

Posudek diplomové práce UK FHS

Obor: Řízení a supervize v sociálních a zdravotnických organizacích

Název práce: Hodnocení nelékařských pracovníků

autorka práce: Bc. Lucie Kramešová

rok ukončení studia: 2013

vedoucí práce: Zuzana Havrdová

zaměření studia: Řízení

Autorka práce je zdravotní sestra, která působí ve velké pražské nemocnici. Téma práce vzniklo na základě zadání zaměstnavatele a částečně vyplynulo z diagnostiky organizace provedené v 1. roč. studia. Hodnocení zaměstnanců se může stát významným prvkem personálního řízení. Autorka v teoretické části správně zdůraznila, že pojetí hodnocení může být kontroverzní a závisí na tom, jak je pojat celý systém řízení a práce se zaměstnanci. Rozlišila přístupy zdůrazňující řízení a vedení pracovníků oproti řízení resp. hodnocení pracovního výkonu. Již při přípravě projektu práce sledovala záměr přispět k takové povaze hodnocení pracovníků, která by podněcovala participaci a motivaci pracovníků a jejich identifikaci s organizací.

V teoretické části práce autorka zdůrazňuje zájem podívat se na zkoumaný problém komplexněji, a to z oblasti řízení lidských zdrojů, kvality, řízení změny a organizační kultury. Proto do své práce zařadila kapitoly s těmito názvy. Jako svůj cíl pak uvedla zjistit postoj vedoucích i řadových pracovníků k hodnocení a navrhnout smysluplné změny systému hodnocení. Zkoumání postojů věnovala praktickou část, kde prezentuje vlastní kvalitativní a kvantitativní výzkum stavu hodnocení v organizaci, názorů na hodnocení a parametrů šesti oblastí pracovního života podle Leitera a Maslachové.

Práce celkově vypovídá o snaze autorky pečlivě naplnit vše, co je k tématu třeba provést. Čerpala celkem ze 44 odborných publikací k tématu řízení, včetně 4 zahraničních publikací, které správně cituje. Provedla 15 rozhovorů s vedoucími pracovníky, které přepsala, kódovala a nacházela axiální vztahy mezi vzniklými kategoriemi. Vytvořila vlastní dotazníkové položky, odpovídající stanoveným hypotézám, ověřila je v pilotním výzkumu, následně je spojila s položkami dotazníku AWSL (Šest oblastí pracovního života) a vyšetřila jimi pracovníky na kvótně zvoleném vzorku oddělení nemocnice. Výsledky dotazníkového šetření zpracovala nejen primárními, ale i sekundárními postupy analýzy dat (korelace mezi daty podle položených otázek na vzájemné vztahy). Metodologický postup i zpracování dat zcela odpovídá položeným otázkám a je adekvátní.

V práci jsou však bohužel významné nedostatky, které podstatným způsobem snižují její kvalitu. Za vážný nedostatek považují skutečnost, že autorka utkvěla na prakticistním přístupu k tématu a často se uchyluje k návodům bez řádné argumentace (srov. „je dobré, postupovat tak a tak...“, „měli bychom řídit tak a tak“), což se projevuje jak v teoretické, tak zejména v praktické části práce a v jejím závěru (viz doporučení). I přes některé dobré pasáže práce (např. postup zpracování dat) celým textem prolíná sklon autorky reprodukovat „osvědčené“ praktické poznatky bez kritického porovnání, nadhledu a schopnosti vyrovnat se s existujícími rozpory jak v názorech autorů (srov. třeba řízení výkonu vs. hodnocení), tak v poznatcích z výzkumu (srov. zjištění v kvalitativním výzkumu, že se hodnocení v organizaci většinou neprovádí proti zjištění v kvantitativním výzkumu, že se hodnocení v organizaci většinou provádí). Teoretické poznatky z různých oblastí nejsou integrovány do konzistentní pozice, o níž by se autorka mohla opřít jak při interpretaci svých výzkumů, tak zejména ve vyvození doporučení. Závěry a doporučení tak velmi chatrně navazují na pasáže týkající se výzkumu (autorka z výzkumu těží pouze zjištěním, že se hodnocení neprovádí). Navrhovaná

doporučení nejsou výsledkem vlastního výzkumu, takže by je mohla provést i bez výzkumu. Doporučení jsou možná v prezentované podobě pro organizaci momentálně užitečná, ale naprosto neodpovídají étosu teoretické části a intencím autorky vnést do hodnocení „komplexní pohled“ na celou problematiku. Je možné, že v úvodu zmíněná směrnice pro hodnocení, kterou autorka dle svých slov na základě této práce vytvořila, teprve „komplexní pohled“ dotváří, to však čtenář nemůže posoudit, protože v práci není doložena. Práce tak působí celkově nedotaženým dojmem, jakoby musela být předčasně ukončena. Poznatky jsou prezentovány sice korektně, ale vedle sebe, aniž by z nich autorka vytvářela syntézu. Chybí zde integrovaný pohled autorky jak na postoje pracovníků a vedoucích v nemocnici, tak na aspekty organizační kultury, které s nimi mohou souviset. Zejména pak chybí navazující komplexně pojatá doporučení, která by dostála záměrům, uvedeným v úvodu práce. Myšlenky z teoretické části o tom, jak se hodnocení „má“ dělat, takto bohužel zůstávají jen na úrovni tezí.

Celkově tedy mohu hodnotit práci jen jako dobrou, a to pokud autorka při obhajobě řádně vysvětlí a obhájí, jaké konkrétní poznatky z výzkumu zapracovala do navržené směrnice hodnocení, nebo jaké postupy navrhuje pro to, aby její doporučení nezůstala jen u dříve vytvořeného „papíru“, který zvýší administrativní zátěž staničních sester.

doc. PhDr. Zuzana Havrdová, CSc.

V Praze, dne 22.1.2013