

# Výzkum organizačního klimatu fakult<sup>1</sup>

*Helena Grecmanová, Miroslav Dopita*

AULA, 2014, Vol. 22, No. 2: 50-62

## Research of the organizational climate at faculties

**Abstract:** The objective of this article is to present the development of a tool for research of organizational climate perception at faculties of teaching or faculties training teachers by academic staffs. The article presents theoretical and empirical resources leading to the creation of the pilot questionnaire version, further current and preferred versions of the questionnaire, and finally its “2-in-1” version. A semi-structured interview sheet was designed for faculty management. The questionnaire was tested at four faculties, including the pilot research. The outcome is a research tool that can be tested and applied at other faculties.

## Úvod

V roce 2011 byla na stránkách tohoto časopisu představena teoretická východiska výzkumu percepce organizačního klimatu pedagogických fakult akademickými pracovníky (Grecmanová, Dopita, 2011a). Hlavním cílem projektu bylo vytvořit a ověřit výzkumný nástroj pro zjišťování organizačního klimatu pedagogických fakult v České republice a popsat organizační klimatu na tomto typu fakult. Smyslem předkládaného článku je prezentovat vývoj výzkumného nástroje a samotný nástroj pro výzkum percepce organizačního klimatu fakult připravujících učitele akademickými pracovníky

## Teoretické pozadí výzkumu

Publikace a výzkumy klimatu organizace se v odborné literatuře objevují již přibližně osmdesát let. V současnosti existují přinejmenším čtyři koncepční přístupy k pojetí organizačního klimatu, jak uvádějí E. Thomas Moran a J. Fredericks Volkwein (1992, s. 22–35). Prvním z nich je strukturální přístup,

<sup>1</sup> Příspěvek vznikl za podpory Grantové agentury České republiky v rámci projektu č. P407/11/0696 „Percepce organizačního klimatu pedagogických fakult akademickými pracovníky“.

kdy je klima vnímáno jako projev organizačních struktur. Členové organizace jsou společně vystaveni strukturálním charakteristikám, jež se odrážejí v podobném vnímání organizace. Vjemy představují vlastní organizační klima. Z tohoto pohledu je klima považováno za objektivní projev. Druhá percepční perspektiva vymezuje organizační klima jako psychologicky zpracovaný popis organizačních podmínek, na něž jednotlivci reagují způsobem, který má pro ně význam. Klima vyplývá spíše z individuálních než organizačních struktur. Příklady předložili Lawrence R. James a kol. (James, James a Ashe, 1990; James a kol., 1978) a Ellen F. Jackofsky a John W. Slocum, Jr. (1988). Vycházejí z kognitivní psychologie a zastupují kognitivní přístup. Třetí pojetí je založeno na interakcionismu. Interakce jednotlivců v reakci na stejné situace vytvářejí shodu jako základ organizačního klimatu (Ashforth, 1985). Moran a Volkwein (1992) identifikovali dva intelektuální postupy v rámci výzkumného přístupu, a to fenomenologii vycházející z prací Edmunda Husserla a symbolický interakcionismus George Herberta Meada. Poslední, čtvrtý pohled je kulturní. Organizační klima je: „... vytvořeno skupinou interakcí jednotlivců, kteří sdílejí společné, abstraktní referenční rámce, tj. kulturu organizace, která přichází s termínem eventuální situace, tj. požadavky stanovené organizačními podmínkami. Tento přístup k organizačnímu klimatu přesouvá pozornost od jednotlivých vjemů jako zdrojů vymezení klimatu a zdůrazňuje interakci členů organizace (pohled, který sdílí s interaktivním přístupem)“ (Moran a Volkwein 1992, s. 35).

Východiskem pro vývoj výzkumného nástroje bylo pojetí organizačního klimatu fakulty jako psychosociálního fenoménu, který pocítují akademičtí pracovníci, když vnímají, prožívají a hodnotí prostředí fakulty. I když se na organizačním klimatu podílí mnoho činitelů, jsou pro organizační klima zvláště důležité podle Andrease Knappa (1985) a Richarda Bessotha (1989; 2003) sociální vztahy, které se zde vyskytují, a převládající kultura. Blízká je i interpretace Stanislava Hvozdíka (1998, s. 249), který chápe psychosociální klima jako psychologickou a organizační charakteristiku konkrétní society. Organizační klima se vytváří dlouhodobě a zaměstnanci jej mohou vnímat, prožívat a posuzovat až po delší době, po kterou působí v organizaci. Vnímání a hodnocení prostředí se u jednotlivců liší a není přesnou reprodukcí reality. S ohledem na rozdílné pracovní zkušenosti, hodnotový systém, očekávání, percepční schopnosti atd. akademických pracovníků dochází u nich k hodnocení jevů, se kterými se v prostředí fakulty setkávají. To znamená, že i když některý zaměstnanec posuzuje určitou situaci jako přijatelnou, jiný ji může vnímat jako zatěžující. Jednotlivé výpovědi respondentů se pak odrážejí ve statistickém zpracování dat.

Organizační klima fakulty je závislé na jejím prostředí, na institucionální struktuře školy. K nim volí jednotliví akademičtí pracovníci i jejich skupiny

## ZPRÁVY Z VÝZKUMU

různé přístupy vytvářející specifickou subinstitucionální strukturu. E. Thomas Moran a J. Fredericks Volkwein (1988) identifikovali při výzkumu klimatu vysokých škol v této souvislosti několik zákonitostí. Zjistili, že (1) na organizační úrovni má organizační klima význam v tom, že rozlišuje vysoké školy jednu od druhé, a dílčí jednotky, zvláště odborné katedry, vykazují největší podíl rozptylu; (2) vedení má významně a konzistentně pozitivnější vnímání organizačního klimatu než zaměstnanci fakulty; (3) u fakulty vysoké školy s relativně pozitivním klimatem se objevuje větší porozumění cílům a normě výkonu.

Z výše uvedených předpokladů byla pozornost při tvorbě výzkumného nástroje upřena především na percepci sociálních vztahů mezi akademickými pracovníky a dále pak vztahů mezi akademickými pracovníky a vedením (pracoviště a fakulty) v prostředí fakulty. K organizačnímu klimatu jsme přistupovali jako k relativně ustálené kvalitě, jež je neodmyslitelnou součástí pracovních procesů. Jedná se tedy o průnik především kognitivního a interakcionistického přístupu ke studiu organizačního klimatu.

### Metodologické pozadí výzkumu

Přinejmenším z uvedených důvodů jsou v zahraničí výzkumy organizačního klimatu vysokých škol a fakult celkem časté již řadu desetiletí a v současnosti opět nabývají na významu (např. Lysons, 1990; Ekvall, Ryhammar, 1998; Fernandez, Mateo, 2001; Paul, 2003; Piercy a kol., 2005; Idogho, 2006; de Zilwa, 2007; Louis a kol., 2007; Gül, 2008; Geissler, Jahn, Haefner, 2010; Arabaci, 2011; McMurray, Scott, 2013), ale v českém prostředí se objevují minimálně (Mareš, Rybářová, 2003). Podrobnější analýzu výzkumných nástrojů lze nalézt v publikaci Heleny Grecmanové a kol. (2013, s. 63–76). Inspirovali jsme se v nich uvedenými dimenzemi a vytvořili jsme katalogy činitelů, faktorů, indikátorů, které byly dříve zkoumány u organizačního klimatu vysokých škol. Identifikovali jsme 46 sledovaných dimenzí organizačního klimatu ve více než 10 zahraničních výzkumných nástrojích (podrobněji Grecmanová a kol., 2011; Grecmanová, Dopita, 2011b; Grecmanová a kol. 2013). Dimenze se často významově překrývaly a obdobně to bylo i s indikátory. Přesto jejich počet byl příliš vysoký. Pro další analýzu jsme zvolili nástroje, které jsou v souladu s výše představeným pojetím organizačního klimatu, jsou novějšího data a tak reflektují současný stav vysokého školství ve světě. Poučili jsme se především nástroji Waynea K. Hoye, Page A. Smithe a Scotta R. Sweetlanda (2002–2003) a Philipya O. Idogho (2006). S ohledem na podstatu organizačního klimatu a kategorie zaměstnanců na fakultách jsme se soustředili (1) na chování akademických pracovníků, kde jsme se zajímali o vztahy mezi kolegy, pracovní

morálku, osobní rozvoj, image fakulty a pracovní aktivitu, (2) na chování vedení a organizace pracovišť a (3) na vedení fakulty s koncentrací na faktory hodnocení, participaci, podporu, organizaci a vedení lidí, koncepci, image.

Konstruovali jsme první verzi dotazníku, který měl 70 položek. Tato pracovní verze dotazníku prošla pilotáží a předvýzkumem. Výsledky z předvýzkumu byly statisticky analyzovány za použití statistických procedur jako je Cronbachův koeficient alfa, korelace položek a faktorová analýza. Pro extrakci faktorů byla použita metoda maximální věrohodnosti, rotace varimax, kontrolována byla i nekolmá rotace oblamin. Došlo také ke korelaci položek dotazníku s možnými dílčími indexy a korelačními koeficienty mezi těmito indexy. Položky, které méně korelovaly s příslušným indexem, nezařaditelné položky a některé sebehodnotící položky byly vyloučeny. I když analýzy ukázaly na šest možných dimenzí klimatu, na jednu z nich jsme rezignovali, protože položky vykazovaly minimální diferenciační schopnost. Dotazník byl zkrácen na 34 položek s přijatelnou hodnotou Cronbachova alfa 0,92, které se stále týkaly chování akademických pracovníků, mezilidských vztahů, vztahů k práci, chování vedení pracovišť, chování vedení fakulty. Pomocí konfirmační faktorové analýzy vzniklo pět zřetelně obsahově odlišených dimenzí. Dimenze jsme pojmenovali podle obsahového zaměření jejich položek: D1 – hodnocení vedení fakulty, D2 – podpora vedení pracoviště, D3 – zátěž prostředí ovlivňující vlastní výkonnost, D4 – pozitivní nahlížení na kolegy, D5 – hodnocení vlastní výkonnosti. Z jejich analýzy vyplývají faktory a indikátory odpovídající struktuře organizačního klimatu sledovaných fakult.

První dimenze (D1) zaměřená na hodnocení vedení fakulty se týká podpory kvalifikačního růstu a iniciativy, dodržování termínů, komunikace mezi vedením fakulty a pracovišti, organizace pracovních aktivit, způsobu řízení a rozhodování, vztahu vedení fakulty k pracovním povinnostem atd. V této oblasti akademičtí pracovníci posuzují významné manažerské schopnosti a dovednosti členů vedení fakulty a vyjadřují se tak k tomu, co považují za důležité z hlediska vytváření podmínek ze strany vedení pro každodenní činnost akademických pracovníků. Hodnotí rovněž styl vedení fakulty a to, zda jednání členů vedení fakulty může být pro ostatní akademické pracovníky příkladem.

Druhá dimenze (D2) nazvaná podpora vedení pracoviště se zaměřuje na nižší rovinu řízení, na způsoby vedení kateder a ústavů. Otázky jsou zacíleny, například na přehled vedení pracoviště o zátěži akademických pracovníků vědecko-výzkumnou činností a výukou, zohledňování jejich individuálních možností při plnění povinností, poskytování zpětné vazby akademickým pracovníkům o kvalitě odvedené práce, ohodnocení práce a způsob zdůvodnění kritiky u akademických pracovníků. Vedení

kateder a ústavů je často zprostředkovatelem jak úkolů, tak i vztahů mezi akademickými pracovníky a vedením fakulty. Akademickým pracovníkům by mělo umožňovat zažít pocit, že jejich práce je potřebná. Proto je také sledováno prožívání těchto aspektů akademickými pracovníky.

Třetí dimenze (D3) postihuje zátěž prostředí ovlivňující vlastní výkonnost. Zachycuje vztah k vlastní práci, možnost uplatnění individuálních schopností, náplň a smysluplnost pracovních aktivit, způsob jejich vykonávání, možnost uspokojení základních lidských potřeb a další. Dotýká se reflexe plnění pracovních povinností, jejich obsahu a významu ve vztahu k časovému prostoru, který mají akademičtí pracovníci k dispozici na jejich splnění, a s ohledem na uplatnění silných stránek jednotlivých zaměstnanců. Opět se řeší i otázka závažnosti úkolů, které přicházejí z vedení fakulty.

Čtvrtá dimenze (D4) se orientuje na nahlížení na kolegy. Upozorňuje například na vzájemné pracovní vztahy, ochotu kolegů pomáhat při řešení problémů druhých, na pracovní komunikaci, výskyt konfliktů mezi akademickými pracovníky, plnění pracovních povinností akademickými pracovníky, uznání kolegů jako odborníků. Akademičtí pracovníci zde mají možnost se vyjádřit, jak se cítí spokojeni v kontaktech se svými nejbližšími spolupracovníky a jak je vnímají z lidského i profesního hlediska. Předpokládáme, že stejně tak, jako žáci ve škole, tak i akademičtí pracovníci chtějí v prostředí fakulty prožívat příznivé vztahy se svými kolegy. K podávání optimálních pracovních výkonů je nejen podle naší zkušenosti důležitá důvěra mezi spolupracovníky. V případě, že tato chybí, ztrácí se hodně pracovního času na vytváření bezpečného prostředí.

Pátá dimenze (D5) sleduje hodnocení vlastní výkonnosti, je sebereflexí uspokojení z vědecko-výzkumné činnosti a z odborných diskusí, z výsledků práce jako motivace k dalším výkonům, zájmu o prohlubování odborné kvalifikace atd. Akademičtí pracovníci se zamýšlejí nad možnostmi sebenaplnění, rozvoje a sebeuplatnění. Všechny tyto aspekty (vědecko-výzkumná činnost, kvalifikační růst, výkony) jsou požadavky na akademického pracovníka, který by se měl ztotožnit s jejich průběžným a plynulým naplňováním. Pokud to tak není, akademické prostředí vyvíjí tlak k nápravě.

Uvedené dimenze byly posuzovány akademickými pracovníky nejprve ve dvou typech dotazníků, a to v aktuální a preferované verzi. V aktuální verzi dotazníku byly položky formulovány v oznamovacím způsobu, v přítomném čase (*Na pracovišti jsou mezi kolegy dobré pracovní vztahy*). Respondenti hodnotili, jak prožívají skutečnost. V preferované verzi dotazníku byly tytéž položky převedeny do kondicionálu a do budoucnosti (*Přál bych si, aby na pracovišti byly mezi kolegy lepší pracovní vztahy*). Tentokrát měli akademičtí pracovníci vyjádřit svá očekávání a přání, v jakém prostředí by chtěli pracovat. U obou

dotazníků používali respondenti čtyřstupňovou škálu (*rozhodně souhlasím, spíše souhlasím, spíše nesouhlasím, rozhodně nesouhlasím*). Aktuální a preferovanou verzi dotazníku jsme připravili proto, abychom mohli srovnat aktuální situaci s ideální představou, což bylo uplatněno i v obdobných výzkumech (např. Tziner, Falbe, 1990; Fisher, Fraser, 1991). Klasikové výzkumu organizačního klimatu Peter Conrad a Jörg Sydow (1984) hovoří o spokojenosti zaměstnanců v souvislosti s rozsahem shody mezi realitou (aktuální verze) a přáním (preferovanou verzí). V akademickém prostředí to znamená sledovat rozdíl mezi tím, jaké je prožívání akademických pracovníků na fakultě v oblasti sociální a kulturní, a jaké by je chtěli mít. Velký rozdíl signalizuje napětí a méně příznivé organizační klima.

Při koncipování a použití aktuální a preferované verze dotazníků bylo třeba nejdříve reformulovat znění položek z oznamovacího způsobu do kondicionálu, z přítomnosti do budoucnosti. I přes velké úsilí, aby nedošlo k obsahovému odklonu některých položek převodem z aktuální verze do preferované, byl v některých případech významový posun zaznamenán. Tato skutečnost omezovala jejich srovnání. Podoba kondicionálu také někdy snižovala srozumitelnost položek, zvláště ve spojení s posuzovací škálou. Respondenti mohli obsah položek jinak interpretovat, než zamýšleli autoři. Jan Lašek (2001) doporučuje aktuální a preferovanou verzi dotazníku zadávat postupně, s časovým odstupem přibližně dvou týdnů. Nízkou návratnost však zaznamenala vždy verze, která byla zadávána respondentům jako druhá v pořadí.

Proto byl dalším krokem návrh dotazníku „dva v jednom“. Inspirovali jsme se zkušenostmi Charlese F. Ketteringa (srov. Howard, Howell, Brainard, 1987, s. 55–71) a Vanesy Scherman (2002). Obsahové zaměření třetí verze dotazníku z hlediska dimenzí je stejné jako v předchozích případech. Zachována byla i tatáž formulace položek z aktuální verze. Změna nastala v jejich posuzování. Byly hodnoceny současně na dvou škálách, aktuální (rozhodně souhlasím, spíše souhlasím, spíše nesouhlasím, rozhodně nesouhlasím) a preferované (není nutná změna, je třeba mírná změna, je třeba velká změna, je nutná úplná změna). U dotazníku „dva v jednom“ respondenti dostávají k posouzení jen jeden nástroj a vyhodnocují každou položku dvakrát. Šetření se díky tomu nemusí opakovat. Význam položek se nemění při sledování skutečnosti a očekávání. Nemusí se řešit návratnost dvou verzí dotazníků. Schází zde ale časový odstup mezi distribucí aktuální a preferované verze dotazníku. Proměnu zaznamenává hodnotící škála, která při představě o budoucnosti nehodnotí však stav, ale případnou změnu.

Pro vedení fakult (děkany, proděkany, předsedu akademického senátu, tajemníka) byl vytvořen arch polostrukturovaného rozhovoru týkající se organizace a řízení fakulty. Tvorba archu polostrukturovaného rozhovoru

měla tři etapy, ve kterých byl upravován počet, obsahové zaměření a znění otázek (srozumitelnost a jednoznačnost), logika jejich řazení. Vyšli jsme z výše uvedených dotazníků a usilovali jsme o to, aby i součástí rozhovoru bylo pět dimenzí stejně jako u dotazníku. Členové vedení fakulty se vyjadřovali k aktuální i preferované situaci v prostředí fakulty v rozsahu 23 otázek. Nejvíce otázek se týkalo chování akademických pracovníků (*Funguje mezi akademickými pracovníky kateder (ústavů) efektivní komunikace při řešení úkolů?*), potom vedení fakulty (*Jak podporuje vedení fakulty pracovní iniciativu akademických pracovníků?*), nejméně otázek bylo zaměřeno na vedení pracovišť (*Má vedení pracovišť (katedra, ústav) možnost ohodnotit kvalitní práci akademických pracovníků?*).

Výsledně byly sestaveny a ověřeny dotazníky pro akademické pracovníky – aktuální a preferovaná verze, dále pak dotazník „dva v jednom“ a arch polostrukturovaného rozhovoru pro vedení fakult. Včetně pilotáže do ověření výzkumného nástroje byly zahrnuty čtyři fakulty různých vysokých škol v ČR.

### Výsledky ověřování výzkumných nástrojů

Vytvořit hodnotící kritéria k vzniklému výzkumnému nástroji (dotazník) bylo dalším dílčím cílem. Všechny škály nabývají hodnot od 1 do 4. Pro každého respondenta se vypočítají jeho dimenzové skóre tak, že se spočítá průměr bodových hodnocení za otázky patřící do dané dimenze (D1, D2, D3, D4, D5), přičemž u položek s negativní formulací se musí nejprve provést přeškálování. Pro každého dotazovaného tak vznikne pět hodnot za jednotlivé dimenze a jedna za celý dotazník. Tyto hodnoty se vlivem průměrování pohybují v rozmezí od 1 do 4 (nízká hodnota znamená pozitivní hodnocení, vysoká naopak negativní). U dotazníků byla pozornost zaměřena v popisných statistikách na vypočítání průměrů za celý dotazník (aktuální a preferovanou verzi zvlášť) – tzv. celkový index percepce, za dimenze (tzv. dílčí indexy percepce) a jednotlivé položky (34). Přínosné zde mohou být i hodnoty průměrů, směrodatných odchylek či mediány.

Výše uvedený hodnotící postup byl ovšem jen hrubou pracovní pomůckou, která zastoupila zatím neexistující normy, jež nebylo možné vytvořit z důvodu nízkého počtu získaných dat. Optimální návratnost dotazníků je podle našeho názoru minimálně 60%, optimálně 80% (srov. Mareš, Ježek, Grecmanová, Dopita, 2012). Jednotkou zkoumání pro interpretaci klimatu fakulty musí být vždy fakulta, avšak pro výpočty koeficientů a korelací při testování nástroje byl jednotkou výzkumu respondent. Podrobnější informace o ověřování dotazníků jsou dostupné v publikaci Heleny Grecmanové a kol. (2013). Dotazník organizačního klimatu v aktuální verzi vyplňovalo 188 respondentů ze tří fakult (87, 46, 55).

Následující tabulka č. 1 přináší hodnoty reliability (Cronbachova alfa) pro jednotlivé dimenze. Cronbachovo alfa celého dotazníku pro aktuální i preferovanou verzi vyšlo 0,92, tedy hodně jako odhad na datech pocházejících z pilotního ověření nástroje.

**Tabulka č. 1:** Reliabilita dimenzí klimatu

| Dimenze  | Počet položek<br>(z toho negativních) | Cronbachovo alfa                 |                |                   |
|--|---------------------------------------|----------------------------------|----------------|-------------------|
|  |                                       | Aktuální verze<br>(pilotní data) | Aktuální verze | Preferovaná verze |
| D1 – Hodnocení vedení fakulty                      | 9 (0)                                 | 0,93                             | 0,92           | 0,93              |
| D2 – Podpora vedení pracoviště                     | 7 (0)                                 | 0,89                             | 0,90           | 0,91              |
| D3 – Zátěž prostředí ovlivňující vlastní výkonnost | 8 (5)                                 | 0,73                             | 0,73           | 0,70              |
| D4 – Pozitivní nahlížení na kolegy                 | 6 (2)                                 | 0,78                             | 0,81           | 0,54              |
| D5 – Hodnocení vlastní výkonnosti                  | 4 (0)                                 | 0,62                             | 0,55           | 0,78              |

Z porovnání hodnot Cronbachova alfa z pilotních dat a z navazujícího šetření je vidět, že se dimenze chovají stabilně. Stabilně se chová i faktorová analýza. Metodou maximální věrohodnosti se pěti faktory vysvětlilo 50% celkové variability. Pro aktuální i preferovanou verzi faktorové analýzy je třeba na její výsledky nahlížet spíše jen orientačně, z důvodu stále malého počtu respondentů. Vztahy mezi dimenzemi ukazuje tabulka č. 2 korelačních koeficientů mezi příslušnými indexy.

**Tabulka č. 2:** Korelační koeficienty mezi dimenzemi

|    | D2   | D3   | D4   | D5   |
|----|------|------|------|------|
| D1 | 0,37 | 0,44 | 0,31 | 0,20 |
| D2 |      | 0,43 | 0,61 | 0,25 |
| D3 |      |      | 0,35 | 0,27 |
| D4 |      |      |      | 0,21 |

Pozn. Všechny korelační koeficienty se ukázaly statisticky významné na hladině 0,01.



## ZPRÁVY Z VÝZKUMU

Hlavním cílem deskripce organizačního klimatu fakulty je organizační klima, jev, který je specifický jen pro jednu fakultu. Z toho důvodu prezentované získané výpovědi o organizačním klimatu je třeba považovat jen za ilustrativní, jelikož se z důvodu ověření nástrojů vztahují k více fakultám. Obecně pocítovali akademičtí pracovníci organizační klima aktuálně spíše jako dobré (medián byl pod středem škály a na středu škály se pohybuje horní kvartil, tj. ve čtyř z pěti dimenzí, přibližně 75 % dotázaných volilo vyšší hodnocení v dané dimenzi). Nejlépe ze všech dimenzí klimatu pracovníci posuzovali vlastní výkonnost. Dotazník k organizačnímu klimatu – preferovanou verzi mělo k dispozici 110 respondentů ze dvou fakult (48, 62). Výsledky preferované verze klimatu poukázaly na velké rozdíly v názorech u dimenzí D1 a D2 a naopak v dimenzích D3 a D4 byly názory homogenní (malé rozdíly mezi horním a dolním kvantilem a ani extrémní názory v těchto dimenzích nebyly obsaženy). Největší potřebu změny pocítovali pracovníci v dimenzi D3. Rádi by dosáhli snížení zátěže prostředí, které ovlivňuje jejich výkonnost.

Informace získané z polostrukturovaných rozhovorů byly po jejich ukončení zapsány do záznamového archu, aby mohly být použity pro komparaci s výsledky kvantitativní části výzkumu na jednotlivých fakultách. Deskriptivní analýza se opírala o výzkumné otázky: *Jak členové fakulty posuzují sami sebe jako vedení fakulty (sebereflexe)? Jak vedení fakulty vnímá podporu vedení pracoviště? Jak vedení fakulty hodnotí zátěž prostředí ovlivňující vlastní výkonnost? Jak vedení fakulty zachycuje pozitivní nablížení na kolegy? Jak vedení fakulty hodnotí vlastní výkonnost?*

### Diskuse

Odpověď na otázku, jaké je aktuální a preferované organizační klima, eventuálně jaká jsou specifika organizačního klimatu, která byla na fakultách identifikována, což byly také dílčí cíle výzkumu, není jednoznačná. Můžeme nabídnout pouze velmi jednoduché charakteristiky, protože hlavním cílem výzkumu bylo vytvořit a ověřit nástroj.

Obecně, shrneme-li rozhovory s vedeními čtyř fakult včetně fakulty pilotní, můžeme za cenu velkého zjednodušení konstatovat, že styl vedení fakult je demokratický, otevřený. Vedení fakult deleguje svoji moc na vedení pracovišť. Na akademické pracovníky je vyvíjen tlak ke zvyšování kvalifikace s ohledem na vnitřní motivaci a morální aspekty. Vedení pracovišť může akademické pracovníky odměňovat a podporovat různými prostředky. Vzájemná komunikace mezi vedením fakulty a vedoucími pracovišť je dostačující, což podporuje i pozitivní vztah všech akademických pracovníků k práci. Efektivita komunikace mezi akademickými pracovníky závisí na jednotlivcích. Velký

důraz je kladen na vědecko-výzkumnou činnost i na výuku. Na fakultách pracuje několik významných odborníků. Zvyšuje se administrativní zátěž.

S opatrností můžeme například konstatovat, že respondenti by preferovali pozitivnější organizační klima. Nejvyšší průměry (tzn. nejhorší hodnocení) se objevovaly u pozitivního vztahu k práci na fakultě u akademických pracovníků, u jejich zájmu o prohlubování kvalifikace, u diskusí s kolegy o odborném zaměření, u možnosti využít v práci schopnosti atd. v případě aktuální verze. U preferovaného stavu, což znamená požadavek na změnu, byly nejhůře posuzovány položky jako *Většinu pracovní doby se zabývám administrativou* (č. 15), *V práci mám dostatek času na vědecko-výzkumnou činnost* (č. 13), *Většina mých kolegů na pracovišti (katedra, ústav) patří mezi uznávané odborníky* (č. 12).

## Závěr

Výše odkazované zahraniční výzkumy organizačního klimatu v prostředí vysokých škol ukazují, že přínosným může být šetření na všech fakultách jedné vysoké školy a sledování organizačního klimatu jak fakult, tak celých vysokých škol. V České republice je tento přístup ovšem na zváženu s ohledem na vysokou míru samosprávnosti fakult.

Výzkum organizačního klimatu vysokých škol a fakult může přispívat k poznání jejich silných a slabých stránek. Některé z nich se projeví již při ověřování nástroje. V průběhu studia zdrojů k tématu, konstrukce výzkumných nástrojů a jejich ověřování se ukázalo, že vytvořené nástroje nejsou vázány pouze na pedagogické fakulty a fakulty připravující učitele. K našemu zjištění přispěla i situace výměny vedení pedagogických fakult v období, kdy jsme měli realizovat výzkum. Jelikož při „střídání“ managementu nebylo vhodné v tomto prostředí provádět výzkum, byl vzorek rozšířen i na fakulty připravující učitele. Sledované položky byly testovány také na jiných než pedagogických fakultách. Nízká návratnost dotazníků na jednotlivých fakultách však neumožnila srovnání aktuálního a preferovaného organizačního klimatu. Naopak tento stav vedl k vytvoření dotazníku „dva v jednom“, který bude dále ověřován a snad umožní i nastavení určitých norem.

## Literatura:

- ARABACI, I. B. Organizational Climate of Firat University. *International Online Journal of Educational Sciences*. 2011, 3, 1, s. 161–180.
- ASHFORTH, B. E. Climate Formation: Issues and Extensions. *The Academy of Management Review*. 1985, 10, 4, s. 837–847.

## ZPRÁVY Z VÝZKUMU

BESSOTH, R. *Organisationsklima an Schulen*. Neuwied u Frankfurt a. M.: Luchterhand, 1989.

BESSOTH, R. Ist Führungsqualität messbar? *Pädagogische Führung*. 2003, 14, 3, s. 143–148.

CONRAD, P., SYDOW, J. *Organisationsklima*. Berlin, New York: Walter de Gruyter, 1984.

DE ZILWA, D. Organisational culture and values and the adaptation of academic units in Australian universities. *Higher Education*. 2007, 54, 4, s. 557–574.

EKVALL, G.; RYHAMMAR, L. Leadership Style, Social Climate and Organizational Outcomes: A Study of a Swedish University College. *Creativity and Innovation Management*. 1998, 7, 3, s. 126–130.

FERNANDEZ, J., & MATEO, M. A. Academic setting evaluation questionnaire [ASEQ] (1993). In LESTER P. E.; BISHOP, L. K. (Eds.). *Handbook of Tests and Measurement in Education and the Social Sciences*. Lancaster, PA: Technomic Publishing Co, 2001, s. 145–146.

FISHER, D. L.; FRASER, B. J. School Climate and Teacher Professional Development. *South Pacific Journal of Teacher Education*. 1991, 19, s. 15–30.

GEISSLER, M.; JAHN, S.; & HAEFNER, P. The entrepreneurial climate at universities: The impact of organizational factors. In SMALLBONE, D.; LEITAO, J.; RAPOSO, M.; WELTER, F. (Eds.), *The Theory and Practice of Entrepreneurship*. Cheltenham, UK/Northampton, MA: Edward Edgar, 2010, s. 12–31.

GRECMANOVÁ, H.; DOPITA, M. Teoretická východiska percepcie organizačního klimatu pedagogických fakult akademickými pracovníky. *Aula*, 2011a, 19, 3–4, s. 39–45.

GRECMANOVÁ, H.; DOPITA, M. Aktuální přístupy k výzkumu organizačního klimatu vysokých škol. *Acta humanica*. 2011b, 8, 4, s. 207–212.

GRECMANOVÁ, H.; KANTOROVÁ, J.; DOPITA, M.; SKOPALOVÁ, J. Identifikace dimenzí k výzkumu percepcie klimatu VŠ. In JANÍK, T.; KNECHT, P.; ŠEBESTOVÁ, S. (Eds.), *Směšený design v pedagogickém výzkumu: Sborník příspěvků z 19. výroční konference České asociace pedagogického výzkumu*. Brno: Masarykova univerzita, 2011, s. 138–142.

GRECMANOVÁ, H.; DOPITA, M.; KANTOROVÁ, J.; SKOPALOVÁ, J.; CHVÁL, M. *Organizační klima fakult připravujících učitele*. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2013.

GÜL, H. Organizational Climate and Academic Staff's Perception on Climate Factors. *Humanity & Social Sciences Journal*. 2008, 3, 1, s. 37–48.

- HOWARD, E.; HOWELL, B.; BRAINARD, E. *Handbook for Conducting School Climate Improvement Projects*. Bloomington (Indiana): Phi Delta Kappa Educational Foundation, 1987, s. 55–71.
- HOY, W. K.; SMITH, P. A.; SWEETLAND, S. R. The Development of the Organizational Climate Index for High Schools: Its Measure and Relationship to Faculty Trust. *The High School Journal*. 2002-2003, 86, 2, s. 38–49.
- HVOZDÍK, S. Vybrané osobnostné koreláty percepcie školskej klímy. *Pedagogická revue*. 1998, 50, 3, s. 249–258.
- IDOGHO, P. O. Academic Staff Perception of the Organizational Climate in Universities in Edo State, Nigeria. *Journal of Social Sciences. Interdisciplinary Reflection of Contemporary Society*. 2006, 3, 1, s. 71–78.
- JACKOFSKY, E. F.; SLOCUM, J. W. A Longitudinal Study of Climates. *Journal of Organizational Behaviour*. 1988, 9, 4, s. 319–334.
- JAMES, L. R.; JAMES, L. A.; ASHE, D. K. The meaning of organizations: the role of cognition and values, In SCHNEIDER, B. (ed.), *Organizational Climate and Culture*. San Francisco: Jossey-Bass, 1990, s. 40–84.
- JAMES, L. R.; HATER, J. J.; GENT, M. L.; BRUNI, J. R. Psychological climate: Implications from cognitive social learning theory and interactional psychology, *Personnel Psychology*. 1978, 31, 4, s. 783–813.
- LAŠEK, J. *Sociálně psychologické klima školních tříd a školy*. Hradec Králové: Gaudeamus, 2001.
- LOUIS, K. S.; HOLDSWORTH, J. M.; ANDERSON, M. S.; CAMPBELL, E. G. Becoming a Scientist: The Effects of Work-Group Size and Organizational Climate. *The Journal of Higher Education*. 2007, 78, 3, s. 311–336.
- LYSONS, A. Taxonomies of higher educational institutions predicted from organizational climate. *Research in Higher Education*. 1990, 31, 2, s. 115–128.
- MAREŠ, J., & RYBÁŘOVÁ, M. Skryté kurikulum – málo známý parametr klimatu vysoké školy. In JEŽEK, S. (Ed.), *Psychosociální klima školy I*. Brno: MSD. 2003, s. 99–122.
- MAREŠ, J.; JEŽEK, S.; GRECMANOVÁ, H.; DOPITA, M. *Klima školy. Soubor dotazníků pro učitele, žáky a rodiče. 1. revidovaná verze*. Praha: Národní ústav pro vzdělávání, 2012. Dostupné také z: [http://www.nuv.cz/file/100\\_1\\_1](http://www.nuv.cz/file/100_1_1)
- MCMURRAY, A.; SCOTT, D. Determinants of organisational climate for academia, *Higher Education Research and Development*. 2013, 32, 6, s. 960–974.
- MORAN, E. T.; VOLKWEIN, J. F. Examining organizational climate in institution of higher education. *Research in Higher Education*. 1988, 28, 2, s. 367–383.
- MORAN, E. T.; VOLKWEIN, J. F. The cultural approach to the formation of organizational climate, *Human Relations*. 1992, 45, 1, s. 19–47.

ZPRÁVY Z VÝZKUMU

PAUL, M. J. Double-Loop Diversity: Applying Adult Learning Theory to the Cultivation of Diverse Educational Climates in Higher Education. *Innovative Higher Education*. 2003, 28, 1, s. 35–47.

PIERCY, F.; GIDDINGS, V.; ALLEN, K.; DIXON, B.; MESZAROS, P.; JOEST, K. Improving Campus Climate to Support Faculty Diversity and Retention: A Pilot Program for New Faculty. *Innovative Higher Education*. 2005, 30, 1, s. 53–65.

SCHERMAN, V. *School Climate Instrument: A Pilot Study in Pretoria and Environs*. Pretoria. Diplomová práce. University of Pretoria, Faculty of Humanities, Department of Psychology, 2002. Vedoucí práce David Maree a Sarah Howie.

TZINER, A.; FALBE, C. M. Actual and preferred climates of achievement orientation and their congruency: An investigation of their relationships to work attitudes and performance in two occupational strata. *Journal of Organizational Behavior*. 1990, 11, 2, s. 159–167.

*Prof. PhDr. Helena Grecmanová, Ph.D.*  
helena.grecmanova@upol.cz

*doc. Mgr. Miroslav Dopita, Ph.D.*  
miroslav.dopita@upol.cz

Univerzita Palackého v Olomouci  
Filozofická fakulta  
Žižkovo nám. 5  
771 40 Olomouc