

## Posudek na rigorózní práci

Autor: Mgr. Vladimír Novotný  
Název práce: Transformační procesy, řízení a vzdělávání v malých podnicích (2009)  
Katedra: Andragogiky a personálního řízení, FF UK v Praze

Autor si pro svou práci vybral zajímavé a aktuální téma. Předložená rigorózní práce se zabývá aktuálními otázkami rozvoje malých a středních podniků, tedy tématem velmi potřebným a aktuálním. Malé a střední podniky jsou významnou částí našeho hospodářství. Podílejí se na strukturálních změnách, na sociálním a ekonomickém rozvoji České republiky a v posledních deseti letech zásadním vývojem.

Rigorózní práci autor člení na tři hlavní celky popsané v sedmi kapitolách, s těžištěm práce v kapitolách 6 a 7.

Prvním tématickým celkem předložené rigorózní práce je oblast současných problémů v hospodářském a podnikovém prostředí. Autor na jednotlivých příkladech a teoretických zdrojích poukazuje na skutečnost, že podniky se nacházejí v neustálém procesu transformace a v plné závislosti na vnějším prostředí. Svá tvrzení opírá o celou řadu zahraničních autorů - Harvey- Jones, Taylor, Evans, Coulson- Thomas a na dalších konkrétních příkladech, včetně zkušenosti osobní. V této souvislosti vnímám rozsah popisu případové studie (str. 15-19), jako ne zcela vhodný. Naopak zajímavé se zdá srovnání japonského a amerického pohledu na způsoby řízení pracovních sil z doby 70. let minulého století. Autor správně zmiňuje současný vliv globalizačních tendencí, které se výrazně promítají nejen do podniků všech velikostí, ale také do jejich prvků řízení. V závislosti na jejich velikosti a zaměření autor poukazuje na posun ve změnách řízení od direktivních metod spíše k metodám založeným na leadershipu. Ve druhé kapitole se objevuje důležitá zmínka o učící se organizaci, kterou autor propojuje jako synonymum transformace. K této myšlence se také vrací na str. 37.

Druhou tématickou oblastí předložené práce je zaměření na problematiku malých a středních podniků. Autor se zamýšlí nad jejich postavením i rolí v ekonomice, kdy zmiňuje, že malé podniky hrají klíčovou roli zejména ve službách a ve zpracovatelském průmyslu a správně také poukazuje jejich základní výhody jako např. na flexibilitu na straně jedné a současně na jejich zranitelnost v přístupu k finančním zdrojům na straně druhé. Je velká škoda, že se autor nezaměřil na toto téma více podrobněji a v širších souvislostech, protože investiční programy po roce 2000 podnítily mocnou vlnu investic, a to zejména v období před naším vstupem do Evropské unie, které měly přímý nebo nepřímý vliv na rozvoj malých a středních podniků. Tento rozvoj znamenal prudké a výrazné změny nejen v regionálních strukturách, ale zejména ve strukturách zaměstnanosti, v pohybech pracovní síly, vzniku nových profesí a odrazil se ve výrazných změnách v řízení lidských zdrojů.

Řadu těchto změn si pak autor uvědomuje ve čtvrté a páté kapitole, kdy poukazuje na viditelně se zvyšující význam lidského faktoru. Dostatečně je popsáno vnímání determinace řízení lidských zdrojů odlišně ve velkých podnicích, odlišně v malých a

středních podnicích. Z pohledu andragogiky vidím jako významné poukázání na důležitost vlivu znalostí jako přidané hodnoty se současným vlivem informací a nových technologií.

Druhý okruh problémů přináší zamyšlení nad vztahem systémů řízení, firemní kultury a řízením lidských zdrojů. Autor zde porovnává názory a teorie řízení lidských zdrojů – rozlišuje pojmy management lidských zdrojů, personální řízení a lidský kapitál. Poukazuje také na zajímavou skutečnost, že u malých a středních je vyžadován širší kvalifikační profil pracovníků než bývá u velkých podniků. Na (str. 44) je poukázáno na zvyšující se význam lidského faktoru a jeho úzkého propojení na kvalifikaci právě u pracovníků malých a středních podniků. Na straně (str. 50), však najdeme zmínku, že „určitým ideálem v praxi je, že malý a střední podnik musí mít dobře připravenou koncepci všech výše uvedených personálních činností.“ Chtěl bych se autora zeptat, co tedy podle něj, malým a středním podnikům brání v praxi takovou koncepci běžně mít, zejména, pokud na význam lidských zdrojů a jejich propojení na kvalifikační profil je poukazováno jako na jednu z konkurenčních výhod malých a středních podniků proti podnikům velkým ?

Třetí oblastí předložené rigorózní práce je komparativní pohled na vzdělávání v malých a středních podnicích. Autor zde porovnává názory a teorie na řízení lidských zdrojů – současných českých odborníků, především Koubka, Stýbla, Palána, Mužíka, ale také Armstronga, Becourta a Wrighta a dalších, a přisuzuje vzdělávání strategický význam, ovlivňující efektivnost organizace práce a dále jako zdroj získávání znalostí, dovedností a postojů. Předložená práce se snaží prokázat skutečnost, že pro další rozvoj podniků bude klíčovým faktorem odborná kvalifikace pracovníků.

Značný prostor je v práci věnován outsorsingu a také užšímu pojetí v podobě outsorsingu lidských zdrojů. Outsourcing má však nejen pozitiva, jak je uváděno, outsoursing má i značná možná rizika, kdy firma se může stát rázem závislá na dodavatelské firmě, zejména po té, co předá část svých aktivit do dodavatelské firmy. Řada dodavatelských firem toho zneužívá. Z předpokládané výhody se může stát rázem kriticky nebezpečná záležitost. Velmi pozitivně kvitují zařazení tématu sociální politiky jako jedné z oblastí ke zkvalitnění řízení lidských zdrojů v malých a středních podnicích.

Pro diskusi při obhajobě předložené rigorózní práce navrhuji následující otázky: Pokud autor navrhuje outsorsing u malých a středních podniků také v případě lidských zdrojů, které oblasti by upřednostňoval jako nejvýhodnější a které jako nejvíce rizikové ? Jaký má autor názor na současnou úroveň sociálních programů v malých a středních podnicích ? Jaké hlavní překážky i možnosti vidí autor na zlepšení a zkvalitnění sociální politiky malých a středních podniků ?

Autorovi doporučuji věnovat více pozornosti formální úpravě (např. v odkazech na citace) a dále se domnívám, že některé výrazové prostředky např. na str. 10 (podnik lavíruje... pohybuje se „ode zdi ke zdi“, nebo dále na str. 34 – „Jak se někdy říká: Malé děti velká radost, malé starosti. Velké dítě velké starosti, malá radost.“ - jako ne zcela vhodné pro použití v rigorózní práci.

I přes tyto drobné výhrady mohu konstatovat, že Mgr. Vladimír Novotný prokázal schopnost práce s domácími a zahraničními zdroji a literaturou. Celkově práci hodnotím jako podnětnou a zajímavou.

Předložená práce splňuje požadavky kladené na tento typ prací, a proto ji **doporučuji k obhajobě.**

V Praze 14. dubna 2009

*PhDr. Martin Kubát*

A handwritten signature in cursive script, reading "Martin Kubát". The signature is written in dark ink and is positioned below the typed name.