

Univerzita Pardubice
Fakulta ekonomicko-správní

Vliv podnikové kultury na motivaci zaměstnanců

Bakalářská práce

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

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení: **Aneta Pospíšilová**
Osobní číslo: **E22211**
Studijní program: **B0413A050008 Ekonomika a management**
Specializace: **Ekonomika a provoz podniku**
Téma práce: **Vliv podnikové kultury na motivaci zaměstnanců**
Zadávající katedra: **Ústav podnikové ekonomiky a managementu**

Zásady pro vypracování

Cílem práce je na základě analýzy podnikové kultury vybraného podniku, zhodnotit vliv podnikové kultury na motivaci zaměstnanců a na základě toho formulovat doporučení pro podporu budoucího vývoje.

Osnova:

- Teoretická východiska problematiky podnikové kultury a motivace zaměstnanců.
- Charakteristika vybraného podniku.
- Analýza podnikové kultury a její vliv na motivaci zaměstnanců ve vybraném podniku.
- Zhodnocení výsledků, vyjádření doporučení.
- Formulace závěr.

Rozsah pracovní zprávy: **cca 35 stran**
Rozsah grafických prací:
Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná/elektronická**

Seznam doporučené literatury:

BARTÁK, Jan. Řízení lidí v organizacích. Praha: Grada, 2023. ISBN 978-80-271-3823-4.
COYLE, Daniel. Jak vybudovat úspěšný tým: tajemství fungování nejlepších týmů na světě. Přeložil Marta Eva BĚŤÁKOVÁ. Praha: Audiolibrix, 2022. ISBN 978-80-88407-46-1.
GROTH, Alexander. Skvělý šéf: jak získat loajalitu a respekt svého týmu. Přeložil Tomáš MACH. Praha: Grada, 2016. ISBN 978-80-271-0162-7
PLAMÍNEK, Jiří. Tajemství motivace: jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali. 3., rozšířené vydání. Poradce pro praxi. Praha: Grada Publishing, 2015. ISBN 978-80-247-5515-1.
URBANCOVÁ, Hana a VRABCOVÁ, Pavla. Strategický management lidských zdrojů: moderní trendy v HR. Expert. Praha: Grada Publishing, 2023. ISBN 978-80-2

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

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

L.S.

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

doc. Ing. Michaela Kotková Strítěská, Ph.D. v.r.
garant studijního programu

V Pardubicích dne 1. září 2024

Prohlašuji:

Práci s názvem Vliv podnikové kultury na motivaci zaměstnanců jsem vypracoval samostatně. Veškeré literární prameny a informace, které jsem v práci využil, jsou uvedeny v seznamu použité literatury.

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

Beru na vědomí, že v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 Sb., o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších předpisů, a směrnicí Univerzity Pardubice č. 7/2019 Pravidla pro odevzdávání, zveřejňování a formální úpravu závěrečných prací, ve znění pozdějších dodatků, bude práce zveřejněna prostřednictvím Digitální knihovny Univerzity Pardubice.

V Pardubicích dne 28. 4. 2025

Aneta Pospíšilová v.r.

PODĚKOVÁNÍ

Ráda bych poděkovala své vedoucí práce, Ing. et Ing. Barboře Zemanové, Ph.D., za odborné vedení a cenné rady. Dále bych chtěla poděkovat celé společnosti CityZen s. r.o. a jejím zaměstnancům za ochotu zúčastnit se výzkumu a přispět tak k této práci. V neposlední řadě děkuji svým blízkým za trpělivost a podporu.

ANOTACE

Bakalářská práce se zabývá tématem podnikové kultury a jejím vlivem na motivaci zaměstnanců. Cílem práce je na základě analýzy podnikové kultury vybraného podniku, zhodnotit vliv podnikové kultury na motivaci zaměstnanců a na základě toho formulovat doporučení pro podporu budoucího vývoje.

KLÍČOVÁ SLOVA

podniková kultura, motivace, firemní hodnoty, pracovní prostředí, komunikace

TITLE

The influence of corporate culture on the motivation of employees

ANNOTATION

The bachelor thesis deals with the topic of corporate culture and its influence on employee motivation. The aim of the thesis is to evaluate the influence of corporate culture on employee motivation based on an analysis of the corporate culture of a selected company and to formulate recommendations for supporting future development.

KEYWORDS

corporate culture, motivation, corporate values, work environment, communication

OBSAH

SEZNAM ILUSTRACÍ A TABULEK.....	9
SEZNAM ZKRATEK A ZNAČEK	10
ÚVOD	11
1 TEORETICKÉ ASPEKTY PODNIKOVÉ KULTURY	12
1.1 Definice a vývoj podnikové kultury	12
1.2 Prvky podnikové kultury	13
1.3 Typy podnikové kultury.....	16
1.4 Personální činnosti spojené s podnikovou kulturou	19
2 MOTIVACE	20
2.1 Definice pojmu motivace.....	21
2.2 Typy motivace	22
2.3 Teorie motivace	22
2.4 Firemní nástroje ovlivňující motivaci.....	24
2.5 Vztah podnikové kultury a motivace zaměstnanců	25
2.6 Metodika	26
3 CHARAKTERISTIKA PODNIKU	27
3.1 Představení podniku.....	27
3.2 Organizační struktura podniku.....	29
3.3 Podniková kultura společnosti	30
4 ANALÝZA – DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ.....	33
4.1 Výsledky dotazníkového šetření.....	35
4.2 Shrnutí.....	48
5 NÁVRHY A DOPORUČENÍ.....	50
ZÁVĚR	51
POUŽITÁ LITERATURA	52

SEZNAM PŘÍLOH.....	55
--------------------	----

SEZNAM ILUSTRACÍ A TABULEK

Obrázek 1: Scheinův model.....	14
Obrázek 2: Cibulový diagram znázorňující prvky podnikové kultury	16
Obrázek 3: Proces motivace	21
Obrázek 4: Organizační struktura společnosti CityZen s. r. o.	30
Obrázek 5: Věk respondentů.....	35
Obrázek 6: Vzdělání respondentů.....	36
Obrázek 7: Délka pracovního poměru zaměstnanců	37
Obrázek 8: Spokojenost s aspekty	38
Obrázek 9: Komunikace ve firmě	39
Obrázek 10: Graf k otázce č. 4 Důležité faktory při výběru zaměstnání.....	40
Obrázek 11: Graf k otázce č. 5 Vnímání pracovních faktorů ve firmě.....	41
Obrázek 12: Graf k otázce č. 6 Preference benefitů	42
Obrázek 13: Graf k otázce č. 7 Chybějící benefity.....	43
Obrázek 14: Graf k otázce č. 8 Hodnocení artefaktů.....	44
Obrázek 15: Vážené průměry artefaktů	45
Obrázek 16: Graf k otázce č. 9 Hodnocení firemních hodnot	46
Obrázek 17: Vážené průměry hodnot společnosti	46
Obrázek 18: Graf k otázce č. 10 Hodnocení základních předpokladů.....	47
Obrázek 19: Vážené průměry základních předpokladů.....	48
Tabulka 1 Počet zaměstnanců v jednotlivých letech	28

SEZNAM ZKRATEK A ZNAČEK

s.r.o. – společnost s ručením omezeným

HR – lidské zdroje

a kol. – a kolektiv

č. – číslo

DiS. – diplomovaný specialista

ÚVOD

Téma vlivu podnikové kultury na motivaci zaměstnanců je v současnosti mimořádně aktuální. Firmy čelí vysoké míře fluktuace, náročnějším požadavkům zaměstnanců na pracovní prostředí i stále ostřejší konkurenci. V této souvislosti roste význam nefinančních motivačních nástrojů, mezi nimiž podniková kultura zaujímá klíčové místo. Silná a pozitivní kultura může přispět k vyšší angažovanosti, loajalitě a celkové spokojenosti zaměstnanců, což se následně odráží v efektivitě a stabilitě organizace. Zájem o toto téma je patrný nejen v odborné literatuře, ale i v praxi, kde si stále více firem uvědomuje, že dlouhodobý úspěch závisí nejen na výkonnosti, ale i na hodnotách, které firma reprezentuje a žije. Z tohoto důvodu je zkoumání vazeb mezi podnikovou kulturou a motivací zaměstnanců nejen teoreticky důležité, ale také vysoce prakticky využitelné.

Tato bakalářská práce se zaměřuje na zkoumání vlivu podnikové kultury na motivaci zaměstnanců v podniku CityZen s. r. o. Cílem práce je na základě analýzy podnikové kultury vybraného podniku, zhodnotit vliv podnikové kultury na motivaci zaměstnanců a na základě toho formulovat doporučení pro podporu budoucího vývoje.

Bakalářská práce je rozdělena na teoretickou a praktickou část. Teoretická část se zaměřuje na podnikovou kulturu a motivaci zaměstnanců, přičemž objasňuje jejich vzájemné souvislosti, vliv na pracovní prostředí a představuje klíčové motivační teorie. Praktická část analyzuje společnost CityZen s.r.o., její historii, zaměření, organizační strukturu a firemní hodnoty. Součástí je také dotazníkové šetření zaměřené na motivaci a spokojenost zaměstnanců, jehož výsledky slouží jako základ pro navržená doporučení ke zlepšení podnikové kultury a motivačních procesů.

1 TEORETICKÉ ASPEKTY PODNIKOVÉ KULTURY

Tato kapitola se zaměřuje na definici podnikové kultury a její vývoj. Dále jsou uvedeny klíčové prvky podnikové kultury, které dohromady vytvářejí její podstatu. Kapitola také popisuje různé typy podnikové kultury a jejich specifika. V neposlední řadě se zaměřuje na personální činnosti spojené s podnikovou kulturou, jako jsou procesy náboru, adaptace, vzdělávání, motivace či hodnocení zaměstnanců.

1.1 Definice a vývoj podnikové kultury

Kultura je základním stavebním kamenem konceptu podnikové kultury. Kultura je velmi široký a mnohvrstevný termín, který zahrnuje nejen vzorce chování, hodnoty, normy a přesvědčení, ale také symboly, jazyk, tradice nebo i způsoby komunikace, které definují identitu jak jednotlivců, tak skupin nebo celých společností.

„Kultura je dynamický systém explicitních a implicitních pravidel, vytvořených skupinou za účelem jejího přežití, zahrnuje postoje, hodnoty, názory a normy chování sdílené skupinou, ale i jednotlivci ve skupině zvnitřněné v rozdílné míře.. relativně stabilní, ovšem s potenciálem ke změně v průběhu času.“ (Matsumoto, 2000)

Ve firemním kontextu, kde mluvíme o podnikové kultuře, pak tento základní pojem získává konkrétní podobu. Podniková kultura není pouze souborem hodnot a norem, které definují chování jednotlivých zaměstnanců, ale je to také celkový způsob, jakým organizace funguje. Definice podnikové kultury je nespočet, proto jsou níže vybrány dvě, které téma osvětlí dostatečně.

- *„Základní hodnoty, názory a přesvědčení, které existují v organizaci, vzorce chování, které jsou důsledkem těchto sdílených významů, a symboly, které vyjadřují spojení mezi přesvědčeními, hodnotami a chováním členů organizace.“ (Denison, 1990)*
- *„Kultura organizace neboli podniková kultura představuje soustavu hodnot, norem, přesvědčení, postojů a domněnek, která sice asi nebyla nikde výslovně zformulována, ale určuje způsob chování a jednání lidí a způsoby vykonávání práce. Hodnoty se týkají toho, o čem se věří, že je důležité v chování lidí a organizace. Normy jsou pak nepsaná pravidla chování.“ (Armstrong, 2015)*

Vývoj podnikové kultury

Hlavním mechanismem, který stojí za vznikem a utvářením podnikové kultury, je proces rozhodování a způsob, jakým organizace řeší své problémy. Tento proces je založen na dvou klíčových principech: redukci úzkosti a pozitivním posilování. Redukce úzkosti – nastává v moment, kdy organizace čelí nejistotám, které u zaměstnanců mohou vyvolat stres. Vytvořením jasných pravidel, postupů a hodnot pomáhá zmírnit nejistotu, stabilizovat prostředí a posilovat pocit bezpečí, například definováním rolí či zavedením procesů pro řešení konfliktů. Pozitivní posilování – organizační kultura se upevňuje odměňováním žádoucího chování, například slovním uznáním či povýšením. Tím se motivují zaměstnanci k opakování těchto vzorců, což posiluje hodnoty a normy organizace. (Schein, 2016)

Organizace během svého vývoje reaguje na vnější podmínky i interní potřeby, což ovlivňuje formování její podnikové kultury. Tento proces je ovlivněn různorodými, často protichůdnými vlivy, které se vzájemně prolínají a vytvářejí dynamické napětí. Toto napětí formování kultury neustále provází. Podniková kultura se nemusí vyvíjet pouze samovolně, ale její vývoj mohou manažeři cíleně ovlivňovat. Kvůli způsobu, jakým se kultura utváří, však nelze očekávat, že silnou a žádoucí kulturu lze vytvořit rychle nebo pomocí několika izolovaných aktivit. I při cíleném řízení ze strany managementu vzniká kultura na základě sdílené historie a dlouhodobého procesu učení. (Lukášová, 2010)

Silná podniková kultura funguje jako systém neformálních pravidel, který směřuje chování zaměstnanců žádoucím směrem. Dnes je podniková kultura jedním z hlavních faktorů konkurenceschopnosti. Technologie si totiž může pořídit každý, ale vhodně nastavená podniková kultura, která ovlivňuje, jak zaměstnanci přistupují k interním i externím zákazníkům, se tak snadno nezíská. (Vodák a Kucharčíková, 2011)

1.2 Prvky podnikové kultury

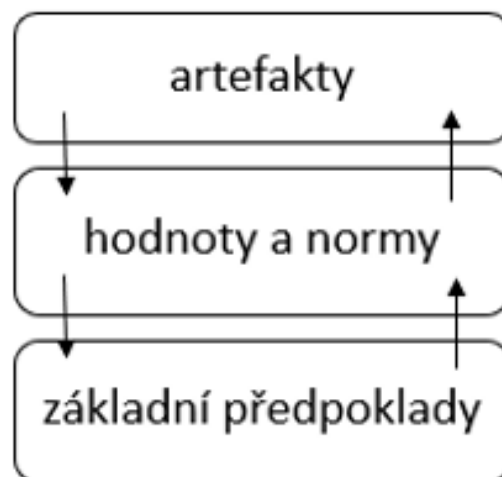
Podniková kultura se skládá z několika základních prvků, které společně utvářejí její charakter a mají zásadní vliv na způsob, jakým organizace funguje. Schein (2016) rozdělil kulturní prvky v organizacích do tří vzájemně propojených skupin, které představují různé úrovně podnikové kultury. Tento model umožňuje lépe porozumět tomu, jak kultura formuje chování, hodnoty a předpoklady uvnitř organizace.

- **Artefakty** podle Scheina představují vnější projevy kultury, které lze vnímat pomocí smyslů, tudíž je možné je slyšet nebo vidět. Tyto projevy jsou snadno pozorovatelné

a popsatelné, ale jejich význam není vždy zcela jasný. Bez pochopení dalších vrstev kultury je jejich správná interpretace a porozumění obtížné.

- **Hodnoty a normy** spolu určují, jak se mají členové skupiny chovat v různých zásadních situacích. K jejich vzniku dochází v moment, kdy se určitý způsob řešení situace ukáže jako úspěšný. Daný způsob navrhuje většinou například manažer. Pokud to řešení v organizaci skutečně funguje, skupina to přijme a považuje za správné, protože je s tím spojen pocit úspěchu. Poté se řešení přemění ve sdílenou hodnotu, kterou společnost respektuje a šíří dál. (Lukášová a Nový, 2004)
- **Základní předpoklady** jsou samotnou podstatou podnikové kultury. Tyto hluboce zakořeněné principy si většinou ani neuvědomujeme, protože jsou pro nás naprosto přirozené a automatické. Vyznačují se vysokou stabilitou a jen velmi obtížně podléhají změnám. Jsou natolik samozřejmé, že je považujeme za nevhodné téma k diskusi. Když už jsme nuceni se jimi zabývat, máme tendenci je bránit, protože jakýkoli pokus o jejich zpochybnění v nás vyvolává nepohodlí a emoční neklid. (Lukášová, 2004)

Model na obrázku 1 ukazuje, že mezi těmito úrovněmi existuje vzájemná interakce. Artefakty vycházejí z hodnot organizace, zatímco hodnoty a normy jsou ovlivněny základními předpoklady. Stejně tak lze hodnoty a předpoklady zpětně vyvozovat na základě pozorování artefaktů.



Obrázek 1: Scheinův model

Zdroj: vlastní zpracování dle (Lukášová a Nový, 2004)

Tato teorie se pak stala východiskem pro další autory. Například Vysekalová a kol. (2020), řadí mezi prvky podnikové kultury symboly, hrdiny, rituály a již výše zmíněné hodnoty.

Symboly

Symbol může být vizuální, verbální nebo jinak vnímatelný znak. Do symbolů lze zahrnout například slang, způsoby oblékání, různé zkratky, symboly, které jsou známy jen členům určité organizace. Snadno se tvoří nové symboly, zároveň ale staré mizí. Symboly jedné organizace jsou často přebírány jinými, proto nejsou zase tak důležitým prvkem podnikové kultury. (Hofstede, 2010)

Hrdinové

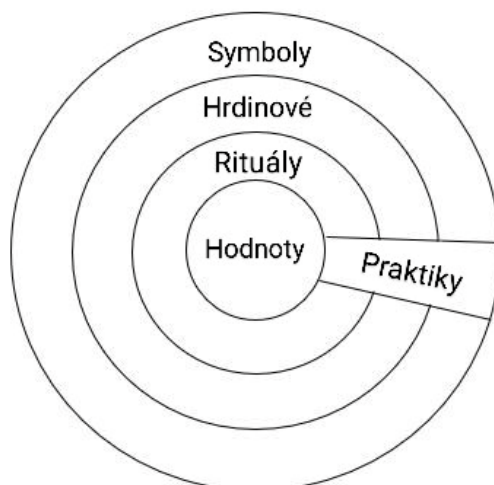
Hrdinové podnikové kultury jsou jednotlivci, kteří jsou považováni za modely ideálního chování, což může zahrnovat jak skutečné, tak i imaginární postavy. Tito hrdinové slouží jako vzory pro ostatní zaměstnance, představují ideální chování, hodnoty a postoje, které organizace považuje za žádoucí. Může se jednat o zakladatele firmy, kteří svou vizí a chováním formovali počátky organizace, nebo o významné historické postavy, které byly spojeny s klíčovými milníky organizace.

Rituály

Rituály jsou různé společensky nezbytné činnosti a projevy. Jsou to neformální aktivity jako například různé oslavy, ale také formální schůze, psaní zpráv, plánování, informační a kontrolní systémy.

Hodnoty

Jsou nejdůležitějším prvkem podnikové kultury. Jde o obecné vědomí toho, co je dobré a co špatné, hodnotné či nehodnotné. Hodnoty se promítají do pracovní morálky, sounáležitosti pracovníků s firmou i do celkové orientace firmy. (Vysekalová a kol., 2020)



Obrázek 2: Cibulový diagram znázorňující prvky podnikové kultury

Zdroj: vlastní zpracování dle (Hofstede, 2010)

Hofstede (2010) významný badatel v oblasti mezikulturního managementu a podnikové kultury, zahrnuje do svého konceptu podnikové kultury také tyto čtyři prvky. Na obrázku 2 můžeme vidět takzvaný cibulový diagram, ve kterém Hofstede zařadil symboly, hrdiny a rituály pod pojem praktiky. Praktiky jsou sice na první pohled snadno rozpoznatelné i pro vnějšího pozorovatele, ale jejich skutečný kulturní význam zůstává skryt. Tento význam vychází z toho, jak jsou tyto praktiky chápány a interpretovány lidmi, kteří jsou součástí dané kultury a mají k ní hlubší porozumění. Jádrem podnikové kultury jsou hodnoty. Tyto hodnoty lze definovat jako obecné tendence upřednostňovat určité stavy věcí před jinými. Zpravidla se projevují ve formě protikladů.

1.3 Typy podnikové kultury

Tato kapitola se zaměřuje na rozlišení jednotlivých typů podnikové kultury a jejich charakteristiky. Typologie podnikové kultury nám umožňuje lépe pochopit různé přístupy organizací k řízení, komunikaci a spolupráci. Rozlišení typů podnikové kultury je důležité nejen pro analýzu aktuálního stavu organizace, ale také pro plánování změn, které podporují strategické cíle a celkový růst.

Typologie se zaměřují na typické prvky organizační kultury z různých úhlů pohledu a ve vztahu k různým aspektům organizace nebo vlivům okolního prostředí, které ji ovlivňují. Podle nejznámějších typologií lze obecně rozlišit čtyři hlavní skupiny typologií podnikové kultury: (Lukášová, 2010)

- typologie formulované ve vztahu k organizační struktuře;
- typologie formulované ve vztahu k vlivu prostředí a reakci organizace na prostředí;
- typologie formulované ve vztahu k fázi vývoje organizace;
- typologie formulované ve vztahu k tendencím v chování organizace.

Typologie R. Harrisona a Ch. Handyho

Typologie Rogera Harrisona, publikovaná v roce 1972, byla pravděpodobně první známou typologií organizační kultury, která si získala široké uznání odborné veřejnosti. Harrison definoval čtyři základní typy kultury: kulturu moci, kulturu rolí, kulturu úkolů a kulturu osob. Na jeho práci navázal o několik let později Charles Handy, který ve své knize Harrisonovy myšlenky dále rozvinul. Spojil je s organizační strukturou firem a jednotlivé typy kultury ilustroval pomocí jednoduchých piktogramů. Ačkoli je tato teorie dnes považována za překonanou, stále patří mezi známé koncepty, které ovlivnily další přístupy k výkladu podnikové kultury. (Lukášová, 2010)

Kultura moci se soustředí kolem silného vůdce, který má hlavní slovo a řídí organizaci autoritativně. Tento typ kultury je pružný a dokáže rychle reagovat na změny a hrozby. Rozhodování je založeno na vlivu, vyjednávání a vztazích. Nejčastěji se vyskytuje v malých, často rodinných firmách, v některých obchodních nebo finančních společnostech, a také v organizacích, které čelí krizovým situacím. (Barták, 2023)

Kultura rolí je založena na jasně definovaných pravidlech, postupech a odpovědnostech pro každou roli. Od zaměstnanců se očekává, že budou tyto pravidla důsledně dodržovat, přičemž důraz je kladen na jejich odbornou kvalifikaci, nikoli na kreativitu nebo inovace. Rozhodování se řídí stávajícími pravidly a normami a probíhá racionálně. Tento typ kultury je vhodný pro stabilní prostředí, například ve státní správě nebo velkých organizacích. (Barták, 2023)

Kultura úkolů se zaměřuje na plnění konkrétních úkolů a realizaci projektů. Její struktura často připomíná síť nebo matici, kde pravomoci vycházejí spíše z odbornosti než z formální pozice. Management v této kultuře se soustředí na výběr vhodných lidí, sestavování týmů a zajištění zdrojů potřebných k úspěšnému dokončení projektů. Klíčovými hodnotami jsou orientace na výsledky, flexibilita, sladění individuálních a týmových cílů a vzájemný respekt založený na schopnostech a výkonnosti, nikoli na věku či postavení. Tento typ kultury je ideální pro dynamické, konkurenční prostředí s krátkými životními cykly produktů. (Lukášová a Nový, 2004)

Kultura osob staví do centra všeho dění jednotlivce. Vzniká například tehdy, když se skupina lidí rozhodne spolupracovat, aby sdílela náklady na provoz, vybavení nebo administrativu. Struktura připomíná shluk rovnocenných partnerů, kde nikdo nemá výrazně dominantní postavení a vztahy jsou založené na spolupráci. Členové jsou samostatní, sdílejí pravomoci a hlavním zdrojem vlivu je jejich odbornost. Organizace je závislá na jednotlivcích, což z ní dělá poměrně vzácný typ kultury. (Lukášová a Nový, 2004)

Typologie Deala a Kennedyho

Typologie podnikové kultury podle Deala a Kennedyho klasifikuje organizace do čtyř typů na základě dvou dimenzí. Jednou z nich je rychlost zpětné vazby, tudíž jak rychle se podniky a jejich zaměstnanci dozvídají o úspěšnosti svých záměrů. Druhou je míra rizika spojená s podnikovými aktivitami. Jedná se o model, který nám pomáhá pochopit jaký vliv mají tyto dimenze na fungování podniku a jeho kulturu.

Macho, tough guy neboli kultura „ostrých hochů“ je založena na individualismu a důrazu na špičkový výkon. Zaměstnanci jsou hodnoceni hlavně podle svých posledních výsledků. Chyby se sice mohou tolerovat, ale pouze pokud jsou rychle napraveny a následně překonány vynikajícím výkonem. Kariéra v takové kultuře může být velmi rychlá, ale stejně tak hrozí náhlý pád. Soukromý život a emoce zde nemají místo, veškerá pozornost je soustředěna na pracovní výkony. Firmy s touto kulturou se často uplatňují v prostředí s vysokým rizikem, kde je klíčová rychlá zpětná vazba. Kvůli tomu však často zanedbávají dlouhodobé plánování a investice. Jsou zaměřené na jednotlivce a těžko využívají výhody týmové spolupráce. Problémem bývá častá fluktuace zaměstnanců a obtížné budování týmové soudržnosti. (Hroník, 2007, Lukášová a Nový, 2004)

Work-hard/play-hard neboli kultura tvrdé práce a zábavy se vyznačuje zaměřením na činnosti s nízkým rizikem a rychlou zpětnou vazbou. Firmy s touto kulturou se snaží být co nejdynamičtější a kladou velký důraz na zákazníka a jeho potřeby. Vytvářejí prostředí, které podporuje motivaci prostřednictvím her, setkávání, marketingových aktivit a dalších zvyklostí. Nicméně tlak na výkon může někdy vést k tomu, že se dosahuje zisku na úkor kvality. (Dědina a Cejthamr, 2005)

Bet-your-company, kultura „vsad' svůj podnik“ je charakteristická vysokým rizikem a dlouhou dobou, než se ukáže, zda přijatá rozhodnutí byla správná, což může znamenat roky nejistoty. Tento typ kultury je běžný v odvětvích, jako jsou naftařské společnosti, investiční banky nebo armáda, kde je kladen důraz na dlouhodobé plánování a investice do budoucnosti.

Organizace s touto kulturou mají obvykle pevnou hierarchii a klíčová rozhodnutí se přijímají na nejvyšších úrovních vedení. (Dědina a Cejthamr, 2005)

Procesní kultura je typická pro organizace, které fungují v prostředí s nízkou úrovní konkurence (například státní správa) nebo tam, kde je kladen důraz na preciznost, důslednost a dodržování stanovených postupů. Formální pravidla mají vyšší prioritu než samotný obsah nebo výsledky. V oblasti vzdělávání a rozvoje se klade důraz na certifikované programy, které zaměstnanci absolvují podle svého postavení v organizaci. Kariérní systém přesně stanovuje požadované standardy a příslušná školení, která je nutné splnit. Tento typ kultury je zvláště vhodný v odvětvích, kde je klíčová organizovanost a předvídatelnost. (Hroník, 2007)

1.4 Personální činnosti spojené s podnikovou kulturou

Personální činnosti jsou zásadním nástrojem pro formování podnikové kultury. Personální činnosti spojené s podnikovou kulturou zahrnují široké spektrum procesů a aktivit, které přispívají k udržování a posilování charakteristické kultury organizace. Tyto činnosti ovlivňují nejen fungování organizace, ale také spokojenost a motivaci zaměstnanců. Mezi zásadní personální činnosti ve vztahu s podnikovou kulturou patří například výběr a následná adaptace pracovníků, vzdělávání a rozvoj pracovníků, hodnocení, odměňování a motivace pracovníků. (Lukášová, 2010)

Výběr a adaptace pracovníků

Úspěšné týmy věnují náboru nových členů velkou pozornost. Obvykle mají propracované a náročné přijímací procesy, které důkladně posuzují, zda nový člen zapadne do kolektivu a jaký přínos bude mít pro výkon týmu. (Coyle, 2022) Je tedy nutné ověřit, zda uchazeč disponuje potřebnými schopnostmi, dovednostmi a znalostmi pro výkon práce, dále se posuzuje, zda má osobnostní vlastnosti, které jsou na dané pozici žádoucí, jako například spolehlivost či flexibilitu. Dalším důležitým kritériem je posouzení, zda uchazeč svým profilem zapadá do kontextu a hodnot organizační kultury. Pokud chce podnik zachovat současnou podobu své kultury, měl by vybírat a přijímat zaměstnance s podobným způsobem myšlení, kteří budou přirozeně podporovat hodnoty organizace. Adaptace se dá chápat jako velice propracovaný program, který má novým pracovníkům usnadnit zapadnutí do pracovního prostředí a do podnikové kultury. (Lukášová, 2010)

Vzdělávání a rozvoj pracovníků

Vzdělávání je proces, který neustále zlepšuje schopnosti lidí a pomáhá jim získat nové dovednosti, znalosti a postoje, aby zvládali náročnější úkoly v budoucnu. I vzdělávání, které se primárně soustředí na rozvoj znalostí a dovedností, by však mělo reflektovat hodnoty organizace. Tyto aktivity by měly zaměstnancům pomáhat lépe chápat priority firmy a přispívat k posilování žádoucího chování. (Armstrong, 2015, Lukášová, 2010) Příležitost k vzdělávání a rozvoji může sloužit jako významný motivační faktor. Rozvoj lidských zdrojů totiž přesahuje pouhé zvyšování odborné způsobilosti. Zahrnuje také formování osobnosti zaměstnance, tedy rozvoj vlastností, které ovlivňují nejen jeho pracovní výkon, ale i chování, vědomí a celkovou motivaci. (Urbancová a Vrabcová, 2023)

Hodnocení a odměňování pracovníků

Cílem hodnocení pracovníků je nejen zvyšovat jejich výkonnost, ale také podporovat jejich profesní růst, motivaci a celkovou spokojenost v práci. Účinnost hodnocení závisí na několika faktorech, mezi které patří správná volba kritérií hodnocení, výběr hodnotitele, adekvátní volba metod hodnocení a kvalita jejich aplikace. Klíčem k úspěchu je zajistit, aby celý proces hodnocení odpovídal specifickým a hodnotám podnikové kultury. Pokud má být hodnocení skutečně efektivní, musí být úzce propojeno s kulturou podniku stejně jako ostatní personální činnosti. Hodnocení pracovníků ovlivní následné odměňování. (Lukášová, 2010) Odměňování hraje klíčovou roli při posilování podnikové kultury. Finanční ohodnocení zaměstnanců by mělo odpovídat kvalitě a náročnosti jejich práce, ale často do něj vstupují i další kritéria. To, jak jsou zaměstnanci odměňováni ovlivňuje jejich chování v rámci podniku. (Šigut, 2004)

2 MOTIVACE

Tato kapitola se věnuje podrobnému rozboru pojmu motivace, jeho významu a různým pohledům na to, co motivaci ovlivňuje. Dále představuje klíčové teorie motivace, které poskytují rámec pro pochopení, jak a proč lidé jednají určitým způsobem. Kapitola se také zaměřuje na faktory, které motivaci ovlivňují, a to jak vnitřní, tak vnější, včetně role pracovního prostředí. Závěrečná část kapitoly zkoumá propojení mezi podnikovou kulturou a motivací zaměstnanců, přičemž zdůrazňuje, jak podniková kultura může formovat úroveň zapojení, spokojenosti a výkonu pracovníků.

2.1 Definice pojmu motivace

„Motivací označujeme veškeré vnitřní podněty, které nás vedou k jednání, činnosti. Motivace energetizuje náš potenciál k dosažení našich potřeb, zájmů, hodnot či ideálů.“ (Barták, 2021)

Motivace je podpora pozitivního přístupu, obvykle k určitému výkonu nebo způsobu chování, bez nátlaku. Tento pojem zahrnuje jak samotný proces ovlivňování, tak jeho výsledek – tedy nejen působení na druhé, ale i vznik konkrétního pozitivního přístupu. (Plamínek, 2015)

Motiv je důvod, který nás vede k určitému jednání nebo směřování. Lidé jsou motivováni, když věří, že jejich úsilí a činnost povedou k dosažení cíle, který je pro ně hodnotný a naplní jejich potřeby. Dobře motivovaní jedinci mají jasně stanovené cíle a podnikají kroky, o kterých jsou přesvědčeni, že jim pomohou těchto cílů dosáhnout. (Armstrong, 2009)

Motivace zaměstnanců je jedním z klíčových úkolů a odpovědností vedoucích. Motivovaní pracovníci vykazují vyšší pracovní nasazení, větší ochotu a vstřícnost, a zároveň dělají méně chyb. Díky tomu dosahují lepších výsledků, vyžadují méně dohledu a kontroly a pozitivně ovlivňují i vztahy se zákazníky či partnery organizace. (Urban, 2017)

Na obrázku 3 je znázorněn proces motivace. Na začátku je neuspokojená potřeba, která vede k touze něčeho dosáhnout nebo něco získat. Poté jsou stanoveny cíle, které by měly tyto potřeby uspokojit. Následně se stanoví konkrétní kroky, které vedou k dosažení stanoveného cíle. Pokud je cíl dosažen, potřeba je uspokojena a chování, které k tomu vedlo, se pravděpodobně zopakuje, pokud se objeví podobná potřeba. Pokud cíl dosažen není, je menší pravděpodobnost, že se stejné kroky zopakují. (Armstrong, 2015)



Obrázek 3: Proces motivace

Zdroj: vlastní zpracování dle (Armstrong, 2007)

2.2 Typy motivace

Jsou dva typy motivace – vnitřní a vnější. Vnitřní motivace vychází z člověka samotného. Jedinec si sám vytváří prostředí, které ho motivuje. Lidé, kteří jsou vnitřně motivováni, nacházejí smysl a uspokojení přímo ve vykonávané činnosti. Práce je pro ně zajímavá, zábavná nebo osobně naplňující, což je vede k přirozené snaze o co nejlepší výsledky. Příkladem může být situace, kdy člověk pracuje na projektu, který ho baví a umožňuje mu uplatnit jeho kreativitu nebo rozvíjet schopnosti, na kterých mu záleží. (Armstrong, 2015)

Vnější motivace je ovlivněna okolím. Zaměstnanci jsou v tomto případě vedeni k určitému chování prostřednictvím odměn nebo strachu z negativních důsledků. Patří sem například finanční bonusy, povýšení, veřejné uznání nebo naopak obavy z kritiky či ztráty zaměstnání. Typickým příkladem je situace, kdy je pracovník motivován slíbenou prémie za dosažení konkrétního cíle. (Dědina a Cejthamr, 2005)

Pro dosažení efektivní motivace je důležité pochopit, že obě formy mají své místo a mohou se vzájemně doplňovat. Zatímco vnitřní motivace je trvalejší a vede k hlubšímu zaujetí, vnější motivace může být účinným nástrojem pro dosažení krátkodobých cílů nebo k překonání překážek. (Armstrong, 2015)

2.3 Teorie motivace

Teorie motivace tvoří modely a přístupy, které se snaží vysvětlit, co lidi motivuje k určitým činnostem, jak vzniká motivace a jak ji lze ovlivnit. Mezi nejzákladnější patří: (Armstrong, 2015)

- Teorie instrumentality, která vychází z předpokladu, že lidé jsou motivováni k žádoucímu chování prostřednictvím odměn.
- Teorie zaměřené na obsah neboli teorie potřeb. Opírá se o myšlenku, že obsahem motivace jsou potřeby. Teorii vytvořili Maslow a Herzberg.
- Teorie zaměřené na proces, které kladou důraz na psychologické procesy a síly, které ovlivňují motivaci. Jedná se například o teorii cíle a teorii spravedlnosti.

Teorie instrumentality

Teorie instrumentality staví na přesvědčení, že odměny a tresty představují nejúčinnější nástroj pro formování lidského chování. Lidé budou motivováni k práci tehdy, pokud budou odměny a tresty úzce propojeny s jejich pracovním výkonem. Jinými slovy, zaměstnanci budou odměněni pouze tehdy, pokud splní předem definované cíle nebo dosáhnou očekávaných

výsledků. Avšak tento přístup má své významné limity, neboť se zaměřuje výhradně na vnější motivaci a zanedbává složitější spektrum lidských potřeb a hodnot. (Armstrong, 2015)

Maslowova hierarchie potřeb

Jedním z nejznámějších modelů motivace je teorie amerického psychologa Abrahama Maslowa. Tento model vychází z předpokladu, že potřeby jsou naplňovány postupně. Vyšší potřeby začínají motivovat až ve chvíli, kdy jsou splněny ty nižší. Dělí se na pět hierarchicky seřazených skupin. Jedná se o skupiny potřeb fyziologických, jistoty a bezpečí, sociální, uznání a seberealizace.

- Potřeby fyziologické – základní potřeby důležité pro život jako například potřeba jídla, vody, spánku. V pracovním prostředí tuto potřebu naplňuje mzda.
- Potřeby jistoty – potřeba zajistit si bezpečí a stabilitu. Například jistota zaměstnání.
- Sociální potřeby – přátelství, touha být součástí kolektivu. Tyto potřeby lze naplnit například vytvořením příjemné pracovní atmosféry nebo možností mezilidských vztahů na pracovišti.
- Potřeby uznání – touha po ocenění a respektu. Ve firemním kontextu se naplnění dá zajistit například pochvalou nebo povýšením.
- Potřeby seberealizace – potřeba naplnit svůj potenciál, dosáhnout osobního rozvoje. V práci se odráží například v získávání nových dovedností, nebo přicházení s inovacemi. (Urban, 2017)

Herzbergův dvoufaktorový model

Frederick Herzberg rozděluje faktory ovlivňující pracovní spokojenost a motivaci do dvou kategorií. Jednou jsou faktory hygienické a druhou nazval faktory motivační. Hygienické faktory neboli udržovací jsou například pracovní podmínky nebo plat a jejich uspokojení přinese spíše krátkodobý efekt. Mezi motivační faktory patří úspěch, karierní postup nebo třeba uznání. Tyto faktory přináší dlouhodobou spokojenost. Z této teorie vyplývá, že pro zajištění spokojenosti podřízených by manažeři měli zajišťovat hygienické faktory. Zároveň je ale důležité neopomíjet motivační faktory, které slouží k dosažení motivace. Samotné hygienické (udržovací) faktory nejsou dostačující pro podporu rozvoje zaměstnanců. (Doležal, 2023)

Teorie cíle

Motivace a výkon jednotlivců jsou výrazně ovlivněny tím, jaké cíle jsou jim stanoveny. Podle této teorie je klíčovým faktorem úspěchu formulace konkrétních a jasně definovaných cílů. Lidé

jsou více motivováni, pokud vědí, co přesně se od nich očekává, než když pracují na neurčitých úkolech. Specifické cíle tedy poskytují jasný směr a pomáhají jednotlivcům soustředit své úsilí na konkrétní výsledky. Cíle by měly být dostatečně náročné, aby představovaly výzvu, ale zároveň musí zůstat realistické a dosažitelné. Pokud je cíl příliš snadný, může u jednotlivce vést k pocitu, že jeho schopnosti nejsou plně využity, což může snižovat motivaci. Naopak, příliš obtížné nebo nedosažitelné cíle mohou způsobit frustraci, stres nebo ztrátu zájmu. (Wagnerova, 2008)

Teorie spravedlnosti

Teorie spravedlnosti vychází z předpokladu, že lidé hodnotí spravedlnost pozitivně, což může mít výrazně motivační účinky. Naopak nespravedlnost je vnímána negativně a má tendenci zaměstnance demotivovat. Tato teorie se zaměřuje na způsob, jakým lidé porovnávají své úsilí a odměny s úsilím a odměnami ostatních. (Barták, 2021) Spravedlivé zacházení spočívá v tom, že je s jednotlivcem nakládáno odpovídajícím způsobem ve srovnání s ostatními, ať už jde o skupinu lidí nebo jinou osobu v podobné situaci. Nelze ji však zaměňovat za rovnost, která znamená stejné zacházení se všemi bez rozdílu. Takový přístup by totiž mohl být nespravedlivý. (Armstrong, 2015)

2.4 Firemní nástroje ovlivňující motivaci

Motivace zaměstnanců je klíčovým faktorem pro úspěch každé organizace. Aby firmy dosáhly vysoké angažovanosti, produktivity a loajality svých pracovníků, využívají různé nástroje a strategie, které ovlivňují jejich motivaci.

Tureckiová (2004) řadí mezi konkrétní nástroje motivování zaměstnanců například:

- Obsah práce a přizpůsobení pracovní náplně schopnostem zaměstnance.
- Zapojení zaměstnanců – poskytnout pracovníkům možnost podílet se na tvorbě a plnění cílů firmy nebo týmu.
- Delegace pravomocí a odpovědnosti – předání kompetencí a důvěry zaměstnancům za jejich vlastní výkon i výsledky týmu.
- Kvalitní komunikace a zpětná vazba – otevřená a pravidelná výměna informací mezi manažery a pracovníky doplněná efektivní zpětnou vazbou.
- Transparentnost a informovanost – zajistit zaměstnancům přístup k důležitým informacím potřebným pro výkon jejich práce, ale i pro pocit stability a jistoty.

- Podpora pozitivních vztahů – budování pracovního prostředí, které podporuje zdravé vztahy a podnikovou kulturu.
- Příležitosti k rozvoji – je důležité nabízet pracovníkům možností pro profesní i osobní růst v rámci organizace.
- Spravedlivé odměňování – zavedení férového a přehledného systému hodnocení a finančního ohodnocení.
- Vedení manažerem – přístup manažera, který dokáže motivovat, inspirovat a zároveň respektovat zaměstnance.

2.5 Vztah podnikové kultury a motivace zaměstnanců

Studie ukazují, že významným faktorem ovlivňujícím angažovanost zaměstnanců je silně zakořeněná podniková kultura. Pro zaměstnance je velmi motivující, když při své práci zažívají okamžiky, které jí dodávají smysl. (Groth, 2016)

Podniková kultura je důležitá při posilování motivačních faktorů, a to prostřednictvím naplňování různých potřeb zaměstnanců. V oblasti ekonomických potřeb je významná například garance růstu mzdy, která je vázána na hospodářské výsledky podniku, a spravedlivé měření pracovního výkonu. Fyzické potřeby zaměstnanců mohou být naplňovány podporou stravování, zajištěním kvalitního pracovního vybavení nebo poskytováním parkovacích míst. Další oblastí jsou sociální potřeby, které mohou být uspokojovány například organizací rekreačních a sportovních aktivit, čímž se posilují vztahy mezi zaměstnanci a zlepšuje jejich celková pohoda. Neméně významná je sféra osobní jistoty, kde podniková kultura nabízí různé výhody spojené s délkou pracovního poměru, což přispívá k pocitu stability práce a bezpečí. Tím, že podniková kultura systematicky naplňuje potřeby zaměstnanců v těchto oblastech, zvyšuje jejich motivaci, spokojenost a celkový pracovní výkon. (Šigut, 2004)

Pracovníci jsou motivováni pocitem, že je jejich práce smysluplná a že jsou podstatnou součástí firmy. V určitých typech kultury je motivační potenciál podnikové kultury velmi silný a přínosný. (Lukášová a Nový, 2004)

2.6 Metodika

Praktická část této bakalářské práce je zaměřena na zhodnocení vlivu podnikové kultury na motivaci zaměstnanců ve společnosti CityZen s.r.o. K dosažení stanoveného cíle práce byla zvolena kvantitativní výzkumná metoda – dotazníkové šetření, které umožňuje získat relevantní data od zaměstnanců a provést jejich následnou analýzu.

Sběr dat probíhal od 19. do 27. března 2025. Dotazník vyplnilo 35 zaměstnanců, tedy 64 % celkového počtu, což představuje dostatečně reprezentativní vzorek pro analýzu.

Dotazník byl rozdělen do čtyř částí. První se zaměřila na atmosféru ve firmě a její vliv na motivaci, včetně vnímání interní komunikace. Druhá část zjišťovala, jaké faktory považují zaměstnanci za důležité při výběru zaměstnání, a jak jsou s nimi spokojeni. Součástí byly i otázky na firemní benefity. Třetí část se věnovala podnikové kultuře – konkrétně artefaktům, hodnotám a základním předpokladům dle modelu E. Scheina. Poslední část sbírala demografické údaje (věk, vzdělání, délka zaměstnání).

Otázky kombinovaly uzavřené položky, Likertovu škálu, řazení priorit i prostor pro otevřené odpovědi. Data byla zpracována pomocí MS Excel, využita byla především deskriptivní analýza. Výsledky sloužily k identifikaci klíčových témat a návrhu doporučení pro vedení firmy.

Výzkum probíhal anonymně a dobrovolně, v souladu s etickými zásadami. Respondenti byli předem informováni o účelu šetření a využití výsledků výhradně pro účely této práce.

3 CHARAKTERISTIKA PODNIKU

Praktická část této bakalářské práce se zaměřuje na analýzu podnikové kultury ve společnosti CityZen s.r.o. a její vliv na motivaci zaměstnanců. Hlavním cílem je zjistit, jakým způsobem podniková kultura ovlivňuje pracovní spokojenost, angažovanost a celkovou motivaci zaměstnanců v tomto podniku.

3.1 Představení podniku

CityZen je česká oděvní společnost, která byla založena v září roku 2018 třemi společníky – Reném Němečkem, Martinem Burkonem a Pavlem Hrstkou. Hlavním zaměřením společnosti je výroba inovativního oblečení, jež se vyznačuje unikátními vlastnostmi zajišťujícími komfort, funkčnost a dlouhou životnost. Produkty společnosti jsou charakteristické zejména vysokou odolností vůči skvrnám, minimalizací viditelných potních map a šetrností k životnímu prostředí.

Klíčovým prvkem výrobního procesu CityZen je speciální technologie úpravy textilu, která umožňuje odpuzování tekutin a nečistot z povrchu látky, přičemž zároveň zajišťuje prodyšnost materiálu. Díky tomu je zajištěn maximální komfort při nošení. Ekologie hraje v činnosti společnosti významnou roli – výroba probíhá s minimální spotřebou vody, chemikálií a energie. Používána je výhradně kvalitní bavlna splňující přísné ekologické standardy.

Výroba produktů CityZen probíhá výhradně v České republice, což nejen podporuje lokální ekonomiku, ale také zaručuje vysokou kvalitu zpracování. Společnost spolupracuje s lokálními dílnami a šicemi napříč celou Českou republikou, kde probíhá samotné šití výrobků. Produktové portfolio společnosti zahrnuje široký sortiment oblečení určeného pro každodenní nošení, sportovní aktivity i formální příležitosti. Nabídka zahrnuje trička, košile, polokošile, spodní prádlo, sukně, šaty a další oděvní produkty.

Díky svému inovativnímu přístupu a jedinečným vlastnostem oblečení si společnost CityZen rychle získala uznání nejen na českém trhu, ale i v zahraničí. V současnosti provozuje vlastní prodejny v Chrudimi, kde sídlí, dále v Praze, Brně, Olomouci, Ostravě a Hradci Králové. Kromě vlastních prodejen má také širokou síť partnerských poboček po celé České republice. V roce 2020 úspěšně expandovala na slovenský trh.

Společnost se aktivně zapojuje do osvětových projektů zaměřených na podporu udržitelnosti, recyklace a ochrany životního prostředí. Od svého založení dosáhla řady úspěchů a obdržela několik prestižních ocenění. Mezi nejvýznamnější patří vítězství v soutěži T-Mobile Rozjezd

v roce 2019, kde společnost získala titul Startup roku. Dále obdržela ocenění ShopRoku a Podnikatel roku. V roce 2023 se CityZen umístila na druhém místě v žebříčku Deloitte Technology Fast 50, čímž se zařadila mezi nejrychleji rostoucí technologické firmy ve střední Evropě.

Společnost CityZen za poslední roky zaznamenala dynamický růst svého týmu. Momentálně zaměstnává společnost CityZen celkem 55 zaměstnanců, přičemž jejich počet se v posledních letech zvýšil v důsledku expanze podniku. K nárůstu došlo především v souvislosti s rozšířením sítě kamenných prodejen, což si vyžádalo navýšení personálu jak v oblasti maloobchodního prodeje, tak i v dalších souvisejících odděleních. Významnou roli v růstu počtu zaměstnanců hrála také potřeba posílit výrobní tým, aby bylo možné efektivně reagovat na rostoucí poptávku po produktech společnosti. Přehled vývoje počtu zaměstnanců a meziročního růstu je uveden v následující tabulce. (CityZen s. r. o., 2022, 2023)

Tabulka 1 Počet zaměstnanců v jednotlivých letech

Rok	Počet zaměstnanců	Procentuální růst
2022	21	-
2023	32	52,40 %
2024	48	50 %
duben 2025	55	14,60 %

Zdroj: vlastní zpracování dle výroční zprávy

Vzhledem k plánům na další rozvoj společnost předpokládá, že v roce 2025 dojde k dalšímu mírnému nárůstu zaměstnanců. Hlavním důvodem této expanze bude zejména posilování obchodního týmu, který se zaměřuje na rozvoj prodejních aktivit a budování vztahů se zákazníky. Další růst bude souviset i s dalším rozšiřováním kamenných prodejen, což povede k nutnosti zajistit jejich plynulý provoz a kvalitní zákaznický servis. Společnost tak i nadále klade důraz na stabilní růst a optimalizaci personálních kapacit v souladu s rozvojovou strategií.

V roce 2023 dosáhla společnost CityZen s. r. o. obratu ve výši 190 605 tis. Kč. Oproti předchozímu roku, kdy obrat činil 179 131 tisíc Kč, se jedná o meziroční nárůst o 11 474 tis. Kč, což představuje růst přibližně o 6,4 %. To poukazuje na rostoucí trend této společnosti. (CityZen s. r. o., 2023)

3.2 Organizační struktura podniku

Společnost CityZen je výrobně-obchodním podnikem, který zahrnuje procesy vývoje, výroby a prodeje svých produktů. Tento charakter podniku se promítá do jeho organizační struktury, která zahrnuje klíčová oddělení odpovědná za řízení výroby, obchodu, marketingu a distribuce. Díky tomuto propojení může společnost efektivně kontrolovat kvalitu výrobků a pružně reagovat na potřeby trhu. Schéma organizační struktury můžeme vidět na obrázku 4.

V čele společnosti CityZen stojí tři majitelé, kteří současně vykonávají funkce jednatelů. Jedním z jednatelů je určen generální ředitel (CEO), jenž zodpovídá za strategické vedení společnosti. Mezi jednateli však platí zásada kolektivního rozhodování, konkrétně pravidlo „dva jsou víc než jeden“. Toto pravidlo zajišťuje, že v případě nesouhlasu může být rozhodnutí generálního ředitele přehlasováno zbývajícími dvěma jednateli, čímž je zachována rovnováha v rozhodovacích procesech.

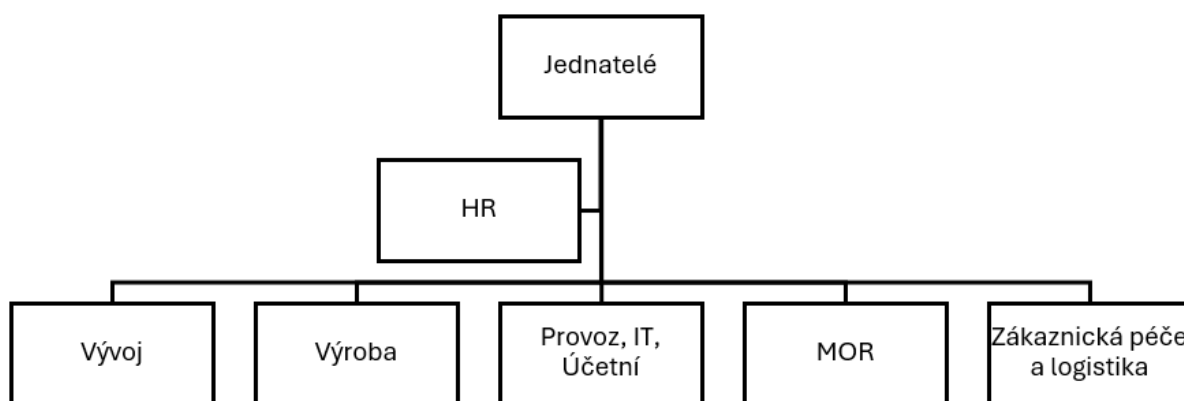
Důležitou roli v rámci celé společnosti hraje HR oddělení (lidské zdroje), které se zaměřuje na nábor, rozvoj a vzdělávání zaměstnanců, správu pracovněprávních vztahů a podporu podnikové kultury. HR oddělení spolupracuje se všemi dalšími sekcemi podniku, aby zajistilo efektivní řízení lidských zdrojů a motivaci zaměstnanců.

Další z jednatelů zároveň zastává odpovědnost za oblast vývoje a technologií. Tento jednatel vede oddělení vývoje a dohlíží na jeho správný chod, zejména na implementaci nových technologií a inovací, které jsou klíčové pro zachování unikátních vlastností produktů společnosti. Na oddělení vývoje navazuje výrobní sekce, kde působí výrobní manažer. Ten je odpovědný za řízení samotné výroby, kontrolu kvality a efektivitu výrobních procesů.

Dalším článkem organizační struktury je soubor oddělení zahrnující provoz, informační technologie a ekonomické oddělení. Za řízení těchto tří oblastí odpovídá provozní ředitelka, která koordinuje jejich vzájemnou spolupráci a zajišťuje hladký chod provozních a administrativních záležitostí.

Významnou součástí struktury společnosti je rovněž oddělení označované zkratkou MOR, pod které spadá marketing, obchod a retail. Marketingové a obchodní aktivity jsou řízeny marketingově-obchodním ředitelem, jenž je zodpovědný za strategii značky, propagaci produktů a obchodní výsledky společnosti. Retailové aktivity, tedy provoz kamenných prodejen a partnerských poboček, jsou pod vedením manažerky retailu.

Posledním oddělením v rámci celého procesu je zákaznická péče a logistika. Toto oddělení zajišťuje efektivní distribuci produktů k zákazníkům a poskytuje podporu a servis koncovým zákazníkům, čímž přispívá ke spokojenosti klientely a budování dlouhodobých vztahů.



Obrázek 4: Organizační struktura společnosti CityZen s. r. o.

Zdroj: vlastní zpracování

3.3 Podniková kultura společnosti

CityZen se ve své podnikové kultuře řídí třemi hlavními principy: důvěrou a otevřeností, inovacemi a odvahou, kvalitou a odpovědností. Tyto hodnoty nejen formují každodenní chod společnosti, ale také definují vztahy mezi zaměstnanci, vedením a obchodními partnery.

- **Důvěra a otevřenost** – Společnost podporuje férovou a upřímnou komunikaci mezi zaměstnanci a vedením. Zaměstnanci mají možnost sdílet své názory a aktivně přispívat k rozvoji firmy. Transparentnost a důvěra vytvářejí pracovní prostředí, ve kterém se lidé cítí bezpečně a jsou motivováni k dosažení společných cílů.
- **Inovace a odvaha** – CityZen je průkopníkem v oblasti chytrých textilií a usiluje o neustálé zlepšování svých produktů a interních procesů. Zaměstnanci jsou podporováni v kreativním myšlení a v hledání nových řešení. Společnost oceňuje odvahu přicházet s inovacemi a nebojí se experimentovat s novými technologiemi a přístupy.
- **Kvalita a odpovědnost** – Zákazník je pro společnost CityZen vždy na prvním místě. Velký důraz je kladen nejen na vysokou kvalitu produktů, ale také na udržitelnost a ekologickou odpovědnost. Stejný princip se uplatňuje i v přístupu k zaměstnancům

a obchodním partnerům, což přispívá k dlouhodobým a stabilním vztahům. (CityZen s. r. o., 2025)

Na základě uvedených hodnot lze charakterizovat pracovní prostředí ve společnosti CityZen jako přátelské a podporující. Zaměstnanci se mohou spolehnout jeden na druhého a spolupráce je postavena na vzájemném respektu. Podniková kultura je nastavena tak, aby podporovala týmového ducha a vytvářela pracovní prostředí, kde se každý cítí jako důležitá součást firmy.

Každý nový zaměstnanec prochází zaškolovacím kolečkem, během kterého navštíví všechna oddělení společnosti. Tento proces pomáhá pochopit fungování firmy jako celku a budovat hlubší vztah k podnikové kultuře. I prodavači a prodavačky z kamenných prodejen stráví první tři dny přímo ve firmě, kde se seznamují s výrobními procesy a hodnotami společnosti. Díky tomu přesně vědí, co prodávají, a mohou zákazníkům poskytovat kvalitní informace o produktech. Zároveň si vybudují vztah k značce a celé společnosti.

Jedním z pilířů podnikové kultury jsou kvartální porady, které se konají na příjemných místech v blízkosti Chrudimi. Tato setkání slouží k hodnocení uplynulého období, sdílení výsledků a plánování budoucí strategie společnosti. Zaměstnanci se zde dozvídají, jaké výzvy a cíle CityZen čekají v následujícím období. Součástí těchto setkání je také inspirativní program s pozvaným hostem – například hudebníkem či jinou zajímavou osobností, která nějakým způsobem souvisí se společností. Po pracovním bloku následuje teambuildingová část, která posiluje vzájemné vztahy a podporuje spolupráci mezi zaměstnanci. Důležité je, že těchto akcí se účastní celý tým, nejen management.

CityZen vychází z přesvědčení, že dlouhodobá spokojenost a loajalita zaměstnanců nejsou primárně určovány benefity, ale spíše samotným pracovním prostředím, podnikovou kulturou a přístupem vedení. Přesto CityZen nabízí řadu zajímavých benefitů, které reflektují filozofii společnosti a podporují zaměstnance v různých oblastech – od finančních výhod přes vzdělávání až po posilování týmového ducha. (Interní zdroj)

Hlavní zaměstnanecké benefity

- Zaměstnanecké slevy na produkty CityZen

Jako výrobce inovativního oblečení umožňuje společnost svým zaměstnancům nakupovat produkty za zvýhodněné ceny. Tato výhoda se vztahuje nejen na samotné zaměstnance, ale i na jejich rodinné příslušníky, čímž firma podporuje pocit sounáležitosti s vlastní značkou.

- Flexibilní pracovní doba

V rámci možností dané pracovní pozice poskytuje CityZen určitou míru flexibility při plánování pracovní doby. Cílem tohoto přístupu je umožnit zaměstnancům lépe sladit svůj pracovní a osobní život, což vede ke spokojenějšímu a produktivnějšímu pracovnímu prostředí.

- Osobní a profesní rozvoj, podpora vzdělávání a školení

Společnost podporuje kontinuální vzdělávání svých zaměstnanců prostřednictvím odborných kurzů, školení a workshopů. Tato možnost je otevřená všem, kteří mají zájem rozvíjet své dovednosti a prohlubovat znalosti v oboru. Investice do vzdělávání posiluje nejen individuální růst zaměstnanců, ale také celkovou konkurenceschopnost firmy. Zaměstnanci se průběžně rozvíjejí například v oblastech textilní výroby, funkčních materiálů a nových technologických trendů. To je obzvláště důležité pro oddělení vývoje, které musí reagovat na aktuální vývoj trhu a inovace v oblasti textilních technologií, udržitelnosti i výrobních procesů.

- Možnost kariérního růstu

CityZen si uvědomuje důležitost kariérního postupu a motivace zaměstnanců k dalšímu rozvoji. Proto podporuje interní kariérní růst, což znamená, že pracovníci mohou postoupit na vyšší pozici, pokud prokážou potřebné schopnosti a zájem o další profesní výzvy. Tento přístup zajišťuje stabilitu týmu a motivuje zaměstnance k dlouhodobé spolupráci se společností.

- Týmová atmosféra a pracovní prostředí

Podniková kultura CityZen je založena na otevřené a přátelské atmosféře, kde se zaměstnanci mohou spolehnout jeden na druhého a kde je podporována spolupráce mezi jednotlivými odděleními. Firma věří, že dobré mezilidské vztahy jsou základem efektivní práce a celkové spokojenosti zaměstnanců. Tuto filozofii podporuje i samotné pracovní prostředí. CityZen sídlí v moderně vybavené open space kanceláři, která je navržena tak, aby podporovala komunikaci, sdílení nápadů i týmovou spolupráci. Prostory jsou prosvětlené, vzdušné a ergonomicky řešené, což přispívá k celkové pohodě během pracovního dne. Nechybí ani relaxační zóny, které zaměstnanci využívají k odpočinku nebo neformálním schůzkám.

- Firemní akce a teambuildingy

Aby se posílila soudržnost týmu, společnost pravidelně organizuje různé neformální i pracovní setkání. Mezi oblíbené aktivity patří společné večere, sportovní akce nebo tematické teambuildingy, které pomáhají budovat lepší vztahy mezi kolegy a přispívají k celkově

pozitivní atmosféře ve firmě. Kromě těchto pravidelných akcí se každoročně koná slavnostní nadační ples společnosti CityZen, a to v reprezentativních prostorách muzea v Chrudimi. Tato výjimečná událost není pouze společenským setkáním, ale má i charitativní rozměr – její výtěžek je věnován na podporu vybraných dobročinných projektů. Ples je zároveň skvělou příležitostí, jak propojit tým napříč odděleními v elegantní atmosféře a posílit podnikovou kulturu i navenek.

- Vstupy zdarma nebo za zvýhodněné ceny na akce a do klubů

CityZen spolupracuje s různými organizacemi a kulturními institucemi, což umožňuje zaměstnancům vstupy na vybrané akce nebo do klubů za zvýhodněné ceny. Tento benefit podporuje aktivní trávení volného času a poskytuje zaměstnancům příležitost k relaxaci a zábavě. Konkrétně CityZen spolupracuje mimo jiné s R klubem v Chrudimi, známým místem pro živé koncerty různých hudebních interpretů a kapel napříč žánry. Díky této spolupráci mají zaměstnanci možnost navštěvovat koncerty a kulturní večery za zvýhodněných podmínek, a tím si užít společný čas s kolegy nebo přáteli v uvolněné atmosféře. (Interní zdroj)

4 ANALÝZA – DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ

Dotazník byl rozeslán všem 55 zaměstnancům společnosti CityZen s.r.o. ve formě online dotazníku, který byl vytvořen prostřednictvím platformy Microsoft Forms. Dotazník byl rozeslán zaměstnancům prostřednictvím personální manažerky společnosti, což zvýšilo pravděpodobnost, že dotazník obdrží všichni pracovníci. Tato forma distribuce byla zvolena kvůli její efektivitě a snadné dostupnosti pro všechny zaměstnance, čímž se zajistilo, že každý měl možnost se na vyplnění dotazníku podílet

Sběr dat probíhal v časovém období od 19. března do 27. března 2025, během něhož se do dotazníku zapojilo 35 respondentů. Tento počet respondentů tvoří 64 % všech zaměstnanců společnosti, což je dostatečný vzorek pro získání reprezentativního pohledu na vnímání podnikové kultury ve firmě a její vliv na motivaci zaměstnanců. Tento procentuální podíl zajišťuje, že výsledky dotazníku mohou být považovány za relevantní a odrážející názory širší skupiny zaměstnanců, čímž poskytují cenné informace pro další analýzu a případné úpravy firemní politiky nebo pracovního prostředí.

Dotazník je strukturován do čtyř hlavních částí, které se zaměřují na různé aspekty pracovního prostředí, motivace zaměstnanců a podnikové kultury. První část dotazníku se soustředí na atmosféru ve společnosti a její vliv na motivaci zaměstnanců. Respondenti hodnotí, jak firemní

prostředí vnímají. Dále je hodnocena spokojenost s konkrétními aspekty pracovního prostředí. Významnou součástí této sekce je také oblast interní komunikace, kde zaměstnanci vyjadřují svůj názor na otevřenost a efektivitu komunikace mezi vedením a zaměstnanci i mezi jednotlivými odděleními.

Druhá část dotazníku se zaměřuje na faktory, které zaměstnanci považují za nejdůležitější při výběru zaměstnání. Respondenti mají za úkol seřadit různé faktory podle jejich priority. Následně zaměstnanci hodnotí, do jaké míry jsou s těmito faktory spokojeni ve své aktuální společnosti. Tato část dotazníku pomáhá identifikovat rozdíly mezi očekávanými zaměstnanců a jejich reálnou spokojeností. Další otázky se zaměřují na preferované firemní benefity, přičemž respondenti opět seřazují jednotlivé možnosti podle důležitosti. Součástí této sekce je i otevřená otázka umožňující zaměstnancům navrhnout benefity, které jim ve firmě chybí.

Třetí sekce dotazníku se věnuje podnikové kultuře a jejím jednotlivým prvkům. Je rozdělena do tří oblastí: artefakty, hodnoty a základní předpoklady. Zaměstnanci hodnotí, nakolik jsou tyto prvky v rámci firmy přítomny a jak je vnímají. Další část se zaměřuje na firemní hodnoty, které respondenti vyjadřují, do jaké míry jsou tyto hodnoty ve společnosti podporovány. Poslední oblast této sekce se soustředí na hlubší předpoklady podnikové kultury.

Závěrečná část dotazníku se věnuje demografickým údajům respondentů, které umožňují lépe interpretovat získané výsledky. Zaměstnanci uvádějí svůj věk, nejvyšší dosažené vzdělání a délku svého působení ve společnosti. Tyto údaje pomáhají při analýze odpovědí a umožňují identifikovat rozdíly v postojích a preferencích jednotlivých skupin zaměstnanců.

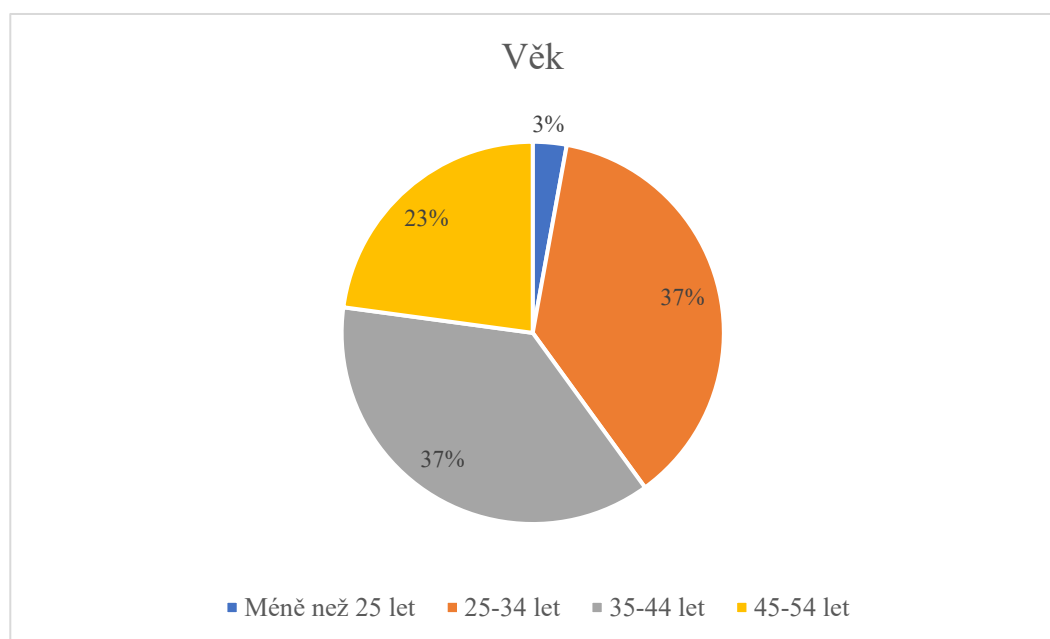
Dotazník je koncipován tak, aby kombinoval kvantitativní i kvalitativní údaje. Využívá různé typy otázek, včetně Likertovy škály, seřazování priorit a uzavřených otázek s možností volby. Tento přístup umožňuje získat komplexní pohled na pracovní prostředí a spokojenost zaměstnanců a zároveň identifikovat oblasti, ve kterých by bylo možné provést zlepšení. Získaná data mohou být využita k navržení opatření pro zvýšení motivace zaměstnanců, zlepšení pracovních podmínek a posílení podnikové kultury.

4.1 Výsledky dotazníkového šetření

Tato kapitola popisuje výsledky dotazníkového šetření provedeného mezi zaměstnanci společnosti CityZen s. r. o. Jednotlivé výsledky jsou doplněny přehlednými grafy, které napomáhají jejich lepší interpretaci a poskytují ucelený pohled na postoje a vnímání pracovníků.

Nejprve bude zkoumána demografická struktura respondentů, přičemž pozornost bude věnována věku, vzdělání a délce zaměstnání ve firmě CityZen s. r. o.

Obrázek 5 zobrazuje rozložení věkových kategorií respondentů v rámci průzkumu. Z výsledků je patrné, že mezi respondenty převažují dvě věkové skupiny: 25–34 let a 35–44 let, přičemž každá z nich tvoří 37 % všech respondentů. Další významnou skupinu představují zaměstnanci ve věku 45–54 let, kteří tvoří 23 % respondentů. Tato věková kategorie může zahrnovat zkušenější pracovníky, kteří již mají bohatou praxi v oboru a mohou přispět k stabilitě týmu a předávání znalostí mladším kolegům. Naopak velmi nízké zastoupení má nejmladší věková skupina méně než 25 let, kde byl zaznamenán pouze jeden respondent. V průzkumu se nevyskytl žádný respondent starší 55 let.

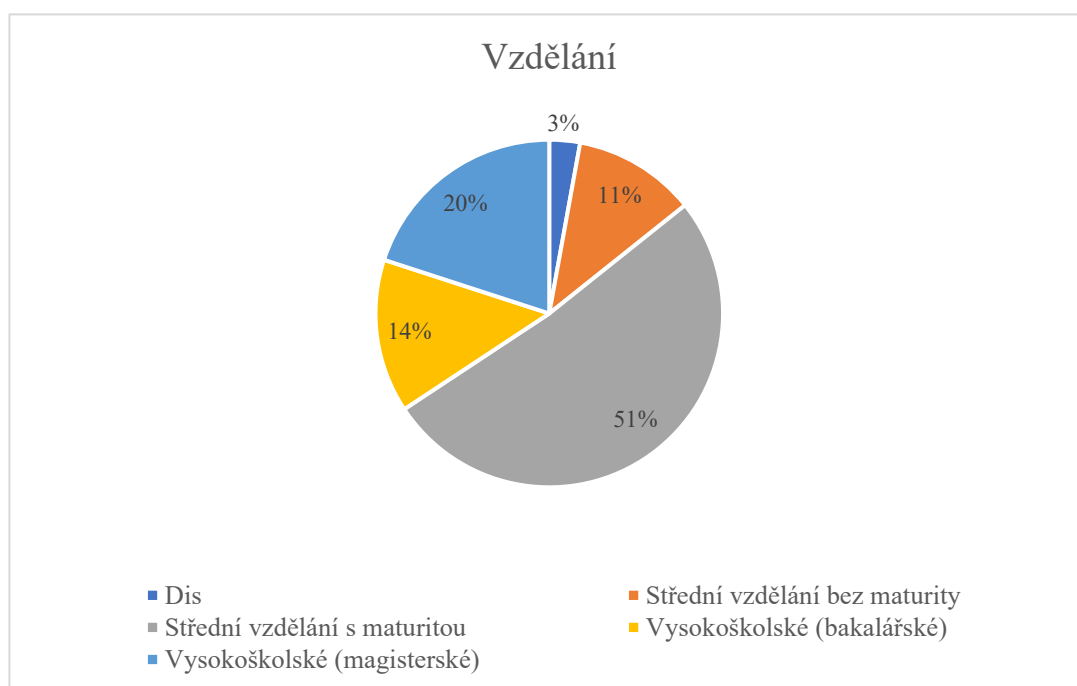


Obrázek 5: Věk respondentů

Zdroj: vlastní zpracování

Dále byla zkoumána také úroveň dosaženého vzdělání respondentů. Z výsledků, které jsou znázorněny na obrázku 6 vyplývá, že největší část respondentů tvoří osoby se středoškolským vzděláním s maturitou, které představují 51 % z celkového počtu dotazovaných. Tento údaj

naznačuje, že většina respondentů disponuje minimálně maturitní zkouškou, což je v souladu s tím, že většina pracovních pozic ve společnosti vyžaduje jako minimální kvalifikaci právě středoškolské vzdělání s maturitou. Druhou nejpočetnější skupinou jsou zaměstnanci s vysokoškolským magisterským vzděláním, kteří tvoří 20 %. O něco méně zastoupeni jsou respondenti s bakalářským titulem, kteří se podílejí 14 % na celkovém souboru. Menší podíl tvoří zaměstnanci se středním vzděláním bez maturity, kterých bylo zaznamenáno 11 %. Nejmenší zastoupení pak má skupina s titulem DiS. (diplomovaný specialista), která tvoří pouze 3 %.

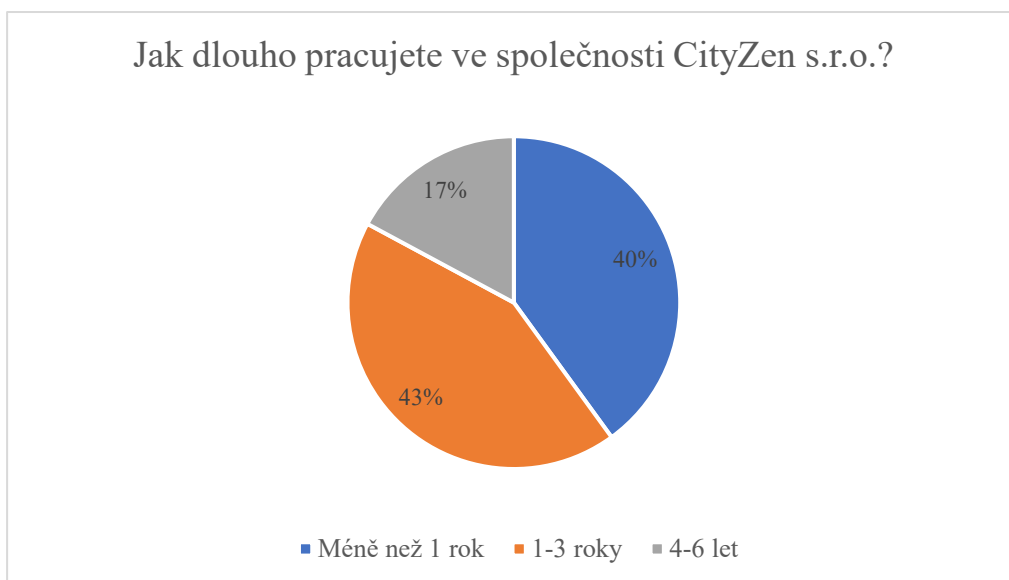


Obrázek 6: Vzdělání respondentů

Zdroj: vlastní zpracování

Analýza odpovědí respondentů v dotazníkovém šetření na otázku Jak dlouho pracujete ve společnosti CityZen, ukazuje, že největší část pracovníků ve společnosti CityZen s.r.o. pracuje v rozmezí od 1 do 3 let. Tato skupina tvoří 43 % dotazovaných, což odpovídá 15 zaměstnancům. Druhou nejpočetnější skupinou jsou zaměstnanci, kteří ve firmě pracují méně než 1 rok. Tato skupina představuje 40 % všech respondentů (viz obrázek 7). Tento vysoký podíl novějších pracovníků je spojen s expanzí společnosti. Nejmenší zastoupení v průzkumu mají zaměstnanci, kteří ve firmě pracují 4–6 let, což odpovídá 17 % celkového vzorku. Nižší počet zaměstnanců s delší dobou pracovního poměru může být způsoben tím, že CityZen s.r.o. je stále poměrně mladou firmou.

Pokud je porovnán růst počtu zaměstnanců v posledních letech, který je uveden výše, je vidět, že mezi lety 2022 a 2024 byl počet zaměstnanců společnosti CityZen s.r.o. zvýšen z 21 na 48, což představuje více než 50% nárůst. Tento trend pokračoval i v roce 2025, kdy byl počet zaměstnanců zvýšen na 55, což je nárůst o 14,6 % oproti předchozímu roku. (viz tabulka 1) Tento růst tedy vysvětluje vysoký podíl novějších pracovníků.



Obrázek 7: Délka pracovního poměru zaměstnanců

Zdroj: vlastní zpracování

1. Jak byste nejlépe popsali atmosféru ve vaší společnosti?

Respondentům byla položena otázka: „Jak byste nejlépe popsali atmosféru ve vaší společnosti?“. Výsledky ukazují, že většina zaměstnanců vnímá pracovní prostředí pozitivně, avšak existují i rozdílné pohledy na atmosféru v týmu.

Největší část respondentů, konkrétně 71 %, označila atmosféru ve společnosti CityZen s.r.o. jako přátelskou. To naznačuje, že podniková kultura podporuje otevřenou komunikaci, dobré mezilidské vztahy a spolupráci mezi kolegy. Přátelské pracovní prostředí obvykle přispívá k vyšší spokojenosti zaměstnanců a jejich dlouhodobé loajalitě vůči firmě. Dalších 17 % respondentů označilo atmosféru jako neutrální. To může znamenat, že tito zaměstnanci nevnímají žádné extrémně pozitivní ani negativní aspekty pracovního prostředí, případně nemají dostatečné zapojení do kolektivu, aby mohli atmosféru hodnotit jako vyloženě přátelskou. Zajímavým zjištěním je, že 11 % respondentů popsalo atmosféru jako stresující. Tento výsledek naznačuje, že i když většina zaměstnanců vnímá prostředí pozitivně, existuje menší skupina, která čelí vyšší míře stresu.

2. Jak jste spokojeni s následujícími aspekty?

Na obrázku 8 je znázorněna spokojenost zaměstnanců s různými aspekty pracovního prostředí, mezi které patří celková atmosféra na pracovišti, fyzické podmínky, možnosti školení a vzdělávání, jasnost pracovních úkolů, vyváženost pracovního a osobního života a stabilita zaměstnání. Tyto faktory výrazně ovlivňují celkovou pohodu a pracovní spokojenost zaměstnanců.

Výsledky dotazníku ukazují převážně pozitivní hodnocení pracovního prostředí. Celková atmosféra na pracovišti je vnímána dobře – 85,7 % zaměstnanců je spokojeno, nespokojeno pouze 14,3 %. Fyzické podmínky pracovního prostředí jsou hodnoceny výborně – 97 % respondentů je spokojeno, z toho téměř polovina velmi. Jasnost a srozumitelnost úkolů je většinou vnímána pozitivně, avšak cca 20 % zaměstnanců vyjádřilo určitou nespokojenost, což ukazuje na prostor pro lepší komunikaci a vyjasnění zadání. Možnosti školení a vzdělávání patří mezi nejlépe hodnocené oblasti – 97 % spokojených, z toho více než polovina „velmi“. Pouze jeden zaměstnanec uvedl možnost spíše ne. Stabilita zaměstnání je další silnou stránkou – 88,6 % je spokojeno, což svědčí o důvěře ve firmu. Negativně se vyjádřili jen čtyři zaměstnanci. Vyváženost pracovního a osobního života se ukázala jako nejslabší oblast spokojenosti, přičemž většina zaměstnanců (71,5 %) je s tímto aspektem spokojena. Nicméně, stále značný podíl (28,5 %) respondentů vyjádřil nespokojenost. Tato nespokojenost se přitom soustředí jen u zaměstnanců s dobou pracovního poměru méně než 1 rok nebo 1-3 roky a obě skupiny se v tomto ohledu objevují ve stejném počtu.



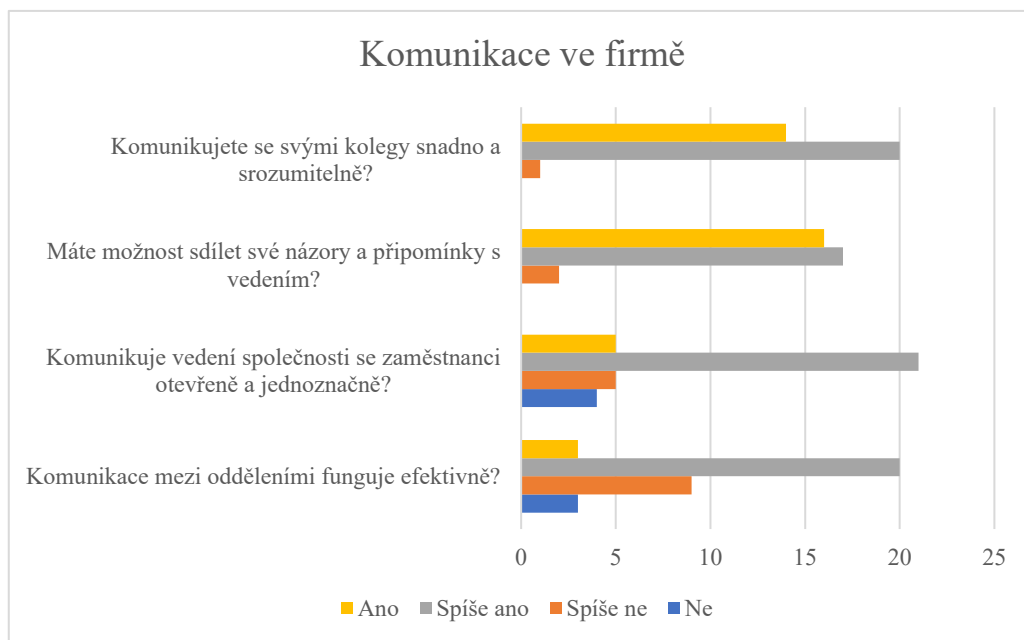
Obrázek 8: Spokojenost s aspekty

Zdroj: vlastní zpracování

3. Komunikace ve firmě

Komunikace na pracovišti je obecně vnímána pozitivně, i když některé oblasti ukazují prostor pro zlepšení (viz obrázek 9).

Spolupráce mezi odděleními je podle většiny zaměstnanců hodnocena pozitivně – 57,1 % ji označuje jako spíše funkční a 8,6 % zcela souhlasí. Přesto však více než třetina respondentů (34,3 %) vnímá určité nedostatky, což naznačuje prostor pro zlepšení zejména v oblasti předávání informací a koordinace mezi týmy. Nejkritičtější jsou v tomto ohledu respondenti ve věku 35–44 let, z nichž více než polovina vyjádřila nespokojenost s komunikací mezi odděleními. Naopak zaměstnanci ve věkové skupině 25–34 let jsou obecně s komunikací ve společnosti spokojeni. Komunikace vedení se zaměstnanci je vnímána převážně pozitivně – 60 % zaměstnanců odpovědělo „spíše ano“ a 14,3 % „ano“. Nedostatečně otevřenou a nejasnou komunikaci vnímá 25,7 % respondentů. Možnost vyjádřit své názory a připomínky vůči vedení hodnotí jako dostupnou téměř všichni zaměstnanci – 48,6 % odpovědělo „spíše ano“ a 45,7 % „ano“. Jen 5,7 % respondentů vnímá tuto možnost jako omezenou. Komunikace mezi kolegy dosahuje nejlepších výsledků. Až 97,1 % zaměstnanců ji označuje za snadnou a srozumitelnou, což svědčí o dobré spolupráci v rámci týmů.

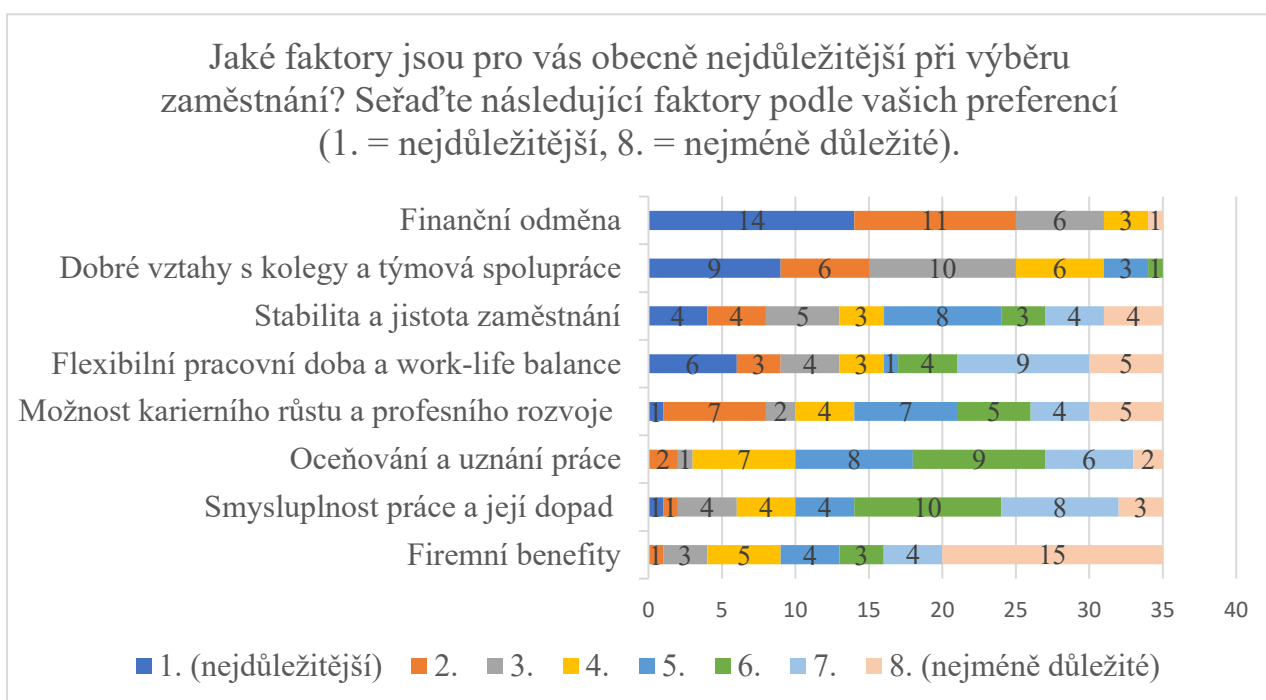


Obrázek 9: Komunikace ve firmě

Zdroj: vlastní zpracování

4. Jaké faktory jsou pro vás nejdůležitější při výběru zaměstnání?

Při odpovědi na otázku "Jaké faktory jsou pro vás obecně nejdůležitější při výběru zaměstnání?" se jasně ukázalo, že největší váhu při rozhodování o zaměstnání hraje finanční odměna. Jak je vidět na obrázku 10, tento faktor označilo 40 % respondentů (14 odpovědí) jako nejdůležitější, tedy na 1. místo a dalších 11 respondentů ho zařadilo na druhé místo. To naznačuje, že pro většinu lidí je výše mzdy klíčovým aspektem při volbě zaměstnavatele. Dalšími významnými faktory jsou dobré vztahy s kolegy a týmová spolupráce, kterou označilo jako nejdůležitější celkem 9 zaměstnanců což činí 29 %. Následují stabilita a jistota zaměstnání, možnosti kariérního růstu a profesního rozvoje. Tyto aspekty se často umísťovaly na předních příčkách žebříčku důležitosti, což ukazuje, že kromě finančního ohodnocení zaměstnanci oceňují také stabilitu a příjemné pracovní prostředí. Flexibilní pracovní dobu jako nejdůležitější faktor při výběru zaměstnání označilo 6 respondentů, přičemž dvě třetiny z nich (67 %) měly vysokoškolské vzdělání. Naopak firemní benefity byly hodnoceny jako nejméně důležité při rozhodování o novém zaměstnání. Jak je patrné z obrázku 11, tento faktor se umístil na posledním místě u 43 % respondentů, což znamená, že zaměstnanci ho vnímají spíše jako příjemný bonus než klíčové kritérium při výběru práce.



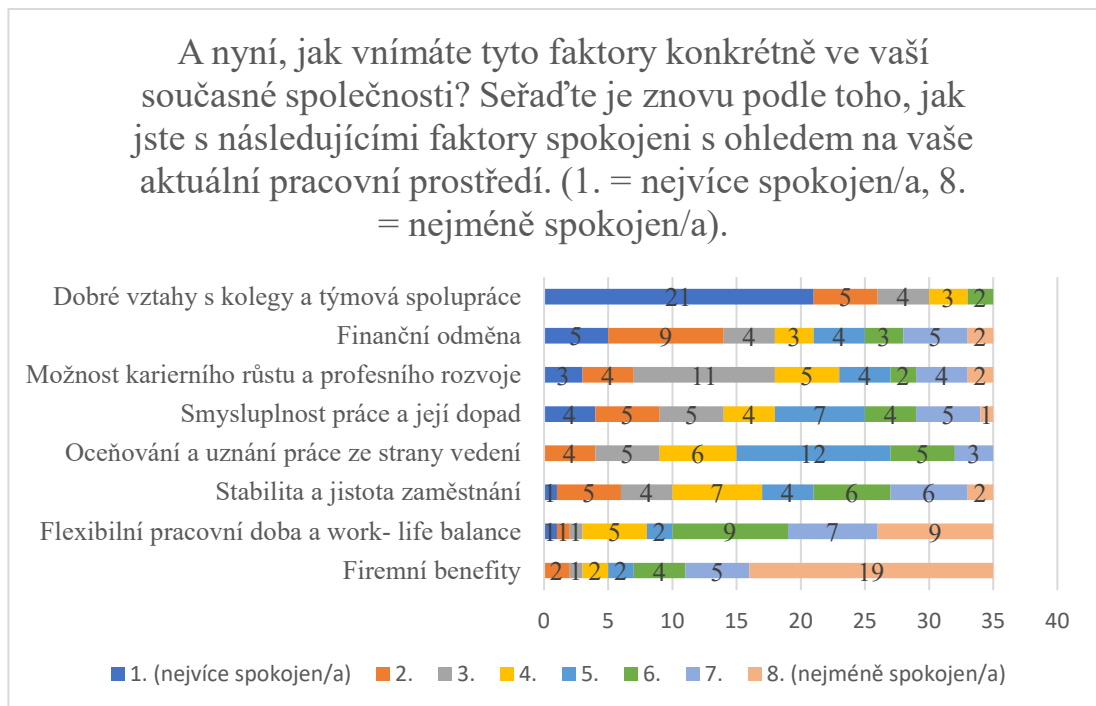
Obrázek 10: Graf k otázce č. 4 Důležité faktory při výběru zaměstnání

Zdroj: vlastní zpracování

5. A nyní, jak vnímáte tyto faktory konkrétně ve vaší současné společnosti? Seřad'te je znovu podle toho, jak jste s následujícími faktory spokojeni s ohledem na vaše aktuální pracovní prostředí.

Další část průzkumu se zaměřila na to, jak zaměstnanci vnímají jednotlivé faktory přímo ve své současné společnosti. Byli požádáni, aby je znovu seřadili podle míry spokojenosti v rámci svého pracovního prostředí.

Výsledky na obrázku 11 jasně ukazují, že nejlépe hodnoceným faktorem jsou dobré vztahy s kolegy a týmová spolupráce, které získaly 60 % hlasů na první příčce. Tento výsledek naznačuje, že zaměstnanci vnímají podnikovou kulturu jako přátelskou a podporující, což pozitivně ovlivňuje jejich pracovní pohodu i celkovou motivaci. Na druhém místě se umístila finanční odměna, kterou jako největší zdroj spokojenosti označilo 5 respondentů. I když se jedná o důležitý faktor, hodnocení této oblasti je více rozptýlené. Další faktory, jako stabilita zaměstnání, smysluplnost práce a kariéerní růst, byly hodnoceny spíše průměrně. Naopak nejhůře hodnocenými oblastmi jsou firemní benefity, flexibilita pracovní doby a uznání práce ze strany vedení. Zejména firemní benefity byly často řazeny mezi nejméně důležité, což naznačuje, že zaměstnanci je nepovažují za dostatečně atraktivní. Flexibilita pracovní doby byla také hodnocena poměrně kriticky, což může naznačovat, že současné možnosti v této oblasti nejsou pro všechny zaměstnance dostatečné.



Obrázek 11: Graf k otázce č. 5 Vnímání pracovních faktorů ve firmě

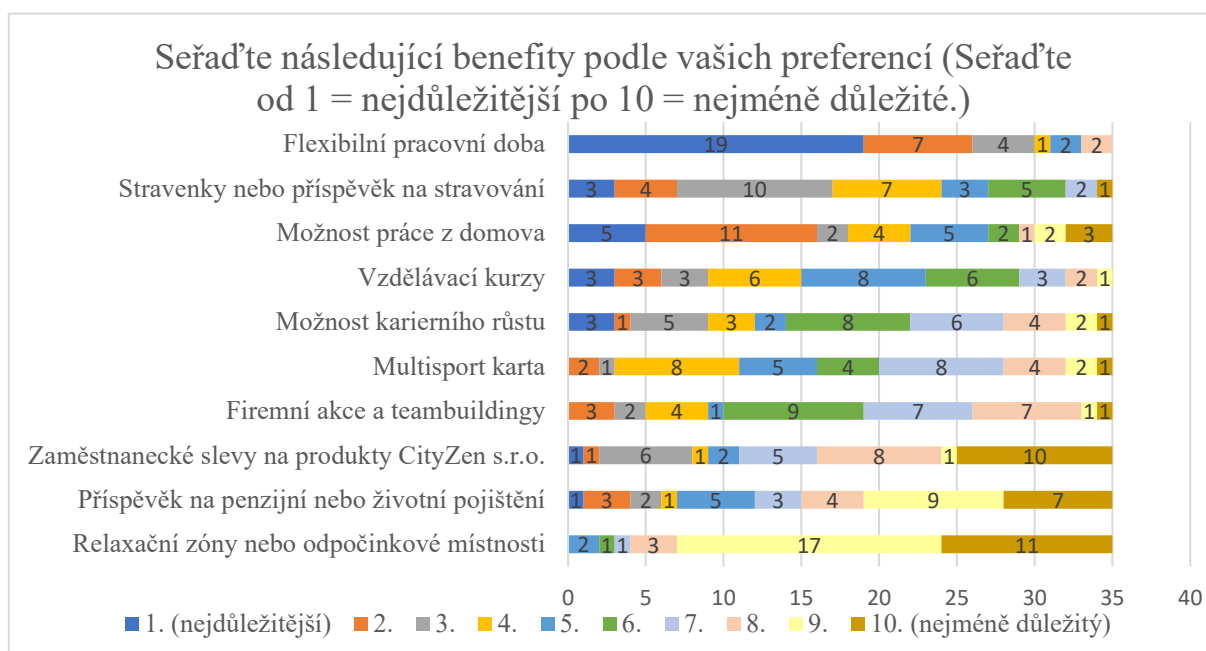
Zdroj: vlastní zpracování

6. Seřad'te následující benefity podle vašich preferencí (Seřad'te od 1 = nejdůležitější po 10 = nejméně důležité.)

Obrázek 12 zobrazuje kompletní pořadí benefitů i s hodnocením respondentů. Flexibilní pracovní doba se ukázala jako nejdůležitější benefit pro zaměstnance společnosti CityZen, přičemž ji na první místo zařadilo celkem 54 % respondentů. Možnost přizpůsobit si pracovní dobu svým potřebám je pro zaměstnance klíčová, protože jim umožňuje lépe sladit pracovní povinnosti se soukromým životem a zvýšit svou produktivitu.

Na druhém místě se umístily stravenky nebo příspěvek na stravování, které zaměstnanci vnímají jako významný finanční příspěvek na každodenní výdaje spojené se stravováním. Mezi další vysoce ceněné benefity patří možnost práce z domova, která je stále velmi žádaná, zejména od pandemie COVID-19. Zaměstnanci oceňují flexibilitu, kterou home office přináší, a možnost pracovat v prostředí, které jim vyhovuje. Tento trend naznačuje, že hybridní či plně vzdálená práce je stále více považována za standardní součást pracovního režimu.

Naopak mezi nejméně důležité benefity patří zaměstnanecké slevy na produkty CityZen a příspěvek na penzijní pojištění. Jako úplně nejméně důležitý benefit zaměstnanci označili relaxační zóny nebo odpočinkové místnosti, které se objevily na posledním místě u 31 % respondentů.

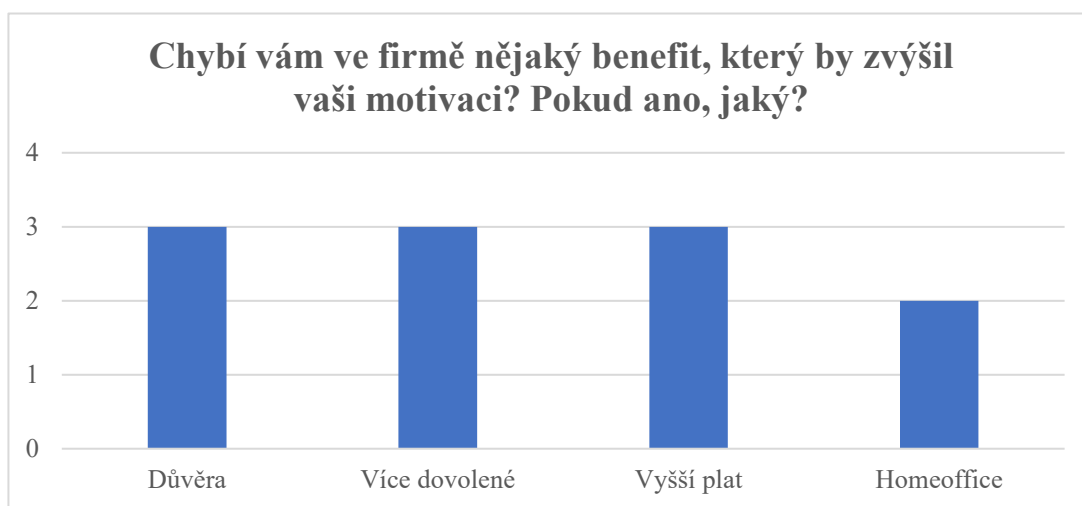


Obrázek 12: Graf k otázce č. 6 Preference benefitů

Zdroj: vlastní zpracování

7. Chybí vám ve firmě nějaký benefit, který by zvýšil vaši motivaci? Pokud ano, jaký?

Tato otázka byla jedinou otevřenou otázkou v průzkumu, na kterou odpovědělo celkem 11 zaměstnanců, což představuje 31 % všech respondentů. Na obrázku 13 je viditelné, že nejčastěji zmiňovanými požadavky byly více dovolené, vyšší plat a větší důvěra ze strany zaměstnavatele – všechny tyto faktory získaly stejný počet hlasů. Hned za nimi následovala možnost práce z domova. Z odpovědí vyplývá, že zaměstnanci jsou se stávajícími benefity převážně spokojeni a necítí potřebu zavedení zcela nových výhod. Jejich podněty se spíše týkají celkových pracovních podmínek než konkrétních benefitů. To naznačuje, že pro zvýšení motivace zaměstnanců by bylo nejefektivnější zaměřit se na lepší rovnováhu mezi pracovním a osobním životem, spravedlivé finanční ohodnocení a budování důvěry mezi zaměstnavatelem a zaměstnanci.



Obrázek 13: Graf k otázce č. 7 Chybějící benefity

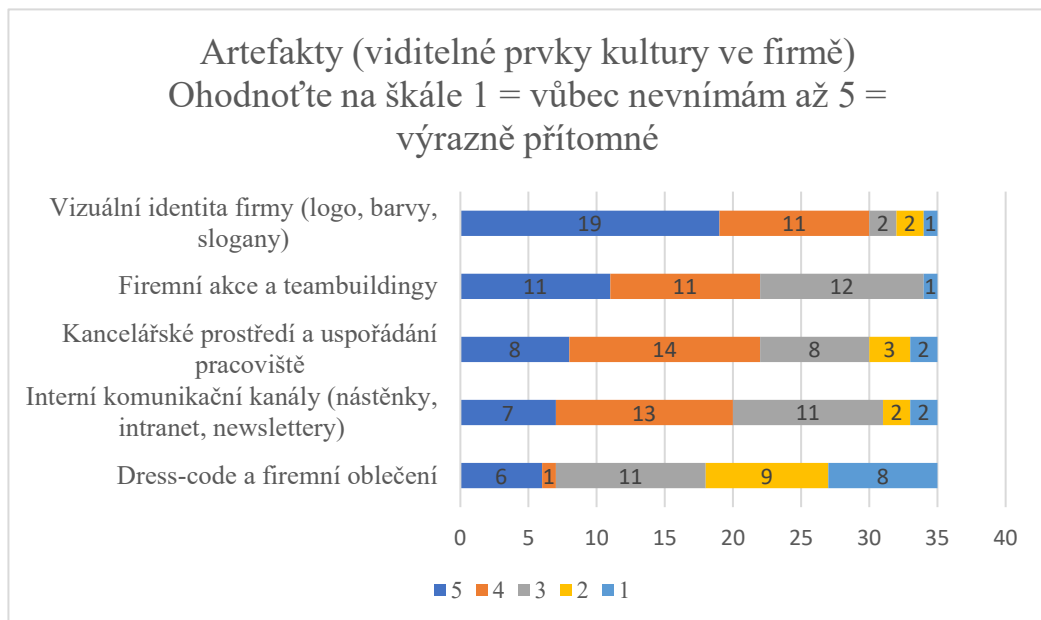
Zdroj: vlastní zpracování

8. Artefakty (viditelné prvky kultury ve firmě) ohodnoťte na škále 1 = vůbec nevnímám až 5 = výrazně přítomné

Na obrázku 15 je zobrazeno, jak zaměstnanci vnímají přítomnost jednotlivých aspektů firemního prostředí. Hodnocení probíhá na stupnici od 1 (vůbec se ve firmě neobjevuje) po 5 (silně přítomné), což umožňuje získat jasný přehled o tom, které prvky jsou v podnikové kultuře nejvýraznější a které naopak hrají menší roli.

Ve firmě je nejvýraznějším prvkem vizuální identita, tedy jednotný vzhled loga, barev a sloganů. Celkem 54 % respondentů ji ohodnotilo nejvyšší známkou, což naznačuje, že firma klade velký důraz na konzistentní a profesionální prezentaci své značky. Tento prvek je silně

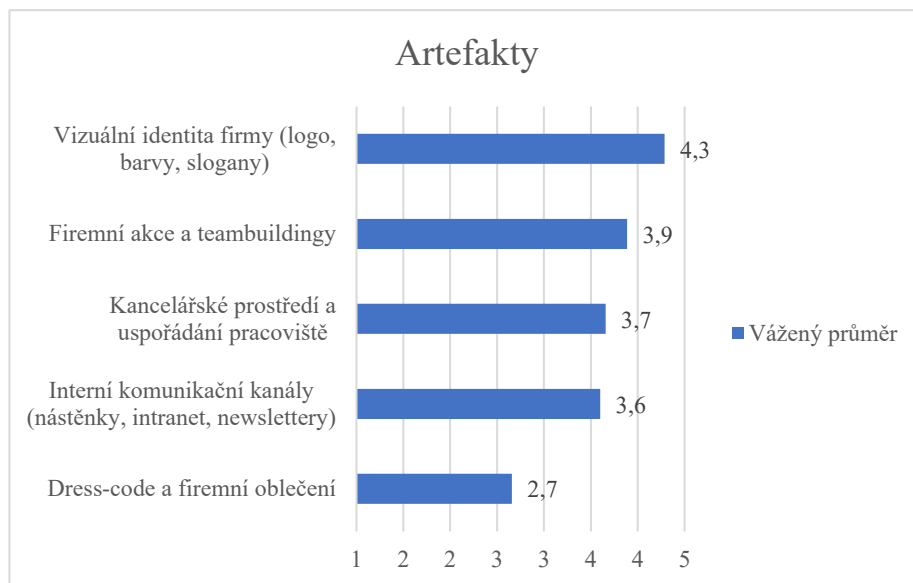
přítomný a zaměstnanci jej vnímají jako důležitou součást podnikové kultury. Firemní akce a teambuildingy jsou rovněž dobře zavedené – 31,4 % tedy 11 zaměstnanců je hodnotilo nejvyšší známkou, přičemž další je umístili na přední příčky. To ukazuje, že společenské aktivity a budování týmového ducha jsou pravidelnou součástí firemního života. Kancelářské prostředí bylo hodnoceno převážně známkou 4, což naznačuje spokojenost, ale i prostor pro zlepšení, zejména v oblasti ergonomie a komfortu. Interní komunikační kanály, jako nástěnky, intranet či newslettery, získaly smíšené hodnocení (známky 3 a 4), což ukazuje na existenci komunikačních mechanismů, které však nejsou vždy považovány za efektivní nebo přehledné. Nejméně přítomným prvkem ve firmě je dress-code a firemní oblečení. Pouze 6 zaměstnanců jej označilo nejvyšší známkou, zatímco většina ho hodnotila spíše průměrně nebo nízko. To ukazuje, že firma nemá přísná pravidla oblékání a zaměstnanci mají úplnou volnost ve výběru svého oděvu.



Obrázek 14: Graf k otázce č. 8 Hodnocení artefaktů

Zdroj: vlastní zpracování

Souhrnná hodnocení potvrzují, že zaměstnanci nejlépe vnímají vizuální identitu firmy, která dosáhla průměru 4,3, a firemní akce a teambuildingy s průměrem 3,9. Nejnižší hodnocení získal dress-code a firemní oblečení s průměrem 2,7 (viz obrázek 15).



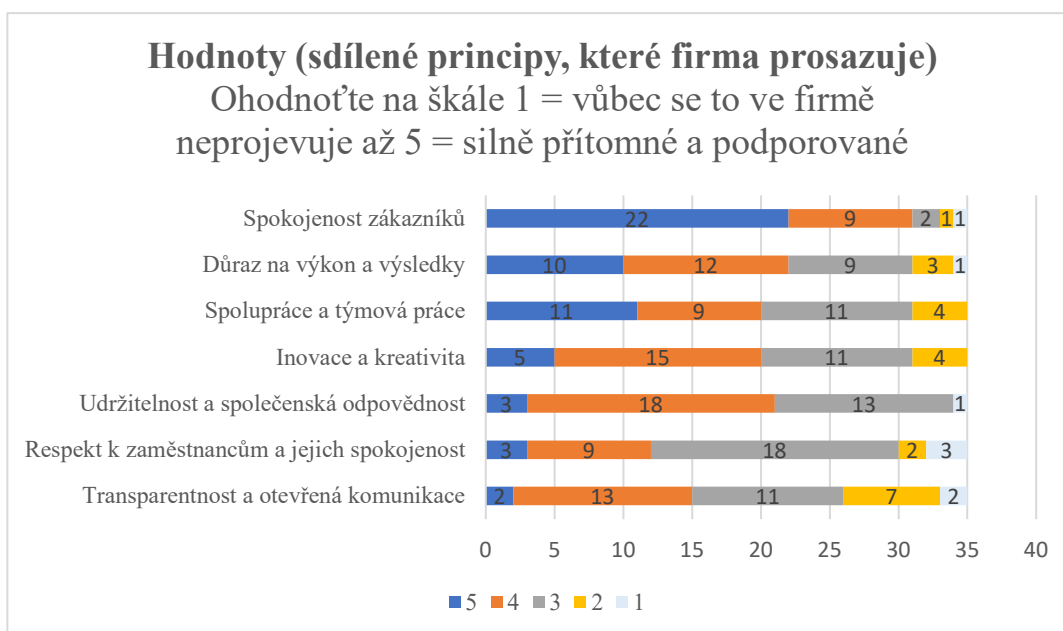
Obrázek 15: Vážené průměry artefaktů

Zdroj: vlastní zpracování

9. Hodnoty (sdílené principy, které firma prosazuje) ohodnoťte na škále 1 = vůbec se to ve firmě neprojevuje až 5 = silně přítomné a podporované

Na obrázku 16 je viditelné, jak zaměstnanci vnímají přítomnost a podporu firemních hodnot. Hodnocení probíhá na stupnici od 1 (vůbec se ve firmě neprojevuje) po 5 (silně přítomné a podporované), což umožňuje zjistit, které principy jsou pevně zakotvené v podnikové kultuře a kde existuje prostor pro zlepšení.

Nejsilněji podporovanou hodnotou ve společnosti je spokojenost zákazníků, kterou celkem 22 zaměstnanců (62, 9 %) ohodnotilo nejvyšší známkou. To naznačuje, že firma klade velký důraz na potřeby zákazníků a zaměstnanci tuto prioritu jasně vnímají. Další silně přítomnou hodnotou je udržitelnost a společenská odpovědnost, kterou nejvíce zaměstnanců ohodnotilo čtyřkou. To ukazuje, že podnik se v této oblasti aktivně angažuje, ale stále existuje určitý prostor pro zlepšení. Důraz na výkon a výsledky je ve firmě rovněž patrný – deset zaměstnanců (28,6 %) udělilo nejvyšší hodnocení a 34,3 % lidí hodnotilo čtyřkou. Podpora inovací a kreativity je hodnocena také převážně dobře 14,3 % zaměstnanců ji hodnotilo nejvyšší známkou, dalších 42,9 % dalo čtyřku, což naznačuje, že firma inovace podporuje. Co se týče spolupráce a týmové práce, hodnocení se liší. Respekt k zaměstnancům a jejich spokojenost byla hodnocena spíše průměrně a nejčastěji (51,3 %) to respondenti hodnotili číslem 3. Podobně je hodnocena i transparentnost a otevřená komunikace.



Obrázek 16: Graf k otázce č. 9 Hodnocení firemních hodnot

Zdroj: vlastní zpracování

Vážené průměry uvedené na obrázku 17 se pohybují od 3,2 do 4,4. Nejlépe hodnocená je spokojenost zákazníků s průměrem 4,4. Transparentnost a otevřená komunikace, stejně jako respekt k zaměstnancům, dosáhly nejnižšího hodnocení 3,2. Udržitelnost a inovace byly hodnoceny průměrem 3,6, spolupráce a důraz na výkon shodně 3,8. Celkově jsou výsledky převážně pozitivní, ale ukazují i na rozdíly ve vnímání jednotlivých oblastí.



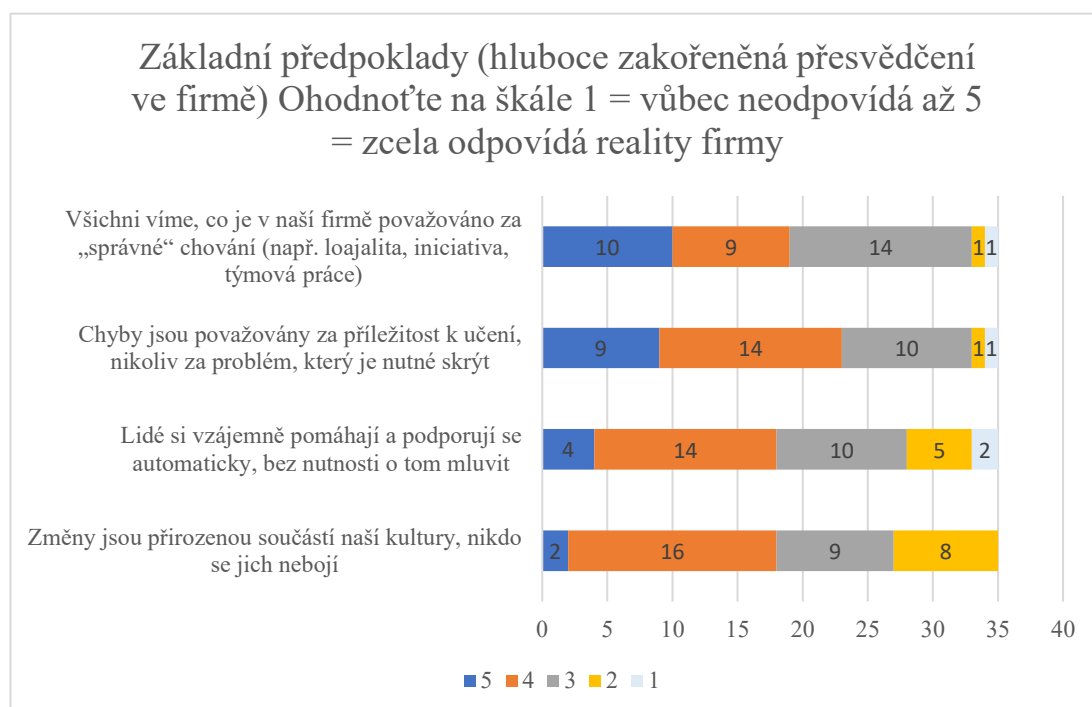
Obrázek 17: Vážené průměry hodnot společnosti

Zdroj: vlastní zpracování

10. Základní předpoklady (hluboce zakořeněná přesvědčení ve firmě) ohodnoťte na škále 1 = vůbec neodpovídá až 5 = zcela odpovídá reality firmy

Graf na obrázku 17 poskytuje přehled o tom, jak zaměstnanci vnímají základní předpoklady, které formují kulturu firmy. Hodnocení probíhá na škále od 1 (vůbec neodpovídá) po 5 (zcela odpovídá realitě firmy).

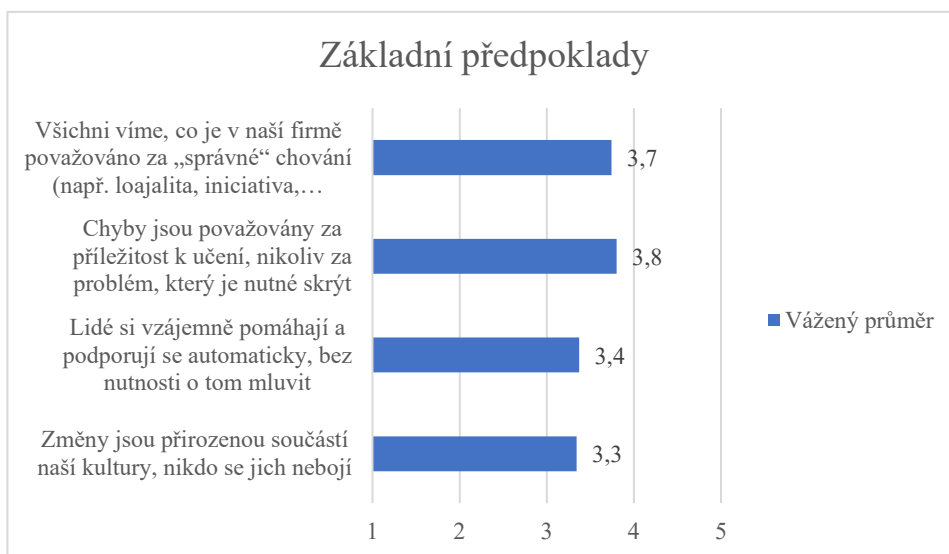
Nejvíce vnímaný předpoklad ve společnosti je "Chyby jako příležitost k učení", což ukazuje vysoký počet hodnocení 4 a 5, které v součtu dává celkem 66 % odpovědí, což znamená, že většina zaměstnanců tuto hodnotu považuje za silně zakořeněnou a vnímá chyby jako součást procesu učení. Naopak "Vzájemná pomoc a podpora jako samozřejmost" je předpoklad, který je ve společnosti vnímán nejméně, protože zde se objevuje poměrně velký počet odpovědí 2 a 1 (celkem 7 odpovědí), což naznačuje, že někteří zaměstnanci vnímají spolupráci jako nedostatečnou nebo ne zcela přirozenou. To může být způsobeno již výše zmíněnými problémy v komunikaci. "Změny jako přirozená součást kultury" jsou vnímány jako středně silně zakořeněný prvek. Většina zaměstnanců (45,7 %) hodnotí tuto hodnotu čtyřkou. "Jasně povědomí o správném chování ve firmě" je také vnímáno jako střední, s většinou hodnocení 3, kterou dalo celkem 40 % respondentů.



Obrázek 18: Graf k otázce č. 10 Hodnocení základních předpokladů

Zdroj: vlastní zpracování

Hodnoty váženého průměru naznačují, že všechny předpoklady jsou vyvážené. Nejlépe hodnocena byla otevřenost k chybám jako příležitosti k učení (3,8), zatímco nejhůře byla hodnocena oblast přijetí změn s průměrem 3,3 (viz obrázek 19).



Obrázek 19: Vážené průměry základních předpokladů

Zdroj: vlastní zpracování

4.2 Shrnutí

Celkově lze říct, že jsou zaměstnanci společnosti CityZen s. r. o. spokojeni. Pracovní prostředí je celkově hodnoceno velmi pozitivně, nejlépe fyzické podmínky, vzdělávání a stabilita. Menší rezervy jsou v komunikaci úkolů. Největší nespokojenost panuje u work-life balance, hlavně u novějších zaměstnanců. Spolupráce mezi odděleními je většinou hodnocena pozitivně, ale třetina zaměstnanců vnímá nedostatky, zejména v předávání informací. Nejvíce kritičtí jsou lidé ve věku 35–44 let. Komunikace vedení je převážně pozitivní, i když čtvrtina zaměstnanců vnímá rezervy v otevřenosti. Možnost vyjádřit názory hodnotí jako dostupnou téměř všichni. Nejlépe je hodnocena komunikace mezi kolegy – pozitivně ji vnímá 97,1 % zaměstnanců. U respondentů převažuje jako nejdůležitější faktor při výběru zaměstnání výše finanční odměny, kterou jako klíčovou uvádí 40 % respondentů, následují dobré vztahy s kolegy a stabilita zaměstnání. Flexibilní pracovní doba byla vnímána jako důležitá především u vysokoškolsky vzdělaných zaměstnanců, přičemž firemní benefity byly hodnoceny jako nejméně významné. Což potvrzuje i průzkum Randstad Workmonitor 2024, kde čeští zaměstnanci nejvíce oceňují jistotu zaměstnání, na druhém místě je výše mzdy následována rovnováhou mezi pracovním a osobním životem. Ve společnosti Cityzen s. r. o. zaměstnanci nejvíce oceňují dobré vztahy s kolegy a týmovou spolupráci. Na druhém místě je u respondentů finanční odměna. Stabilita zaměstnání, smysluplnost práce a kariéerní růst byly hodnoceny

průměrně. Nejméně důležité jsou firemní benefity a uznání práce vedením. V CityZen je nejvíce ceněným benefitem, který společnost nabízí, flexibilní pracovní doba, kterou na první místo zařadilo 54 % zaměstnanců. Tento výsledek odpovídá i závěrům průzkumu Pluxee z roku 2023, podle něhož zaměstnanci preferují benefity podporující rovnováhu mezi pracovním a osobním životem, přičemž flexibilita patří mezi nejdůležitější faktory spokojenosti a motivace. Z odpovědí na otevřenou otázku vyplynulo, že zaměstnanci společnosti CityZen si přejí především více dovolené, vyšší mzdu, větší důvěru ze strany vedení a možnost práce z domova. Tyto podněty ukazují, že více než o nové benefity jde o zlepšení stávajících pracovních podmínek. Pro zvýšení motivace se tak jeví jako klíčové posílení rovnováhy mezi prací a soukromím, férové ohodnocení a kvalitní podniková kultura založená na důvěře.

Další otázky jsou zaměřeny na základní tři úrovně podnikové kultury – artefakty, hodnoty a základní předpoklady. Zaměstnanci společnosti CityZen nejlépe vnímají vizuální identitu firmy, která dosáhla průměrného hodnocení 4,3 z 5. Silně vnímané jsou i firemní akce a teambuildingy (průměr 3,9), které ukazují na dobrou péči o týmového ducha a mezilidské vztahy. Kancelářské prostředí a interní komunikační kanály byly hodnoceny převážně známkou 3–4, což ukazuje na spokojenost. Naopak dress-code a firemní oblečení zaměstnanci vnímají jako nejméně výrazný prvek (průměr 2,7), což odráží méně formální podnikovou kulturu. Z průzkumu bylo zjištěno, že ve společnosti CityZen si pracovníci firemní hodnoty dobře uvědomují a považují je za součást každodenního fungování firmy. Nejvýrazněji je vnímána orientace na spokojenost zákazníků, kterou zaměstnanci hodnotili nejvýše. Dobře hodnoceny jsou také oblasti jako udržitelnost, důraz na výkon a podpora inovací. Naopak hodnoty jako transparentnost, otevřená komunikace a respekt k zaměstnancům byly hodnoceny spíše průměrně. Celkově však zaměstnanci hodnotí firemní hodnoty převážně pozitivně, což naznačuje, že jsou součástí vnitřní kultury organizace. Průzkum ve společnosti CityZen ukázal, že nejvíce zakořeněným předpokladem je „Chyby jako příležitost k učení“, což považuje za silně přítomné 66 % zaměstnanců. Naopak „Vzájemná pomoc a podpora“ byla hodnocena nejhůře, což může souviset s problémy v komunikaci. „Změny jako přirozená součást kultury“ a „Jasně povědomí o správném chování“ byly vnímány jako středně zakořeněné.

Z výsledků výzkumu ve společnosti CityZen s. r. o. vyplývá, že podniková kultura hraje významnou roli ve vnímání pracovního prostředí a motivaci zaměstnanců. Zaměstnanci nejen že firemní hodnoty znají, ale vnímají je jako přirozenou součást každodenního fungování firmy. Pozitivně je hodnocena i firemní identita, což potvrzuje, že kultura není pouze deklarovaná, ale skutečně žitá. Nicméně byly identifikovány určité oblasti, ve kterých je možné zlepšení. Je

důležité vzít v úvahu, že výzkum probíhal v období, kdy společnost procházela výraznou expanzí, což může mít vliv na výsledky a mírně je zkreslovat, protože noví zaměstnanci ještě nemuseli být plně adaptováni v podniku a zároveň byla větší pracovní zátěž.

5 NÁVRHY A DOPORUČENÍ

Společnost CityZen s. r. o. v současné době zaměstnává značné množství nových pracovníků, což s sebou přináší určité výzvy, zejména v oblasti interní komunikace. Největší nedostatky byly identifikovány v komunikaci mezi jednotlivými odděleními a mezi vedením a zaměstnanci. Ke zlepšení spolupráce napříč firmou by přispělo zavedení pravidelných týmových porad a jasné určení odpovědných osob pro předávání klíčových informací. Tato opatření by mohla výrazně přispět k eliminaci komunikačních nedorozumění a posílit celkovou efektivitu spolupráce.

Z výsledků dotazníku také vyplynulo, že někteří respondenti by uvítali větší důvěru ze strany vedení, což úzce souvisí s již zmíněnou oblastí komunikace. Důležitým předpokladem pro budování důvěry je otevřená a obousměrná komunikace. Uznání a ocenění zaměstnanců za jejich práci pak představuje důležitý motivační nástroj, jak uvádí i Herzbergova dvoufaktorová teorie motivace. Důvěra ve vedení a pocit, že jejich práce je oceňována, jsou faktory, které mohou zásadně ovlivnit pracovní motivaci a loajalitu

Další výzvou, která z průzkumu vzešla, je problematika rovnováhy mezi pracovním a osobním životem. Až 28 % respondentů vyjádřilo nespokojenost s tím, jak se jim daří skloubit pracovní povinnosti s osobními závazky. Společnost sice již v některých pozicích nabízí možnost flexibilní pracovní doby, což je bezesporu krok správným směrem, avšak zaměstnanci rovněž projeví výrazný zájem o širší dostupnost práce z domova. Tam, kde to charakter práce umožňuje, by bylo vhodné tuto možnost rozšířit i na další pozice. I když některé role vyžadují fyzickou přítomnost na pracovišti a práce z domova u nich není možná, u ostatních by její zavedení mohlo výrazně přispět ke zlepšení rovnováhy mezi pracovním a osobním životem. Zároveň by se tím zvýšila celková spokojenost, motivace i pracovní výkon zaměstnanců.

ZÁVĚR

Tato bakalářská práce byla zaměřena na téma Vliv podnikové kultury na motivaci zaměstnanců. Za cíl měla zhodnotit vliv podnikové kultury na motivaci zaměstnanců ve společnosti CityZen s.r.o. a na základě toho formulovat doporučení pro podporu budoucího vývoje.

Teoretická část práce se zaměřuje na podnikovou kulturu a motivaci zaměstnanců. V první kapitole jsou definovány základní pojmy, hlavní prvky podnikové kultury (artefakty, hodnoty, předpoklady) a typy kultur. Druhá kapitola se věnuje vnitřní a vnější motivaci, teoriím motivace a nástrojům, které ji podporují, jako jsou odměny, benefity a pracovní prostředí. Praktická část analyzuje podnikovou kulturu a motivaci ve společnosti CityZen s.r.o., přičemž zahrnuje představení firmy, její historii a hodnoty. Výzkum spokojenosti a motivace zaměstnanců probíhal prostřednictvím dotazníkového šetření a výsledky slouží k formulování doporučení pro zlepšení motivačních procesů.

Výzkum ve společnosti CityZen ukázal, že zaměstnanci jsou obecně spokojeni, nejvíce oceňují stabilitu, příležitosti pro osobní rozvoj a kvalitní pracovní prostředí. Nicméně existují oblasti, které by bylo možné zlepšit, například komunikace mezi odděleními a rovnováha mezi pracovním a osobním životem. Zaměstnanci si dobře uvědomují hodnoty společnosti a považují je za součást každodenního fungování. Klíčovým zjištěním tohoto výzkumu je, že zaměstnanci společnosti CityZen kladou důraz na rovnováhu mezi pracovním a osobním životem, silné vztahy mezi kolegy a stabilitu zaměstnání. I když firma již v některých oblastech vykazuje vysokou úroveň spokojenosti, stále existují oblasti pro zlepšení, především v komunikaci a v podpoře osobního a profesního rozvoje zaměstnanců. Pro zajištění dlouhodobé motivace a spokojenosti bylo doporučeno zaměřit se na zlepšení work-life balance a zefektivnění komunikace napříč organizací.

POUŽITÁ LITERATURA

ARMSTRONG, Michael a TAYLOR, Stephen. *Řízení lidských zdrojů*. Online; ePUB. Třinácté vydání. Expert. Praha: Grada Publishing, 2015. ISBN 978-80-247-5258-7. Dostupné z: <https://www.bookport.cz/kniha/rizeni-lidskych-zdroju-1203/>. [paywall]. [cit. 2024-11-19].

ARMSTRONG, Michael a STEPHENS, Tina. *Management a leadership*. Expert. Praha: Grada, 2008. ISBN 978-80-247-2177-4.

BARTÁK, Jan. *Řízení lidí v organizacích*. Online; ePUB. Praha: Grada, 2023. ISBN 978-80-271-3823-4. Dostupné z: <https://www.bookport.cz/kniha/rizeni-lidi-v-organizacich-11284/>. [paywall]. [cit. 2024-11-20].

BARTÁK, Jan. *Osobnostní management*. Online; ePUB. Pedagogika. Praha: Grada, 2021. ISBN 978-80-271-3114-3. Dostupné z: <https://www.bookport.cz/kniha/osobnostni-management-10617/>. [paywall]. [cit. 2024-12-21].

CEJTHAMR, Václav a DĚDINA, Jiří. *Management a organizační chování*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Expert. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-3348-7.

CityZen s. r. o. [online]. c2025 [cit. 2025-04-01]. Dostupné z: <https://www.cityzenwear.cz/>

CityZen s. r. o. *Výroční zpráva 2023*. Chrudim: CityZen s. r. o., 2024.

CityZen s. r. o. *Výroční zpráva 2022*. Chrudim: CityZen s. r. o., 2023.

COYLE, Daniel. *Jak vybudovat úspěšný tým: tajemství fungování nejlepších týmů na světě*. Praha: Audiolibrix, 2022. ISBN 978-80-88407-46-1.

DOLEŽAL, Jan. *Projektový management: komplexně, prakticky a podle světových standardů*. Online; ePUB. 2. vydání. Expert. Praha: Grada, 2023. ISBN 978-80-271-3619-3. Dostupné z: <https://www.bookport.cz/kniha/projektovy-management-11286/>. [paywall]. [cit. 2024-12-20].

HOFSTEDE, Geert; HOFSTEDE, Gert Jan a MINKOV, Mihail. *Cultures and organizations: software of the mind: intercultural cooperation and its importance for survival*. 3rd ed. New York: McGraw-Hill, 2010. ISBN 978-0-07-166418-9

HRONÍK, František. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků. Vedení lidí v praxi*. Praha: Grada, 2007. ISBN 80-247-1457-8.

GROTH, Alexander. *Skvělý šéf: jak získat loajalitu a respekt svého týmu*. Praha: Grada, 2016. ISBN 978-80-271-0162-7.

LUKÁŠOVÁ, Růžena a NOVÝ, Ivan. *Organizační kultura: od sdílených hodnot a cílů k vyšší výkonnosti podniku*. Expert. Praha: Grada, 2004. ISBN 80-247-0648-2.

MATSUMOTO, David Ricky. *Culture and psychology*. Pacific Grove: Brooks/Cole Publishing Company, 1996. ISBN 0-534-23220-5.

PLAMÍNEK, Jiří. *Tajemství motivace: jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali*. 3., rozšířené vydání. Poradce pro praxi. Praha: Grada Publishing, 2015. ISBN 978-80-247-5515-1.

PLUXEE.CZ. *Ideální zaměstnanecké benefity? Každá generace čeká něco jiného* [online]. 2024, 6. 6. 2024 [cit. 2025-04-13]. Dostupné z: <https://www.pluxee.cz/blog/idealni-zamestnanecke-benefity-kazda-generace-ceka-neco-jineho/>

RANDSTAD.CZ. *Workmonitor: Češi preferují spokojenost, rovnováhu a duševní zdraví před kariérním postupem*. [online]. 2024, 19. 1. 2024 [cit. 2025-04-13]. Dostupné z: <https://www.randstad.cz/o-nas/pruzkum-randstad/randstad-workmonitor-cesi-preferuji-spokojenost-rovnovahu-a-dusevni-zdravi/>

ŠIGUT, Zdeněk. *Firemní kultura a lidské zdroje*. Lidské zdroje. Praha: ASPI, 2004. ISBN 80-7357-046-7.

TURECKIOVÁ, Michaela. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Psyché. Praha: Grada, 2004. ISBN 80-247-0405-6.

URBANCOVÁ, Hana a VRABCOVÁ, Pavla. *Strategický management lidských zdrojů: moderní trendy v HR*. Expert. Praha: Grada Publishing, 2023. ISBN 978-80-271-3675-9.

URBAN, Jan. *Motivace a odměňování pracovníků: co musíte vědět, abyste ze svých spolupracovníků dostali to nejlepší*. Online; ePUB. Manažer. Praha: Grada, 2017. ISBN 978-80-271-0227-3. Dostupné z: <https://www.bookport.cz/kniha/motivace-a-odmenovani-pracovniku-3031/>. [paywall]. [cit. 2025-01-10].

VODÁK, Jozef a KUCHARČÍKOVÁ, Alžbeta. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Management. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-3651-8.

VYSEKALOVÁ, Jitka; MIKEŠ, Jiří a BINAR, Jan. *Image a firemní identita*. 2., aktualizované a rozšířené vydání. Expert. Praha: Grada Publishing, 2020. ISBN 978-80-271-2841-9.

WAGNEROVÁ, Irena. *Hodnocení a řízení výkonnosti*. Online; ePUB. Vedení lidí v praxi. Praha: Grada, 2008. ISBN 978-80-247-2361-7. Dostupné z: <https://www.bookport.cz/kniha/hodnoceni-a-rizeni-vykonnosti-2816/>. [paywall]. [cit. 2025-01-04].

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha A: Dotazník

PŘÍLOHA A: Dotazník

Vážení respondenti,

tento dotazník je součástí mé bakalářské práce zaměřené na analýzu vlivu podnikové kultury na motivaci zaměstnanců ve firmě. Dotazník je anonymní a Vaše odpovědi jsou velmi důležité pro úspěšné dokončení této studie. Veškeré poskytnuté údaje budou použity výhradně pro účely této práce.

Děkuji Vám za čas a ochotu podílet se na tomto výzkumu. Vaše zpětná vazba je klíčová pro pochopení, jak může podniková kultura přispět k motivaci a spokojenosti pracovníků.

S pozdravem,
Aneta Pospíšilová

I. PRACOVNÍ PROSTŘEDÍ

1. Jak byste nejlépe popsali atmosféru ve vaší společnosti?

- Přátelská
- Nepřátelská
- Konkurenční
- Stresující
- Neutrální
- Jiné: _____

2. Jak jste spokojeni s následujícími aspekty?

	Velmi spokojen/á	Spíše spokojen/á	Spíše nespokojen/á	Nespokojen/á
Celková atmosféra na pracovišti	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Fyzické podmínky pracovního prostředí	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Možnosti pro školení a vzdělávání	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Jasnost a srozumitelnost pracovních úkolů	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Vyváženost pracovního a osobního života	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Stabilita zaměstnání	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

3. Komunikace ve firmě

	Ano	Spíše ano	Spíše ne	Ne
Komunikuje vedení společnosti se zaměstnanci otevřeně a jednoznačně?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Máte možnost sdílet své názory a připomínky s vedením?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Komunikace mezi odděleními funguje efektivně?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Komunikujete se svými kolegy snadno a srozumitelně?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

II. MOTIVACE A PRIORITY

4. Jaké faktory jsou pro vás obecně nejdůležitější při výběru zaměstnání? Seřad'te následující faktory podle vašich preferencí (1. = nejdůležitější, 8. = nejméně důležité).

- Finanční odměna (mzda, bonusy, prémie)
- Možnost kariérního růstu a profesního rozvoje
- Dobré vztahy s kolegy a týmová spolupráce
- Oceňování a uznání práce ze strany vedení

- Smysluplnost práce a její dopad
- Stabilita a jistota zaměstnání
- Flexibilní pracovní doba a work-life balance
- Firemní benefity (stravenky, služební auto, home office apod.)

5. A nyní, jak vnímáte tyto faktory konkrétně ve vaší současné společnosti? Seřad'te je znovu podle toho, jak jste s následujícími faktory spokojeni s ohledem na vaše aktuální pracovní prostředí. (1. = nejvíce spokojen/a, 8. = nejméně spokojen/a).

- Finanční odměna (mzda, bonusy, prémie)
- Možnost kariérního růstu a profesního rozvoje
- Dobré vztahy s kolegy a týmová spolupráce
- Oceňování a uznání práce ze strany vedení
- Smysluplnost práce a její dopad
- Stabilita a jistota zaměstnání
- Flexibilní pracovní doba a work-life balance
- Firemní benefity (stravenky, služební auto, home office apod.)

6. Seřad'te následující benefity podle vašich preferencí (Seřad'te od 1 = nejdůležitější po 10 = nejméně důležité.)

- Flexibilní pracovní doba
- Možnost práce z domova (home office)
- Stravenky nebo příspěvek na stravování
- Multisport karta nebo jiná podpora sportovních aktivit
- Vzdělávací kurzy a profesní rozvoj
- Firemní akce a teambuildingy
- Možnost kariérního růstu
- Příspěvek na penzijní nebo životní pojištění
- Relaxační zóny nebo odpočinkové místnosti
- Zaměstnanecké slevy na produkty CityZen s.r.o.

7. Chybí vám ve firmě nějaký benefit, který by zvýšil vaši spokojenost? Pokud ano, jaký?

III. PRVKY PODNIKOVÉ KULTURY

8. Artefakty (viditelné prvky kultury ve firmě)

Ohodnoťte na škále 1 = vůbec nevnímám až 5 = výrazně přítomné

Artefakt	1	2	3	4	5
Firemní akce a teambuildingy	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Vizuální identita firmy (logo, barvy, slogany)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kancelářské prostředí a uspořádání pracoviště	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Dress code a firemní oblečení	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Interní komunikační kanály (nástěnky, intranet, newslettery)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

9. Hodnoty (sdílené principy, které firma prosazuje)

Ohodnoťte na škále 1 = vůbec se to ve firmě neprojevuje až 5 = silně přítomné a podporované

Hodnota	1	2	3	4	5
Spolupráce a týmová práce	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Inovace a kreativita	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Důraz na výkon a výsledky	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Transparentnost a otevřená komunikace	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Respekt k zaměstnancům a jejich spokojenost	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Udržitelnost a společenská odpovědnost	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Spokojenost zákazníků	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

10. Základní předpoklady (hluboce zakořeněná přesvědčení ve firmě)

Ohodnoťte na škále 1 = vůbec neodpovídá až 5 = zcela odpovídá reality firmy

Předpoklad	1	2	3	4	5
Lidé si vzájemně pomáhají a podporují se automaticky, bez nutnosti o tom mluvit	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Chyby jsou považovány za příležitost k učení, nikoliv za problém, který je nutné skrýt	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Změny jsou přirozenou součástí naší kultury, nikdo se jich nebojí	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Všichni víme, co je v naší firmě považováno za „správné“ chování (např. loajalita, iniciativa, týmová práce)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

IV. DEMOGRAFICKÉ OTÁZKY

11. Jaký je váš věk?

- Méně než 25 let
- 25–34 let
- 35–44 let
- 45–54 let
- 55 let a více

12. Jaké je vaše nejvyšší dosažené vzdělání?

- Střední vzdělání bez maturity
- Střední vzdělání s maturitou
- Vysokoškolské (bakalářské)
- Vysokoškolské (magisterské)
- Jiné: _____

13. Jak dlouho pracujete ve společnosti CityZen s. r. o.

- Méně než 1 rok
- 1–3 roky
- 4–6 let
- Více než 6 let