

Hodnocení diplomové práce

Název: Komunikační dovednosti manažerů v neziskových organizacích

Jméno studenta: Bc. Anna Audrlická

Vedoucí práce: Mgr. Petr Vrzáček

Cílem práce je zmapovat poznatky současných autorů o komunikačních dovednostech manažerů a představit, jakým způsobem se v této oblasti hodnotí sami manažeři. Stěžejní otázkou, kterou autorka zkoumá je, *v jaké míře jsou komunikační dovednosti vrozené, jestli se případně dají kultivovat a rozvíjet a pokud ano, tak jakým způsobem (technikami).*

V teoretické části je přehledně popsána oblast komunikace; nejprve obecná charakteristika, poté komunikační dovednosti a jejich použití v manažerské praxi. Použití komunikačních dovedností v praxi je zároveň propojeno s popisem hlavních manažerských funkcí. Z kapitol 3.1 a 3.2 je zjevné a pochopitelné, že komunikační dovednosti hrají v práci manažera klíčovou úlohu. Jak autorka dále sama dokladuje, není v tomto ohledu příliš důležité, v jakém sektoru manažer působí. Ve vybraných aspektech (a to i v části praktické) uvádí stručné porovnání sektoru komerčního/*bussines sféry* a neziskového. Pro přesnost bych doporučila uvést, že se jedná o popis nevládního neziskového sektoru. Vládní (či další) neziskový sektor by opět měl svá specifika. Ke kapitole 3 snad ještě poznámku, že je poměrně obtížné orientovat se v tom, zda podkapitoly 3.1, 3.2 a 3.4 platí obecně pro oblast managementu (*bussines i neziskový*), či zda je takto vymezená jen jedna z oblastí a specifika managementu neziskového jsou pouze v podkapitole 3.3. V textu je rozlišení ziskového a neziskového sektoru věnována věta v závěru kapitoly 3.3, kde se mluví o tom, že v obou sektorech jsou vyžadovány stejné předpoklady k manažerské práci. Postrádám shrnutí případných podobností a rozdílů mezi jednotlivými sektory a z něj plynoucí přesnější vymezení role, činností a kompetencí cílové skupiny – manažerů nevládního neziskového sektoru.

Kapitola 4 osvětluje kompetenční model, ze kterého dále vyplývá výběr zvolené techniky pro rozvoj komunikačních dovedností. Vzhledem k důležitosti pojmů „kompetence“ a „dovednost“ pro tuto práci bych doporučila zařadit přesnější vymezení těchto pojmů a jejich vztah, a to z pohledu více autorů (v práci se setkáváme pouze s jedním vymezením). V kapitole 4.1 je uveden seznam „kompetencí s behaviorálními projevy“. Tyto pozitivně formulované projevy chování jsou v dotazníku, který byl použit v praktické části, označeny jako „očekávání“. V ukázce z hodnotícího dotazníku (příloha 1) v části komentář jsou respondenti vyzýváni ke komentování provedeného hodnocení „dovednosti aktivní naslouchání.“ V prvním odstavci kapitoly 4.1 je zároveň věta: „Jednotlivá kritéria se opírají o průvodní znaky kompetencí.“ Nebylo mi zcela jasné, zda jsou kritéria behaviorální projevy, či něco jiného. V kapitole 5 „jsou stanovené kompetence souborem základních komunikačních schopností“. Přiznávám se, že jsem tuto terminologickou hádanku nedokázala zcela rozplést, a proto se k ní vracím níže v otázkách k obhajobě.

Pro rozvoj komunikačních dovedností zvolila autorka metodu koučování a výběr logicky zdůvodňuje složením cílové skupiny (vybraní manažeři již absolvovali tréninky v oblasti komunikace) a vlastním profesním zájmem. Pro účely diplomové práce tak, jak byl vymezen v úvodu, bych doporučila uvést stručnou charakteristiku i dalších technik či metod rozvoje komunikačních dovedností. Také stručné vymezení tzv. soft skills/měkkých dovedností zmiňovaných v kapitole 5 by mohlo napomoci lepšímu pochopení tématu.

Ve shrnutí teoretické části (kterou na rozdíl od autorky nepovažuji za *spolehlivě uspávající*) se dozvídáme, kde hledat klíč k úspěšné komunikaci a navazování vztahů. Klíčem je vědomí vlastní hodnoty (Jeden z důvodů pro doporučení rozvést téma soft skills - oblast osobních kompetencí, případně zmínit emoční inteligenci.). Toto tvrzení dokládá autorka také osobní zkušeností z práce s dětmi z dětských domovů, kterou ale blíže nevysvětluje. Dále se přiklání k názoru vyplývajícímu z odborných studií, že *komunikační dovednosti jsou dílem vrozené a formované výchovou a prostředím, ve kterém žijeme a současně je to dovednost, kterou lze tréninkem rozvíjet a prohlubovat*. Jak velký je tento díl, zůstává stále otázkou, a to nejen pro autorku diplomové práce, ale i pro mnoho specialistů, jejichž názory jsou zohledněny v první kapitole práce.

V praktické části je popsán sběr dat a shrnuté výstupy šetření 360stupňové zpětné vazby pro 6 vybraných manažerů nevládní neziskové organizace. Účelem praktické části bylo porovnat, jak hodnotí své komunikační dovednosti sami manažeři a jak je hodnotí pracovníci, kteří jsou s nimi v pravidelném pracovním kontaktu. Jelikož dotazník, který byl ve výzkumu použit, není součástí práce, není možné posoudit, zda kompetenční model použitý pro účely výzkumu, je shodný s kompetenčním modelem představeným v kapitole 4.1. Shrnutí výstupů a ukázka hodnotícího dotazníku v příloze nasvědčují tomu, že se jedná o stejný soubor kompetencí. Otázkou zůstává, jestli byly stejně popsány i behaviorální projevy a jak byl vlastně uvedený kompetenční model sestaven. Jinými slovy, jak probíhalo v kapitole 7 uvedené „zmapování příslušných komunikačních kompetencí a jejich behaviorálních projevů a dokončení kompetenčního modelu“.

Výsledky výzkumu umožnily na individuální úrovni identifikovat vzdělávací potřeby manažerů a nabídnout potřebnou intervenci ve formě koučování (praktická aplikace poznatků z části teoretické). Na úrovni skupiny se autorce podařilo potvrdit či vyvrátit stanovené hypotézy. Přípravu, provedení a vyhodnocení výzkumu (praktické části) považuji za silnou stránku práce. Pokračování v započatém díle ve formě koučování pro manažery, jistě alespoň částečně pomůže s odpovědí na otázku, v jaké *míře jsou komunikační dovednosti vrozené, a jestli se případně dají kultivovat a rozvíjet koučováním*. Patrně s vědomím toho, že cíle diplomové práce, ještě nebylo zcela dosaženo, autorka čestně nastiňuje cestu, jak by se na výsledky dosažené v této práci dalo navázat. V závěru práce jsou správně zařazeny odkazy na výzkumy, které se zabývají efektivitou koučování a mohli bychom se tak dozvědět, jakou naději mají manažeři při rozvíjení svých dovedností. Výsledky těchto výzkumů ale v práci uvedeny nejsou.

Několik drobností týkajících se formálních náležitostí práce. Doporučila bych uvést

nejen ukázkou hodnotícího dotazníku, ale dotazník celý (přinejmenším pro účely hodnocení). Předpokládám, že kniha *Tréning* autorů Ondruška a Labátha byla vydána Partners for Democratic Change nikoli Chance.

Celkově chápu práci jako důkaz toho, že autorka rozumí zvolenému tématu, orientuje se v oboru a umí použít znalostí a dovedností, které získala během (jistě nejen) studia. Jednotlivé části práce mají zajímavou strukturu, byly použity vhodné zdroje a údaje. Domnívám se, že v rámci možností daných studiem se autorka přiblížila ke stanovenému cíli, jen v případě některých témat (řízení zaměřené na kompetence; management v ziskovém a neziskovém sektoru; techniky a metody rozvoje komunikačních dovedností) chybí přesnější nebo podrobnější teoretické ukotvení pro praktickou část.

Otázky:

1. Vysvětlíte prosím pojmy kompetence, schopnost, znalost a dovednost. Jaký je mezi nimi vztah?
2. Popište prosím, jak jste vytvářela kompetenční model pro účely výzkumu.

Doporučení:

Práci **doporučuji** k obhajobě. Navrhuji hodnocení **velmi dobře**.

Datum : 7. října 2009

Podpis:

Dana Hradcová