

Oponentský posudek disertační práce

Uplatnění agilních přístupů řízení v oblasti lidských zdrojů a znalostního řízení se zaměřením na specifika generace Y

Autorka: Ing. Mgr. Olga Revutska

Technická univerzita v Liberci
Ekonomická fakulta

Rozsah disertační práce: 126 stran textu + přílohy

Cíle práce, aktuálnost tématu a jeho význam pro obor

Hlavním cílem disertační práce je dle autorky ověřit možnost uplatnění agilních metodik řízení ve vybraných automobilových podnicích se zaměřením na specifika řízení generace Y. Autorka tento cíl rozpracovává do 5 dílčích cílů, pro jejichž dosažení využívá výzkumné metodologie k hledání odpovědí na konkrétní relevantní výzkumné otázky a vychází z definovaných předpokladů vymezující situaci využívání agilních technik ve zvolené části průmyslu založených na vlastní zkušenosti a praxi.

Téma považuji za velmi aktuální, v personální oblasti se aktuálně potýkáme často velmi silně se střetem jednotlivých generací, tradiční řízení lidských zdrojů bohužel není zatím dostatečně připraveno na nové formy řízení.

Postup řešení, použité metody, splnění cílů

Autorka vytvořila ucelenou rešerši ke zkoumané problematice na dobré odborné úrovni s použitím relevantních zdrojů. Tato rešerše poskytuje vhodná teoretická východiska pro empirickou část. Teoretická východiska se opírají především o vymezení agilního řízení v kontextu historie řízení a jeho implementace v oblasti personálního řízení, dále pak vymezení generace Y a její pracovní motivace. Přestože je rešerše relativně rozsáhlá postrádám v jejím úvodu její východiska, resp. vyhledávací strategii a přehled základních zdrojů (databází). U hlavních zdrojů např. Manifest pro agilní rozvoj lidských zdrojů (2017) a Manifest agilního vývoje software (2001) pak postrádám pro zvýšení jejich validity kritické zhodnocení, přestože autorka uvádí, že obou zmiňovaných manifestů proběhla. Také postrádám validní důkazy o významu participace autorky na několika kurzech k problematice agilního řízení, na kterých staví svoji zkušenost. Minimálně popis obsahu těchto kurzů a jejich zhodnocení, stejně jako odkazy na jejich pořadatele by přispěli k posílení reliability autorčiných znalostí, kterými do práce přispívá.

Autorka vymezila ve své práci koncepční výzkumný rámec, jehož cílem je nastínit metodologickou cestu k naplnění cíle(ů) práce. Výzkumná část se opírá o 3 různá kvantitativní šetření, jejichž výsledky společně vytvářejí výsledný obraz o stavu a možnostech agilního řízení z pohledu zástupců generace Y, vedoucích pracovníků i ostatních zaměstnanců z týchž firem ve zvolené oblasti průmyslu i regionu. Všechny tři průzkumy autorka postupně uvádí tak, že nejdříve představuje všechny tři postupy průzkumů, následně pak všechny výsledky. Přehlednosti by více prospěla prezentace průzkumů v ucelených celcích vždy posloupně v linii: cíl – výzkumný soubor (a jeho reprezentativnost) – nástroj sběru dat (anonymně vyplněný dotazník nebo průzkumný rozhovor) – sběr dat (období, způsob) – analýza dat a interpretace výsledků. Tento postup doporučuji pro obhajobu práce. Validitu a reliabilitu dotazníků dokládá autorka pouze konzultací se školitelkou a případně 2 pilotními respondenty. Aniž bych jakkoli měla v úmyslu snižovat erudici školitelky, tento argument není pro hodnocení validity dotazníku příliš platný. Mnohem důležitější je propojenost dotazníků s výsledky rešerše, na nichž stojí validita (měří to, co měřit má) a předvýzkum pro reliabilitu, a dotazníkům by prospělo např. Crombachovo alfa pro měření vnitřní konzistence.

V kapitolách výsledků jednotlivých průzkumů je ohledně statistické analýzy autorka velmi stručná, využívá pouze deskriptivní statistiku, neodhaluje žádné vazby ani závěry potvrzené statistickými testy, autorka závěry staví pouze na četnostech. V této části shledávám práci velmi chudou, nashromážděné výsledky z dotazníků (zejména u průzkumu studentů jako reprezentantů generace Y by si zasloužili podrobnější analýzu. Konstatování, že Cramerovo V neprokázalo žádnou souvislost nominálních proměnných u rozdílů preferencí generací X, Z a Z u průzkumů studentů, by bylo vhodné pro ilustraci podložit kontingenčními tabulkami. Téměř nulová snaha o reprezentativnost výzkumných vzorků také nepřidává na validitě závěrů. Za velmi přínosné považuji síťové grafy reprezentující výsledky v rovině dvou protilehlých pólů tradičního a agilního přístupů řízení.

Po výsledcích následuje kapitola 6. Agilní transformace, která přináší obecná doporučení pro přijetí obchodní agility. Tato kapitola na tomto místě působí zmatečně, neboť jak sama autorka uvádí „poskytuje obecná doporučení ...v návaznosti na literární rešerši a analýzu dat“, tedy nikterak nenavazuje na závěry průzkumů. Následuje kapitola návrhu modelu pro přijetí agilních technik a pak teprve kapitola Shrnutí výsledků a diskuse. Předpokládala bych, že po analýze následuje interpretace výsledků a diskuse a na základě tohoto pak může být navržen model. Takto působí návrh modelu odtrženě od výsledků průzkumu. Naprosto liché je ověřování modelu metodou Delphi, to, co autorka popisuje určitě není založené na zmíněné metodě. Validace modelu by jistě byla vhodným tématem jiné disertační práce. Pro autorčinu práci není nezbytné model validovat, hlavním cílem její práce není tento vytvořit a validovat model, je naprosto legitimní zůstat-li ve formě návrhu pro praxi.

Stanovisko k výsledkům disertační práce a k původnímu konkrétnímu přínosu

Většina závěrů, na základě vlastního primárního výzkumu se shoduje s výsledky rešeršovaných průzkumů, autorka tak dokládá, že situace ve zvolené oblasti se neliší od ostatních závěrů a ukazuje cestu pro nastavení agilních technik řízení v souladu s pracovní motivací generace Y. Téma proto považuji za aktuální a výsledky za relevantní důkaz nutnosti změnit personální přístup, minimálně

v projektově zaměřeném podnikání. Doporučuji autorce větší přesnost a určitou opatrnost v interpretaci výsledků, její průzkumná sonda ohraničená regionem a typem participujících firem nedává příliš důkazů pro zevšeobecnění výsledků, v některých případech se autorka sama dopouští spekulací např. na str.97 „*mnoho organizací usiluje o přijetí agilních procesů*“.

Autorka skrze výsledky tří průzkumů přinesla odpovědi na své výzkumné otázky a dospěla k vytyčenému cíli celé práce, navíc práce přináší strukturovaný vhled do zvolené problematiky. Navržený model /postup k přijetí agilních technik řízení je relevantní. Doporučuji jej reprezentovat jako **návrh** modelu pro praxi.

Vyjádření k formální úpravě, jazykové úrovni, systematickosti, přehlednosti práce

Autorka se dopouští nemnoha gramatických, stylistických či typografických (psaní odrážek) chyb. Jako rušivé považuji nadužívání obratu „co do“ např. „*Jaké jsou preference generace Y co do pracovního prostředí*“. Členění některých kapitol je zmatečné viz výše. Na str. 121 chybně označuje generaci narozenou v letech 1946-1964 jako X. Odkazy na obrázky a tabulky jsou psány velkými písmeny. Celkově je práce psaná stylisticky na velmi pěkné úrovni, grafy i tabulky jsou přehledné.

Závěr a vyjádření oponenta

Disertační práce se zabývá aktuální tematikou a vytyčuje si relevantní cíle. V rámci zvoleného cíle předkládá autorka dobře zpracovaná teoretická východiska, na která navazuje empirickou částí, která vyústuje v návrh modelu pro přijetí agilních metodik v praxi. Práci shledávám jako přínosnou, neboť zpracovává významné téma a přináší mimo svůj empirický výzkum přehled literatury k tomuto tématu jako východiska pro jeho uchopení v praxi.

Doporučuji tuto disertační práci k obhajobě před příslušnou komisí v oboru Řízení a ekonomika podniku a v případě kladného doporučení komise doporučuji autorce udělit titul Ph.D.

V rámci diskuse prosím o zodpovězení otázek:

- Delhi metoda je metoda především prognostická, pro účely validace Vámi navrženého modelu není vhodná. Tři oslovení odborníci z praxe dávají Vašemu modelu doporučení a poukazují na jeho potřebnost, to však není ověření (verifikace) jeho platnosti v praxi. Jak jinak byste navrhla model validovat v praxi?
- Navržený adopcí model někdy nazýváte postupem. Definujte základní charakteristiky Vašeho modelu jako reprezentaci určitého systému.
- Na čem stavíte své tvrzení ze str. 123 „*Agilní řízení je dnes jednou z nejoblíbenějších metod řízení projektů*“



Oponentský posudek disertační práce

Autor: Ing. Mgr. Olga Revutska

Název: Uplatnění agilních přístupů řízení v oblasti lidských zdrojů a znalostního řízení se zaměřením na specifika generace Y

Cíle a struktura práce

Předkládaná disertační práce si klade za cíl „Ověřit možnost uplatnění agilních metodik ve vybraných automobilových podnicích v Libereckém a Středočeském kraji České republiky se zaměřením na specifika řízení generace Y“. Cíle chce autorka dosáhnout pomocí:

- definování klíčových atributů agilně řízených organizací v teoretické rovině,
- zmapováním znalostí a použití agilních metodik řízení ve vybraných automobilových podnicích,
- zmapováním preferencí zaměstnanců vybraných automobilových podniků,
- analýzou přesahu znalostí, příp. použití agilních metodik řízení a pracovních preferencí generace Y,
- návrhem modelu přijetí agilních metodik.

Stěžejní metodologickým přístupem práce k řešení problému jsou dotazníková šetření a rozhovory, literární rešerše.

Disertační práce je rozdělena do čtyř tematických celků popsaných v osmi kapitolách. První kapitola se věnuje hlavnímu cíli a celkové koncepci práce, čtvrtá kapitola použitým metodám. Kapitoly dvě a tři představují výstupy literární rešerše a rešerše sekundárních zdrojů. Následně navazují vlastní výsledky primárního výzkumu, zejména průzkumných rozhovorů a dotazníkových šetření, doporučení a model přijetí vybraných atributů agilně řízených organizací. V poslední části jsou uvedena shrnutí hlavních výsledků práce, doporučení a přínos v praktické i teoretické rovině. Rozsah práce je 114 stran, teoretickým východiskům a literární rešerši je věnováno 29 stran, ve zbylé části autorka popisuje cíle, metody a vlastní zjištění.

Uvedené cíle, rozsah a strukturu práce považuji adekvátní.

Náměty a připomínky

Téma disertační práce považuji za velice zajímavé a aktuální, cíle za dobře formulované a naplněné. Metodologie práce je jasně a srozumitelně popsána. Hlavní



výstupy práce jsou uváděny přehledně. Nicméně k práci mám určité podněty a připomínky:

- Kapitola Teoretická východiska a literární rešerše je přehledně zpracována, využívá dostatečný počet literárních zdrojů, ale není uvedeno, na základě čeho byly vybrané prameny zařazeny. Kvalitu disertační práce by ještě posílilo, kdyby kapitola byla výstupem systematické literární rešerše, byly uvedeny zdroje dat (databáze) a kritéria na základě nichž byly publikace zařazeny/vyřazeny. Tabulky 4,5 by pak mohly být založeny na více zdrojích, čímž by byla zvýšena hodnota výstupů s potenciálem uplatnění jako samostatný publikační výstup.
- Obohacením práce by bylo, kdyby autorka představila i rámec finančních nároků na zavádění změny takového typu, ať už jako součást literární rešerše/sekundárních zdrojů dat či zahrnula do dotazníku otázku zaměřenou na ochotu vydat finanční prostředky na danou změnu. Vazbu zavádění „inovace“ do podniky a rozhodování o ní ve vazbě na finanční prostředky považuji za významnou.
- V úvodní kapitole práce je jasně popsána motivace k řešení daného tématu vyplývající zejména z potřeb firemní praxe. Přínosem by ale také bylo vymezení potřeby zkoumat problém v teoretické rovině (popsat „research gap“).

Dotazy k disertační práci

1. Na základě jakých kritérií jste zařadila literaturu do kapitoly 2? Jak probíhalo vyhledávání literárních pramenů?
2. Jaké náklady by musely být vynaloženy, kdyby mělo dojít k uplatnění/zavedení agilních metodik v podniku? Uveďte na příkladech (ne částky ale typově náklady) s ohledem na činnosti, které by byl nutné realizovat při zavádění a následné realizaci.

Celkové zhodnocení práce

Téma práce je přínosné pro rozvoj metod v oblasti ekonomiky a managementu. Podle mého názoru jsou cíle disertační práce splněny. Práce je velmi zajímavá s ohledem na aktuální turbulentní podmínky, ve kterých se všechny podniky nacházející. Výstupy práce jsou i základem pro další výzkumné aktivity.

Závěrem lze říci, že autorka ve své disertační práci prokázala schopnost samostatné tvůrčí práce v daném oboru a předložená disertační práce splňuje požadavky



standardně kladené na disertační práce v daném oboru. Z těchto důvodů, doporučuji předložit disertační práci Ing. Mgr. Olgy Revutské k obhajobě před příslušnou zkušební komisí.

Zároveň doporučuji, aby byl po jejím úspěšném obhájení udělen Ing. Mgr. Olze Revutské titul Ph.D.

V Hradci Králové 19. 10. 2022

doc. Ing. Mgr. Petra Marešová, Ph.D.

Katedra ekonomie

Fakulta informatiky a managementu

Univerzita Hradec Králové