

Posudek vedoucího práce

PALEČKOVÁ, Karolína. *Vliv způsobů vedení na postoj zaměstnanců k učení se / Leadership and its impact on employees' approach towards learning*. Praha, 2020, 105 s., 2 přílohy. Diplomová práce (Mgr.). Univerzita Karlova, Filozofická fakulta, Katedra andragogiky a personálního řízení. Vedoucí práce PhDr. Olga Běhouňková, Ph.D. Konzultant PhDr. Michal Šerák, Ph.D.

1. Obsah a struktura práce

Karolína Palečková přepracovala a svým obsahem i formou v mnoha směrech vylepšila svoji původní diplomovou práci z roku 2013. Výsledky kontroly studijního informačního systému (databáze Turnitin), který slouží k detekci a prevenci plagiátorství, neprokázal výraznější nedostatky. Míra shody dosahuje 53 %, ale je to dáno shodou s původním textem, nikoliv nedodržením etických norem při práci se zdroji v tomto textu.

Předložená diplomová práce je ve vztahu k odbornému zaměření katedry relevantní. Autorka v ní propojuje výzkum učení se dospělých a vedení lidí v organizacích, jejichž spojení je z hlediska profesního i akademického zajímavé a v praxi čím dál více poptávané. Cíl práce je autorkou formulován na s. 10, konkrétně analyzovat „...procesy vedení lidí a učení na pracovišti s cílem identifikovat funkční formy a metody rozvoje a učení v organizacích prostřednictvím vedoucích zaměstnanců“. Cílem empirického šetření je pak „...analyzovat vztah dvou odlišných stylů vedení lidí, transformačního a pasivně vyhýbajícího se, k učení se zaměstnanců na pracovišti prostřednictvím učebního klimatu ve vybraném oddělení mezinárodní banky sídlící v České republice.“ (s. 10)

Rozsah textu je lehce nadstandardní, odpovídá požadavkům a formálně je v pořádku. Je členěn do tří tematických kapitol, Úvodu a Závěru. Na strany 8–9 autorka vhodně zařadila seznam tabulek, grafů a použitých zkratk, které pomáhají k lepšímu porozumění a orientaci v textu.

V první kapitole se autorka zaměřila na problematiku procesu učení na pracovišti. Definuje klíčové pojmy učení (ze tří hledisek – celoživotního, organizačního a na pracovišti) a zařazuje také učební klima, jehož pozitivní podpora je nezbytná k tomu, aby mohl být proces učení v organizaci podněcován a mít pozitivní vliv na výkonnost jednotlivců, týmů i organizace.

Druhá kapitola je věnována čtvrté sekvenční manažerské funkci – vedení lidí v organizaci. Nejprve jsou vymezeny základní pojmy a nechybí explicitní odlišení termínů vedení lidí a management. Vhodně je na s. 45 uvedeno, jak autorka pojem v celém textu používá (tj. pracuje s termínem vedení lidí, nikoliv vůdcovství či leadership, a zdůrazňuje tak „...emocionální stránku a upřednostňuje osobnost manažera, jenž si dokáže spolupracovníky nenásilně získat ohledně prospěšnosti“ dělat správné věci. V dalších subkapitolách postihuje historický vývoj ve 20. století až po aktuální trendy v oblasti vedení lidí a detailně se zaměřuje na výzkumy ověřenou tzv. „The Full Range Leadership Theory“ (Teorii kompletní škály vedení lidí), protože tato teorie přináší behaviorálně popsané formy chování vedoucího pracovníka (konkrétně tři typologie projevů a přístupů k vedení lidí, tzv. transformační, transakční a netransakční, tj. pasivní, vyhýbající se chování) (s. 53).

Třetí kapitola prezentuje autorčino kvantitativní šetření, které proběhlo v roce 2013 v bankovním oddělení velkého mezinárodní organizace ING Bank Česká republika. Celkem

bylo formulováno pět hypotéz zkoumajících učení se a vedení lidí v daném podniku, součástí jsou zpracovaná data, jejich interpretace a závěrečná diskuse, včetně uvedení limitů práce.

Zařazené dvě přílohy práce (A a B) v anglickém jazyce obsahují upravený dotazník MLQ čítající dvacet otázek a vybrané položky dotazníku LCQ v pěti-bodové škále.

2. Odborná úroveň

Teoretický rámec práce po odborné stránce splňuje nároky na něj kladené a autorka dokázala souhrnně zpracovat relevantní odbornou literaturu s využitím zejména zahraničních zdrojů (v anglickém jazyce). Nutno podotknout, že autorka velmi zapracovala na svém jazykovém projevu a podařilo se jí kvalitativně posunout celý text oproti původně předložené diplomové práci směrem ke standardnímu odbornému textu. Vyzdvihnout lze zejména historický přehled konceptů, které předcházely představám o tzv. učící se organizaci a společnosti vědění. Co do kvantity i kvality se jí podařilo zpřehlednit koncepty zabývající se vedením lidí v organizacích. Vhodně v první kapitole zařadila problematiku učebního klimatu, protože jednu z jeho dimenzí „*příležitost k rozvoji*“ (angl. Opportunity to develop) aplikovala ve svém empirickém šetření. Podobně provázala teorii přímo se svým empirickým šetřením i ve druhé kapitole, protože na základě Bassovy teorie „The Full Range Leadership Theory“ (český překlad teorie kompletní škály vedení lidí, přeloženo autorkou) analyzuje ve svém empirickém šetření pohled zaměstnanců zkoumané organizace na jejich vedoucí pracovníky.

Po tomto relativně širokém, teoretickém přehledu základních koncepcí, které souvisejí s teoriemi učení a teoriemi vedení lidí, následuje autorčino empirické šetření, které lze považovat za novátorské a stále relativně málo prozkoumané, zejména v prostředí České republiky. Realizováno bylo na úzké skupině vybraných 14 respondentů, kteří byli součástí jednoho bankovního oddělení zkoumané organizace a splňovali předem definovaná kritéria, tj. pravidelná roční a pololetní hodnocení zaměstnanců a významně převyšující počet vzdělávacích aktivit oproti ostatním oddělením a zaměstnancům organizace. V rámci šetření bylo získáno celkem dvacet osm vyplněných dotazníků (14 modifikovaných dotazníků analyzujících dva zcela odlišné styly vedení lidí a 14 dotazníků zkoumajících učení se na pracovišti).

Za největší limit práce považuji právě počet respondentů, který je hraniční a lze ho chápat jako sondu do předem definovaného prostředí. Zvolený postup a interpretace výsledků jsou v pořádku, vytyčené cíle empirického šetření však byly naplněny způsobem, který nepřináší jednoznačné výsledky, nejedná se o klasickou výzkumnou studii, ale spíše o výstupy šité na míru konkrétně zvolenému oddělení ING banky a analýze interních dokumentů. Tomu odpovídá na jedné straně nízký počet respondentů, na druhé straně užitá metodika a způsob zpracování výstupů. Přesto její výsledná podoba – a potvrzení čtyřech z pěti hypotéz – odpovídá účelu výzkumu a přináší relevantní poznatky o možném vlivu stylu vedení na rozvoj a vzdělávání zaměstnanců v organizacích. Cílů práce tedy bylo dosaženo.

3. Práce s literaturou

Autorka v Soupisu bibliografických citací uvádí více než 140 zdrojů, převážně v anglickém jazyce. Způsob práce s literaturou je až na drobná pochybení v souladu s požadovanou normou. Oceňuji doplnění Soupisu o odborné zdroje tak, aby text byl co nejaktuálnější a po formální stránce splňoval nároky na ni kladené.

4. Grafické zpracování

Grafický styl je přehledný a jednotný. Autorka v textu zařazuje grafy a tabulky, které jsou adekvátním doplňkem diskutované problematice a vizualizují klíčové výstupy. Nemám k ní větších připomínek.

5. Jazyková úroveň

Posuzovaná diplomová práce vykazuje standardní stylistikou úroveň, autorka se vyjadřuje srozumitelně, někdy místy zdlouhavě. Jak již bylo výše uvedeno, po jazykové stránce text prošel významnými úpravami tak, aby splňoval nároky akademického textu.

Autorka vynaložila značné úsilí na terminologické vymezení klíčových termínů a pozitivně se do textu promítla její dlouhá praxe a zkušenosti v této řešené oblasti. Až na drobné korekturní záležitosti nemám k textu větších připomínek.

6. Podněty k rozpravě

- a) Počet respondentů Vašeho empirického šetření je hraniční. Jsou dle Vás výsledky přenositelné do jiného prostředí s podobnou organizační strukturou či podobnými charakteristikami?
- b) Z výsledků Vašeho šetření vyplývá, že transformační vedení lidí může mít pozitivní dopad na učení se zaměstnanců. Lze s odstupem několika let od původního šetření (tj. od roku 2013) hovořit o jakémkoliv posunu významnosti vztahu mezi těmito dvěma dimenzemi?
- c) Co byste na základě svého empirického šetření doporučila personalistům či vedoucím pracovníkům pro nastavení efektivního rozvoje a vzdělávání v organizaci?

7. Závěrečné hodnocení práce

Vzhledem ke stále nedostatečnému rozpracování dané problematiky považuji diplomovou práci Karolíny Palečkové za přínosnou. V teoretickém rámci souhrnně zpracovala a propojila pohledy na problematiku učení a vedení lidí v organizaci. Kladem je souhrn odborné literatury a orientace v problematice, opřené o dlouholeté profesní zkušenosti autorky. V empirickém šetření se dá říci, že vytčených cílů bylo dosaženo. Za jeho hlavní nedostatek považuji uvedený limit, tj. nízký počet respondentů.

Diplomovou práci doporučuji k obhajobě, navrhuji známku velmi dobře.

V Praze dne 7. června 2020

PhDr. Olga Běhounková, Ph.D.