

UNIVERZITA PARDUBICE

FAKULTA EKONOMICKO-SPRÁVNÍ

DIPLOMOVÁ PRÁCE

2025

Bc. Bára Vejdělková

Univerzita Pardubice
Fakulta ekonomicko-správní

Efektivní feedback culture
Diplomová práce

2025

Bc. Bára Vejdělková

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

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení: **Bc. Bára Vejdělková**
Osobní číslo: **E23143**
Studijní program: **N0413A050009 Ekonomika a management**
Specializace: **Ekonomika a management podniku**
Téma práce: **Efektivní feedback culture**
Zadávající katedra: **Ústav podnikové ekonomiky a managementu**

Zásady pro vypracování

Cílem diplomové práce je identifikovat charakteristiky efektivní kultury zpětné vazby (feedback culture) a zhodnotit možnosti jejího využití ve vybraném podniku.

Osnova:

- Aktuálnost zvoleného tématu.
- Stanovení metod zpracování diplomové práce.
- Teoretická východiska problematiky zpětné vazby a podnikové kultury.
- Charakteristika vybraného podniku.
- Analýza využití efektivní kultury zpětné vazby v konkrétním podniku.
- Zhodnocení výsledků a návrhy doporučení.
- Formulace závěrů.

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

Seznam doporučené literatury:

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.
REITMAYEROVÁ, Eva a BROUMOVÁ, Věra. *Cílená zpětná vazba: metody pro vedoucí skupin a učitele*. Vydání třetí. Praha: Portál, 2015. ISBN 978-80-262-0988-1.
URBAN, Jan. *Firemní kultura a identita*. Praha: Ústav práva a právní vědy, 2014. ISBN 978-80-87974-05-6.
VEBER, Jaromír. *Management: základy, přístupy, soudobé trendy*. Praha: Ekopress, 2021. ISBN 978-80-87865-69-9.
ZHUO, Julie. *První kroky v manažerské pozici: cesta k úspěšnému a respektovanému šéfovi*. Praha: Grada, 2020. ISBN 978-80-271-2893-8.

Vedoucí diplomové práce: **doc. Ing. Michaela Kotková Stříteská, 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

V Pardubicích dne 1. září 2024

Prohlašuji:

Práci s názvem Efektivní feedback culture jsem vypracovala samostatně. Veškeré literární prameny a informace, které jsem v práci využila, jsou uvedeny v seznamu použité literatury.

Byla jsem seznámena 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. 7/2019 Pravidla pro odevzdávání, zveřejňování a formální úpravu závěrečných prací, ve znění pozdějších dodatků, bude práce zveřejněna prostřednictvím Digitální knihovny Univerzity Pardubice.

V Pardubicích dne 29. 04. 2025

Bc. Bára Vejdělková v.r.

PODĚKOVÁNÍ

Touto cestou bych ráda poděkovala vedoucí mé diplomové práce doc. Ing. Michaele Kotkové Stříteské, Ph.D., za cenné rady, vstřícnost a odborné vedení, které mi byly po celou dobu zpracování práce velkou oporou. Poděkování patří také všem respondentům z UniCredit Bank, kteří se ochotně zapojili do dotazníkového šetření a poskytli mi cenné informace a zpětnou vazbu, bez nichž by analytická část této práce nemohla vzniknout. V neposlední řadě děkuji své rodině a blízkým za podporu, pochopení a motivaci v průběhu celého studia.

ANOTACE

Tato diplomová práce se zaměřuje na problematiku efektivní feedback culture. Cílem je identifikovat charakteristiky efektivní kultury zpětné vazby (feedback culture) a zhodnotit možnosti jejího využití ve vybraném podniku, kterým je UniCredit Bank. První část je věnována teoretickým východiskům v oblastech podnikové kultury, zpětné vazby a feedback culture. Druhá část je založena na analýze dat získaných prostřednictvím dotazníkového šetření mezi zaměstnanci banky. Její výsledky přináší ucelený pohled na aktuální stav zpětné vazby a zároveň identifikují oblasti pro zlepšení, které jsou dále rozpracovány v návrzích konkrétních opatření.

KLÍČOVÁ SLOVA

kultura, podniková kultura, zpětná vazba, feedback culture, organizace

TITLE

Effective feedback culture

ANNOTATION

This thesis focuses on the issue of effective feedback culture. Its aim is to identify the characteristics of an effective feedback culture and to evaluate the possibilities of its use in a selected company, UniCredit Bank. The first part is devoted to the theoretical background, covering corporate culture, feedback and feedback culture. The second part is based on data analysis obtained through a questionnaire survey among the bank's employees. Its results provide a comprehensive insight into the current state of feedback and also identify areas for improvement, which are further elaborated in proposals for specific measures.

KEYWORDS

culture, corporate culture, feedback, feedback culture, organization

OBSAH

SEZNAM ILUSTRACÍ A TABULEK.....	10
SEZNAM ZKRATEK A ZNAČEK	11
ÚVOD.....	12
1. TEORETICKÁ VÝCHODISKA PROBLEMATIKY PODNIKOVÉ KULTURY	13
1.1. KULTURA	13
1.2. PODNIKOVÁ KULTURA.....	14
1.2.1. VÝZNAM PODNIKOVÉ KULTURY	15
1.2.2. SÍLA PODNIKOVÉ KULTURY	16
1.2.3. PRVKY A STRUKTURA PODNIKOVÉ KULTURY.....	17
1.2.4. TYPOLOGIE.....	18
1.2.5. ÚSPĚŠNÁ PODNIKOVÁ KULTURA A JEJÍ DIAGNOSTIKA	20
1.2.6. ZMĚNA A MĚŘENÍ.....	22
2. TEORETICKÁ VÝCHODISKA PROBLEMATIKY ZPĚTNÉ VAZBY.....	24
2.1. ZPĚTNÁ VAZBA	24
2.2. VÝZNAM.....	25
2.3. TYPY	26
2.4. TECHNIKY	29
2.5. FEEDBACK CULTURE.....	30
3. STANOVENÍ METOD ZPRACOVÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE.....	34
4. CHARAKTERISTIKA VYBRANÉHO PODNIKU.....	37
4.1. STRUKTURA A PRVKY KULTURY.....	38
4.2. HODNOTY SPOLEČNOSTI.....	39
4.3. ORGANIZAČNÍ STRUKTURA.....	41
5. ANALÝZA VYUŽITÍ EFEKTIVNÍ KULTURY ZPĚTNÉ VAZBY V KONKRÉTNÍM PODNIKU	43
6. ZHODNOCENÍ VÝSLEDKŮ A NÁVRHY DOPORUČENÍ.....	58
6.1. ZHODNOCENÍ VÝSLEDKŮ.....	58
6.2. NÁVRHY DOPORUČENÍ.....	61
ZÁVĚR	64

POUŽITÁ LITERATURA	65
SEZNAM PŘÍLOH.....	70

SEZNAM ILUSTRACÍ A TABULEK

Seznam obrázků

Obrázek 1: Faktory (determinanty) vymezující podnikovou kulturu	15
Obrázek 2: Stuktura podnikové kultury	17
Obrázek 3: Organizační struktura	41

Seznam grafů

Graf 1: Vnímání zpětné vazby jako klíčového nástroje pro zlepšování výkonu a úspěšnosti týmu	43
Graf 2: Vnímání komunikace důležitosti zpětné vazby ze strany vedení	44
Graf 3: Vnímání reakcí vedoucích pracovníků na zpětnou vazbu	45
Graf 4: Vnímání otevřenosti a respektu vedení vůči názorům zaměstnanců	46
Graf 5: Vnímání jasně definovaných pravidel a postupů pro poskytování zpětné vazby	46
Graf 6: Vnímání pravidelného vyhodnocování efektivity procesů zpětné vazby	47
Graf 7: Vnímání zapojení zaměstnanců do zlepšování procesu zpětné vazby	48
Graf 8: Vnímání možnosti volby preferovaného způsobu sdílení zpětné vazby	49
Graf 9: Vnímání bezpečí při sdílení zpětné vazby bez obav z negativních důsledků	49
Graf 10: Četnost vyhledávání zpětné vazby vedoucími pracovníky podle vnímání zaměstnanců	50
Graf 11: Četnost schůzek mezi zaměstnanci a nadřízenými za účelem sdílení zpětné vazby ..	51
Graf 12: Vnímané možnosti poskytování zpětné vazby v organizaci	52
Graf 13: Nejčastěji využívané techniky zpětné vazby v organizaci	53
Graf 14: Využívané nástroje v oblasti zpětné vazby	54
Graf 15: Absolvované formy vzdělávání v oblasti zpětné vazby	55
Graf 16: Nejčastěji vnímané překážky při poskytování nebo přijímání zpětné vazby	56
Graf 17: Vnímaný dopad zpětné vazby na profesní rozvoj a pracovní výkon	57

SEZNAM ZKRATEK A ZNAČEK

a. s. akciová společnost

č. číslo

s. strana

tzv. takzvaně

ÚVOD

Téma diplomové práce s názvem „Efektivní feedback culture“ bylo zvoleno proto, že se v posledních letech dostává do popředí zájmů veřejnosti, a to zejména v kontextu rozvoje zaměstnanců, budování důvěry a zvyšování angažovanosti v pracovním prostředí. V této souvislosti se v zahraniční literatuře stále častěji objevuje pojem feedback culture, tedy kultura zpětné vazby, která označuje prostředí, ve kterém je zpětná vazba považována za běžný, žádoucí a rozvíjející nástroj každodenní komunikace napříč celou organizací (Jug a kol., 2018). Český překlad se v odborném prostředí objevuje spíše okrajově, a proto byl v názvu práce ponechán původní anglický termín.

Důležitost tématu spočívá především v jeho praktickém dopadu. Organizace, které se systematicky věnují budování efektivní kultury zpětné vazby, dosahují lepší spolupráce v týmu, vyšší důvěry mezi zaměstnanci a vedením a obecně zvyšují kvalitu interní komunikace (Cleave, 2024). Přesto však zpětná vazba bývá v mnoha firmách realizována spíše formálně či nahodile, bez hlubšího strategického ukotvení.

Cílem diplomové práce je identifikovat charakteristiky efektivní kultury zpětné vazby (feedback culture) a zhodnotit možnosti jejího využití ve vybraném podniku.

Diplomová práce je rozdělena do dvou hlavních částí – teoretické a analytické. Teoretická část se věnuje nejdříve teoretickým východiskům problematiky podnikové kultury, přičemž popisuje její význam, sílu, prvky a strukturu, různé typologie, faktory úspěšné podnikové kultury, diagnostiku, možnosti změny a její měření. Dále je věnována pozornost samotnému pojmu zpětná vazba. V této kapitole je popsán její význam, typy a vybrané techniky. Tato východiska jsou následně propojena do konceptu kultury zpětné vazby, který tvoří teoretický rámec celé práce.

Na teoretickou část navazuje analytická část, která se nejdříve zaměřuje na stanovení metod zpracování diplomové práce. V rámci této kapitoly je popsáno dotazníkové šetření a řízený rozhovor, které byly použity pro sběr dat a informací. Následně navazuje charakteristika vybraného podniku, kterým je UniCredit Bank. Nejprve je zmíněna historie podniku, dále je popsána struktura a prvky kultury, identifikované hodnoty společnosti, a nakonec je uvedena organizační struktura. Klíčovou částí je pak samotná analýza využití efektivní kultury zpětné vazby v tomto podniku, na kterou navazuje zhodnocení výsledků a návrhy doporučení pro zefektivnění zpětnovazebních procesů v organizaci.

1. TEORETICKÁ VÝCHODISKA PROBLEMATIKY PODNIKOVÉ KULTURY

Tato kapitola diplomové práce se v první části zabývá samotným pojmem kultura, na který navazuje další část s názvem podniková kultura. V této části je popsán význam podnikové kultury, její síla, prvky, struktura, typologie, úspěšná podniková kultura, její diagnostika, změna a měření. Poslední část této kapitoly je zaměřena na feedback culture, která je propojením zpětné vazby a podnikové kultury.

1.1. KULTURA

Před vymezením pojmu podniková kultura je vhodné zmínit definici kultury jako takové. Lze na ni nahlížet z mnoha úhlů pohledu a dalo by se říci, že existuje tolik různých definic, kolik je na světě kultur. Sociologická encyklopedie poukazuje na význam latinských slov, ze kterých byla kultura utvořena a to „*colo*“ = vzdělávat, obdělávat, pěstovat a „*cultura*“ = pěstování, vzdělávání. Slovo „kultura“ patří mezi klíčové pojmy společenských věd a v nejširším slova smyslu označuje specifický lidský způsob organizace, rozvoje a realizace činností, který se zpředměťuje ve výsledcích fyzické i duševní práce. Zpočátku historie byl tento pojem spojován s obděláváním půdy. Základy pozdějšího chápání pojetí kultury jako charakteristiky lidské vzdělanosti položil Marcus Tullius Cicero ve svém díle Tuskulské hovory (rok 45 před našim letopočtem), kdy použil pojem „kultura ducha“ pro označení filozofie (Matějů a Soukup, 2020). Původní definici kultury uvádí Tylor (White, 2019) ve svém díle Primitive Culture (1871) jako „*složitý celek, který zahrnuje znalosti, víru, umění, morálku, právo, zvyky a všechny další schopnosti a návyky, které člověk získává jako člen společnosti.*“ Se svou definicí se dále přidává Hofstede (2007, s. 6) „*Kultura je vždy jevem kolektivním, neboť je vždy alespoň z části sdílena lidmi, kteří žijí nebo žili ve stejném společenském prostředí, v němž si ji osvojili. Je to kolektivní programování myslí, které odlišuje příslušníky jedné skupiny nebo kategorie lidí od druhých.*“ Lukášová (2010, s. 12) oproti tomu považuje kulturu za široký mezioborový koncept, který označuje sdílené a naučené vzorce myšlení, emocí a chování. Tyto vzorce vznikají jako adaptace sociálních skupin na vnější podmínky a slouží jako efektivní nástroj pro jejich zvládnutí. Prostřednictvím procesů sociálního učení jsou předávány uvnitř skupin a mezi generacemi.

Tak jako téměř každý jedinec náleží současně do různých skupin a kategorií, nese v sobě nevyhnutelně několik vrstev mentálního programování, které odpovídají různým úrovním

kultury. Hofstede (2007, s 10-11) rozdělil vrstvy mentálního naprogramování na základní úrovně kultury:

- národní vrstva,
- vrstva kultury spojená s určitým etnikem, náboženstvím či jazykem,
- vrstva daná rodem spojená s náležitostí k pohlaví,
- generační vrstva,
- vrstva sociální třídy,
- vrstva organizační úrovně.

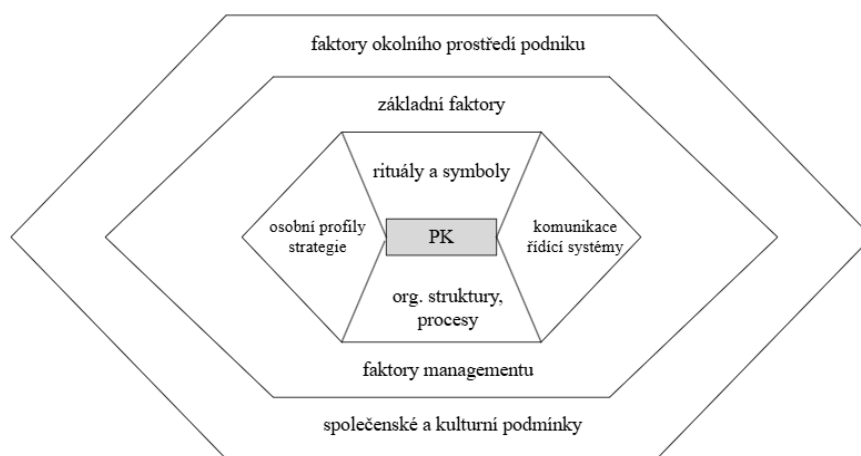
1.2. PODNIKOVÁ KULTURA

Po vymezení pojmu kultura lze pokračovat k vymezení pojmu podniková (firemní, organizační) kultura. Ani v tomto případě neexistuje pouze jediná, přesná a správná definice. Pro lepší pochopení souvislostí bude přiblížena její historie. Zájem o firemní kulturu a její aktivní ovlivňování začal v manažerské literatuře výrazně narůstat od 70. let 20. století. Hlavním podnětem bylo zaměření amerických manažerů a teoretiků na faktory úspěchu takzvaného japonského zázraku – období rychlého růstu a mimořádných úspěchů japonských průmyslových podniků. Další významný impulz přinesla publikace *In Search of Excellence* (1982) autorů Thomase J. Peterse a Roberta H. Watermana. Tato kniha zdůraznila, že všechny úspěšné společnosti sdílejí určité společné kulturní rysy, které zásadně přispívají k jejich dlouhodobému úspěchu. Tím se firemní kultura dostala do popředí zájmu jako klíčový faktor ovlivňující konkurenční schopnosti organizací (Urban, 2014, s. 11). Pfeifer a Umlaufová (1993, s. 19) definují firemní kulturu jako „*souhrn představ přístupů a hodnot ve firmě všeobecně sdílených a relativně dlouhodobě udržovaných.*“ Šigut (2004, s. 9-10) uvádí „*Firemní kultura vyjadřuje určitý charakter, duch podniku, vnitřní pravidla hry, která ovlivňují myšlení a jednání pracovníků, ale i celkovou atmosféru, ve které probíhá veškerý vnitropodnikový život.*“ Jaromír Veber (2020, s.78) popisuje, že kultura firmy „*je odrazem lidských dispozic, myšlení a chování lidí v podniku. Je produktem minulých činností a současně omezujícím faktorem činností budoucích. Je poznatelná, působí na lidské vědomí i podvědomí a v obojím se také projevuje.*“ Na základě těchto definic si pod pojmem podniková kultura lze představit typické jednání, myšlení a vystupování zaměstnanců organizace a je možno shrnout je do společných znaků jako je souhrn představ, přístupů

a hodnot ve firmě obecně sdílených a dlouhodobě udržovaných. Podniková kultura slouží také jako propojovací prvek, který ji zároveň odlišuje od ostatních.

Podnikovou kulturu, tedy specifický způsob chování vedení i zaměstnanců, formuje celá řada faktorů. Některé z nich mají svůj původ uvnitř organizace, zatímco jiné působí především z vnějšího prostředí (Urban, 2014, s. 27). Obrázek č. 1 zobrazuje schéma faktorů (determinantů) firemní kultury. Šigut (2014, s. 13-15) tyto skutečnosti popisuje takto:

- faktory okolního prostředí – zabývají se hospodářskými, technickými, technologickými a ekologickými aspekty činnosti podniku (situace v národním hospodářství, rozvoj odvětví, analýza konkurence),
- základní faktory – zde řadí společenské a kulturní rámcové podmínky rozvoje podniku (sociální procesy, kulturní vzorce), které dále dělí na osobní profil řídicích pracovníků, rituály a symboly a komunikaci,
- faktory managementu – sledují jednotlivé podnikové strategie a koncepce, organizační struktury a procesy a řídicí systémy.



Obrázek 1: Faktory (determinanty) vymežující podnikovou kulturu

Zdroj: vlastní dle Šigut (2004, s. 13)

1.2.1. VÝZNAM PODNIKOVÉ KULTURY

Dle Urbana (2014, s. 23) význam firemní kultury spočívá v jejím vlivu na jednání a vztahy mezi lidmi uvnitř organizace i mimo ni. Zásadně ovlivňuje celkovou výkonnost podniku. Podle mezinárodních studií může kvalitní firemní kultura zvýšit výkonnost organizace ve srovnání s konkurenty, jejichž kultura postrádá specifika, až o 20-30 %. Dalším přínosem je předvídatelnost rozhodování firmy i chování jejích manažerů a zaměstnanců, což posiluje

důvěru u členů organizace, obchodních partnerů i zákazníků. Armstrong (1999, s. 357) připisuje význam podnikové kultury hlubokému zakořenění v zastávaném přesvědčení. Dle jeho slov odráží skutečnosti, které byly provedeny v minulosti a skládá se z akceptovaných reakcí, které měly v minulosti úspěch.

1.2.2. SÍLA PODNIKOVÉ KULTURY

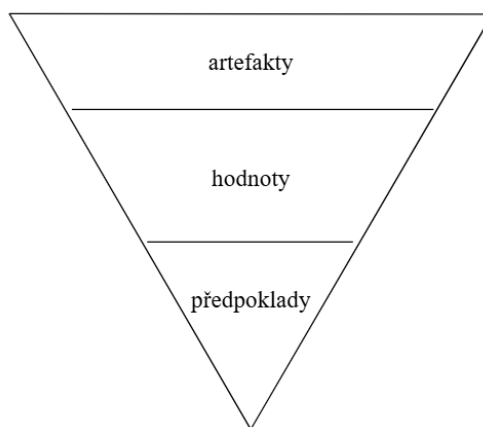
Firemní kultura, tvořená specifickým souborem zvyklostí a tradic organizace, může být silná nebo slabá. Šigut (2004, s. 16) charakterizuje silnou podnikovou kulturu těmito znaky: jasnost, zřetelnost, rozšířenost a zakotvenost. Urban (2014, s. 16) popisuje, že silná firemní kultura je charakteristická hlubokým zakořeněním organizačních norem a zvyklostí, které jsou široce sdíleny napříč celou organizací. Tato kultura se zpravidla odráží i ve vnějším projevu firmy, což jí poskytuje nezaměnitelnou identitu. Výrazně ovlivňuje jednání i postoje zaměstnanců a může být značnou výhodou, pokud je pozitivní – tedy pokud podporuje plnění cílů organizace a posiluje její konkurenční výhody. Mezi hlavní přednosti silné firemní kultury patří rychlejší rozhodování, menší výskyt vnitřních konfliktů, nižší potřeba interních předpisů, omezené nároky na kontrolu a v případě pečlivého výběru zaměstnanců jejich nižší fluktuaci. Na druhé straně však může mít tato kultura i své slabiny. Mezi nejčastější nevýhody patří tendence k uzavřenosti a pocitu výlučnosti, přehnanému lpění na tradicích, omezené flexibilitě a vzniku tzv. skupinového myšlení. To se projevuje kolektivním potlačováním odlišných názorů, vynucováním konformity a komplikovanější adaptací nových zaměstnanců. Nový (1993, s. 29) přisuzuje kromě výše zmíněných tyto přednosti silné podnikové kultury: přehledný a jasný pohled na podnik, méně konfliktní komunikace, vysoká jistota a důvěra spolupracovníků, vysoká motivace, značná identifikace s podnikem. K nevýhodám řadí mimo jiné možnou blokaci nových strategií. Slabá firemní kultura často vzniká jako důsledek nejasně definovaných cílů a pravidel, častých organizačních změn nebo rozporů mezi názory členů vedení a manažerského týmu. Tento typ kultury může podporovat kreativitu a otevřenost vůči novým myšlenkám, protože se zaměstnanci nemusí cítit svázáni striktními normami a tradicemi. Na druhé straně však slabá firemní kultura obvykle není efektivní při budování silné loajality zaměstnanců vůči organizaci, což může vést k nižší stabilitě a soudržnosti uvnitř podniku. (Urban, 2014, s. 16-17)

K posílení firemní kultury přispívá dle Urbana (2014, s. 16-17) obvykle konzistentní systém odměňování či výběr zaměstnanců (například přímo ze škol) a jejich důsledná adaptace. Data společnosti Culture Amp (2024) ukázala, že silná firemní kultura vede k lepšímu obchodnímu výkonu, vyšším cenám akcií, nižší fluktuaci a lepšímu zapojení zaměstnanců. Bonifacio

(2024, b) uvádí, že by HR manažeři a zaměstnavatelé pro podporu silné firemní kultury měli: posílit nábor talentovaných zaměstnanců a udržovat si je, podporovat spolupráci, inovace a snahu o dosažení společných cílů, zamezit vysoké fluktuaci a posilovat pověst zaměstnavatele.

1.2.3. PRVKY A STRUKTURA PODNIKOVÉ KULTURY

Kulturní prvky představují nejjednodušší strukturální a funkční jednotky, které tvoří základní stavební komponenty kulturního systému. Přístupy k vymezení a kategorizaci prvků organizační kultury se však mezi autory značně liší a nejsou zcela jednotné. Vysekalová a kol. (2020, s. 78) uvádí jako 4 základní prvky firemní kultury: symboly, hrdiny, rituály a hodnoty. Lukášová (2010, s. 18-26) mezi prvky firemní kultury řadí: artefakty, základní přesvědčení, hodnoty a postoje, normy chování, organizační mluvu, historiky a mýty, zvyky, rituály, ceremoniály, hrdiny a firemní architekturu a vybavení. Prvky organizační kultury neexistují samostatně, ale jsou vzájemně propojené a navzájem se ovlivňují. Snaha pochopit strukturální a funkční souvislosti mezi těmito prvky a jejich dopad na poznání i formování organizační kultury přiměla některé autory k vytvoření modelů organizační kultury. Tyto modely slouží k lepšímu porozumění a uchopení jejího obsahu (Lukášová, 2010, s. 26). Nejznámějším a nejčastěji zobrazovaným modelem je Scheinův model úrovně organizační kultury, který rozeznává celkem 3 úrovně podnikové kultury a to artefakty, zastávané hodnoty a základní předpoklady. Schein a Schein uvádí (2019, s. 37-38) „První dvě úrovně jsou ty, které mohou externí pozorovatelé snadno vidět a zažít. O třetí úrovni víme, že existuje na základě naší vlastní zkušenosti jako insiderů. Možná ji hned nevidíme ani neslyšíme, ale víme, že tam je, a pomáhá nám vysvětlit případné nesrovnalosti, které vnímáme mezi prvními dvěma úrovněmi.“



Obrázek 2: Stuktura podnikové kultury

Zdroj: vlastní dle Schein a Schein (2019, s. 38)

Struktura:

- artefakty – představují nejviditelnější a nejpovrchnější úroveň organizační kultury, kterou mohou pozorovatelé snadno vnímat. Jde o vnější projevy kultury, které lze slyšet, vidět nebo jinak zaznamenat, a to zejména při styku s neznámou či nezvyklou kulturou. Tyto projevy jsou snadno pozorovatelné, popsatelné a zároveň nejjednodušeji ovlivnitelné. Rozlišují se na artefakty materiální a nemateriální povahy. Mezi artefakty materiální povahy patří například: architektura budov, materiální vybavení firem, produkty vytvořené společností a další. Mezi artefakty nemateriální povahy se řadí styl komunikace, historky a mýty, hrdinové, zvyky a rituály (Lukášová, 2010, s. 18, 26).
- zastávané hodnoty – jsou z části vědomé a do určité míry ovlivnitelné. Pro vnějšího pozorovatele jsou pouze částečně rozpoznatelné. Zahrnují sociální normy, standardy chování, zásady, pravidla, vyjádření podnikové ideologie a podobné prvky. Tyto normy mohou vznikat spontánně jako neformální sociální pravidla nebo být záměrně a cíleně stanoveny organizací. Patří sem například přesně definované charakteristiky pracovních pozic a rolí, v nichž jednotliví zaměstnanci působí (Veber, 2020, s. 78-79).
- základní předpoklady – dle Lukášové (2010, s. 27) znázorňují nejhlubší úroveň, kterou zahrnují nevědomé a pro členy kultury zcela samozřejmé názory a myšlenky. Vzhledem k tomu je obsah základních přesvědčení velice obtížné identifikovat. Veber (2020, s. 79) doplňuje, že se představy vždy liší individuálně. Jsou ovlivněny věkem, dosavadními životními i pracovními zkušenostmi, odborným zaměřením a dosaženou úrovní vzdělání. Tyto faktory formují vztah jednotlivce k okolnímu světu, jeho názory na povahu člověka, důvody jeho jednání a charakter mezilidských vztahů.

1.2.4. TYPOLOGIE

Je nezbytné, aby manažeři dokázali poznat kulturu své společnosti a následně jí uměli porozumět. Tato schopnost jim umožňuje identifikovat silné i slabé stránky firemní kultury a přednosti i potenciální nevýhody. To je však náročné z mnoha důvodů, protože (jak už bylo zmíněno při definování pojmu i v podkapitole o síle) podniková kultura je složitá, obtížně identifikovatelná a členové společnosti si ji málokdy uvědomují. Lukášová (2010, s. 98-99) popisuje, že jedním z klíčových nástrojů, používaným vědci v sociálních vědách k analýze a uspořádání složité sociální reality, je konstrukce typologií. Typologie, sestávající z různých typů, představují poznávací nástroj, který zjednodušuje a systematizuje jinak komplikovanou

realitu. Doposud vytvořené typologie organizační kultury mají dvojitý význam, a to teoretický a praktický. Z teoretického hlediska slouží typologie k mapování charakteristických obsahů kultury, čímž přispívají k hlubšímu vědeckému porozumění této problematice. Prakticky jsou pak užitečné pro manažery, kteří je mohou využít k porovnání specifik kultury své organizace s obecně rozpoznávanými vzory. Lukášová (2010) a Armstrong (2007) se shodují na rozlišení nejznámějších publikovaných typologií do 4 skupin:

Typologie formulované ve vztahu k organizační struktuře

První typologie publikovaná v roce 1972, ve které Roger Harrison vymezil 4 základní typy. Charles Handy je podrobněji popsal pomocí jednoduchých piktogramů. Tato typologie poukazuje na propojení mezi organizační strukturou, uspořádání a kulturou. Lukášová (2010, s. 99) i Urban (2014, s. 42-43) definují 4 základní typy takto:

- kultura moci – typická pro organizace, kde většina rozhodovacích pravomocí náleží jedné nebo několika málo osobám, které provádějí klíčová rozhodnutí. Vyskytuje se často v malých firmách nebo autonomních jednotkách větších organizací. Vliv dalších osob závisí na jejich schopnosti dostat se do blízkosti vedení, obvykle neformálními cestami. Autorita je zde často založena na vyvolávání strachu.
- kultura rolí – běžná ve větších hierarchických organizacích s jasně definovanými pracovními rolemi – často ve státní správě nebo firmách s rutinními procesy. Pracovní chování je zde striktně určeno popisy práce a normami. Důraz je kladen na dodržování pravidel spíše než na kreativitu. Typická je pomalá reakce na změny, pozitivem je stabilita a jistota, kterou zaměstnancům organizace poskytuje.
- kultura výkonu – orientována na dosažení cílů a realizaci projektů. Pravomoci jsou přidělovány podle odbornosti, nikoliv pozice. Management se soustředí na budování týmů schopných plnit úkoly organizace. Důraz je kladen na přizpůsobivost, spolupráci a respekt založený na schopnostech a výkonnosti. Typická je větší samostatnost týmů, což podporuje inovace a kreativitu.
- kultura osob - nejvíce individualistická. Jednotliví zaměstnanci mají rozsáhlé rozhodovací pravomoci a cítí se jako plnoprávní členové organizace. Vztahy jsou partnerské, bez výrazné hierarchie, Taková kultura vzniká v organizacích s velkou volností, například u prodejních týmů nebo v profesních firmách (lékaři, právníci),

které se spojí pro splnění společného cíle. Pravomoci jsou zde sdílené, přičemž jednotlivci pracují převážně samostatně.

Další skupinou jsou typologie formulované ve vztahu k vlivu prostředí a reakci organizace na prostředí. Mezi ně se řadí například typologie T. E. Deal a A. Kennedyho vydaná v roce 1982, ve které jsou typy (kultura tvrdé práce, kultura drsných hochů, procesní kultura a kultura sázky na budoucnost) stanoveny mírou rizika a rychlostí zpětné vazby. Typologii založenou na modelu soupeřících hodnot vyvinuli R. E. Quinn a K. S. Cameron v roce 2011. Organizační kultury člení na klanovou, adhoktatickou, hierarchickou a tržní. Třetí skupinou jsou typologie formulované ve vztahu k fázi vývoje organizace. Fáze životního cyklu podle L. M. Millera (1989) popisuje proces, během kterého prochází každá organizace určitými vývojovými fázemi. Nakonec typologie formulované ve vztahu k tendencím v chování organizace. Kompasový model americké autorky W. Hall (1995) představuje charakteristické vzorce chování, které se vyskytují jak v rámci národních kultur, tak i kultur jednotlivých společností. Jejím specifickým cílem je poskytnout organizacím, které již fungují nebo plánují působit v partnerských vztazích s jinými společnostmi, teoretický základ pro pochopení, předvídání a zvládání kulturních rozdílů (Lukášová, 2010, s. 105-118; Urban, 2014, s. 40-43).

1.2.5. ÚSPĚŠNÁ PODNIKOVÁ KULTURA A JEJÍ DIAGNOSTIKA

Skvělá kultura nevzniká jen tak. V počátečních fázích si většina podniků vytváří své vlastní směrnice (zásady), čeho chce dosáhnout a jak to udělat. To by mělo také vyjadřovat, odkud společnost pochází a za jakým účelem vznikla. Její hodnoty a priority by měly být natolik dobře nastavené, aby je každý manažer i zaměstnanec (na všech úrovních) dokázal pojmenovat a byl připraven se jim v případě potřeby přizpůsobit. Je možné, že se firemní charakter bude muset změnit, aby odpovídal novým výzvám a příležitostem. Z toho důvodu je nutné neustále podporovat komunikaci v rámci společnosti. Úspěšná podniková kultura je taková, která má dobře formulované tyto základní cíle: mise, vize, hodnoty a zaměření se na zákaznický servis (Dyer, 2018, s. 14-15). Hoyland (2024) definuje 13 znaků úspěšné podnikové kultury. Těmi znaky jsou: vysoká míra retence zaměstnanců, pravidelná a transparentní komunikace, různorodá pracovní síla, pravidelné oceňování (uznávání) zaměstnanců, průběžný profesní rozvoj, jasná vize a hodnoty, zaměstnanecké výhody, pozitivní pracovní vztahy, více inovací, přístupné vedení, zdravý přístup k duševní pohodě, méně obviňování a více odpovědnosti, a nakonec dostatek pravomocí zaměstnanců. Podnikové kultury, ať už vytvořené záměrně nebo vyvinuté přirozeně, vyjadřují jádro ideologie a praxe společnosti. Ovlivňují všechny aspekty podniku, od každého zaměstnance,

přes zákazníka až po veřejnou image společnosti. Pro vytvoření úspěšné podnikové kultury by měly být dle Tarvera (2024) zohledněny následující faktory, které jsou vzájemně propojeny a utvářejí vnitřní fungování společnosti i její vnější vnímání:

- vize – silný nástroj, který určuje směr společnosti, sděluje zaměstnancům dlouhodobé cíle a ovlivňuje marketing i budování značky, čímž utváří veřejný obraz firmy.
- hodnoty – definují myšlení a chování potřebné k dosažení firemní vize. Příkladem je poctivost, důvěryhodnost, integrita, týmová práce nebo kvalitní zákaznická zkušenost.
- praktiky – konkrétní metody, kterými společnost uplatňuje své hodnoty.
- zaměstnanci – odrážejí firemní kulturu a přispívají k jejímu posílení. Jejich správný výběr také podporuje výkon vedoucí k úspěchu.
- příběh a místo – silný příběh podporuje růst a budování image. Umístění sídla zase odráží hodnoty firmy a ovlivňuje značku i očekávání zaměstnanců.
- týmová práce – společnosti podporující týmovou práci motivují zaměstnance ke spolupráci na společných cílech prostřednictvím přidělování úkolů týmům, mentorských programů či mimopracovních aktivit.
- vzdělávání – zlepšuje firemní procesy a otevírá zaměstnancům nové kariérní příležitosti. To podporuje jejich motivaci a posiluje loajalitu vůči firmě.
- inovace – podporují vizi, posilují hrdost, sebedůvěru a loajalitu zaměstnanců. Odrážejí kulturu, která naslouchá a reaguje na potřeby zákazníků i zaměstnanců.
- vedení – klíčová role v oblasti firemní kultury. Určuje směr praktik a hodnot společnosti. Vedoucí pracovníci by měli být přístupní a podporovat zaměstnance na všech úrovních organizace.

Diagnóza označuje rozbor příčin nějakého jevu, jeho stavu. Tento proces dle Vysekalové a Mikeše (2020, s. 81) musí vycházet z charakteristiky podnikové kultury a být zaměřen jak na dílčí prvky, ze kterých se skládá, tak i na její působení jako celku. K diagnostice je možné využít metody kvantitativního (pozorování, dotazování – strukturovaný rozhovor, dotazník ve standardizované podobě) i kvalitativního (pozorování, individuální rozhovor, skupinový rozhovor, analýza dokumentů) výzkumu. Jako její cíl uvádí Šigut (2004, s. 21) trefné popsání prvků vztité firemní kultury. Důležitá je podle něj snaha o nezaujatost a objektivitu. Je při tom

důležité zaměřit se na tyto postupy: sběr a analýzu informací, zpětnou vazbu (musí být relevantní, popisná, srozumitelná a časově aktuální), posouzení silných a slabých stránek firemní kultury, diagnózu podnikové kultury (výchozí krok k jejímu poznání, nutno provádět komplexně) a diagnostiku (učení, jak přečíst konkrétní firemní kulturu).

1.2.6. ZMĚNA A MĚŘENÍ

Změna firemní kultury je náročný proces, který je nutný provést od základu. Proto je vhodné zapojit do změny všechny zaměstnance. V momentě, kdy je na pracovišti identifikována toxická kultura (bezvýznamné hodnoty, uspokojení se s krátkodobým vítězstvím před dlouhodobou vizí, podpora mlčení a utajování, nekonstruktivní zpětná vazba, pravidla lidí spíše omezují než posouvají dál), prvním krokem k nápravě je přiznání a přijetí odpovědnosti vedoucími pracovníky za minulé chyby a současné problémy. To je začátek pro možný vznik pozitivní firemní kultury. V dalším kroku je důležité, aby vedoucí pracovníci jasně komunikovali se zaměstnanci a vcítili se do nich. To jim pomůže přizpůsobit se nové kultuře na pracovišti snadněji. Culture Amp (2024) a Russell (2024) se shodují na následujících krocích, které usnadní provedení změn:

- vysvětlit, proč se společnost mění a co se od zaměstnanců očekává,
- uspořádat diskuzi, na které budou zaměstnanci vyslyšeni a mohou zde vyjádřit svůj názor,
- informovat zaměstnance o každém kroku podle toho, jak se změny vyvíjejí,
- zajistit odpovídající školení,
- rozdělit změny do jednotlivých kroků, aby zaměstnanci viděli postupně úspěchy této cesty,
- odstranit překážky a odměnit přijetí,
- oslavit úspěchy v novém systému a ocenit ty, kteří se zasloužili o úspěšnou změnu.

Proces změny podnikové kultury se často znázorňuje pomocí Tříetapového modelu změny podnikové kultury, vytvořeného Scheinem (1989). Před samotným zahájením procesu změn je nutné analyzovat a zhmotnit stávající podnikovou kulturu, formulovat tu strategicky potřebnou, konfrontovat je a provést odhad možných rizik, a nakonec určit podstatu žádoucího posunu a rozsah změny (Pfeifer a Umlaufová, 1993, s 84). Dle Šiguta (2004, s. 46) je první etapou procesu rozmrazení. Ta se týká počáteční úrovně vztažené ke kvalitě služeb

zákazníkům. Dochází v ní k zavedení postojů a zásad. Druhou etapou je změna – seznámení s novými hodnotami, postoji, jednáním a osvojení v praxi. Poslední etapou je zamrazení – nová úroveň vztažená ke kvalitě služeb zákazníkům. V ní se ustaluje nový model pomocí podpůrných nástrojů.

Po vykonání změn je nutné provést podrobný průzkum, protože kultura se značně liší v závislosti na konkrétním pracovišti. To společnosti umožní určit, na co by se měla při zlepšování kultury zaměřit a nadále mapovat v průběhu času. Navíc je díky tomu možné vyhodnotit, zda změny, které byly provedeny, mají pozitivní dopad či ne (Culture Amp, 2024). Veber (2020, s. 81) uvádí, že pokud chce společnost měřit úroveň kultury, je důležité sledovat symptomy podnikové kultury, které se následně podrobně analyzují a jsou jimi společné cíle, vztah k okolí, společné způsoby, charakter lidských vztahů a charakter etických hodnot. Forbes Business Council (2024) popisuje 18 faktorů, pomocí kterých lze efektivně měřit podnikovou kulturu, a to spokojenost zákazníků, nevyžádaná pozitivní zpětná vazba, míra inovací, retence, zapojení zaměstnanců, nadšení na pracovišti, interní vztahy, spolupráce mezi odděleními, interní míra povyšování, sentiment zaměstnanců (skóre spokojenosti a loajality), produktivita a výkonnost, míra fluktuace, čisté skóre oblíbenosti zaměstnanců (s jakou pravděpodobností by doporučili svou organizaci jako místo pro práci), úroveň pomluv, mimopracovní aktivity iniciované zaměstnanci, osobní doporučení k zaměstnání (někoho známého), spokojenost zaměstnanců a World-Of-Mouth.

2. TEORETICKÁ VÝCHODISKA PROBLEMATIKY ZPĚTNÉ VAZBY

Tato kapitola diplomové práce se zabývá zpětnou vazbou. Popisuje její význam, jmenuje typy zpětné vazby a techniky použití.

2.1. ZPĚTNÁ VAZBA

Dle Reitmayerové a Broumové (2015, s. 9-10) se zpětná vazba objevuje v různých podobách a kontextech – od technických a společenských věd až po každodenní komunikaci. Je možné ji definovat jako informaci, která ukazuje, zda chování nějakého systému odpovídá žádoucímu směru. Tato definice předpokládá existenci proměnlivého systému a jeho prostředí, které mu zpětně poskytuje informace o jeho působení na něj. Jednoduše řečeno, zpětná vazba je informace, jež poskytuje pohled na vnější projevy systému. Je přirozenou součástí světa kolem nás od nepaměti. Folwarczná (2010, s. 106) popisuje zpětnou vazbu jako situaci, kdy výstup systému ovlivňuje zpětně jeho vstup. Tento princip nachází uplatnění i v oblasti vedení lidí, kde je známý pod anglickým výrazem feedback. Často bývá přirovnáván k zrcadlu, které nám nastavují ostatní jedinci – ukazuje nám, jak naše chování vnímají druzí. Zpětná vazba by měla primárně popisovat, nikoliv hodnotit. V praxi se však často setkáváme s formou zpětné vazby, která nejen hodnotí, ale také navrhuje, co a jak změnit. Jílek (2024, s. 69) uvádí, že na zpětnou vazbu jsou vždy dva a každý má v tomto procesu svou roli. Hlavním úkolem toho, kdo poskytuje zpětnou vazbu, je popsat situaci tak, jak ji vnímá. Na straně příjemce je cílem získat co nejkonkrétnější informace o svém chování a jeho důsledcích. Z podnikového hlediska se nejvíce přibližuje pro účely této diplomové práce definice zpětné vazby od Hrider (2024) – zpětná vazba je proces, při němž jednotlivci získávají konstruktivní informace o svém výkonu nebo práci. Zahrnuje sdílení postřehů a doporučení, které pomáhají zaměstnancům rozvíjet jejich dovednosti a profesně růst. V rámci hodnocení výkonu dostává jednatelce zpětnou vazbu od různých osob v různých rolích a z odlišných perspektiv, přičemž jsou posuzovány jeho dovednosti, chování, úspěchy a celkový výkon. Ať už je zpětná vazba pozitivní či negativní, umožňuje zaměstnancům identifikovat oblasti, ve kterých se mohou zlepšit, i jejich silné stránky. Klíčovou roli v tomto procesu hraje objektivní a konstruktivní přístup hodnotitelů. Z výše popsanych definic je možné přiřadit zpětné vazbě následující funkce:

- informativní – poskytuje informace o tom, jak jsou vnímány činy nebo výkony a jaké jsou jejich důsledky,

- motivační – pozitivní zpětná vazba podporuje sebevědomí a motivaci, konstruktivní inspiruje ke zlepšení a přijetí nových výzev,
- korektivní – ukazuje, co je třeba změnit, slouží jako nástroj pro nápravu chyb a optimalizaci procesů,
- vztahová – podporuje otevřenou komunikaci a důvěru mezi jednotlivci, posiluje týmovou spolupráci a pracovní vztahy,
- rozvojová – identifikuje oblasti pro osobní a profesní růst, poskytuje směr pro vzdělávání či zlepšování dovedností,
- hodnotící – posuzuje úroveň dosažených výsledků ve vztahu k cílům a standardům.

2.2. VÝZNAM

„Nejsilnější vliv na výsledky má zpětná vazba. Její dopady jsou však velmi proměnlivé, což poukazuje na složitost maximalizace přínosů zpětné vazby.“ Conaway (2023). Zpětná vazba hraje klíčovou roli v růstu a úspěchu společnosti. Nejvýkonnější firmy aktivně vyhledávají zpětnou vazbu od všech zainteresovaných stran a zaměřují se na neustálé zlepšování. Chápou, že zpětná vazba má hodnotu pouze tehdy, když poukazuje na silné i slabé stránky. DeFranzo (2024) jmenuje těchto 5 skutečností, proč je zpětná vazba tak důležitá: je vždy k dispozici (probíhá neustále), motivuje, je cenným nástrojem pro další učení, zlepšení a zvýšení výkonu. Hriday (2024) uvádí tyto důvody, proč je zpětná vazba důležitá pro zaměstnance, a to různorodost perspektiv, zlepšuje sebevědomění, snižuje fluktuaci, vytváří otevřenou kulturu a identifikuje příležitosti rozvoje. Dle Castillo (2023) vystihují důležitost zpětné vazby pro společnost tyto faktory:

- podpora rozvoje talentů – zpětná vazba pomáhá definovat nejlepší strategii pro kariérní růst zaměstnanců, ať už horizontálně nebo vertikálně. Důležité je, aby každý vnímal svůj profesní pokrok. Pravidelný sběr zpětné vazby umožňuje vytvořit efektivní plán rozvoje zaměstnanců, který zohledňuje jejich profesní dovednosti, potřeby v rámci organizace i osobní preference. Pro firmu je přínosné umístit zaměstnance na pozice, ve kterých se cítí nejlépe a mohou dosahovat maximální produktivity.
- podpora inovací a kreativity – zpětná vazba podporuje důvěryhodné a otevřené prostředí, ve kterém se zaměstnanci cítí bezpečně při sdílení svých nápadů a pohledů.

V takovém prostředí mají větší prostor pro rozvoj kreativity a plné využití svého pracovního potenciálu, což se pozitivně odráží na projektech, do nichž se firma zapojuje. Aktivní podpora zpětné vazby usnadňuje výměnu nápadů, vytváření kreativních řešení a rozvoj inovací v celé organizaci. Zároveň umožňuje ověřit, zda se zaměstnanci cítí motivovaní a mají prostor zkoumat nové přístupy, experimentovat a přicházet s inovativními řešeními.

- zlepšení učení organizace – zaměstnanci jsou povzbuzováni k poskytování zpětné vazby sdílením svých návrhů, nápadů a pohledů. Právě tyto zpětné vazby společnosti využívají k internímu zlepšování. To umožňuje zdokonalovat procesy, identifikovat oblasti ke zlepšení a řešit neefektivní činnosti.
- zvyšování zákaznické spokojenosti – zpětná vazba umožňuje zaměstnancům identifikovat některé neefektivní postupy, které mohou negativně ovlivnit zákazníky a tím i jejich celkovou spokojenost. Konstruktivní zpětná vazba proto představuje klíčový nástroj pro odstranění těchto neefektivit a zajištění kvalitnějších služeb. Díky optimalizaci interních procesů a zlepšování pracovních postupů na základě zpětné vazby mohou společnosti dosahovat vyšší úrovně zákaznického servisu. To následně zlepšuje nejen spokojenost zákazníků, ale také pozitivní vnímání společnosti.

2.3. TYPY

Zpětná vazba může sloužit k různým účelům a mít různé formy. Porozumění těmto typům umožňuje zvolit nejvhodnější a nejefektivnější metodu pro konkrétní situace. Přizpůsobením typu zpětné vazby kontextu lze zlepšit komunikaci, což v konečném důsledku povede k lepším výsledkům pro všechny zúčastněné strany. Dělí se na několik typů například podle jejího obsahu, formy nebo účelu.

POZITIVNÍ

Pozitivní zpětná vazba zdůrazňuje silné stránky, talenty a úspěchy jednotlivců i týmů, čímž posiluje kulturu neustálého zlepšování a otevřené komunikace. Když zaměstnanci vědí, co dělají dobře, mohou na těchto schopnostech stavět a dále je rozvíjet. Zaměření na silné stránky při poskytování zpětné vazby je efektivnější, než pouhé upozorňování na nedostatky, protože motivuje zaměstnance k dalšímu růstu a zvyšuje jejich angažovanost. (Hrider, 2024). Jangra (2024) popisuje pozitivní zpětnou vazbu jako akt chválení někoho za jeho úsilí, úspěchy nebo výkon. To pomáhá posílit dobré chování a zvyšuje sebevědomí a motivaci příjemce. Picagli (2024) uvádí, že pokud manažeři poskytují zaměstnancům pozitivní zpětnou

vazbu, může to vést k řadě přínosů. Mezi ně patří efektivní plnění profesních cílů, lepší týmová spolupráce, pozitivní přístup, dodržování termínů, aktivní podíl na firemní kultuře, vyšší kvalita práce, vzájemné oceňování kolegů a neustálé zlepšování pracovních postupů.

NEGATIVNÍ

Negativní zpětná vazba spočívá v upozornění na nedostatky nebo chyby v něčem výkonu nebo chování. Jangra (2024) a Personio (2024) se shodují na tom, že tento typ zpětné vazby může být nepříjemný, ale pokud je zpětná vazba poskytována pravidelně, přiměřeně a relevantně, zaměřuje se na konkrétní činy místo osobních vlastností a soustředí se na cíle či úkoly bez nadměrné emoční zátěže, může být i negativní zpětná vazba přínosná (například pro podporu kariérního postupu zaměstnanců). Jílek (2020) uvádí rady pro vedoucí pracovníky, jak podat negativní zpětnou vazbu:

- informovat kritizovaného o jeho chování, ale nehodnotit jeho osobu ani vlastnosti,
- rozmyslet si před rozhovorem, co přesně chcete kritizovat a čeho tím dosáhnout,
- vytvořit přátelskou a příjemnou atmosféru,
- obracet se přímo na dotyčného člověka,
- nepoužívat neosobní formulace,
- popsat konkrétní situaci a uvést konkrétní příklady,
- nezmiňovat jen negativa, vyzdvihnout i pozitiva,
- vyslovit přání (představy), jak by se měl dotyčný zachovat a nabídnout i svou pomoc.

KONSTRUKTIVNÍ

Konstruktivní zpětná vazba se zaměřuje na poskytování konkrétních návrhů na zlepšení, aniž by se zabývala negativními aspekty výkonu příjemce. Cílem tohoto typu zpětné vazby je pomoci jednotlivci učit se a růst tím, že identifikuje oblasti, které je třeba zlepšit, a nabízí rady, které k tomu lze využít (Jangra, 2024). Personio (2024) uvádí, že konstruktivní zpětná vazba má za cíl podpořit rozvoj dovedností zaměstnanců a zároveň vytvářet silnější a pozitivně naladěné zaměstnance, kteří svou práci vykonávají s radostí. Konstruktivní zpětnou vazbu lze poskytnout na základě formálního nebo neformálního hodnocení. Pokud je konstruktivní zpětná vazba provedena dobře, může dokonce zvýšit motivaci zaměstnanců. Zhuo (2020, s. 79-82) popisuje 3 nejběžnější způsoby, jak podat konstruktivní zpětnou vazbu:

1. Nastavte hned na začátku jasná očekávání – ujistěte se během této fáze, že víte odpovědi na otázky: Jaký je rozdíl mezi skvěle odvedenou, průměrnou a špatně odvedenou prací podřízeného? Co byste doporučili podřízenému, aby mohl začít pracovat správně? Jakým běžným chybám by se měl podřízený vyvarovat? 2. Poskytněte zpětnou vazbu specifickou pro daný úkol vždy, kdy to jde – ideálně by se zpětná vazba specifická pro konkrétní úkoly měla stát přirozenou součástí každodenní praxe. Podřízení tak budou mít příležitost získávat malé dávky koučinky pokaždé, když něco udělají. 3. Pravidelně a promyšleně sdílejte behaviorální zpětnou vazbu – tato zpětná vazba pomáhá lidem pochopit, jak je ostatní vnímají, což se často liší od toho, jak vidí sami sebe. Může to být náročné, protože jde o velmi osobní záležitost. Pokud je však tento proces veden správně, umožní podřízeným lépe porozumět sobě samým a naučit je, jak pracovat efektivněji. Bonifacio (2024, a) popisuje benefity, které přináší konstruktivní zpětná vazba:

- rychlejší růst – zpětná vazba poskytuje cenné informace jednotlivcům o jejich výkonu, chování a vlivu. Ať už se jedná o ocenění úspěchů nebo o konstruktivní podněty ke zlepšení, slouží jako důležitý nástroj pro osobní i profesní růst.
- zvýšený výkon – konstruktivní zpětná vazba od vedoucích, kolegů a klientů pomáhá zaměstnancům lépe porozumět očekáváním, rozpoznat oblasti pro zlepšení a sladit své úsilí s cíli organizace. Výsledkem je zvýšení produktivity, vyšší kvalita výstupů a kultura neustálého zlepšování na pracovišti.
- spolupráce a důvěra – když si zaměstnanci uvědomují, že jejich přínos má hodnotu a jejich úsilí je oceňováno, posiluje to jejich loajalitu k organizaci. Otevřená komunikace v rámci zpětné vazby navíc podporuje spolupráci a týmového ducha, protože zaměstnanci se cítí bezpečně při sdílení svých nápadů a názorů bez obav z negativních důsledků.
- snadné přizpůsobení – sbírání podnětů z různých zdrojů poskytuje členům týmu nové pohledy a poznatky, které mohou být podkladem pro jejich rozhodovací procesy. Tento nepřetržitý cyklus učení jim umožňuje přizpůsobovat se měnícím se okolnostem, přijímat nové výzvy a udržet si konkurenční výhodu v dynamickém prostředí.
- osobní rozvoj – bez ohledu na to, zda je zpětná vazba poskytována formou mentoringu, koučování nebo hodnocení výkonu, přijímání podnětů od ostatních pomáhá jednotlivcům budovat sebevědomí, odhalovat slabiny a rozvíjet růstové

myšlení. Konstruktivní zpětná vazba jim dává možnost převzít odpovědnost za svůj profesní rozvoj a neustále usilovat o zlepšení.

- zlepšení organizace – shromažďováním podnětů od zaměstnanců, zákazníků a dalších zainteresovaných stran mohou organizace odhalit provozní nedostatky, vylepšit své produkty a služby a zvýšit spokojenost zákazníků. Tento opakující se proces zlepšování, založený na zpětné vazbě, je klíčový pro zachování konkurenceschopnosti v neustále se měnícím podnikatelském prostředí.

2.4. TECHNIKY

Techniky zpětné vazby jsou metody používané k efektivnímu poskytování zpětné vazby. Každá technika má své silné stránky a hodí se pro různé situace a typy zpětné vazby. Těchto 7 technik pomáhá podávat konstruktivní zpětnou vazbu:

- sendvičová metoda – cílem je vyvážit pozitivní a negativní stránky zpětné vazby. Začíná zdůrazněním silných stránek, následně se zaměřuje na oblasti, které lze zlepšit a končí opětovným potvrzením pozitivních aspektů. Díky tomu je zpětná vazba konkrétní, ale kritika se zmírňuje a působí více podpůrně. Výhoda: vyvážený přístup, nevýhoda: dezorientace (Boatman, 2023; actiTIME, 2024).
- DESC model – zkratka pro Describe (popsat), Express (vyjádřit), Specify (specifikovat) a Consequences (důsledky). Tento model slouží k objektivnímu popisu chování, vyjádření emocí, které vyvolává, specifikaci požadovaných změn a vysvětlení důsledků chování. Výhoda: asertivní komunikace, nevýhoda: formalita (WorkMotion, 2023; actiTIME, 2024).
- EDGE model – znamená Explain (vysvětlit), Describe (popsat), Give an Example (uvést příklad). Tento model nabízí strukturovaný přístup k poskytování zpětné vazby, který zahrnuje vysvětlení kontextu, popis chování nebo problému a uvedení konkrétních příkladů, které podpoří Vaše stanovisko. Výhoda: strukturovaný přístup, nevýhoda: přísnost (Sabharwal, 2023; actiTIME, 2024).
- **360° zpětná vazba** – nazývaná také jako vícezdrojová zpětná vazba nebo zpětná vazba od více hodnotitelů, je metoda hodnocení zaměstnanců, při níž se získávají z různých zdrojů informace o výkonnosti a oblastech, které je třeba zlepšit. Zahrnuje hodnocení a zpětnou vazbu od interních zainteresovaných stran, které mají se zaměstnancem úzký pracovní vztah, tedy od kolegů, přímých podřízených

a nadřazených. Dalším zdrojem zpětné vazby jsou externí zainteresované strany, jako například zákazníci, prodejci či dodavatelé. Poskytuje komplexní pohled na výkon jednotlivce z různých perspektiv, pomáhá identifikovat slepá místa a podporuje kulturu otevřenosti a zpětné vazby. Ačkoliv se systém 360° zpětné vazby používá především pro vedoucí pracovníky a manažery, stává se stále populárnějším pro všechny skupiny zaměstnanců. Je to tím, že se společnosti odklánějí od tradiční zpětné vazby shora dolů a řízení výkonu z jednoho zdroje. Je cenným nástrojem rozvoje zaměstnanců, protože nabízí holistický pohled na silné stránky a oblasti pro zlepšení. Výhody: vytváření konkurenční výhody, zlepšení služeb a loajality zákazníků, zlepšení týmové práce a produktivity, lepší hodnocení výkonnosti velkých týmů nebo pracovníků na dálku, rozšíření interních zdrojů talentů, nevýhody: časová a nákladová náročnost, vhodnost (spíše pro větší společnosti), obtížnost, nemusí být v souladu se strategií, je potřeba následných opatření (Kubeš a Šebestová, 2008; van Vulpen, 2023; actiTIME, 2024).

- CAS model – znamená Context (kontext), Action (akce), Suggest (návrh). Tento model se používá ke strukturování zpětné vazby tím, že poskytuje kontext chování nebo problému, popisuje přijatá opatření a uvádí dosažené výsledky nebo výstupy. Výhoda: zaměření na výsledky, nevýhoda: podcenění příčin (Sabharwal, 2023; actiTIME, 2024).
- SBI model – zkratka pro Situation (situace), Behavior (chování), Impact (dopad). Tento model slouží k poskytování zpětné vazby prostřednictvím popisu konkrétní situace, podrobného zhodnocení pozorovaného chování a vysvětlení, jak tento způsob chování ovlivnil ostatní nebo organizaci. Výhoda: zaměření na chování, nevýhoda: formalita (Boatman, 2023; actiTIME, 2024).
- GROW model – zkratka pro Goal (cíl), Reality (realita), Options, (možnosti) Will (vůle). Tento koučovací model podporuje osobní a profesní růst tím, že jednotlivcům pomáhá stanovit si cíle, analyzovat svou aktuální situaci, prozkoumat možnosti zlepšení a zavázat se k následné akci. Výhoda: zaměření na cíle, nevýhoda: omezené použití (Boatman, 2023; actiTIME, 2024).

2.5. FEEDBACK CULTURE

Kultura zpětné vazby (neboli feedback culture) je organizační prostředí, které klade důraz na otevřenou, transparentní a neustálou komunikaci. Podporuje zaměstnance na všech

úrovních, aby sdíleli zpětnou vazbu (jak pozitivní, tak konstruktivní), jejímž cílem je zlepšit individuální i kolektivní výkon (Santhosh, 2024). Cleave (2024) uvádí, že v kultuře zpětné vazby je pravidelná zpětná vazba považována za klíčovou pro zlepšení výkonu, podporu růstu a zlepšení komunikace mezi zaměstnanci a vedením. V takovém prostředí není zpětná vazba omezena pouze na formální či každoroční hodnocení výkonu, ale stává se součástí každodenních interakcí, které umožňují jednotlivcům sdílet své postřehy, přicházet s návrhy a otevřeně a s respektem vyjadřovat jejich obavy. Význam kultury zpětné vazby spočívá v podpoře odpovědnosti, učení a přizpůsobení, což v konečném důsledku vede k vyšší angažovanosti zaměstnanců, lepší produktivitě a silnější a odolnější organizaci. Dále vytvořením prostředí, kde je konstruktivní zpětná vazba pravidelná a oceňovaná, mohou zaměstnanci i manažeři rychle identifikovat oblasti pro zlepšení. Kultura zpětné vazby rovněž podporuje proaktivní přístup k řešení problémů, čímž předchází hromadění frustrací a nedorozumění. V neposlední řadě, dobře zavedená kultura zpětné vazby, přispívá k větší soudržnosti týmu, podporuje inovace a zvyšuje organizační agilitu, což je nezbytné pro dlouhodobou konkurenceschopnost a úspěch organizace (Klara, 2024).

Budování kultury zpětné vazby vyžaduje aktivní a cílené zapojení vedoucích pracovníků, manažerů i zaměstnanců. Cleave (2024) a Schifino (2024) uvádí několik tipů, které pomohou vytvořit a následně podporovat tuto kulturu:

- stanovit jasná očekávání – zdůrazněte význam zpětné vazby a její klíčovou roli v posilování úspěšnosti organizace. Ukažte, že sdílení i přijímání zpětné vazby je nejen podporováno, ale také očekáváno od všech členů týmu.
- jít příkladem – vedoucí pracovníci by měli aktivně vyhledávat a přijímat zpětnou vazbu, aby sami ztělesňovali chování, které očekávají od ostatních v celé organizaci. Když projeví otevřenost a odhodlání ke zlepšování, inspirují tím ostatní a určují směr pro celou organizaci.
- investovat do školení a zdrojů – zvažte zavedení školení a rozvojových programů zaměřených na zpětnou vazbu, které zaměstnancům pomohou osvojit si dovednosti efektivního poskytování a přijímání průběžné zpětné vazby. Tyto programy by měly zahrnovat techniky aktivního naslouchání, poskytování konstruktivní kritiky a vhodné reakce na zpětnou vazbu.

- formulovat přesné pokyny – vytvořte přesné pokyny pro poskytování a přijímání zpětné vazby ve vaší organizaci. Definujte její účel, preferované způsoby sdílení a postupy pro řešení citlivých témat, aby byl proces efektivní a transparentní.
- podporovat průběžnou zpětnou vazbu – pravidelně plánujte kontrolní schůzky mezi manažery a zaměstnanci, aby bylo možné sledovat pokrok a řešit případné problémy či rozvojové příležitosti. Zároveň podporujte neformální výměnu zpětné vazby mezi kolegy, čímž posílíte kulturu neustálého zlepšování.
- poskytnout více kanálů zpětné vazby – vytvořte co nejvíce možností pro sdílení zpětné vazby, včetně individuálních schůzek, týmových diskusí, anonymních průzkumů a schránek na návrhy. Různé formy zpětné vazby vyhovují různým lidem, a širší nabídka komunikačních kanálů tak zajistí, že se každý bude moci vyjádřit.
- posilovat důvěru a psychologické bezpečí – vytvářejte prostředí, kde se zaměstnanci cítí bezpečně a mohou otevřeně sdílet své myšlenky a názory bez strachu z negativních důsledků. Podporujte důvěru v týmu projevením respektu, empatie a zachováním důvěrnosti.
- pravidelně kontrolovat a zdokonalovat procesy – pravidelně vyhodnocujte procesy zpětné vazby a zjišťujte od zaměstnanců, jak je lze zlepšit. Buďte otevření úpravám a vylepšením na základě jejich podnětů, aby kultura zpětné vazby zůstala efektivní a relevantní.

Zavedení kultury zpětné vazby do organizace může přinést řadu výzev a překážek, které brání jejímu efektivnímu fungování. Santhosh (2024) a Fulham, Krueger a Cohen (2022) popisují, že jednou z nejčastějších překážek je strach z odplaty, kdy zaměstnanci váhají s poskytováním upřímné zpětné vazby ze strachu, že by to mohlo negativně ovlivnit jejich pracovní hodnocení nebo kariérní růst. Důvěra mezi zaměstnanci a vedením je proto klíčová – bez ní je těžké vytvořit otevřené prostředí pro konstruktivní zpětnou vazbu, protože zaměstnanci mohou mít pochybnosti o důvěrnosti a upřímnosti celého procesu. Výzvou dnešní doby jsou generační rozdíly, kdy různé generace v organizaci mohou mít odlišné způsoby komunikace a vnímání zpětné vazby. To může ztížit efektivní předávání zpětné vazby napříč generacemi, od Baby Boomers po Gen Z. K tomu se přidávají i kulturní rozdíly, protože organizace s různorodým týmem mohou čelit problémům při zavádění zpětné vazby kvůli odlišným komunikačním normám a preferencím napříč různými kulturami. Důležitou roli v tomto procesu také hraje emoční inteligence vedení. Pokud manažeři postrádají dostatečnou emoční inteligenci, může

zpětná vazba působit spíše jako kritika než podpora. V rychlém pracovním prostředí, kde zaměstnanci neustále balancují mezi úkoly, je často obtížné najít čas na smysluplné diskuse o zpětné vazbě. Časová omezení proto mohou vést k opomíjení důležitosti zpětné vazby v každodenní komunikaci. Další bariérou může být odpor ke změnám, kdy zaměstnanci, zvyklí na tradiční hierarchický styl řízení, mohou mít problém přejít na metody orientované na zpětnou vazbu. Problém může nastat při poskytování zpětné vazby směrem nahoru. Zaměstnanci mohou mít obavy z negativních důsledků nebo zhoršení vztahů se svými nadřízenými, což je odrazuje od sdílení zpětné vazby. Měření dopadu těchto iniciativ může být náročné – hodnotit, jak zpětná vazba ovlivňuje výkon a morálku, bývá složité a může vést k nejednoznačným výsledkům. Některé organizace se také mohou příliš zaměřit na kritiku a identifikaci oblastí k zlepšení místo toho, aby vyzdvihovaly a posilovaly silné stránky a úspěchy jednotlivců. V neposlední řadě mohou zaměstnanci vnímat zpětnou vazbu jako jednostranný nástroj manažerů, což brání efektivnímu dialogu. Pokud není zpětná vazba vnímána jako oboustranný proces, kde se obě strany aktivně podílejí na diskusi a reflexi, může to omezit její účinnost.

3. STANOVENÍ METOD ZPRACOVÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

V rámci analytické části diplomové práce byly pro sběr dat zvoleny dvě výzkumné metody – dotazníkové šetření a řízený rozhovor. Obě metody umožňují získat cenné informace o vnímání a fungování zpětné vazby v organizaci, přičemž každá z nich nabízí odlišný přístup k datům. Dotazníkové šetření představuje jednu z nejčastěji používaných metod sběru dat v rámci kvantitativního výzkumu. Vychází z principu standardizovaného měření zajišťujícího srovnatelnost získaných údajů. Tato standardizace je důležitá zejména při vyhodnocování výsledků, neboť umožňuje jednotné zachycení odpovědí všech respondentů a jejich následnou systematickou analýzu. Prostřednictvím dotazníkového šetření lze získat informace od většího počtu lidí, a to na základě předem připraveného souboru otázek, který je všem účastníkům výzkumu předkládán ve stejné podobě. Podle způsobu administrace lze rozlišit dotazníky papírové, elektronické či telefonické. Výhodou dotazníků je zejména sběr dat v relativně krátkém čase, efektivnost z hlediska nákladů, možnost opakovaného použití, větší objektivnost ve srovnání například s rozhovory díky standardizaci, větší ochota odpovídat či upřímnost odpovědí (Dvořák, 2018; Eger, Egerová, 2022, s. 147; Skřehot a kol., 2021, s. 3).

Řízený rozhovor patří mezi základní metody sběru dat, které se uplatňují zejména v rámci kvalitativního výzkumu. Tento typ rozhovoru je veden podle předem připraveného plánu, který obsahuje konkrétní otázky nebo tematické okruhy, jež jsou kladeny všem respondentům stejně. To zajišťuje vysokou míru standardizace a usnadňuje následné srovnávání odpovědí. Rozhovor může mít různé stupně standardizace – od plně strukturovaného, kde jsou otázky pevně dané, až po polostrukturovaný, v němž má tazatel prostor přizpůsobit formulaci i pořadí otázek dle průběhu komunikace. Cílem řízeného rozhovoru je získat hlubší vhled do názorů, postojů a zkušeností respondentů (AISCR, 2023; Zháněl a kol., 2014, s. 29).

V rámci diplomové práce byl využit polostrukturovaný řízený rozhovor, který proběhl ve dvou částech prostřednictvím platformy Google Meet. Každá část trvala přibližně 30 minut. Rozhovor byl uskutečněn s vedoucím pracovníkem na pozici Head of ESG a sloužil k hlubšímu porozumění v oblasti podnikové kultury a procesů zpětné vazby. Veden byl na základě předem stanovených tematických okruhů, přičemž kladené otázky se týkaly: **vizuálních artefaktů a prvků interní komunikace** (slogany, hesla, grafická identita), **způsobu uspořádání kanceláří, specifických zón a architektury budov**, dále **rituálů a akcí podporujících firemní kulturu** (včetně oceňování výkonů zaměstnanců), **role zaměstnanců při utváření hodnot** (včetně kultury „speak-up“ a iniciativy „Management u nás“),

charakteru a fungování zpětné vazby v organizaci a celkové organizační struktury a jejího vlivu na komunikaci. Zjištěné informace sloužily k lepšímu pochopení kontextu zkoumané organizace, byly využity pro zpřesnění její charakteristiky, interpretaci výsledků dotazníkového šetření i při formulaci doporučení.

Dotazník byl vytvořen na základě teoretické rešerše a distribuován prostřednictvím online platformy Google Forms. Tato platforma byla zvolena především z důvodu své snadné dostupnosti, uživatelské přívětivosti – nástroj je intuitivní jak pro sestavení samotného dotazníku, tak i pro jeho vyplnění ze strany respondentů. Mezi další důležité výhody patřila možnost kombinovat různé typy otázek, nastavení anonymity, které přispívá k důvěře respondentů, rychlý sběr a automatické třídění dat, a také jednoduché sdílení prostřednictvím odkazu či QR kódu, což umožnilo rychlé a pohodlné vyplnění dotazníku i z mobilního zařízení. Dotazníkové šetření bylo zaměřeno na klíčové aspekty efektivní zpětné vazby ve firemním prostředí. Konkrétně se dotazník soustředil na vnímání otevřenosti vedení, dostupnost a využívání různých forem a technik zpětné vazby, četnost a kvalitu zpětnovazebních rozhovorů, účast zaměstnanců na rozvoji procesů zpětné vazby, existenci případných překážek a také na přímý dopad zpětné vazby na pracovní výkon a profesní rozvoj. V úvodu dotazníku bylo uvedeno krátké sdělení autorky, ve kterém bylo představeno téma práce, její cíl, zajištění anonymity odpovědí a přibližný časový odhad vyplnění dotazníku.

První část dotazníku obsahovala celkem 9 tvrzení, která respondenti hodnotili pomocí 5 bodové Likertovy škály, kde vyjadřovali míru souhlasu či nesouhlasu. Tato tvrzení byla navržena tak, aby reflektovala následující charakteristiky efektivní zpětné vazby: **stanovit jasná očekávání, jít příkladem, investovat do školení a zdrojů, formulovat přesné pokyny, podporovat průběžnou zpětnou vazbu, poskytnout více kanálů zpětné vazby, posilovat důvěru a psychologické bezpečí, pravidelně kontrolovat a zdokonalovat procesy.**

Druhá část dotazníku se skládala z výběrových otázek s jednou nebo více možnými odpověďmi a z dichotomických otázek (ano/ne). Jednalo se celkem o 9 otázek, které dále rozvíjely výše uvedené charakteristiky a zaměřovaly se na konkrétní formy zpětné vazby v organizaci, používané techniky a nástroje, překážky v poskytování zpětné vazby, absolvovaná školení a také vnímaný přínos zpětné vazby pro profesní rozvoj zaměstnanců. Závěrečná část dotazníku byla věnována demografickým údajům, které sloužily k základnímu

popisu respondentů. Konkrétně se jednalo o otázky zaměřené na pohlaví, pracovní pozici a délku působení ve společnosti. Metodologická vyváženost dotazníků byla posílena záměrným využitím různých typů otázek. Likertova škála umožnila kvantitativně vyhodnotit postoje respondentů k jednotlivým charakteristikám zpětné vazby, čímž poskytla přehled o jejich subjektivním vnímání. Výběrové otázky s jednou nebo více možnostmi napomohly identifikovat konkrétní informace a zkušenosti respondentů, zatímco dichotomické otázky nabídly jednoznačnou odpověď při zjišťování přítomnosti či absence určitého jevu. Díky kombinaci různých typů otázek bylo možné získat pestřejší a zároveň spolehlivější data, která umožňují podrobněji analyzovat jednotlivé oblasti zpětné vazby, a to bez zbytečného zatěžování respondentů složitostí nebo délkou dotazníku. Plné znění dotazníku je uvedeno v příloze A.

Dotazníkové šetření bylo realizováno v rámci centrály UniCredit Bank, která se nachází v Praze 4, kde se výzkum zaměřil na manažery a zaměstnance vybraných oddělení. Po schválení finální podoby dotazníku příslušným manažerem byl dotazník distribuován elektronicky prostřednictvím odkazu a QR kódu. Následně byl rozšířen mezi zaměstnance oddělení Risk, ESG a Sales – celkový počet oslovených zaměstnanců těchto 3 útvarů činil 90 osob. Na základě toho lze stanovit návratnost dotazníkového šetření na 40 %.

Sběr odpovědí probíhal v časovém rozmezí od 3.3.2025 do 23.3.2025. V tomto časovém období bylo celkem získáno 36 platných odpovědí, které tvoří základ pro analýzu v následující části práce. Vzhledem k zaměření výzkumu lze tento výběr považovat za účelový výzkumný vzorek, který poskytuje relevantní pohled na fungování zpětné vazby v rámci zkoumané organizace. Z hlediska základní demografické charakteristiky respondentů tvořily 58 % odpovědí ženy a muži představovali 42 %. V kategorii pracovní pozice převládali zaměstnanci 72 %, zatímco vedoucí pracovníci tvořili 28 % odpovědí. Co se týče délky působení ve společnosti, více než polovina respondentů (61 %) pracuje ve firmě déle než 10 let, 19 % je ve firmě 5-10 let, po 6 % tvoří skupiny s délkou zaměstnání 1-3 roky a 3-5 let a 8 % méně než 1 rok. Tyto údaje potvrzují, že byl vzorek složen převážně ze zkušenějších zaměstnanců s delší dobou působení v organizaci.

4. CHARAKTERISTIKA VYBRANÉHO PODNIKU

UniCredit Bank je součástí mezinárodní bankovní skupiny UniCredit Banking Group, jejíž historie sahá až do roku 1473, kdy byl založen bankovní dům Rolo Banca. Expanze UniCredito Italiano (tenkrát nesla skupina tento název) do regionu střední a východní Evropy začala v roce 1999 akvizicí polské Bank Pekao. V následujících letech pokračoval růst skupiny prostřednictvím dalších strategických akvizic v Bulharsku, na Slovensku, v Chorvatsku, Rumunsku, České republice a Turecku. Důležitým krokem bylo také převzetí investiční skupiny Pioneer Investment, ze které následně vznikl Pioneer Global Asset Management. V roce 2005 se UniCredit spojila s německou HypoVereinsbank (HVB), která vznikla v roce 1998 sloučením 2 bavorských bank (to dělalo banku významnou v celoevropském měřítku). Dalším významným milníkem bylo v roce 2007 spojení s Capitalia, tehdy 3. největší bankovní skupinou v Itálii. Capitalia vznikla taktéž spojením dvou samostatných subjektů, ovšem, až v roce 2002. Tímto krokem UniCredit ještě více stabilizovala a posílila svou pozici v evropském bankovníctví na jednom z nejdůležitějších trhů. V novodobé historii patří skupina UniCredit k největším finančním skupinám v Evropě dle bilanční sumy. Působí v 17 zemích a prostřednictvím svých obchodních zastoupení je přítomna na 50 trzích, čítá přes 40 milionů klientů, má více než 8500 poboček a 147 tisíc zaměstnanců (UniCredit, 2024).

Na tuzemském trhu zahájila UniCredit Bank činnost 5. listopadu 2007. Vznikla integrací 2 úspěšných bankovních domů – HVB a Živnostenské banky. Od prosince 2013 poskytuje v České republice a na Slovensku své bankovní produkty pod jednotným obchodním názvem UniCredit Bank Czech Republic and Slovakia, a.s. Je úspěšnou univerzální obchodní bankou, která kompletně pokrývá finanční potřeby svých klientů. Poskytuje odborné služby založené na dlouholeté tradici a silné pozici v korporátním a privátním bankovníctví. Zároveň také přináší inovativní řešení v oblasti retailového bankovníctví. Předmětem podnikání společnosti se rozumí bankovní obchody a poskytování finančních služeb v plném rozsahu, kterými jsou: příjem vkladů od veřejnosti, poskytování úvěrů, investování do cenných papírů na vlastní účet, finanční pronájem (leasing), platební styk a zúčtování, vydávání a správa platebních prostředků, poskytování záruk, otvírání akreditivů, obstarávání inkasa, poskytování investičních služeb, vydávání hypotečních zástavních listů, finanční makléřství, výkon funkce depozitáře, směnárenská činnost (nákup devizových prostředků), poskytování bankovních informací, obchodování na vlastní účet nebo na účet klienta s devizovými hodnotami a se

zlatem, pronájem bezpečnostních schránek, činnosti, které přímo souvisejí s činnostmi uvedenými výše (UniCredit, 2024; UniCredit, 2023).

4.1. STRUKTURA A PRVKY KULTURY

Díky své bohaté historii a neustálému rozvoji se UniCredit Bank stala jedním z klíčových hráčů na evropském bankovním trhu. K tomu, aby si tuto pozici udržela a dále ji posilovala, se řídí jasně definovanou misí, vizí a souborem hodnot, které určují její strategii a každodenní fungování. Jejich **mise** vyjadřuje dlouhodobý závazek k vytváření udržitelné hodnoty nejen pro klienty, ale i pro širší společnost. Banka se jako přední evropská finanční instituce aktivně podílí na rozvoji místních komunit, ve kterých působí, a současně usiluje o to, aby byla atraktivním a inspirativním zaměstnavatelem. Hlavním cílem UniCredit je dosahování dokonalosti a neustálé zjednodušování obchodních procesů i komunikace s klienty, což přispívá k dlouhodobé udržitelnosti a stabilitě banky (UniCredit, 2016).

Na tuto misi přímo navazuje **vize**, která vychází z víry v potenciál Evropy. Usilují o vytváření lepší banky a lepší budoucnosti prostřednictvím neustálé transformace zaměřené na potřeby klientů, zaměstnanců a celé společnosti. UniCredit se profiluje jako banka budoucnosti pro Evropu, přičemž klade důraz na inovace, udržitelnost a odpovědný přístup k bankovnímu sektoru. Součástí této vize je podpora přechodu k efektivnějším a udržitelným řešením. Unicredit se zaměřuje na podporu přechodu k zelené energii s minimálním dopadem na planetu i kvalitu života lidí. Banka si je vědoma své širší role ve společnosti, která přesahuje rámec běžného financování, a důsledně usiluje o pozitivní společenský dopad v souladu se svou odpovědností vůči komunitám a životnímu prostředí. Dalším klíčovým aspektem vize je inovace. Banka vnímá, že moderní bankovníctví je nejen o lidech, ale stále více také o digitálních technologiích. Neustálý vývoj a využívání inovací ve prospěch všech zúčastněných stran je pro UniCredit zásadním prvkem, který umožňuje nejen rozvíjet jejich hodnotu, ale i poskytovat klientům moderní a efektivní finanční služby (UniCredit, 2023).

Na úrovni hlubších kulturních vrstev jsou v UniCredit Bank pevně zakotveny sdílené hodnoty a předpoklady, které formují strategické směřování společnosti, každodenní rozhodování i chování jejich zaměstnanců. Tyto předpoklady a hodnoty jsou již popsány výše v textu. Pro komplexní uchopení organizační kultury je však nezbytné věnovat pozornost také jejím vnějším projevům, tedy artefaktům. **Artefakty** představují nejviditelnější úroveň organizační kultury a zahrnují jak materiální, tak nemateriální prvky, které jsou snadno pozorovatelné a vnímatelné zaměstnanci i externími pozorovateli.

Materiální artefakty se projevují zejména ve fyzickém pracovním prostředí a vizuální identitě banky. UniCredit Bank využívá moderní openspace prostory, jejichž cílem je optimalizace místa a podpora spolupráce mezi zaměstnanci. Dále jsou k dispozici relaxační zóny typu lounge, kde si mohou zaměstnanci odpočinout, dát kávu nebo si oddechnout mezi náročnými pracovními úkoly – například pracovníci call centra mají vlastní odpočinkový prostor se stolním fotbalem. Architektonické a vizuální řešení poboček i interiérů je sjednocené od umístění nábytku po barevné kombinace napříč zeměmi, což podporuje jednotnou identitu značky. V budovách se nachází také informační bannery a LED panely, které slouží k interní komunikaci – zobrazují aktuální dění v bance, strategické cíle nebo aktivity banky v oblasti společenské odpovědnosti, čímž motivují zaměstnance a posilují firemní kulturu. Dresscode není striktně vyžadován, nicméně je očekáváno adekvátní a profesionální oblečení, zvláště při pohybu na centrále.

V oblasti nemateriálních artefaktů hraje významnou roli kultura otevřené komunikace (speak-up culture) a iniciativy v rámci Management u vás. Dále sem patří také dobrovolnické aktivity – zaměstnanci si mohou každý rok vybrat 2 pracovní dny k účasti na dobrovolnictví. Banka zároveň pravidelně pořádá centrálně řízené CSR akce, do kterých se mohou zaměstnanci zapojit, jako například sázení stromů. K firemním tradicím patří rovněž sportovní aktivity, například pořádají běžecký půlmaraton RunCzech, organizují štafety a další týmové události, které podporují spolupráci i neformální vztahy mezi zaměstnanci. Dalšími nemateriálními artefakty jsou pravidelně pořádané semináře a webináře, které se každý měsíc věnují různým oblastem. Důležitým rituálem je také oceňování zaměstnanců – dvakrát ročně probíhá vyhlášení individuálních mimořádných výkonů. V rámci Sales Convention jsou vybraní zaměstnanci oceňováni nejen pochvalou, ale také různými diplomy a zážitky, jako například víkendový pobyt v zahraničí (naposledy na Sardinii). Manažerská konference, která se pořádá začátkem roku, oceňuje jednotlivé týmy v rámci banky prostřednictvím diplomů a různých bonusů. Banka rovněž umožňuje home office, kdy si mohou zaměstnanci na základě konzultace se svým manažerem během týdne vybrat 2 dny práce z domova.

4.2. HODNOTY SPOLEČNOSTI

Firemní kultura je založena na jasně definovaných hodnotách, které se odrážejí v jejím každodenním fungování, přístupu k zaměstnancům, klientům i širší společnosti. Banka staví svůj úspěch na 3 základních pilířích, které jsou pevně zakotveny ve firemní strategii a reflektují se v pracovním prostředí, manažerském stylu i celkové komunikaci banky:

- integrita – jednání v souladu s etickými principy a odpovědností vůči klientům, zaměstnancům i celé společnosti,
- zodpovědnost – závazek k udržitelnosti, podpora diverzity, rovnosti a inkluze (DE&I) a odpovědné podnikání,
- péče – důraz na vytváření pozitivního pracovního prostředí, respekt k jednotlivcům a podpora profesního i osobního rozvoje zaměstnanců.

Diverzita, rovnost a inkluze (DE&I)

UniCredit Bank se dlouhodobě zaměřuje na vytváření rozmanitého a inkluzivního pracovního prostředí, které je klíčovou součástí její strategie směřující ke konkurenceschopnosti, odpovědnosti a dlouhodobé udržitelnosti, kde mají všichni zaměstnanci rovné příležitosti bez ohledu na gender, věk, rasu, sexuální orientaci, zdravotní stav, náboženské přesvědčení či jiné faktory. Tento závazek je pevně ukotven ve firemní kultuře, procesech banky, komunikaci a potvrzuje ho i globální certifikát EDGE, který UniCredit v roce 2023 získala jako 1. celoevropská banka. Součástí politiky DE&I jsou také podpora rodičů, věková diverzita a péče o psychické zdraví zaměstnanců, LGBTQ+ komunita. Banka se aktivně věnuje vytváření rovných podmínek pro kariérní růst žen, spravedlivému odměňování a programům podporujícím flexibilitu a work-life balance (UniCredit, 2023; Unicredit, 2025 a).

Podpora well-beingu a profesního rozvoje

Důležitým aspektem firemní kultury je důraz na well-being zaměstnanců jako klíčový faktor udržitelnosti, efektivity a spokojenosti a také podpora osobního a profesního rozvoje zaměstnanců. Psychické zdraví je považováno za stejně důležité jako fyzické, a proto banka organizuje workshopy, terapeutickou podporu, školení pro manažery zaměřená na prevenci stresu a syndromu vyhoření. Zároveň podporují profesní rozvoj prostřednictvím realizace mentoringového programu, který propojuje zkušené manažery s talentovanými zaměstnanci. Tento program urychluje profesní růst, posiluje kulturu učící se organizace a je každoročně rozšiřován, aby podpořil širší spektrum zaměstnanců v jejich kariérním rozvoji (UniCredit, 2023; UniCredit 2025 b).

Kultura otevřené komunikace

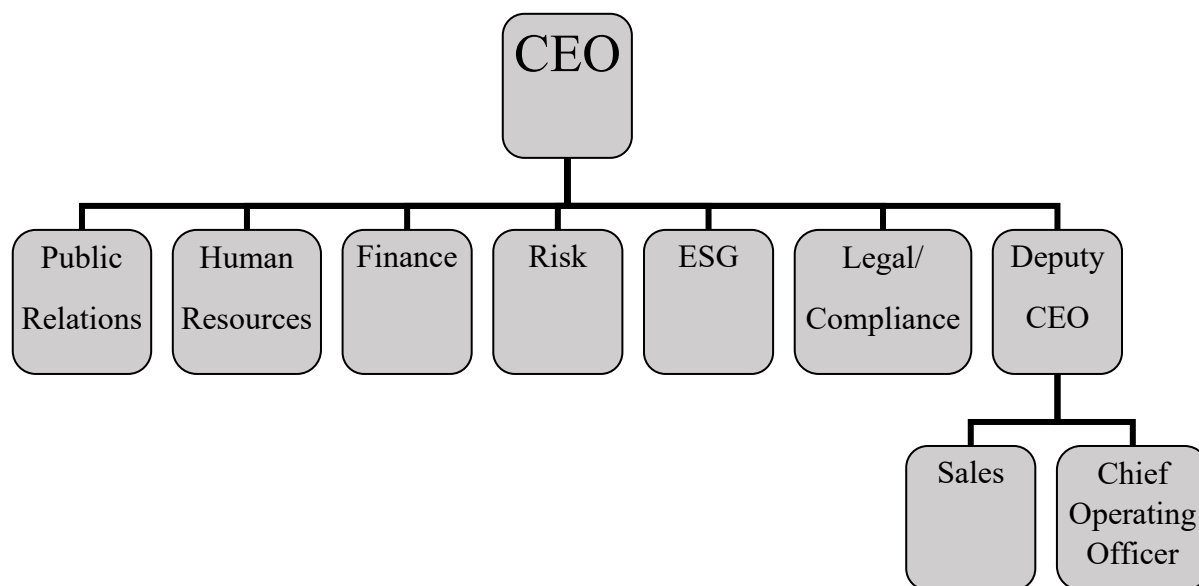
Jedním z klíčových principů je kultura otevřené komunikace (speak-up culture), která podporuje efektivní a inkluzivní spolupráci. Umožňuje zaměstnancům sdílet v bezpečném

prostředí své názory, obavy i podněty, čímž se posiluje transparentnost a důvěra v rámci organizace. Banka také podporuje aktivní dialog mezi vedením a zaměstnanci v kontextu iniciativy Management u nás. Generální ředitel nebo jeho náměstek sdílí strategické informace o bance a aktivně reaguje na dotazy zaměstnanců. Tím UniCredit podporuje otevřený dialog a zapojení zaměstnanců do klíčových témat banky (UniCredit, 2023).

Etika a respekt

Principy etiky a respektu určují způsob, jakým banka přistupuje ke svým klientům, zaměstnancům i dalším zainteresovaným stranám a slouží jako vodítko pro každodenní rozhodování a jednání. Etika znamená jednat čestně, transparentně a vždy v nejlepším zájmu klientů i společnosti. Respekt se odráží ve vytváření harmonického a inkluzivního pracovního prostředí, kde jsou dodržovány nejvyšší standardy odpovědného podnikání. V souladu s těmito principy banka razí zásadu „Děláme to, co je správné!“, která poskytuje jasný a jednoduchý rámec pro aplikaci etiky a respektu v praxi (UniCredit, 2020; UniCredit, 2018).

4.3. ORGANIZAČNÍ STRUKTURA



Obrázek 3: Organizační struktura

Zdroj: vlastní podle interních dokumentů společnosti

Organizační struktura UniCredit Bank je uspořádána tak, aby efektivně pokrývala jak neobchodní, tak obchodní divize. Z obrázku č. 3 lze vyčíst zjednodušenou strukturu, na jejímž vrcholu je umístěn CEO neboli generální ředitel. Ten má pod svou přímou správou především neobchodní útvary zajišťující strategické, finanční, právní a personální řízení společnosti. Mezi neobchodní divize patří Public Relations, které zajišťuje externí komunikaci banky, včetně vztahů s médii, organizaci událostí a eventů. Hlavním cílem této divize je zajistit, aby

banka komunikovala jasně, srozumitelně a v souladu s její identitou. Dalším útvarem je Human Resources, které označují jako People and Culture. HR zodpovídá za řízení lidských zdrojů, nastavení mzdové politiky a péči o zaměstnance. Oddělení Finance se zaměřuje na finanční vykazování a reporting. Sleduje výkonnost banky, analyzuje prodeje, poskytuje důležité informace o ekonomické situaci společnosti, komunikuje s ČNB. Úkolem oddělení Risk je identifikovat a řídit rizikové faktory spojené s činností banky. Tato divize stanovuje pravidla pro poskytování úvěrů, schvaluje úvěrové operace a věnuje se i nefinančním rizikům, včetně ESG faktorů či reputačních rizik banky. ESG podporuje klienty v oblasti udržitelného podnikání. Poskytuje poradenství, jak jejich podnikání přizpůsobit udržitelným principům, například prostřednictvím dekarbonizačních investic či úvěrových strategií. Legal/Compliance zajišťuje právní soulad všech činností banky. Zaměstnanci této divize odpovídají za tvorbu a kontrolu smluv, aby veškeré procesy probíhaly v souladu s platnými předpisy a neodchylovaly se. Kromě neobchodních divizí je generálnímu řediteli podřízen také jeho zástupce (Deputy CEO), který má na starosti obchodní a provozní útvary banky. Sales neboli obchodní oddělení zodpovídá za styk s klienty, plánování obchodních aktivit, marketingových kampaní a vývoj nových produktů. Obstarává i řízení pobočkové sítě a prodejních kanálů. Chief Operating Officer (COO) řídí provozní fungování banky, včetně správy budov, vztahů s dodavateli, bezpečnostních opatření i kybernetické bezpečnosti. Do jeho působnosti spadají také podpůrné útvary zajišťující efektivní provoz a podporu prodejních kanálů tzv. back office (interní dokumenty společnosti).

Na základě poznatků popsaných v teoretické části lze podnikovou kulturu členit podle vztahu k organizační struktuře. Ze získaných informací vyplývá, že v UniCredit Bank kombinují kulturu rolí a kulturu výkonu. Kultura rolí se v bance vyznačuje především tím, že má jasně danou hierarchii, pevně vymezené role a procesy. To je typické pro větší instituce, které působí v silně regulovaném prostředí, jako je bankovní sektor. Zároveň je v bance současně patrná kultura výkonu. Tato kultura je typická důrazem na dosahování cílů, spolupráci v týmech, inovace a respekt založený na odbornosti a výkonnosti jednotlivců. UniCredit podporuje otevřenou komunikaci (speak-up), mentoringové programy, rozvoj zaměstnanců a jejich aktivní zapojení do změnových procesů. Pravomoci jsou částečně přenášeny směrem k týmům a jednotlivcům, přičemž odborné schopnosti a výkon hrají stále větší roli. Významné je, že autorita zde není spojena se strachem, ale s odborností, důvěrou a respektem, což je typickým znakem kultury výkonu, která je v dnešním dynamickém prostředí klíčová pro dlouhodobou konkurenceschopnost a růst.

5. ANALÝZA VYUŽITÍ EFEKTIVNÍ KULTURY ZPĚTNÉ VAZBY V KONKRÉTNÍM PODNIKU

Zpětná vazba mezi manažerem a zaměstnancem probíhá zejména prostřednictvím individuálních setkání v rámci jednotlivých týmů. Manažeři mají většinou nastaveny one-on-one schůzky se členy svého týmu, při nichž dochází ke sdílení podnětů, hodnocení výkonu i ocenění dosažených výsledků. V UniCredit Bank apelují na to, aby zpětná vazba byla pravidelná a pravdivá. Jako minimální standard je u nich stanoveno poskytování zpětné vazby alespoň jednou za půl roku, přičemž ideálně by měla být poskytována častěji. Cílem této strategie je předejít situacím, kdy je zaměstnanci poskytována zpětná vazba výhradně jednou ročně, a navíc v negativní formě. Firemní kultura je tedy celkově nastavena tak, aby vedoucí pracovníci aktivně podporovali rozvoj svých týmů prostřednictvím otevřené komunikace a konstruktivní zpětné vazby. Tento přístup úzce souvisí s principy „speak-up culture“, kterou banka dlouhodobě propaguje.

V této části práce jsou postupně vyhodnoceny jednotlivé otázky dotazníku. U každé otázky je uveden komentář s interpretací výsledů. Pro lepší přehlednost je většina otázek doplněna grafy s příslušnými informacemi.

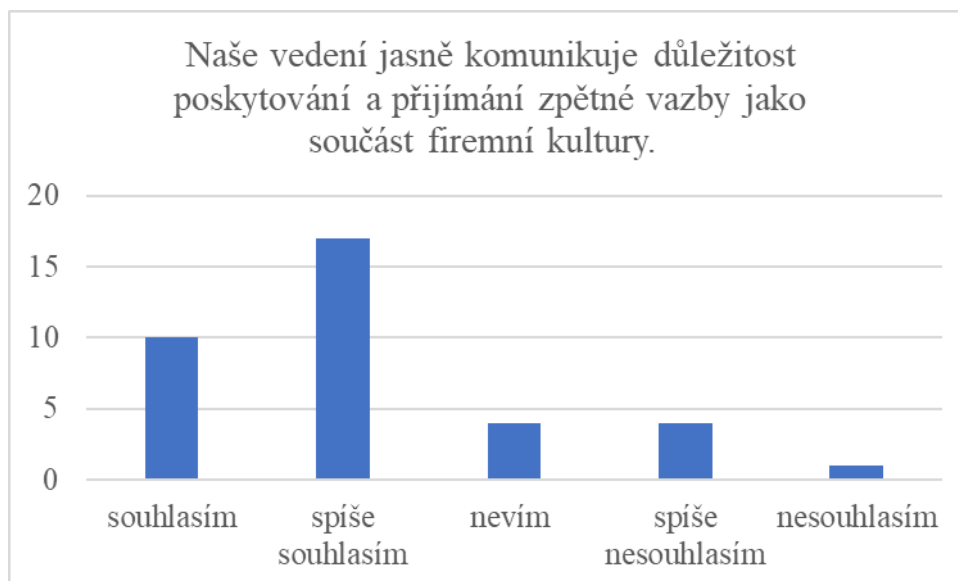


Graf 1: Vnímání zpětné vazby jako klíčového nástroje pro zlepšování výkonu a úspěšnosti týmu

Zdroj: vlastní zpracování

První otázka byla zaměřena na obecné vnímání významu zpětné vazby. Z grafu je patrné, že se respondenti obecně vyjádřili k tomuto tvrzení pozitivně. 64 % z nich s výrokem souhlasilo a dalších 28 % uvedlo odpověď „spíše souhlasím“. To naznačuje jasnou shodu mezi

zaměstnanci ohledně důležitosti zpětné vazby. Pár jednotlivců zvolilo neutrální odpověď nebo mírný nesouhlas, což tvořilo zbylých 8 % odpovědí. Tyto varianty mohou souviset s menší osobní zkušeností se zpětnou vazbou nebo s tím, že ji osobně nevnímají jako klíčový faktor. Důležité je zmínit, že žádný respondent nezvolil možnost „nesouhlasím“, což lze považovat za důležitý signál o kladném postoji zaměstnanců ke kultuře zpětné vazby. Celkově lze tedy říci, že zaměstnanci uznávají význam zpětné vazby jako nástroje profesního rozvoje. To vytváří předpoklady pro další budování a posilování kultury zpětné vazby.



Graf 2: Vnímání komunikace důležitosti zpětné vazby ze strany vedení

Zdroj: vlastní zpracování

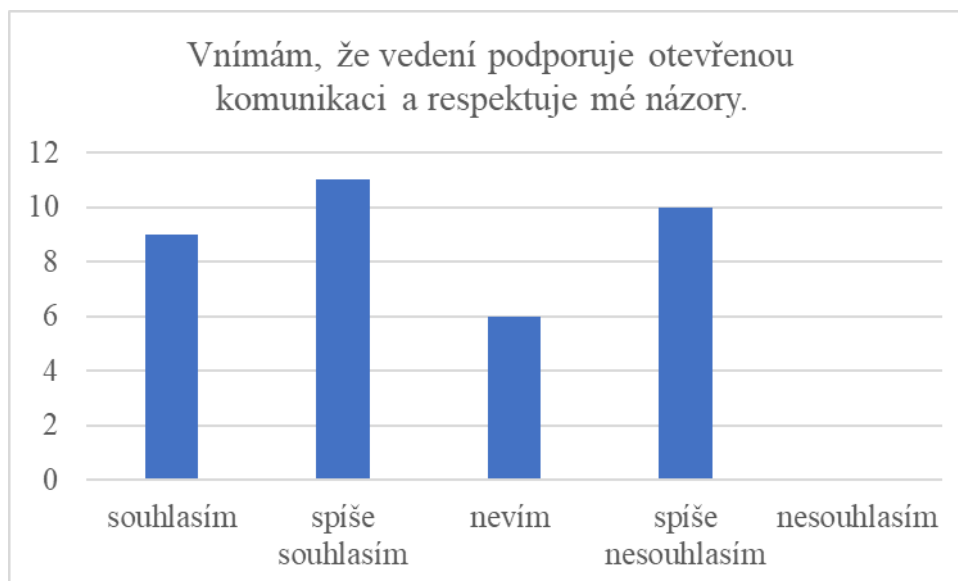
Druhá otázka se soustředila na vnímání role vedení v souvislosti s komunikací významu zpětné vazby. Z údajů v grafu lze vyčíst, že většina zaměstnanců vnímá komunikaci vedení spíše pozitivně – 47 % respondentů uvedlo odpověď „spíše souhlasím“ a 28 % zvolilo „souhlasím“. To vypovídá o tom, že se vedení banky snaží začlenit zpětnou vazbu do své komunikační strategie a prezentovat ji jako součást firemní identity. Pozornost lze věnovat i tomu, že se 11 % respondentů k otázce nevyjádřilo. 14 % uvedlo nesouhlasné odpovědi. Tyto skutečnosti mohou naznačovat, že komunikace ze strany vedení nemusí být za všech okolností dostatečně konzistentní, viditelná nebo srozumitelná pro všechny zaměstnance.



Graf 3: Vnímání reakcí vedoucích pracovníků na zpětnou vazbu

Zdroj: vlastní zpracování

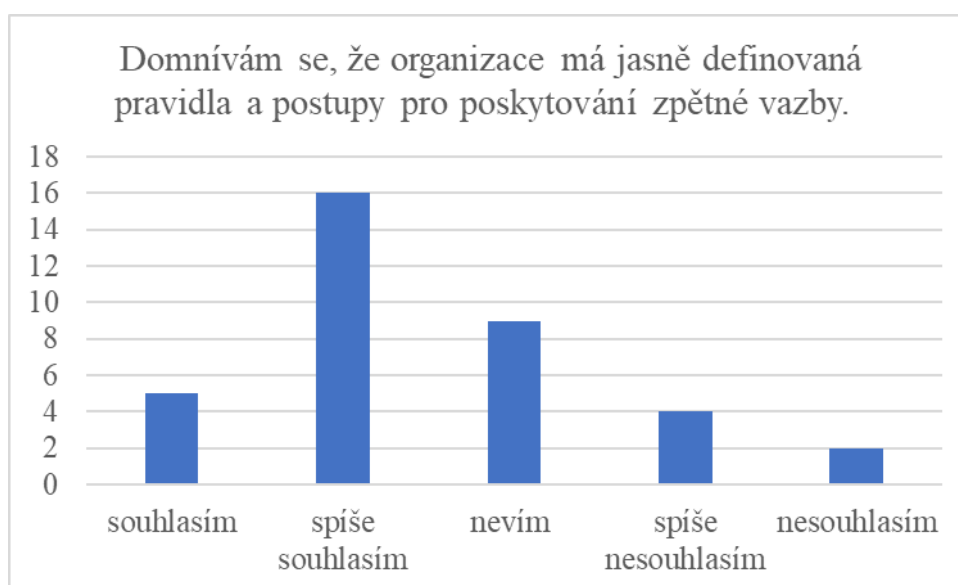
Třetí otázka směřovala k hodnocení toho, jakým způsobem vnímají zaměstnanci reakce vedení na poskytnutou zpětnou vazbu. Zda jsou podněty zaměstnanců přijímány tak, aby vedly k zamyšlení a případným změnám v jejich chování nebo rozhodování. U tohoto grafu jsou odpovědi respondentů značně rozptýlené oproti dvěma předešlým otázkám. To naznačuje rozdílné zkušenosti zaměstnanců. 28 % respondentů zvolilo odpovědi „spíše souhlasím“ i „spíše nesouhlasím“. Tento fakt poukazuje na rozdílné vnímání efektivní zpětné vazby směrem k vedení. 22 % respondentů uvedlo možnost „nevím“ – to může značit, že se zaměstnanci s těmito situacemi neseťkali nebo si dostatečně nevšimli těchto reakcí. Zbytek odpovědí tvoří možnost „souhlasím“ s 19 % a 3 % s možností „nesouhlasím“. Ač celkově zaměstnanci vnímají otevřenost vedení pozitivně, jak ukazují data, poměrně velká část má protichůdnou zkušenost či nevnímá reakce vedení jako dostatečné.



Graf 4: Vnímání otevřenosti a respektu vedení vůči názorům zaměstnanců

Zdroj: vlastní zpracování

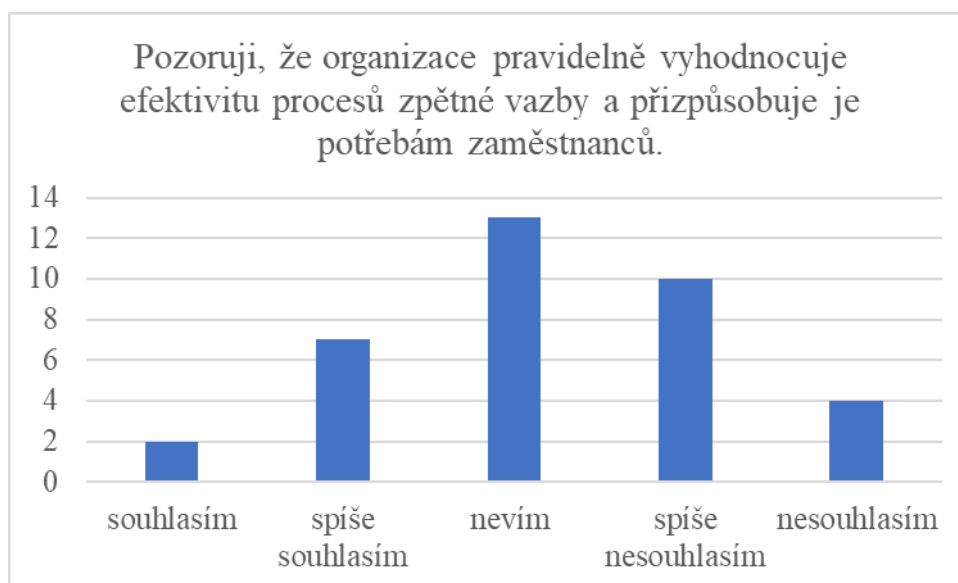
Čtvrtá otázka zjišťovala subjektivní zkušenosti zaměstnanců s otevřeností vedení a jejich vnímání vzájemného respektu v rámci vnitrofiremní komunikace. U této otázky lze opět vidět různorodou strukturu odpovědí. 25 % respondentů souhlasí s tímto tvrzením a 30 % s ním spíše souhlasí. Naopak 28 % respondentů s tvrzením spíše nesouhlasí a 17 % neví. Možnost „nesouhlasím“ nebyla zvolena. Z grafu vyplývá, že komunikace vedení není vnímána zcela pozitivně všemi zaměstnanci. Důvodů k vysvětlení může být několik – rozdílné zkušenosti, nedostatečná zpětná vazba ze strany vedení, rozdílné přístupy mezi jednotlivými manažery.



Graf 5: Vnímání jasně definovaných pravidel a postupů pro poskytování zpětné vazby

Zdroj: vlastní zpracování

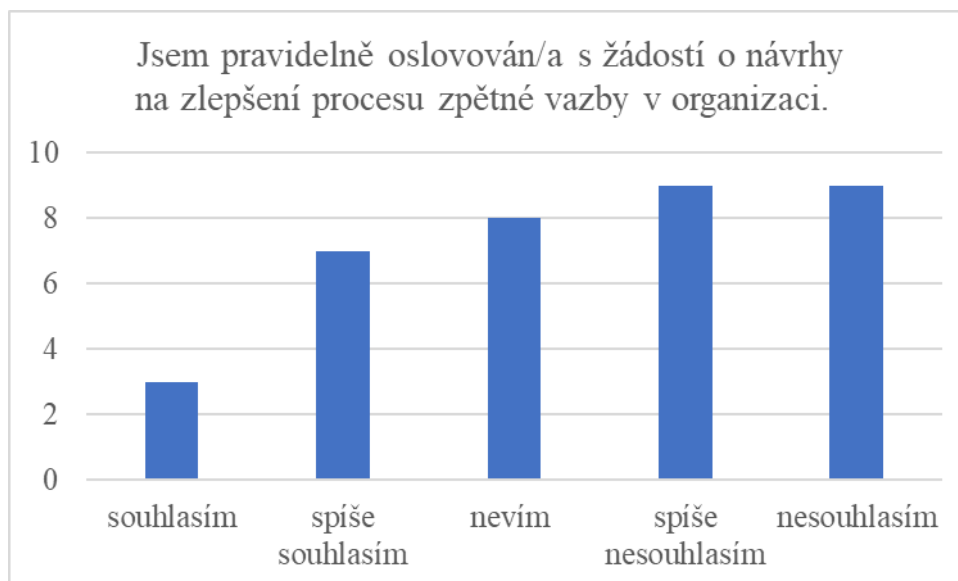
Cílem páté otázky bylo zjistit, do jaké míry jsou podle respondentů v organizaci nastavena pravidla a postupy pro poskytování zpětné vazby. Z grafu jednoznačně vyplývá, že největší část respondentů (45 %) zvolila možnost „spíše souhlasím“. Na základě toho lze konstatovat, že mají zaměstnanci povědomí o již nastavených pravidlech a postupech, nicméně nemusí být zcela srozumitelná a jednoznačná. S tím může souviset i počet odpovědí „nevím“, který dosáhl 25 %. Důvěru v existenci a funkčnost nastavených pravidel a procesů potvrdilo 14 % respondentů. Nesouhlasné odpovědi uvedlo celkem 16 % respondentů. Důvodem může být nedostatečná komunikace či implementace do každodenních rutin, nedodržování pravidel v praxi, absence zaškolení nových zaměstnanců.



Graf 6: Vnímání pravidelného vyhodnocování efektivitu procesů zpětné vazby

Zdroj: vlastní zpracování

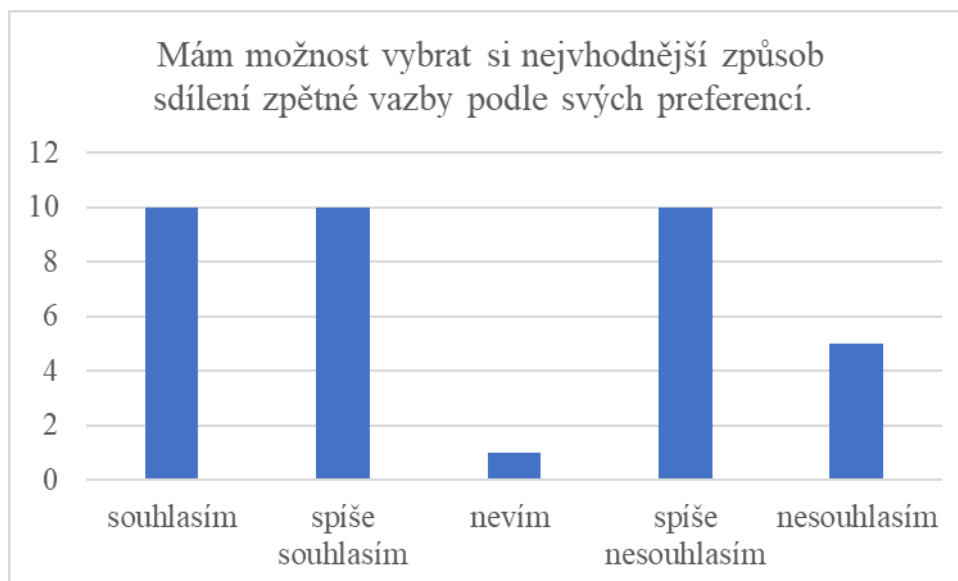
Šestá otázka byla zaměřena na to, zda zaměstnanci vnímají, že organizace aktivně reflektuje a přizpůsobuje procesy zpětné vazby na základě jejich účinnosti a zpětné vazby od samotných zaměstnanců. Nejvíce respondentů (36 %) pro odpověď zvolilo možnost „nevím“, což značí jistou míru nejistoty. Důvodů může být několik – nedostatečná informovanost o práci organizace s procesy, nízká transparentnost, krátká doba působení respondentů v organizaci, nezájem o zapojení se nebo nepřesvědčivá implementace změn. Výrazný je také počet odpovědí „spíše nesouhlasím“, který uvedlo 28 % respondentů. 11 % odpovědělo „nesouhlasím“. Tyto fakty mohou odrážet skutečnost, že zaměstnanci nepozorují žádné konkrétní kroky v rámci vyhodnocování zpětné vazby, mají negativní předchozí zkušenost nebo nízkou důvěru v to, že se vedení zabývá názory zaměstnanců. Naopak pozitivně odpovědělo celkem 25 % respondentů, což je oproti předchozím otázkám nízký poměr.



Graf 7: Vnímání zapojení zaměstnanců do zlepšování procesu zpětné vazby

Zdroj: vlastní zpracování

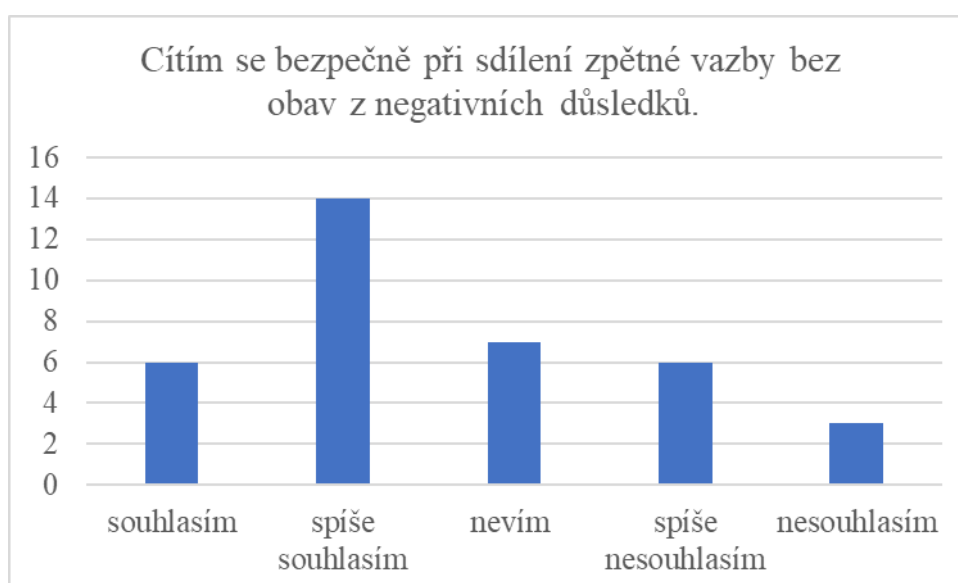
Sedmá otázka se týkala toho, zda organizace aktivně zapojuje zaměstnance do rozvoje procesů zpětné vazby – konkrétně prostřednictvím přímého vyžádání návrhů či podnětů na zlepšení. Z grafu lze vyčíst, že 50 % respondentů se necítí být do procesu aktivně zahrnuto a vnímají toto tvrzení negativně. Tato skutečnost může být způsobena například tím, že zaměstnanci nejsou aktivně oslovováni, chybí prostor či příležitost pro otevřené sdílení, nemají důvěru v to, že budou podněty brány vážně nebo změny procesů nejsou viditelné. Velkou část odpovědí tvoří možnost „nevím“, kterou zvolilo 22 % respondentů. To může naznačovat, že proces zapojování zaměstnanců není dostatečně komunikován, či není srozumitelný. Dalšími důvody může být, že mají zkušenost pouze s jednorázovou výzvou, nikoliv pravidelnou, nezapojili se aktivně nebo se jim otázka mohla jevit jako příliš obecná. Menší část vnímá aktivní zapojování pozitivně a to celkem 28 %.



Graf 8: Vnímání možnosti volby preferovaného způsobu sdílení zpětné vazby

Zdroj: vlastní zpracování

Osmá otázka zjišťovala, zda mají zaměstnanci dostatečný výběr komunikačních kanálů a forem, pomocí kterých mohou sdílet zpětnou vazbu tak, aby jim to vyhovovalo. Na základě dat z grafu lze vidět poměrně různorodé zkušenosti respondentů. Většina z nich (celkem 56 %) s tvrzením „souhlasí“ nebo „spíše souhlasí“, což je považováno za pozitivní signál. 28 % respondentů zvolilo také možnost „spíše nesouhlasím“ a 13 % „nesouhlasím“. Negativní odpovědi mohly být ovlivněny omezeným výběrem forem zpětné vazby, jejich nesouladem s individuálními preferencemi, nedostatečnou informovaností zaměstnanců o dostupných možnostech nebo různými technickými a organizačními překážkami. Možnost „nevím“ má 3% podíl z celkového počtu odpovědí.



Graf 9: Vnímání bezpečí při sdílení zpětné vazby bez obav z negativních důsledků

Zdroj: vlastní zpracování

Devátá otázka se soustředila na vnímání psychologického bezpečí – zda se zaměstnanci cítí při sdílení zpětné vazby svobodně a bez strachu z možných negativních dopadů. Nejvíce odpovědí získala možnost „spíše souhlasím“, kterou zvolilo 39 % respondentů. Možnost „souhlasím“ byla zvolena 17 % respondentů. Lze tedy říci, že z celkového pohledu převažují pozitivní pocity z vnímání tohoto tvrzení. 17 % respondentů odpovědělo „spíše nesouhlasím“ a 8 % „nesouhlasím“. Negativní odpovědi mohly být ovlivněny omezeným výběrem forem zpětné vazby, jejich nesouladem s individuálními preferencemi, nedostatečnou informovaností zaměstnanců o dostupných možnostech nebo různými technickými a organizačními překážkami. Neutrální odpověď zvolilo 19 % respondentů. Důvodem pro volbu této možnosti může být fakt, že zaměstnanec neměl příležitost aktivně sdílet zpětnou vazbu, dále mohla nastat situace, ze které nedokázal jednoznačně vyhodnotit celkové bezpečí a nebo považoval otázku za příliš osobní.

Na základě odpovědí rozčleněných podle pohlaví lze pozorovat drobné rozdíly ve vnímání psychologického bezpečí. Ženy vyjádřily souhlas (tedy možnosti „souhlasím“ a „spíše souhlasím“) v 57 % případů, muži v 53 %. Trochu více žen (24 % oproti 14 % mužů) také zvolilo odpověď „nevím“, což může značit vyšší nerozhodnost nebo nejistotu při hodnocení tohoto tvrzení. Muži volili častěji odpovědi vyjadřující nesouhlas – 20 % označilo možnost „spíše nesouhlasím“ a 13 % „nesouhlasím“, u žen to bylo 14 % a 5 %. Tyto výsledky mohou vyjadřovat, že se někteří muži cítí méně komfortně při sdílení zpětné vazbě, případně mají s tímto procesem méně pozitivní zkušenosti.



Graf 10: Četnost vyhledávání zpětné vazby vedoucími pracovníky podle vnímání zaměstnanců

Zdroj: vlastní zpracování

Desátá otázka byla zaměřena na četnost aktivního vyhledávání zpětné vazby ze strany vedení. Z grafu vyplývá, že vedoucí pracovníci od svých podřízených vyhledávají zpětnou vazbu spíše nahodile než systematicky – potvrzuje to počet odpovědí možnosti „příležitostně“, kterou zvolilo 44 % respondentů. Možnost „pravidelně“ uvedlo 28 % respondentů, což svědčí o snaze otevřenosti vedení vůči názorům svých podřízených. Přesto 25 % respondentů odpovědělo „zřídka“ a 3 % zvolilo možnost „nikdy“. Z těchto poznatků lze vyvodit, že různorodost odpovědí vypovídá o rozdílných přístupech jednotlivých vedoucích pracovníků. To, že zpětná vazba v některých týmech bývá aktivně vyhledávána a oceňována, zatímco v jiných ne, může mít vliv na důvěru zaměstnanců a vstřícnost zapojovat se do otevřeného dialogu.



Graf 11: Četnost schůzek mezi zaměstnanci a nadřízenými za účelem sdílení zpětné vazby

Zdroj: vlastní zpracování

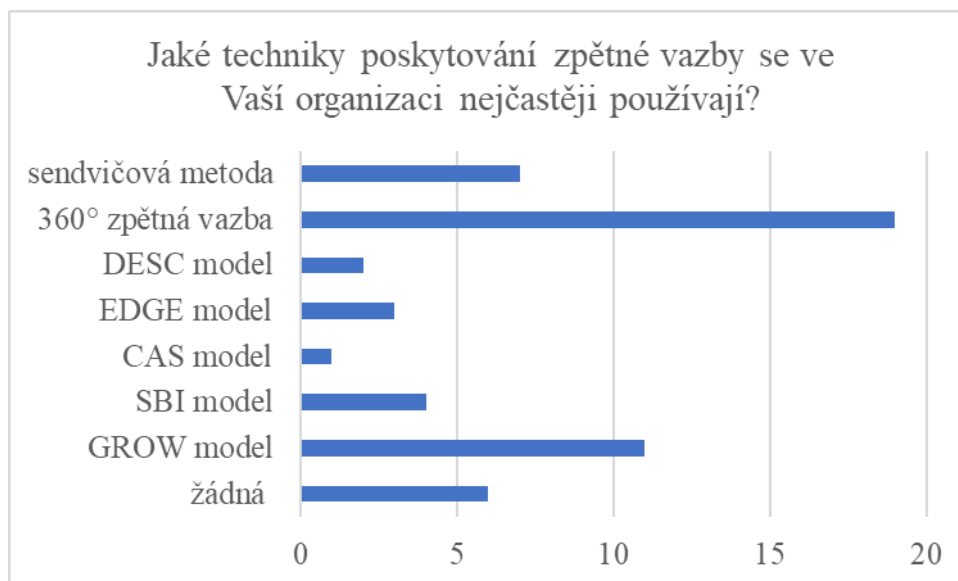
Jedenáctá otázka zjišťovala, jak často jsou podle zaměstnanců realizovány formální nebo strukturované schůzky mezi nadřízenými a zaměstnanci, které jsou věnovány zpětné vazbě. Z grafu vyplývá, že je zpětná vazba prostřednictvím osobních schůzek v organizaci do určité míry dobře zavedená. Skoro polovina respondentů uvedla, že tyto schůzky probíhají pravidelně a 36 % je sledává příležitostně. 19 % respondentů uvedlo možnost „zřídka“. To může značit odlišný přístup vedoucích pracovníků nebo například nedostatečnou pravidelnost. Možnost nikdy nebyla nikým zvolena.



Graf 12: Vnímané možnosti poskytování zpětné vazby v organizaci

Zdroj: vlastní zpracování

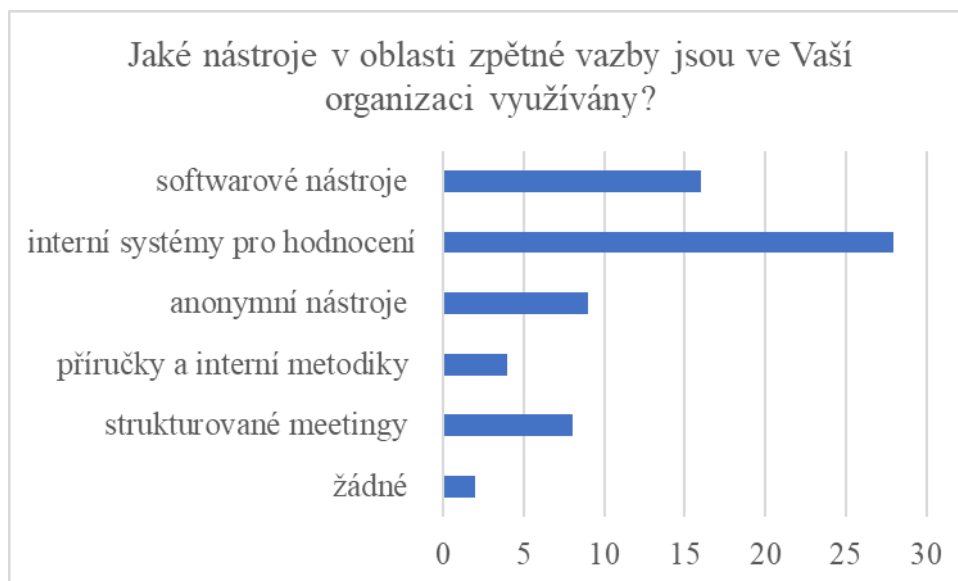
Cílem dvanácté otázky bylo zjistit, jaké konkrétní možnosti poskytování zpětné vazby organizace zaměstnancům skutečně nabízí. Zaměstnanci měli možnost vybírat více odpovědí. Nejčastěji uváděnou možností jsou pravidelné hodnotící pohovory, které zvolilo 31 % respondentů, dále následují one-on-one schůzky mezi zaměstnancem a jeho nadřízeným (23 % respondentů). Na třetím místě se se stejným podílem 17 % respondentů se umístily 360° zpětná vazba spolu s neformální zpětnou vazbou mezi kolegy. Snahu organizace získávat zpětnou vazbu nepřímo reprezentují anonymní průzkumy mezi zaměstnanci, které označilo 13 % respondentů. Na nižších pozicích se postupně umístily týmová zpětná vazba (11 %), HR softwarové nástroje pro zpětnou vazbu (8 %), na stejném místě oficiální písemná zpětná vazba, anonymní schránky na podněty a anonymní hodnocení vedoucích s 7 %, dále na stejném místě retrospektivy/hodnotící meetingy, online dotazníky a feedback kanály (4 %). Nejméně je poskytována peer-to-peer zpětná vazba (3 %). Možnost „žádné“ nebyla uvedena nikým z respondentů – to svědčí o tom, že má zpětná vazba v organizaci určitou oporu.



Graf 13: Nejčastěji využívané techniky zpětné vazby v organizaci

Zdroj: vlastní zpracování

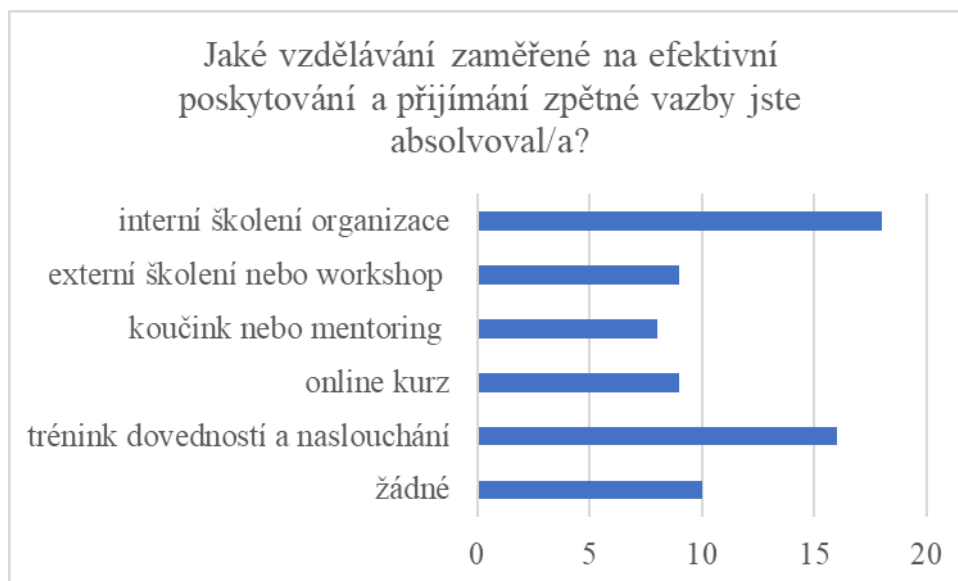
Třináctá otázka se týkala nejčastěji používaných technik poskytování zpětné vazby v organizaci. Zde mohli zaměstnanci opět volit více možností. Nejčastěji uváděnou technikou je 360° zpětná vazba, kterou označilo 53 % respondentů. Na druhém místě se umístil GROW model s podílem 31 % respondentů. Dále jsou postupně zmiňovány sendvičová metoda (19 %), SBI model (11 %), EDGE model (8 %), DESC model (6 %) a na posledním místě CAS model (3 %). Možnost „žádná“ uvedlo 17 % respondentů. Díky popisu jednotlivých modelů přímo v dotazníku lze předpokládat, že respondenti rozuměli významu uvedených technik. Možným důvodem zvolení této odpovědi je nesystematické zavádění technik, techniky mohou být jinak (nebo nemusí být vůbec) pojmenované, zpětná vazba probíhá neformálně či intuitivně.



Graf 14: Využívané nástroje v oblasti zpětné vazby

Zdroj: vlastní zpracování

Čtrnáctá otázka se zaměřila na konkrétní nástroje, které organizace využívá k podpoře a zpracování zpětné vazby. I zde mohli zaměstnanci označovat více odpovědí. Nejčastěji uváděnou odpovědí byly interní systémy pro hodnocení zaměstnanců, které zvolilo 28 % respondentů. Druhým nejčastěji voleným nástrojem jsou softwarové nástroje, které označilo 16 % respondentů. Následují anonymní nástroje (9 %), strukturované meetingy (8 %) a na posledním místě příručky a interní metodiky, které označilo 4 % respondentů – to může značit nižší metodickou podporu pro poskytování zpětné vazby. Možnost „žádné“ zvolilo pouze 2 % respondentů, což naznačuje, že v organizaci existuje určitá míra zavedené struktury pro systematické hodnocení zpětné vazby a že většina zaměstnanců alespoň některé nástroje vnímá nebo využívá.

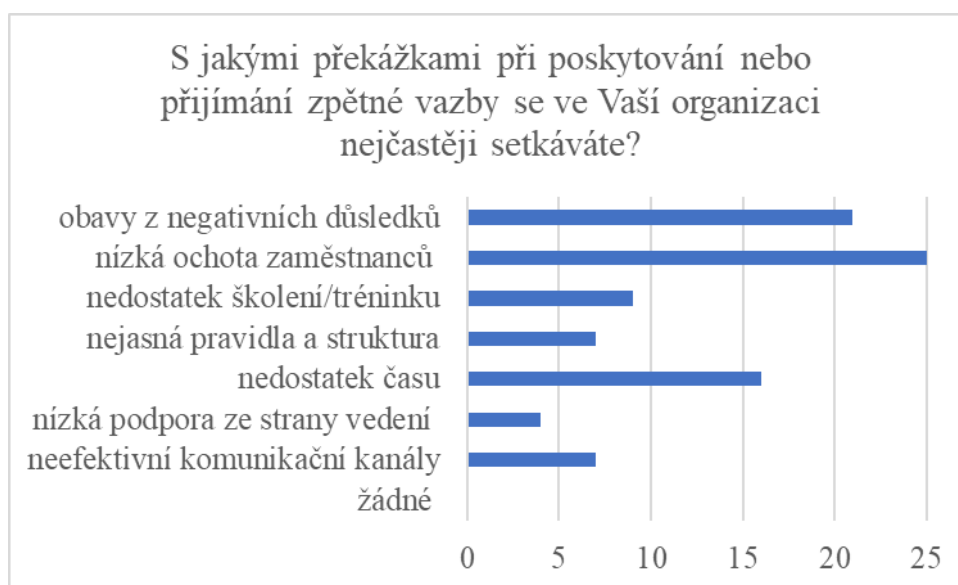


Graf 15: Absolvované formy vzdělávání v oblasti zpětné vazby

Zdroj: vlastní zpracování

Patnáctá otázka se soustředila na zjištění, jaké formy vzdělávání zaměstnanci absolvovali v souvislosti se zlepšováním svých dovedností v oblasti zpětné vazby. Opět byla možnost volit více odpovědí. 50 % respondentů označilo možnost „interní školení organizace“. Z toho vyplývá že organizace pořádá školení typu firemních tréninků vedených HR oddělením nebo manažery. Druhou nejčtetněji volenou odpovědí byl trénink komunikačních dovedností a aktivního naslouchání, který označilo 44 % respondentů. To poukazuje na fakt, že organizaci záleží na tom, aby zaměstnanci disponovali nejen předáváním, ale i schopností aktivně přijímat a zpracovávat zpětnou vazbu. Na třetím místě se umístily externí školení nebo workshop a online kurz, které byly zastoupeny 25 % respondentů. Nejméně volenou možností byl koučink nebo mentoring s podílem 22 % respondentů. 28 % respondentů, tedy skoro třetina z nich, uvedlo, že žádné takové vzdělávání neabsolvovali. Důvodů k volbě této odpovědi může být několik – nabídka není dostupná pro všechny zaměstnance, školení je dobrovolné, tudíž se ho neúčastnili nebo o něm nevěděli, také mohou v organizaci působit kratší dobu nebo mají pocit, že pro ně nemá praktický přínos. Na tuto otázku navazovala otázka číslo 16 – cílem této otázky bylo zjistit, zda zaměstnanci považují absolvovaná školení a rozvojové aktivity za přínosné, tedy zda jim pomohla vzdělávání zlepšit poskytování a přijímání zpětné vazby. Výsledky ukazují, že 58 % respondentů odpovědělo „ano“, což značí to, že více než polovina dotazovaných vnímá vzdělávání v této oblasti jako užitečné a prakticky využitelné. Skutečností, které vedly respondenty k tomu, aby označili možnost „ne“, může být několik, například nesoulad mezi obsahem školení a potřebami pracovníků, nízká motivace ze strany vedení, obsah školení nebyl dostatečně konkrétní.

Z analýzy odpovědí v návaznosti na pracovní pozici se ukázaly poměrně výrazné rozdíly v tom, jak zaměstnanci a vedoucí pracovníci vnímají přínos absolvovaného vzdělávání. 90 % vedoucích pracovníků uvedlo, že jim vzdělávací aktivity pomohly zlepšit poskytování a přijímání zpětné vazby, zatímco mezi zaměstnanci to bylo pouze 46 %. Tyto výsledky vypovídají o tom, že stávající forma školení je lépe přizpůsobená potřebám vedoucích pracovníků (obsah orientovaný na leadership, koučovací dovednosti). Zaměstnanci nemusí vnímat přímou souvislost mezi absolvovaným vzděláváním a zlepšením své praxe, také jim mohou chybět možnosti uplatnění nových dovedností v každodenní práci.

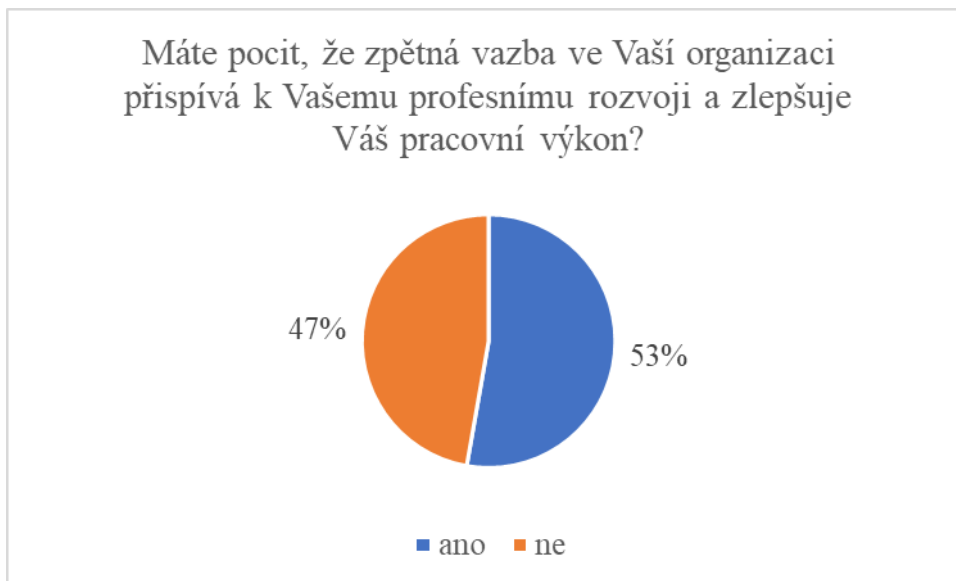


Graf 16: Nejčastěji vnímané překážky při poskytování nebo přijímání zpětné vazby

Zdroj: vlastní zpracování

Sedmnáctá otázka sloužila k identifikování překážek, se kterými se zaměstnanci nejčastěji setkávají při poskytování či přijímání zpětné vazby. Zaměstnanci měli možnost označit více odpovědí. Nejčastěji zmiňovaným problémem byla nízká ochota zaměstnanců, která čítala 69 % odpovědí. 58 % odpovědí získala možnost „obavy z negativních důsledků“ a 44 % odpovědí „nedostatek času“. Tyto výsledky poukazují na faktory, které mohou brzdit otevřenou komunikaci – důvěra a psychologické bezpečí nejsou ve všech případech dostatečně rozvinuty. Zaměstnanci také mohou považovat poskytování zpětné vazby za časově náročné nebo méně prioritní oproti svým ostatním pracovním povinnostem. Nedostatek školení nebo tréninku zpětné vazby uvedlo 25 % respondentů, 19 % odpovědí získala možnost „nejasná pravidla a absence struktury pro poskytování zpětné vazby“ a „neefektivní komunikační kanály“, nejméně respondentů (11 %) uvedlo možnost „nízká podpora ze strany vedení“. Na základě těchto informací lze usuzovat, že v některých týmech není jasně definovaný/implementovaný postup, jak se zpětnou vazbou pracovat. Možnost

„žádné“ nebyla nikým zvolena, což značí, že zpětná vazba v sobě nese určitá úskalí, přestože je její přínos obecně uznávaný.



Graf 17: Vnímaný dopad zpětné vazby na profesní rozvoj a pracovní výkon

Zdroj: vlastní zpracování

Osmnáctá, poslední, otázka měla za cíl zjistit, zda zaměstnanci vnímají přínos zpětné vazby jako konkrétní podporu svého profesního rozvoje a pracovní výkonnosti. Z grafu lze vyčíst, že jsou názory téměř rovnoměrně rozděleny. Ačkoliv 53 % respondentů považuje zpětnou vazbu za nástroj s pozitivním dopadem na jejich pracovní výsledky, 47 % jich tento přínos nevnímá. To je z pohledu budování efektivní kultury zpětné vazby považováno za významný signál. Uvedené výsledky mohou souviset s již dříve identifikovanými skutečnostmi – nedostatek pravidelnosti, důvěry, nejasně definované postupy, necílená zpětná vazba, bez praktické využitelnosti a další.

Při podrobnější analýze rozdělení odpovědí podle pracovní pozice je patrný rozdíl mezi tím, jak zpětnou vazbu vnímají vedoucí pracovníci a jak zaměstnanci. Zatímco 70 % vedoucích pracovníků považuje zpětnou vazbu za nástroj, který přispívá k jejich profesnímu rozvoji a zlepšuje pracovní výkon, mezi zaměstnanci tento názor sdílí pouze 46 %. U zaměstnanců tak převažuje spíše skeptičtější pohled, více než polovina z nich vnímaný přínos zpětné vazby nepozoruje. Rozdíly mohou souviset s odlišným postavením v organizaci a mírou kontroly nad zpětnou vazbou – vedoucí ji častěji poskytují a mohou ji lépe propojit s rozvojem, zatímco zaměstnanci mají menší vliv na její podobu a frekvenci (to snižuje využitelnost pro vlastní rozvoj).

6. ZHODNOCENÍ VÝSLEDKŮ A NÁVRHY DOPORUČENÍ

Tato kapitola se zaměřuje na zhodnocení kultury zpětné vazby ve společnosti UniCredit Bank na základě provedeného dotazníkového šetření. První část, zhodnocení výsledků, se zabývá propojením charakteristik, které byly identifikovány v teoretické části, spolu s výsledky získanými z analýzy dotazníkového šetření. Druhá část, návrhy doporučení, na tyto poznatky přímo navazuje s konkrétními návrhy formulovanými takovým způsobem, aby podpořily efektivní vývoj kultury zpětné vazby v organizaci.

6.1. ZHODNOCENÍ VÝSLEDKŮ

Nikolić a kol. (2020, s. 4) uvádějí, že jasně definovaná kultura zpětné vazby je jedním z hlavních předpokladů úspěchu a může vést k vyšší míře růstu, lepšímu zapojení zaměstnanců a spokojenějším zákazníkům. Zaměstnanci UniCredit Bank potvrzují význam **jasného stanovení očekávání** především tím, že zpětnou vazbu vnímají jako klíčový nástroj pro zlepšování výkonu a úspěšnosti týmu. Téměř všichni zaměstnanci se k tomuto postoji staví pozitivně a shodují se, že zpětná vazba napomáhá lepší spolupráci i vyšší efektivitě. Stejně tak pozitivní postoj převládá i v hodnocení přístupu vedení – zaměstnanci jsou přesvědčeni, že komunikaci o důležitosti poskytování a přijímání zpětné vazby nepodceňuje. To svědčí o tom, že zaměstnanci vnímají zpětnou vazbu jako nedílnou součást firemní kultury a mají o jejím významu poměrně jasnou představu.

Vedoucí pracovníci by podle Armstronga (2007, s. 380-382) měli **být příkladem** pro své podřízené – ztělesňovat očekávané chování a svým přístupem posilovat důvěru, respekt a motivaci týmu. V UniCredit Bank se pohled zaměstnanců na chování vedení v oblasti zpětné vazby liší. Přibližně polovina zaměstnanců vnímá, že vedení reaguje na zpětnou vazbu otevřeně a je ochotné na tomto základě upravovat své chování či rozhodnutí, jiní však vyjadřují opačný názor. Někteří zaměstnanci se k otázce staví spíše nevyhraněně či s nejistotou. Podobná situace panuje i v případě aktivního vyhledávání zpětné vazby – pouze menší část zaměstnanců má zkušenost s tím, že by vedoucí pracovníci zpětnou vazbu získávali. K vyhledávání zpětné vazby dochází více příležitostně či zřídka. Přístup ke zpětné vazbě tak zůstává spíše nesystematický, což může ovlivňovat důvěru i ochotu zaměstnanců zpětnou vazbu poskytovat.

Vzdělávání v oblasti zpětné vazby je jedním z důležitých nástrojů pro budování efektivní kultury zpětné vazby ve společnosti. Polovina zaměstnanců uvedla, že během svého působení ve společnosti měla možnost účastnit se různých forem vzdělávání zaměřených na rozvoj

v oblasti zpětné vazby. Nejčastěji je zmiňováno interní školení, tréninky komunikačních dovedností a aktivního naslouchání či externí workshopy a online kurzy. Názory na přínos těchto aktivit se však liší – polovina zaměstnanců vnímá, že jim vzdělávání pomohlo zlepšit schopnost poskytovat a přijímat zpětnou vazbu. Jiní tuto zkušenost nesdílejí nebo se žádného z dostupných vzdělávání neúčastnili. S tím souvisí i nástroje, které mají zaměstnanci k dispozici – nejčastěji zmiňují interní hodnotící systémy a podpůrné softwarové aplikace. Je patrné, že organizace do oblasti zpětné vazby již investuje, přesto existuje prostor pro zvýšení dostupnosti a efektivity těchto nástrojů. Jak uvádí Castillo (2023), zaměstnanci musí být vybaveni potřebnými znalostmi, dovednostmi i vhodným prostředím, aby mohla v organizaci probíhat efektivní zpětná vazba. Tímto způsobem dochází k posilování učící se organizace, zlepšování vnitřních procesů a celkově efektivnějšímu fungování společnosti.

Formulace přesných pokynů pro poskytování a přijímání zpětné vazby je v UniCredit Bank vnímána zaměstnanci poměrně nejednotně. Přestože většina zaměstnanců vnímá existenci určitých pravidel či postupu pozitivně, část zaměstnanců uvedla, že si není jistá nebo pravidla nevnímá jako zcela jasná. To může naznačovat, že v organizaci sice existují určitá pravidla, ale nemusí být všem zcela zřejmá, důsledně komunikovaná a jednotně aplikovaná napříč týmy. S touto charakteristikou úzce souvisí i způsob, jakým je zpětná vazba v organizaci poskytována. Zaměstnanci nejčastěji zmiňují využívání technik jako 360° zpětná vazba nebo GROW model, ostatní techniky nebyly významně zastoupeny. Část zaměstnanců pak uvádí, že se s žádnou konkrétní technikou nesešla, což může poukazovat na chybějící jednotnou metodiku, nejasnou terminologii nebo nesystematický přístup k používání těchto technik v praxi. Schifino (2024) doporučuje, aby organizace vytvořily přesné pokyny pro poskytování i přijímání zpětné vazby. Dle něj je úkolem vedení jasně definovat účel zpětné vazby, preferované způsoby jejího sdílení a postupy řešení citlivých témat. Takto nastavený přístup přispívá k větší konzistenci, transparentnosti a efektivitě zpětné vazby v organizaci.

UniCredit Bank vytváří základní podmínky pro **poskytování průběžné zpětné vazby** mezi zaměstnanci a jejich nadřízenými. Zaměstnanci uvádějí, že mají možnost účastnit se pravidelných schůzek zaměřených na sdílení zpětné vazby – téměř polovina je absolvuje pravidelně, část spíše příležitostně. Tento stav lze vnímat pozitivně, současně ale naznačuje prostor pro větší systematičnost a jednotnost v realizaci těchto setkání napříč organizací. Z hlediska forem zpětné vazby zaměstnanci nejčastěji zmiňují hodnotící pohovory, one-on-one schůzky a 360° zpětnou vazbu. V menší míře jsou využívány retrospektivy, online dotazníky nebo peer-to-peer zpětná vazba. Pozitivem je, že všichni zaměstnanci uvádějí

přístup alespoň k jedné formě zpětné vazby, což dokládá funkčně zavedený proces ve společnosti. Jak uvádí Plamínek (2018, s. 48), pro účinné působení zpětné vazby je třeba zavést do společnosti cyklické řízení. Tato forma zpětné vazby by měla být systematická, pravidelně se opakovat a stát se přirozenou součástí každodenní komunikace.

Možnost volby způsobu komunikace **prostřednictvím konkrétních kanálů zpětné vazby** je zaměstnanci vnímána rozdílně. Větší část zaměstnanců uvádí, že mají možnost zvolit si formu sdílení podle vlastních preferencí a vnímají, že organizace nabízí různé komunikační kanály. Jiní naopak tuto možnost postrádají, nemají dostatek informací nebo nemají vyhraněný názor – dostupnost kanálů pravděpodobně není komunikována jednotně, případně nejsou potřeby všech zaměstnanců v tomto směru naplněny. Možnost volby přitom představuje důležitý aspekt zpětné vazby – posiluje zapojení zaměstnanců i jejich komfort při sdílení. Jak uvádí Cleave (2024), efektivní zpětná vazba vyžaduje nejen jasně stanovené postupy, ale také odpovídající komunikační kanály, které zohledňují různorodé potřeby zaměstnanců a specifika konkrétních situací.

Psychologické bezpečí a důvěra jsou základními předpoklady pro efektivní fungování zpětné vazby, zaměstnanci ovšem vnímají tuto oblast rozdílně. Více než polovina z nich se cítí při sdílení zpětné vazby bezpečně a bez obav z negativních důsledků. Zároveň se však objevují i nejisté postoje a u části zaměstnanců přetrvává nedůvěra, která může ovlivňovat jejich ochotu zpětnou vazbu poskytovat. Tyto pocity byly identifikovány v rámci uvedených bariér – zaměstnanci nejčastěji zmiňují obavy z možných negativních dopadů zpětné vazby a nízkou ochotu kolegů ji otevřeně poskytovat. Tyto skutečnosti mohou být důsledkem nedostatečné důvěry v systém zpětné vazby a absence jasně nastaveného prostředí, které by umožňovalo bezpečné sdílení názoru. Rozdílné postoje jsou patrné i ve vnímání otevřenosti vedení a jeho schopnosti naslouchat názorům zaměstnanců. Zde se také projevuje určitá nerozhodnost mezi pozitivními a negativními zkušenostmi. To naznačuje, že budování psychologického bezpečí by mělo být v organizaci jednou z priorit, která podpoří otevřenou kulturu zpětné vazby a posílí důvěru napříč všemi úrovněmi. Jak popisují Jug a kol. (2018), efektivní zpětná vazba je výsledkem souhry mezi poskytovatelem, příjemcem a prostředím, ve kterém probíhá. Každý z těchto prvků může být zároveň potenciální bariérou – ať už jde o obavy z negativních důsledků, nedostatek důvěry nebo nejasná pravidla. Psychologické bezpečí je tak nezbytným předpokladem pro fungující zpětnou vazbu, protože umožňuje zaměstnancům sdílet své pohledy bez obav z postihu a podporuje jejich aktivní zapojení do zlepšování procesů.

Pravidelné vyhodnocování a zdokonalování procesů zpětné vazby je důležitým předpokladem pro její dlouhodobou efektivitu a dopad. Zaměstnanci však vnímají tuto oblast spíše jako opomíjenou. Mnozí z nich si nejsou jisti, zda dochází k pravidelné reflexi a přizpůsobování procesů zpětné vazby, případně vyjadřují nesouhlasný názor. Podobně rozdělené postoje se objevují i v otázce zapojování zaměstnanců do procesu zlepšování zpětné vazby – polovina zaměstnanců nevnímá aktivní zapojení, jiní k tomu zaujímají spíše neutrální postoj. To může souviset s nedostatečnou komunikací, nízkou transparentností nebo absencí konkrétních změn, které by reagovaly na jejich podněty. Zaměstnanci sice vnímají zpětnou vazbu jako užitečný nástroj pro svůj profesní rozvoj, její konkrétní dopad na vlastní pracovní výkon však zaznamenává jen polovina z nich. Tato skutečnost může souviset s tím, že zpětná vazba není systematicky propojena s rozvojovými plány, cíli nebo konkrétními opatřeními, která by umožnila její efektivní využití v praxi. Jak uvádějí London a Smither (2002), efektivní zpětná vazba je kontinuální proces, který je nedílnou součástí dlouhodobého řízení výkonnosti. Tento proces vyžaduje pravidelné sledování, vyhodnocování a přizpůsobování, zároveň musí být podporován pozitivní podnikovou kulturou a otevřeností zaměstnanců k přijímání i poskytování zpětné vazby. Aby mohla zpětná vazba skutečně přispívat k rozvoji jednotlivců i celé organizace, je nezbytné věnovat pozornost tomu, jakým způsobem se vyhodnocuje, zda vede ke konkrétním krokům a jak jsou tato opatření komunikována směrem zpět k zaměstnancům. Právě tento aspekt významně ovlivňuje jejich důvěru v celkový proces a ochotu se do něj aktivně zapojovat.

6.2. NÁVRHY DOPORUČENÍ

Na základě získaných výsledků se jako klíčové ukazuje podpořit vedoucí pracovníky v aktivním přístupu ke zpětné vazbě a posílit jejich roli jakožto příkladů očekávaného chování. Důraz by měl být kladen na proaktivní sběr zpětné vazby od členů jejich týmů, a to nejen v rámci formálních rozhovorů, ale i během každodenní komunikace. Součástí rozvojových programů by měla být témata zaměřená na přijímání zpětné vazby, konstruktivní práci s podněty a vedení otevřeného dialogu. Zároveň je vhodné začlenit schopnost práce se zpětnou vazbou do celkového hodnocení výkonu vedoucích pracovníků – například prostřednictvím 360° hodnocení, rozvojových cílů nebo zpětné vazby od podřízených.

Pro zajištění větší konzistence napříč organizací je vhodné systematizovat stávající formy zpětné vazby, jako jsou pravidelné one-on-one schůzky nebo retrospektivy. Doporučuje se sjednotit přístup vedoucích pracovníků ke sběru zpětné vazby a vytvořit harmonogram zpětnovazebních schůzek, který bude začleněn do manažerské metodiky. Tím dojde

ke zvýšení pravidelnosti, předvídatelnosti i efektivity tohoto procesu. Důsledné vedení k těmto krokům může významně přispět k budování důvěry, posílení otevřenosti a celkovému rozvoji kultury zpětné vazby v organizaci.

V souvislosti s posílením dopadu zpětné vazby je důležité věnovat pozornost jejímu pravidelnému vyhodnocování, aktivnímu zapojení zaměstnanců do procesu zlepšování a posilování konkrétního vlivu zpětné vazby na pracovní výkon a rozvoj. Klíčovým krokem je důsledná komunikace navazujících kroků – zaměstnanci by měli být informováni, jak bylo s jejich podněty naloženo, jaké změny byly realizovány, případně proč k žádným změnám nedošlo. Tento transparentní přístup pomáhá budovat důvěru a smysluplnost celého procesu. Jako přínosné se jeví zavedení každoročního interního vyhodnocení efektivity zpětné vazby nebo využití tzv. zpětnovazebního miniauditů zaměřeného pouze na kvalitu, dopady a fungování zavedených postupů. Zároveň lze podpořit stávající nástroje, jakou jsou anonymní schránky na nápady, jejichž výsledky by měly být pravidelně vyhodnocovány a zpřístupněny všem zaměstnancům.

Pro aktivní zapojení zaměstnanců do procesu zlepšování zpětné vazby je vhodné zavést pravidelné půlroční výzvy k předkládání návrhů, a to prostřednictvím anonymních kanálů nebo týmových diskusí. Tyto návrhy může pomoci koordinovat konkrétní osoba určená v rámci každého týmu. Motivaci zaměstnanců lze podpořit i tím, že nejlepší návrhy budou veřejně oceněny. Důležitou roli hrají vedoucí pracovníci, kteří by měli aktivně vybízet své týmy k předkládání podnětů a dávat jim prostor k vyjádření.

Zpětná vazba by měla být vnímána jako výchozí bod pro nastavování osobních cílů, nikoliv jako jednorázové hodnocení minulosti. Je vhodné více ji zaměřit na budoucnost a růstový potenciál zaměstnanců (princip feedforward), podporovat sebereflexi například pomocí jednoduchých otázek nebo formulářů a rozvíjet schopnosti vedoucích pracovníků přeměnit zpětnou vazbu v konkrétní akční plán. Transparentní sdílení přijatých opatření na úrovni týmu pomůže zvýšit důvěru a prohloubit smysl celého procesu.

Za důležité lze rovněž považovat další rozvoj vzdělávacích aktivit v oblasti zpětné vazby. Obsah vzdělávání by měl být přizpůsoben různým skupinám zaměstnanců (vedoucím pracovníkům, novým zaměstnancům nebo specifickým týmům) a doplněn o praktické nácviky modelových situací, které budou moci zaměstnanci uplatnit v reálné každodenní praxi. Součástí rozvoje by měla být také dostatečná komunikace nabídky vzdělávání prostřednictvím interních kanálů a aktivní podpora zájmu ze strany vedení. Organizace by

měla aktivně podporovat zájem zaměstnanců o rozvoj, například sběrem návrhů na nové vzdělávací aktivity či nabídnout příspěvky na individuální vzdělávání. Součástí vzdělávacího systému by mělo být také průběžné vyhodnocování absolvovaných školení, kdy by měla organizace měřit jejich dopady.

S rozvojem vzdělávání úzce souvisí i informovanost o technikách zpětné vazby. Doporučuje se začlenit školení zaměřená na konkrétní techniky do rozvojových programů a zároveň vytvořit jednotnou a srozumitelnou metodiku s přehledem doporučených přístupů. Tento obsah může být podpořen interní komunikační kampaní – například prostřednictvím bannerů, letáků, článků na internetu. Postupné zavádění vybraných technik do struktury pravidelných zpětnovazebních rozhovorů povede ke sjednocení přístupu napříč organizací a pomůže techniky přirozeně integrovat do každodenní praxe.

Jedním z klíčových faktorů efektivní zpětné vazby je schopnost odstranit překážky, které brání jejímu otevřenému sdílení. Na základě zjištěných skutečností lze doporučit posilování důvěry a psychologického bezpečí na pracovišti. Toho lze docílit například prostřednictvím zavedení tzv. safe-space – strukturovaných setkání se stanovenými pravidly, umožňující bezpečné sdílení zpětné vazby. Zásadní je vnímat zpětnou vazbu jako běžnou a přirozenou součást profesního rozvoje. V tomto směru lze doporučit zařazení krátkých mikrotréninků do pravidelných týmových porad, které posilují otevřenost, podporují sdílení zkušeností a rozvíjejí komunikační dovednosti. Dále se jako efektivní nástroj jeví pořádání workshopů, v rámci nichž mohou zaměstnanci společně s vedením identifikovat hlavní bariéry a podílet se na tvorbě návrhu na jejich odstranění. Tento přístup přispívá k vyšší míře angažovanosti a usnadňuje implementaci změn.

ZÁVĚR

Tato diplomová práce se zabývala problematikou efektivní kultury zpětné vazby (feedback culture), která se v současném pracovním prostředí stává jedním z klíčových prvků rozvoje zaměstnanců, posilování otevřené komunikace a celkové výkonnosti organizací. Východiskem práce bylo zjištění, že pojem feedback culture dosud není v českém odborném prostředí systematicky ukotven. Cílem proto bylo uchopit toto téma komplexně – propojit teoretická východiska podnikové kultury a zpětné vazby a následně zhodnotit jejich praktické uplatnění v prostředí konkrétní organizace.

Cílem diplomové práce bylo identifikovat charakteristiky efektivní kultury zpětné vazby (feedback culture) a zhodnotit možnosti jejího využití ve vybraném podniku. Na základě teoretické analýzy bylo formulováno celkem osm charakteristik efektivní kultury zpětné vazby (stanovit jasná očekávání, jít příkladem, investovat do školení a zdrojů, formulovat přesné pokyny, podporovat průběžnou zpětnou vazbu, poskytnout více kanálů zpětné vazby, posilovat důvěru a psychologické bezpečí, pravidelně kontrolovat a zdokonalovat procesy), které následně sloužily jako rámec pro zpracování analytické části.

V rámci analytické části bylo zjištěno, že UniCredit Bank již některé z těchto charakteristik aktivně rozvíjí, především v oblasti jasného stanovení očekávání, rozmanitosti a dostupnosti forem zpětné vazby, základních podmínek pro její průběžné poskytování a dílčích vzdělávacích aktivit. Zároveň byly identifikovány oblasti, ve kterých existuje prostor pro zlepšení, zejména pokud jde o otevřenost vedení, systematickosti přístupu vedení ke zpětné vazbě, pravidelné vyhodnocování procesů či budování větší důvěry a psychologického bezpečí napříč týmy.

Na základě zjištěných výsledků byly formulovány konkrétní návrhy doporučení, které mohou organizaci pomoci posílit kulturu zpětné vazby – od zajištění pravidelnosti zpětnovazebních rozhovorů, přes rozvoj rozlišování technik zpětné vazby a školení vedoucích pracovníků, až po zapojení zaměstnanců do procesu zlepšování a vyhodnocování efektivity celého systému.

Diplomová práce poskytuje ucelený přehled o charakteristikách efektivní kultury zpětné vazby a zároveň přináší praktické poznatky o jejím fungování v konkrétní organizaci. Součástí výstupu jsou také strategicky formulovaná doporučení, která mohou sloužit jako podklad pro další rozvoj zpětnovazební kultury ve firemním prostředí. Přínos práce spočívá jak v teoretické rovině (věnuje se dosud málo reflektovanému pojmu feedback culture v českém prostředí), tak v rovině aplikační (nabízí konkrétní návrhy využitelné v praxi).

POUŽITÁ LITERATURA

- [1] ACTITIME, 2024. *The Power of Feedback: Why Constructive Input Drives Success*, Online. In: actiTIME, červen 2024. Dostupné z: <https://www.actitime.com/project-management/importance-of-feedback> [cit. 2024-12-11].
- [2] AISCR, 2023. *Strukturovaný rozhovor*, Online. In: Tezaurus archeologické terminologie, 23. ledna 2023. Dostupné z: <https://teater.aiscr.cz/4-hranicni-obory-a-pridruzene-obory/pribuzne-obory/etnologie/etnograficky-vyzkum/metody-etnologickeho-vyzkumu/rozhovor-etnologie/strukturovani-rozhovor?view=cs> [cit. 2025-03-20].
- [3] ARMSTRONG, Michael, 1999. *Personální management*. Praha: Grada. ISBN 80-7169-614-5.
- [4] ARMSTRONG, Michael, 2007. *Řízení lidských zdrojů*. 10. vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-1407-3 .
- [5] BOATMAN, Andrea, 2023. *Types of Feedback in the Workplace: Your 2025 Guide*, Online. In: AIHR, 14. srpna 2023. Dostupné z: <https://www.aihr.com/blog/types-of-feedback/> [cit. 2024-12-10].
- [6] BONIFACIO, Rinaily, 2024 a). *Constructive Criticism At Work: Your Ultimate Tool for Growth*, Online. In: Shiftbase, 4. září 2024. Dostupné z: <https://www.shiftbase.com/glossary/constructive-criticism#The+benefits+of+constructive+criticism> [cit. 2024-12-10].
- [7] BONIFACIO, Rinaily, 2024 b). *The Corporate Culture Definition, Advantages and Implementation Guide*, Online. In: Shiftbase, 23. října 2024. Dostupné z: <https://www.shiftbase.com/glossary/corporate-culture> [cit. 2024-10-31].
- [8] CASTILLO, Rosa, 2023. *What is feedback and why is feedback important?*, Online. In: naited, 6. června 2023. Dostupné z: https://naited.com/blog/what-is-feedback-and-why-is-feedback-important/#4_Reasons_why_feedback_is_important_to_the_company [cit. 2024-12-05].
- [9] CLEAVE, Philip, 2024. *Feedback Culture: Exploring Its Purpose, Benefits And How To Build One*, Online. In: SmartSurvey, 8. května 2024. Dostupné z: <https://www.smartsurvey.co.uk/blog/feedback-culture-purpose-benefits-creation> [cit. 2025-01-10].
- [10] CONAWAY, Cameron, 2023. *What is Feedback?*, Online. In: Cameron Conaway, 2023. Dostupné z: <https://cameronconaway.com/transcripts/what-is-feedback/> [cit. 2024-12-05].
- [11] CULTURE AMP, 2024. *HR's complete guide to company culture*, Online. In: Culture Amp, 7. srpna 2024. Dostupné z: <https://www.cultureamp.com/blog/company-culture-101> [cit. 2024-10-31].

- [12] DEFRANZO, Susan E., 2024. *5 Reasons Why Feedback is Important*, Online. In: Snap Surveys, 2024. Dostupné z: <https://www.snapsurveys.com/blog/5-reasons-feedback-important/> [cit. 2024-12-05].
- [13] DVOŘÁK, Pavel, 2018. *Šetření dotazníkové*, Online, In: Sociologická encyklopedie, 10. listopadu 2018. Dostupné z: https://encyklopedie.soc.cas.cz/w/%C5%A0et%C5%99en%C3%AD_dotazn%C3%ADkov%C3%A9 [cit. 2025-03-20].
- [14] 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.
- [15] EGER, Ludvík a EGEROVÁ, Dana, 2022. *Metodologie výzkumu*. 3. přepracované a rozšířené vydání. Plzeň: Západočeská univerzita v Plzni. ISBN 978-80-261-1108-5.
- [16] FOLWARCZNÁ, Ivana, 2010. *Rozvoj a vzdělávání manažerů*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-3067-7.
- [17] FORBES BUSINESS COUNCIL, 2024. *18 Factors For Effectively Measuring Company Culture*, Online. In: Forbes, 2. ledna 2024. Dostupné z: <https://www.forbes.com/councils/forbesbusinesscouncil/2024/01/02/18-factors-for-effectively-measuring-company-culture/> [cit. 2024-12-05].
- [18] FULHAM, Nathan M., Kori, L. KRUEGER a Taya R. COHEN, 2022. *Honest feedback: Barriers to receptivity and discerning the truth in feedback*, Online, In: ScienceDirect, srpen 2022. Dostupné z: https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2352250X22001269?utm_source=chatgpt.com [cit. 2024-12-05].
- [19] HOFSTEDE, Geert a KOLMAN, Luděk, 1999. *Kultury a organizace: software lidské mysli: spolupráce mezi kulturami a její důležitost pro přežití*. Praha: Univerzita Karlova. ISBN 80-85899-72-8
- [20] HOYLAND, Nicky, 2024. *13 Signs Of A Great Company Culture*, Online. In: Huler, 2024. Dostupné z: <https://huler.io/blog/signs-of-a-great-company-culture> [cit. 2024-11-25].
- [21] HRIDER, 2024. *Feedback*, Online. In: Hrider, 2024. Dostupné z: <https://www.hrider.net/en/diccionario/feedback.html> [cit. 2024-12-05].
- [22] JANGRA, Anish, 2024. *Types of Feedback: Exploring Feedback Types with Examples*, Online. In: Supahub, 9. dubna 2024. Dostupné z: <https://supahub.com/blog/types-of-feedback> [cit. 2024-12-10].
- [23] JÍLEK, Dušan, 2020. *Manažer jako druhé řemeslo: manuál pro ty, kdo vystudovali nebo se vyučili v jakémkoliv oboru a dnes vedou lidi*. Praha: Powerprint. ISBN 978-80-7568-252-9.
- [24] JÍLEK, Dušan, 2024. *Efektivní komunikace: manuál pro lepší komunikaci ve firmách*. Praha: Powerprint. ISBN 978-80-7568-723-4.

- [25] JUG, R., JIANG, X. S., BEAN, S. M., 2018. *Giving and Receiving Effective Feedback: A Review Article and How To Guide*, Online. In: Academic Pathology, 13. srpna 2018. Dostupné z: <https://meridian.allenpress.com/aplm/article/143/2/244/64770/Giving-and-Receiving-Effective-Feedback-A-Review> [cit. 2025-04-15].
- [26] KLARA, 2024. *Establishing an Effective Feedback Culture*, Online. In: klarahr, 2024. Dostupné z: <https://www.klarahr.com/blog/establishing-an-effective-feedback-culture/> [cit. 2025-01-10].
- [27] KUBEŠ, Marián a ŠEBESTOVÁ, Ľubica, 2008. *360stupňová zpětná vazba jako nástroj rozvoje lidí*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-2314-3.
- [28] LONDON, M. a SMITHER, J. W., 2002. *Feedback orientation, feedback culture, and the longitudinal performance management process*, Online. In: ScienceDirect, březen 2002. Dostupné z: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S1053482201000432> [cit. 2025-04-15].
- [29] LUKÁŠOVÁ, Růžena, 2010. *Organizační kultura a její změna*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-2951-0.
- [30] MATĚJŮ, Martin a SOUKUP, Václav, 2020. *Kultura*, Online. In: Sociologická encyklopedie, 21. září 2020. Dostupné z: <https://encyklopedie.soc.cas.cz/w/Kultura> [cit. 2024-10-31].
- [31] NIKOLIĆ, Tatjana Mamula, Nenad PERIĆ a Ana BOVAN, 2020. *The Role of Feedback as a Management Tool in Performance Management Program*, Online. In: ResearchGate, srpen, 2020. Dostupné z: https://www.researchgate.net/publication/343152520_The_Role_of_Feedback_as_a_Management_Tool_in_Performance_Management_Program [cit. 2025-04-13].
- [32] NOVÝ, Ivan, 1993. *Podniková kultura a identita*. Praha: Vysoká škola ekonomická. ISBN 80-7079-159-4.
- [33] VYSEKALOVÁ, Jitka, Jiří MIKEŠ a Jan BINAR, 2020. *Image a firemní identita*. 2. vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-271-2841-9.
- [34] PERSONIO, 2024. *14 Types of Feedback: The Collected Guide*, Online. In: Personio, 2024. Dostupné z: <https://www.personio.com/hr-lexicon/types-of-feedback/#the-key-types-of-feedback-collected> [cit. 2024-12-10].
- [35] PFEIFER, Luděk a UMLAUFOVÁ, Miloslava, 1993. *Firemní kultura: síla sdílených cílů, hodnot a priorit*. Praha: Grada. ISBN 80-7169-018-X.
- [36] PICAGLI, Anna, 2024. *32 Positive Feedback Examples You Can Use in 2024*, Online. In: workhuman, 5. září 2024. Dostupné z: <https://www.workhuman.com/blog/positive-feedback-examples/> [cit. 2024-12-10].
- [37] PLAMÍNEK, Jiří, 2018. *Vedení lidí, týmů a firem: praktický atlas managementu*. 5. vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-271-0629-5.

- [38] REITMAYEROVÁ, Eva a BROUMOVÁ, Věra, 2015. *Cílená zpětná vazba: metody pro vedoucí skupin a učitele*. Vydání třetí. Praha: Portál. ISBN 978-80-262-0988-1.
- [39] RUSSELL, Melissa, 2024. *How to Build – and Improve – Company Culture*, Online. In: Professional & Executive Development, 26. června 2024. Dostupné z: <https://professional.dce.harvard.edu/blog/how-to-build-and-improve-company-culture/> [cit. 2024-11-25].
- [40] SABHARWAL, Gaurav, 2023. *10 Effective Feedback Techniques to Empower Your Team*, Online. In: JOP, 2023. Dostupné z: <https://www.getjop.com/blog/feedback-techniques-and-method> [cit. 2024-12-10].
- [41] SANTHOSH, 2024. *What is a feedback culture: Benefits and top tips for your workplace*, Online. In: culturemonkey, 8. února 2024. Dostupné z: <https://www.culturemonkey.io/employee-engagement/feedback-culture/> [cit. 2025-01-10].
- [42] SCHEIN, Edgar H. a SCHEIN, Peter A, 2019. *The corporate culture survival guide*. 3. vyd. Hoboken, New Jersey: John Wiley. ISBN 978-1-119-21228-7.
- [43] SCHIFINO, Pasquale, 2024. *10 tips for establishing a strong feedback culture*, Online. In: easy-feedback, 2024. Dostupné z: <https://easy-feedback.com/blog/feedback-culture/building-feedback-culture/#10-tips-for-establishing-a-feedback-culture> [cit. 2025-01-10].
- [44] SKŘEHOT, Petr A., Jakub MAREK, Slavomíra Vargová a David VANCL, 2021. *Metodika pro sběr dat a vyhodnocení dat*, Online. In: Znalecký ústav bezpečnosti a ochrany zdraví, 2021. Dostupné z: https://www.spcr.cz/images/320_2021_Metodika_sber_dat_HO.pdf [cit. 2025-03-20].
- [45] ŠIGUT, Zdeněk, 2004. *Firemní kultura a lidské zdroje*. Praha: ASPI. ISBN 80-7357-046-7.
- [46] TARVER, Evan, 2024. *Corporate Culture Definition, Characteristics, and Importance*, Online. In: Investopedia, 13. srpna 2024. Dostupné z: <https://www.investopedia.com/terms/c/corporate-culture.asp> [cit. 2024-10-31].
- [47] UNICREDIT, 2016. *Zpráva představenstva*, Online. In: UniCredit Bank, 2016. Dostupné z: <https://www.unicreditbank.cz/content/dam/cee2020-pws-cz/cz-dokumenty/valna-hromada/Zpr%C3%A1va%20p%C5%99edstavenstva%20UCB%20bank%20za%202015.pdf> [cit. 2025-03-06].
- [48] UNICREDIT, 2018. *Ethics and respect: Do the right thing!*, Online. In: UniCredit Bank, 2018. Dostupné z: https://www.unicreditgroup.eu/content/dam/unicreditgroup-eu/documents/en/sustainability/sustainability-reports/2018/Chapters_260319/Ethics_and_Respect_ENG.pdf [cit. 2025-03-06].
- [49] UNICREDIT, 2020. *Výroční zpráva 2020*, Online. In: UniCredit Bank, 2020. Dostupné z: https://www.unicreditbank.cz/content/dam/cee2020-pws-cz/cz-dokumenty/obance/vyrocnizpravy/VZ_2020_CZ_final.pdf [cit. 2025-03-06].

- [50] UNICREDIT, 2023. *Výroční zpráva 2023*, Online. In: UniCredit Bank, 2023. Dostupné z: <https://www.unicreditbank.cz/cs/o-bance/vysledky/vyrocní-zpravy.html> [cit. 2025-03-06].
- [51] UNICREDIT, 2024. *O bance*, Online. In: UniCredit Bank, 2024. Dostupné z: https://www.unicreditbank.cz/cs/o-bance/banka/o-bance.html#historie_1 [cit. 2025-03-06].
- [52] UNICREDIT, 2025 a). *DE&I Framework and Ambitions*, online. In: UniCredit Bank, 2025. Dostupné z: <https://www.unicreditgroup.eu/en/unicredit-at-a-glance/diversity/de-i-framework--ambitions.html> [cit. 2025-03-07].
- [53] UNICREDIT, 2025 b). *Well-being*, online. In: UniCredit Bank, 2025. Dostupné z: <https://www.unicreditgroup.eu/en/unicredit-at-a-glance/diversity/well-being.html> [cit. 2025-03-07].
- [54] UNICREDIT, 2025. Interní dokumenty společnosti.
- [55] URBAN, Jan, 2014. *Firemní kultura a identita*. Praha: Ústav práva a právní vědy. ISBN 978-80-87974-05-6.
- [56] VAN VULPEN, Erik, 2023. *360 Degree Feedback: A Comprehensive Guide*, Online. In: AIHR, 2023. Dostupné z: <https://www.aihr.com/blog/360-degree-feedback/> [cit. 2024-12-10].
- [57] VEBER, Jaromír, 2021. *Management: základy, přístupy, soudobé trendy*. Praha: Ekopress. ISBN 978-80-87865-69-9.
- [58] WHITE, Leslie A., 2019. *The concept of culture*, Online. In: Britannica, 26. října 2019. Dostupné z: <https://www.britannica.com/topic/culture#ref581770> [cit. 2024-10-31].
- [59] WORKMOTION, 2023. *The DESC Feedback Model*, Online. In: WorkMotion, 2. května 2023. Dostupné z: <https://workmotion.com/academy-post/the-desc-feedback-model/> [cit. 2024-12-10].
- [60] ZHÁNĚL, Jiří, Vladimír HELLENBRANDT a Martin SEBERA, 2014. Metodologie výzkumné práce, Online. In: Masarykova Univerzita, 2014. Dostupné z: https://is.muni.cz/el/1451/jaro2017/nk2019/um/Zhanel-metodologie-vyzkumne-prace_2014.pdf [cit. 2025-03-20].
- [61] ZHUO, Julie, 2020. *První kroky v manažerské pozici: cesta k úspěšnému a respektovanému šéfovi*. Praha: Grada. ISBN 978-80-271-2893-8.

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha A: Plné znění dotazníku

PŘÍLOHA A: Plné znění dotazníku

Dobrý den,

jsem studentkou 5. ročníku Univerzity Pardubice a dovoluji si Vás oslovit za účelem vyplnění dotazníku v rámci mé diplomové práce na téma Efektivní feedback culture. Cílem práce je identifikovat charakteristiky efektivní kultury zpětné vazby a zhodnotit možnosti jejího využití v organizaci. Dotazník je zcela anonymní a jeho vyplnění Vám zabere přibližně 5–10 minut.

Děkuji za Vaši spolupráci!

Bc. Bára Vejdělková

Otázky ohodnoťte podle následujícího: 1 souhlasím, 2 spíše souhlasím, 3 nevím, 4 spíše nesouhlasím, 5 nesouhlasím.

1. Zpětnou vazbu vnímám jako klíčový nástroj pro zlepšování výkonu a úspěšnost týmu.
2. Naše vedení jasně komunikuje důležitost poskytování a přijímání zpětné vazby jako součást firemní kultury.
3. Pociťuji, že vedoucí pracovníci reagují na zpětnou vazbu otevřeně a snaží se podle ní upravit své chování nebo rozhodování.
4. Vnímám, že vedení podporuje otevřenou komunikaci a respektuje mé názory.
5. Domnívám se, že organizace má jasně definovaná pravidla a postupy pro poskytování zpětné vazby.
6. Pozoruji, že organizace pravidelně vyhodnocuje efektivitu procesu zpětné vazby a přizpůsobuje je potřebám zaměstnanců.
7. Jsem pravidelně oslovován/a s žádostí o návrhy na zlepšení procesu zpětné vazby v organizaci.
8. Mám možnost vybrat si nejvhodnější způsob sdílení zpětné vazby podle svých preferencí.
9. Cítím se bezpečně při sdílení zpětné vazby bez obav z negativních důsledků.
10. Vedoucí pracovníci aktivně vyhledávají zpětnou vazbu od svých podřízených:
 - pravidelně
 - příležitostně
 - zřídka
 - nikdy
11. V organizaci probíhají schůzky mezi zaměstnanci a nadřízenými za účelem sdílení zpětné vazby:
 - pravidelně
 - příležitostně
 - zřídka
 - nikdy

12. Jaké možnosti poskytování zpětné vazby Vaše organizace nabízí? (možné vybrat více odpovědí)
- pravidelné hodnotící pohovory
 - 360° zpětná vazba (hodnocení z více úhlů – od nadřízených, kolegů i podřízených)
 - one-on-one schůzky (schůzky mezi zaměstnancem a jeho nadřízeným)
 - retrospektivy/hodnotící meetingy
 - oficiální písemná zpětná vazba
 - neformální zpětná vazba mezi kolegy
 - týmová zpětná vazba
 - peer-to-peer zpětná vazba (zpětná vazba mezi kolegy na stejné úrovni)
 - anonymní průzkumy mezi zaměstnanci
 - anonymní schránky na podněty
 - anonymní hodnocení vedoucích pracovníků
 - online dotazníky
 - feedback kanály (např. ve firemním intranetu nebo pomocí Microsoft nástrojů)
 - HR softwarové nástroje pro zpětnou vazbu
 - žádné
13. Jaké techniky poskytování zpětné vazby se ve Vaší organizaci nejčastěji používají? (možné vybrat více odpovědí)
- sendvičová metoda (zpětná vazba ve formě pozitivní – konstruktivní – pozitivní)
 - DESC model (Describe – Express – Specify –Consequences; jasný popis situace, vyjádření pocitů, specifikace změn, důsledky chování)
 - EDGE model (Explain – Describe – Give an Example; vysvětlení kontextu, popis chování, uvedení příkladu)
 - 360° zpětná vazba (hodnocení z více úhlů – od nadřízených, kolegů i podřízených)
 - CAS model (Context – Action – Suggest; poskytnutí kontextu, popis akce, návrh na zlepšení)
 - SBI model (Situation – Behavior – Impact; popis situace, zhodnocení chování, dopad na ostatní nebo organizaci)
 - GROW model (Goal – Reality – Options – Will; stanovení cílů, zhodnocení reality, hledání možností, závazek k akci)
 - žádná
14. Jaké nástroje v oblasti zpětné vazby jsou ve Vaší organizaci využívány? (možné vybrat více odpovědí)
- softwarové nástroje
 - interní systémy pro hodnocení zaměstnanců
 - anonymní nástroje
 - příručky a interní metodiky
 - strukturované meetingy
 - žádné

15. Jaké vzdělávání zaměřené na efektivní poskytování a přijímání zpětné vazby jste absolvoval/a? (možné vybrat více odpovědí)
- interní školení organizace (např. firemní tréninky vedené HR oddělením nebo manažery)
 - externí školení nebo workshop (např. s profesionálními školiteli nebo konzultanty)
 - koučink nebo mentoring
 - online kurz
 - trénink komunikačních dovedností a aktivního naslouchání
 - žádné
16. Pomohla Vám absolvovaná vzdělávání zlepšit poskytování a přijímání zpětné vazby?
- ano
 - ne
17. S jakými překážkami při poskytování nebo přijímání zpětné vazby se ve Vaší organizaci nejčastěji setkáváte? (možné vybrat více odpovědí)
- obavy z negativních důsledků
 - nízká ochota zaměstnanců poskytovat upřímnou zpětnou vazbu
 - nedostatek školení/tréninku zpětné vazby
 - nejasná pravidla a absence struktury pro poskytování zpětné vazby
 - nedostatek času
 - nízká podpora ze strany vedení
 - neefektivní komunikační kanály
 - žádné
18. Máte pocit, že zpětná vazba ve Vaší organizaci přispívá k Vašemu profesnímu rozvoji a zlepšuje Váš pracovní výkon?
- ano
 - ne
19. Jste:
- žena
 - muž
 - jiné
20. Vaše pracovní pozice:
- vedoucí pracovník
 - zaměstnanec
21. Jak dlouho pracujete ve společnosti?
- méně než 1 rok
 - 1-3 roky
 - 3-5 let
 - 5-10 let
 - více než 10 let