

Univerzita Komenského v Bratislave
Fakulta managementu

POSUDOK OPONENTA HABILITAČNEJ PRÁCE

Téma:	Návrh súboru funkcií riadenia ľudských zdrojov ako nástroja pre tvorbu organizačnej kultúry v kontexte udržateľného rozvoja
Typ záverečnej práce:	Habilitačná práca
Študijný odbor:	3.3.15. manažment
Autor:	Ing. Katarína Stachová, PhD.
Oponent:	doc. Ing. Martina Blašková, PhD., Žilinská univerzita v Žiline

Stručná charakteristika habilitačnej práce

Predložená habilitačná práca sa zaoberá mimoriadne *aktuálnou témou*, resp. dvojicou tém: riadením ľudských zdrojov a organizačnou kultúrou. Takéto spojenie dvoch relatívne samostatných tém (avšak v literatúre i praxi pevne prepojených a vzájomne silno závislých) poukazuje na značnú dynamickosť zámerného podnikateľského a výkonového snaženia jednotlivcov a skupín. Rezonuje už viacero rokov ako vo vedeckých či akademických kruhoch, tak aj v reálnych podmienkach konkrétnych inštitúcií, organizácií, spoločností a podnikov, a je preto chvályhodné, že sa habilitantka podujala systemizovať a priniesť v tejto oblasti nové vedecké poznanie.

Samotná práca pozostáva zo 141 strán textu a značného množstva strán doplnkových príloh. Kvalitu habilitantkinho úsilia dosvedčuje aj vysoký počet použitých literárnych prameňov: 146. Ide o zdroje, ktoré podnetne súvisia s riešenou prácou a ich využitie má napomôcť splneniu *vytýčeného hlavného cieľa práce*. Týmto je návrh súboru funkcií riadenia ľudských zdrojov ako nástroja pre tvorbu organizačnej kultúry v kontexte udržateľného rozvoja. Hlavný cieľ práce je na strane 47 štruktúrovaný do piatich čiastkových cieľov. Aj hlavný aj čiastkové ciele práce sú stanovené rozumne, žiaduco smerujú prácu od analytických počiatkov, cez nevyhnutnú syntetizujúcu etapu až po návrhovú, završujúcu etapu (časť) habilitačnej práce.

Z uvedeného pohľadu možno oceniť aj *výber vedeckých prístupov a metód*, ktoré sú v práci použité. Za kľúčový považujem najmä systémový prístup, vhodne spojený s metódou modelovania. Výborne sa v práci uplatnili aj metóda sociologického opytovania (technikou dotazníkov i rozhovorov), metóda analýzy, syntézy, komparácie, zovšeobecnenia, indukcie, dedukcie, matematická metóda AHP (Analytic Hierarchy Process), štatistické metódy a techniky grafického prezentovania zistených výsledkov a poznatkov.

Najvýznamnejšie prínosy habilitačnej práce

V práci sa nachádza množstvo podnetných myšlienok, ktoré buď habilitantka vhodne zvolila a citovala z publikácií iných autorov, alebo ktorých je sama autorkou. Práve k takýmto autorsky prínosným myšlienkam možno priradiť nasledujúci názor zo strany 50: „Na to, aby bolo možno dosiahnuť takúto previazanosť medzi ľudskými zdrojmi a ich hodnotami, postojmi a pracovným správaním, t. j. s prvkami organizačnej kultúry, je potrebné prepojiť činnosti v rámci jednotlivých funkcií riadenia ľudských zdrojov s požadovanými hodnotami, postojmi a pracovným správaním a to tak, aby sa zamestnanci necítili byť tlačení do niečoho,

čo nie sú, ale aby boli s jednotlivými prvkami kultúry v podniku stotožnení natoľko, že si správanie v ich zhode ani neuvedomujú a považujú ho za samozrejmé.“

Vhodne je do textu zakomponovaná aj ďalšia podnetná myšlienka: „Významný problém môže nastať hlavne v prípade, že prijmeme do nového tímu viacero bývalých spolupracovníkov z iného podniku, ktorí už majú medzi sebou zaužívané spôsoby správania, vytvorené rituály a stanovených ‘hrdinov‘. V takomto prípade je veľmi pravdepodobný vznik subkultúry, ktorá nebude v úplnej zhode s kultúrou podniku, resp. môže nastať situácia vzniku kontrakultúry...“ (strana 61). Obdobné vyjadrenia autorky dosvedčujú jej výborný rozhľad v tematike, jasné myslenie s prvkami žiaducej kritickosti a logickosti, a sú vkladom do rozvoja akademického vplyvu vysokej školy, na ktorej pôsobí. Z tohto pohľadu možno identifikovať prínos habilitačnej práce nielen v návrhovej kapitole, ale aj v kapitolách (častiach) analyticko-syntetizujúcich.

Za ďalšiu, *autorsky najhodnotnejšiu časť*, možno považovať kapitolu 5 (návrh súboru funkcií riadenia ľudských zdrojov ako nástroja pre tvorbu organizačnej kultúry v kontexte udržateľného rozvoja). Definovanie troch rovín a v rámci nich stanovenie štrnástich krokov vyznieva logicky. Všetky sú hodnotnou kombináciou teoretických predpokladov, zručne prevedenou do stavu praktického uplatnenia v reálnych hospodárskych subjektoch. Zvolená metóda AHP a jej aplikácia s využitím softvéru Expert Choice (prílohy I a J) sú veľmi vhodné, rovnako ako aj zadefinovanie troch typov aktérov zmeny (projektantov, inštruktorov a katalyzátorov zmeny). Na dôvažok, obrázok 22 (strana 138), završujúci celú návrhovú časť, potvrdzuje erudíciu autorky a podčiarkuje zamýšľanú nepretržitosť navrhovaného procesu.

Identifikované nedokonalosti práce

K drobným nedokonalostiam, ktoré sa vyskytujú v práci, patrí napríklad nepresné uvádzanie mien citovaných autorov (napr. na strane 27: Vyrostl a Slamínek, pričom správne mená autorov sú: Výrostl a Slaměník; Oucgi verzus Ouchi, atď.). Taktiež je v práci pričasto citovaná publikácia Lukášovej a Nového z roku 2004 a publikácia Lukášovej z roku 2010. Určite aj iní autori sa zaoberajú takýmito atribútmi organizačnej kultúry a riadenia ľudských zdrojov a ich myšlienky mohli byť v práci tiež uvádzané. Taktiež, na str. 110 autorka uvádza využívanie mentorovania v 112 – 29 % (pravdepodobne ide iba o preklep?). V obrázku 19 na strane 124 nemajú jednotlivé prvky vpísaný celý svoj text (obsah), čo do istej miery narúša celkový dojem z tohto modelového riešenia.

Citeľnejšie nepriaznivo sa javí *absencia stanovených hypotéz* habilitačnej práce. Ich definovaním by autorka ešte jasnejšie a presvedčivejšie deklarovala systém vedeckých predpokladov, výskumných očakávaní a dosiahnutých dôkazov.

Otázky a inšpirácie pri obhajobe práce:

V snahe vhodne podporiť diskusiu na habilitačnej prednáške by som si dovoľila položiť nasledujúce otázky, resp. diskusné inšpirácie:

1. Z hľadiska v literatúre prezentovanej podobnosti a taktiež odlišnosti medzi organizačnou filozofiou a organizačnou kultúrou, kde filozofia predstavuje *želaný, žiaduci či očakávaný* systém organizačných priorít, vyznávaných hodnôt, zásad, princípov, spôsobov správania atď., a kultúra predstavuje *pravdivý, reálny, v skutočnosti dosiahnutý* systém, obraz/kvalitu tých istých fenoménov, sa vynára otázka, ako sa stretáva navrhovaný cyklus utvárania vhodnej organizačnej kultúry (skutočných atribútov) s procesom zmeny organizačnej filozofie (žiaducich atribútov) týchto istých veličín? Sú totožné? Ak nie, v čom sa odlišujú? Ak áno, bolo by vhodné vyjadriť sa k tejto terminologickej pozoruhodnosti a zaujať k nej vlastné stanovisko.

2. Akými konkrétnymi spôsobmi (metódami, technikami, postupmi atď.) je možné pri výbere „sledovať a vyberať uchádzačov na základe kontextuálnej vhodnosti“ (strana 131)? Táto myšlienka priamo vytvára veľký priestor pre zanietenu diskusiu: Je to možné bez prítomnosti skúseného psychológa? Nebude to neúmerne zvyšovať náklady celého výberového procesu? Ako má napríklad výberová komisia postupovať, ak prvý z najlepších uchádzačov spĺňa výborne kritériá odbornosti danej práce, avšak kritérium podobnosti jeho osobnostnej kultúry s kultúrou podniku napĺňa slabšie, a druhý uchádzač práve naopak – výborne zodpovedá kultúre, avšak odbornosťou zaostáva? Ktorý z nich bude konečným víťazom výberového procesu? Ako riešiť obdobné dilemy?
3. Nie je trojročný až päťročný časový interval strategickej kontroly v procese utvárania vhodnej organizačnej kultúry (strana 135) prídlhý, a to najmä vzhľadom na značnú dynamiku interpersonálnych vzťahov a prehlbujúcu sa vzťahovú/hodnotovú krízu?
4. Ktoré z prezentovaných procesov, aktivít, metód alebo odporúčaní dokážu najlepšie zabezpečiť, že organizačná kultúra v spojení so správne uskutočňovanými funkciami riadenia ľudských zdrojov vskutku vyvolajú a „ukotvia“ udržateľný rozvoj podniku?

Zhodnotenie pedagogickej, vedecko-výskumnej a publikačnej činnosti habilitantky

Z predložených dokumentov vyplýva, že habilitantka je skúsenou vysokoškolskou učiteľkou. Pre prvý stupeň vysokoškolského štúdia prednášala a dodnes prednáša viacero predmetov (napríklad: riadenie ľudských zdrojov, personálny manažment, organizačná kultúra), a to nielen v slovenskom, ale dokonca aj v anglickom jazyku. Od roku 2009 je členkou komisií pre štátne skúšky, a to v prvom aj druhom stupni štúdia. Je potešiteľné, že pedagogické skúsenosti a kontakty habilitantky už v súčasnosti prekračujú hranice Slovenska – v rámci programu Erasmus uskutočnila prednášky na České zemědělské univerzitě v Praze a na Czestochowa University of Technology.

V oblasti vedecko-výskumnej činnosti možno výsledky habilitantky posúdiť taktiež kladne. Okrem riešenia domácich projektov (riešiteľka 2 projektov VEGA, vedúca 1 projektu IGP a zástupkyňa vedúceho 2 projektov IGP) najmä zapojenie v medzinárodných projektoch je bohaté a pozitívne formuje habilitantkinu vedecko-výskumnú kvalitu. Tu možno oceniť obzvlášť prácu pre Cranfield Network.

Kvalita a početnosť publikovaných prác a získané ohlasy habilitantky spĺňajú požiadavky habilitačných konaní uskutočňovaných na Univerzite Komenského v Bratislave. Aj keď na iných slovenských univerzitách je zvykom, že účastník habilitačného konania je autorom zvyčajne aspoň 3 publikácií typu A, kritériá na Fakulte managementu Univerzity Komenského umožňujú ich substituovať 6 publikáciami typu B. Práve takýchto publikácií (typu B) má habilitantska dostatočný počet.

Na základe pozitívneho hodnotenia kvality predloženej habilitačnej práce, na základe naplnenia kritérií požadovaných v habilitačnom konaní a v zmysle spoločenskej korektnosti odporúčam udeliť

Ing. Katarína Stachovej, PhD.

vedecko-pedagogický titul docentka v študijnom odbore 3.3.15. manažment.



V Žiline, 17. 2. 2015