

Posudek k disertační práci Ing. Aleše Kubanta

Doktorský studijní program:	Ekonomika a management
Obor:	Management a ekonomika
Název práce:	Integrace základních pilířů neustálého zlepšování v nevýrobních společnostech ve střední a východní Evropě

K posouzení jsem obdržel disertační práci v rozsahu 190 stran základního textu a 24 stran příloh a teze disertační práce v rozsahu 36 stran, včetně Curricula Vitae (2 ss.). Podklady svým rozsahem, strukturou a obsahem vyhovují platným univerzitním a fakultním směrnícím pro kvalifikační práce.

Stanovisko k předloženým kapitolám

Úvod

Autor odůvodňuje volbu daného tématu orientovaného na integraci základních pilířů neustálého zlepšování do podnikových struktur nevýrobních společností. Ztotožnuji se s jeho vývody, považuji zvolené téma za nanejvýš aktuální. Vzhledem ke svému aktuálnímu pracovnímu zaměření preferuje nevýrobní společnosti, směrem k realitě provedení výzkumu redukuje rozsah na jedinou společnost Schneider Electric a region na 9 států střední a východní Evropy ve kterých má společnost zastoupení. Tato redukce mu usnadnila provedení kvantitativního a kvalitativního výzkumu ve zvládnutelném rozsahu, na druhé straně je obtížnější výsledky výzkumu zobecňovat v navrhovaném metodickém postupu.

Současný stav řešené problematiky

Autor postupně definuje základní metodologii a přístupy používané v neustálém zlepšování v posloupnosti Six Sigma, Lean & Lean Office, Design for Lean Six Sigma (DFLSS), Kaizen & Office Kaizen, Quality Value Engineering (QVE), 8-Disciplines (8-D). Základní charakteristiky uvedených přístupů jsou doloženy odvolávkami zejména na zahraniční i tuzemské zdroje, které se problematice zlepšování věnují. V syntetizující části rešerše jsou zvýrazněny v praxi ověřené kroky úvodních programů zlepšování nevýrobních procesů a formulovány čtyři pilíře implementace Lean Office v podobě kultury organizace, podnikatelského modelu, zacílení na eliminaci plýtvání, partnerství managementu a motivovaných zaměstnanců při dlouhodobé implementaci a udržování lean. ***Při obhajobě práce by bylo vhodné tyto pilíře konfrontovat se známými modely výrobních systémů, např. Toyota, Barum, Škoda – Auto, Linet, případně dalších.*** V závěru charakterizuje autor popsané příčiny neúspěchů a na druhé straně přínosy neustálého zlepšování v nevýrobních společnostech. Zmiňuje již zavedené, ověřené postupy ke zlepšování podnikových procesů (Kontinuální zlepšování procesů, KVP, CI, Reengineering, BPR, Kaikaku, CPI). Celkem 35 stránek těchto charakteristik je zaměřeno na autorova systematická hodnotící stanoviska k aplikovatelnosti metod v nevýrobních organizacích, s orientačními odkazy na zdroje, ve kterých se o uvedených metodologiích a přístupech hovoří. Domnívám se, že v rešeršní části samotné disertační práce jsou hlavní rysy charakterizovaných metodologií a přístupů ke zlepšování dostatečně rozvedeny. ***Při obhajobě by autor mohl zařadit metody zlepšování do obecnějšího rámce teorie inovačních procesů a charakterizovat vztah reengineering procesů, inovace procesů, kontinuální zlepšování procesů.***

Cíl a hypotézy disertační práce

Základní cílem disertační práce je charakterizovat základní pilíře neustálého zlepšování a popsat metodický postup pro úspěšnou integraci definovaných základních pilířů ve

specifickém prostředí nevýrobních společností, cíl vychází ze syntetizovaných závěrů rešeršní kapitoly. Dekompozice takto zformulovaného cíle do 6 dílčích cílů, které mají metodickou posloupnost je logická. Osobně oceňuji, že autor na základě připomínek na státní doktorské zkoušce příliš velký počet 11 cílů, který působil příliš útržkovitě agregoval do sevřenější kompaktnější podoby. Vynikla tak silněji vazba na stanovených šest hypotéz. ***Při obhajobě by bylo vhodné okomentovat důvody pro negativní pojetí formulace čtvrté hypotézy, protože neodpovídá poznatkům rešeršní části, zejména stanoveným čtyřem pilířům zlepšování a je zřejmé její vyvrácení i výsledky výzkumu.*** Obsah disertační práce a postup jejího řešení dává dostatečnou představu o konkretizaci stanovených dílčích cílů.

Zvolené metody zpracování

V tezích i vlastní práci je uveden přehled obecných metodických přístupů převážně kvalitativní povahy i metod shromažďování dat pro kvantitativní výzkum, se kterými je možno souhlasit. Oceňuji přiřazení jednotlivých metod stanoveným krokům řešení disertační práce. Zmíněné zúžení subjektu výzkumu na jedinou nevýrobní společnost a její regionální zastoupení eliminuje očekávané problémy a rizika související s řešením stanovená v matici rizik. Bližší charakteristika vztahu metod kvantitativního a kvalitativního výzkumu, dotazníkové metody a strukturovaného rozhovoru je dokladovaná využitím metodologické triangulace.

Hlavní výsledky disertační práce.

Kvantitativní výzkum byl proveden formou dotazníkového průzkumu zaměřeného na zaměstnance 9 nevýrobních regionálních zastoupení společnosti Schneider Electric. Na základě provedené rešerše zkoncipovaný dotazník v české a anglické verzi byl ověřen předvýzkumem na 7 pracovnících, upraven, rozšířen o polskou a maďarskou verzi a využit pro vlastní šetření. Dosažená návratnost byla 21,2 % z celkového počtu 1220 zaměstnanců regionálních zastoupení, pro účely vyhodnocení ji považuji za dostačující. Charakteristika souboru odpovědí respondentů je analyzována podle znaků, státu, oddělení, pohlaví, pracovní pozice, věku, účasti na specializovaných trénincích, praxe u současného zaměstnavatele, celkové praxe. Detailněji jsou na 24 stránkách kvantifikovány výsledky odpovědí v oblastech přístup ke změně, představa o programu neustálého zlepšování, základní pilíře pro integraci, kritické faktory pro integraci, nejčastější bariery při zlepšování, osobnostní charakteristiky, ohodnocení vnitropodnikové kultury, národnostní charakteristiky, využití zlepšovacího potenciálu zaměstnanců, možnost sestavení univerzálního metodického postupu, vztah přínosů a nákladů neustálého zlepšování. Formou prezentace výsledků jsou koláčové grafy ve vztahu k podstatným znakům pro dané charakteristiky a souhrnný hodnotící komentář.

Kvalitativní výzkum byl proveden formou strukturovaných rozhovorů s celkem 19 pracovníky ze všech regionálních zastoupení opět s využitím předvýzkumu ověřujícího metodiku na vzorku 4 účastníků. Jsou rovněž uvedeny základní znaky souboru z hlediska státu, oddělení, absolvování tréninků a školení, pohlaví, pracovní pozice. Otázky byly zaměřeny na představu o vnitropodnikové kultuře podporující zlepšování, doby jejího vytvoření, významu zavádění této kultury do podnikových strategií. Formou prezentace výsledků jsou histogramy se statistickým vyhodnocením a souhrnný hodnotící komentář.

Specifická část výzkumu se věnuje vyhodnocení dat o realizaci celkem 396 zlepšovacích projektů z pohledu doby trvání, státu, oddělení s podrobným hodnocením parametrů průměru a směrodatné odchylky. ***Autor by v této souvislosti mohl při obhajobě podat podrobnější komentář ke Grafu č. 27 z pohledu záporné délky trvání projektu na ose x a četnosti na ose y a k rozčlenění charakteristiky projektů (dílní zlepšování, inovace, reengineering).***

V poslední části výzkumu jsou podrobnou statistickou analýzou výsledků kvantitativního výzkumu verifikovány hypotézy 1, 2, 3 a 5. Hypotéza 4 byla ověřena kvalitativním výzkumem, hypotéza 6 kombinací výsledků kvantitativního a kvalitativního výzkumu.

Zobecněním výsledků rešerše, kvalitativního a kvantitativního výzkumu a rozboru dat realizovaných projektů je návrh metodického postupu pro integraci základních pilířů neustálého zlepšování v nevýrobních společnostech v krocích Klasifikace procesů a klíčových parametrů interní a externí výkonnosti, Definice projektu, Metodický postup (včetně zpracování kulturních odlišností), Časová osa metodického postupu, Riziková analýza –FMEA. Je sice prezentován na případové studii společnosti Schneider Electric, ale je dostatečně ilustrativní pro aplikaci v jiných nevýrobních společnostech.

Přínosy disertační práce.

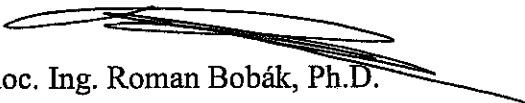
S charakterizovanými přínosy práce pro vědu a praxi je možné souhlasit, rovněž lze také souhlasit s potenciálními přínosy pro výuku na UTB ve Zlíně.

Souhrnné stanovisko k podkladům

- Téma práce považuji v současných podmínkách za vysoce aktuální
- Stanovené cíle považuji za splněné i při zúžení rozsahu výzkumu na jedinou nevýrobní společnost a její regionální zastoupení
- Postup řešení problému a předložené výsledky odpovídají požadavkům na disertační práce a přináší ve vyhodnocení kvantitativního i kvalitativního výzkumu nové poznatky do oboru Management a ekonomika. Specifickým přínosem je navržený metodický postup v případové studii Schneider Electric aplikovatelný i pro další nevýrobní organizace, pracující v multikulturních podmínkách
- Zpracované podklady jsou dostatečné pro účely obhajoby disertační práce, i když se autor nevyhnul několika drobným formálním a pravopisným chybám
- Dosavadní tvůrčí aktivity doktoranda, dva příspěvky na odborných konferencích, čtyři články v odborných recenzovaných časopisech, dvě kvalifikační práce a osm interních firemních materiálů pro školení neustálého zlepšování jsou s přihlédnutím ke kombinované formě studia dostačující. Všechny jsou orientovány na předmět řešení disertační práce.

Závěr

Předložené podklady k obhajobě disertační práce splňují požadavky zákona, univerzitních i fakultních předpisů. Prokazují schopnost samostatné tvůrčí práce v oboru Management a ekonomika doktorského studijního programu Ekonomika a management. Doporučuji proto disertační práci k obhajobě a v případě úspěšné obhajoby práce ing. Aleši Kubantovi udělit akademický titul Ph.D.


doc. Ing. Roman Bobák, Ph.D.

Ve Zlíně 6.6.2009