

Oponentský posudek na habilitační práci

Autor práce: **Ing. Jana Holá, Ph.D.**

Název práce: **Interní komunikace v teorii a praxi**

Oponent: doc. Ing. Pavel Žufan, Ph.D.

Předložená práce se zaměřuje na problematiku interní komunikace, která představuje v kontextu aktuálních výzkumů jeden z významných faktorů ovlivňujících prosperitu organizací.

Z formálního hlediska má práce 148 stran (a 15 stran příloh), obsahuje 31 obrázků a 32 tabulek, což lze považovat za adekvátní požadavkům na habilitační práci.

Habilitační práce se tematicky člení na 6 kapitol, které na sebe logicky navazují a tvoří uspořádaný celek s dobrým jazykovým projevem, stylizací a vypovídací schopností spisu. Při výše uvedeném rozsahu obsahuje práce minimum jazykových a formulačních nepřesností (např. „Přesvědčivý manažeři...“ v Tab. 5 na s. 25). Jistý problém by bylo možné spatřovat v nezařazení standardních kapitol „Cíl práce a metodika“ a „Diskuse“, které do vědecké práce rozhodně patří, ovšem lze akceptovat jejich zařazení do jiných kapitol práce.

Cíl práce je formulován na straně 9: „...vymezení interní komunikace jako manažerské disciplíny a návrh modelu jejího systémového nastavení pro praxi“. Formulaci nepovažuji za nejvhodnější, neboť interní komunikace není zcela novou disciplínou, která by vymezení postrádala (v tomto kontextu bylo spíše vhodné si ujasnit pojem „komunikace“, který ze své podstaty představuje obousměrný proces, takže používání pojmu „obousměrná komunikace“ není – nehovoříme-li o silničním provozu – na místě; obdobně jako „ICT technologie“). Návrh modelu systémového nastavení interní komunikace však představuje cíl, který habilitační práci odpovídá a je akceptovatelný.

Práce s literaturou je co do rozsahu i počtu citovaných autorů (cca 130 zdrojů) na dobré úrovni, včetně dodržení citačních pravidel, práce s různými zdroji a využití aktuálních vědeckých prací zahraničních autorů.

Za klíčovou část práce lze patrně považovat zejména kapitolu 4, v níž je navržen „normativní model výstavby systému interní komunikace“ a jeho následnou verifikaci v kapitole 5. Zejména při návrhu modelu je problémem právě nepřítomnost metodické kapitoly, která by specifikovala způsob vzniku návrhu. „Přesvědčení autorky“ (první věta druhého odstavce na s. 85) za dostatečné zdůvodnění, žel, považovat nelze. Model na obrázku 13 na s. 88 je navíc nevhodně graficky zpracován, takže některé vazby procházejí prvky, kterými procházet nemají.

V kapitole 5 zaměřené na „praktickou studii verifikace navrhovaného modelu...“ je uvedena kapitola „5.1 Výzkumný design a metodologie“. Aniž bych posuzoval

relevanci nadpisu a obsahu, zastavím se u kroků, které mají vést k ověření relevance modelu:

- Ad 1: Vymezení základního pojetí modelu – Pojetí modelu má vymezovat vybraná skupina manažerů interní komunikace? Kde se tito manažeři vzali? Mají vymezovat pojetí modelu navrženého někým jiným? Jak? Proč?
- Ad 2: Kvantitativní ověření těžiště interní komunikace v jednotlivých oblastech managementu – Co je to „těžiště interní komunikace“? Co jsou „jednotlivé oblasti managementu“? Jak lze těžiště kvantitativně ověřit?
- Ad 3, 4: Ověření relevance prvků modelu a významu interní komunikace – Skutečně lze provést „kvantitativní hodnocení významu prvků“ a „kvantitativní hodnocení manažerů významu interní komunikace“, a to „v teoretické rovině“?
- Ad 5: Ověření platnosti modelu – Platnost modelu „v obecných podmínkách jakékoliv organizace“ lze ověřit pouze jeho implementací ve všech organizacích...

Vymezení prvků modelu pro potřeby skupinového interview a expertních rozhovorů (s. 98-99) a totéž pro potřeby dotazníku (s. 107-8) rovněž problematizuje relevanci dosažených výsledků, což je nejpatrnější na pojmu „strategie firmy“ definovaném jako „Jasně deklarovaná, srozumitelná strategie firmy...“ Přestože se na těchto definicích „experti ujednotili“ (s. 99), osobně je za srozumitelné nepovažuji.

Provedený výzkum v podobě skupinových rozhovorů, expertních interview a dotazníkového šetření přináší jistě zajímavé poznatky. Bez ohledu na problémy v definicích jednotlivých hodnocených aspektů lze tuto část ocenit, ačkoliv její přínos poněkud snižuje nejasně prezentovaná metodika. Rozbor výsledků a jejich sumarizace však bezesporu přináší nové poznatky.

V této souvislosti je opět škoda, že v práci chybí kapitola „Diskuse“, která je sice částečně obsažena v sumarizaci výsledků a v závěru práce, ovšem chybí jakékoliv srovnání s poznatky prezentovanými v teoretické části práce, v jiných studiích apod.

Doporučuji, aby se autorka v rámci obhajoby práce vyjádřila k následujícím připomínkám a dotazům:

1. Specifikujte způsob návrhu „normativního modelu výstavby systému interní komunikace“.
2. Jak si představujete praktickou aplikaci navrženého modelu?
3. Na základě čeho hodnotíte model jako „dostatečně srozumitelný, dostupný... a nadčasový“ (s. 136)? Ve které části práce či výzkumu jste hodnotila „nadčasovost“ modelu? Kde byla hodnocena „angažovanost zaměstnanců“ (s. 139)?

Závěr

Přes uvedené připomínky lze jednoznačně konstatovat, že jde o práci, která přináší nové vědecké poznatky, a to zejména v podobě identifikace a kvantifikace vybraných

vlivů na efektivitu interní komunikace (byť subjektivně hodnocenou). Habilitantka se představuje jako osobnost splňující požadavky na vědecko-pedagogickou kvalifikaci „docent“.

Práci *doporučuji* k obhajobě.

V Brně dne 5. září 2016



doc. Ing. Pavel Žufan, Ph.D.
Ústav managementu PEF MENDELU

Provozně ekonomická fakulta ČZU
Katedra řízení
Kamýcká 129, 165 21 Praha 6 - Suchdol

OPONENTNÍ POSUDEK HABILITAČNÍ PRÁCE

Autor habilitační práce: **Ing. Jana Holá, Ph.D.**
Oponent: **doc. Ing. Tomáš Macák, Ph.D.**
Název habilitační práce: **Interní komunikace v teorii a praxi**

Osnova posudku:

1. *Přístup a postup řešení*
 2. *Původnost řešení*
 3. *Relevance dosažených výsledků*
 4. *Vědecký přínos*
 5. *Závěrečné zhodnocení*
-

1. Přístup a postup řešení

Habilitační práce obsahuje (bez příloh) 148 stran a je rozdělena do sedmi kapitol, přitom první, šestá a sedmá kapitola jsou v tomto pořadí zastoupeny úvodem, závěrem a použitými zdroji. Těchto sedm kapitol je doplněno třemi přílohami: dotazníkem, kontingenčními tabulkami a explorační analýzou. V úvodu autorka habilitace uvádí odůvodnění tématu habilitace, ze kterého vyplynul cíl práce:

„Cílem habilitační práce je vymezení interní komunikace jako manažerské disciplíny a návrh modelu jejího systémového nastavení pro praxi“.

Ve druhé kapitole je obsaženo vymezení současných poznatků k problematice interní komunikace, kde jsou poměrně obšírnou formou podány podpůrné argumenty hovořící pro zařazení interní komunikace jako samostatné vědní disciplíny. Většina těchto argumentů je založena na kritice praktické realizace interní komunikace, nadřazení systematické nad

intuitivní činností a předpokladem pozitivní korelace interní komunikace s efektivitou organizace. Všechny tyto argumenty působí jako samozřejmosti, které je možné bez váhání přijmout jako důvod pro vznik nové disciplíny.

Na druhou strunu si dovolím polemizovat, jestli je nejen efektivní, ale také účelné mnohonásobně verifikovat samozřejmosti v určité vědní oblasti. Touto oblastí myslím kapitolu 5, kde jsou tato ověřování provedena pomocí popisné statistiky, která využívá data z rozhovorů s členy Institutu interní komunikace a jiných odborníků.

Vedle toho se domnívám, že většina takovýchto samozřejmostí je vyvratitelná kontra-argumentem, pokud se na něco, co je zdánlivě nezpochybnitelné, výzkumník/výzkumnice podívá prizmatem jiného úhlu pohledu. Například při nestacionárních produkčních procesech je obvykle vyloučeno, aby interní komunikace umožňovala nalézt konvergentní řešení bez významného podílu informačního šumu. Účinné využívání komunikace není významnou podmínkou například pro oblast managementu inovací. Pracovní chaos stimuluje divergentní uvažování, které je jistě plnohodnotnou alternativou pro řešení kombinatorickou cestou.

Celkový postup řešení tedy je založen na postupu, kdy je (podle mého soudu) nejprve kritizován současný teoretický stav, který dává potřebu nalézt teoretický (nebo systémový) model. Dále jsou popsány metody pro zvýšení efektivity komunikace ve formě různých auditů interní komunikace. Následuje kapitola systémového nastavení, kde jsou zdůrazněny citace různých autorů o příčinách nefunkčnosti interní komunikace, která způsobuje většinu problémů organizace. Zde je také (pomocí respondentního průzkumu) zkoumán vztah mezi zastoupením systémového řízení interní komunikace a tím, zda-li je interní komunikace součástí strategie.

V následující kapitole je pomocí faktorové analýzy definováno deset prvků ovlivňující efektivitu podnikové komunikace. Těchto deset prvků, uvedených na str. 136 jsou podle autorky habilitační práce ve shodě s ostatními studiemi i odbornou literaturou. Jedná se například o faktor „Kultura firmy založená na morálních a etických hodnotách“, „jasně deklarovaná strategie firmy“, „jednotný tým vedení“ apod. Na straně 138 jsou tyto prvky seřazeny sestupně podle klíče „nejefektivněji fungující prvky“.

Při uceleném pohledu na habilitační práci je postup řešení založen na prostudování velkého množství literatury (přibližně 130 citací je uvedeno v použitých zdrojích). Další krok spočívá v nalezení průnikových faktorů (zřejmě manifestních proměnných navrženého modelu), které jsou nejčastěji zmiňovány v odborné literatuře. Následuje podrobení těchto faktorů dotazníkovému výzkumu a provedení faktorové analýzy metodou hlavních komponent a shlukovou analýzou.

Takovýto postup je zřejmě metodicky správný, pokud je proveden za účelem prokázat schopnost práce s odbornou literaturou a aplikovat již existující metody (např. vybrané metody pro řešení návrhové části diplomové práce). Pokud je účelem práce „prokázat legitimitu samostatnosti interní komunikace jako vědní disciplíny“ (což je uvedeno na straně 10) pak tento postup prokazuje, že interní komunikace není samostatná vědní disciplína. Je tomu tak proto, že při řešení nebyl vyvinut nový teoretický nebo metodický aparát nebo objeven nový princip, který by neužíval poznatky z jiných disciplín nebo nauk (zde zřejmě z podnikového managementu, popisné statistiky, faktorové analýzy, psychologie a sociologie).

2. Původnost řešení

Rešeršní část práce, kterou autorka označila jako „Vymezení současných poznatků“ je zpracována důkladně a ve velkém citačním rozsahu. V textu kapitoly se frekventovaně vyskytují nepřímé citace od českých a cizojazyčných autorů z různých speciálních oblastí podnikového managementu. Zde je myslím vhodné autorku práce pochválit za velký rozsah používaných zdrojů. Z formálního hlediska se mě osobně líbí obratnost v odborném vyjadřování a přesnost formulace premis a závěrů. Výskyt překlepů je velice řídký a neovlivňuje kvalitu ani dojem z habilitační práce.

Vedle toho se poměrně frekventovaně vyskytují citace i v částech práce, které považuji za návrhovou oblast. Jedná se o kapitulu 3 – Zvyšování efektivity interní komunikace, 4 – Systémové nastavení interní komunikace a 5 – Praktická studie verifikace. V těchto oblastech by, podle mého mínění, bylo vhodné zaměřit úsilí na představení určitého vlastního objevu místo citací o tom, jak významná a přitom podceňovaná je vnitropodniková komunikace.

Za původní řešení považuji realizaci dotazníkového šetření, provedení faktorové analýzy (shluková a hlavních komponent), popisné statistiky u stanovených faktorů a sumarizace závěrů (včetně určení pořadí „nejefektivněji fungujících prvků“ interní komunikace).

3. Relevance dosažených výsledků

Výskyt slov použitých jak v názvu, tak v hlavním cíli habilitační práce „Internal Communication“ jsem našel ve 41 případech na Web of Science databázi za posledních 5 let, pokud jsem prohledal kategorie „Management a Business“.

Proto se domnívám, že zvolené téma je pravděpodobně na střešní úrovni zaměření výzkumné pozornosti o souvislostech interní komunikace jako faktoru dalších podnikových procesů. Po seznámení se s články na téma interní komunikace se domnívám, že výzkumy jsou zaměřeny

na hledání míry ovlivnění nástroje interní komunikace do dalších podnikových procesů nebo faktorů. Tedy, že interní komunikace je obvykle chápána jako nástroj k dosažení nějakého podnikového cíle (např. snížení zmetkovitosti produkce nebo zvýšení výtěžku z určitých zdrojů). Tedy interní komunikace nebývá cílem, ale prostředkem. Optimalizace jednoho faktoru ze souboru nástrojů zřejmě vede k diskriminaci ostatních faktorů, pokud přijmeme předpoklad, že pro nastavení jednotlivých faktorů máme limitované možnosti/zdroje. Zmiňuji to zde proto, že autorka habilitace několikrát v textu upozornila na chybu, kde je taktika nadřazena strategii. Zde se naskytá otázka, zdali zde neexistuje analogie ve smyslu nadměrného soustředění pozornosti na jeden faktor řízení (např. podnikové komunikace) může dojít k záměně prostředku a cíle řízení.

Z hlediska relevance dosažených výsledků se domnívám, že předložená práce má praktické využití, protože sumarizuje dostupné teoretické znalosti prostřednictvím autorčina prostudování velkého množství odborných publikací. Dále ukazuje na míru signifikance u jednotlivých faktorů interní komunikace prostřednictvím dotazníkového šetření, a tím je poskytnuta znalost, na co je vhodné soustředit pozornost při řízení podnikové komunikace.

4. Vědecký přínos

V teoretické rovině považuji za neúčelné, pokud někdo, kdo prostuduje více než 130 odborných článků na předmětné téma, svěří svou důvěru v objevení něčeho nového do názoru respondentů, u kterých existuje předpoklad, že nikdo z nich na toto téma takové množství odborných publikací neprostudoval. Pokud je cílem sumarizovat praktické zkušenosti odborníků, pak se takovýto postup spíše hodí pro vytvoření praktické příručky pro komunikační management.

Zde si dovoluji vyjádřit svůj názor ohledně smyslu vědeckého výzkumu. Podle mého názoru úkolem vědy (respektive nové vědní disciplíny) není být „o krok pozadu za praxí“ tím, že vytěžuje současně používané metody, ale právě naopak, objevovat nové principy a pro jejich praktické řešení vyvíjet nové metody. Právě takovéto řešení je myslím vhodné začlenit do habilitační práce.

V práci jsem nenašel exaktní popis modelu systémového nastavení interní komunikace, vyřešení odezvové funkce mezi faktory ovlivňující interní komunikace, vyřešení stability při zavádění modelu a při jeho praktické používání.

5. Závěrečné zhodnocení

Habilitační práci na téma „Interní komunikace v teorii a praxi“ jsem prostudoval a doporučuji ji k obhajobě před Vědeckou radou Ekonomické fakulty Jihočeské univerzity v Českých Budějovicích

Z hlediska formulace dosažených výsledků habilitační práce se nabízejí následující otázky:

1. Jakým způsobem byla ověřena vhodnost použití faktorové analýzy pro zkoumání proměnných ovlivňujících efektivitu vnitropodnikové komunikace?
2. Jaká byla zvolena hodnota limitu u reziduálních korelačních koeficientů u manifestních proměnných?
3. Jaký výsledek faktorová analýza přinesla ve smyslu rozdílu mezi počtem faktorů a počtem původních proměnných?
4. Jakým způsobem byla v systémovém modelu měřena nebo vypočítána efektivita interní komunikace?
5. Faktorová analýza je primárně určena pro oblast psychologie, kde je zřejmě hlavním úkolem nalezení souvislostí mezi osobnostními vlastnostmi jedince. V případě modelu systémového nastavení interní komunikace je zřejmě hlavním úkolem najít nastavení faktorů pro stabilní regulaci určité odezvové veličiny (zde interní komunikace). Nebylo by vhodné vyjádřit interní komunikace analytickým způsobem ve formě přenosové funkce nebo (při zahrnutí interakcí vyšších řádů) vhodným tvarem regresní rovnice? To by umožnilo přejít k systémové optimalizaci i k vyřešení stability procesu interní komunikace.
6. Na straně 13 uvádíte vlastní citaci (Holá, 2011), kde doplňujete „že pokud pracovníci neodvádějí požadované pracovní výkony, lze hledat příčiny ve třech oblastech“. Jako třetí řešení těchto problémů uvádíte: “Neustále udržování zpětné vazby a zavádění zjištěných poznatků do praxe“. Je v tomto případě technicky realizovatelné provádět nepřetržitou zpětnou vazbu? Nenabízí teorie diskrétní způsob její realizace?

V Praze 30. srpna 2016

doc. Ing. Tomáš Macák, Ph.D.

Katedra řízení

Provozně ekonomická fakulta ČZU v Praze

Kamýcká 129, 165 21 Praha 6 – Suchbátka

OPONENTSKÝ POSUDOK NA HABILITAČNÚ PRÁCU

Téma: „INTERNÍ KOMUNIKACE V TEORII A PRAXI“

Typ závěrečné práce: habilitačná práca

Obor: Ekonomika a manažment

Autorka: **Ing. Jana HOLÁ, Ph.D.**

Oponentka: prof. Ing. Ľudmila Nagyová, PhD.
Slovenská poľnohospodárska univerzita
Fakulta ekonomiky a manažmentu
Katedra marketingu
Nitra

Téma spracovaná v habilitačnej práci Ing. Jany Holej, PhD. pod názvom „Interní komunikace v teorii a praxi“ spĺňa atribúty náročnosti a aktuálnosti.

Základnom vedeckej práce je teoretické uchopenie problému. Autorka sa pri spracovávaní empirickej časti habilitačnej práce opiera o literárne zdroje domácej a zahraničnej proveniencie, spracované v 3 samostatných, logicky na seba nadväzujúcich kapitolách, zameraných na *vymedzenie súčasných poznatkov k problematike internej komunikácie v kontexte jej vývoja a chápania* (členená na podkapitoly interná komunikácia ako samostatná disciplína, jej obsah a ciele, evolúcia internej komunikácie, teoretické vymedzenie komunikácie, interná komunikácia z rôznych perspektív, interná komunikácia ako súčasť komunikácie firmy, dáta, informácie a znalosti, angažovanosť a výkon firmy, manažérska komunikácia a komunikačné štandardy), *zvyšovanie efektivity internej komunikácie* (zameraná na audity internej komunikácie) a *systémové nastavenie internej komunikácie* (členená na dve podkapitoly – systém internej komunikácie a jeho základné prvky a normatívny model výstavby systému internej komunikácie).

Autorka pre vymedzenie pojmu interná komunikácia využila výsledky nielen z vlastných výskumov, ale aj z prieskumov uvádzaných v odbornej literatúre. Takto spracované literárne pramene podporujú vedecké zámery habilitačnej práce, poukazujú na dominantné tematické okruhy klasifikujúce vedecký problém a podporujú jeho empirické riešenie. Výsledky prieskumu systémového a strategického riadenia internej komunikácie realizované firmou LMC v spolupráci s Inštitútom internej komunikácie na vzorke 252 personálnych manažérov zamestnaných vo firmách s 50 a viac zamestnancami boli zhrnuté aj v práci habilitantky v roku 2013. Na základe teoretického spracovania problematiky internej komunikácie, praktických poznatkov a vlastných auditov autorky v rokoch 2006-2011 bola vymedzená množina faktorov ovplyvňujúcich a reprezentujúcich internú komunikáciu. Navrhnutý systém autorka komparuje s viacerými prácami zahraničných autorov zaoberajúcimi sa predmetnou

problematikou. Rešerše spracované v podkapitole 4.1 sa stali základom pre teóriu normatívneho modelu výstavby systému internej komunikácie. Navrhnutých desať prvkov internej komunikácie, ktoré autorka považuje za určité normy pre nastavenie systému vnútornej komunikácie detailne spracovala v podkapitole 4.2.

Výber citovaných zdrojov Ing. Janou Holou, Ph.D. je dostatočný a zároveň odborne selektívny, s početným zastúpením prác zahraničných autorov zaoberajúcich sa predmetnou problematikou. Všetky teoreticky orientované kapitoly sú spracované na požadovanej úrovni a poskytujú ucelený pohľad na riešenú problematiku doma i v zahraničí. V habilitačnej práci citované vlastné zdroje autorky svedčia o jej niekoľkoročnej orientácii na predmetnú problematiku.

Hlavným cieľom habilitačnej práce „Interná komunikácia v teórii a praxi“ je vymedzenie internej komunikácie ako manažérskej disciplíny a návrh modelu jej systémového nastavenia pre prax.

Od hlavného cieľa sa odvíja cieľ praktickej štúdie verifikácie navrhovaného normatívneho modelu internej komunikácie – zistiť relevanciu navrhnutého modelu systému internej komunikácie a jeho prvkov na vzorke manažérov z praxe. Parciálnym cieľom bolo uskutočniť na vybranej vzorke i porovnanie miery významnosti jednotlivých prvkov systému internej komunikácie v teoretickej rovine s ich efektívnosťou v praxi manažérov. Praktická štúdia vychádza z 5 základných predpokladov.

Dosiahnuté výsledky uvedené v habilitačnej práci demonštrujú, že habilitantkou stanovený hlavný i parciálne ciele boli splnené.

Výskumný dizajn sa v prvej časti vlastnej práce opieral o empirický výskum, pri ktorom boli použité metódy interview a expertných rozhovorov na definovanie navrhovaného modelu, ktorý bol následne podrobený kvantitatívnemu overovaniu praktickej významnosti jednotlivých prvkov modelu a internej komunikácie prostredníctvom subjektívneho hodnotenia vybraných manažérov internej komunikácie z praxe. Na zber údajov autorka použila online dotazník. Na analýzu použila metódy deskriptívnej štatistiky a metódy exploratórnych prieskumných analýz. Výskumné vzorky manažérov internej komunikácie a účastníkov skupinového interview a kvantitatívneho šetrenia tvorili manažéri Inštitútu internej komunikácie.

Cieľom skupinového interview bolo vymedziť prvky systému internej komunikácie, overiť ich význam a vymedziť definície pre overovanie kvantitatívnej časti štúdie. Výsledkom skupinových rozhovorov bolo vymedzenie systémového nastavenia internej komunikácie ako fungujúcej súčasti systému manažmentu organizácie z hľadiska základných prvkov – kultúry organizácie, jednoty manažmentu, stratégie firmy, formálneho nastavenia komunikácie, deklarovanej sociálnej politiky, komunikačných štandardov, interného marketingu, komunikačnej kompetencie manažérov, otvorenej komunikácie a technológie prostredníctvom expertov zaradených do výskumu.

Dotazník pozostávajúci z dvoch častí – vymedziť pojmy jednotlivých prvkov a efektivity internej komunikácie, faktorov so zásadným vplyvom na hodnotenie významnosti prvkov a efektivity internej komunikácie v organizácii na úrovni manažéra a organizácie a hodnotiť význam jednotlivých prvkov pre efektívnu komunikáciu, resp. efektivitu uvedeného prvku vo vlastnej firme – bol realizovaný v aplikácii LimeSurvey a vyplňaný online cez webový prehliadač. Získané údaje boli spracované v štatistických programoch STATISTIKA a QCExpert. Na vyhodnotenie sledovaných premenných boli použité metódy exploratívnej štatistiky – faktorová analýza, zhluková analýza a analýza hlavných komponentov. Do dotazníkového šetrenia sa zapojilo 120 manažérov zo 120 firiem, typu od mikropodnikov až po firmy nadnárodných korporácií. Pre konečné spracovanie bolo použitých len 70 kompletne vyplnených dotazníkov.

Pri spracovaní habilitačnej práce boli použité vhodné metódy a postupy, čím autorka demonštrovala ich znalosť, vhodný výber a aplikáciu pri spracúvaní praktickej časti, ako aj schopnosť vhodne kombinovať metódy a techniky kvalitatívneho a kvantitatívneho výskumu.

Kvalitne spracovaná teoretická časť, správne stanovený cieľ a vhodne zvolené metódy výskumu sú východiskom pre spracovanie nosnej, praktickej časti habilitačnej práce v kapitole 5, tvorenej piatimi podkapitolami. Kým podkapitoly 5.1 – 5.3 sú zamerané na výskumný dizajn a metodológiu, empirický výskum (skupinové interview s členmi Inštitútu internej komunikácie a kvantitatívne overovanie) a kvantitatívne overovanie dát získaných dotazníkovým šetrením, tak v podkapitole 5.4 sa autorka zaoberá kvantitatívnym hodnotením prvkov modelu internej komunikácie s členením na hodnotenie predpokladov internej komunikácie a jej významu v teoretickej rovine, exploratórnou analýzou predpokladov internej komunikácie a jej významu, hodnotením prvkov internej komunikácie a jej efektivity a exploratórnou analýzou prvkov internej komunikácie a jej efektivity. Podkapitola 5.5 je zameraná na porovnanie významu jednotlivých predpokladov s efektivitou prvkov internej komunikácie a porovnanie významu internej komunikácie s jej efektivitou.

Celá kapitola 5 je spracovaná na vysokej odbornej úrovni, výsledky vlastného výskumu spracované matematicko – štatistickými metódami sú komparované s názormi domácich a zahraničných odborníkov zaoberajúcich sa predmetnou problematikou, ako i vlastné názory autorky svedčia o jej erudovanosti a znalosti internej komunikácie v podmienkach firiem pôsobiacich v Českej republike.

Závery odrážajú celkový profil habilitačnej práce, ktorý vyúsťuje do tvorby návrhu a verifikácie normatívneho modelu systému internej komunikácie. Navrhovaný model spĺňa obecné nároky na definíciu a aplikáciu systému. Autorkou uskutočnené analýzy umožnili formulovať závery potvrdzujúce relevantnosť prvkov v modeli a relevantnosť modelu založeného na interakcii týchto prvkov. Práve táto časť habilitačnej práce dokumentuje nielen hodnotu spracovaných teoretických východísk pre ďalšie vedecké bádanie, ale aj hodnotu dosiahnutých výsledkov pre prax.

Pripomienky k formálnej stránke habilitačnej práce:

- aj v prípade vlastného výskumu je potrebné pod tabuľkami a obrázkami uvádzať zdroj (vlastná práca, vlastné spracovanie),
- nakoľko je v habilitačnej práci mnoho tabuliek a obrázkov bolo by bývalo vhodné vypracovať a do práce vložiť Zoznam tabuliek a Zoznam obrázkov.

Po formálnej stránke habilitačná práca splňa všetky požiadavky kladené na tento typ prác. Písomný prejav autorky je na vysokej úrovni. Práca je doplnená mnohými tabuľkami a obrázkami, ktoré zvyšujú jej grafickú úroveň.

Pri obhajobe habilitačnej práce odporúčam, aby autorka zaujala stanovisko k nasledovným otázkam:

2. Na s. 102 uvádzate informácie o početnosti do výskumu zapojených firiem (70) a počtoch zamestnancov v nich pracujúcich a nadväzne nato konštatujete (s. 139), že štúdiá spracovaná v habilitačnej práci nepracuje s reprezentatívnym súborom dát, čo neumožňuje výsledky zovšeobecňovať. Aké sú teda odporúčania autorky na realizáciu jej návrhu modelu v praxi?
3. Zistili ste rozdiely v kvalite internej komunikácie medzi firmami, v ktorých sa internou komunikáciou zaoberajú predovšetkým zamestnanci personálnych oddelení, alebo v niektorých prípadoch marketingových oddelení a firmami, kde sú za týmto účelom zriadené vlastné oddelenia firemnej komunikácie (s. 104)?
4. Akým hodnotili manažéri zapojení do výskumu efektivitu internej komunikácie vo vlastnej firme (s. 107)?
5. Akým spôsobom autorka zabezpečila publicitu výsledkov spracovaných v habilitačnej práci? Boli s výsledkami oboznámení i manažéri internej komunikácie z organizácií nezapojených do výskumu, pôsobiacich na území ČR?

Habilitačná práca Ing. Jany Holej, Ph.D. „*Interní komunikace: teorie a praxe*“ rieši zaujímavú a aktuálnu tému s konštruktívnym prínosom pre prax. Autorka v nej jednoznačne a zrozumiteľne sformulovala hlavný a parciálne ciele, aktívne využívala vedecké metódy výskumu, preukázala znalosť vyhodnocovať a správne interpretovať výsledky vlastného výskumu a komparovať ich s výsledkami výskumov publikovaných v zahraničných literárnych zdrojoch a formulovať závery a odporúčania.

Na základe posúdenia formálnej a obsahovej stránky predloženej práce odporúčam jej obhajobu pred komisiou pre obhajoby habilitačných prác a po jej úspešnej obhajobe udeliť

Ing. Jane Holej, Ph.D. vedecko – pedagogickú hodnosť

„*docent*“.

