

## Posudek oponenta disertační práce

Název disertační práce: **Systém TOGA a dotazník pracovního stylu manažerů**

Jméno doktoranda: **Mgr. Daniel Krištof**

Studijní obor: Psychologie práce a organizace

Vedoucí práce: doc. PhDr. Jiří Štikar, CSc.,

Univerzita Karlova v Praze, Filozofická fakulta, katedra psychologie

Jméno oponenta: doc. PhDr. Ing. Aleš Gregar, CSc.

Datum: 6. května 2010.

---

Předložená disertační práce má 154 stran, včetně řady tabulek, obrázků a schémat umístěných přímo v textové části. V závěru textové části je uveden seznam literatury (celkem 63 titulů) a v příloze je dotazník TOGA-C Manager. Disertační práce je rozdělena do dvou základních kapitol – teoretické a výzkumné části.

### **Charakteristika řešeného tématu**

V teoretické části jsou popsána východiska pro vytvoření systému TOGA jako jednotné koncepce, která na základě rozřídění činností do tří kategorií umožňuje posoudit některé aspekty pracovního stylu manažerů. Rozlišuje při tom činnosti zaměřené na diagnostiku, činnosti zaměřené na metodiku a činnosti zaměřené na tvořivost. Podle těchto kategorií posuzuje preferenci určité orientace činností manažera, jeho pracovní styl, který je vymezen jako charakteristická míra preference diagnostických, metodických a tvořivých činností. Autor disertační práce dále charakterizuje takové profily pracovního stylu manažera, kdy manažer některé kategorie činností nepreferuje, opomíjí nebo odmítá, a formuluje možné závěry a doporučení v rovině dalšího profesionální rozvoje manažera. Tento postup je zajímavý proto, že manažer může vnímat a chápat přednosti a nedostatky svého pracovního stylu a uvažovat o jeho změně v rovině behaviorální, a tím se podílet sám na svém profesionálním rozvoji. Systém TOGA, který se opírá o pracovní činnosti a jejich psychickou regulaci, vychází z jednoduché a srozumitelné kategorizace, čímž umožňuje posuzování jednotlivce jednotným a srozumitelným způsobem, ať už působí na různých manažerských pozicích a na různých stupních řízení. Tím je dána možnost maximální šíře použití toho nástroje pro hodnocení s rozvoj manažerů.

Ve výzkumné části disertační práce je uvedena revize dotazníku pracovního stylu manažera TOGA-C Manager a je prezentován postup a výsledky standardizace tohoto dotazníku. V závěru jsou diskutovány možnosti použití dotazníku TOGA jako nástroje pro hodnocení a rozvoj manažera a další postup při jeho standardizaci.

Rozsah použitých literárních zdrojů je přiměřený, je použita relevantní a aktuální naše i zahraniční literatura.

### **Aktuálnost zvoleného tématu**

Téma je vysoce aktuální jak z hlediska vědeckého zkoumání, tak z hlediska praktické využitelnosti ve firmách a organizacích, protože reaguje na požadavek aplikace kvalitních metod hodnocení a rozvoje manažerů s cílem zvyšování jejich profesionální připravenosti a výkonnosti. Uvedený postup poskytuje dobré možnosti pro efektivní využití jednoduché metody hodnocení a jejich závěrů pro výběr a profesní, kariérový rozvoj manažerů na všech úrovních řízení, protože pracuje s pojmy a kategoriemi, které umožňují dobrou komunikaci mezi psychologem a manažerem.

### **Naplnění stanoveného cíle**

Cíl disertační práce, uvést teoretická východiska systému TOGA jako jednotné koncepce, která na základě roztřídění činností do tří kategorií umožňuje posoudit některé aspekty pracovního stylu manažerů a prezentovat výsledky standardizace dotazníku TOGA-C Manager pro posuzování pracovního stylu manažera, lze považovat za splněný. Doktorand odpovídajícím způsobem prezentoval koncept systému TOGA a výsledky standardizace tohoto dotazníku. Komentoval také možnosti využití tohoto nástroje v praxi a oblasti dalšího rozpracování dotazníku a jeho standardizace.

### **Postup řešení zvoleného tématu a konkrétní přínos studenta**

Zvolený postup zpracování disertační práce považuji za správný, s dobrou logickou návazností. V první části uvedl autor teoretická východiska pro vytvoření systému TOGA, ve druhé části je uveden dotazník pracovního stylu manažera TOGA-C Manager a je prezentován postup a výsledky standardizace tohoto dotazníku. V závěru jsou diskutovány možnosti použití dotazníku TOGA jako nástroje pro hodnocení a rozvoj manažera a další postup při jeho standardizaci. Konkrétní přínos doktoranda je možno spatřovat ve formulaci teoretických východisek konceptu TOGA a sestavení dotazníku pracovního stylu manažera, který z tohoto konceptu vychází. Dále pak ve výsledcích metodicky korektního postupu standardizace tohoto dotazníku.

### **Význam pro praxi a rozvoj vědního oboru**

Předložená práce má evidentní přínos pro praxi, protože přináší validní a reliabilní nástroj pro posuzování významné charakteristiky činnosti manažera – stylu jeho práce. Navíc záměrem autora je, aby tento nástroj byl jednoduchý, srozumitelný a umožňoval dobrou komunikaci psychologa a manažera při interpretaci a formulování závěrů pro další profesní rozvoj manažera. Z pohledu teorie je zajímavé rozvíjení činnostního přístupu v posuzování člověka v procesu práce. Dále pak je velmi cenný metodicky korektní postup standardizace dotazníku a diskuse k jeho výsledkům.

### **Formální úprava a jazyková úroveň**

Předložená disertační práce je napsána kultivovaným a srozumitelným jazykem. Získané poznatky a vyvozené závěry jsou formulovány stručně a přehledně. Formální a jazyková úprava práce je na velmi dobré úrovni.

Navrhuji, aby autor při obhajobě disertační práce blíže vysvětlil své stanovisko **k těmto otázkám:**

- Mělo přehodnocení dimenzionálního schématu systému TOGA (viz str. 12 a 13 ), tj. zvýraznění primárního vztahu metodika versus tvořivost a sekundární odlišení

diagnostiky, vliv na revizi dotazníku TOGA do podoby TOGA-C Manager (viz příloha)?

- Jak by bylo možné dále postupovat při eliminaci omezení standardizace dotazníku (chyba spojená s nenáhodným výběrem vzorku manažerů, viz str. 144). Bude se autor touto otázkou dále zabývat?
- Používá dotazník TOGA vedle skupiny českých psychologů zmíněných v disertační práci (viz str. 7) také širší okruh zájemců z řad psychologů práce a organizace působících v podnikové a poradenské praxi? Jaké jsou možnosti a podmínky pro rozšíření používání dotazníku TOGA? Byla by možnost k pokračování ve standardizaci dotazníku?
- Mohl by autor disertační práce komentovat své zkušenosti s použitím dotazníku TOGA pro hodnocení pracovního stylu manažerů?

### **Závěr**

Konstatuji, že autor předložené disertační práce prokázal velmi dobrou schopnost a připravenost k samostatné výzkumné práci ve vědním oboru Psychologie práce a organizace. Doporučuji proto předloženou disertační práci k obhajobě a po úspěšném obhájení této práce udělení akademického titulu Ph.D.

Ve Zlíně dne 5. 5. 2010.

### Adresa autora posudku:

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, Fakulta managementu a ekonomiky, Mostní 5139,  
760 01 Zlín, tel. 576032227, e-mail: [gregar@fame.utb.cz](mailto:gregar@fame.utb.cz)