

# Oponentský posudek na disertační práci

## Stress management

Autorka: Ing. Nikola Soukupová

Školitelka: doc. Ing. Růžena Krninská, CSc.

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

Stres je značný problém týkající se oblasti bezpečnosti a ochrany zdraví lidí při práci, který se týká přibližně 80 % všech podniků v Evropě. Je to zároveň i nejčastější důvod zmeškaných pracovních dnů. Postupy, jak řešit stres při práci však podle nejrozumnějších průzkumů zavedlo stále poměrně malé množství podniků. Proto zaměření práce na prevenci a řízení stresu v malých a středních podnicích je velice záslužné, a i ojedinělé téma, v dnešní době velmi aktuální.

### 2. Dosažení stanoveného cíle

Cíl práce je jednoznačně vymezen v kapitole 3 „Cíl a metodika práce“ na str. 46. Hlavním cíle je na základě posouzení současného stavu poznání o problematice stress managementu v podnikovém prostředí navrhnout doporučení pro podniky, které se rozhodly začlenit stress management do svého řízení. Pro naplnění cíle práce byly stanoveny výzkumné otázky, ze kterých pak byly zformulovány hypotézy. Pozitivně hodnotím, že formulace hypotéz vycházela ze současného stavu poznání a že jednotlivé hypotézy byly ověřeny. V rámci disertační práce se na základě analýzy současného stavu poznání a vlastního průzkumu podařilo odpovědět na výzkumné otázky a také vytvořit doporučení pro podniky. Cíl práce byl tedy naplněn.

Jen drobná připomínka: bylo by přehlednější již v cíli uvést, že práce bude zaměřena na malé a střední podniky v rámci zpracovatelského průmyslu. (I když tato informace je uvedena v části Design výzkumu a metody sběru dat).

### 3. Úroveň rozboru současného stavu poznání

Současný stav řešené problematiky je kvalitně zpracován ve druhé kapitole „Teoretická východiska práce“. Jsou zde řešena dvě základní témata, a to stres v pracovním prostředí a stress management a jeho intervence. Teoretické poznatky jsou zpracovány v logickém sledu. Autorce se v této části podařilo vytvořit dostatečný informační základ pro stanovení výzkumných otázek a z nich vytvořených hypotéz. Seznam zdrojů a použité literatury považují za nadstandardní. V práci je zpracováno 199 zdrojů, především zahraničních. 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.

### 4. Vhodnost použitých metod

Autorka popsala metodický postup a jednotlivé použité metody velmi podrobně, a to včetně výběru respondentů. Volba metod byla správná a jejich použití vhodné pro splnění cíle práce. Autorka prokázala, že je schopna realizovat vlastní výzkum, který založila na sběru empirických dat. Oceňuji souhrn použitých metod uvedený v tabulce.

### 5. Teoretický a praktický přínos práce

Předložená disertační práce představuje jak teoretickou, tak praktickou hodnotu pro všechny, kdo se zabývají stresem na pracovišti a chtějí aplikovat principy stress managementu do řízení podniku. Teoretický přínos spočívá ve shrnutí současných poznatků a jejich dalším rozšíření pro oblast malých a středních podniků. Výstupy z dotazníkového šetření a doporučení pro aplikaci principů řízení stresu jsou využitelné v praxi především pro majitele či manažery v malých a středních podnicích. Výstupy práce mohou být také využity ve výuce předmětů jako je personalistika, řízení lidských zdrojů či ve strategickém managementu.

### 6. Formální a jazyková úroveň práce

Mohu konstatovat, že doktorandka použila v textu své dizertační práci odborný jazyk, stylisticky je její projev na velmi dobré úrovni. Používaná terminologie práce odpovídá současným trendům. Práce splňuje formální požadavky, kladené na tento typ práce.

#### Poznámky k textu:

V části realizační fáze, sběr dat str. 56-59 jsou některé tabulky zcela zbytečné. Jsou velmi jednoduché a stačil by jen komentář v textu (např. Tab. 6). Graf 1 mi nepříjde příliš přehledný. Tabulka 7 je zmatená (přehozené informace).

### 7. Posouzení publikační činnosti

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

### 8. Závěrečné vyjádření

Disertační práce Ing. Nikolý Soukupové přináší řadu nových poznatků. Je kvalitně zpracována a dokumentuje velmi dobrou 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. Nikole Soukupové akademický titul „doktor“ (Ph.D.)

Otázky k obhajobě:

- Čím si vysvětlujete vyšší míru fluktuace ve středních podnicích?
- Ve vyhodnocování dotazníků uvádíte zjištěné výsledky za MSP celkem, pouze v rámci otázky realizovaných aktivit v kontextu stress managementu rozlišujete odpovědi v rámci malých a středních podniků zvlášť. Nebylo by vhodnější zkoumat výsledky podle velikosti podniků i v rámci kategorie MSP? Lišily by se podle Vás výsledky, pokud byste posuzovala na jedné straně malé podniky a na druhé střední?
- Měla jste mezi svými respondenty také zástupce mikro podniků? (méně než 10 zaměstnanců)

V Brně 6.2. 2023

  
doc. Ing. Helena Chládková, Ph.D.

Ústav managementu  
Provozně ekonomická fakulta  
Mendelova univerzita v Brně



# Oponentní posudek disertační práce

**Název disertační práce:** Stress management

**Studentka:** Ing. Nikola Soukupová

**Oponent:** doc. Ing. Petr Řehoř, Ph.D. – EF JU v Č. Budějovicích

---

Disertační práce se zabývá zhodnocením stress managementu ve zpracovatelském průmyslu Jihočeského kraje. V práci jsou i předloženy autorčina doporučení podnikům směřující k řízení a minimalizaci pracovního stresu na pracovišti. Výsledky práce jsou jednoznačně potřebné v současné vysokoškolské teorii a praxi podniků.

## **Formální aspekty disertační práce**

Předložená práce má celkem 165 stran (plus 11 stran příloh) a je členěná na 6 kapitol spolu ještě s přehledem zdrojů, seznamem tabulek, obrázků, grafů a příloh.

Kapitoly na sebe logicky navazují. Východiska teoretické části jsou využita pro zpracování praktické části. Stěžejní části práce jsou představeny v kapitolách 4 a 5, kde jsou zhodnoceny výsledky výzkumu a jejich porovnání se zahraničními studiemi.

Práce je psána jasně a srozumitelně a působí kompaktním dojmem. Použitý odborný jazyk je adekvátní potřebám textu. Pozitivně hodnotím jazykovou i grafickou úroveň práce. Důležité informace autorka zvýraznila. Obrázky, grafy i tabulky jsou důležitou součástí práce a vhodným způsobem doplňují text a činí jej přehledným. Občas však na ně chybí v textu odkaz.

## **Volba tématu a literární rešerše**

Problematika stres managementu je v posledních letech díky změnám prostředí a zejména krizi pandemie Covid-19 vysoce aktuální a pro praxi i výuku managementu lidských zdrojů velmi významná.

V úvodu do řešené problematiky je uvedeno, že výzkumy se málo zabývají zkoumáním řízení stresu. Důležitost výzkumu je dle autorky vymezena jen omezeným množstvím studií. Ty zde však nejsou citovány. Které měla na mysli? Zabývají se tématem i čeští autoři? V úvodu bych očekával i odpovědi na tyto otázky: Jaký je význam daného tématu a jeho důležitost v podnikovém řízení? Proč by měli manažeři řešit stres zaměstnanců na pracovišti? Dále je v kapitole zmíněna i první směrnice EU pro bezpečnost a zdraví zaměstnanců. Stručně je zde také charakterizován obsah jednotlivých kapitol práce.

Druhá kapitola s názvem Teoretická východiska práce se zaměřuje na představení základních pojmů: stres, stresové modely, zdroje, příčiny a vliv stresu na podnikové prostředí. V tabulce 1 jsou uvedeny chronologicky vybrané definice stresu. Jak by autorka sama definovala tento pojem? Mají tyto definice něco společného? Součástí vymezení pojmu je i krátký historický exkurz k danému tématu. Historii a vývoji v jednotlivých letech spolu s představením významných autorů bych věnoval samostatnou kapitolu. Kdo ze zahraničních autorů se nejvíce přičinil o vznik a rozvoj tohoto tématu? Autorka uvádí i pět modelů pracovního stresu. Který z nich považuje za nejlepší a proč? Nechybí v nich nějaká proměnná? Obrázek 3 shrnuje nejčastější stresory na pracovišti. Které jsou dle již provedených výzkumů nejčastější? V tabulce 3 jsou shrnuty výzkumy zabývající se posouzením nákladů pracovního stresu. Lze vůbec změřit stres a jeho vliv na náklady společnosti? Na straně 32 autorka uvádí, že dosud nebyla v České republice implementována dohoda EU z roku



2004. Jsou nějaké signály, že by se to do budoucna mohlo změnit? Je daná problematika v ČR nějak právně řešena? Dále je pozornost věnována i aktuálním trendům odehrávajícím se ve vnějším prostředí podniků – Průmysl 4.0 a pandemie Covid-19. Proč byly vybrány tyto dva trendy? V další části kapitoly je charakterizován stress management či jeho intervence.

Celá literární rešerše je napsaná na 30 stran. Celkem na ní bylo použito téměř 200 odborných zdrojů, z toho je drtivá většina anglických. Literární zdroje jsou převážně aktuální, v textu jsou pak řádně citováni dle příslušné normy. Po prostudování literární rešerše mohu konstatovat, že je autorka velmi dobře orientována v současném stavu řešené problematiky a její literární rešerše je při použití tolika zdrojů na výborné teoretické úrovni. Díky tomu získala praktická část kvalitní základ.

### **Formulace cílů**

Ve třetí kapitole je uveden hlavní cíl spolu se 6 dílčími kroky k jeho dosažení. Tyto kroky bych spíš nazval dílčími cíli. Kromě zhodnocení současného stavu oblasti zkoumání autorka navrhuje i doporučení na implementaci principů stress managementu v podnicích. Cíl práce a jeho jednotlivé kroky jsou jednoznačně definované, dostatečně náročné a disertabilní.

### **Metodický postup**

Metodika práce je také součástí třetí kapitoly. Nejprve je charakterizován výzkumný proces ve třech fázích: přípravná, realizační a závěrečná fáze. Autorka si zvolila 6 výzkumných otázek a 8 hypotéz. Pozitivně hodnotím, že každá hypotéza byla stanovena na základě realizovaných výzkumů. Vymezení důležitosti výzkumu (studie zkoumající pracovní stres v tabulce 5) bych zařadil do literární rešerše.

Z metod sběru dat bylo využito dotazníkové šetření. Proč nebyly využity i kvalitativní metody? Dotazník se skládal ze 17 otázek a je součástí přílohy. V roce 2022 se podařilo získat 194 dotazníků. Respondenty byli majitelé malých a středních podniků zpracovatelského průmyslu Jihočeského kraje. Vzorek podniků považuji za zcela postačující. Dobře je odůvodněn způsob volby vzorku. Ten je zde dále blíže charakterizován v tabulkách a grafech. Získaná data byla zpracována pomocí různých statistických metod (tabulka 11) s využitím programu Statistica. Ke zvoleným statistickým metodám nemám žádné výhrady.

### **Výsledky práce**

Praktická část je obsahem kapitol 4 a 5. Ve čtvrté kapitole jsou výsledky shrnuty do tabulek a grafů. Překvapivá jsou zjištění, že téměř 92% podniků nemá akční plán pro zvládání stresu, v 72% pak není žádná osoba zabývající se danou problematikou. Nejčastější příčinou stresu je nadměrné pracovní vytížení, nejvíce implementovanou organizační intervencí je flexibilní pracovní doba a individuálním opatřením pak podpora fyzické aktivity. Nedostatek času a personálu je pak hlavní bariérou zavádění opatření. Některé otázky z dotazníku mají jak grafické tak tabulkové zobrazení dat, dle mého by stačilo uvést jen v jednom z nich. Byly některé zjištěné výsledky pro autorku překvapivé? Liší se nějak od zahraničních výzkumů?

Vztahy mezi intervencemi a tvrzeními byly testovány spolu se zjištěním síly vztahu (tabulky 26 až 28). Kapitola 4.2.5 se nazývá typologie podniků dle postojů. Očekával bych, že zde budou vybrané otázky komparovány dle velikosti podniků a ne podle implementace intervencí. V kapitole 4.3 jsou provedeny statistické testy k zadaným hypotézám. Pouze u hypotéz 2, 4 a 8 jsem nenašel statistické ověření a testovou hodnotu p-value (přitom na straně 118 je uvedeno, že hypotéza 2 byla statisticky testována). Kapitola 4.4 klasifikuje podniky pomocí shlukové analýzy do 5 shluků dle 5 identifikačních otázek. Proč byla vybrána tato vícerozměrná statistická metoda? Jaké má výhody, resp. nevýhody? Tabulky 41 až 47 nejsou vůbec popsány, mohly být součástí přílohy. Všechny shluky jsou charakterizovány tabulkou, krátkým komentářem a vizualizací v obrázku. Následně

jsou shluky vizualizovány dle vybraných kritérií. Který shluk je nejlepší dle sledovaných parametrů?

V páté kapitole jsou diskutovány výsledky práce. Ty jsou komparovány se zahraničními studiemi. Autorka zde odpovídá na výzkumné otázky, které taktéž porovnává s výsledky mezinárodních výzkumů. Zajímalo by mne, jak by autorka sama odpověděla na pátou výzkumnou otázku? Kapitola 5.3 obsahuje doporučení podnikům. Na obrázku 17 jsou daná doporučení graficky znázorněna. Chybí mi však jeho bližší popis a vysvětlení postupu při jeho implementaci. Jak chápe autorka v obrázku zaměstnavatele? Proč zde nejsou střední či vrcholoví manažeři? Co je to aktivní prevence. Proč je tam pole vymezení zdrojů – to není s ničím propojené. Proč je zde uveden jen přístup shora dolů? Opačný přístup by nebyl přínosem?

Mezi doporučení byla zahrnuta tvorba akčního plánu, jeho implementace, školení, informovanost a provádění intervencí. Doporučené materiály ke školení jsou dány odkazem na příslušné internetové stránky, bohužel jsou pouze v angličtině. Všechna doporučení jsou pouze obecně charakterizována, chybí mi jejich nákladové vyčíslení. (Co daný podnik bude stát jejich implementace?) Lze tato doporučení použít i pro jiná odvětví? Kdo by měl v podniku tvořit akční plán? Jak by měli manažeři seznamovat pracovníky s tímto plánem? Proč je zásadní sladění osobního a pracovního života? Jen linioví manažeři by měli absolvovat školení stress managementu? V dílčím kroku 4 je uvedeno, že doporučení se budou vztahovat k předcházení, eliminaci a minimalizaci stresu. Jak by tato doporučení byla rozdělena mezi tyto 3 fáze? Mezi doporučení bych očekával i zakotvení pracovního stresu do legislativy ČR.

### **Závěr a přínosy práce**

V kapitole 6 nazvané Závěr jsou shrnuty výsledky práce a dány odpovědi na výzkumné otázky. Autorka zde opět uvádí potvrzení / nepotvrzení jednotlivých hypotéz. V závěru jsou vyzdvíženy přínosy práce a její limity a nastínění možného dalšího výzkumu. Praktickým přínosem je obrázek implementace principů stress managementu do podniků. V pedagogické činnosti se výsledky práce (teoretické i praktické) mohou objevit v řadě předmětů zabývajících se řízením lidských zdrojů. Po přečtení celé práce bych uvažoval i o tvorbě a výuce samostatného předmětu (Stres management) na Ekonomické fakultě JU.

### **Publikační činnost doktorandky**

Studentka je autorkou a spoluautorkou příspěvku v časopise s IF faktorem, 2 příspěvků v časopisech zařazených v databázi Scopus a 17 vědeckých článků publikovaných ve sbornících z mezinárodních konferencí. Podílela se i na 3 kolektivních monografiích. Její publikační činnost hodnotím v rámci studia za velmi nadstandardní.

### **Otázky k diskuzi**

K disertační práci mám následující otázky, které by měla disertantka v rámci obhajoby své práce zodpovědět:

Lišily by se výsledky práce, kdyby byli dotazováni i zaměstnanci podniků? Kde by mohly být největší rozdíly?

Bližší vysvětlíte obrázek 17 a jeho využití v praxi.

Které z navrhovaných doporučení je klíčové a proč?

Lze říci, že čím větší podniky, tím mají lépe řešenou danou problematiku?

Jak se projeví současná krize (energetická, konflikt na Ukrajině) ve zkoumané problematice?

Kolik by v průměru stála implementace vašich doporučení v podniku?

### **Závěrečné doporučení**

Disertační práce splňuje veškeré požadavky kladené na tento typ prací. Autorka prokázala potřebné znalosti v daném oboru a schopnost vědecky pracovat, což dokazuje i její publikační činnost. Danou práci považuji za výborně zpracovanou a **doporučuji ji k obhajobě**.

V případě úspěšné obhajoby navrhuji, aby byl *Ing. Nikole Soukupové* udělen titul **doktor (PhD.)** v oboru Řízení a ekonomika podniku.

V České Budějovice, 31.1.2023



doc. Ing. Petr Řehoř, Ph.D.



## OPONENTSKÝ POSUDEK

Disertační práce: Stress management

Autorka: Ing. Nikola Soukupová

Téma předložené disertační práce je aktuální a z pohledu managementu mu není věnována dostatečná pozornost, jaké by si zasloužovalo především z hlediska vlivu na úspěšnost organizací a na pracovní a osobní život zaměstnanců. Dalším důležitým aspektem práce je zaměření na malé a střední podniky, které stále nejsou v zájmu, který by odpovídal jejich významu ve společnosti. Disertační práce obsahuje 143 stran textu, 17 stran seznamů a 3 přílohy. Struktura práce, to je literární rešerše, cíl a metodika práce, výsledky výzkumu, diskuze výsledků a závěr, odpovídá požadavkům kladeným na disertační práce.

Cíl práce je postaven na identifikaci současného řízení stresu v malých a středních podnicích a následného navržení doporučení pro řízení podniků, „které chtějí principy stress managementu začlenit do svého řízení“. Pro dosažení hlavního cíle byly formulovány dílčí postupové kroky a zpracován diagram výzkumného procesu.

Pro zpracování disertační práce bylo použito celkem 199 zdrojů a to přímo v literární rešerši (strany 15-45), tak i v dalších částech práce. Literární rešerše je dobře provedená, přehledná, v dostatečném rozsahu a především obsahuje komparaci přístupů autorů. Rovněž lze pozitivně hodnotit přehled realizovaných výzkumů, které se týkají zkoumané problematiky. Použitými zdroji pro literární rešerši jsou převážně zahraniční vědecké časopisy.

Východiskem pro výzkum byla formulace šesti výzkumných otázek, z nichž následně bylo formulováno osm hypotéz, které jsou převážně zaměřeny na problematiku implementace řízení stresu na pracovištích. Do formulací hypotéz byly zakomponovány aktuální problémy (Průmysl 4.0, covid-19), které ovlivňují míru stresu.

Vlastní výzkum byl proveden formou dotazníkového šetření a formulář dotazníku je uveden v příloze. Respondenty byli majitelé a jednatele malých a středních podniků na území Jihočeského kraje. Soubor respondentů, kteří se šetření zúčastnili, tvořilo 142 malých a 52 středních podniků, což je dostatečný počet pro analýzu získaných dat prostřednictvím statistických metod. Výsledky, to je potvrzení a zamítnutí hypotéz, jsou v práci přehledně prezentovány na stranách 61-91 prostřednictvím tabulek a grafů. Následným uváděným krokem je v práci shluková analýza, jejímž cílem bylo na základě vícerozměrné statistiky a Wardovy metody vytvořit shluky podniků s obdobnou charakteristikou. Tento další postup hodnotím velmi pozitivně, protože tím předložená práce získává další velkou přidanou hodnotu.

Kapitola „Diskuze výsledků“ je velmi kvalitně a rozsáhle zpracována. Je rozdělena na diskuzi k úvodní části výzkumu a následně k diskuzi k výzkumným otázkám, která současně obsahuje i diskuzi k hypotézám. Kapitola obsahuje komparaci s obdobnými výzkumy a s literárními zdroji. Přínosem disertační práce v oblasti vědy a výzkumu je posun poznání v oblasti malého a středního podnikání, jehož celospolečenský význam není stále dostatečně doceněn a jemu neodpovídá jeho podpora a zájem o něj. Práce současně vytváří předpoklad pro další rozvíjení oblasti výzkumu a případného propojení s dalšími výzkumnými pracovišti a organizacemi. V úvahu potenciálně připadá transfer poznatků přímo na vlastníky a manažery malých a středních podniků (viz dále).

Velmi v práci oceňuji podrobné představení a následné vzorové zpracování ekonomického dopadu stresu, který je uveden v Příloze č. 3. Uvedená metoda, která může obsahovat určité nepřesnosti,

umožňuje praktické využití a poskytuje dostatečnou argumentační podporu v kvantifikaci efektu řízení stresu v podniku a důvod, proč se řízením stresu zabývat.

V rámci obhajoby předkládám pro diskuzi následující témata:

- W. Gmelch je autorem rozdělení míry stresu pracovníků z hlediska jeho vlivu na výkonnost do tří oblastí. Nízká a vysoká míra stresu mají negativní vliv na výkonnost a střední míru autor považuje za optimální a stimulační (optimum stimulation zone). Některé firmy uměle navozují určitou míru stresu, aby motivovaly zaměstnance k vyšší výkonnosti. Zaujměte stanovisko k postupu, efektu a riziku těchto postupů.
- Disertační práce je zaměřena na malé a střední podniky. Jaké postupy byste použila pro „osvětu“ vlastníků a manažerů těchto podniků v oblasti řízení stresu.
- Zaujměte stanovisko k uplatnění (použití, limity, výsledky) kvantitativních a kvalitativních metod výzkumu v oblasti managementu.

#### Závěr

Paní Ing. Nikola Soukupová v průběhu svého doktorského studia projevila schopnost vědecké a publikační činnosti, o čemž svědčí velký rozsah publikovaných článků, statí a monografií, kterých byla spoluautorkou. Předložená disertační práce je velmi kvalitní, jak v části teoretické, tak i praktické. Práce je přehledná s velkou vypovídací hodnotou s optimálním počtem tabulek. Po jazykové stránce je na dobré úrovni. Téma a obsah práce je aktuální a dává předpoklady pro její využití v další vědeckovýzkumné činnosti a aplikaci do výuky studentů a případného rozšíření pro další zájemce z praxe. Cíl práce byl splněn.

Práci považuji za velmi zdařilou a kvalitní, nemám k ní žádné kritické připomínky. Doporučuji disertační práci k obhajobě před komisí, a aby v případě úspěšné obhajoby byl paní Ing. Nikole Soukupové udělen akademický titul „doktor“, Ph.D.



doc. Ing. Roman Zuzák, Ph.D.

V Praze 14. února 2023