

UNIVERZITA PALACKÉHO V OLOMOUCI
FILOZOFICKÁ FAKULTA
KATEDRA SOCIOLOGIE, ANDRAGOGIKY A KULTURNÍ
ANTROPOLOGIE

VÝZNAMNÍ ČINITELÉ PROSTŘEDÍ ORGANIZACE

Lidský činitel jako nejvýznamnější činitel vnitřního prostředí
organizace

Bakalářská diplomová práce

Obor studia: Andragogika v profilaci na personální management

Autor: Eleni Svobodová

Vedoucí práce: prof. PhDr. Helena Grecmanová, Ph.D.

Prohlašuji, že jsem bakalářskou diplomovou práci na téma „významní činitelé prostředí organizace“ vypracovala samostatně a uvedla v ní veškerou literaturu a ostatní zdroje, které jsem použila.

V Olomouci dne Podpis

Anotace

Jméno a příjmení:	Eleni Svobodová
Katedra:	Katedra sociologie, andragogiky a kulturní antropologie
Obor studia:	Andragogika v profilaci na personální management
Obor obhajoby práce:	Andragogika v profilaci na personální management
Vedoucí práce:	Prof. PhDr. Helena Grecmanová, Ph. D.
Rok obhajoby:	2018

Název práce:	Významní činitelé prostředí organizace
Anotace práce:	Cílem této bakalářské práce je popsat a analyzovat významné činitele prostředí organizace. Teoretická část popisuje jednotlivé pojmy, prostředí, organizace, vnější prostředí organizace a vnitřní prostředí organizace od svého nejširšího významu až po nejužší. V souladu s cílem práce je nejrozsáhlejší kapitola věnovaná vnitřnímu prostředí organizace. Kvantitativní výzkum je zaměřen na nejvýznamnější lidský činitel a jeho jednotlivé dílčí oblasti, jež tvoří vzdělávání, odměňování zaměstnanců, pracovní vztahy a péče o zaměstnance. Pomocí metody dotazníku bude hledána odpověď na výzkumnou otázku: Je pro zaměstnance vybrané organizace lidský činitel významný? Analýza získaných dat je provedena na popisné rovině za pomoci programu Microsoft Excel 2010.
Klíčová slova:	Prostředí, organizace, vnější a vnitřní prostředí organizace, významní činitelé prostředí organizace, lidský činitel, dílčí oblasti lidského činitele, kvantitativní výzkum, dotazník.
Title of Thesis:	Significant enterprise environmental factors
Annotation:	The target of this bachelor thesis is to describe and analyse significant enterprise environmental factors. The theoretical part describes the individual concepts, the environment, the organization, the external and internal organisational environment from its broadest to

	<p>the narrowest meaning. In accordance with the target of the bachelor thesis, is the most extensive chapter devoted to the internal environment of the organization. Quantitative research is focused on the most important human factor and its individual sub-areas, which are education, employee remuneration, working relationships and employee care. Using the questionnaire method will be sought the answer to this research question: Is the human factor important to the employee of the selected organization? Data are analysed by descriptive statistics using Microsoft Excel 2010.</p>
Keywords:	<p>Environment, enterprise, external and internal organisational environment, significant enterprise environmental factors, human factor, kinds of human factor, quantitative research, questionnaire.</p>
Názvy příloh vázaných v práci:	<p>Příloha č. 1 Dotazník Příloha č. 2 Vyhodnocení dotazníku</p>
Počet literatury a zdrojů:	<p>24</p>
Rozsah práce:	<p>73 s. (95 929 znaků s mezerami)</p>

Obsah

Úvod.....	7
1 Prostředí.....	10
1.1 Přírodní prostředí	10
1.2 Životní prostředí	11
1.3 Sociální prostředí	11
1.4 Shrnutí.....	12
2 Organizace	12
2.1 Shrnutí.....	14
3 Vnější prostředí organizace	15
3.1 Politický činitel.....	19
3.2 Ekonomický činitel.....	19
3.3 Sociální činitel.....	20
3.4 Technologický činitel	21
3.5 Legislativní činitel	21
3.6 Ekologický činitel	22
3.7 Shrnutí.....	22
4 Vnitřní prostředí organizace.....	23
4.1 Technologický činitel	24
4.2 Lidský činitel	25
4.2.1 Vzdělávání zaměstnanců.....	26
4.2.2 Odměňování zaměstnanců.....	27
4.2.3 Pracovní vztahy.....	29
4.2.4 Péče o zaměstnance.....	31
4.3 Komunikační činitel.....	33
4.4 Kultura organizace.....	36
4.5 Struktura organizace.....	38
4.5.1 Organizační struktury podle tvaru.....	38
4.5.2 Organizační struktury podle formy	39

4.6	Finanční činitel.....	41
4.7	Shrnutí.....	42
5	Výzkum	43
5.1	Cíl výzkumné části	43
5.1.1	Výzkumná otázka.....	43
5.2	Charakteristika organizace	45
5.3	Metodologie výzkumu.....	45
5.4	Výběr respondentů.....	45
5.5	Velikost výběrového souboru.....	46
5.6	Dotazník	46
5.6.1	Zpracování dat a stanovení kritérií.....	48
5.7	Výzkumné závěry.....	50
5.7.1	Vyhodnocení části I. dotazníku - Důležitost.....	50
5.7.2	Vyhodnocení části II. dotazníku - Spokojenost.....	54
5.8	Diskuse	59
	Závěr.....	61
	Seznam literatury a zdrojů.....	64
	Seznam obrázků	66
	Seznam tabulek.....	66
	Seznam grafů	66
	Seznam příloh.....	66

Úvod

Téma bakalářské práce „Významní činitelé prostředí organizace“ má pro mě profesní i osobní význam. Více než deset let se profesně věnuji personální, mzdové a platové problematice. Hlavním zájmem personálního oddělení je spokojenost zaměstnanců nejen se svým pracovním zařazením, náplní práce a odměňováním, ale mimo jiné také starost o vyhovující prostředí, ve kterém zaměstnanci vykonávají svou pracovní činnost pro zaměstnavatele. Osobní důvody pak vycházejí z mé role zaměstnance v organizaci. Není mi lhostejné, v jakém prostředí zaměstnanci (mezi které také patřím) pracují a současně mě zajímá prostředí, ve kterém se nachází samotná organizace. Hlavní činnost popisované organizace spočívá v poskytování služby veřejnosti zaměřené na prevenci a ochranu bezpečnosti obyvatel České republiky, vzhledem k této skutečnosti zůstane v anonymitě.

Cílem práce je zaměřit se na významné činitele prostředí organizace a studiem odborné literatury vybrat nejvýznamnější činitele vnitřního prostředí organizace. Pomocí kvantitativního výzkumu dotazníkovou metodou potvrdit skutečnost vyplývající z teoretické části, určit pořadí významnosti jednotlivých dílčích oblastí nejvýznamnějšího činitele a spokojenost zaměstnanců s povahou činitelů prostředí uvnitř organizace.

Pro správné pochopení obsahu práce je důležité, aby čtenář porozuměl použitým pojmům ve stejném významu, jak je vnímá autor práce. Začátek práce proto má teoretickou povahu zabývající se vysvětlení klíčových pojmů. Zvolené téma obsahuje klíčová slova prostředí, organizace, prostředí organizace, činitelé prostředí organizace, vnější prostředí organizace, vnitřní prostředí organizace. První kapitola není příliš rozsáhlá, neboť se jedná o krátké seznámení s obecným pojmem prostředí z širokého úhlu pohledu. Je v ní popsáno prostředí přírodní, životní

a sociální. Považuji za podstatné věnovat se tomuto pojmu, aby bylo zřejmé, že existence čehokoli nevzniká ve vakuu, ale je závislá na prostředí, jímž je blízce i vzdáleně obklopena. Podobně je koncipována druhá kapitola, jež se zabývá pojmem organizace. Jsou zde popsány tři různé přístupy chápání pojmu organizace – organizace jako instituce, organizace jako forma uspořádání podniku, organizace jako organizační proces. První dvě kapitoly tvoří základní pilíř pro třetí a čtvrtou kapitolu práce věnující se prostředí organizace a jejich významným činitelům. Vnějšímu prostředí organizace je věnována třetí kapitola, zabývající se významnými činiteli vnějšího prostředí organizace obvykle zohledňovanými při analýze prostředí, jimiž jsou např. politické, ekonomické, sociální, technologické či ekologické činitele. S ohledem na cíl práce, se ve čtvrté kapitole podrobněji věnuji významným činitelům vnitřního prostředí organizace. Podkapitoly nesou název odpovídající jednotlivým vnitřním činitelům, jimiž se práce zabývá. Jako první jsem zvolila technologický činitel, ne z hlediska významnosti, ale z důvodu vlastní potřeby vytvořit pomyslnou materiální základnu pro následující činitele, jejichž podstata je méně hmotná. Lidskému činiteli je vyhrazen největší prostor ve druhé podkapitole, neboť zaměstnanci jsou stěžejní pro správné fungování zkoumané organizace. Především na lidském činiteli závisí, s jakým výsledkem jsou vize této organizace naplňovány. Významným činitelem pro uvedený výkon práce je kvalitní technologické a technické vybavení, nelze opomíjet ani význam finančního činitele, jemuž se věnuje podkapitola č. 4.6. Vždy to budou ale lidé, na jejichž kvalifikovanosti, kompetentnosti, dovednosti a znalostech závisí efektivita a kvalita poskytnuté služby. Veškerá činnost uvedené organizace spočívá výhradně na lidech, kteří ji vykonávají. Zaměstnanci vlivem svého pracovního působení aktivně vytvářejí vnitřní prostředí organizace a jsou jeho nejvýznamnějším činitelem. Cílem práce jsou významní činitelé organizace. Pro vybranou organizaci, jak je výše

vysvětleno, je nejvýznamnější lidský činitel. V souvislosti s lidským činitelem existuje v organizaci velké množství činností zabývajících se řízením lidských zdrojů, např. získávání, výběr a plánování lidských zdrojů, ochrana zdraví a bezpečnost zaměstnanců, vzdělávání a rozvoj, hodnocení a odměňování, motivace, zaměstnanecké výhody, pracovní vztahy, interní komunikace a mnoho jiných. S ohledem na naplnění cíle práce a její omezený rozsah, jsem vybrala z prvků lidského činitele, jež jsou pro zaměstnance i pro organizaci užitečné, následující: vzdělávání, odměňování, pracovní vztahy a péče o pracovníky. Navazující třetí podkapitola popisuje významnost komunikačního činitele. Komunikaci jsem pro svou specifičnost věnovala samostatnou podkapitolu, přestože velmi úzce souvisí s pracovními vztahy a tudíž by mohla být pojata také jako další podkapitola lidského činitele. Velmi významným činitelem vnitřního prostředí je také organizační kultura, již se zabývám v podkapitole č. 4.4, není ale cílem této práce, proto jí není dán větší prostor, jenž si jistě zaslouhuje. Kulturu organizace vytvářejí lidé, kteří do ní vnášejí své zvyklosti, hodnoty, postoje, charakter osobnosti apod. Celá organizace se svými vnitřními činiteli existuje v uspořádání nazývaném struktura organizace, jež je krátce popsána v páté podkapitole. Pro snadnější představu o možných tvarech organizačních struktur jsou jednotlivá schémata znázorněna pomocí obrázků.

Významům klíčových slov této práce se věnuje ve svých dílech v různé míře mnoho autorů odborné literatury. Cílem práce není vyčerpávající výčet autorů a citací jejich pohledů na uvedené pojmy a není to ani v silách autora práce. V krátkém přehledu děl tedy zmíním ta nejdůležitější, ze kterých budu vycházet. Především se jedná o dílo Řízení lidských zdrojů od Armstronga (2002), Řízení lidských zdrojů: Nejnovější trendy a postupy také od Armstronga (2007) a dílo Koubka (2001) Řízení lidských zdrojů:

Základy moderní personalistiky. Dále budu čerpat z publikace Dědiny a Odcházela (2007) Management a moderní organizování firmy. Cenným zdrojem k práci mi bude také kniha Řízení lidských zdrojů: Nové trendy od autorů Horváthová, Bláha a Čopíková (2016), Základy strategického řízení a rozhodování od Mallya (2007) nebo dílo Tylla (2014) Podniková strategie.

Na předchozí teoretickou část práce navazuje a současně z ní vychází pátá kapitola, jejímž obsahem je kvantitativní výzkum. Je zde vysvětlena výzkumná otázka, na kterou bude hledána odpověď pomocí kvantitativního výzkumu metodou dotazníku. Bude popsána konkrétní organizace, v níž bude výzkum probíhat. Volba velikosti a složení výběrového souboru bude zdůvodněna v samostatné podkapitole. Následovat bude seznámení s tvorbou dotazníku, kde je vysvětleno, jakým způsobem bylo dosaženo jeho výsledné podoby. Stanovení kritérií a jednotlivá očekávání výsledků analýzy jsou uvedeny v podkapitole č. 5.6.1. Následující výzkumné závěry v podkapitole 5.7 jsou přehledně rozděleny shodně jako dotazník na vyhodnocení části I. - důležitost a vyhodnocení části II. – spokojenost. Poslední kapitola práce je Diskuse, v níž budou empirické výsledky výzkumu vztaženy k teoretické části práce.

1 Prostředí

1.1 Přírodní prostředí

Většinu z nás při vyřčení pojmu prostředí intuitivně napadá jednoduchý popis. Stačí se rozhlédnout kolem sebe a vše, co nás obklopuje, celé naše okolí představuje prostředí. Máme obvykle na mysli přírodní, neboli geografické prostředí (Heřmanová, 1996, s. 869). Pro svou existenci nepotřebuje vliv člověka. Přírodní prostředí se vyvíjí podle přírodních

zákonů. Sociologický slovník vysvětluje geografické prostředí jako prostor na zemském povrchu a zahrnuje do něj veškerou živou i neživou přírodu, například ovzduší, vodstvo, živočichy a rostliny atp. (Heřmanová, 1996, s. 869). Přírodní prostředí představuje široký prostor pro vše, co na Zemi existuje.

1.2 Životní prostředí

Životní prostředí je prostředí, které je lidem o něco málo blíž. Termíny přírodní prostředí a životní prostředí jsou si velmi blízké svým významem, zaměňují se a mohou být považována za synonyma. Ze samotného názvu životní vyplývá, že se jedná o prostředí týkající se živých tvorů. Od přírodního prostředí, které obklopuje živé i neživé objekty je možné životní prostředí odlišit tím, že se jedná o prostor obklopující živé tvory a také jimi tvořící. Sociologický slovník udává, že se jedná o přírodní jevy a procesy, které obklopují konkrétního živého jedince, ale také třeba celou populaci nebo jakýkoli jiný živý systém (Lamsler, 1996, s. 870). Životní prostředí má bezprostřední vliv na člověka a zpětně člověk působí na životní prostředí tím, že si ho upravuje podle svých potřeb. Nachází se ve volném prostranství kolem něj. Za životní prostředí může být považována např. veřejná zeleň, řeka protékající městem, lavička v parku, zastávka městské hromadné dopravy, infrastruktura, pole za naším domem či les za městem. Z uvedených příkladů lze vyzorovat, že do pojmu životní prostředí zahrnujeme přirozené přírodní prostředí i prostředí vytvořené člověkem tedy prostředí umělé.

1.3 Sociální prostředí

Za sociální prostředí lze pokládat jakékoli prostředí, ve kterém přichází jedinec do vzájemné interakce s dalšími lidmi, nejméně však s jedním člověkem. I k pojmu sociální prostředí je možné přiřadit termín, který je obecně chápán jako jeho synonymum a tím je společenské prostředí.

Ministerstvo práce a sociálních věcí České republiky ve Slovníku sociálního zabezpečení popisuje pojem přirozené sociální prostředí takto: „*Za přirozené sociální prostředí je považován souhrn všech vztahových vazeb a s tím souvisejících fyzických prostředí, ve kterých se osoba běžně pohybuje, tj. především rodina a sociální vazby k osobám v nejbližším okolí (především příbuzní v řadě přímé, sourozenci, manžel/ka, registrovaný/lá partner/ka, případně další osoby), domácnost, a místa, kde osoby pracují, vzdělávají se a realizují běžné sociální aktivity.*“ (MPSV ČR, 2017).

1.4 Shrnutí

Pojem prostředí v jeho širokém pojetí je veškeré okolí, které existuje okolo nás, můžeme rozlišovat mezi přírodním, životním a sociálním prostředím. Přírodním prostředím je myšlena živá i neživá příroda, vodstvo, rostlinstvo, vesmír, vše v okolí, co vzniká nezávisle na člověku a jeho dosažitelnosti. Životní prostředí je takové prostředí, ve kterém člověk žije a nachází se okolo něj. Životní prostředí působí na člověka a člověk jej svým chováním a jednáním ovlivňuje, přetváří, chrání i ničí. Prostor vznikající při vzájemném setkání člověka s člověkem nazýváme sociální nebo společenské prostředí. V sociálním prostředí dochází ke vzájemné interakci jedince s dalším nejméně jedním člověkem, vznikají vzájemné vazby s nejbližším okolím, s rodinou, spolužáky, kolegy, sousedy apod.

2 Organizace

Pojem organizace má několik významů.

Jedním z nich je organizace jako určitý řád, uspořádání věcí a vztahů, které mezi nimi existují. Ve své podstatě se jedná o činnost organizování. Dědina a Odcházal (2007, s. 16) odkazují na E. Daleyho, podle kterého je

organizování činnost, která vede k uspořádání prvků a vztahů mezi nimi a také k zavedení určitého řádu v organizovaném objektu.

Druhý význam má organizace stejný s pojmy instituce, podnik nebo také firma, které lze použít jako jeho synonyma. Armstrong a Taylor (2015, s. 161) napsali, že organizace je subjekt umožňující dosahování vlastních cílů prostřednictvím společného úsilí lidí pracujících v organizaci nebo pro organizaci. Dědina a Odcházal (2007, s. 16) charakterizují pojem organizace jako určité sociální uspořádání, jehož jednání je řízeno za účelem dosažení kolektivních cílů. Sociálním uspořádáním je v tomto případě myšlen určitý počet členů, kteří společně jednají a vzájemně se ovlivňují, aby jejich práce byla efektivní. Podle elektronického zdroje ManagementMania.com označuje pojem organizace organizovanou formální skupinu lidí se společnými cíli a motivací, vůči okolnímu prostředí vymezenou, svůj výkon měří a vzájemné vztahy mezi lidmi jsou řízeny a organizovány (2015).

Jako dynamický lidský systém, který se neustále mění, a jeho podoba může být jednoduchá i složitá, uspořádaná i neuspořádaná, popisuje pojem organizace z psychologické roviny Mikuláščík (2015, s. 202).

Čtvrtou podobou pojmu organizace je jeho chápání ve smyslu vnitřního systematického uspořádání podniku v podobě organizační nebo podnikové struktury. Armstrong a Taylor (2015, s. 161) popisují organizační strukturu jako rámec umožňující vykonávání práce. Formální organizační struktura je znázorněna organizačním schématem, které jednoznačně odpovídá hierarchii organizace a bývá doplněno popisy pracovních míst. Mikuláščík (2015, s. 202) zdůvodňuje nezbytnou potřebu existence formální organizační struktury u velkých organizačních systémů

z důvodu rychlosti a kvality komunikace, tak aby nedocházelo k dezinformacím.

Tyto čtyři pohledy k významu pojmu organizace přehledně shrnuli Dědina a Odcházal (2007, s. 16 - 17):

1. „*Podnik je organizace*“ – instituce vzniklá spojením jednotlivých organizačních prvků se vzájemnými vztahy, koordinací, řízením a samokontroly.
2. „*Podnik má organizaci*“ – určitá forma uspořádání podniku formou útvarové nebo procesní struktury, kdy každý organizační prvek má stanovená svá práva a povinnosti odvozená z cílů organizace.
3. „*Podnik je organizován*“ – organizační proces vykonávaný manažerem. Formou činností organizování a řízení pomocí nástrojů motivace, organizační kultury apod. ovlivňuje manažer chování jednotlivých organizačních prvků. Těmito prvky jsou myšleny osoby, skupiny organizační jednotky a společnosti.

Dvořáček a Slunčík (2012, s. 3) považují každý podnik za otevřený systém mající vztah k okolí, ve kterém působí a vidí závislost výsledků podniku na vnějších faktorech v podobě příležitostí či hrozeb.

2.1 Shrnutí

Na základě výše uvedeného lze vyvodit, čím je organizace tvořena. Rámec organizace tvoří organizační struktura, která hierarchicky uspořádává jednotlivé pracovní role zastávané zaměstnanci organizace. Organizační struktura je znázorněna organizačním schématem (viz obrázek č. 4, 5 a 6 na s. 40 a 41). Lidé mohou pracovat individuálně, v pracovních skupinách nebo ve větších organizačních skupinách. K efektivnímu fungování organizace je nezbytné řízení a organizování pracovních činností a zaměstnanců, které má ve svých kompetencích management organizace.

Pro správný tok informací v organizaci je potřeba vypracovat a využívat odpovídající komunikační systém. Lidé pracující v organizaci používají k výkonu své práce materiální zařízení a informační technologie, které jsou součástí organizace. Každý z uvedených činitelů organizace má významný vliv na spoluutváření firemní kultury, přesto rozhodující vliv na vytváření organizační kultury má management (Uzel, 2006, s. 10).

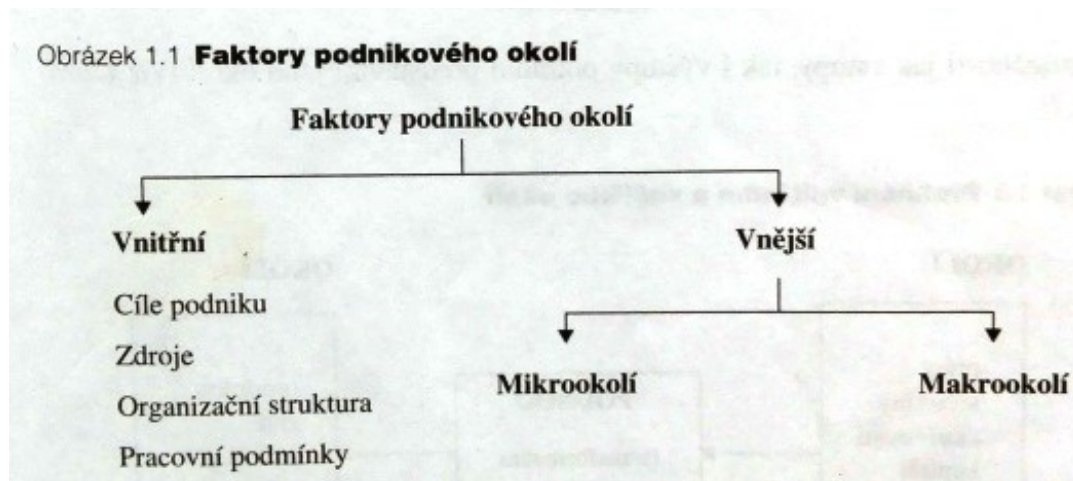
Organizace není statická, je živým organismem, který se stejně jako vše čím je tvořena vyvíjí. Vývoj organizace je ovlivněn také okolím, ve kterém se nachází nebo působí.

3 Vnější prostředí organizace

Žádná organizace, podnik nebo firma se nevyskytují izolovaně od svého okolí. Naopak, vždy je umístěna v určitém prostředí a je pro její přežití a prosperitu důležité, aby své okolí pozorovala a snažila se negativním vlivům okolí předcházet a pozitivní vlivy vnějšího prostředí se snažila využít ve svůj prospěch.

Podle Dvořáčka a Slunčíka (2012, s. 3) je okolí podniku vše, co stojí mimo organizaci a znalost podnikového okolí považují za důležité pro pochopení vztahů s okolím, schopnost přizpůsobení se okolí a schopnost využít možnosti k ovlivňování okolí. Na obrázku č. 1 s. 16 rozdělují stejní autoři okolí podniku na vnitřní a vnější faktory.

Obrázek č. 1 Vnější prostředí podniku



Dědina a Odcházal (2007, s. 24) oproti Dvořáčkovi a Slunčíkovi navíc vidí vliv vnějšího prostředí na chování organizace následovně: „*Okolím (okolním prostředím) jsou chápány výstupy, trendy a události, které se odehrávají za hranicemi organizace a které zároveň přímo či nepřímo ovlivňují chování organizace.*“. Uvedení autoři považují za nejvýznamnější činitele vnějšího prostředí ovlivňující organizaci v současnosti:

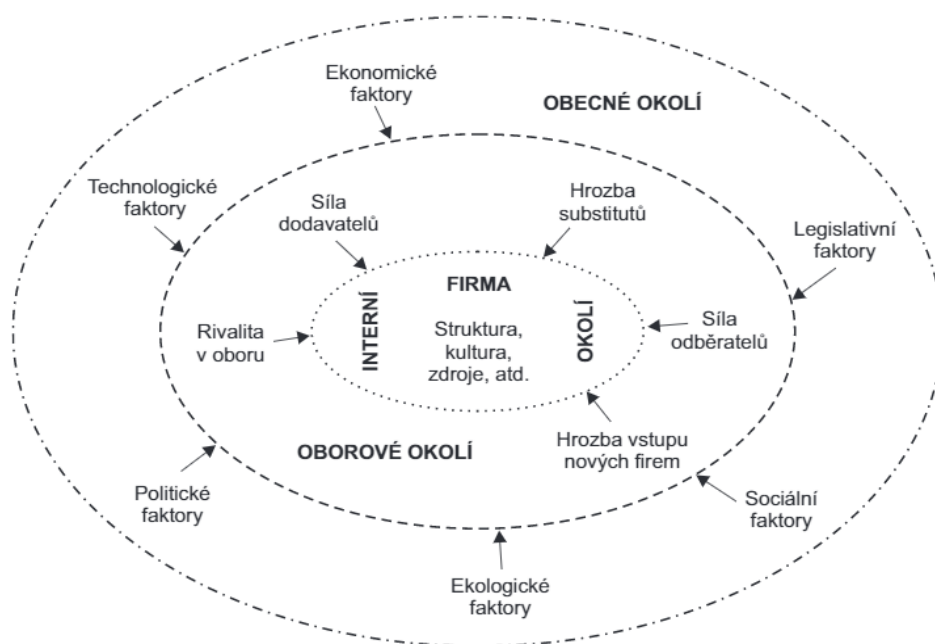
- Proces globalizace
- Rozvoj informačních technologií
- Sociální a demografické trendy (Dědina a Odcházal, 2007, s. 24).

Vnější prostředí organizace pozorují, analyzují a vyhodnocují především strategové firmy, aby mohli usměrňovat vývoj organizace (Mallya, 2007, s. 40). Je zajímavé, jak Mallya detailně rozlišuje vnější prostředí organizace na obecné okolí a oborové okolí organizace (viz obrázek č. 2 s. 17). Obrázek znázorňuje činitele obecného okolí organizace, kterými jsou:

- Ekonomické
- Sociální
- Politické
- Ekologické
- Technologické
- Legislativní

Bezprostřední okolí, které působí na podnikatelský subjekt, je v obrázku nazváno jako oborové okolí a zahrnuje činitele vnějšího prostředí jako síla dodavatelů, hrozba substitutů, síla odběratelů, rivalita v oboru, hrozba vstupu nových firem. Uvedení činitelé jsou součástí podnikatelského prostředí, jemuž se práce nevěnuje, a proto se nebude blíže problematikou podnikatelského prostředí zabývat. Podnikatelským prostředím nazýváme takové prostředí, ve kterém vystupují subjekty odpovídající definici podnikání. Podle Dvořáčka a Slunčíka (2012, s. 1) mezi takové subjekty patří ty, které vykonávají soustavnou samostatnou činnost pod vlastním jménem, na vlastní účet a odpovědnost za účelem dosažení zisku.

Obrázek č. 2 Podnikatelské okolí společnosti



Tyll (2014, s. 11) ve své monografii Podniková strategie píše, že podnik pro svou existenci potřebuje poznat a analyzovat vnější prostředí organizace, proto jej není možné vnímat jako organismus nezávislý na okolí. Jako okolí organizace chápe Tyll (2014, s. 11) vše, co se nachází mimo

organizaci a současně je s ní v nějakém vztahu. Podobně jako Mallya (2007, s. 40) rozlišuje Tyll dvě vrstvy vnějšího okolí a to na makrookolí a mikrookolí firmy.

Podle Tylla (2014, s. 11) je makrookolí tvořeno okolím politickým, ekonomickým, sociálním, technologickým, právním, demografickým a přírodními podmínkami. V mikrookolí je obsažena konkurence, zákazníci, dodavatelé, stakeholders a klíčoví hráči. Tito činitelé se podobně jako v předchozím příkladu nacházejí v oblasti podnikatelského prostředí, proto jim nebude dále věnována pozornost.

K analýze vnějšího prostředí uvádí Dědina a Odcházal (2007, s. 25) metodu PESTLE (viz obrázek č. 3), kde jsou zohledněny výše uvedené faktory vnějšího prostředí organizace.

Obrázek č. 3 Metoda analýzy vnějšího prostředí PESTLE



Obr. 2.2 Analýza PESTLE

3.1 Politický činitel

Mallya (2007, s. 47) zdůrazňuje nezbytnost analýzy působení politických činitelů, protože mohou výrazně ovlivňovat rozhodování a měnit prostředí dané země. Mezi politické činitele řadí např.:

- stabilitu vlády a politického prostředí země,
- ekonomickou politiku vlády,
- výdaje vlády např. na zdravotnictví, vzdělávání, silnice,
- postoj vlády ke kultuře a náboženství,
- záměr vládní politiky ovlivňovat daňové zákony v daném oboru,
- politické úsilí různých politických stran apod.

Dvořáček a Slunčík (2012, s. 10) hovoří o politicko-právních faktorech, které vymezují pravidla pro podnikatelskou činnost podobně jako Mallya (2007, s. 47), navíc mezi ně řadí např.:

- typ vlády a její stabilitu,
- svobodu tisku, míru byrokracie a korupce,
- směr regulace ekonomiky,
- právní předpisy, apod.

Na rozdíl od Mallyi (2007, s. 47), Dvořáčka a Slunčíka (2012, s. 10), nahlíží Strecková a kol. (2005, s. 11) na významnost politického činitele nikoli z pohledu podnikatelského prostředí ale s ohledem na dopad pro veřejný sektor. Právě politický systém v dané společnosti uvádí Strecková a kol. (2005, s. 11) v souvislosti s efektivností veřejného sektoru jako hlavní vnější faktor. Současně dodává, že nemůže být samotnými institucemi ovlivněn (Strecková a kol., 2005, s. 11).

3.2 Ekonomický činitel

Úspěšnost podniku je do jisté míry ovlivněna makroekonomickými trendy, které určují podobu příležitostí i hrozeb, jimž je podnik vystaven

(Mallya, 2007, s. 44). Za ekonomické činitele Mallya (2007, s. 45) považuje např.:

- charakter bankovníctví v zemi, dostupnost úvěrů a úspor
- výše daňového zatížení,
- povaha cenové politiky,
- podmínky exportu a importu,
- vývoj nezaměstnanosti,
- míra ekonomického růstu,
- pozice měny vůči zahraničním partnerům,
- výše hrubého domácího produktu, apod.

Ekonomické činitele dělí Dvořáček a Slunčík (2012, s. 11) podle míry stability na faktory měnící se v čase, např. fáze ekonomického cyklu nebo vývoj cen a relativně stabilní faktory, jako charakter ekonomiky a její úroveň, apod.

3.3 Sociální činitel

Mallya (2007, s. 42) upozorňuje na schopnost sociálních činitelů výrazně ovlivnit jak poptávku po zboží a službách tak nabídku. Sociálními činiteli má na mysli např.:

- životní styl a životní úroveň obyvatel,
- způsob, jakým obyvatelé vnímají sebe, svět i danou organizaci,
- dostupnost pracovních sil a jejich kvalifikace,
- změnu modelu rodiny,
- přístup obyvatelstva k životnímu prostředí,
- složení obyvatel z hlediska věku, pohlaví,
- způsob trávení volného času obyvatel, apod.

V obecnější rovině, než uvádí Mallya (viz výše), jsou pojaty sociální činitele podle Dvořáčka a Slunčíka (2012, s. 11), používají název sociálně-demografické (kulturní) faktory a řadí mezi ně např.:

- historické pozadí,
- systém hodnot,
- množství a kvalita pracovních sil,
- věkové, pohlavní či náboženské složení obyvatel,
- úroveň vzdělání, apod.

3.4 Technologický činitel

Vliv technologických požadavků může být pro úspěšnost podniku rozdílný, změny v této oblasti však mohou velmi významně ovlivnit okolí podniku. Předvídání vývoje technologií je jedním z významných činitelů úspěchu organizace (Mallya, 2007 s. 48). Technologickými činiteli jsou např.:

- rychlost změny technologií,
- rychlost morální zastaralosti technologií,
- výše finančních prostředků věnovaných na vědu a výzkum,
- inovace pracovních metod a technik,
- snadnější přístup k informacím apod. (Mallya, 2007, s. 48).

Dvořáček a Slunčík (2012, s. 14) používají termín technicko-technologické faktory, jež vnímají v širších souvislostech jako využití vědy a techniky pro činnost organizace a zahrnují sem např. také informační a komunikační technologie.

3.5 Legislativní činitel

Zásadní roli ve vymezení prostoru pro činnost organizací má podle Mallyi (2007, s. 43) stát a to tvorbou legislativních podmínek v podobě

zákonů, právních norem a vyhlášek. Rozhodující vliv na organizaci mají např.:

- regulace hospodářství státem,
- daňová legislativa,
- antimonopolní zákon,
- občanský zákoník,
- zákoník práce,
- ochrana osobního vlastnictví apod. (Mallya, 2007, s. 43).

3.6 Ekologický činitel

Podmínky pro ochranu životního prostředí jsou unikátní pro danou oblast státu. Pro efektivní fungování organizace je důležité, aby nepřišla do konfliktu s ekologickými podmínkami v daném prostředí (Mallya, 2007, s. 48). Ekologickými činiteli jsou podle Mallyi (2007, s. 48) např.:

- ochrana životního prostředí,
- klimatické podmínky a jejich změny,
- obnovitelné zdroje energie,
- odpadové hospodářství, recyklace,
- možnost využití vodních zdrojů apod.

3.7 Shrnutí

Chce-li být organizace úspěšná a konkurence schopná, musí monitorovat a následně reagovat na měnící se činitele vnějšího prostředí. Změny a inovace prováděné v reakci na změny vnějšího prostředí organizace přímo ovlivňují v různé míře vnitřní prostředí organizace.

V odborné literatuře se lze setkat i s opačným názorem. Dědina a Odcházal (2007, s. 157) poukazují na tvrzení Johna Childa (1972, s. 4), který popírá významnější vliv vnějších činitelů prostředí na výsledky

organizace. Zastává názor, že se organizace sama stává aktivním tvůrcem změn v okolním prostředí.

Pro úspěch podniku je nezpochybnitelná nutnost věnovat vnějšímu prostředí firmy pozornost, monitorovat jej a na základě analýz vyhodnotit další vývoj organizace. Bylo důležité popsat jednotlivé oblasti vnějšího prostředí, abychom si lépe uvědomili, že každý podnik, firma či organizace nemůže existovat izolovaně od svého okolí a musí na své okolí reagovat. Vnější prostředí je velmi složité ovlivnit, možné ale je maximálně přizpůsobit vnitřní prostředí organizace, tak aby efektivně využila podmínky vnějšího prostředí. V tomto místě dochází k vzájemnému prolínání vnějšího a vnitřního prostředí organizace, jemuž je věnována další část práce.

4 Vnitřní prostředí organizace

V předchozí kapitole bylo popsáno, jak je složité ovlivnit vnější prostředí. Větší část práce bude věnována především vnitřnímu prostředí organizace a jeho významným činitelům, jež také není snadné ovlivnit, ale je možné je tvořit, rozvíjet a pracovat s nimi ve prospěch organizace a ke spokojenosti jejich zaměstnanců.

Prostředí uvnitř organizace je tvořeno, jak je možné vidět na Obrázku č. 1 s. 16, cíli podniku, vnitřními zdroji, organizační strukturou a pracovními podmínkami. Obrázek č. 2 s. 17 představuje vnitřní prostředí, do něhož patří struktura, kultura, zdroje organizace, apod.

Vnitřní zdroje organizace podle Mallyi (2007, s. 53) zahrnují např. zaměstnance, manažerské schopnosti, finanční zdroje, budovy a zařízení; za důležitá aktiva podniku považuje také znalosti, schopnosti všech zaměstnanců.

Dědina a Odcházal (2007, s. 30) na rozdíl od technicko-ekonomického přístupu Mallyi (2007, s. 30) nahlíží na prostředí organizace jako na otevřený socio-technický systém, kdy je nezbytné se věnovat stejnou měrou oběma složkám systému. Jednotlivým částem socio-technického systému přiřazují zmínění autoři, např. tyto prvky:

Technická část systému:

- materiální zdroje,
- stroje a zařízení,
- složitost operací,
- geografické umístění,
- údržba,

Sociální část systému:

- schopnosti,
- sociální a psychologické potřeby,
- vztahy, komunikace,
- vzdělávání,
- pestrost práce aj.

4.1 Technologický činitel

Technologickými činiteli převážně nazýváme různé technické prostředky. Jednou z nejrychleji se rozvíjejících a nejčastěji využívaných forem technologie, jak ve vztahu k vnějšímu prostředí, tak k vnitřnímu prostředí organizace, jsou informační technologie. Dědina a Odcházal (2007, s. 28) v souvislosti s organizací rozlišují dvě samostatné oblasti pojmu technologie:

- materiální technologie – představují přístroje, nástroje a zařízení,
- sociální technologie – techniky, metody, systematicky ovlivňující chování a vztahy zaměstnanců pomocí organizační struktury, řízení apod.

Mezi technické a technologické činitele zahrnuje Horváthová (2016, s. 41) nástroje a vybavení – notebook, moderní operační systém, „chytrý“ mobilní telefon, apod. Horváthová (2016, s. 40) se zabývá vlivem materiálního vybavení na lidského činitele, když poukazuje na skutečnost, že správně navržené fyzické pracovní prostředí, konkrétně uspořádání zařízení a vybavení, umožňující co nejméně zbytečných přesunů, estetické

řešení, v rámci možností i pohodlí pozitivně ovlivňují to, jak se lidé v zaměstnání cítí. Podle Horváthové (2016, s. 41) mnozí pracovníci mají potřebu používat ke své práci moderní technologie, které jim usnadní či urychlí práci a nemají-li přístup k těmto technologiím, stává se, že za nimi odcházejí za konkurencí. Technické a technologické činitele tedy lze považovat za velmi významné pro organizaci, postrádá-li však organizace kvalitní a kvalifikované lidské činitele s dovednostmi a schopnostmi s nimi pracovat, zůstává i ta nejvyspělejší technika nevyužita.

4.2 Lidský činitel

Mallya (2007, s. 179) popisuje lidský faktor jako nehmotný lidský zdroj, který obsahuje znalosti, zkušenosti, kreativitu, loajalitu atd. každého zaměstnance a ukazuje na to, že stoupá význam lidských zdrojů pro konkurenceschopnost organizace. Koubek (2015, s. 27) se o jednotlivých zaměstnancích organizace vyjadřuje jako o lidském kapitálu, který disponuje znalostmi, zkušenostmi, dovednostmi a schopnostmi. Tyto činitele dále zaměstnanci rozvíjejí, předávají si je mezi sebou a vytvářejí tak hodnotu organizace. Pro organizace je proto užitečné dokázat lidský kapitál získat, udržet si jej, odpovídajícím způsobem odměňovat, rozvíjet jeho kvalifikaci, motivovat a poskytovat mu kvalitní péči. Současně je nezbytné dbát na to, aby všechny tyto schopnosti, znalosti, dovednosti a zkušenosti byly efektivně využívány ve prospěch organizace a aby v ní zůstávaly spolu s jejich nositeli, tedy zaměstnanci. Práce s lidmi, poskytování kvalitní a kvalifikované péče zaměstnancům ve všech výše uvedených oblastech je velmi náročná a odpovědná činnost. Proto tvoří práce s lidmi neoddelitelnou součást pracovních povinností všech vedoucích pracovníků a odborného pracoviště specializovaného na řízení lidských zdrojů, kterým je personální útvar organizace.

4.2.1 Vzdělávání zaměstnanců

Hlavní význam ve vzdělávání zaměstnanců spočívá v zabezpečení vzdělaných, kvalifikovaných a angažovaných pracovníků pro organizaci, kteří si tak snadněji osvojí znalosti, dovednosti a schopnosti potřebné pro dosažení strategických cílů organizace (Armstrong, 2015, s. 336). Aby byli lidé v organizaci ochotni se vzdělávat a rozvíjet, je potřeba vytvořit lidem vhodné prostředí pro vzdělávání a neopomenout individuální potřeby zaměstnanců, Armstrong (2015, s. 338) uvádí např.:

- vzdělání by mělo být v souladu se strategií organizace a současně se strategií lidských zdrojů,
- investice organizace do vzdělání má přinášet prospěch všem zúčastněným stranám,
- vzdělání souvisí s výkonem činností zaměstnanců a tím přispívá k lepšímu výkonu celé organizace,
- každý zaměstnanec má mít možnost se vzdělávat, má být organizací podporován v rozvoji svých znalostí, schopností a dovedností,
- zaměstnanci by měli být vedeni ke vzdělávání svými nadřízenými popř. personalisty, přesto hlavní odpovědnost za vzdělávání a rozvoj leží na nich samotných.

Mimořádný význam ve vzdělávání zaměstnanců spatřuje Koubek (2015, s. 31) v přímém nadřízeném, neboť se u svých podřízených podílí na:

- identifikaci vzdělávacích potřeb,
- vzdělávání na pracovišti při pracovní činnosti,
- vzdělávání mimo pracoviště,
- vyhodnocení efektivity vzdělávací akce,
- vypracování plánů individuálního rozvoje každého zaměstnance,
- tvorbě podmínek pro plnění plánů rozvoje pracovníka,
- kontrole plnění plánů rozvoje pracovníka.

Vzdělávání zaměstnanců přispívá nejen k vyššímu a kvalitnějšímu pracovnímu výkonu, ale současně připravuje zaměstnance na neustálé změny podmínek potřebných k jejich pracovní činnosti. Vynaložené náklady na vzdělávání neopomíjí Šikýř (2014, s. 124), jež vidí význam vzdělávání zaměstnanců i v úzké souvislosti s personálním rozvojem zaměstnanců a zhodnocením investic organizace do vzdělávání v podobě připravených vnitřních zdrojů pro pokrytí plánovaných manažerských funkcí.

4.2.2 Odměňování zaměstnanců

Pod pojmem odměňování si mnozí obvykle představí mzdu, plat nebo jinou finanční odměnu, kterou obdrží od svého zaměstnavatele za vykonanou práci. Současné přístupy odměňování jsou charakteristické odměnami peněžními a materiálními, o kterých rozhoduje organizace (tzv. vnější odměny). Zároveň se současné přístupy zabývají odměnami vnitřními, jež nemají materiální podobu, ale vychází z osobnosti zaměstnance a jsou ovlivňovány jeho potřebami, zájmy, hodnotami a postoji (Koubek, 2015, s. 283). Vnější a vnitřní odměny spolu dohromady tvoří celkovou odměnu. V Tabulka č. 1 s. 28 jsou pro snadnější orientaci a názornost uvedené odměny sestaveny.

Tabulka č. 1 - Odměna

Celková odměna		
Vnější odměny		Vnitřní odměny
Peněžní	Nepeněžní	
Finanční odměna	Povýšení Uznání Zaměstnanecké výhody Nadstandardní vybavení kanceláře Velikost nebo umístění kanceláře Automobil i pro soukromé účely Vzdělávání poskytované zaměstnavatelem atd.	Radost z práce Příjemné pocity z podílení se na určitých aktivitách Pocit užitečnosti Pocit úspěšnosti Neformální uznání kolegů Příjemný pocit ze svého postavení Radost z pracovních úspěchů Spokojenost se svou kariérou Korektní vztahy zaměstnanců s vedením organizace Korektní vztahy s kolegy Pocit spravedlivého odměňování a hodnocení Spokojenost s péčí o zaměstnance Příznivé pracovní podmínky atd.

Podle Armstronga (2015, s. 414) je důležitá informovanost vedení i zaměstnanců o základních zásadách odměňování, které jsou obvykle schvalovány vrcholovým vedením organizace. Vedoucí zaměstnanci potřebují znát tyto zásady z důvodu uplatňování sjednoceného systému odměňování a zaměstnanci musí mít představu o způsobu a výši odměny za určitou vykonanou práci či pracovní chování. Armstrong (2015, s. 423) je přesvědčen, že přístup k odměňování založený na celkové odměně, která je tvořena spojením peněžních a nepeněžních odměn, přispívá k zatraktivnění organizace jako zaměstnavatele a zvýšení zájmu zaměstnanců pro organizaci pracovat. Podobně jako Koubek, má peněžními odměnami na mysli Armstrong (2015, s. 423) mzdy a platy, peněžní odměny v závislosti na výkonu, zaměstnanecké výhody, příspěvek na penzijní spoření apod., nepeněžní odměny mohou mít vnější nebo

vnitřní charakter a umožňují individuální volbu v závislosti na osobnostních vlastnostech zaměstnance, např. vnější odměnou může být uznání za odvedenou práci a dosažené úspěchy, kvalitní pracovní prostředí a za vnitřní odměnu lze považovat motivující pracovní pozice, možnost kariérního postupu, rovnováha mezi pracovním a osobním životem apod.

Šikýř (2014, s. 116) přidává odměňování další rozměr - spravedlivé odměňování zaměstnanců, umožňující odměnit skutečný výkon pracovníků a podněcovat zaměstnance k vykonávání sjednané práce a k dosahování potřebného výkonu. Organizace musí zajistit odměňování nejen spravedlivé, ale také efektivní, tzn. s ohledem na hospodaření organizace a v souladu s platnými legislativními předpisy. Šikýř (2014, s. 117) podobně jako Koubek a Armstrong poukazuje na moderní systémy odměňování zahrnující peněžní a nepeněžní formy odměňování, přičemž k nepeněžnímu odměňování řadí také partnerský styl řízení, dokonalejší bezpečnost a ochranu zdraví při práci nebo přátelské pracovní vztahy. Dalším důležitým činitelem vnitřního prostředí organizace souvisejícím se zaměstnanci, jemuž se práce věnuje, jsou pracovní vztahy.

4.2.3 Pracovní vztahy

Vztahy mezi lidmi vznikají už při sebemenší oboustranné interakci člověka s člověkem. Vztahy tedy existují v běžném životě při vzájemné komunikaci, nebo při setkání člověka s jiným člověkem. V případě komunikace s jinými lidmi na pracovišti vznikají pracovní vztahy. Tyto vztahy jsou nezbytné pro vykonávání pracovní činnosti a mají velký význam pro personální práci a řízení lidských zdrojů. Kvalita pracovních vztahů podle Koubka (2015, s. 326) má výrazný vliv na dosahování cílů organizace i profesních a osobních cílů jednotlivých zaměstnanců. Jsou-li pracovní vztahy korektní a harmonické, mají příznivý dopad na pracovní spokojenost a loajálnost zaměstnanců. Naopak, jsou-li vztahy mezi lidmi na

pracovišti nezdravé, konfliktní, cíle organizace jsou dosahovány jen velmi obtížně.

K vytváření zdravých pracovních vztahů uplatňuje organizace zásady, z nichž Koubek (2015, s. 327-328) uvádí např. přísné dodržování zákonů, povinnosti vyplývající z uzavřených smluv, respektování lidských práv, či trvání na dodržování pravidel slušnosti. Takový způsob chování a jednání vyžaduje od vedoucích pracovníků respektování všech svých obchodních partnerů včetně odborové organizace, zaměstnanců, spravedlivé odměňování, rozvoj pracovníků, efektivní komunikace se zaměstnanci, dbát na bezpečnost a zdraví při práci aj.

Pracovní vztahy vznikají nejméně mezi dvěma stranami, proto by snaha o vytváření zdravých pracovních vztahů vycházející pouze ze strany zaměstnavatele byla zbytečná, pokud by stejný zájem nesdíleli zaměstnanci. Mezi základní povinnosti pracovníků v organizaci řadí Koubek (2015, s. 334) např. pracovat svědomitě, své znalosti a schopnosti maximálně využít pro výkon pracovní činnosti, pracovat kvalitně a efektivně, dodržovat právní předpisy, prohlubovat svou kvalifikaci, jednat tak, aby nedocházelo ke škodám na zdraví vlastním ani spolupracovníků, na majetku zaměstnavatele apod.

Zatímco Koubek popisuje vztahy mezi zaměstnanci, Armstrong (2015, s. 466) se ve svém díle zabývá zaměstnaneckými vztahy z pohledu jejich řízení. Organizace se ve své strategii zabývá vytvářením harmonických a produktivních vztahů s cílem uspokojování potřeb organizace a současně se věnuje potřebám zabezpečení spravedlivého a slušného zacházení se zaměstnanci. Podstatu zaměstnaneckých vztahů vidí Armstrong (2015, s. 467) ve vztazích mezi managementem a zaměstnanci, např. kdy zaměstnavatel vyžaduje od zaměstnanců oddanost a angažovanost

a zaměstnanci chtějí jistotu zaměstnání, příznivé pracovní podmínky, bezpečné pracovní prostředí atd. Při vzniku možného konfliktu zájmů, musí být zaměstnanecké vztahy řízeny ve shodě s přijatými ujednáními.

Chování během vzájemných jednání jednotlivých stran zaměstnaneckých vztahů, kterými jsou manažeři, zaměstnanci a případně odbory, spoluvytváří atmosféru zaměstnaneckých vztahů (Armstrong, 2015, s. 470). Atmosféra zaměstnaneckých vztahů může být podle Armstronga (2015, s. 470) dobrá, špatná nebo neutrální v závislosti na:

- důvěře mezi managementem a zaměstnanci,
- spravedlivém a ohleduplném jednání managementu se svými zaměstnanci,
- otevřeném a transparentním jednání managementu týkajících se zaměstnaneckých vztahů,
- způsobu a výsledku řešení případných konfliktů,
- udržování přirozených harmonických vztahů, vedoucích k ochotné spolupráci a ne k neochotné poslušnosti,
- oddanosti zaměstnanců zájmům organizace, management chrání oprávněné zájmy zaměstnanců,
- přístupu managementu k zaměstnancům jako zainteresovanou stranou.

Za zlepšování atmosféry zaměstnaneckých vztahů přikládá Armstrong (2015, s. 471) významnou odpovědnost vedoucím týmů a liniovým manažerům, kteří by měli být školeni v přístupech, které musí důsledně uplatňovat.

4.2.4 Péče o zaměstnance

Pojem péče o zaměstnance byl už zmíněn v souvislosti s odměňováním zaměstnanců. Kvalitní péči o zaměstnance lze považovat za určitý způsob

odměny, který se ale nevztahuje k výkonu práce, ale vyplývá z titulu pracovního poměru nebo jiného pracovního vztahu s organizací. Podle Koubka (2015, s. 343) lze péči o pracovníky rozlišovat na povinnou péči danou zákony a smlouvami s vnějšími smluvními stranami, na smluvní péči na základě smluvních ujednání uvnitř organizace a dobrovolnou péči. Organizace mají ve svých rukou významný nástroj v poskytování dobrovolné péče svým pracovníkům pro získávání, udržení si a motivování kvalitních pracovníků, neboť právě podobou poskytování dobrovolné péče mají možnost organizace zaměstnance zaujmout (Koubek, 2015, s. 344).

Zaměstnavatelé, kteří plní svou povinnost pečovat o zaměstnance, současně nejen zabezpečují jednu z forem odměňování, ale podle Armstronga (2015, s. 514) také zvyšují možnost, že zaměstnanci budou zaměstnavateli oddáni a budou pro něj rádi pracovat. Koubkem používaný pojem péče o zaměstnance, nahrazuje Armstrong (2015, s. 508) slovy zabezpečování pohody zaměstnancům, jímž je myšleno:

- vytváření příznivého pracovního prostředí,
- přístup manažerů k zaměstnancům,
- rovnováha mezi pracovním a osobním životem,
- řešení problémů na pracovišti,
- poskytování individuálních i kolektivních služeb zaměstnancům, zejména stravovacích, kulturních a sportovních zařízení.

Podobně jako výše Armstrong používá v souvislosti s péčí o zaměstnance vlastní termín zabezpečování pohody zaměstnancům, přináší i Šikýř (2014, s. 130) svůj pojem smysluplná péče o zaměstnance a definuje ji následovně: „*Péče o zaměstnance vyjadřuje starost zaměstnavatele o pracovní podmínky zaměstnanců k vykonávání sjednané práce a dosahování požadovaného výkonu*“. Šikýř (2014, s. 131) uvádí, že příznivé pracovní

podmínky mají vliv na zdraví, spokojenost, motivaci, výsledky a chování zaměstnance, podporují spokojenost s prací a zvyšují atraktivnost zaměstnavatele.

Shodně jako Koubek (2015, s. 343) hovoří Šikýř (2014, s. 131) o rozdělení péče o zaměstnance do dvou oblastí. Povinná péče je stanovena pracovní právními předpisy a smluvní péče, která vyplývá ze smluvních ujednání, jako je např. kolektivní smlouva, pracovní smlouva, interní směrnice zaměstnavatele apod. Patří sem, např. stanovení pracovní doby, pracovní prostředí, předpisy týkající se bezpečnosti a ochrany zdraví při práci, vzdělávání a rozvoj zaměstnanců, stravování apod.

Druhou oblast péče o zaměstnance lze nazvat dobrovolnou péčí, přestože v rámci konkurenčního boje o získání a udržení kvalitních a kvalifikovaných zaměstnanců je tato péče nezbytná. Dobrovolná péče o zaměstnance vyplývá, jak uvádí Šikýř (2014, s. 131), z personální politiky zaměstnavatele a může znamenat péči o personální rozvoj zaměstnanců, zaměstnanecké výhody, přátelské vztahy na pracovišti, partnerský styl řízení, apod.

4.3 Komunikační činitel

Bělohlávek (1996, s. 231) zdůrazňuje významnost komunikace v organizaci, když uvádí, že kvalita komunikace podmiňuje úroveň řízení organizace. Komunikaci popisuje Bělohlávek (1996, s. 232) jako proces, který probíhá v těchto úrovních:

- úroveň významu – zde vzniká myšlenka u původce informace,
- úroveň kódu – kódování myšlenky, přetvoření myšlenky do podoby srozumitelného jazyka pro příjemce informace,
- úroveň vnímání – vysílání zakódované informace,

- úroveň přenosu – přenos, příjem, dekodování a pochopení informace příjemcem.

K přenosu informací jsou potřebná komunikační média, jež jsou volena podle potřebné rychlosti předání zprávy, množství předávaných informací a finanční náročnosti přenosu informací (Bělohlávek, 1996, s. 236). Jsou jimi např.:

- psaná komunikace (dopisy, zprávy, směrnice aj.),
- ústní komunikace (konverzace, schůze, telefonický rozhovor aj.),
- vizuální komunikace (gesta, postavení, grafy, tabulky, videa aj.),
- elektronická komunikace (elektronické sítě, telekonference aj.).

Mikuláščík (2015, s. 218) popisuje komunikování z psychologické stránky jako jedinou možnou cestu, jak si předávat informace a udržovat tak firmu funkční. Zvláštní význam dobře fungujícího komunikačního systému pak Mikuláščík (2015, s. 218) zdůrazňuje v období organizačního rozvoje a organizačních změn. Ve srovnání s Bělohlávkem (1996, s. 232), jenž popisuje úroveň procesu komunikace, Mikuláščík (2015, s. 218) uvádí úroveň komunikování podle obsahu nebo formy komunikace, např.:

- odbornou – srozumitelnou pouze pro odborníky
- kompetentní – týkající se určité problematiky
- lidskou – respektující partnera
- technickou – prostřednictvím techniky
- verbální – slovní
- neverbální – pomocí gest, postoje, výrazu
- přímou – tváří v tvář aj.

Co se týká formy komunikace a komunikačních prostředků, s příchodem elektronických prostředků, dochází ke zrychlení, zpřesnění a jistým způsobem k odlidštění komunikace, což snižuje její kvalitu na

emocionální, interakční a mimo jiné také verbální úrovni komunikace (Mikuláščík, 2015, s. 219).

Komunikaci v organizaci lze podle Dědiny a Odcházela (2007, s. 53-55) rozlišovat na základě míry její formálnosti a také podle směru, kterým jsou informace sdělovány.

Komunikace podle formálnosti:

- Formální komunikace – informace jsou sdělovány pomocí oficiálně stanovených komunikačních kanálů, jejichž forma může být ústní, např. pravidelné porady, roční hodnocení apod. nebo písemná, např. podnikové noviny, výroční zprávy apod. Formální komunikace je velmi významná především v krizovém období vývoje firmy, spočívá především v předcházení šíření nepravdivých a poplašných zpráv, které mohou napáchat nevratné škody organizaci.
- Neformální komunikace – neoficiální rozhovory, tzv. chodbové řeči, pověsti, nezávislé na hierarchii organizace, někdy nahrazují případné chybějící toky formální komunikace. Mohou být užitečné při zjišťování nálady v organizaci, představují však riziko v případě převážení nad formální komunikací v podobě nedůvěryhodnosti obsahu informací.

Komunikace podle směru sdělování informací:

- Směr komunikace: dolů – jedná se o směr v rámci hierarchického uspořádání podniku od nadřízených k podřízeným převážně v podobě příkazů či usměrnění.
- Směr komunikace: nahoru – zaměstnanci sdělují svým nadřízeným zprávy o průběhu vykonávání požadovaných činností, jedná se o zpětnou vazbu podřízených směrem k nadřízeným.
- Směr komunikace: horizontální – výměna informací probíhá na stejné zaměstnanecké úrovni v rámci organizační struktury podniku,

vyznačuje se neformálností, rychlostí a přesností. Horizontální komunikace není zatížena formalitami a nerovností komunikujících stran, jimiž trpí komunikace směrem dolů i směrem nahoru.

K výše uvedeným směrům komunikace autorů Dědiny a Odcházela (2007, s. 53-55), přidává Bělohlávek (1996, s. 238) komunikační kanál diagonální – výměna informací probíhá mezi zaměstnanci na různých úrovních u různých útvarů. Tento způsob komunikace obvykle nepřipadá v úvahu u formálních organizací, které striktně dodržují komunikaci předem danou hierarchickým postavením zaměstnanců.

4.4 Kultura organizace

Souhrnnou definici pojmu kultura organizace uvádí ve svém díle Armstrong (2015, s. 164): *„Kultura zahrnuje hodnoty, normy, přesvědčení, postoje a předpoklady, které nemusí být nijak vyjádřené, ale rozhodně určují způsob chování lidí i způsob vykonávání práce.“*

Kultura organizace je tvořena lidským faktorem a podle Tylla (2014, s. 201) je obdobou lidské osobnosti, protože představuje typické jednání, smýšlení a chování zaměstnanců organizace, které se postupně utvářelo uvnitř organizace od jejího vzniku a stále se vyvíjí. Přestože Tyll vidí kulturu na rozdíl od jiných, v práci uvedených autorů (Armstrong, Černěk, Bělohlávek), jako obdobu lidské osobnosti, prvky organizační kultury uvádí podobné. Mezi prvky organizační kultury pozorovatelné na venek, avšak jejich význam může být nepozorovatelný, řadí Tyll (2012, s. 203) např.:

- Jazyk – specifická terminologie související např. se strategií firmy
- Normy – vnitřní psaná pravidla, akty řízení apod.
- Rituály – výroční oslavy, udělování ocenění, firemní večírky

- Způsob jednání a komunikace – např. forma oslovování, způsob telefonické či písemné komunikace, prostor vyhrazený k práci, k jednání, či odreagování ve volném čase,
- Firemní tabu – určité skutečnosti, o kterých se v organizaci nemluví, jsou častá v konzervativních organizačních kulturách,
- Symboly – např. logo organizace, řešení vstupních prostor do organizace, způsob oblékání, stejnokroj apod.

Každý podnik podobně jako každá sociální skupina si vytváří svou vlastní specifickou a originální kulturu. Černek (2013, s. 228) v díle *Pokročilé řízení lidských zdrojů* charakterizuje podnikovou kulturu takto: *„Podniková kultura je chápána jako soubor všeobecně reflektovaných hodnot, představ, přístupů, deklarovaných norem a vztahů, který se dlouhodobě projevuje v individuálním i skupinovém chování jeho zaměstnanců a odlišuje vhodné, resp. přijatelné, chování od nežádoucího.“* Kulturní prvky pak Černek (2013, s. 228) dělí na artefakty materiální a nemateriální povahy. Mezi prvky materiální povahy řadí architekturu budov, materiální vybavení, produkty vytvářené organizací, propagační materiály, loga apod. Za prvky nemateriální povahy pak Černek (2013, s. 228) považuje základní přesvědčení, hodnoty a postoje, normy chování, ceremoniály, historiky apod.

Bělohlávek (1996, s. 107) nazývá organizační kulturou řadu zvyklostí, které se v každodenním chování zaměstnanců upevnily natolik, že se staly normou chování zaměstnanců v organizaci. Za silnou organizační kulturu pak považuje normy chování osvojené velkou většinou zaměstnanců organizace. Taková organizační kultura přejímá regulační funkci a v organizaci není určitých nařízení a pokynů potřeba. Jsou-li normy chování nejednotné, případně značně rozdílné, hovoří Bělohlávek (1996, s. 108) o slabé organizační kultuře s nezbytnými písemnými nařízeními a pokyny.

4.5 Struktura organizace

Dědina a Odcházel (2007, s. 134) charakterizují organizační strukturu jako síť vztahů podřízenosti, nadřízenosti a součinností, která sjednocuje technologie, pracovní úkoly a zaměstnance organizace za účelem realizace cílů organizace. Organizační struktura bývá obvykle vyjádřena formou organizačního schématu nebo diagramu. Při sestavování organizační struktury zohledňují Dědina a Odcházel (2007, s. 134) následující skutečnosti:

- specializace – obsah a zaměření jednotlivých činností,
- hierarchie – počet stupňů řízení potřebných pro danou organizaci,
- seskupování – tvorba oddělení, útvarů na základě vhodných kritérií,
- integrace – efektivnost sjednocení jednotlivých částí organizace,
- řízení – styl řídicí činnosti, centralizace, decentralizace, delegování řídicích kompetencí apod.

Organizační strukturu vidí Bělohlávek (1996, s. 91-92) jako mechanismus sloužící ke koordinaci a řízení činnosti členů organizace a umožňující:

- efektivní činnost organizace,
- sledování aktivit organizace,
- rozdělení odpovědnosti za jednotlivé aktivity zaměstnanců,
- sjednocení činností různých útvarů organizace,
- reagování na změny okolí i uvnitř organizace apod.

4.5.1 Organizační struktury podle tvaru

Různé organizace mají různou organizační strukturu. Například v závislosti na počtu úrovní řídicích a řízených zaměstnanců je rozlišováno mezi štíhlou organizační strukturou a širokou organizační strukturou. Štíhlá organizační struktura se vyznačuje mnoha úrovněmi řídicích pracovníků s nízkým počtem řízených zaměstnanců a široká organizační

struktura je charakteristická nejvýše čtyřmi úrovněmi řízení a vysokým počtem podřízených pracovníků (Bělohlávek, 1996, s. 92).

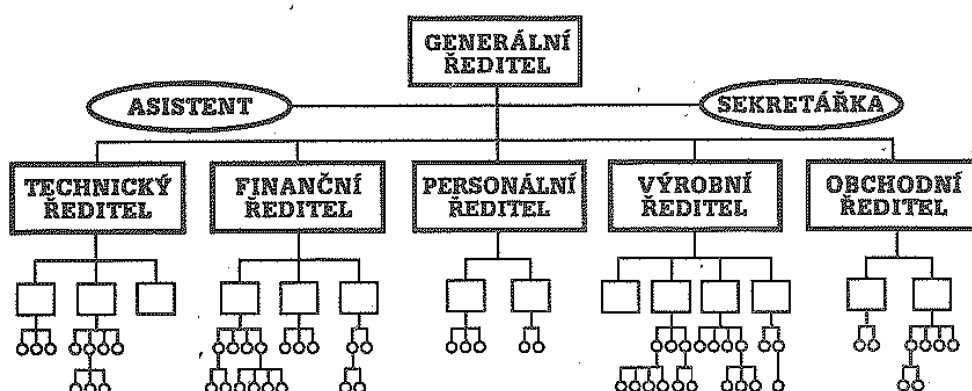
4.5.2 Organizační struktury podle formy

Podle organizační formy uvádí Bělohlávek (1996, s. 92-94) tyto organizační struktury: funkcionální strukturu, divizionální strukturu a maticovou strukturu.

Funkcionální struktura – základní forma struktury, vztahy podřízenosti a nadřízenosti podléhají obsahu činnosti funkce, kterou zaměstnanci, skupiny zaměstnanců nebo útvary vykonávají. Schéma funkcionální struktury znázorňuje obrázek č. 4 (Bělohlávek, 1996, s. 93):

Obrázek č. 4 Funkcionální struktura

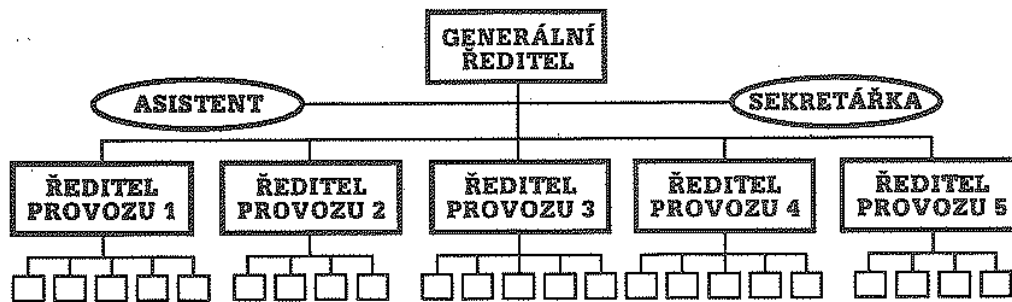
obr. 5.1 Funkcionální struktura



Divizionální struktura – vzniká rozdělením velké organizace, kdy centralizované řízení pozbývá efektivity, na jednotlivé divize společnosti. Mohou být rozděleny např. podle druhu výroby či služby, nebo v závislosti na geografickém rozmístění nebo podle druhu klientely apod. (Bělohlávek, 1996, s. 93). Příklad schématu divizionální struktury organizace znázorňuje obrázek č. 5 s. 40.

Obrázek č. 5 Schéma divizionální struktury

obr. 5.2 Divizionální struktura

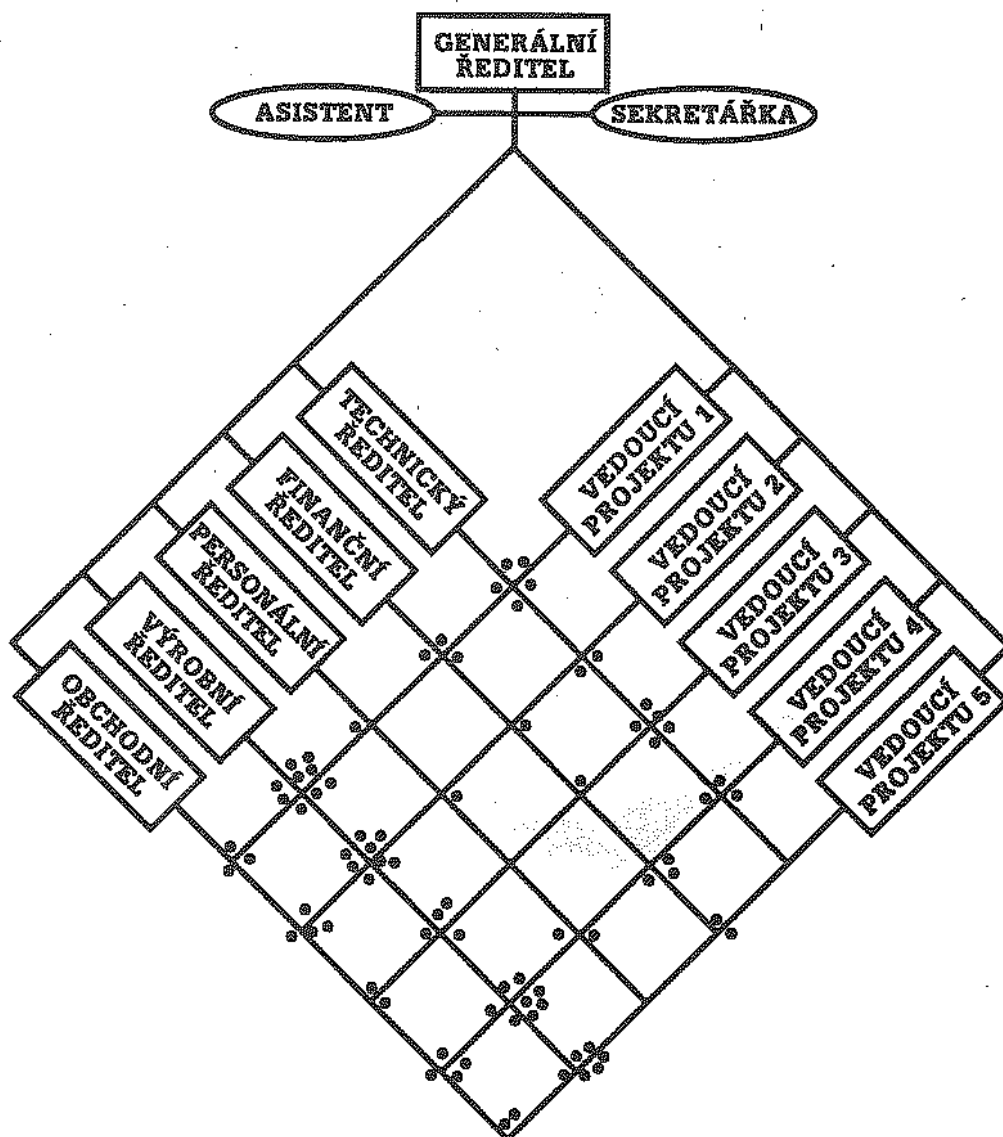


Maticová struktura – jejíž schéma je znázorněno na obrázku č. 6 s. 41, je kombinací funkcionální a divizionální struktury. Zpravidla se jedná o týmy odborníků vytvořených za účelem řešení společného úkolu, podléhajících dvěma nadřízeným, přičemž jeden z nich je týmový vedoucí a druhý vedoucí je odborníkem v oblasti řešeného úkolu (Bělohlávek, 1996, s. 94).

Podle Mallyi (2007, s. 156) je potřebné, aby struktura organizace odpovídala jejím cílům, technologiím, prostředí a velikosti. Struktura organizace znázorňuje rozdělení pracovních činností i odpovědností, čímž současně určuje směr formálního toku informací jak mezi zaměstnanci tak s ohledem na hierarchické uspořádání firmy.

Obrázek č. 6 Schéma maticové struktury

obr. 5.3 Maticová struktura

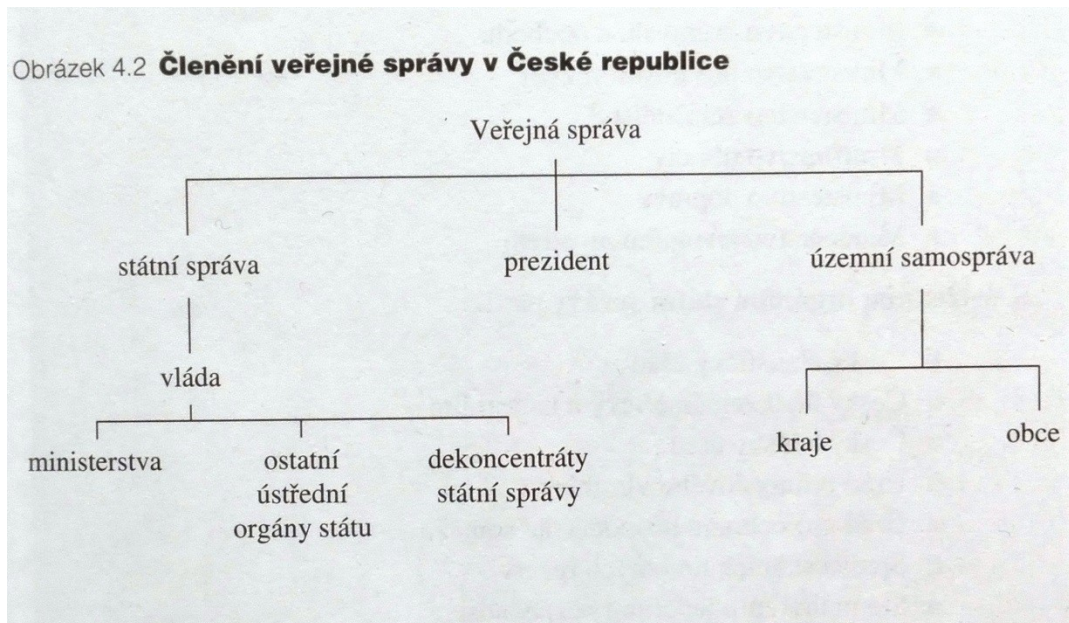


4.6 Finanční činitel

Organizace, které se tato práce věnuje, se nachází v prostředí veřejné správy, jedná se o státní organizaci. Členění veřejné správy znázorňuje obrázek č. 7 s. 42 od autorů Dvořáček a Slunčík (2012, s. 78), kteří popisují veřejnou správu jako soubor institucí, spravující veřejné záležitosti ve

veřejném zájmu. Státní správa pak uskutečňuje svou činnost jménem a v zájmu státu.

Obrázek č. 7 Členění veřejné správy ČR



Finanční zdroje organizace, které je práce věnovaná, jsou zcela závislé na státním rozpočtu Ministerstva vnitra České republiky. Finanční zdroje jsou tedy činitelem, který není přímo ovlivnitelný činností zkoumané organizace. Z uvedeného důvodu se tato práce dále nebude věnovat finančnímu činiteli, přestože se jedná o velmi významný činitel.

4.7 Shrnutí

Vnitřní prostředí organizace je tvořeno mnoha významnými činiteli. Jednotlivé organizace jsou svými vnitřními činiteli charakteristické v závislosti na druhu organizace, velikosti organizace, předmětu své činnosti, svým geografickým umístěním apod. Některé vnitřní činitele však mají organizace podobné. Protože vnitřních činitelů organizace je velké množství a cílem práce není popsat co nejvíce těchto činitelů, uvádím v práci jen některé z nich. Vybrala jsem ty činitele, které jsou významné pro zkoumanou státní organizaci. Kapitola charakterizovala technologický

činitel, lidský činitel, komunikační činitel, organizační kulturu a strukturu a finanční činitel. Důvodem pro výběr těchto činitelů je hlavní činnost zkoumané organizace, jež se zakládá na službě občanům České republiky. Nejdůležitějšími činiteli této organizace jsou především lidé, kteří službu vykonávají. Lidským zdrojům je proto věnován největší prostor. Jakkoli se jednotliví činitelé vnitřního prostředí organizace mohou zdát odlišní, existence a povaha každého z nich je závislá na lidech - zaměstnancích. Dominantně jsou ovlivňovány jednáním vedoucích pracovníků, jejich chováním, schopnostmi, kompetencemi a rozhodováním. Je především v zájmu organizace vytvářet svým zaměstnancům, co možná nejvhodnější prostředí pro vykonávání činnosti ve prospěch zaměstnavatele.

5 Výzkum

5.1 Cíl výzkumné části

Z důvodů uvedených ve shrnutí teoretické části, je výzkum zaměřen na lidského činitele, jehož dílčími oblastmi popsanými v práci jsou vzdělávání, odměňování, pracovní vztahy a péče o pracovníky. Cílem je potvrdit významnost lidského činitele vyplývající ze studia literatury uvedené v teoretické části práce a stanovit pořadí důležitosti jednotlivých dílčích oblastí lidského činitele. Aby bylo možné lépe využít výsledky výzkumu v praxi, je zkoumána také míra spokojenosti zaměstnanců s uvedenými oblastmi lidského činitele v organizaci.

5.1.1 Výzkumná otázka

Výzkumná otázka VO₁ je formulována následovně:

VO₁: Je pro zaměstnance vybrané organizace lidský činitel významný?

Jaké je pořadí významnosti jednotlivých dílčích částí lidského činitele? Odpovídající dotazníkové položky: č. 1 až č. 23 v části I.

Z důvodu rozdělení dotazníku do čtyř dílčích oblastí a dvou částí budou analyzovány následující otázky:

VO2: Jsou pro zaměstnance vybrané organizace vzdělávání a rozvoj významné? Jaké je pořadí významnosti vzdělávání a rozvoje?

Odpovídající dotazníkové položky: č. 1 až č. 6 v části I.

VO3: Je pro zaměstnance vybrané organizace odměňování významné? Jaké je pořadí významnosti odměňování?

Odpovídající dotazníkové položky: č. 7 až č. 12 v části I.

VO4: Jsou pro zaměstnance vybrané organizace vzájemné vztahy významné? Jaké je pořadí významnosti vzájemných vztahů?

Odpovídající dotazníkové položky: č. 13 až č. 18 v části I.

VO5: Je pro zaměstnance vybrané organizace péče o pracovníky významná? Jaké je pořadí významnosti péče o pracovníky?

Odpovídající dotazníkové položky: č. 19 až č. 23 v části I.

VO6: Jsou zaměstnanci spokojeni s lidským činitelem ve své organizaci? Jaké je pořadí spokojenosti jednotlivých dílčích oblastí lidského činitele?

Odpovídající dotazníkové položky: č. 1 až 23 v části II.

VO7: Jsou zaměstnanci spokojeni se vzděláváním a rozvojem ve své organizaci? Jaké je pořadí spokojenosti se vzděláváním a rozvojem?

Odpovídající dotazníkové položky: č. 1 až č. 6 v části II.

VO8: Jsou zaměstnanci spokojeni s odměňováním ve své organizaci? Jaké je pořadí spokojenosti s odměňováním?

Odpovídající dotazníkové položky: č. 7 až č. 12 v části II.

VO9: Jsou zaměstnanci spokojeni se vzájemnými vztahy v organizaci? Jaké je pořadí spokojenosti se vzájemnými vztahy?

Odpovídající dotazníkové položky: č. 13 až č. 18 v části II.

VO10: Jsou zaměstnanci spokojeni s péčí o pracovníky ve své organizaci? Jaké je pořadí spokojenosti s péčí o pracovníky?

Odpovídající dotazníkové položky: č. 19 až č. 23 v části II.

5.2 Charakteristika organizace

Zkoumaná organizace je jedním z útvarů s územně vymezenou působností v rámci České republiky, jejíž hlavní činností je prevence, ochrana obyvatel České republiky a jejich majetku. Počátek vzniku státní organizace je datován rokem 1991. Popisovaná organizace jako samostatný organizační článek s krajskou působností vykonává svou činnost od roku 2010. Svým rozsahem i počtem zaměstnanců se řadí k významným zaměstnavatelům ve svém kraji. V rámci zachování anonymity nejsou podrobnější informace uváděny. Úspěch a kvalita výkonu organizace zcela závisí na schopnostech, dovednostech, znalostech, spokojenosti a oddanosti zaměstnanců. Cílem organizace je získat nové kvalitní a oddané zaměstnance a zároveň si udržet stávající zkušené zaměstnance, což je v dnešní době složitý úkol.

5.3 Metodologie výzkumu

Pro získání dat, která jsou potřebná pro výzkum zaměřený na významnost vnitřních činitelů prostředí organizace, je zvolena technika dotazníkového šetření. K volbě dotazníku mě vedl ekonomicky nenáročný a relativně rychlý způsob sběru dat od velkého množství respondentů, což považují za výhodu dotazníku Chráska a Kočvarová (2015, s. 41).

5.4 Výběr respondentů

Základním souborem pro výzkum jsou všichni zaměstnanci zkoumané organizace, jejichž celkový počet ke dni 31. 12. 2017 činí 1737 (interní evidence početních stavů zaměstnanců). Ideální, s ohledem na spolehlivost výsledků dotazníkového šetření, je podle Dismana (1993, s. 93) zkoumat celý základní soubor. Vysoký počet zaměstnanců, nedostatek prostředků i času je důvodem pro provedení výběru respondentů.

Ve snaze, aby vlastnosti výběru respondentů odpovídaly, co nejlíže vlastnostem základního vzorku, byl zvolen záměrný výběr, jenž se opírá o výzkumníkovy zkušenosti, vědomosti a úsudek (Gavora, 2000, s. 64). Jelikož v organizaci byly provedeny výzkumy orientované na názory vedoucích pracovníků, je mým záměrem oslovit zaměstnance na běžných pracovních pozicích případně vedoucích pracovníků na nejnižším stupni řízení zkoumané organizace. Dalším určujícím znakem záměrného výběru respondentů je rozsah území, v němž organizace působí. Cílem je oslovit zaměstnance působící na všech územních útvarech organizace. Důvodem je snaha předejít možnému vlivu na postoje zaměstnanců způsobeného vzdáleností či blízkostí útvaru od centra řízení organizace.

5.5 Velikost výběrového souboru

Kajanová, Dvořáčková a Stránský (2017, s. 11) označují za nezávislá data provedena náhodným výběrem a získaná od nejvýše 10% respondentů základního souboru. Velikost výběrového souboru zkoumané organizace činí 10% z 1737 zaměstnanců, tedy 174 zaměstnanců.

5.6 Dotazník

Sestavování dotazníkových otázek a konstrukce dotazníku není jednoduchý proces, proto za tímto účelem využívám odbornou literaturu, jak doporučují Kajanová, Dvořáčková a Stránský (2017, s. 8). Formulace jednotlivých tezí zařazených v dotazníku nemají podobu otázky, proto bude dále v souvislosti s dotazníkem používán pojem dotazníkové položky, jak doporučují Chráska a Kočvarová (2015, s. 42). Podoba dotazníkových položek je vytvořena na základě získaných odborných poznatků, jenž jsou obsaženy v teoretické části práce a za využití Armstrongem (2015, s. 874) uvedeného příkladu průzkumu názorů.

Dotazníky budou vyplňovány na pracovišti. S ohledem na uvedenou skutečnost je dotazník sestaven tak, aby potřebný čas na jeho vyplnění byl maximálně 10 minut, znění dotazníkových položek bylo srozumitelné a odpovídání na ně respondenty nezatěžovalo svou komplikovaností. K takto koncipovanému dotazníku mě vede snaha eliminovat chybné odpovědi způsobené nepochopením předkládaných dotazníkových položek a úsilí o návratnost zcela vyplněných dotazníků. Vzhledem k počtu zaměstnanců v organizaci, velikosti výběrového souboru a možnosti využít výsledky výzkumu pro konkrétní cílovou skupinu, je stanoveno pět kategorií respondentů na základě délky zaměstnání v organizaci - do pěti let, do deseti let, do dvaceti let, do třiceti let a nad 30 let. Dotazník obsahuje dvě části, z nichž první zjišťuje významnost dané dotazníkové položky pro respondenta a druhá část zjišťuje míru spokojenosti s dotazníkovou položkou. Dotazník je rozdělen do čtyř tematicky zaměřených dílčích oblastí, jimiž jsou:

- vzdělávání a rozvoj,
- odměňování,
- vzájemné vztahy,
- péče o zaměstnance ve zkoumané organizaci.

První tři oblasti obsahují šest dotazníkových položek a poslední z nich obsahuje pět dotazníkových položek. Celkem obsahuje jedna část dotazníku dvacet tři dotazníkových položek.

Respondent vybírá z hodnotící škály od 1 do 5 míru důležitosti, jakou pro něj daná dotazníková položka má. Číslice souhlasí s odpovědí vzestupně zcela nedůležité, spíše nedůležité, ani důležité ani nedůležité, spíše důležité a zcela důležité. Tato posuzovací technika je použita podle R. Likerta, jež byla publikovaná v třicátých letech dvacátého století, kdy všechny odpovědi mají stejnou váhu (Kapr & Šafář, 1969, s. 128). Podobně

vybírání dotazovaný na škále od 1 do 5 míru spokojenosti, jakou má s uvedenou dotazníkovou položkou.

Lichá hodnotící škála je zvolena záměrně, aby respondent měl v případě potřeby možnost zvolit střední variantu. Účelem je předejít nevyplnění odpovědi na dotazníkovou položku. Pětistupňová škála je pro splnění cíle práce dostačující, v případě vyhodnocování více stupňovité škály, by došlo ke slučování odpovědí a podrobnější škála by ztratila svůj význam.

5.6.1 Zpracování dat a stanovení kritérií

Z důvodu poskytnutí anonymity respondentům a zajištění vysoké návratnosti zcela vyplněných dotazníků byl sběr dat proveden za použití analogových dotazníků. Vzhledem k vysoké návratnosti, kdy ze 174 rozdaných dotazníků, bylo vráceno 163, což činí 93,68 % vyplněných dotazníků, byl tento postup hodnocen jako úspěšný. Čtyři dotazníky byly vyplněny pouze v části I. – dotazování na důležitost dotazníkových položek, zatím co část II. – dotazování na míru spokojenosti vyplněna neměly. Vzhledem k počtu 159 zcela vyplněných dotazníků, což činí 91,38% ze všech rozdaných dotazníků, bylo ke čtyřem chybně vyplněným dotazníkům přistupováno, jakoby nebyly odevzdány.

Získaná data byla zadána do programu pomocí tabulkového editoru Microsoft Excel 2010, vytvořeném na základě metodických pokynů Kajánové, Dvořáčkové & Stránského (2017, s. 14 – s. 22). Zadaná data tímto způsobem jsou dále analyzována. Ze zpracovaných analýz jsou vytvořeny tabulky a grafy, jejichž výsledky poskytnou odpovědi na výzkumné otázky uvedené v kapitole č. 5.1.1.

Kritéria pro potvrzení významnosti lidského činitele v prostředí organizace, jež vyplynula z teoretické části práce, jsou stanovena autorem

práce na základě vlastního rozhodnutí a zkušeností s prostředím zkoumané organizace.

Výzkumné otázky VO₁₁ až VO₅₁ budou považovány za významné, jestliže na dotazníkové položky č. 1 až 23 v části I. dotazníku bude odpovězeno z více než 70 % volbou spíše nebo zcela důležité, což odpovídá hodnotám 4 a 5 na hodnotící škále.

Spokojenost zaměstnanců formulovaná výzkumnými otázkami VO₆₂ až VO₁₀₂ bude naplněna, jestliže na dotazníkové položky č. 1 až 23 v části II. dotazníku bude z více než 60 % odpovězeno volbou spíše nebo zcela spokojen, což odpovídá hodnotám 4 a 5 na hodnotící škále.

Hanzl (2012, s. 48) uvádí jako jednu ze zásad obecné analýzy kategorií očekávání, bez níž není možné správně interpretovat získaná data. Následně jsou proto uvedeny očekávané výsledky z analýzy výzkumu:

1. Významnost lidského činitele pro zaměstnance bude potvrzena ve všech zkoumaných dílčích oblastech.
2. Jako nejvýznamnější dílčí oblast lidského činitele bude potvrzena dílčí oblast odměňování.
3. Pořadí významnosti dílčích oblastí lidského činitele bude v rámci jednotlivých kategorií respondentů odlišné.
4. Spokojenost zaměstnanců s lidským činitelem ve zkoumané organizaci nebude naplněna.
5. Nejméně spokojeni budou zaměstnanci s oblastí lidského činitele týkající se péče o zaměstnance.
6. Pořadí spokojenosti s dílčími oblastmi lidského činitele ve zkoumané organizaci bude v rámci jednotlivých kategorií respondentů odlišné.

5.7 Výzkumné závěry

5.7.1 Vyhodnocení části I. dotazníku - Důležitost

Výsledkem analýzy získaných dat jsou následující zjištění:

Cílem výzkumné otázky VO1₁ bylo zjistit, zda je pro zaměstnance vybrané organizace lidský činitel významný. Zjišťování odpovědi bylo prováděno pomocí dotazníkových položek č. 1 až 23 v části I. dotazníku.

Pro upřesnění uvádím, že ve vyhodnocovacích tabulkách bude vzhledem k úspornosti, používán místo pojmu dílčí oblast lidského činitele pojem skupina. Podobně jsou pro účely této práce považovány pojmy pracovník a zaměstnanec za synonyma.

Tabulka č. 2 - Významnost

Vyhodnocení skupin	Odpovědi 4 nebo 5	Procenta
Vzájemné vztahy	815	85,43%
Vzdělávání a rozvoj	752	78,83%
Odměňování	717	75,16%
Péče o pracovníky	564	70,94%
Průměr		77,59%

Z Tabulka č. 2 je patrná odpověď na výzkumnou otázku VO1₁ zabývající se významností lidského činitele:

Pro zaměstnance vybrané organizace je lidský činitel významný.

Současně Tabulka č. 2 poskytuje odpovědi na výzkumné otázky:

- VO2₁, týkající se významnosti vzdělávání a rozvoje, kdy bylo zjištěno, že vzdělávání a rozvoj jsou pro zaměstnance významné. Počet odpovědí s hodnotou 4 nebo 5 tvoří 78,83 % všech odpovědí dané oblasti, což splňuje stanovené kritérium ve výši alespoň 70 % odpovědí s hodnotou 4 nebo 5.

- VO3₁, týkající se významnosti odměňování, kdy bylo zjištěno, že odměňování je pro zaměstnance významné. Počet odpovědí s hodnotou 4 nebo 5 tvoří 75,16 % všech odpovědí dané oblasti, což splňuje stanovené kritérium ve výši alespoň 70 % odpovědí s hodnotou 4 či 5.
- VO4₁, týkající se významnosti vzájemných vztahů, kdy bylo zjištěno, že vzájemné vztahy jsou pro zaměstnance významné. Počet odpovědí s hodnotou 4 nebo 5 tvoří 85,43 % všech odpovědí dané oblasti, což splňuje stanovené kritérium ve výši alespoň 70 % odpovědí s hodnotou 4 nebo 5.
- VO5₁, týkající se péče o pracovníky, kdy bylo zjištěno, že péče o pracovníky je pro zaměstnance významná. Počet odpovědí s hodnotou 4 nebo 5 tvoří 70,94 % všech odpovědí dané oblasti, což splňuje stanovené kritérium ve výši alespoň 70 % odpovědí s hodnotou 4 nebo 5.

Pořadí významnosti je znázorněno v Tabulka č. 3. Výpočet pořadí byl proveden pomocí aritmetického průměru hodnot všech odpovědí jednotlivých dílčích oblastí. Pro lepší názornost je pořadí vyjádřeno také procenty. Za nejdůležitější považují zaměstnanci vzájemné vztahy, naopak za nejméně významnou považují péči o pracovníky.

Tabulka č. 3 – Pořadí významnosti

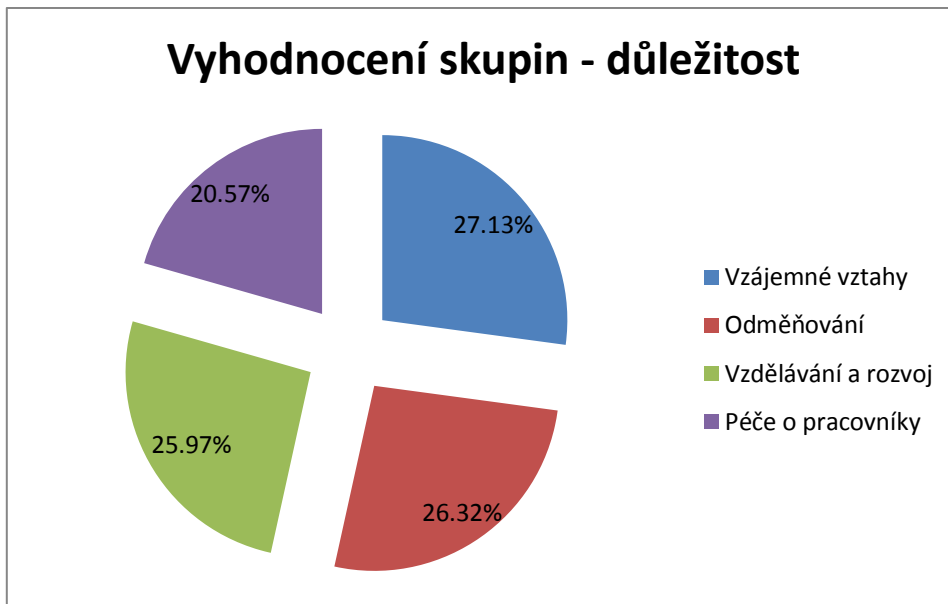
Vyhodnocení skupin - pořadí důležitosti	Průměr	Procenta	Pořadí
Vzájemné vztahy	4,25	27,13%	1
Odměňování	4,12	26,32%	2
Vzdělávání a rozvoj	4,07	25,97%	3
Péče o pracovníky	3,87	20,57%	4

Očekávaným výsledkem analýzy dat č. 1, bylo potvrzení významnosti lidského činitele ve všech zkoumaných dílčích oblastech. Tabulka č. 2 s. 50 prokazuje, že všechny zkoumané oblasti jsou pro zaměstnance významné, tím je očekávaný výsledek č. 1 potvrzen. Každá z dílčích oblastí lidského činitele byla více než 70 % odpovědí zvolena jako spíše nebo zcela důležitá.

Přičemž procentuální vyčíslení bylo vypočítáno jako poměr součtu odpovědí s hodnotou 4 a 5 a součtu všech odpovědí za odpovídající dílčí oblast. Výsledný výpočet je matematicky zaokrouhlen na dvě desetinná místa.

Graf č. 1 názorně zobrazuje vyrovnanost významnosti dílčích oblastí lidského činitele zkoumané organizace.

Graf č. 1 Vyhodnocení dílčích oblastí - významnost



Podle očekávaného výsledku analýzy dat č. 2 má být nejvýznamnější oblastí lidského činitele odměňování. Uvedené očekávání nebylo potvrzeno, neboť z Tabulka č. 3 s. 51 je patrné, že za nejvýznamnější považují zaměstnanci vzájemné vztahy. Oblast odměňování získala druhé místo v pořadí významnosti.

Očekáváním č. 3, je tvrzení, že pořadí významnosti jednotlivých oblastí lidského činitele z hlediska kategorií délky zaměstnání je odlišné. Údaje v Tabulka č. 4 až Tabulka č. 8 s. 53 potvrzují očekávaný výsledek č. 3. Pořadí významnosti oblastí lidského činitele je z hlediska kategorií délky zaměstnání odlišné.

Tabulka č. 4 – Významnost - do 5 let délky zaměstnání

Vyhodnocení skupin - důležitost do 5 let	Průměr	Pořadí
Vzájemné vztahy	4,26	1
Odměňování	4,24	2
Vzdělávání a rozvoj	4,12	3
Péče o pracovníky	3,77	4

Tabulka č. 5 – Významnost – do 10 let délky zaměstnání

Vyhodnocení skupin - důležitost do 10 let	Průměr	Pořadí
Vzdělávání a rozvoj	4,15	1
Vzájemné vztahy	4,11	2
Odměňování	3,93	3
Péče o pracovníky	3,65	4

Tabulka č. 6 - Významnost – do 20 let délky zaměstnání

Vyhodnocení skupin - důležitost do 20 let	Průměr	Pořadí
Vzájemné vztahy	4,21	1
Odměňování	4,17	2
Vzdělávání a rozvoj	4,11	3
Péče o pracovníky	3,91	4

Tabulka č. 7 - Významnost – do 30 let délky zaměstnání

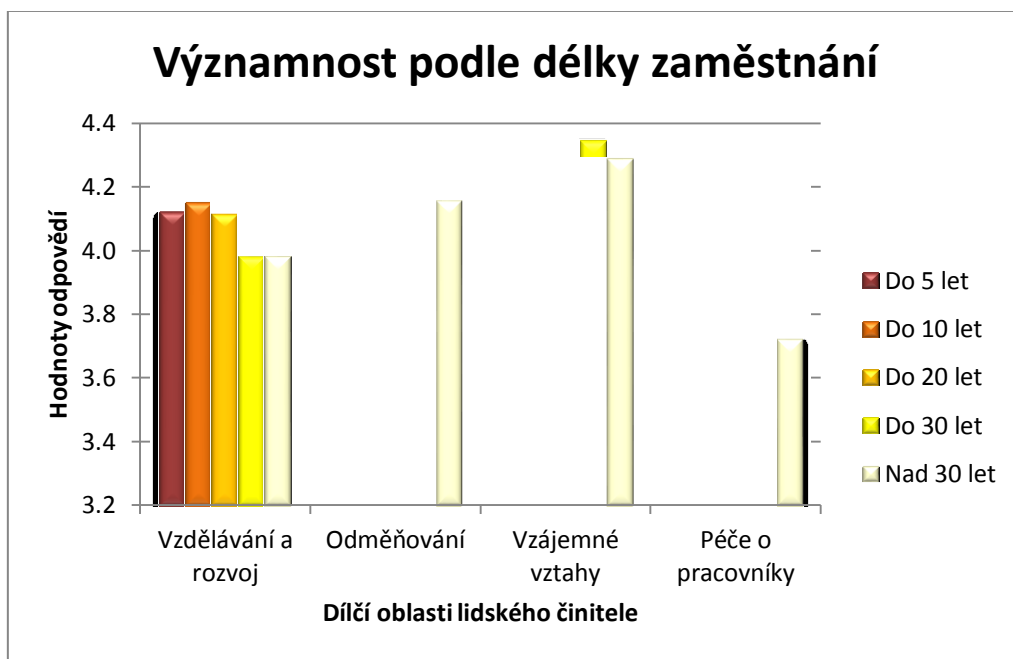
Vyhodnocení skupin - důležitost do 30 let	Průměr	Pořadí
Vzájemné vztahy	4,34	1
Odměňování	4,11	2
Péče o pracovníky	4,05	3
Vzdělávání a rozvoj	3,98	4

Tabulka č. 8 - Významnost – nad 30 let délky zaměstnání

Vyhodnocení skupin - důležitost nad 30 let	Průměr	Pořadí
Vzájemné vztahy	4,29	1
Odměňování	4,16	2
Péče o pracovníky	4,05	3
Vzdělávání a rozvoj	3,98	4

Graf č. 2 přehledně znázorňuje odlišné pořadí významnosti oblastí lidského činitele tříděné podle kategorií délky zaměstnání v organizaci respondentů.

Graf č. 2 Významnost podle kategorií respondentů



5.7.2 Vyhodnocení části II. dotazníku - Spokojenost

Výzkumné otázky VO6₂ až VO10₂ jsou zaměřeny na míru spokojenosti zaměstnanců s lidským činitelem v organizaci a jeho jednotlivými oblastmi. Zjišťování odpovědí bylo prováděno pomocí dotazníkových položek č. 1 až 23 v části II. dotazníku.

Tabulka č. 9 – Spokojenost

Vyhodnocení skupin-spokojenost	Odpovědi 4 nebo 5	Procenta
Vzájemné vztahy	665	69,71%
Vzdělávání a rozvoj	457	47,90%
Odměňování	273	28,62%
Péče o pracovníky	172	21,64%
Průměr		41,97%

Tabulka č. 9 odpovídá na výzkumnou otázku VO6₂, zda jsou zaměstnanci spokojeni s lidským činitelem ve své organizaci:

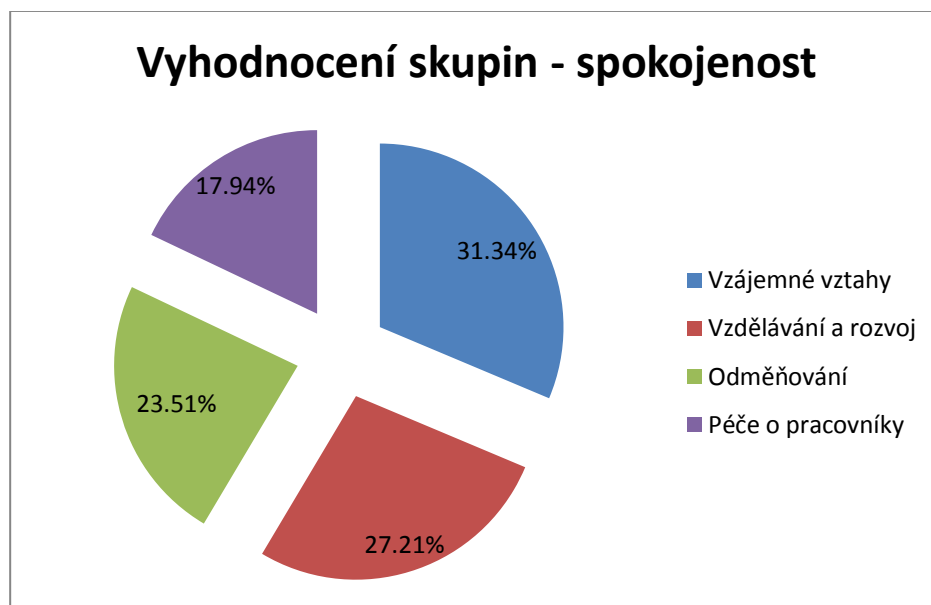
Zaměstnanci nejsou spokojeni s lidským činitelem ve své organizaci, neboť odpověďmi na dotazníkové položky č. 1 až 23 v části II. dotazníku nebylo dosaženo stanoveného kritéria více než 60 % případů s volbou spíše nebo zcela spokojen, což odpovídá hodnotám 4 nebo 5 na škále. Odpovědi volbou hodnoty 4 nebo 5 tvoří pouze 41,97 %.

Tabulka č. 9 poskytuje odpovědi na následující výzkumné otázky:

- VO7₂ dotazující se na spokojenost zaměstnanců s oblastí vzdělávání a rozvoje ve své organizaci, kdy bylo zjištěno, že se vzděláváním a rozvojem nejsou zaměstnanci spokojeni. Počet odpovědí s hodnotou 4 nebo 5 tvoří 47,90 % všech odpovědí dané oblasti, což nespĺňuje stanovené kritérium ve výši alespoň 60 % odpovědí s hodnotou 4 či 5.
- VO8₂ dotazující se na spokojenost zaměstnanců s oblastí odměňování ve své organizaci, kdy bylo zjištěno, že s oblastí odměňování nejsou zaměstnanci spokojeni. Počet odpovědí s hodnotou 4 nebo 5 tvoří 28,62 % všech odpovědí dané oblasti, což nespĺňuje stanovené kritérium ve výši alespoň 60 % odpovědí s hodnotou 4 nebo 5.
- VO9₂ dotazující se na spokojenost zaměstnanců s oblastí vzájemné vztahy ve své organizaci, kdy bylo zjištěno, že s oblastí vzájemné vztahy jsou zaměstnanci spokojeni. Počet odpovědí s hodnotou 4 nebo 5 tvoří 69,71 % všech odpovědí dané oblasti, což spĺňuje stanovené kritérium ve výši alespoň 60 % odpovědí s hodnotou 4 nebo 5.
- VO10₂ dotazující se na spokojenost zaměstnanců s oblastí péče o pracovníky ve své organizaci, kdy bylo zjištěno, že s oblastí péče o pracovníky nejsou zaměstnanci spokojeni. Počet odpovědí s hodnotou 4 nebo 5 tvoří 21,64 % všech odpovědí dané oblasti, což nespĺňuje stanovené kritérium ve výši alespoň 60 % odpovědí s hodnotou 4 nebo 5.

Graf č. 3 Vyhodnocení dílčích oblastí - spokojenost přehledně znázorňuje rozdílnost ve spokojenosti zaměstnanců s jednotlivými dílčími oblastmi lidského činitele ve zkoumané organizaci.

Graf č. 3 Vyhodnocení dílčích oblastí - spokojenost



Pořadí spokojenosti je znázorněno v Tabulka č. 10. Výpočet pořadí byl proveden pomocí aritmetického průměru hodnot všech odpovědí jednotlivých dílčích oblastí. Pro lepší názornost je pořadí vyjádřeno také procenty. Nejvyšší míru spokojenosti vyjádřili zaměstnanci s oblastí vzájemných vztahů, naopak nejméně jsou spokojeni s oblastí péče o pracovníky.

Tabulka č. 10 – Pořadí spokojenosti

Vyhodnocení skupin-pořadí spokojenosti	Průměr	Procenta	Pořadí
Vzájemné vztahy	3,76	31,34%	1
Vzdělávání a rozvoj	3,26	27,21%	2
Odměňování	2,82	23,51%	3
Péče o pracovníky	2,58	17,94%	4

Očekávaný výsledek analýzy dat č. 4 - spokojenost zaměstnanců s lidským činitelem nebude naplněna. Tabulka č. 9 s. 54 prokazuje, že

zaměstnanci nejsou spokojeni s lidským činitelem ve své organizaci, tím je očekávaný výsledek č. 4 potvrzen. Spokojenost s lidským činitelem je zvolena jako spíše nebo zcela důležitá 41,97 % odpovědí, což nedosahuje stanoveného kritéria alespoň 60 % odpovědí s odpovídající hodnotou 4 nebo 5. Procentuální vyčíslení je vypočítáno průměrem poměru součtu odpovědí s hodnotou 4 a 5 a součtu všech odpovědí za odpovídající oblast. Výsledný výpočet je matematicky zaokrouhlen na dvě desetinná místa.

Podle očekávaného výsledku analýzy dat č. 5 jsou zaměstnanci nejméně spokojeni s oblastí lidského činitele péče o zaměstnance, neboť z Tabulka č. 10 s. 56 je patrné, že uvedené očekávání bylo potvrzeno. Nejnižší spokojenost zaměstnanci vyjadřují s oblastí péče o zaměstnance.

Očekáváním č. 6, je tvrzení, že pořadí spokojenosti s jednotlivými oblastmi lidského činitele z hlediska kategorií délky zaměstnání je odlišné. Údaje v Tabulka č. 11 až Tabulka č. 15 s. 57-58 vyvracejí očekávaný výsledek č. 6. Pořadí spokojenosti oblastí lidského činitele z hlediska kategorií délky zaměstnání se shoduje.

Tabulka č. 11 - Spokojenost – do 5 let délky zaměstnání

Vyhodnocení skupin - spokojenosti do 5 let	Průměr	Pořadí
Vzájemné vztahy	3,92	1
Vzdělávání a rozvoj	3,44	2
Odměňování	2,80	3
Péče o pracovníky	2,73	4

Tabulka č. 12 - Spokojenost – do 10 let délky zaměstnání

Vyhodnocení skupin - spokojenost do 10 let	Průměr	Pořadí
Vzájemné vztahy	3,76	1
Vzdělávání a rozvoj	3,35	2
Odměňování	2,68	3
Péče o pracovníky	2,51	4

Tabulka č. 13 - Spokojenost – do 20 let délky zaměstnání

Vyhodnocení skupin - spokojenost do 20 let	Průměr	Pořadí
Vzájemné vztahy	3,72	1
Vzdělávání a rozvoj	3,07	2
Odměňování	2,76	3
Péče o pracovníky	2,50	4

Tabulka č. 14 - Spokojenost – do 30 let délky zaměstnání

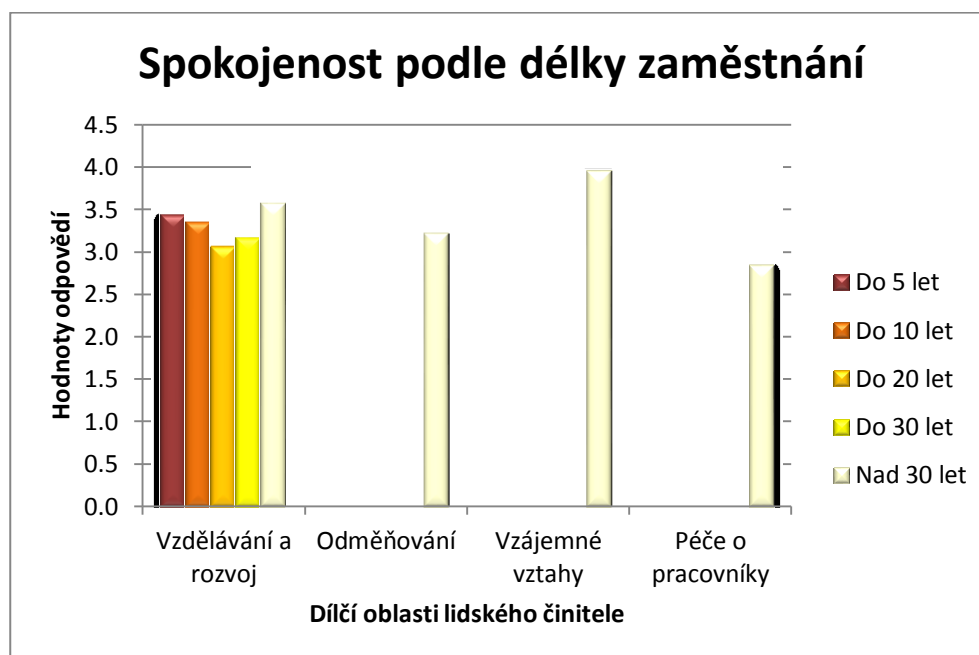
Vyhodnocení skupin - spokojenost do 30 let	Průměr	Pořadí
Vzájemné vztahy	3,64	1
Vzdělávání a rozvoj	3,17	2
Odměňování	2,82	3
Péče o pracovníky	2,53	4

Tabulka č. 15 - Spokojenost – nad 30 let délky zaměstnání

Vyhodnocení skupin - spokojenost nad 30let	Průměr	Pořadí
Vzájemné vztahy	3,95	1
Vzdělávání a rozvoj	3,57	2
Odměňování	3,22	3
Péče o pracovníky	2,53	4

Shodné pořadí spokojenosti zaměstnanců s jednotlivými oblastmi lidského činitele tříděné podle kategorií délky zaměstnání respondentů v organizaci přehledně znázorňuje Graf č. 4 s. 59.

Graf č. 4 Spokojenost podle kategorií respondentů



5.8 Diskuse

Před realizací kvantitativního výzkumu a vyhodnocováním závěrů z analýzy sesbíraných dat pomocí dotazníku byl proveden předvýzkum. Bylo osloveno pět respondentů, kteří se následného kvantitativního výzkumu již nezúčastnili. Na základě předvýzkumu bylo odstoupeno od dotazování na pohlaví respondenta, jež pilotní dotazník obsahoval. Po sběru dat z předvýzkumu bylo zřejmé, že tato informace není v dalším šetření žádným způsobem využita. V důsledku předvýzkumu byla vynechána dotazníková položka „Spojitost uskutečňování vzdělávání s výkonem“. Předvýzkumem bylo zjištěno, že je tato položka příliš složitá, respondenti jí nerozumí a po vysvětlení a pochopení jejího významu vyšlo najevo, že nemají vědomosti ani informace potřebné k vyjádření svého postoje.

Z výsledků analýzy dat získaných pomocí anonymního dotazníku viz Příloha č. 1 Dotazník lze vyčíst odpověď na výzkumnou otázku VO₁ - Je pro zaměstnance vybrané organizace lidský činitel významný?

Významnost lidského činitele pro organizaci vyplývá ze studia odborné literatury uvedené v teoretické části práce. Splnění nastaveného kritéria ve výši alespoň 70 % odpovědí volbou spíše nebo zcela důležité pro vyhodnocení očekávaného výsledku č. 1, jímž bylo potvrzení významnosti lidského činitele ve všech zkoumaných dílčích oblastech, dává za pravdu autorům nastudované literatury.

Překvapivým závěrem pro autora práce je, že za nejvýznamnější oblast lidského činitele zaměstnanci zvolili vzájemné vztahy, čímž očekávaný výsledek č. 2, kdy nejvýznamnější oblastí bylo předpokládáno odměňování, nebyl potvrzen. Současně oblast vzájemných vztahů jako jediná dosáhla stanoveného kritéria spokojenosti více než 60 % odpovědí s volbou spíše nebo zcela spokojen. Na základě těchto výsledků je možné usoudit, že si zaměstnanci váží dobrých vztahů, jež na pracovišti existují, a dovedou jejich významnost ocenit.

Za velmi zajímavé považuji také porovnání významnosti jednotlivých oblastí lidského činitele z hlediska kategorií respondentů podle délky zaměstnání v organizaci. Očekávanými výsledky č. 3 a č. 6 bylo, že na základě třídění podle uvedených kategorií, bude pořadí, jak významnosti, tak míry spokojenosti odlišné. Analýza dat ovšem ukázala, že zatímco pořadí významnosti, viz Graf č. 2 Významnost podle kategorií respondentů s. 54, skutečně odlišné je, pořadí míry spokojenosti, viz Graf č. 4 Spokojenost podle kategorií respondentů s. 59, se u každé ze zkoumaných oblastí shoduje.

Z analýzy dat dále vyplynulo, že nejvýznamnější dotazníkovou položkou pro zaměstnance je „Vycházet s kolegy v práci dobře“ viz Příloha č. 2 Vyhodnocení dotazníku, oddíl 2.5 Celkové vyhodnocení části dotazníku I. Tato skutečnost koresponduje se zjištěnými informacemi

v teoretické části práce, jež uvádí, že pro kvalitní vykonávání pracovní činnosti jsou harmonické zaměstnanecké vztahy nezbytné. „Přátelské vztahy na pracovišti“ shodně s položkou „Řádné zaškolení“ jsou hodnoceny zaměstnanci jako druhé nejvýznamnější. Vzájemné vztahy jsou celkově považovány za nejvýznamnější, přesto je vysoká důležitost kladena na řádné zaškolení. Osvojení znalostí a dovedností je potřebné k vykonávání pracovních činností a přispívá k lepšímu výkonu celé organizace.

Nejméně významnou položkou v dotazníku je „Zaměstnanecké benefity zaměřené na kulturní vyžití“. Z teoretické části vyplynulo, že benefity využívá organizace k získání a udržení kvalitních a kvalifikovaných zaměstnanců, proto je užitečné znát, jaký druh benefitu je pro její zaměstnance významný.

Z analýzy dat je možné vyčíst mnoho dalších zajímavých skutečností, pro něž není v této práci více prostoru, je ale možné využít informace v další práci s lidským činitelem ve zkoumané organizaci.

Závěr

Práce svým názvem „Významní činitelé prostředí organizace“ nabídla široké téma ke zpracování. Z mnoha činitelů, jež se ve vnějším i vnitřním prostředí organizace nacházejí, bylo nezbytné vybrat pouze některé. Nejlépe ty, s nimiž se zkoumaná organizace setkává. Práce byla rozdělena do dvou hlavních částí. První teoretická část práce vycházela ze studia odborné literatury. Zabývala se popisem a charakteristikou klíčových pojmů prostředí, organizace, vnější prostředí organizace a vnitřní prostředí organizace. Cílem první části bylo pomocí odborné literatury získat poznatky a nalézt nástroje, z nichž ve druhé části práce vycházel empirický výzkum. Výsledkem redukce a postupné konkretizace pojmů v teoretické

části bylo zaměření výzkumu na významnost lidského činitele v prostředí zkoumané organizace. V důsledku konkretizace cíle vznikl podnázev práce „Lidský činitel jako nejvýznamnější činitel vnitřního prostředí organizace“. Cíl teoretické části byl naplněn zaměřením výzkumu na významnost lidského činitele prostřednictvím jeho dílčích oblastí – vzdělání a rozvoj, odměňování, vzájemné vztahy a péče o zaměstnance.

Druhá empirická část popisovala kvantitativní výzkum. Cílem výzkumné části bylo nalézt odpověď na výzkumnou otázku „Je pro zaměstnance vybrané organizace lidský činitel významný?“ a určit pořadí jednotlivých oblastí lidského činitele, pomocí nichž byla významnost zjišťována. Pro sběr dat byla zvolena technika dotazníkového šetření, což byla vhodná volba vzhledem k počtu respondentů a způsobu zpracování dat. Následující podkapitoly se věnovaly výběru respondentů, velikosti výběrového souboru, tvorbě a vyhodnocení anonymního dotazníku, stanovení kritérií a očekávaných výsledků výzkumu.

Cíl výzkumné části práce byl naplněn. Analýzou získaných dat pomocí vytvořeného programu v tabulkovém editoru Microsoft Excel 2010, bylo zjištěno, že lidský činitel je pro zaměstnance významný a zároveň je pro ně významná i každá zkoumaná oblast lidského činitele. Porovnáním výsledků výzkumu bylo určeno pořadí významnosti jednotlivých oblastí: 1. Vzájemné vztahy, 2. Odměňování, 3. Vzdělání a rozvoj. 4. Péče o zaměstnance. Současně se zkoumáním významnosti byla posuzována míra spokojenosti zaměstnanců s jednotlivými oblastmi lidského činitele i celková spokojenost s lidským činitelem v organizaci. Bylo zjištěno, že zaměstnanci jsou spokojeni pouze s jedinou oblastí - vzájemné vztahy, která splnila stanovené kritérium alespoň 60 % odpovědí s volbou spíše nebo zcela spokojen. Ostatní oblasti nedosáhly ani 50% odpovědí. Celkově zaměstnanci s lidským činitelem ve zkoumané organizaci spokojeni nejsou.

Díky výsledkům analýzy dat, bylo možné potvrdit či vyvrátit očekávané výsledky výzkumu. Celkem bylo předvídáno šest očekávaných výsledků, z nichž čtyři byly potvrzeny a dva vyvráceny. Zajímavým zjištěním bylo třídění výsledků významnosti i spokojenosti podle kategorií délky zaměstnání v organizaci. Pořadí významnosti jednotlivých oblastí podle kategorií respondentů bylo různé, ale pořadí míry spokojenosti bylo ve všech pěti kategoriích shodné. Veškeré výsledky lze vyčíst z přehledných tabulek a grafů v kapitole č. 5.7 Výzkumné závěry nebo v Příloha č. 2 Vyhodnocení dotazníku.

Téma „Významní činitelé prostředí organizace“ je velmi rozsáhlé a bylo možné se jej zhostit mnoha způsoby, jeden z nich byl vybrán pro tuto práci. Nabízí velký prostor pro další výzkumy významných činitelů prostředí organizace.

Seznam literatury a zdrojů

Armstrong, M., & Taylor, S. (2015). *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy*. 13. vydání. Praha: Grada Publishing.

Bělohávek, F. (1996). *Organizační chování*. Olomouc: Rubico.

Bláha, J. a kol. (2013). *Pokročilé řízení lidských zdrojů*, Brno: Edika.

Dědina, J., & Odcházal, J. (2007). *Management a moderní organizování firmy*. Praha: Grada Publishing.

Disman, M. (1993). *Jak se vyrábí sociologická znalost*. Praha: Karolinum.

Dvořáček, J., & Slunčík, P. (2012). *Podnik a jeho okolí. Jak přežít v konkurenčním prostředí?* Praha: C. H. Beck.

Gavora, P. (2000). *Úvod do pedagogického výzkumu*. Brno: Paido.

Hanzl, D. (2012). *Metody a techniky sociálního výzkumu*. Třebíč: Amaprint-Kerndl.

Heřmanová, E. (1996). Životní prostředí. In Maříková, H., Petrusek, M., & Vodáková, A. *Velký sociologický slovník*. Praha: Karolinum.

Horváthová, P., Bláha, J., & Čopíková, A. (2016). *Řízení lidských zdrojů. Nové trendy*. Praha: Management Press.

Child, J. (1972). Organizational Structure, Environment and Performance: The Role of Strategic Choice. *Sociology* vol. 6, 1: pp. 1-22. Citováno 21. března 2018. Dostupné z:

https://www.researchgate.net/publication/249824307_Organizational_Structure

Chráška, M., & Kočvarová, I. (2015). *Kvantitativní metody sběru dat v pedagogických výzkumech*. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, Fakulta humanitních studií.

Kajanová, A., Dvořáčková, O. & Stránský, P. (2017). *Metodologie výzkumu v oblasti sociálních věd*. České Budějovice: Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích.

Kapr, J. & Šafář, Z. (1969). *Sociologie nebo zdravý rozum? Praxe sociologického výzkumu*. Praha: Mladá fronta.

- Koubek, J. (2015). *Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press.
- Lamsner, D. (1996). Přírodní prostředí. In Maříková, H., Petrušek, M., & Vodáková, A. *Velký sociologický slovník*. Praha: Karolinum.
- Mallya, T. (2007). *Základy strategického řízení a rozhodování*. Praha: Grada Publishing.
- Mikuláščík, M. (2015). *Manažerská psychologie*. 3. vydání. Praha: Grada Publishing.
- Praha: MPSV ČR. *Slovník sociálního zabezpečení*. Citováno dne 4. října 2017. Dostupné z: <http://slovník.mpsv.cz/prirozene-socialni-prostredi.html>
- Strečková, Y., a kolektiv (2005). *Faktory efektivnosti fungování veřejného sektoru a obecné poznatky o vlivu řízení veřejného sektoru na rozvoj regionů*. Brno: MU.
- Šikýř, M. (2014). *Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing.
- Tyll, L. (2014). *Podniková strategie*. Praha: C. H. Beck.
- USA, Wilmington (2015). *ManagementMania.com LLC*. Citováno dne 6. října 2017. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/organizace>
- Uzel, J. (2006). *Firemní kultura – její význam pro management, bezpečnost a ochranu zdraví při práci*. Praha: Výzkumný ústav bezpečnosti práce.

Seznam obrázků

Obrázek č. 1 Vnější prostředí podniku	16
Obrázek č. 2 Podnikatelské okolí společnosti	17
Obrázek č. 3 Metoda analýzy vnějšího prostředí PESTLE	18
Obrázek č. 4 Funkcionální struktura.....	39
Obrázek č. 5 Schéma divizionální struktury	40
Obrázek č. 6 Schéma maticové struktury	41
Obrázek č. 7 Členění veřejné správy ČR.....	42

Seznam tabulek

Tabulka č. 1 - Odměna	28
Tabulka č. 2 - Významnost.....	50
Tabulka č. 3 – Pořadí významnosti	51
Tabulka č. 4 – Významnost - do 5 let délky zaměstnání	53
Tabulka č. 5 – Významnost – do 10 let délky zaměstnání.....	53
Tabulka č. 6 - Významnost – do 20 let délky zaměstnání	53
Tabulka č. 7 - Významnost – do 30 let délky zaměstnání	53
Tabulka č. 8 - Významnost – nad 30 let délky zaměstnání	53
Tabulka č. 9 – Spokojenost.....	54
Tabulka č. 10 – Pořadí spokojenosti	56
Tabulka č. 11 - Spokojenost – do 5 let délky zaměstnání	57
Tabulka č. 12 - Spokojenost – do 10 let délky zaměstnání	57
Tabulka č. 13 - Spokojenost – do 20 let délky zaměstnání	58
Tabulka č. 14 - Spokojenost – do 30 let délky zaměstnání	58
Tabulka č. 15 - Spokojenost – nad 30 let délky zaměstnání	58

Seznam grafů

Graf č. 1 Vyhodnocení dílčích oblastí - významnost	52
Graf č. 2 Významnost podle kategorií respondentů.....	54
Graf č. 3 Vyhodnocení dílčích oblastí - spokojenost.....	56
Graf č. 4 Spokojenost podle kategorií respondentů.....	59

Seznam příloh

Příloha č. 1 Dotazník	- 1 -
Příloha č. 2 Vyhodnocení dotazníku.....	- 6 -

Příloha č. 1 Dotazník

Anonymní dotazník

Vážená kolegyně/ vážený kolego,

jmenuji se Eleni Svobodová. Pracuji na odboru personálním a studuji obor Andragogika v profilaci na personální management na Univerzitě Palackého v Olomouci. Prosim Vás o vyplnění anonymního dotazníku potřebného k tvorbě bakalářské práce na téma Významní činitelé prostředí organizace.

Instrukce k vyplnění dotazníku:

- Dotazník nepodepisujte – je anonymní
- Dotazník má dvě části:
 - 1) **Část I. – důležitost** - uveďte jakou důležitost pro vás daný výrok má, **zakroužkujte na hodnotící škále číslici od 1 do 5**, s tím, že číslice 1 odpovídá nejnižší důležitosti a číslice 5 znamená nejvyšší důležitost.
 - 2) **Část II. – spokojenost** – uveďte, jak jste s uvedeným výrokiem spokojena/spokojen. **Zakroužkujte na hodnotící škále číslici od 1 do 5**, s tím, že číslice 1 odpovídá nejnižší spokojenosti a číslice 5 znamená nejvyšší spokojenost.
- V případě, že omylem zakroužkujete jinou variantu, než jste zamýšleli, přeškrtněte ji jednou čarou a zakroužkujte tu, jenž odpovídá Vaší volbě.

Délka zaměstnání v organizaci:

➤ Svou volbu označte zakroužkováním.

do 5 let do 10 let do 20 let do 30 let nad 30 let

ČÁST I.

Jakou důležitost pro Vás má?

Hodnotící škála od 1 do 5 má následující význam:

1 = zcela nedůležité

2 = spíše nedůležité

3 = ani nedůležité, ani důležité

4 = spíše důležité

5 = zcela důležité

Vzdělání a rozvoj					
1. Řádný výcvik.	1	2	3	4	5
2. Řádné zaškolení.	1	2	3	4	5
3. Dostatek příležitostí k profesnímu rozvoji v organizaci.	1	2	3	4	5
4. Příležitost ke kariéře, kterou organizace poskytuje.	1	2	3	4	5
5. Příležitost projednat své potřeby profesního rozvoje se svým nadřízeným.	1	2	3	4	5
6. Podpora nadřízeného v mém profesním rozvoji.	1	2	3	4	5
Odměňování					
7. Výše odměny, kterou za práci dostávám.	1	2	3	4	5
8. Odpovídající peněžní odměna za můj přínos pro zaměstnavatele.	1	2	3	4	5
9. Spravedlivé odměňování za vykonanou práci u všech zaměstnanců.	1	2	3	4	5
10. Rozumět systému odměňování v organizaci.	1	2	3	4	5
11. Systém odměňování podle výkonu.	1	2	3	4	5
12. Srovnatelná výše odměny u současného zaměstnavatele s odměnou u jiného zaměstnavatele.	1	2	3	4	5

Vzájemné vztahy					
13. Vycházet s kolegy v práci dobře.	1	2	3	4	5
14. Ochota nadřízeného pomoci v práci.	1	2	3	4	5
15. Efektivní spolupráce s kolegy.	1	2	3	4	5
16. Dostávat pravidelnou zpětnou vazbu od vedoucího.	1	2	3	4	5
17. Uznávání práce jiných.	1	2	3	4	5
18. Přátelské vztahy na pracovišti.	1	2	3	4	5
Péče o pracovníky					
19. Zaměstnanecké výhody, které organizace nabízí.	1	2	3	4	5
20. Informovanost o všech zaměstnaneckých výhodách, které mohou využít.	1	2	3	4	5
21. Možnost výběru z různých zaměstnaneckých výhod.	1	2	3	4	5
22. Zaměstnanecké benefity zaměřené na sportovní vyžití.	1	2	3	4	5
23. Zaměstnanecké benefity zaměřené na kulturní vyžití.	1	2	3	4	5

ČÁST II.

Jaká je Vaše spokojenost s?

Hodnotící škála od 1 do 5 má následující význam:

- 1 – velmi nespokojen
- 2 – spíše nespokojen
- 3 – ani nespokojen, ani spokojen
- 4 – spíše spokojen
- 5 – velmi spokojen

Vzdělání a rozvoj					
1. Řádný výcvik.	1	2	3	4	5
2. Řádné zaškolení.	1	2	3	4	5
3. Dostatek příležitostí k profesnímu rozvoji v organizaci.	1	2	3	4	5
4. Příležitost ke kariéře, kterou organizace poskytuje.	1	2	3	4	5
5. Příležitost projednat své potřeby profesního rozvoje se svým nadřízeným.	1	2	3	4	5
6. Podpora nadřízeného v mém profesním rozvoji.	1	2	3	4	5
Odměňování					
7. Výše odměny, kterou za práci dostávám.	1	2	3	4	5
8. Odpovídající peněžní odměna za můj přínos pro zaměstnavatele.	1	2	3	4	5
9. Spravedlivé odměňování za vykonanou práci u všech zaměstnanců.	1	2	3	4	5
10. Rozumět systému odměňování v organizaci.	1	2	3	4	5
11. Systém odměňování podle výkonu.	1	2	3	4	5
12. Srovnatelná výše odměny u současného zaměstnavatele s odměnou u jiného zaměstnavatele.	1	2	3	4	5

Vzájemné vztahy					
13. Vycházet s kolegy v práci dobře.	1	2	3	4	5
14. Ochota nadřízeného pomoci v práci.	1	2	3	4	5
15. Efektivní spolupráce s kolegy.	1	2	3	4	5
16. Dostávat pravidelnou zpětnou vazbu od vedoucího.	1	2	3	4	5
17. Uznávání práce jiných.	1	2	3	4	5
18. Přátelské vztahy na pracovišti.	1	2	3	4	5
Péče o pracovníky					
19. Zaměstnanecké výhody, které organizace nabízí.	1	2	3	4	5
20. Informovanost o všech zaměstnaneckých výhodách, které mohou využít.	1	2	3	4	5
21. Možnost výběru z různých zaměstnaneckých výhod.	1	2	3	4	5
22. Zaměstnanecké benefity zaměřené na sportovní vyžití.	1	2	3	4	5
23. Zaměstnanecké benefity zaměřené na kulturní vyžití.	1	2	3	4	5

Děkuji Vám za vyplnění dotazníku.

Příloha č. 2 Vyhodnocení dotazníku

2.1. Vyhodnocení části dotazníku I - důležitost vzdělání a rozvoje

Vzdělávání a rozvoj	Průměr	Důležitost
Řádné zaškolení	4,38	17,9%
Řádný výcvik	4,21	17,3%
Podpora nadřízeného v mém profesním rozvoji.	4,08	16,7%
Dostatek příležitostí k profesnímu rozvoji	4,04	16,6%
Příležitost projednat své potřeby profesního rozvoje se svým nadřízeným.	3,89	15,9%
Příležitost ke kariéře, kterou organizace poskytuje	3,81	15,6%

2.2. Vyhodnocení části dotazníku I - důležitost odměňování

Odměňování	Průměr	Důležitost
Výše odměny, kterou za práci dostávám.	4,35	17,6%
Spravedlivé odměňování za vykonanou práci u všech zaměstnanců.	4,29	17,3%
Systém odměňování podle výkonu.	4,24	17,1%
Odporující peněžní odměna za můj přínos pro zaměstnavatele.	4,22	17,1%
Rozumět systému odměňování v organizaci.	3,87	15,7%
Srovnatelná výše odměny u současného zaměstnavatele s odměnou u jiného zaměstnavatele.	3,75	15,2%

2.3. Vyhodnocení části dotazníku I - důležitost vzájemných vztahů

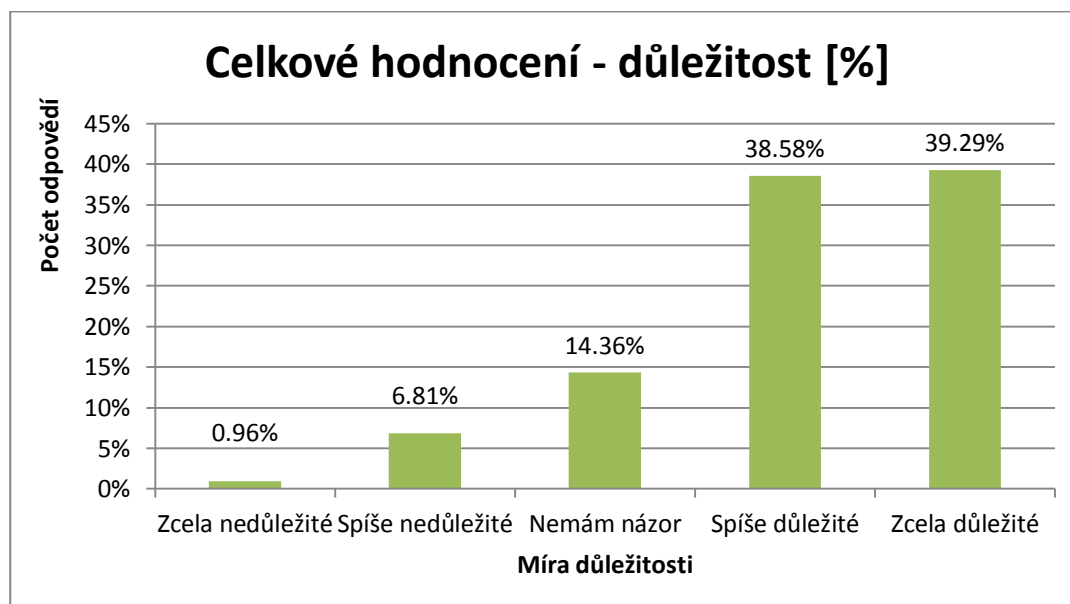
Vzájemné vztahy	Průměr	Důležitost
Vycházet s kolegy v práci dobře.	4,48	17,6%
Přátelské vztahy na pracovišti.	4,38	17,2%
Ochota nadřízeného pomoci v práci.	4,36	17,1%
Efektivní spolupráce s kolegy.	4,32	17,0%
Dostávat pravidelnou zpětnou vazbu od vedoucího.	4,01	15,7%
Uznávání práce jiných.	3,94	15,5%

2.4. Vyhodnocení části dotazníku I - důležitost péče o pracovníky

Péče o pracovníky	Průměr	Důležitost
Zaměstnanecké výhody, které organizace nabízí.	3,99	20,6%
Informovanost o všech zaměstnaneckých výhodách, které mohou využít.	3,94	20,4%
Možnost výběru z různých zaměstnaneckých výhod.	3,93	20,3%
Zaměstnanecké benefity zaměřené na sportovní vyžití.	3,82	19,8%
Zaměstnanecké benefity zaměřené na kulturní vyžití.	3,65	18,9%

2.5. Celkové vyhodnocení části dotazníku I

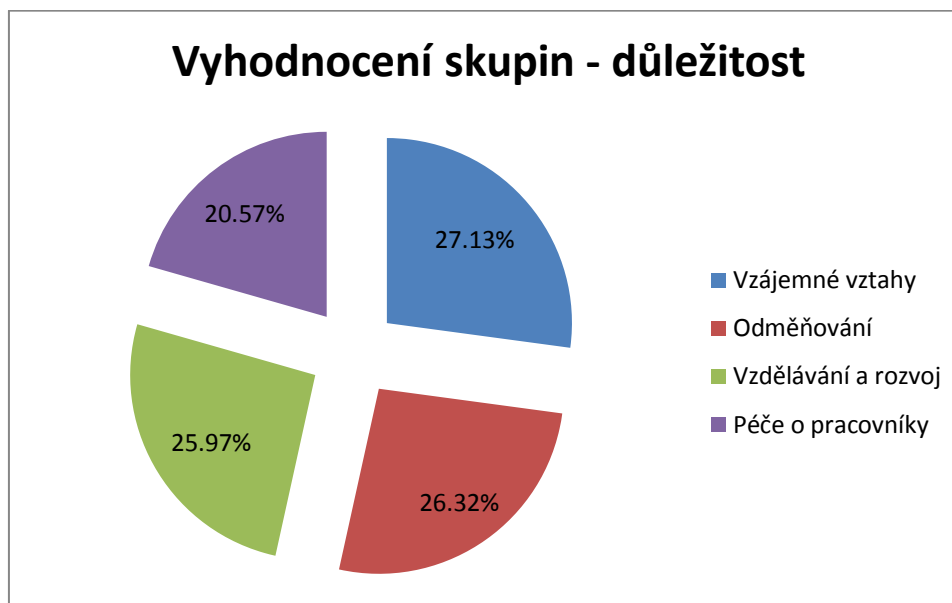
Celková důležitost	Četnosti	Procenta
Zcela nedůležité	35	0,96%
Spíše nedůležité	249	6,81%
Nemám názor	525	14,36%
Spíše důležité	1411	38,58%
Zcela důležité	1437	39,29%
Celkem	3657	100,00%



Celková důležitost - seřazení otázek		
Otázka	Průměr	Důležitost
Vycházet s kolegy v práci dobře.	4,48	4,77%
Řádné zaškolení	4,38	4,66%
Přátelské vztahy na pracovišti.	4,38	4,66%
Ochota nadřízeného pomoci v práci.	4,36	4,64%
Výše odměny, kterou za práci dostávám.	4,35	4,63%
Efektivní spolupráce s kolegy.	4,32	4,60%
Spravedlivé odměňování za vykonanou práci u všech zaměstnanců.	4,29	4,57%
Systém odměňování podle výkonu.	4,24	4,51%
Odpovídající peněžní odměna za můj přínos pro zaměstnavatele.	4,22	4,49%
Řádný výcvik	4,21	4,49%
Podpora nadřízeného v mém profesním rozvoji.	4,08	4,34%
Dostatek příležitostí k profesnímu rozvoji	4,04	4,30%
Dostávat pravidelnou zpětnou vazbu od vedoucího.	4,01	4,26%
Zaměstnanecké výhody, které organizace nabízí.	3,99	4,24%
Informovanost o všech zaměstnaneckých výhodách, které mohu využít.	3,94	4,20%
Uznávání práce jiných.	3,94	4,20%
Možnost výběru z různých zaměstnaneckých výhod.	3,93	4,18%
Příležitost projednat své potřeby profesního rozvoje se svým nadřízeným.	3,89	4,14%
Rozumět systému odměňování v organizaci.	3,87	4,12%
Zaměstnanecké benefity zaměřené na sportovní vyžití.	3,82	4,06%
Příležitost ke kariéře, kterou organizace poskytuje	3,81	4,05%
Srovnatelná výše odměny u současného zaměstnavatele s odměnou u jiného zaměstnavatele.	3,75	4,00%
Zaměstnanecké benefity zaměřené na kulturní vyžití.	3,65	3,88%

2.6. Vyhodnocení dotazníku části I - skupiny

Vyhodnocení skupin - důležitost	Průměr	Procenta
Vzdělávání a rozvoj	4,07	25,97%
Odměňování	4,12	26,32%
Vzájemné vztahy	4,25	27,13%
Péče o pracovníky	3,87	20,57%



2.7. Vyhodnocení části dotazníku II - spokojenost se vzděláním a rozvojem

Vzdělání a rozvoj	Průměr	Spokojenost
Řádný výcvik	3,41	17,4%
Řádné zaškolení	3,40	17,3%
Příležitost projednat své potřeby profesního rozvoje se svým nadřízeným.	3,40	17,3%
Podpora nadřízeného v mém profesním rozvoji.	3,32	17,0%
Dostatek příležitostí k profesnímu rozvoji	3,04	15,5%
Příležitost ke kariéře, kterou organizace poskytuje	3,02	15,4%

2.8. Vyhodnocení části dotazníku II - spokojenost s odměňováním

Odměňování	Průměr	Spokojenost
Odpovídající peněžní odměna za můj přínos pro zaměstnavatele.	2,97	17,5%
Výše odměny, kterou za práci dostávám.	2,91	17,2%
Srovnatelná výše odměny u současného zaměstnavatele s odměnou u jiného zaměstnavatele.	2,82	16,6%
Spravedlivé odměňování za vykonanou práci u všech zaměstnanců.	2,81	16,6%
Rozumět systému odměňování v organizaci.	2,73	16,1%
Systém odměňování podle výkonu.	2,69	15,9%

2.9. Vyhodnocení části dotazníku II - spokojenost se vzájemnými vztahy

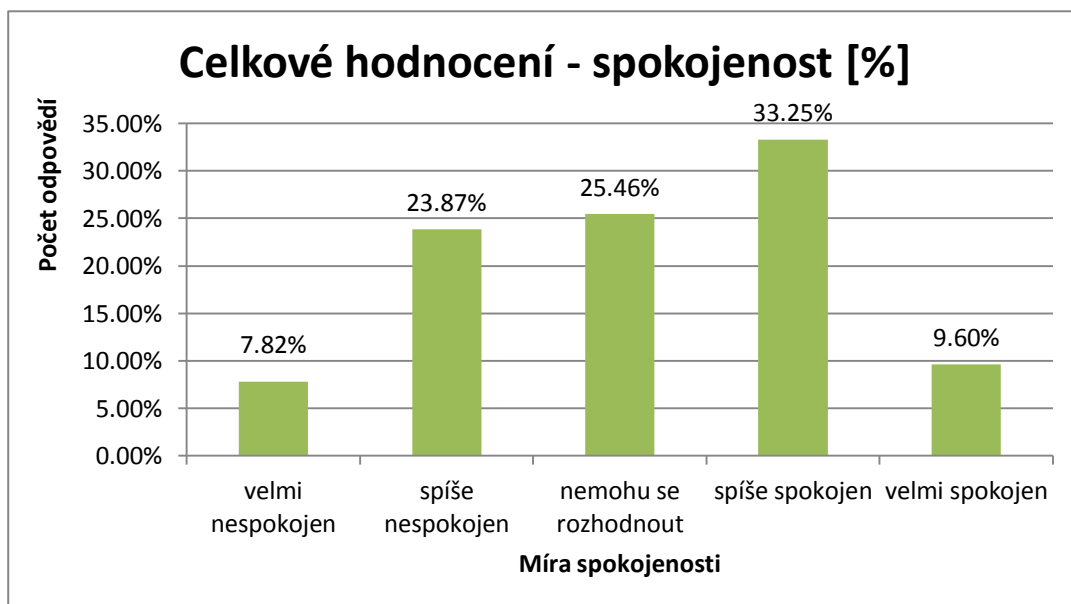
Vzájemné vztahy	Průměr	Spokojenost
Efektivní spolupráce s kolegy.	3,99	17,7%
Vycházet s kolegy v práci dobře.	3,98	17,7%
Přátelské vztahy na pracovišti.	3,96	17,5%
Ochota nadřízeného pomoci v práci.	3,69	16,3%
Uznávání práce jiných.	3,47	15,4%
Dostávat pravidelnou zpětnou vazbu od vedoucího.	3,47	15,4%

2.10. Vyhodnocení části dotazníku II – spokojenost s péčí o pracovníky

Péče o pracovníky	Průměr	Spokojenost
Možnost výběru z různých zaměstnaneckých výhod.	2,85	22,1%
Zaměstnanecké benefity zaměřené na sportovní vyžití.	2,63	20,4%
Zaměstnanecké benefity zaměřené na kulturní vyžití.	2,62	20,3%
Zaměstnanecké výhody, které organizace nabízí.	2,45	18,9%
Informovanost o všech zaměstnaneckých výhodách, které mohou využít.	2,36	18,3%

2.11. Vyhodnocení části dotazníku II

Celková spokojenost	Četnosti	Procenta
velmi nespokojen	286	7,82%
spíše nespokojen	873	23,87%
nemohu se rozhodnout	931	25,46%
spíše spokojen	1216	33,25%
velmi spokojen	351	9,60%
Celkem	3657	100,00%



Celková spokojenost - všechny dotazníkové položky - seřazení		
Otázka	Průměr	Spokojenost
Efektivní spolupráce s kolegy.	3,99	5,54%
Vycházet s kolegy v práci dobře.	3,98	5,53%
Přátelské vztahy na pracovišti.	3,96	5,50%
Ochota nadřízeného pomoci v práci.	3,69	5,12%
Dostávat pravidelnou zpětnou vazbu od vedoucího.	3,47	4,82%
Uznávání práce jiných.	3,47	4,82%
Řádný výcvik	3,41	4,74%
Řádné zaškolení	3,40	4,72%
Příležitost projednat své potřeby profesního rozvoje se svým nadřízeným.	3,40	4,72%
Podpora nadřízeného v mém profesním rozvoji.	3,32	4,61%
Dostatek příležitostí k profesnímu rozvoji	3,04	4,23%
Příležitost ke kariéře, kterou organizace poskytuje	3,02	4,19%
Odpovídající peněžní odměna za můj přínos pro zaměstnavatele.	2,97	4,12%
Výše odměny, kterou za práci dostávám.	2,91	4,05%
Možnost výběru z různých zaměstnaneckých výhod.	2,85	3,96%
Srovnatelná výše odměny u současného zaměstnavatele s odměnou u jiného zaměstnavatele.	2,82	3,91%
Spravedlivé odměňování za vykonanou práci u všech zaměstnanců.	2,81	3,90%
Rozumět systému odměňování v organizaci.	2,73	3,79%
Systém odměňování podle výkonu.	2,69	3,74%
Zaměstnanecké benefity zaměřené na sportovní vyžití.	2,63	3,65%
Zaměstnanecké benefity zaměřené na kulturní vyžití.	2,62	3,64%
Zaměstnanecké výhody, které organizace nabízí.	2,45	3,40%
Informovanost o všech zaměstnaneckých výhodách, které mohu využít.	2,36	3,29%

2.12. Vyhodnocení dotazníku části II – skupiny

Vyhodnocení skupin - spokojenost	Průměr	Procenta
Vzdělávání a rozvoj	3,26	27,21%
Odměňování	2,82	23,51%
Vzájemné vztahy	3,76	31,34%
Péče o pracovníky	2,58	17,94%

