předpisech, na nástěnkách i v pracovním řádu a jsou součástí vstupních školení. Jak uvedla vedoucí personálního úseku, zaměstnanci jsou s nimi seznamováni také na pravidelných čtvrtletních schůzkách, kde jsou *„hodnoty zaměstnancům prezentovány a managementem i zaměstnanci hodnoceny“*. Někteří respondenti uvádějí, že vedení organizace se snaží tyto hodnoty v praxi dodržovat, i když jejich uplatňování není vždy stoprocentní. Vedoucí výroby například uvádí, že existuje snaha o dodržování deklarovaných hodnot, *„někdy však dochází k rozporu s realitou“*. Na druhé straně vedoucí kvality, vedoucí logistiky i starší mistr výroby se shodují, že hodnoty jsou dodržovány a mají v organizaci reálný význam. Deklarované hodnoty jsou podle nich uplatňovány zejména prostřednictvím férového přístupu, podpory spolupráce a ochoty vedení vycházet zaměstnancům vstříc, přičemž někteří respondenti upozorňují, že míra jejich naplňování se může lišit mezi jednotlivými odděleními či pracovišti.

Z výpovědí respondentů vyplývá, že některé hodnoty mají v praxi větší váhu než jiné. Nejčastěji je zmiňována loajalita, zodpovědnost, spolupráce a lidskost. Vedoucí kvality zdůrazňuje, že lidskost se projevuje například tím, že vedení organizace vychází vstříc zaměstnancům při osobních problémech. U výrobních zaměstnanců jsou navíc oceňovány také výkon, iniciativa a ochota. Mladší mistr výroby uvádí, že *„u zaměstnanců nejvíce oceňují výkonnost, loajalitu a ochotu – například v případě přesčasů“*. Někteří respondenti hovoří i o neoficiálních hodnotách, například o důvěře mezi vedením a zaměstnanci. Vedoucí personálního úseku zároveň doplňuje, že jako neoficiální hodnotu vnímá *„důvěru jak ze strany německého vedení, tak ze strany českého managementu vůči zaměstnancům“*. Hodnoty tedy nejsou pouze formální deklarací, ale reálně se promítají do každodenního fungování organizace a do způsobu, jakým zaměstnanci spolupracují. Někteří respondenti zároveň upozorňují, že uplatňování hodnot se může v praxi lišit podle jednotlivců či oddělení. Celkově však hodnoty tvoří stabilní součást firemní kultury a posilují pozitivní pracovní atmosféru.

Otázka číslo 3: Jak se zaměstnanci seznamují s firemní kulturou? Jaký to má vliv na jejich spokojenost?

Z odpovědí všech respondentů vyplývá, že seznamování s firemní kulturou v organizaci je promyšlený a systematický proces, který začíná již při vstupním školení. Nově nastupující zaměstnanci jsou seznámeni nejen s provozem, ale také s pravidly, hodnotami a zvyklostmi organizace. Jak uvádí vedoucí personálního úseku, každý nováček prochází základním školením, které zahrnuje seznámení s organizací, její kulturou a předpisy, a poté je mu

přidělen mentor, obvykle mistr nebo zkušený kolega, který zaměstnance dále zaučuje a pomáhá mu zapojit se do kolektivu. Tento systém je podle všech respondentů velmi funkční. Vedoucí kvality i plánování výroby potvrzují, že noví zaměstnanci se začleňují poměrně rychle a adaptují se na stávající kulturu, aniž by se ji snažili měnit. Také vedoucí výroby považuje adaptaci po lidské stránce za bezproblémovou a odhaduje, že z hlediska mezilidských vztahů trvá přibližně týden, než se nový zaměstnanec plně začlení do kolektivu – podle jeho slov *„adaptace po lidské stránce není problémem a trvá průměrně pouhý týden“*.

Respondenti se rovněž shodují, že systém mentorství přispívá k rychlé integraci nových pracovníků a pozitivně ovlivňuje jejich spokojenost. Noví zaměstnanci oceňují pomoc zkušenějších kolegů a mentorský systém podle respondentů významně usnadňuje jejich zapojení do kolektivu. Mladší mistr výroby zdůraznil, že *„všichni nově příchozí zaměstnanci to oceňují, protože jsou rádi, že rychleji zapadnou do kolektivu“*. Starší mistr dále dodal, že *„tento postup se velmi osvědčil a samotní noví zaměstnanci jej velmi oceňují, protože jim to velmi pomohlo v adaptaci na nové prostředí“*. Vedoucí logistiky však upozorňuje, že začlenění nemusí být vždy snadné – v některých případech má nový zaměstnanec problém zapadnout do týmu, například pokud ještě nezvládá plnit požadované normy, čímž může ovlivnit výši odměn ostatních. I přesto jsou tyto situace výjimečné a celkově panuje shoda, že proces začleňování je nastaven kvalitně. Většina respondentů také poukazuje na to, že firemní kultura se příchodem nových lidí zásadně nemění, ale noví pracovníci ji přirozeně přejímají, což přispívá ke stabilitě a jednotě organizace.

Otázka číslo 4: Jakým způsobem organizace podporuje otevřenou komunikaci a jak to ovlivňuje spokojenost zaměstnanců?

Podpora otevřené komunikace je podle většiny respondentů v organizaci jedním z klíčových prvků firemní kultury. Zaměstnanci mají k dispozici několik komunikačních kanálů, mezi které patří především osobní rozhovory, porady, e-mail, platforma MS Teams, nástěnky, schránka důvěry a také možnost obrátit se na firemního ombudsmana. Vedoucí výroby uvádí, že vedení je zpětné vazbě otevřené a věcná diskuse je vítána, přičemž potvrzuje, že *„zpětná vazba výrobních zaměstnanců má váhu a zaměstnanci nemusí a také nemají obavu něco říct, pokud jde o něco věcného“*. Podobně hovoří i mladší mistr výroby, jelikož *„zaměstnanci si mohou dovolit říct to, co si myslí“*. Vedoucí personálního úseku doplňuje, že *„vedení na kritiku reaguje lidsky a zaměstnanci tedy nemají strach cokoliv komukoliv říct, samozřejmě v rámci pravidel slušnosti“*. Tento přístup nicméně podle respondentů přispívá k přátelské

atmosféře a zvyšuje důvěru mezi zaměstnanci a vedením. Vedoucí plánování výroby a vedoucí kvality však upozorňují, že ačkoli komunikace působí otevřeně, ne všechny podněty mají vždy jasný výsledek.

Z odpovědí rovněž vyplývá, že otevřená komunikace má přímý vliv na spokojenost zaměstnanců, i když její efektivita se může lišit mezi odděleními. Vedoucí plánování výroby upozorňuje, že dříve vedení na kritické připomínky příliš nereagovalo, mnohé problémy „vyšuměly“, ale v posledních letech se situace zlepšila a vedení je otevřenější. Vedoucí kvality s tím souhlasí – potvrzuje, že vedení dává zaměstnancům prostor pro vyjádření názorů, avšak ne všechny podněty mají konkrétní výsledek. Konflikty jsou řešeny převážně domluvou, přeložením zaměstnance na jiné pracoviště nebo v krajním případě odebráním prémie. Vedoucí logistiky dodává, že *„případné konflikty jsou nejprve řešeny nadřízeným, tedy předním dělníkem nebo mistrem výroby, který odděleně od ostatního kolektivu řeší daný konflikt s oběma stranami, a pokud toto řešení nepomůže, bývá přivolán vedoucí personálního úseku nebo vedoucí výroby“*. Shoda mezi respondenty panuje v tom, že komunikace v rámci pobočky funguje dobře a zaměstnanci se nebojí své názory vyjadřovat. Celkově lze konstatovat, že otevřená komunikace zvyšuje vzájemnou důvěru, posiluje vztahy na pracovišti a přispívá k dlouhodobé spokojenosti zaměstnanců.

Otázka číslo 5: Jak hodnotíte přístup vedení k zaměstnancům a jeho vliv na jejich spokojenost?

Z výpovědí respondentů vyplývá, že převažuje spíše demokratický a lidský styl řízení, který je vnímán jako dostupný a partnerský. Vedoucí personálního úseku popisuje *„styl vedení u nás mohu označit jako kamarádký nebo lidský, což je možné díky nižšímu počtu zaměstnanců. Vedení se snaží naslouchat potřebám i nápadům zaměstnanců“*, zlepšovácí návrhy jsou oceňovány a při změnách se zaměstnanci aktivně vtahují do problematiky. Vedoucí výroby charakterizuje svůj přístup jako demokratický, přičemž mistři se snaží být zaměstnancům spíše kamarády, sám je však „tvrdší“. Vedoucí plánování výroby uvádí posun od dřívějšího autokratického stylu k současnému demokratickému přístupu. Vedoucí kvality doplňuje, že styl vedení není autoritativní, ale není ani plně demokratický, což považuje za adekvátní vzhledem k výrobnímu prostředí. Starší mistr výroby zdůrazňuje, že *„přílišná direktiva je kontraproduktivní a poté by ani samotná komunikace nefungovala“*, zatímco mladší mistr výroby tvrdí, že *„styl vedení je podle mě vcelku volný a dá se říct, že až demokratický, ale*

pravdou je, že například změny jsou nařizovány“. Vedoucí logistiky shrnuje, že vedení si podněty vyslechně, avšak rozhodnutí je autoritativní.

Všichni se shodují, že zpětná vazba je poskytována pravidelně a převážně konstruktivně (porady, průběžná setkání i při předávání výplatních pásek s procentním plněním norem). Přístup k chybám je primárně podpůrný a lidský: nejprve vysvětlení a domluva, teprve při opakování či při škodě přichází na řadu finanční postih (ztráta nenárokové složky mzdy/prémie), písemné výtky a výjimečně personální opatření. Vedoucí plánování výroby výslovně uvádí, že výpovědi jsou velmi ojedinělé i v dlouhodobém horizontu. Vedoucí kvality potvrzuje, že k vážným chybám nedochází. Respondenti přisuzují tomuto přístupu pozitivní vliv na spokojenost: dostupnost vedení, možnost předkládat podněty, jasná pravidla při chybách a rozvojové příležitosti (mladší mistr zmiňuje jazykové kurzy a digitální gramotnost) přispívají k vnímané férovosti a stabilitě. Současně však zůstává patrná hranice manažerské zodpovědnosti – konečná rozhodnutí drží vedení, což je vnímané jako přirozené v kontextu výroby.

Otázka číslo 6: Jakým způsobem organizace oceňuje práci zaměstnanců a jaký to má dopad na jejich motivaci a spokojenost?

Odměňování v organizaci kombinuje finanční a nefinanční prvky, přičemž podle respondentů dominuje složka finanční. Vedoucí personálního úseku popisuje mzdu jako základ, prémie a osobní ohodnocení, mezi benefity uvádí týden dovolené nad rámec zákoníku práce, závodní stravování, příspěvek na dopravu, 13. mzdu, příspěvek na penzijní spoření a kratší denní pracovní dobu (7,5 hodiny), přičemž uznává, že *„nejdůležitější pro většinu zaměstnanců je právě mzda“*. Nejlepším zaměstnancům mohou být uděleny poukazy (například wellness, večere). Vedoucí výroby i vedoucí plánování výroby označují systém za transparentní a motivační, zejména díky výkonové složce ve výrobě (odměny „za práci přes normu“). Podobně to potvrzuje i mladší mistr výroby, který uvádí, že mzda *„u výrobních zaměstnanců se odvíjí od procentuálního plnění norem a právě tento fakt zaměstnance motivuje a vede k vyšším výkonům“*.

Současně se objevují rozdílné pohledy a jisté limity. Více respondentů upozorňuje na citlivost výkonových odměn na správné nastavení norem ze strany německé centrály – chybně nastavené normy jsou pro výrobní zaměstnance demotivující, což vedoucí výroby i vedoucí plánování výroby výslovně zmiňují. Vedoucí kvality dodává, že v takové situaci je práce vnímána jako *„za trest“*. Naopak při korekcích norem po podnětech zaměstnanců

transparentní systém motivuje a zvyšuje produktivitu. U THP pozic popisují respondenti menší motivační účinek finančních odměn. Vedoucí kvality oceňuje například „*benefit za nemarodění*“, upozorňuje však na jeho nežádoucí efekt, kdy zaměstnanci někdy chodí do práce nemocní. Vedoucí logistiky zdůrazňuje význam nefinanční flexibility (možnost pozdějšího příchodu/odchodu po přesčasu) a potvrzuje, že odměňování je jednoznačně transparentní – každý zaměstnanec ví, jaká odměna a za jakou práci mu náleží. Starší mistr výroby poukazuje na pozitivní dopad ocenění (např. poukazy, drobné odměny) a zaznamenává, že častější přímý kontakt německého vedení s výrobními zaměstnanci by motivaci dále posílil. Celkově se respondenti shodují, že při správném nastavení norem a férové aplikaci pravidel odměňování působí systém motivačně a přispívá ke spokojenosti, zejména ve výrobě.

Otázka číslo 7: Jak organizace podporuje spolupráci a dobré mezilidské vztahy na pracovišti?

Respondenti se shodují, že v organizaci převládají přátelské vztahy a spolupráce mezi zaměstnanci je obecně na dobré úrovni. Vedoucí personálního úseku uvádí, že „*oddělení mezi sebou nemají problémy a vycházejí spolu, pokud se někdy naskytne problém, jedná se o problém jednotlivců*“. Vedoucí výroby potvrzuje, že díky funkční komunikaci probíhá spolupráce mezi týmy i odděleními téměř bez problémů a že „*vztahy jsou spíše přátelské, prosazujeme lidský přístup, protože podle mých zkušeností direktiva není vhodná*“. Vedoucí plánování výroby i vedoucí kvality označují atmosféru mezi zaměstnanci za přátelskou, přičemž vedoucí kvality připouští, že „*v případě výrobních zaměstnanců je to někdy komplikované a dochází ke konfliktům mezi jednotlivými halami i směny*“. Starší mistr výroby dodává, že mezi halami panuje určité soupeření, které je obvykle vnímáno jako zdravá soutěživost, avšak při naschválech musí vedení zasáhnout, což potvrzuje i mladší mistr.

K rozvoji přátelských vztahů přispívají podle všech dotázaných také neformální aktivity organizace. Mezi nejvýznamnější patří letní a vánoční večírek, které se těší velké oblibě a hojné účasti, jak uvádějí vedoucí kvality, vedoucí plánování výroby i vedoucí logistiky, která doslova uvádí, že se jedná o „*velmi oblíbené akce, ať už mezi výrobními zaměstnanci, tak vedením, patří letní a vánoční večírek, kterých se účastní naprostá většina zaměstnanců*“. Tyto akce zaměstnanci vnímají jako příležitost k neformálnímu setkání s kolegy i vedením a jako prvek, který posiluje týmovou soudržnost. Respondenti se však shodují, že dříve bývala nabídka společných aktivit širší – pořádaly se sportovní a volnočasové akce, například

návštěvy bowlingu, motokár či výlety, které však byly z finančních důvodů zrušeny. Starší mistr výroby i mladší mistr litují, jelikož o tyto akce byl mezi zaměstnanci enormní zájem a měly pozitivní dopad na mezilidské vztahy. Přesto i stávající podoba společenských akcí, v kombinaci s důrazem na přátelskou komunikaci a vzájemný respekt, přispívá k udržení dobré pracovní atmosféry a ke stabilní spolupráci napříč odděleními.

Otázka číslo 8: Jak organizace reaguje na podněty a návrhy zaměstnanců?

Všichni respondenti potvrzují, že zaměstnanci mají reálnou možnost předkládat své návrhy a podněty a že vedení tyto návrhy bere vážně. Shoda panuje v tom, že podněty bývají přijímány pozitivně, a to i v případech, kdy nejsou nakonec realizovány. Vedoucí personálního úseku uvádí, že *„prostor pro podávání podnětů u nás jistě existuje a je snaha o co nejrychlejší řešení těchto podnětů. Především ve výrobě velmi často dochází k implementaci nápadů, protože výrobní zaměstnanci znají vykonávanou práci mnohem lépe než management“*. Podobně to potvrzuje vedoucí výroby, podle něhož *„prostor pro podávání podnětů jednoznačně existuje a zaměstnance motivujeme k přemýšlení o své práci a možných zdokonaleních, která jsou následně oceňována“*. Vedoucí kvality zdůrazňuje, že zaměstnanci se nemusí bát cokoliv navrhnout a že odmítnuté návrhy nejsou vnímány negativně – organizace si podle něj cení i samotné snahy o zlepšení.

Praktické příklady uvádí především mistři výroby a vedoucí logistiky. Mladší mistr popisuje, že *„všechny podněty procházejí komisí a pokud je zlepšení schváleno, navrhující dostane finanční odměnu. Pokud návrh neprojde, dostane vysvětlení, proč tomu tak bylo, je pochválen a podpořen v dalších návrzích“*. Starší mistr i vedoucí logistiky uvádějí, že nejčastěji se návrhy týkají zlepšení pracovních procesů nebo pracovního prostředí, například změny osvětlení, úpravy výrobních postupů či zavedení nových benefitů. Vedoucí logistiky připomíná, že díky zpětné vazbě zaměstnanců proběhla *„změna dodavatele jídla, změna automatů s občerstvením nebo úprava bonusů, kdy byla místo neoblíbené volnočasové karty zavedena finanční podpora na penzijní připojištění“*. Shoda mezi respondenty panuje v tom, že otevřenost vůči návrhům posiluje důvěru zaměstnanců a jejich motivaci, a přispívá tak ke spokojenosti i k pocitu, že mohou ovlivnit chod organizace.

Otázka číslo 9: Jakým způsobem organizace podporuje rovnováhu mezi pracovním a osobním životem zaměstnanců?

Z odpovědí respondentů vyplývá, že vzhledem k výrobnímu charakteru organizace je dosažení rovnováhy mezi pracovním a osobním životem náročnější, přesto se vedení zaměstnancům

snaží v rámci možností vycházet vstříc. Nejčastěji se jedná o podporu rodičů s malými dětmi formou jednosměnného provozu, posunutého začátku pracovní doby nebo zkrácených úvazků, jak uvádí vedoucí personálního úseku, která popisuje, že *„rodičům s malými dětmi se snažíme umožnit jednosměnný provoz, posunutý začátek pracovní doby nebo i zkrácené úvazky“*. Tato opatření jsou podle ní využívána zejména ve výrobě, zatímco zaměstnanci v kancelářích mají větší volnost – *„zaměstnanci v kancelářích mohou začínat, kdy chtějí, samozřejmě musí stihnout svou práci, a v některých případech jim umožňujeme i práci z domova“*. Vedoucí plánování výroby doplňuje, že vedení umožňuje flexibilní nebo zkrácenou pracovní dobu těm zaměstnancům, kteří sami projevují ochotu vyjít organizaci vstříc například přesčas v době sezónního vytížení. Podobně to potvrzuje vedoucí výroby, který popisuje přístup vedení jako vzájemně vyvážený, tedy *„něco za něco – vedení vyjde vstříc zaměstnanci, pokud zaměstnanec vychází vstříc vedení. Poskytneme volno, když je zaměstnanec ochotný jít například do práce v sobotu“*. Zaměstnanci mohou využít volno pro osobní záležitosti, pokud zároveň projevují vstřícnost při mimořádných směnách nebo víkendové práci.

Flexibilní přístup organizace zmiňují i ostatní respondenti, kteří shodně uznávají, že možnosti home office jsou kvůli povaze práce velmi omezené. Vedoucí kvality zdůrazňuje, že i když nelze výrobním zaměstnancům umožnit práci z domova, organizace se snaží respektovat jejich osobní čas, například tím, že *„umožňujeme jim vybrat si dobu, kdy si napracují volné hodiny nebo hodiny využití například na návštěvu lékaře či péči o děti“*. Mladší i starší mistr výroby potvrzují, že organizace vychází vstříc ženám s dětmi formou zkrácených úvazků či úpravy pracovní doby, přičemž práce přesčas je očekávaná zejména v období sezóny. Oba zároveň uvádějí, že přesčasy bývají zaměstnanci akceptovány, protože jsou s nimi dopředu seznámeni a chápou je jako přirozenou součást výroby. Vedoucí logistiky dodává, že vedení dokáže být ohleduplné i v mimořádných životních situacích, například umožněním mimořádného placeného volna. Zároveň však upozorňuje, že stejně jako u jiných vedoucích pracovníků je i u ní běžné, že *„mám zkušenosti s častými telefonáty mimo pracovní dobu“*. Celkově lze uzavřít, že ačkoli charakter výroby neumožňuje rozsáhlou flexibilitu, organizace se dlouhodobě snaží vytvářet podmínky, které zaměstnancům pomáhají lépe sladovat pracovní a osobní život.

Otázka číslo 10: Jakým způsobem se organizace snaží předcházet nespokojenosti zaměstnanců spojené nejen s firemní kulturou?

Z odpovědí respondentů vyplývá, že organizace se nesoustředí na systematickou prevenci nespokojenosti zaměstnanců, ale spíše reaguje na vzniklé problémy. Všichni dotázaní se shodují, že klíčovým nástrojem pro zjišťování spokojenosti je vzájemné hodnocení nadřízených a podřízených, které probíhá pravidelně a jehož výsledky jsou vedením zohledňovány. Vedoucí personálního úseku uvádí, že „*v organizaci probíhá vzájemné hodnocení nadřízených a podřízených a z těchto výsledků se vedení snaží navrhnout různá zlepšení*“. Vedoucí personálního úseku, vedoucí výroby i oba mistři výroby uvádějí, že tato hodnocení mají reálný dopad – například mohou vést ke změnám v chování, drobným organizačním úpravám či personálním krokům. Podle vedoucího plánování výroby a vedoucího kvality mají sice tato hodnocení určitý vliv, ale jejich dopad na chod organizace není zásadní. Mladší mistr výroby připomíná, že „*na základě těchto hodnocení dokonce v minulosti došlo k personální změně, kdy německé vedení odvolalo bývalou jednatelku*“, což dokládá, že hlas zaměstnanců může mít váhu. Přesto se všichni respondenti shodují, že cílená prevence nespokojenosti zavedena není a problémy se řeší převážně reaktivně, například prostřednictvím osobních rozhovorů, schůzek nebo návrhů podaných zaměstnanci.

Respondenti zároveň oceňují, že vedení zaměstnancům naslouchá a snaží se reagovat na jejich potřeby konkrétními opatřeními. Vedoucí logistiky uvádí, že zpětná vazba zaměstnanců vedla například ke změně systému benefitů či mimořádným finančním příspěvkům v době inflace a pandemie. Podobně vedoucí plánování výroby zmiňuje zvýšení příspěvku na dopravu či úpravy pracovní doby pro rodiče. Vedoucí kvality doplňuje, že „*zaměstnanci tuto možnost oceňují, i když německé vedení ji příliš nevíta*“. Starší mistr výroby uvádí, že „*k dispozici je také schránka důvěry nebo firemní ombudsman, ale zaměstnanci je nevyužívají, protože k tomu nemají důvod*“. Všichni se tedy shodují, že organizace dokáže reagovat pružně a otevřeně, avšak postrádá systematický preventivní přístup, který by umožnil dlouhodoběji sledovat a předcházet případné nespokojenosti zaměstnanců spojené s firemní kulturou.

4.3 Dotazníkové šetření

Ke zjištění úrovně spokojenosti zaměstnanců byla zvolena kvantitativní metoda průzkumu, konkrétně metoda dotazování prostřednictvím standardizovaného dotazníku. Tento způsob sběru dat umožňuje získat odpovědi od většího počtu respondentů v poměrně krátkém

časovém období a s nízkou administrativní náročností. Zároveň zajišťuje anonymitu respondentů, což může přispět k větší upřímnosti jejich odpovědí.

Dotazník obsahoval celkem devět otázek, z toho osm uzavřených a jednu otevřenou. Dotazník byl distribuován ve fyzické (papírové) podobě pouze mezi výrobní zaměstnance a vybrané technicko-hospodářské pracovníky, především skladníky, kontrolory kvality či údržbáře. Žádný z respondentů tedy nezastával vedoucí pozici. Dotazník byl distribuován všem zaměstnancům v daných kategoriích bez rozdílu, takže nikdo nebyl opomenut. Distribuci dotazníků zajišťovala osoba blízká autorovi práce, která je v organizaci zaměstnána na pozici vedoucí logistiky. Respondentům však byla jasně komunikována anonymita a dobrovolnost účasti a bylo zdůrazněno, že nejsou pod žádným nátlakem dotazník vyplnit či odevzdat. Plné znění dotazníku je uvedeno v Příloze A.

Základní soubor tvořili všichni výrobní zaměstnanci a vybraní technicko-hospodářští pracovníci organizace, celkem přibližně 100 osob. Na dotazník odpovědělo 41 respondentů, což představuje návratnost 41 %. Výzkumný vzorek je poměrně dobře zastoupen zaměstnanci různých věkových kategorií, s odlišnou délkou zaměstnání v organizaci i z různých oddělení. Tento fakt podporuje také přibližně vyvážené zastoupení pohlaví, jelikož mezi výrobními zaměstnanci dominují ženy a mezi technicko-hospodářskými pracovníky naopak muži.

V následující části jsou prezentovány a vyhodnoceny výsledky dotazníkového šetření. U každé otázky jsou uvedeny souhrnné odpovědi respondentů a jejich stručná interpretace.

Otázka číslo 1: Na jakém oddělení pracujete v organizaci UVEX SPORTS Nyrsko, k. s.?

Pro účely šetření byla organizace rozdělena na 5 hal a technicko-hospodářské pracovníky. Hala 1 zahrnuje tampoprint, strojní a ruční lepení a tvarování lemů a jiných dílů. Hala 2 zahrnuje výrobu kalot, šití a montáž helmových dílů. Hala 3 představuje CNC vysekávání. Hala 4 je zaměřena na výrobu dvojitých skel a šití pásků. Poslední hala, tedy hala 5, zahrnuje montáž helem, montáž lyžařských a pracovních ochranných brýlí či ochranných štítů. Technicko-hospodářští pracovníci jsou zastoupeni pouze skladníky či údržbáři, žádný z vedoucích zaměstnanců se tedy dotazníkového šetření neúčastnil.

Výsledky reflektují personální složení organizace UVEX SPORTS Nyrsko, k. s., jelikož nejpočetnější je právě hala 5, ke které vyjádřilo příslušnost 17 respondentů, tedy více než 41 % všech dotazovaných. Druhou nejpočetnější halou je hala 1, za kterou odpovědělo 9 respondentů (téměř 22 %). Následuje hala 2 se 6 respondenty (15 %), hala 4 se

3 respondenty (7 %) a hala 3, za kterou odpověděli 2 respondenti. Toto číslo se může zdát jako nízké, pravdou však je, že na této hale jsou zaměstnání pouze 4 zaměstnanci. Z technicko-hospodářských pracovníků se šetření zúčastnily 4 osoby.

Tabulka 3: Pracovní zařazení respondentů

| Hala | Hala 1 | Hala 2 | Hala 3 | Hala 4 | Hala 5 | THP |
|-------|--------|--------|--------|--------|--------|-----|
| Počet | 9 | 6 | 2 | 3 | 17 | 4 |

Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka číslo 2: Jak dlouho jste zaměstnán/a v organizaci UVEX SPORTS Nyrsko, k. s.?

Tabulka 4 znázorňuje délku zaměstnání respondentů v organizaci UVEX SPORTS Nyrsko, k. s. Největší skupinu tvoří zaměstnanci s více než deseti lety praxe v organizaci – tuto možnost uvedlo 19 respondentů, což představuje více než 46 % všech dotazovaných. Druhou nejpočetnější skupinou jsou zaměstnanci s 6–10 lety praxe, za kterou odpovědělo 11 respondentů (přibližně 27 %). Následují pracovníci, kteří jsou v organizaci 1–5 let (6 respondentů, přibližně tedy 15 %) a nejmenší zastoupení mají zaměstnanci s délkou zaměstnání méně než 1 rok (5 respondentů, tedy 12 %).

Z uvedených výsledků vyplývá, že dotazníkového šetření se zúčastnili respondenti, kteří odpovídají reálnému složení zaměstnanců v organizaci z hlediska délky zaměstnání. Převládající skupinu tedy tvoří dlouhodobí zaměstnanci, což svědčí o stabilitě pracovního kolektivu a nízké fluktuaci pracovní síly v organizaci.

Tabulka 4: Délka zaměstnání respondentů

| Délka | < 1 rok | 1–5 let | 6–10 let | > 10 let |
|-------|---------|---------|----------|----------|
| Počet | 5 | 6 | 11 | 19 |

Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka číslo 3: Kolik je Vám let?

Tabulka 5 znázorňuje věkovou strukturu respondentů dotazníkového šetření v organizaci UVEX SPORTS Nyrsko, k. s. Z výsledků vyplývá, že nejpočetnější věkovou skupinou jsou zaměstnanci ve věku 50–59 let, kam spadá 15 respondentů, tedy přibližně 37 % všech dotazovaných. Následuje skupina 30–39 let, která je zastoupena 9 respondenty (22 %), skupina 40–49 let s 8 respondenty (20 %), skupina 60 a více let s 5 respondenty (12 %) a nejmenší zastoupení mají zaměstnanci ve věku 20–29 let, kterých se dotazníkového šetření zúčastnily 4 zaměstnanci (10 %).

Pro výpočet průměrného věku respondentů byly stanoveny střední hodnoty jednotlivých věkových intervalů, přičemž pro skupinu 20–29 let byla použita hodnota 24,5 roku, pro 30–39 let 34,5 roku, pro 40–49 let 44,5 roku, pro 50–59 let 54,5 roku a pro kategorii 60 a více let hodnota 65 let. Na základě těchto údajů činí průměrný věk respondentů **46,5 roku**. Tento průměrný věk se prakticky neliší od průměrného věku všech zaměstnanců organizace, který činí **45 let**. Věkové skupiny jsou tak mezi respondenty zastoupeny v obdobném poměru, jaký odpovídá skutečnému věkovému složení zaměstnanců organizace.

Tabulka 5: Věk respondentů

| Věk | 20–29 | 30–39 | 40–49 | 50–59 | > 60 |
|-------|-------|-------|-------|-------|------|
| Počet | 4 | 9 | 8 | 15 | 5 |

Zdroj: Vlastní zpracování

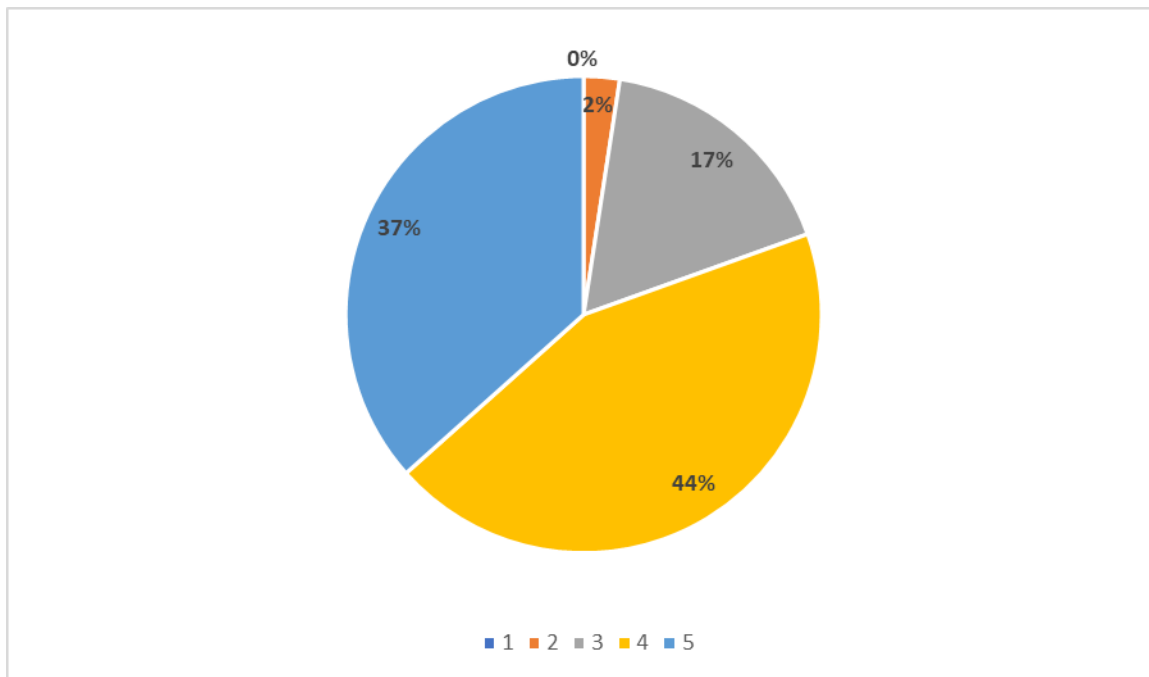
Otázka číslo 4: Jak jste celkově spokojen/a se svým zaměstnáním v organizaci UVEX SPORTS Nyrsko, k. s.?

Graf 1 znázorňuje celkovou spokojenost respondentů se zaměstnáním v organizaci UVEX SPORTS Nyrsko, k. s. Respondenti hodnotili svou spokojenost na pětibodové stupnici, přičemž 1 vyjadřovala minimální spokojenost a 5 naopak maximální spokojenost. Z výsledků vyplývá, že žádný z respondentů neuvedl nejnižší hodnocení 1. Hodnotu 2 zvolil pouze 1 respondent (2 %), hodnocení 3 uvedlo 7 respondentů (17 %), nejčastější volbou byla hodnota 4, kterou označilo 18 respondentů (44 %), a maximální spokojenost, tedy hodnocení 5 zvolilo 15 respondentů (37 %). Na základě těchto údajů činí **průměrná spokojenost respondentů 4,15 bodu**. Lze tedy konstatovat, že zaměstnanci organizace jsou se svým zaměstnáním celkově velmi spokojeni.

Z výsledků dále vyplývá, že vnímání celkové spokojenosti se zaměstnáním se mírně liší v závislosti na věku respondentů. Nejnižší průměrnou spokojenost vykazují zaměstnanci ve věku 20 až 29 let, jejichž hodnocení činí 3,75 bodu. Naopak nejvyšší spokojenost se zaměstnáním uvádějí respondenti ve věku 60 a více let, a to s průměrným hodnocením 4,6 bodu. Ostatní věkové skupiny vykazují podobné hodnoty – ve věku 30 až 39 let činí spokojenost 4,22 bodu, ve věku 40 až 49 let 4,13 bodu a u respondentů ve věku 50 až 59 let 4,07 bodu. Rozdíly ve vnímání spokojenosti lze pozorovat i podle délky zaměstnání respondentů v organizaci, i když nejsou již tak výrazné. Nejvyšší spokojenost vykazují zaměstnanci, kteří v organizaci pracují 1 až 5 let, s průměrnou hodnotou 4,33 bodu. Naopak nejnižší spokojenost uvádějí zaměstnanci, kteří jsou v organizaci zaměstnáni kratší dobu než

1 rok nebo 6 až 10 let, přičemž průměr jejich hodnocení činí 4 body. U zaměstnanců působících v organizaci déle než 10 let dosahuje spokojenost hodnoty 4,21 bodu. Celkově lze tedy konstatovat, že délka působení v organizaci má na vnímanou spokojenost pouze mírný vliv.

Graf 1: Celková spokojenost respondentů



Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka číslo 5: Nakolik jste spokojen/a s uvedenými oblastmi?

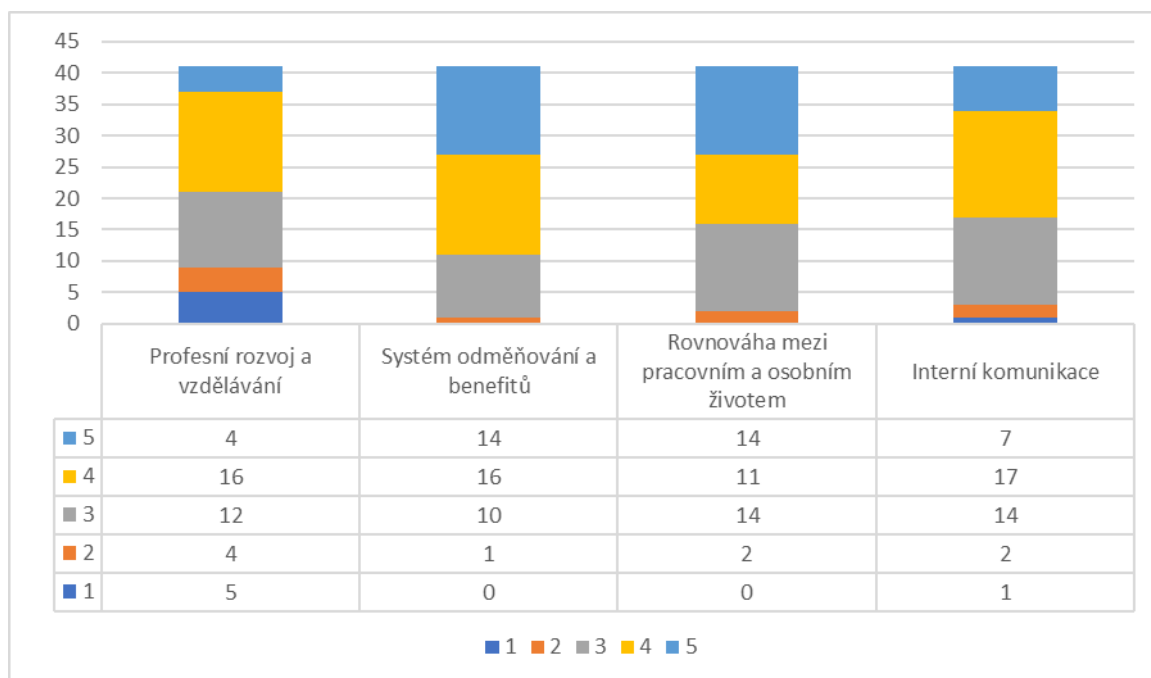
Graf 2 znázorňuje míru spokojenosti respondentů s vybranými oblastmi práce, a to s profesním rozvojem a vzděláváním, systémem odměňování a benefitů, rovnováhou mezi pracovním a osobním životem a interní komunikací. Respondenti opět hodnotili jednotlivé oblasti na pětibodové stupnici, kde znovu 1 představovala minimální spokojenost a 5 maximální spokojenost. Z výsledků vyplývá, že nejméně spokojeni jsou zaměstnanci s možností profesního rozvoje a vzdělávání. Tuto oblast hodnotilo jako zcela nevyhovující 5 respondentů (12 %), zatímco zcela spokojeni jsou pouze 4 respondenti (10 %). Celková průměrná spokojenost v této oblasti činí 3,24 bodu, což je nejnižší hodnota ze všech sledovaných oblastí. Naopak nejvyšší spokojenost zaměstnanci vyjádřili se systémem odměňování a benefitů, který dosáhl průměrné hodnoty 4,05 bodu. Zcela spokojeno je s touto oblastí 14 respondentů (34 %), přičemž žádný z respondentů neuvedl nejnižší hodnocení. Druhá nejvyšší spokojenost byla zaznamenána u rovnováhy mezi pracovním a osobním životem s průměrem 3,9 bodu, což lze považovat za poměrně vysoké hodnocení. Na třetím

místě se umístila interní komunikace s průměrnou hodnotou 3,66 bodu. Lze tedy konstatovat, že zaměstnanci organizace jsou celkově spokojeni především se systémem odměňování, zatímco jako nejproblematičtější oblast vnímají profesní rozvoj a vzdělávání.

Oblast profesního rozvoje a vzdělávání byla nejnižše hodnocena také ve srovnání napříč všemi věkovými kategoriemi respondentů. Nejnižší spokojenost s touto oblastí vyjádřili zaměstnanci ve věku 40 až 49 let a zaměstnanci ve věku 60 a více let, a to shodně s průměrnou hodnotou 3 body. O něco vyšší spokojenost projevili zaměstnanci ve věku 20 až 29 let (3,25 bodu) a zaměstnanci ve věku 50 až 59 let (3,27 bodu). Nejvíce spokojeni s možností profesního rozvoje a vzdělávání jsou zaměstnanci ve věku 30 až 39 let, jejichž průměrná spokojenost činí 3,56 bodu. Z výsledků je dále patrné, že jednotlivé věkové skupiny se liší v tom, s jakou oblastí jsou nejvíce spokojeny. Zaměstnanci ve věku 20 až 29 let jsou nejvíce spokojeni s interní komunikací (4,25 bodu). Respondenti ve věku 30 až 39 let vykazují nejvyšší spokojenost s rovnováhou mezi pracovním a osobním životem a interní komunikací, přičemž obě oblasti dosahují průměrné hodnoty 3,89 bodu. Skupina zaměstnanců ve věku 40 až 49 let je nejvíce spokojena s rovnováhou mezi pracovním a osobním životem (4,25 bodu). Starší zaměstnanci pak uvádějí nejvyšší spokojenost se systémem odměňování a benefitů – ve věku 50 až 59 let dosahuje tato oblast 4,33 bodu a u zaměstnanců ve věku 60 a více let dokonce 4,4 bodu.

Podobný trend lze pozorovat i při srovnání podle délky zaměstnání v organizaci. Možnost profesního rozvoje a vzdělávání je oblastí, se kterou jsou zaměstnanci nejméně spokojeni napříč všemi skupinami. Zaměstnanci působící v organizaci 1 až 5 let jsou s touto oblastí spokojeni průměrně na úrovni 3,5 bodu, přičemž nejvyšší spokojenost u nich vykazuje systém odměňování a benefitů a rovnováha mezi pracovním a osobním životem (shodně 4,33 bodu). Zaměstnanci pracující v organizaci 6 až 10 let jsou s profesním rozvojem spokojeni nejméně (2,72 bodu), zatímco nejvyšší spokojenost uvádějí se systémem odměňování a benefitů (4 body). Podobnou úroveň spokojenosti se systémem odměňování uvádějí i zaměstnanci působící v organizaci déle než 10 let, u nichž celková spokojenost dosahuje 3,95 bodu. Výjimku tvoří zaměstnanci, kteří jsou v organizaci zaměstnáni kratší dobu než jeden rok – ti jsou s možností profesního rozvoje a vzdělávání i se systémem odměňování a benefitů spokojeni shodně 4,2 body, zatímco rovnováhu mezi pracovním a osobním životem i interní komunikaci hodnotí 4 body.

Graf 2: Spokojenost s vybranými oblastmi zaměstnání



Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka číslo 6: Nakolik souhlasíte s uvedenými tvrzeními?

Tabulka 6 znázorňuje míru souhlasu respondentů s jednotlivými tvrzeními vztahujícími se k jejich pracovní spokojenosti. Hodnocení probíhalo na pětibodové škále, kde 1 představovala absolutní nesouhlas a 5 naopak plný souhlas. Z výsledků vyplývá, že zaměstnanci nejvíce souhlasí s tvrzením „*Na pracovišti panuje přátelská a podporující atmosféra*“ (4,02 bodu). S velmi podobnými hodnotami následují tvrzení „*Cítím se být součástí týmu i organizace*“, „*Za svou práci jsem adekvátně oceněn/a*“ a „*Zaměstnání v UVEX, k. s., bych doporučil/a přátelům/známým*“ – všechna shodně s průměrem 4 body. Vysokou míru souhlasu zaměstnanci dále vyjádřili u tvrzení „*Má práce pro mě má smysl*“ (3,93 bodu), „*Mé povinnosti jsou jasně vymezeny*“ (3,9 bodu) a „*Mohu svobodně vyjadřovat své nápady a myšlenky*“ (3,85 bodu). Tyto výsledky ukazují, že zaměstnanci se většinou cítí být součástí týmu, rozumějí své pracovní roli a vnímají svou práci jako smysluplnou a přiměřeně oceňovanou.

Nižší souhlas byl zaznamenán u tvrzení „*Často cítím ocenění za odvedenou práci*“ (3,51 bodu) a „*Souhlasím s obsahem organizačních cílů*“ (3,49 bodu). Nejnížší průměrnou hodnotu vykazuje tvrzení „*V zaměstnání mám možnost kariérního/osobního růstu*“ (2,83 bodu), což naznačuje, že právě oblast rozvoje zaměstnanců představuje pro organizaci největší prostor ke zlepšení. Poměrně pozitivně lze naopak vnímat výsledek tvrzení „*Nikdy*“

jsem neuvažoval/a o odchodu z organizace“ (3,07 bodu), který ukazuje, že většina zaměstnanců je se svým zaměstnáním spokojená a o změně pracovního místa neuvažuje. Celkově lze konstatovat, že zaměstnanci organizace jsou spokojeni zejména s přátelskou atmosférou na pracovišti, pocitem sounáležitosti a jasným vymezením pracovních povinností, zatímco nejnižší spokojenost vyjádřili v oblasti kariérního a osobního růstu a částečně také v oblasti uznávání jejich práce.

Tabulka 6: Míra souhlasu se zvolenými tvrzeními

| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | \bar{x} |
|--|---|---|----|----|----|-----------|
| Na pracovišti panuje přátelská a podporující atmosféra | 0 | 3 | 9 | 13 | 16 | 4,02 |
| Cítím se být součástí týmu i organizace | 0 | 4 | 7 | 15 | 15 | 4 |
| Často cítím ocenění za odvedenou práci | 3 | 3 | 14 | 12 | 9 | 3,51 |
| Za svou práci jsem adekvátně oceněn/a | 0 | 0 | 14 | 13 | 14 | 4 |
| Má práce pro mě má smysl | 0 | 5 | 8 | 13 | 15 | 3,93 |
| Mé povinnosti jsou jasně vymezeny | 1 | 3 | 11 | 10 | 16 | 3,9 |
| Mohu svobodně vyjadřovat své nápady a myšlenky | 1 | 5 | 9 | 10 | 16 | 3,85 |
| Zaměstnání v UVEX, k. s., bych doporučil/a přátelům/známým | 1 | 2 | 9 | 13 | 16 | 4 |
| V zaměstnání mám možnost kariérního/osobního růstu | 9 | 6 | 14 | 7 | 5 | 2,83 |
| Souhlasím s obsahem organizačních cílů | 3 | 3 | 14 | 13 | 8 | 3,49 |
| Nikdy jsem neuvažoval/a o odchodu z organizace | 8 | 8 | 10 | 3 | 12 | 3,07 |

Zdroj: Vlastní zpracování

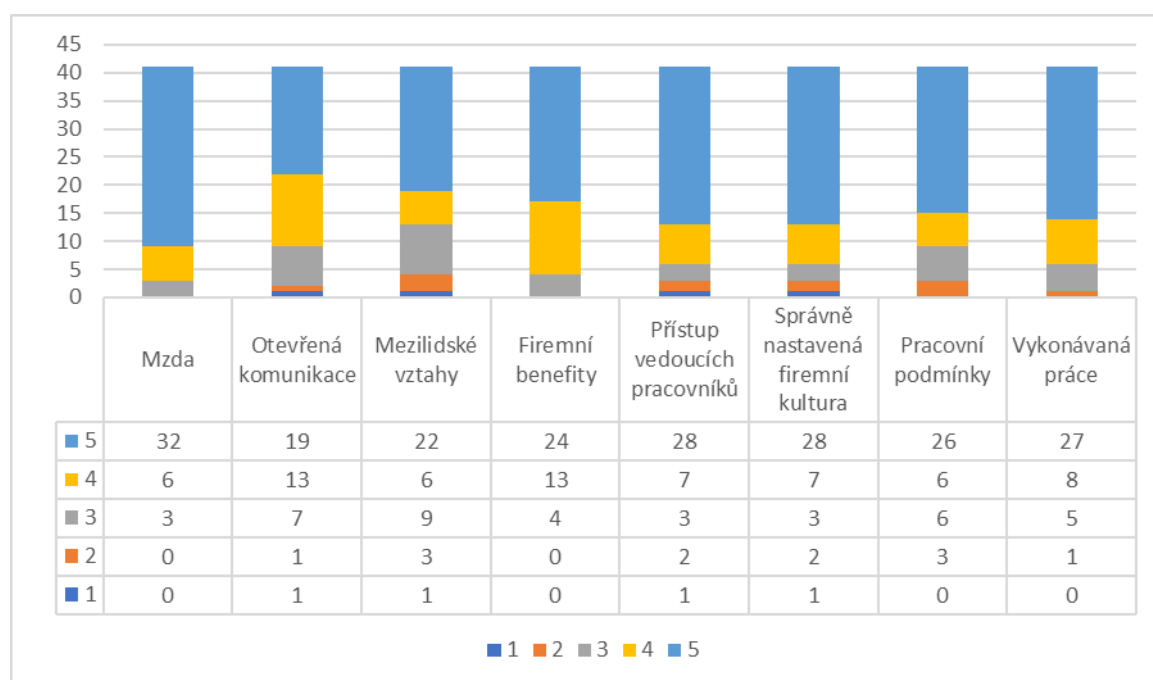
Otázka číslo 7: Jak jsou uvedené faktory důležité pro Vaši pracovní spokojenost?

Graf 3 prezentuje výsledky týkající se důležitosti jednotlivých faktorů, které zaměstnanci organizace UVEX SPORTS Nyrsko, k. s., považují za klíčové pro svou pracovní spokojenost. Respondenti vyjadřovali míru důležitosti na pětibodové škále, kde hodnota 1 označovala minimální a hodnota 5 maximální význam daného faktoru. Z výsledků vyplývá, že pro zaměstnance je jednoznačně nejdůležitějším faktorem mzda, která dosáhla průměrné hodnoty 4,71 bodu. Na druhém místě se umístily firemní benefity a vykonávaná práce, oba faktory s průměrnou hodnotou 4,49 bodu. Následuje přístup vedoucích pracovníků a správně nastavená firemní kultura, které shodně dosáhly 4,44 bodu. Nejnižší důležitost pak zaměstnanci přisuzují pracovním podmínkám (4,34 bodu), otevřenému komunikaci (4,17 bodu) a mezilidským vztahům (4,1 bodu). I přes tyto rozdíly však nelze konstatovat, že by některý

z uvedených faktorů byl pro respondenty nejdůležitější – rozdíl mezi nejvýše hodnocenou mzdou a nejnižše hodnocenými mezilidskými vztahy činí pouze 0,61 bodu, přičemž i nejnižší hodnota 4,1 svědčí o jejich vysoké důležitosti.

Mzda představuje nejdůležitější faktor pracovní spokojenosti pro všechny skupiny respondentů, a to jak podle věku, tak podle délky jejich zaměstnání v organizaci. Mezi těmito skupinami navíc nelze pozorovat žádné zásadní rozdíly ve vnímání důležitosti jednotlivých faktorů.

Graf 3: Hodnocení důležitosti faktorů pracovní spokojenosti



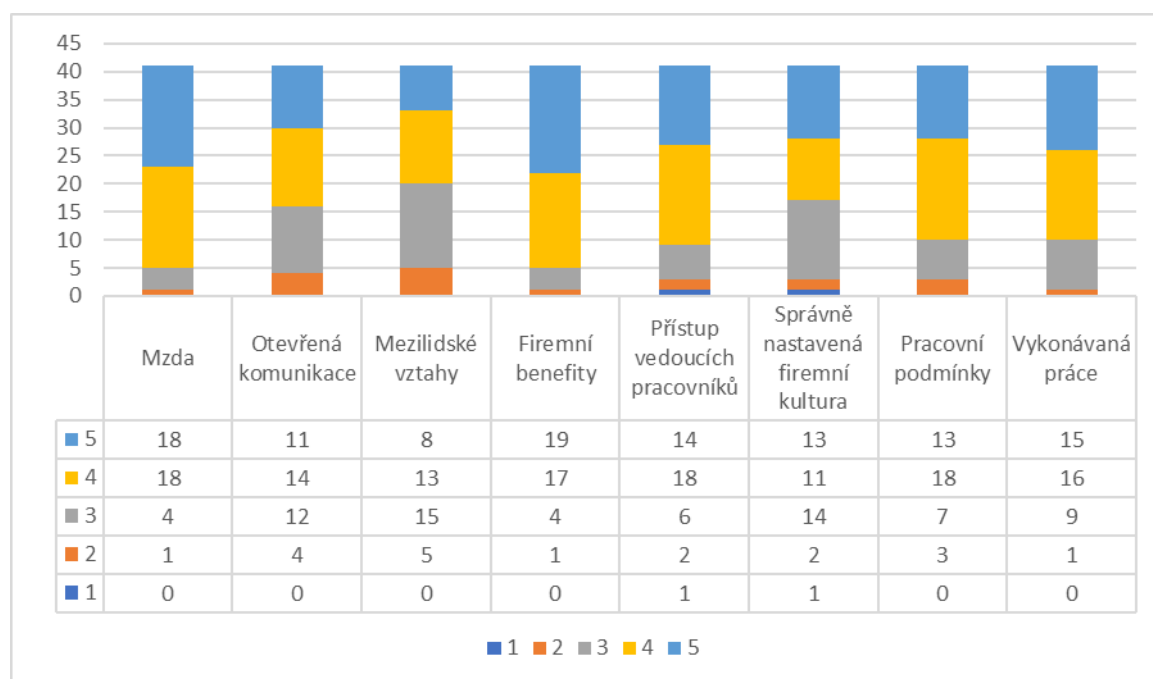
Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka číslo 8: Jak jste spokojen/a s uvedenými faktory?

Graf 4 znázorňuje míru spokojenosti respondentů s jednotlivými faktory, které ovlivňují jejich pracovní spokojenost. Hodnocení probíhalo na pětibodové škále, kde hodnota 1 vyjadřovala nejnižší a hodnota 5 naopak nejvyšší spokojenost. Z výsledků vyplývá, že zaměstnanci jsou nejvíce spokojeni s firemními benefity, které dosáhly průměrné hodnoty 4,32 bodu. S velmi podobnou hodnotou, 4,29 bodu, se na druhém místě umístila mzda. Následuje vykonávaná práce (4,1 bodu), přístup vedoucích pracovníků (4,02 bodu) a pracovní podmínky (4 body). Nejnižší spokojenost zaměstnanci vyjádřili se správně nastavenou firemní kulturou (3,8 bodu), otevřenou komunikací (3,78 bodu) a mezilidskými vztahy, které dosáhly nejnižší průměrné hodnoty 3,59 bodu. Celková průměrná spokojenost s uvedenými faktory činí 3,99 bodu, což lze na pětibodové škále hodnotit jako velmi dobrý výsledek – převažuje tedy spokojenost se sledovanými oblastmi.

Celková průměrná spokojenost se navíc významně neliší ani napříč věkovými kategoriemi. Nejvíce spokojeni jsou respondenti ve věku 30 až 39 let s průměrnou hodnotou 4,08 bodu, zatímco nejnižší průměrnou spokojenost uvádějí zaměstnanci ve věku 60 a více let s hodnotou 3,93 bodu. Rozdíl 0,15 bodu je tedy zanedbatelný a nelze jej považovat za významný. Podobně malé rozdíly lze pozorovat i při srovnání podle délky zaměstnání v organizaci. Nejvyšší průměrná spokojenost byla zaznamenána u zaměstnanců působících v organizaci 1 až 5 let (4,29 bodu), zatímco nejnižší spokojenost vykazují skupiny zaměstnanců působící 6 až 10 let a více než 10 let, obě shodně s průměrem 3,92 bodu. Rozdíl 0,37 bodu nelze považovat za zásadní – výsledky ukazují, že celková spokojenost zůstává napříč jednotlivými skupinami poměrně vyrovnaná.

Graf 4: Hodnocení spokojenosti s faktory pracovní spokojenosti



Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka číslo 9: Jaká opatření či benefity by vedly ke zvýšení Vaší pracovní spokojenosti?

Otázka číslo 9 byla v dotazníku jedinou otevřenou a dobrovolnou otázkou. Z celkového počtu 41 respondentů na ni odpovědělo pouze 6 osob, což je u otázek tohoto typu poměrně běžné. Z těchto šesti respondentů navíc dva uvedli, že jsou spokojeni a žádná zlepšení nepovažují za potřebná. Relevantní podněty tak poskytli pouze 4 respondenti.

Jejich odpovědi se týkaly především zvýšení mzdy, což jako jediné bylo zmíněno dvakrát, zavedení kratší, šestihodinové pracovní doby, zlepšení interní komunikace, úprav pracovní smlouvy či finančních kompenzací v případě dlouhodobého přeřazení na jinou pracovní

pozici a také zavedení finančního ohodnocení na základě odpracované doby v organizaci, tedy ocenění loajality. Tyto podněty ukazují, že zaměstnanci vnímají jako nejvýznamnější oblast zlepšení především finanční ohodnocení a spravedlivé nastavení pracovních podmínek. Vzhledem k tomu, že se jedná o odpovědi pouze čtyř respondentů, nelze však tyto výsledky považovat za zobecnitelný závěr.

5 VYHODNOCENÍ A DOPORUČENÍ

Tato kapitola shrnuje hlavní výsledky výzkumu a navazuje na provedenou analýzu. Cílem je vyhodnotit výzkumné otázky a formulovat doporučení pro další rozvoj firemní kultury a pracovní spokojenosti zaměstnanců v organizaci UVEX SPORTS Nyrsko, k. s.

5.1 Vyhodnocení výzkumných otázek

VO1: Jaká je firemní kultura v organizaci UVEX SPORTS Nyrsko, k. s.?

Pro účely této práce byla zvolena typologie organizačního charakteru W. Bridgese, která umožňuje srozumitelně popsat hlavní rysy firemní kultury prostřednictvím čtyř základních dimenzí a usnadňuje tak interpretaci konkrétních projevů komunikace, stylu vedení a rozhodovacích procesů ve zkoumané organizaci. Informace o jednotlivých dimenzích organizačního charakteru jsou čerpány z Lukášové (2010, s. 123–128). Na základě výpovědí respondentů lze firemní kulturu organizace UVEX SPORTS Nyrsko, k. s., zařadit do jednotlivých dimenzí organizačního charakteru podle W. Bridgese následovně:

Extraverze vs. introverze

Ve firemní kultuře převažují rysy **extravertní** (E, extraversion) orientace. Vztahy mezi zaměstnanci jsou převážně přátelské, běžný je osobní kontakt a časté neformální interakce. Zaměstnanci mají možnost otevřeně sdílet své názory, a to jak v rámci osobních rozhovorů, tak prostřednictvím porad či dalších komunikačních kanálů. Podporována je společenská a posilování vztahů například formou pravidelných schůzek, společných snídaní či firemních akcí, jichž se účastní velká část zaměstnanců.

Smyslové vs. intuitivní vnímání

V případě této dimenze převažuje **smyslové** (S, sensing) vnímání. Rozhodování je založeno zejména na konkrétních a měřitelných výsledcích, především na výkonu ve výrobě. Hodnocení i odměňování vycházejí z procentuálního plnění normy. Zlepšovací návrhy, které jsou často implementovány, se týkají převážně praktických aspektů pracovních procesů a technických úprav, nikoli dlouhodobých konceptů nebo vizionářských projektů. Organizace se orientuje na realitu každodenní výroby a na faktické výsledky.

Analytické vs. citové zpracování

Způsob práce s lidmi v organizaci odpovídá spíše **citovému** (F, feeling) zpracování. Přestože výkon hraje podstatnou roli při odměňování, vedení se zaměřuje i na mezilidské aspekty

spolupráce. Chyby jsou primárně řešeny domluvou a podporou zaměstnance, sankce se uplatňují až v krajních případech. Respondenti opakovaně zdůrazňují lidskost, vstřícnost a ochotu vedení přizpůsobit se potřebám zaměstnanců například při řešení osobních situací. Velkou váhu mají vzájemná důvěra, loajalita a dobrá pracovní atmosféra.

Usuzování vs. vnímání

V oblasti organizace práce a řízení převažuje orientace na **usuzování** (J, judging). Interní procesy jsou pevně strukturované, pravidla jsou předem stanovena a zaměstnanci s nimi jsou seznamováni formou školení a pracovního řádu. Adaptace nových zaměstnanců probíhá podle jasně definovaného postupu s přiděleným mentorem. Pravidelné hodnocení zaměstnanců i nadřazených potvrzuje důraz na systémový přístup a transparentní zpětnou vazbu. I změny ve fungování společnosti probíhají spíše plánovaně a postupně, nikoli spontánně. Organizace tak upřednostňuje stabilitu, předvídatelnost a řád.

Celkové hodnocení firemní kultury

Na základě zjištěných charakteristik napříč všemi čtyřmi dimenzemi lze firemní kulturu organizace UVEX SPORTS Nyrsko, k. s., zařadit k typu **ESFJ** v rámci typologie organizačního charakteru W. Bridgese. Tento typ, označovaný jako „doing the right thing“, se vyznačuje stabilním a spolehlivým fungováním, orientací na osvědčené postupy, pozvolným zaváděním změn krok za krokem a důrazem na jednoznačné pracovní role. ESFJ organizace naslouchají svému okolí a reagují na podněty, pokud se drží v očekávaném rámci. Významnou roli hrají přátelské vztahy na pracovišti, spolupráce a loajalita (Colbourne, 2009). Na základě těchto zjištění lze **výzkumnou otázku VO1** zodpovědět tak, že firemní kultura organizace UVEX SPORTS Nyrsko, k. s., odpovídá charakteristickým znakům typu **ESFJ**.

VO2: Jaká je úroveň pracovní spokojenosti zaměstnanců v organizaci UVEX SPORTS Nyrsko, k. s.?

Z výsledků dotazníkového šetření vyplývá, že celková úroveň pracovní spokojenosti zaměstnanců ve společnosti UVEX SPORTS Nyrsko, k. s., je vysoká. Průměrné hodnocení spokojenosti dosáhlo 4,15 bodu z 5, což odpovídá 83 %. Tato hodnota převyšuje výsledky aktuálních výzkumů zaměřených na pracovní spokojenost v České republice. Podle výzkumu Ipsos (Horynová, 2023) dosahuje celková spokojenost zaměstnanců v ČR 73 %, zatímco Stríteský (2021) uvádí, že spokojeno je pouhých 58 % zaměstnanců. Více než třetina respondentů ohodnotila svou celkovou spokojenost v organizaci nejvyšším možným stupněm.

Výsledky se přitom zásadně nelišily podle věku respondentů ani podle délky jejich zaměstnání v organizaci. Vysokou spokojenost dále potvrzuje i skutečnost, že značná část zaměstnanců působí v organizaci dlouhodobě.

Zaměstnanci jsou nejvíce spokojeni se **systemem odměňování a poskytovanými benefity**, který v průměru dosáhl 4,05 bodu. Vyšší spokojenost byla dále zaznamenána také u **rovnováhy mezi pracovním a osobním životem a interní komunikace**. Naopak nejnižší spokojenost byla zjištěna v oblasti **profesního rozvoje a vzdělávání**, která získala průměrné hodnocení 3,24 bodu.

Z hlediska důležitosti zaměstnanci považují za klíčový faktor pracovní spokojenosti jednoznačně **mzdu** (4,71; 94,2 %), následovanou **firemními benefity a vykonávanou prací** (shodně 4,49; 89,8 %). Podobný trend potvrzuje i aktuální průzkum Workmonitor společnosti Randstad, podle něhož je výše mzdy důležitá pro 90 % respondentů v České republice, což představuje jen zanedbatelný rozdíl oproti výsledkům autorova šetření (Randstad, 2024). Významná je taktéž role firemních benefitů a obsahu práce. Hodnocení těchto faktorů naznačuje vysoké preference zaměstnanců v oblasti doplňkových forem odměňování a smysluplnosti pracovní náplně. Benefity považuje za důležité 88 % zaměstnanců, což potvrzuje jejich rostoucí váhu v oblasti udržení pracovní spokojenosti (Up benefits, 2025). Výsledky potvrzují, že i když finanční odměna zůstává dominantní, zaměstnanci velmi oceňují také komplexní nabídku pracovních podmínek včetně benefitů a kvalitního či zajímavého obsahu práce. Zmíněné tři faktory jsou zároveň hodnoceny i nejvýše z hlediska spokojenosti, kdy všechny faktory dosahují průměrného hodnocení vyššího než 4 body, což ukazuje, že organizace dokáže naplňovat hlavní očekávání svých zaměstnanců. V porovnání s dostupnými průzkumy realizovanými v České republice představují tyto výsledky výrazně nadprůměrnou úroveň spokojenosti. Dle webu BusinessInfo (2025) je se svou mzdou spokojena pouze přibližně třetina českých zaměstnanců, přičemž většina by ráda změnila zaměstnání. Průzkum Radio Prague International (2024) uvádí, že svou práci považuje za naplňující či příjemnou 55 % českých zaměstnanců, ale pouze 35 % z nich hodnotí své mzdové ohodnocení jako dostatečné. Data publikovaná serverem Expats (2025) dále poukazují na to, že pouze 35 % zaměstnanců v ČR má pocit, že jejich práce je v souladu s jejich hodnotami a smyslem života. Je tedy patrné, že sledovaná organizace dosahuje v oblasti spokojenosti se mzdou, benefity a obsahem práce podstatně lepších výsledků než většina českých zaměstnavatelů.

Naopak nejnižší důležitost zaměstnanci přisuzují **mezilidským vztahům** (4,1), **otevřené komunikaci** (4,17) a **pracovním podmínkám** (4,34). Lze pozorovat, že mezilidské vztahy a komunikace se současně řadí i mezi oblasti s nejnižší spokojeností (3,59, respektive 3,78). Přesto ani u těchto faktorů nejsou hodnoty nízké, což dokládá, že i oblasti, které zaměstnanci vnímají jako relativně méně zásadní pro svou spokojenost, považují stále za důležité.

Odpovědi na jednotlivá tvrzení však naznačují, že zaměstnanci vnímají atmosféru na pracovišti převážně jako přátelskou a podporující (4,02) a cítí se být součástí týmu (4). Lze tedy předpokládat, že nižší hodnocení mezilidských vztahů a komunikace se netýká bezprostředních vztahů mezi kolegy, ale spíše formální interní komunikace, komunikačních vazeb mezi zaměstnanci a vedením organizace a rovněž vztahů mezi odděleními v širším kontextu organizace. Pozitivní je i skutečnost, že většina respondentů by organizaci doporučila jako vhodného zaměstnavatele. Naopak nejnižší hodnocení se vztahuje k oblasti kariérního či osobního růstu (2,83) a k souhlasu s obsahem organizačních cílů.

Celkově lze konstatovat, že zaměstnanci společnosti UVEX SPORTS Nyrsko, k. s., jsou se svou prací a pracovním prostředím **ve vysoké míře spokojeni**. Na základě výsledků lze tedy na **výzkumnou otázku VO2** odpovědět tak, že **úroveň pracovní spokojenosti zaměstnanců** v organizaci UVEX SPORTS Nyrsko, k. s., je **vysoká**.

VO3: Jaký vliv má firemní kultura organizace UVEX SPORTS Nyrsko, k. s., na pracovní spokojenost zaměstnanců?

Z rozhovorů s vedením i z výsledků dotazníkového šetření vyplývá, že firemní kultura organizace UVEX SPORTS Nyrsko, k. s., je **dlouhodobě stabilní, přátelská a založená na spolupráci a důvěře**. Vedení ji charakterizuje jako prostředí, kde se klade důraz na respekt, férovost, otevřenost a lidskost, což potvrzují i samotní zaměstnanci. Noví zaměstnanci jsou začleňováni prostřednictvím systému mentorů a předních dělníků, kteří jim pomáhají s adaptací, předávají pracovní zkušenosti a zároveň je seznamují s hodnotami organizace, čímž se posiluje sounáležitost a loajalita. Kultura je postavena na hodnotách spolupráce, loajality, otevřenosti, zodpovědnosti a lidskosti.

Dotazníkové šetření potvrdilo, že zaměstnanci vnímají firemní kulturu převážně pozitivně (3,8 bodu). Odpovědi zároveň potvrzují, že zaměstnanci hodnotí atmosféru na pracovišti jako přátelskou, podporující a cítí se být součástí týmu i celé organizace. Určité výhrady se objevují zejména v oblasti interní komunikace, která je do jisté míry ovlivněna rozhodovací

pravomocí německé centrály. Tento faktor může snižovat pocit, že zaměstnanecké podněty mají vždy přímý dopad, přesto však zaměstnanci oceňují možnost je předkládat.

V organizaci uplatňovaný styl vedení má na pracovní spokojenost zásadní vliv. Spokojenost s přístupem vedoucích zaměstnanců dosáhla průměrné hodnoty 4,02 bodu, což potvrzuje jejich pozitivní vnímání mezi zaměstnanci. Vedoucí zaměstnanci uplatňují demokratický a vstřícný přístup založený na komunikaci a vysvětlování. Sankce se využívají pouze výjimečně a až po předchozí domluvě, což přispívá k pocitu bezpečí a důvěry. Zaměstnanci vnímají tento styl jako lidský a spravedlivý, díky čemuž se zvyšuje jejich motivace i loajalita. Transparentní systém odměňování, považovaný za spravedlivý a předvídatelný, posiluje stabilitu a podporuje dlouhodobé setrvání v organizaci. Přesto část respondentů i výrobních zaměstnanců upozorňuje na přísné normy nastavené centrálou. Důležitou roli hrají také společné akce, jako jsou snídaně managementu, oslavy narozenin či firemní večírky, které posilují neformální vztahy a podporují vzájemné porozumění napříč organizační strukturou.

Firemní kultura má rovněž významnou preventivní funkci – pomáhá předcházet nespokojenosti, konfliktům a fluktuaci zaměstnanců. Díky otevřené komunikaci a možnosti zpětné vazby lze problémy zachytit včas a řešit je individuálně. Konflikty, které se objevují zejména ve výrobních úsecích, jsou podle vedení řešeny v souladu s hodnotami organizace, tedy především prostřednictvím domluvy nebo přeražení, přičemž sankce jsou využívány pouze výjimečně. Významným faktorem spokojenosti je také důraz na rovnováhu mezi pracovním a osobním životem – vedení umožňuje v odůvodněných případech úpravy směn, zkrácené úvazky nebo individuální přístup ke konkrétním situacím zaměstnanců. Zaměstnanci přikládají správně nastavené firemní kultuře vysokou důležitost – s průměrem 4,44 bodu ji řadí mezi klíčové faktory své pracovní spokojenosti, hned vedle mzdy, firemních benefitů a vykonávané práce. Na základě všech zjištění lze **výzkumnou otázku VO3** zodpovědět tak, že firemní kultura organizace UVEX SPORTS Nyrsko, k. s., **má výrazný a převážně pozitivní vliv na pracovní spokojenost zaměstnanců**. Tento vliv se projevuje prostřednictvím přátelské atmosféry, důvěry, otevřené komunikace, spravedlivého odměňování a lidského přístupu vedení.

5.2 Formulace doporučení pro UVEX SPORTS Nyrsko, k. s.

Na základě provedené analýzy rozhovorů s managementem organizace, výsledků dotazníkového šetření mezi zaměstnanci a vyhodnocení výzkumných otázek lze formulovat

následující doporučení, která se zaměřují nejen na oblasti vhodné ke zlepšení, ale také na ty, které je žádoucí zachovat a dále rozvíjet. Cílem těchto doporučení je přispět k udržení pozitivní firemní kultury a k dalšímu posilování pracovní spokojenosti zaměstnanců v organizaci UVEX SPORTS Nyrsko, k. s.

Pozitivní aspekty firemní kultury a návrhy k jejich dalšímu rozvoji:

- **Celkově vysoká pracovní spokojenost zaměstnanců.** Výsledky dotazníkového šetření jednoznačně potvrdily, že zaměstnanci jsou se svou prací i se zaměstnavatelem velmi spokojeni – průměrné hodnocení dosáhlo hodnoty více než čtyř bodů z pěti, přičemž nebyl zaznamenán žádný výrazně negativní postoj. Tento výsledek odráží celkově pozitivní vnímání pracovního prostředí, vztahů na pracovišti i vedení organizace. Autor doporučuje udržovat tyto hodnoty prostřednictvím pokračování v současném přístupu k řízení lidských zdrojů, aby bylo možné tento pozitivní trend dlouhodobě zachovat. Podobný závěr uvádí také studie Ei Mon Mon a Lu (2021), která potvrzuje pozitivní souvislost mezi řízením lidských zdrojů a pracovní spokojeností. Studie zároveň zdůrazňuje, že jasné politiky a interní procesy pomáhají předcházet nespokojenosti, což podporuje doporučení této práce zachovat stávající přístup k řízení lidských zdrojů.
- **System odměňování.** Zaměstnanci hodnotili oblast mezd a benefitů velmi pozitivně. Jak finanční ohodnocení, tak zaměstnanecké výhody patřily mezi nejlépe hodnocené oblasti dotazníku. Tento systém má zásadní význam pro motivaci a loajalitu zaměstnanců. Autor doporučuje, aby vedení tento systém nadále udržovalo a pružně přizpůsobovalo aktuálním potřebám zaměstnanců i ekonomickým možnostem organizace. Na význam odměňování poukazují také Jevtić a Gašić (2025). Autoři rovněž potvrzují výrazně pozitivní vztah mezi systémem odměňování a pracovní spokojeností zaměstnanců. Studie dále uvádí, že vhodně nastavený systém odměňování pozitivně ovlivňuje výkonnost, motivaci, loajalitu, celkovou spokojenost zaměstnanců a taktéž snižuje pravděpodobnost odchodu zaměstnanců.
- **Otevřený a vstřícný přístup vedení k zaměstnancům.** Vedení organizace klade důraz na osobní přístup, otevřenou komunikaci a ochotu reagovat na podněty zaměstnanců. Tento styl řízení je vnímán pozitivně i výrobními zaměstnanci, přispívá k dobré pracovní atmosféře a důvěře mezi vedením a zaměstnanci. Autor doporučuje tento přístup dále zachovat a rozvíjet, neboť představuje jeden z pilířů současné

firemní kultury organizace. Důležitost stylu vedení, podpory zaměstnanců ze strany vedení a kvality komunikace s vedením jako významných determinantů pracovní spokojenosti potvrzuje také Ariffin a kol. (2025). Fatmawati a kol. (2025) zároveň uvádí, že otevřená komunikace mezi vedením a zaměstnanci podporuje pozitivní pracovní prostředí a angažovanost.

- **Stabilní pracovní kolektiv a loajalita zaměstnanců.** Dle výsledků dotazníkového šetření působí většina zaměstnanců v organizaci dlouhodobě, často i více než deset let, což svědčí o jejich loajalitě. Taktéž zástupci vedení organizace, kteří se účastnili rozhovorů, pracují v organizaci dlouhodobě, což přispívá ke stabilitě a kontinuitě řízení. Autor doporučuje tento stav zachovat a nadále vytvářet podmínky podporující dlouhodobé setrvávání zaměstnanců, zejména podporou jejich spokojenosti, kvalitních mezilidských vztahů a podpůrného pracovního prostředí, včetně vhodného stylu vedení, rozvoje zaměstnanců a uznání jejich práce. Tvrzení je v souladu se studií Tieu (2024), která uvádí, že pracovní spokojenost významně posiluje loajalitu zaměstnanců a že loajalita je dále ovlivňována firemní kulturou, vedením, možnostmi rozvoje, uznáním a podporou rovnováhy mezi pracovním a osobním životem. Studie zároveň potvrzuje, že vyšší úroveň loajality přispívá ke snižování fluktuace, udržení stabilní pracovní síly a zvýšení výkonnosti organizace.
- Respondenti shodně uváděli, že vztahy na pracovišti představují jednu ze silných stránek firemní kultury. Zaměstnanci pozitivně hodnotí spolupráci uvnitř svých týmů a oceňují přátelskou atmosféru a podporu kolegů i nadřízených. Určitý prostor pro zlepšení se však objevuje ve vztazích napříč jednotlivými halami a odděleními, které respondenti vnímají méně pozitivně než vztahy v bezprostředním pracovním kolektivu. Autor proto doporučuje dále rozvíjet mezitýmovou spolupráci, například podporou týmové spolupráce, udržováním přátelské atmosféry na pracovišti či větším množstvím společných akcí. Studie Ariffin a kol. (2025) potvrzuje, že interakce s kolegy, týmová dynamika, sociální aspekty práce a celkové pracovní vztahy představují významné determinanty pracovní spokojenosti, proto je vhodné tento prvek firemní kultury dále posilovat.

Problémové oblasti firemní kultury a návrhy k jejich zlepšení:

- **Zavedení pravidelného sledování spokojenosti zaměstnanců.** V organizaci v současnosti probíhá vzájemné hodnocení nadřízených a podřízených, nicméně

systematické dotazníkové šetření spokojenosti zaměstnanců se neprovádí. Autor proto doporučuje zavést pravidelné, především anonymní, interní šetření, které by umožnilo sledovat vývoj spokojenosti v čase a včas reagovat na případné změny. Jak uvádí Lee (2024), průzkumy spokojenosti zaměstnanců poskytují možnost systematicky získávat zpětnou vazbu o spokojenosti s oblastmi, jako jsou celková pracovní spokojenost, pracovní podmínky, komunikace, vztahy s kolegy a nadřízenými, odměňování, benefity, jistota zaměstnání či work-life balance, čímž vedení získá přehled o náladě zaměstnanců a může včas identifikovat problémové oblasti. Dále je zdůrazněn význam anonymního a pravidelného sledování spokojenosti, díky němuž lze sledovat trendy v čase a cíleně přizpůsobovat manažerská opatření.

- **Podpora rozvoje a vzdělávání zaměstnanců.** Na základě výsledků dotazníkového šetření bylo zjištěno, že oblast rozvoje a vzdělávání zaměstnanců byla hodnocena nejhůře ze sledovaných oblastí. Tento výsledek ukazuje, že zaměstnanci vnímají v této oblasti určité rezervy. Vedení by se mělo více zaměřit na rozšíření vzdělávacích a rozvojových aktivit, které by zaměstnancům umožnily odborný růst a posílily pracovní spokojenost. Ke stejnému zjištění dospěla také studie Fatmawati a kol. (2025), která uvádí, že vzdělávání a rozvoj zaměstnanců mají pozitivní dopad na pracovní spokojenost, přičemž výsledky výzkumu prokazují statisticky významný vztah mezi rozvojovými programy a vyšší úrovní spokojenosti zaměstnanců. Studie dále uvádí, že vzdělávací příležitosti zvyšují kompetence, sebedůvěru a vnímané možnosti kariérního růstu zaměstnanců.
- **Zefektivnění interní komunikace.** Z vyjádření vedení během rozhovorů je patrné, že v organizaci převažuje ústní forma komunikace mezi nadřízenými a podřízenými, kterou vedení vnímá jako funkční. Dotazníkové šetření ukázalo, že zaměstnanci tuto oblast hodnotili spíše pozitivně, avšak v porovnání s ostatními sledovanými oblastmi skončila komunikace na předposledním místě. Vedení by se proto mělo do budoucna více zaměřit na rozvoj a zpřehlednění interní komunikace s cílem dále posílit její efektivitu a srozumitelnost. K podobnému závěru dochází také studie Fatmawati a kol. (2025), podle níž je interní komunikace nezbytná pro vytvoření podpůrného pracovního prostředí posilujícího spokojenost a loajalitu zaměstnanců.
- **Kalibrace výrobních norem.** Rozhovory s managementem potvrdily, že správné nastavení výrobních norem ovlivňuje motivaci a spokojenost zaměstnanců. Několik

vedoucích upozornilo, že chybně nastavené normy působí demotivačně, zatímco jejich úprava vede ke zlepšení výkonu i spokojenosti. Autor doporučuje zavést systém pravidelné kalibrace výrobních norem ve spolupráci s německou centrálou a se zástupci zaměstnanců, čímž by se posílila důvěra v systém odměňování a pocit férovosti mezi zaměstnanci. Tento závěr podporuje studie Fatmawati a kol. (2025), která uvádí, že férové a transparentní hodnocení výkonu má zásadní pozitivní vliv na pracovní spokojenost a že spravedlivé nastavení výkonových očekávání a výkonem podmíněných odměn přispívá k vyšší spokojenosti zaměstnanců.

- **Systém uznávání a častější nefinanční ocenění.** Finanční odměna představuje hlavní formu ocenění výkonu, což potvrdily rozhovory s vedením, zatímco z dotazníkového šetření vyplynulo, že zaměstnanci postrádají častější ocenění své práce. Autor doporučuje rozšířit systém oceňování o pravidelné nefinanční formy uznání, například pochvalu od nadřízeného, zveřejnění pracovních úspěchů nebo symbolické ocenění. Tím by se posílila kultura každodenního uznávání, zvýšila motivace, loajalita i celková pracovní spokojenost zaměstnanců. Na základě zjištění Ariffina a kol. (2025) je zřejmé, že uznání, ocenění dosažených úspěchů a obdobné formy odměn patří mezi významné determinanty pracovní spokojenosti a představují klíčové motivátory, které významně zvyšují spokojenost zaměstnanců.

ZÁVĚR

Diplomová práce s názvem „Vliv firemní kultury na spokojenost zaměstnanců“ se zabývala vztahem mezi firemní kulturou a pracovní spokojeností v organizaci UVEX SPORTS Nyrsko, k. s. Hlavním cílem bylo provést analýzu firemní kultury vybrané organizace, zhodnotit, jaký vliv má na spokojenost zaměstnanců, a na základě zjištěných poznatků formulovat doporučení pro danou organizaci.

Na základě informací získaných dotazníkovým šetřením mezi zaměstnanci a rozhovorů s managementem bylo možné posoudit, jak zaměstnanci vnímají prostředí, v němž pracují, a jak hodnotí jednotlivé prvky firemní kultury. Výsledky výzkumu ukázaly, že většina zaměstnanců je se svou prací i se zaměstnavatelem celkově velmi spokojena. Firemní kultura je v organizaci vnímána pozitivně, přičemž zaměstnanci oceňují především přátelskou atmosféru, spolupráci, vzájemný respekt a otevřenou komunikaci, které mají výrazný vliv na celkové klima na pracovišti.

Z dotazníkového šetření vyplynulo, že zaměstnanci nejlépe hodnotili systém odměňování a poskytované benefity. Velmi kladně byla hodnocena také rovnováha mezi pracovním a osobním životem a vztahy na pracovišti, které byly označeny jako přátelské a založené na vzájemné pomoci. Naopak jako nejslabší oblast byla identifikována možnost dalšího vzdělávání a profesního rozvoje. Tento výsledek naznačuje prostor pro zlepšení.

Z rozhovorů s představiteli managementu vyplynulo, že vedení organizace si je vědomo významu pozitivní firemní kultury a aktivně se snaží o její udržování a rozvoj. Důraz je kladen na férové jednání, týmovou spolupráci a vytváření prostředí důvěry, které umožňuje zaměstnancům podávat stabilní pracovní výkon. Závěry z rozhovorů i z dotazníkového šetření se shodují v tom, že firemní kultura má v organizaci převážně pozitivní vliv na pracovní spokojenost zaměstnanců, přičemž tyto dva prvky jsou vzájemně propojené a navzájem se posilují.

Na základě zjištěných výsledků byla formulována doporučení, která mohou přispět k dalšímu rozvoji firemní kultury a zvýšení spokojenosti zaměstnanců. Mezi hlavní doporučení patří posílení podpory vzdělávání a rozvoje zaměstnanců, zlepšení komunikace mezi jednotlivými odděleními a směny, a také častější využívání nefinančních forem ocenění práce. Tato opatření mohou pomoci udržet pozitivní pracovní klima a zvýšit pracovní spokojenost zaměstnanců.

Lze konstatovat, že stanovený cíl práce byl naplněn a všechny výzkumné otázky byly zodpovězeny. Z provedeného výzkumu vyplynulo, že firemní kultura v organizaci UVEX SPORTS Nyrsko, k. s., má výrazný a převážně pozitivní vliv na spokojenost zaměstnanců. Organizace dlouhodobě vytváří prostředí, které podporuje spolupráci, důvěru a vzájemný respekt, což přispívá ke stabilitě a dobrému jménu organizace mezi zaměstnanci. Správně nastavená firemní kultura se tak ukázala jako klíčový faktor spokojenosti zaměstnanců i celkové úspěšnosti organizace.

POUŽITÁ LITERATURA

- [1] AGGARWAL, Saumya, 2024. Impact of dimensions of organisational culture on employee satisfaction and performance level in select organisations. Online. *IIMB Management Review*, vol. 36, no. 3. Dostupné z: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0970389624000806>. [cit. 2025-09-25].
- [2] ANDRADE, Maureen; WESTOVER, Jonathan; CLARK, Silvia a SCHILL, Angela, 2024. Job Satisfaction and Generational Difference: The Shifting Nature of the Workplace. Online. *American Journal of Management*, vol. 24, no. 3. Dostupné z: <https://articlegateway.com/index.php/AJM/article/view/7270>. [cit. 2025-09-18].
- [3] ANTOINE, Loraine; DEOLIVEIRA, Shushawna a AHEARN, Saren, 2024. The Influence of Age and Gender on Work-Life Balance and Job Satisfaction among Department Chairs at Academic Health Centers. Online. *Open Journal of Leadership*, vol. 13, no. 3. ISSN 2167-7751. Dostupné z: <https://www.scirp.org/journal/paperinforcitation?paperid=135378>. [cit. 2025-09-19].
- [4] *APA Dictionary of Psychology, 2018*. Online. American Psychological Association. Dostupné z: <https://dictionary.apa.org/quantitative-research>. [cit. 2025-10-20].
- [5] ARIFFIN, Muhammad Farid; MAT, Zawiah a ARIS, Amir, 2025. A Comprehensive Review on Determinants of Employees' Job Satisfaction. Online. *International Journal of Research and Innovation in Social Science*, vol. 9, no. 6. Dostupné z: <https://rsisinternational.org/journals/ijriss/articles/a-comprehensive-review-on-determinants-of-employees-job-satisfaction/>. [cit. 2025-11-29].
- [6] ARMSTRONG, Michael a TAYLOR, Stephen, 2015. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy*. 13. vydání. Přeložil Martin ŠIKÝŘ. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-5258-7.
- [7] ARMSTRONG, Michael a TAYLOR, Stephen, 2017. *Armstrong's handbook of human resource management practice*. 14th edition. London: KoganPage. ISBN 978-0-7494-7411-9.
- [8] BARTÁK, Jan, 2023. *Řízení lidí v organizacích*. Praha: Grada. ISBN 978-80-271-3823-4.

- [9] BEDRNOVÁ, Eva; NOVÝ, Ivan a JAROŠOVÁ, Eva, 2012. *Manažerská psychologie a sociologie*. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-239-0.
- [10] BHANDARI, Pritha, 2023. *What Is Quantitative Research? | Definition, Uses & Methods*. Online. Scribbr. Dostupné z: <https://www.scribbr.com/methodology/quantitative-research/>. [cit. 2025-10-20].
- [11] BIGLIARDI, Barbara; DORMIO, Alberto Ivo; GALATI, Francesco a SCHIUMA, Giovanni, 2012. The impact of organizational culture on the job satisfaction of knowledge workers. Online. vol. 42, no. 1. Dostupné z: https://www.researchgate.net/publication/235314700_The_impact_of_organizational_culture_on_the_job_satisfaction_of_knowledge_workers. [cit. 2025-10-01].
- [12] BOGALE, Addisalem Tadesse a DEBELA, Kenenisa Lemi, 2024. Organizational culture: a systematic review. Online. *Cogent Business & Management*, vol. 11, no. 1. Dostupné z: <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/23311975.2024.2340129#abstract>. [cit. 2025-09-24].
- [13] BROOKS, Ian, 2003. *Firemní kultura: jedinci, skupiny, organizace a jejich chování*. Business books. Brno: Computer Press. ISBN 80-7226-763-9.
- [14] BUSETTO, Loraine; WICK, Wolfgang a GUMBINGER, Christoph, 2020. How to use and assess qualitative research methods. Online. *Neurological Research and Practice*, vol. 2, article 14. Dostupné z: <https://neurolrespract.biomedcentral.com/articles/10.1186/s42466-020-00059-z?>. [cit. 2025-10-20].
- [15] COLBOURNE, Lindsey, 2009. *Departmental Dialogue Index – Tool*. Online. London: Sciencewise Expert Resource Centre. Dostupné z: <https://sciencewise.org.uk/wp-content/uploads/2018/12/DDI-Tool.pdf>. [cit. 2025-10-29].
- [16] Czechs prefer satisfaction, work-life balance and mental wellbeing over career advancement. Job security is more important than pay, 2024. Online. *Randstad*. Dostupné z: <https://www.randstad.cz/en/about-us/pruzkum-randstad/randstad-workmonitor-czechs-prefer-satisfaction-work-life-balance-mental/>. [cit. 2025-10-30].
- [17] ČOPÍKOVÁ, Andrea; BLÁHA, Jiří a HORVÁTHOVÁ, Petra, 2015. *Řízení lidských zdrojů*. Series of economics textbooks. Ostrava: Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava, Ekonomická fakulta. ISBN 978-80-248-3829-8.

- [18] DEAL, Terrence E. a KENNEDY, Allan A., 1982. *Corporate cultures: the rites and rituals of corporate life*. Reading, Mass.: Addison-Wesley Pub. Co. ISBN 0201102773.
- [19] DYER, Chris, 2018. *The power of company culture: how any business can build a culture that improves productivity, performance and profits*. London: Kogan Page. ISBN 978-0-7494-8195-7.
- [20] FATMAWATI, Diana; NAZMI, Izzuddin a FALAH, Nurul, 2025. Human Resource Performance Management Strategies to Enhance Employee Retention Through Job Satisfaction. Online. *Journal of Economics and Management*, vol. 3, no. 1. Dostupné z: <https://ejournal.publine.or.id/index.php/ecoma/article/view/137/140>. [cit. 2025-11-29].
- [21] GAZI, Abu Issa; YUSOF, Mohd a ISLAM, Aminul, 2024. Analyzing the impact of employee job satisfaction on their job behavior in the industrial setting: An analysis from the perspective of job performance. Online. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, vol. 10, no. 4. Dostupné z: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S219985312400221X#bibliog0005>. [cit. 2025-09-19].
- [22] GBENGA-JULIUS, Olumide; OYEKUNLE, Oyebowale Blessing; FAGBEMIDE, Tayo Michael a DAUDA, Saidat Omowumi, 2025. Organizational Culture and Employee Job Satisfaction: Strategic Implications for Service-Based Organizations in Ibadan. Online. *International Journal of Research and Innovation in Social Science*, vol. 9, no. 6. ISSN 2422-2439. Dostupné z: <https://rsisinternational.org/journals/ijriss/articles/organizational-culture-and-employee-job-satisfaction-strategic-implications-for-service-based-organizations-in-ibadan>. [cit. 2025-09-24].
- [23] *Gen Z and Millennial Survey*, 2025. Online. Deloitte. Dostupné z: <https://www.deloitte.com/content/dam/assets-shared/docs/campaigns/2025/2025-genz-millennial-survey.pdf>. [cit. 2025-09-18].
- [24] GEORGE, Tegan, 2025. *Mixed Methods Research | Definition, Guide & Examples*. Online. Scribbr. Dostupné z: <https://www.scribbr.com/methodology/mixed-methods-research/>. [cit. 2025-10-21].

- [25]HAJEROVÁ MÜLLEROVÁ, Lenka; DEPOO, Lucie a STRÍTESKÝ, Marek, 2024. *Řízení lidských zdrojů v kontextu organizačního chování*. Praha: Wolters Kluwer. ISBN 978-80-7676-996-0.
- [26]HASAN, Jahid; HASAN, Mahedi; RAHMAN, Ashfaqur a HOSSAIN, Ujjal, 2024. Job Satisfaction Theories: A Literature Review. Online. *IST Journal on Business & Technology*. ISSN 2070-4135. Dostupné z: https://www.researchgate.net/publication/380911199_Job_Satisfaction_Theories_A_Literature_Review. [cit. 2025-09-20].
- [27]HORVÁTHOVÁ, Petra; BLÁHA, Jiří a ČOPÍKOVÁ, Andrea, 2016. *Řízení lidských zdrojů: nové trendy*. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-430-1.
- [28]HORYNOVÁ, Kateřina, 2023. Zaměstnanecký průzkum: „jen“ spokojenost nestačí. Online. Ipsos. Dostupné z: <https://www.ipsos.com/cs-cz/zamestnanecky-pruzkum-jen-spokojenost-nestaci>. [cit. 2025-10-30].
- [29]JEVTIĆ, Tamara a GAŠIĆ, Dimitrije, 2024. The effects of the compensation system on job satisfaction and turnover intention of employees in the Republic of Serbia. Online. *Strategic Management*, vol. 30, no. 1. Dostupné z: <https://doi.org/10.5937/StraMan2300063J>. [cit. 2025-11-29].
- [30]JIANG, Xiaoying; MA, Jing a WEI, Wei, 2025. Gender-based differences in associated factors of perceived salary satisfaction among physicians: a cross-sectional study. Online. *BMC Health Services Research*, vol. 25, article 749. ISSN 1472-6963. Dostupné z: <https://bmchealthservres.biomedcentral.com/articles/10.1186/s12913-025-12925-0#article-info>. [cit. 2025-09-19].
- [31]JIANCHUN, Yu, 2024. Enhancing employee job satisfaction through organizational climate and employee happiness at work: a mediated–moderated model. Online. *BMC Psychology*, vol. 12, article 744. Dostupné z: <https://bmcp psychology.biomedcentral.com/articles/10.1186/s40359-024-02269-5#Abs1>. [cit. 2025-09-25].
- [32]KALKBRENNER, Michael T., 2022. Guidelines and Recommendations for Writing a Rigorous Quantitative Methods Section in Counseling and Related Fields. Online. *The Professional Counselor*, vol. 12, no. 3. Dostupné

- z: <https://tpcjournal.nbcc.org/guidelines-and-recommendations-for-writing-a-rigorous-quantitative-methods-section-in-counseling-and-related-fields/>. [cit. 2025-10-21].
- [33]KIPTULON, Evans Kasmai; ELMADANI, Mohammed a LIMUNGI, Godfrey Mbaabu, 2024. Transforming nursing work environments: the impact of organizational culture on work-related stress among nurses: a systematic review. Online. *BMC Health Services Research*, vol. 24, article 1526. Dostupné z: <https://bmchealthservres.biomedcentral.com/articles/10.1186/s12913-024-12003-x#citeas>. [cit. 2025-09-25].
- [34]KIPTULON, Evans Kasmai; SZÓLLÓSI, Anna; MIKLÓS, Zrínyi a SIKET, Adrienn Ujváriné, 2025. Organisational Culture Predictors of Job Satisfaction Among Nurses in Kenya, Sub-Sahara Africa: A Cross-Sectional Study. Online. *NursingOpen*, vol. 12, no. 9. Dostupné z: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/nop2.70298>. [cit. 2025-09-24].
- [35]KOCIANOVÁ, Renata, 2010. *Personální činnosti a metody personální práce*. Psyché (Grada). Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-2497-3.
- [36]KRAVČÁKOVÁ, Gabriela, 2015. *Organizačné správanie*. Online. Druhé prepracované a doplnené vydanie. Košice: Univerzita Pavla Jozefa Šafárika v Košiciach. ISBN 978-80-8152-371-7. Dostupné z: <https://unibook.upjs.sk/img/cms/2015/fvs/organizacne-spravanie.pdf>. [cit. 2025-09-13].
- [37]LEE, Christopher M, 2024. Employment Satisfaction Survey (ESS) in measuring and evaluating employee management expectations. Online. Dostupné z: <https://doi.org/10.17632/552kf9bgkw.1>. [cit. 2025-11-29].
- [38]LOCKE, Edwin A., 1976. *The nature and causes of job satisfaction*. In: DUNNETTE, Marvin D., ed. *Handbook of industrial and organizational psychology*. Chicago: Rand McNally, s. 1297–1343.
- [39]LUKÁŠOVÁ, Růžena, 2010. *Organizační kultura a její změna*. Grada Publishing a.s. ISBN 978-80-247-2951-0.
- [40]MON, Ei Mon a LU, Lee Hsing, 2021. The impact of Human Resource Practices towards the employee job satisfaction. Online. *International Journal of Advances in Engineering and Management*, vol. 3, no. 9. ISSN 2395-5252. Dostupné z: https://ijaem.net/issue_dcp/The%20impact%20of%20Human%20Resource%20Practices%20towards%20the%20employee%20job%20satisfaction.pdf. [cit. 2025-11-29].

- [41] *Nachhaltiger Impact durch 4 Fokusbereiche, n. d.* Online. Uvex group. Dostupné z: <https://nachhaltigkeitsbericht.uvex-group.com/ziele/fokusbereiche/>. [cit. 2025-10-01].
- [42] NASSANI, Abdelmohsen A.; BADSHAH, Waqar a GRIGORESCU, Adriana, 2024. Participatory leadership and supportive organisational culture Panacea for job satisfaction regulatory role of work-life balance. Online. *Heliyon*, vol. 10, no. 16. Dostupné z: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2405844024120749>. [cit. 2025-09-24].
- [43] PAUKNEROVÁ, Daniela, 2012. *Psychologie pro ekonomy a manažery*. 3., aktualiz. a dopl. vyd. Management. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-3809-3.
- [44] PAULÍK, Karel, 2018. *Psychologie práce a organizace: vybrané kapitoly*. Vydání: první. Ostrava: Ostravská univerzita. ISBN 978-80-7599-031-0.
- [45] PETERS, Thomas J. a WATERMAN, Robert H., 1982. *In search of excellence: lessons from America's best-run companies*. New York: Harper & Row. ISBN 0060150424.
- [46] PFEIFER, Luděk a UMLAUFOVÁ, Miloslava, 1993. *Firemní kultura: konkurenční síla sdílených cílů, hodnot a priorit*. Praha: Grada. ISBN 80-7169-018-x.
- [47] Průzkum: Jen třetina Čechů je spokojena se mzdou, většina by ráda změnila práci, 2025. Online. *BusinessInfo.cz*. Dostupné z: <https://www.businessinfo.cz/clanky/vyzkum-jen-tretina-cechu-je-spokojena-se-mzdou-vetsina-by-rada-zmenila-praci/>. [cit. 2025-10-31].
- [48] PYO, Jeehee; LEE, Won; YOUNG CHOI, Eun; GYEONG JANG, Seung a OCK, Minsu, 2023. Qualitative Research in Healthcare: Necessity and Characteristics. Online. *Journal of Preventive Medicine and Public Health*, vol. 56, no. 1. Dostupné z: <https://pmc.ncbi.nlm.nih.gov/articles/PMC9925284/>. [cit. 2025-10-20].
- [49] RAFI'I, Muhammad Ridzwan; HANIF, Shahrul Azhar a BIN DAUD, Faiz, 2025. Exploring the link between healthcare organizational culture and provider work satisfaction: a systematic review. Online. *BMC Health Services Research*, vol. 25, article 904. Dostupné z: <https://bmchealthservres.biomedcentral.com/articles/10.1186/s12913-025-12973-6>. [cit. 2025-09-25].
- [50] RANA, Kritika; POUDEL, Prakash a CHIMORIYA, Ritesh, 2023. Qualitative Methodology in Translational Health Research: Current Practices and Future Directions.

- Online. *Healthcare (Basel)*, vol. 11, no. 19, article 2665. Dostupné z: <https://pmc.ncbi.nlm.nih.gov/articles/PMC10572630/>. [cit. 2025-10-20].
- [51] ROBBINS, Stephen P. a JUDGE, Tim, 2014. *Essentials of organizational behavior*. 12th ed. New Jersey: Pearson, 348p. ISBN 9780132968508.
- [52] ROLLINSON, Derek, 2008. *Organisational Behaviour and Analysis: An Integrated Approach*. Pearson Education. ISBN 9780273711148.
- [53] ROLNÝ, Ivo, 2007. *Etika v podnikové strategii: metodologické postupy integrace etiky do podnikové strategie*. Vyd. 3., rozš., (1. v nakl. Key Publishing). Ekonomie. Ostrava: Key Publishing. ISBN 978-80-87071-45-8.
- [54] STRŽÍTESKÝ, Václav, 2021. Factors of Job Satisfaction in The Czech Republic. Online. *International Journal of Operations Management*, vol. 1, no. 4. Dostupné z: <https://researchleap.com/factors-of-job-satisfaction-in-the-czech-republic/>. [cit. 2025-10-30].
- [55] Survey: most Czechs enjoy their work, but want higher salary, 2024. Online. *Radio Prague International*. Dostupné z: <https://english.radio.cz/survey-most-czechs-enjoy-their-work-want-higher-salary-8821208>. [cit. 2025-10-31].
- [56] ŠIGUT, Zdeněk, 2004. *Firemní kultura a lidské zdroje*. Lidské zdroje. Praha: ASPI. ISBN 80-7357-046-7.
- [57] TIEU, Van Trang, 2024. An Overview of Research on Job Satisfaction and Employee Loyalty to the Organization. Online. *International Journal of Social Science Research and Review*, vol. 7, no. 11. Dostupné z: <https://ijssrr.com/journal/article/view/2410/1783>. [cit. 2025-11-29].
- [58] TYLL, Ladislav, 2014. *Podniková strategie*. Beckova edice ekonomie. Praha: C.H. Beck. ISBN 978-80-7400-507-7.
- [59] URBAN, Jan, 2014. *Firemní kultura a identita*. Právo a management. Praha: Ústav práva a právní vědy. ISBN 978-80-87974-05-6.
- [60] VYSEKALOVÁ, Jitka a MIKEŠ, Jiří, 2009. *Image a firemní identita*. Expert (Grada). Praha: Grada. ISBN 978-80-247-2790-5.

- [61] Why Czech employees are among Europe's most dissatisfied, 2025. Online. *Expats.cz*. Dostupné z: <https://www.expats.cz/czech-news/article/czechia-has-among-europe-s-least-satisfied-workers-but-why>. [cit. 2025-10-31].
- [62] YADAV, Drishti, 2022. Criteria for Good Qualitative Research: A Comprehensive Review. Online. *The Asia-Pacific Education Researcher*, vol. 31. Dostupné z: <https://link.springer.com/article/10.1007/s40299-021-00619-0>. [cit. 2025-10-20].
- [63] Zaměstnanci dnes očekávají daleko víc než jen adekvátní mzdu, 2025. Online. *Up benefity*. Dostupné z: <https://www.upcz.cz/mzda-a-benefit-y-co-dnesni-zamestnanci-ocekavaji/>. [cit. 2025-10-30].
- [64] ZYOUN, Munther Mohammad; BSHARAT, Tahani R. K. a DWEIKAT, Khaled A., 2024. Quantitative Research Methods: Maximizing Benefits, Addressing Limitations, and Advancing Methodological Frontiers. Online. *ISRG Journal of Multidisciplinary Studies*, vol. 2, no. 4. Dostupné z: https://www.researchgate.net/publication/379655878_Quantitative_Research_Methods_Maximizing_Benefits_Addressing_Limitations_and_Advancing_Methodological_Frontiers. [cit. 2025-10-21].

SEZNAM PŘÍLOH

| | |
|---|----|
| Příloha A: Dotazník pro výrobní zaměstnance | 92 |
| Příloha B: Otázky pro management organizace | 95 |
| Příloha C: Odpovědi respondentů na otázku číslo 1 | 96 |

Příloha A: Dotazník pro výrobní zaměstnance

Dobrý den, rád bych Vás požádal o vyplnění anonymního dotazníku, který je součástí mé diplomové práce na téma „Vliv firemní kultury na spokojenost zaměstnanců“. Cílem dotazníku je zjistit, jak zaměstnanci vnímají pracovní prostředí, firemní kulturu a podmínky v organizaci UVEX SPORTS Nýrsko, k. s. Vaše odpovědi jsou zcela anonymní a budou použity pouze pro studijní a výzkumné účely. Vyplnění dotazníku Vám zabere přibližně 7–10 minut. Děkuji Vám za Váš čas a ochotu podílet se na výzkumu.

1) Na jakém oddělení pracujete v organizaci UVEX SPORTS Nýrsko, k. s.?

- a) Hala 1 (Tampoprint, Strojní a Ruční lepení, Tvarování lemů a jiných dílů)
- b) Hala 2 (Kaloty, Šití a montáž helmových dílů)
- c) Hala 3 (CNC vysekávání)
- d) Hala 4 (Výroba dvojitých skel, Šití pásků)
- e) Hala 5 (Montáž helem, Montáž lyžařských brýlí, Montáž pracovních ochranných brýlí, Montáž ochranných štítů)
- f) THP

2) Jak dlouho jste zaměstnán/a v organizaci UVEX SPORTS Nýrsko, k. s.?

- a) Méně než 1 rok
- b) 1–5 let
- c) 6–10 let
- d) Více než 10 let

3) Kolik je Vám let?

- a) 20–29 let
- b) 30–39 let
- c) 40–49 let
- d) 50–59 let
- e) 60 a více let

4) Jak jste celkově spokojen/a se svým zaměstnáním v organizaci UVEX SPORTS Nýrsko, k. s.? (1 = minimální spokojenost; 5 = maximální spokojenost)

- a) 1
- b) 2
- c) 3
- d) 4
- e) 5

5) Nakolik jste spokojen/a s uvedenými oblastmi? (zaškrtněte vždy jedno pole, kde 1 = zcela nespokojen/a, 5 = zcela spokojen/a)

| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|--|---|---|---|---|---|
| Jak hodnotíte možnosti profesního rozvoje a vzdělávání v organizaci? | | | | | |
| Jak hodnotíte systém odměňování a benefitů? | | | | | |
| Jak vnímáte rovnováhu mezi pracovním a osobním životem? | | | | | |
| Jak jste spokojen/a s komunikací uvnitř organizace? | | | | | |

6) Nakolik souhlasíte s uvedenými tvrzeními? (zaškrtněte vždy jedno pole, kde 1 = zcela nesouhlasím, 5 = zcela souhlasím)

| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---|---|---|---|---|---|
| Na pracovišti panuje přátelská a podporující atmosféra | | | | | |
| Cítím se být součástí týmu i organizace | | | | | |
| Často cítím ocenění za odvedenou práci | | | | | |
| Za svou práci jsem adekvátně oceněn/a | | | | | |
| Má práce pro mě má smysl | | | | | |
| Mé povinnosti jsou jasně vymezeny | | | | | |
| Mohu svobodně vyjadřovat své nápady a myšlenky | | | | | |
| Zaměstnání v UVEX k. s., bych doporučil/a přátelům/známým | | | | | |
| V zaměstnání mám možnost kariérního/osobního růstu | | | | | |
| Souhlasím s obsahem organizačních cílů | | | | | |
| Nikdy jsem neuvažoval/a o odchodu z organizace | | | | | |

7) Jak jsou uvedené faktory důležité pro Vaši pracovní spokojenost? (1 = nízká důležitost, 5 = vysoká důležitost)

| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---------------------|---|---|---|---|---|
| Mzda | | | | | |
| Otevřená komunikace | | | | | |
| Mezilidské vztahy | | | | | |
| Firemní benefity | | | | | |

| | | | | | |
|-----------------------------------|--|--|--|--|--|
| Přístup vedoucích pracovníků | | | | | |
| Správně nastavená firemní kultura | | | | | |
| Pracovní podmínky | | | | | |
| Vykonávaná práce | | | | | |

8) Jak jste spokojen/a s uvedenými faktory? (1 = nízká spokojenost, 5 = vysoká spokojenost)

| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|-----------------------------------|---|---|---|---|---|
| Mzda | | | | | |
| Otevřená komunikace | | | | | |
| Mezilidské vztahy | | | | | |
| Firemní benefity | | | | | |
| Přístup vedoucích pracovníků | | | | | |
| Správně nastavená firemní kultura | | | | | |
| Pracovní podmínky | | | | | |
| Vykonávaná práce | | | | | |

9) Jaká opatření či benefity by vedly ke zvýšení Vaší pracovní spokojenosti?

Příloha B: Otázky pro management organizace

1. Jak byste vlastními slovy popsal/a firemní kulturu v této organizaci?
2. Jaké hodnoty organizace prosazuje a jak se projevují v praxi? Jsou deklarovány oficiálně?
3. Jak se zaměstnanci seznamují s firemní kulturou? Jaký to má vliv na jejich spokojenost?
4. Jakým způsobem organizace podporuje otevřenou komunikaci a jak to ovlivňuje spokojenost zaměstnanců?
5. Jak hodnotíte přístup vedení k zaměstnancům a jeho vliv na jejich spokojenost?
6. Jakým způsobem organizace oceňuje práci zaměstnanců a jaký to má dopad na jejich motivaci a spokojenost?
7. Jak organizace podporuje spolupráci a dobré mezilidské vztahy na pracovišti?
8. Jak organizace reaguje na podněty a návrhy zaměstnanců?
9. Jakým způsobem organizace podporuje rovnováhu mezi pracovním a osobním životem zaměstnanců?
10. Jakým způsobem se organizace snaží předcházet nespokojenosti zaměstnanců spojené nejen s firemní kulturou?

Příloha C: Odpovědi respondentů na otázku číslo 1

Otázka číslo 1: Jak byste vlastními slovy popsal/a firemní kulturu v této organizaci?

Vedoucí personálního úseku, 45 let, v organizaci od roku 2006

Styl komunikace je u nás spíše formální. Snažíme se informovat co největší množství lidí, aby nikdo nezůstal stranou. Atmosféra na pracovišti je přátelská a dbáme na to, aby lidé k sobě seděli. Pokud se objeví rušivý element, nejprve se ho snažíme přesunout, a když problémy přetrvávají, může dojít i k výpovědi. Ve vztazích převládá spolupráce. K nepsaným pravidlům, zvykům a tradicím patří například pondělní schůze managementu, chlebičky k narozeninám, společné snídaně managementu nebo firemní akce. Kultura mezi odděleními je různá, protože každé oddělení má specifickou náplň práce a různou náročnost.

Vedoucí výroby, 50 let, v organizaci od roku 2007

Vnímám postupnou změnu firemní kultury od roku 2010. Na začátku na nás německé vedení nahlíželo jako na opice, které mají jen poslouchat. Postupně se ale pozice vyrovnaly – přibližně do roku 2018, kdy začal být názor nýrského managementu brán jako rovnocenný. Vztahy mezi zaměstnanci jsou někdy složité, protože většinu výrobních zaměstnanců tvoří ženy. Často se objevují konflikty mezi halami nebo směny. Snažíme se ale vytvářet přátelskou atmosféru. Styl komunikace je mezi kolegy přátelský, s nadřízenými spíše formální.

Vedoucí plánování výroby, 42 let, v organizaci od roku 2003

Styl komunikace mezi kolegy i mezi podřízenými a nadřízenými je u nás neformální a přátelský, často si tykáme, což mi vyhovuje. Ne každý to ale má nastavené stejně. Atmosféra je většinou uvolněná, i když kvůli sezónní výrobě někdy vzniká nervozita. Celkově se atmosféra v organizaci i přístup německého vedení vyvíjely – jednoznačně k lepšímu. Dříve byl přístup tvrdší a lidé se více soustředili sami na sebe, dnes je atmosféra spíše rodinná. K nepsaným pravidlům patří občerstvení k narozeninám nebo svátku některého zaměstnance.

Vedoucí kvality, 52 let, v organizaci od roku 2006

V rámci pobočky v Nýrsku je komunikace funkční a věcná. S německým vedením je více formální. Atmosféra na pracovišti je přátelská a stejně tak i vztahy mezi lidmi. K nepsaným pravidlům patří občerstvení k narozeninám, svátkům nebo třeba k narození dítěte. Drobné občerstvení vždy přináší ta osoba, které se tato událost týká. Firemní kultura se v čase jednoznačně zlepšila.

Mistr výroby, 65 let, v organizaci od roku 2007

Styl komunikace záleží na tom, s kým člověk jedná. Mezi kolegy a podřízenými je komunikace přátelská, otevřená a beze strachu. Při komunikaci s vyšším vedením nebo německým vedením je formálnější a člověk musí zvážit, co si může dovolit říct. Atmosféra je uvolněná a přátelská. Mezi halami nebo směny je někdy soutěživost a občas i naschvály. V takových případech zasahuji – domluvíím problémovým zaměstnancům nebo je přeřadím. K nepsaným pravidlům patří přinesení občerstvení například k narozeninám. Změnu firemní kultury vnímám jednoznačně pozitivně, hlavně po výměně jednatele. Přál bych si ale ještě zlepšit komunikaci shora dolů, hlavně ze strany německého vedení.

Mistr výroby, 33 let, v organizaci od roku 2014

Styl komunikace je přátelský a lidé se nemusí bát sdílet své názory. Obecně komunikace funguje, ale často nefunguje komunikace německého vedení směrem k Nýrsku. Už se mi několikrát stalo, že jsem se nedozvěděl důležité organizační informace, což je v mé pozici problém. Atmosféra je přátelská například mezi zaměstnanci v kanceláři nebo managementu. U výrobních zaměstnanců jsou častější konflikty, třeba mezi protisměnami. V takovém případě je potřeba dotyčné osoby přeřadit. Mezi zvyky patří přinesení drobného občerstvení například k narozeninám nebo narození dítěte.

Vedoucí logistiky, 51 let, v organizaci od roku 2003

Styl komunikace je spíše neformální, ale vždy slušný. Atmosféru na pracovišti bych neoznačil za uvolněnou, protože se musí pracovat, ale rozhodně je přátelská. Přirozeně existuje určitá míra respektu vůči vedení. Ve vztazích mezi lidmi vnímám hlavně důvěru a spolupráci. Mezi výrobními zaměstnanci se někdy objevuje soutěživost. K nepsaným pravidlům patří přinesení občerstvení k narozeninám nebo svátku a pravidelné porady mezi směnami, kde se shrnuje den a plánuje další postup. Kultura se v čase zlepšila – dnes je atmosféra více přátelská až rodinná.