

# Oponentský posudek na habilitační práci Ing. Pavola Budaje, Ph.D.

## Vplyv prostredia na posun paradigma systému manažmentu

Habilitant ing. Pavol Budaj, Ph.D. (dále jen „autor“) předložil habilitační práci zaměřenou na analýzu vlivu prostředí na posun paradigmatu systému managementu. Autor tímto uchopil velice zajímavé téma, které rezonuje manažerskou komunitou. Je evidentní, že se jedná o velice komplexní problém. Nejenže je vzájemné působení prostředí a managementu obousměrné, ale navíc jednotlivé faktory, jejímž prostřednictvím prostředí ovlivňuje management, mají nesterjnou relevanci. Posudek na předloženou habilitační jsem se rozhodl strukturovat do následujících šesti bodů:

### 1. Soudobé vědecké poznatky jako východisko práce

Autor exponuje složitou problematiku vzájemného vytěšňování manažerských paradigmat v kontextu čtvrté průmyslové revoluce (Industry 4.0) na půdorysu teorie paradigmat postulované Thomase S. Kuhnem<sup>1</sup>. Kuhn přinesl přesvědčivé argumenty i o tom, že pokrok vědeckého poznání není přímočarý, nýbrž že je čas od času přerušován zásadními zvraty – vědeckými revolucemi, při nichž dochází k revizi samotných základů dosavadního vědění. Ve shodě s Kuhnem autor ve své habilitační práci adresně pojmenovává odklon od jednodimenzionálního chápání ekonomického růstu směrem k udržitelnému rozvoji charakterizovaným zejména systémovým pohledem na soudobý management. Oproti ustupujícímu paradigmatu ekonomického růstu a konceptu „shareholder's value“ staví vyvážený růst založený na respektování materiálních i nemateriálních hodnot (efektivní využívání zdrojů všeho druhu, podnikání v souladu s prostředím, které účinně absorbuje globální výzvy a propojuje je s lokálními potřebami). Z Baťova manažerského odkazu autor přejímá důraz na zaměstnance jako klíčový organický a nadčasový prvek, který je s určitým zjednodušením přinejmenším částečně přenositelný do současného prostředí. V rámci analýzy makroprostředí je ústrojně vyzdvihnut význam globalizace jako klíčového formativního prvku nového manažerského paradigmatu, která rozšiřuje operační prostor firem. Fenomén globalizace dokáže autor vnímat v celé jeho komplexnosti a vypořádává se s několika protichůdnými interpretacemi tohoto fenoménu (např. nezpochybnitelný růst individuálního a společenského bohatství na jedné straně a jeho nerovnoměrné rozdělení na druhé straně). Nechybí ani prezentace konceptu udržitelného rozvoje, která od svého vzniku v roce 1987 prošla určitým vývojem a díky četným mis interpretacím (viz. tzv. „zelená ekonomika“), se nechtěně stala politizujícím prvkem narušujícím evropskou sociální stabilitu. Nicméně autor si zachoval určitý odstup a podrobuje tento koncept kritické analýze. Další důležité makroekonomické faktory jako demografický, environmentální či sociální vývoj jsou akcentovány v přiměřené hloubce i rozsahu. Je pozitivní, že se autor věnuje i rozvojovým faktorům prostředí jakými jsou etické principy na kterých musí moderní management stát, rozvoji interního potenciálu zaměstnanců a s tím souvisejícího budování státní infrastruktury,

---

<sup>1</sup> Thomas S. Kuhn (1996). The Structure of Scientific Revolutions, 3rd ed. Chicago, IL: University of Chicago Press.

kteřá je podmiňujícím prvkem výchovy kvalitních manažerů. Autor se pokusil vnést světlo i do pokračující hodnotové dezorientace části společnosti a, byť do jisté míry subjektivně, vymezuje hodnotový systém společnosti (hodnoty jako sociální normy, které jsou hodny následování). Z pohledu člena akademické obce je přínosné, že autor se věnoval i roli vědy jako faktoru, který iniciuje technologický pokrok a zprostředkovaně tak přispívá k tvorbě společenského blahobytu. Na závěr jsou správně artikulovány posuny paradigmat směrem k postindustriálnímu modelům, procesnímu managementu a principiálnímu vedení. Autor akcentoval i již existující vlastní příspěvek ke zvyšování výkonnosti manažerského systému. Lze konstatovat, že autor popsal v teoretické části všechna východiska i rozhodující hybné síly současného managementu.

## **2. Formulace vědecko-výzkumného problému**

Autor vidí, ve shodě s převažujícím mainstreamovým názorem, zásadní problém ve zhoršení adaptability manažerů na nové manažerské paradigma manifestované v kontextu 4.0. Tato zhoršená adaptabilita je nejen důsledkem zpožděné reakce manažerských vzdělávacích programů (typicky řady MBA škol), ale rovněž v určité setrvačnosti manažerské práce stále spoléhající na zavedené, osvědčené a praxi prověřené postupy. Manažeři tak mnohdy ztrácejí schopnost bezodkladně reagovat na diskontinuity vývoje podnikatelského prostředí (viz řada příkladů selhání manažerů v průběhu finanční krize 2009-2012). Autor poměrně jasně a adresně formuloval klíčový problém soudobého managementu a následně na něj ve své práci reagoval jak formulací cílů, tak i vlastním řešením odborné problematiky a formulací poměrně přesvědčivých závěrů. V této oblasti nemám zásadních výhrad.

## **3. Formulace a naplnění vytýčených cílů**

Autor formulovat dva hlavní cíle. Mezi cíle habilitační práce zařadil:

- Příspěvek k synergickému nazírání managementu,
- Syntézu pohledů na potřebu změny chování manažerů.

Z těchto cílů následně odvozuje dílčí oblasti řešení problému:

- Přenositelnost budování manažerského systému v éře globalizace z pohledu národní kultury a trvale udržitelného rozvoje,
- Přenositelnost nových manažerských principů do vzdělávacích procesů,
- Etická dimenze managementu jako součást organizační kultury,
- Návrh metodických postupů rozvíjení „soft skills“.

Cíle byly v zásadě naplněny, i když lze samozřejmě identifikovat řadu dalších oblastí, které hrají často i podmiňující roli při formování kompetencí soudobého manažera. Jako jednu z oblastí, která interdisciplinárně propojuje sféru akademického výzkumu a vlastní manažerskou praxí je mnohdy diskutabilní schopnost manažerů transformovat aktuální vědecké poznatky a závěry do konkrétní manažerské praxe. Jako příklad by uvedl řady výzkumů, které prokázaly pozitivní vliv genderové či věkové diversity manažerů na výkonnost organizace, nicméně chybí promítnutí do aplikovatelných manažerských návodů. Podobně existuje řada závěrů týkající se připravenosti firem na podmínky Industry 4.0, avšak tato zjištění nemají normativní charakter.

#### **4. Zvolené metody zpracování práce**

Autor využil ke zpracování své habilitační práce metody, které jsou obvyklé a typické pro předmětné zkoumání. Vychází z obsahové analýzy, která mu umožňovala extrahovat relevantní poznatky z aktuální literatury, provést jejich screening a kritické zhodnocení. Na základě obsahové analýzy autor identifikoval „mezeru“ (gap) v soudobém zkoumání. Dále využil komparaci pro porovnání různých národních kultur a různé typy analýz (např. shluková, korelační a faktorová analýza). Za zmínku stojí kvantitativní dotazníkové šetření, k jehož vyhodnocení autor použil matematicko-statistické metody. Součástí byly i statistické testy hypotéz. Autor pracoval se vzorkem 552 respondentů, který výrazně převyšoval výpočtem stanovený minimální rozsah výzkumného vzorku. Vzorek lze považovat za reprezentativní, neboť zahrnoval pracovníky liniového, středního i top managementu, dále věkovou a genderovou diversitu a délku výkonu manažerské funkce. Autorovi se rovněž podařilo identifikovat pět dimenzí národních kultur na základě provedené faktorové analýzy. Každá dimenze obsahovala 12 proměnných. Proveden test vhodnosti faktorové analýzy pomocí KMO testu, která ukázala v několika případech hraniční využitelnost datového souboru pro faktorovou analýzu. Následně provedena i rotace faktorů. Výzkumné metody jsou přiměřené pro řešení dané problematiky a jsou použité akceptovatelným způsobem.

#### **5. Výsledky a původnost řešení**

Autor prezentoval svoje výzkumné závěry ve čtyřech oblastech a to (i) globalizace versus lokalizace managementu, (ii) trvale udržitelný rozvoj a jeho vliv na manažerské uvažování, (iii) etická dimenze managementu a (iv) společenská odpovědnost managementu. Tím, že autor prozkoumal a návazně verifikoval průkazný vliv prostředí na posun paradigmatu soudobého managementu nabídl neotřelý pohled na vnímání tohoto konceptu. Práce je inspirativní nejen pro teoreticky orientované akademiky, ale rovněž pro prakticky zaměřené manažery, pro které je teorie managementu zdrojem obohacení. Viz. Modifikovaný Z-I-P-F model a budování manažerských systémů „šitých na míru“. I když autor nevytváří zcela novou a unikátní koncepci managementu, ústrojným způsobem doplňuje existující teorii Thomase S. Kuhna. Z tohoto pohledu je třeba hodnotit i originalnost autorova příspěvku k teorii a praxi managementu.

#### **6. Vyjádření k návrhu udělení vědecko-pedagogické hodnosti docent**

Práce má nezpochybnitelnou vědeckou hodnotu, demonstruje přínos pro teorii i praxi managementu, a tudíž ji doporučuji jako relevantní a vědecky validní podklad pro udělení vědecko-pedagogické hodnosti „docent“.

K habilitantovi mám následující dotazy:

1. Jakou roli, v rámci nově se formujícího manažerského paradigmatu, přisuzujete novým inovačním konceptům, jako jsou otevřené a disruptivní inovace?
2. Jakým způsobem se vypořádává nové manažerské paradigma s narůstající asymetrií v rozdělování společenského bohatství?

V Praze 10. 1. 2019

.....

Doc. Ing. Miroslav Špaček, Ph.D., MBA

Oponent habilitační práce