

OPONENTSKÝ POSUDEK HABILITAČNÍ PRÁCE

Název práce: Vzdělávání jako nástroj motivace k pracovnímu výkonu v prostředí MSP

Autorka: Ing. Iveta Kmecová, PhD.

Oponent: Doc. Ing. Otakar Němec, CSc.

Pracoviště: Vysoká škola ekonomická v Praze, Fakulta podnikohospodářská

Předložená habilitační práce je zpracována v oboru habilitačního řízení Manažment na Fakultě manažmentu, ekonomiky a obchodu Prešovskej univerzity v Prešove.

Aktuálnost zvoleného tématu

Habilitační práce se zaměřuje na klíčovou oblast řízení lidských zdrojů v kontextu malých a středních podniků (MSP), konkrétně na vztah mezi vzděláváním zaměstnanců, jejich motivací a pracovním výkonem. Téma je vysoce aktuální, neboť kvalitní a motivovaný lidský kapitál představuje základní předpoklad úspěchu a konkurenceschopnosti podniku. Význam tématu podtrhuje i autorkou reflektovaný kontext post-pandemické doby a nástupu Průmyslu 4.0, kdy se mění formy vzdělávání a požadavky na adaptabilitu zaměstnanců.

Práce reaguje na potřebu MSP efektivně plánovat a vyhodnocovat investice do lidského kapitálu v době, kdy se podniky potýkají s limity v oblasti personálního a finančního zajištění. Zaměření na specifika MSP, která často nedisponují tak rozsáhlými systémy jako velké korporace, považují za velmi přínosné a společensky relevantní.

Současný stav řešené problematiky doma a v zahraničí

Teoretická část práce (kapitola 1) poskytuje rozsáhlý přehled současného stavu poznání. Autorka prokázala hlubokou znalost problematiky prostřednictvím rešerše velkého množství aktuálních tuzemských i zahraničních zdrojů (celkem 339 zdrojů).

Text pokrývá široké spektrum témat od vlivu pandemie COVID-19 na formy vzdělávání, přes problematiku e-learningu a digitálních technologií, až po specifické koncepty jako Green HRM či gamifikace.

Pozitivně hodnotím, že autorka neuvádí pouze popisné definice, ale syntetizuje poznatky týkající se měřitelnosti dopadů školení na výkon podniku, kde konfrontuje různé názorové proudy – od autorů potvrzujících přímý vliv až po skeptičtější pohledy. Tato část práce tvoří solidní východisko pro formulaci vlastního výzkumu.

Cíl habilitační práce

Hlavní cíl práce je formulován jasně a srozumitelně: „zhodnotit způsob plánování, organizace a vyhodnocování vzdělávání zaměstnanců v malých a středních podnicích, zhodnotit výhodnost investice do vzdělávání jejich zaměstnanců a určit vliv vynaložených výdajů na vzdělávání zaměstnanců na růst hodnoty podniku pro vlastníky“.

Tento komplexní cíl byl autorkou vhodně dekomponován do sedmi výzkumných otázek (VO1–VO7) zaměřených na systémy plánování, způsoby realizace, hodnocení, motivaci, controlling a celkový přínos vzdělávání. Následně bylo stanoveno pět hlavních výzkumných hypotéz (VH1a–d až VH5). Cíle jsou zvoleny adekvátně k povaze habilitační práce a umožňují relevantní vědeckou analýzu.

Metodika práce a metody zkoumání

Metodologická část práce (kapitola 3) je zpracována na vysoké úrovni. Výzkum je založen na kvantitativním šetření prostřednictvím dotazníku, kterého se zúčastnilo 378 respondentů z prostředí MSP. Autorka využila robustní statistický aparát. Pro vyhodnocení dat byly použity metody deskriptivní statistiky, analýza rozptylu (ANOVA), Kruskal-Wallisův test, testy nezávislosti v kontingenčních tabulkách a zejména korelační a regresní analýza.

Oceňuji důslednost, s jakou autorka přistoupila k verifikaci podmínek pro použití regresních modelů. Práce obsahuje testování normality reziduí (Shapiro-Wilkův test), homoskedasticity (Goldfeld-Quandtův test) a autokorelace (Durbin-Watsonův test). Tato statistická preciznost zvyšuje validitu předložených závěrů. Použití softwarových nástrojů Microsoft Excel a R-Commander je pro tento typ výzkumu adekvátní.

Výsledky práce a diskuse

Výsledková část (kapitola 4) přináší detailní analýzu získaných dat. Klíčová zjištění korespondují se stanovenými hypotézami.

- **Formy a plánování vzdělávání:** Výzkum potvrdil, že v prostředí MSP převažuje interní forma vzdělávání nad externí a je kladen důraz především na průběžné vzdělávání a prohlubování kvalifikace zaměstnanců ,
- **Controlling vzdělávání:** Analýza ukázala, že ačkoliv není controlling vzdělávání v MSP využíván plošně, v případech jeho nasazení má prokazatelný a významný vliv na kvalitu manažerského rozhodování,
- **Vliv na přínos a motivaci:** Byla prokázána statisticky významná závislost mezi kvalitou a typem využívaných vzdělávacích metod a jejich celkovým vnímaným přínosem pro podnik.

V diskusi (kapitola 5) autorka konfrontuje své výsledky se zahraničními studiemi. Správně identifikuje, že MSP často nedokáže flexibilně reagovat na změny (např. přechod na e-learning) tak rychle jako velké korporace, a potvrzuje, že investice do plánování školení mají dlouhou návratnost.

Přínos pro vědu, vzdělávání a praxi

Habilitační práce přináší originální poznatky o stavu podnikového vzdělávání v českých MSP.

- **Teoretický přínos:** Práce systematizuje poznatky v oblasti efektivity vzdělávacích metod a jejich vazby na controlling a motivaci. Rozšiřuje teorii o empirická data týkající se specifického prostředí MSP, kde potvrzuje význam interních forem vzdělávání oproti externím.
- **Praktický přínos:** Výsledky nabízejí manažerům MSP vodítko pro optimalizaci vzdělávacích procesů. Práce zdůrazňuje, že správně nastavený systém vzdělávání (i s omezeným rozpočtem) přímo koreluje s pracovním výkonem a motivací. Doporučení se týkají zejména posílení controllingu vzdělávání, který je v MSP stále podceňován, a implementace moderních metod (mentoring, koučink).
- **Pedagogický přínos:** Autorka explicitně uvádí využití výsledků ve výuce předmětů "Manažerské dovednosti pro řízení lidských zdrojů" a "Řízení lidských zdrojů", což přispívá k propojení teorie s praxí ve vysokoškolském vzdělávání.

Formální stránka práce

Práce má logickou strukturu, je přehledně členěna a splňuje veškeré formální náležitosti kladené na habilitační práci. Jazyková úroveň je dobrá, text je srozumitelný a odborně fundovaný. Grafické zpracování výsledků (grafy, tabulky, krabicové diagramy) je na vysoké úrovni a usnadňuje orientaci v datech. Rozsah práce (206 stran) je adekvátní.

Připomínky a limity práce

Ačkoliv je vzorek 378 respondentů pro potřeby výzkumu dostatečný a návratnost dotazníků byla solidní (47,25 %), je nutné brát v úvahu určitou míru omezení při zobecňování výsledků na celou populaci MSP, zejména s ohledem na sektorovou variabilitu. Zároveň nízké zastoupení některých vzdělávacích metod komplikuje jejich hlubší analýzu.

Otázky do diskuse

V rámci obhajoby prosím autorku o vyjádření k následující otázce: Jak zkoumat a měřit vliv digitálních forem vzdělávání na motivaci zaměstnanců a efektivnost jejich pracovního výkonu?

Závěr

Habilitační práce Ing. Ivety Kmecové, PhD. s názvem „Vzdělávání jako nástroj motivace k pracovnímu výkonu v prostředí MSP“ je originálním vědeckým dílem, které přináší nové poznatky v oblasti řízení lidských zdrojů. Práce prokazuje autorčinu schopnost vědecké práce, od teoretického ukotvení přes robustní metodologii až po vyvození relevantních závěrů pro teorii i praxi. Práce splňuje požadavky na habilitační práci, vykazuje vysokou odbornou úroveň.

Na základě výše uvedených skutečností **habilitační práci doporučuji k obhajobě** a po úspěšném habilitačním řízení navrhuji udělit Ing. Ivetě Kmecové, PhD., vědecko-pedagogický titul „docent“ v oboru management.

V Praze dne 17.11.2025

Doc. Ing. Otakar Němec, CSc.

Doc. Ing. Otakar Němec, CSc.
Vysoká škola ekonomická v Praze
Fakulta podnikohospodářská
Katedra personalistiky