

OPONENTSKÝ POSUDEK

Oponentský posudek doktorské disertační práce Ing. et Ing. Pavla Juřici na téma „Hodnocení úrovně procesního řízení v produkčních systémech“ je zpracován na základě žádosti proděkanky pro vědu a výzkum Fakulty podnikatelské Vysokého učení technického v Brně doc. Ing. Aleny Kocmanové, Ph.D., ze dne 19. 9. 2014.

1. Základní požadavky na disertační práci

Aktuálnost tématu disertační práce

Zatímco je již procesní řízení ve velkých českých výrobních podnicích s úspěchem zavedeno a v řadě případů i na té nejvyšší úrovni (zejména v podnicích s účastí nadnárodních společností), v sektoru malých a středních podniků jde spíše o výjimku. Hledání efektivních nástrojů pro podporu jeho implementace a postupného zdokonalování v českém prostředí proto považuji za aktuální.

Naplnění cíle práce

Hlavní cíl práce, tj. vytvoření metodiky pro hodnocení úrovně procesního řízení u produkčních systémů a její následné ověření, lze považovat za splněný. Obdobně, považuji odpovědi na výzkumné otázky za dostačující. Pouze je nutné podotknout, že metodika je určena pro malé a střední výrobní podniky a české prostředí a odpovědi na otázky vznikly na základě posouzení pouhých tří společností.

Za problematickou však považuji formulaci vědeckých hypotéz. Dle mého názoru jsou vymezeny nevhodně. Je zcela zřejmé, že existuje určitý „optimální“ počet metrik, které budou zvyšovat efektivitu řízení podniku a umožní dosahování lepších hospodářských výsledků. Další navyšování počtu ukazatelů nad uvedenou mez bude zbytečné a neproduktivní.

Metody použité při vypracování disertační práce

Obecně lze konstatovat, že má práce logickou strukturu, obsah jednotlivých kapitol odpovídá vytýčenému cíli práce. Názvy kapitol vyjadřují jejich obsah. Teoretická a praktická část jsou vyvážené. Duplicitní a zbytečné části se v práci vyskytují jen ojediněle. Terminologie je volena rovněž správně.

Mezi výjimky patří:

- opětovné definování procesního řízení a jeho základních principů na stranách 47 a 48 (autor již tyto pojmy vyložil v kapitole 2 a přiklonil se ke konkrétní definici a atributům, které považuje za východiska svého bádání),
- kapitola 3.1 v rozporu se svým názvem neobsahuje „měření procesů“,
- modelu z kapitoly 3.2.2 je věnována nepoměrně menší pozornost ve srovnání s ostatními modely,
- v práci nebyl vymezen klíčový termín „produkční systém“, který je často nahrazován např. pojmem výrobní proces nebo výroba.

Při respektování omezení, uvedených v kapitole 1.4 mohu konstatovat, že se práce opírá o dostatečně zpracovanou rešerši domácí i zahraniční literatury.

Metody využitě při řešení disertační práce považuji za správné, včetně jejich vymezení v kapitole 4. Pouze při návrhu metodiky měly být podle mého názoru využity metody vícekritériálního rozhodování, které umožňují zohlednit různou významnost autorem definovaných kritérií pro konkrétní výrobní podnik a alespoň částečně snížit subjektivitu navrženého hodnocení.

Postup řešení problému a výsledky disertační práce

Pokud bych měl zhodnotit základní výsledek disertační práce, tj. navrženou metodiku a postup, kterým byla vytvořena, pak se nemohu ubránit pocitu nedostatečného zdůvodnění výběru navržených úrovní zralosti a dílčích kritérií modelu. Z tohoto pohledu mám dvě relativně zásadní připomínky:

1. Nemohu souhlasit s tvrzením na straně 81, že neexistuje žádný model zralosti zaměřený přímo na produkční systémy. Drtivá většina podniků, ve kterých jsem měl možnost analyzovat procesní řízení, byla výrobního charakteru a použité modely (např. autorem zmiňovaný nejčastěji využívaný model EFQM) oblast výrobních procesů poměrně detailně řešily. Je otázkou, zda měl být vytvářen speciální model, nebo měla být rozpracována „výrobní část“ již známého konceptu. Na obranu autora musím říci, že pracoval zejména s malými podniky, které náročnější známé modely mohou svou složitostí odrazovat.
2. Postrádám přímou vazbu kvantitativního výzkumu a navrženého modelu. Kvantitativní výzkum realizovaný autorem považuji spíše za určitý doplněk práce, které by prospěl spíše kvantitativní výzkum jednoznačně zdůvodňující navržený model a zejména jeho kritéria. Druhou cestou mohla být detailní rešerše kritérií, využívaných v jiných modelech.

Kvantitativní výzkum lze považovat za statisticky správně vyhodnocený, ale výsledky mohou být podle mého názoru ještě zkresleny následujícími skutečnostmi:

- Autor v práci sám uvádí, že podniky neposkytly badatelům kompletní seznam metrik, což může vést ke snížení již poměrně malé závislosti (hodnot korelačních koeficientů).
- Pokud se opět odvolám na tvrzení autora, pak jsou větší podniky schopny se vyrovnat s problémy na trhu lépe, než ty menší. Díky své velikosti budou zpravidla využívat i větší počet metrik. Ke zkreslení tak může docházet vlivem zařazení podniků různé velikosti do zkoumaného statistického souboru.

Význam pro rozvoj vědního oboru a praxi

Přes výše uvedené připomínky však lze konstatovat, že je navržený model životaschopný a zejména pro mikropodniky a malé podniky užitečný při zlepšování svého procesního řízení, což bylo prokázáno jeho verifikací na třech vybraných společnostech. V další vědecké práci autora bych doporučoval jeho přímou konfrontaci s ostatními modely, která by jednoznačněji obhájila jeho přínosy.

Rovněž kvalitativní výzkum přináší řadu nových a podnětných informací, týkajících se měření procesního řízení v malých a středních výrobních společnostech České republiky.

Formální úprava a jazyková úroveň

Celková formální stránka je zvládnuta dobře, rovněž stylisticky je na velmi dobré úrovni. Vědecká práce by však měla být psána výhradně ve třetí osobě. Text je formulován jednoznačně a srozumitelně.

Škoda, že nebyly dodrženy některé formální náležitosti dané normou ČSN ISO 7144. Postrádám zejména odkazy na obrázky a tabulky v textu s komentářem, respektován mohl být způsob značení a umístění názvů tabulek a obrázků. Mohl být rovněž zvolen jednotný způsob zápisu seznamů s odrážkami.

V práci se vyskytuje poměrně velké množství překlepů, ale bohužel i gramatických prohrěšků. Z tohoto pohledu mohla být zpracována pečlivěji

Otázky k obhajobě

Při obhajobě disertační práce by bylo vhodné, aby se autor vyjádřil k následujícím dotazům:

1. Proč byl vytvářen zcela nový model zralosti a nebyl rozpracován některý ze stávajících modelů v oblasti výrobních procesů?
2. Jak lze jednoznačněji zdůvodnit a obhájit výběr kritérií do navrženého modelu?
3. Jaký je názor autora na zapojení metod vícekritériálního rozhodování do navrženého modelu?

2. Výsledné hodnocení práce

Po zvážení všech aspektů disertační práce ve mně, i přes poměrně kritické připomínky, převládá celkově pozitivní dojem.

Proto doporučuji doktorskou disertační práci k obhajobě. Za předpokladu kladného výsledku obhajoby **doporučuji** udělit Ing. et Ing. Pavlu Juřicovi akademický titul Ph.D. ve studijním oboru Řízení a ekonomika podniku.

V Ostravě dne 15. 10. 2014



doc. Ing. Radim Lenort, Ph.D.

Katedra ekonomiky a managementu v metalurgii
Fakulta metalurgie a materiálového inženýrství
Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava