

Oponentský posudok na diplomovú prácu

Názov práce: **Organizační kultura rozdíl mezi vnější stylizací a provozní realitou**

Autorka: **Bc. Jaroslava Turková**

Oponentka: **doc. PhDr. Eva Letovancová, PhD.**

Organizačná kultúra (OK) je činiteľ, ktorý významne ovplyvňuje fungovanie organizácie, správanie pracovníkov. Rozdiely medzi deklarovanou OK a kultúrou vnímanou zamestnancami môžu spôsobovať problémy vo výkone pracovníkov a celkovom fungovaní organizácie, preto ich skúmanie môže byť veľmi prínosné. Zámer autorky zostaviť nástroj na identifikovanie rozdielov a identifikovanie rozdielov medzi deklarovanou a percipovanou OK preto vidíme ako veľmi užitočný.

Autorka vymedzila 4 na seba logicky nadväzujúce **ciele** práce. 1. Navrhnuť vhodný metodologický postup pre skúmanie odlišnosti v spôsoboch, akými je navonok deklarovaná, a v akých je vnímaná OK zamestnancami organizácie. 2. Na konkrétnom príklade organizácie zmienenu odlišnosť popísať. 3. Popísať, ako sa táto odlišnosť prejavuje vo vnímaní zamestnancov a 4. formulovať intervenčné kroky pre zlepšenie prípadne zistených problematických oblastí.

Formálna stránka zodpovedá štandardom – je prehľadne štrukturovaná na kapitoly a podkapitoly, text je doplnený obrázkami, grafmi a tabuľkami. Pri tabuľkách 2 – 4 chýba informácia o tom, čo znamenajú písmená X, H a M, označujúce kategóriu v OCAI. Štylistická úroveň textu je primeraná, občas sa vyskytnú preklepy a nelogické formulácie (príklad zo strany 64: „To ovšem funguje pouze v případě, že jsou zaměstnanci s organizační kulturou **ztotožnění**. **K tomu může dojít** v případě, kdy je uchazeči o zaměstnání v dané organizaci organizační kultura **prezentována v jiném světle**, než jakou se jeví jejím současným zaměstnancům.“).

V **teoretickej časti** práce autorka využila vhodné domáce a zahraničné zdroje. Teoretická časť práce je značne rozsiahla vo vzťahu k empirickej časti. Poskytuje informácie o kľúčových pojmoch témy práce - kultúre a organizačnej kultúre, jej prvkoch, štruktúre, sile, poskytuje informácie o vplyve národnej kultúry na organizačnú kultúru, prehľad typológií organizačnej kultúry, možnostiach poznávania OK. Je v nej však mnoho informácií, nevyužitých v empirickej časti (v podstate celá kap. 2, vôbec sme nenašli prepojenie s kap. 2.1., 2.3., 2.4.) V teoretickej časti diplomovej práce by sme očakávali nie len vymenúvanie informácií z literatúry, ale aj ich spracovanie – porovnávanie, hľadanie vzťahov a odlišností, zaujatie vlastného stanoviska, kritický prístup. V závere tejto časti chýba explicitné zhrnutie teoretických východísk, jasné definovanie teoretického rámca empirickej časti.

Empirická časť by mala popisovať samotnú prípadovú štúdiu. Mala by poskytnúť dáta, tieto spracovať tak, aby mal čitateľ obraz o situácii v organizácii vo vzťahu k cieľom práce. Zistenia by autorka mala konfrontovať s doterajším poznaním.

Oceniť treba snahu autorky popísať situáciu v konkrétnej organizácii, pričom ochota zo strany organizácií a pracovníkov nechať sa skúmať často nie je samozrejmá. Na zber dát použila vhodné metódy, ktoré by mali poskytnúť dostatok materiálu na analýzu – analýza textov, dotazník OCAI

a hĺbkové rozhovory. Autorka na spracovanie obsahovej analýzy textov použila vhodný program NVIVO 11.

Za „rezervy“ tejto časti práce považujem :

- Pri metodologickom postupe chýba jeho zdôvodnenie – ako jednotlivé metódy spolu súvisia, ako sa budú prepájať zistenia, aby boli splnené ciele. Kapitola 8.1. sú v podstate len vymenované metódy.
- Pri popise analyzovaných textov chýba ich špecifikácia (koľko a aký rozsah interných materiálov, propagačných...), čo neumožňuje čitateľovi posúdiť interpretáciu výskytu slov a z toho robené závery o kultúre.
- pri analýze textov to, že ich nerozdelila na texty, smerované k zamestnancov, a texty smerované pre verejnosť. Sama autorka si uvedomuje problematickosť ich spojenia (s. 79), nie je mi jasné, prečo ich nerozdelila – všetky podklady mala k dispozícii. Ako ovplyvňujú vnímanie OK zamestnancov interné materiály a ako materiály smerované verejnosti? V súvislosti s analýzou textov a jej prepájaním s typom kultúry by bolo vhodné mať zadané kľúčové pojmy pre jednotlivé typy kultúr – aj diskusia by bola jednoduchšia a ukotvená.
- Pri OCAI vidím ako nevyužitú možnosť porovnať aktuálnu a preferovanú OK.
- Pri hĺbkových rozhovoroch chýba popis ich realizácie – ako boli formulované otázky, ako sa zmenili, keď autorka upravila smerovanie zisťovania (nemala som k dispozícii prepisy rozhovorov, z dostupnej práce to nie je zrejmé). Analýza rozhovorov, podľa vyjadrenia autorky (s. 81), v podstate nezodpovedá oblastiam, ktoré sú uvedené v kap. 8.1. a vlastne sa nevenuje odlišnostiam deklarovanej a vnímanej kultúry, ale len problematickým oblastiam a rozporom. Pritom zamestnanci môžu vnímať odlišnosti, ale nemusia byť pre nich problémom. Tu by sa napr. zišli informácie o preferovanej kultúre z OCAI.
- Intervenčné kroky nie sú navrhnuté pre konkrétne zistené problematické oblasti, je to len všeobecné odporúčanie z literatúry.
- Keďže práca mala ambíciu slúžiť ako vzorová pre zisťovanie aj v iných organizáciách (formulované v kap. 7 na s. 66 – „Tento návrh a jeho následné provedení v praxi umožní vyzkoušet vlastní funkčnost a být inspirací při zkoumání stejné problematiky u jiných organizací.“), podrobný a jednoznačný popis a zdôvodnenie prípravy a realizácie výskumu by bol žiaduci. V danej podobe by robenie repliky bolo problematické.

Celkové hodnotenie práce.

Autorka popisuje zaujímavú a pre organizácie užitočnú tému, pre spracovanie použila pre začiatok náročnú kvalitatívnu metódu prípadovej štúdie. Dáta zbierala tromi postupmi - analýzou dokumentov, dotazníkom a hĺbkovými rozhovormi. Žiaľ, podľa môjho názoru nevyužila ich potenciál na získanie dát, s ktorými by bolo možné ďalej hlbšie analyzovať situáciu v konkrétnej

organizácii. Diskusia výsledkov považujem, vzhľadom na získané dáta, skôr za záver. Stanovené ciele nepovažujem za úplne splnené.

Otázky do diskusie:

1. Akým spôsobom deklaruje „Univerzita“ svoju OK vo vzťahu k zamestnancom?
2. Aký je vzťah teoretických východísk Scheinovho modelu štruktúry OK a OCAI? (v rozhovoroch aj v dotazníku sa respondenti vyjadrujú k tej istej OK)
3. V čom sa konkrétne odlišuje deklarovaná a reálne percipovaná organizačná kultúra v skúmanej organizácii?
4. Ako sa prejavuje klanová kultúra v písomných materiáloch? V čom je výhodná klanová organizačná kultúra pre vysokú školu?
5. Ako si autorka predstavuje aplikáciu odporúčaní na pre OK na „Univerzite“, ktoré uvádza v kap. 9.5. – napr. ako sa dá skrátiť doba od požiadavky zákazníka po dodanie služby na polovicu?

Práca spĺňa požiadavky štandardne kladené na DP a aj napriek uvedeným výhradám prácu odporúčam na obhajobu.

Návrh klasifikácie: dobre

V Bratislave dňa 26. 8. 2016

doc. PhDr. Eva Letovancová, PhD.