



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**

OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINÉ

HODNOCENÍ OPONENTA HABILITAČNÍ PRÁCE

Jméno a příjmení habilitanta: Ing. Věra Pelantová, Ph.D.

Název habilitační práce: Údržba procesů v organizaci

Jméno a příjmení oponenta habilitační práce (kontakt): doc. RNDr. Ing. Roman Šperka, Ph.D. (Slezská univerzita v Opavě, Obchodně podnikatelská fakulta v Karviné, Katedra podnikové ekonomiky a managementu, sperka@opf.slu.cz)

I. Aktuálnost' témy a jeho náročnost'

Podľa môjho názoru je téma aktuálna najmä v súvislosti so získavaním konkurenčnej výhody v globálnom business prostredí predovšetkým vo vzťahu s extenzívnym využívaním moderných informačných technológií (IT) v poslednej dobe, digitalizáciou a trendmi Industry 4.0. Tieto aspekty však autorka v predloženej habilitačnej práci nespomína. Firmy sa snažia podnikové procesy automatizovať, pričom sa nesústredia len do oblasti výroby, ale hlavne služieb. Niektoré firmy dokonca pôsobia len čisto v digitálnom priestore a aj ich podnikové procesy sú výhradne digitálne. Prebiehajúce podnikové procesy by sa preto mali odrážať aj v riadení firiem, v orientácii na procesné alebo hybridné riadenie a vzhľadom k trendom je toto smerovanie nie len dobrovoľné, ale nevyhnutné. Zvolená téma spadá do odboru Podniková ekonomika a management, aj keď nad slovom „údržba“ v názve práce sa dá polemizovať. Údržbou sa bežne rozumie starostlivosť nad výrobnými alebo priemyselnými procesmi (súhrnne technologickými), ale v prípade ďalších podnikových procesov napr. informačných alebo finančných sa tento výraz nepoužíva, skôr sa používa monitorovanie, diagnostika a predikcia. Takže logicky by čitateľ očakával pri takto zvolenom názve orientáciu na technologické procesy, čo však nie je relevantné pre odbor Podniková ekonomika a management. Podobný pocit vágnosti som mal aj pri samotnom predmete výskumu – systému managementu organizácie, kde nebolo zrejmé a aký systém vlastne ide, pričom samotný predmet výskumu nie je v práci explicitne uvedený. Zvolené téma autorke umožňovalo dostatočne široký priestor na vlastné kreatívne uplatnenie a svojou náročnosťou zodpovedá nárokom na habilitačnú prácu, čo sa však bohužiaľ nedá povedať o jej vyhotovení.

II. Cieľ práce a jeho naplnenie

Cieľom práce, uvedenom na str. 15 je „*napomoci zajistit dlouhodobě fungující údržbu procesů systému managementu pro organizace*“. Takto nadnesene zvolený cieľ práce núti čitateľa očakávať, že výsledky predloženej práce budú firmy využívať v dlhom časovom horizonte. Dovolím si do textu tohto posudku voľne vkladať otázky k obhajobe. Označím ich číslom a tučným písmom. **1) Akým spôsobom chce preto autorka práce k tomu firmy presvedčiť?**

Prečítaním tejto habilitačnej práce? Takto zvolený cieľ práce by som skôr považoval za motiváciu a ako cieľ by som skôr volil niečo v zmysle „*navrhnuť dlhodobu udržateľný systém údržby procesov...*“. Vedľajšie ciele sú formulované ako otázky, ale chýbajú mi napr. výskumné otázky alebo hypotézy, ktoré by sa mali dotazníkovým šetrením vyhodnotiť.

III. Obsahové spracovanie a prístup k riešeniu práce

Posudzovaná habilitačná práca je rozpracovaná na 138 stranách aj s prílohami a CD nosičom, čo je štandardným rozsahom u prác tohto typu. Úvodná časť práce okrem hlavného a vedľajších cieľov obsahuje krátke konštatovanie o motivácii výskumu v podobe sťažností ľudí v okolí autorky z komerčnej sféry na ich systém managementu, kedy títo ľudia vedia, že im v práci „niečo“ nefunguje, ale nevedia určiť „čo“ to konkrétne je. Vzhľadom k tomuto by čitateľ očakával, že sa autorka v metodike výskumu tejto práce zameria v predvýskume na konkretizovanie toho „niečoho“, aby v dotazníkovom šetrení zisťovala odpovede na presne určené problémy. Tento postup však autorka nepoužila, dokonca nepoužila žiaden predvýskum alebo pilotné šetrenie. **2) Prečo autorka nepoužila predvýskum na presné nasmerovanie problémových oblastí do dotazníkového šetrenia?**

Kapitola 2 je venovaná základnej terminológii, ktorú považujem aj napriek stručnosti za dostatočnú z hľadiska rozsahu, ale čitateľ sa tu bohužiaľ nedozvie, na čo konkrétne je výskum zameraný. Mám na mysli, čo sa systémom managementu podniku vlastne myslí. **3) Čo sa myslí systémom managementu podniku? Je to samotný systém riadenia firmy alebo konkrétny čiastkový, často certifikovaný systém napr. kvality, údržby, enviromentu, apod.?** S touto otázkou súvisí aj špecifikácia predmetných podnikových procesov. **4) O akých podnikových procesoch je samotný výskum? Jedná sa o podnikové procesy v riadení firmy alebo o podnikové procesy na riadenie týchto čiastkových managementov napr. kvality, enviromentu, údržby, apod.?** Tato nejednoznačnosť sprevádza celú habilitačnú prácu. Z hľadiska prezentovaných definícií údržby procesov na str. 18 predloženej práce sa čitateľ utvrdzuje v názore, že práca je zameraná na technologické procesy.

V kapitole 3, ktorá je rešeršného charakteru, autorka pomerne rozsiahlo prezentuje názory autorov rôznych publikácií na údržbu procesov, čo sa dá hodnotiť pozitívne, najmä s ohľadom na množstvo zdrojov. Samotnej údržbe procesov sa venuje na str. 21 predloženej práce, potom však strieda rôzne zdroje, ktoré sa týkajú napr. ISO noriem, certifikácie organizácií, managementu kvality, enviromentu, údržby v rámci životného cyklu produktu, TQM, cenám za kvalitu, apod. Čitateľ má dojem, že sa autorka snaží popísať všetko, čo súvisí s riadením firiem bez štruktúrovania textu alebo sledovania nejakej stanovenej línie k jadru práce. Môj osobný dojem z tejto časti textu je, akoby autorka ešte v tejto fáze rozpracovania predloženej práce nevedela, na čo sa konkrétne zameria. A je to cítiť. V podkapitole 3.2 sa autorka snaží kriticky okomentovať niektoré zdroje, čo sa dá hodnotiť kladne, avšak nie je nikde vysvetlená skúsenosť a pozícia, z ktorej autorka túto kritiku prezentuje, čo je podľa mňa škoda, pretože kritické komentáre sú najväčšou devízou tejto práce. V tejto forme, bez vysvetlenia zdroja skúsenosti pôsobia tieto komentáre výrazne subjektívne.

Kapitola 4 sa venuje charakteristike existujúcich metód pre údržbu procesov v systéme managementu. Avšak opäť nie je zjavné, čo sa samotným systémom managementu myslí (viď

otázka 2 v tomto posudku). Rôznorodosť prezentovaných metód je podtrhnutá sekciou o udeľovaní cien za kvalitu na str. 35, ktorá tam moc nezapadá.

Kapitola 5 predstavuje popis a rozbor dotazníkové šetrenia. Na tomto mieste je nutné zdôrazniť, že predložená práca nemá časť textu, ktorá by sa venovala samotnej metodike výskumu alebo metodike spracovania práce ako takej. Toto považujem za nedostatok, ktorý by sa v prácach vedeckého charakteru nemal vyskytovať. V tejto kapitole chýba štatistické stanovenie minimálnej veľkosti dotazovaného vzorku, hladín významnosti apod., a aj deskriptívne vyhodnotenie výsledkov. Na str. 39 práce sa autorka zmieňuje o získaní 70 odpovedí na 31 otázok od heterogénnej skupiny pracovníkov firiem, ktoré boli rozdelené do 2 skupín na veľké a malé/stredné. **5) Preukážte, že 70 zodpovedaných dotazníkov je dostatočný počet na zovšeobecňovanie výsledkov dotazníkového šetrenia na 2196 veľkých a 281379 malých/stredných podnikov, tak ako to máte uvedené na str. 78.** Následne autorka slovné komentuje získané odpovede na všetky otázky. Táto časť textu práce je pomerne precízne a obsahovo cielene vypracovaná, avšak opäť sa tu prejavuje subjektivita autorkinej nevysvetlenej role pri získavaní skúseností z praxe. Podobne sa dá hodnotiť aj rozbor dotazníkového šetrenia v kapitole 5.3. Samotný rozbor mnohokrát sám upozorňuje na neznalosť respondentov mnohých metód a odborných výrazov v otázkach a odpovediach. Toto mohol pomôcť vyriešiť predvýskum (viď moje predchádzajúce komentáre).

Kapitola 6 je venovaná samotnému návrhu metódy údržby procesov systému managementu. Začína pomerne negatívnym zhodnotením dynamiky podstatného okolia firiem. Osobne verím tomu, že by sme pri analýze podnikateľského prostredia mohli nájsť aj pozitívne aspekty. Na str. 69 autorka konštatuje, že realizovaný dotazník je pomerne široký a pri návrhu skúmanej metódy je nutné vybrať iba niektoré hľadiská. Autorka na to použila expertnú analýzu dát, ale túto analýzu bližšie nešpecifikovala. Toto rozhodnutie považujem z vedeckého hľadiska za opomenutie. Napr. zamietnuté hľadisko „dôvody nespokojnosti“ je podľa mňa kritické pre odhalenie chýb v podnikových procesoch. Autorka ďalej pri návrhu metódy vychádza opäť z expertnej analýzy dát šetrenia a z dlhodobého pozorovania niektorých organizácií. Nie je však špecifikované akých organizácií, v akom časovom horizonte, z akej pozície, apod. Takto realizovaný výskum by mohol viesť k akýmkoľvek výsledkom a núti čitateľa zvážiť jeho objektivitu. Toto konštatovanie platí aj pre výber znakov, ich poradie, použitie trojuholníkovej metódy a plošný diagram. Autorka sa snaží takto navrhnutú metódu aplikovať na modelovú firmu, čo je správny prístup, ale chýba mu popis tejto firmy. Čitateľ má pocit, že ide o abstraktný model. Na tomto mieste by práci svedčila reálna prípadová štúdia z komerčného prostredia, ktorá by dokázala overiť správnosť navrhutej metódy. V kapitole 6.4 sa práca venuje poznaniu procesného prístupu vo firmách a vychádza zo 7 hľadísk, ktoré nie sú podľa môjho názoru zvolené správne. V procesnom prístupe riadenia firiem by sa malo zohľadniť predovšetkým systémové hľadisko a vyhodnotenie priebehu procesov skôr, než napr. počet procesov alebo vnútorná kultúra firmy. Toto pekne dokumentuje model CMMI, ktorý sa používa na vyhodnotenie procesnej vyspelosti firiem, pričom berie do úvahy také aspekty, ako majiteľov procesov, zodpovednosti, dokumentáciu, metriky, kvantitatívne nástroje na meranie výkonu, definíciu a dokumentáciu procesov, analýzu príčin a následkov, apod. Samotný návrh metódy eskaluje do tab. 3 na str. 93 predloženej práce. Oceňujem šírku riešenej problematiky, ale z popísaného výskumu nie je zrejmé, ako autorka došla k údajom, ktoré sú uvedené ako

výsledky v tejto tabuľke. **6) Vysvetlite, akým spôsobom popísaný výskum zrkadlí zoznam úloh údržby procesov v organizácii napr. s konkrétnym rozhodnutím ako často tieto úlohy vo firmách vykonávať.**

IV. Formálne náležitosti a úprava

Habilitačná práca je po formálnej stránke na dobrej úrovni.

V. Publikačná činnosť

Habilitačnej práci by jednoznačne prospelo, keby výsledky dotazníkového šetrenia z rokov 2014-15 a návrhy metódy na údržbu procesov v organizácii boli konfrontované s odbornou verejnosťou. V databáze Scopus spoločnosti Elsevier autorka vykazuje 16 príspevkov, ktoré sa zameriavajú na životný cyklus produktu, kultúru bezpečnosti, transport materiálu a skladové hospodárstvo. Najčastejšie publikovala v časopise MM Science journal a Applied Mechanics and Materials. V databáze Web of Science spoločnosti Clarivate Analytics vykazuje 8 výstupov podobného zamerania, pričom 1 z týchto výstupov je v časopise s impact faktorom a zameriava sa na téma, podobné habilitačnej práci.

VI. Celkové hodnotenie

Predložená habilitačná práca nemá podľa môjho názoru výraznejší vedecký charakter, práci chýba metodická časť, predvýskum pre nastavenie otázok dotazníkového šetrenia, štatistické určenie minimálneho vzorku respondentov, deskriptívne vyhodnotenie šetrenia, objektívne zdôvodnenie hľadísk návrhu metódy údržby procesov, overenie navrhovaného modelu alebo metodiky na reálnej firme a dostatočná publikačná činnosť na zvolené téma pre konfrontáciu s odbornou verejnosťou. Na druhej strane habilitačná práca obsahuje množstvo cenných komentárov a návrhov na zlepšenie fungovania firiem predovšetkým v oblasti soft aspektov ich riadenia. Nejasné je taktiež, akým spôsobom by sa mali návrhy dostať do života firiem, čo autorka považuje za hlavný cieľ práce.

Aj napriek uvedeným **vážnym výhradám odporúčam** habilitačnú prácu k obhajobe.

V Čadci dňa 15. 12. 2018

.....
Roman Šperka