

## *Empirická studie*

GRECMANOVÁ, H., DOPITA, M. 2015. Výzkum organizačního klimatu fakult připravujících učitele. *Lifelong Learning – celoživotní vzdělávání*, roč. 5, č. 3, s. 8–29. ISSN 1804-526X.

DOI: <http://dx.doi.org/10.11118/lifele201505038>.

Příspěvek redakce obdržela: 27. 5. 2015.

Upravený příspěvek po recenzním řízení přijat k publikování: 7. 7. 2015.

# VÝZKUM ORGANIZAČNÍHO KLIMATU FAKULT PŘIPRAVUJÍCÍCH UČITELE

Helena Grecmanová, Miroslav Dopita

**Abstrakt:** Příspěvek se zaměřuje na organizační klima vysokých škol a jejich fakult. Po teoretickém ukotvení organizačního klimatu, seznámení s realizovanými výzkumy v zahraničí a metodami výzkumu je představen vývoj vlastních nástrojů pro výzkum percepce organizačního klimatu fakult připravujících učitele akademickými pracovníky. Jedná se o koncepci tří verzí dotazníku a jednoho archu polostrukturovaného rozhovoru. Výzkumné nástroje jsou charakterizovány, jsou zmíněna jejich specifika. Pro ilustraci jsou uvedeny deskripce a interpretace výsledků realizovaných výzkumných šetření na třech fakultách. Z povahy tématu nelze výsledky srovnávat. Získaná data v této fázi výzkumu neumožňují nastavit normy. Východiskem pro interpretaci je tedy popisná statistika. Proces celoživotního učení a vzdělávání je aplikován i v prostředí vysokých škol jako jeden z činitelů ovlivňujících organizační klima na pracovištích. U akademických pracovníků je celoživotní učení a vzdělávání implicitně předpokládáno.

**Klíčová slova:** organizační klima, vysoké školství, fakulty připravující učitele, akademičtí pracovníci, percepce, dotazník

# RESEARCH ON ORGANIZATIONAL CLIMATE OF THE FACULTIES PROVIDING TEACHER TRAINING

**Abstract:** This contribution focuses on the organizational climate of universities and their faculties. After providing theoretical background for the topic of organizational

climate and description of research realized abroad and its methods, the development itself of the tools for research on perception of the organizational climate of faculties providing teacher training by the academic workers is introduced. It is represented by a concept of three versions of a questionnaire and one sheet of semi-structured interview. Research tools are characterized and their specifications are provided. For illustration purposes, descriptions and interpretations of results of realized research at three faculties are provided. Because of the nature of the topic the results cannot be compared. Data gathered during this phase of the research do not enable to define standards. Descriptive statistics therefore represent the basis for the interpretation. Process of lifelong learning and education is applied also in the university environment as one of the factors influencing the organizational climate at the workplaces. Concerning the academic workers lifelong learning and education is implicitly expected.

**Key words:** organizational climate, university education, faculties providing teacher training, academic workers, perception, questionnaire

Problematika výzkumu organizačního klimatu se objevuje při studiu vzdělávacích organizací a jejich vedení od třicátých let 20. století (Lewin, Lippitt, White, 1939). Postupně výzkumy organizačního klimatu zasáhly i vysoké školy, jejich fakulty či obecně řečeno akademické jednotky (de Zilwa, 2007). V posledních letech se výzkumy organizačního klimatu akademických jednotek soustřeďují například na styly vedení v nich uplatňovaných (Ekvall, Ryhammar, 1998; Kogan, 2007), na změny organizačního klimatu pod vlivem světové migrace vědců (Louis et al., 2007; Schulz, 2013) a na ovlivňování klimatu vysokých škol směrem k percepce jejich různorodosti, ať již etnické, náboženské či jiné (Paul, 2003; Mayhew, Grunwald, Dey, 2006; McMurray, Scott, 2013) apod. Z uvedených důvodů jsme se také zaměřili na výzkum organizačního klimatu pedagogických fakult v České republice. Cílem výzkumu bylo vytvořit nástroje pro identifikaci organizačního klimatu pedagogických fakult. Vlastní metody jsme se rozhodli sestavit a ověřit z důvodu problematické uplatnitelnosti zahraničních nástrojů v českých podmínkách, dané kulturním kontextem. Zahraničními výzkumy a jejich nástroji jsme se však inspirovali (Howard, Howell, Brainard, 1987; Ekvall, Ryhammar, 1998; Scherman, 2002; Hoy, Smith, Sweetland, 2002; Idogho, 2006; Gül, 2008; Arabaci, 2010, 2011; podrobněji Grecmanová et al., 2011, 2013). V průběhu řešení došlo k upřesnění jednotky výzkumu z pedagogických fakult na fakulty připravující učitele, protože v současném českém vysokém školství se příprava učitelů realizuje nejen na pedagogických fakultách.

Hlavním cílem je, po stručném představení pojmu „organizační klima“ a teoretických východisek, které se vztahují k podstatě tohoto fenoménu,

věnovat v článku pozornost koncipování výzkumu organizačního klimatu fakult připravujících učitele. Konkrétně se zaměřujeme na tvorbu, charakteristiky a ověřování výzkumných nástrojů – dotazníků pro akademické pracovníky a archu polostrukturovaného rozhovoru pro vedení fakult. Přidanou hodnotou textu je deskripce a interpretace vybraných aspektů organizačního klimatu na některých fakultách, na kterých jsme ověřovali výzkumné nástroje.

## 1 Organizační klima

Organizační klima je dáno prostředím organizace a také tím, jak lidé, kteří jsou v organizaci činní, toto prostředí delší dobu vnímají, prožívají a posuzují. Organizační klima fakult je trvalou součástí pracovních procesů a jejich relativně stálou kvalitou. Vytváří se dlouhodobě a akademičtí pracovníci je mohou percipovat, prožívat a hodnotit až po určité době jejich působení v organizaci. Organizační klima fakulty je považováno za psychosociální fenomén, který je výsledkem subjektivního vnímání a hodnocení objektivní reality. Organizační klima je znakem organizace, to znamená, že je pro každou organizaci specifické. Na organizačním klimatu fakulty se podílí mnoho dimenzí a činitelů (jednotlivě i ve vzájemných vztazích), zvláště významné jsou však sociální dimenze a kultura. Organizační klima charakterizují vztahy mezi lidmi a organizací a vztahy nadřizenosti a podřizenosti. Ty jsou ovlivněny vzájemným působením cílů, formálních struktur, řídicích procesů a stylů a chováním lidí (Cejthamr, Dědina, 2010). Podobně se vyjadřuje i Ashforth (1985), který uvádí jako významné pro organizační klima pracovní skupiny, afekty, firemní kulturu, symbolický management a fyzické prostředí. Pracovní skupiny nabízejí některé pravděpodobné parametry symbolických interakcí, které vedou ke vnímání klimatu a určují význam informálního a normativního sociálního vlivu. Afekty poskytují nezbytnou redukci příliš kognitivního přístupu interakcionistů, když naznačují, že nováčci jsou méně kritičtí k přijímání percepce klimatu a mají menší vliv na status quo. Kultura klade důraz na vliv výchozích předpokladů a hodnot pro vnímání klimatu. Podle některých autorů (Lukášová, 2010; Cejthamr, Dědina, 2010) je souhrnem zvyklostí, hodnot, víry, přesvědčení, postojů, tradic, rituálů, symbolů, ceremoniálů, očekávaných vzorců chování, mocenské a organizační struktury, kontrolních systémů, které vytvářejí podmínky pro jednání a myšlení v organizaci (jaké chování je a není vítané, co je a není přijatelné). Klima je potom emoční reakcí na kulturu, jak zdůrazňuje Ježek (2004, s. 37). Symbolický management naznačuje, že symbolické interakce mohou být usměrňovány, a proto nejsou zcela spontánní. Fyzické prostředí nabízí

některé jemné a všudypřítomné způsoby, které pracovní prostředí interakcí tvaruje a vyvolává tak důsledky a očekávání (Ashforth, 1985, s. 845).

Za poslední čtvrtstoletí došlo v České republice k expanzi vysokoškolských institucí, s čímž souvisí i velký rozvoj struktury univerzitních organizací (Frank, Meyer, 2007). Výrazně se změnilo vedení a řízení vysokých škol, jak uvádí například Peterson (2007). Objevila se nová administrativa, nové služby a nové manažerské pozice. Dokonce i nové kategorie zaměstnanců – experti v takových záležitostech, jako je styk s veřejností, oddělení kontroly a auditu, projektový servis, vědecko-technický park – jsou nyní součástí personální struktury univerzitních organizací. Proměnila se i práce akademických pracovníků, kteří se z vyučujících museli stát výzkumníky, manažery výzkumných týmů, projektovými manažery, administrátory projektů atd.

Organizační klima, tedy to, jak se akademičtí pracovníci (Melichar, Pabian, 2007; Vašutová, 2013) v prostředí fakulty cítí, může ovlivňovat vztah akademických pracovníků k akademické práci a celkově vzdělávací a vědeckovýzkumný výkon fakulty. Příznivé organizační klima vysokých škol a fakult přispívá k rozvoji pracovních kompetencí akademických pracovníků v kontextu současného pojetí terciárního vzdělávání.

## 2 Metodologie výzkumného šetření

Výzkum organizačního klimatu fakult připravujících učitele jsme v souladu s teoriemi klimatu zaměřili kvantitativně. Hlavní cíl výzkumu směřoval k vytvoření a ověření výzkumných nástrojů pro zjišťování organizačního klimatu fakult připravujících učitele v České republice. Jednalo se o dotazník organizačního klimatu aktuální verze, dotazník organizačního klimatu preferovaná verze, dotazník „dva v jednom“ a arch polostrukturovaného rozhovoru. Výzkumný proces probíhal v letech 2011–2013. Sestával z předvýzkumu, pilotáže první verze výzkumných nástrojů a vlastního výzkumu. Za tímto účelem jsme spolupracovali se třemi fakultami (celkem 188 respondentů) při ověřování dotazníku organizačního klimatu aktuální verze, se dvěma fakultami při testování dotazníku preferované verze (celkem 110 respondentů), s jednou fakultou (celkem 39 respondentů) při prověřování dotazníku „dva v jednom“ a se dvěma fakultami (celkem 7 respondentů) při zkoumání funkčnosti polostrukturovaného rozhovoru. Nejdříve byl zadáván dotazník organizačního klimatu aktuální verze, po přibližně čtrnácti dnech byl uplatněn dotazník organizačního klimatu preferované verze (nebo naopak). Za optimální považujeme minimálně 60 %, optimálně 80 % navrácených dotazníků (srov. Mareš et al., 2012). Po navrácení dotazníků následovaly rozhovory se členy vedení fakult.

Tabulka 1

Porovnání Cronbachova alfa u dimenzí původního a výsledného dotazníku

Dimenze	Dotazník 70 položek		Dotazník 34 položek		Komentář
	Počet položek (z toho negativních)	Cronbachovo alfa	Počet položek (z toho negativních)	Cronbachovo alfa	
D1	18 (0)	0,951 při doporučené úpravě snížení na 9 nejvíce korelujících s dimenzí 0,932	9 (0)	0,926	vybrány právě ty položky, které byly doporučeny
D2	6 (0)	0,886	7 (0)	0,893	číslo 18 (původně 35) vybrána navíc i jako nedoporučená
D3	8 (5)	0,728	8 (5)	0,730	vybrány právě ty doporučené
D4	6 (2)	0,775	6 (2)	0,796	vybrány právě ty doporučené
D5	4 (0)	0,621	4 (0)	0,618	byla zachována ve stejné podobě
D6	4 (0)	0,667			byla zrušena

### 3 Tvorba, charakteristiky a ověřování výzkumných nástrojů

Tvorbě dotazníků a polostrukturovaného rozhovoru předcházelo vytvoření inventáře, který čítal 70 položek obsahově zaměřených v souladu s teorií organizačního klimatu, např. na osobní rozvoj akademických pracovníků, jejich vzájemné vztahy, pracovní vytížení a morálku či styl vedení. Po ověření srozumitelnosti položek v předvýzkumu byl konstruován dotazník, který obsahoval stejný počet položek. Pro odpovědi byla při pilotáži volena pětistupňová škála: rozhodně souhlasím, spíše souhlasím, nemohu posoudit, spíše nesouhlasím a rozhodně nesouhlasím. Hodnota Cronbachova alfa pro dotazník 70 položek dosáhla hodnoty 0,94. Na základě výsledků pilotáže byl dotazník pro akademické pracovníky zkrácen na 34 položek (hodnota Cronbachova alfa 0,92 za celý dotazník), rozdělených do pěti dimenzí. Hodnoty Cronbachova alfa za jednotlivé dimenze jsou uvedeny v tabulce 1.

Ze statistických procedur byly použity kromě sledování hodnoty Cronbachova koeficientu alfa a korelace položek také faktorová analýza. Pro ex-

Tabulka 2

Korelace dimenzí/faktorů

Dimenze	D1	D2	D3	D4	D5
D1	-	0,312	-0,237	0,261	0,153
D2		-	-0,277	0,269	0,365
D3			-	-0,035	-0,121
D4				-	0,202
D5					-

trakci faktorů byla zvolena metoda maximální věrohodnosti, rotace varimax, kontrolována byla i nekolmá rotace oblmin. Obě vyšly shodně. Pro pět faktorů byla celková vysvětlená variance 49 %. Vzájemná závislost faktorů byla prokázána (tabulka 2).

Z faktorové analýzy vyplynulo rozdělení položek do pěti dimenzí:

1. Hodnocení vedení fakulty (9 položek):

- podpora pracovní iniciativy akademických pracovníků,
- podpora kvalifikačního růstu akademických pracovníků,
- dodržování stanovených termínů,
- fungování efektivní komunikace mezi vedením fakulty a pracovištěm (katedra, ústav),
- dobré řízení pracoviště (katedra, ústav),
- promyšlené rozhodování,
- styl vedení fakulty,
- zdůvodňování koncepčních změn,
- plnění pracovních povinností.

2. Podpora vedení pracoviště (7 položek):

- sledování pracovní zátěže akademických pracovníků vědecko-výzkumnou činností,
- sledování pracovní zátěže akademických pracovníků výukou,
- zohledňování individuálních možností akademických pracovníků,
- zpětná vazba od vedení pracoviště o kvalitě práce,
- zdůvodňování kritiky práce akademických pracovníků,
- ohodnocení práce akademických pracovníků,
- umožnění akademickým pracovníkům zažít pocit, že jejich práce je potřebná.

3. Zátěž prostředí ovlivňující vlastní výkonnost (8 položek):

- pozitivní vztah k práci,

- využití vlastních schopností pracovníků,
- dostatek času na vědecko-výzkumnou činnost,
- ovlivňování přípravy na výuku množstvím pracovních povinností,
- vyplnění většiny pracovní doby administrativou,
- v pracovní době žádný čas na jídlo,
- přibývání pracovních povinností – vliv na stereotypnost výuky,
- zátěž prací od vedení fakulty.

#### 4. Pozitivní nahlížení na kolegy (6 položek):

- dobré vztahy mezi kolegy na pracovišti,
- pomoc kolegů při řešení pracovních problémů,
- fungování efektivní komunikace v pracovním kolektivu,
- časté konflikty mezi akademickými pracovníky,
- neplnění pracovních povinností některými pracovníky na pracovišti,
- kolegové – uznávání odborníci.

#### 5. Hodnocení vlastní výkonnosti (4 položky):

- uspokojení pracovníků z vědecko-výzkumné činnosti,
- zájem o prohlubování odborné kvalifikace,
- diskuse nad odbornými problémy s kolegy,
- motivace z dobře odvedené práce.

Výše uvedené položky vytvořily strukturu všech tří dotazníků výzkumu organizačního klimatu pro akademické pracovníky. Jednak jimi bylo sledováno aktuální organizační klima fakult, avšak staly se i součástí druhé verze dotazníku zaměřeného na preferované organizační klima. Aktuální a preferovaná verze dotazníků byla použita z důvodu komparace percepce aktuálního stavu, jak vnímají akademičtí pracovníci prostředí, ve kterém pracují, se stavem preferovaným, ve kterém by chtěli pracovat. Čím více se vzdalují výsledky aktuální a preferované verze dotazníkového šetření, tím častěji je možné identifikovat nějaký problém v organizačním klimatu. Organizační klima je příznivější, když jsou respondenti spokojeni s daným stavem věcí a nepřejí si změny, které mohou být signalizovány preferencemi. Pro vlastní výzkum byla zvolena čtyřstupňová škála bez střední hodnoty.

Při ověřování preferované verze se objevily komplikace. První problém nastal při převodu obsahu položek z oznamovacího způsobu aktuální verze dotazníku do podmiňovacího způsobu (kondicionálu), který odpovídal preferované verzi dotazníku. Například když v aktuální verzi dotazníku položka zněla „na pracovišti jsou mezi kolegy dobré pracovní vztahy“, v preferované verzi měla podobu „přál/a bych si, aby na pracovišti byly mezi kolegy lepší pracovní vztahy“. V obou případech musel být zachován stejný obsahový

význam položek, což se však vždy nedařilo. Některé položky zněly po tomto zásahu velmi nesrozumitelně. Druhý problém se ukázal při posuzování obsahového významu položek na škále, která byla pro obě verze dotazníku navržena stejná, tedy čtyřstupňová (rozhodně souhlasím, spíše souhlasím, spíše nesouhlasím, rozhodně nesouhlasím). Interpretují si škálu k položkám respondenti tak, jak očekávají výzkumníci? Třetí problém se objevil v době návratnosti dotazníků zjišťujících preferovaný stav. Návratnost byla velmi nízká. Na malém počtu vyplněných dotazníků je nebylo možné ověřit. Podařilo se to až tehdy, když jsme výzkum provedli na jiné fakultě a zvolili jsme obrácenou strategii – zadali jsme nejdříve preferovanou verzi. Díky tomu byla návratnost dotazníků preferovaného stavu solidní. Mohli jsme uplatnit statistické ověřovací procedury. Protože jsme ale pro změnu neobdrželi dostatek dotazníků aktuálního stavu, nemohli jsme přistoupit k dalšímu důležitému kroku: srovnat mezi sebou výsledky obou verzí. Přivedlo nás to na myšlenku připravit dotazník „dva v jednom“, inspirovaný dotazníky Ketteringa (srov. Howard, Howell, Brainard, 1987, s. 55–71) a Schermanové (2002).

Jak již bylo řečeno, dotazník „dva v jednom“, byl tvořen stejnými položkami jako jednotlivé dotazníky aktuální a preferované verze. Formulář byl rozdělen na tři sloupce. V prostředním sloupci se nacházelo jedno znění položek pro obě verze. V pravém sloupci, nazvaném „aktuální stav“, byla použita čtyřstupňová škála: rozhodně souhlasím, spíše souhlasím, spíše nesouhlasím a rozhodně nesouhlasím. Levý sloupec nazvaný „preferovaný stav“ měl nastavenou jinou škálu: není nutná změna, je třeba mírná změna, je třeba velká změna a je nutná úplná změna. Tímto způsobem byla zajištěna stejná návratnost aktuální a preferované verze, avšak s výsledky nebylo možné opět příliš pracovat, protože návratnost dotazníků byla zase velmi nízká, jen 27 %.

Dalším vytvořeným nástrojem byl arch polostrukturovaného rozhovoru pro vedení fakult (děkana, proděkany, předsedu akademického senátu a tajemníka) a jeho uplatnění při rozhovorech. Původní záměr připravit pro vedení fakult rovněž dotazník byl po pilotáži zamítnut. Navržené otázky v archu polostrukturovaného rozhovoru kvůli možnosti komparace výsledků obsahově odpovídaly vybraným položkám dotazníků, proto i součástí rozhovoru byly tři oblasti a pět dimenzí, stejně jako u dotazníků. Nejvíce otázek se týkalo oblasti chování akademických pracovníků, potom oblasti vedení fakulty, nejméně otázek bylo zaměřeno na vedení pracovišť. Celkem se jednalo o 23 otázek. Členové vedení fakulty se vyjadřovali k aktuální i preferované situaci v prostředí fakulty. Úprava archu polostrukturovaného rozhovoru prošla třemi etapami, ve kterých jsme se zaměřili především na počet, srozumitelnost, jednoznačnost a návaznost otázek.



Tabulka 3

*Charakteristiky intervalů*

<b>Intervaly</b>	<b>Charakteristiky</b>
1,00–1,50	příznivé
1,51–2,50	spíše příznivé
2,51–3,50	spíše nepříznivé
3,51 a výše	nepříznivé

Úkolem, se kterým bylo nutné se vypořádat, bylo nastavení hodnotících kritérií ke třem dotazníkům a jednomu polostrukturovanému rozhovoru. U dotazníků jsme navrhli v rámci popisných statistik vypočítání průměrů za celý dotazník (aktuální a preferovaná verze zvlášť) – tzv. celkový index percepce, za oblasti a dimenze tzv. dílčí indexy percepce (tři plus pět), za jednotlivé položky (34) nás ještě zajímaly směrodatné odchylky. Všechny škály nabývaly hodnot od 1 do 4. Při posuzování dotazníku organizačního klimatu jsme zjištěné průměrné výsledky rozložili do intervalů, ke kterým jsme přiřadili charakteristiky (tabulka 3).

Čím vyšší hodnoty indexu percepce u dotazníku vyšly, tím méně příznivé hodnocení a napětí v prostředí fakult, nespokojenost s klimatem to signalizovalo. Nízké hodnoty indexu percepce znamenaly příznivé posuzování. Navržený hodnotící postup jen dočasně zastupuje zatím neexistující orientační normy, jež nebylo možné vytvořit z důvodu nízkého počtu získaných dat. Pro výpočty koeficientů a korelací při testování nástroje byl jednotkou výzkumu respondent. Při deskripci klimatu fakulty dochází k posunu jednotky zkoumání na fakultu.

U dotazníku „dva v jednom“ mohou být výsledky obou verzí dotazníků korelovány při využití t-testu pro závislé vzorky. Na hladinách významnosti 0,05 i 0,01 byl zjištěn statisticky významný rozdíl (0,93). Předpokladem je, že vyšší míra odlišnosti mezi aktuálním stavem a preferencemi může avizovat problém. Může vyjádřit napětí mezi tím, co je a jaké by to mělo být (jaké by si to respondenti přáli). Zajímavé je, že ve zkoumaných vzorcích byly zaznamenány odlišnosti ve výsledcích měření aktuálního a preferovaného stavu organizačního klimatu, avšak u dotazníku preferovaného stavu respondenti sdělili, že buď není nutná změna, anebo je třeba mírná změna. Vyjádřili tedy spokojenost s daným stavem věcí. Napětí mezi realitou a preferencemi nebylo zvýšeno, nýbrž sníženo. Část dotazníku zaměřená na preferovaný stav se ukázala k části dotazníku orientované na aktuální stav jako kontrolní (měla charakter „lži skóre“), potvrzující či zpřesňující.

Tabulka 4

*Hodnoty průměrů a směrodatné odchylky za fakulty*

Faktor/Dimenze	Fakulta A (n = 45)		Fakulta B (n = 86)	
	R	SD	R	SD
F1 – hodnocení vedení fakulty	2,49	0,881	2,13	0,785
F2 – podpora vedení pracoviště	2,40	0,875	2,15	0,800
F3 – zátěž prostředí ovlivňující vlastní výkonnost	2,31	0,855	2,41	0,797
F4 – pozitivní nahlížení na kolegy	2,29	0,821	2,26	0,751
F5 – hodnocení vlastní výkonnosti	1,40	0,623	1,55	0,641
Celkové hodnocení	2,27	0,833	2,16	0,768

Hodnocení záznamů získaných z polostrukturovaného rozhovoru se opíralo o deskriptivní analýzu, která sledovala několik výzkumných otázek:

- Jak členové fakulty vnímají sami sebe jako vedení fakulty (sebereflexe)?
- Jak vedení fakulty posuzuje podporu vedení pracoviště?
- Jak vedení fakulty prožívá zátěž prostředí ovlivňující vlastní výkonnost?
- Jak vedení fakulty vnímá pozitivní nahlížení na kolegy?
- Jak vedení fakulty hodnotí vlastní výkonnost?

#### 4 Návrh deskripce organizačního klimatu jednotlivých fakult

Při ověřování nástrojů byly zjištěny i informace o organizačním klimatu na fakultách, které se na ověřování výzkumných nástrojů podílely. Pro názornost nejprve uvádíme výsledky z fakult, které jsme pracovně označili jako fakultu A, fakultu B a následně pak i fakultu C (dotazník „dva v jednom“).

Předložená data naznačují (tabulka 4), že nejlépe byl hodnocen na obou fakultách A a B faktor F5 – hodnocení vlastní výkonnosti. Výsledek se však dal předpokládat, protože se akademičtí pracovníci vyjadřovali k vlastní pracovní aktivitě. Hodnocení vlastní výkonnosti bylo na fakultě A příznivé, na fakultě B spíše příznivé. Dalšími nejlépe posouzenými faktory se staly F1 – hodnocení vedení fakulty a hned za ním faktor F2 – podpora vedení pracoviště a F4 – pozitivní nahlížení na kolegy, všechny na fakultě B. Vyjádření k nim bylo ze strany akademických pracovníků spíše příznivé. Na fakultě A byly obdobně spíše příznivě nahlíženy faktory F4 – pozitivní nahlížení na kolegy a F3 – zátěž prostředí ovlivňující vlastní výkonnost. Nejhůře, tedy s nejvyšším prů-

měrem, dopadly faktory F1 – hodnocení vedení fakulty u fakulty A a potom F3 – zátěž prostředí ovlivňující vlastní výkonnost u fakulty B. Faktor F1 – hodnocení vedení fakulty u fakulty A měl vůbec nejvyšší průměr. Shrňeme-li výsledky, můžeme konstatovat, že pouze jeden faktor, F5 – hodnocení vlastní výkonnosti – na fakultě A, byl spatřován příznivě, všechny ostatní faktory na obou fakultách jako spíše příznivé. Z toho vyplývá na fakultě A i na fakultě B spíše příznivé hodnocení organizačního klimatu akademickými pracovníky. Celkový průměr (průměr z průměrů), tzv. index percepce, dosáhl na fakultě A hodnoty 2,27, na fakultě B hodnoty 2,16.

Při zaměření pozornosti na hodnocení jednotlivých položek bylo zjištěno, že na fakultě A byla příznivě hodnocena čtyři tvrzení: P9 (1,27) „Rád/a diskutuji se svými kolegy o problémech, které souvisejí s mým odborným zaměřením“, P8 (1,32) „Mám zájem o prohlubování své odborné kvalifikace“, P11 (1,35) „Dobře odvedená práce mě motivuje k dalším výkonům“, P5 (1,39) „Mám pozitivní vztah ke své práci na fakultě“. Kromě P5 (faktor F3 – zátěž prostředí ovlivňující vlastní výkonnost) jsou všechna tvrzení součástí F5 – hodnocení vlastní výkonnosti. Jedná se o sebehodnotící tvrzení, ve kterých byla pozornost zaměřena na vlastní výkonnost, vztah k práci, k profesi a k osobnímu růstu akademických pracovníků. Další tři položky, které se týkaly akademických pracovníků, měly hodnotu průměru v rozmezí 1,68 až 1,86, což je charakterizovalo jako spíše příznivé. Spíše nepříznivě dopadlo posuzování jedenácti položek, z toho patřilo šest do F1 – hodnocení vedení fakulty, dvě do F2 – podpora vedení pracoviště a dvě do F3 – zátěž prostředí ovlivňující vlastní výkonnost. Nejvíce tvrzení vypovídalo o spíše nepříznivém chování vedení fakulty, dvě tvrzení o spíše nepříznivém chování akademických pracovníků a další dvě tvrzení obdobně popisovala chování vedení pracovišť. Nejvyšší průměr byl naměřen u položky P16 (2,98) „V průběhu pracovní doby nemám obvykle čas se ani najíst“.

Když jsme sledovali podrobněji fakultu B, došli jsme k těmto zjištěním: příznivé výsledky byly dosaženy u položek P8 (1,29) „Mám zájem o prohlubování své odborné kvalifikace“, P11 (1,30) „Dobře odvedená práce mě motivuje k dalším výkonům“ a P5 (1,38) „Mám pozitivní vztah ke své práci na fakultě“. První dvě tvrzení patřila do F5 – hodnocení vlastní výkonnosti, třetí tvrzení bylo součástí F3 – zátěž prostředí ovlivňující vlastní výkonnost. S ohledem na obsah výpovědí jsme uvažovali o možné stylizaci respondentů. Hodnocení dalších sedmi položek (ze všech pěti faktorů) již sice přesáhlo průměr 1,51, avšak nepřekročilo ani průměr 2,00, což byl také optimistický výsledek. Většina příznivě hodnocených výpovědí se týkala chování akademických pracovníků, dvě položky hovořily o chování vedení fakulty a jedna se zaměřovala na chování vedení pracovišť (kateder a ústavů). Naopak nejvyšší průměr byl

Tabulka 5

*Položky s nízkým průměrem na obou fakultách (příznivé hodnocení)*

Položky	Tvrzení
P2	Když mám v práci problémy, kolegové mně pomohou.
P5	Mám pozitivní vztah ke své práci na fakultě.
P8	Mám zájem o prohlubování své odborné kvalifikace.
P9	Rád/a diskutuji se svými kolegy o problémech, které souvisejí s mým odborným zaměřením.
P10	Ve své práci mohu plně využít své schopnosti.
P11	Dobře odvedená práce mě motivuje k dalším výkonům.

Tabulka 6

*Položky s vysokým průměrem na obou fakultách (nepříznivé hodnocení)*

Položky	Tvrzení
P6	Na našem pracovišti (katedra, ústav) někteří akademičtí pracovníci většinou neplní své pracovní povinnosti.
P13	V práci mám dostatek času na vědecko-výzkumnou činnost.
P16	V průběhu pracovní doby nemám obvykle čas se ani najíst.

naměřen u položky P6 (3,00) „Na našem pracovišti (katedra, ústav) někteří akademičtí pracovníci většinou neplní své pracovní povinnosti“ a hned potom bylo dalších pět položek v intervalu menším než 3,00 a větším než 2,73 (včetně), což upozorňovalo na spíše nepříznivé organizační klima. Všechna tvrzení se týkala chování akademických pracovníků a patřila k faktorům F3 – zátěž prostředí ovlivňující vlastní výkonnost a F4 – pozitivní nahlížení na kolegy.

Ze srovnání výsledků vyplynulo, že na fakultě A i na fakultě B se objevily stejné položky s nízkým průměrem (týkaly se chování akademických pracovníků) a některé stejné položky s vyšším průměrem (oblast akademických pracovníků). Co bylo příčinou? Domníváme se, že „stejnost“ podmínek a situací na akademických pracovištích v současnosti v našem kulturním rámci.

Zatímco na jedné straně bylo možné sledovat spokojenost akademických pracovníků v oblasti odborného rozvoje, uplatnění, vzájemných vztahů s kolegy, vztahu k práci atd. (tabulka 5), na druhé straně byla patrná „beznaděj“ (tabulka 6).

I když jsou fakulty připravující učitele včetně fakult pedagogických vyzývány ke zvyšování vědecko-výzkumných aktivit, podle akademických pracovní-

ků k tomu není vytvořen dostatečný prostor. Někteří akademičtí pracovníci jsou přetížení, jiní neplní dostatečně své povinnosti.

Nejnižší průměr (1,27) byl nalezen na fakultě A u tvrzení P9 „Rád/a diskutuji se svými kolegy o problémech, které souvisejí s mým odborným zaměřením“. Nejvyšší průměr (3,00) byl naměřen na fakultě B u tvrzení P6 „Na našem pracovišti (katedra, ústav) někteří akademičtí pracovníci většinou neplní své pracovní povinnosti“.

Ze srovnání výsledků dotazníků s výpověďmi z polostrukturovaného rozhovoru vyplynulo následující.

#### 4.1 *Fakulta A*

Z hlediska hodnocení akademických pracovníků měl nejnižší průměr odpovědí (1,40) faktor F5 – hodnocení vlastní výkonnosti, což mohlo znamenat příznivý vztah k práci, příznivou motivaci a taktéž dostatečnou výkonnost akademických pracovníků. Vedení k tomu dodalo, že i v tomto případě platí Gaussova křivka a ta vypovídá o míře rozložení pozitivního vztahu akademických pracovníků k práci na fakultě. Zásadní důraz byl na pracovištích kladen na vědecko-výzkumnou činnost. K tomu akademičtí pracovníci konstatovali, že „vědecko-výzkumná činnost je uspokojuje“ (průměrná hodnota 1,68). Mnoho akademických pracovníků patří podle vedení fakulty mezi uznávané odborníky, a to nejen v České republice. Akademičtí pracovníci byli podněcováni ke zvyšování kvalifikace (také ze strany vedení fakulty), což mnozí opřeli i o vnitřní zájem. Pozitivní vztah k práci na fakultě akademičtí pracovníci prokázali podle vedení také pořádáním různých akcí na mezinárodní úrovni i v zahraničí. Prostředky získávali za výkon, což všichni dobře vědí. Výsledky byly sledovány.

Faktor F4 – pozitivní nahlížení na kolegy dosáhl průměru odpovědí 2,29, to znamenalo podle akademických pracovníků spíše příznivé vztahy mezi kolegy a spíše příznivé nahlížení na kolegy, i když sem patřila i zjištění při vnímání a hodnocení položky P6 „Na našem pracovišti (katedra, ústav) někteří akademičtí pracovníci většinou neplní své povinnosti“ s poměrně vysokou hodnotou průměru – 2,95 (spíše nepříznivé hodnocení). Ke komunikaci mezi akademickými pracovníky se vedení fakulty vyjádřilo, že je dána lidmi. Na malých katedrách byla lepší komunikace. Mnohdy se na komunikaci „podepsala“ i odlišnost jednotlivých oborů. Jinak se chovají matematici, jinak biologové. Mezi obory byla konstatována špatná komunikace, objevila se konkurence a rivalita. Vedení prohlašovalo, že povzbuzovalo a motivovalo jednotlivá pracoviště ke spolupráci. Spolupráce mezi pracovišti byla vázána na společné projekty. Někteří lidé byli vedením označeni jako arogantní,

myslíci jen na osobní profit. Vedení muselo často řešit konflikty mezi akademickými pracovníky. Příčinou problémů bývaly peníze (spor o dělení finančních prostředků). Někdy vznikala i nedorozumění v komunikaci mezi akademickými pracovníky a pracovišti děkanátu.

Faktor F3 – zátěž prostředí ovlivňující vlastní výkonnost měla průměr odpovědí 2,31. Také tato problematika byla akademickými pracovníky hodnocena spíše příznivě. Zátěž prostředí ovlivňující jejich výkonnost vnímali zřejmě jako snesitelnou i přesto, že situaci v položkách P16 (2,98) „V průběhu pracovní doby nemám obvykle čas se ani najíst“ a P13 (2,89) „V práci mám dostatek času na vědecko-výzkumnou činnost“ posuzovali spíše nepříznivě. Naproti tomu byla zase spíše příznivě hodnocena položka P10 „Ve své práci mohu plně využít své schopnosti“ (1,77). Podle vedení fakulty se velmi zvýšily nároky na akademické pracovníky v oblasti administrativní zátěže. Nárůst byrokracie označilo vedení fakulty za absurdní. Vedení vnímalo, že někteří vyučující měli vysoké úvahy. Pracovní zátěž akademických pracovníků byla ale sledována a řešena vedoucími pracovišť, vedení fakulty nedělalo intenzivní monitoring. Uvnitř kateder docházelo k přerozdělování aktivit, někteří lidé více vyučovali, jiní více publikovali (také s ohledem na generace: třicátníci a čtyřicátníci zkoumají, padesátníci a šedesátníci systematizují výsledky své práce). Do výzkumu byli zapojeni i studenti. Rozdíly se ukázaly také mezi pracovišti – na některých bylo více výuky, jinde zase více výzkumné činnosti. Snahou bylo, aby i vědci učili, protože tak si budují svou školu.

Faktor F2 – podpora vedení pracoviště s průměrem 2,40 byla rovněž ještě v intervalu spíše příznivého posuzování, avšak patřila sem i položka P21 (2,79) „Akademičtí pracovníci mají od vedení pracoviště dostatek zpětné vazby o kvalitě své práce“, ke které se akademičtí pracovníci vyjádřili, že situaci vidí spíše nepříznivě. Vedení fakulty sdělilo, že vedoucí pracovišť jsou nabádáni k ohodnocení kvalitní práce akademických pracovníků. Sami navrhuje odměnu (také sobě). Děkan však mohl zasáhnout. Mezi možnostmi ohodnocení patřilo osobní ohodnocení, odměny, ceny za články podle impakt faktoru atd. Pedagogická činnost nebyla bohužel oceňována.

Faktor F1 – hodnocení vedení fakulty dosáhl nejvyššího průměru odpovědí (2,49) ve srovnání s ostatními faktory. Nejvíce se přiblížil hranici mezi spíše příznivým a spíše nepříznivým hodnocením. Akademičtí pracovníci zde poukázali na největší rezervy. Nejvyšší průměry byly dosaženy u položek P29 (2,74) „Vedení fakulty řídí mé pracoviště (katedra, ústav) dobře“, P31 (2,65) „Souhlasím se stylem vedení mé fakulty“, P30 (2,60) „Vedení fakulty se rozhoduje promyšleně“, P34 (2,58) „V oblasti plnění pracovních povinností je vedení pro akademické pracovníky příkladem“, P28 (2,56) „Mezi vedením fakulty a mým pracovištěm (katedra, ústav) funguje efektivní komunikace“.

Vedení fakulty ale hovořilo o svém stylu vedení fakulty jako o způsobu života, zmíněno bylo slušné chování, dodržování toho, na čem se všichni domluvili, podíl na moci, znalost systému, budování dobrých vztahů. Vedení fakulty mělo snahu neztotožňovat se s funkcí, ale s prací, která tuto funkci naplňuje – v tom chtělo být příkladem pro ostatní. Koncepční změny byly diskutovány, zdůvodňovány a předjednávány s vedoucími pracovišť, potom o nich rozhodval senát. Komunikace mezi vedením fakulty a vedením pracovišť měla množství podob (prostřednictvím e-mailového týdeníku, porady s vedoucími pracovišť, možnosti individuálních návštěv vedoucích u děkana atd.), které různí vedoucí pracovišť využívali různě. Vedení fakulty podporovalo kvalifikační růst akademických pracovníků (cena děkana úspěšným doktorandům, habilitační a profesorská řízení).

#### 4.2 *Fakulta B*

Nejlépe, to znamená s nejnižším průměrem odpovědí (1,54), vyšel faktor F5 – hodnocení vlastní výkonnosti. Do tohoto faktoru patřily položky P8 „Mám zájem o prohlubování své kvalifikace“, která dosáhla nejpříznivějšího hodnocení vůbec (1,29), a dále P11 „Dobře odvedená práce mě uspokojuje“ s průměrem odpovědí 1,30. Také vedení fakulty potvrdilo, že akademičtí pracovníci mají spíše zájem o prohlubování své odborné kvalifikace. Deset až dvacet akademických pracovníků prý také patří mezi uznávané odborníky. Většina akademických pracovníků měla podle vedení fakulty pozitivní vztah ke své práci na fakultě, ale byli zde i někteří, kteří nenašli jinde práci, a tak jsou na fakultě. Pracoviště se většinou zaměřovala na kvalitu výuky (hospitace u mladých kolegů, ankety o studiu, rozhovory se studenty), často na úkor vědy a výzkumu. Důraz na vědu a výzkum byl kladen především na přírodovědně zaměřených pracovištích, která patří mezi nejlépe hodnocená výzkumná pracoviště celé univerzity. Upozornění jsme však byli i na pracoviště, kde svoji pasivitu ve vědecko-výzkumné činnosti neprávem zdůvodňují přetížením výukou. Jejich výkon ve vědecko-výzkumné oblasti by se pravděpodobně nezvýšil ani se snížením výukové povinnosti. Kvalitní práce akademických pracovníků mohla být každý rok ohodnocena vedením pracovišť vyplacením odměn. Fakultní politika umožnila také mimořádné odměny a veřejné ocenění. Vedení fakulty podporovalo schopné a spolehlivé zaměstnance.

Druhým nejlépe hodnoceným faktorem byl F1 – hodnocení vedení fakulty, dosáhl hodnoty průměru 2,13. Akademičtí pracovníci tak vyjádřili, že vnímají zmíněnou oblast spíše příznivě. Nejlépe zde vyšly položky P25 (1,96) „Vedení fakulty podporuje kvalifikační růst akademických pracovníků“ a P27

(1,97) „Vedení fakulty dodržuje stanovené termíny“. Vedení fakulty se také vyjádřilo, že na podporu kvalifikačního růstu akademických pracovníků klade důraz, a zmínilo například studijní volna, delší výjezdy na zahraniční pracoviště, účast na zahraničních i domácích konferencích, podporu při podávání grantů. K dodržování stanovených termínů vedení fakulty sdělilo, že je rozhodně (1×) a spíše (2×) dodržuje. V této oblasti mělo vedení větší problémy jen s některými akademickými pracovníky, kteří nedodržovali termíny plnění úkolů. Styl vedení fakulty její představitelé charakterizovali jako otevřený, racionální, demokratický se snahou hledat kompromisy. Klíčová rozhodnutí a způsob dělení finančních prostředků mezi katedry vedení zdůvodňovalo. Na otázku, v čem jsou příkladem pro akademické pracovníky v pracovní oblasti, členové vedení fakulty odpověděli: v plnění termínů, v pedagogických povinnostech, v promýšlení efektivních a racionálních postupů při řízení fakulty, v zodpovědném přístupu za svěřené prostředky. Mezi vedením fakulty a vedoucími pracovišť se dle názoru vedení fakulty odehrávala komunikace bez problémů a pravidelně: měsíční a mimořádné porady, e-maily, osobní kontakty, jednou ročně účast děkana a proděkanů na poradě kateder.

Faktor F2 – podpora vedení pracoviště měl průměr odpovědí 2,15. Ke spíše příznivému hodnocení situace od akademických pracovníků u vedení fakulty převážil názor, že vedení pracovišť mělo rozhodně možnost ohodnotit kvalitní práci akademických pracovníků prostřednictvím mimořádných odměn.

U faktoru F4 – pozitivní nahlížení na kolegy byla zjištěna průměrná hodnota odpovědí 2,26. I když to stále znamenalo ještě spíše příznivé vnímání vztahů mezi kolegy, spíše nepříznivé byly v rámci tohoto faktoru hodnoceny položky P6 (3,00) „Na našem pracovišti někteří akademičtí pracovníci neplní své pracovní povinnosti“ a P4 (2,96) „Mezi akademickými pracovníky fakulty se vyskytují časté konflikty“. Na druhé straně je však nutno zmínit, že zjištěná skutečnost je vyvážena výsledky u položek P2 (1,61) „Když mám v práci problémy, kolegové mně pomohou“ a P1 (1,69) „Na pracovišti jsou mezi kolegy dobré pracovní vztahy.“ Vedení fakulty se domnívalo, že horší mezilidské vztahy mezi jednotlivci, určité sobectví či „hraní si na vlastním písečku“ mohou být příčinou, že na některých pracovištích nefungovala komunikace. Do řešení pracovních problémů akademických pracovníků se zapojovalo i vedení fakulty. Většinou se o problémech diskutovalo, vedení fakulty se snažilo pochopit podstatu problému, v roli mediátora urovnat situaci. V případě, že se občas vyskytly problémy v komunikaci i mezi akademickými pracovníky a děkanátem, byly řešeny. Ke konfliktu mezi akademickými pracovníky, kterým se muselo vedení fakulty zabývat, došlo za pětileté funkční období tohoto vedení fakulty jen jednou. Podle členů



vedení fakulty pracoviště víceméně spolupracovala na společných projektech, existovalo však jedno pracoviště, které se vymezovalo, uzavíralo do sebe a nespouštělo.

Nejhůře s nejvyšším průměrem (2,41) odpovědí byl akademickými pracovníky hodnocen faktor F3 – zátěž prostředí ovlivňující vlastní výkonnost, přesto můžeme konstatovat opět spíše příznivé zjištění (zátěž asi není tak velká, lze ji pravděpodobně zvládnout). V tomto faktoru akademičtí pracovníci hodnotili spíše nepříznivé obsahy položek P16 (2,87) „V průběhu pracovního doby nemám obvykle čas se ani najíst“, P13 (2,83) „V práci mám dostatek času na vědecko-výzkumnou činnost“, P14 (2,82) „Nestačím se připravovat na výuku z důvodu mnoha pracovních povinností“, P17 (2,73) „S přibýváním povinností se moje výuka stává stereotypní“. Akademičtí pracovníci příznivě vnímali obsah položky P5 „Mám pozitivní vztah ke své práci na fakultě“ s průměrem odpovědí 1,38. Spíše příznivě vyznělo hodnocení položky P10 (1,77) „Ve své práci mohu plně využít své schopnosti“. Vedení fakulty potvrdilo, že ví o přetížení některých pracovníků (15–20 % přetížených pracovníků) a že se snaží situaci řešit, většinou však neúspěšně. Výuku těchto vyučujících nelze pokrýt jinými kolegy, protože ti nejsou garanty předmětů v akreditačních spisech. Negativní roli sehrál i nedostatek finančních prostředků. Děkanem fakulty byly stanoveny standardy pro minimální rozsah přímé výuky s přihlédnutím k akademickému zařazení. Povinností vedoucích kateder bylo rozplánovat výuku tak, aby pokud možno nedocházelo k přetěžování nebo k nevytížení akademických pracovníků. Vedení kateder se podle mínění členů vedení fakulty snažilo ochránit pracovníky, kteří mají potenciál vědecky pracovat, před vysokou mírou výuky. Vedení fakulty bylo také zřejmé, že na akademické pracovníky se zvýšily nároky i v oblasti administrativy. Zátěž postupovala z rektorátu, ale byla spojena i s řešením projektů. Navýšily se požadavky na znalosti z oblasti personalistiky, publicistiky atd.

### 4.3 *Fakulta C*

Z popisných statistik je možné usuzovat, že u části dotazníku „dva v jednom“, kterým byl sledován aktuální stav, vyšel vyšší index percepce (2,69) než u dotazníku zaměřeného na stav preferovaný (1,77). V této souvislosti připomínáme, že nízké hodnoty na škále znamenaly příznivé hodnocení, vysoké spíše nepříznivé posouzení. Je tedy patrné, že index percepce za aktuální stav celého dotazníku vypovídal o spíše nepříznivém klimatu, avšak u preferovaného stavu bylo zjištěno spíše příznivé klima. Signalizovalo to, že by respondenti preferovali pozitivnější klima? Velmi podobné bylo i hodnocení jednotlivých dimenzí aktuálního stavu. Nejvyšší index byl nalezen u cho-

vání akademických pracovníků (2,75), potom chování vedení fakulty (2,66) a chování vedení pracovišť (2,62). Všechny zmíněné hodnoty naznačovaly spíše nepříznivé vnímání a prožívání prostředí. Zaměříme-li pozornost na hodnocení oblastí preferovaného stavu, nejvyšší index se objevil u oblasti chování vedení pracovišť (1,84), následovaly oblast chování akademických pracovníků (1,77) a oblast chování vedení fakulty (1,71). Hodnoty oblastí i jejich pořadí se u obou částí dotazníku lišily.

Z hlediska položek části dotazníku zkoumajícího aktuální stav se pohybovaly nejvyšší průměry v intervalu 3,03–3,44. Bylo jich celkem šest: P5 „Mám pozitivní vztah ke své práci na fakultě“, P8 „Mám zájem o prohlubování své kvalifikace“, P9 „Rád/a diskutuji se svými kolegy o problémech, které souvisejí s mým odborným zaměřením“, P10 „Ve své práci mohu plně využít své schopnosti“, P11 „Dobře odvedená práce mě motivuje k dalším výkonům“, P18 „Vedení pracoviště (katedra, ústav) sleduje pracovní zátěž pracovníků spojenou s vědeckovýzkumnou činností“. Nejnižší průměr byl 2,15 u P14 „Nestačím se připravovat na výuku z důvodu mnoha pracovních povinností“.

Nejvyšší průměry položek u dotazníku preferovaného stavu se nacházely v intervalu 2,08–2,00. Šlo položky P15 „Většinu pracovní doby se zabývám administrativou“, P13 „V práci mám dostatek času na vědecko-výzkumnou činnost“, P12 „Většina mých kolegů na pracovišti (katedra, ústav) patří mezi uznávané odborníky“, P4 „Mezi akademickými pracovníky fakulty se vyskytují časté konflikty“, P3 „V našem pracovním kolektivu funguje efektivní pracovní komunikace“. Nejnižší průměr 1,38 byl naměřen u tří položek, a to P5 „Mám pozitivní vztah ke své práci na fakultě“, P8 „Mám zájem o prohlubování své kvalifikace“ a P11 „Dobře odvedená práce mě motivuje k dalším výkonům“.

Z přehledu je zřejmé, že se položky většinou neopakovaly, což ale neplatí pro položky P5 a P8, které v aktuální verzi patřily mezi ty s nejvyšším průměrem, naopak v preferované verzi mají průměr nejnižší.

## 5 Diskuse

Výzkumy organizačního klimatu jsou součástí sociálních věd již více než osmdesát let. Jednotlivé stávající výzkumné nástroje jsou závislé na sociálním a kulturním kontextu, ve kterém vznikly, a na době svého vzniku. To nás vedlo k tvorbě vlastního nástroje. Redukce první verze nástroje čítající 70 položek na pilotovanou a ověřovanou verzi s 34 položkami se jeví jako relevantní. Hodnoty Cronbachova alfa se nesnižují ani za dotazník jako celek, ani za jednotlivé, faktorovou analýzou identifikované dimenze a naznačují vysokou reliabilitu výzkumného nástroje. Problematickou se jeví aplikace

dvou verzí dotazníku, a to aktuální a preferované. Respondenti jsou žádáni o spolupráci dvakrát a často mají pocit, že odpovídají na tentýž dotazník, nerozumějí důvodu dvojí reakce na podobná tvrzení, což způsobuje nižší návratnost v pořadí druhého distribuovaného dotazníku. Řešení v této situaci nabízí dotazník „dva v jednom“, vycházející v práci Ketteringa (srov. Howard, Howell, Brainard, 1987, s. 55–71) a Schermanové (2002). Pozitivní je jedno vyplňování respondenty. Jako problém se objevuje interpretace „preferované“ verze, která nepoužívá stavovou škálu. Můžeme o „preferované“ verzi uvažovat spíše jako o ověření odpovědi z aktuální části dotazníku. I přes snahu dosáhnout větší návratnosti se nepodařilo nastavit normy pro interpretaci dotazníku, což zůstává jako další úkol do budoucna. Na druhou stranu se ukazuje, že výzkumné nástroje nemusí být aplikovány jen na fakultách připravujících učitele, ale i na ostatních typech fakult.

## Závěr

Z představených dat a údajů popisujících organizační klima na třech fakultách připravujících učitele vyplývá, že konstruované nástroje dovedou poskytnout informace o tom, jak se akademičtí pracovníci na fakultě cítí, jak vnímají její organizační klima a jak se jejich vnímání organizačního klimatu shoduje či neshoduje s percepcí vedení fakult. Vzhledem k malé návratnosti dotazníků není ovšem možné s výsledky pracovat analytickými statistickými nástroji. Získané informace z výzkumu je třeba chápat jako orientační. Výsledky mohou pomoci pochopit, jak se žije v akademickém prostředí, ale ne přímo iniciovat změny v životě fakult. Deskripce organizačního klimatu fakult ovšem ani nebyla hlavním cílem naší výzkumné práce. Usilovali jsme o tvorbu a ověření výzkumných nástrojů, které by bylo možné používat na fakultách připravujících učitele a zřejmě i na dalších. Podařilo se nám konstruovat a ověřit dotazník aktuální verze organizačního klimatu a dotazník preferované verze organizačního klimatu, pouze však jako samostatné nástroje. S ohledem na nízkou návratnost vždy jedné ze zadávaných verzí (aktuální nebo preferované) na všech fakultách, které s námi spolupracovaly, jsme nemohli srovnat výsledky z aktuální a preferované verze za danou fakultu jako jednotku výzkumu. Proto nebylo možné se vyjádřit ke vztahu mezi aktuálním a preferovaným klimatem a dopracovat se k orientačním normám. Vzniklou situaci jsme se snažili řešit verzí integrovaného dotazníku „dva v jednom“, sledujícího aktuální i preferované organizační klima současně. U dotazníku „dva v jednom“ jsme eliminovali rozdílné významy některých položek při reformulaci aktuální verze v preferovanou verzi, shodnou návratnost obou verzí (jejich možné srovnání) a časovou úsporu pro respondenty

i výzkumníky. Objevily se však problémy s nízkou návratností, s rozdílnými škálami, úvahy o významu časového odstavu mezi distribucí preferované a aktuální verze.

Změny ve vysokém školství proměnily i trh práce pro akademické profese. S nárůstem vysokých škol a nových oborů se objevuje zvýšená poptávka po vysoce kvalifikovaných akademických pracovnících a na druhé straně s přibýváním počtu absolventů doktorských studijních programů se zvyšuje nabídka perspektivních akademických pracovníků v globálním vysokoškolském prostoru. Uvedená změna vede k dalším změnám, a to konkrétně v budování organizačního klimatu s ohledem na multikulturní pracovní týmy, ať již vědecko-výzkumné, či výukové. Je na zváženu, zda k adaptaci na uváděné změny nemůže přispět proces celoživotního učení a vzdělávání, který má pro akademické pracovníky implicitní charakter. Formulace explicitních cílů celoživotního učení a vzdělávání souvisejících s proměnami vysokého školství a jeho organizace však může pomoci přizpůsobení se akademických pracovníků zmíněným změnám. Adresáty předešlého zamýšlení nemusí být pouze fakulty připravující učitele, ale vysoké školy obecně.

## Literatura

- ARABACI, I. B. 2010. Academic and Administration Personnel's Perceptions of Organizational Climate (Sample of Educational Faculty of Firat University). *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, vol. 2, no. 2, pp. 4445–4450. ISSN 1877-0428.  
DOI: <http://dx.doi.org/10.1016/j.sbspro.2010.03.709>.
- ARABACI, I. B. 2011. Organizational Climate of Firat University. *International Online Journal of Educational Sciences*, vol. 3, no. 1, pp. 161–180. ISSN 1309-2707.
- ASHFORTH, B. E. 1985. Climate Formation: Issues and Extensions. *The Academy of Management Review*, vol. 10, no. 4, pp. 837–847. ISSN 0363-7425.  
DOI: <http://dx.doi.org/10.5465/AMR.1985.4279106>.
- CEJTHAMR, V., DĚDINA, J. 2010. *Management a organizační chování*. 2., aktualizované a rozšířené vyd. Praha: Grada Publishing. 344 s. ISBN 978-80-247-3348-7.
- EKVAL, G., RYHAMMAR, L. 1998. Leadership Style, Social Climate and Organizational Outcomes: A Study of a Swedish University College. *Creativity and Innovation Management*, vol. 7, no. 3, pp. 126–130. ISSN 1467-8691.  
DOI: <http://dx.doi.org/10.1111/1467-8691.00100>.
- FRANK, D. J., MEYER, J. W. 2007. University Expansion and the Knowledge Society. *Theory and Society*, vol. 36, no. 4, pp. 287–311. ISSN 0304-2421.  
DOI: <http://dx.doi.org/10.1007/s11186-007-9035-z>.
- GRECMANOVÁ, H. ET AL. 2011. Identifikace dimenzí k výzkumu percepce 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, s. 138–142. ISBN 978-80-210-5774-6.

- GRECMANOVÁ, H. ET AL. 2013. *Organizační klima fakult připravujících učitele*. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci. 163 s. ISBN 978-80-244-3863-4.
- GÜL, H. 2008. Organizational Climate and Academic Staff's Perception on Climate Factors. *Humanity & Social Sciences Journal*, vol. 3, no. 1, pp. 37–48. ISSN 1818-4960. DOI: <http://dx.doi.org/10.1007/s11186-007-9035-z>.
- HOWARD, E., HOWELL, B., BRAINARD, E. 1987. *Handbook for Conducting School Climate Improvement Projects*. Bloomington (Indiana): Phi Delta Kappa Educational Foundation. 112 p. ISBN 0-87367-797-8.
- HOY, W. K., SMITH, P. A., SWEETLAND, S. R. 2002. The Development of the Organizational Climate Index for High Schools: Its Measure and Relationship to Faculty Trust. *The High School Journal*, vol. 86, no. 2, pp. 38–49. ISSN 0018-1498. DOI: <http://dx.doi.org/10.1353/hsj.2002.0023>.
- IDOGHO, P. O. 2006. Academic Staff Perception of the Organizational Climate in Universities in Edo State, Nigeria. *Journal of Social Sciences*, vol. 3, no. 1, pp. 71–78. ISSN 0971-8923.
- JEŽEK, S. 2004. Vývoj metodiky pro diagnostiku psychosociálního klimatu školy. In JEŽEK, S. (Ed.). *Sociální klima školy II*. Brno: MSD, s. 36–86. ISBN 80-86633-29-2.
- KOGAN, M. 2007. The Academic Profession and its Interface with Management. In KOGAN, M., TEICHLER, U. (Eds.). *Key Challenges to the Academic Profession*. Paris/Kassel: UNESCO/International Centre for Higher Education Research Kassel, pp. 161–173. ISBN 978-3-934377-59-2.
- LEWIN, K., LIPPITT, R., WHITE, R. K. 1939. Patterns of Aggressive Behavior in Experimentally Created Social Climates. *Journal of Social Psychology*, vol. 10, no. 2, s. 271–299. ISSN 0022-4545. DOI: <http://dx.doi.org/10.1080/00224545.1939.9713366>.
- LOUIS, K. S. ET AL. 2007. Becoming a Scientist: The Effect of Workgroup Size and Organizational Climate. *The Journal of Higher Education*, vol. 78, no. 3, pp. 311–336. ISSN 0022-1546. DOI: <http://dx.doi.org/10.1353/jhe.2007.0017>.
- LUKÁŠOVÁ, R. 2010. *Organizační kultura a její změna*. Praha: Grada Publishing. 238 s. ISBN 978-80-247-2951-0.
- MAREŠ, J. ET AL. 2012. *Klima školy: soubor dotazníků pro učitele, žáky a rodiče: 1. revidovaná verze*. Praha: Národní ústav pro vzdělávání. 43 s. ISBN 978-80-87652-89-3.
- MAYHEW, M., GRUNWALD, H., DEY, E. 2006. Breaking the Silence: Achieving a Positive Campus Climate for Diversity from the Staff Perspective. *Research in Higher Education*, vol. 47, no. 1, pp. 63–88. ISSN 0361-0365. DOI: <http://dx.doi.org/10.1007/s11162-004-8152-z>.
- MCMURRAY, A., SCOTT, D. 2013. Determinants of Organisational Climate for Academia. *Higher Education Research and Development*, vol. 32, no. 6, pp. 960–974. ISSN 0729-4360. DOI: <http://dx.doi.org/10.1080/07294360.2013.806446>.
- MELICHAR, M., PABIAN, P. 2007. Czech Republic – Shifting Peripheries: A State of the Art Report on the Czech Academic Profession. In LOCKE, W., TEICHLER, U. (Eds.). *The Changing Conditions for the Academic Work and Careers in Select Countries*. Kassel: International Centre for Higher Education Research, pp. 39–56. ISBN 978-3-934377-55-4.

- PAUL, M. J. 2003. Double-Loop Diversity: Applying Adult Learning Theory to the Cultivation of Diverse Educational Climates in Higher Education. *Innovative Higher Education*, vol. 28, no. 1, pp. 35–47. ISSN 0742-5627. DOI: <http://dx.doi.org/10.1023/A:1025463501820>.
- PETERSON, M. W. 2007. The Study of Colleges and Universities as Organization. In GUMPORT, P. J. (Ed.). *Sociology of Higher Education. Contributions and Their Context*. Baltimore: The Johns Hopkins University Press, pp. 147–184. ISBN 978-0-8018-8615-7.
- SCHERMAN, V. 2002. *School Climate Instrument: A Pilot Study in Pretoria and Environs: diplomová práce*. Pretoria: University of Pretoria, Faculty of Humanities, Department of Psychology. Vedoucí práce David Maree a Sarah Howie.
- SCHULZ, J. 2013. The Impact of Role conflict, Role Ambiguity and Organizational Climate on the Job Satisfaction of Academic Staff in Research-intensive Universities in the UK. *Higher Education Research and Development*, vol. 32, no. 3, pp. 464–478. ISSN 0729-4360. DOI: <http://dx.doi.org/10.1080/07294360.2012.680209>.
- VAŠUTOVÁ, J. 2013. Akademická identita v měnícím se životě vysoké školy. In GRECMANOVÁ, H. ET AL. *Determinanty organizačního klimatu vysokých škol a fakult*. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, s. 129–141. ISBN 978-80-244-3808-5.
- DE ZILWA, D. 2007. Organisational Culture and Values and the Adaptation of Academic Units in Australian Universities. *Higher Education*, vol. 54, no. 4, pp. 557–574. ISSN 0018-1560. DOI: <http://dx.doi.org/10.1007/s10734-006-9008-6>.

*Příspěvek vznikl za podpory Grantové agentury České republiky v rámci projektu č. P407/11/0696 Percepce organizačního klimatu pedagogických fakult akademickými pracovníky.*

## Autoři

prof. PhDr. Helena Grecmanová, Ph.D., Univerzita Palackého v Olomouci, Filozofická fakulta, Katedra sociologie, andragogiky a kulturní antropologie, tř. Svobody 26, 779 00 Olomouc, e-mail: [helena.grecmanova@upol.cz](mailto:helena.grecmanova@upol.cz)

doc. Mgr. Miroslav Dopita, Ph.D., Univerzita Palackého v Olomouci, Filozofická fakulta, Katedra sociologie, andragogiky a kulturní antropologie, tř. Svobody 26, 779 00 Olomouc, e-mail: [miroslav.dopita@upol.cz](mailto:miroslav.dopita@upol.cz)