



## POSUDEK BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

### Posudek oponenta práce

Autor práce: Markéta Svobodová  
Název práce: Řízení a implementace změn v organizaci  
Autor posudku: Jiří Vinopal  
Návrh klasifikace práce: *dobře*

### KONCEPČNÍ STRÁNKA PRÁCE

#### **Má práce jasně formulovaný záměr, cíl, výzkumnou otázku a odpovídají jim závěry?**

Práce nemá jasně definovaný ústřední cíl. O tom, jaké jsou vlastně záměry jednotlivých částí, se autorka zmiňuje v úvodu, nicméně nikoli zcela jednoznačně (resp. nikoli konzistentně s reálným provedením a dalším postupem), a už vůbec ne celkově pro práci jako takovou, nýbrž jen pro její empirickou část:

„V praktické části je hlavním cílem v logické posloupnosti popsat vybranou společnost jako komplex/system neboli interní i externí prostředí dané organizace. Zároveň demonstrovat změny strategie a konkrétní navržené a provedené kroky, a v neposlední řadě ukázat, jak probíhala implementace těchto změn. Neméně důležitou součástí je představení dopadů a důsledků zaváděných změn na společnost a zmapování postojů zaměstnanců vůči tomuto tématu.“

Další vyjádření k cílům je v kap. 5.2. na s.22, nicméně opět pouze k empirické části. Navíc zde mám výhrady k jasnosti a přehlednosti formulací (viz dále).

Ačkoli jde o výzkumnou studii (autorka provádí vlastní výzkum), konkrétní výzkumná otázka v práci nikde jednoznačně uvedena není, autorka se na ni neodkazuje ani v závěrech. Záměr formulovaný v kap. 5.2. tudíž zůstal nenaplněn („Výzkumná část má za cíl především získat odpověď na výzkumnou otázku a provést analýzu toho, jak vypadal proces řízení a implementace změn během posledních let ve zvolené společnosti.“)

#### **Má práce adekvátně stanovenou a jasně vyloženou metodu a postup řešení?**

Pokud je (hlavním) cílem popis, pak metoda kvalitativního výzkumu není zvolena adekvátně. Pokud ve skutečnosti popis (hlavním) cílem být neměl, jsou vybraná metoda a postup adekvátní, nikoli však dobře realizované.

#### **Jsou jednotlivé části práce (zejm. teoretická a empirická) vyvážené a vhodně propojené, vytváří text konzistentní celek?**

Práce se skládá ze dvou solitérních částí – (1) přehledové zpracování teorie organizační změny a (2) popis procesu změny ve vybrané organizaci. Vzhledem k tomu, že práci chybí jednotící cíl, výzkumná otázka i dílčí hypotézy, k jejich propojení nedochází (s výjimkou několika málo vět v diskusi, v nichž autorka relevanci zjištěných skutečností podporuje odkazy na teze z namátkou vybraných teoretických modelů změny).

## **Jsou argumentace a text práce a vystavěny logicky, jasně, srozumitelně? Má práce přehlednou strukturu?**

Z hlediska tematického členění a formálního zpracování práce přehlednou strukturu má, vzhledem k absenci jednotícího cíle a výzkumné otázky však prakticky nelze zhodnotit její logičnost nebo adekvátnost.

### **OBSAH PRÁCE**

**Hodnocení kvality teoretické části práce** (relevance k tématu a záměru práce, šíře a hloubka, vhléd autora do problematiky, samostatnost, originalita zpracování,...).

Teoretická část práce je velmi slušně provedený přehled teoretických konceptů zabývajících se změnami v organizaci. Autorka postupuje systematicky, text je dobře strukturován, sdělení jasná. Na některých místech až zbytečně podrobná, resp. v odborném textu jdoucí až do banálních záležitostí, nicméně celkově v normě.

Hlavním problémem je absence explicitně uvedených konkrétních východisek pro empirický výzkum, tedy výzkumných otázek (příp. hypotéz), a následná nepropojenost s vlastním empirickým výzkumem.

**Hodnocení kvality empirické části práce** (adekvátnost použitých metod a postupů vzhledem k cíli práce, správnost aplikace metod a postupů, prezentace a interpretace výsledků,...).

Empirický výzkum je pro mne velká neznámá: není mi jasný cíl, záměr, výzkumná otázka, smysl, (v kontextu odborné práce a v úvodní části nastíněných teorií), důležitost ani přínos závěrů.

Autorka například poněkud neuměle objasňuje použití induktivního kvalitativního přístupu, konkrétně tematické analýzy (s. 25), ovšem co činí, je ve skutečnosti jednoduchý popis průběhu změny na základě jednotlivých vyjádření, a to navíc ve struktuře až velmi nápadně se podobající tematickým bodům modelů z úvodní části.

Tematická analýza, při existenci velmi jasných a podrobných teoretických modelů, o něž se opírá, není vhodný přístup; anebo jej autorka nedokázala dostatečně rozvinout. Zůstala totiž při popisu ve struktuře témat stanovených modely (viz samotné obecné názvy některých analytických podkapitol), a nedokázala se v datech propracovat ke skutečným tématům, kolem nichž se točila analyzovaná změna v dané organizaci. Ostatně, samotný proces analýzy, tj. seznam identifikovaných témat, natož proces jejich seskupování, nacházení vzorců a vztahů mezi nimi, autorka nikterak nedokumentuje, nikde v práci nebo v příloze neposkytuje ani celkový seznam klíčových témat, natož jejich strukturu nebo mapu. (Pro vysvětlenou: identifikaci skutečného „tématu“ se nejvíce blíží poslední odstavec kap. 5.5.3., v němž se objevuje „téma“ jaké bych si představoval, že je skutečným cílem odhalení při „tematické analýze“, totiž „Pražáci ve vedení“. Dalším takovým by asi mohla být například témata „nabídka odchodu“ nebo „nákupní vs. marketingové oddělení“. Kolem takto určených témat se má následně odvíjet interpretace, pokud autorka skutečně má v úmyslu provádět induktivní kvalitativní výzkum. Nicméně tak to nečiní, tato témata se jí opakovaně, fragmentarizovaně opakují v oblastech, které stanovuje a vykládá (podle mne) příliš v a-priorním souladu s teoretickými modely, a tedy ve skutečnosti v konfirmační logice. Ostatně, o neujasněnosti skutečných cílů, metody a jejich propojení svědčí druhá věta z diskuse, v níž autorka induktivní přístup kvalitativního výzkumu de facto popírá a tváří se, že provedla spíše konfirmační přístup nějakou jinou výzkumnou strategií: „Respondenti vybraní z řad zaměstnanců i vedení mi předložili rozmanitý pohled v

rámci praktického příkladu, díky čemuž bylo možné propojit a porovnat teoretické předpoklady(sic!) s praktickým procesem.“

Popisované nejasnosti v cíli a metodě dokládá také jen velmi obecné vyjádření, že „Pro polostrukturovaný rozhovor byly předem zvoleny pouze okruhy témat, na které jsem se následně respondentů dotazovala. Tyto okruhy témat byly vytvořeny s oporou v teoretické části.“ Ale které části konkrétně? A proč právě té? Jakým způsobem byly okruhy vybrány; na základě jakých kritérií, v jaké logice?...

Z vyjádření na s. 25 („Tento postup jsem opakovala až do dosažení nasycení dat, kdy již nebyly identifikovány nové kódy nebo témata.) by mohl letný čtenář usoudit něco o teoretické nasycenosti. Nicméně popisované „nasycení“ se týká pouze obsahu již jednou získaných dat, nejde o teoretickou saturaci při dalších provedených rozhovorech! Pokud autorka mezi těmito modalitami nerozlišuje, je to rozhodně významná neznalost. Pokud rozlišuje, je chybou, že se k teoretické nasycenosti svého kvalitativního šetření nikde v práci nevyjadřuje.

Řada výsledků je prezentována kvantifikujícími vyjádřeními („čtvrtina respondentů uvedla...“, „celý vzorek se shodoval...“ „Všichni respondenti...“, „polovina respondentů...“); většina ostatních pak s poněkud nejasným uváděním konkrétních čísel respondentů („ID“), kteří se na dané věci „shodli“, „zmínili ji...“ atp. Také tento způsob prezentace závěrů svědčí o nepochopení, nedůslednosti nebo nedotaženosti kvalitativního výzkumu. Jednoduše řečeno nejde o to, kolik lidí v nereprezentativním mini-vzorku dané téma zmínilo. Jde o to, jakou „váhu“ dané téma má v komplexu všech výpovědí, jakou v nich hraje roli, v jakých vztazích je s jinými tématy atd. Vypadá to, jakoby autorka zůstala na úrovni prvotního záznamu odpovědí (zestručněného přepisu), které pouze deskriptivně klasifikuje (zařazuje) do konceptů teoretických modelů, a ke skutečné analýze (kvalitativní) a ke skutečným induktivním postupům se vůbec nepropracovala.

Často jsou zmiňovány výpovědi jednotlivých respondentů, ovšem bez doložení, proč by mělo jít o významné téma. Pokud jde opravdu jen o jedno vyjádření jedním respondentem, pak je mu tím ale nejspíše (neboť sám autorčina data neznám) na úkor těch opakujících se dáván nepatřičně velký význam!

**Hodnocení diskuse a závěrů práce** (soulad interpretací a závěrů s výsledky empirických analýz, provedení diskuse závěrů, snaha o vysvětlení závěrů a jejich argumentace, zodpovězení výzkumných otázek, naplnění cílů práce).

Závěry i diskuse práce nejsou vůbec přesvědčivé, autorka v nich prakticky jen souhrnně opakuje hlavní body z popisu průběhu organizační změny, jak je zaznamenala v rozhovorech. Vzhledem k absenci explicitně definované výzkumné otázky, nejasnosti cílů i nedotažené analýze se zde neobjevuje nic zásadního, souhrnného, nutno říci snad ani zajímavého (že by autorka očekávala, že její výzkum přinese poznatky odporující tezí uvedených modelů změny, mi pravděpodobně nepříjde; nicméně tak vyznívá předposlední odstavec na s. 41, v němž autorka hlavní „poznatky“ a „přínosy“ shrnuje).

Pokus o zasazení dílčích zjištění do kontextu modelů změny představených v teoretické části je jistě chvályhodný, nicméně pokud už mělo toto být důležitým závěrem a přínosem, pak by to muselo být provedeno podstatně komplexněji a systematičtěji.

## FORMÁLNÍ ASPEKTY PRÁCE

**Hodnocení naplnění kritérií odborného textu** (rozsah práce (BP 72-126 tis. znaků, DP 108-162 tis. znaků) citační normy, odkazy, popis datových zdrojů, jasnost odlišení myšlenek autora od převzatých, seznam literatury atd.)

Z hlediska formálních kritérií je text bezproblémový.

**Hodnocení vhodnosti a úplnosti využití informačních zdrojů** (literární prameny, databáze, zahraniční literatura, datové zdroje,...)

Využití literárních zdrojů je většinou odpovídající úrovni bakalářské práce a přehledovému charakteru její teoretické části; snad s výjimkou využití sociologického slovníku, které se do odborného textu žádné úrovně skutečně nehodí.

**Hodnocení jazykové, stylistické a grafické úrovně práce** (grafická úprava, členění textu, označení příloh, zpracování tabulek, grafů, schémat atp.)

Z hlediska formální úpravy i jazykového a stylistického zpracování je text poměrně slušný. Překlepů nebo pravopisných chyb je v něm minimum a nejasná, kostrbatá vyjádření se omezují na pasáže, v nichž autorka zřejmě neměla příliš jasno ani věcně (příkladem může být několikrát uvedená kapitola 5.2).

### Celkové hodnocení práce

Bakalářská práce Markéty Svobodové působí na první pohled pěkným dojmem. Až na výjimky je psaná čtivým a srozumitelným jazykem, je přehledně strukturovaná a s dobrou formální úpravou. Obsahově v ní však nacházím vážné problémy, z nichž většina se odvíjí od dvou zásadních skutečností: (1) nejasně definovaný cíl a absentující výzkumná otázka; (2) buď nevhodně zvolená, nebo přinejmenším nedokonale provedená, výzkumná metoda. Domnívám se, že k oběma oblastem by autorka měla mít možnost se vyjádřit při obhajobě. Sice tedy jako poměrně hraniční, nicméně nyní navrhuji hodnocení její bakalářské práce stupněm dobře.

### Otázky a náměty k obhajobě

Podle slov kterých myslitelů je změna to jediné, co je na světě trvalé a co nás bude vždy doprovázet? (s. 8)

Z čeho autorka odvodila závěr/výsledek analýzy, uvedený na s. 37: „Souhrnně úspěšnost procesu zavádění změn podporuje také stále konstantní spokojenost zaměstnanců ve firmě.“?

Datum: 28. 8. 2023

Podpis: