



Oponentský posudek bakalářské práce

Název práce: Vliv organizační kultury na poskytování sociálních služeb na příkladu Diecézní charity Plzeň

Autor práce: Dana Boříková, DiS.

Obor studia: Sociální a charitativní práce KS

Posudek vypracoval: Mgr. Petra Tlčimuková, Ph.D.

Datum: 6. 6. 2020

V Úvodu autorka předznamenává, že se bude věnovat „problematice organizační kultury ve vybrané nestátní neziskové organizaci“ a „možnému vlivu organizační kultury na poskytování sociálních služeb (5). Je přitom zřejmé, že ji zajímají socializační procesy spojené s procesy začleňování se do týmu, přijetí nových rolí, adaptace na její normy a hodnoty apod., a jejich dopad na jednu z hlavních funkcí organizace. V pozadí práce stojí nikde nevyřčená hypotéza, kterou lze vyjádřit například takto: úplnější ztotožnění se s organizační kulturou zajišťuje vyšší kvalitu poskytovaných služeb. Snad by autorce pomohlo k pregnantnější analýze a přesnějším závěrům, kdyby hned za začátku takto zpřesnila svůj záměr – vzhledem ke způsobu autorčiny práce jsem přesvědčena, že i přes kvalitativní povahu výzkumu by byla precizní operacionalizace nápomocná.

Autorka uvádí, že teoretickým východiskem jí má být práce B. Hofmann a E. Scheina (5) a v dalších kapitolách se věnuje objasnění klíčových pojmů organizační kultury a neziskové organizace. Až kapitola 3.3, která je již zakomponována do empirické části, osvětluje výchozí teoretický model, a tedy měla být zařazena dříve. Jisté pochybnosti vzbuzuje metodologické uchopení práce. Autorka píše, že empirický výzkum má mít podobu kvalitativní případové studie v organizaci, v níž je sama zaměstnankyní, přičemž tuto skutečnost nereflexuje nikterak problematicky, ačkoliv se jedná o jedno z klíčových etických dilemat kvalitativních výzkumů. Naopak přistoupíme-li na pozitivní aspekty této skutečnosti, ani ty nejsou z analýzy jasně znát (interní dokumenty nejsou oproti očekávání nikde analyzovány – na str.26 uvádí, že integrace etických norem daných Etickým kodexem je problematická, čímž vzhled končí – a konkrétní poznatky ze zúčastněných pozorování se zužují na uvedení několika běžně užívaných výrazů jako „kraken“ či „úplně zmatený“ (28) bez bližšího osvětlení jejich kontextu atd.). Jako dvě hlavní metody analýzy avizuje „proces myšlenkového rozkladu zkoumaného jevu na menší části“ doplněný o interpretaci a syntézu, kterou užívá „k myšlenkovému spojení



poznatků v celek a k pochopení vzájemných souvislostí“ (6). Tyto metody má dále doplňovat o „účastněné pozorování a neformální rozhovory“ (6). Nutno uvést, že analýza, syntéza apod. jsou sice obecnými analytickými postupy, ale pro účely výzkumu by bylo vhodné zvolit konkrétnější metodu analýzy (pro konkrétní účely tohoto výzkumu by se například nabízela diskurzivní analýza, další možností by byla např. tematická analýza). Metody analýzy, které uvádí jako doplňkové, jsou naopak metodami sběru dat, a to těmi hlavními, které autorka plánovala spolu s dokumenty využít. Při výběru výzkumného vzorku v případě rozhovorů volila metodu sněhové koule (20), která se ovšem hodí spíše v případě, kdy výzkumník nemá potřebné kontakty, a tedy pro tento výzkum by bývalo bylo vhodnější zvolit metodu účelového výběru. Také pro rozhovory samotné by bylo vhodné volit spíše formu polostrukturovaných rozhovorů s předem navrženými oblastmi/otázkami. Spontaneitu otázek generovanou v průběhu rozhovoru, kterou autorka předesílá, nepovažuji za vhodný předpoklad k získání relevantních dat v navrženém výzkumu. Mohla by osvětlit, v jakém období a jakým způsobem probíhal sběr dat prostřednictvím rozhovorů? Kde se s respondenty scházela, jak dlouho rozhovor průběžně trval? Lze doložit nějaký přepis rozhovoru?

Část představující samotnou analýzu nepůsobí zcela přesvědčivě, a to především proto, že nedodává téměř žádné konkrétní momenty analýzy, příklady, které by dovolovaly nahlédnout do zkoumané organizační kultury. Namísto analýzy a komparace psaných a nepsaných norem dané organizace je text vystavěn z povrchních sdělení a metaforických obrátů vztahující se k modelu květiny. Zajímavý by byl vhled do porad, analýza zápisů a způsobu komunikace při poradách, hledání odkazů na klíčové dokumenty a způsoby jejich interpretace apod. To měl být, dle mého chápání, původní záměr (13, 19), kterého ovšem autorka nedocílila. Právě proto se dočkáme sdělení typu: „Kořeny organizační kultury, které představují její nevědomou část pro většinu pracovníků včetně těch, kteří se starají o management organizace, mohly být podnětem pro vznik historie samotné organizace. Byly vytvořeny a ukotveny při založení organizace, proto jsou prakticky nezměnitelné“ (32) či „Další částí, která je z mého pohledu pro práci s organizační kulturou nejdůležitější, je samotný stonek rostliny. Ten je částečně ohebný, částečně pod hladinou viditelný. Při pohledu, kdy hladina vody odráží světlo, není stonek nijak vidět, což je situace většiny pracovníků, kteří se aktivně nezabývají normami nebo hodnotami, které jsou v organizaci dodržovány, přesto předpokládají jejich existenci“ (32) nebo „Samotná kultura organizace je nehmotného charakteru, kdy ji jen v některých částech lze zachytit do písemných složek, například formou vnitřních předpisů, stanov, nařízení či směrnic. Tyto písemné složky pak znamenají nosný prvek organizační kultury, neboť se s nimi nový pracovník organizace seznamuje při svém přijetí. Písemné složky však mají tu nevýhodu, že informace v nich uložené neustále „stárnou“. Hlavní část organizační



kultury je totiž v nepsané rovině, je předávána mezi pracovníky a zároveň dochází k jejímu neustálému vývoji. Pracovníci ji neustále ovlivňují svým chováním, svým vlastním přístupem k novinkám, ke kterým dochází ve společnosti a vliv má i samotná lidská paměť (34), a nebo „Každý květ této krásné rostliny může být jiný, stejně tak jako organizační kultura každé firmy. Bylo zajímavé se zabývat i tím, co není běžně vidět, ale je důležité pro květ jako takový. Z mé práce vyplývá, že je nutné se zabývat i tím, že při přijímání změny musí organizace postupovat s ohledem na vnitřní strukturu organizační kultury, aby tato případná změna byla přínosem pro všechny pracovníky i klienty dané organizace“ (34-5).

Nedozvídáme se nic o strategiích vedoucích pracovníků ve věci implementace konkrétních hodnot a norem mezi podřízenými, a naopak se dočteme, že mnoho zaměstnanců otázku hodnotové orientace neřeší. Opravdu respondenti nevládnou vlastními hodnotovými měřítky? Nebo je to tak, že se v některých momentech liší od oficiálních stanovisek např. obsažených v Etickém kodexu? Další komplikací je, že se autorka tázala po změně v hodnotové orientaci zaměstnanců, a odpověď na takovou otázku by vyžadovala vzhled do situace „před“ a „po“ (například při nástupu do zaměstnání a po roce v organizaci). Oproti autorce vnímám zvolení metafory květiny ne příliš vhodné, spíše ji strhlo k metaforickému uvažování o problému a nedonutilo ji demonstrovat konkrétní události, kdy dochází k integraci či naopak vyhranění se vůči psaným či nepsaným normám (diskrepanci mezi těmito dvěma polohami autorka také neprokazuje).

I přes všechny tyto nedostatky jsem názoru, že pokud by autorka upřednostnila vhodnější teoretické zázemí a připravila kvalitnější design výzkumu, byla by schopná prezentovat velmi dobré výsledky. Prakticky prokázala schopnost práce s teoretickým modelem, ačkoliv postrádám jeho kritickou reflexi. Formální zpracování je v pořádku. Při obhajobě prosím o zodpovězení otázek z posudku a dle odpovědí zvážít výsledné hodnocení.

Navrhuji hodnocení 2 – 2,5.