



POSUDEK BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Posudek oponenta práce

Autor práce: **Sofia Volkova**

Název práce: **Firemní kultura českého podniku ve vztahu k národní kultuře a působení podniku na mezinárodním trhu**

Autor posudku: **Eva Richter, Ph.D.**

Návrh klasifikace práce: **nevyhovující**

Základní charakteristika práce.

Předložená bakalářská práce se zabývá firemní/organizační kulturou a její korespondencí s kulturou národní. Stěžejní část práce obsáhle uvádí čtenáře do studia kultury obecně, předkládá základní koncepce ke studiu kultury národní a organizační. V empirické části práce autorka realizovala vlastní sondu do organizační kultury jedné české firmy, v níž aplikovala dotazník měřící aspekty kultury podle Hofstedeho teorie kulturních dimenzí a výsledky srovnala s národními výsledky.

KONCEPČNÍ STRÁNKA PRÁCE

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

Cíl práce není formulován zcela jasně a jednoznačně. V abstraktu autorka uvádí: „*Cílem práce je odhalit jak zaměstnanci a management vybrané české firmy vnímají podnikovou kulturu a analyzovat firemní strategie v oblasti mezinárodního trhu. Pro zkoumání vlivu národní kultury na řízení bude využita metodika kvantitativního šetření pomocí dotazníku Geerta Hofstedeho.*“ Z této formulace je patrný prvotní rozpor mezi formulací cíle a následnou realizací, protože druhá věta uvádí „*Pro zkoumání vlivu národní kultury na řízení...*“, což ale není součástí formulace cíle, kde je naopak jako cíl formulováno odhalení toho, „*jak zaměstnanci a management... vnímají podnikovou kulturu a analyzovat firemní strategie v oblasti mezinárodního trhu.*“ Oba tyto cíle ale nejsou v práci realizovány a ani postup práce jim neodpovídá (ten naopak odpovídá druhé větě). Na str. 35 konečně autorka cíl formuluje poměrně jasně: „*Cílem je zjistit, zda firemní hodnoty jsou v souladu s hodnotami státu jejího původu.*“ Tato formulace by měla být v abstraktu a úvodu (který v práci zcela chybí).

Závěry práce ani takto formulovanému cíli bohužel neodpovídají, a to především z důvodu zvolení neadekvátního výzkumného designu a metod.

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

Metoda práce je stanovena na obecné úrovni jasně, tj. využití existujícího měřícího nástroje na národní úrovni a na úrovni konkrétní organizace a srovnání takto získaných výsledků. Konkrétní aplikace tohoto postupu ale v práci není adekvátně popsána. Autorka sice popisuje, jak probíhal sběr ve vybrané firmě, není ale jasné, proč a jak byla zvolena právě tato firma a proč byla zvolena pouze a jen tato firma. Dále je zřejmé, že autorka využívá pro srovnání s národními výsledky existující data (Hofstede VSM 2013), ale o tomto datovém souboru neposkytuje prakticky žádné informace – kdy a jak probíhal sběr, kdo ho prováděl, jak byla definována cílová populace, jaká byla návratnost dotazníků.

Autorka na str. 36 píše: „*Pomocí studia dokumentů, interview, sociálních sítí a dalších informačních kanálů je možné se pokusit o typizaci firemní kultury podniku.*“ Není mi jasné, zda je to postup, který aplikovala, aby mohla v práci vypovídat o povaze firemní kultury studovaného podniku. V tomto bodě je použitý výzkumný postup zcela nejasný. Pokud autorka výše nastíněný postup aplikovala, je potřeba jej upřesnit, konkretizovat a podrobně popsat (jaké studium jakých dokumentů, interview s kým a jak provedené...).

Autorka sice z mě neznámého důvodu na str. 43 popisuje, jak se počítá průměr, na další straně nicméně vůbec nevysvětluje vzorce pro výpočet jednotlivých sledovaných dimenzí – co znamenají čísla před závorkami, kde se vzala, a jak došla k tomu, že konstanta C se rovná absolutní hodnotě předchozího součtu? Vzhledem k tomu, že takto stanovená konstanta vede k tomu, že vyjdou-li výsledky v dimenzi záporně, autorka k nim přičte konstantu ve výši tohoto záporného výsledku a pokaždé tak skončí na 0 (viz výsledky v neoznačené tabulce a v grafu č. 3 na str. 45), nejsem si správností tohoto postupu jista (budu tedy ráda za případné ozřejmění u obhajoby).

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

Empirická část práce vychází z podstatné části teoretické části práce. Ta nicméně obsahuje velké množství zcela nerelevantních či jen málo relevantních pasáží (např. těch pojednávajících o pojmu kultury obecně, o vývoji teorií kultury v sociologii a mimo ni apod.). Velká část textu práce je tak z hlediska stanovených cílů nadbytečná. Z nějakého důvodu práce obsahuje i všeobecné popisy kvalitativní a kvantitativní metodologie bez přímé návaznosti na teoretickou či empirickou část.

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

Řazení kapitol a podkapitol je vcelku logické, nicméně vzhledem k velkému obsahu nerelevantního textu je vnitřní struktura práce logická již méně – celá řada částí textu neplní žádnou funkci ve vývoji argumentace a jiné části, kterých by bylo k logicky konzistentnímu celku třeba, v práci zcela chybí (např. kritika Hofstedeho přístupu a diskuse jeho aplikovatelnosti na autorkou zamýšlené srovnání – viz také komentář k teoretické části práce).

Práci zcela chybí Úvod a Diskuse.

OBSAH PRÁCE

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

Rozsáhlé části teoretické části práce jsou, jak jsem již zmínila výše, jen málo relevantní k cílům a konkrétnímu zaměření práce (mimo výše uvedené není např. také jasné, proč autorka obsáhle popisuje dimenze podle Trompenaarse, které dále v práci nepoužívá a ani je s používanými dimenzemi nijak nediskutuje či nekonfrontuje). Jiné naopak chybí – autorka sice správně zmiňuje, že Hofstede nedoporučuje používat uvedený měřicí nástroj pro srovnání různých organizací v jedné národní kultuře, ale uvádí, že jejímu pojetí, tj. srovnání organizační kultury a národní kultury, toto nebrání. Tento bod by si nicméně zasloužil větší diskusi, a to i proto, že organizační kultura je svou povahou jiná než ta národní – více svázaná s konkrétními organizačními praktikami; a provedené srovnání by tak bylo dobré obhájit i na teoretické úrovni. V práci také chybí kritická reflexe Hofstedeho přístupu a metodologie. Dále chybí přehled empirických studií obdobného zaměření a jejich výsledků, a to realizovaných buď v ČR (chápu

přítom, že nemusí existovat), nebo v zahraničí (s jejich pomocí by autorka mohla mimo jiné podpořit adekvátnost jí zvoleného postupu).

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

Celkově bohužel nepovažují zvolený postup, tedy srovnání jediné firmy čítající 11 dotazovaných s výsledky na národní úrovni, za adekvátní vzhledem k cíli práce. Navíc není z uvedených údajů ani jasné, zda je takové srovnání vůbec možné, a to jednak na základě teoretických předpokladů (viz můj předchozí komentář k Hofstedemu), a za druhé věcně - pokud sběr národních dat probíhal v roce 2013, jak naznačuje název zkratky „VSM 2013“, je vůbec možné získaná data srovnávat s organizační kulturou firmy v roce 2022? Srovnání navíc probíhá čistě okometricky bez jakékoliv statistické analýzy. Autorka jen velmi omezeně reflektuje problém toho, že srovnává velmi malý vzorek a jedinou firmu a nevyvozuje z toho patřičné důsledky pro cíl své práce. Ten mohl být stanoven tak, aby jej i s výzkumem jediné firmy bylo možno naplnit. Vhodnější by možná mohlo být kvalitativní zkoumání, či využití jak dotazníku, tak kvalitativních rozhovorů, které by poskytly hlubší vhled do toho, jak se dané národní dimenze mohou propisovat do kulturních praktik na organizační úrovni. Čistě numerické srovnávání s českými výsledky, a pak navíc i s výsledky ze států, kde má firma pobočky (dotazování byli ale zřejmě jen zaměstnanci přímo v ČR), považují za nedostačující pro vyvozování závěrů a testování hypotéz. U některých hypotéz mi rovněž nebyl zcela zřejmý jejich základ, jakkoliv se autorka snaží je všechny opodstatnit, v předchozím textu pro ně není vždy dostatečná opora – např. u H2 (str. 37): „*Očekávání potvrzení této hypotézy je založeno na skutečnosti, že firma vyslovuje požadavek na schopnost zaměstnanců čelit nejistotám*“, přičemž v předchozím představení firmy a její kultury není o tomto požadavku ani zmínka.

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).

Pro předložené závěry a výsledky testování stanovených hypotéz podle mne autorka neposkytuje dostatečnou oporu ani v teoretické, ani v empirické rovině, což je vyústěním problémů, které více komentuji výše.

Předkládané závěry práce nejsou nijak diskutovány ve vztahu k existujícímu výzkumu v této oblasti, ani ve vztahu k teoretickým východiskům.

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.)

Práce splňuje stanovený rozsah. Ve všech ostatních ohledech bohužel práce nenaplnuje kritéria odborného textu.

- a Příkladným v první části textu autorka v rozporu s citační etikou špatně parafrázuje – např. pasáž o pojmu kultury a jejím užití v Cicerově díle je převzata a pouze kosmeticky (tj. náhradou synonym a přeskládáním větné skladby) **bez označení zdroje** převzata z poznámky pod čarou na str. 17 v publikaci Lukášové a Nového (Organizační kultura: od sdílených hodnot a cílů k vyšší výkonnosti podniku; uvedeno v přehledu zdrojů). Podobně první odstavec na str. 9 je podobnou špatnou parafrází ze Sociologického

slovníku (heslo „kultura“). Další pasáže jsem již nekontrolovala, ale výše uvedené případy vrhají pochybnost na celkovou kvalitu textu.

- b Celé velké úseky textu jsou ozdrojované z jediného zdroje (např. popis dimenzí národní kultury podle Trompenaarse podle Lukášová, 2010; kapitola 2.1.1. podle Hofstede, 2010, což je odkaz, který navíc není uveden v seznamu zdrojů).
- c Tabulka 1 je zřejmě odněkud převzata, není ale uvedeno odkud – oba odkazy u ní uvedené (a zřejmě zkopírované spolu s ní) nejsou v seznamu zdrojů.
- d Na celé řadě míst (pro jejich početnost je zde jednotlivě nevypisuji) chybí zdroj myšlenky, informací, poznatků (např. většina pasáží popisující kvalitativní a kvantitativní metody nebo celá pasáž popisující koncepci Deala a Kennedyho).
- e U přímých citací většinou chybí uvedení čísla strany, a to i v případech, kdy se očividně jedná o zdroj s číslovanými stranami (např. na str. 25 přímá citace z Lukášová, 2010; na str. 26 citace z Schein, 1992).
- f Mnoho odkazovaných zdrojů není uvedeno v seznamu literatury (např. Peters & Waterman, 1982 na str. 25; Kasper & Mayrhofer, 2005 a Giddens, 1997 na str. 26; Ehrhart, Schneider & Macey, 2013 na str. 29; Bedrnová & Nový, 2002 – zřejmě nesprávně odkazováno jako Bednářová a Nový na str. 31; Hofstede, 2013 na str. 38...).
- g Naopak některá díla uvedená v seznamu zdrojů nejsou v textu odkazována: Armstrong, 1999; Cejthamr & Dědina, 2010; Franková, 2011; Chan & Mauborgne, 2015; Veber a kol., 2014).

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

Vhodnost a úplnost informačních zdrojů se vzhledem k výše uvedeným nesrovnalostem v citování a zdrojování textu hodnotí obtížně. Přítomnost těchto nesrovnalostí je spíše příznakem zásadních nedostatků v práci se zdroji. Kromě toho vychází práce především ze sekundárních zdrojů jako jsou učebnice a příručky a zcela absentují empirické studie aplikující přinejmenším podobný postup v zahraničí (popř. v ČR, existují-li).

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

Po stylistické stránce není práce na dostačující úrovni. Na mnoha místech (ve druhé části práce pak skoro všude) působí práce velmi neobratně, a dokonce jako částečný (strojový) překlad z cizího jazyka (dochází k podobnému přehození slovosledu a např. na str. 32 věta „*Výzkum firemní kultury je populárním nástrojem pro odhalení přírody konfliktů v pracovním kolektivu...*“ obsahuje spojení „přírody konfliktů“, do angličtiny přímo přeložitelné jako „nature of conflicts“. Tato záměna „přírody“ a „povahy“ jako překladu slova „nature“ z mého pohledu vcelku jasně poukazuje na užití překladu z cizího jazyka a absenci korektury). Autorka není rodilou mluvčí českého jazyka. I v takovém případě je ale potřeba dostát nároků na jazykovou úroveň práce, a to v jazyce práce. V tomto případě tedy měly být provedeny potřebné korektury. Autorka může zvážit psát práci v anglickém jazyce, pokud by pro ni bylo snazší v něm dosáhnout potřebné jazykové úrovně.

Z hlediska grafické úpravy a zpracování grafů, tabulek a obrázků je v práci zmatek. Autorka ne vždy rozlišuje obrázky a grafy (např. Obrázek 5 na str. 40 je graf, ne obrázek, a navíc se můžeme bavit o smyslu zobrazení relativních četností pohlaví zastoupených ve vzorku 11 lidí v koláčovém grafu) a v textu občas dochází k špatnému číslování (na obr. 5 na str. 40 se v textu odkazuje jako na Obrázek 4). Grafy od str. 47 nejsou očíslovány vůbec.

Některé kapitoly uvedené v obsahu v práci nejsou.

Nadpis seznamu literatury se nějak zamotal do samotného seznamu.

Chybí nadpis a označení přílohy (dotazník VMS 2013).

Celkové hodnocení práce

Celkově práce z mého pohledu nesplňuje požadavky kladené na bakalářské práce tohoto typu. Dochází k sice dílčím porušením citační etiky, ale dochází k nim ve velkém rozsahu. V práci je celá řada dílčích nedostatků, z nichž každý jeden sám o sobě by nemusel být důvodem zamítnutí, dohromady ale výrazně přispívají k nižší kvalitě práce. Práce navíc není z mého pohledu přesvědčivá ani svým teoretickým a metodologickým základem, ani svými závěry a jejich podložením.

Z těchto důvodů, které jsem podrobněji rozepsala v posudku, shledávám práci bohužel jako nedostatečnou pro obhajobu a **nedoporučuji ji proto k obhajobě.**

Datum: 16. 1. 2023

Podpis: