

**Posudek oponenta disertační práce**  
Univerzita Tomáše Bati, Fakulta managementu a ekonomiky, Zlín

---

Doktorand: **Ing. Martin Hrabal**

Doktorský studijní program/obor: P6208/6208V038 Management a ekonomika

Téma disertační práce: **Role lidského faktoru v kontextu procesního řízení**

Školitel: **doc. Ing. David Tuček, Ph.D.**

Fakulta managementu a ekonomiky, Univerzita Tomáše Bati, Zlín  
Ústav průmyslového inženýrství a informačních systémů

Oponent: **doc. PhDr. Ing. Aleš Gregar, CSc.**

Fakulta managementu a ekonomiky, Univerzita Tomáše Bati, Zlín  
Ústav managementu a marketingu, Zlín

Předložená disertační práce má 224 stran, včetně 29 tabulek a 56 obrázků umístěných přímo v textové části. V závěru textové části je uveden seznam literatury (celkem 77 titulů). Ve čtyřech přílohách jsou uvedeny dokumenty pro realizaci výzkumu a zpracování výzkumných dat. Disertační práce je vedle úvodu a závěru rozdělena do devíti kapitol, které ji strukturují podle zaměření práce na explanační empirický přístup k výzkumu.

#### **Naplnění cílů disertační práce**

Cíl disertační práce, definovat potřebné kompetence a vytvořit kompetenční modely nejdůležitějších rolí v BPM, včetně metodiky výběru, začlenění do organizace a vzdělávání pracovníků zastávajících tyto role, byl splněn. Autor uvádí v kap. 8.1 až 8.3 kompetenční modely tří nejdůležitějších rolí v BPM. V každém modelu je uvedena charakteristika činnosti, organizační zařazení role a podmínky pro výběr pro tuto roli, s ohledem na potřebné znalosti, dovednosti a vlastnosti pracovníka. V kap. 8.4 jsou uvedeny dvě možnosti zařazení BPM do organizačního uspořádání firmy. Cenný je návrh uspořádání pro komplexnější organizace s více hlavními procesy, kde řešením může být centrum excelence BPM, které umožňuje racionální řízení činnosti BPM i v případě existence více poboček ve společnosti. V kap. 8.5 je pro využití navržených kompetenčních modelů sestaven metodický postup pro implementaci BPM. V kap. 8.6 je uveden souhrn výsledků výzkumu, který umožnil zodpovědět všech pět výzkumných otázek formulovaných k dosažení hlavního cíle výzkumu. V kap. 9 je souhrn výzkumných výsledků ve třech rovinách přínosů: pro teorii, pro praxi a pro výuku. Ve všech těchto směrech disertační práce velmi dobře splnila stanovené cíle. Možná by **autor mohl při obhajobě disertační práce blíže komentovat naplnění třetího z dílčích cílů, které jsou formulovány na str. 66 jako východiska pro přípravu výzkumného projektu.** Naplnění tohoto dílčího cíle není v kap. 8 explicitně uvedeno. Dále by možná bylo potřebné **při obhajobě disertační práce komentovat splnění poslední části hlavního cíle disertační práce tj. vzdělávání pracovníků, kteří zastávají navržené nejdůležitější role v BPM.** Možná to v textu disertační práce je uvedeno, ale není to uvedeno v souhrnu výsledků výzkumu.

Téma lidského faktoru ve vztahu k procesnímu řízení je vysoce aktuální jak z hlediska vědeckého zkoumání, tak z hlediska praktické využitelnosti ve firmách a organizacích, protože reaguje na požadavek aplikace kvalitních metod rozvoje pracovníků, s cílem

zvyšování jejich profesionální připravenosti a výkonnosti. Často se stane, že i když je projekt BPM metodicky a technicky dobře připraven, implementace procesního řízení není úspěšná. Ukazuje se, že lidský faktor je klíčový při implementaci i následném rozvoji procesního řízení organizace. Závěry výzkumu a jejich implementace poskytují zajímavé možnosti pro využití v přípravě odborného rozvoje pracovníků, kteří jsou v nejdůležitějších rolích v BPM, ale také pro vytváření takových kontextuálních podmínek pro BPM, které budou podporovat jeho efektivnost.

### **Teoretická východiska disertační práce, práce s literaturou**

Teoretická východiska disertační práce formuloval autor na základě zpracování kvalitního přehledu literatury k aktuálním poznatkům, které se vztahují k tématu BPM a specifik pro roli lidského faktoru v BPM. Doktorand věnoval potřebnou pozornost zhodnocení současného stavu poznání řešené problematiky v naší i zahraniční literatuře. Tematika procesního řízení (BPM) a lidského faktoru v kontextu procesního řízení, význam lidského faktoru pro implementaci a následný rozvoj procesního řízení organizace ke zvyšování výkonnosti a konkurenceschopnosti podniku, je v souvislosti s manažerskými postupy a řízením výkonnosti velmi významná (Roeser a Kern 2015, George, 2005). Disertační práce se zabývá tím, jak v podmínkách BPM nastavit požadavky na kompetence klíčových pracovních rolí manažerů a profesionálů, způsoby jejich ohodnocování při výběru a obsazování manažerských a profesních pozic. Rozsah použitých literárních zdrojů je přiměřený, je použita relevantní a aktuální naše i zahraniční literatura, použité zdroje jsou korektně citovány. Autor práce stručně a přehledně uvádí, proč považuje téma BPM a lidských zdrojů za zajímavé a vhodné pro svůj výzkum. Ve vymezení odpovídajících pracovních pozic a rolí ve vztahu k BPM, vidí autor disertační práce mezeru v poznání, kterou chce výsledky svého výzkumu zaplnit. Autor uvádí, že přehled literárních pramenů nepřináší mnoho poznatků o lidském faktoru v kontextu BPM a také osobní zkušenost autora z oblasti implementace BPM v praxi potvrzuje potřebu empirického výzkumu tohoto tématu. Proto byl formulován hlavní cíl výzkumu, dílčí cíle a výzkumné otázky zaměřené na téma identifikace hlavních rolí v BPM a kompetencí pracovníků, kteří tyto role zastávají.

Teoretická východiska pro projekt výzkumu jsou shrnuta na str. 64. Na str. 60 jsou uvedeny definice pojmů kompetence, **mohl by autor komentovat vztah mezi pojmy kompetence a kvalifikace a který z těchto pojmů a proč používá ve své práci pro charakteristiku požadavků znalosti, dovednosti a vlastnosti potřebné pro výkon hlavních rolí v BPM?**

### **Výzkumný postup, použité metody, způsob zpracování**

Pro výzkumný projekt jsou formulovány výzkumné otázky (viz str. 67), které nasměrovaly tvorbu nástrojů pro sběr empirických výzkumných dat. Výzkumný projekt zahrnuje kombinaci kvalitativního a kvantitativního výzkumu. Pro sběr dat byly použity Delfská metoda, metoda průzkumu pomocí dotazníku a analýza instrumentálních případových studií. Sběr dat pomocí dotazníků byl doplněn strukturovanými rozhovory (viz Příloha C) s vybraným okruhem pracovníků, kteří pracují v hlavních rolích pro BPM. Sběru výzkumných dat Delfskou metodou se ve třech kolech zúčastnilo osm expertně vybraných respondentů. Analyzovány byly dvě instrumentální případové studie. Průzkumu pomocí dotazníků se zúčastnilo 30 organizací z databáze firem dlouhodobě spolupracujících s FaME. Strukturované rozhovory byly vedeny s respondenty z osmi vybraných firem. Výběr respondentů byl expertní, to znamená vedený snahou vybrat takové respondenty, kteří mají potřebnou zkušenost a znalost z výkonu rolí v BPM. Vzhledem k typu výzkumu, je možno považovat tento postup výběru respondentů za vhodný, protože umožňuje získat kvalitní a relevantní empirická data. Přípravě sběru empirických dat věnoval autor potřebnou pozornost, získaná výzkumná data je možné považovat za relevantní podklady pro zpracování a

vyhodnocení těchto dat použitými metodami. Autor v práci uvádí limity platnosti výsledků svého výzkumu.

Zvolený postup zpracování disertační práce považuji za metodologicky správný, s dobrou logickou návazností. Struktura disertační práce sleduje postup daný zaměřením práce na empirický, explanační přístup k výzkumu. Výsledky provedeného výzkumu autor podrobně diskutoval ve vztahu k poznatkům z literatury, vyhodnotil limity platnosti výsledků provedeného výzkumu a formuloval závěry pro vědecké poznání, pro manažerskou praxi a pro výuku.

### **Formální úprava a úroveň zpracování**

Předložená disertační práce je napsána kultivovaným a srozumitelným jazykem. Získané poznatky a vyvozené závěry jsou formulovány stručně a přehledně. Formální a jazyková úprava práce je na velmi dobré úrovni. Rozsah použitých literárních zdrojů je přiměřený, je použita relevantní a aktuální naše i zahraniční literatura, použité zdroje jsou korektně citovány.

### **Přínosy disertační práce, výzkumné výsledky a závěry**

V kapitole 8.6 je uvedeno shrnutí výzkumných zjištění a diskuse k získaným poznatkům. Přínosy výzkumných výsledků disertační práce jsou přehledně uvedeny ve třech rovinách, teorie, praxe a výuka (viz kap. 9) Přínosem pro teorii je v prohloubení poznatků o hlavních rolích v BPM, velmi významné je vytvoření kompetenčních modelů a matic, popisů rolí a návrhy na začlenění BPM do kontextu organizace. V tomto směru zpracování disertační práce splnilo cíl, který byl stanoven.

Z pohledu přínosu pro praxi uvádí autor možnost customizace navržených kompetenčních modelů a metodický postup jejich efektivní implementace do konkrétní organizace event. daného organizačního kontextu.

Přínos pro výuku vyplývá s povahy řešeného tématu, výsledky jsou jistě velmi cenné pro zvýšení kvality výuky studentů, kteří směřují buď na manažerské pozice v procesně řízených firmách, nebo na profesní pozice spojené s významnými rolemi v BPM. Poznatky mohou významně přispět k úspěšnosti absolventů fakulty v jejich další profesní kariéře.

### **Publikační činnost autora:**

V seznamu publikací uvádí autor 9 titulů publikovaných převážně na mezinárodních konferencích a v našich a zahraničních odborných časopisech. Výsledky výzkumu získané při zpracování disertační práce bude jistě možné dále publikovat v našich i zahraničních odborných časopisech.

### **Závěr**

Na základě posouzení obsahové a formální stránky předložené disertační práce konstatuji, že student prokázal tvůrčí schopnosti ve výzkumné práci v oboru management a ekonomika, a že předložená práce splňuje požadavky standardně kladené na disertační práce ve studijním oboru Management a ekonomika. Doporučuji proto předloženou práci k obhajobě před komisí pro obhajoby disertačních prací, a po úspěšném obhájení této práce navrhuji udělit autorovi titul „Philosophiae Doctor“ (Ph.D.).

Ve Zlíně dne 12. 6. 2017.

doc. PhDr. Ing. Aleš Gregar, CSc.

Adresa autora posudku:

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, Fakulta managementu a ekonomiky, Mostní 5139,  
760 01 Zlín, tel. 576032227, e-mail: [gregar@fame.utb.cz](mailto:gregar@fame.utb.cz)

### **Otázky pro obhajobu**

Navrhuji, aby autor při obhajobě disertační práce blíže vysvětlil své stanovisko k těmto otázkám:

### **Otázky pro obhajobu:**

1. Na str. 60 jsou uvedeny definice pojmů kompetence, mohl by autor komentovat vztah mezi pojmy kompetence a kvalifikace, který z těchto pojmů a proč používá ve své práci pro charakteristiku požadavků na znalosti, dovednosti a vlastnosti potřebné pro výkon hlavních rolí v BPM?
2. Na str. 66 jsou stanoveny tři dílčí cíle jako východiska pro přípravu výzkumného projektu. Naplnění třetího dílčího cíle není v kap. 8 explicitně uvedeno. Mohl by autor blíže komentovat naplnění tohoto (třetího) dílčího cíle?
3. Na str. 66 je stanoven hlavní cíl disertační práce, mohl by autor komentovat splnění poslední části hlavního cíle disertační práce tj. vzdělávání pracovníků, kteří zastávají navržené nejdůležitější role v BPM? Možná to v textu disertační práce je uvedeno, ale není to uvedeno v souhrnu výsledků výzkumu (viz kap. 8.6).