

Posudok oponentky na dizertačnú prácu

Uplatnění koncepce leadershipu v oblasti řízení lidských zdrojů

Ústav: Ústav managementu

Študijný program: Ekonomika a management

Študijný odbor: Řízení a ekonomika podniku

Doktorand: Ing. Lukáš Mazánek

Školitel: Doc. Ing. Zdeňka Konečná, Ph.D.

Oponent: Doc. Ing. Renata Nováková, PhD., *mimoriadna profesorka*, riaditeľka Inštitútu manažmentu na Univerzite sv. Cyrila a Metoda v Trnave, Nám. J. Herdu 2, 917 01 Trnava, Slovenská republika, e-mail: renata.novakova@ucm.sk

Aktuálnosť zvolenej témy:

Dovolím si tvrdiť, že zvolená téma je veľmi aktuálna. Oblasť riadenia ľudských zdrojov prešla historickým vývojom a nároky na tzv. leadrov v minulosti a v súčasnosti sú do istej miery ovplyvnené súčasnými požiadavkami a potrebami. Ak si predstavíme, že leadri sú nositeľmi vízií a hodnôt vo firme a taktiež sú zodpovední za hospodárske výsledky firmy, je veľmi dôležité poznať aký štýl vedenia je vo firmách preferovaný, ktoré znaky leadrov vedú k prosperite, kto sú tí, ktorí vedia ľudí správne motivovať. Dovolím si poukázať i na systém manažérstva kvality, ktorý je integrovaný vo viacerých excelentých firmách pôsobiacich v rámci európskeho hospodárskeho priestoru. V požiadavkách na systém manažérstva kvality v organizáciách podľa normy ISO 9001:2015 je v časti 5 priamo definovaný pojem Vodcovstvo / Leadership ako nutnosť preukázania a prevzatia zodpovednosti za efektívnosť systému manažérstva kvality, zapojením, usmerňovaním a podporou osôb, aby prispievali k efektívnosti systému manažérstva kvality a presadzovali zlepšovanie v organizáciách. A to je v podstate cieľom i prosperity národného hospodárstva tej ktorej krajiny. Doktorand sa sústreďuje na definovanie leadershipu ako takého a rozoberá rôzne názory odborníkov na danú problematiku. Veľmi aktuálnou je i podkapitola 2.4. Metódy rozvoja leadershipu v rámci nástrojov riadenia ľudských zdrojov.

Splnenie stanoveného cieľa:

Hlavným cieľom dizertačnej práce je návrh modelu rozvoja leadrov v priemyselných podnikoch pomocou nástrojov využívaných v rámci koncepcie riadenia ľudských zdrojov. Osobne si myslím, že hlavný cieľ dizertačnej práce bol splnený. Autor pre konkrétnejšie priblíženie postupnosti krokov vedúcich k hlavnému cieľu práce, vygeneroval konceptuálny model dizertačnej práce kde priamo naznačil všetky súvislosti a nadväznosti jednotlivých skúmaných činností, ktorých výsledkom je v konečnej fáze zosumarizovanie poznatkov a vytvorenie modelu rozvoja leadrov v priemyselných podnikoch. I keď sa v práci spomína

obmedzenie na určitej regionálnej úrovni, výsledok navrhovaného modelu nie je v takejto podobe spochybniteľný. Pre naplnenie hlavného cieľa si doktorand zvolil i tri čiastkové ciele, kde môžem len skonštatovať, že prvé dva čiastkové ciele sa mu podarilo naplniť v plnej miere a pri treťom čiastkovom ciele by sme mohli diskutovať o všeobecne prijatom koncepte leadershipu vo všetkých priemyselných podnikoch etablovaných na území ČR. Tam by bola zrejme potrebná bližšia identifikácia priemyselných podnikov a ich špecifik. Dôležité je tiež spomenúť, že doktorand čerpá poznatky prakticky zo 402 domácich a zahraničných literárnych zdrojov. Predpokladám, že bolo veľmi náročné vybrať a vyselektovať relevantné informácie. Tu by som však uvítala vlastné postoje doktoranda a jeho vlastné vyjadrenie názoru na viaceré opísané teórie. V každom prípade pokiaľ doktorand skutočne všetky uvádzané zdroje i preštudoval, tak je jeho erudovanosť v danej problematike nespochybniteľná.

Metódy spracovania:

Doktorand v práci využíva pomerne široké portfólio kvantitatívnych a kvalitatívnych metód. Výskum rozdeľuje na primárny a sekundárny. Ako výskumné metódy využíva viacero štatistických metód na spracovanie získaných údajov. Osobne sa však domnievam, že v oblasti riadenia ľudských zdrojov sú najadresnejšími také metódy ako je štruktúrovaný rozhovor a dotazníkový prieskum, pokiaľ vychádza zo skutočne kvalifikovaných odpovedí. Prioritu pre vytvorenie osobnostného profilu úspešného leadra by som skôr videla vo využívaní kvalitatívnych metód a v zisťovaní špecifik na úrovni jednotlivých analyzovaných organizácií. Treba však skonštatovať, že ide o naozaj veľmi komplexnú a vyčerpávajúcu formu prieskumu a doktorand len potvrdil, že dokáže informácie nielen získať, ale i vyhodnotiť a vyvodiť vlastné závery. Práca obsahuje veľké množstvo grafov, tabuliek a obrázkov, ktoré sú súčasťou hlavného textu, ale tvoria i rozsiahle prílohy k dizertačnej práci. Pripomienku by som možno mala len k časti Hypotézy H1-H48 na str. 71, kde sa v nadväzujúcom texte už hypotézy neklasifikujú ako hypotézy, ale ako 48 charakteristík správania sa a osobnostných rysov leadrov. A následne ako charakteristiky ich nasledovníkov. Taktiež sa spomína, že v rámci modifikácie autor pristúpil k redukcii počtu kladených otázok z pôvodných 112 na 48, ale nevysvetlil akú súvislosť má táto redukcia s charakteristikami správania a prečo je takáto redukcia postačujúca. Všetky výsledky z analýz sú porovnateľné a smerujú k pomerne podobným záverom i keď sa zisťovanie uskutočňovalo rôznymi metódami. Môžem len skonštatovať, že autor využil všetky dostupné metódy a prostriedky na vyvodenie relevantných záverov.

Výsledky dizertačnej práce:

Najdôležitejším výsledkom dizertačnej práce je podľa môjho názoru Návrh praktickej aplikácie modelu rozvoja leadrov, ktorý je podrobnejšie rozpísaný v podkapitole 5.2.1. I keď doktorand v tejto časti využíva odvolávky na rôzne literárne zdroje, domnievam sa, že túto časť spracoval samostatne v kontexte na všetky predchádzajúce zistenia a tzv. best practice. Možno by bolo zaujímavé zistiť i názor kompetentných pracovníkov v analyzovaných organizáciách, či by navrhovaný model dokázali v praxi v celom rozsahu využiť a aký by bol ich názor aj na finančnú náročnosť uvedenia navrhovaného modelu do praxe. Doktorand totiž navrhuje, okrem iného, i rôzne formy školení, outdoorové programy, externé prednášky.

Všetky tieto návrhy sú pomerne náročné na časové a finančné kapacity a preto je veľmi dôležité sledovať efektívnosť všetkých navrhovaných činností. Takáto spätná väzba by celú prácu obohatila. Som si však vedomá, že aplikácia navrhovaných riešení je dlhodobejšia a preto by bola len na úrovni názoru dopytovaných, resp. by sa odvíjala len na základe doterajších skúseností v praxi.

Prínosy dizertačnej práce:

Prínosy dizertačnej práce autor rozdelil do troch kľúčových oblastí: prínosy pre teóriu, pre podnikovú prax a pre pedagogickú prax.

Čo sa týka prínosov pre teóriu, musím naozaj oceniť veľmi rozsiahle spracovanie súčasnej poznatkovej bázy v predmetnej oblasti. Autor veľmi podrobne identifikoval štýly vedenia, profil úspešného leadra a vplyvy na spokojnosť nasledovníkov.

Prínosom pre podnikovú prax je nepochybniteľne navrhovaný kompetenčný model. Môžem len kladne zhodnotiť poskytnutie výsledkov prieskumov zainteresovaným organizáciám. V tejto fáze by však boli zaujímavé i ich postoje týkajúce sa priamej realizácie navrhovaného modelu v ich organizácii. Taktiež by ma ako výskumníka asi zaujímali i doteraz zaznamenané ekonomické výsledky, ktoré organizácie dosahovali pod vedením doterajších leadrov. Pokiaľ by tieto výsledky boli plusové, tak je asi na zvážení či sa bude model realizovať v celej šírke, alebo sa môže flexibilne vybrať len niektorá akcentovaná časť. Ale to je samozrejme na zvážení riešiteľov, keďže dizertačná práca obsahuje i podkapitolu 5.3.4. Doporučení v pokračovaní výskumné činnosti.

Prínos pre pedagogickú prax autor uvádza využitie získaných poznatkov vo výučbe ekonomických predmetov. Pevne verím, že tieto informácie obohatia pedagogický proces a prispievajú i k rozšíreniu znalostného manažmentu.

Záverečné zhodnotenie:

Dizertačná práca je pomerne rozsiahleho charakteru. Autor veľmi vyčerpávajúcim spôsobom skoncentroval veľké množstvo poznatkov z danej problematiky. V úvode práce uvádza, že v dostupných databázach je možné čerpať až zo 174 tisíc záznamov. On sám využil 402 literárnych zdrojov čo je naozaj úcty hodné a celú túto časť práce hodnotím veľmi pozitívne. Časť venovaná postupom a metódam spracovania celého výskumu dizertačnej práce je založená na kvantitatívnych i kvalitatívnych metódach. V tomto by som väčšiu váhu v relevantných zisteniach prikladala práve ku kvalitatívnym metódam. Kvantitatívne metódy len viackrát z rôznych uhlov pohľadu vyprofilovali pomerne známe a predpokladané skutočnosti. Ako som už v úvode môjho posudku skonštatovala, doktorand Ing. Mazánek splnil hlavný cieľ, ktorý si vytýčil na začiatku svojej dizertačnej práce.

Pre doplnenie informácií by som ho chcela požiadať, aby sa vyjadril ešte k mojim nasledujúcim otázkam:

1. V práci viackrát spomínate, že využívate tzv. modifikovaný dotazník GLOBE, ktorý bol už použitý vo viacerých medzinárodných prieskumoch a zohľadňoval i kultúrne

špecifiká a ideálne správanie sa leadrov. V čom bola konkrétne Vaša modifikácia na prostredie Českej republiky, resp. na oblasť Juhomoravského kraja?

2. Na str. 117 uvádzate, že návratnosť dotazníkového prieskumu bola na úrovni 16.96 %. Domnievate sa, že je to dostatočná vzorka na vyvodenie všeobecného názoru a vytvorenie celoplošne využiteľného modelu, ktorý navrhujete?
3. Vedeli by ste doplniť informácie z oslovených organizácií i o ekonomické výsledky za posledné 3 roky (napr. zisk, rentabilita, konkurencieschopnosť...) a na základe týchto zhodnotiť, či sú Vaše predpoklady z ktorých ste vychádzali vo vzťahu k profilu leadrov a ich nasledovníkov relevantné?

Autor dizertačnej práce Ing. Lukáš Mazánek splnil všetky nároky, ktoré sú kladené na takýto typ záverečných prác. Dizertačnú prácu ako celok hodnotím veľmi pozitívne **odporúčam ju prijať k obhajobe** a po úspešnej obhajobe a zodpovedaní na moje vyššie uvedené otázky navrhujem, aby bol Ing. Lukášovi Mazánkovi udelený akademický titul

Philosophiae doctor – PhD.

V Trnave, 2. 10. 2020

doc. Ing. Renata Nováková, PhD., mimoriadny profesor