

# OPONENTSKÝ POSUDOK DIZERTAČNEJ PRÁCE

**Autorka dizertačnej práce:** Mgr. Zuzana Indruchová

**Názov dizertačnej práce:** Analýza pracovného prostredia z pohľadu řízení diverzity a jeho zavádění do firemní praxe

**Oponentka dizertačnej práce:** doc. PaedDr. Mária PISOŇOVÁ, PhD.

Predložená dizertačná práca je svojim charakterom a zameraním významná pre predmet skúmania Andragogiky ako vednej disciplíny. Aktuálnosť zamerania práce podčiarkuje pohľad na vzdelávanie dospelých z aspektu, ktorý v slovenskej a českej literatúre doteraz nebol zmapovaný. Je ním uplatňovanie princípov diverzity (rôznorodosti) v pracovnom procese, čo z dôvodu častej migrácie obyvateľstva, demografickým vplyvom a v neposlednom rade procesu globalizácie pracovného trhu možno považovať za nevyhnutnosť.

Autorka oproti pôvodnej verzii rozšírila predkladanú prácu o 14 strán, takže má 167 strán vrátane príloh a jedenástich kapitol hlavného textu.

Cieľ dizertačnej práce, uvedený v jej úvode je veľmi podrobne interpretovaný a rozdelený na cieľ teoretickej a empirickej časti.

V prvej kapitole s názvom Diverzita a řízení diverzity sa zaoberá doktorandka pojmami diverzita a inklúzia v konkretizácii na etnickú príslušnosť, gender problematiku, sexuálnu orientáciu. Venuje sa primárnej a sekundárnej dimenzii diverzity, ktoré v rámci jednotlivých kapitol a podkapitol vhodne implementovala do procesu riadenia diverzity. Pri definovaní uvedených kľúčových pojmov autorka vychádzala z literárnych zdrojov Hubbarda (2004), Bedrnovej a Nového (2007), ale aj Karstena (1994), ktorý sa venuje predovšetkým problematike inkluzívnej organizačnej kultúry.

Z hľadiska zamerania práce kladne hodnotím zhrnutie doterajších postrehov a názorov zacielených na význam diverzity pre organizáciu a to najmä z aspektu pracovnej rozmanitosti, behaviorálnej, štrukturálnej a obchodnej a to s dosahom na prax v západnej Európe. V tejto súvislosti by ma zaujímalo, ako zareagovali organizácie napr. na väčší počet žien na pracovnom trhu? (s. 15).

Implementácia kompetencií diverzity do procesu jej riadenia tvorila podstatnú časť práce. Tie boli zacielené na hodnotenie a rešpektovanie odlišností rodinných a kultúrnych hodnôt v rámci troch hlavných kategórií: uvedomovanie si diverzity a osobného postoja k nej; znalosť minoritnej populácie, špecifických vzorcov a trendov správania sa a napokon zručností v komunikácii a práci s inými ľuďmi. V časti 2.3 je uvedený akronym MOSAIC, vychádzajúci z predpokladu, že využitie rozdielov medzi ľuďmi vytvorí produktívne prostredie, vytvárajúce vhodné podmienky na oceňovanie zamestnancov, využívanie ich talentu, pri čom sú súčasne plnené ciele organizácie.

Uvedené tvrdenie v podstate vysvetľuje dôvod, ako môže uplatňovanie diverzity managementu v rámci firemnej kultúry prispieť nielen k zlepšeniu medziľudských vzťahov, ale najmä k zvýšeniu produktivity práce.

Autorka vytvorila dizertačnú prácu, ktorá je dôsledným, zaujímavým a kvalifikovaným exkurzom do problematiky riadenia diverzity v pracovnom prostredí. Zaoberá sa nielen jednotlivými aspektmi diverzity (pracovná, behaviorálna, štrukturálna a obchodná), ako bolo spomenuté vyššie, ale aj ďalšími prínosmi riadených programov diverzity pre organizáciu.

Pozitívom oproti predchádzajúcej práci je podrobnejšie rozpracovanie obsahu 3. a 4. kapitoly, v ktorej autorka na základe relevantných literárnych zdrojov analyzuje súčasný stav v oblasti firemnej kultúry akcentujúc aplikáciu na riadenie diverzity. Doktorandka v nej uvádza niekoľko pohľadov na firemnú kultúru a to z rôznych zdrojov. Bolo by zaujímavé zistiť, či doktorandka súhlasí so všetkými uvedenými údajmi, keďže má isté praktické skúsenosti s riešenou problematikou.

Piata kapitola pojednáva o vzdelávaní na podporu riadenia diverzity, resp. o diverzitnom vzdelávaní. Oceňujem podrobné štúdium prevažne zahraničnej literatúry a vyhodnotenie metaanalýz, výsledkom čoho je sumarizácia rôznych oblastí diverzitého vzdelávania a identifikácia najfrekvencovanejších tém a cieľov vzdelávania pre podporu diverzity v ČR, SR, v USA a západnej Európe. Spôsob spracovania uvedených dát možno hodnotiť len pozitívne.

Empirická časť práce spočívala v realizácii pološtrukturovaných rozhovorov s HR odborníkmi a v realizácii prípadových štúdií organizácií, ktoré majú skúsenosti s implementáciou politiky rovnosti príležitostí a riadením diverzity.

Hlavné témy interview korešpondovali s teoretickými východiskami práce a boli zamerané na identifikáciu hlavných oblastí z hľadiska organizácie, z hľadiska vedenia a riadenia ľudí, z hľadiska personálnej práce a odlišnosti skupín zamestnancov.

Pri spracovaní prípadových štúdií boli rešpektované zásady kvalitatívnej metodológie. O každej z analyzovaných spoločností boli uvedené základné údaje, vízia spoločnosti, jej preferované hodnoty, charakteristika spoločenskej zodpovednosti, deskripcia riadenia diverzity v praxi a spolupráca s univerzitami. Z dôvodu lepšej orientácie v uvedených informáciách by bolo vhodné uviesť istú sumarizáciu podstatných zistení v závere analýzy každej spoločnosti.

Za prínosnú považujem istú reflexiu súčasného stavu českých spoločností vyplývajúcu z prípadových štúdií. Bola použitá jednotná metodika spočívajúca v 7 oblastiach, ktoré analyzované spoločnosti implementujú do praxe. Ešte cennejšou je informácia o možnostiach zlepšenia zisteného stavu, pri čom autorka vychádzala aj z vlastných praktických skúseností.

Nemožno nespomenúť snahu autorky analyzovať súčasný stav riadenia diverzity v podnikoch ČR prostredníctvom deskriptívneho zisťovania názorov manažérov a pracovníkov HR najmä v pražských organizáciách. V rámci kvantitatívneho zisťovania bola použitá relevantná metodika. Získané dáta však majú orientačný charakter a je možné ich v budúcnosti doplniť o ďalšie výskumné zistenia.

## **Záver**

Na záver konštatujem, že autorka splnila cieľ teoretickej a empirickej časti práce. Doktorandka použila relevantné domáce a zahraničné literárne zdroje, ktoré boli vhodné aj z hľadiska ich aktuálnosti. Škoda len, že v niektorých častiach textu absentujú vlastné komentáre autorky, ktorá má s riešenou problematikou značné praktické skúsenosti.

Kladne hodnotím najmä výsledky empirického zisťovania, ktoré boli spracované dôsledne a v súlade s metodologickými požiadavkami.

## **Otázky:**

Ako by ste odôvodnili Vaše tvrdenie, že dobre riadené programy diverzity znižujú konflikt a stres? (s. 16)

Akým spôsobom by ste uplatňovali diverzitu pri hodnotení výkonu zamestnancov? (s. 124)

Konštatujem, že teoretické a praktické spracovanie dizertačnej práce Mgr. Zuzany Indruchovej môže tvoriť cenné portfólio pre ďalšie vedecké skúmanie v Andragogike, ale aj v rámci niektorých oblastí marketingu a personálneho manažmentu.

Predložená dizertačná práca spĺňa stanovené požiadavky na tento typ vedeckej práce a preto ju odporúčam prijať k obhajobe.

V Bratislave 16.12.2013

doc. PaedDr. Mária Pisoňová, PhD.