

doc. Ing. Ján Závadský, PhD.
Ekonomická fakulta UMB
Inštitút manažérskych systémov v Poprade
Francisciho 910/8
058 01 Poprad

Žilinská univerzita
Fakulta riadenia a informatiky
Referát pre vedu a výskum
Univerzitná 8215/1
010 26 Žilina

OPONENTSKÝ POSUDOK

habilitačnej práce Ing. Viliama Lendela, PhD.
v študijnom odbore 3.3.15 Manažment.

Preambula

Tento oponentský posudok bol vypracovaný na základe žiadosti dekana Fakulty riadenia a informatiky Žilinskej univerzity prof. Ing. Karola Matiaška, PhD. zo dňa 12.3.2014 a v zmysle ustanovení Vyhlášky MŠVVaŠ SR č. 6/2005 Z.z. o postupe získavania vedecko-pedagogických titulov alebo umelecko-pedagogických titulov docent a profesor.

Vyjadrenie k habilitačnému spisu

Spolu so žiadosťou o vypracovanie oponentského posudku bol mne ako oponentovi habilitačnej práce, doručený aj habilitačný spis Ing. Viliama Lendela, PhD. Aj napriek prioritě posúdiť habilitačnú prácu, v úvode posudku by som rád vyjadril stanovisko k predloženému spisu. Habilitant v ňom dokumentuje svoju pedagogickú, vedeckovýskumnú a publikačnú činnosť. Vo všetkých troch oblastiach sa Ing. Viliam Lendel, PhD. jednoznačne profiluje v oblasti manažmentu a marketingu a inovatívnych prístupov v týchto manažérskych disciplínach. Pozoruhodný je počet projektov a najmä množstvo publikácií, ktoré dokazujú jeho odbornú a najmä vedeckú erudovanosť. Podčiarkuje to napríklad množstvom vedeckých statí publikovaných v zahraničných časopisoch evidovaných v databáze Scopus, kde uvádza osem takýchto článkov. Ak by som neposudzoval habilitačnú prácu, kde je nevyhnutné formulovať pripomienky a nabádať habilitanta k obhájeniu svojich tvrdení uvádzaných v práci, tak podľa habilitačného spisu by som jednoznačne vyjadril pozitívny postoj k udeleniu titulu docent.

A) FORMÁLNE POSÚDENIE HABILITAČNEJ PRÁCE

1. Základné údaje o habilitačnej práci

Názov práce:	Riadenie inovačných procesov v podniku
Počet strán:	130
Prílohy:	0
Počet obrázkov:	47
Počet tabuliek:	38
Počet bibliografických odkazov:	139

2. Formálna úprava práce, terminológia a používaný jazyk

Habilitačná práca je napísaná odborným jazykom, kde habilitant preukazuje dostatočné poznanie skúmanej problematiky. Jasne a jednoznačne formuluje svoje myšlienky a stanoviská, čo podporuje aj množstvom tabuliek a obrázkov. Práve obrázky prezentujú jeho schopnosť extrahovať časti objektu a predmetu skúmania a modelovať ich účelne podľa cieľov jeho habilitačnej práce. Niektoré termíny používané v habilitačnej práci synonymizuje, napríklad *riadenie a manažment* na strane 19, s čím sa nie vždy možno celkom stotožniť. Aj niektoré spojenia, napríklad *projektové procesné riadenie* uvádzané na strane 79 je integráciou dvoch rovnocenných prístupov, ale zvyčajne využívaných v odlišných prípadoch (projektové riadenie na riadenie jedinečných a neopakovateľných procesov – projektov s jedinečnými výstupmi, procesné riadenie na riadenie opakovateľných cyklických procesov s opakovanými výstupmi).

B) OBSAHOVÉ POSÚDENIE HABILITAČNEJ PRÁCE

1. Aktuálnosť zvolenej problematiky

Téma habilitačnej práce s názvom Riadenie inovačných procesov v podniku je aktuálna. Problematika riadenia inovačných procesov je zaujímavá z rôznych pohľadov. Disciplíny, ktoré majú s inovačnými procesmi, uvádza aj habilitant na str. 25. Podľa neho ide o strategický manažment, manažment zmien, projektový manažment, manažment ľudských zdrojov, hodnotový manažment a procesný manažment. Pozitívne hodnotím obrázok 2.2., kde sú vymedzené základné väzby medzi inovačným manažmentom a ostatnými subsystémami manažmentu. Zároveň chválím aj odvahu habilitanta vymedziť len tieto subsystémy, pretože inovačné procesy zasahujú aj do ostatných subsystémov manažmentu – manažment výroby, manažment (manažerstvo) kvality, marketingový manažment, finančný manažment. Každý manažér by tak mohol nástožiť na prepojení „jeho“ manažmentu s inovačným manažmentom.

2. Vedecký cieľ habilitačnej práce

Cieľom habilitačnej práce je na základe podrobnej analýzy teórie inovácií, inovačného manažmentu a najmä inovačných procesov, identifikovať inovačné procesy v podniku a navrhnúť ich efektívne riadenie. Po prečítaní habilitačnej práce konštatujem, že jej cieľ bol splnený. Štruktúra práce odpovedá téme a podporuje naplnenie cieľa. V súvislosti s cieľom práce by som zvažoval použitie termínu *efektívne riadenie*, pretože v habilitačnej práci habilitant niekedy operuje týmto pojmom a niekedy pojmom *úspešné riadenie* inovačných procesov (napríklad strana 121). Pri čítaní práce som však identifikoval hodnotiacu stupnicu úrovne riadenia inovačných procesov (strana 95) a hodnotím pozitívne snahu o transformáciu kvalitatívneho na kvantitatívne (aj keď tabuľka neobsahuje priamo termín *efektívna úroveň riadenia*).

3. Posúdenie obsahu a prínosov habilitačnej práce

Habilitačná práca má 5 samostatných kapitol, kde každá podáva ucelený pohľad na časť riešenej problematiky riadenia inovačných procesov a smeruje k naplneniu cieľa práce. V prvej kapitole uvádza východiská habilitačnej práce a spolu s opisom použitých metód vytvára logický vstup pre návrh modelu riadenia inovačných procesov založeného na procesnom prístupe. V druhej kapitole sa venuje súčasnému stavu riadenia inovačných procesov, vysvetľuje základné pojmy a súvislosti inovačného manažmentu, prezentuje najnovšie výsledky iných autorov doma i v zahraničí. Vysoko oceňujem tretiu kapitolu venovanú vlastnému empirickému výskumu zameranú na riadenie inovačných procesov. Sú v nej jasne formulované východiská výskumu, hypotézy výskumu, otázky respondentom a štatistické vyhodnotenie výskumu. Za hlavnú časť habilitačnej práce pokladám štvrtú kapitolu, kde je navrhnutý model riadenia inovačných procesov v podniku. Model je komplexný a zahŕňa takmer všetky aspekty riadenia inovačných procesov. Aj keď z modelu na obrázku 4.1 nie sú jasne identifikovateľné niektoré väzby, habilitant ich dôsledne vysvetľuje v nasledujúcom texte (napríklad *učenie*, ktoré nemá väzbu s inými časťami modelu a je v elipse akési osamotené). Zaujímavý a s veľkým potenciálom na diskusiu je obrázok 4.3, kde je uvedená potreba revízie inovačných procesov. Dostávame sa tak k tomu, či je možné stotožniť inovačný proces, inovačný projekt a životný cyklus inovácie. Prosím habilitanta, aby túto otázku vnímal ako akademický námet na diskusiu a nemusí k nej zaujať stanovisko. Piatou kapitolou je prípadová štúdia riadenia inovačných procesov vo vybranom podniku.

C) ZÁVER A OTÁZKY

Ing. Vladimír Lendel, PhD. je jednoznačne erudovanou a v odbornej a vedeckej komunite známou osobnosťou. Jeho bohatá publikačná a vedecko-výskumná práca pretavená aj do habilitačnej práce, je dôkazom jeho predpokladov rozvíjať študijný odbor 3.3.15 Manažment a to nielen v jeho domácom prostredí, ale aj s národným a medzinárodným presahom. Na základe

posúdenia habilitačnej práce prosím habilitanta, aby v rozprave formuloval odpovede a stanoviská na tieto otázky:

1. Na strane 19 uvádza habilitant kapitolu 2.1.1 *Riadenie – manažment*, kde synonymizuje tieto dva pojmy. Je možné diferencovať tieto pojmy alebo sú vždy ekvivalentné?
2. Na strane 79 uvádza termín *projektové procesné riadenie*. Ak existujú dva hraničné prístupy k vymedzeniu systému riadenia, funkčné a procesné, tak projektové riadenie patrí medzi procesné prístupy k riadeniu. Je však možné spojiť procesné a projektové riadenie, keď pri projektoch so zvyčajne neopakovateľnými výstupmi používame len niektoré charakteristiky projektu a pri procesoch, ktoré sa opakujú (napríklad výrobné procesy) a majú opakované výstupy sú vhodné viaceré charakteristiky procesu?
3. Prečo habilitant vymedzil *interakciu inovačného manažmentu* práve s vybranými subsystémami manažmentu uvádzanými na strane 25 (strategický manažment, ..., procesný manažment) a nie s ďalšími. Aké kritériá zvolil pre výber?
4. Na strane 54 je ako jeden z výsledkov uvedené, že podniky často vnímajú inovačné aktivity veľmi rôznorodo, viac s dôrazom na inovácie produktov a menej na inovácie v riadení. Je toto vnímanie podnikmi (viac na produktové inovácie) v rozpore s efektívnym riadením inovačných procesov?
5. Na strane 113 je uvedený ako príklad strategický inovačný proces v podniku KROS, a.s. Pri vymedzení obsahu tohto procesu ide vlastne o hlavný proces tvorby hodnoty, pri ktorom podnik poskytuje služby (návrh a vývoj softvéru). Je možné tento proces označiť za inovačný, keď postupnosť krokov sa vždy opakuje pri všetkých zákazníkoch (návrh, prototyp, výroba, predaj)? Nejedná sa skôr o projekt (proces) dodania softvéru, kde sa zákazníkovi poskytuje jedinečné riešenie formou nového produktu?

Na základe predloženej habilitačnej práce s názvom *Riadenie inovačných procesov v podniku* uchádzača o vedeckopedagogický titul *docent* Ing. Viliama Lendela, PhD. ju

=odporúčam =

k obhajobe pred habilitačnou komisiou na Fakulte riadenia a informatiky Žilinskej univerzity a po jej úspešnej obhajobe

=navrhujem =

udelieť uchádzačovi vedecko-pedagogický titul *docent* v odbore 3.3.15 Manažment.

V Poprade, 04.04.2014

doc./Ing. Ján Závadský/PhD.