

## Oponentní posudek doktorské disertační práce

Autor práce: PhDr. Renata Kociánová

Název práce: Organizační klima a pracovní spokojenost

Oponent: Doc.ing. Josef Vlček, CSc.

### 1. Závažnost a aktuálnost zkoumané problematiky.

Organizační klima (kultura) a pracovní spokojenost jsou standardně považovány za skutečnosti ovlivňující úspěšnost podniků na trhu. Z hlediska řízení organizací je na ně často nahlíženo jako na měkké faktory, které jen tvoří „pozadí“ úspěchu či neúspěchu podniku. Jestliže podnik prosperuje, potom je obvykle pozitivně hodnoceno organizační klima a také zaměstnanci jsou spokojeni. Uvedená souvislost se prosazuje i v opačném směru.

Obsahová šíře pojmů „organizační klima“, a „pracovní spokojenost“ vede k tomu, že jsou někdy chápány jako synonyma pojmu „organizační kultura“ (str. 6, 16, 113). Vymezení obsahu těchto pojmů na úrovni současného stupně poznání a stanovení jejich vzájemných souvislostí přináší dva hlavní efekty:

- Umožňuje sjednotit v praxi používané metody a nástroje měření těchto fenoménů. Získané informace usnadní komparaci různých organizací (jejich částí) a posílí normativní význam organizačního klimatu a spokojenosti pracovníků.
- Rozvíjí teorii managementu a umožňuje zlepšit pedagogickou a metodologickou přípravu manažerů.

Důraz na zvyšování výkonnosti podniků v současné době vede k tomu, že z obou fenoménů jsou v praxi využívány jen některé jejich prvky. Definice pojmů organizační klima a pracovní spokojenost tak vytváří předpoklady pro zlepšení reálného řízení organizací.

### 2. Cíl práce, metodologický přístup a formální náležitosti.

Cílem disertační práce je „analýza problematiky organizačního klimatu a problematiky pracovní spokojenosti“....„definice pojmu organizační klima, definice pojmu pracovní spokojenost a specifikace těchto pojmů v rovině identifikovaných a strukturovaných faktorů vlivu na organizační klima a faktorů vlivu na pracovní spokojenost“ (str. 6). Autorka vychází z koncepcí a výzkumů publikovaných v domácí i zahraniční literatuře (její seznam na str. 10; str. 285 – 293) a opírá se i o své badatelské zkušenosti.

Náročnost zkoumané problematiky spočívá v zavedeném „volném“ užívání kategorií jednotlivými autory, kteří různými pojmy popisují stejnou skutečnost. Doktorandka proto používá především metody komparace a analýzy, které ji umožňují dospívat k obecným závěrům při definování jednotlivých kategorií. Zdůrazňování jen určitých stránek reality (rozdílný úhel pohledu) v jednotlivých koncepcích je pravděpodobně příčinou toho, že disertační práce je napsána v širokém záběru a jako teoretická studie. Ilustrace závěrů praktickými konkrétními příklady jsou ojedinělé.

Disertační práce je vedle úvodu a závěru rozdělena do sedmi kapitol a logika jejich obsahového zaměření umožňuje vyřešit stanovený úkol. První čtyři kapitoly tvoří východisko pro splnění cíle disertační práce. Z hlediska zaměření výkladu jejich obsah tvoří jeden tématický celek a jeho struktura je funkční. Lze konstatovat, že tyto kapitoly tvoří rámec výkladu, ze kterého vyrůstá vlastní příspěvek autorky. Ve zbývajících třech kapitolách se doktorandka zabývá rozbořem tří tématických okruhů, které tvoří jádro disertační práce.

Svým rozsahem disertační práce výrazně přesahuje požadovaný počet stran (293). Grafy považuji za funkční, protože vhodným způsobem prezentují rozebírané souvislosti a zvyšují vypovídací schopnost vlastního textu. Pozitivně hodnotím výběr a rozsah použité literatury. Po formální stránce studie vykazuje drobné nedostatky. Například na str. 50 je uveden citát bez uvedení pramene. Některé vysvětlivky pod čarou, věnované objasnění pojmů, považuji za nadbytečné (např. na str. 17 nebo 48).

### 3. Hodnocení výkladu a dílčí připomínky.

V první kapitole je rozebíráno pojetí organizační kultury a doktorandka zde upozorňuje na jedinečnost této kategorie (str. 16) a na mnohodimenzionálnost tohoto jevu (str.19). U faktorů, které ovlivňují organizační kulturu (str. 21 a dále) není věnována pozornost zaměstnancům, přestože oni jsou jejím hlavním nositelem. Uvedená typologie organizační kultury svědčí o erudici autorky.

Etice v řízení organizace je věnována druhá kapitola. Jejím dominantním problémem jsou otázky sociální odpovědnosti. Konstatování, že „...na zvyšování etických standardů působí nejvýznamněji veřejná odhalení...“ (str. 57) je smutnou reflexi naší reality a v této souvislosti souhlasím s názorem Fridmana uvedeným na straně 50. Tvrzení, že „...dokonalá konkurence odstraní z trhu nežádoucí formy jednání...“ je mimo realitu a považuji jej za překlep.

Tématem třetí kapitoly je řízení lidí v organizaci. Doktorandka zde na základě historicky pojatého výkladu akcentuje vliv personální práce na utváření pracovního klimatu. Přehledně a srozumitelně se jí podařilo vyložit názory na „tvrdé“ a „měkké“ řízení lidských zdrojů. Na

stejně odborné úrovni autorka zpracovala ve čtvrté kapitole východiska k organizačnímu klimatu a pracovní spokojenosti ve vývoji managementu. K oběma kapitolám nemám zásadní připomínky.

V páté kapitole, nazvané „Organizační klima“, R. Kociánová uvádí vlastní pojetí kategorie organizační klima „...jako naladění lidí v organizaci...“ (str. 118). Z uvedené definice vyplývá její návaznost na sociálně-psychologické a organizační pojetí klimatu (kapitola 5.1). Pojem „naladění lidí“ není blíže specifikován a z hlediska jeho měřitelnosti tak vzniká závažný problém. Výčet faktorů, které mají vliv na organizační klima, tuto skutečnost podle mého názoru nedokáže nahradit. Vzniká otázka, jaký je názor doktorandky na měřitelnost organizačního klimatu?

Problematiku pracovní spokojenosti, kterou autorka analyzuje v šesté kapitole, považuji za nejlepší část disertační práce. Kolegyně Kociánová zde kriticky hodnotí prameny (například na str. 188 Mayerovou) a na str. 195 uvádí vlastní strukturu faktorů pracovní spokojenosti. Mezi organizačními faktory není dostatečná pozornost věnována delegování úkolů a pravomocí (vymezení pracovního místa, normování práce) - mají vliv na pracovní spokojenost? Pracovní spokojenost zaměstnanců úzce souvisí s jejich motivací a ta je nejméně ovlivněna dodržováním spravedlivého odměňování (str. 200). V rámci hodnocení pracovníků jsou uvedeny jednotlivé faktory ovlivňující spravedlnost, ale malá pozornost je věnována výkonovému odměňování a jeho vlivu na spokojenost pracovníků. Vážným problémem řady organizací je politické chování manažerů a zaměstnanců, kteří se snaží získat vliv nad rámec své pravomoci. Lze tyto zájmy využít ve prospěch organizace a pro nastolení pracovní spokojenosti?

Sedmá kapitola má aplikační charakter a je věnována praktickému zkoumání organizačního klimatu a pracovní spokojenosti. Kolegyně Kociánová zdůrazňuje význam „akčního výzkumu“, který umožňuje zkoumat organizace a jejich management (str. 211). V kapitole je uveden postup jak má být konstruován dotazník, na co má být zaměřen a výklad je doplněn o příklady. V části 7.5 se doktorandka zabývá sociálním auditem – analýzou faktorů, které mají nefinanční charakter a přitom se výrazně podílejí na hospodářském výsledku organizace a upozorňuje na jeho meze. Pokud nebude znám obecně přijatý etalon, ke kterému se audit vztahuje, nejedná se o audit, ale o kontrolu či šetření (str. 264). Tímto shrnutím R. Kociánová trefně poukazuje na bariéry, které znemožňují ideální řízení organizací, protože tou hlavní „překážkou“ je lidský faktor a jeho proměnlivost.

#### 4. Závěr

V disertační práci PhDr. Renaty Kociánové jsou fundovaným způsobem analyzovány přístupy k hodnocení prostředí v organizacích (podnicích, institucích) a k jeho rozvoji v rámci podnikatelských aktivit. Zvolené téma je aktuální a lze konstatovat, že představuje problém, ve kterém se v koncentrované podobě zrcadlí celé fungování podniku. Skutečnost, že hodnocená práce přesahuje požadovaný rozsah, považuji za přednost. Výklad má v řadě kapitol učebnicový charakter a umožňuje disertační práci využít jako učební pomůcku.

Úroveň disertační práce prokázala, že PhDr. Renata Kociánová dokáže tvůrčím způsobem využít poznatky získané studiem personalistiky, teorie řízení a podnikové ekonomiky. Lze konstatovat, že zadaný cíl – definice pojmů organizační klima a pracovní spokojenost – byl splněn a kolegyně PhDr. Renata Kociánová předložila studii, která je podnětným příspěvkem do diskuse o personální práci v organizaci a o hodnocení ekonomické situace podniku.

Na základě poznatků získaných prostudováním předložené disertační práce a autoreferátu konstatuji, že její **úroveň odpovídá požadavkům kladeným na doktorské disertační práce a proto ji doporučuji k obhajobě.**

V Praze 26.4.2006



Doc.ing. Josef Vlček, CSc.

Katedra sociologie UK FF