

Oponentský posudek na disertační práci

Vliv CSR jako motivačního faktoru na dobrovolnou retenci zaměstnanců v MSP v odvětví cestovního ruchu

Autorka: Ing. Petra Jarkovská

Školitelka: doc. Ing. Darja Holátová, Ph.D.

Oponentka: doc. Ing. Helena Chládková, Ph.D.

Disertační práce je zaměřena na zkoumání vlivu CSR aktivit na udržení zaměstnanců MSP ve vybraném odvětví. Jedná se o velice aktuální téma, neboť retence zaměstnanců je klíčovým faktorem úspěchu všech organizací bez ohledu na jejich velikost či předmět podnikání. Navíc zkoumat vliv CSR aktivit jako motivačního faktoru na dobrovolnou retenci je téma ojedinělé. Rovněž výběr zkoumaného odvětví včetně zaměření práce na pohostinství je velice zdařilé, neboť právě toto odvětví se v posledních letech potýká s velkými problémy v oblasti zaměstnanosti a fluktuace a jeho úspěšnost je více než v jiných odvětvích ovlivněna kvalitním výkonem zaměstnanců.

Disertační práce má přehlednou strukturu. Obsahuje 184 stran textu včetně příloh. Je členěna do 7 základních logicky na sebe navazujících kapitol. Písemný projev autorky je na dobré úrovni. Používaná terminologie práce odpovídá současným trendům. Práce splňuje formální požadavky, kladené na tento typ práce.

Autorka se snaží ve své disertační práci zjistit, zda existuje vztah mezi jednotlivými CSR aktivitami podniků a dobrovolnou retencí zaměstnanců. Proto si vymezuje cíl práce jako „Identifikaci vlivu CSR jako motivačního faktoru na dobrovolnou retenci zaměstnanců v MSP v odvětví cestovního ruchu“. Pro naplnění cíle autorka využila kvantitativní výzkum a stanovila si 6 hypotéz. Jako dílčí cíl, který přispěje k naplnění hlavního cíle práce si doktorandka stanovila provedení analýzy vědecké literatury zabývající se CSR aktivitami ve vztahu k zaměstnancům podniků. V rámci rešerše si pak položila 6 výzkumných otázek, které posloužily k usměrnění řešení v jednotlivých dílčích oblastech.

Metodika práce je popsána podrobně včetně výběru respondentů a charakteristiky vybraných statistických metod. Metody využitě autorkou byly vybrány vhodně pro zajištění jak vědeckého, tak praktického přínosu. Výběr metodického aparátu je dokladem odborné erudice autorky.

Teoretická východiska práce

Seznam literatury považuji za nadstandardní. V práci je zpracováno více než 160 zdrojů, a to nejen tištěných publikací, ale zejména monografií a vědeckých článků. Získané poznatky

obsahuje především kapitola 4 Teoretická východiska. Kromě vývoje konceptu CSR je významnou částí této kapitoly analýza vědeckých publikací, které se zabývají problematikou CSR ve vztahu k zaměstnancům. Za stěžejní část, pak považuji shrnutí této problematiky, a především vyvození kauzálního vztahu mezi CSR a dobrovolnou retencí zaměstnanců. Domnívám se, že autorka mohla vlastním návrhům rámcového konceptu „Řízení CSR jako motivačního faktoru ve vztahu k zaměstnancům“ věnovat samostatnou kapitolu. Jedná se o syntézu a logické vyústění celého předchozího zkoumání.

Zpracováním literární rešerše autorka prokázala, že dokáže kvalitně zpracovat odbornou a vědeckou literaturu z tuzemských i zahraničních zdrojů a učinit na základě její analýzy kvalitní závěry.

Výsledky kvantitativního výzkumu obsahují demografické charakteristiky respondentů, testy variability reliability a testování hypotéz. Získané výsledky z této části pak autorka interpretuje v kapitole 6, kde rovněž využívá srovnání vlastních dosažených výsledků s výsledky dalších autorů současných vědeckých prací.

V závěru jsou pak shrnuty nejvýznamnější výsledky práce. Pro zdůraznění praktického přínosu práce mohla být vytvořena speciální kapitola, doporučení pro majitele podniků, na co se v rámci CSR aktivit zaměřit pro zvýšení dobrovolné retence zaměstnanců.

Poznámky k textu:

Z mého pohledu je práce pro laika (např. pro majitele ve zkoumaném typu podniků) poněkud méně čtivá díky využívání velkého množství zkratk. Např. při formulaci cíle empirického kvantitativního výzkumu či formulaci hypotéz mně to připadá nevhodné a ztěžuje to orientaci v celém textu. V závěru na str. 112 uvádíte postup, jak byly vyhledávány vědecké práce. Z mého pohledu tato část patří spíše do metodiky než do závěru práce.

Otázky k obhajobě:

1. Na straně 43 uvádíte, že jste provedla pilotní výzkum s 20 respondenty, kterými byli studenti. Mohla byste stručně vysvětlit cíl a závěr, který z něj vyplynul? Nebylo by vhodnější už i pro pilotní výzkum použít respondenty pracující ve zkoumaném odvětví?
2. V rámci demografických charakteristik zaměstnanců uvádíte celou řadu ukazatelů, v práci pak zmiňujete jen vliv vzdělání a věku. Ovlivňuje Vaše výsledky např. rodinný stav, počet dětí nebo pracovní forma respondenta? Pokud ano, jak?
3. Pro koho je vlastně určena Vaše práce? Mohla byste uvést nějaká zásadní doporučení pro majitele nebo manažery MSP v pohostinství?
4. Lišily by se podle Vašeho názoru výsledky, pokud byste rozšířila soubor respondentů na celou Českou republiku?

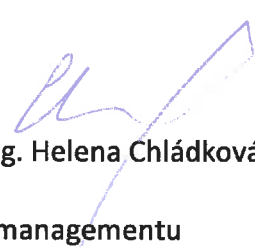
Závěrečné zhodnocení:

Disertační práce Ing. Petry Jarkovské přináší celou řadu nových poznatků. Je kvalitně zpracována a dokumentuje výbornou orientaci autorky v problematice. Po obsahové i formální stránce splňuje práce požadavky kladené na tento typ prací. Doktorandka prokázala, že dokáže kvalitně pracovat s literárními zdroji, že je schopna provést vlastní výzkum jehož výsledky je schopna řádně vyhodnotit a učinit z nich jednoznačné závěry.

Z celkového hlediska lze konstatovat, že cíl práce byl naplněn.

Proto **doporučuji**, aby byla disertační práce přijata k obhajobě a po jejím úspěšném průběhu doporučuji udělit Ing. Petře Jarkovské akademický titul „doktor“ (Ph.D.)

V Brně 24. října 2022



doc. Ing. Helena Chládková, Ph.D.

Ústav managementu
Provozně ekonomická fakulta
Mendelova univerzita v Brně

OPONENTSKÝ POSUDOK NA DIZERTAČNÚ PRÁCU NA TÉMU: „Vliv CSR jako motivačního faktoru na dobrovolnou retenci zaměstnanců v MSP v odvětví cestovního ruchu“

Predkladateľka: Ing. Petra Jarkovská – Ekonomická fakulta, Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích, Česká republika

Oponentka: prof. Ing. Iveta UBREŽIOVÁ, CSc. – Katedra manažmentu, Pedagogická fakulta, Katolícka univerzita v Ružomberku, Slovenská republika

Aktuálnosť zvolenej témy písomnej práce:

Dizertačná práca spĺňa všetky atribúty náročnosti a aktuálnosti. Je teoretickým a praktickým prínosom. Dizertačná práca sa zaoberá problematikou spoločenskej zodpovednosti podnikov a naplňovaním aktivít z hľadiska cestovného ruchu a jeho udržateľného rozvoja, schopnosti retencie zamestnancov v ubytovacích a stravovacích službách ako aj ku kauzálnemu vzťahu medzi spoločenskou zodpovednosťou a zamestnancami v podnikoch, ktoré pôsobia na území Českej republiky. Z predloženej dizertačnej práce a literárnych zdrojov vidieť, že autorka sa systematicky zaoberá skúmaním a hodnotením spoločenskej zodpovednosti podnikov. Práca sa rozdeľuje na teoretickú a empirickú časť dizertačnej práce. Pozitívne hodnotím vypracovanie oboch častí.

Formulácia cieľov práce a miera ich naplnenia:

V tejto časti autorka definuje hlavný cieľ dizertačnej práce, ktorý korešponduje s jej názvom a to je identifikácia vplyvu spoločenskej zodpovednosti ako motivačného faktora na dobrovoľnú udržateľnosť zamestnancov v malých a stredných podnikoch v odvetví cestovného ruchu. Presne sa definuje v podkapitole 2.1 cieľ empirického kvantitatívneho výskumu, ktorým je identifikácia tých úrovní CSR (ekonomická, právna, legislatívna a filantropická), ktoré priamo či nepriamo ovplyvňujú pracovné postoje a chovanie sa zamestnancov. Autorka ďalej uvádza, dôležitosť stanovenia 6 hypotéz za účelom splnenia cieľa kvantitatívneho výskumu na základe kauzálnych vzťahov medzi CSR a zamestnancami. Na druhej strane vo vzťahu ku kvalitatívnej, obsahovej analýze sa vhodne stanovilo 6 výskumných otázok (s. 21 – 22). K tomu boli precízne vybrané zariadenia ubytovacieho typu v kategórii malých a stredných hotelov na území hlavného mesta Prahy.

Za týmto účelom vysoko pozitívne hodnotím vypracovanie metodického postupu riešenia dizertačnej práce ako aj použitie matematicko – štatistických metód a techník k spracovaniu získaných primárnych údajov. Testovanie hypotéz autorke umožnilo porovnávať názory s odpoveďami respondentov a potvrdiť, resp. zamietnuť nulové hypotézy.

Spracovanie teoretickej časti práce:

V práci sa použili citácie autorov, ktorí sa zaoberajú predmetnou problematikou a predkladateľka práce použila hlavne zahraničné literárne zdroje a citovala autorov

z renomovaných zahraničných časopisov, ktoré sa citujú v databázach karentovaných časopisov, Web of Science alebo SCOPUS. Autorka spracovaním teoretickej časti dizertačnej práce preukázala, že vie na vysokej úrovni pracovať zo zahraničnou a domácou odbornou a vedeckou literatúrou a prakticky ju aplikovať pri realizácii svojho výskumného zámeru. Všetky kapitoly a podkapitoly na seba logicky nadväzujú. Zároveň sú v práci citované aj vlastné publikácie, čo svedčí o tom, že autorka sa dlhšie časové obdobie venuje danej problematike (s.129 – 130).

Dosiahnuté výsledky:

Empirický výskum nadväzuje na teóriu. Jeho hlavným predmetom je identifikácia významu, aký sa pripisuje jednotlivým prvkom spoločenskej zodpovednosti podniku. Zakladá sa na dvoch štúdiách. Kvantitatívnom výskume, v ktorom autorka konkretizuje výsledky a tvorí jadro dizertačnej práce. Používa v ňom údaje získané z realizovaného výskumu od augusta 2019 do decembra 2019 formou dotazníkového prieskumu. Autorka získala k spracovaniu a vyhodnoteniu veľké množstvo údajov.

Aplikačné prínosy pre prax:

Výsledky riešenia danej problematiky sa sumarizujú v kapitole 6 Interpretácia a diskusia výsledkov regresnej analýzy – testovanie hypotéz ako aj v kapitole 7 Záver. V týchto častiach dizertačnej práce autorka vhodne uvádza odborné komentáre nielen k dosiahnutým výsledkom ale aj v diskusii s výsledkami už publikovaných výsledkov od iných autorov. Prínosy dizertačnej práce môžeme vidieť v nasledovných oblastiach:

1. Teoretická úroveň – nielen tým, že podáva kvalitne spracovanú vedeckú literatúru vo vzťahu ku kauzálnym vzťahom medzi CSR ako motivačným faktorom a pracovnými postojmi a chovaním sa zamestnancov v stredoeurópskom kontexte, ale najmä autorka navrhuje model riadenia žiadanej retencie zamestnancov prostredníctvom CSR ako motivačného faktora.
2. Praktická úroveň – riadiaci pracovníci môžu využiť koncept na efektívne a cielené riadenie motivácie zamestnancov.
3. Pedagogická úroveň – využitie v rámci vyučovania predmetov so zameraním na ľudské zdroje, SZP, etikou, manažmentom cestovného ruchu a pod.

Formálne a obsahové náležitosti práce a úprava:

Predložená dizertačná práca sa vyznačuje komplexnosťou a odráža vysokú úroveň odborných poznatkov autorky ako aj jej schopnosť popísať tieto poznatky zrozumiteľným a prehľadným spôsobom. Rovnako jazyková stránka a formálna úprava práce sú na vysokej úrovni a potvrdzujú nielen vedecký ale aj pedagogický talent študentky.

Pri obhajobe dizertačnej práce na štátnej dizertačnej skúške odporúčam zodpovedať na nasledovné otázky, ktoré sú viac - menej všeobecného charakteru:

1. Stanovili ste si 6 hypotéz. Mňa zaujala H3 (s. 21), ktorá hovorí, že...zamestnancami vnímaná CSR má negatívny priamy vplyv na úmysel zamestnanca na dobrovoľný odchod z organizácie. V čom spočíva podstata tohto negatívneho priameho vplyvu?
2. Nakoľko sa hodnotenie CSR ako motivačného faktora týka MSP v cestovnom ruchu, vysvetlite, aká je skutočná situácia vo vnímaní CSR v tomto odvetví a ako sa k tomuto vnímaniu stavajú zamestnávateľia a zamestnanci.

Záverečné hodnotenie:

Predkladaná dizertačná práca Ing. Petry Jarkovskej zodpovedá požiadavkám kladeným na tento druh prác a **odporúčam ju** k obhajobe. Pri jej vypracovaní autorka preukázala schopnosť používať vedecké metódy skúmania, pracovať s vedeckou a odbornou literatúrou a formulovať vlastné návrhy na riešenie. Dosiahnuté výsledky riešenia prispievajú k rozšíreniu teoreticko - vedeckých poznatkov v danej oblasti.

Na základe posúdenia predloženej práce ju odporúčam k obhajobe pred komisiou pre obhajoby dizertačných prác a po jej úspešnej obhajobe **navrhujem Ing. Petre Jarkovskej udelenie titulu**

- „philosophiae doctor“ (skratka „Ph.D.) -


prof. Ing. Iveta Ubrežiová, CSc.
recenzentka

Nitra, 25. 10. 2022

Autorka: Ing. Petra Jarkovská

Název: Vliv CSR jako motivačního faktoru na dobrovolnou retenci zaměstnanců v MSP v odvětví cestovního ruchu

Školitelka: doc. Ing. Darja Holátová, Ph.D.

Rok: 2022

Pracoviště: Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích, ekonomická fakulta, katedra řízení

Výrobní podniky a podniky služeb se dnes nemohou zaměřovat pouze na maximalizaci zisku nebo jen na uspokojení zákazníků. Veřejné mínění vytváří stále větší tlak na to, aby se zvyšovala odpovědnost podniků za životní prostředí a za vytváření dobrých vztahů se svými zaměstnanci i okolní komunitou, což se formalizovalo do názvu „Společenská zodpovědnost organizace“, s anglickou zkratkou CSR.

Disertační práce se věnuje společenské odpovědnosti organizací v oblasti cestovního ruchu, konkrétně v ubytovacích zařízeních. Autorka se v práci snaží nalézt odpověď na to, jak případně upravit vztahy mezi zaměstnanci a vedením podniků, aby nedocházelo k nadměrné fluktuaci, která je v tomto odvětví značná.

Práce obsahuje všechny požadované části, přičemž největší podíl zaujímá přehled o současném stavu problematiky. I ostatní části práce mají odpovídající rozsah.

1. Splnění stanovených cílů

Cílem bylo identifikovat vliv CSR jako motivačního faktoru na dobrovolnou retenci zaměstnanců v MSP v odvětví cestovního ruchu. Práce je zaměřena na ekonomické, právní, etické a filantropické dimenze a jejich vliv na chování a postoje zaměstnanců, na jejich spokojenost s prací, oddanost nebo úmysl zaměstnance na dobrovolný odchod z organizace. Poměrně rozsáhlý průzkum vyústil v řadu zajímavých zjištění a hlavně v model řízení retence zaměstnanců pomocí CSR a modelu implementace CSR na udržitelný rozvoj regionu.

V tomto směru autorka splnila stanovené cíle.

2. Metodický postup a výsledky

Metodický postup pracuje se vzorkem respondentů z Prahy. Počet respondentů je 411, což je dostatečný pro tuto práci, stejně tak jako 24 hotelů, ve kterých respondenti pracovali. Údaje se týkaly roku 2019. Byly z nich vytvořeny následující konstrukty:

Ekonomická dimenze - 10 otázek,

Právní dimenze - 3 otázky,

Etická dimenze - 9 otázek

Filantropická dimenze - 4 otázky

Pracovní postoje a chování zaměstnanců (Job satisfaction) - 8 otázek,

Pracovní postoje a oddanost vůči organizaci - 5 otázek

Pracovní postoje a úmysl zaměstnance na dobrovolný odchod - 6 otázek

Celkem 45 otázek

Tyto konstrukty byly dále doplněny o demografické údaje respondentů a jejich pracovní specializace. Zastoupena jsou jak manuální pracoviště (prádelna, údržba), tak finance, účetnictví marketing aj. Před zahájením samotného výzkumu byl proveden pilotní výzkum. Lze konstatovat, že autorka věnovala metodickému postupu velkou péči.

Výsledky práce jsou uvedeny v kapitole 5. Jednotlivé dimenze (etická, ekonomická..) jsou podrobně hodnoceny různými způsoby, například pomocí rozptylu, korelační analýzy, vnitřní konzistence, variability, reliability, což poněkud snižuje přehlednost výsledků a chybí zde i stručný autorský komentář.

Jako nevhodné mi ale připadá, že po metodickém postupu (kap. 3) zařadila autorka jako samostatnou kapitolu 4. Teoretická východiska. Předpokládám, že teprve na základě teoretických východisek se bude sestavovat metodika, proto by měla tato část metodiku předcházet. Právě tato teoretická východiska by mohla tvořit souhrnnou kapitolu Přehled literatury, která se běžně uvádí v disertačních pracích před vlastní metodikou.

Dotaz: Proč autorka hodnotí všechny respondenty společně, když topiči, kuchaři a další manuální pracovníci mají zřejmě odlišný přístup k informacím, než ti, kteří zastávají vyšší funkce v oddělení marketingu, financí, a podobně? Jaký smysl má sčítat a vyhodnocovat odpovědi, když se týkají například nových technologií, dlouhodobé strategie organizace nebo dodržování smluvních podmínek vůči hostům, obchodním partnerům nebo místní komunitě? Výhodnější postup bych viděl v rozdělení respondentů na dvě skupiny (manuální a ostatní) a porovnat odpovědi těchto skupin navzájem.

3. Význam pro rozvoj vědního oboru nebo pro praxi

Význam předložené práce vidím především v tom, že analyzuje CSR nejen jako celek, ale zaměřuje se na jednotlivé dimenze (ekonomickou, pracovní, etickou a filantropickou), které ovlivňují chování zaměstnanců z hlediska uspokojení z práce, oddanosti vůči organizaci nebo úmyslu na dobrovolný odchod z organizace. Podle autorky je většina empirického výzkumu lokalizována do Asie a tamní výsledky lze jen obtížně interpretovat ve středoevropském kontextu. Z tohoto hlediska jsou výsledky práce přínosem.

Teoretické, praktické a pedagogické implikace výstupů práce: zde autorka uvádí možnosti využití, zmiňuje ale i vliv pandemie covidu a války na Ukrajině na zmíněnou problematiku.

Formální a jazyková úprava

Formální úpravu považuji za dobrou. Doporučuji však nedávat literární přehled až za metodiku, ale před ní. Práce obsahuje všechny náležitosti, včetně seznamu použitých zkratk, kódů v přílohách, tabulek a grafů, i dotazníku použitého pro respondenty.

S ohledem na rozsah práce (45 otázek pro respondenty a jejich hodnocení statistickými metodami) se ale práce stává méně přehlednou. Myslím, že by bylo výhodnější dát část textu s výsledky do příloh a to podstatné, co by zůstalo, více komentovat vlastními názory.

Po jazykové stránce je práce napsána dobře, nemám k ní výhrady.

4. Publikace studenta a seznam literatury

V seznamu literatury je uvedeno 202 autorů, převážně zahraničních. To vypovídá o důkladné přípravě autorky k řešení zadané práce.

Vlastních publikací má autorka 5, vždy se zabývají problematikou CSR.

5. Celkové pojetí práce

Autorka se příliš zaměřila na autority, i když jejich publikace nemohou obsáhnout současnost, a tak se na základě zkušeností z minulosti snaží odhadnout trendy pro budoucnost. Má sice v práci

zmínky o nových technologiích, pandemii a covidu, válce na Ukrajině, ale jen obecně. Proč nikde nezmiňuje technologii ubytování AirBnB, která již roky umožňuje nenáročným turistům získat levnější ubytování a například v Praze znatelně omezila poptávku po ubytování v dražších hotelech? Můžeme mít k této technologii řadu výhrad, ale už se jí nezbavíme, v něčem musí ustoupit legislativa státu, v něčem se musí upravit původní technologie. Je to stejné, jako s taxislužbou UBER.

Autorka svoji práci buduje především na poznatcích z literatury. Proč ale současně nešla osvědčenou cestou, kdy by nejprve analyzovala okolí pohostinských služeb a poté jejich vlastní zdroje? Jsou přece známé modely, jako Porterův model a další. To by jí umožnilo posoudit řešenou problematiku v širším kontextu.

To, že autorka ve své práci nereagovala podrobněji na změněné podmínky, není zcela její vina. Doktorská práce se píše několik let a nelze ji najednou předělat. Je ale možné a nutné, aby autorka na tyto změny reagovala při obhajobě, a to na základě aktuálních poznatků a vlastních zkušeností.

Doporučuji proto, aby i budoucí disertační práce obsahovaly nejen bod „Teoretický a praktický přínos“, ale také bod, zda se během řešení podstatně změnily podmínky řešení zadaného tématu. Pokud ano, měli by to autoři při vlastní obhajobě podrobněji rozvést. Musíme si uvědomit, že globální změny budou stále častější, ať již to bude krize energetická, migrační, potravinová a další a doktorské či habilitační práce musí na tyto změny reagovat, jinak budou jen podrobně popisovat historii.

Práce autorky počítá také s tím, že dobrý vztah mezi vedením firmy a zaměstnanci povede k tomu, že nebudou z firmy odcházet. Pandemie covidu ale vedla k menší návštěvnosti hotelů, menším tržbám a nucené uzavírce nebo omezení provozu. Zaměstnanci museli odejít z objektivních příčin, ne kvůli špatné motivaci, ale po pandemii se již nevracejí, i když měli s vedením dobré vztahy. Zjistili, že si jinde vydělají více peněz za méně času. Pouhá motivace zde nestačí. Na druhé straně ale příchod Ukrajinců do ČR může mít i dobré dopady na činnost hotelů. Ženy zde nacházejí méně kvalifikovanou práci jako úklid a podobně.

Kromě platformy CSR existuje v praxi též podobná, ESG (ecological, social, governance). V čem je u nich shoda nebo rozdíl, k čemu má ESG hlavně sloužit?

Závěr

Doporučuji, aby autorka při obhajobě odpověděla nejen na formální připomínky k práci, ale i na nové výzvy, kterým musí ubytovací služby čelit v současné době. **V případě úspěšné obhajoby doporučuji, aby byla Ing. Petře Jarkovské udělena hodnost Ph.D.**

prof. Ing. Drahoš Vaněček, CSc.

České Budějovice, 20.10.2022

