

Prof. Ing. Jan Váchal, CSc.,
VŠTE v Českých Budějovicích
Katedra managementu
Okružní 10
37000 České Budějovice

OPONENTNÍ POSUDEK

habilitační práce

„Behaviorální management v prostředí českých podnikatelů“

předložená **Dr. Ivanou Mandysovou, PhD.**,

v rámci habilitačního řízení na Slezské univerzitě Opava.

Na základě pověření prof. RNDr. Jaroslavem Ramíkem, předsedou habilitační komise doručené dne 27.1.2020 přikládám posudek výše uvedené habilitační práce.

Úvodní konstatování

Přijal jsem roli oponenta na habilitační práci předloženou *Dr. Ivanou Mandysovou, PhD* s vědomím náročnosti a zodpovědnosti při jeho zpracování.

Zvolený název a zaměření práce není obvyklé a vykazuje novostní přístup svým zaměřením i samotným řešením. Svědčí o tom i průzkum řešení uvedené problematiky v tuzemsku i v zahraničí, který jsem si jako oponent provedl a mohu zodpovědně konstatovat, že práce s obdobným zaměřením nejsou frekventované. Osobně se domnívám, že význam behaviorálního přístupu obecně bude nabývat na významu.

Lze vycházet z předpokladu, že v období, kdy se hovoří o řízení podniků v „chaosu“, což není myšleno pejorativně lze předpokládat, že lidské jednání obecně, u řídicích pracovníků podniků zejména bude jejich jednání v podmínkách omezené racionality. Obdobně, jako má svoje opodstatnění Behaviorální management, má své opodstatnění i Behaviorální ekonomie jako obor ekonomie, který se zabývá dopady sociálních, kognitivních a emocionálních faktorů na ekonomické rozhodování jednotlivců a institucí. Z této definice lze odvodit závěr, že obě tyto vědní disciplíny se navzájem prolínají a doplňují. Vznik behaviorálního managementu, spíše bych konstatoval vývojového směru, náleží do hluboké minulosti (začátek 20 stol.) v rámci vzniku základních vývojových škol a to základních škol managementu kam nesporně náleží i Klasická škola managementu (vědecký a administrativní management), Behaviorální škola managementu (škola lidských vztahů) a procesní, systémové a pragmatické přístupy. Behaviorální vývojový směr byl nejvíce ukotven ve Spojených státech Amerických, kde je behaviorální přístup rozpracován do všech základních vědních disciplín. Jako příklad uplatnění tohoto směru lze uvést Behaviorální marketing, který je zaměřený na zákazníky a je založen na analýze jejich chování. Znamená to, že je komplexně sledováno a analyzováno chování zákazníka s cílem zvýšení efektivity marketingových aktivit. Je zde využíváno synergického efektu, kdy zákazníci rovněž nejednají vždy racionálně. Závěrem úvodní části svého posudku

веду citaci myšlenek nositele Nobelovy ceny za ekonomii (Kahneman, 2002), který myslím velmi přesně vyjádřil podstatu behaviorálního přístupu, či směru v různých vědních disciplínách. Člověk nejedná vždy tak logicky a předvídatelně, jak jsme si doposavad mysleli, ale přirozeně vznikají pak otázky, podle čeho tedy jedná a rozhoduje. Autorka práce se snaží na tuto otázku nalézat odpověď v rámci svého výzkumného šetření.

Novost a aktuálnost problematiky habilitační práce

Habilitační práce představuje vstup do dosud ne zcela řešené problematiky, a to rozhodovací procesy v jednání manažerů při výkonu své profese. Je objektivní konstatovat, autorka práce neměla možnosti ve zvýšené míře navázat na obdobně zaměřené práce ani komparovat své výsledky jiných autorů z České republiky (až na malé výjimky). Proto lze pochopit hledání vhodných přístupů k řešení tohoto mimořádně náročného tématu a to zejména z důvodu mezioborového přesahu řešené problematiky. Osobně jsem orientován jak na podnikové řízení, tak i na strategický management a mohu konstatovat, že až do konce minulého století problematika podnikové řízení vycházela z předpokladu, že lze jednání člověka, zejména pak manažerů podniků ukotvit v racionalitě a v predikci vývoje. Počátkem 21. století se v zahraničí, později i v našich podmínkách vyskytují práce akcentující podnikový systém jako organický, živý systém s behaviorálními aspekty organizace. Ve strategickém řízení podniků se začíná stále intenzivněji hovořit o behaviorálních strategiích, kdy padají mýty o kategorizaci strategií, neboť jak tlak všech složek prostředí podniku (vnitřní prostředí, mezoprostředí a makroprostředí), tak samotná podstata procesu lidského rozhodování je stále více determinována nahodilostí, nepředvídatelností a neurčitostí, což přirozeně klade zvýšené nároky na řídicí roli vedoucích pracovníků.

V souhrnu konstatuji, že předložená habilitační práce vytváří prostor k otevření nových pohledů a veřejné diskuse o podstatě podnikového řízení v současných turbulentních, diskontinuálních a „chaotických“ podmínkách stávající podnikové sféry.

Zvolené vědecké metody zpracování

Tak, jak je specifické zaměření habilitační práce, jsou i v rámci výzkumných aktivit použity výzkumné metody, kdy základní použitou metodou je metoda kvalitativní, která jak autorka konstatuje, umožňuje formulovat nové poznání a teorie. S tímto je nutné v zásadě souhlasit už proto, že sama autorka svoji práci klasifikuje jako objektivizovanou komparativní empirickou studii dlouhodobého a výzkumného charakteru. Tuto část autorka práce nazvala částí metodologickou, samotný postup řešení je často podpořen citacemi autorů.

Bude vhodné při samotné obhajobě stručně specifikovat jednotlivé metody včetně testování modelu s využitím korelační analýzy a mnohonásobné regrese, což u obdobných prací vítám a ze své zkušenosti vím, že aplikace matematicko.-statistických metod v oblasti podnikového řízení a strategie není jednoduchou, ani jednoznačnou záležitostí a vždy oceňuji jejich využití u obdobně zaměřených výzkumných aktivitách.

Zhodnocení dosažených výsledků z hlediska jejich vědeckého přínosu

Za zásadní přínos práce, který je nezpochybnitelný je samotné vymezení řešené problematiky a jak autorka práce konstatuje: „cílem práce bylo obohatit manažerské teorie o behaviorální prvky chování podnikatele – manažera v současných podmínkách českého podnikatelského prostředí. Toto bylo pro hodnocení oponenta zásadní pro jeho kladné hodnocení práce, neboť stanovený cíl autorkou považuji za naplněný a pro další rozvoj vědeckých teorií v oblasti podnikového řízení přínosné.

Další, dílčí přínosy:

- autorka práce navrhla nový teoretický rámec pro oblast podnikového managementu s vyšším akcentem na prvky psychologické, sociologické, sociální, kognitivní a další.
- je zde vymezen behaviorální management, přirozeně odpovídající dosaženému stupni poznání, považuji ho však za vhodný začátek pro jeho další upřesnění a rozvoj,
- vymezeny jsou i behaviorální prvky manažera se specifikací na manažery podnikatele,
- řešeny jsou i interdisciplinární manažerská specifika, které jak jsem již uvedl ve svém úvodu, rozpracovával uvedený nositel Nobelovy ceny Kahneman v roce 2002, sice v rámci ekonomických teorií, ale implementaci do podnikového řízení lze jen přivítat.

K výsledkům a využití práce

Autorka v práci prezentuje výstupy z vlastního výzkumu, často ho komparuje se zahraničními autory z pohledu metodologického. Při daném stupni poznání tento postup považuji za opodstatněný.

Byť práce přináší řadu konkrétních poznatků z oblasti manažerské práce ve své výzkumné části, považuji habilitační práce zejména za teoreticko-metodologickou studii, které jsou nezbytné a zásadní při rozvoji nově vznikající problematiky, kterou nesporně předložená habilitační práce je.

Využití práce předpokládám zejména v oblasti teoretické, použité metody považuji za snahu uvedené metody uplatnit i v těchto vědních disciplínách, kdy za hlavní přínos považuji jejich testaci z pohledu jejich validity a vypovídací schopnosti získaných výstupů.

Dovolím si připojit poznámku ohledně rozsahu práce. Jedná se o značně rozsáhlý text, rozumím, že citace autorů je zakomponována do všech částí práce. V rozsáhlém textu práce se často velmi cenné poznatky často ztrácí, což je ke škodě samotné práce. Při vlastní obhajobě by bylo vhodné stručně specifikovat zejména teoretické výsledky vědeckého výzkumu, tedy prezentovat stručný přehled o nových poznatcích s vazbou na jejich využití zejména v teoretické rovině, a kde to lze, pak v podnikové praxi.

Formální nedostatky

Předložená habilitační práce je značně rozsáhlá a obsahuje cca 170 stran textu včetně příloh. Je členěna do 6 základních kapitol a její struktura odpovídá charakteru habilitační práce, kdy se jedná o objektivizovanou komparativní empirickou studii dlouhodobého a výzkumného charakteru.

Po formální stránce nemám k předložené práci zásadní připomínky, dovolím si připojit několik poznámek, které dávám autorce ke zvážení:

- Zpracovanou literární rešerši, která se vlastně prolíná do celého textu habilitační práce, považuji za vyčerpávající (někdy se překrývá s vlastním přínosem řešitelky), obdobně jako uvedené citační zdroje, jak jsem již uvedl, někdy se však v bohatém textu ztrácí velmi cenné poznatky a výstupy
- Při vlastní obhajobě doporučuji prezentovat využití habilitační práce jak v pedagogické oblasti, tak v dalších výzkumných aktivitách i v samotné podnikatelské praxi.
- Některé části práce se tematicky prolínají a nelze přesně specifikovat výstupy autorky a komparaci výsledků, i když jsem si vědom, že je to zdůvodnitelné novostí řešení.
- Celková úprava i samotné zpracování habilitačního spisu svědčí o zodpovědném přístupu předkladatelky habilitačního spisu.

K výše uvedené habilitační práci mám následující připomínky, dotazy a poznámky

Úvodem této části si dovolím konstatovat, že některé poznámky a připomínky jsou námětem pro autorku práce pro další období řešení uvedené problematiky, některé připomínky budu požadovat vysvětlit při samotné obhajobě habilitační práce.

- 1) Autorka uvádí (str. 8, 11, 62.), že habilitační práce doplňuje klasickou teorii managementu o behaviorální teorii managementu zakomponováním chování manažera v reakci na prvky prostředí v českém kontextu, lze jen souhlasit, připojuji dvě poznámky. Stávající systémová teorie zohledňuje chování manažera na bázi racionálního i predikovaného stav, s iracionální stránkou souhlasím v kontextu

měnícího se prostředí často neočekávaného a nelogického základu. Dávám na zvážení, zda není účelné samotné podnikové prostředí diferencovat na jeho tři základní složky a to: vnitřní prostředí (dle mého názoru, zde se zásadním způsobem odehrává složka behaviorální), dále mezoprostředí (determinující složka) a makroprostředí, někdy vnější prostředí, která je složkou limitující. Předpokládám a z podnikové praxe mám poznání, že každá složka podnikové prostředí nese v sobě jiný náboj behaviorálního managementu. Prosím autorku o vyjádření k uvedeným poznámkám.

- 2) Souhlasím, že manažer/podnikatel by měl zaujímat podnikatelskou i řídicí roli (např. část 3.3), str. 36-46), jakou roli by pak v behaviorálního jednání nabýval vztah manažer-vlastník, což je stále frekventovanější forma podnikové organizace, navíc, kdy se vývoj manažera vrací do první etapy svého vzniku přerozdělováním vlastnických akcií pro management a vybrané pracovníky podniku.
- 3) Nastavené hypotézy považuji za velmi vhodně konstruované (komparace Adaptivního a Manipulativního modelu), dávám na zvážení, zda manažer může manipulovat s prvky prostředí, chápu jako podnikové prostředí ve všech jeho složkách, kdy na některé reaguje, některé eliminuje a některé nastavuje jako je tomu u vnitřního prostředí.
- 4) Část 3, Teoretická východiska považuji za velmi zdařilou část práce a nutnou pro další řešení (str. 21-35), Jak v kontextu uvedeného vnímá autorka práce stále narůstající proces paradigmatu managementu, který výrazně rezonuje i v našem podnikatelském prostředí a lze předpokládat, že s nástupem poklesu ekonomiky (nechci konstatovat recese) bude tato skutečnost ještě umocněna?
- 5) Lze jen souhlasit, že MSP (str.127 uvádí jen mikropodniky a malé podniky, náleží do této kategorie i střední podniky) jsou pro národní ekonomiky nezastupitelné (část 3.3.6, 3.3.7 a další), obecně, podnikání je realizace podnikavosti v praxi, tedy schopnost nalézt tržní kout a rozvinou praktické podnikání, zajímá mi názor autorky, jak silně se zde uplatňuje aspekt behaviorálního jednání u pracovníka-podnikatele?
- 6) Metodologická část (str.102-106) a Empirický výzkum (str. 108-123), zde bych zopakoval již uvedenou poznámku v úvodu posudku, tedy bylo by vhodné stručně specifikovat jednotlivé metody včetně testování modelu s využitím korelační analýzy a mnohonásobné regrese, tedy zdůvodnit jejich využití.
- 7) S konečným závěrem z testování hypotéz lze souhlasit (str. 126), tedy, že vztah mezi aktivním a pasivním chováním manažera a prvky podnikatelského prostředí existuje, byť na omezeném vzorku všech složek podnikového prostředí. V této souvislosti se vybaví teorie X a Y, tedy teorie pracovní motivace zaměstnanců McGregora, kdy teorie *Teorie X* - vychází z předpokladu, že je nutno zaměstnance do práce nutit a pokud by tomu tak nebylo, tak by zaměstnanec díky své netečnosti a pohodlnosti neměl k práci žádnou odpovědnost a je potřebné, aby byla ve firmě zavedena tvrdá disciplína a kontrola zaměstnanců. *Teorie Y* naopak vychází z předpokladu, že zaměstnanci mohou

být ctizádostiví, motivovaní a odpovědní ke své práci a dokáží garantovat kvalitu své práce. Zaměstnanci jsou také schopní provádět vlastní kontrolu plnění úkolů, tedy lze vyvodit závěr, že zaměstnance lze motivovat i jinak než prostřednictvím odměn a trestů, ale například i projevením důvěry k zaměstnanci ze strany zaměstnavatele. Tato paralela dokazuje i významný vliv psychologicko-osobnostních a sociologických charakteristik u pracovníka při jeho jednání a rozhodování. Jaký je názor autorky práce na tuto poznámku v kontextu své práce a v kontextu teorie McGregora,?

- 8) Diskuse behaviorálních modelů (str. 143 a dále), v oblasti tvorby teoretických základů behaviorální teorie managementu uvedení a testováním obou modelů rozumím, je však skutečností, že současné podnikatelské prostředí ve všech jeho tří rovinách je a zejména v budoucnu bude vysoce turbulentní, současně nespojité, narůstá napětí na tuzemském i zahraničním ringu, vznikají nová hospodářská centra, dochází k prolínání globalizace a glokalizace, lokalizuje se proces internacionalizace apod. Lze z velkou jistotou předpokládat, že dominantním modelem chování bude model Adaptivní behaviorální, jehož předpokladem realizace bude Model manipulativní. Bez synergického efektu obozu nebude v budoucnu možno obstát v tržním prostředí s tím, že podniky budou muset mít zpracován jedinečný a originální hodnotový tok pro svůj konkrétní podnik. Je stejného názoru i autorka práce?
- 9) Se závěrem práce, s jeho obsahem lze souhlasit, zejména s konstatováním, že cílem práce bylo obohatit manažerské teorie o behaviorální prvky chování podnikatele/manažera v současných podmínkách českého podnikatelského prostředí. Je to o to závažnější, že česká ekonomika je jednou z nejotevřenějších národních ekonomik v rámci EU, tedy vlivy podnikové prostředí jsou zde vysoké a narůstají. Toto považuji za zásadní pohled na habilitační práci z pohledu naplnění cíle, výstupy z analýz považuji za doplňkové, metodologické z pohledu reprezentativnosti testovaného vzorku.
- 10) Trendy v manažerských teoriích, pečlivě zpracováno s mnoha citacemi, požádal bych autorku o vlastní shrnutí a názor na další vývoj v oblasti manažerských vědeckých přístupů a škol.
- 11) V kapitole Behaviorální management, nový přístup (str. 149) lze souhlasit, předkládám autorce práce ke zvážení, zda by se tak, jak se oprávněně promítají behaviorální aspekty do rozhodování manažerů-podnikatelů, neměly promítat i do klasifikace podnikového prostředí do všech jeho tří základních složek, tedy vnitřního prostředí, mezoprostředí a vnějšího prostředí, makroprostředí a provést z tohoto pohledu jejich klasifikaci z hlediska významnosti, možnosti a vlivu na jednání manažera.
- 12) V práci postrádám uvedení využití dosaženého poznání v oblasti pedagogické, vědecko-výzkumné a v podnikové praxi, prosím o stručnou prezentaci v průběhu obhajoby.

Závěr

V úvodu svého posudku jsem uvedl, že zaměření práce považuji za novostní přístup, z hlediska rozvoje vědní disciplíny podnikového řízení za nezbytný krok rozvoji teoretického poznání v této oblasti a s ohledem na zásadní změny probíhající v podnikovém prostředí za aktuální.

Za zásadní pro mé souhrnné hodnocení jako oponenta bylo naplnění hlavního cíle habilitační práce a to obohatit manažerské teorie o behaviorální prvky chování podnikatele/manažera v současných podmínkách českého podnikatelského prostředí. Výstupy z provedených analýz považuji za doplňkové a metodologické.

S ohledem na uvedené skutečnosti v posudku

doporučuji habilitační spis přijmout k obhajobě v rámci řízení k udělení titulu docent pro příslušný obor.

V Českých Budějovicích, 29.2.2020

Prof. Ing. Jan Váchal, CSc.

VŠTE v Českých Budějovicích

Vedoucí Katedry managementu