

Posudek na doktorskou disertační práci

Doktorandka: **Ing. T s o l m o n J a m b a l**

Název : **Možnosti uplatňování procesního řízení ve vybraném podniku**

Školitel: **prof. Ing. Drahoš Vaněček, CSc.**

Oponent : **doc. Ing. Jiří Jelínek, CSc.**

Pro kvalifikované rozhodování je důležité včasné poznání skutečností, analýza jevů za použití odpovídajících metodických postupů, následná interpretace získaných poznatků a jejich konfrontace s realitou. Tento postup byl v práci v plném rozsahu uplatněn a doktorandka se tak plně míře vyrovnala s teoretickými i praktickými problémy zvolené tematiky.

Aktuálnost zvoleného tématu doktorské práce:

Téma doktorské disertační práce je nesporně aktuální. Autorka prokázala své schopnosti a možnosti využití teoretických poznatků pro řešení a v praxi závažných problémů, které tak zdárně konfrontovala se současnou realitou v konkrétním podniku. Tím, že teoretické poznatky vyústily do následných praktických závěrů, vytvářejí základnu pro další případné rozpracování a detailnější analýzy. Aktuálnost zvolené tematiky je zvýrazněna i tím, že poznatky jsou přiměřeně aplikovatelné při analýzách situací a fungování firem i v jiných oblastech podnikatelské činnosti a tak přispívají k celkovému rozvoji poznatkové základny.

Cíl disertační práce a metodický postup řešení :

Autorka si vymezila základní cíl, kterým bylo komplexní posouzení procesního řízení ve vybraném podniku. Formulovala dva dílčí cíle, kterými bylo vymezení teoretických a metodických východisek procesního řízení a na základě provedené analýzy pak možnosti uplatnění v konkrétních podmínkách praktické řídicí praxe. Hlavní cíl práce i jeho dílčí části byly v plném rozsahu splněny.

V práci je rovněž formulováno pět pracovních hypotéz, které se dotýkají sestavení procesní mapy, vztahu k systému řízení jakosti, organizaci práce a komunikaci mezi

útvary a pracovníky, stanovení kontrolních ukazatelů a působení procesního řízení na ekonomické výsledky firmy. I tato část práce byla naplněna.

Pozornost byla věnována i metodické stránce zpracování doktorské práce. Autorka vymezila a charakterizovala jednotlivé metody a techniky, o kterých předpokládala, že je bude používat, což se také v různých částech předkládaného materiálu průběžně uskutečňovalo.

Při zpracování práce bylo postupováno od rozsáhlého studia literatury až po jeho následnou aplikaci na konkrétné podmínky. Metodický postup je přehledný. Formulace práce jako celku, jeho dílčích částí, jakož i celý metodický postup plně odpovídají presentovaným výsledkům. Dokládána je tak systematičnost a cílevědomost s níž bylo přistupováno k řešení problému procesního řízení.

Nedílnou součástí je i popis pracovního postupu a zdrojů informací, které byly nutné ke splnění stanoveného tématu.

Doktorandka současně uvádí nejen cíl práce, pracovní hypotézy, metodický postup, shromažďování podkladových zdrojů a způsob jejich zpracování, ale i předpokládané výsledky řešení z hlediska praktického uplatnění v provozní praxi konkrétního podniku.

Cílem práce bylo i obohatit výuku o nové teoretické a praktické poznatky, které tak mohou být, na základě výsledků této disertační práce, v plné míře zahrnuty do pedagogického procesu a to nejen na magisterském stupni studia. Z práce však není zřejmé, zda její řešení navazuje na výzkumné úkoly katedry či fakulty. Při obhajobě by bylo vhodné věnovat pozornost přínosům, jež z řešení dané tematiky vyplývají.

Výsledky disertační práce :

K hodnocení výsledků disertační práce je třeba přistupovat z hlediska přínosů v teoretické rovině a z pohledu praktického použití výsledků v daných konkrétních podmínkách i jaké jsou možnosti širšího uplatnění, resp. aplikace v jiných podobných případech.

Pokud jde o posuzování teoretického přínosu, je třeba zdůraznit skutečnost, že autorka se vcelku velmi zdárně vypořádala jak s uvedením dané problematiky v obecné rovině, tak i s následnou analýzou.

Struktura disertační práce odpovídá stanoveným požadavkům. Zahrnuje uvedení hlavního cíle práce, cílů vedlejších. Ty byly v plném rozsahu naplněny. Rovněž

formulované hypotézy byly zodpovězeny a výsledky jsou obsaženy na konci doktorské práce. Metodický postup i použité metody a techniky výpočtů byly v potřebné míře aplikovány. Struktura práce odpovídá stanoveným požadavkům. Proporce jednotlivých částí jsou odpovídající.

Součástí práce je seznam literatury, tabulek, obrázků, grafů a přílohová část, která vhodným způsobem doplňuje celý text.

Připomínky a otázky k obhajobě :

- Do jaké míry jsou výsledky obsažené v doktorské práci srovnatelné s jinými poznatky z praxe ?

- Upozorňuji na některé drobné formální chyby např. užívání mužského a ženského rodu.

- Na str. 10,16,18, 43,45 apod. jsou odvolávky na literaturu, která není uvedena v seznamu použité literatury.

- Jak přijalo vedení sledované firmy výsledky obsažené v práci a jaká opatření byla přijata ?

- Z tabulek a grafů na str. 53 a 54 vyplývá, že po roce 2002 dochází ke snižování produktivity firmy měřené ukazatelem tržby na pracovníka, nebo tuny na pracovníka. Co bylo toho příčinou a jaká opatření byla přijata ?

- Jak je řešen výzkum a vývoj nových výrobků ?

- Co je náplní činnosti pracovníků v jiných závodech v rámci vertikální kooperace, jak je realizováno jejich řízení a odměňování ?

- Poslední odstavec na str. 57 má proklamativní charakter - konkretizujte uvedená tvrzení.

- V polovině 60tých let existovala firma Záruba – str. 60 ?

- Lze konkretizovat, zda a jak výsledky procesní řízení budou ovlivňovat ekonomické a výrobní výsledky a vývoj nových výrobků ve firmě, jak se procesní řízení odrazí ve vztahu k mateřské firmě ?

- Čím lze vysvětlit výrazné rozdíly v nájemném na m² mezi jednotlivými lokalitami – str. 94 ?

formulované hypotézy byly zodpovězeny a výsledky jsou obsaženy na konci doktorské práce. Metodický postup i použité metody a techniky výpočtů byly v potřebné míře aplikovány. Struktura práce odpovídá stanoveným požadavkům. Proporce jednotlivých částí jsou odpovídající.

Součástí práce je seznam literatury, tabulek, obrázků, grafů a přílohová část, která vhodným způsobem doplňuje celý text.

Připomínky a otázky k obhajobě :

- Do jaké míry jsou výsledky obsažené v doktorské práci srovnatelné s jinými poznatky z praxe ?

- Upozorňuji na některé drobné formální chyby např. užívání mužského a ženského rodu.

- Na str. 10,16,18, 43,45 apod. jsou odvolávky na literaturu, která není uvedena v seznamu použité literatury.

- Jak přijalo vedení sledované firmy výsledky obsažené v práci a jaká opatření byla přijata ?

- Z tabulek a grafů na str. 53 a 54 vyplývá, že po roce 2002 dochází ke snižování produktivity firmy měřené ukazatelem tržby na pracovníka, nebo tuny na pracovníka. Co bylo toho příčinou a jaká opatření byla přijata ?

- Jak je řešen výzkum a vývoj nových výrobků ?

- Co je náplní činnosti pracovníků v jiných závodech v rámci vertikální kooperace, jak je realizováno jejich řízení a odměňování ?

- Poslední odstavec na str. 57 má proklamativní charakter - konkretizujte uvedená tvrzení.

- V polovině 60tých let existovala firma Záruba – str. 60 ?

- Lze konkretizovat, zda a jak výsledky procesní řízení budou ovlivňovat ekonomické a výrobní výsledky a vývoj nových výrobků ve firmě, jak se procesní řízení odrazí ve vztahu k mateřské firmě ?

- Čím lze vysvětlit výrazné rozdíly v nájemném na m² mezi jednotlivými lokalitami – str. 94 ?

Závěr:

Doktorská disertační práce splňuje v plném rozsahu požadavky na vědeckou práci. Uchazečka prokázala schopnost samostatně a tvůrčím způsobem řešit náročné zadání, kombinovat rozličné metody a věcně správně analyzovat získané poznatky. Autorka zvolila vhodný postup a výsledkem jsou praktické poznatky. Doktorská práce má dobrou formální úpravu a i po jazykové stránce je napsána velmi kultivovaně. Na základě prostudování předloženého materiálu doporučuji, aby doktorská práce

Ing. T s o l m o n J a m b a l

na téma ***Možnosti uplatňování procesního řízení ve vybraném podniku***

byla připuštěna k obhajobě a po jejím úspěšném průběhu, aby byl jmenované udělen akademický titul

doktor ve zkratce ***PhD.***

Praha 20. listopadu 2007.


Doc. Ing. Jiří Jelínek, CSc.

Oponentský posudek
na doktorskou disertační práci Ing. Tzolmon Jambal zpracovanou na téma
„Možnosti uplatňování procesního řízení ve vybraném podniku“

Disertační práce řeší v současné době aktuální problematiku uplatnění principů procesního řízení, která představuje systematickou identifikaci, vizualizaci, měření, hodnocení a neustálé zlepšování podnikových procesů s využitím příslušných metod a principů. Samotné procesy jsou pro každou firmu více méně specifické a proto je každá práce zaměřená na tuto problematiku svým způsobem jedinečná a přínosná.

Hlavním cílem disertační práce je komplexní posouzení procesního řízení ve vybraném podniku. Cíl byl rozpracován do dvou dílčích cílů, které jsou zaměřeny na vymezení teoretických východisek procesního řízení a provedení vybraných analýz procesního managementu ve zvoleném podniku, kterým je Zeelandia s.r.o.

V návaznosti na stanovené cíle bylo formulováno pět pracovních hypotéz, jejichž podstatou je ověření předpokladů týkajících se vybraných aspektů procesního řízení. Ověření hypotéz bylo prováděno ve většině případů na základě zjištěných informací ze zvoleného podniku.

Použité metody jsou charakterizovány stručně a kromě základních metod, které byly pro zpracovávání tématu využity (např. se jednalo o pozorování, srovnávání, řízený rozhovor apod.) byly aplikovány i specifické metody jako je např. procesní analýza a postupy procesního modelování.

Disertační práce představuje 115 stran textu a je rozdělena do dvou částí, které tvoří včetně závěru 7 kapitol. Kapitola Literární přehled je orientována zejména na vymezení podstaty procesního řízení s využitím řady moderních teoretických přístupů a metod jako je např. hodnotový management, enterprise model, postupy konstrukce procesních map apod. Kapitoly Charakteristika zkoumaného podniku, Analýza podniku Zeelandia a analýza stávajícího stavu organizace řeší problematiku vymezení systému řízení ve zvoleném podniku a aplikaci metod procesního řízení (tzn. jedná se zejména o popis a modelování vybraných procesů).

Při zpracování disertační práce bylo využito 55 pramenů. Tento počet je odpovídající s ohledem na řešené téma, které je nové a proto není dostatek domácích literárních zdrojů, na které se autorka zaměřila. V seznamu literatury postrádám cizojazyčné publikace.

Předložený text splňuje po formální stránce požadavky kladené na tento typ prací a nemám k němu výraznější výhrady.

K disertační práci mám následující připomínky a případné dotazy:

- Str. 2 - Proč je procesní management riskantní nástroj z hlediska řízení podniků?
- Str. 6 – V metodice není provedeno detailnější vymezení procesní analýzy s citací na autory. Co je podstatou této metody?
- Str. 10 – V dílčí kapitole Posun globálního paradigmatu řízení chybí srozumitelnější uvedení do problematiky. Není zde dostatečně vysvětlena terminologie (procesní přístup jako myšlenkový směr managementu versus podstata procesního řízení). Proč se v současnosti hovoří o procesním řízení jako novém směru řízení podniků?
- Str. 45 – V textu je uvedeno několik vymezení termínu workflow. Co je jeho podstatou a jak tento termín chápán v disertační práci?
- Str. 52 - Proč došlo k poklesu zahraničního obchodu zvoleného podniku v letech 1998, 1999 a 2002 (viz tab. 5)?
- Str. 55 - Jaká je metodika výpočtu produktivity vyjádřené v t na pracovníka (podnik produkuje rozdílný sortiment)?
- Str. 77 - Co je míněno termíny největší a nejmenší proces?
- Str. 103 - Jaká doporučení je možné navrhnout pro zlepšení procesů s vysokou prioritou (jedná se o procesy č. 7, 8, 12)? Neuvažovala autorka o dalším rozpracování procesů s vysokou prioritou do procesních map nižší úrovně (v práci je uvedena pouze mapa nulté úrovně nebo-li největší zobecnění) a o návrhu případných změn?
- Str. 106 - Podle čeho autorka usoudila, že podniky zřídka vyhotovují procesní mapy?

Na základě celkového posouzení disertační práce lze konstatovat, že cíle byly splněny, byla zvolena odpovídající metodika a zjištěné výsledky mohou sloužit zejména jako vstup pro zkvalitnění procesů ve vybraném podniku. Přes uvedené připomínky, které představují spíše náměty do diskuse směřující k prohloubení řešené problematiky, mohu **doporučit** doktorskou disertační práci Ing. Tzolmon Jambal **k obhajobě** a po jejím úspěšném průběhu **navrhuji** **autorce přiznat odpovídající vědecký titul Ph.D.**

doc. Ing. Ladislav Rolínek, Ph.D.
Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích
Ekonomická fakulta

V Českých Budějovicích, 13. 12. 2007

Oponentský posudek na disertační práci „Možnosti uplatňování procesního řízení ve vybraném podniku“ autora Ing. Tsolmon Jambal

Jedním z významných rysů tržní ekonomiky je vzájemná soutěživost podnikatelských subjektů na trhu, tj. ve vztahu k odběratelům jejich produktů jako zákazníkům, i když to nejsou vždy koneční spotřebitelé. Soutěživost má různé formy ve své podstatě i v čase. Pro úspěch v hospodářské soutěži je potřebná analýza jak vnějšího, tak vnitřního prostředí podnikajících subjektů. Zvolené téma práce zabývající se procesním řízením ve vybraném podniku je opodstatněné a i trvale aktuální.

Disertační práce je členěna odpovídajícím způsobem z hlediska vypovídací schopnosti od teoretické části ke konkrétní problematice. Cíl práce je účelně formulován a jeho součástí je formulace pěti hypotéz. Zdroje dat, způsoby jejich třídění a metody použité při zpracování práce jsou rovněž výstižně a v potřebném rozsahu uvedeny.

Obsažná a zpracovaná je literární rešerše ke zkoumané problematice. Rešerše je vhodně uspořádána dle obsahových témat patřících do procesního řízení. Autor k pojetí literární rešerše nepřistupoval pasivně. Jsou citováni všichni čeští významní autoři v této oblasti a ze zahraničních pak přeložení do češtiny.

Dotaz: Proč nejsou citovány některé zahraniční prameny v originální podobě?

Charakteristika hodnocené firmy Zeelandia s. r. o. po stránce výrobního procesu, dosažených ekonomických výsledků, postavení na trhu a analýzy vnějšího okolí firmy je základnou pro další zpracování práce.

Dotaz: Proč autor neuvádí dosažený hospodářský výsledek tj. zisk v jednotlivých letech, který je syntetický ukazatel?

Stěžejní částí práce autora je kapitola šestá zabývající se analýzou stávajícího stavu organizace co do jednotlivých útvarů a především uskutečňovaných procesů. Ze schémat řídicí a organizační struktury je patrná snaha firmy přizpůsobovat se měnící situaci na trhu. Autor analyzuje vzájemné vztahy mezi procesy a útvary firmy pomocí matic. Zvýšenou pozornost věnuje logicky hlavním činnostem. Analýzu provádí pro časové období 2002 – 2006.

Na základě analýzy procesů pak přistupuje k jejich modelování a sice pro pět hlavních procesů firmy, které rozhodují o úspěšnosti firmy na trhu. Při formulování uvedených modelů prokazuje autor důkladnou znalost současné situace ve firmě a ukazuje pak možnost jak

analyzované činnosti ještě lépe uspořádat a provozovat. V této části se projevuje tvůrčí přístup autora s využitím teoretických poznatků uvedených v literární rešerši.

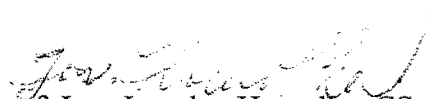
Dotaz: Může autor blíže konkretizovat sdělení na str. 107, že měření spotřeby času a výše nákladů ve firmě není na žádoucí úrovni?

Závěrem možno konstatovat, že předložená disertační práce má potřebnou strukturu v teoretické, popisné a tvůrčí části. Svědčí o zvládnutí problematiky ze strany disertanta a o jeho schopnosti uplatnit tvůrčím způsobem teoretické znalosti.

Po stránce odborné splňuje disertační práce příslušné požadavky a proto ji doporučuji k obhajobě před stanovenou komisí.

Po úspěšné obhajobě doporučuji udělit disertantovi hodnost „doktor“ ve zkratce Ph.D.

V Praze 8. 1. 2008


prof. Ing. Jaroslav Homolka, CSc.
Katedra zemědělské ekonomiky
PEF, ČZU v Praze