



## POSUDEK MAGISTERSKÉ DIPLOMOVÉ PRÁCE

### Posudek oponenta práce

Autor práce: Irena Piloušková  
Název práce: Erozivní prvky v kontextu organizační kultury  
Autor posudku: Jiří Vinopal  
Návrh klasifikace práce: *dobře*

### KONCEPČNÍ STRÁNKA PRÁCE

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

Cíl práce a výzkumné otázky jsou formulovány jasně a závěry jim v principu odpovídají.

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

Metoda a postup řešení nejsou v práci předem jasně vyloženy a zdůvodněny, nicméně samotný postup a použité metody směřují ke stanovenému cíli.

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

Práce nevytváří úplně konzistentní celek. Teoretická část obsahuje velmi důkladné rozpracování problematiky organizační kultury a kontraproduktivního jednání, ovšem k těm se empirická analýza vztahuje jen v náznacích a interpretace jen volně. Některé pasáže a části teoretického úvodu (např. celá kapitola o změně organizační kultury) nejsou využity pro empirický výzkum ani nenacházejí odezvu v interpretacích a závěrech. Teoretický úvod je pojat (a v práci slouží) spíše jako přehledová stať dané problematiky, nikoli jako zdroj pro konkrétní výzkumnou otázku, která je řešena v empirické části.

Asi nejsnáze je tato nekonzistence částí patrná z formulovaných hypotéz, které vlastně vůbec nevycházejí z teoretického rozpracování tématu (autorka například vůbec nezdůvodňuje, proč je formuluje právě takto, o co tyto předpoklady opírá, z čeho pro ně čerpá opodstatnění). Je přitom (snad až příliš...) zřejmé, že hypotézy vznikly v návaznosti na dostupný datový zdroj; a nikoli jako produkt koncepční analýzy dosavadních poznatků a teoretické úvahy. (To samo o sobě nemusí být zásadním problémem. Problémem ovšem je, pokud není k takto formulovaným hypotézám – a tedy datům – adekvátně rozpracována teoretická opora a příprava.)

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

Práce má dvě, resp. tři kvalitativně velmi odlišné části. Teoretický úvod (bez ohledu na výše uvedenou nekonzistenci s empirickou částí) má přehlednou strukturu a text je v něm vystavěn jasně a srozumitelně. Empirická část je pravým opakem, trpí obrovským množstvím problémů (níže)

Dojem pak naštěstí zachraňuje poslední část o roli stresu, která už je opět vystavena logicky a jasně.

## 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 z formálního hlediska zpracována důkladně a podrobně, autorka v ní prokazuje poměrně komplexní přehled a vhléd do problematiky. Obsahově bohužel není tato část dotažena do stavu, aby byla skutečným východiskem otázek a hypotéz pro vlastní empirický výzkum a tedy i plnohodnotným zdrojem pro interpretaci výsledků a formulaci závěrů.

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

Kapitoly 3.2 a 3.3 jsou velmi slabou částí práce. Nikoli snad z hlediska použitých postupů a metod, ale z hlediska jejich provedení a zejména pak prezentace (a koneckonců také rozsahu, který je veskrze popisným a značně roztráštěným analýzám věnován v porovnání s podstatně lepšími kapitolami 3.4 a zejména 3.5.)

Hlavní problémy jsou následující:

### **Analýzy jsou zcela nedostatečně dokumentovány.**

- Chybí tabulky nebo grafy s kompletními údaji (alespoň v přílohách), konkrétní hodnoty statistických testů, velikosti analyzovaných podsouborů... Vypisovat všechny hodnoty pouze do textu je krajně nepřátelské vůči čtenáři, a prakticky mu to znemožňuje pochopení jak jednotlivých poznatků, tak celkového sdělení.
- Interpretace je útržkovitá, autorka vybírá vždy pouze některé podskupiny nebo jevy, o ostatních se nedozvíme nic. Přitom i neexistence rozdílů (empiricky doložená) je zde důležitým poznatkem, a v mnoha případech by si jistě zasloužila přinejmenším stejně důkladnou snahu o interpretaci, jakou autorka věnuje nalezeným rozdílům.
- Autorka nedostatečně dokumentuje provedené analýzy a zejména technické operace s daty, čtenář většinou nedostává informace o důvodech ani konkrétním způsobu řešení (konstrukce dummy-proměnných, kategorizace proměnných, např. levice-pravice atp.)
- Na několika místech se objevuje informace, o očištění dat o respondenty, jichž se daná nepoctivost netýká. Není ale vysvětleno, jak přesně byla data očištěna, co to vlastně znamená; a hlavně(!), jak se pracuje s jednotlivými soubory – ani na s. 41 ani na s. 43 není úplně jasné, zda jsou zde očištěny vždy oba porovnávané soubory, anebo jen jeden. Navíc, celá tato záležitost je zde pojednána v nelogickém sledu a zbytečně komplikovaně; nejprve měla proběhnout diskuse o srovnatelnosti dat, pak vybrán jeden vhodný přístup a následně výsledky z oněch dvou let porovnány. Nyní autorka prezentuje dva různé výsledky téže analýzy a nechává na čtenáři, ať si vybere... Navíc s výše uvedenými nejasnostmi o tom, kde a jak očištění vlastně proběhlo...
- U tabulek chybí klíčové informace: Jaké je N v jednotlivých podskupinách (odvětvích, vzdělanostních skupinách atp.? Jak byly kategorizovány proměnné, např. L-P orientace? Proč v některých řádcích není součet 100 %.

**Řazení popisu a výsledků jednotlivých analytických kroků je často nelogické, ba přímo chybné.**

- V první řadě, autorka často analyzuje jednotlivá odvětví. Ovšem nikde(!) v práci neuvádí absolutní počty respondentů v jednotlivých skupinách. Až na straně 62 se teprve objevuje tabulka s relativními četnostmi (a pouze celkovým N) a také reflexe nízkého počtu v některých z nich.
- Samostatným problémem je, že na několika místech autorka komentuje i skupiny s jednotkami případů (např. s. 62: „Se šikanou podřízených se na pracovišti setkávají hlavně v odvětví těžby nerostných surovin (dva z pouhých čtyř respondentů),...“, nebo s. 66: „Předpisy se porušují hlavně v odvětví těžby nerostných surovin (2 ze 4 respondentů),...“ Toto skutečně nejde ani "spíše popisně"(!), jak se autorka snaží předem zaštitit.
- Například tabulka rozdělení respondentů do odvětví dle dosaženého vzdělání je „pro ilustraci“ přiložena na konci kapitoly o rozdílech podle vzdělání. Ovšem toto není vysvětlení popisovaného jevu, je to důležitá informace o omezení prezentovaných analýz (že vzdělanostní struktura v jednotlivých odvětvích se liší...) Mělo to tedy být uvedeno již před meritorní analýzou jako její východisko (a omezení); ve skutečnosti totiž tato informace čtenáři vlastně celou dobu chybí... Analogicky toto platí i pro další podobné pasáže a analýzy.

### **Autorka zjevně ne vždy úspěšně bojuje s interpretací poznatků a často je vykládá neadekvátně.**

- Autorka občas interpretuje „toleranci“ jako toleranci vyjadřovanou samotnými respondenty, a nedrží se konzistentně toho, že respondenti posuzují míru tolerance ve svém okolí. V důsledku toho je řada formulací i věcně zavádějících. Jako příklad: „Přestože respondenti úplatkářství nepovažují za projev normálního chování, neodsuzují ho tak výrazně jako jiné erozivní prvky.“ Ale respondentů se nikdo neptal na to, zda úplatkářství odsuzují. Oni hodnotili, jak tolerantní je podle nich k úplatkářství jejich okolí. Zavádějící interpretace tohoto druhu se objevují na mnoha a mnoha místech...
- ...hloubka problému, který autorka s rozlišováním těchto dvou rovin má, je přitom patrný už ze samotné formulace hypotéz. Např. hypotéza 2 říká: „Tolerance erozivních prvků souvisí s pohlavím respondenta, s levicově-pravicovým politickým zařazením respondenta, dosaženým vzděláním, jeho věkem a tím, do jaké příjmové skupiny spadá.“ Ovšem analýza na datech, která autorka používá, nám neříká, zda jsou tolerantnější levičáci nebo pravičáci, muži nebo ženy... Tj. neříká nám nic o tolerančních limitech respondentů. Říká nám, jak tyto skupiny vidí realitu kolem sebe. To je jiná úroveň problému, než samotná tolerance. Je to úroveň percepce; a pokud už, měly být skupiny hodnoceny z hlediska toho, jak se liší jejich vnímání okolí, nikoli z hlediska toho, jak jsou samy tolerantní.
- Řada závěrů podobného charakteru je tedy zavádějících a vlastně nejsou analyticky podložené. U odvětví se to asi ještě dá snést, neboť když respondenti hodnotí své okolí, uvažují o své práci, tj. o daném odvětví. Ale u analýzy levicově/pravicově smýšlejících, mužů/žen, vzdělanostních skupin...? Zde nemůže tvrdit, že respondenti hodnotili tyto skupiny; takový přenos je zde už vyloženě chybný.
- Na obranu autorky musím uvést, že v textu je na některých místech patrná snaha udržet interpretačně náležitou úroveň a hovořit o percepci tolerance, nikoli o toleranci samotné. Ovšem toto není zdaleka dodrženo všude a bohužel je to hlouběji v podobě hypotéz zaneseno již v koncepční rovině této části práce.

### **Interpretace poznatků**

- Oceňuji snahu autorky o interpretaci všech jednotlivých zjištění. Kde se tak děje pomocí dodatečných analýz, poukázání na rozdíly mezi podsoubory, které byly empiricky prokázány jinde, je to obvykle v pořádku. Nicméně v některých případech autorka až příliš

voluntaristicky domýšlí možné příčiny a souvislosti na základě vlastní úvahy nebo „běžné“ praxe bez dalšího vysvětlení nebo obhájení. Za všechny tři příklady: „Naopak pokles porušování předpisů může být způsoben nárůstem počtu soukromých subjektů, které třeba nemají předpisy tak striktně dané jako zkosnatělé(!) státní podniky.“ (s. 42) „Muži oproti ženám častěji vnímají pomlouvání na svém pracovišti jako tolerované. Je otázkou, zda zde nehovoříme o čistě ženském principu – tedy, že ženy jsou emocionálnější založené a mají tendenci k vyšší míře komunikace a sdílení. Mohou tak být náchylnější i na pozorování (a odsouzení) takového jevu, jako je pomlouvání.“ (s. 48) „Interpretace zde vychází z každodenní praxe – účtenky za poskytované zboží a služby se zde mohou „ztratit“ poměrně snadno.“ (s. 66)

- Autorka často "interpretuje" výsledky analýz, ovšem ve skutečnosti to nejsou (nemají být) meritorní poznatky a závěry práce... Jako příklad interpretce toho, že v různých odvětvích různou měrou dochází k pobývání na internetu, hraní her či chatování: „Toto by se dalo interpretovat tak, že zemědělci, lesníci nebo stavaři jednoduše tráví více času venku než u počítače. Tam, kde se tento erozivní prvek objevuje nejčastěji, se s technologiemi často běžně pracuje.“ (s. 65) Toto je ale spíše zřejmý předpoklad a východisko pro meritorní analýzy, nikoli nečekané zjištění nebo prostředek k interpretaci.

### Dílčí problémy

- Autorka píše, že kapitolu 3.4 ponechává „do značné míry otevřenou...“ Ovšem nějaký souhrnný závěr, systematizace poznatků by právě zde byla skutečně velmi zapotřebí; už jen kvůli obrovské roztržitosti jednotlivých analýz a jejich nevhodné (pouze textové) prezentaci bez souhrnných tabulek a grafů. Jinak není zřejmé, k čemu zde tedy byla...
- Položky v grafu 5 by bylo mnohem názornější řadit podle prevalence.
- Autorka na řadě míst zcela nadbytečně informuje o absolutních počtech případů. V textu je přitom čísel už tak dost (resp. příliš mnoho).
- s. 51, Šízení zákazníků: U obou komentovaných je to skupin „méně často“? Tedy méně často než u jaké skupiny?
- S. 53: „Přestože nejde o statisticky významnou odchylku, podstatný je v tomto smyslu směr odchylky.“ Proč je podstatný směr, když si nemůžeme být jisti, zda je odchylka vůbec reálná?
- Proč jsou na s. 55 uváděny všechny popisné údaje. Kdyby k tomu byla připojena nějaké interpretace, dále se se všemi čísly nějak pracovalo, dobrá...; ale takto, bez vysvětlení?
- s. 61: Výzkumníci neidentifikovali 17 odvětví, kategorií, do kterých respondenti svá zaměstnání zařazovali. Jde o standardní mezinárodní klasifikaci odvětví CZ-NACE... To je informace, jejíž znalost by čtenář od autorky textu na dané téma očekával...

Kapitola 3.5 je z hlediska výše popsaných problémů o něco lepší, než předchozí 3.2 a 3.3; kapitola 3.6 je pak velmi dobrou ukázkou skutečně věcně zajímavé a metodologicky netriviální analýzy. Tato část by klidně mohla zůstat jedinou (hlavní, nejrozsáhlejší) dimenzí diplomové práce a pak by se jednalo o celkově vskutku kvalitní počín. Uvědomuji si, že kladné ohodnocení této části (resp. vůbec celé této dimenze práce a provedených analýz) je v poměru k výtkám k (především) předchozím podkapitolám ve výrazném nepoměru; nicméně chci deklarovat, že z mého pohledu tato část **skutečně významně zvyšuje kvalitu a hodnotu práce jako celku.**

**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).

Práci prakticky chybí celkový závěr, argumentace poznatků a diskuse. To je ovšem důsledkem problému s nekonzistencí teoretické a empirické části. Autorka vlastně nemá jak formulovat souhrnné závěry, neboť si neklade z teorie vyplývající výzkumnou otázku. Text tak prakticky končí shrnutím výsledků analýz k jednotlivým hypotézám, které není vůči čemu diskutovat nebo argumentovat.

## 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.)

Po formální stránce práce bez větších problémů splňuje kritéria, která jsou od odborného textu očekávána.

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

Z hlediska využití odborné literatury je práce standardní. Použití datového souboru je v pořádku; je ovšem zavádějící odkazovat na původ dat ve stylu „Autoři datového souboru (Štohanzlová, 2016)...“. Štohanzlová není autorkou výzkumu; je autorkou pouze technické zprávy, kterou pro skutečné autory výzkumu zpracovala organizace, která sbírala data.

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

Jazyková, stylistická i grafická úroveň empirické části je velmi dobrá, v empirické části slabší.

- V empirické části je použito příliš velké množství formátovacích prvků (typy písma, grafické prvky), což komplikuje čtení i porozumění. Stejně tak je velmi nevhodné formátování psaných pasáží do odrážek, nikoli souvislého textu.
- Jaká je logika zvýrazňování některých závěrů (oranžové rámečky)? Jde o souhrnné? Nejvýraznější? Nejzajímavější? Hodně zapamatování?... To není vůbec jasné.
- V tabulce 12 chybí vysvětlení pravidel barevného značení buněk.
- Grafy 10 a 11 neobsahují průměrné hodnoty, jak slibuje nadpis. U času tráveného cestou do práce navíc informace o průměrné hodnotě chybí úplně.

## Celkové hodnocení práce

Diplomová práce Ireny Pilouškové trpí řadou problémů. V kapitolách 3.3 a 3.4 je jich dokonce tolik, že nebýt výrazného vylepšení zejména v části o pracovním stresu, přiklonil bych se (dohromady s dalšími problémy souvisejícími zejména s nekonzistencí částí) k nedoporučení práce k obhajobě. Nicméně kapitola 3.5 celkový dojem výrazně vylepšuje a přikláním se tedy v tuto chvíli k hodnocení dobře.

## Otázky a náměty k obhajobě

Řadu otázek autorka najde v různých částech posudku..., zde jen jedna věcná otázka navíc. Nikdy jsem si vlastně nevšiml odlišností v levo-pravém politickém rozložení mezi ekonomicky aktivními a neaktivními lidmi. Dokázala byste je nějak vysvětlit?

Datum: 11. 6. 2020

Podpis: