

Sociální klima organizace

Petra Prudká

Bakalářská práce
2014



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta humanitních studií


INSTITUT
MEZIOBOROVÝCH STUDIÍ BRNO

Univerzita Tomáše Bati
Institut mezioborových studií Brno
akademický rok: 2013/2014

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Petra PRUDKÁ**
Osobní číslo: **H128374**
Studijní program: **B7507 Specializace v pedagogice**
Studijní obor: **Sociální pedagogika**

Téma práce: **Sociální klima organizace**

Zásady pro vypracování:

Zadané a zvolené téma bude zpracováno podle pokynů obsažených v materiálu IMS "Metodika psaní odborného textu a výzkumu v sociálních vědách" (IMS 2009). případně dalších materiálů, z nichž některé jsou obsaženy v literatuře připojené k tomuto studijnímu textu. Zejména bude dbáno na dodržení zásad publikační etiky a pravidel společenského výzkumu. Průběžné výsledky práce budou pravidelně konzultovány s vedoucím diplomové práce.

S vědomím těchto zásad a pravidel a po konzultaci s vedením bude práce zaměřena na: zjištění celkové pracovní spokojenosti zaměstnanců ve státní neziskové organizaci, zaměřeno na vysokou školu.

Součástí práce bude empirické šetření event. realizovaný výzkum (kvantitativní, kvalitativní, smíšený).

Rozsah bakalářské práce:

Rozsah příloh:

Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná/elektronická**

Seznam odborné literatury:

Kohoutek R. Základy sociální psychologie. Brno: CERM akademické nakladatelství, 1998.

Nakonečný M. Sociální psychologie organizace. Praha: Grada, 2005.

Plamínek J. Vedení lidí, Týmů a firem: praktický atlas managementu. Praha: Grada, 2008.

Šigut Z. Firemní kultura a lidské zdroje. Praha: ASPI, 2004.

Další literatura bude obsažena v projektu diplomové práce a průběžně doplňována během práce na tomto textu.

Vedoucí bakalářské práce:

PhDr. Mgr. Zdeněk Šigut, Ph.D.

Skupina managementu a ekonomiky

Datum zadání bakalářské práce:

11. listopadu 2013

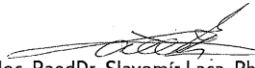
Termín odevzdání bakalářské práce:

30. dubna 2014

V Brně dne 11. listopadu 2013


doc. PhDr. Miloslav Jůzl, Ph.D.
vedoucí ústavu




doc. PaedDr. Slavomír Laca, Ph.D.
vedoucí katedry

PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Beru na vědomí, že

- odevzdáním bakalářské práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby ¹⁾;
- beru na vědomí, že bakalářská práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému dostupná k prezenčnímu nahlédnutí;
- na moji bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3 ²⁾;
- podle § 60 ³⁾ odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- podle § 60 ³⁾ odst. 2 a 3 mohu užít své dílo – bakalářskou práci - nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s předchozím písemným souhlasem Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše);
- pokud bylo k vypracování bakalářské práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tj. k nekomerčnímu využití), nelze výsledky bakalářské práce využít ke komerčním účelům.

Prohlašuji, že

- elektronická a tištěná verze bakalářské práce jsou totožné;
- na bakalářské práci jsem pracoval samostatně a použitou literaturu jsem citoval. V případě publikace výsledků budu uveden jako spoluautor.

PETRA PRUDKÁ

Jméno, příjmení studenta

V Brně 24.4.2014

Prudká

Podpis

1) zákon č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, § 47b Zveřejňování závěrečných prací:

(1) Vysoká škola nevydělečně zveřejňuje disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce, u kterých proběhla obhajoba, včetně posudků oponentů a výsledku obhajoby prostřednictvím databáze kvalifikačních prací, kterou spravuje. Způsob zveřejnění stanoví vnitřní předpis vysoké školy.

(2) Disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce odevzdané uchazečem k obhajobě musí být též nejméně pět pracovních dnů před konáním obhajoby zveřejněny k nahlížení veřejnosti v místě určeném vnitřním předpisem vysoké školy nebo není-li tak určeno, v místě pracoviště vysoké školy, kde se má konat obhajoba práce. Každý si může ze zveřejněné práce pořizovat na své náklady výpisy, opisy nebo rozmnoženiny.

(3) Platí, že odevzdáním práce autor souhlasí se zveřejněním své práce podle tohoto zákona, bez ohledu na výsledek obhajoby.

2) zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 35 odst. 3:

(3) Do práva autorského také nezasahuje škola nebo školské či vzdělávací zařízení, užije-li nikoli za účelem přímého nebo nepřímého hospodářského nebo obchodního prospěchu, k výuce nebo k vlastní potřebě dílo vytvořené žákem nebo studentem ke splnění školních nebo studijních povinností vyplývajících z jeho právního vztahu ke škole nebo školskému či vzdělávacího zařízení (školní dílo).

3) zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 60 Školní dílo:

(1) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení mají za obvyklých podmínek právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla (§ 35 odst. 3). Odpirá-li autor takového díla udělit svolení bez vážného důvodu, mohou se tyto osoby domáhat nahrazení chybějícího projevu jeho vůle u soudu. Ustanovení § 35 odst. 3 zůstává nedotčeno.

(2) Není-li sjednáno jinak, může autor školního díla své dílo užít či poskytnout jinému licenci, není-li to v rozporu s oprávněnými zájmy školy nebo školského či vzdělávacího zařízení.

(3) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení jsou oprávněny požadovat, aby jim autor školního díla z výdělku jím dosaženého v souvislosti s užitím díla či poskytnutím licence podle odstavce 2 přiměřeně přispěl na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložily, a to podle okolností až do jejich skutečné výše; přitom se přihlídí k výši výdělku dosaženého školou nebo školským či vzdělávacím zařízením z užití školního díla podle odstavce 1.

ABSTRAKT

Bakalářská práce se zabývá sociálním klimatem organizace, jeho působením na výkon a spokojenost zaměstnanců. Praktická část se zabývá výzkumem sociálního klimatu organizace a jeho vlivem na fungování organizace, vlivem na spokojenost zaměstnanců a úlohou personálního managementu.

Klíčová slova:

Sociální klima, firemní kultura, organizace, vedení, motivace, pracovní spokojenost.

ABSTRACT

This Bachelor thesis deals with a topic of social climate in organization, how it effects the employees' performance and satisfaction. The practical part focuses on research of a social climate in organization and it's impact on running of organization, employees' satisfaction and the role of personal management.

Key words:

Social climate, corporate culture, organization, management, motivation, job satisfaction.

Na tomto místě bych ráda poděkovala panu PhDr. Mgr. Zdeňkovi Šigutovi, Ph.D. za odborné vedení bakalářské práce, za její cenné rady a podporu při zpracování této práce.

Prohlašuji, že odevzdaná verze bakalářské práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

OBSAH

ÚVOD	8
I TEORETICKÁ ČÁST	9
1 SOCIÁLNÍ KLIMA NA PRACOVIŠTI	10
1.1 SOCIÁLNÍ KLIMA, PROSTŘEDÍ A FIREMNÍ KULTURA.....	10
1.2 VLASTNOSTI SOCIÁLNÍHO KLIMATU	13
1.3 TYPY SOCIÁLNÍHO KLIMATU.....	13
1.4 PŮSOBNOST SOCIÁLNÍHO KLIMATU	15
1.4.1 Pracovní spokojenost	15
1.4.2 Pracovní motivace	16
1.4.3 Konfliktní situace na pracovišti	17
2 VEDENÍ LIDÍ	18
2.1 VYMEZENÍ POJMŮ VEDENÍ	18
2.2 STYLY VEDENÍ.....	18
2.2.1 Transakční a transformační styl vedení.....	19
2.2.2 Manažerská mřížka GRID (R. J. Blake, J. S. Mount).....	20
2.3 VEDENÍ A MOTIVACE	21
3 CHARAKTERISTIKA ORGANIZACE	24
3.1 ORGANIZAČNÍ STRUKTURA	24
3.2 PRVKY ORGANIZAČNÍ STRUKTURY	24
3.3 POPIS SOUČASNÉHO STAVU	26
3.3.1 Řídící struktura fakulty	26
3.3.2 Orgány fakulty	27
3.3.3 Hospodářská struktura fakulty	30
3.3.4 Systém řízení	30
II PRAKTICKÁ ČÁST	38
4 VÝZKUMNÝ PROJEKT	39
4.1 CÍL VÝZKUMNÉHO PROJEKTU A STANOVENÍ HYPOTÉZ	39
4.2 METODIKA VÝZKUMU	39
5 SBĚR DAT A INTERPETACE DAT VÝZKUMU	41
5.1 STRUKTURA RESPONDENTŮ	41
5.2 ZPRACOVÁNÍ A INTERPRETACE DAT	42
5.3 ZHODNOCENÍ VÝZKUMU	54
ZÁVĚR	55
SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	56
SEZNAM OBRÁZKŮ	58
SEZNAM PŘÍLOH	59

ÚVOD

Za téma bakalářské práce jsem si zvolila „Sociální klima neziskové organizace se zaměřením na státní neziskovou organizaci, konkrétně na vysokou školu“.

V dnešní době, kdy dochází k zásadním změnám na poli vědy, techniky a výzkumu, bývá otázka sociálního klimatu často podceňována a mnohdy zaměřována pouze na spokojenost či nespokojenost jednotlivých zaměstnanců. Jde však především o celkovou důvěryhodnost organizace, o to, jakým způsobem působí jak uvnitř mezi zaměstnanci, tak navenek, tedy o to, jak ji vnímají všichni aktéři, kteří s ní přicházejí do styku. Sociální klima je fakt, který vnímá každý účastník pracovního procesu, aniž by si to uvědomoval, a může negativně ovlivnit jeho chování a činnost, včetně pracovního výkonu a soukromého života. Je tedy nanejvýš nutné, aby se společnost zaměřila na vytváření pozitivního sociálního klimatu, a to ve všech organizacích, neboť jejím zájmem by měla být spokojenost jednotlivce. A právě tato spokojenost motivuje člověka k vyšším pracovním výkonům, což přispívá k rozhodujícím faktorům úspěšnosti organizace.

Právě proto jsem se ve své bakalářské práci zaměřila na téma sociální klima, konkrétně na instituci pedagogické fakulty Masarykovy univerzity Brno.

Cílem je odhalit, jaké sociální klima převládá v dané organizaci a které determinující faktory ho ovlivňují.

Bakalářská práce je rozdělena do dvou částí – teoretické a praktické.

V teoretické části se obecně zabývám sociálním klimatem organizace, které je dáno ustálenými postupy vnímání, prožíváním, hodnocení a reakcí účastníků v rámci organizace. Zabývám se zde pojmy *sociální klima* a jeho *vlastnosti, prostředí, kultura, spokojenost, vedení lidí* a konkrétně popisuji hospodářskou strukturu dané fakulty včetně jejího systému řízení.

V praktické části zjišťuji skutečné faktory, které působí na sociální klima organizace a analýzou získaných odpovědí potvrzují stanovené hypotézy, vztahující se k danému tématu. Při sběru dat jsem využila dotazníkového šetření u celkem 250 zaměstnanců Pedagogické fakulty Masarykovy univerzity z řad akademických i neakademických pracovníků, mužů i žen. Šetření bylo anonymní a návratnost rozeslaných dotazníků byla 84%.

Závěr bakalářské práce se týká interpretace a shrnutí výsledků výzkumu.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 SOCIÁLNÍ KLIMA NA PRACOVIŠTI

Obecně lze sociální klima charakterizovat jako soubor vztahů mezi členy skupiny nebo pracoviště. Jedná se o vztahy jak sociální tak organizační, tedy sociálně-psychologické jevy charakteristické pro danou skupinu nebo pracoviště. Nevzniká samo o sobě, je utvářeno mnoha determinanty.

V této práci se chci zabývat sociálním klimatem ve státní neziskové organizaci s konkrétním zaměřením na vysokou školu.

Sociální klima na vysoké škole můžeme posuzovat z mnoha pohledů. Jeho součástí je především sociální klima akademických pracovníků, neakademických pracovníků, studentů, sociální klima jednotlivých ročníků a komunikační, organizační a sociální klima celé školy. Z toho vyplývá, že při posuzování sociálního klimatu vysoké školy se musí zohledňovat názory všech zúčastněných respondentů.

Dobré sociální klima na pracovišti by mělo být považováno za velmi cenný aspekt pracovního procesu. Mělo by být cenné i poukazování zaměstnanců na špatné vztahy mezi kolegy nebo stížnosti na vedení, neboť negativní sociální klima má vliv na výkon zaměstnanců.¹

1.1 Sociální klima, prostředí a firemní kultura

Sociální klima

Naladění lidí lze také chápat jako sociální klima v organizaci. Je důsledkem interpersonálních a organizačních vlivů na subjektivní prožívání a vnímání, které může působit na pracovní postoj zaměstnanců.²

To, jak lidé vidí a smýšlejí o kultuře v organizaci, lze také považovat za sociální klima organizace.³

¹ ŠTĚPANÍK Jaroslav. *Nejčastější chyby a omyly manažerské praxe*. Praha: Grada, 2010, s. 45
INSB 978-80747-2494-2

² KOCIÁNOVÁ Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada, 2001, s. 20,
INSB 978-80-247-249-3

³ ARMSTRONG Michael. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada, 2007, s. 258, INSB 978-80-247-1407-3

Pojem klima můžeme spojit s adjektivy sociální, sociálně emocionální, sociálně psychologické a psychologické. Klima bychom mohli spojit také s metaforami osobnost, komunikace a organismus.

Pojem sociální klima školy je mezi odborníky i laiky častěji vztahován ke škole základní a škole střední. Je však třeba chápat školu z více pohledů: například z pohledu stupně vzdělání, podle velikosti školy, podle zřizovatele.

Sociální klima školy se může projevovat, na úrovni aktérů, skupin aktérů a všech aktérů.⁴

Za sociální klima organizace můžeme považovat také kvalitu interpersonálních vztahů, která ovlivňuje jednání členů skupiny, při společném úkolu, na němž mají spolupracovat.

Z hlediska kvality rozeznáváme sociální klima narušené a zdravé.

Prostředí

Prostor, ve kterém žijeme a který nás celý život obklopuje, nazýváme prostředím. Pro rozvoj a stabilitu osobnosti má velký význam. Skládá se z mnoha činitelů, které nás přímo nebo nepřímo ovlivňují negativně nebo pozitivně. Prostředí, ve kterém se uskutečňuje za daných podmínek pracovní proces, nazýváme pracovní prostředí.

V souvislosti s pracovním prostředím hovoříme o jeho základních složkách, které ho utvářejí:

- **formální stránka prostředí** - jedná se o celkové vybavení organizace a jednotlivých pracovišť, jejich architektonické a barevné řešení, technické a informační systémy, řešení estetické úrovně pracovních prostorů, osvětlení, klimatizace, minimalizace hluku,
- **činnostní stránka prostředí** - zahrnuje především celkový charakter činnosti organizace, motivaci pracovníků, jejich způsob odměňování a vzdělávání zaměstnání,
- **vztahová stránka prostředí** - je zaměřená na vztahy mezi jednotlivci, skupinami, nadřízenými a podřízenými, a to ať formálního charakteru nebo neformálního charakteru,

⁴ MAREŠ, Jiří. *Zamyšlení nad pojmem klima školy*. In Psychosociální klima školy I., zpracoval JEŽEK Stanislav (ed). 1. vyd., Brno: Masarykova univerzita, 2003, s. 87 – 93, ISBN 80-86633-6

- **bezpečnostní stránka prostředí** - zahrnuje péči o bezpečnost pracovníků a bezpečnost majetku organizace.

Cílem vedení by měl být zájem na vytváření a trvalém udržování pozitivního pracovního prostředí tak, aby na zaměstnance působilo kladně, ovlivňovalo pozitivní formování osobnosti a podporovalo zvyšování výkonnosti jednotlivců i výkonnosti celé organizace.

Firemní kultura

Firemní kultura vyjadřuje vždy určitý charakter, duch podniku, vnitřní pravidla hry, která ovlivňují myšlení a jednání pracovníků, ale i celkovou atmosféru, ve které probíhá veškerý vnitropodnikový život.⁵ Podle Armstronga firemní kulturou rozumíme přesvědčení, normy a hodnoty sdílené v organizaci, které formulují způsob jednání lidí a působení na sebe.⁶ To, jak organizace působí navenek i uvnitř na zaměstnance, jakou má úpravu firemní dokumentace, ale i výroční zprávu organizace a logo lze považovat za součást kultury organizace.⁷ Věří se, že hodnoty organizace jsou důležité pro chování lidí. Za nepsaná pravidla chování se považují normy. Abstraktní výrazy jako hodnoty a normy nemusí být výslovně uváděny. Některé hodnoty a normy utvářející organizační kulturu mohou být totožné, ale v určitých ohledech a různých pracovních prostředích budou odlišné. Firemní kultura je také ovlivněna stylem vedení a komunikace a tím jestli jsou očekávání a naplňování společná vedením a zaměstnancům. Cíle stanovené managementem by měly tvořit základy pro kulturu organizace a chování zaměstnanců.⁸ Pozitivní firemní kultura napomáhá organizaci při vytváření prostředí příznivého pro zlepšení pracovního výkonu, napomáhá při formování chování např. tím, že poskytuje lepší orientaci v tom, co se očekává. Špatná firemní kultura vytváří bariéry, které způsobují odpor ke změnám, nedostatek oddanosti a působí v neprospěch organizace.⁹

⁵ ŠIGUT, Zdeněk. *Firemní kultura a lidské zdroje*. Praha: ASPI, 2004, s. 9, ISBN 80-7357-046-7

⁶ ARMSTRONG, Michael. *Řízení pracovního výkonu v podnikové praxi*. Praha: Fragment, 2011, s. 49, ISBN 978-80-253-1198-1

⁷ ŠTIKAR Jiří. RYMEŠ Milan. RIEGEL, Karel. HOSKOVEC Jiří. *Psychologie ve světě práce*. Praha: Karolinum, 2003, s. 162, ISBN 80-246-0448-5

⁸ ŠTĚPANÍK Jaroslav a KHOUTEK Rudolf. *Psychologie práce a řízení*. Brno: CERM, s.r.o., 2000, ISBN 80-214-1552-5

⁹ ARMSTRONG, Michael. *Odměňování pracovníků*. Praha: Grada, 2009, s. 33, ISBN 978-80-247-2890-2

Kultura školy, organizace nebo pracoviště je tady určována souborem chování lidí, kteří jsou její součástí, a toto chování je spjato s konkrétní organizací. Velmi důležitou roli vytvářejí především organizační prvky kultury jako soubor pracovních podmínek, norem a hodnot. Mohou být materiálního nebo nemateriálního charakteru. Kulturu každé organizace pak formuje především vedení organizace, které má na chování zaměstnanců značný vliv.

Firemní kultura je mocným nástrojem motivace nezbytným k dosažení změn směřujících k zvýšení pracovních výkonů zaměstnanců.

1.2 Vlastnosti sociálního klimatu

Sociální klima v organizaci ovlivňuje pracovní chování lidí, a proto je velmi důležité, aby bylo vytvářeno a podporováno pozitivními motivujícími faktory.

Podle Řezáče můžeme sociální klima charakterizovat podle bipolárních kategorií:

- „svoboda projevu – konformismus,
- podpora (facilitace) – ztížení (inhibice) sebeprosazení,
- volnost či omezování ve vzájemných vztazích,
- přijetí (akceptace) – odmítání individuálních projevů a aktivit,
- citová rezonance – sociální chlad jako dimenze řízení vzájemných kontaktů,
- důvěra – nedůvěra k sociálním aktivitám jedince,
- afiliace (přátelství) – hostilita (nepřátelství).“¹⁰

Řezáč uvádí, že v těchto rovinách skupinového pojetí jsou nežádoucí tendence většinou způsobeny vlivem špatné vůdcovské role.¹¹

1.3 Typy sociálního klimatu

Stejně, jak rozlišujeme typy společností a skupin, tak také můžeme rozlišovat typy sociálního klimatu.

¹⁰ ŘEZÁČ, Jaroslav. *Sociální psychologie*. Brno: Paido, 1998, s. 170, ISBN 80-85931-48-6

¹¹ ŘEZÁČ, Jaroslav. *Sociální psychologie*. Brno: Paido, 1998, s. 171, ISBN 80-85931-48-6

Mareš s odkazem na Andersenovou uvádí typy školního klimatu z různých pohledů.

- *„podle míry konzistentnosti: koherentní a nekoherentní klima*
- *podle míry otevřenosti: klima otevřené a uzavřené*
- *podle výraznosti: klima robustní a nerobustní*
- *podle aktérů: klima navozované žáky, navozované učiteli a navozované vedoucími pracovníky školy*
- *podle preferovaného zaměření školy: klima orientované na instrumentální přístup, na rozvoj sociálních vztahů, na rozvoj osobnosti, na mravní rozvoj*
- *podle zdravotních dopadů: klima zdravé a nezdravé*
- *podle časového hlediska: klima aktuální, minulé (retrospektivní), budoucí (prospektivní)*
- *podle preferovanosti, žádoucnosti: klima aktuální (výchozí) a klima preferované, které by si jedinec či skupina přáli*
- *podle dynamiky: klima jako stav, klima jako proces*
- *podle specifčnosti: klima generické (společné pro většinu škol) a klima specifické (pro určitou školu či typ školy)*
- *podle možnosti vhledu ze strany externích osob: klima školy velkoměstské, městské, vesnické*
- *podle programu, který škola provozuje: klima tradiční školy, klima alternativní školy*
- *podle vztahu školy k participaci rodičů: klima příznivé k participaci rodičů na chodu školy, klima neutrální, klima nepříznivé*
- *podle funkce ve výzkumném projektu: klima jako závisle proměnná, klima jako nezávisle proměnná“¹²*

¹² MAREŠ, Jan. *Diagnostika sociálního klimatu školy In Psychosociální klima školy I.*, zpracoval JEŽEK Stanislav (ed). 1. vyd., Brno: Masarykova univerzita, 2003, s. 40 - 41, ISBN 80-86633-6

Klima můžeme chápat různě, může být emoční, organizační, pracovní, sociálně psychologické, pozitivní, negativní, motivující, otevřené nebo uzavřené. Je specifické pro jednotlivá prostředí.

1.4 Působnost sociálního klimatu

Působnost sociálního klimatu se promítá do činnosti celé organizace. U všech pracovníků působí na jejich motivaci, spokojenost, tvůrčí činnost, má vliv též na soudržnost kolektivu, na spolupráci jak v týmu, tak i mezi týmy, ovlivňuje výkon jednotlivých pracovníků a nepřímo i osobní život jednotlivců.

1.4.1 Pracovní spokojenost

Vytváření pozitivního sociálního klimatu na pracovišti je důležitým faktorem k udržení spokojenosti zaměstnanců. Pracovní spokojenost je určena subjektivními pocity jednotlivce k pracovnímu procesu a odráží se i v jeho celkovém prožívání. Pracovní nespokojenost se naopak projevuje jevy pro organizaci i jedince negativními, ať již v podobě špatných pracovních výsledků, konfliktů na pracovišti, absencí nebo fluktuací.

Pracovní nespokojenost negativně ovlivňuje i stránku psychickou, fyzickou a sociální.

Pracovní spokojenost ovlivňují činitelé:

- vnitřní, související s osobností zaměstnance a týkají se jeho schopností, dovedností a vzdělání.
- vnější, které na zaměstnance působí, ale jsou na něm nezávislé, např. pracovní podmínky.

V organizaci má pracovní spokojenost významnou roli. Pracovní spokojenost lze chápat dvojím způsobem:

- **spokojenost v práci** – osobnost pracovníka, jeho vztah k pracovním podmínkám,
- **spokojenost s prací** – jde o náročnost plněných pracovních úkolů, odměnu za práci a její prestiž.

Je zřejmé, že u spokojenosti v práci jde o sociální klima v pracovním prostředí, především o přátelskou atmosféru. Můžeme se tady ptát, je-li důsledkem nebo příčinou pracovního výkonu pracovní spokojenost.¹³

1.4.2 Pracovní motivace

Pracovní motivaci lze obecně charakterizovat jako součást motivace lidské činnosti a je pro jednotlivce velmi důležitým faktorem k uspokojování jeho potřeb.

Známostou motivační teorií uspokojování základních lidských potřeb je teorie Abrahama Harolda Maslowa, která vychází z hierarchického uspořádání lidských potřeb:

- a) Fyziologické potřeby (potřeba spánku, potravy, vody, vzduchu, sexu)
- b) Potřeba bezpečí a jistoty (jistota zaměstnání, fyzické bezpečí, rodina, stabilita, řád)
- c) Potřeba sounáležitosti (potřeba lásky, přátelství, potřeba být akceptován, potřeba identifikace s druhými)
- d) Potřeba úcty a uznání (potřeba být respektován)
- e) Potřeba seberealizace (potřeba sebeuplatnění – nejvyšší úroveň potřeb)

Z této pomyslné pyramidy lze usoudit, že pracovní výkon zaměstnanců je přímo i nepřímo závislý na uspokojování nejen materiálních a sociálních potřeb, ale i potřeb lásky, sounáležitosti, úcty a uznání.

Z psychologického hlediska tak rozeznáváme dvě skupiny pracovní motivace, z nichž první tvoří pohnutky související přímo s výkonem pracovní činnosti (potřeba seberealizace, potřeba moci, potřeba kontaktu) a druhá leží mimo vlastní pracovní činnost (potřeba peněz, potřeba jistoty, sexualita)

Práci však chápeme především jako prostředek obživy. Pracujeme proto, abychom měli peníze na živobytí. U pracovní motivace očekáváme tady výsledky ve smyslu: splníme-li pracovní úkol – jakou za to získáme odměnu – jaká s tím bude spojena námaha a čas.¹⁴ Také pracovní motivace má psychické funkce, a to vnitřní (sebehodnocení) a vnější, do

¹³ NAKONEČNÝ, Milan. *Sociální psychologie organizace*. Praha: Grada, 2005, s. 89, ISBN 80-247-0577-X

¹⁴ NAKONEČNÝ, Milan. *Sociální psychologie organizace*. Praha: Grada, 2005, s. 120, ISBN 80-247-0577-X

kterých patří pracovní prostředí, a to ve smyslu organizačního klimatu. Jak již bylo zmíněno, do pracovního prostředí patří také sociální klima, a to v pracovní činnosti, ale především ve vztazích mezi podřízenými a nadřízenými.¹⁵

1.4.3 Konfliktní situace na pracovišti

K základním průvodním jevům v řešení mezilidských vztahů patří konflikty. Konflikt lze hodnotit jako střet rozdílných názorů. Nemusí být v každém případě negativního charakteru a lze ho též chápat jako prostor k otevřené diskusi při řešení problémů. Otevírá prostor pro prezentaci nových myšlenek, ideí a k řešení vzájemné spolupráce. Pro zlepšení pracovního klimatu je však velmi nutné tyto konflikty včas a hlavně úspěšně řešit.

I když každý konflikt je jiný, obecně mají společné vlastnosti. Jejich příčiny vyplývají z neslučitelnosti potřeb, požadavků a cílů, hodnot a hodnocení a začínají vždy nějakým problémem.

Neschopnost při dosahování kompromisu vytváří konflikt mezi subjekty. Konflikt může vyvolat jak negativní důsledky, tak i pozitivní důsledky. Za negativní důsledky konfliktů považujeme nestabilitu organizace, pracovní skupiny nebo nespokojenost jedince. Při pozitivních důsledcích konfliktů může docházet k novým řešením, k vytváření konstruktivních změn v organizaci, dochází ke zvýšení skupinové soudržnosti.¹⁶

Konflikty na pracovišti bývají mezi nadřízenými a podřízenými nebo mohou být mezi skupinami. Komunikace patří mezi základní prostředky řešení konfliktu.¹⁷

¹⁵ NAKONEČNÝ, Milan. *Sociální psychologie organizace*. Praha: Grada, 2005, s. 134, ISBN 80-247-0577-X

¹⁶ NAKONEČNÝ, Milan. *Sociální psychologie organizace*. Praha: Grada, 2005, s. 97, ISBN 80-247-0577-X

¹⁷ NAKONEČNÝ, Milan. *Sociální psychologie organizace*. Praha: Grada, 2005, s. 208, ISBN 80-247-0577-X

2 VEDENÍ LIDÍ

Vedení lidí můžeme podle Vágnera charakterizovat jako „*umění manažerů vést, usměrňovat a stimulovat své spolupracovníky ke kvalitnímu, aktivnímu plnění stanovených i vlastních cílů.*“¹⁸

2.1 Vymezení pojmů vedení

Vedení je snaha pomocí schopností přesvědčovat pracovníky a celé týmy dělat věci ochotně za účelem dosažení stanovených cílů, strategií a vizí organizace. Vůdci mají charakteristiky, pro které je ostatní zaměstnanci následují. Jsou často přirovnáváni k dirigentovi, na jehož vedení závisí úspěch celého orchestru.

Aby bylo, vedení efektivní jsou vyžadovány od vedoucího pracovníka určité osobní charakteristiky „*disponují vyšší než průměrnou schopností inteligence, příslušných znalostí, verbálního vyjadřování, angažovanosti, schopnosti spolupráce, disponují popularitou, iniciativou a vytrvalostí.*“¹⁹

2.2 Styly vedení

Styl vedení lze charakterizovat jako postup a chování vedoucího pracovníka při plnění manažerských úkolů, spojených s řízením svěřeného kolektivu.

Styl vedení by se měl volit pro podřízené tak, aby se jejich způsobilost rozvíjela. Příkazy potřebuje kolektiv, který se musí vést krok za krokem. Interpersonální problémy bude řešit manažer, kde jeho pořízení už mají osvojené pracovní znalosti a objevují se mezi nimi spory. V době, kdy kolektiv již práci zvládá dobře, dochází k podporování kolektivu. Nakonec manažer reaguje jen na mimořádné situace a převážnou část práce delegoval.²⁰

Rozlišujeme tři základní typy vedení pracovníků:

- **Autoritativní styl** - jednosměrná komunikace (shora dolů), manažer má v rukou veškeré rozhodování a moc a pracovníkům předěluje práci. Nevýhoda –

¹⁸ VÁGNER, Ivan. *Systém managementu*. Brno: MU, 2006, s. 255, ISBN 80-210-3972-8

¹⁹ DĚDINA, Jiří. ODCHÁZEL, Jiří. *Management a moderní organizování firmy*. Praha: Grada, 2007, s. 260, ISBN 978-80247-2149-1

²⁰VÁGNER, Ivan. *Systém managementu*. Brno: MU, 2006, str. 273, ISBN 80-210-3972-8

individuální motivace je potlačena. Výhoda – u pracovníků je dosaženo vysokých a pravidelných výkonů.

- **Demokratický styl** – manažer činí konečná problematická rozhodnutí, přičemž převážnou část své působnosti deleguje. O přidělování práce rozhoduje celý kolektiv (participativní rozhodování). Komunikace funguje oboustranně. Nevýhoda – při déle trvajícím rozhodování dochází ke ztrátě času, při autokratickém stylu vedení tomu tak není. Výhoda – při dosahování cílů a plnění úkolů je využívání osobního zaujetí pracovníků.
- **Styl „laissez-faire“** (volný průběh) – manažer přenechá řízení práce na svých spolupracovnících a ponechá větší část svých pravomocí na kolektivu spolupracovníků. Postupy práce a rozdělení si skupina řeší sama. Mezi členy kolektivu je komunikace horizontální. Práci vedeného kolektivu kontroluje manažer jen v případě nezbytností. Nevýhoda – když ba situace vyžadovala různé řešení tak jen bezcílně tápe. Výhoda – u pracovníků se prohlubuje způsobilost k samořízení vzhledem k tomu, že pracovníci pracují podle svého.²¹

2.2.1 Transakční a transformační styl vedení

Nový styl vedení lidí dává do popředí osobnost manažera, podtrhuje emocionální stránku vedoucích pracovníků, kteří dokáží nenásilnou formou přesvědčit spolupracovníky ke stanovení stejných vizí a přivést je k dosažení cílů. Při vedení používají transakční a transformační styl. Při stimulaci podřízených poskytováním odměn manažer používá transakční styl. Simulací podřízených prostřednictvím tvůrčí práce a předání podílu na rozhodování používá manažer styl transformační.²²

Transformační vedení uspokojuje vyšší potřeby lidí. Manažer u spolupracovníků rozvíjí potřeby, o kterých zatím nevěděli.

Transformace lze dosáhnout:

- pozvednutím úrovně uvědomování si hodnot a výsledků práce,

²¹ VÁGNER, Ivan. *Systém managementu*. Brno: Masarykova univerzita, 2006, s. 272, ISBN 80-210-3972-8

²² VÁGNER, Ivan. *Systém managementu*. Brno: Masarykova univerzita, 2006, s. 273, ISBN 80-210-3972-8

- působením na lidi v tom duchu, aby své osobní zájmy ztotožňovali se zájmy organizace,
- změnou potřeb v Malonově nebo v Aldelferově soustavě.

Manažer vede lidi těmito nástroji:

- **Využívá sílu vlastní osobnosti** – u pracovníků má úctu, obdiv, důvěru a vyvolává u nich oddanost. Manažer má vysokou sebedůvěru, je oddán svým ideálům a názorům. Úsilí svých pořízených směřuje k aktivně vykreslené vizi.
- **Aplikuje inspirativní vedení** – za základ považuje emocionální prostředky. Dochází k motivaci vedených lidí, vytváří důvěru lidí v jejich schopnosti.
- **Uplatňuje individualizovanou úctu** – jedná přátelsky, neformálně, umí naslouchat, věnuje pozornost i opomíjeným členům a každému věnuje individuální pozornost. Projevuje individuální úctu a rovnocenné zacházení.
- **Využívá intelektuální stimulace** – záleží mu na pozitivním chování a rozvoji spolupracovníků. Manažer má strategické myšlení, které využívá k objasňování hrozby, která se týká jich samotných nebo organizace.

Transakční vedení spočívá v transakci mezi manažerem a spolupracovníky, kteří poskytují svoje zkušenosti a talent a jsou za to odměňováni.

Jsou při tom využívány prostředky:

- **Podmíněné odměny** – podřízení jsou svým vedoucím motivováni příslibem odměnou. Při uvažování o postihu se musí postupovat opatrně.

Řízení výjimkou – manažer nezasahuje, dokud nebyly porušeny standardy nebo nevznikl závažný problém.²³

2.2.2 Manažerská mřížka GRID (R. J. Blake, J. S. Mount)

Model rozlišuje pět základních stylů vedení. Mřížka má dvě proměnné, orientace na lidi a na úkoly. Dle této teorie užívá vedoucí jeden hlavní styl vedení a potom ještě jeden

²³ VÁGNER, Ivan. *Systém managementu*. Brno: Masarykova univerzita, 2006, s. 274 - 276, ISBN 80-210-3972-8

záložny styl vedení, který lze využívat dle situace. Za vzor je považován týmový styl vedení.²⁴

- Vedení „volný průběh“ (liberální styl) – vedoucí se minimálně uplatňuje ve vztazích, cílem vedoucího je, aby byl úkol splněn nejméně na úrovni nutné k setrvání ve firmě. Není zde jasná zodpovědnost, problémy se neřeší.
- Vedení „spolkového klubu“ („spolku zahrádkářů“) – vedoucí je citlivý, všímavý k požadavkům a pracovníků věnuje velký zájem k utváření mezilidských vztahů. Klima v pracovní skupině je přátelské, pracovní výsledky nejsou důležité.
- Kompromisní (formální vedení) - žádoucího výkonu je dosaženo za podmínek, že je splněn úkol a je udržena vysoká morálka pracovníků. Vedení je zde založeno na normách a nařízeních.
- Autoritativní vedení – u tohoto stylu vedení je pozornost zaměřena na výkon a problémy pracovníků jsou v ústraní. Vedení je založeno na moci a autoritě, cílů je dosahováno na základě direktiv.
- Týmové vedení – při tomto vedení jsou podporovány pozitivní vnitřní vztahy i výkon. Kladné výsledky jsou docíleny přes angažování pracovníků a společného řešení problémů.

2.3 Vedení a motivace

V současné době se neustále zvyšuje zájem o motivaci pracovníků, kterou lze obecně charakterizovat jako souhrn pohnutek jednání k určité činnosti. Ne vždy tuto motivaci představují nejrůznější nabízené benefity. Jde především o soubor přístupů a jednání vedoucích pracovníků k řešení problémů a vytváření vhodných pracovních podmínek. Velmi důležitý je i perspektivní rozvoj pracovních pozic.

Dříve převládal názor, že stimulem je využívání moci jako trestu či strachu. Přesto se i dnes v některých situacích musí využít. Ve vedení lidí se nyní více využívá individuálních potřeb tak, aby se ze stimulace stala motivace.

²⁴ TURECKIOVÁ, Michaela. *Řízení a rozvoj lidí ve firmě*. Praha: Grada, 2004, s. 79, ISBN 802-4704-056

Průběh motivačních procesů uvádí Vágner I. Příklad „teorii zesílených vjemů, která vychází z předpokladu, že reakce člověka vyplývají z v minulosti získaných dojmů a zkušeností“ podle psychologa Federica Skinnera:

- **Pozitivní motivace** – jednoznačně a snadno usměrňuje myšlení a jednání lidí k cílům, je založena na podvědomém či vědomém vytvoření dojmu kladné zkušenosti.
- **Negativní motivace** – vychází z povědomého či vědomého varování člověka před opakováním takového jednání, které mělo pro něj negativní důsledky. Při této aplikaci hrozí nebezpečí, že se takto motivovaný člověk snaží vyhnout opakované špatné zkušenosti neefektivním jednáním.
- **Utlumení aktivity** – má charakter „demotivace“ již se dosahuje lhostejnosti až ignorováním motivujícího. Tento postup by měl být používán s taktem v situacích, kdy negativní účinky aktivity převažují nad jejím přínosem.
- **Plně negativní trestání** – je motivací s přímou snahou zabránit opakování škodlivému jednání člověka. Vždy je třeba zvažovat, zda se trest nemine účinkem s ohledem na osobnostní jedinečnost postiženého, nevyvolá jeho odvetné negativní chování.²⁵

Práci s lidmi není jednoduché zobecnit návody. U některých lidí se nám může sice podařit uplatnit určitý styl vedení, ale u některých jedinců už může být stejný styl vedení přijímám negativně. Proto by měl být brán i zřetel na osobnost jedince.

Motivaci v psychologii označuje Nakonečný jako procesy, které determinují sílu a trvání chování. „Pojem motiv vyjadřuje obsah uspokojení, které vede k redukci původního motivačního stavu, potřeby, nebo, z poněkud jiného úhlu pohledu, motiv vyjadřuje psychologický důvod chování. Vlastní psychologickou příčinou chování jsou tedy motivy.“ „Dalším důležitým termínem je motivování, to je vnější podnět, který vyvolává motivaci tím, že aktivuje nějaký motiv; být motivován tedy znamená být podnícen k nějakému zacílenému chování.“²⁶

²⁵ VÁGNER, Ivan. *Systém managementu*. Brno: Masarykova univerzita, 2006, s. 267, ISBN 80-210-3972-8

²⁶ NAKONEČNÝ, Milan. *Sociální psychologie*. Praha: Academia, 2009, s. 177 - 178, ISBN 978-80-

Motiv lze vyjádřit jako potřebu, kterou lze uspokojit. Dospělý člověk převážnou část svého života tráví v pracovním procesu, proto uspokojení nebo neuspokojení vstupuje i do pracovní oblasti.

3 CHARAKTERISTIKA ORGANIZACE

3.1 Organizační struktura

Organizační strukturu chápeme jako nástroj, kterým můžeme naplňovat organizační strategii. Cesta, kterou organizace půjde, je ovlivněna zásadními rozhodnutími. Limity pro strategická rozhodnutí jsou dány v organizační struktuře. Musíme zharmonizovat strukturu a strategii tak, aby organizační struktura nebránila zásadním rozhodnutím.²⁷

Organizační strukturu rozumíme rozdělení činnosti organizace mezi jednotlivé útvary a pracovníky, jejich vzájemnou spolupráci zaměřenou na dosažení stanovených cílů. Je důsledkem organizování. Při samotném organizování se vyskytují chyby a to především ve špatném nebo nejasném stanovení cílů, v plánování a v nevyjasněnosti pravomocí.

Činnost jednotlivých útvarů organizace je stanovena organizačním řádem, podpisovým řádem a pracovním řádem.

3.2 Prvky organizační struktury

Při stanovení organizační struktury je proto nutné se zaměřit na tato klíčová hlediska:

- **specializace** - stanovení pracovních náplní jednotlivých, organizačních jednotek se zaměřením na jejich komplexnost,
- **hierarchie** - stanovení, zda bude organizační struktura strmá nebo plochá,
- **seskupování** - stanovení rozdělení jednotlivých účastníků pracovního procesu podle funkcí nebo jejich specializace,
- **integrace** - stanovení způsobu vzájemné spolupráce jednotlivých sektorů organizace za účelem dosažení požadované efektivity práce,
- **řízení** – stanovení způsobů, jakými bude vedení organizace (management) provádět řídicí činnost a míru centralizace a decentralizace rozhodování.

²⁷ DĚDINA, Jiří. *Management a moderní organizování firmy*. Praha Grada, 2007, s. 156, ISBN 978-80247-2149-1

Organizační strukturou rozumíme také soubor jednotlivých prvků a jejich vzájemných vazeb. Můžeme na ni pohlížet z několika základních hledisek:

a) Z hlediska formálnosti

- **formální** - organizační struktura je oficiálně určena, je stanovena činnost organizace, odpovědnosti a pravomoci a jednoznačně jsou určena i pravidla nadřízenosti a podřízenosti. Formální vztahy jsou plánované, racionální a stabilní.
- **neformální** - vznikají vždy spontánně na základě společných zájmů jednotlivců v dané skupině či kolektivu. Formální vztahy jsou spontánní, emocionální a dynamické.

b) Z hlediska centralizace

- **centralizované** – ústředně jsou pravomoci a odpovědnosti soustředěny v rukou omezeného počtu řídicích pracovníků,
- **decentralizované** - pravomoci a odpovědnosti jsou soustředěny v rukou většího okruhu vedoucích pracovníků a vrcholový management přebírá pouze funkci koordinační a kontrolní.

c) Z hlediska řídicí úrovně

- **Ploché struktury** – vedoucí má velké rozpětí řízení (více podřízených),
- **Úzké struktury** - vedoucí má malé rozpětí řízení (méně podřízených).

d) Z časového hlediska

- **Dočasné** – charakteristické především pro cílově programové struktury,
- **Trvalé** – typické pro liniově štábní kultury.

e) Z hlediska vedení

- **Struktura liniového vedení** - Jedná se o vztah mezi nadřízeným a podřízeným, který je veden zhora dolů. Jedná se o vztah vertikální.
- **Struktura štábního vedení** - V organizacích, kde dochází k nahromadění práce u manažerů, vznikají štábní útvary, které radí manažerům při řízení (nemají přímou řídicí moc),
- **Struktura funkčního vedení** - Určení zaměstnanci mají kompetence k tomu, aby mohli dávat příkazy jiným zaměstnancům, i když nejsou jejich podřízení. Jako

příklad můžeme uvést personální oddělení, které rozdává příkazy přímo konkrétním zaměstnancům, aniž by tyto příkazy šly přes jejich vedoucí (nadřízené). Nedochozí zde ke složitému předávání informací přes vedoucího (nadřízeného), a tím dochází i k omezení informačních šumů.

3.3 Popis současného stavu

Veřejné vysoké školy jsou zřizovány a rušeny zákonem. Jejich finance tvoří především dotace ze státního rozpočtu. Dalšími zdroji financí mohou být poplatky, které jsou spojené se studiem, příjmy ze státních fondů, výnosy z majetku, doplňkové činnosti a dary.

Vysoká škola uskutečňuje akreditované studijní programy a programy celoživotního vzdělávání. Typy studijních programů jsou bakalářský, magisterský a doktorský. Veřejná vysoká škola se může členit na fakulty, ústavy a jiná pracoviště, která poskytují vzdělávací a vědeckou, vývojovou, uměleckou, sportovní činnost.

Pedagogická fakulta je jednou z devíti fakult Masarykovy univerzity, která byla založena v roce 1919. Pedagogická fakulta Masarykovy univerzity byla zřízena v roce 1946. Současný stav Pedagogické fakulty Masarykovy univerzity zahrnuje celkem 354 zaměstnanců, z toho 261 akademických zaměstnanců a 93 neakademických pracovníků.

3.3.1 Řídící struktura fakulty

Akademický senát fakulty, vědecká rada fakulty, děkan, disciplinární komise fakulty jsou samosprávnými akademickými orgány fakulty. Tajemník je dalším orgánem fakulty. Fakulta se z organizačního hlediska člení na katedry, instituty a pracoviště děkanátu. Za svou činnost děkanovi jsou odpovědni vedoucí institutů a kateder. Pod pracovištěm děkanátu jsou soustředěna všechna centralizovaná pracoviště fakulty mimo instituty a katedry. Vedoucím děkanátu je tajemník. Akademičtí pracovníci pracující a působící na této fakultě a studenti zapsáni na této fakultě tvoří akademickou obec fakulty. Organizační řád fakulty konkretizuje některá ustanovení právních norem v oblasti organizace a řízení, stanoví kompetence a pravomoci pracovišť a funkcí na celofakultní úrovni, jež usměřují činnost fakulty jako celku.

Akademickými pracovníky jsou zaměstnanci fakulty, kteří zastávají jak pedagogickou, tak vědeckou, vývojovou, výzkumnou, uměleckou nebo jinou tvůrčí činnost. Akademickými pracovníky jsou profesori, docenti, odborní asistenti, asistenti, lektori a vědečtí, výzkumní a vývojoví pracovníci, kteří mají podíl na pedagogické činnosti.

Mimo členů akademické obce fakulty působí na fakultě i další zaměstnanci, kteří se podílejí na výzkumné, vývojové, vědecké nebo jiné tvůrčí činnosti nebo zabezpečují další odborné, administrativní, správní, ekonomické a technické činnosti nutné pro plnění úkolů fakulty.

3.3.2 Orgány fakulty

- akademický senát

„Akademický senát fakulty je jejím samosprávným zastupitelským představitelem, orgánem samosprávy a zaručením akademických svobod na fakultě. Členové senátu mají odpovědnost za svoji činnost v akademické obci fakulty.

Akademický senát fakulty:

- *na návrh děkana rozhoduje o zřízení, sloučení, splynutí, rozdělení nebo zrušení fakultních pracovišť,*
- *schvaluje návrh vnitřních předpisů fakulty,*
- *schvaluje rozdělení finančních prostředků fakulty předložené děkanem a kontroluje jejich využívání,*
- *schvaluje výroční zprávu o činnosti a výroční zprávu o hospodaření fakulty předloženou děkanem,*
- *schvaluje podmínky pro přijetí ke studiu ve studijních programech uskutečňovaných na fakultě,*
- *schvaluje návrh děkana na jmenování a odvolání členů vědecké rady a disciplinární komise fakulty,*
- *usnází se o návrhu na jmenování děkana, popřípadě navrhuje jeho odvolání z funkce,*
- *schvaluje dlouhodobý záměr vzdělávací a vědecké, výzkumné, vývojové, umělecké nebo další tvůrčí činnosti fakulty vypracovaný v souladu s dlouhodobým záměrem univerzity po projednání ve vědecké radě fakulty.*

Akademický senát fakulty se vyjadřuje zejména:

- k návrhům studijních programů uskutečňovaných na fakultě,
- k záměrům děkana jmenovat nebo odvolat proděkany.²⁸

Členové akademického obce fakulty volí ze svých řad členy akademického senátu. Akademický senát fakulty se skládá dohromady z 23 členů, z toho je 11 studentů. Z řad akademických pracovníků je volen předseda, který je v čele akademického senátu, dále dva místopředsedové, z nichž jeden je z řad akademických pracovníků a jeden z řad studentů fakulty. Činnost a jednání senátu řídí předseda, který senát zastupuje i navenek. Funkční období člena akademického senátu je tříleté. Všechna zasedání akademického senátu jsou veřejně přístupná.

- děkan

V čele fakulty je děkan, jeho právní postavení a působnost je dána zákonem, Statutem univerzity, Statutem fakulty a ostatními vnitřními předpisy fakulty. Děkana jmenuje a odvolává na návrh akademického senátu fakulty rektor. Funkční období děkana je čtyřleté a stejná osoba může zastávat funkci děkana nanejvýš dvě bezprostředně po sobě jdoucí funkční období. Tajemník, proděkani a ostatní vedoucí pracovníci fakulty jsou přímo odpovědní děkanovi za svou činnost. Děkan si zřizuje kolegium děkana a podle nutnosti další poradní orgány.²⁹

- proděkani

Po vyjádření akademického senátu fakulty děkan odvolává a jmenuje proděkany. Proděkani odpovídají děkanovi za svěřené oblasti působení, a to především na úseku studijní a pedagogické činnosti, sociální péče o studenty, výzkumu a vývoje, zahraničních vztahů, ediční činnosti a rozvoje fakulty. Děkan stanoví počet proděkanů a jejich funkční úkoly. Proděkani na dané části činnosti jednají jménem fakulty v záležitostech administrativně správních a vystupují v řídicích a jiných souvislostech v rozsahu svých funkčních povinností. Podle rozhodnutí děkana se proděkani vzájemně zastupují. V nepřítomnosti děkana zastupuje v plném rozsahu proděkan určený děkanem a v jeho nepřítomnosti následující proděkani v pořadí, které určí děkan. Funkční období proděkanů

²⁸ Pedagogická fakulta Masarykovy univerzity: *Statut Pedagogické fakulty Masarykovi univerzity* [online]. ©2014 [cit. 2014-08-04]. Dostupné z: <http://is.muni.cz/auth/do/ped/VPAN/statud/>

²⁹ Pedagogická fakulta Masarykovy univerzity: *Organizační řád Pedagogické fakulty* [online]. ©2014 [cit. 2014-08-04]. Dostupné z: <http://is.muni.cz/auth/do/ped/VPAN/orgrad/>

je stejné s funkčním obdobím děkana.³⁰

- vědecká rada

Členy vědecké rady fakulty jmenuje a odvolává po schválení akademického senátu fakulty děkan, který je předsedou vědecké rady fakulty. Funkční období členů vědecké rady fakulty je stejné s funkčním obdobím děkana, který je jmenoval. Členství ve vědecké radě na fakultě je čestné a nezastupitelné.³¹

- disciplinární komise

Z řad členů akademické obce fakulty jsou děkanem jmenováni členové disciplinární komise fakulty včetně jejího předsedy. Studenti tvoří polovinu členů disciplinární komise fakulty. Funkční období členů disciplinární komise fakulty je nanejvýš dvouleté. Disciplinární přestupky studentů zapsaných na fakultě projednává disciplinární komise fakulty a předkládá děkanovi návrh na rozhodnutí.³²

- tajemník

Děkan na základě výběrového řízení jmenuje a odvolává tajemníka, tajemník je přímo podřízen a odpovědný za svou činnost děkanovi. V zájmu zajištění společného postupu všech fakult v rámci univerzity v oblasti hospodaření a vnitřní správy spolupracuje tajemník fakulty s kvestorem univerzity.³³

- kolegium děkana

Poradním orgánem děkana je kolegium děkana. Jeho trvalými členy jsou tajemník, proděkan, předseda akademického senátu fakulty a další členové jmenovaní děkanem podle jeho zvážení. Kolegium děkana svolává děkan podle potřeby, projednává základní úkoly, řízení a hospodářskou činnost fakulty, spolupráci a kooperaci jednotlivých součástí

³⁰ Pedagogická fakulta Masarykovy univerzity: *Organizační řád Pedagogické fakulty* [online]. ©2014 [cit. 2014-08-04]. Dostupné z: <http://is.muni.cz/auth/do/ped/VPAN/orgrad/>

³¹ Pedagogická fakulta Masarykovy univerzity: *Organizační řád Pedagogické fakulty* [online]. ©2014 [cit. 2014-08-04]. Dostupné z: <http://is.muni.cz/auth/do/ped/VPAN/orgrad/>

³² Pedagogická fakulta Masarykovy univerzity: *Organizační řád Pedagogické fakulty* [online]. ©2014 [cit. 2014-08-04]. Dostupné z: <http://is.muni.cz/auth/do/ped/VPAN/orgrad/>

³³ Pedagogická fakulta Masarykovy univerzity: *Organizační řád Pedagogické fakulty* [online]. ©2014 [cit. 2014-08-04]. Dostupné z: <http://is.muni.cz/auth/do/ped/VPAN/orgrad/>

fakulty, personální a operativní záležitosti.³⁴

3.3.3 Hospodářská struktura fakulty

Fakulta hospodaří jako nezávislé hospodářské středisko univerzity. Pro vnitřní potřebu vyhodnocování výnosů a nákladů se člení na pracoviště, která nezávisle hospodaří se svěřenými finančními prostředky.

Za komplexní řízení pracoviště zodpovídá vedoucí pracoviště, hospodaří se svěřenými finančními prostředky a zodpovídá za finanční kontrolu.

3.3.4 Systém řízení

Řízení přímé je uplatňováno pravidlem nedělitelné řídicí pravomoci a zodpovědnosti vedoucích zaměstnanců v přímé řídicí linii. Liniovými vedoucími zaměstnanci jsou: děkan, tajemník, vedoucí institutů, vedoucí kateder, vedoucí oddělení děkanátu.

Struktura řízení fakulty je rozdělena do dvou přímých řídicích vztahů o dvou úrovních:

- centrální úroveň – úroveň fakulty jako celku
 - děkan
 - tajemník
- divizionální úroveň – úroveň jednotlivých pracovišť
 - vedoucí institutů
 - vedoucí kateder
 - vedoucí oddělení děkanátu

Řízení přímé je uplatňováno pravidlem nedělitelné řídicí pravomoci a odpovědnosti vedoucích zaměstnanců v přímé řídicí linii. Liniovými vedoucími zaměstnanci jsou:

- **děkan** (viz výše)
- **katedry a instituty**

³⁴ Pedagogická fakulta Masarykovy univerzity: *Organizační řád Pedagogické fakulty* [online]. ©2014 [cit. 2014-08-04]. Dostupné z: <http://is.muni.cz/auth/do/ped/VPAN/orgrad/>

- z pohledu organizačního řádu je katedra a institut samostatným pracovištěm, které hospodaří se svěřenými finančními prostředky,
- v čele katedry a institutu je vedoucí, který je na základě výběrového řízení jmenován děkanem zejména z řad profesorů a docentů,
- vedoucí katedry a institutu je řízen děkanem a jemu odpovídá za svoji činnost,
- vedoucí katedry a institutu jmenuje svého zástupce, tajemníka katedry a institutu, vedoucího oddělení, laboratoří apod. se souhlasem děkana. Tito pracovníci jsou podřízeni vedoucímu katedry a pomáhají mu v řídicí a organizační činnosti. Rozsah jejich působnosti určuje vedoucí katedry.
- katedra a institut je základní organizační jednotkou pro pedagogickou, vědecko-výzkumnou práci a pro uměleckou činnost,
- katedru a institut tvoří: učitelé, tj. profesori, docenti, odborní asistenti, asistenti a lektori, vědečtí, výzkumní a umělečtí pracovníci,
- na katedře a institutu mohou dále působit i ostatní pracovníci: externí učitelé a stážisté, doktorandi, zahraniční pedagogové, odborní, techničtí a administrativní pracovníci, hostující profesori.
- **proděkan** (viz výše)
- **tajemník fakulty** (viz výše)

Děkanát

Děkanát zabezpečuje řídicí, personální a materiální zajištění veškeré činnosti fakulty.

- **personální oddělení**
 - zabezpečuje ve spolupráci s děkanem a tajemníkem komplexně personální agendu fakulty,
 - jako podklad pro tvorbu rozpočtu fakulty vypracovává plán mzdových prostředků fakulty,
 - v personální oblasti spolupracuje na tvorbě univerzitních a fakultních norem,
 - projednává kolektivní smlouvy, zabezpečuje spolupráci s odborovou organizací,

- zajišťuje výběrová řízení při přijímání nových zaměstnanců,
 - vyřizuje záležitosti vzniku, změn a ukončování všech pracovně právních vztahů, a to jak v hlavní, tak doplňkové a ostatní činnosti,
 - provádí vstupní instruktáže pro nové zaměstnance,
 - vede osobní spisy zaměstnanců,
 - podle vnitřních mzdových předpisů průběžně kontroluje odměňování zaměstnanců,
 - sleduje, kteří zaměstnanci splňují podmínky pro důchod, a vyřizuje jejich odchod do důchodu nebo další zaměstnání,
 - vede agendu pracovní neschopnosti a osob se ZPS a TZP,
 - zajišťuje vzdělávání a hodnocení zaměstnanců,
 - zpracovává podklady pro statistická a jiná hlášení o zaměstnancích,
 - komplexně zajišťuje požární ochranu a BOZP na určených pracovištích, kontroluje dodržování BOZP na pracovištích,
 - zpracovává dokumentaci PO a kontroluje dodržování PO na svěřeném úseku,
 - organizuje a zabezpečuje školení vedoucích zaměstnanců,
 - vede evidenci a vyšetřování pracovních a školních úrazů a nemocí z povolání,
 - spolupracuje s příslušnými institucemi státní správy a samosprávy.³⁵
-
- **ekonomické oddělení**
 - zpracovává ekonomické podklady a spolupracuje na tvorbě rozpočtu fakulty,
 - eviduje a dohlíží na zdroje financování fakulty, provádí roční zúčtování těchto zdrojů,
 - průběžně kontroluje dodržování předpisů upravujících hospodaření fakulty s veřejnými prostředky i s prostředky z jiné činnosti,

³⁵ Pedagogická fakulta Masarykovy univerzity: *Organizační řád Pedagogické fakulty* [online]. ©2014 [cit. 2014-08-04]. Dostupné z: <http://is.muni.cz/auth/do/ped/VPAN/orgrad/>

- metodicky řídí činnosti provozní ekonomiky, daní, účetnictví, ekonomického informačního systému,
 - metodicky a organizačně zajišťuje inventarizaci účtů a majetku, včetně průběžné kontroly provádění těchto inventarizací,
 - zpracovává podklady pro škodní a likvidační komisi,
 - zpracovává podklady o neuhrazených pohledávkách po době splatnosti pro právní oddělení fakulty,
 - zajišťuje operace spojené s přechodem do dalšího účetního období a účetní závěrkou,
 - řídí a organizuje pokladní službu,
 - provádí kontrolu zpracování DPH na fakultě,
 - archivuje a eviduje v souladu s daňovými zákony účetní a se zákonem o účetnictví daňové doklady včetně účetní dokumentace.³⁶
- **studijní oddělení**
- zajišťuje dle metodického vedení proděkanů všechny práce související s agendou pedagogického procesu ve všech formách studia včetně celoživotního vzdělávání,
 - připravuje podklady pro stanovení návrhů počtu přijímaných studentů a účastníků celoživotního vzdělávání,
 - připravuje podklady pro zpracování studijních programů fakulty a návrhů na vytváření studijních oborů, programů a kurzů celoživotního vzdělávání,
 - vypracovává studijní katalog na daný akademický rok pro všechny formy studia včetně celoživotního vzdělávání,
 - zajišťuje přijímací řízení do všech forem studia včetně celoživotního vzdělávání,
 - zpracovává podklady pro rozhodnutí o nepřijetí a přijetí studentů ke studiu a do

³⁶ Pedagogická fakulta Masarykovy univerzity: *Organizační řád Pedagogické fakulty* [online]. ©2014 [cit. 2014-08-04]. Dostupné z: <http://is.muni.cz/auth/do/ped/VPAN/orgrad/>

programů celoživotního vzdělání,

- zajišťuje agendu spisů všech studentů,
- zajišťuje imatrikulaci studentů a vyhotovuje imatrikulační listiny,
- provádí kontrolu splnění všech podmínek pro postup do vyšších semestrů a pro připuštění ke státním závěrečným zkouškám,
- soustřeďuje podklady a vyřizuje agendu ukončení studia a ukončení programů celoživotního vzdělání a vydává potvrzení o vykonaných zkouškách,
- organizačně a administrativně zabezpečuje vyřazení účastníků celoživotního vzdělání,
- administrativně zabezpečuje potřeby studentů ohledně studia (potvrzení, informace, žádosti atd.) a účastníků celoživotního vzdělání,
- zajišťuje agendu registrací studentů všech forem studia,
- zpracovává výměry všech druhů stipendií,
- zabezpečuje výměry poplatků spojených se studiem,
- podílí se dle metodického vedení proděkanů na práci související s akreditací studijních programů a oborů,
- zpracovává harmonogramy všech forem studia.³⁷

- **oddělení projektové podpory**

- sleduje mezinárodní a národní grantové soutěže a předává včasné informace zainteresovaným zaměstnancům,
- hledá nové zdroje grantové podpory výzkumu,
- odborně napomáhá řešitelům při zpracování přihlášek ve spolupráci s personálním a ekonomickým oddělením,
- průběžně sleduje pravidla daných grantových agentur, hlídá jejich změny a

³⁷ Pedagogická fakulta Masarykovy univerzity: *Organizační řád Pedagogické fakulty* [online]. ©2014 [cit. 2014-08-04]. Dostupné z: <http://is.muni.cz/auth/do/ped/VPAN/orgrad/>

- informuje řešitele i zainteresované zaměstnance fakulty,
- vede agendu spojenou s uzavíráním grantů,
 - vede agendy grantů, včetně zahraničních, podle požadavků grantových agentur,
 - zabezpečuje oponování grantů,
 - zveřejňuje informace o projektech.³⁸
- **oddělení vědy, výzkumu a vnějších vztah**
- zpracovává podklady pro koncepci vývojové a výzkumné činnosti fakulty,
 - zabezpečuje organizační a administrativní činnost spojenou s jednáním vědecké rady fakulty,
 - administrativně a organizačně zajišťuje profesorská a habilitační řízení,
 - sleduje zahraniční nabídky doktorských studijních programů,
 - aktivně hledá nové zdroje grantové podpory výzkumu,
 - zabezpečuje agendu doktorských studijních programů,
 - zabezpečuje agendu rigorózních řízení,
 - u výuky vedené prezenčními doktorandy zpracovává podklady včetně výplaty stipendií,
 - zajišťuje akreditační materiály pro rigorózní řízení, doktorské studijní programy, habilitace a profesorská řízení,
 - eviduje styky se zahraničím,
 - administrativně, organizačně a právně zabezpečuje zahraniční hosty,
 - zajišťuje zahraniční lektory,
 - administrativně, organizačně a právně zabezpečuje zaměstnance a studenty při výjezdech do zahraničí,

³⁸ Pedagogická fakulta Masarykovy univerzity: *Organizační řád Pedagogické fakulty* [online]. ©2014 [cit. 2014-08-04]. Dostupné z: <http://is.muni.cz/auth/do/ped/VPAN/orgrad/>

- zabezpečuje podklady pro vyhodnocení zahraničních styků,
 - zveřejňuje informace o zahraničních stážích, studijních a dalších zahraničních projektech,
 - vypracovává kalendář významných akcí fakulty.³⁹
- **provozní oddělení** (rozdělené na dva úseky):
 - **úsek technicko–provozních služeb**
 - zpracovává podklady svého oddělení a spolupracuje na tvorbě rozpočtu,
 - vytváří dlouhodobé a krátkodobé plány oprav, technických zařízení v nich zabudovaných a rekonstrukcí budov,
 - zajišťuje bezpečný provoz technických zařízení, sleduje a plánuje odběry energií a tvoří podmínky pro jejich hospodárné využití,
 - provádí údržbu a běžné opravy technických zařízení, plní požadavky institutů a kateder k údržbě jejich vybavení, zhotovování pomůcek pro výuku, vybavení poslucháren a opravy zařízení pracoven učitelů a zaměstnanců,
 - domlouvá a kontroluje práci firem zajišťujících různé druhy služeb,
 - zabezpečuje úklid a zimní údržbu chodníků všech budov fakulty, jakož i údržbu trávníků a nádvorní zeleně,
 - zodpovídá současně s Centrem informačních technologií za provoz a vybavení velkých přednáškových poslucháren.
 - **úsek informačních služeb**
 - koordinuje a zabezpečuje činnosti mezi různými prvky základního technického a programového vybavení,
 - tvoří a koordinuje tvorbu podkladů pro uživatele základního technického a programového vybavení,

³⁹ Pedagogická fakulta Masarykovy univerzity: *Organizační řád Pedagogické fakulty* [online]. ©2014 [cit. 2014-08-04]. Dostupné z: <http://is.muni.cz/auth/do/ped/VPAN/orgrad/>

- spolupracuje na rozvoji uživatelského úseku,
 - zajišťuje nákup a objednávání výpočetní techniky fakulty,
 - vytváří metodický materiál, školení uživatelů,
 - kooperuje na správě systému elektronického střežení fakulty,
 - zajišťuje provoz specializovaných učeben.
- **ústřední knihovna**
- doplňuje a zajišťuje odbornou literaturu a specializované druhy dokumentů,
 - zabezpečuje ochranu, správu a revizi knihovních fondů fakulty,
 - spolupracuje s knihovnami ČR,
 - zabezpečuje referenční, rešeršní, bibliografické služby uživatelům ústřední knihovny.⁴⁰

⁴⁰ Pedagogická fakulta Masarykovy univerzity: *Organizační řád Pedagogické fakulty* [online]. ©2014 [cit. 2014-08-04]. Dostupné z: <http://is.muni.cz/auth/do/ped/VPAN/orgrad/>

II. PRAKTICKÁ ČÁST

4 VÝZKUMNÝ PROJEKT

V současné době je velmi diskutována problematika sociálního klimatu mezi psychology, pedagogy a sociology a toto téma je podrobováno četným výzkumům, při kterých je nejčastěji využíváno metod pozorování a dotazování. Obě tyto metody jsou zaměřené především na vnímání a prožívání sociálního klimatu jednotlivými členy kolektivu, a to jak z pohledu managementu, tak z pohledu ostatních zaměstnanců a na jejich vzájemné srovnávání.

4.1 Cíl výzkumného projektu a stanovení hypotéz

Jako cíl výzkumného projektu jsem si stanovila prokázat kvalitu sociálního klimatu ve státní neziskové organizaci s konkrétním zaměřením na vysokou školu.

K dosažení cíle jsem použila následujících hypotéz:

Hypotéza č. 1

Sociální klima je důležitým hlediskem pro kvalitní fungování a rozvoj organizace.

Hypotéza č. 2

Sociální klima má rozhodující vliv na výkonnost a spokojenost zaměstnanců organizace.

Hypotéza č. 3

Úloha personálního managementu je důležitým činitelem při vytváření sociálního klimatu organizace.

K potvrzení hypotéz budou sloužit podmínky:

- Hypotézy budou potvrzeny, bude-li více než nadpoloviční většina zúčastněných respondentů odpovídat tak, aby minimálně v polovině odpovědí byl výsledek pozitivní (odpověď ANO).

4.2 Metodika výzkumu

Za místo realizace výzkumného úkolu jsem zvolila Pedagogickou fakultu Masarykovy univerzity v Brně a byl proveden u vybraného vzorku zaměstnanců. Výběr jsem provedla záměrně tak, aby do vzorku byli zahrnuti akademičtí pracovníci i neakademičtí pracovníci, ženy i muži i ostatní pracovníci a zaměstnanci s rozdílnou délkou praxe na fakultě.

Výzkum byl realizován v prvním čtvrtletí roku 2014 a ke sběru potřebných dat jsem použila dotazníkovou metodu jako jeden z nejpoužívanějších typů empirických výzkumů. Tuto metodu jsem se rozhodla použít vzhledem k její časové nenáročnosti a možnosti zainteresování většího počtu respondentů. Finální otázky dotazníku byly formulovány tak, aby byly co nejvíce srozumitelné, mohly být zodpovězeny zcela anonymně a respondenti mohli bez obav vyjádřit svůj názor. Z důvodu zachování anonymity jsem záměrně nepoužila elektronickou formu zasílání dotazníku, ale využila jsem distribuce interní pošty.

K vyhodnocení otázek jsem stanovila pět stupňů odpovědí:

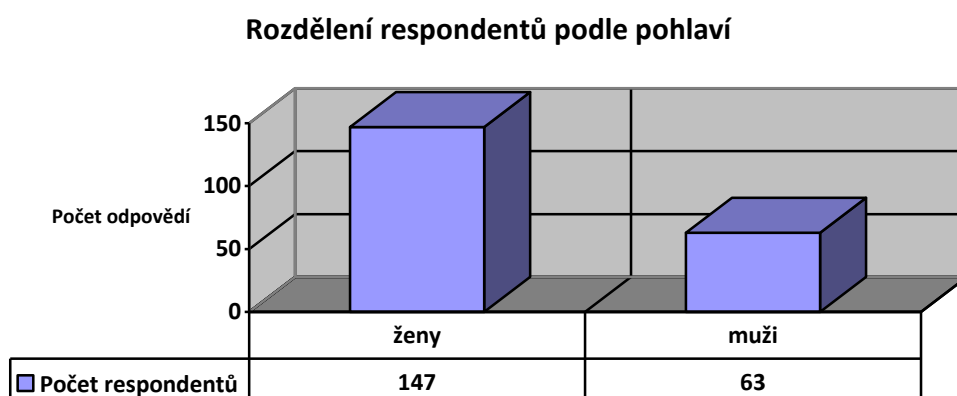
ano – spíše ano – nevím – spíše ne – ne.

5 SBĚR DAT A INTERPETACE DAT VÝZKUMU

V měsíčním stanovením termínu vrácení dotazníků jich bylo doručeno celkem 210, což činilo 84% z celkového počtu dotazovaných respondentů.

5.1 Struktura respondentů

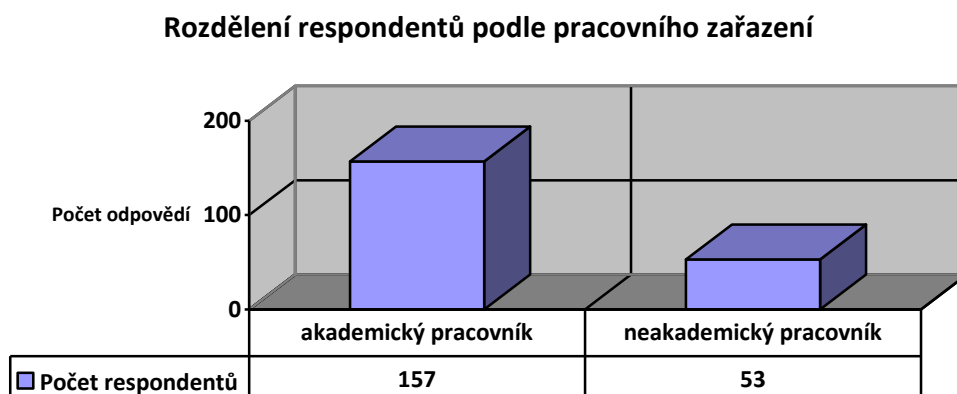
Z dotazníků jsem vypracovala přehled podle rozdělení: žena, muž, akademický pracovník a neakademický pracovník.



Obrázek 1

Zdroj: vlastní

Větší část respondentů byly ženy.



Obrázek 2

Zdroj: vlastní

Větší část respondentů byli akademici.

5.2 Zpracování a interpretace dat

První částí zkoumané oblasti je sociální klima, kvalitní fungování a rozvoj organizace. Výsledky byly zpracovány do grafů.

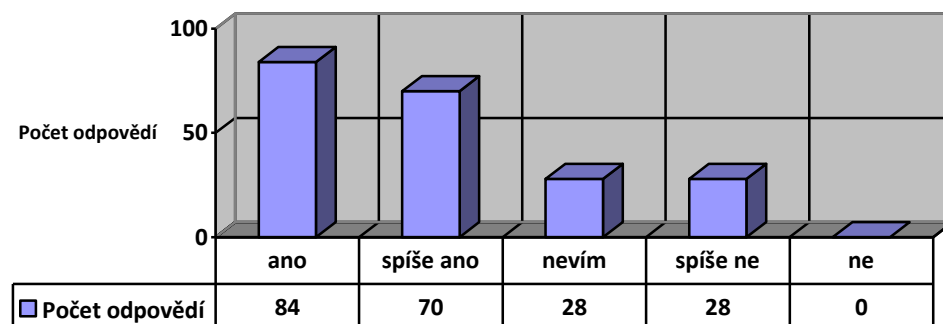
Hypotéza č. 1

Sociální klima je důležitým hlediskem pro kvalitní fungování a rozvoj organizace.

- 1) Je Vám jasně známa politika a struktura organizace?
- 2) Jsou pracovní pozice v organizaci jasně stanoveny a logicky strukturovány?
- 3) Je v organizaci vždy zřejmé, kdo má pravomoc rozhodovat?
- 4) Je Vám vedením organizace poskytnuto dostatek informací pro kvalitní výkon práce?
- 5) Má dle Vašeho názoru firemní kultura vliv na úspěšnost organizace?
- 6) Když zvážíte všechny okolnosti, jak jste celkově spokojen(a) se svou prací?
- 7) Jak jste spokojen(a) s jistotou zaměstnání?
- 8) Domníváte se, že v současné době panují dobré vztahy mezi řadovými zaměstnanci a vedením organizace?
- 9) Mezi akademickými pracovníky a neakademickými pracovníky naší organizace vládne dobrá atmosféra.

Odpovědi k fungování a rozvoji organizace

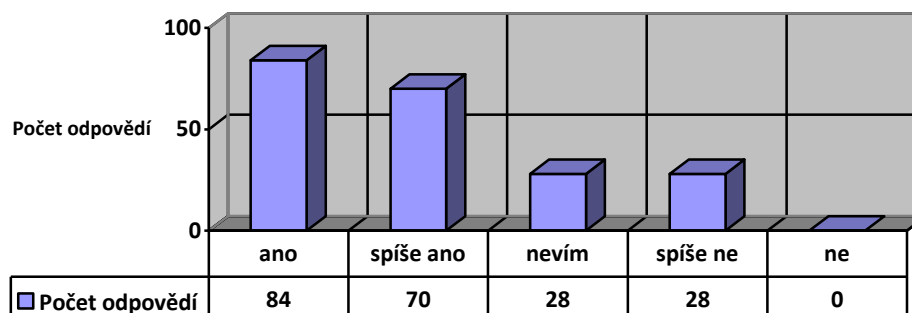
Je Vám jasně známa politika a struktura organizace?



Obrázek 3

Zdroj: vlastní

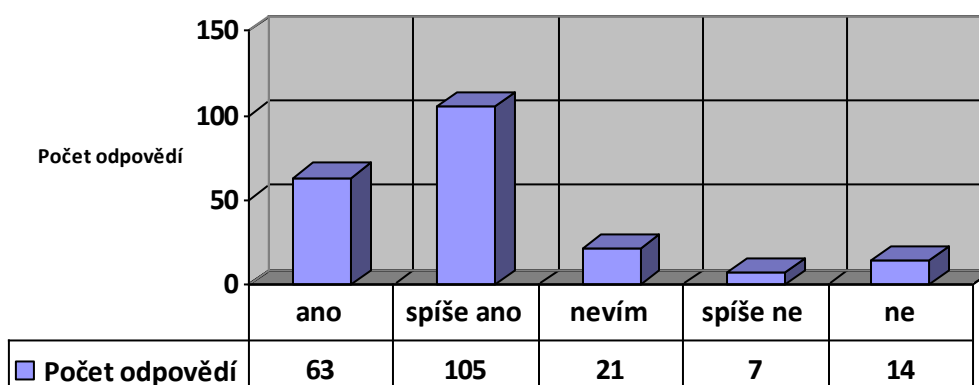
Jsou pracovní pozice v organizaci jasně stanoveny a logicky strukturovány?



Obrázek 4

Zdroj: vlastní

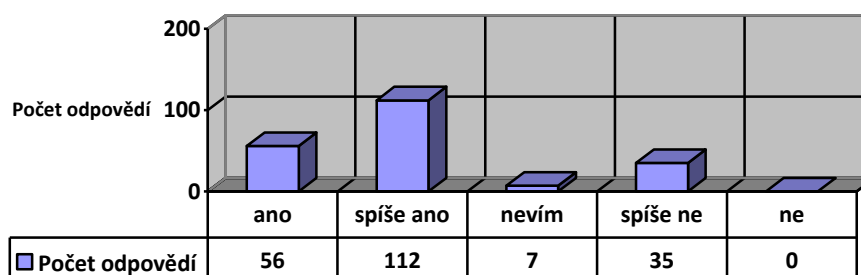
Je v organizaci vždy zřejmé, kdo má pravomoc rozhodovat?



Obrázek 5

Zdroj: vlastní

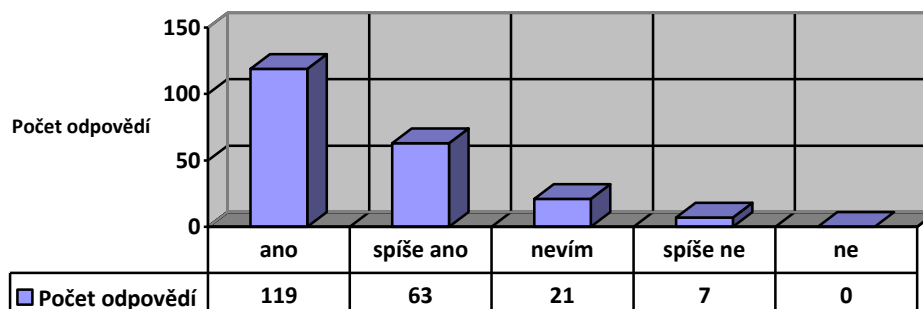
Je Vám vedením organizace poskytnuto dostatek informací pro kvalitní výkon práce?



Obrázek 6

Zdroj: vlastní

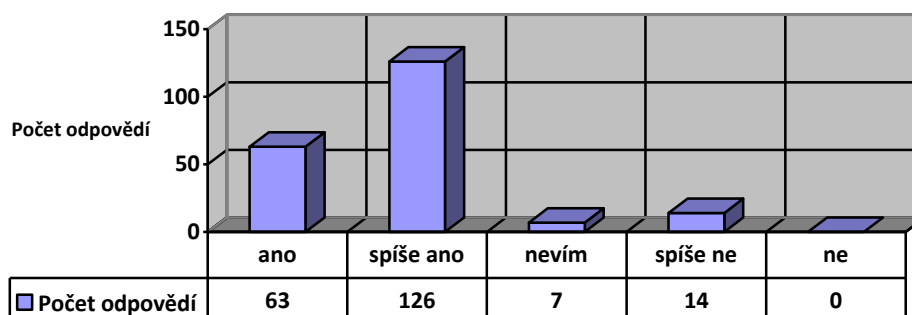
Má dle Vašeho názoru firemní kultura vliv na úspěšnost organizace?



Obrázek 7

Zdroj: vlastní

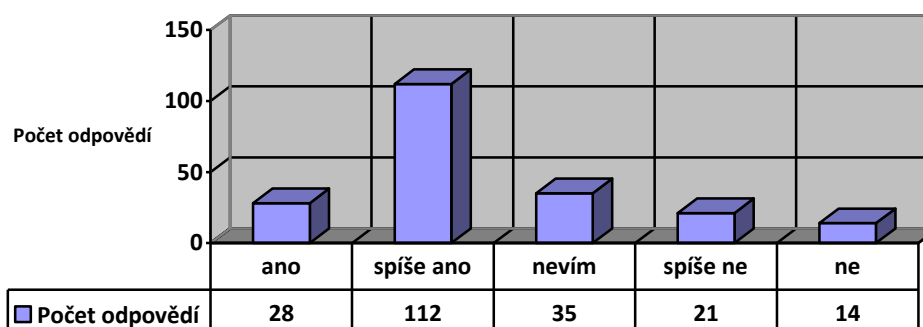
Když zvažíte všechny okolnosti, jak jste celkově spokojen(a) se svou prací?



Obrázek 8

Zdroj: vlastní

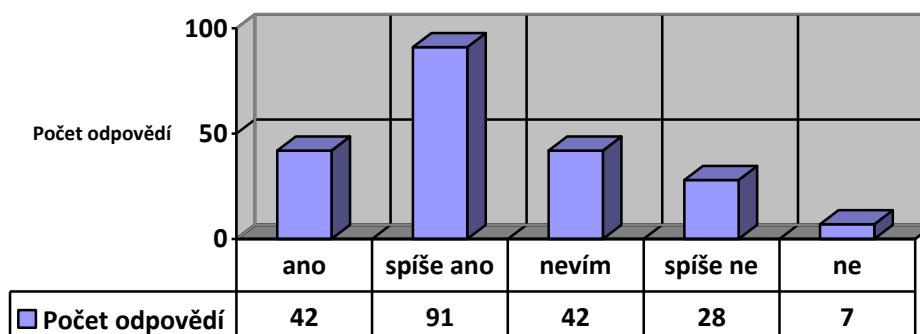
Jak jste spokojen(a) s jistotou zaměstnání?



Obrázek 9

Zdroj: vlastní

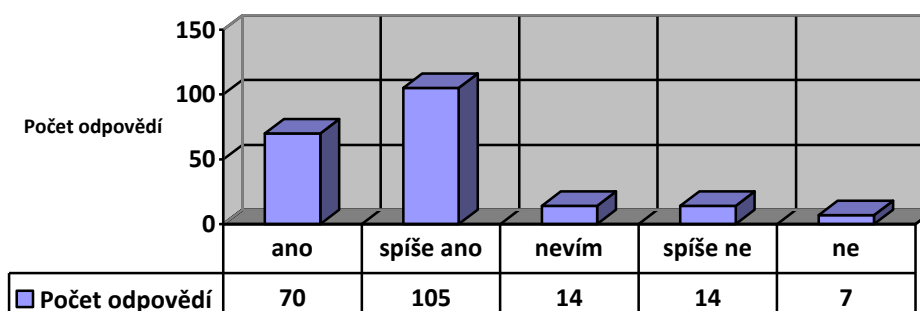
Domníváte se, že v současné době panují dobré vztahy mezi řadovými zaměstnanci a vedením organizace?



Obrázek 10

Zdroj: vlastní

Mezi akademickými pracovníky a neakademickými pracovníky naší organizace vládne dobrá atmosféra.



Obrázek 11

Zdroj: vlastní

V grafech je znázorněn názor respondentů na kvalitu fungování a rozvoj organizace. Údaje lze interpretovat tak, že většině zaměstnanců je zřejmá politika a struktura organizace, také pravomoc v rozhodování a dostatek informací pro kvalitní výkon práce. Respondenti pociťují vliv firemní kultury na úspěšnost organizace a jsou celkově spokojeni se svou prací a jistotou zaměstnání. V organizaci jsou pociťovány mezi řadovými zaměstnanci a vedením dobré vztahy, mezi akademickými pracovníky a neakademickými pracovníky vládne dobrá atmosféra.

Stanovená hypotéza, že sociální klima je důležitým hlediskem pro kvalitní fungování a rozvoj organizace, byla potvrzena.

Druhá část výzkumu je zaměřena na zjištění vlivu sociálního klimatu na výkonnost a spokojenost zaměstnanců.

Hypotéza č. 2

Sociální klima má rozhodující vliv na výkonnost a spokojenost zaměstnanců.

10) Vyznačuje se Váš přímý nadřízený dostatečnou autoritou?

11) Jste spokojen(a) s organizací pracovní doby (příchody, odchody, přestávky)?

12) Jste dostatečně seznamován(a) s hospodařením organizace?

13) Víte, jakým způsobem je stanoveno Vaše mzdové ohodnocení?

14) Dostane se Vám od nadřízeného uznání, odvedete-li dobrou práci?

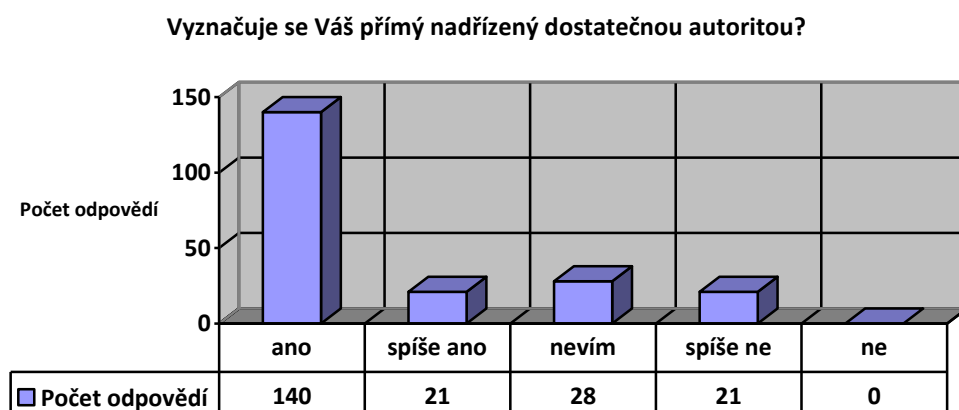
15) Je odměňování ve Vaší organizaci přímo vázáno na pracovní výkon?

16) Domníváte se, že komunikace mezi zaměstnanci je na dobré úrovni?

17) Jste přesvědčen(a), že vedení organizace klade velký důraz na ochranu a bezpečnost při práci?

18) Máte za to, že jste v práci dostatečně motivováni?

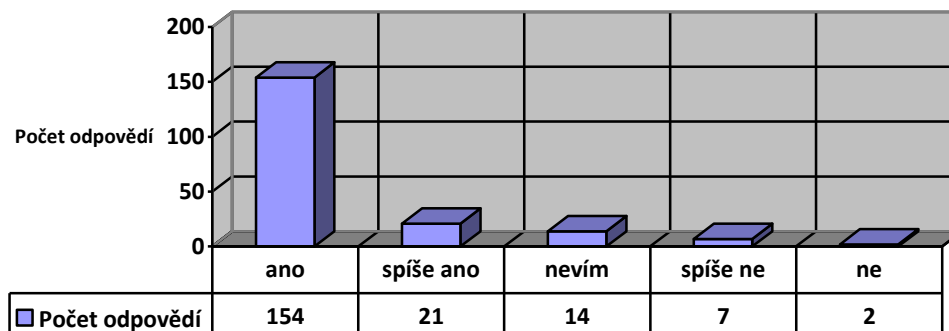
Odpovědi na výkonnost a spokojenost zaměstnanců



Obrázek 12

Zdroj: vlastní

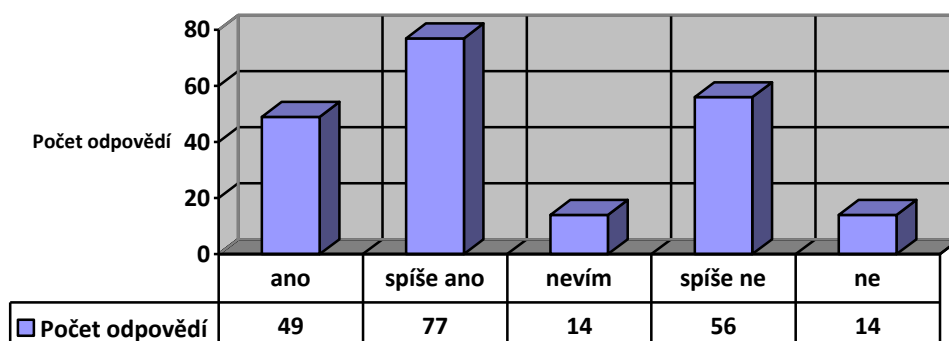
Jste spokojen(a) s organizací pracovní doby (příchody, odchody, přestávky)?



Obrázek 13

Zdroj: vlastní

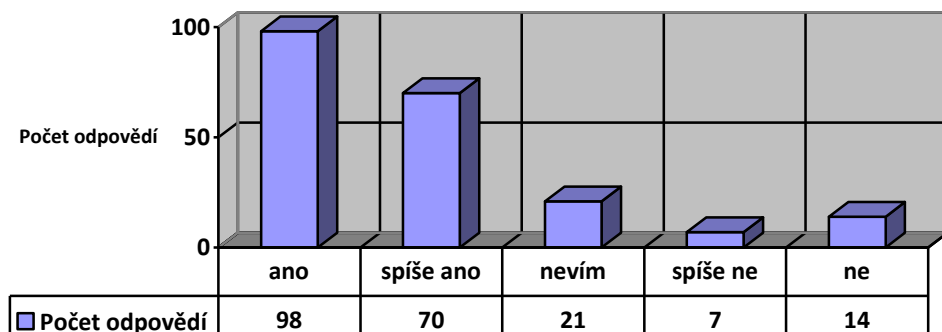
Jste dostatečně seznámován(a) s hospodařením organizace?



Obrázek 14

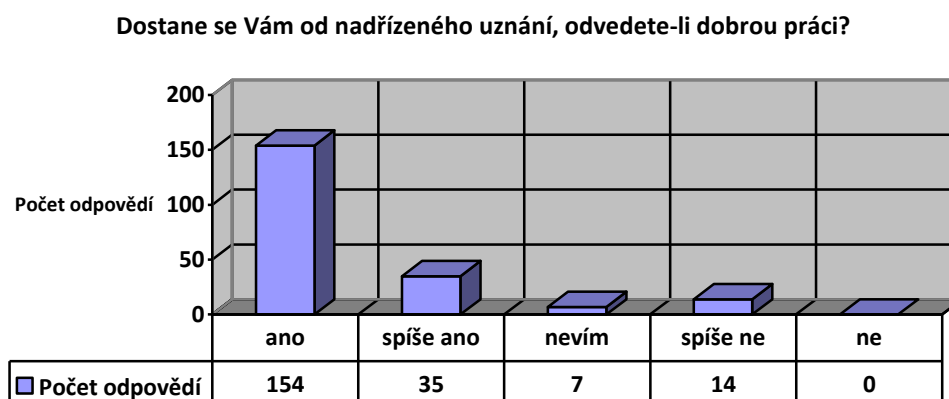
Zdroj: vlastní

Víte, jakým způsobem je stanoveno Vaše mzdové ohodnocení?



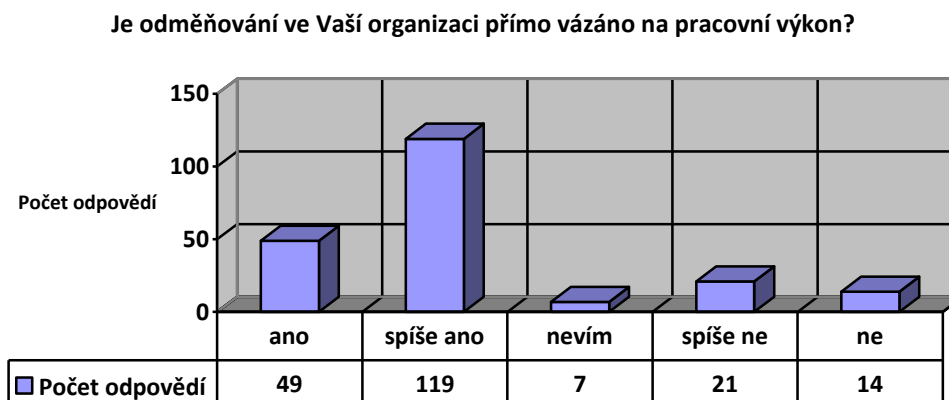
Obrázek 15

Zdroj: vlastní



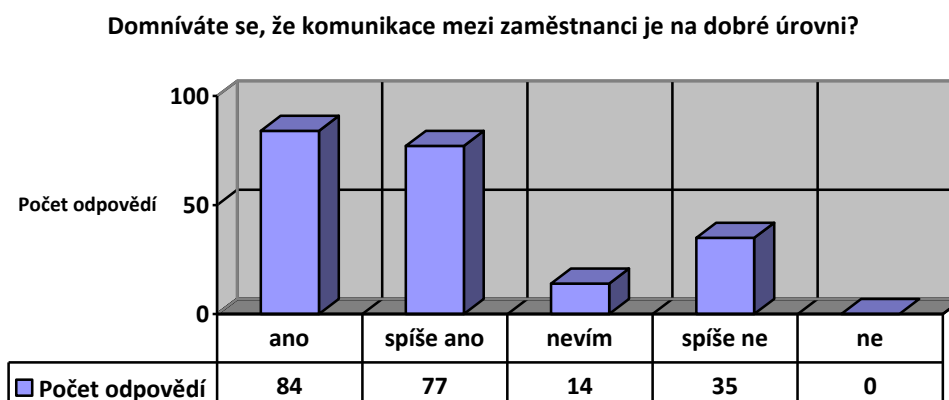
Obrázek 16

Zdroj: vlastní



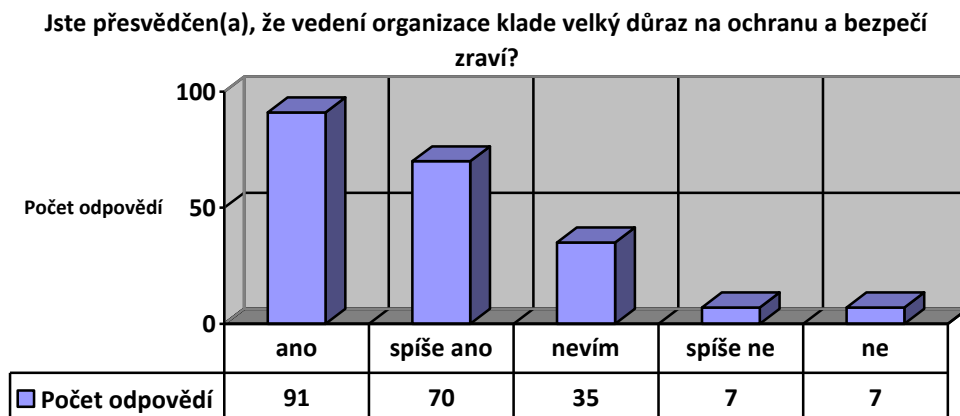
Obrázek 17

Zdroj: vlastní



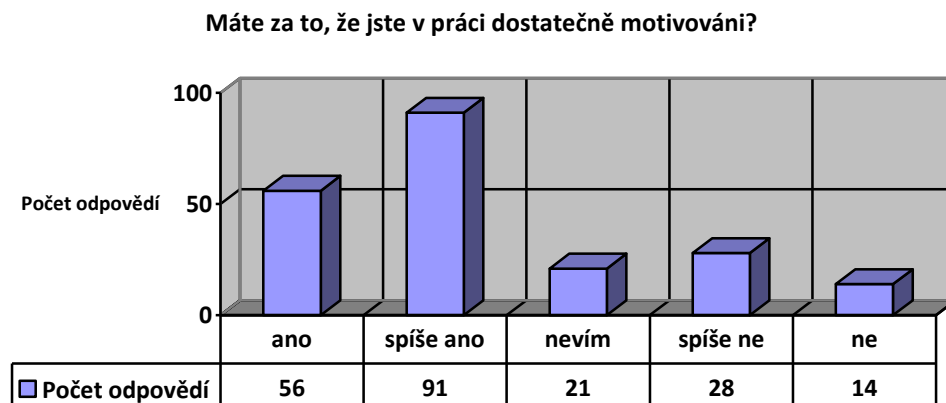
Obrázek 18

Zdroj: vlastní



Obrázek 19

Zdroj: vlastní



Obrázek 20

Zdroj: vlastní

V druhé zkoumané oblasti byla zjišťováno zda sociální klima má vliv na výkonnost a spokojenost zaměstnanců. Údaje z grafů můžeme interpretovat tak, že ve většině případů přímý nadřízený se vyznačuje dostatečnou autoritou. Zaměstnanci jsou spokojeni s organizací pracovní doby. Respondenti jsou o hospodaření organizace informováni zčásti. Z uvedeného vyplývá, že respondenti vědí, jakým způsobem je stanoveno jejich mzdové ohodnocení, jsou si vědomi, že jejich odměňování je vázáno na pracovní výkon. Respondenti jsou v práci dostatečně motivováni. Komunikace mezi respondenty je na dobré úrovni a v organizaci je kladen důraz na ochranu a bezpečnost práce.

Stanovena hypotéza, že sociální klima má rozhodující vliv na výkonnost a spokojenost zaměstnanců, byla potvrzena.

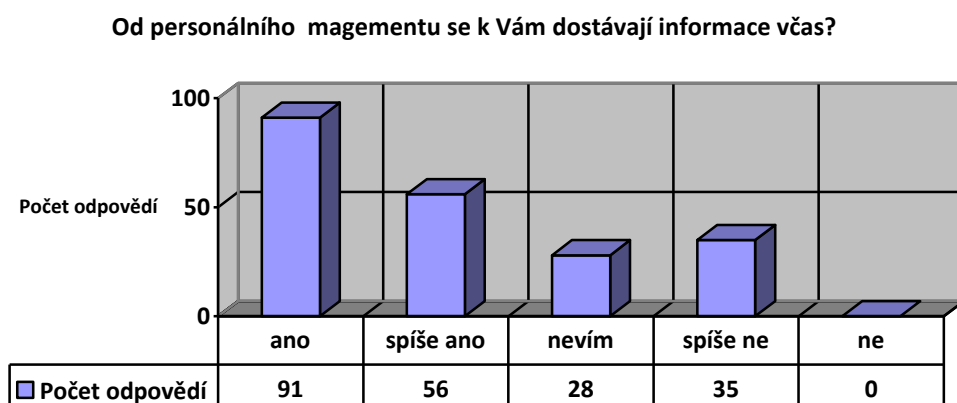
Třetí část výzkumu je zaměřena na vliv personálního managementu na sociální klima organizace.

Hypotéza č. 3

Úloha personálního managementu je důležitým činitelem při vytváření sociálního klimatu organizace.

- 19) Od personálního managementu se k nám dostávají informace včas.
- 20) Personální oddělení je ochotno Vám v případě potřeby pomoci.
- 21) Jste spokojen(a) s nabídkou zaměstnaneckých výhod v organizaci?
- 22) Jste pravidelně proškolení v oblasti bezpečnosti práce a zdraví?
- 23) Jsou v organizaci vytvářeny podmínky pro profesionální rozvoj a kariérní růst?
- 24) Označil(a) byste pracovní podmínky v organizaci za vyhovující Vaším potřebám?
- 25) Jste kvalitně a včas informováni o změnách Vašeho pracovního poměru?
- 26) Hodnotíte kladně personální management ve Vaší organizaci?
- 27) Při jednáních na personálním oddělení máte dostatek soukromí?

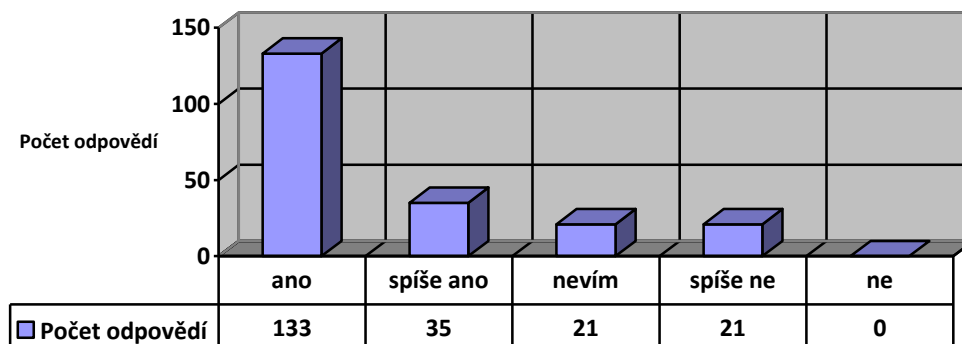
Odpovědi na úlohu personálního managementu



Obrázek 21

Zdroj: vlastní

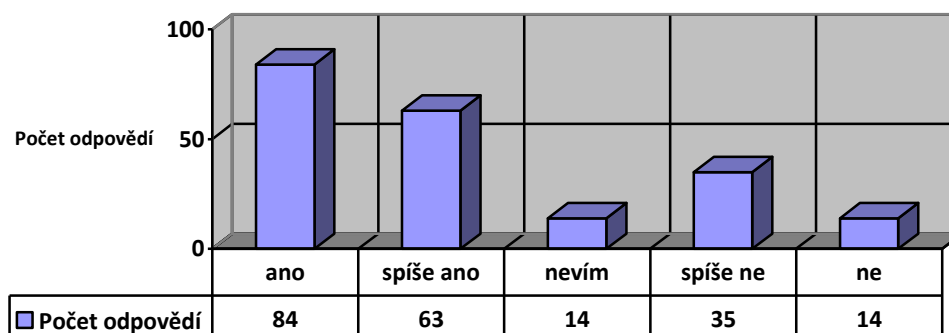
Personální oddělení je ochotno Vám v případě potřeby pomoci?



Obrázek 22

Zdroj: vlastní

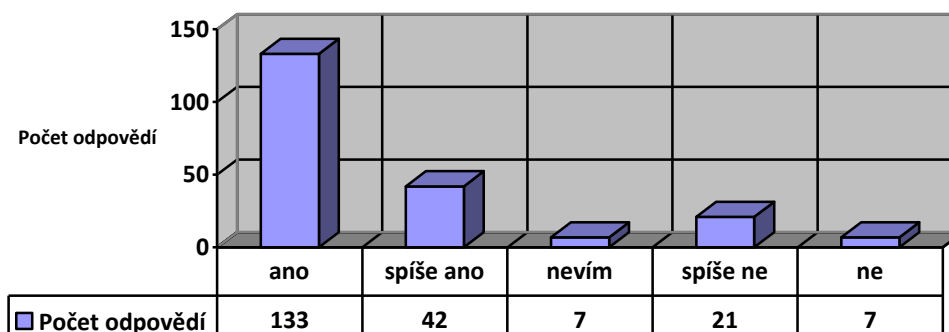
Jste spokojen(a) s nabídkou zaměstnaneckých výhod v organizaci?



Obrázek 23

Zdroj: vlastní

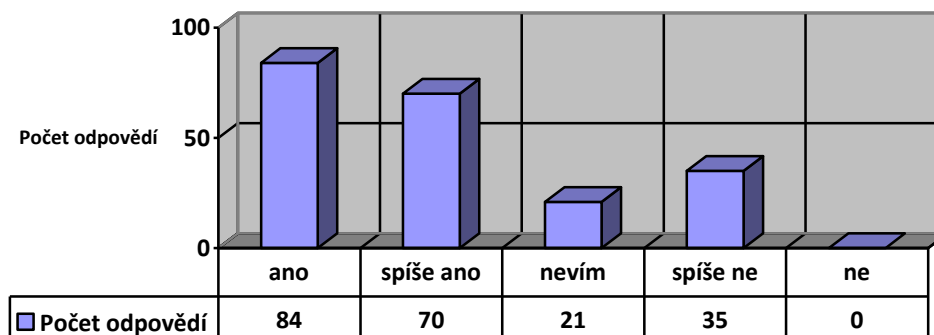
Jste pravdělně proškolení v oblasti bezpečnosti práce a zdraví?



Obrázek 24

Zdroj: vlastní

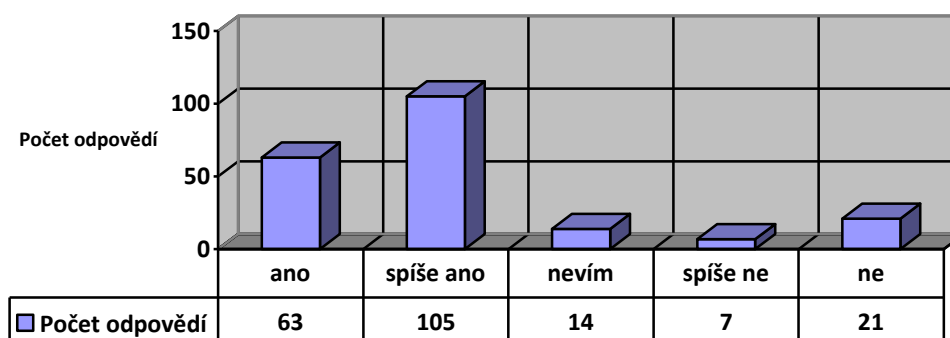
Jsou v organizaci vytvářeny podmínky pro profesionální rozvoj a kariérní růst?



Obrázek 25

Zdroj: vlastní

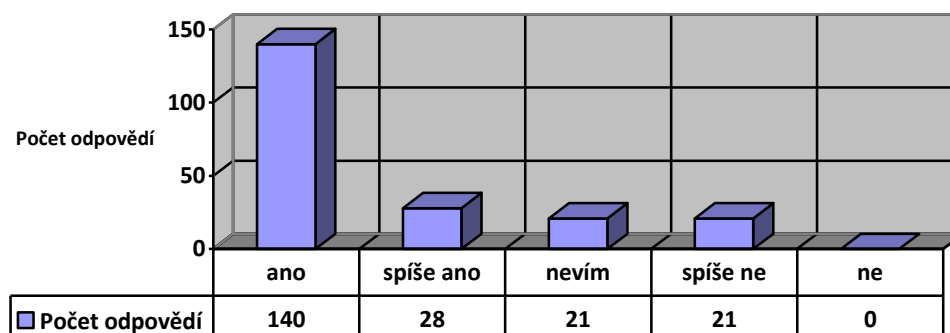
Označil(a) byste pracovní podmínky v organizaci za vyhovující Vaším potřebám?



Obrázek 26

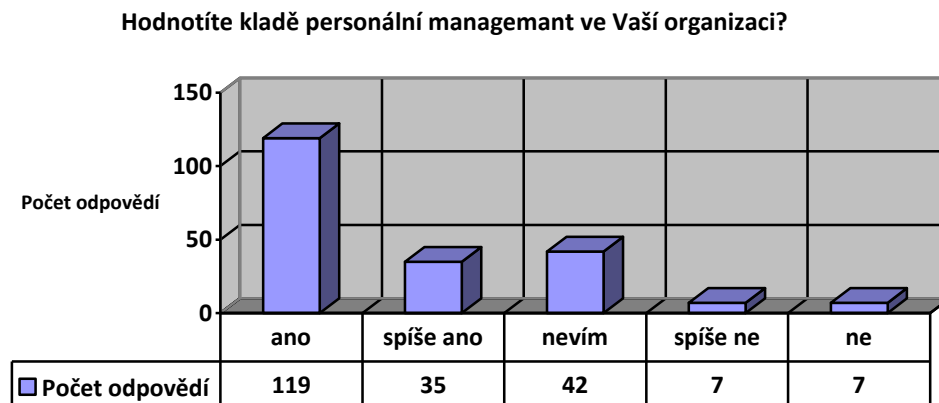
Zdroj: vlastní

Jste kvalitně a v čas informováni o změnách Vašeho pracovního poměru?



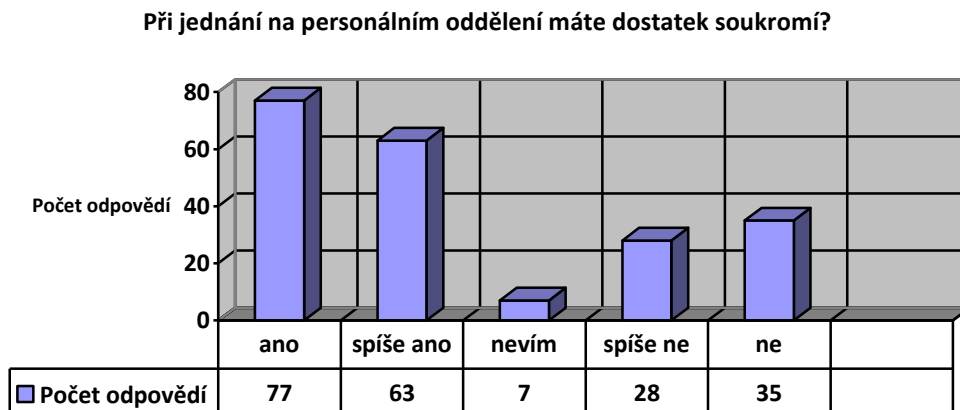
Obrázek 27

Zdroj: vlastní



Obrázek 28

Zdroj: vlastní



Obrázek 29

Zdroj: vlastní

Ve třetí zkoumané oblasti je zjišťováno, do jaké míry je úloha personálního managementu důležitým činitelem při vytváření sociálního klimatu. Bylo potvrzeno, že od personálního managementu se informace dostávají včas a kvalitně, personální oddělení je ochotno v případě potřeby pomoci. Respondenti jsou spíše spokojeni se zaměstnaneckými výhodami a jsou pravidelně proškolení v oblasti bezpečnosti práce a zdraví. Byli kladně hodnoceny podmínky pro vytváření profesionálního rozvoje a kariérního růstu. Kladně jsou hodnoceny i pracovní podmínky v organizaci. Při jednání na personálním oddělení respondenti odpovídali, že mají dostatek soukromí.

Stanovena hypotéza, že úloha personálního managementu je důležitým činitelem při vytváření sociálního klimatu organizace, byla potvrzena.

5.3 Zhodnocení výzkumu

V realizovaném výzkumu sociálního klimatu ve statní neziskové organizaci s konkrétním zaměřením na vysokou školu vyplývá, že všechny tři hypotézy byly potvrzeny. Bylo tak potvrzeno, že sociální klima je důležitým faktorem pro kvalitní činnost organizace.

Respondenti z řad akademických i neakademických pracovníků vyjádřili svoji spokojenost s organizací práce, managementem, informovaností v oblasti sociální, mzdové a v oblasti bezpečnosti práce a v neposlední řadě ocenili i dobrou komunikaci mezi jednotlivými zaměstnanci s vedením organizace. Ze závěru výzkumu též vyplývá, že organizace dbá na profesionální růst jednotlivých kategorií, v hodnou formou je motivuje k dobrým pracovním výsledkům a vedoucí zaměstnanci dovedou tyto výkony patřičně ohodnotit.

Výzkumem byly ověřeny všechny determinanty, které ovlivňují klima organizace a působí na jeho pozitivní rozvoj. Lze tedy předpokládat, že bude-li vedení organizace i nadále postupovat dle již zavedených pravidel, bude upevňovat spokojenost zaměstnanců, jejich motivaci a tím i jejich pracovní výkon.

ZÁVĚR

Téma bakalářské práce je sociální klima organizace. Jsem zaměstnána jako personalistka na Pedagogické fakultě Masarykovy univerzity Brno. Cílem bakalářské práce bylo rozkrýt téma sociálního klima organizace a přiblížit faktory toto klima ovlivňující.

Teoretická část se zabývá pojmem sociální klima organizace z pohledů autorů odborné literatury. První kapitola se věnuje sociálnímu klima na pracovišti. Zaobírá se sociálním klima, prostředím a kulturou organizace, vlastnostmi, typy a působností sociálního klima na pracovišti. Druhá kapitola se zaobírá vedením lidí. Jsou zde vymezeny styly vedení, je zde přiblíženo vedení zaměstnanců a jejich motivace. Ve třetí kapitole je popsána organizační struktura a prvky organizační struktury. Blíže je popsána struktura a chod organizace Pedagogické fakulty Masarykovy univerzity Brno.

Výzkum byl proveden na Pedagogické fakultě Masarykovy univerzity Brno, dotazníkovou formou byli osloveni jak akademičtí pracovníci, tak neakademičtí pracovníci. Výzkum měl potvrdit, je-li sociální klima organizace důležitým faktorem pro fungování organizace. Výzkumem se potvrdilo, že sociální klima organizace je důležitým hlediskem pro kvalitní fungování a rozvoj organizace. Též bylo potvrzeno, že sociální klima organizace, má vliv na výkonnost a spokojenost zaměstnanců organizace. Také se potvrdila úloha personálního managementu na vytváření sociálního klima organizace. Celkově se prokázalo, že sociální klima organizace je důležitým faktorem pro dobré fungování organizace.

Zaujali mě odpovědi na dotaz o dostatečném seznámení s hospodařením organizace, které nebyly zcela jednoznačně kladné. Vedení a vedoucí jednotlivých oddělení by se měli více dělit se svými podřízenými o informace z oblasti hospodaření organizace. Právě vedoucí pracovníci by měli vnímat potřeby svých podřízených.

Pro dobré a efektivní fungování organizace by mělo být především důležité uspokojování potřeb všech zaměstnanců. Mezi uspokojování potřeb lze zařadit uznání, seberealizaci informovanost zaměstnanců jak o záměrech, novinkách a změnách tak i o hospodaření. Neměla by-být podceňována i komunikace mezi zaměstnanci jak po linii vertikální tak horizontální.

Domnívám se, že se mi podařilo naplnit stanovené cíle a podařilo se mi potvrdit důležitost sociálního klima organizace i když se jedná o velmi rozsáhlé téma.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

- [1] ŠTĚPANÍK, Jaroslav. *Nejčastější chyby a omyly manažerské praxe*. Praha: Grada, 2010, 112 s. INSB 978-80747-2494-2.
- [2] KOCIÁNOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada, 2011, 224 s. ISBN 978-80-247-2497-3.
- [3] ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada, 2007, 789 s. INSB 978-80-247-1407-3.
- [4] MAREŠ, Jiří. *Zamyšlení nad pojmem klima školy*. In *Psychosociální klima školy I.*, zpracoval JEŽEK, Stanislav (ed). 1 vyd., Brno: Masarykova univerzita, 2003, 156 s. ISBN 80-86633-6
- [5] ŠIGUT, Zdeněk. *Firemní kultura a lidské zdroje*. Praha: ASPI 2004, 87 s. ISBN 80-7357-046-7.
- [6] ARMSTRONG, Michael. *Řízení pracovního výkonu v podnikové praxi*. Praha: Fragment 2011, 400 s. ISBN 978-80-253-1198-1.
- [7] ŠTIKAR Jiří. RYMEŠ Milan. RIEGEL, Karel. HOSKOVEC Jiří. *Psychologie ve světě práce*. Praha: Karolinum 2003, 461 s. ISBN 80-246-0448-5.
- [8] ŠTĚPANÍK Jaroslav a KHOUTEK Rudolf. *Psychologie práce a řízení*. Brno: CERM, s.r.o. 2000, 223 s. ISBN 80-214-1552-5.
- [9] ARMSTRONG, Michael. *Odměňování pracovníků*. Praha: Grada 2009, 442 s. ISBN 978-80-247-2890-2.
- [10] ŘEZÁČ, Jaroslav. *Sociální psychologie*. Brno: Paido 1998, 268 s. ISBN 80-85931-48-6.
- [11] MAREŠ, Jan. *Diagnostika sociálního klimatu školy* In *Psychosociální klima školy I.* JEŽEK, Stanislav. (ed). 1.vyd. Brno: Masarykovy univerzita, r. 2003, 156 s. ISBN 80-86633-13-6
- [12] NAKONEČNÝ, Milan. *Sociální psychologie organizace*. Praha: Grada 2005, 225s. ISBN 80-247-0577-X.
- [13] VÁGNER, Ivan. *Systém managementu*. Brno: MU, 2006, 225 s. ISBN 80-210-3972-8.
- [14] DĚDINA, Jiří. ODCHÁZEL, Jiří. *Management a moderní organizování firmy*. Praha: Grada, 2007, 324 s. ISBN 978-80247-2149-1.

- [15] TURECKIOVÁ, Michaela. *Řízení a rozvoj lidí ve firmě*. Praha: Grada, 2004, 168 s. ISBN 802-4704-056.

Ostatní zdroje:

- [16] Pedagogická fakulta Masarykovy univerzity: *Statut Pedagogické fakulty Masarykovi univerzity* [online]. ©2014 [cit. 2014-08-04]. Dostupné z: <http://is.muni.cz/auth/do/ped/VPAN/statud/>
- [17] Pedagogická fakulta Masarykovy univerzity: *Organizační řád Pedagogické fakulty* [online]. ©2014 [cit. 2014-08-04]. Dostupné z: <http://is.muni.cz/auth/do/ped/VPAN/orgrad/>

SEZNAM OBRÁZKŮ

<i>Obrázek 1</i>	41
<i>Obrázek 2</i>	41
<i>Obrázek 3</i>	42
<i>Obrázek 4</i>	43
<i>Obrázek 5</i>	43
<i>Obrázek 6</i>	43
<i>Obrázek 7</i>	44
<i>Obrázek 8</i>	44
<i>Obrázek 9</i>	44
<i>Obrázek 10</i>	45
<i>Obrázek 11</i>	45
<i>Obrázek 12</i>	46
<i>Obrázek 13</i>	47
<i>Obrázek 14</i>	47
<i>Obrázek 15</i>	47
<i>Obrázek 16</i>	48
<i>Obrázek 17</i>	48
<i>Obrázek 18</i>	48
<i>Obrázek 19</i>	49
<i>Obrázek 20</i>	49
<i>Obrázek 21</i>	50
<i>Obrázek 22</i>	51
<i>Obrázek 23</i>	51
<i>Obrázek 24</i>	51
<i>Obrázek 25</i>	52
<i>Obrázek 26</i>	52
<i>Obrázek 27</i>	52
<i>Obrázek 28</i>	53
<i>Obrázek 29</i>	53

SEZNAM PŘÍLOH

PŘÍLOHA PI: DOTAZNÍK

PŘÍLOHA P I: DOTAZNÍK

Vážení spolupracovníci,

tento dotazník je vytvořen pro zjištění sociálního klimatu na Pedagogické fakultě.
Dotazník je anonymní proto se, prosím, nikde nepodepisujte.

Jste: žena muž

Jste: akademický pracovník neakademický pracovník

Označte počet let u organizace:

0 – 1
1 – 10
10 – 20
20 – 30
30 – 40
více

- 1) **Je Vám jasně známa politika a struktura organizace?**
ano – spíše ano – nevím – spíše ne – ne
- 2) **Jsou pracovní pozice v organizaci jasně stanoveny a logicky strukturovány?**
ano – spíše ano – nevím – spíše ne – ne
- 3) **Je v organizaci vždy zřejmé, kdo má pravomoc rozhodovat?**
ano – spíše ano – nevím – spíše ne – ne
- 4) **Je Vám vedením organizace poskytnuto dostatek informací pro kvalitní výkon práce?**
ano – spíše ano – nevím – spíše ne – ne
- 5) **Má dle Vašeho názoru firemní kultura vliv na úspěšnost organizace?**
ano – spíše ano – nevím – spíše ne – ne
- 6) **Když zvažíte všechny okolnosti, jak jste celkově spokojen(a) se svou prací?**
ano – spíše ano – nevím – spíše ne – ne
- 7) **Jak jste spokojen(a) s jistotou zaměstnání?**
ano – spíše ano – nevím – spíše ne – ne
- 8) **Domníváte se, že v současné době panují dobré vztahy mezi řadovými zaměstnanci a vedením organizace?**
ano – spíše ano – nevím – spíše ne – ne
- 9) **Mezi akademickými pracovníky a neakademickými pracovníky naší organizace vládne dobrá atmosféra.**
ano – spíše ano – nevím – spíše ne – ne
- 10) **Vyznačuje se Váš přímý nadřízený dostatečnou autoritou?**
ano – spíše ano – nevím – spíše ne – ne
- 11) **Jste spokojen(a) s organizací pracovní doby (příchody, odchody, přestávky)?**
ano – spíše ano – nevím – spíše ne – ne

- 12) **Jste dostatečně seznamován(a) s hospodařením organizace?**
ano – spíše ano – nevím – spíše ne – ne
- 13) **Víte, jakým způsobem je stanoveno Vaše mzdové ohodnocení?**
ano – spíše ano – nevím – spíše ne – ne
- 14) **Dostane se Vám od nadřízeného uznání, odvedete-li dobrou práci?**
ano – spíše ano – nevím – spíše ne – ne
- 15) **Je odměňování ve Vaši organizaci přímo vázáno na pracovní výkon?**
ano – spíše ano – nevím – spíše ne – ne
- 16) **Domníváte se, že komunikace mezi zaměstnanci je na dobré úrovni?**
ano – spíše ano – nevím – spíše ne – ne
- 17) **Jste přesvědčen(a), že vedení organizace klade velký důraz na ochranu a bezpečnost při práci?**
ano – spíše ano – nevím – spíše ne – ne
- 18) **Máte za to, že jste v práci dostatečně motivováni?**
ano – spíše ano – nevím – spíše ne – ne
- 19) **Od personálního managementu se k Vám dostávají informace včas.**
ano – spíše ano – nevím – spíše ne – ne
- 20) **Personální oddělení je ochotno Vám v případě potřeby pomoci.**
ano – spíše ano – nevím – spíše ne – ne
- 21) **Jste spokojen(a) s nabídkou zaměstnaneckých výhod v organizaci?**
ano – spíše ano – nevím – spíše ne – ne
- 22) **Jste pravidelně proškolení v oblasti bezpečnosti práce a zdraví?**
ano – spíše ano – nevím – spíše ne – ne
- 23) **Jsou v organizaci vytvářeny podmínky pro profesionální rozvoj a kariérní růst?**
ano – spíše ano – nevím – spíše ne – ne
- 24) **Označil(a) byste pracovní podmínky v organizaci za vyhovující Vaším potřebám?**
ano – spíše ano – nevím – spíše ne – ne
- 25) **Jste kvalitně a včas informováni o změnách Vašeho pracovního poměru?**
ano – spíše ano – nevím – spíše ne – ne
- 26) **Hodnotíte kladně personální management ve Vaši organizaci?**
ano – spíše ano – nevím – spíše ne – ne
- 27) **Při jednáních na personálním oddělení máte dostatek soukromí?**
ano – spíše ano – nevím – spíše ne – ne

Prosím, vhodte do schránky personálního oddělení.