

**Ing. Ondřej Machek, Ph.D., katedra strategie, Fakulta podnikohospodářská VŠE**

**Oponentský posudek na disertační práci „České kulturní standardy z perspektivy  
vrcholového managementu německých firem“**

**Autor: Ing. Karel Kňap, MBA**

Německo je nejdůležitějším obchodním partnerem České republiky a téma německo-českého interkulturního managementu, řešení konfliktů či nedorozumění si jistě zaslouží akademickou i praktickou pozornost. Toto téma zároveň odpovídá studijnímu oboru doktoranda. Ten rozdělil svou práci do 10 sekcí, které strukturálně odpovídají základním požadavkům na disertační práce a sledují obecnou strukturu úvod – teoretický základ – metody a data – výsledky – diskuze – závěr.

V následujícím textu uvádím své připomínky k jednotlivým náležitostem předkládané doktorské disertační práce.

### **1. Teoretická východiska disertační práce**

Jako celek teoretický základ příliš neodbočuje od zaměření práce a má strukturu, která odpovídá stanoveným cílům. Autor pracuje s mnoha studiemi a odbornými knihami, nicméně mohla by být opřena o větší množství aktuálnějších / novějších zdrojů, čímž by autor dokázal, že téma je vysoce aktuální a má smysl ho zkoumat a zároveň něčím novým a smysluplným do teorie přispět. Na druhou stranu jsou témata kulturních dimenzí, modelu Vroom a Yetton atd. poměrně „stará“ a je třeba citovat původní autory, čímž reference opticky „zastarávají“.

Určité vylepšení bych také spatřoval v tom, že autor mohl rešerší literatury lépe dokázat, že určitá část poznání chybí a je třeba ji zaplnit. Rešerše končí na str. 93, přičemž zde bych si představoval nějaké závěrečné shrnutí teoretického základu a jeho propojení s výzkumnými otázkami, které následují v další sekci. Toto autor částečně napravuje na str. 98, kde se odkazuje na již uskutečněné výzkumy a inspiruje se jejich metodikou.

### **2. Výzkumné otázky**

S ohledem na použití kvalitativního výzkumu bych se klonil k určité reformulaci výzkumných otázek, a to tak, aby byly formulované buď explorativně nebo explanatorně. Výzkumná otázka

„Které z těchto kulturních standardů vnímají němečtí manažeři nejintenzivněji?“ již má mírně kvantitativní, zobecňující charakter, a zobecňování není a nemá být cílem kvalitativního výzkumu. Autor to však uchopil korektně v tom smyslu, že v závěru práce negeneralizuje, nýbrž navrhuje „propozice“, tedy pracovní hypotézy pro další výzkum, což už kvalitativní výzkum umožňuje.

### **3. Metodika disertační práce**

Kvalitativní výzkum, který autor prezentuje, je podle mého názoru technicky zcela v pořádku. Autor rozhovory zaznamenal, přepsal a za použití kódování se snaží o vytváření nové teorie.

Jedním z požadavků na kvalitu výzkumu je však jeho reliabilita. Ta by zde mohla být podpořena uvedením protokolu interview, tak, aby byl výzkum replikovatelný, např. nezávislým výzkumníkem.

Dalším aspektem, který by bylo možné vylepšit, je diskuze možných zdrojů zkreslení. Zde vidím určitý prostor pro diskuzi ohledně překladu z němčiny do češtiny, který nemusí být jednoznačný a autor by se této problematice mohl věnovat při diskuzi omezení použitého výzkumu. Vzniká také otázka, zda je použitý software schopný pracovat s češtinou.

Výstupem kvalitativního výzkumu je obvykle teoretický model, grafické schéma, kde jsou jednotlivé konstrukty provázané prostřednictvím závislostí a doprovázené např. citacemi z uskutečněných rozhovorů. Autor to částečně činí v sekci „Výsledky“, bylo by možné si představit ještě lepší systematizaci výsledků pomocí jednoho schématu.

### **4. Přínosy práce**

Cíle předkládané disertační práce jsou spíše prakticky zaměřené, což zřejmě plyne z autorových dlouholetých profesních zkušenost. V důsledku je tak možné přínosy práce vidět spíše v praktickém či lokálním uplatnění, než že by byly přínosem do světového poznání či světové literatury. Přínos do teorie představují navrhované tzv. propozice, na které by mohl navazovat další výzkum. Mezi praktické přínosy práce pak patří uplatnění poznatků v interkulturním managementu mezinárodních organizací, ve kterých se střetávají pohledy Čechů a Němců, stejně jako ve vzdělávání či profesní přípravě manažerů. Souhrnně je možné konstatovat, že autor splnit cíle, které si ve své práci stanovil.

### **5. Formální připomínky**

K práci mám několik drobných formálních připomínek:

- Abstrakt by měl být tvořen jedním odstavcem.
- Seznam literatury není správně ve formátu APA (např. názvy časopisů by měly být kurzívou atd.)
- Práce mohla projít lepší jazykovou a stylistickou korekturou (v textu se vyskytují některé gramatické chyby, např.: „...u Českých manažerů...“, překlepy, např. „přínosy českých manažerů“ atd.)

## 6. Závěrečné doporučení

Měl jsem možnost sledovat vývoj předkládané disertační práce na kolokviu a malé obhajobě a publikování dílčích výsledků v časopise Central European Business Review. Mé připomínky a doporučení tak byly průběžně do práce zapracovány.

Autor prokázal schopnost samostatné vědecké práce a předkládaná doktorská disertační práce představuje originální dílo, které představuje přínos pro obor Podniková ekonomika a management v České republice.

Obsah práce však vyvolává potřebu reagovat na některé doplňující otázky:

- Autor spojuje téma práce „České kulturní standardy z perspektivy vrcholového managementu německých firem“ s druhým cílem práce, kterým jsou „Výhody českých manažerů při zprostředkování komunikace mezi Němci a Rusy“. Konceptuálně je vnímám jako dvě témata, která by mohla být zkoumána samostatně. Dominantní prostor v popisu výsledků je také věnován německým manažerům. Mohl by tedy autor lépe vysvětlit spojitost mezi dvěma hlavními cíli práce?
- Mohl by autor prezentovat nějaký protokol, scénář, kterým se řídila provedená interview?
- Představuje překlad rozhovorů z němčiny do češtiny možný zdroj zkreslení? Existuje nějaký potenciální problém ohledně práce použitého software s českým jazykem?

Je možné konstatovat, že hlavní cíle práce byly naplněné a Ing. Kňap předloženou prací prokázal kvalifikaci odpovídající nárokům na získání titulu doktor v oboru Podniková ekonomika a management.

Práci doporučuji k obhajobě před příslušnou komisí pro obhajobu disertačních prací.

V Praze 18. 10. 2017

Ondřej Machek