

# Oponentní posudek

## disertační práce ing. Jiřího KUTLÁKA

Název práce: **Strategie řízení věkově různorodé pracovní síly v podnikové praxi v ČR se zaměřením na generaci Z**

Oponent: Doc. Ing. Jan Horejc, Ph.D.; Ústav řízení a ekonomiky podniku FS ČVUT

### Úvod

Práce představuje vysoce aktuální téma, jehož řešení je nesporně velice přínosné jak pro akademické či vědecké pracovníky v dané oblasti, tak zejména i pro představitele všech podniků a institucí, neboť – zejména dnes při nedostatku pracovních sil – hledá cestu ke stabilizaci a zejména rozvoji lidského kapitálu těchto institucí. Podíl ekonomicky aktivních příslušníků generace Z jednak přirozeně roste, jednak svými postoji začínají ovlivňovat sociální klima na pracovištích a zejména mohou sehrát významnou roli při budoucí potřebné digitalizaci většiny procesů jak v podnicích, tak i v celé naší společnosti. Rovněž jejich přístup k řešení otázky „work-life balance“ bude hrát čím dál větší roli jak v pracovním prostředí, tak i v životě celé společnosti.

#### a) **Formální aspekty tezí, vyjádření k systematičnosti, přehlednosti, formální úpravě a jazykové úrovni práce**

Práce představuje nadstandardně dimenzovanou výzkumnou studii kvalitního obsahu, která bezesbýtku respektuje stanovená obecná i fakultní doporučení a obsahuje všechny předepsané části a náležitosti. Práce je přes velký rozsah (celkem 185 stran včetně příloh) zpracována přehledným způsobem, přehlednost je navíc netradičně jištěna v úvodu zařazením kapitol Schéma práce a trochu nadbytečné sub-kapitoly Struktura práce. Práce má logickou výstavbu, která mj. svědčí i o systematickém přístupu k jejímu zpracování. Rovněž úroveň formálních náležitostí i jazyková úroveň práce odpovídají standardním měřítkům. Přehlednutelným marginálními nedostatky strukturace obsahu práce je opakované použití a číselné označení pouze jediné subkapitoly (2.1.1, resp. 3.2.1, resp. 8.1.1) v rámci dané kapitoly, chybějící nadpisy kapitol 6.1 a 9.1 v obsahu i ve vlastním textu práce i několik drobných překlepů či gramatických chyb (vzhledem k rozsahu práce vcelku omluvitelných).

#### b) **Obsah disertační práce, vyjádření se k volbě tématu, metodologickým postupům, kvalitě analýzy a zhodnocení světového poznatkového fondu v dané oblasti**

Předložená disertační práce obsahuje (vedle předepsaných formálních náležitostí) celkem devět kapitol vlastního textu, přičemž první dvě kapitoly, které představují asi třetinu práce, se věnují vymezení potřebných teoretických pojmů a třetí kapitola pak přináší cenný popis, analýzu i predikci demografického vývoje generací, a to nejen v ČR. Vlastní řešení zkoumané problematiky začíná popisem použité metodiky (kap. 4), na který navazují dvě kapitoly s popisem a výsledky šetření očekávání obou zainteresovaných stran, tj. příslušníků generace Z na straně jedné a očekávání podnikového managementu na straně druhé. Porovnání očekávání obou uvedených stran je pak obsahem navazující sedmé kapitoly. Závěry této komparace jsou pak východiskem jak pro vytvořenou charakteristiku generace Z v pracovním prostředí (kap. 8), tak pro tvorbu doporučení k řízení příslušníků generace Z v rámci jejich pracovních aktivit (kap. 9.). Práci pak uzavírá 27-stránkový výčet použitých zdrojů, přehled vlastní publikační činnosti a čtyři přílohy.

Vysoká aktuálnost tématu práce byla již zmíněna v úvodu tohoto posudku. Použitý metodologický postup je logický a jeho popis (viz úvod práce a kap. 4) odráží jak využití nadstandardního množství

poznatkových zdrojů a zároveň i prokazuje široké teoretické znalosti studenta i jeho bezpečnou schopnost zvládnání vědecké práce. O kvalitě rešeršní činnosti studenta svědčí jednak poměrně vysoký počet tabulek (49) a obrázků (23), vytvořených většinou autorem na základě použitých zdrojů, ale zejména neuvěřitelně dlouhý seznam těchto zdrojů, který obsahuje celkem 326 položek, z nichž více než polovinu (přesně 171) představují odborné články v angličtině (českých článků je uvedeno jen 12). Druhou a třetí nejvýznamnější skupinu zdrojů tvoří literární zdroje (48 českých a 37 anglických) a elektronické zdroje (35 anglických a 23 českých). Jde o téměř neuvěřitelné využití takového množství zdrojů, ale je zároveň pravdou, že při řešení jakéhokoliv problému v práci autor nabídne citace či odkazy na nejrůznější zdroje, a to zejména zahraniční. Přitom označení roku publikace těchto poznatků v uvedených zdrojích začíná převážně číslicí 2.

**c) Cíle disertační práce, vyjádření se k formulaci stanovených cílů a jejich naplnění,**

Cíle práce jsou definovány v úvodu práce, kde je uveden hlavní cíl práce (totožný s názvem práce), který je návazně rozveden do 5 dílčích cílů teoretické části a do 5 dílčích cílů výzkumné části práce. O formulaci některých z nich by bylo možné sice diskutovat, ale plní vcelku spolehlivě jejich hlavní úkol, tj. vytvářejí osnovu celé práce.

Uvedené dílčí cíle výzkumné části práce pak ústí do tří výzkumných otázek, jejichž řešení má přispět k naplnění hlavního cíle. Tyto tři výzkumné otázky jsou pak v kapitole 4 (Metodika výzkumu) konkretizovány do podoby sedmi specifických výzkumných otázek, z nichž jedna obsahuje i 4 hypotézy, které by měly být v rámci popisovaného výzkumu ověřovány. Podrobné pročtení práce sice přesvědčuje o naplnění všech cílů i o získání odpovědí na vytvořené výzkumné otázky, bylo by však vhodné, kdyby toto konstatování bylo potvrzeno i samostatnou kapitolou s přehledem o naplnění všech cílů i otázek a o výsledcích testování navržených hypotéz.

**d) Posouzení kvality a náročnosti užitého metodického aparátu k testování hypotéz, zhodnocení kvality a rozsahu empirického materiálu**

V předložené práci student prokazuje svoje vysoké schopnosti vědecké práce i využití zkušeností z ní. To potvrzuje mj. i výběrem vhodných vědeckých metod při zkoumání položených výzkumných otázek i prací s hypotézami, definovanými při analýze jedné z těchto výzkumných otázek. Snad jen popis použitých vědeckých metod nemusel (vzhledem k jejich obecné známosti) být tak podrobný. Nejceněnějšími a poznatkově nejbohatšími částmi práce jsou popisy šetření při hledání odpovědí na vytvořené tři výzkumné otázky, resp. jejich podotázky (včetně příloh, doplňujících tyto popisy) a testování definovaných hypotéz v jedné z nich. Sice by bylo možné o některých drobných detailech vést polemiku, ale celkově odráží práce jak s výzkumnými otázkami, tak i s hypotézami vysokou profesionalitu studenta v této oblasti. Rovněž kvalita, rozsah i způsob práce s empirickým materiálem rovněž odpovídá vysokým standardům, určeným pro tuto činnost.

**e) Stanovisko k výsledkům disertační práce a původnímu přínosu doktoranda, zhodnocení významu pro obor, posouzení možností dalšího zpravování tématu,**

Splnění všech stanovených cílů dokládá, že uplatnění navrženého postupu, využití vhodných metod i práce se získanými daty a informacemi byla i efektivní a přinesla konkrétní výsledky. Vytvořené poznatky jsou logické a relevantní a jejich získání nesporně obohatí znalosti odborníků i manažerů v oblasti řízení lidských zdrojů, která s nástupem znalostní společnosti získává stále větší důležitost. Cíl práce byl bezesbýtku naplněn, ale prací získaná doporučení pro řízení generace Z na pracovištích podniků je však třeba v budoucnosti rozšířit o další obdobně získané poznatky, které nebylo možné komparací očekávání obou stran pracovního vztahu (pracovníci managementu podniku versus příslušníci generace Z) zjistit (např. jaké styly řízení či jaká organizace práce a pracovních režimů jsou pro tuto generaci nejhodnější, použití jakých motivačních a stimulačních prostředků a postupů je u této generace nejefektivnější, jak si její příslušníci počínají v pracovních záležitostech při rozhodování, a to zejména při rozhodování za nejistoty či neurčitosti, jaké metody použít pro kontrolu jejich činnosti, jak nastavit parametry podnikové kultury daného podniku, aby vedly k co největší efektivitě generace Z v rámci pracovní činnosti apod.). Prostor pro bádání v této oblasti nebo o stejných záležitostech u dalších generací je vskutku rozsáhlý, ale potřeba jeho zmapování je vysoce akutní.

**f) Vyjádření se k publikačním aktivitám doktoranda v souvislosti s kvalitou díla**

Uvedený výčet vlastní publikační činnosti zahrnuje celkem 11 titulů (z toho 8 v angličtině), které jsou vesměs buď odbornými časopiseckými články, nebo textem vystoupení na odborných konferencích, a to jak v ČR, tak i v zahraničí. Všechny uvedené publikační výstupy se týkají problematiky, řešené v předložené disertační práci, v šesti případech těchto výstupů je student jediným autorem, ve zbývajících je pak členem dvou- i vícečlenných autorských týmů, což potvrzuje i jeho schopnost působit ve vědeckých týmech.

**g) Otázky k diskusi v rámci obhajoby**

1. V kapitole 9.1.1 (Odměňování) konstatujete, že generace Z „není příliš nakloněna týmové práci a preferuje spíše individualismus“, dnes se však většina úkolů zajišťuje týmově či projektově. Jak byste – s využitím Vašich znalostí o generaci Z - řešil tento rozpor?
2. V kapitole 9.1.1 (Odměňování), 9.1.2 (Profesní rozvoj), resp. 9.1.5 (Personální ukazatele – hodnocení efektivity řízení) jste vytvořil tabulky ukazatelů pro hodnocení vývoje na pracovišti v dané oblasti, resp. celkového hodnocení. Jak jste tyto ukazatele vytvořil a jak Vám pomohou při řízení dané oblasti na pracovišti a speciálně při řízení příslušníků generace Z?
3. Kapitola 9 (Doporučení pro řízení generace Z na pracovišti) ve Vašem pojetí se dotýká opět pouze 5 vybraných aspektů řízení (odměňování, profesního rozvoje, hodnost v oblasti sociální, obsahu práce a pravidel chování a jednání či komunikace). Řízení lidí má však mnoho dalších aspektů. Řekněte, jak v budoucnu zkoumat vztah generace Z k dalším významným aspektům managementu: např. styly a nástroje jejich řízení, organizace a režimy jejich práce, motivace a stimulační prostředky této generace, jejich schopnost rozhodování, metody a postupy jejich kontroly, vliv parametrů podnikové kultury na jejich výkonost apod.

**h) Vyjádření oponenta, zda doporučuje či nedoporučuje disertační práci k obhajobě (dle zákona č. 111/1998 S., §47):**

Protože obsah práce splňuje požadavky kladené na doktorskou disertační práci, samotná práce je kvalitní a autor zde prokázal potřebné znalosti v daném oboru a schopnost vědecky pracovat, což dokazuje mj. i prezentovaná publikační činnost, hodnotím tuto doktorskou práci kladně a

**doporučuji tuto doktorskou práci k obhajobě.**

V případě úspěšné obhajoby navrhuji, aby byl **Ing. Jiřímu Kutlákovi** udělen titul **doktor (Ph.D.)** v oboru Podniková ekonomika a management.

V Praze dne 8. 10. 2021

  
Doc. Ing. Jan Horejc, Ph.D.,  
oponent