

doc. Ing. Vítězslav Stodůlka, CSc.
Ústav managementu a sociálních věd
Vysoká škola Karla Engliše
Šujanovo náměstí 356/1
60200 Brno

Oponentní posudek doktorské disertační práce

Jméno disertanta: Ing. Martin Pech

Název práce: Stav podnikové kultury a její role v řízení lidských zdrojů ve vybraných organizacích

A. Aktuálnost zvoleného tématu

Pojem podnikové kultury, jako součást měkkých faktorů řízení podniku, se do popředí zájmu managementu dostává v osmdesátých letech minulého století. V současné době se podniková kultura stává jedním z faktorů, který může výrazně ovlivňovat konkurenceschopnost a prosperitu podniku. Zvolené téma může vhodně doplnit mozaiku poznání významu podnikové kultury v oblasti řízení lidských zdrojů.

B. Cíle práce

Cílem práce je analýza podnikové kultury a hodnocení její role v řízení lidských zdrojů. Takto stanovený cíl je, podle mého názoru, trochu mělký. Vždyť analýza problému tvoří základ každé vědecké práce a takto formulovaný cíl bych spíše očekával u diplomové práce. Dílčí cíle jsou precizované daleko vhodněji a konkrétněji. Uvedené hypotézy jsou postaveny velmi jednoduše a lze je snadno ověřit, což v práci bylo taktéž provedeno. Uvedené výsledky práce naplňují jednotlivé dílčí cíle práce a proto mohu konstatovat, že cíl práce byl splněn.

C. Zvolené metody zpracování a postup řešení

Práce je logicky uspořádaná a jednotlivé části na sebe navazují. Což se však nedá říci o rozsahu a vyváženosti jednotlivých kapitol. Rešerše jsou na 70 stranách a dalších 20 stran zabírají teoretické popisy, které se daly vyřešit odkazy. Zvolené metody statistického vyhodnocení dotazníků jsou odpovídající a vhodně se doplňují. Taktéž analýza rizik Winterlingovou maticí odpovídá potřebám práce a zajímavé je taktéž hodnocení podniku podle rizik v jednotlivých oblastech činnosti. Rozdělení kapitoly výsledků na tři části a to na předvýzkum, plošné a hloubkové dotazníkové šetření je možné, i když, podle mne, zjednodušení by bylo přehlednější.

D. Zhodnocení výsledků dosažených disertantem

Na základě statistické šetření a vyhodnocení dotazníků od jednotlivých respondentů bylo prokázáno jaké typy podnikových kultur v současné době u našich firem převládají a taktéž, že různé typy podnikových kultur korelují s určitými charakteristikami řízení lidských zdrojů. V práci jsou přímo tyto charakteristiky v tabulkách přiřazeny typům podnikové kultury. Tímto bylo zároveň prokázáno, že změnou podnikové kultury může docházet taktéž ke změnám v řízení lidských zdrojů. Je zde však jedno negativum a to, že oponent jen velmi obtížně může provést verifikaci jednotlivých vyhodnocení, protože nejsou k dispozici dotazníky

respondentů. Dále je nutné brát v úvahu i to, že z původního plánu počtu respondentů, dotazníky vrátilo jen něco přes dvanáct procent.

E. Význam pro praxi nebo pro rozvoj vědního oboru

Využitím závěrů v typologií firemních kultur lze ovlivnit a zkvalitnit řízení lidských zdrojů. Jakmile jsou známy typy podnikových kultur, jsou znám i oblasti personální práce které jsou touto kulturou nejvíce ovlivňovány, což umožňuje reagovat na případné potřebné změny. Pro vědní obor práce přináší další pohled na podnikovou kulturu, jako faktor ovlivňující nejen personální práci, ale i prosperitu a postavení podniku v rámci konkurence.

F. Publikační aktivita disertanta

Uvedený přehled publikační činnosti je, podle mého názoru, dostatečný a dokazuje, že se disertant podnikové kultury a jejího vlivu na personální činnost zaobírá již dlouhodobě.

G. Formální úprava disertační práce a jazyková úroveň

Formální úprava ne zcela odpovídá požadavkům ISO 7144, bibliografické citace jsou, kromě několika drobností, v souladu s ISO 690 a jeho doplňkem z roku 2011. Autor prokázal velmi dobré vyjadřovací schopnosti.

H. Připomínky k disertační práci

Práce je dosti nevyvážená. Převládají výpisy a odkazy na jednotlivé autory s popisy jejich vyhodnocení, popisy převzatých dotazníků a způsoby jejich vyhodnocování (jak již bylo uvedeno předem v bodu C tohoto hodnocení) a tím zaniká vlastní práce disertanta. Mnohdy to vypadá, že do známých testů a vyhodnocení doplnil jen získané údaje. V části práce nazvané předvýzkum je odkaz na grantový projekt s tím, že byly použity jeho průzkumy a výsledky. V citaci je sice uvedeno číslo a název projektu, ale není vůbec uveden podíl disertanta (ani uvedení, které části zpracoval, nebo jaký měl prokazatelný procentuální podíl) na projektu, což by mohlo vést k napadení s plagiátorství.

Pro umožnění určité verifikace získaných údajů by bylo vhodné získané dotazníky a další podklady uložit s odkazem, kde je možné tyto materiály nalézt.

Podnik ABC je detailně rozebrán a navržena na základě tohoto rozboru změna podnikové kultury, což nebudu zde dále rozebírat, nelze však údaje ověřit, protože uvedená web-adresa nelze otevřít.

Toto jsou některé připomínky k práci. Na závěr, v rámci obhajoby, žádám disertanta, aby uvedl konkrétní pozitiva, která získá podnik ABC navrhovanými změnami v rámci personální činnosti.

Závěrečné zhodnocení

*Práce má sice určité nedostatky a některé části jsou dosti popisné, čímž dochází až k přesycení informací, přesto stanovený hlavní cíl naplnila. Práce splňuje podmínky uvedené v §47 odst.4 zákona 111 a proto **doporučuji** disertační práci k obhajobě.*

V ..Brně..... dne ...12.5.2012

doc.Ing. Vítězslav Stodůlka,CSc.

.....

jméno a podpis oponenta

Oponentský posudek disertační práce

Téma práce: „Stav podnikové kultury a její role v řízení lidských zdrojů ve vybraných organizacích“

Autor práce: Ing. Martin Pech

Oponent: doc. Ing. Ladislav Rolínek, Ph.D.
Ekonomická fakulta Jihočeské univerzity v Českých Budějovicích

Disertační práce se zabývá klíčovým tématem managementu a to řízením a rozvojem lidských zdrojů. Ty patří dle současných přístupů v managementu mezi hlavní faktory, které zajišťují dlouhodobou konkurenceschopnost a prosperitu podniků. Podniková kultura a její kultivace je přitom stěžejní oblastí. Z uvedených důvodů považuji předložený text za aktuální a zjištěné informace za zajímavé a v řadě případů i inspirativní pro management podniků.

Autor zvolil jako hlavní cíl disertační práce analýzu podnikové kultury a hodnocení její role v řízení lidských zdrojů ve vybraných organizacích. Uvedený cíl byl rozpracován do 3 dílčích cílů. V práci bylo stanoveno 5 výzkumných otázek a 5 hypotéz. Jako základní metody výzkumu byly použity strukturované rozhovory, případové studie, dotazníkové šetření s následným statistickým ověřováním hypotéz, rozhovory a metoda přímého pozorování. Inovativní je zejména použití fuzzy přístupu při analýzách zaměřených na typ kultury. Tento nový směr se jeví v rámci výzkumů orientovaných na podnikový management jako velice přínosný. Na textu oceňuje rovněž i to, že jej autor promyšleně logicky člení a zabývá se, a to i přes rozsáhlé testování, pouze souhrnem dosažených výsledků. Cíl práce, dílčí cíle a rovněž i hypotézy byly úspěšně splněny a ověřeny.

Disertační práce představuje 190 stran včetně seznamu literatury. Text je rozčleněn do 6 základních kapitol. Pro sestavení literárního přehledu bylo využito 168 zdrojů literatury, z nichž je významná část cizojazyčná. Tento počet a struktura jsou více než dostatečné. Předložený text je pečlivě zpracován a splňuje požadované formální náležitosti.

K disertační práci mám následující připomínky a případné dotazy:

- Ve kterém vývojovém stupni řízení lidských zdrojů je kladen největší význam na kultivaci podnikové kultury? Lze považovat kulturologický přístup za samostatný směr řízení lidských zdrojů? (str. 11)
- Jakým způsobem by mohla být dle autora aplikována Parsonsova obecná teorie jednání (AGIL) při motivaci a stimulaci pracovníků? (str. 12)

- Lze určit, který typ podnikové kultury dle Quinna je nejspěšnější? Které další faktory budou dle autora úspěšnost podniku ve vztahu k typu podnikové kultury, která se v něm vyskytuje, determinovat? (str. 40)
- Mohl by autor uvést, zda a případně jaká existuje vazba mezi manažerskou mřížkou (styly vedení) a příslušným typem podnikové kultury? (str. 47)
- Je možné dle autora rozvíjet v podniku všechny tři dimenze strategického řízení lidských zdrojů dle Armstronga současně? (str. 56)
- Jaký je názor autora na zjištění, že je vůdčí při utváření podnikové kultury management a nikoli personální útvar (hypotéza H2)?
- Proč autor rozšířil organizační hodnoty uváděné ve studii McDonald a Gandz? (str. 74)
- Co považuje autor za specifické při koučovacích rozhovorech oproti řízeným rozhovorům? (str. 71)

Disertační práci hodnotím jako zdařilou, obsahující celou řadu nových přístupů k řešení problematiky a doporučuji ji k obhajobě a po jejím úspěšném absolvování navrhuji udělit Ing. Martinu Pechovi akademický titul

doktor ve zkratce Ph.D.

v příslušném oboru.

V Českých Budějovicích, 20. 5. 2012

doc. Ing. Ladislav Rolínek, Ph.D.
Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích
Ekonomická fakulta

Posudek

disertační práce na téma **Stav podnikové kultury a její role v řízení lidských zdrojů ve vybraných organizacích**

Doktorand: Ing. Martin Pech, EF Jihočeské univerzity v Českých Budějovicích

Oponent: Prof. Ing. Pavel Tomšík, CSc., PEF Mendelovy univerzity v Brně

Disertační práce na uvedené téma je zpracována v rozsahu 190 stran včetně 39 obrázků, 35 tabulek a příloh v elektronickém zpracování na CD. Pro sestavení disertační práce prostudoval a použil 168 literárních zdrojů českých autorů, překladových zdrojů zahraničních autorů a originálních publikací v AJ. Bylo použito i zdrojů dostupných z webových stránek. Z hlediska struktury disertační práce nemám připomínky. Práce obsahuje všechny zpravidla požadované součásti, kterými jsou: 1. Úvod; 2. Literární rešerše; 3. Metodika a materiál včetně cíle; 4. Výsledky; 5. Diskuse; 6. Závěr. Literární rešerše zkoumané problematiky odpovídá významově i proporčně celkovému rozsahu disertační práce.

Téma disertační práce je stále aktuální, ale polemizoval bych s uvedením názoru, že znalost podnikové kultury se u manažerů začala projevovat teprve před deseti lety. Jaký je názor doktoranda na odkaz Lukášové (2010), který uvádí na str. 92.

V souvislosti s tím nechť doktorand vysvětlí, jak chápat odbornou terminologii, kterou používá jednou jako „podniková kultura“ a jinde jako „organizační kultura“.

Aktuálnost disertační práce lze také potvrdit pracemi studentů zvláště kombinované formy studia, kteří při zpracování tématu „vliv podnikové kultury na řízení lidských zdrojů“, často uvádějí, při použití prvků – symboly, hodnoty, hrdinové, rituály, že chybí záměrná práce usměrňovat resp. vytvářet podnikovou kulturu, zvláště v malých podnicích ve vztahu k vnitřnímu prostředí i prostředí vnějšímu.

V souvislosti se zpracovanou tematikou disertační práce se ptám, zda doktorand vidí určitou spojitost, že nejvíce jsou zastoupeny hierarchické kultury v České republice?

Souvisí to s převahou názoru a skutečností, že podniky mají mít centralizované resp. hierarchizované organizační struktury a tím i odpovídající hierarchickou řídicí strukturu?

Je klanová kultura v podmínkách České republiky vůbec možná, když podnikatelské subjekty jsou vlivem legislativního prostředí vedeny k formalizaci a strukturovanosti podnikového prostředí?

Závěr

Při zpracování disertační práce byly použity kvalitativní a kvantitativní metody výzkumu. Kvantifikace je přehledně zpracována a uváděna v tabulkách a obrázcích. Je škoda,

že tato kvantifikace nebyla využita ve vlastním závěru práce. Jedná se důvod rychlé orientace mezi cíli, hypotézami a zjištěnými výsledky průzkumu. Umět lakonicky vyjádřit dosažené výsledky je nezbytné pro schopnost psát abstrakty výzkumných článků. Takto zpracované abstrakty usnadňují využití výzkumu jinými autory a tak rychlejší přenos poznatků mezi širší odbornou veřejností.

Po prostudování disertační práce lze konstatovat, že doktorand je schopen samostatné výzkumné činnosti, používat vědecké metody při naplňování výzkumných cílů řešené problematiky.

Práce je zpracována pečlivě i po stránce formální a jazykové. Zde je nutno jistě přiznat i významný podíl práce školitelce doktoranda, která ho k takové pečlivosti vedla.

Disertační práci na zvolené a zpracované téma doporučuji k obhajobě a po úspěšné obhajobě doporučuji přiznat akademický titul „doktor“ (Ph. D.) v oboru Řízení a ekonomika podniku.

V Brně dne 15. 5. 2012

Prof. Ing. Pavel Tomšík, CSc.