

Oponentský posudok  
na dizertačnú prácu

## ROZVOJ LIDSKÉHO POTENCIÁLU V MALÝCH A STŘEDNÍCH PODNICÍCH

Autorka: Ing. Vlasta Doležalová

Oponentka: doc. Ing. Mária Šajbidorová, PhD., Katedra manažmentu FEM SPU v Nitre

Predkladaná dizertačná práca rieši veľmi zaujímavú, aktuálnu, ale aj mimoriadne náročnú problematiku rozvoja ľudského potenciálu v malých a stredných podnikoch. Náročnosť obsahového zamerania práce spočíva hlavne v tom, že práca s ľudskými zdrojmi je v každej fáze ovplyvňovaná celým radom faktorov, z ktorých mnohé sú ťažko predvídateľné, resp. nepredvídateľné. Dôvodom je rozhodujúci vplyv človeka na všetky procesy nielen v pozícii subjektu, ale aj objektu riadenia. Ďalší vážny problém spočíva v náročnosti explicitného vymedzenia dosiahnutých výsledkov, ktoré sú poznačené väčším či menším vplyvom rôznych faktorov. Ich pôsobenie nie je možné vyčerpávajúcym spôsobom podchytiť, skúmať, ani stanoviť ich presný podiel na konečnom výsledku.

Z uvedených dôvodov sa hlbšiemu skúmaniu tejto problematiky venuje pomerne málo autorov. Preto oceňujem rozhodnutie autorky dizertačnej práce Ing. Vlasty Doležalovej skúmať a spracovať predmetnú tému a ponúknuť dosiahnuté výsledky pre obohatenie vedy, podnikateľskej praxe a využitie vo vyučovacom procese na vysokých školách.

Po formálnej stránke je dizertačná práca spracovaná v celkovom rozsahu 200 strán, vrátane 14 obrázkov, 22 tabuliek, 45 grafov a dvoch príloh, ktoré tvoria dotazníky na získavanie primárnych informácií. Vnútorňú štruktúru práce tvorí sedem vecných a sedem doplnkových kapitol. Rozsah jednotlivých kapitol zodpovedá ich obsahovému zameraniu a významu z hľadisk práce ako celku.

Kapitola **2 Literárny prehľad** je spracovaná v rozsahu takmer 60 strán. Jej štruktúru tvoria subkapitoly logicky usporiadané podľa čiastkových problémových okruhov. Výber citovaných publikácií hodnotím pozitívne, zvlášť zastúpenie zahraničných autorov. Časť citácií staršieho dáta (do roku 2000) možno vnímať ako klasiku v skúmanom odbore. K potvrdeniu nesporne pozitívnej kvality spracovania tejto kapitoly by bola prispela prezentácia vlastného názoru autorky, prípadne konfrontácia citovaných autorov na parciálne problémy v závere jednotlivých kapitol, resp. subkapitol.

Kapitola 3 **Metodika** je spracovaná na veľmi dobrej úrovni. Podrobnej popisuje všetky náležitosti týkajúce sa cieľov práce, získavania primárnych dát, metodického postupu a metód spracovania a vyhodnocovania získaných informácií. Pozitívne hodnotím aj využitie štatistických metód, čo je pri prácach zameraných na problematiku ľudských zdrojov pomerne zriedkavé a vzácné.

Hlavnú časť dizertačnej práce (42 %) tvoria kapitoly **4 Výsledky, 5 Diskusia a záver, 6 Prínosy a využitie a 7 Summary**.

Pri spracovaní analytickej časti práce (kapitola 4) autorka preukázala výbornú znalosť predmetnej problematiky, vzájomných súvislostí a nadväznosti jednotlivých etáp a procesov manažmentu ľudských zdrojov. V žiadnom prípade jej nemožno uprieť ani schopnosť racionálneho využitia exaktných metód a interpretácie dosiahnutých výsledkov.

Kvalita spracovania syntetickej časti dizertačnej práce (kapitoly 5, 6, 7) dokumentuje dobrú pripravenosť autorky využívať získané poznatky a výsledky pre rozvoj vedy, podnikateľskej praxe a výchovno-vzdelávacieho procesu.

Vecnú časť dizertačnej práce uzatvára kapitola **9 Prehľad použitých zdrojov**, ktorá obsahuje celkom 183 publikácií, prevažne vedeckých a odborných kníh a zborníkov. Veľmi pozitívne hodnotím vysoké zastúpenie zahraničných autorov.

#### **Otázky k dizertačnej práci:**

- Čo viedlo autorku k tomu, že v dizertačnej práci zachováva terminológiu podľa občianskeho zákona platného do konca roku 2013, keď odovzdala prácu v roku 2019. resp. 2020?
- Na strane 72 sa nachádzajú dva rozdielne údaje o početnosti skúmanej vzorky podnikov. Ktorý z nich je aktuálny, 23 alebo 186 malých a stredných podnikov?
- Na strane 78 je uvedených 6 oblastí, do ktorých boli zaradené skúmané podniky. Táto kategorizácia je už výsledkom zúženia z pôvodných 21 oblastí?
- Čo viedlo autorku k rozhodnutiu ponechať poľnohospodárstvo ako samostatnú oblasť a nezaraďiť ho do oblasti „výroba“?
- Aké sú výhody získavania a výberu zamestnancov, zvlášť do manažérskych pozícií, personálnym útvarom podniku, v porovnaní s personálnymi agentúrami?
- Do akej miery možno dosiahnuté výsledky v podnikoch Juhočeského kraja zovšeobecniť na podmienky Českej republiky?
- Nakoľko by bolo možné aplikovať výsledky získané skúmaním malých a stredných podnikov v podmienkach veľkých podnikov?

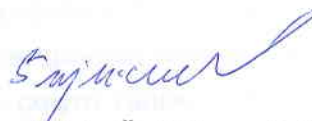
## **Z á v e r:**

Dizertačná práca **Rozvoj ľudského potenciálu v malých a stredných podnikoch** autorky Ing. Vlasty Doležalovej spĺňa po obsahovej a formálnej stránke všetky podmienky kladené na tento druh prác. Odporúčam ju k obhajobe pred štátnou komisiou a po jej úspešnom absolvovaní navrhujem udeliť Ing. Vlaste Doležalovej vedecký titul

**philosophiae doctor - Ph.D.**

Dizertačnú prácu hodnotím klasifikačným stupňom **v ý b o r n e – A (1)**

V Nitre 6.3.2020



doc.Ing. Mária Šajbidorová, PhD.

oponentka

## Posudek

**disertační práce na téma Rozvoj lidského potenciálu v malých a středních podnicích.**

**Doktorandka: Ing. Vlasta Doležalová, EF Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích**

Oponent: Prof. Ing. Pavel Tomšík, CSc. Vysoká škola AMBIS, Praha

Školitelka : doc. Ing. Darja Holátová, Ph.D., EF JU v Českých Budějovicích

Disertační práce je zpracována na aktuální téma nejenom v pojetí současné ekonomie ale i současného chápání managementu lidských zdrojů.

Předložená disertační práce je vyhotovena v celkovém rozsahu 195 stran včetně 14 obrázků, 22 tabulek, 45 grafů a dvou příloh. Struktura práce je členěna celkem do 14 kapitol. Hlavní těžiště spočívá v kapitolách první až šesté.

Literární přehled tvoří zpravidla požadovanou třetinu disertační práce s členěním, které odpovídá zaměření tématu disertační práce. Podrobnější členění Literárního přehledu je dále rozděleno na podkapitoly Lidské zdroje, Lidský kapitál, Lidský potenciál, Rozvoj a vzdělávání lidských zdrojů a Standard Investor in People.

Ohledně dalšího členění práce doporučuji uvádět cíl práce samostatně a ne jako součást kapitoly . Metodika. V této práci se jedná o podkapitoly 3.1. Cíl a 3.2. Postup řešení. Výzkumné otázky a pracovní hypotézy, kterých je pět, jsou uvedeny v části 3.3.2.

Struktura zkoumaných podniků je vymezena v tabulkách 5 a 6. Podniky je vhodné rozdělovat podle sektorů národního hospodářství – Zemědělství, průmysl a služby a následně na odvětví v jejich rámci.

Pro vysvětlení se ptám, proč zvolila autorka tuto terminologii, kterou uvádí v tabulkách 7. Zastoupení podniků podnikatelské činnosti a 8. Zastoupení podnikatelské činnosti dle velikosti podniku?

Pro vyhodnocování byl vybrán náhodný vzorek 323 podniků z Jihočeského kraje různé velikostní kategorie. Struktura je uvedena v tabulce 6. a grafu 1 Zastoupení podnikatelské činnosti dle velikosti podniku (v %).

Doktorandka použila pro získání primárních dat dotazníkového šetření v rámci analýzy SWOT. Dále využila polo strukturované rozhovory s manažery malých a středních podniků. Sekundární

data byla získávána z účetních výkazů z let 2010 až 2012. Pro zpracování dat byl použit statistický program Statistika. Vyhodnocení silných a slabých stránek je uvedeno v relativních hodnotách v grafech 2, 3, 4 a 5.

Co bylo autorce vodítkem při stanovování jak silných, tak slabých stránek oblasti řízení lidských zdrojů před jejich vymezením?

Z pohledu časové srovnatelnosti dat schází v metodice údaj o provádění dotazníkového šetření s hodnocením údajů o výdajích na rozvoj a vzdělávání zaměstnanců. Ve výsledkové části v letech 2010 až 2012 (grafy 34 a 35).

Je možné uvést období pro získávání odpovědí na dotazníková šetření silných a slabých stránek ve vztahu ke sledování nákladů na rozvoj a vzdělávání?

Pro hodnocení výzkumných otázek a statistického ověření hypotéz byly použity vhodné statistické metody.

Je vysvětlení proč autorka uvedla příslušné vzorce až ve výsledkové části a ne již v části metodické, jak bývá zvykem?

Disertační práce má rozsáhlou kapitolu 5. Diskuze a Závěr. Tato část na stranách 153 až 165 je zaměřena na diskuzi ve spojitosti s reálným procesem Průmysl 4.0.

Jak jsou diskutovány získané výsledky autorky v komparaci se záměry procesu Průmysl 4.0 a jaký vliv má tento proces dopady na sektor Zemědělství a jeho odvětví?

Závěr disertační práce by měl být lakonickým souhrnem zjištěných výsledků. Zpravidla začíná uvedením cílů disertační práce a uvedením dosažených ukazatelů pro doložení jejich naplnění resp. potvrzení či zamítnutí hypotéz.

Proč tedy autorka nezvolila rozdělení na samostatné kapitoly Diskuze, Závěr?

## Závěr

Předložená disertační práce je zpracována na uvedené téma a je soulad mezi tématem a obsahem. Současně je práce výsledkem dlouhodobější výzkumné činnosti doktorandky v rámci výzkumu a spolupráce s výzkumným kolektivem.

Disertační práce má jasně stanovený cíl a metodický přístup k naplnění cílů. Zjištěné výsledky mohou mít uplatnění jak ve výuce, v praxi tak pro další výzkum v řízení lidských zdrojů v rámci procesů tzv. 4. průmyslové revoluce.

Po úspěšné obhajobě disertační práce, kterou doporučuji k obhajobě, následně navrhuji k udělení akademického titulu „doktor“ (Ph.D) v oboru Ekonomika a řízení podniku.

V Brně dne 9.3.2020



Prof. Ing. Pavel Tomšík, CSc.

## POSUDOK DIZERTAČNEJ PRÁCE

<b>Téma:</b>	Rozvoj ľudského potenciálu v malých a stredných podnikoch
<b>Autorka:</b>	Ing. Vlasta Doležalová
<b>Školiteľka:</b>	doc. Ing. Darja Holátová, Ph.D.
<b>Oponent:</b>	prof. Mgr. Peter Štarchoň, PhD.

### **Aktuálnosť zvolenej témy**

Téma dizertačnej práce je jednoznačne vymedzená jej vlastným názvom, pričom sa jedná o vysoko aktuálnu problematiku, ktorá má v súčasnom rozvoji teórie manažmentu i praxe v podmienkach meniacej sa trhovej situácie nezastupiteľné miesto. Uvedomenie si významu ľudského potenciálu a možností rozvoja ľudských zdrojov a ich vnímania v kontexte ľudského kapitálu napomáha k zvyšovaniu konkurencieschopnosti nielen malých a stredných podnikov, na ktoré sa vo svojej práci orientovala doktorandka, ale aj ďalších subjektov hospodárskej praxe.

### **Stanovenie cieľa a miera jeho naplnenia**

Cieľ dizertačnej práce, ktorý bol orientovaný na vyhľadávanie a návrh faktorov ovplyvňujúcich rozvoj pracovníkov, vrátane metrík pre sledovanie vývoja rozvoja pracovníkov vo vybraných malých a stredných podnikoch, bol vlastnou vedecko-tvorivou prácou doktorandky s využitím vhodne stanovenej metodiky dosiahnutý. Za výhradu je však možné považovať absenciu explicitného spracovania parciálnych cieľov, a to i napriek skutočnosti, že sú implicitne citel'né pri spracovaní a následnej prezentácii metodiky práce, nehovoriac o jej výsledkoch v troch základných rovinách, a to v rovine rozvoja súčasného stavu poznania, vo vzdelávacej rovine i v rovine možností implementácie čiastkových výsledkov v podmienkach malých a stredných podnikov.

### **Vhodnosť použítých metódy, metodológia**

Stanovená metodika dizertačnej práce plne reflektuje skúmanú problematiku, autorka bližšie špecifikovala vedecké metódy, ktoré boli použité v teoretickej a praktickej časti práce, taktiež aj zdôvodnila ich výber. Hlavné výsledky práce sa pritom opierajú o výsledky primárneho výskumu realizovaného prostredníctvom dopytovania s využitím dotazníkov v období rokov 2013 – 2015, do ktorého bolo zapojených 323 malých a stredných podnikov v Juhočeskom kraji a o výsledky grantového projektu Grantovej agentúry Jihočeské univerzity v Českých Budějovicích GAJU 039/2013/S a v danom rámci uskutočneného pilotného výskumu s využitím osobných pološtruktúrovaných rozhovorov a druhého výskumu realizovaného v rovnakom časovom období rokov 2013 – 2015 so zapojením 186 vybraných malých a stredných podnikov. Napriek časovému posunu medzi realizáciou primárneho výskumu a súčasnosťou je však možné vnímať výsledky ako zreteľ'a hodné a využiteľné v súlade so zámerni autorky dizertačnej práce.

V prípade pilotného výskumu, resp. kvalitatívneho výskumu mohla byť zvažovaná realizácia skupinového rozhovoru, vďaka čomu by sa stimulovala diskusia i následná skupinová dynamika. Pri pološtruktúrovaných rozhovoroch absentujú kritériá výberu respondentov, resp. expertov (i keď vo všeobecnej rovine sú zmienené), taktiež aj prepisy rozhovorov alebo dokumentovaná písomná komunikácia. Opakované uvádzanie výskumných otázok a hypotéz je redundantné.

V práci boli teda zvolené a následne využité relevantné metódy skúmania v kontexte jednak hlavného cieľa i stanovených výskumných otázok a metodiky, k zvýšeniu jej celkovej úrovne by však napomohlo uvedenie limitujúcich skutočností, týkajúcich sa jednak aktuálnosti prezentovaných výsledkov, ale aj štruktúry výberových súborov či v niektorých prípadoch aj datovania získaných dát.

Polemicky vyznieva taktiež zaradenie kapitoly 4.1 Malé a stredné podniky do výsledkov práce, ktorá sa opiera o projekt GEM (Global Entrepreneurship Monitor) z roku 2011 alebo o Koncepciu podpory malých a stredných podnikov z roku 2012 (ide skôr o východiská práce, resp. skúmaného stavu riešenej problematiky). Zo strany doktorandky je to však možné považovať za zámer, keďže i v prípade výsledkov prezentovaných kapitolách 4.2 a 4.3 reflektuje vybrané teoreticko-praktické východiská.

### **Zhodnotenie poznatkovej bázy**

Doktorandka v teoretickom rámci dizertačnej práce adekvátne rozpracovala aktuálny stav teórie rozvoja ľudských zdrojov, plnohodnotne reflektujúc skúmanú problematiku a opierajúc sa o celý rad relevantných zdrojov (bližšie: Priebeh použitých zdrojů). V danom kontexte by však bolo možné zvažovať úpravu názvu druhej kapitoly – Literárny prehľad, keďže sa nejedná „len“ o spracovanie prístupov teórie ľudských zdrojov, kapitálu, ľudského potenciálu a rozvoja a vzdelávania ľudských zdrojov. Doktorandka jednoznačne vymedzila obsah jednotlivých pojmov, komparovala vybrané prístupy v rozvoji a manažmente ľudských zdrojov a snažila sa terminologickú jednoznačnosť. Ako aj sama uvádza, v prípade ľudského kapitálu dochádza k rôznej interpretácii daného pojmu, pričom prakticky ani v súčasnosti nie je ustálené jeho ponímanie. Osobne oceňujem napríklad časti práce venované externalitám ľudského kapitálu, prístupom merania ľudského kapitálu či štandardu IIP. Prínosy dizertačnej práce sú tak evidentné aj v teoretickej rovine.

Napriek týmto skutočnostiam je možné vzniesť kritickú poznámku, a to, že v danej časti práce absentuje (a to nielen v previazanosti na problematiku rozvoja ľudských zdrojov) teória motivácie a jej význam v kontexte skúmanej problematiky. Taktiež v prípade použitých zdrojov by bolo očakávané väčšie zastúpenie aktuálne datovaných publikácií.

### **Prínosy a originalita práce**

Doktorandka originálnym spôsobom nazerá na pracovníkov ako nezávislých investorov ľudského kapitálu, ktorí vkladajú čas, talent, úsilie energiu i vlastnú zainteresovanosť. Napriek menším výhradám, týkajúcich sa limitov práce, sa výsledky práce a empirické poznatky vyznačujú vlastným prínosom. Výsledky primárnych výskumov prinášajú nové poznatky, dôraznejší akcent na rozvoj ľudského potenciálu by však bol očakávaný. Daná skutočnosť je však pochopiteľná v zmysle zámerov doktorandky, pri ktorých kládla dôraz na vlastný manažment ľudských zdrojov a na proces vzdelávania.



Dizertačná práca je z hľadiska vlastných vedeckých prínosov pôvodnou, vyznačuje sa originalitou spracovania i transferabilitou metodiky použitého výskumu do iných oblastí (napr. sledovanie rozvoja ľudského potenciálu v organizáciách verejného sektora) a/alebo časových období. Výsledky práce sú totiž z obdobia po finančnej kríze, zaujímavá by tak bola ich konfrontácia s aktuálnou situáciou zapríčinenou pandémiou COVID-19. Dizertačná práca aj vďaka týmto skutočnostiam vytvára stimulačný základ a rámec pre ďalší výskum, praktický implementačný potenciál pritom nevynímajúc. Vybrané časti práce sú využiteľné aj v rámci vzdelávacieho procesu.

V predkladanej práci je evidentne prítomný vyzretý rukopis jej autorky, ako jej vlastná orientácia v skúmanej oblasti, čo bolo preukázané aj využitím zdrojov, pri ktorých bola spoluautorkou. Celkové prínosy práce sú prehľadne uvádzané v kapitole šesť, očakávaná by však bola aj prítomnosť samostatného záveru práce.

Samotná originalita práce v posudku posudzovaná nie je, keďže v čase jeho spracovania nebola k dispozícii, taktiež nebola posudzovaná ani jazyková a formálna úroveň práce.

### **Otázky k pri obhajobe práce**

1. Identifikujte význam motivácie vo všeobecnej rovine, ako aj význam zamestnaneckých benefitov vo vzťahu k rozvoju ľudských zdrojov v malých a stredných podnikoch.
2. Zvažujte potenciál a možnosti využitia personálneho marketingu v kontexte skúmanej problematiky, zdôvodnite Vašu odpoveď s uvedením príkladov z hospodárskej praxe.
3. Aké sú potenciálne dopady aktuálnej pandémie COVID-19 na riadenie ľudských zdrojov a rozvoj ľudského potenciálu primárne v malých a stredných podnikoch? Vnímate súčasnú situáciu ako príležitosť alebo hrozbu?

## **Závěrečné odporúčanie**

Doktorandka prostredníctvom spracovania dizertačnej práce preukázala schopnosti vlastnej vedecko-tvorivej práce, ako aj relevantné znalosti danej problematiky, pri spracovaní ktorej vychádzala tak z množstva sekundárnych zdrojov informácií, ako aj realizovaného primárneho výskumu. Čiastkové výsledky jej doterajšieho výskumu boli prezentované aj v rámci predkladanej dizertačnej práce.

Dizertačnú prácu je možné vo vzťahu k vyššie uvádzaným skutočnostiam ako celok hodnotiť kladne, zodpovedá stanoveným kritériám pre dizertačné práce a na základe uvádzaných skutočností sa

odporúča prijať na obhajobu.

Po úspešnom priebehu obhajoby navrhujem udeliť Ing. Vlaste Doležalovej akademický titul „philosophiae doctor“ (PhD.) v doktorskom študijnom programe 6208V Ekonomika a management, študijný odbor Řízení a ekonomika podniku.

Bratislava 11. mája 2020

Peter Štarchoň

---

prof. Mgr. Peter Štarchoň, PhD.  
Univerzita Komenského v Bratislave  
Fakulta managementu  
Odbojárov 10, P. O. Box 95  
820 05 Bratislava 25