

Vysoká škola ekonomická v Praze

nám. Winstona Churchilla 4, 130 67 Praha 3

Posudek oponenta disertační práce

Studentka	Ing. Irena Attlová
Disertační práce	Rozvoj lidských zdrojů ve strategii malých a středních podniků
Školitel	doc. Ing. Darja Holátová, Ph.D.
Oponentka	doc. Ing. Jitka Srpová, CSc.
Pracoviště oponentky	Fakulta podnikohospodářská Vysoká škola ekonomická v Praze

Téma předložené disertační práce považuji za významné. Podíl počtu malých a středních podniků na celkovém počtu podnikatelských subjektů v České republice tvoří 99,8 %. V těchto podnicích není často efektivnímu řízení lidských zdrojů věnovaná dostatečná pozornost. V současné době, kdy je v České republice rekordně nízká nezaměstnanost, se aktuálnost tématu stále zvyšuje.

Disertační práce má rozsah 220 stran. Do tohoto rozsahu jsou zahrnuty také abstrakt v českém a anglickém jazyce, seznam citovaných pramenů, který má 208 titulů, seznam tabulek, obrázků a zkratk.

Splnění stanovených cílů

Doktorandka uvádí, že „*Hlavním cílem předkládané disertační práce je na základě výsledku analýzy jednotlivých výzkumných otázek zjistit a následně zdokumentovat stav vybraných oblastí souvisejících s rozvojem lidských zdrojů, které mohou představovat významné bariéry tohoto procesu, a jejich vhodná úprava ve strategii malých a středních podnikatelů by mohla přispět k efektivnějšímu řízení rozvoje lidských zdrojů. Těmito oblastmi jsou motivace zaměstnanců, fluktuace zaměstnanců, zaměstnanecká spokojenost a diskriminace v oblasti práce a zaměstnávání, se zaměřením na oblast malého a středního podnikání, speciálně pak malé a střední podnikatele působící v Jihočeském kraji.*“

Dále uvádí, že hlavní cíl sestává z dílčích šesti cílů, které specifikuje. Z těchto šesti dílčích cílů se zaměřím pouze na poslední šestý cíl. Doktorandka uvádí „*6. Na základě výsledků provedené výzkumné činnosti formulovat doporučení pro předmětné oblasti rozvoje lidských zdrojů, z nichž některé by mohly být přínosné při zakomponování do strategie v řízení lidských zdrojů.*“

Konstatuji, že autorce se podařilo zdokumentovat stav v oblasti motivace zaměstnanců, fluktuace zaměstnanců, zaměstnanecké spokojenosti a diskriminace v oblasti práce a zaměstnávání u vybraných vzorků malých a středních podniků v Jihočeském kraji. Na základě výsledků provedených analýz formulovala doporučení pro předmětné oblasti rozvoje lidských zdrojů. Kromě konstatování, že navržená opatření by se měla zakomponovat do strategie lidských zdrojů, jsem další vazbu na strategii v řízení lidských zdrojů nenašla.

Vysoká škola ekonomická v Praze

nám. Winstona Churchilla 4, 130 67 Praha 3

Vzhledem k tomu, že název disertační práce je „*Rozvoj lidských zdrojů ve strategii malých a středních podniků*“, očekávala jsem, že si doktorandka ve svých cílech stanoví zakomponování navržených opatření do strategie malých a středních podniků a v kapitole 7. Výstupy disertační práce – shrnutí a doporučení se tomuto tématu bude věnovat. Vidím zde určitý nesoulad mezi názvem práce a vlastním obsahem disertační práce.

Metodický postup, výsledky práce, přínos studentky

Metodický postup při zpracování disertační práce doktorandka popsala v kapitole 4. K základním metodám použitým při zpracování disertační práce patří komparativní a obsahová analýza, syntéza, dedukce, indukce. Doktorandka formulovala tři výzkumná témata a celkem 10 výzkumných otázek. V kapitole 5 doktorandka popisuje výzkumné vzorky. Jedná se o dva navzájem nesouvisející výzkumy, které byly provedeny v rozdílných časových intervalech. Za problematické považují to, že u obou výzkumů chybí přesná specifikace osobního přínosu doktorandky. S výjimkou výzkumné otázky č. 10, která je v disertační práci zpracována originálně, jsou výsledky výzkumných otázek č. 1 až 9 v disertační práci uvedeny ve formě citací, včetně údajů o publikování. Požadují, aby v rámci obhajoby doktorandka specifikovala podrobněji svoji roli a osobní přínos v rámci týmového výzkumu grantového projektu GA JU 039/2013/S. Výsledky výzkumných otázek č. 8 a 9 byly publikovány ve spoluautorství s JUDr. Karlem Attlem, Ph.D. I když je v disertační práci uvedeno, že autorský podíl obou z uvedených autorů je roven 50 %, požadují, aby autorka disertační práce v rámci obhajoby rovněž uvedla její konkrétní osobní přínos při řešení výzkumného tématu č. 3.

Význam pro rozvoj vědního oboru a pro praxi

Za teoretický přínos práce lze považovat zpracování literárního přehledu k tématice řízení lidských zdrojů. Zmapování aktuálního stavu řešené problematiky v publikovaných pracích umožnilo identifikovat problematické oblasti, kterým byla v doktorské práci věnovaná pozornost.

Výsledky výzkumu byly přednostně diskutovány s prameny, které se vztahují k prostředí České republiky. Zahraniční prameny byly citovány spíše pro doplnění poznatků. Domnívám se, že i při práci zaměřené na tuzemské prostředí jsou velmi důležité výsledky zahraničních výzkumů, které umožňují komparaci získaných poznatků v ČR a v zahraničí a inspirují k návrhům a doporučením v oblasti řízení zdrojů pro české malé a střední podniky.

Formální úprava a jazyková úroveň disertační práce

Disertační práce je přehledně členěna do 9 kapitol. Použité zdroje jsou citovány a uvedeny v seznamu citovaných pramenů. Disertační práce má logickou strukturu, která odpovídá požadavkům kladeným na tento druh prací.

Publikace studentky

Doktorandka v autoreferátu uvádí seznam vlastních publikací. Tento seznam zahrnuje 2 příspěvky ve vědeckých recenzovaných časopisech, jednu kapitolu v monografii a 2 příspěvky ve sbornících z vědeckých konferencí.

Vysoká škola ekonomická v Praze

nám. Winstona Churchilla 4, 130 67 Praha 3

Otázka k obhajobě

Jak majitelé a manažeři malých a středních podniků v Jihočeském kraji, kteří se zúčastnili dotazníkového šetření, reagovali na doporučení k výzkumným tématům č. 1 a 2?

Závěr

V předložené disertační práci studentka prokázala znalost současného stavu poznání v oblasti řízení lidských zdrojů, zejména v oblasti motivace zaměstnanců, fluktuace zaměstnanců, zaměstnanecké spokojenosti a diskriminace v oblasti práce a zaměstnávání. Získané informace utřídila a přehledně zpracovala. Prokázala schopnost vědecky pracovat, interpretovat výsledky výzkumu a diskutovat je s jinými autory.

Přes výše uvedené výhrady konstatuji, že práce splňuje požadavky standardně kladené na disertační práce ve studijním oboru Řízení a ekonomika podniku. Práci doporučuji k obhajobě před komisí pro obhajoby disertačních prací.



Praha, 12. 11. 2018

doc. Ing. Jitka Srpová, CSc.

Oponentní posudek disertační práce „**Rozvoj lidských zdrojů ve strategii malých a středních podniků**“.

Disertant: **Ing. Irena Attlová**

Zvolená tematika předložené disertační práce tvoří její významné postavení uprostřed prací, které se soustřeďují na specifikaci obdobných skutečností. Je zaměřena na principiální prvek každého podnikatelského subjektu, a to lidský faktor při konkretizaci v rámci malých a středních podniků (MSP) s emfází na tyto subjekty v regionu jižních Čech. Jde o práci aktuální, jelikož přetrvávající obtíže se získáváním, udržením kvalifikované pracovní síly v podnicích patří mezi ty, které je třeba zachytit a řešit na kvalitativně vyšší úrovni. Pokračující vývoj naší ekonomiky ve vazbě na trh Evropské unie, totiž stále vytváří nové parametrické prostředí pro jednání subjektů podnikání, jež vyžaduje minimálně inovativní přístup i v selektivních personálních otázkách a k trvalému hodnocení personální práce a managementu vůbec. Správná volba nástrojů, např. v procesu stimulování zaměstnanců a jejich efektivní aplikace, je důležitým rysem podnikové konkurenceschopnosti. Tudíž je potřebné zvyšovat kvalitu a rozvoj lidských zdrojů, jakožto fundamentálních znaků ekonomického výkonu a entrepreneuringové soutěže. Ovšem průběh těchto aktivit se liší podle singulárních hospodářských jednotek (firem). Požadavkem tedy je poskytovat tomuto tématu větší soustředěnost i s ohledem na množství účinkujících subjektů.

Nynější podmínky na trhu práce si žádají od podnikových vedoucích pracovníků velmi dobré, pečlivé personální aktivity a promyšlené uplatňování adekvátních informací a nástrojů, protože management rozhoduje o procesech jím řízených podniků nejen s dlouhodobou perspektivou, ale též s plnou kompetencí. Mezi podstatné a nezbytné údaje tak nesporně patří informační soubory o přístupech, metodách a hodnocení personálních postupů s dosahem na očekávané výnosy a ekonomickou efektivnost. Z tohoto hlediska lze disertační práci vidět jako podnětnou, obsahující a zdůrazňující postavení této oblasti v podnikatelské praxi, nutnou součást rozhodovacích procesů.

Celkově vzato disertace zřetelně pojmenovává hlavní zorné úhly v přístupu k personalistice, a sice stimulování, spokojenost a diskriminaci, společně s fluktuací zaměstnanců. Tyto aspekty jsou podrobeny náležitému zkoumání na bázi vytyčených tří výzkumných okruhů a deseti otázek. Homogenně shrnuje dosavadní poznatky a naznačuje možnosti pro usměrnění dalšího pozorování. Ovšem selekce zrovna daných stránek měla být více uvedena, samotné téma je teoreticky a prakticky zaměřené se snahou o jisté zobecnění, vycházející z charakteristik základních problémů a kategorií, jejich rozboru a návazností v průběhu zpracování. Přijatý cíl a jej rozvíjející parciální cíle i užitá metodika, která je vhodná a přijatelná, umožňující dosahování kvalitních výsledků. Dají se pokládat za splněné, i když se širším záběrem, někdy spíše popisného rázu, což rovněž dokládá fakt, že namísto hypotéz byla zvolena právě škála zmíněných výzkumných otázek. Využité literární zdroje

v přiměřeném rozsahu, částečně mapují publikace soustředěné na dané záležitosti a taktéž vlastní publikační aktivity disertantky odpovídají v patřičné míře a jsou spjaty s řešenou tematikou. Práce je sestavena přehlednou formou, má příhodnou koncepční stavbu a logickou návaznost jednotlivých kapitol a subkapitol. Formálně je na řádné úrovni, jak textově, tak i doplňujícími tabulkami i grafy. Z těchto důvodů doporučuji práci k obhajobě a po jejím úspěšném průběhu udělit doktorandce titul „Ph.D.“ Nicméně v rámci rozpravy navrhuji:

- detailizovat a více ozřejmit vymezení kritéria „roční obrat“ a pojetí nezávislých partnerských a propojených podniků
- přiblížit výběr zvolených výzkumných témat ve vazbě na vypovídací schopnosti i sledovaných subjektů podnikání
- rozvést diskriminační aspekty v pracovní inzerce
- vyložit aplikaci zjištěných údajů v praktickém vytváření firemních strategií

Praha 15. 11. 2018



doc. Ing. Milan Robin Paták, CSc.

KMMSV, Vysoká škola obchodní v Praze

Oponentský posudek na disertační práci

Student: Ing. Irena Attlová

Oponent: doc. Ing. Pavel Žufan, Ph.D.

Název: Rozvoj lidských zdrojů ve strategii malých a středních podniků

Předložená disertační práce je zpracována na aktuální téma, které se týká organizací bez rozdílu velikosti, právní formy a oboru působení.

Rozsah práce činí 194 stran textu plus 26 stran seznamů a přehledů. Součástí práce je 44 tabulek a 18 obrázků.

Cílem práce bylo (viz strana 96) „zjistit a následně zdokumentovat stav vybraných oblastí souvisejících s rozvojem lidských zdrojů, které mohou představovat významné bariéry tohoto procesu, a jejichž vhodná úprava ve strategii malých a středních podnikatelů by mohla přispět k efektivnějšímu řízení rozvoje lidských zdrojů“, přičemž hlavní oblastí zájmu jsou malé a střední podnikatelé působící v Jihočeském kraji. Popisný charakter cíle je napraven jeho rozpracováním do cílů dílčích, k nimž patří i formulace „doporučení pro předmětné oblasti rozvoje lidských zdrojů“.

Literární přehled je zpracován cca na osmdesáti stranách a postihuje hlavní témata související s cílem práce. Celkově práce vychází z více než dvou set zdrojů, mezi nimiž figurují i aktuální články ze zahraničních vědeckých časopisů. Literární přehled dává ucelený pohled na aktuální stav problematiky související se zaměřením práce a představuje dostatečný základ pro naplnění cílů práce.

Metodická část práce je zpracována relativně podrobně. Metodologická „vsuvka“ nebyla sice nezbytná, nicméně zajímavým způsobem prezentuje směřování autorky. Kapitola nazvaná „operacionalizace základních pojmů“ obsahuje spíše vysvětlení toho, v jakém kontextu autorka se třemi vybranými pojmy pracuje než skutečnou operacionalizaci, tj. „překlad“ teoretického výkladu pojmů do „výzkumného jazyka. (Mimo jiné je škoda, že v práci nejsou uvedeny použité dotazníky.) Rovněž přehled použitých obecných metod vědeckého zkoumání za příliš přínosný nepovažují, ačkoliv se podobně laděné kapitoly v disertacích objevují relativně často. Samotná metodika tak začíná kapitolou 4.4, v níž jsou prezentována 3 výzkumná témata. U výzkumných otázek se však objevují jisté nepřesnosti – co považuje autorka za poskytování zaměstnaneckých výhod; ptá se autorka ve druhé výzkumné otázce skutečně na skladbu poskytovaných zaměstnaneckých výhod, nebo chce identifikovat ty nejčastěji poskytované? Navíc jsou otázky stavěny tak, že případná negativní odpověď na první otázku v daném tématu vylučuje možnost analýzy následných výzkumných otázek v tomto tématu. Následně prezentovaný metodický postup řešení výzkumných témat sice specifikuje postup autorky, ovšem zůstává na velmi zjednodušené rovině analýzy četností, případně kategorizace. Chybí alespoň základní analýzy potenciálních závislostí mezi odpověďmi na otázky v dotaznících a využití šance alespoň částečně posoudit efektivitu uplatňovaných strategií. I tak však považuji zpracování metodické části za rámcově odpovídající potřebám disertační práce.

Výsledková část práce postupně prezentuje výsledky analýzy formulovaných výzkumných otázek. Prezentaci výsledků lze považovat za korektní, ačkoliv vědecká hodnota této části je poněkud problematická – z výše uvedených metodických důvodů. Za problematickou považuji i velmi rozsáhlou přímou citaci článku, na němž se autorka podílela 50 % (s. 161-169), přičemž v této velmi popisné pasáži jsou vědecky hodnotnější výsledky prezentovány odkazem na jiné autory. Výsledky dosažené autorkou pouze (často bez dostatečné argumentace – např. s. 167: „mnohokrát chybějí

elementární informace o charakteru nabízené práce...“) konstatují vybrané skutečnosti, aniž by z nich vyvozovaly pro práci relevantní závěry. V disertaci se přitom nabízí prostor pro hlubší zkoumání popisovaných zjištění, hledání jejich příčin apod.

Diskuse je převážně realizována v poměrně rozsáhlé a nepřehledné kapitole 7 (přehlednosti by přispěla alespoň strukturalizace této kapitoly do hlavních tematických oblastí), v níž jsou uvedeny základní závěry práce. Autorka však opomíjí podstatu diskuse – nejsou diskutovány jí dosažené závěry, přičemž odkazy na další literaturu mají spíše charakter rozšiřujících pramenů zabývajících se řešenou problematikou.

Diskuse použitých metod je doplněna v kapitole 8, přičemž však nejde o diskusi „kritickou“ a autorka v podstatě pouze vyjadřuje svou spokojenost s použitými metodami, aniž by se zamýšlela nad případnými nedostatky a alternativními možnostmi postupu. Přínosy práce jsou prezentovány poměrně vágně – v teoretické rovině je dle autorky přínosem vytýčení oblastí vhodných pro další výzkum, což je ovšem na straně 190 vzápětí popřeno odkazem na teoretickou část, která prokazuje, že tento výzkum již probíhá. Přínosy v oblasti pedagogiky nejsou specifikovány – je pouze uvedeno, že poznatky z disertační práce mohou být použity, ale není již nikterak specifikováno jak.

V Závěru jsou potom shrnuty dosažené výsledky v kontextu definovaného cíle práce, a jsou rovněž shrnuta a komentována dílčí zjištění.

Přes uvedené připomínky hodnotím naplnění cíle práce pozitivně. Vyvozená doporučení odpovídají výsledkům provedených analýz. Práce přináší nové poznatky a rozvíjí poznání v oblasti řízení lidských zdrojů v malých a středních podnicích.

Po stránce jazykové je práce na vysoké úrovni a zásadnější připomínky nemám ani ke stránce formální.

Další podněty a připomínky k práci, ke kterým by se autorka mohla vyjádřit v rámci obhajoby:

1. Konkretizujte prosím možnosti využití poznatků z disertační práce ve výuce.
2. Jak hodláte komunikovat svá doporučení směrem k dotčeným subjektům?

Závěr:

Přes některé kritické poznámky uvedené v textu posudku je možno konstatovat, že disertační práce má svůj přínos k řešené problematice – jak to rovněž vyplývá z předchozích částí posudku.

Předložená práce splňuje nároky kladené na disertační práce doktorského studijního programu, splňuje stanovený cíl a svým obsahem přináší inovované poznatky, které jsou užitečné pro rozvoj teorie i aplikační praxe v oblasti řízení lidských zdrojů v malých a středních podnicích. Doktorandka prokazuje solidní teoretické znalosti, ale také schopnost uplatnit je efektivně v praktické aplikaci.

Předložená disertační práce tedy splňuje požadavky na tento typ prací, a proto ji
doporučuji
k obhajobě.

V Brně dne 19. listopadu 2018


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