

## Oponentní posudek disertační práce

**Název práce:** Klíčové atributy úspěšnosti manažerských týmů v nadnárodních společnostech působících v českém podnikatelském prostředí.

**Studijní obor:** Management a ekonomika

**Autor:** Ing. Petr Krenar

### a) Aktuálnost tématu disertační práce

Jde o mimořádně významné a velmi aktuální téma. Toto tvrzení lze opřít zejména o následující dvě skutečnosti:

První se vztahuje obecně k týmové práci, jejíž uplatňování v podnikové praxi je stále širší. Tento trend vyplývá ze zvyšování podílu tvůrčí lidské práce, zaměřené na společné úsilí odborníků při řešení úkolů komplexního charakteru. A právě takové úkoly je třeba svěřit týmům. Naproti tomu podíl rutinní lidské práce klesá, neboť tato práce je ve stále větší míře převáděna na technické systémy. Je tedy evidentní, že týmy a týmová práce budou stále významnějším faktorem ovlivňujícím úspěšnost podniků.

Druhá skutečnost se vztahuje k podnikům pod zahraniční kontrolou, pobočkám nadnárodních společností, které tvoří významný podíl našeho národního hospodářství. Tyto podniky, jak známo, dosahují v průměru lepších hospodářských výsledků než podniky pod domácí kontrolou. Lze předpokládat, že nemalý podíl na těchto výsledcích má též efektivní práce týmů. Tyto týmy bývají často multikulturní, složené z odborníků z různých zemí. Je tedy zřejmé, že analýza týmové práce v prostředí nadnárodních společností může přinést pro teorii a praxi velmi zajímavé a užitečné výsledky.

### b) Cíl práce a jeho splnění

Cíl práce je zmíněn na několika místech disertačního spisu, nicméně oficiálně je formulován na str. 37, a to takto:

*„Hlavním cílem disertační práce je na základě studia poznatků domácí a zahraniční odborné literatury v oblasti managementu týmů a terénního výzkumu **identifikovat klíčové atributy ovlivňující úspěšnost manažerských týmů v nadnárodních společnostech sídlících v České republice a navrhnout model, který přispěje ke zvýšení úspěšnosti manažerských týmů v podmínkách českého manažerského prostředí.**“*

V návaznosti na hlavní cíl práce je na téže straně formulován rovněž teoreticko-poznávací cíl a výzkumný cíl. Tyto cíle, v návaznosti na hlavní cíl práce, upřesňují dílčí tematické oblasti řešení.

Lze konstatovat, že hlavní cíl je v plném souladu s tématem práce i s jejím názvem. To co bylo výše uvedeno o významu a aktuálnosti tématu, platí plně též o významu, aktuálnosti a dodejme též ambicióznosti cíle práce.

Je však rovněž nutno bohužel konstatovat, že cíl práce byl splněn pouze částečně. Důvodů, které mne k tomuto tvrzení vedou je více a vyplývají z níže uvedených řádků.

### c) Postup řešení a výsledky disertační práce

Struktura disertačního spisu odpovídá standardům. Na základě rešerše a následné analýzy je shrnut stávající stav poznání v předmětné oblasti (kapitola 1). Následuje formulace cílů a základních výzkumných otázek (kapitola 2). Další část je věnována metodám zpracování (kapitola 3). Následuje prezentace hlavních výsledků práce (kapitola 4). V závěrech jsou uvedeny přínosy řešení pro teorii a praxi (kapitola 5).

Zatímco ke struktuře nemám připomínky, k obsahu jejích částí uvádím následující komentáře, poznámky či výhrady:

V kapitole „Současný stav řešené problematiky“ je uvedena řada poznatků z odborné literatury. Ve většině případů se vztahují k předmětu řešení. Pozitivní je, že nejde o pouhé přebírání, ale o analýzu získaných poznatků a jejich následnou syntézu, s cílem vytvořit konzistentní bázi, sloužící jako východisko pro vlastní řešení. To se autorovi v řadě případů daří, v některých však nikoli, což má pro kvalitu řešení poměrně neblahé důsledky.

Prvním klíčovým problémem je nedostatečná operacionalizace jednoho ze základních pojmů dané úlohy - pojmu manažerský tým. Rámcové vymezení tohoto pojmu je na str. 20, kde je uvedeno, že manažerské/poradní týmy „jsou sestaveny z vrcholových manažerů (potažmo manažerů středního managementu) a ze zástupců vlastníků, členů představenstva, kteří společně plánují, rozhodují, organizují a koordinují strategické činnosti ....“ Nikde dále se v habilitačním spisu toto vymezení neupřesňuje, a to ani implicitně. Základní předmět zkoumání zůstává tedy v jakési abstraktní či vágní podobě. Tato skutečnost se dle mého soudu odráží mimo jiné též v odpovědích respondentů a vyhodnocení těchto odpovědí, a to jak v rámci kvalitativního tak kvantitativního výzkumu.

O jaké týmy tedy jde, resp. by mohlo jít? Vzhledem k tomu, že autor zkoumal akciové společnosti a společnosti s ručením omezeným, očekával bych, že za předmět zájmu budou explicitě považovány orgány společnosti, dejme tomu představenstvo, dozorčí rada, jednatele apod. Tyto orgány pracují a rozhodují kolektivně a nesou za svoje rozhodnutí zodpovědnost. Má tedy smysl je považovat za týmy a jejich práci z tohoto hlediska analyzovat. V rámci akciových společností, zvláště těch větších, bývají ustavovány též různé výbory. I ty by mohly být považovány za manažerské týmy. Také v rámci top managementu existují zpravidla orgány, ovšem pouze poradního charakteru. Takové orgány si ze svých podřízených může vytvářet generální ředitel či odborní ředitelé apod. To je zcela obvyklá praxe a jistě by bylo užitečné se zabývat jejich činností z hlediska týmové práce. A konečně se může jednat o manažerské týmy jakéhosi smíšeného typu, kde jsou zastoupeni vlastníci, resp. jednatele, vybraní manažeři či jiní odborníci.

Význam těchto připomínek bych podpořil citací na str. 19 disertačního spisu: „Týmy neexistují ve vzduchoprázdnu. Mají své pevné místo v organizaci, která výrazně působí na jejich fungování.“

Druhým klíčovým problémem je skutečnost, že nadnárodním společnostem, které by měly být v centru zájmu daného řešení, je věnována nedostatečná pozornost. Všeobecné informace jsou uvedeny na str. 14 a 15. Dalším místem, které se snad rovněž věnuje (pokud jsem to dobře pochopil) této problematice, je pojednání na str. 32 a n., jehož vypovídací hodnota je ale minimální. S ohledem na vytýčený cíl však autor měl jít do podstatně větší hloubky a k meritu věci a výstižně popsat prostředí nadnárodních společností, potažmo jejich poboček sídlících v České republice, a to zejména z hlediska existence a práce multikulturních manažerských týmů, které v nich působí. Škoda, že k tomu nevyužil, nad rámec literatury se kterou pracoval, též další publikace z domácích či zahraničních zdrojů (např. Štrach 2009, Klusoň 2010, Blažek-Šafrová 2013, resp. Mallin 2007, Rodrigues, 2009, Verbeke 2009, Deresky 2011 a j.).

V kapitole 2. jsou vedle již zmíněných cílů práce uvedeny též čtyři výzkumné otázky. Za povšimnutí stojí, že jsou vztaheny k manažerským týmům, v žádné z nich však nejsou explicitně uvedeny multikulturní týmy v nadnárodních společnostech.

Kapitola 3. „Zvolené metody zpracování“, je pojata poněkud nešťastně. Místo aby autor jasně uvedl celkový přístup k řešení, sděluje informace, které se v kontextu dané práce jeví jako triviální či zbytečné. (Povšechné vymezení logických metod, výčet použitých grafů, sdělení, co je to aritmetický průměr, modus či medián atd.). Naproti tomu za důležitou lze považovat podkapitola 3.3 „Metody sběru empirických dat“. Otevřenou otázkou dotazníkového šetření zůstává reprezentativnost výzkumného vzorku. Jinými slovy řečeno: chybí odpověď na otázku, na jaký soubor lze výsledky empirického šetření zobecnit.

Výsledky dotazníkového šetření jsou zpracovány přehledně, v souladu se zásadami popisné statistiky. Rovněž tak testování hypotéz.

K důležitým částem disertačního spisu patří podkapitola 4.3 a 4.4, kde je provedena syntéza analytických výsledků kvalitativního a kvantitativního výzkumu. Obě tyto podkapitoly se explicitně opírají o výroky respondentů získaných v rámci empirických výzkumů. Jsou však doplňovány myšlenkami vybraných autorů do té míry, že výsledky vlastního řešení v nich poněkud zanikají. Přesto však lze považovat tyto pasáže za přínosné.

#### **d) Význam pro praxi a rozvoj vědního oboru**

V kapitole „Přínos práce pro vědu a praxi“ je hned na začátku (str. 100) uvedeno, že „... práce je zaměřena na problematiku úspěšnosti manažerských týmů v prostředí nadnárodních korporací v českém podnikatelském prostředí“. Jsem však na tomto místě nucen konstatovat, že tomu tak není. Je sice pravdou, že respondenti kvalitativního a kvantitativního výzkumu byli z poboček nadnárodních společností. Nicméně žádné aspekty vážící se k nadnárodním společnostem a multikulturnímu prostředí manažerských týmů se ve vlastním řešení ani v jeho výsledcích neobjevují.

Navzdory tomu je však nutno přiznat, že přínos posuzované práce pro rozvoj teorie a praxe je evidentní. Spočívá zejména v kvalitním zpracování výsledků empirického šetření, které přináší řadu cenných poznatků o činnosti týmů v podnikové praxi.

#### **e) Formální úprava disertační práce a její jazyková úroveň**

Disertační spis je po stránce formální zpracován pečlivě. Obsahuje všechny formální náležitosti, mezi které patří zejména zpracování anotace, klíčových slov, seznamu literatury a vlastních publikací autora souvisejících s tématem. Zpracován je rovněž seznam obrázků, tabulek a zkratk. Práce má velmi kvalitní grafickou úpravu.

Způsob citování odpovídá zvyklostem vědeckých textů. Seznam literatury je zpracován v souladu s normou.

Po stránce jazykové a stylistické má práce požadovanou úroveň. Obsahuje minimum jazykových chyb.

#### **f) Publikační činnost studenta**

Ing. Krenar vykazuje celkem 14 publikací. Ve čtyřech z nich je jediným autorem, ve zbývajících případech jde o spoluautorství. V převážné míře se jedná o příspěvky na domácích a zahraničních konferencích. Publikační činnost lze považovat za přiměřenou.

**Závěr:**

Přes výše uvedené výhrady a připomínky doporučuji disertační práci Ing. Petra Krenara k obhajobě.



prof. Ing. Ladislav Blažek, CSc.

v Brně 6. 3. 2016