

Ing. Roman Dudík, Ph.D.  
Katedra ekonomiky a řízení lesního hospodářství  
Fakulta lesnická a dřevařská  
Česká zemědělská univerzita v Praze  
Kamýčká 129  
165 21 Praha 6 – Suchdol

## Oponentský posudek disertační práce

Téma práce: **Implementace sociálního pilíře jako součásti strategie udržitelného rozvoje podniku**  
Doktorand: Ing. Andrea Mikulková  
Školitel: doc. Ing. Miroslav Hájek, Ph.D.  
Studijní obor: Řízení a ekonomika podniku

---

Posudek je zpracován na základě jmenovacího dekretu děkana FLD ČZU v Praze ze dne 24.8.2015.

Celkový rozsah disertační práce tvoří 116 číslovaných stran, přílohy jsou obsaženy na dalších 18 číslovaných stranách. Obsah práce je rozdělen do dvanácti kapitol. Použitá citovaná domácí a zahraniční literatura je uvedena na deseti stranách.

### *I. Kritérium hodnocení disertační práce*

#### **Zhodnocení splnění zadaného cíle práce a použití vhodné metody**

Zadané cíle práce, představující oblasti zkoumání v rámci tématu, jsou v práci řešeny. Výchozí metody zvolené k řešení práce lze považovat za správné, byly však použity částečně či nevhodně. Dále viz komentář a celkové zhodnocení předložené disertační práce.

### *II. Kritérium hodnocení disertační práce*

#### **Posouzení výsledků disertace s uvedením konkrétního přínosu doktoranda**

Některé výsledky disertační práce jsou zpochybněny nevhodným nebo částečným použitím metod řešení, jedná se také o nevhodnou nebo zavádějící interpretaci výsledků práce získaných za použití zvolených metod. Dále viz komentář a celkové zhodnocení předložené disertační práce.

### *III. Kritérium hodnocení disertační práce*

#### **Vyjádření aktuálnosti a významu práce pro praxi nebo rozvoj vědního oboru**

Předložená práce je svým tématem řešení aktuální, s ohledem na podobu některých jejích výsledků však v předložené podobě obtížně použitelná pro praxi nebo rozvoj vědního oboru. Dále viz komentář a celkové zhodnocení předložené disertační práce.

### *IV. Kritérium hodnocení disertační práce*

#### **Celkové zhodnocení práce a uvedení, zda práce splňuje podmínky pro konání obhajoby**

Komentář a celkové zhodnocení předložené disertační práce:

1. Disertační práce obsahuje části, které lze považovat za správné, zajímavé a přínosné. Zde lze uvést snahu o použití statistických metod v rovině „*prokázání vztahu mezi velikostmi lesních majetků a vlivem certifikace na obchodní úspěch, ochranu životní prostředí, sociální oblast a náklady i přínosy*“. Dále lze zmínit navržená opatření v kap. 6.1 nebo přehled zahraničních

výzkumů zaměřených na podobné téma. Práce však obsahuje i několik nedostatků, z nichž některé považuji za závažné.

2. Úvodem pokládám za velký nedostatek předložené práce skutečnost, že není zcela jasné, zda se v oblasti systému certifikace PEFC v České republice práce věcně týká systému trvale udržitelného hospodaření v lesích (ve zkratce TUH) nebo systému spotřebitelského řetězce lesních produktů (ve zkratce C-o-C) nebo obou těchto systémů. Přestože ze str. 32 vyplývá povědomí autorky práce o existenci těchto dvou samostatných, ale vzájemně na sebe navazujících systémů, teprve až na str. 99 autorka píše o „*certifikaci lesního hospodářství*“, z čehož lze dovozovat, že se v práci zabývala systémem PEFC TUH. V naprosté většině případů autorka mluví o „*certifikaci PEFC*“ (viz např. formulované hypotézy), z čehož nevyplývá, zda se jedná o TUH, C-o-C nebo oba systémy. Za největší problém v tomto směru pokládám však to, že ani z použitého dotazníku č. 1 (*Vliv zavedení certifikace PEFC na konkurenceschopnost podniku*) nevyplývá, zda se dotazník týká systému TUH, C-o-C nebo obou systémů. Existuje totiž řada lesních podniků/vlastníků lesa, jež mají zaveden systém PEFC TUH a zároveň PEFC C-o-C. V tomto směru z předložené disertační práce vyplývá, že podniky neměly informaci o tom, k jakému systému se mají v dotazníku vyjadřovat. Zároveň interpretace výsledků u některých šetřených otázek týkající se např. přínosů a nákladů implementace PEFC je tímto zpochybněna, protože část odpovědí oslovených subjektů se mohla vztahovat pouze k systému TUH, další část odpovědí se mohla vztahovat k systému TUH i C-o-C, teoreticky mohly některé subjekty směřovat své odpovědi pouze k systému C-o-C, přestože mají zaveden i systém TUH.
3. Předložená disertační práce má dvě výchozí oblasti řešení. První se týká návrhu metodického postupu implementace sociálního pilíře udržitelného rozvoje do podnikové strategie. Druhá oblast se týká sestavení dotazníků, provedení dotazníkového šetření a vyhodnocení dotazníků, včetně návrhu opatření. Vedle toho byly na začátku řešení práce formulovány tři hypotézy, které měly být s ohledem na šetřené informace potvrzeny nebo vyvráceny.
4. Pokud jde o první oblast (návrh metodického postupu implementace sociálního pilíře udržitelného rozvoje do podnikové strategie – viz kap. 3.8), zde postrádám větší propojení jednotlivých navržených kroků implementace. Není zřejmá provázanost kroků postupu implementace, která by vedla k úspěšné realizaci implementace; přestože navržené kroky se jeví jako věcně správné. Přehlednosti a větší použitelnosti navrženého postupu by prospělo jejich uvedení do schématu logického postupu implementace, který by podnik následně mohl využívat i k přidělení zdrojů a stanovení odpovědnosti za implementaci jednotlivých kroků i záměru jako celku. Navíc by bylo zřejmé, zda je možné nějaké kroky implementace realizovat i paralelně, což by vedlo k rychlejšímu zvládnutí celého procesu ze strany podniku. Stávající prezentaci a přehlednosti tohoto dílčího výsledku řešené práce neprosívá ani pravděpodobně chyba v číslování podkapitol tohoto postupu, které mají navozovat postup implementace – viz str. 58 až 61, kde je podkapitola 3.8.2.1 (str. 60) vložena mezi 3.8.3 (str. 58) a zase 3.8.3 (str. 61).
  - a. V oblasti navrženého metodického postupu postrádám provedené ověření použitelnosti a funkčnosti tohoto postupu, který je vlastně modelem implementace sociálního pilíře udržitelného rozvoje do podnikové strategie. Ověřením navrženého modelu by se výrazně zvýšila úroveň a použitelnost výsledků předložené práce. Nemohu se ztotožnit s tvrzením/odůvodněním použitelnosti navrženého postupu autorkou práce: „...*Protože z výsledků dotazníkového šetření vyplývá zájem podniků o řešení sociálních otázek, navržená metodologie je zde použitelná. ...*“. Navíc není pravda, že podniky mají zájem o řešení sociálních otázek – viz bod č. 6 tohoto komentáře.

5. Pokud jde o druhou oblast řešení, která se týká dotazníků a souvisejících prací, v metodice práce je uvedeno vytvoření a použití dotazníku č. 1 a č. 2. Přílohy práce, kde jsou dotazníky uvedeny, obsahují i další dotazník týkající se spokojenosti zaměstnanců (viz neočíslovaná str. 6 přílohy práce). Ve vlastní práci však postrádám uvedení výsledků vyhodnocení tohoto třetího dotazníku, pakliže byl opravdu použit.
6. Řešené téma se vztahuje k celé České republice, ve vztahu k autorce uváděné „certifikaci“ je zmiňován region Česká republika. V rámci dotazníkového šetření bylo osloveno 352 subjektů, přičemž návratnost u dotazníku č. 1 dosáhla 44,3 % a u dotazníku č. 2 to bylo jen 19 %. Tzn., že u každého dotazníku byl různý počet odpovědí, přičemž u dotazníku č. 2 se počet odpovědí lišil i podle otázek (zaznamenáno bylo  $n = 134$  nebo 67 nebo 141). Autorka při vyhodnocení dotazníku pracuje s pojmem „respondent“, který může být chápán jako dotazovaný subjekt. Z kontextu hodnocení dotazníků autorkou však vyplývá, že se jedná o subjekty, které pouze odpověděly na dotazník – viz např. hodnocení otázky č. 1 na str. 75. Na druhou stranu, při shrnutí výsledků dotazování na str. 91 autorka uvádí (z kontextu vyplývá, že jde o otázku č. 6 dotazníku č. 2 týkající se „zvýšení zájmu o sociální otázky ze strany certifikace PEFC“), že „...85 % dotazovaných odpovědělo že ano“; toto však není pravda, protože kladných odpovědí u této otázky bylo 57, záporných 10 (viz tab. 12 na str. 88) a oslovených subjektů bylo 352 (viz str. 82). Matematicky v tomto případě vzato bylo kladných odpovědí pouze 16,2 %, nikoli 85 % (to by musel být vzat v úvahu počet pouze odpovídajících subjektů, kterých bylo u této otázky 67). Tento nejednoznačný způsob interpretace výsledků dotazníkového šetření navozuje zpochybnění autorkou prezentovaných výsledků v podobě procentického vyjádření.
7. Ze způsobu formulovaných hypotéz (viz str. 3) vyplývá, že se věcně vztahují k celé České republice. V rámci dotazníkového šetření bylo osloveno 352 subjektů, které byly převzaty ze „seznamu certifikovaných lesních podniků“ uvedeného na webových stránkách PEFC Česká republika. Z tohoto pohledu těchto 352 subjektů tvoří základní soubor dat v rámci certifikačního systému PEFC Česká republika (pravděpodobně v rámci systému TUH – viz bod č. 2 komentáře). Díky tomu, že nebyla 100% návratnost ani u jednoho z dotazníků (u dotazníku č. 2 je uváděna návratnost dokonce pouze 19 % – viz str. 82), postrádám v řešené práci statistické ověření formulovaných závěrů z dotazníkového šetření, nebo přinejmenším k přijetí či zamítnutí hypotéz, které se vztahují k celé České republice, resp. k základnímu souboru dat.
8. Metodika práce se zmiňuje o použití kvalitativního výzkumu, ve vlastní práci však postrádám zmínku alespoň o hlavních výsledcích vyhodnocení tohoto výzkumu, resp. jaké informace byly vlastně použity pro realizaci kvantitativního výzkumu.
9. Vedle toho práce obsahuje několik dalších nedostatků, ať už v rovině věcné nebo formální, z nichž uvádím tyto:
  - a. na str. 32 je nepřesně uvedeno, že v „certifikaci spotřebního řetězce... ..musí být důsledně používáno pouze certifikované dřevo hospodaření“. Z tohoto vyplývá nepochopení podstaty systému C-o-C.
  - b. na str. 36 uvedený „normativní dokument CFSC 1002:2006“ již od roku 2011 neplatí, kdy byl nahrazen TD CFCS 1003:2011.
  - c. na str. 62 je uveden v tab. č. 6 příklad personální SWOT analýzy. Zde uvedené položky „Nový způsob odměňování“ nebo „Systematické vzdělávání“ patří spíše mezi silné stránky než příležitosti, protože se vztahují k vnitřnímu prostředí podniku. Obdobně „Nedostatek kvalifikovaných zaměstnanců“ je spíše slabou stránkou podniku než jeho hrozbou.

- d. seznam použité literatury neobsahuje některé zdroje uváděné v textu práce, jedná se např. o Ball, 2010; PEFC, 2014 nebo PEFC, 2015.
- e. obsah kapitoly diskuze je spíše literární rešerší, byť zajímavou. Postrádám však diskusi kolem výsledků vlastní práce (např. omezení či podmínky použití výsledků disertační práce apod.) a její srovnání s pracemi dalších autorů, ne jen přehled podobných výzkumů v zahraničí.
- f. řazení některých kapitol je v disertační práci nestandardní. Podkapitola 3.8 *Vlastní metodický postup implementace sociálního pilíře udržitelného rozvoje do podnikové strategie* (což lze považovat za jeden z výsledků práce) se nachází před kapitolou Metodika. Obdobně kapitola Závěr se nachází v práci dříve než kapitola Diskuze.

Vzhledem k výše uvedenému hodnocení disertační práce, i s ohledem na poznatky uvedené v komentáři, tuto disertační práci **nedoporučuji** k obhajobě.

V Praze 16. 09. 2015

Ing. Roman Dudík, Ph.D.