

Oponentský posudek na disertační práci

Manažerská komunikace v malých a středních podnicích

Autorka: Ing. Alena Čarvašová

Školitel: doc. Ing. Petr Řehoř, Ph.D.

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

Obsah posudku:

1. Aktuálnost disertační práce
 2. Dosažení stanového cíle
 3. Úroveň rozboru současného stavu poznání
 4. Vhodnost použitých metod
 5. Teoretický a praktický přínos práce
 6. Formální a jazyková úroveň práce
 7. Posouzení publikační činnosti
 8. Závěrečné vyjádření
-

1. Aktuálnost disertační práce

Díky změnám situace na trhu práce, a hlavně díky potřebě větší flexibility, a to jak ze strany zaměstnavatelů, tak ze strany zaměstnanců, roste potřeba flexibilních forem zaměstnávání. Zavádění těchto forem není jednoduchý a krátkodobý proces. Právě efektivní komunikace může zásadním způsobem ovlivnit rychlost a efektivitu zavádění flexibilních forem práce v organizacích. Proto považuji výběr tématu, který se navíc soustředí na manažerskou komunikaci ve vztahu k zavádění FFP v MSP za velmi potřebné a zajímavé téma.

2. Dosažení stanoveného cíle

Cíl práce je charakterizován již v úvodu, kde je také vysvětleno zaměření práce. Dále je pak jednoznačně vymezen v samostatné kapitole 2 Cíl práce a hypotézy na str. 10. Hlavním cíle je zhodnotit manažerskou komunikaci v MSP při zavádění flexibilních forem práce a navrhnout změny k jejímu zlepšení. K naplnění hlavního cíle byly vytvořeny cíle dílčí. V rámci naplnění druhého dílčího cíle pak byly zformulovány 3 výzkumné otázky, ze kterých pak vzešly hypotézy. V rámci disertační práce se na základě analýzy současného stavu poznání, kvantitativního šetření a vlastního vytvoření vzdělávacích materiálů, podařilo naplnit jak dílčí, tak i hlavní cíl práce.

3. Úroveň rozboru současného stavu poznání

Současný stav řešené problematiky je zpracován ve čtvrté kapitole. Tato část je poměrně stručná, a je zaměřena jen na tři zásadní oblasti související se zkoumanou problematikou. Uspořádání této kapitoly není příliš přehledné. Spíše bych doporučila v kapitole 4 v úvodní části vysvětlit, proč se autorka zabývá vybranými oblastmi a rovnou se zaměřit v kapitole 4. 1 na tu první vybranou a vymezit vše, co se týká manažerské komunikace, včetně vymezení dále využívaných pojmů (např. efektivní komunikace, komunikační formy a nástroje). Stejně tak pokračovat v dalších částech.

Jednotlivé kapitoly rešerše nepůsobí uceleným dojmem a přechází se v nich z jednoho tématu na druhé. V kapitole 4.2.5 pak není např. čtenáři vůbec jasné proč je vlastně uváděn druhý odstavec, který se týká toho, že 70 % zákazníků je ochotno zaplatit za svoji oblíbenou značku o 20 % více... (souvislost je vidět až z návrhových materiálů). Přes uvedené výtky se autorce podařilo vytvořit dostatečný informační základ, který ovlivnil naplnění jednoho z dílčích cílů práce. Seznam zdrojů a použité literatury považuji za dostatečný. Zpracováním zdrojů autorka prokázala, že dokáže zpracovat odbornou a vědeckou literaturu a učinit na základě její analýzy vlastní závěry.

4. Vhodnost použitých metod

Autorka popsala metodický postup v kapitole 3 Metodika. V této kapitole uvedla, jak probíhal sběr dat pro kvantitativní výzkum, jak byla data zpracována a dále využita pro vlastní návrhy vzdělávacího materiálu. Tato část rovněž obsahuje návod pro lektory, jak doporučené materiály využívat. Uvedený metodický postup umožnil naplnění dílčích i hlavního cíle práce. Autorka prokázala, že je schopna realizovat vlastní výzkum, který založila na sběru empirických dat.

5. Teoretický a praktický přínos práce

Předložená disertační práce představuje především praktický přínos pro oblast profesního rozvoje manažerů a personalistů. Je vhodnou pomůckou pro práci lektorů v rámci kurzů dalšího vzdělávání pro manažery či majitele MSP. Teoretický přínos spočívá v dalším rozšíření poznatků v oblasti výhod a nevýhod FFP pro MSP a v oblasti ověření využívaných nástrojů manažerské komunikace při zavádění FFP. Výstupy práce by mohly být také využity ve výuce předmětů jako je personalistika či řízení lidských zdrojů.

6. Formální a jazyková úroveň práce

Po jazykové stránce je disertační práce na dobré úrovni. Používaná terminologie práce odpovídá současným trendům. Co se týče členění práce nepovažuji za vhodné spojení kapitoly Diskuse a návrh změn. Vytvoření vzdělávacích materiálů je nejdůležitější částí práce a vlastní diskuse v disertaci v podstatě chybí. Nicméně jinak práce splňuje formální požadavky, kladené na tento typ práce.

Z celé práce jednoznačně vyplývá její praktické zaměření díky osobním zkušenostem autorky.

7. Posouzení publikační činnosti

Publikační činnost doktorandky naplňuje požadavky stanovené děkankou pro standardní průběh studia.

8. Závěrečné vyjádření

Disertační práce Ing. Aleny Čarvašové přináší nové poznatky a dokumentuje dobrou orientaci autorky v problematice. Nemám k ní žádné další kritické připomínky. Doktorandka prokázala, že dokáže 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 tedy konstatuji, že cíl disertační práce byl naplněn.

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

Otázky k obhajobě:

1. V kapitole 4.1.1 Manažerská komunikace ženy na str. 29 citujete Šmardovou (2009) o studiích vycházejících z předpokladu, že potenciálně lze nalézt více rozdílů mezi muži a ženami ve stylu vedení spíše v organizačním prostředí než v jiných výzkumných podmínkách. Mohla byste to blíže vysvětlit?
2. V kapitole 4.1.2 nazvané Manažerská komunikace-generace Y vlastně popisujete generaci Y. Mohla byste na základě této kapitoly vysvětlit, jak se komunikuje nebo mělo komunikovat se zástupci této generace?
3. V práci jste neřešila DPP a DPČ jako flexibilní formu práce. Proč?
4. V rámci identifikačních údajů respondentů jste nezohledňovala vlastnictví firem. Ovlivňuje podle Vás zahraniční vlastník (podniky s převažujícím zahraničním kapitálem) využívání FFP?
5. Na str. 39 citujete Pinka (2009) a jeho rozdělení pracovníků. Jak se podle Vás jeho pohled liší od McGregora a jeho teorie XY?
6. Ve vzdělávacích materiálech uvádíte řadu příkladů z praxe. Jsou to příklady z Vaší praxe, případně jak jste je získala?

V Brně 4. 12. 2023



doc. Ing. Helena Chládková, Ph.D.

Ústav managementu
Provozně ekonomická fakulta
Mendelova univerzita v Brně

Oponentský posudok dizertačnej práce

Manažerská komunikácia v malých a stredných podnikoch

Autor práce: Ing. Alena Čarvašová

Oponent: doc. Ing. Mária Šajbidorová, PhD., FEM SPU v Nitre

Manažerska komunikácia je všeobecne považovaná za jeden z najvýznamnejších faktorov úspešnosti manažerskej práce. Problematika manažerskej komunikácie je predmetom skúmania mnohých výskumných úloh, projektov a štúdií našich i zahraničných vedecko-výskumných pracovníkov a manažérov. Publikované výsledky výskumov jednoznačne potvrdzujú vážne nedostatky v manažerskej komunikácii na všetkých úrovniach riadenia vo všetkých oblastiach hospodárskeho a spoločenského života, avšak len zriedka ponúkajú návrhy, resp. návody na jej zefektívnenie. Z tohto dôvodu oceňujem rozhodnutie autorky dizertačnej práce zúročiť svoje dlhoročné vedecko-výskumné a praktické skúsenosti z uvedenej oblasti a pretaviť ich do komplexného diela.

Za hlavný cieľ dizertačnej práce si autorka stanovila zhodnotenie manažerskej komunikácie v malých a stredných podnikoch pri zavádzaní flexibilných foriem práce a navrhnúť zmeny na jej zlepšenie. Splnenie hlavného cieľa bolo podmienené naplnením štyroch na seba vzájomne nadväzujúcich parciálnych cieľov.

Zhodnotenie manažerskej komunikácie v malých a stredných podnikoch pri zavádzaní flexibilných foriem práce bolo realizované prostredníctvom výskumu, ktorý bol zameraný na hľadanie odpovedí na tri výskumné otázky.

V nadväznosti na výskumné otázky boli formulované hypotézy. Ich následné overenie poskytlo relevantné informácie na nachádzanie odpovedí na jednotlivé výskumné otázky. Napriek môjmu pozitívnemu postoju k uvedenému postupu sa domnievam, že autorka mohla upustiť od stanovenia a následného overovania hypotéz H06 a H08, nakoľko reálne nie je možné, aby osobnostné

charakteristiky manažéra neovplyvňovali využitie nástrojov manažérskej komunikácie, resp. počet výhod a nevýhod flexibilných foriem práce, ktoré si manažér uvedomuje.

Celkove hodnotím spracovanie kapitoly „2 Cíl práce a hypotézy“ pozitívne.

Zvlášť pozitívne hodnotím splnenie cieľov dizertačnej práce, tak parciálnych ako aj hlavného, ktoré boli splnené bezozvyšku.

Metodický postup práce je uvedený v kapitole „3 Metodika“. Kapitulu tvorí päť logicky spracovaných a nadväzujúcich podkapitol. Zvolené metódy a techniky považujem za adekvátne charakteru skúmanej problematiky. Autorka na viacerých miestach pripomína, že objektom výskumu boli podniky služieb a vzdelávania, ale nešpecifikuje, aký typ služieb skúmané podniky poskytujú. Z publikovaných výsledkov viacerých autorov totiž vyplýva, že druh a rozsah poskytovaných služieb v podniku výrazne ovplyvňuje nároky na organizáciu manažérskej práce i na osobnostné predpoklady manažéra. K metodike výberu objektov skúmania mám otázku, prečo autorka volila škálu počtu zamestnancov od 2 do 250? Sú informácie z podniku, ktorý má dvoch zamestnancov pre jej výskum relevantné? Ďalej ma zaujíma dôvod, prečo dostal priestor na vyjadrenie z každého podniku len jeden respondent. Ak by sa vyjadrili viacerí, je možné, že by mali na rovnaké otázky rôzny názor, čo by vnieslo do problematiky iné svetlo.

V metodike dizertačnej práce (str.16-17) je technika zberu dát prostredníctvom dotazníka charakterizovaná ako jediná vhodná a metóda riadeného rozhovoru zamietnutá ako absolútne nevhodná. Napriek tomu, že súhlasím s konštatovaním o obtiažnosti spracovania dát získaných riadeným rozhovorom, som toho názoru, že dáta získané touto metódou môžu byť veľmi inšpiratívne a často sú zdrojom podnetov a informácií, ktoré sa z dotazníka nemáme šancu dozvedieť. Preto spravidla odporúčam použiť riadený rozhovor aspoň ako doplnkovú metódu na obohatenie poznatkovej základne.

Pozitívne hodnotím tvorivý prístup autorky a využitie exaktných metód pri spracovaní primárnych dát, čo je v prácach tohto zamerania pomerne zriedkavé. Ako významný prínos autorky hodnotím nielen samotné spracovanie danej témy, ale aj jeho pretavenie do študijného materiálu, ktorý bude slúžiť na vzdelávanie manažérov malých a stredných podnikov ako aj študentov, ktorí sa pripravujú na manažérsku dráhu.

Za hlavný prínos dizertačnej práce pre rozvoj vedného odboru považujem spracovanie literárneho prehľadu k problematike manažérskej komunikácie v malých a stredných podnikoch pri zavádzaní flexibilných foriem práce a vytvorenie metodiky na hodnotenie aktuálnej situácie v tejto oblasti.

Najvýznamnejší praktický prínos dizertačnej práce spočíva vo vypracovaní vzdelávacích materiálov pre podnikových manažérov malých a stredných podnikov v podmienkach zavádzania flexibilných foriem práce.

Po formálnej stránke je dizertačná práca spracovaná v rozsahu 128 strán textu, vrátane tabuliek a obrázkov, čo zodpovedá požiadavkám na tento druh prác. Textovú časť dopĺňa 8 príloh. Technická úprava práce je na veľmi dobrej úrovni. Vysoko hodnotím aj jazykový prejav autorky.

Publikačná činnosť autorky dizertačnej práce vychádza z jej dlhoročného pôsobenia v skúmanej oblasti. Je veľmi bohatá nielen z kvantitatívneho, ale najmä kvalitatívneho hľadiska.

Pozitívne hodnotím aj jej projektovú činnosť, zvlášť spoluprácu v medzinárodných projektových tímoch.

Záver: Predkladaná dizertačná práca spĺňa po obsahovej i formálnej stránke všetky požiadavky kadené na tento druh prác. Odporúčam ju o obhajobe pred štátnou komisiou a po jej úspešnom zvládnutí odporúčam udeliť Ing. Alene Čarvašovej titul

PhD.

V Nitre, 1.12.2023



Doc. Ing. Mária Šajbidorová, PhD.

oponentka

Posudek oponenta disertační práce

Studentka	Ing. Alena Čarvašová
Disertační práce	Manažerská komunikace v malých a středních podnicích
Oponent	doc. Ing. Pavel Žufan, Ph.D.
Pracoviště	Ústav managementu Provozně ekonomická fakulta Mendelova univerzita v Brně

Aktuálnost zvoleného tématu

Téma disertační práce je velmi stále aktuální a zajímavé.

Formální stránka práce

Disertační práce je zpracována celkem na 180 stranách, z čehož 118 tvoří vlastní práce a 62 stran tvoří seznam literatury a přílohy. V práci je 13 tabulek a 33 obrázků. Rozsah práce považuji za adekvátní.

Splnění sledovaných cílů disertační práce

Cíl práce je definován na straně 10 jako „zhodnotit manažerskou komunikaci v malých a středních podnicích při zavádění flexibilních forem práce a navrhnout změny k jejímu zlepšení.“ Tento cíl je dále rozpracován do 4 dílčích cílů, které ve výsledku redukuje „návrh změn ke zlepšení komunikace“ na „vytvoření vzdělávacích materiálů“, přičemž zde chybí vazba obsahu materiálů na výsledky realizovaného průzkumu. Tato vazba je však ozřejmena při interpretaci výsledků testování hypotéz.

Již v definici cíle autorka hodnotí formu vzdělávacích materiálů včetně charakteristik lektora, což považuji za poněkud předčasné. Za předčasné považuji i formulování hypotéz ještě před prezentací přehledu aktuální literatury, což způsobuje, že těmto hypotézám chybí relevantní opora v literatuře. Problematická je rovněž formulace „nulových hypotéz“, které obvykle směřují k neexistenci závislosti mezi zkoumanými znaky. Dílčí připomínky k hypotézám se mohou týkat například toho, že H_4 a H_5 se zdají být totožné (viz otázku níže), H_6 a H_8 nesou příliš srozumitelné (proč zrovna jedna osobní charakteristika a jak to souvisí s flexibilními formami práce, resp. proč by osobní charakteristiky měly ovlivňovat počet vnímaných výhod a nevýhod FFP), H_7 nesměruje ke směru závislosti, který by zde patrně měl být předmětem zkoumání a proč je u H_9 předpokládán právě daný (a ne opačný) směr závislosti. Rovněž by bylo vhodné, aby si výzkumnice uvědomila, že hypotézy „nepotvrzuje“.

Autorka stanovené cíle v podstatě naplňuje a vyvozuje z nich rovněž „aplikační závěry“ zejména v podobě zpracovaného vzdělávacího materiálu.

Vhodnost použití zvolených metod

Metodika je popsána na pěti stranách. Pod prvním podnadirpisem se však neobjevuje metodika zpracování literární rešerše, ale spíše její časový aspekt. Zamítám tedy hypotézu, že důvodem pro zařazení metodiky před přehled literatury je právě zpracování metodiky zpracování tohoto přehledu, a důvod pro toto pořadí kapitol se mi tedy nepodařilo identifikovat.

Následně autorka uvádí (s. 16), že „data jsou jednoznačně porovnatelná“, ovšem už neuvádí s čím. Významným problémem je, dle mého názoru, realizace dotazníkového šetření v „předkovidovém“ období – autorka tak prezentuje situaci před čtyřmi roky, čímž je relevance provedeného výzkumu výrazně komplikována.

Prezentaci popisných statistik provedeného průzkumu mohla rovněž autorka věnovat větší pozornost – komentář k velikosti vzorku a populace je jistě vhodný, nicméně autorka se nijak nezamýšlí nad reprezentativností provedeného šetření. Bylo by rovněž vhodné konkretizovat proměnné vstupující do verifikace hypotéz – vycházela např. U hypotéz 4, 5 a 9 z počtu pracovních míst, nebo z jejich podílu?

Použité metody i jejich popis však považuji za v podstatě relevantní k definovanému cíli práce. Více pozornosti mohla autorka věnovat zdůvodnění použití zvolených statistických testů s ohledem na charakter zkoumaných proměnných a diskusi případných alternativních přístupů.

Přehled literatury

Přehled řešené problematiky je překvapivě zařazen až za formulaci hypotéz a za metodiku práce. Autorka se v něm zaměřuje na tři oblasti – manažerskou komunikaci, flexibilní formy práce a malé a střední podniky. Chápu, že literatury propojující tato tři témata, není mnoho, nicméně v tomto pojetí působí přehled literatury poněkud nesourodým dojmem.

Autorka se snaží prezentovat výsledky celé řady realizovaných výzkumů, ovšem neuvádí kontext, v němž byly příslušné výzkumy realizovány, což poněkud problematizuje posouzení jejich relevance právě pro takto zaměřenou práci. Rovněž volba zdrojů a poznatků z nich je problematická z hlediska jejich vypovídací hodnoty – např. třetí odstavec na straně 32 jistě nepředstavuje relevantní výzkumná fakta využitelná v další práci. Celá kapitola zaměřená na manažerskou komunikaci v kontextu FFP tak představuje v podstatě pouze „dvanáctero“ pro efektivní psaní e-mailů. Problematičnost relevance prezentovaných poznatků lze dokladovat rovněž např. druhým odstavcem na straně 45, který bez bližších souvislostí uvádí poznatky (Davis, 2000), které se zjevně vztahují ke konkrétnímu odvětví a nemohou mít obecnou platnost – věrnost zákazníků značně skutečně nelze hodnotit v takto obecné rovině, která navíc nemá vazbu k tématu práce ani k MSP, což naznačuje nadpis dané podkapitoly.

Ačkoliv mám tedy významné výhrady ke způsobu prezentace literárních poznatků, hodnotím šíři přehledu literatury pozitivně – autorka prezentuje řadu relevantních poznatků, a ačkoliv se zde objevují i výzkumy, které příliš relevantní nejsou, vytvořila si relevantní základ pro výsledkovou část práce.

Dosažené výsledky a nové poznatky

Výsledková část se nejprve zaměřuje na prostou prezentaci četností v jednotlivých oblastech dotazníkového šetření, které následně analyzuje z hlediska existence předpokládaných souvislostí. Není však vždy zřejmé, jak autorka postupovala při výpočtu testových hodnot – např. byly při analýze způsobu informování o nabídce FFP zařazeny do testů pouze odpovědi respondentů, jejichž firmy tyto formy nabízejí? Proč by vzdálený internetový přístup do IS, či poskytnutí služebního telefonu mělo souviset s osobními charakteristikami manažerů? Jak lze zjištěné „statisticky potvrzené“ závislosti interpretovat?

K relevantní interpretaci prezentovaných poznatků by jistě přispělo i hodnocení z pohledu zaměstnanců, a také srovnání výkonnosti firem, které FFP poskytují a těch, které ne. Ve stávající podobě jde o prezentaci subjektivních názorů jedné skupiny dotazovaných, které je velmi snadno zpochybnitelná.

Významným výsledkem disertační práce je vzdělávací materiál zaměřený na oblasti identifikované v předchozím výzkumu jako problematické. To je jistě zajímavý a přínosný výsledek z hlediska vzdělávacího procesu a je třeba také tento výsledek ocenit.

Přínos pro další rozvoj vědy

Autorka označuje svůj přínos v rovině shromáždění poznatků o dané problematice a podkladů pro další výzkum, ovšem osobně bych je spíše spatřoval v poznatcích získaných

zpracováním výsledků dotazníkového šetření. Ačkoliv má toto šetření řadu problematických aspektů, k rozvoji teorie v oblasti FFP přispívá.

Otázky k obhajobě

Pro obhajobu práce navrhuji následující otázky:

1. Jaké další možnosti zlepšení manažerské komunikace (kromě vzdělávání) by autorka považovala za vhodné.
2. Jaký je rozdíl mezi hypotézami H_4 a H_5 ? Na které odlišné znaky se měly tyto hypotézy zaměřit a v čem se liší zkoumané proměnné?
3. Jak autorka hodnotí vývoj přístupů ke komunikaci a nakolik považuje zjištění výzkumů z šedesátých let minulého století (s. 27) za relevantní?
4. Jak autorka hodnotí „generačně cílený“ nábor pracovníků z hlediska platné legislativy v této oblasti?

Závěr

Studentka prokázala tvůrčí schopnosti v dané oblasti výzkumu a práce splňuje požadavky standardně kladené na disertační práce v daném oboru, takže práci

doporučuji k obhajobě.

Brno, 5. prosince 2023

doc. Ing. Pavel Žufan, Ph.D.