

OPONENTSKÝ POSUDEK DISERTAČNÍ PRÁCE

Doktorand: Ing. Tomasz Bronisław Czapran

Téma: Diversity Management in a Multicultural Environment

Školitel: prof. Ing. Zuzana Dvořáková, CSc.

Oponent: doc. Ing. Marek Vochozka, MBA, Ph.D.

K posouzení mi byla předložena disertační práce na téma „Diversity Management in a Multicultural Environment“ v rozsahu 181 stran textu včetně příloh. Disertační práce zahrnuje:

- Úvod (Introduction),
- Teoretickou část (Theoretical Part)
 - Problematiku řízení lidských zdrojů v mezinárodní společnosti (The Issue of Human Resources Management in an International Company),
 - Diverzitu (Diversity),
 - Řízení diverzity (Diversity Management),
 - Modely a koncepty diverzity (Models and Concepts of Diversity)
 - Kulturní diverzita a její řízení v mnohonárodnostních společnostech (Cultural Diversity and its Management in Multinational Corporations),
- Praktickou část (Practical Part):
 - Pilotní studii (Pilot study),
 - Hlavní výzkum: Profil zkoumané organizace (Main Research: Profile of the Surveyed Organization),
 - Přínos disertační práce (Contribution of the thesis),
 - Omezení disertační práce (Limitations of the dissertation),
 - Budoucí orientaci a doporučení pro výzkum (Future orientation and recommendation of the research),
 - Závěr (Conclusion).

Disertační práce je členěna do jedenácti kapitol. Uvedené členění textu svou strukturou odpovídá požadavkům kladeným na vědecké práce.

<i>Hodnocený aspekt</i>	<i>Hodnocení</i>
<i>Aktuálnost zvoleného tématu</i>	Problematika řízení diversity nabývá v posledních letech na významu. Navíc lze konstatovat, že v posledních letech tempo zájmu o diverzitu v podnicích, zvláště

	společnostech působících na globálních trzích významně roste. Důvodem je rušení omezení je zvýšená mobilita pracovních sil, a to nejen v rámci Evropské unie, ale i světa. Dále lze vzpomenout i změny ve struktuře obyvatelstva jednotlivých zemí způsobené válečnými konflikty ve světě a s tím spojená migrace obyvatelstva z postižených zemí. Nesmíme však zapomínat ani na zájmy společností, především těch, které působí na mezinárodních trzích. Diverzita pracovních týmů může znamenat efektivnější fungování společnosti, rozšíření znalostí o cílových trzích (chování konkurentů, zákazníků), možnost oslovit nové tržní segmenty a vůbec zvýšení výrobních a obchodního potenciálu společnosti. Lze konstatovat, že téma disertační práce je velmi aktuální a v současné době potřebné.
<i>Literární přehled</i>	Doktorand prostřednictvím části „Theoretical Part“ prokázal velký přehled v dané oblasti, tj. v problematice řízení lidských zdrojů a řízení diverzity. Literární rešerše zaujímá v disertační práci 51 stran textu. Autor využil pro sestavení rešerše řadu literárních a internetových zdrojů. Z mého pohledu je počet použitých zdrojů více než dostatečný (jedná se o více než 130 pramenů) a svědčí o skutečnosti, že autor uchopil téma poměrně široce a v požadovaných souvislostech, ale zároveň s velkou mírou detailu. Autor využil žurnály indexované v databázích SCOPUS a Web of Science. Využil monografie. Navíc, většina zdrojů je cizojazyčných. Co považuji za silnou stránku textu, je vnesený názor autora na konkrétní dílčí témata. Velmi pozitivně hodnotím kritický pohled na práci jiných autorů. Jejich názory vysvětluje, vzájemně konfrontuje a hodnotí. Literární přehled splnil svůj cíl a byl autorem napsán citlivě a účelně ve vztahu k cíli práce.
<i>Cíl práce a hypotézy</i>	Autor ve své práci připravil pilotní studii a až na jejím základě stanovil hlavní směr svého výzkumu. Z mého pohledu i pilotní studie přináší zajímavé dílčí výsledky. Dovolím si proto hodnotit jak pilotní studii, tak hlavní výzkum zvlášť. Pilotní studie:

	Cíle pilotní studie stanovil autor následovně: 1. Zjistit, jak se změnilo vnímání interkulturní organizace v rámci IT sektoru (na vzorku 4 společností z IT sektoru). 2. Demonstrovat změny v chápání kulturní diverzity ve čtyřech vybraných společnostech z IT sektoru. 3. Analyzovat a porovnat motivaci zaměstnanců ve vybraných společnostech. 4. Analyzovat interkulturní diverzitu mezi zvolenými čtyřmi společnostmi IT sektoru. Autor dále stanovil výzkumné otázky: 1. Jaké možnosti (příležitosti) vytváří kulturní diverzita? 2. Existují nějaké rozdíly v oblasti interkulturního managementu v analyzovaných společnostech? 3. Změnilo se chápání interkulturního managementu v sektoru IT v posledních letech? 4. Jaká je role interkulturního managementu v oblasti motivace pracovníků? Na základě stanovených cílů a výzkumných otázek vyplynuly tyto hypotézy: • Hypotéza č. 1: Kulturní diverzita zvyšuje potenciál podniku. • Hypotéza č. 2.: Existují rozdíly v oblasti interkulturního managementu mezi zkoumanými společnostmi. • Hypotéza č. 3: Existuje zřejmá změna ve vnímání interkulturního managementu IT společností v posledních několika letech. • Hypotéza č. 4: Management diverzity hraje zásadní roli při motivaci zaměstnanců ve vybraných IT společnostech. Hlavní výzkum: Cíle hlavního výzkumu byly nastaveny takto: 1. Vytvořit grafický model řízení diverzity pro multikulturní organizace působící v oblasti informačních technologií.
--	--

2. Identifikovat soudobé přístupy k řízení diverzity a vysvětlit jeho přínos.

Autor stanovil tyto hypotézy:

- Hypotéza č. 1: Zahraniční manažeři používají management diverzity ve větším rozsahu než manažeři čeští.
- Hypotéza č. 2: Starší manažeři využívají diverzity management ve stále větší míře.
- Hypotéza č. 3: Manažeři podniků s větším počtem zaměstnanců (více než 20000 osob) kladou větší důraz na řízení diverzity.
- Hypotéza č. 4: Větší pozornost uplatňuje management problematice genderové diverzity než jiným druhům diverzity (*zkráceno*).
- Hypotéza č. 5: Manažeři v hospodářsky více úspěšných organizací řeší větší počet projektů diverzity.

Dále vyplynuly tyto výzkumné otázky:

1. Jak je chápán koncept řízení diverzity?
2. Jak je uplatňováno (aplikováno) řízení diverzity v podnikové praxi?
3. Existují rozdíly v aplikaci řízení diverzity v domácím a zahraničním podnikovém prostředí?
4. Jaké jsou překážky a benefity řízení diverzity v podnikové praxi?
5. Kdo je zodpovědný za implementaci řízení diverzity a jak vypadají procesy spojené s řízením diverzity v globálních IT společnostech?

Autor právě díky tomu, že řešil pilotní projekt a následně až hlavní výzkum zvolil několik cílů a poměrně velký počet hypotéz a výzkumných otázek (navíc podotýkám, že v rámci hlavního výzkumu provedl šetření na dvou panelech dotazovaných. Avšak využil výsledky k potvrzení či vyvrácení totožných hypotéz a zodpovězení totožných výzkumných otázek.).

Přes výhradu velkého počtu hypotéz konstatují, že cíle stanovil autor vhodně vzhledem k tématu práce. Zároveň i hypotézy a výzkumné otázky (osobně bych doporučoval

	stanovit buď hypotézy nebo výzkumné otázky – zbytečně v některých případech dochází k duplicitě) směřují k naplnění cílů práce.
<i>Zvolené metody zpracování</i>	Metody zpracování disertační práce vzhledem k tématu považuji za vhodně zvolené. Autor volí k šetření jednotlivých hypotéz a potažmo k naplnění cíle práce vhodné dílčí metody a postupy. Konkrétně využil dotazníkové šetření a dotazování. Obě metody dostatečně naplňují cíl práce. Je však otázkou, zda je metodika, resp. metodiky, protože autor vytváří samostatnou metodiku jak pro pilotní projekt, tak pro hlavní výzkum, vytvořena v optimální míře detailu. Autor popisuje použitá data, resp. jejich sběr, jejich zpracování i potenciální interpretaci výsledků. Nicméně mám pochybnosti, zda je metodika natolik podrobná, aby umožnila validaci výsledků. Ještě se vrátím ke vzorku respondentů, resp. ke čtyřem vzorkům. První vzorek byl použit v pilotním projektu. Jednalo se o 15 manažerů z každé ze 4 zkoumaných společností (Cisco, SAP, Oracle a GeoVison), tedy celkem 60 respondentů. Druhý vzorek byl využit rovněž v pilotním projektu. Vždy se jednalo o dva pracovníky vybraných 4 společností. Vzhledem k tomu, že autor v rámci pilotního projektu pouze odladil dispozice pro hlavní výzkum, můžeme chápat oba vzorky jako dostačující. Třetí a čtvrtý vzorek se týká hlavního výzkumu. Třetí vzorek představuje manažery 10 IT firem z celého světa. Poslední, čtvrtý vzorek pak nabízí odpovědi 155 zaměstnanců týchž 10 společností (přitom počet nebyl limitován. Celkový počet 155 je výsledkem ochoty pracovníků reagovat). Z hlediska průkaznosti výsledků je možné rovněž konstatovat, že i třetí a čtvrtý vzorek jsou ve vztahu k cíli práce plně postačující.
<i>Výsledky a přínos pro rozvoj teorie a praxe</i>	Ve vztahu ke struktuře a k metodice práce si dovoluji hodnotit výsledky rovněž v pilotním projektu a hlavním výzkumu zvlášť. Pilotní projekt: Autor předkládá několik výsledků, které lze shrnout zjednodušeně takto: 1. V případě společností Oracle, Cisco a SAP nemá lokace ústředí společnosti (míněna země) vliv na styl interkulturního managementu. Naopak

	v případě společnosti GeoVision je naopak vliv Tchaj-wanské kultury naprosto signifikantní. - Interkulturní společnosti jsou v současné době vnímány jako inovativní podniky připravené přijmout nové výzvy. - Interkulturní organizace plně přijmou nové formy komunikace a nové zdroje hodnotných informací. - Interkulturní management hraje významnou roli v oblasti motivace pracovníků ve zkoumaných IT společnostech. Autor si však uvědomuje limity pilotního projektu a konkrétně je vyjmenovává na str. 101. Zároveň tvrdí, a lze se s tím ztotožnit, že cíle pilotního výzkumu byly splněny. Hlavní výzkum: Autor v rámci svého šetření věnoval pozornost stanoveným hypotézám: - Hypotéza č. 1 (Zahraniční manažeři používají management diverzity ve větším rozsahu než manažeři čeští.) byla zcela potvrzena. - Hypotéza č. 2 (Starší manažeři využívají diverzity management ve stále větší míře.) byla potvrzena. - Hypotéza č. 3 (Manažeři podniků s větším počtem zaměstnanců (více než 20000 osob) kladou větší důraz na řízení diverzity.) byla potvrzena. - Hypotéza č. 4 (Větší pozornost uplatňuje management problematice genderové diverzity než jiným druhům diverzity (<i>zkráceno</i>.) nebyla potvrzena. - Hypotéza č. 5 (Manažeři v hospodářsky více úspěšných organizací řeší větší počet projektů diverzity.) nebyla potvrzena. Dále v práci zodpověděl výzkumné otázky. Celá práce posléze vyústila v cíli práce avizovaný model diverzity (str. 138). Autor popisuje jeho přínos. Srovnává jej s existujícími modely diverzity, hodnotí jeho validitu a věnuje se i slabým
--	---

	stránkám modelu. Cíle hlavního výzkumu byly rovněž splněny. V závěru autor hodnotí přínos své práce pro rozvoj oboru, a to jak teorie, tak praxe. Osobně hodnotím práci jako velmi přínosnou, a to nejen díky hlavnímu výsledku, tedy modelu diverzity, ale i díky poměrně detailní a validní sondě do oblasti diverzity managementu IT firem. Jednotlivé poznatky mohou být uplatněny v řídicí praxi těchto firem a mohou ústít v konkrétní doporučení nejen pro zkoumaný vzorek společností.
<i>Struktura a formální úprava práce</i>	Struktura a formální úroveň disertační práce je na požadované úrovni. Doktorand se však nevyhnula drobným formálním chybám (chybějící čárky a tečky, méně kvalitní reprodukováné obrázky apod.). Mohu však konstatovat, že uvedené drobné nedostatky neovlivnily celkovou dobrou úroveň a kvalitu rozpracované kvalifikační práce.
<i>Otázky do diskuse</i>	1. Svými dotazníky jste oslovil poměrně různorodou skupinu respondentů. Myslíte, že všichni respondenti chápali Vaše otázky shodně a ve významu, v němž jste je položil? 2. Otázka k pilotnímu projektu: měl jste poměrně malý vzorek respondentů. Nemyslíte si, že některé odpovědi respondentů (hlavně týkající se mezd, finančních bonusů atd.) byly ovlivněny obavou, že nebylo možné vystupovat anonymně? 3. Otázka k pilotnímu projektu: Čím si vysvětlujete, že respondenti (manažeři) ze společnosti SAP upřednostňují vyšší fixní mzdu za práci oproti bonusům, na rozdíl od ostatních zkoumaných společností? 4. Oslovil jste manažery firem. Sdělte, o manažery jaké úrovně se jednalo? 5. Jakým způsobem jste promítl výsledky pilotního projektu do hlavního výzkumu? Odladěním cílů, v podobě otázek? 6. Model diverzity jste ověřoval prostředí české společnosti. Myslíte, že by byl stejně, nebo

	dokonce i lépe aplikovatelný v prostředí jiných společností, které jste zahrnul do svého výzkumu? 7. Nabývám dojmu, že Vás model diverzity je uplatnitelný pouze v prostředí velkých společností. Je možné jej uplatnit i v prostředí středních nebo dokonce malých podniků?
--	--

Předložená disertační práce Ing. Tomasze Bronisława Czaprana je kvalitním textem. Autor disertační práce prokázal vysokou úroveň odborné znalosti zvolené problematiky i schopnost využít teoretická východiska k praktickému výzkumu a analýze jeho výstupů, které považuji za přínosné a podnětné. Autor prokázal schopnost samostatné tvůrčí práce a naplnil požadavky kladené na disertační práci.

Práci proto doporučuji k prezentaci před příslušnou komisí. Po její úspěšné obhajobě navrhuji autorovi udělit vědecko-akademickou hodnost doktor („philosophiae doctor“ ve zkratce „Ph.D.“).

V Českých Budějovicích 29. 5. 2017

doc. Ing. Marek Vochozka, MBA, Ph.D.