

## **OPONENTSKÝ POSUDOK HABILITAČNEJ PRÁCE**

**Autor:** Mgr. Jana Fratričová, PhD.

**Názov práce:** Systematický prehľad výskumu a analýza súčasného stavu v problematike manažmentu a hodnotenia pracovných výkonov zamestnancov.

**Oponent:** prof. Ing. Anna Pilková, PhD., MBA

Predložená habilitačná práca je spracovaná vo forme monotematickej práce, ktorá prináša nové vedecké poznatky čo je v súlade s Vyhláškou MŠVVaŠ SR č. 246/2019 Z. z. par. 1 ods. 3, "Uchádzač predkladá habilitačnú prácu ako - bod b) monotematickú prácu, ktorá prináša nové vedecké poznatky". Práca je spracovaná v rozsahu 159 strán s použitím 275 zdrojov literatúry.

### **Cieľ a aktuálnosť riešenej problematiky.**

Cieľom práce je vypracovať systematický prehľad súčasného stavu teoretického poznania a empirických skúseností v oblasti problematiky hodnotenia a manažmentu pracovných výkonov, identifikovať a systematicky analyzovať jednotlivé tématické ohruhy tvoriace koncepčný rámec predmetnej problematiky a s využitím prvkov manažmentu založeného na dôkazoch navrhnúť propozície pre nový prístup k hodnoteniu a manažmentu pracovných výkonov zamestnancov. Naplnenie hlavného cieľa je podmienené spracovaním štyroch čiastkových cieľov.

Napriek tomu, že problematika hodnotenia a manažmentu pracovných výkonov má dlhodobú históriu v teórii a v praxi, stále však zostáva množstvo otvorených problémov, ku ktorým bezpochyby patrí aj gap medzi teóriou a praxou a to dokonca i taký, ako autorka uvádza, keď prax v priebehu 20. storočia niekoľkokrát prebehla teóriu čo malo adekvátne dopady na prax. Dynamika súčasného vývoja nových technológií, internetizácia, sociálne siete, nástup nových generácií na trh práce, ale aj ďalšie demografické zmeny vytvárajú nové výzvy pre manažment firiem, manažment pracovných výkonov nevynímajúc. Vzhľadom na uvedené predloženú habilitačnú prácu považujem za aktuálnu.

### **Metódy a spôsob spracovania práce**

Habilitačná práca prezentuje riešenie vytýčené v cieľi v rámci štyroch kapitol, z ktorých kapitoly dve, tri a štyri sú ďalej vnútorne členené.

Prvá kapitola obsahuje cieľ, metodiku a pracovný postup. Keďže ide o monotematickú prácu táto kapitola predstavuje metodologický rámec, ktorým sa vytvára priestor pre riešenie celej problematiky a to v súlade so stanoveným hlavným a čiastkovými cieľmi. V práci, tak ako je

uvedené v tejto jej časti, autorka aplikuje celý rad metód a prístupov vedeckého bádania pričom dôraz kladie na systémovú obsahovú a textovú analýzu, kritickú reflexiu, dedukciu, interpretáciu, komparáciu a syntézu. Avšak za ťažiskový prístup aplikovaný v druhej kapitole, možno považovať systematický prehľad vychádzajúci z “evidence-based” metódy využívanéj najmä v medicínskych vedách a v manažmente používaný pod názvom “evidence based management”, teda manažment založený na dôkazoch (EBMgt). Z alternatívnych prístupov k vypracovaniu systematického prehľadu a syntézy dôkazov autorka vo svojej práci aplikovala tzv. naratívny prístup. V tejto časti podrobne popisuje postup spracovania riešenej problematiky a to v ôsmich krokoch.

Navrhnutý a aplikovaný postup riešenia možno považovať za logický, metodicky adekvátny riešenej problematike a od formulovania výskumných otázok systematickým spracovaním kľúčových zdrojov literatúry vyúsťujúci do definovania piatich tématických okruhov, ktoré tvoria jadro tretej kapitoly spracovanej problematiky ako aj štvrtej kapitoly v rámci navrhovaných riešení.

Druhá kapitola historicky a logicky spracováva problematiku tradičného prístupu k manažmentu pracovných výkonov. Autorka v ňom na jednej strane prezentuje jednak analýzu ako aj syntézu poznatkov zo skúmaných zdrojov zameraných na definovanie manažmentu pracovných výkonov (MPV), hodnotenie pracovných výkonov ako súčasť MPV, ako aj podáva stručný historický prehľad vývoja manažmentu a hodnotenia pracovných výkonov od začiatku 20. storočia po súčasnosť a to v rámci zadefinovaných vývojových etáp. Za zvlášť zaujímavý a z hľadiska širšieho konceptu manažovania organizácií dôležitý považujem v tejto časti vysvetlený vývoj manažmentu pracovných výkonov, manažmentu výkonov organizácie a tzv. “performance management”, teda prepojenie individuálnej a organizačnej výkonnosti. Plne súhlasím s autorkou, že práve performance management, podobne ako je to ďalej viackrát v práci uvedené, predstavuje a dovoľm si tvrdiť, že i naďalej bude predstavovať, veľkú výzvu ako pre akademický výskum, tak aj pre prax. V rámci historického prehľadu sa tiež autorka dotkla ďalšieho zaujímavého, ale zároveň i kontraverzného problému z hľadiska rôznych názorov, ktorým je meranie a kvantifikácia výkonov. Rovnako tiež za zaujímavé považujem jednak zasadenie do historického kontextu ďalších známych a stále aplikovaných konceptov ako je balanced scorecard, Tablea de Bord, Gaussova krivka atď. Nezanedbateľný je i prehľad názorov a výziev hodnotenia pracovných výkonov jednotlivca a úloha hodnotiteľa a to s prihliadnutím na využívanie poznatkov behaviorálnych vied, ako aj periodicita hodnotenia. Jedným z čiastkových záverov autorky viažúci sa k tejto časti práce je, že súčasný systém manažmentu pracovných výkonov má cyklický charakter, pričom vychádza zo stratégie a strategických cieľov organizácie, obsahuje fázu stanovenia individuálnych cieľov, fázu samotného hodnotenia a fázu nadväzujúcich personálnych činností tak, ako ich autorka graficky v práci znázornila a ďalej z hľadiska súčasného stavu v teórii a výskume tiež ďalej rozpracovala.

Tretia kapitola obsahuje systematický prehľad výsledkov výskumu v problematike manažmentu pracovných výkonov a to na základe naformulovaných tematických okruhov, ktoré boli definované v súlade s EBMgt: stanovenie cieľov, metódy hodnotenia výkonu, spravodlivosť, kalibrácia a presnosť hodnotenia výkonu vrátane vplyvu hodnotených zamestnancov na hodnotenie..., hodnotiaci vs. rozvojový charakter hodnotenia výkonu, účinok spätnej väzby.

Štvrtá kapitola obsahuje odporúčania pre uplatnenie nového prístupu k manažmentu pracovných výkonov. Predstavuje logické vyústenie riešenej problematiky do konkrétnych návrhov formulovaných pre teóriu a prax. Autorka na začiatku podrobuje tiež kritike kľúčový prístup, ktorý aplikovala v rámci riešenej problematiky a tým je EBMgt. V ďalších častiach tejto kapitoly zovšeobecnila tiež súčasný stav teórie manažmentu pracovných výkonov a navrhla smery ďalšieho smerovania výskumu. Takisto naformulovala problematické okruhy vyplývajúce z praxe manažmentu pracovných výkonov. Za ťažisko tejto časti práce možno považovať návrh a charakterizovanie princípov nového prístupu k manažmentu pracovných výkonov.

V závere práce autorka zhŕňa jednak samotný postup, ale aj zistenia, ku ktorým v priebehu riešenia problematiky dospela.

### **Hodnotenie formálnej úrovne habilitačnej práce**

Práca po formálnej stránke spĺňa požiadavky kladené na práce tohto druhu. Tak ako som v predchádzajúcich častiach uviedla, má logickú štruktúru, ktorá zodpovedá potrebám naplnenia stanoveného cieľa. Štýl práce a formulované myšlienky svedčia jednak o autorkinom dlhodobom výskumnom venovaní sa riešenej problematike, ako aj jej systematickom spracovaní aplikovaním vhodného výskumného aparátu. Stanovený hlavný a vedľajšie ciele boli naplnené. V práci sú malé preklepy, ktoré je v prípade publikovania potrebné odstrániť.

### **Poznámky, otázky a záverečné hodnotenie**

V práci sa viackrát vraciate k problematike kvantitatívnych nástrojov/ukazovateľov hodnotenia výkonnosti, ako aj citujete v tejto súvislosti názory viacerých autorov. V nasledujúcej časti formulujem moje poznámky, ako aj otázky práve k tejto problematike:

**Poznámka 1:** na strane 11 uvádzate príklad Enronu, a to v súvislosti s vysvetľovaním jeho zlyhania z dôvodu aplikácie myšlienky publikovanej v štúdiu konzultačnej spoločnosti Mc Kinsey War for Talent. Podľa môjho názoru nebol problém v najatí MBA talentov a ich motivovaním, ale snahou o naplnenie stanovených neadekvátne vysoko stanovených cieľov na úrovni firmy ako celku, čo sa tiež viaže k známej teórii "tyranie Wall Streetu". A tu je podľa mňa kľúčový problém zlyhania.

Táto snaha vyústila až do neetického správania manažmentu a auditorov Enronu (Arthur Andersen, audítorská a konzultačná firma, ktorá tiež skrachovala) a to vo forme tzv. "kreatívneho účtovníctva" vďaka čomu sa darilo firme skrývať straty z ich určitých operácií na kapitálových trhoch a plniť ciele "talentov" – traderov a firmy ako takej. A tu podľa môjho názoru začína kľúčový problém a tým je stanovenie úrovne a dynamiky cieľov výkonnosti organizácie (čo je výrazne determinované buď očakávaniami akcionárov a investorov na kapitálových trhoch alebo vlastníkov firiem) čo sa prenáša ďalej do stanovenia cieľov pracovných výkonov jednotlivcov.

**Otázka 1:** vysvetlite mi prosím ako Vy chápete možnosť aplikovať v praxi systém navrhnutý Levinsonom (s.41), teda, že primárne treba poznať ciele zamestnancov a nájsť im uplatnenie vo firme.

**Poznámka 2:** na s. 41 uvádzate, že Tableau de Bord zostal navždy len vo francúzskej jazykovej verzii. Z mojej praxe mi je známe, že aj Taliani používajú Tableau de Bord, a teda sa dá predpokladať, že je aj v talianskej jazykovej verzii.

**Poznámka 3:** na str. 58 uvádzate príklad z banky a to z oblasti predaja spotrebných úverov, kde hovoríte o nastavení konfliktných cieľov: môj názor na daný problém je mierne odlišný – žiaden z tých tímov nenastavuje ciele samostatne, ale sú odsúhlasené vedením banky, pričom sa vychádza zo stratégie banky ako celku a stratégie v oblasti rizika, ktorá zohľadňuje aj požiadavky regulátora. Častý problém však vzniká, že manažéri na úrovni pobočky rozpisujú pracovníkom ešte náročnejšie ciele ako dostane pobočka a tí ako obchodníci, prinášajú klientov, ktorých rizikový profil nezodpovedá stratégii v oblasti rizík dohodnutej na úrovni manažmentu banky, a teda pracovníci útvaru rizík ich musia zamietnuť. A práve toto spôsobuje konfliktné situácie.

**Otázka 2:** v nadväznosti na problematiku cieľov výkonnosti organizácie a merania pracovných výkonov jednotlivcov na viacerých miestach zdôrazňujete vertikálnu integráciu cieľov organizácie a pracovníkov. Pokiaľ budú existovať peniaze, tak ciele výkonnosti organizácie vždy budú (a musia byť) kvantitatívne vyjadrené. Máte za to, že na úrovni pracovníkov žiadne kvantitatívne ciele merania pracovných výkonov by nemali byť stanovené, aby KPI nebola mantra? Ako sa potom zabezpečí naplnenie vrcholovej výkonnosti organizácie? Viem, že táto oblasť spadá do toho, čo nazývate zladením organizačných a individuálnych cieľov a patrí ku kritickým faktorom implementácie organizačnej stratégie, a je stále bielym miestom vo výskume, napriek tomu ma zaujíma Váš názor, čo je podľa Vás v tomto podstatné z hľadiska úspechu organizácie a vzťahu ku zamestnancom.

**Otázka 3:** neplní balanced score card ako nástroj úlohu určitého "premostenia – bridge" medzi výkonnosťou organizácie a stanovením cieľov pre pracovné výkony zamestnancov?

Na základe preštudovania predloženej habilitačnej práce Mgr. Jany Fratričovej, PhD. konštatujem, že práca spĺňa po formálnej i obsahovej stránke požiadavky kladené na práce tohto druhu. Stanovený hlavný a vedľajšie ciele boli naplnené a práca prináša nové vedecké poznatky a návrhy, ktoré môžu byť uplatnené v praxi. Predloženú prácu odporúčam k obhajobe a po úspešnom obhájení a splnení ďalších požadovaných kritérií posudzovaných habilitačnou komisiou odporúčam menovanej udeliť vedecko-pedagogickú hodnosť "docent" v odbore Ekológia a manažment.

V Bratislave, 3.1. 2020

prof. Ing. Anna Pilková, PhD., MBA