

POSUDOK

na dizertačnú prácu

Autor dizertačnej práce: **Dr. Ing. Vítězslav Hálek, MBA**

Názov dizertačnej práce: **Aspekty personálního řízení podniku v krizové situaci.**
Vztah insolvenčního a personálního řízení.

Pracoviško: Univerzita Karlova v Praze, Filozofická fakulta, Katedra
andragogiky s personálního řízení.

Rok: 2010.

Výberom témy dizertačnej práce autor reaguje na aktuálnu problematiku, ktorá s ohľadom na prebiehajúce obdobie ekonomickej recesie značne naberá na význame. Všeobecne sa otázkam spojeným s riadením podnikov v kríze venuje stále väčšia pozornosť. Dôležité je však upozorniť aj na riadenie podnikov, ktoré sa vďaka krízovej situácii ocitli v konkurznom konaní, kde stráca ich doterajší manažment kontrolu nad podnikom a preberá ju súdom poverený správca konkurznej podstaty. Práve táto problematika je autorom v jeho dizertačnej práci veľmi podrobne rozpracovaná od samotnej **podstaty krízy podniku**, jej vzniku a jej dopadov na podnik.

Autor sa vo všetkých ohľadoch venuje predovšetkým oblastiam **personálneho riadenia podniku**. Zaoberá sa na jednej strane aspektmi personálnej činnosti manažmentu podniku v čase vzniknutej krízy podniku. Následne sa veľmi detailne zameriava na **moderné metódy personálneho riadenia**, ktoré by mal uplatňovať **kvalitný krízový manažér**, či už v režime mimosúdneho riešenia krízy v podniku napr. reštrukturalizáciou podniku, alebo v režime konkurzného konania, kedy pozíciu krízového manažéra obsadzuje **správca konkurznej podstaty**.

Práve osoba správcu konkurznej podstaty je podľa autora dôležitým činiteľom ovplyvňujúcim výsledok konkurzného konania a konečný účet celého procesu. Svojím prístupom, kvalitou svojich znalostí a zručností ovplyvňuje jednak ďalšie fungovanie podniku, ktorý sa v konkurznom konaní ocitol, i **výsledok speňazenia pre veriteľa**.

S ohľadom na dôležitosť osoby správcu konkurznej podstaty sa autor práce detailne venuje i právnej úprave **postavenia správcu konkurznej podstaty**, ktorá sa významne zmenila konkurzným zákonom, ktorý vstúpil do platnosti v roku 2008. Pretože činnosť správcu podlieha celému radu obmedzení a správca je povinný plniť nie len zákonné ustanovenia, ale i pokyny konkurzného súdu a konkurzných veriteľov, zaoberá sa autor podrobne aj všetkými povinnosťami, ktoré v oblasti personálneho riadenia pre správcu konkurznej podstaty zo zákona vyplývajú.

Základom celej práce je predovšetkým proces personálneho riadenia v podniku v kríze. Autor sa o ohľadom na špecifiká personálneho riadenia za podmienok krízy podniku vhodne zameriava predovšetkým na metódy analýzy celého **pracovného systému podniku** v súvislosti s optimalizáciou tohto systému za účelom zachovania perspektívnej činnosti podniku a ďalej potom na špecifiká komunikácie manažérov v krízovej situácii, metódy **vyjednávania** najmä s ohľadom na mnohokrát nevyhnutné ukončovanie pracovných pomerov. Zameriava sa in na vhodné spôsoby motivácie zamestnancov a manažmentu z pohľadu správcu konkurznej podstaty a z pohľadu zachovania funkčnosti podniku.

Veľmi dôležitou a časťou práce je **analýza procesu nástupu insolvenčného správcu, (správcu konkurznej podstaty)** do podniku a predstavenia súhrnu činností, ktoré je insolvenčný správca povinný v podniku vykonať ako z pohľadu chodu podniku, tak i z pohľadu personálneho riadenia. Jednoznačne sú vymedzené možnosti a mantinely, v ktorých sa činnosť správcu konkurznej podstaty v podniku pohybuje a v akých môže robiť svoje manažérske rozhodnutia.

Oprávnené je v práci tiež niekoľkokrát upozornené na potrebné **odborné vybavenie** insolvenčného správcu (správcu konkurznej podstaty) v celom rade oborov, a to nielen v oblasti právnej, ale nemenej aj v oblastiach ekonomických a manažérskych.

V praktických príkladoch sa autor zaoberá jednak **praktickými poznatkami z riadenia dvoch podnikov**, na ktoré bol v minulosti vyhlásený konkurz, rovnako ako aj vplyvom manažérov na vznik a priebeh krízy v podniku v praxi. Na prístupe správcu konkurznej podstaty dokladá, že aj vďaka uplatneniu moderných metód personálneho riadenia, najmä analýzy pracovného systému takého podniku možno dosiahnuť aj v rámci konkurzného konania **pozitívny výsledok**. Z uvedených príkladov je zrejmé, že konkurz na majetok spoločnosti nemusí nevyhnutne znamenať ukončenie prevádzky podniku a vlnu hromadného prepúšťania. Ak sú vhodné podmienky a správca je dostatočne schopným manažérom, je možné chod podniku zachovať a pri využití moderných metód personálneho riadenia dokonca docieľiť aj zachovanie zamestnanosti, alebo aspoň obmedziť prepúšťanie na efektívne a potrebné minimum. Ako je na príkladoch doložené, aj vďaka týmto opatreniam sa podarilo dosiahnuť aj lepšie speňaženie a okrem **pozitívnych sociálnych efektov** vznikol aj **prínos ekonomický**, voči veriteľom.

V závere práce potom autor sumarizuje obsah predchádzajúcich kapitol, a predkladá tak v stručnosti **najzásadnejšie závery, poznatky a zistenia** vo vzťahu k jednotlivým vytýčeným cieľom práce.

Výhrady k práci:

Práci možno vytknúť určitú mieru **nekonkrétnosti** v popisoch uplatnenia moderných metód personálneho riadenia v praktických príkladoch. Autor tu síce všeobecne spomína použité metódy a najmä potom výsledky vzhľadom na priebeh konkurzného konania, neuvádza však podrobnosti o **konkrétnych aplikáciách jednotlivých nástrojov a ich účinkoch na chod podniku v kríze**.

Domnievam sa, že by bolo vhodné túto časť ešte rozvinúť **analýzou jednotlivých manažérskych rozhodnutí v personálnej oblasti**. Avšak ako dôkaz skutočnosti, že aplikáciou vhodných metód personálneho riadenia v rámci konkurzného konania možno citelne prispieť k zachovaniu funkcie podniku aj k zvýšeniu jeho hodnoty pri speňažení, je možné uvedené praktické príklady prijať.

Otázky do diskusie:

1. V čom spočívajú hlavné nedostatky praktického uplatňovania moderných metód personálneho riadenia v rámci insolvenčnej krízy ?
2. Aké oblasti personálnej činnosti v priebehu krízy podniku možno považovať za kľúčové pre jeho zachovanie a z akého dôvodu ?

Celkové zhodnotenie:

Ciele práce vytýčené autorom v úvode sú obsahom práce naplnené. Každý z cieľov práce je rozpracovaný do samostatnej kapitoly a autor sa postupne venuje všetkým aspektom, ktoré pôsobia a sprevádzajú personálne činnosti v podniku, ktorý sa nachádza v kríze, alebo s ním už začalo konkurzné konanie. Problematika je poňatá veľmi komplexne a zároveň je rozpísaná aj do potrebných detailov. Určité nedostatky možno vidieť len v praktických príkladoch, ktoré treba chápať predovšetkým ako podporné príklady a nie ako samostatné dôkazy efektívneho využitia moderných metód personálneho riadenia v podniku v kríze.

Práca je aj z hľadiska formálnej úpravy na dobrej úrovni. Text je doplnený výstižnými tabuľkami, schémami, ktoré názorne objasňujú a ilustrujú autorove vyjadrenia. Práca s textom je na zodpovedajúcej úrovni.

Hodnotenú dizertačnú prácu Dr. Ing. Vítězslava Háalka, MBA **o d p o r ú ě a m** k obhajobe a po jej úspešnom obhájení **navrhujem udelenie akademického titulu philosophiae doctor "Ph.D."**.

V Prešove 14.5.2010

Prof. Ing. Dr. Róbert Štefko, PhD.

oponent