

Česká zemědělská univerzita v Praze

Provozně ekonomická fakulta

Katedra řízení



Bakalářská práce

Firemní kultura

Vojtěch Kohout

© 2021 ČZU v Praze

ČESKÁ ZEMĚDĚLSKÁ UNIVERZITA V PRAZE

Provozně ekonomická fakulta

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Vojtěch Kohout

Hospodářská politika a správa
Veřejná správa a regionální rozvoj

Název práce

Firemní kultura

Název anglicky

Corporate Culture

Cíle práce

Cílem práce je v teoretické rovině vymezit problematiku firemní kultury. Cílem praktické části práce je charakterizovat a zhodnotit firemní kulturu zvoleného subjektu a navrhnout případné změny v dané oblasti.

Metodika

Práci tvoří dvě hlavní části, teoretická a praktická. Praktická část práce bude zpracována na základě dosažených výsledků z kvantitativního/kvalitativního výzkumu. Práce bude vypracována v níže uvedených postupových krocích za využití vědeckých metod.

1. Formulace cíle a metodiky práce.
2. Syntéza výchozí znalostní báze.
3. Charakteristika zvoleného subjektu.
4. Realizace kvantitativního/kvalitativního výzkumu.
5. Agregace získaných poznatků a tvorba vlastních návrhů.
6. Formální dokončení práce.

Doporučený rozsah práce

30 – 40

Klíčová slova

firemní kultura, prvky firemní kultury, typologie firemní kultury, diagnostika podnikové kultury, změna firemní kultury

Doporučené zdroje informací

BROOKS, I. *Firemní kultura : jedinci, skupiny, organizace a jejich chování*. Brno: Computer Press, 2003. ISBN 80-7226-763-9.

PFEIFER, – L., – M., – UMLAUFOVÁ. *Firemní kultura. Konkurenční síla sdílených cílů, hodnot a priorit*. Praha: Grada, 1993.

PFEIFER, L. – UMLAUFOVÁ, M. *Firemní kultura : Konkurenční síla sdílených cílů, hodnot a priorit*. Praha: Grada, 1993. ISBN 80-7169-018-.

SCHEIN, E H. *The corporate culture survival guide*. San Francisco: Jossey-Bass, 2009. ISBN 978-0-470-29371-3.

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

Předběžný termín obhajoby

2020/21 LS – PEF

Vedoucí práce

Ing. Kateřina Kuralová, Ph.D.

Garantující pracoviště

Katedra řízení

Elektronicky schváleno dne 15. 2. 2021

prof. Ing. Ivana Tichá, Ph.D.

Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno dne 15. 2. 2021

Ing. Martin Pelikán, Ph.D.

Děkan

V Praze dne 16. 02. 2021

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že svou bakalářskou práci "Firemní kultura" jsem vypracoval samostatně pod vedením vedoucího bakalářské práce a s použitím odborné literatury a dalších informačních zdrojů, které jsou citovány v práci a uvedeny v seznamu použitých zdrojů na konci práce. Jako autor uvedené bakalářské práce dále prohlašuji, že jsem v souvislosti s jejím vytvořením neporušil autorská práva třetích osob.

V Praze dne 15. 3. 2021

Poděkování

Rád bych touto cestou poděkoval vedoucímu mé bakalářské práce paní Ing. Kateřině Kuralové, Ph. D. za vstřícnost, trpělivost a cenné rady, které mi pomohly tuto práci zkompletovat.

Firemní kultura

Abstrakt

Tato bakalářská práce pojednává o tématu „Firemní kultura“. Je rozdělena do dvou částí. V první části jsou zpracována teoretická východiska – na základě odborné literatury jsou shrnuty obecné poznatky a popsány základní pojmy související s problematikou firemní kultury. Ve druhé části je s pomocí poznatků získaných z teoretických východisek proveden vlastní průzkum vybrané společnosti, následně je zhodnocena její firemní kultura a jsou navržena doporučení ke zlepšení současného stavu.

Klíčová slova: kultura, firemní kultura, firemní kultura v širším pojetí, firemní kultura v užším pojetí, prvky firemní kultury, typologie firemní kultury, síla firemní kultury, diagnostika firemní kultury

Corporate Culture

Abstract

This thesis deals with the theme “Corporate culture”. It is divided into two parts. In the first part, the theoretical background is elaborated. On the basis of professional literature general findings are summarized and basic concepts related to corporate culture issues are described. In the second part, with the help of knowledge gained from theoretical backgrounds, a survey of the selected company is carried out, then its corporate culture is evaluated and recommendations for improving the current situation are proposed.

Keywords: culture, corporate culture, corporate culture in broader conception, corporate culture in a narrower conception, components of corporate culture, typology of corporate culture, the power of corporate culture, diagnosis of corporate culture

Obsah

1 Úvod.....	11
2 Cíl práce a metodika	12
2.1 Cíl práce	12
2.2 Metodika	12
3 Teoretická východiska	14
3.1 Pojem kultura	14
3.2 Firemní kultura.....	15
3.2.1 Firemní kultura v užším pojetí.....	15
3.2.2 Firemní kultura v širším pojetí.....	16
3.3 Prvky firemní kultury	17
3.3.1 Základní předpoklady	17
3.3.2 Hodnoty	17
3.3.3 Postoje.....	18
3.3.4 Normy chování	18
3.3.5 Symboly	19
3.3.6 Artefakty	19
3.4 Síla firemní kultury	20
3.5 Typologie firemní kultury	21
3.5.1 Typologie T. B. Deala a A. A. Kennedyho.....	21
3.5.2 Typologie Ch. Handyho.....	23
3.6 Diagnostika firemní kultury	24
3.6.1 Kvalitativní metody diagnostiky firemní kultury	24
3.6.2 Kvantitativní metody diagnostiky firemní kultury	25
4 Vlastní práce	27
4.1 Charakteristika zkoumaného subjektu	27
4.2 Zhodnocení firemní kultury ve společnosti Livesport Data s.r.o.	29
4.2.1 Rozbor rozhovoru s vedením společnosti.....	29
4.2.2 Rozbor výsledků dotazníkového šetření	32
5 Výsledky a diskuse	46
5.1 Současná situace ve společnosti.....	46
5.2 Prvky a síla firemní kultury ve společnosti Livesport Data s.r.o.	47
5.3 Typologie firemní kultury ve společnosti Livesport Data s.r.o.	48
5.4 Návrhy na zlepšení.....	49

6 Závěr.....	52
7 Seznam použitých zdrojů	53
8 Přílohy	55

Seznam obrázků

Obrázek 1: Vyjádření struktury, složek a prostředků firemní kultury	19
Obrázek 2: Typologie organizační kultury podle Deala a Kennedyho.....	22
Obrázek 3: Typy kultur a organizační struktury Charlese Handyho	23
Obrázek 4: Dceřiné společnosti firmy Livesport s.r.o.	28
Obrázek 5: Pohlaví respondentů	32
Obrázek 6: Věk respondentů.....	33
Obrázek 7: Vzdělání respondentů.....	33
Obrázek 8: Délka zaměstnání respondentů.....	34
Obrázek 9: Pracovní pozice respondentů.....	35
Obrázek 10: Zvyšování sociálního statusu	35
Obrázek 11: Reakce na dobu	36
Obrázek 12: Komunikace na pracovišti.....	36
Obrázek 13: Přátelské vztahy na pracovišti.....	37
Obrázek 14: Pocit důležitosti.....	38
Obrázek 15: Motivace zaměstnanců	39
Obrázek 16: Vybavení pracoviště.....	39
Obrázek 17: Typická barva.....	40
Obrázek 18: Typická barva (navazující).....	40
Obrázek 19: Stres zaměstnanců	41
Obrázek 20: Atmosféra na pracovišti	42
Obrázek 21: Výkon zaměstnanců	42
Obrázek 22: Organizace práce zaměstnanců	43
Obrázek 23: Hierarchie ve společnosti	44
Obrázek 24: Rozhodování na pracovišti.....	44
Obrázek 25: Spokojenost se zaměstnáním.....	45
Obrázek 26: Schéma adaptačního plánu	51

Seznam tabulek

Tabulka 1: Komunikace na pracovišti vzhledem k délce zaměstnání	37
Tabulka 2: Pocit důležitosti pro firmu vzhledem k pracovní pozici.....	38
Tabulka 3: Stres na pracovišti vzhledem k pozici zaměstnanců.....	41

1 Úvod

Každá firma je určitým způsobem odlišná od těch ostatních, ale všechny mají společný cíl – úspěch. Úspěch závisí na obrovském množství jevů a okolností, a to od těch bezpodmínečně náhodných po ty snáze či složitěji ovlivnitelné. Tato bakalářská práce se právě jedním z ovlivnitelných prvků, které mají na úspěšnost podniku vliv, zabývá. Její název zní: „Firemní kultura“.

„Firemní kultura je jev složitý, obtížně definovatelný a postižitelný. Ale významným způsobem ovlivňuje dlouhodobou úspěšnost podniku. A to pozitivně, nebo negativně“ (Uzel, 2006, s. 4).

Problematika firemní kultury je téma diskutované již po několik desítek let. Přestože bylo za tuto dobu vyřčeno mnoho teorií a prosazováno nespočet správných či méně správných postojů, problematika není zdaleka prozkoumána. Podniky musí svou kulturu stále pracně budovat a přizpůsobovat nejrůznějším okolnostem, a v této době, kdy jsou firmy celosvětově sužovány mimořádnými problémy, je správné nastavení firemní kultury nesmírně důležité. Aktuálnost je tedy jeden z důvodů, proč jsem velmi rád, že jsem si toto téma zvolil. Avšak mou prvotní motivací ke zkoumání firemní kultury ve společnosti Livesport Data s.r.o. byla zvědavost. Protože v Livesport Data již delší dobu pracuji, velmi často si pokládám otázku, jak tato velmi specifická společnost funguje. Zajímá mě především to, na jakých hodnotách si zakládá, jaké názory a postoje zastávají moji kolegové, a jakým způsobem vedení firmy usiluje o její prosperitu.

Šigut (2004, s. 9) ve svém díle tvrdí, že *„každý podnik je chápán nejen jako výrobní, ale také jako sociální systém“*. Podle autora se v minulosti na spokojenost pracovníků a na dobré vztahy na pracovištích příliš nedbalo. Tento trend se však rapidně mění a spokojenost zaměstnanců se stává jedním z nejdůležitějších faktorů úspěchu v honbě za prosperitou a maximalizací zisku. Ostatně i Mazák (2010, s. 7) říká, že *„zaměstnanci jsou nejdůležitějším bohatstvím podniku“*, a je potřeba je především motivovat, respektovat a snažit se jim zajistit takové podmínky, aby byli ve svém zaměstnání šťastní.

Ve své práci se tedy budu snažit hlouběji proniknout do problematiky firemní kultury ve společnosti Livesport Data s.r.o., podrobněji popsat její fungování, zhodnotit vztahy na pracovišti a v případě potřeby navrhnout změny, potřebné ke zlepšení současné situace.

2 Cíl práce a metodika

2.1 Cíl práce

Hlavním cílem této bakalářské práce je zhodnotit firemní kulturu ve vybrané společnosti Livesport Data s.r.o. a navrhnout případná doporučení směřující ke zlepšení problémů a nedostatků. Dílčím cílem je identifikovat typy firemní kultury a její charakteristické prvky a také zhodnotit sílu firemní kultury v této společnosti.

2.2 Metodika

Pro účely psaní bakalářské práce byl nejprve stanoven její cíl. Teoretická část práce si klade za cíl vymezit problematiku firemní kultury v obecné rovině. Cílem praktické části je na základě informací získaných z teoretické části práce prozkoumat, charakterizovat a zhodnotit firemní kulturu zvolené společnosti a navrhnout případné změny v dané oblasti.

Poté byla vypracována metodika, která určila, jakým způsobem bylo při psaní této práce postupováno.

Ve třetím kroku byla na základě odborné literatury vypracována literární rešerše, která poskytuje aktuální pohled současné literatury na danou tematiku. Pro tvorbu literární rešerše bylo využito sedmnáct literárních zdrojů, z nichž bylo nejvíce čerpáno z poznatků autorů Růženy Lukášové, Michaely Tureckiové a Ivana Nového. Tato část práce nese název „Teoretická východiska“ a je rozdělena do šesti kapitol, které obsahují podkapitoly. První kapitola je věnována obecnému přiblížení kultury jako takové. Druhá kapitola se zaměřuje na vymezení firemní kultury. Třetí kapitola je věnována prvkům firemní kultury, nejprve jejich obecnému přiblížení a poté popisu jednotlivých prvků, jež jsou rozděleny do podkapitol. Čtvrtá kapitola se zaměřuje na pozitivní a negativní dopady silné firemní kultury. V páté kapitole této práce jsou popsány vybrané typologie firemní kultury, konkrétně typologie T. B. Deal a A. A. Kennedyho a typologie Ch. Handyho. Šestá a zároveň poslední kapitola teoretických východisek je pojmenována „Diagnostika firemní kultury“ a je opět rozdělena do dvou podkapitol, v nichž jsou z teoretického hlediska přiblíženy kvantitativní a kvalitativní metody diagnostiky firemní kultury.

Ve čtvrtém kroku byl v několika fázích proveden výzkum firemní kultury v dané organizaci. V první fázi proběhlo důkladné nastudování informací potřebných pro

uskutečnění kvalitativního a kvantitativního výzkumu. Poté proběhla tvorba dotazníku dle následujících instrukcí Romana Kozla (2006). Nejprve byl vytvořen seznam informací, které má dotazování přinést. Po určení způsobu dotazování byla provedena konstrukce otázek ve vazbě na požadované informace. Poté byla provedena konstrukce celého dotazníku a pilotní studie. Obdobným způsobem proběhla tvorba rozhovoru s vedením společnosti.

Následně byl s využitím platformy Google Meet uskutečněn online rozhovor s vedoucím HR oddělení vybrané společnosti, jehož náplní bylo deset otázek. Poté bylo pomocí aplikace Formuláře Google spuštěno online dotazníkové šetření, které spočívalo v cílevědomém, systematickém a plánovaném sledování předem určených skutečností, které byly vymezeny cíli této bakalářské práce. Dotazník byl přístupný po dobu jednoho týdne, obsahoval dvacet uzavřených otázek a dvě otevřené. Dotazník byl rozeslán 191 zaměstnancům, z nichž odpovědělo 101. Návratnost byla 52,9 %. Cílem bylo vytvořit srozumitelné a snadno pochopitelné otázky, a tím zajistit co nejpravdivější výsledek průzkumu.

V pátém kroku byla zpracována charakteristika vybraného subjektu, a to pomocí informací získaných rozhovorem s vedením společnosti, informací shromážděných z internetových zdrojů a také informací z webových stránek společnosti. V této kapitole jsou popsány základní informace o společnosti Livesport Data s.r.o., která spadá velmi rozsáhlé skupiny dceřiných společností firmy Livesport s.r.o.

V šestém kroku byl zpracován rozbor rozhovoru a výsledků dotazníkového šetření. V této kapitole je uveden přepis rozhovoru s vedoucím HR oddělení vybrané společnosti a výsledky dotazníkového šetření jsou znázorněny v podobě koláčových grafů společně se slovními komentáři.

V sedmém kroku byla provedena agregace získaných poznatků. Je zde popsána současná situace ve společnosti, identifikovány prvky a síla firemní kultury a také její typologie. V závěru této kapitoly jsou uvedeny návrhy na zlepšení stávající situace ve společnosti.

3 Teoretická východiska

3.1 Pojem kultura

„Kultura je obvykle chápána jako souhrn výtvorů lidské činnosti, materiálních i nemateriálních, souhrn hodnot i uznávaných způsobů jednání, zobjektivizovaných a přijatých v nějaké skupině nebo společnosti a předávaných dalším společenským uskupením a dalším generacím. Kultura spočívá ve schematizovaných a ustálených způsobech myšlení, citění a reagování, nabytých a předávaných zejména pomocí symbolů. Tyto symboly představují významné přínosy lidských skupin, ztvárněné v materiálních výtvorech“ (Uzel, 2006, s. 4).

Podle Lukášové (2010) lze kulturu nejlépe charakterizovat pomocí projevů lidského chování, které se vyvíjí v důsledku adaptace sociálních skupin na podmínky, v nichž žijí. Toto lidské jednání zahrnuje postoje, hodnoty, názory a normy chování dané skupiny a vzniká primárně za účelem jejího přežití. V těchto skupinách je uchováváno a generačně předáváno. Podle autorky se pojem kultura prolíná velkou škálou různorodých oborů.

Michalík a Paleček (2010) přisuzují důležitost kultury zejména oborům antropologie a sociologie. Autoři se snaží kulturu přiblížit pomocí dvou pojetí. Pod kulturou v širším pojetí vidí vše, co souvisí s lidskou činností v materiální a také v duchovní rovině. V užším pojetí se ve svém názoru shodují s Lukášovou (2010), tedy že v kultuře jde o zvyklosti, rituály, symboly a normy, které mají vliv na chování členů daného společenství. Svůj názor však rozšiřují poznatkem o významu náboženství, které velmi často zapříčiňuje odlišnosti mezi jednotlivými kulturami.

V každém společenství se tedy postupem času utváří soubor jakýchsi představ, názorů, způsobů, hodnot a norem, jimiž se členové tohoto společenství řídí a na jejichž základě usměrňují své jednání. To samé platí i pro firmy a organizace, pro které správné nastavení těchto souborů bývá častokrát stěžejní z hlediska jejich fungování. (Lukášová, 2010, Michalík a Paleček, 2010)

Zmiňovaná soustava postojů a představ se odborně označuje jako firemní, organizační či podniková kultura. Tato slovní spojení bývají v literatuře užívána jako synonyma. V této práci bude tedy využíváno pouze slovní spojení „firemní kultura“.

3.2 Firemní kultura

„Firemní kultura je často pokládána za zodpovědnou za nejrůznější organizační neduhy a příležitostně se jí připisuje vytváření kladných vlastností. Je nezbytná, proto zkoumáme tento pojem důkladněji, abychom umožnili pochopit chování organizací a stanovit a vysvětlit organizační problémy a činnosti. Krátce řečeno, podrobné znalosti a povědomí o kultuře by měly zlepšit naši schopnost analýzy organizačního chování, abychom mohli řídit a vést“ (Brooks, 2003, s. 216).

Definice firemní kultury od Pfeifera a Umlaufové (1993) je zakotvena ve vztahu mezi lidským myšlením a provozovanou činností. Autoři konkrétně poukazují na souhrn lidských činností, které jsou ve firmě sdíleny a respektovány, a je patrná snaha o jejich dlouhodobé udržování. Armstrong (1999) si je jistý, že formuje způsob jednání a vzájemného působení lidí a výrazně ovlivňuje způsoby vykonávání práce.

Zájem o firemní kulturu a její aktivní ovlivňování se v manažerské literatuře datuje od 70. let minulého století. Z výše uvedených názorů odborníků je zřetelné, že definice či vymezení firemní kultury není zcela jednotné. Liší se především tím, jak široký okruh firemních projevů do ní pojmají. V zásadě lze rozlišit dvě základní pojetí, a to pojetí užší, které tuto kulturu chápe především jako soubor vnějších projevů firmy, a pojetí širší, jež firemní kulturu vnímá jako charakteristický způsob pracovního i dalšího jednání osob, které v organizaci působí (Urban, 2014).

3.2.1 Firemní kultura v užším pojetí

Srpová (2010) tvrdí, že existuje systém materiálních a duchovních hodnot, které na sebe vzájemně působí, a tím tvoří mezi jednotlivými firmami odlišnosti v chování, vzájemné spolupráci, chápání sebe a okolního prostředí. Právě tyto skutečnosti vytváří specifickou kulturu firmy. Pod firemní kulturu v užším pojetí však podle autorky spadá pouze duchovní část, například pravidla chování, normy, tradice, hodnoty, firemní mýty a legendy, které usměrňují chování pracovníků.

Podle Urbana (2014) jsou hlavní náplní problematiky užšího pojetí firemní kultury vnější projevy firmy. Svým názorem rozšiřuje tvrzení Srpové (2010), když uvádí, že mezi nejdůležitější prvky užšího pojetí firemní kultury patří materiální vybavení firemních prostor, jejich uspořádání a čistota nebo vzhled firemních dokumentů. Se Srpovou (2010) se také shoduje, a poměrně dobře ji konkretizuje, když do užšího pojetí firemní kultury řadí

nemateriální hodnoty jako je logo firmy, používané slogany či symboly, samozřejmě také „dress code“ neboli oblečení zaměstnanců a podobné projevy, kterými firma působí na vnější prostředí. Tyto projevy mají svůj vliv na jednání firmy a samozřejmě i na jednání samotných pracovníků. Lze je tak chápat i jako jeden z nástrojů zpětně ovlivňujících kulturu firmy i v jejím širším pojetí.

3.2.2 Firemní kultura v širším pojetí

Srpová (2010) si je jistá, že k pochopení firemní kultury v širším pojetí musíme k duchovní části kultury, kterou známe z užšího pojetí, přidat prvky materiální, které představují fyzické objekty. Urban (2014) její postoj doplňuje svým tvrzením, že širší pojetí firemní kultury lze vymezit jako charakteristický způsob uvažování a jednání zaměstnanců a vlastníků firmy, ať už mezi sebou, nebo s okolím. Podle jeho názoru hrají velkou roli postupy při řešení pracovních úkolů, typické pracovní a řídicí jednání, důraz na dodržování určitých pravidel či zásad, přístup ke změnám a inovacím nebo způsob rozhodování. Vedle těchto faktorů jsou podle něj nesmírně důležité i mezilidské vztahy na pracovišti. Širší pojetí firemní kultury rovněž řeší typické způsoby, jimiž firma jedná se zákazníky, obchodními partnery a v neposlední řadě s veřejností.

Firemní kulturou v užším pojetí se tedy rozumí určité zvyklosti, symboly, hodnoty a rituály, které nacházejí uplatnění v chování členů dané organizace. V širším pojetí představuje vše, co je spojeno s lidskou činností v materiální podobě. Pochopení obou těchto pojetí je nesmírně důležité pro správné fungování podniku a také pro jeho budoucí prosperitu. Pokud jsou tyto prvky ve firmě již dostatečně zakořeněny a fungují, mohou být předávány novým zaměstnancům, kteří se jimi řídí a znovu je dále předávají. Tímto způsobem se vytváří síla firemní kultury, která je detailněji popsána v dalších částech této práce. Je tedy zřetelné, že každá firma či organizace musí klást důraz na budování takové firemní kultury, která bude zvyšovat kvalitu, a hlavně efektivitu daného podniku (Srpová, 2010, Urban, 2014).

3.3 Prvky firemní kultury

K pochopení důležitosti prvků firemní kultury je podle Scheina (2009) třeba vrátit se do doby jejího vzniku. Podle autora měla v této době firma pouze několik členů, kteří prosazovali určité postoje a vyznávali specifické hodnoty. Pokud tyto jevy v minulosti úspěšně a pozitivně fungovaly, je v současnosti velmi snadné je využívat a inspirovat jimi nové zaměstnance.

Lukášová a Nový (2004) prvky firemní kultury popisují jako základní strukturální a funkční jednotky, bez kterých firemní kultura nemůže správně fungovat. Mezi základní kulturní prvky patří již dříve zmiňované hodnoty a postoje firmy, dále také normy, základní předpoklady a v neposlední řadě artefakty.

3.3.1 Základní předpoklady

„Jsou zafixované představy o fungování reality, které lidé považují za zcela samozřejmé, pravdivé a nezpochybnitelné. Například ‚lidem ve firmě se dá věřit‘ (nebo naopak ‚lidem ve firmě se nedá věřit‘); ‚prostředí v němž firma existuje, je poznatelné‘ (‚prostředí je nepoznatelné‘) apod. U člověka fungují zcela automaticky a nevědomě, a proto je také obtížné je identifikovat“ (Lukášová a Nový, 2004, s. 23).

3.3.2 Hodnoty

Hodnoty firmy jsou podle Tureckiové (2004) jedním z klíčových pojmů používaných v souvislosti s firemní kulturou. Lze říct, že hrají významnou roli v motivaci a ovlivňování chování zaměstnanců. První skupina hodnot, které jsou podle autorky tzv. „přijímány hlavou“, je označována jako instrumentální. Tyto hodnoty dopomáhají k uspokojení nižších potřeb, mezi něž patří například potřeba bezpečí a pracovní jistoty, pravidelná mzda a příznivé materiální podmínky. Druhá skupina hodnot je tzv. „přijímána srdcem“. Jde o hodnoty morální nebo terminální, např. pocit hrdosti či ponížení, pocit příslušnosti k firmě, identifikace se s ní, oddanost a loajalita.

Lukášová a Nový (2004) poukazují na propojenost osobního hodnotového systému člověka s hodnotovým systémem společnosti, který určuje, co si členové organizace myslí, že by se v organizaci či mimo ni mělo dělat, protože to považují za důležité a správné. Takovými hodnotami, které jsou často sdělovány pracovníkům organizace, mohou být

například „být lepší než konkurence“, „chovat se šetrněji k životnímu prostředí“, „stále se posouvat kupředu a učit se nové věci“, „vyvíjet originální produkty“ apod. Problém nastává, pokud jsou tyto hodnoty vedením pouze deklarovány, avšak již nejsou skutečně zastávány. Typickým příkladem je neustálý apel na spokojenost zákazníka a na konci roku pouhé zhodnocení finančních výsledků. Zdůrazňování spokojenosti zákazníka tak bylo pouhými slovy a hodnocení na základě finančních výsledků činem, který pramení ze skutečných hodnot organizace (pro firmu je důležitější zisk).

Tureckiová (2004) dodává, že ve firemní praxi se často vyskytuje pojem „sdílené hodnoty“, které jsou chápány jako důležité názory a cíle společné většině členů organizace a jsou tedy základním stavebním prvkem stabilní firemní kultury.

3.3.3 Postoje

Úzce souvisejí s hodnotami, jsou většinou nevědomé a velmi těžko ovlivnitelné. Postoj je ustálený sklon jedince reagovat na určité situace určitým způsobem, případně reagovat pozitivně nebo negativně na podněty se situací spjaté. V souvislosti s firemní kulturou se nejčastěji uvádí celkový postoj k práci, angažovanost a loajalita (Tureckiová, 2004).

3.3.4 Normy chování

Normy chování jsou podle Lukášové a Nového (2004) nepsaná pravidla chování nebo určité způsoby jednání. Od hodnot se liší především tím, že jsou uvědomované a snadno ovlivnitelné. Mohou být podporovány, a to systémem odměn a sankcí, nebo může být naopak trestáno jejich nedodržování. Oba tyto případy mají spíše citový charakter – ti, kteří normy chování dodržují, mají stabilní pozici v pracovním kolektivu a přátelštější vztahy. Pro ty, kteří normy nedodržují, je mnohem složitější se na pracovišti uchytit. Ostatní členové s nimi nekomunikují, nezvou je ke svým činnostem a celkově jsou ve vztahu k nim spíše odtažití. *„Skupinové normy mají pro organizaci zásadní význam. Vymezuji chování, které v organizaci je a není akceptovatelné, čímž regulují každodenní chování pracovníků a zajišťují stabilní a předvídatelné prostředí“* (Lukášová a Nový, 2004, s. 24).

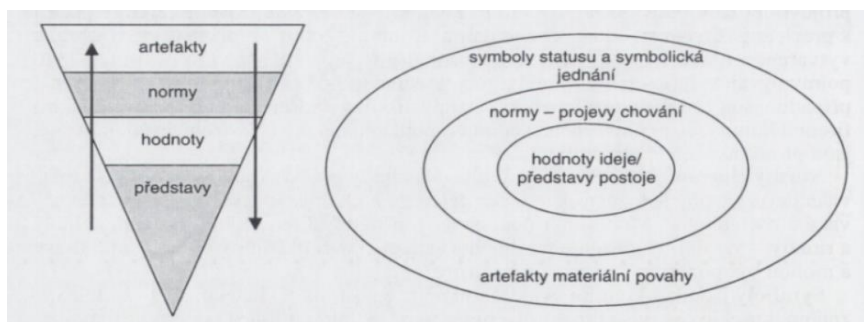
3.3.5 Symboly

Tureckiová (2004) říká, že abstraktní skutečnost lze vyjádřit i konkrétně (symbolem). Symboly používá skupina lidí, která určitým způsobem interpretuje jejich význam. Lze tvrdit, že jsou nejvíce viditelnou částí firemní kultury. Důležitým symbolem firemní kultury je tzv. „firemní řeč“, kterou zčásti tvoří odborný slang, ale i různá slovní spojení, která mají ve firmě symbolizovat určité události. Se symboly úzce souvisejí i rituály, které vytvářejí, posilují a řídí firemní kulturu. Rituály jsou určité zvyky, které mají na konkrétním místě svůj specifický význam. Autorka rozděluje rituály na informační (vedení porad), motivační (vyhlašování nejlepších pracovníků) a společensko-rozvojové (firemní večírky).

3.3.6 Artefakty

Lukášová a Nový (2004) dělí artefakty na materiální a nemateriální. Mezi nemateriální artefakty firemní kultury patří jazyk, historky, zvyky, rituály a ceremoniály. Artefakty materiální podoby podle autorů zahrnují například architekturu budov, materiální vybavení firem, výroční zprávy, propagační brožury a další produkty vytvářené společností. Tureckiová (2004) dodává, že artefakty jsou společně se symboly jakousi „slupkou“ firemní kultury, která je nejsnáze ovlivnitelná, a která dokonale symbolizuje firmu a její odlišnosti od ostatních firem. Artefakty popisuje jako symboly materiální povahy, které jsou tvořeny lidskou činností. Výčet artefaktů Lukášové a Nového (2004) doplňuje o logo firmy, vzhled a úpravu firemních písemností a také o barvy typické pro danou organizaci. Schein (2009) artefakty shrnuje jednoduše jako vše, co lze ve spojitosti s organizací vidět, slyšet a cítit.

Obrázek 1: Vyjádření struktury, složek a prostředků firemní kultury



Zdroj: Tureckiová, 2004, s. 136, podle Schein, 1995, in Pierce, Newstrom, 1990, s. 86

3.4 Síla firemní kultury

„Na rozdíl od slabé podnikové kultury, jejíž vliv je velmi málo zřetelný, silná podniková kultura prokazuje mimořádnou schopnost ovlivňovat charakter i průběh všech podstatných podnikových jevů“ (Nový, 1993, s. 19, 20).

Uzel (2006) zastává názor, že silná firemní kultura se vyznačuje kvalitní spoluprací zaměstnanců, jejich velmi podobnými názory na fungování organizace a sdílenou celkovou spokojeností. Jako jeden z hlavních znaků silné firemní kultury uvádí její „jasnost a zřetelnost“, jejichž ukazatelem může být například chování zaměstnanců, kteří musejí vědět, jaké chování či jednání je požadováno, a které je naopak zcela neakceptovatelné. Aby mohla být jasnost a zřetelnost rozšířena, musí mít firma stabilní systém hodnot, standardů a symbolů. Dalším znakem je „rozšířenost“. To znamená, že pracovníci musejí být s danými prvky kultury dostatečně seznámeni, musí se s nimi pravidelně setkávat a být na ně zvyklí. Jako třetí znak autor uvádí tzv. „zakotvenost“, jež vzniká, pokud se firemní kultura stane součástí každodenního života všech nebo alespoň většiny zaměstnanců.

Nový (1993) doplňuje Uzla (2006), když mezi pozitivními faktory silné firemní kultury vyzdvihuje celkovou srozumitelnost podniku, v jehož prostředí je pro zaměstnance jednoduché se orientovat. Silná firemní kultura podle autora vytváří ideální prostředí pro bezproblémovou komunikaci, díky níž mohou jednodušeji probíhat jednání či schvalování. S tím jde ruku v ruce také rozhodování, které je díky dobré komunikaci znatelně zrychlené, a následná implementace případných rozhodnutí, která bývají zpravidla velmi rychle realizována. Dalším pozitivním faktorem je snížení nároků na kontrolu zaměstnanců, kteří jsou díky silné firemní kultuře dostatečně motivováni k dosahování podnikových cílů. Snaha přispět k dosažení těchto cílů a podnik dobře reprezentovat se častokrát neprojevuje jen v pracovním prostředí, ale při téměř jakékoliv příležitosti mimo firemní prostředí. Být součástí úspěšného podniku s dobrým jménem zlepšuje nejen společenské postavení, ale také osobní důvěru a motivaci k dalším (vyšším) pracovním výkonům. Silná firemní kultura má také nepřehlédnutelný vliv na stabilitu sociálního systému (stabilní společnost s dobrým postavením v tržním prostředí, vysokou sociální prestiží a celkově dobrým image přeci není důvod opouštět). Nízká proměnlivost zaměstnanců v podniku tedy často bývá věrohodným ukazatelem jeho silné firemní kultury. Nový (1993) zdůrazňuje, že rostoucí síla firemní kultury nemusí být vždy přímo úměrná pozitivním dopadům na podnik.

„*Nepřiměřeně silná kultura se může projevat negativně*“ (Uzel, 2006, s. 10). Podle Nového (1993) může paradoxně nastat problém právě tehdy, pokud pravidla, normy a hodnoty v podniku dokonale fungují. To může vést k postupnému budování emotivních vztahů k těmto hodnotám, a tudíž ke zdatelné neochotě k jejich změnám. Případná implementace modernizovaných organizačních schémat, nových technologií či výrobních postupů, které se příliš neshodují se zakořeněnou firemní kulturou, téměř vždy znamená komplikace. Pokud firemní kultura účinně fungovala v minulosti, neznámá to, že bude úspěšně fungovat i v budoucnu. Toto si firma velmi často neuvědomuje a při současném pocitu dokonalosti bez rozmyšlení zavrhuje veškeré nové myšlenky, názory či návrhy.

3.5 Typologie firemní kultury

Firemní kultura je v každém podniku vždy jedinečná a neopakovatelná, i když jde o podniky působící na stejném trhu či ve stejné době. I přesto lze s pomocí dlouhodobých výzkumů a zkušeností aplikovat určité vzorce a uvést některé základní typy kultur, vyskytující se v podnikové sféře nejčastěji (Nový, 1993).

Pro potřeby této bakalářské práce se podrobněji zmíním o typologii podle T. B. Deal a A. A. Kennedyho a o typologii Ch. Handyho.

3.5.1 Typologie T. B. Deal a A. A. Kennedyho

„*Jako nejvýstižnější typologii uvádí odborná literatura tu, kterou zpracovali T. B. Deal a A. A. Kennedy*“ (Nový, 1993, s. 39).

Lukášová a Nový (2004) ve své knize typologii Deal a Kennedyho (1982) popisují jako velmi závislou na sociálním a podnikatelském prostředí, v němž firma funguje. Jako výsledek rozsáhlého výzkumu autoři definovali tyto typy firemní kultury: kulturu drsných hochů, kulturu tvrdé práce, kulturu sázky na budoucnost a procesní kulturu. Tyto čtyři typy jsou ovlivněny především rychlostí zpětné vazby na aktivity firmy ze strany trhu a také mírou rizika, která souvisí s činností společnosti.

Obrázek 2: Typologie organizační kultury podle Deala a Kennedyho

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

Zdroj: Lukášová a Nový, 2004, s. 80

- **Kultura drsných hochů** se vyznačuje ochotou podstupovat vysoké míry rizika a požadavky na rychlou zpětnou vazbu trhu. Každý příslušník této kultury chce být ten nejlepší. Toho lze ve velmi krátkém časovém úseku dosáhnout, toto postavení lze však v následujícím okamžiku opět ztratit. Není zde prostor pro chyby. V této kultuře se upřednostňuje individualismus před týmovostí. Kultura drsných hochů je typická především pro firmy působící v zábavním průmyslu (film, televize, reklamy) a stavebnictví.
- **Kultura tvrdé práce** je spojena s nízkou mírou podstupovaného rizika a rychlou zpětnou vazbou trhu. Je zde vyžadována snaha o co nejlepší výkon a s tím spojená maximalizace produkce. Specifickou hodnotou kultury tvrdé práce je zaměření na zákazníka a jeho potřeby. Nejčastěji se vyskytuje u prodejních organizací, například u firem jako Avon či McDonald's.
- **Kultura sázky na budoucnost** se vyskytuje ve firmách s vysokým rizikem rozhodování a pomalou zpětnou vazbou, která trvá mnohdy i několik let. Jako příklady lze uvést firmy z oboru farmacie, letecké společnosti či firmy zabývající se jaderným výzkumem. Jediné pochybení může mít dopad na budoucnost celé organizace, tudíž je zde kladen obrovský důraz na správné rozhodování. Pro kulturu sázky na budoucnost je charakteristická odolnost pracovníků vůči stresu a jejich ochota ke spolupráci.
- **Procesní kultura** se uplatňuje v organizacích podstupujících nízké riziko a téměř žádnou zpětnou vazbou z trhu. Příkladem mohou být banky či orgány státní správy. Mezi typické hodnoty vyznávané v podniku s procesní kulturou patří využívání

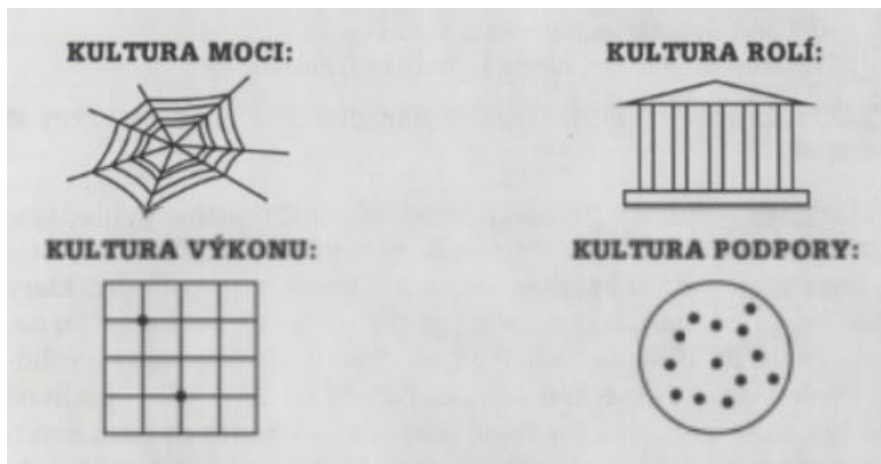
ověřeného a funkčního postupu a správná organizace práce. Typický je důraz na formality.

3.5.2 Typologie Ch. Handyho

Další typologii firemní kultury zpracoval Charles Handy (1985), v české odborné literatuře ji představil F. Bělohlávek. Bělohlávek (1996) charakterizuje také čtyři typy kultur:

- **Kultura moci** je typická pro velké zločinecké organizace, nebo naopak malé či rodinné firmy. Je zde jasně stanoveno, kdo je v čele a má jediné, rozhodující slovo; a kdo je podřízen a může pouze poslouchat.
- **Kultura rolí** fungující například ve státních úřadech či armádě. Je zde jasně vymezena hierarchie, která začíná řediteli, pokračuje manažery a nižšími vedoucími a končí řadovými pracovníky. Pro kulturu rolí je charakteristický znatelný pokles počtu zaměstnanců na vyšších pracovních pozicích oproti nižším pozicím.
- **Kultura výkonu** upřednostňuje dobrý pocit z vykonané práce před dodržováním stanovených norem. Je typická pro malé soukromé firmy.
- **Kultura podpory** je ve firmě založena na dobrých mezilidských vztazích. Lidé vnímají své spolupracovníky jako rodinu. Lukášová a Nový (2004) uvádějí jako příklad organizace s tímto typem kultury skupinu lékařů či učitelů.

Obrázek 3: Typy kultur a organizační struktury Charlese Handyho



Zdroj: Bělohlávek, 1996, s. 113

3.6 Diagnostika firemní kultury

Diagnostika firemní kultury je podle Pfeifera a Umlaufové (1993) první fází procesu její změny. Šigut (2004) ji popisuje jako proces porozumění podniku, resp. tomu, jak podnik v současnosti funguje, kde má své přednosti a kde naopak slabiny. Cílem diagnostiky je vytvořit detailní popis firemní kultury. Lukášová a Nový (2004) podotýkají, že správná diagnostika firemní kultury je nezbytná k manažerskému rozhodování, například ke zvolení správné firemní strategie či hledání příčin nízké výkonnosti firmy.

„Kvalitně provedená diagnóza kultury firmy vyžaduje profesionální přístup postavený na odbornících, kteří mají dostatečnou životní zkušenost, jsou vzděláni v oblasti psychologie, sociologie, filozofie, estetiky, managementu, ekonomiky atd. a mají v oboru přiměřenou praxi“ (Michalko a Kašík, 1998, s. 129).

K diagnostice firemní kultury lze využít kvalitativní či kvantitativní metody. Podle Lukášové a Nového (2004) byly v minulosti kvalitativní metody některými autory před kvantitativními upřednostňovány. V současné době však převládá názor, že je ideální obě metody kombinovat.

3.6.1 Kvalitativní metody diagnostiky firemní kultury

Cílem výzkumu pomocí kvalitativních metod je podle Lukášové a Nového (2004) odkrýt význam informací. Nejsou zde předem určeny meze, ve kterých musí respondent odpovídat. Dotazovaná osoba odpovídá dle svého vlastního uvážení a osobního pohledu na věc. Informace získané kvalitativním postupem jsou velmi detailní, což je jeho největší výhodou. Nevýhoda naopak spočívá ve vysoké náročnosti, zdoluhavosti, nákladnosti a především nevhodnosti při srovnávání s jinými organizacemi. Mezi metody využívané v rámci kvalitativní diagnostiky firemní kultury patří:

- **Pozorování** může být zúčastněné, při kterém je výzkumník součástí každodenního fungování organizace, a nezúčastněné, kde se pozorovatel účastní například porad. Pro pozorovatele je pozorování velmi náročné na vnímání a důkladné zaznamenávání všeho podstatného.
- **Hlubkový rozhovor** podle předem připraveného schématu, kterým lze získat velmi detailní informace o firemních hodnotách či normách chování.

- **Skupinový rozhovor** má také předem připravený scénář. Tento rozhovor je založen na vzájemné interakci a výměně názorů. Sleduje se vývoj diskuse a také co a jakým způsobem bylo řečeno.
- **Analýza dokumentů**, jako jsou například výroční zprávy nebo zápisy z porad, bývá využívána výhradně jako doplněk jiných metod diagnostiky firemní kultury.
- **Projektivní metody** spočívají v simulaci určité situace, kterou respondent musí dokončit. Styl, kterým danou situaci vyřeší, vypoví o respondentově kulturním smýšlení.
- Hendl (2008) rozšiřuje výčet kvalitativních metod diagnostiky firemní kultury o **strukturovaný rozhovor s otevřenými otázkami**, jehož podstatou jsou důkladně formulované otázky, na něž respondenti odpovídají. Nevýhoda tohoto typu rozhovoru spočívá v jednotně ukotvené formulaci otázek vůči různým typům respondentů. Naopak pozitivem je jeho snadná analýza, která přináší velmi kvalitní výsledky. Strukturovaný rozhovor s otevřenými otázkami je využit v praktické části této bakalářské práce.

3.6.2 Kvantitativní metody diagnostiky firemní kultury

V kvantitativních metodách diagnostiky tazatel odpovídá na předem stanovené otázky a vybírá z variant odpovědí. K tomu se váže hlavní nevýhoda těchto metod, jež oproti metodám kvalitativním nedokážou zachytit ryze osobní tazatelův názor a pohled na věc, ale pouze předem stanovenou možnost, která se tomuto názoru nejvíce blíží. Naopak velkou výhodou je jednodušší sběr dat a také možnost srovnávání s jinými společnostmi. Výsledky bývají nejčastěji zpracovávány pomocí statistických metod a poté interpretovány. Dvěma základními technikami kvantitativního sběru dat jsou pozorování a také dotazování, které je společně s výše zmíněným rozhovorem využito v praktické části této bakalářské práce (Lukášová a Nový, 2004).

- **Pozorování a strukturované rozhovory** nejsou podle Lukášové a Nového (2004) příliš efektivními metodami. Při pozorování musí mít tazatel předem připraveny záznamové archy s kategoriemi typů chování, při strukturovaném rozhovoru zase otázky, které musí být respondentům kladeny jednotným způsobem. Oba postupy jsou velmi zdlouhavé, nákladné a vhodné pouze tehdy, pokud je zkoumána určitá, nejlépe

málo početná subkultura (například manažeři). U velkých souborů se nejčastěji využívají dotazníky.

- „*Dotazování je nejrozšířenější metodou sběru údajů*“ (Kozel, 2006, s. 150).

Kozel (2006) ve své knize rozděluje proces tvorby dotazníku do několika fází. Nejprve je podle něj potřeba z cíle výzkumu zjistit, na co se budeme ptát, a zjištěné informace si zapsat. Druhá fáze obsahuje kontrolu zaznamenaných informací a smazání těch nadbytečných. Finální podoba dotazníku je tvořena pouze opravdu potřebnými otázkami. Velký důraz musí být kladen na správnou formulaci otázek, aby nedocházelo k nepřesným odpovědím. Toho lze docílit dodržováním několika následujících pravidel: užívat krátké otázky, ptát se přímo a jednoduše, užívat známá a jednovýznamová slova, ptát se jasně a konkrétně a vyloučit zavádějící, nepříjemné, negativní, zdvojené nebo motivační otázky a otázky s jednoznačnou odpovědí. Pořadí otázek je třeba určit s přihlédnutím na nezbytnost logické struktury finálního dotazníku. Každá otázka by měla navazovat na otázku předchozí, ale nesmí se navzájem ovlivňovat.

Kozel (2006) rozděluje otázky na otevřené, uzavřené a polouzavřené. U otázek polouzavřených, které spojují obě zbylé varianty, jsou respondentovi předloženy možnosti odpovědí, včetně jedné, u níž může odpovědět vlastními slovy. V otázkách otevřených respondent odpovídá dle vlastního uvážení. Tyto otázky se velmi složitě zpracovávají a vyhodnocují. U uzavřených otázek jsou odpovědi předem stanovené a respondent vybírá tu, která mu připadá nejsprávnější. Je zde nutná správná příprava variant odpovědí, aby nedocházelo k omezování svobodného rozhodování respondenta. Velkým pozitivem uzavřených otázek je jednoduchost jejich zpracování.

4 Vlastní práce

4.1 Charakteristika zkoumaného subjektu

Livesport s.r.o. je česká technologická firma sídlící v Aspira Business Centre na Praze 5 v Nových Butovicích. Firma byla založena roku 2006 a v dnešní době se řadí mezi přední světové poskytovatele sportovních informací. Zpočátku byl její statistický a výsledkový servis určen pouze pro české uživatele, postupně však Livesport začal své služby rozšiřovat do dalších zemí, například do Velké Británie, Ruska, Itálie či Německa. Sportovní data zprostředkovaná českou firmou měsíčně využívá kolem 90 milionů uživatelů z celého světa a aplikaci určenou pro mobilní platformy si celosvětově stáhlo již 75 milionů lidí. Skupina Livesport má několik dceřiných společností (viz obrázek 4) a celkově čítá přes 800 zaměstnanců, kteří působí v evropských pobočkách od Dánska po Maltu. Celkový průzkum této firmy by byl velmi obtížný, a tudíž byl proveden ve dceřiné společnosti, která nese název Livesport Data s.r.o. (Livesport Press Kit, 2021, Výroční zpráva firmy, 2019)

„Být vždy nejlepší, nejrychlejší a nejspolehlivější!“ zní motto společnosti Livesport Data s.r.o. Kontext vzniku Livesport Data lze rozdělit do tří etap. První etapa začala v roce 2011, kdy se parta dvaceti sportovních nadšenců rozhodla odlišit od konkurence a v Týništi nad Orlicí založila Sportnet – společnost sbírající pomocí softwaru vlastní sportovní data. Tato společnost se stala součástí skupiny Livesport již v roce 2012. Další etapa začala roku 2013 přesunutím pobočky Sportnetu do Třebchovic pod Orebem a pokračovala v roce 2016 rozšířením poboček do Brna. V této době byl vytvořen vlastní, dnes již pro práci nepostradatelný nástroj pro sledování zdrojů dat, ve firemním slangu znám pod označením „Kvido“. O sportovní zpravodajství se staralo přes 100 zaměstnanců a na webech Livesportu již byla z 99 % vlastní data. Poslední etapa začala poměrně nedávno, resp. 20. 11. 2017, kdy byla založena zatím poslední a zároveň největší dceřiná společnost v Praze, tentokrát pojmenována jako Livesport Data s.r.o. Tato společnost se Sportnetem úzce spolupracuje a v nepřetržitém provozu zpracovává pro firmu Livesport s.r.o. naprostou většinu sportovních dat. Společnost měla zpočátku čtyři zaměstnance a sedm pracovních míst. Za zhruba dva roky se tyto počty navýšily na 191 zaměstnanců a 70 pracovních stanic. V roce 2020 se o zaměstnání ve společnosti Livesport Data s.r.o. ucházelo 755 lidí, proběhlo 200 pohovorů a přijato bylo 91 nových zaměstnanců. Dnes tito lidé

zprostředkovávají data z 84 sportů, 12 000 soutěží a 1 000 000 týmů a hráčů. (Livesport Press Kit, 2021, Oficiální web společnosti Livesport Data s.r.o., 2021)

Obrázek 4: Dceřiné společnosti firmy Livesport s.r.o.



Zdroj: Livesport Press Kit, 2021

4.2 Zhodnocení firemní kultury ve společnosti Livesport Data s.r.o.

Průzkum firemní kultury ve společnosti Livesport Data s.r.o. proběhl ve dvou fázích. V první fázi byl realizován strukturovaný rozhovor s otevřenými otázkami se členem vedení společnosti. Ve druhé fázi byl zaměstnancům rozeslán anonymní dotazník. Obě tyto etapy byly uskutečněny na základě poznatků získaných z teoretické části této práce a jejich výstupy jsou popsány v následujících kapitolách.

4.2.1 Rozbor rozhovoru s vedením společnosti

Rozhovor byl realizován s vedoucím HR oddělení společnosti Livesport Data s.r.o. (dále pouze „respondent“). Originální rozhovor je uveden jako příloha č. 1.

- **Má první otázka se týkala skladby zaměstnanců v Livesport Data s.r.o.** Dozvěděl jsem se, že z celkového počtu necelých 200 pracovníků je zhruba 10 % zaměstnáno na plný úvazek a 90 % zaměstnanců má tuto práci jako brigádu.
- **Ve druhé otázce mě zajímalo, zdali si respondent myslí, že má společnost dobré jméno a jestli jako vedoucí pracovník dokáže určit, jaké názory na své zaměstnání mají samotní pracovníci.** V odpovědi na tuto otázku respondent vyzdvihl články z médií a výstupy na sociálních sítích, kde jsou ohlasy na firmu výhradně pozitivní. V odpovědi byla také zmíněna vysoká popularita webových stránek, které mají na českou firmu velmi vysokou návštěvnost. Díky výše zmíněným faktům si je jistý, že má společnost velmi dobré jméno a že se zaměstnanci na veřejnosti rádi pochlubí, že jsou její součástí.
- **Třetí otázka směřovala na intenzitu zlepšování služeb poskytovaných společností. Ptal jsem se, jaký význam tomuto zlepšování společnost připisuje a jak si stojí v porovnání s konkurencí.** Respondent bez váhání řekl, že zlepšování služeb je ve společnosti na dennodenním pořádku. Podotýkal však také, že je to velký a na sebe navazující proces a jde hlavně o kvalitní spolupráci mezi všemi zaměstnanci, a to od těch řadových až po programátory a vývojáře. V otázce na srovnání s konkurencí respondent vyzdvihl především velmi široké pokrytí nejrůznějších sportovních

událostí. Podotkl, že nikdo nemá tak pestré a především real-time informace na jednom webu.

- **Čtvrtá otázka se týkala vztahů zaměstnanců na pracovišti.** Respondent si byl jistý, že na pracovišti vládne uvolněná a kamarádká atmosféra. Vyzdvihl fakt, že jde o velmi mladou společnost, v níž mají všichni zaměstnanci jeden společný koníček – sport. Podle něj je právě skutečnost, že zaměstnanci dělají to, co je baví, pro příjemné klima klíčová.
- **Pátou otázkou jsem zjišťoval, zdali vedení společnosti po zaměstnancích vyžaduje spíše maximální individuální výkony, nebo zda na pracovišti vyžaduje co nejvyšší míru spolupráce.** Respondent jednoznačně popřel jakékoliv snažení vést zaměstnance k individualitě, která by podle něj mohla zapříčinit vzájemné soupeření zaměstnanců. Podotkl, že pro chod společnosti je klíčová komunikace a dobrý kolektiv, a tudíž své zaměstnance vede k co nejlepším výkonům ve spojení se spoluprací.
- **Má šestá otázka se týkala významu každého jednotlivého zaměstnance.** V odpovědi na tuto otázku respondent význam zaměstnanců obrazně přirovnal k „puzzle“. Ve společnosti mají 200 důležitých dílků a pokud některý z nich chybí, cílený výsledek nikdy nebude dokonalý.
- **V sedmé otázce jsem zjišťoval míru a způsoby motivace zaměstnanců.** Respondent bez váhání za nejlepší motivační prvek označil peníze. Ve společnosti je vytvořen systém bonusů například za splněnou docházku, za noční směny, za celkovou délku zaměstnání apod. Každý zaměstnanec má přehlednou tabulku a ví, na čem aktuálně je. Mezi dalšími způsoby motivace respondent uvedl pořádání sportovních turnajů či tipovacích soutěží, které zároveň slouží ke stmelování kolektivu, a také tradiční vánoční firemní večírek.
- **Osmá otázka směřovala na spokojenost zaměstnanců. Zajímalo mě, co vedení společnosti pro spokojenost zaměstnanců dělá.** Respondent odpověděl, že vysoká spokojenost zaměstnanců je jednou z nejdůležitějších hodnot, které společnost vyznává. Opět podotýkal, že vše stojí na kvalitní komunikaci. Svým zaměstnancům se

snaží co nejčastěji opakovat, že se na něj nebo na kohokoliv z vedení společnosti může každý zaměstnanec kdykoliv a s jakýmkoliv problémem obrátit. Všichni vědí, kde má kdo kancelář, jaké má telefonní číslo či e-mail.

- **V deváté otázce jsem se dotazoval, zdali nejsou zaměstnanci v práci příliš přetěžováni.** Respondent podotkl, že za posledních deset let společnost prošla obrovským progresem, co se automatizace týče. Z vlastních zkušeností potvrdil, že současná práce je o hodně jednodušší, než tomu bylo před zmiňovanými deseti lety. Je si jistý, že pracovní postupy jsou nastaveny tak, aby zaměstnance nepřetěžovaly.
- **Poslední otázkou jsem zjišťoval, zdali je ve společnosti zakotvena pracovní hierarchie a podle čeho se případně vybírají adepti na vyšší pracovní pozice.** V odpovědi zaznělo, že všichni pracovníci, kteří momentálně v Livesport Data jsou, začínali stejně. To znamená na nejnižších pozicích. Postupem času jim byla svěřována čím dál větší zodpovědnost, až nakonec postoupili na pozici „hlavní dohled“, což je takový supervisor směny. Zde strávili nějakou dobu a poté se přesunuli do vyšších pater. Respondent podotkl, že tento cyklus jasně demonstruje možnost kariérního růstu ve společnosti. Adepty na vyšší pracovní pozice vybírá podle dvou klíčových bodů – podle kvality odvedené práce a přístupu.

4.2.2 Rozbor výsledků dotazníkového šetření

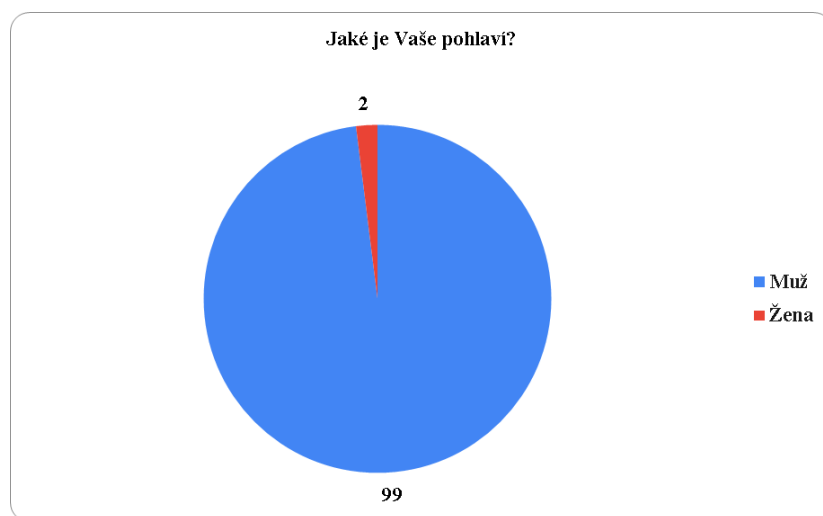
Dotazník byl rozeslán 191 zaměstnancům, z nichž odpovědělo 101. Účast tedy činila 52,9 %. Dotazník obsahoval 22 otázek, z nichž bylo dvacet uzavřených a zároveň povinných a dvě byly otevřené a dobrovolné. Filtrační otázky byly v originálním dotazníku položeny až v závěru, ale pro účel této bakalářské práce jsou uvedeny hned na jeho počátku. Z důvodu přehlednosti jsou ve slovních komentářích i v popisících grafů uvedeny pouze absolutní hodnoty, které by měly být vzhledem k celkovému počtu navracených dotazníků téměř shodné s relativními četnostmi. Originální dotazník je uveden jako příloha č. 2.

Otázka č. 1:

Jaké je Vaše pohlaví?

Z níže uvedeného obrázku 5 je patrné, že ve společnosti jasně dominuje zastoupení mužů. Ze 101 respondentů je 99 mužů a ženy pouze dvě.

Obrázek 5: Pohlaví respondentů



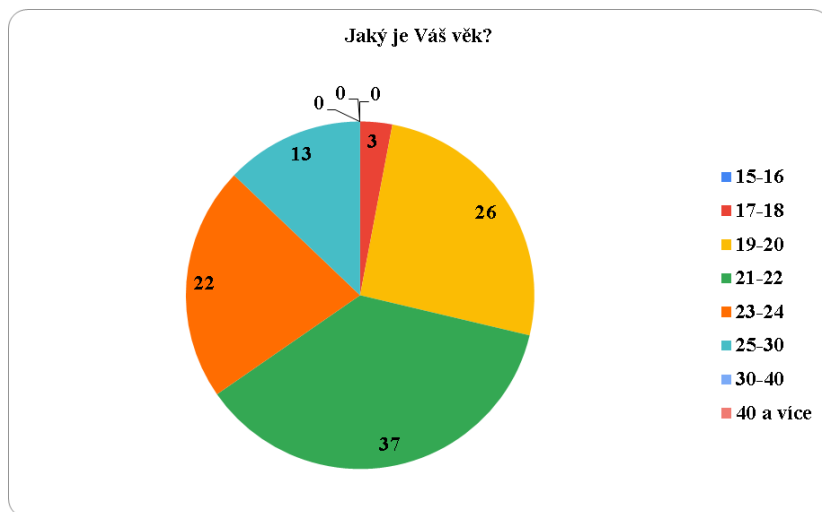
Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č. 2:

Jaký je Váš věk?

Z obrázku 6 vyplynulo, že většina (85 ze 101 respondentů) spadá do věkové skupiny 19–24 let. Tři respondenti jsou ve věku 17–18 let a třináct dotázaných ve věku 25–30 let.

Obrázek 6: Věk respondentů



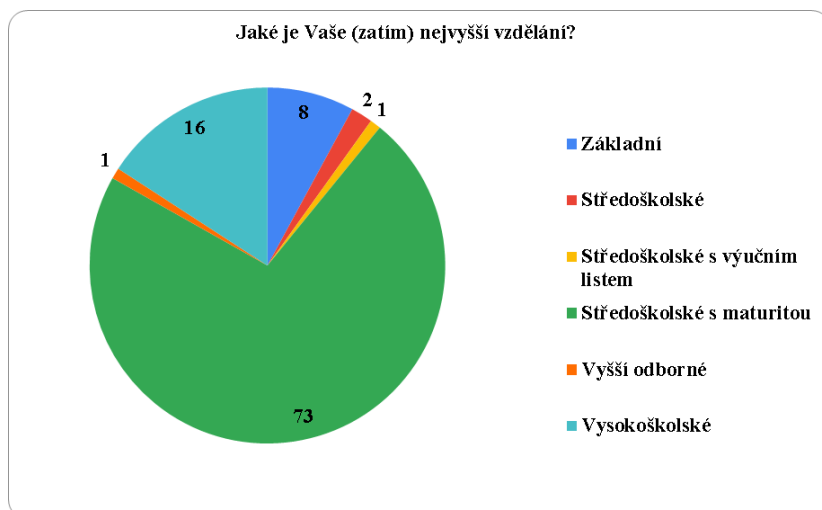
Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č. 3:

Jaké je Vaše (zatím) nejvyšší vzdělání?

Z obrázku 7 je patrné, že na otázku ohledně stupně vzdělání odpovědělo nejvíce lidí se středoškolským vzděláním s maturitou (tj. 73 ze 101). Ve společnosti pracuje šestnáct vysokoškolsky vzdělaných respondentů. Ostatní respondenti mají vzdělání základní, středoškolské či vyšší odborné.

Obrázek 7: Vzdělání respondentů



Zdroj: Vlastní zpracování

Z osmi respondentů, kteří mají základní vzdělání, jsou všichni mladší dvaceti let a pracují ve společnosti méně než jeden rok.

Otázka č. 4:

Jak dlouho již ve společnosti pracujete?

Z obrázku 8 vyplývá, že většina respondentů ve společnosti pracuje méně než dva roky, konkrétně jich je 71 z celkových 101. Mezi dvěma a třemi roky zde pracuje dvacet tři respondentů a sedm dotázaných déle než tři roky.

Obrázek 8: Délka zaměstnání respondentů



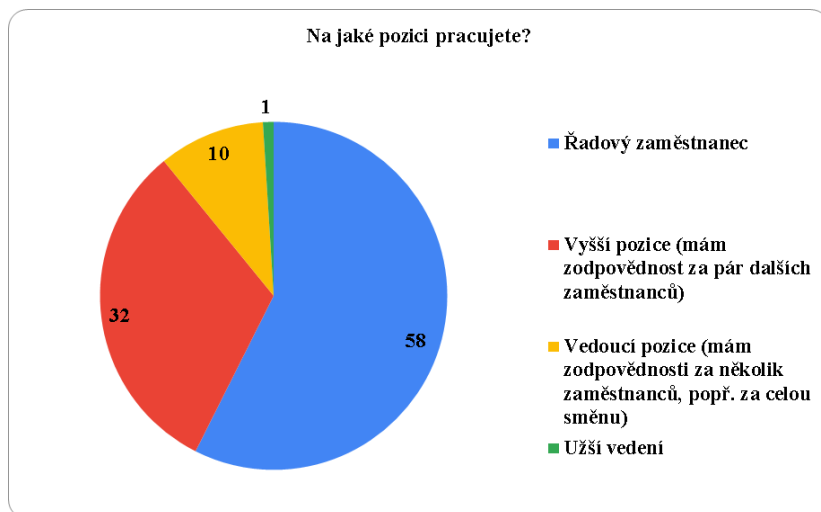
Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č. 5:

Na jaké pozici pracujete?

Na obrázku 9 je vidět, že nadpoloviční většina respondentů, tedy 58, pracuje na nejnižších pozicích. Kariérní růst již ve společnosti zaznamenalo 32 dotázaných. Deset respondentů pracuje na vyšších vedoucích pozicích a jeden respondent je členem užšího vedení společnosti.

Obrázek 9: Pracovní pozice respondentů



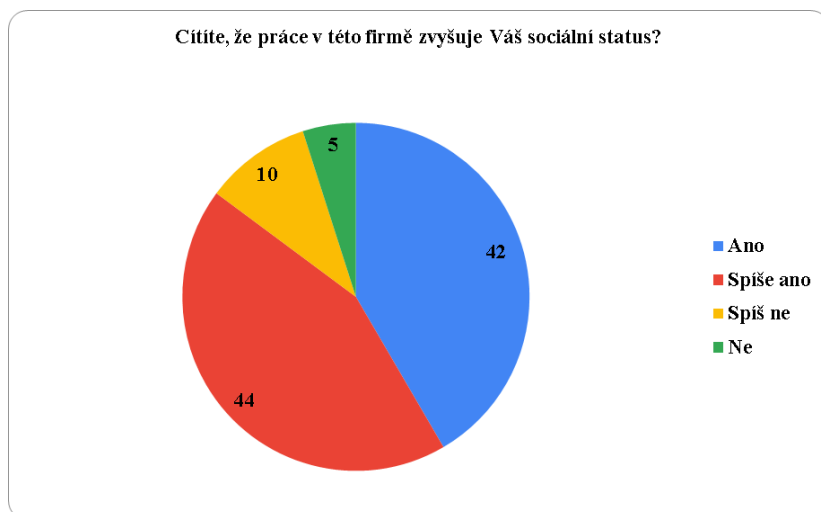
Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č. 6:

Cítíte, že práce v této společnosti zvyšuje Váš sociální status?

Z obrázku 10 je patrné, že k otázce zvyšování sociálního statusu příslušností ke společnosti se kladně vyjádřilo 86 ze 101 respondentů, zatímco negativně pouze patnáct.

Obrázek 10: Zvyšování sociálního statusu



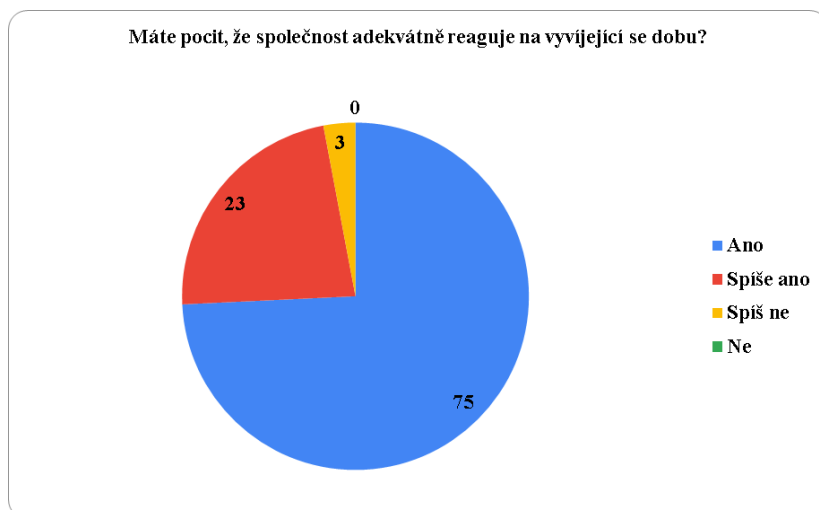
Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č. 7:

Máte pocit, že společnost adekvátně reaguje na vyvíjející se dobu?

Z obrázku 11 vypývá, že otázku, zda společnost adekvátně reaguje na vyvíjející se dobu, svým názorem kladně podpořilo 98 ze 101 respondentů. Zbylí tři respondenti si myslí opak.

Obrázek 11: Reakce na dobu



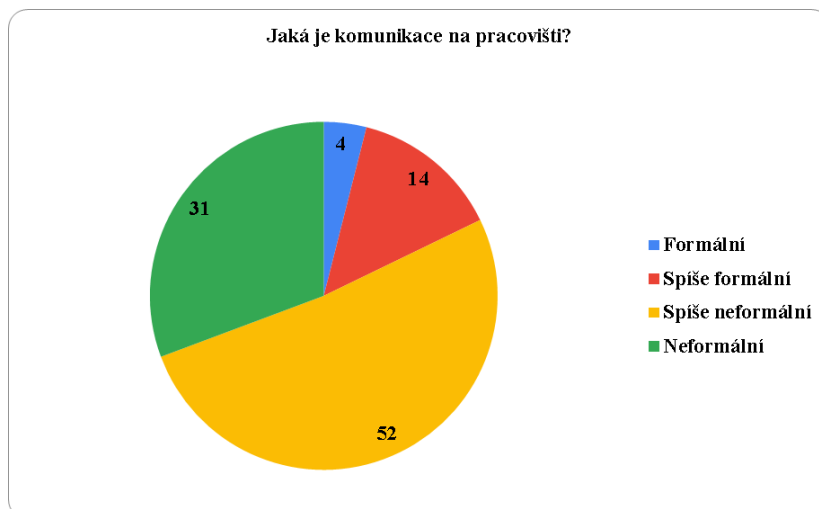
Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č. 8:

Jaká je komunikace na pracovišti?

Na obrázku 12 je vidět, že dle osmnácti ze 101 dotazovaných se na pracovišti komunikuje formálně, zbylých 83 mezi sebou komunikuje neformálně.

Obrázek 12: Komunikace na pracovišti



Zdroj: Vlastní zpracování

Z tabulky 1 je patrné, že ze zaměstnanců, kteří ve společnosti pracují méně než jeden rok, osm komunikuje formálně a osmnáct neformálně. Ze zaměstnanců, kteří jsou ve společnosti zaměstnání déle než jeden rok, jich komunikuje deset formálně a 83 neformálně.

Tabulka 1: Komunikace na pracovišti vzhledem k délce zaměstnání

Délka zaměstnání/Komunikace	Formální	Neformální
Méně než rok	8	18
Více než rok	10	83

Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č. 9:

Panují na pracovišti přátelské vztahy?

Z obrázku 13 je zřejmé, že podle 97 respondentů, tedy naprosté většiny, panují na pracovišti přátelské vztahy. Čtyři lidé uvádějí opak.

Obrázek 13: Přátelské vztahy na pracovišti



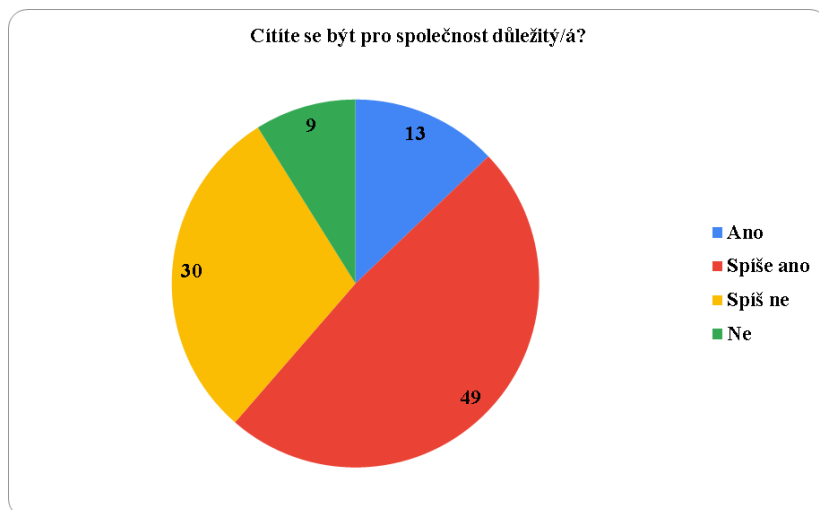
Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č. 10:

Cítíte se být pro společnost důležitý/á?

Pouze třináct ze 101 respondentů si je jisto svou důležitostí pro společnost, 49 dotazovaných se ve společnosti cítí být alespoň trochu důležitých. Třicet dotázaných tvrdí, že jejich důležitost pro společnost není příliš významná, a devět respondentů nepocítuje důležitost žádnou. Přehledněji na obrázku 14.

Obrázek 14: Pocit důležitosti



Zdroj: Vlastní zpracování

Z tabulky 2 vyplývá, že pocit důležitosti pro firmu více či méně pocítuje pouze 28 z 58 zaměstnanců pracujících na nejnižších pracovních pozicích. Na vyšších pozicích již důležitost pro firmu pocítuje 34 z 43 zaměstnanců.

Tabulka 2: Pocit důležitosti pro firmu vzhledem k pracovní pozici

Pracovní pozice/Pocit důležitosti	Ne/Spíše ne	Ano/Spíše ano
Řadový zaměstnanec	30	28
Vyšší pozice	9	34

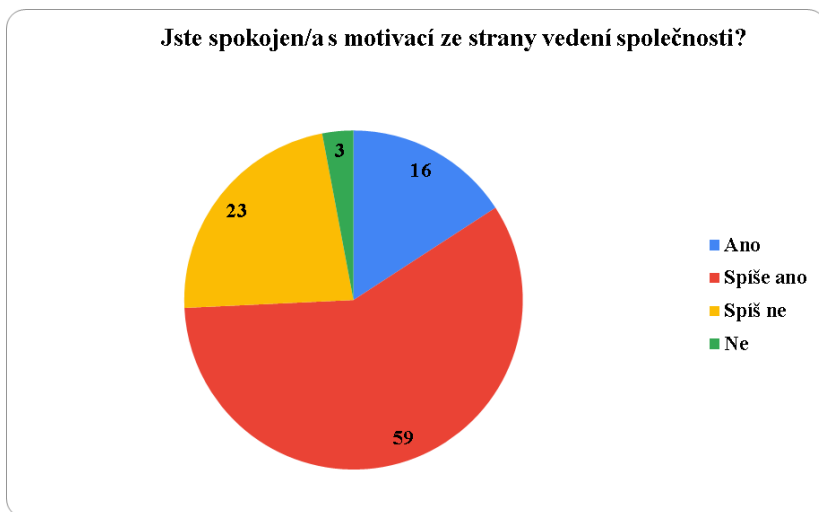
Zdroj: vlastní zpracování

Otázka č. 11:

Jste spokojen/a s motivací ze strany vedení společnosti?

Z obrázku 15 je zřetelné, že 75 ze 101 respondentů je s motivací ze strany vedení společnosti více či méně spokojeno. Dotázaných, kteří zastávají opačný názor, bylo 26, z nichž tři nejsou s motivací ze strany vedení společnosti spokojeni vůbec.

Obrázek 15: Motivace zaměstnanců



Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č. 12:

Jste spokojen/a s vybavením pracoviště?

Na obrázku 16 je vidět, že téměř všichni dotazovaní, tj. 99 ze 101, odpověděli na otázku ohledně spokojenosti s vybavením pracoviště kladně. Dva respondenti s vybavením spokojeni nejsou.

Obrázek 16: Vybavení pracoviště



Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č. 13:

Dokážete určit jednu barvu, která je pro „Livesport“ typická?

Typickou barvu společnosti dokázalo určit 91 respondentů z celkových 101 respondentů. Zbýlých deset dotázaných typickou barvu nerozeznává. Přehledněji na obrázku 17.

Obrázek 17: Typická barva



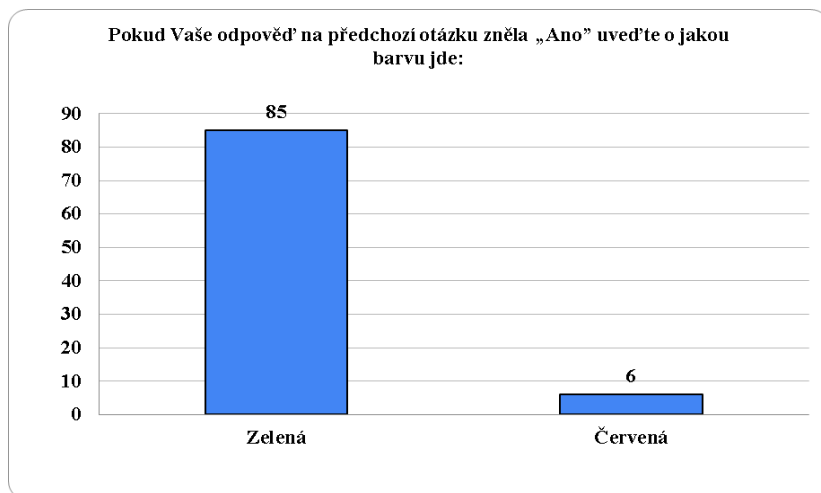
Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č. 14:

Pokud Vaše odpověď na předchozí otázku zněla „Ano“, uveďte, o jakou barvu jde:

Na níže uvedeném obrázku 18 je vidět, že v návaznosti na předchozí otázku 85 z 91 dotázaných zvolilo jako typickou barvu společnosti zelenou, šest respondentů vybralo červenou.

Obrázek 18: Typická barva (navazující)



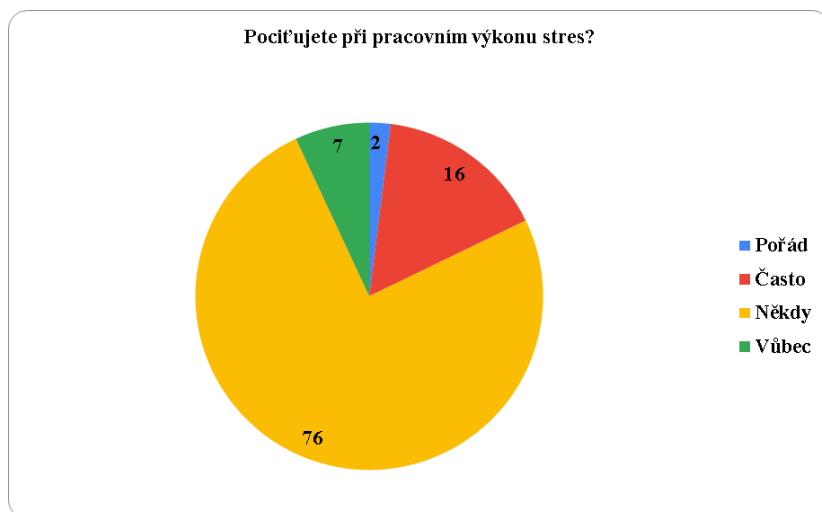
Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č. 15:

Pocitujete při pracovním výkonu stres?

Jak ukazuje obrázek 19, z celkových 101 respondentů je stresu alespoň zčásti vystavováno 76. Často pocítuje stres šestnáct dotázaných a dva jsou ve stresu neustále. Sedm respondentů stres při pracovním výkonu nepocítuje vůbec.

Obrázek 19: Stres zaměstnanců



Zdroj: Vlastní zpracování

Z tabulky 3 vyplývá, že sedmnáct z 58 pracovníků na řadových pozicích pocítuje stres pořád nebo často. Oproti tomu ze 43 pracovníků na vyšších pozicích pocítuje stres pořád nebo často pouze jeden.

Tabulka 3: Stres na pracovišti vzhledem k pozici zaměstnanců

Pracovní pozice/Stres zaměstnanců	Pořád/Často	Někdy/Vůbec
Řadový zaměstnanec	17	41
Vyšší pozice	1	42

Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č. 16:

Jaká pracovní atmosféra panuje na pracovišti?

Z obrázku 20 je patrné, že týmovou atmosféru na pracovišti pocítuje 82 respondentů, dva dotazovaní ji popisují jako konkurenční až soupeřivou. Sedmnáct respondentů označilo pracovní atmosféru jako neutrální.

Obrázek 20: Atmosféra na pracovišti



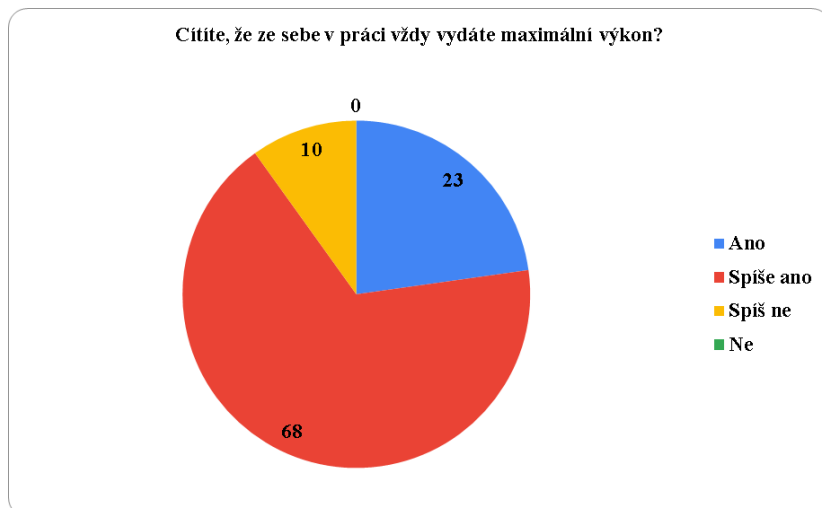
Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č. 17:

Cítíte, že ze sebe v práci vždy vydáte maximální výkon?

Obrázek 21 napovídá, že z celkových 101 dotázaných jich 23 v práci podává vždy svůj maximální výkon. Většina, tj. 68 respondentů, podává také intenzivní výkon, ovšem s mírnou rezervou, a deset dotázaných pracuje spíše pod své možnosti.

Obrázek 21: Výkon zaměstnanců



Zdroj: Vlastní zpracování

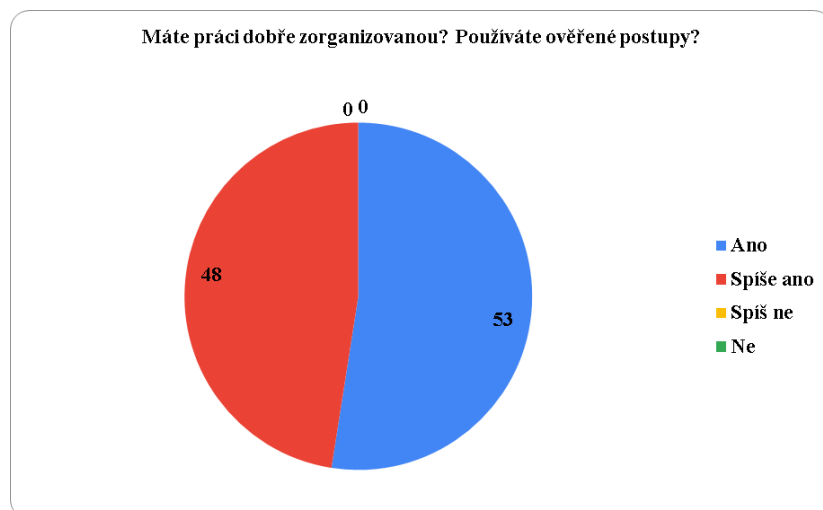
Z deseti respondentů, kteří na tuto otázku odpověděli „spíše ne“, je devět z pozice řadových zaměstnanců.

Otázka č. 18:

Máte práci dobře zorganizovanou? Používáte ověřené postupy?

Z obrázku 22 je zřetelné, že odpovědi na tuto otázku byly zcela jednostranné. Všech 101 respondentů má práci dobře zorganizovanou a více či méně využívá ověřených postupů.

Obrázek 22: Organizace práce zaměstnanců



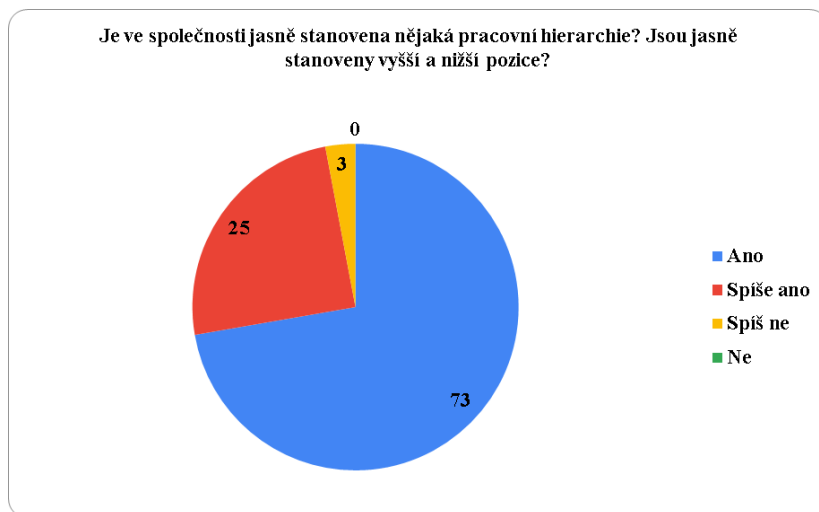
Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č. 19:

Je ve společnosti jasně stanovena nějaká pracovní hierarchie? Jsou jasně stanoveny vyšší a nižší pozice?

Obrázek 23 říká, že podle 73 ze 101 dotázaných je ve společnosti jasně stanovena pracovní hierarchie, 25 dotázaných určitou hierarchii také zaznamenává. Tři respondenti pracovní hierarchii nedokáží identifikovat.

Obrázek 23: Hierarchie ve společnosti



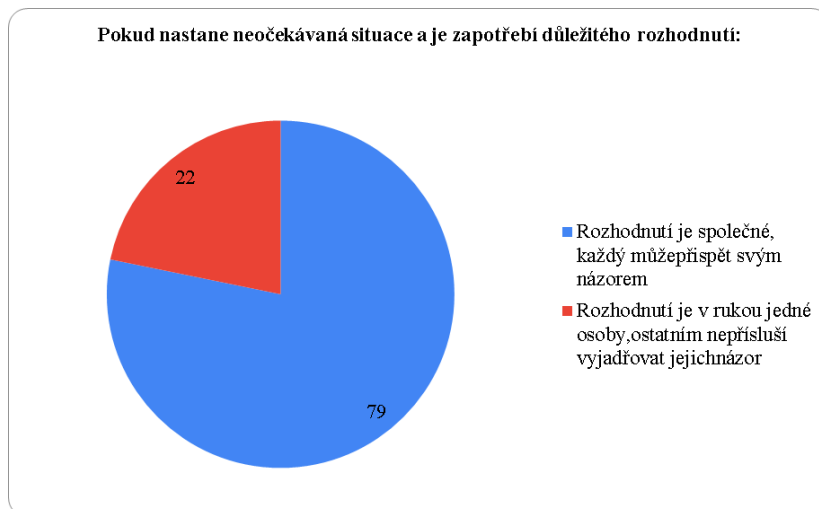
Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č. 20:

Pokud nastane neočekávaná situace a je zapotřebí důležitého rozhodnutí:

Na obrázku 24 je vidět, že rozhodnutí při neočekávané situaci je podle 22 respondentů v rukou jedné osoby. Ostatní dotázaní, tj. 79 ze 101 celkových, tvrdí, že rozhodování vzniká po skupinové dohodě.

Obrázek 24: Rozhodování na pracovišti



Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č. 21:

Jste spokojen/a se svým zaměstnáním?

Z obrázku 25 je patrné, že většina respondentů, resp. 93 ze 101, je se svým zaměstnáním více či méně spokojena. Zbylých 8 spokojeno spíše není.

Obrázek 25: Spokojenost se zaměstnáním



Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č. 22:

Pokuste se pár slovy popsat, proč jste spokojen/a se svým zaměstnáním nebo proč nejste spokojen/a se svým zaměstnáním:

Nejčastějším důvodem, proč jsou respondenti se svým zaměstnáním spokojeni, je náplň práce – zaměstnanci jsou vděční, že mohou dělat to, co je baví. Dalším velmi často zmiňovaným pozitivem byl kolektiv. Respondenti vyzdvihovali příjemnou a přátelskou atmosféru na pracovišti. Dále dotazovaní mezi pozitivy poukazovali na dobré platové ohodnocení, velkou flexibilitu při plánování směn, pracovní prostředí (např. káva na pracovišti zdarma) a také polohu společnosti a s tím spojenou snadnou dostupnost. Hodně byla také zdůrazňována férovost a přátelský přístup ze strany vedení společnosti.

Mezi negativy se nejvíce objevovaly připomínky na abnormální stres při pracovním výkonu a nízké platové ohodnocení. Dále mezi negativy dotazovaní často uváděli požadavky pracovat o víkendech a noční směny. Respondenti také vedení společnosti vytýkají nedostatečnou zpětnou vazbu, resp. že dostávají feedback pouze na chyby, a nikoliv na dobře odvedenou práci.

5 Výsledky a diskuse

5.1 Současná situace ve společnosti

Ve společnosti Livesport Data s.r.o. je zaměstnáno necelých 200 pracovníků, z toho zhruba 10 % na plný úvazek a 90 % má toto zaměstnání jako brigádu. V dotazníkovém šetření zhruba tři čtvrtiny respondentů uvedly, že mají střední vzdělání s maturitou. To může mít vysvětlení v možnosti uplatnění lidí bez specializace, protože společnost nepodniká v žádném specifickém oboru. Avšak spíše to potvrzuje informace získané z rozhovoru, resp. že je ve společnosti zaměstnán velký počet stále studujících brigádníků. Většina zaměstnanců není starší 24 let, ve společnosti tedy pracují výhradně mladí lidé, pravděpodobně sportovci, kteří spojují své zájmy s prací. To může pro společnost znamenat velkou flexibilitu a chuť učit se novým věcem.

Společnost byla založena v roce 2017. Z dotazníkového šetření vyplynulo, že déle než tři roky zde pracuje sedm respondentů, dva až tři roky 23 dotázaných, jeden až dva roky 39 respondentů a méně než rok zde pracuje 32 respondentů. Tyto výsledky vypovídají o růstu společnosti, protože s přibývajícími lety existence společnosti roste i počet zaměstnanců. Avšak tento růst bezpochyby ovlivnila krize v roce 2020, kdy počty nových zaměstnanců přestaly růst.

Společnost zakládá svůj úspěch na budování dobrého jména, na rychlém a kvalitním zprostředkovávání sportovních dat a na spokojenosti svých zaměstnanců. Samotní zaměstnanci tuto snahu v dotazníkovém šetření potvrdili, když mezi pozitivy zaměstnání v Livesport Data s.r.o. uváděli férovost a přátelský přístup ze strany vedení. Většina zaměstnanců si také byla jista, že zaměstnání v této společnosti zvyšuje jejich sociální status. Oproti tomu jistý nesoulad nastal v otázce důležitosti jednotlivých zaměstnanců. Člen vedení společnosti v rozhovoru uvedl, že každý jednotlivý zaměstnanec je pro firmu nesmírně důležitý. Avšak značná část (zhruba 40 %) zaměstnanců se pro firmu necítí být důležitá. Identická situace nastala i u otázky motivace, ve které si byl člen vedení společnosti téměř jistý, že své zaměstnance motivuje dostatečně. Avšak nezanedbatelná část z nich (každý čtvrtý) má k motivaci ze strany vedení určité výhrady. Mezi tyto výhrady bylo nejčastěji zmiňováno nízké platové ohodnocení či nedostatečná zpětná vazba ze strany vedení.

Vedení společnosti na pracovišti prosazuje týmovou spolupráci a zároveň po zaměstnancích vyžaduje co nejlepší individuální výkony. To se jim bezpochyby daří, neboť samotní zaměstnanci v dotazníkovém šetření potvrdili, že na pracovišti panuje týmová atmosféra, která byla společně s přátelským kolektivem nejčastěji uváděna jako největší pozitivum zaměstnání v Livesport Data s.r.o. Co se týče maximálních individuálních výkonů, zde opět zaměstnanci potvrdili, že povětšinou pracují velmi intenzivně a vydají ze sebe maximální výkon. Na druhou stranu se v dotazníkovém šetření našlo i několik zaměstnanců, kteří pracují pod své možnosti. S nadměrným vytížením může být spojena i vysoká míra stresu, kterou zaměstnanci naopak uváděli jako jeden z nejčastějších důvodů, proč nejsou se svým zaměstnáním zcela spokojeni. Z dotazníkového šetření rovněž vyplynulo, že alespoň občas stres pociťuje 76 % zaměstnanců, z toho 16 % velmi často a 2 % jsou ve stresu neustále. Tyto výsledky jsou překvapivé, neboť vedení společnosti si je jisto, že své zaměstnance objemem práce nepřetěžuje.

Lze však konstatovat, že snaha vedení společnosti o vytvoření dobrého kolektivu a příjemného pracovního prostředí je úspěšná. Vybavení pracoviště je na skvělé úrovni a zaměstnanci jsou spokojeni, protože mohou dělat to, co je baví.

5.2 Prvky a síla firemní kultury ve společnosti Livesport Data s.r.o.

Každý zaměstnanec, který v současnosti ve společnosti působí, začínal na stejné pozici. To znamená, že lidé, kteří jsou na vedoucích pozicích, kdysi stáli u zrodu společnosti a pracovali na těch nejnižších místech. Díky tomu do ní přinesli určité představy, prosazovali specifické postoje a uznávali konkrétní hodnoty. Tyto jevy by tím pádem měly být opravdu hluboce zakořeněny a měly by značit velmi ustálenou a silnou firemní kulturu.

Změny a zlepšování musí být na dennodenním pořádku. S tímto se váže první důležitá hodnota vyznávaná firmou. Ta spočívá ve správném a pohotovém reagování na měnící se dobu. Samotní zaměstnanci tento fakt potvrzují, protože si téměř všichni myslí, že společnost na měnící se dobu reaguje zcela adekvátně. Lze tedy říci, že společnost vyznávané hodnoty nejen deklaruje, ale také skutečně zastává. Vedení zakládá úspěch společnosti především na spokojenosti svých zaměstnanců, na vytvoření mladého a jednotného kolektivu, který bude neustále kvalitně spolupracovat. Většina zaměstnanců skutečně je se svým zaměstnáním spokojena, dle jejich názorů na pracovišti panují velmi

dobré a přátelské vztahy. Toto poukazuje na fakt, že je ve společnosti vytvořen systém sdílených hodnot a norem chování, který velice přispívá ke stabilní firemní kultuře.

Dle zjištění jsou ve společnosti zakotveny také určité symboly. Především jde o společensko-rozvojové rituály, jako například pořádání sportovních turnajů, tipovacích soutěží nebo pro firmu typického vánočního večírku. Dále sem náleží artefakty jako specifické a vyhovující vybavení pracoviště či typická barva, kterou dokázala většina zaměstnanců identifikovat. V organizaci jsou zcela zřetelně viditelné prvky firemní kultury, které zaměstnanci velmi silně vnímají.

Společnost si zakládá na spokojenosti pracovníků, kteří budou pyšní na to, že mohou být součástí stabilní a úspěšné společnosti. Většina zaměstnanců je se svou prací spokojena a doopravdy cítí, že zaměstnání v této společnosti zvyšuje jejich sociální status. Zaměstnanci jsou ochotni stále dokola využívat ověřených postupů, neboť jsou přesvědčeni o jejich správnosti a fungování a pravděpodobně k nim již mají vytvořeny osobní vazby. To může znamenat případné problémy při zavádění významějších změn ve společnosti. Nicméně lze konstatovat, že ve společnosti Livesport Data s.r.o. je zakotven stabilní systém sdílených hodnot a symbolů, což indikuje silnou firemní kulturu.

5.3 Typologie firemní kultury ve společnosti Livesport Data s.r.o.

V kultuře společnosti Livesport Data s.r.o. je absolutně preferována týmovost před individualitou. Tím se ve své podstatě liší od kultury **drsných hochů**, ve které jsou tyto hodnoty vyznávány naopak. Ve společnosti jsou také kladeny požadavky na rychlý a kvalitní výkon, což je jeden z jevů typických pro **kulturu tvrdé práce**. Zaměstnanci jsou v pracovním procesu vystavováni stresu, což byl jeden z hlavních důvodů nespokojenosti s touto prací, zmiňovaných v dotazníkovém šetření. Z tohoto zjištění lze usuzovat, že zaměstnanci nejsou vůči stresu příliš odolní, a proto nelze brát **kulturu sázky na budoucnost**, pro kterou je právě odolnost zaměstnanců vůči stresu typická, jako typ kultury podobný kultuře ve zkoumané společnosti. Z prvků charakteristických pro **procesní kulturu** je v Livesport Data s.r.o. typické používání ověřených postupů a správná organizace práce.

Činnost společnosti je založena na online zprostředkovávání sportovních výsledků, a tudíž má velmi rychlou zpětnou vazbu z trhu. Zaměstnanci s využitím ověřených postupů většinou podají svůj maximální výkon a společnost nepodstupuje extrémní rizika (jedna chyba neznamená velký zásah do fungování celé společnosti). Vzhledem k těmto zjištěním

lze jako charakteristický typ kultury pro společnost Livesport Data s.r.o. zvolit z typologie T. B. Deal a A. A. Kennedyho **kulturu tvrdé práce** s určitými prvky **procesní kultury**.

V **kultuře moci** je jasně stanoveno, kdo je v čele a rozhoduje, a kdo je naopak podřízen a může pouze poslouchat. V dotazníkovém šetření více než tři čtvrtiny respondentů uvedly, že rozhodování vzniká po skupinové dohodě. **Kultura moci** tedy není pro společnost Livesport Data s.r.o. charakteristická. Ve společnosti se společně s vyššími pracovními pozicemi snižují počty zaměstnanců a je zde znatelná pracovní hierarchie. To je charakteristické pro **kulturu rolí**. **Kultura výkonu** je typická výhradně pro malé soukromé společnosti, což Livesport Data s.r.o. není. Z dotazníkového šetření bylo zjištěno, že většina zaměstnanců vnímá na pracovišti velmi uvolněnou a přátelskou atmosféru a vřelé mezilidské vztahy. Všechny zaměstnance spojuje jeden společný koníček, což je typické pro **kulturu podpory**.

Firemní kultura ve společnosti Livesport Data s.r.o. je v typologii Ch. Handyho nejbližší **kultuře rolí** a **kultuře podpory**.

5.4 Návrhy na zlepšení

- Vedení společnosti pořádá různé motivační aktivity, jako jsou např. sportovní turnaje či tipovací soutěže a také typický vánoční večírek. Avšak více než třetina zaměstnanců není s motivací ze strany vedení příliš spokojena.

Návrh č. 1: Společensko-rozvojové aktivity jsou firmou podporovány dostatečně. Pro vyřešení problému nedostatečné motivace je vhodně do aktivit vedení společnosti zařadit motivační rituál. Konkrétně by šlo o měsíční vyhlašování nejlepších pracovníků, a to jak z pohledu vedení, tak z pohledu kolegů. Následně by byli vybraní pracovníci za svoji dobrou práci odměněni. Ukázka možného fungování:

- Pracovník měsíce – dle vedení: Kdokoliv z vedení může do 25. dne měsíce navrhnout jakéhokoliv pracovníka. Každý člen vedení má jeden hlas, kterým může do konce měsíce podpořit jím vybraného zaměstnance.
- Pracovník měsíce – dle kolegů: Každému zaměstnanci bude na jeho e-mail nasdílen přístup do předem vytvořeného formuláře v aplikaci Formuláře Google, který bude obsahovat jména všech jeho kolegů. Svým hlasem může podpořit kteréhokoliv spolupracovníka, který si to podle něj zaslouží.
- Poslední den v měsíci proběhne uzávěrka hlasování.

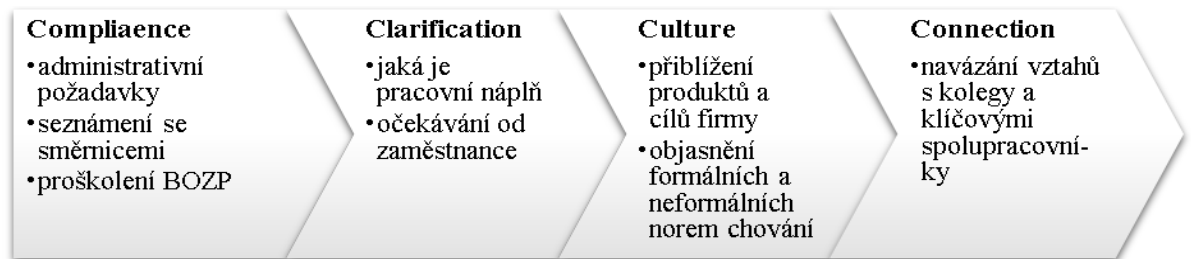
- Během prvního týdne nového měsíce bude na dveřích či nástěnce vyvěšen papír s vítězi obou kategorií.
 - Výherci dostanou odměnu v podobě volných vstupenek na fotbalové utkání.
- Vedení společnosti přirovnalo důležitost jednotlivých pracovníků k „puzzle“, kde je každý dílek nesmírně důležitý. Z dotazníkového šetření však vyplynulo, že se více než třetina zaměstnanců necítí být pro firmu důležitá.

Návrh č. 2: Z tabulky 2 vyplývá, že s pocitem nízké důležitosti pro firmu nejčastěji bojují pracovníci na nejnižších pracovních pozicích. Pro vyřešení tohoto problému je potřeba zintenzivnit snahu ze strany vedení společnosti a více se jednotlivým zaměstnancům věnovat, a to především těm na nejnižších pozicích. S každým zaměstnancem by se mělo individuálně pracovat, měly by se rozvíjet jeho silné stránky a zároveň potlačovat jeho slabiny. Zaměstnanec si musí být vědom toho, že jeho vedoucí má zájem o jeho kvalitní práci a dokáže ji ocenit. Poté by se měl v práci cítit spokojený a potřebnější.

- Pro správné fungování společnosti podnikající ve zpracovávání sportovních výsledků živě, kde jde často o vteřiny, je nesmírně důležitá rychlost zpracovávání dat. Pro naplnění těchto předpokladů je nezbytná dobrá komunikace na pracovišti. Komunikace mezi zaměstnanci však není zcela jednotná. Někteří komunikují formálně, druzí zase zcela neformálně. I tato drobnost by mohla vzhledem k pomalejšímu rozhodování vést právě ke snížení rychlosti zpracovávání dat.

Návrh č. 3: Z tabulky 1 je patrné, že problém s komunikací nejčastěji nastává u nových zaměstnanců, kteří zatím neměli čas zjistit, jak pracovní kolektiv funguje. Tento problém by se měl řešit hned na začátku pracovního poměru. Začleňování nových zaměstnanců do kolektivu by mělo usnadnit vytvoření jednotného adaptačního plánu. Adaptační plán může vzniknout na základě níže uvedeného schématu na obrázku 26. Měl by být využit pro všechny nově příchozí pracovníky a měl by zajistit jednotné chování všech zaměstnanců.

Obrázek 26: Schéma adaptačního plánu



Zdroj: Qualee.com, upraveno

- Díky zpětné vazbě víme, co děláme dobře a co špatně. Pro stálé zlepšování pracovních výkonů zaměstnanců je její kvalita klíčová. V dotazníkovém šetření bylo vedení společnosti vytýkáno, že pracovníci dostávají zpětnou vazbu pouze na chyby a již ne na dobře odvedenou práci. Pokud je zpětná vazba nekompletní a pouze negativní, mohlo by to vést k demotivování zaměstnanců.

Návrh č. 4: K vyřešení tohoto problému by přispělo alespoň jednou měsíčně pomocí e-mailu každému zaměstnanci poslat vyhodnocení jeho pracovních výkonů v daném měsíci. E-mail by měl obsahovat kompletní zpětnou vazbu, například pochvalu za konkrétní, dobře odvedenou práci, vyzdvižení silných stránek zaměstnance a apelování na jejich využívání. Zároveň by měl zahrnovat i připomínky ke špatně odvedené práci a návrhy, na čem konkrétně by měl zaměstnanec zapracovat.

- V rozhovoru s vedením společnosti bylo zmíněno, že následkem razantní automatizace, kterou společnost za poslední roky prošla, jsou pracovní nároky na zaměstnance stále nižší. Ti však v dotazníkovém šetření uváděli, že v pracovním procesu bývají ve stresu, což může být zapříčiněno právě jejich nepřiměřenou pracovní zátěží.

Návrh č. 5: Z tabulky 3 vyplynulo, že se stresem opět nejčastěji bojují zaměstnanci na nejnižších pracovních pozicích. Přiměřená míra stresu při práci samozřejmě není zcela na škodu – může přispět maximalizaci výkonu. Avšak hranice mezi akceptovatelnou a abnormální mírou stresu je velmi tenká, a tudíž by se vedení společnosti mělo na tento problém zaměřit. S každým zaměstnancem by měly pravidelně probíhat neformální přátelské konzultace. Vedoucí pracovníci by měli zjistit, zdali zaměstnanci svou práci zvládají a nejsou přetěžováni, a následně individuálně reagovat. Například pracovníkům, kteří svou práci nezvládají, nároky snížit a postupně a pomalu zase zvyšovat. Bude vznikat méně chyb a chuť zaměstnanců do práce se zvýší.

6 Závěr

Tato bakalářská práce se zabývala firemní kulturou ve vybrané společnosti. V teoretické části této práce byly stručně a obecně popsány základní pojmy jako jsou prvky firemní kultury, typologie firemní kultury, síla firemní kultury a její diagnostika. V praktické části byla prozkoumána a vyhodnocena firemní kultura ve společnosti Livesport Data s.r.o. Byly identifikovány typy firemní kultury, zhodnocena síla firemní kultury a také charakteristické prvky firemní kultury v této společnosti. Následně byly předloženy návrhy na změny, které by měly vést ke zlepšení stávající situace. Tímto byly naplněny všechny cíle této bakalářské práce.

Tato práce ukázala, že správné nastavení firemní kultury má na chod a prosperitu firem opravdu významný vliv. Ve zkoumané společnosti Livesport Data s.r.o. byl tento vliv identifikován jako pozitivní. Bylo dokázáno, že správné, hluboce zakořeněné a skutečně vyznávané hodnoty a postoje mohou vést ke spokojenosti všech zaměstnanců ve společnosti, a to od těch řadových až po členy vedení. Pokud ve všech sférách společnosti panuje spokojenost, musí to vést k jejímu správnému fungování, prosperitě, úspěchu a také vybudování dobrého jména v očích veřejnosti. Zakotvená a silná firemní kultura napomáhá k budování dobrých vztahů mezi zaměstnanci nejen v pracovním procesu, ale také v jejich osobním životě. Ve zkoumané společnosti byly také zjištěny určité nedostatky, což dosvědčuje, že firemní kulturu je potřeba stále budovat a vylepšovat.

Výsledkem práce je tedy zhodnocení firemní kultury ve společnosti Livesport Data s.r.o., spadající do velmi rozsáhlé skupiny dceřiných společností firmy Livesport s.r.o. Tato práce podněcuje k průzkumu ostatních dceřiných společností a otevírá možnost k jejich případnému srovnávání. Práce může také posloužit jako základ k provedení rozsáhlejšího průzkumu celé mateřské společnosti Livesport s.r.o.

Vzhledem k mým osobním i pracovním zájmům mohu konstatovat, že vypracování této práce pro mě bylo významným přínosem.

7 Seznam použitých zdrojů

Tištěné dokumenty:

ARMSTRONG, Michael. *Personální management*. Praha: Grada, 1999. ISBN 80-716-9614-5.

BĚLOHLÁVEK, František. *Organizační chování: jak se každý den chovají spolupracovníci, nadřízení, podřízení, obchodní partneři či zákazníci*. Olomouc: Rubico, 1996. Učebnice pro každého (Rubico). ISBN 80-858-3909-1.

BROOKS, Ian. *Firemní kultura: jedinci, skupiny, organizace a jejich chování*. Brno: Computer Press, 2003. ISBN 80-7226-763-9.

HENDL, Jan. *Kvalitativní výzkum: základní teorie, metody a aplikace*. 3. vyd. Praha: Portál, 2012. ISBN 978-80-262-0219-6.

KOZEL, Roman. *Moderní marketingový výzkum: nové trendy, kvantitativní a kvalitativní metody a techniky, průběh a organizace, aplikace v praxi, přínosy a možnosti*. Praha: Grada, 2006. Expert (Grada). ISBN 80-247-0966-X.

LUKÁŠOVÁ, Růžena. *Organizační kultura a její změna*. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-2951-0.

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

MICHALÍK, David a Miloš PALEČEK. *Kultura a komunikace v podnikovém prostředí*. Praha: Výzkumný ústav bezpečnosti práce, 2010. ISBN 978-80-86973-32-6.

MICHALCO, Milan a Josef KAŠÍK. *Podniková diagnostika*. Ostrava: Tandem, 1998. Lidské zdroje. ISBN 80-902-1674-9.

NOVÝ, Ivan. *Podniková kultura a identita*. Praha: Vysoká škola ekonomická, 1993. ISBN 80-707-9159-4.

PFEIFER, Luděk. *Firemní kultura: Konkurenční síla sdílených cílů, hodnot a priorit*. Praha: Grada, 1993. ISBN 80-716-9018-X.

SCHEIN, Edgar H. *The Corporate Culture Survival Guide*. 2. John Wiley, San Francisco, CA: Jossey-Bass, 2009. ISBN 9780470494837.

SRPOVÁ, Jitka a Václav ŘEHOŘ. *Základy podnikání: teoretické poznatky, příklady a zkušenosti českých podnikatelů*. Praha: Grada, 2010. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3339-5.

- ŠIGUT, Zdeněk. *Firemní kultura a lidské zdroje*. Praha: ASPI, 2004. Lidské zdroje. ISBN 80-735-7046-7.
- TURECKIOVÁ, Michaela. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Praha: Grada, 2004. Psyché (Grada). ISBN 80-247-0405-6.
- URBAN, Jan. *Firemní kultura a identita: Konkurenční síla sdílených cílů, hodnot a priorit*. Praha: Ústav práva a právní vědy, 2014. Právo a management. ISBN 978-80-87974-05-6.
- UZEL, Jaroslav. *Firemní kultura - její význam pro management, bezpečnost a ochranu zdraví při práci*. Praha: Výzkumný ústav bezpečnosti práce, 2006. ISBN 80-86973-03-4.

Elektronické dokumenty:

Livesport Data [online]. [cit. 2021-03-09]. Dostupné z: <https://www.livesportdata.cz/>

Livesport Press Kit [online]. Praha, 2019 [cit. 2021-03-09]. Dostupné z:

<https://www.livesport.eu/en/press-kit/>

Qualee [online]. [cit. 2021-03-10]. Dostupné z: <https://www.qualee.com/blog/the-four-c-s-of-great-onboarding-2021>

Výroční zpráva [online]. Praha, 2020 [cit. 2021-03-09]. Dostupné z:

<https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-firma?subjektId=311602>

8 Přílohy

Příloha 1: Rozhovor s vedoucím HR oddělení	56
Příloha 2: Dotazník	57

Příloha 1: Rozhovor s vedoucím HR oddělení

1. Jaká je skladba zaměstnanců v Livesport Data s.r.o.? Pracují zde lidé na plný úvazek, nebo spíše brigádníci?
2. Myslíte si, že má firma dobré jméno? Že se zaměstnanci rádi na veřejnosti pochlubí tím, že pro vaši společnost pracují?
3. Jakou intenzitu věnujete zlepšování Vašich služeb? Jak si stojíte v porovnání s konkurencí?
4. Myslíte si, že mezi sebou zaměstnanci na pracovišti dobře vycházejí?
5. Vyžadujete po zaměstnancích spíše spolupráci a týmového ducha, nebo je s pomocí odměn či vize povýšení vedete k co nejlepším individuálním výkonům a tím pádem i soupeření?
6. Jak důležitý je pro Vás každý jednotlivý zaměstnanec?
7. Motivujete své zaměstnance? Popřípadě jakým způsobem.
8. Jaký význam pro Vás má spokojenost zaměstnanců? Popřípadě co pro jejich spokojenost děláte?
9. Je požadované množství práce úměrné schopnostem vašich zaměstnanců?
10. Je ve Vaší společnosti dána zaměstnanecká hierarchie? Podle čeho vybíráte adepty na vyšší pracovní pozice?

Příloha 2: Dotazník

1. Cítíte, že práce v této společnosti zvyšuje Váš sociální status?

*Jste „pyšná/pyšný“, že v této společnosti pracujete? Máte pocit, že má společnost dobré jméno?

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

2. Máte pocit, že společnost adekvátně reaguje na vyvíjející se dobu?

*Je ochotna dělat změny? Snaží se vyrovnat/dohnat konkurenci?

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

3. Jaká je komunikace na pracovišti?

- Formální
- Spíše formální
- Spíše neformální
- Neformální

4. Panují na pracovišti přátelské vztahy?

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

5. Cítíte se být pro tuto společnost důležitý/á?

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

6. Jste spokojeni s motivací ze strany vedení společnosti?

*S ohodnocením práce, motivačními programy, s pořádáním firemních akcí, večírků ...

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

7. Jste spokojeni s vybavením pracoviště?

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

8. Dokážete určit jednu barvu, která je pro „Livesport“ typická?

- Ano
- Ne

9. Pokud Vaše odpověď na předchozí otázku zněla „Ano“, uveďte, o jakou barvu jde:

.....

10. Pociťujete při pracovním výkonu stres?

- Pořád
- Často
- Někdy
- Vůbec

11. Jaká pracovní atmosféra panuje na pracovišti?

- Týmová, spolupracující
- Neutrální
- Konkurenční, soupeřivá

12. Cítíte, že ze sebe v práci pokaždé vydáte maximální výkon?

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

13. Máte práci dobře zorganizovanou? Používáte ověřené postupy?

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

14. Je ve společnosti jasně stanovena nějaká pracovní hierarchie? Jsou jasně stanoveny vyšší a nižší pracovní pozice?

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

15. Pokud nastane neočekávaná situace a je potřeba důležité rozhodnutí:

- Rozhodnutí je společné, každý může přispět svým názorem
- Rozhodnutí je v rukou jedné osoby, ostatním nepřísluší vyjadřovat jejich názor

16. Jste spokojen/a se svým zaměstnáním:

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

17. Pokuste se pár slovy popsat, proč jste spokojen/a se svým zaměstnáním, nebo proč nejste spokojen/a se svým zaměstnáním:

.....

18. Jak dlouho již ve společnosti pracujete?

- Méně než rok
- Rok až dva roky
- Dva až tři roky
- Tři až čtyři roky
- Déle než čtyři roky

19. Na jaké pozici pracujete?

- Řadový zaměstnanec
- Vyšší pozice (mám zodpovědnost za pár dalších zaměstnanců)
- Vedoucí pozice (mám zodpovědnost za několik zaměstnanců, popř. za celou směnu)
- Užší vedení

20. Jaké je Vaše pohlaví?

- Muž
- Žena
- Jiné

21. Jaký je Váš věk?

- 15–16
- 17–18
- 19–20
- 21–22
- 23–24
- 25–30
- 31–40
- 40 a více

22. Jaké je Vaše (zatím) nejvyšší vzdělání?

- Základní
- Středoškolské
- Středoškolské s výučním listem
- Středoškolské s maturitou
- Vyšší odborné
- Vysokoškolské