

## OPONENTSKÝ POSUDOK

na habilitačnú prácu: **„RIADENIE INOVAČNÝCH PROCESOV V PODNIKU“**

Autor práce: **Ing. Viliam LENDEL, PhD.**

Pracovisko : **Fakulta riadenia a informatiky Žilinskej univerzity v Žiline**

Oponentský posudok som vypracoval na základe písomného vyžiadania dekana Fakulty riadenia a informatiky Žilinskej univerzity v Žiline zo dňa 12. marca 2014. Na posúdenie mi bola predložená habilitačná práca v rozsahu 130 strán, členená do úvodu, piatich kapitol a záveru bez príloh a habilitačný spis.

V 1.kapitole práce autor popisuje proces riadenia inovačných procesov a vymedzuje problémy a úlohy v tejto oblasti. Definuje niektoré základné termíny a vysvetľuje prístup k riešenej problematike. Je v nej stanovený cieľ habilitačnej práce, ktorým je zjednodušene povedané identifikovať inovačné procesy v podniku a navrhnuť ich efektívne riadenie. Cieľ je dosť zložite formulovaný, keď v jednej vete je šesťkrát použitý termín inovácia, respektíve inovačný. V šiestom bode čiastkových úloh na str. 16 sa uvádza „vypracovanie ucelenej metodiky inovačných procesov v podniku“ a na ďalšej strane v rámci obr.1.2 sa spomína „vypracovanie ucelenej metodiky *riadenia* inovačných procesov v podniku“.

V tejto časti sú rozpracované aj metódy a postupy riešenia habilitačnej práce vrátane na prepojenie s vedecko-výskumnou činnosťou habilitanta. Obrázok 1.2 by som nazval metodický postup, nie metodológia. Za metodológiu riešenia tejto práce je možné pokladať teóriu riadenia. Rovnako si myslím, že logika nie je metóda, ale vedná disciplína, aj keď v práci je možné využívať niektoré z logických metód. Chýba mi aspoň čiastkový cieľ, ktorý by smeroval do oblasti pedagogickej činnosti autora a potvrdzoval jej prepojenie s vedecko-výskumnou činnosťou.

Druhá kapitola habilitačnej práce má analyticko-popisný charakter, pričom kladie dôraz na charakterizovanie manažmentu podniku, vymedzuje vzťah riadenia a manažmentu. Podrobne definuje termín inovácia a vysvetľuje úlohy inovačného manažmentu. Uvádza, že inovácie sú reakciou na zmenené hlavne vonkajšie prostredie. Medzi skutočnosťami iniciujúcimi inovácie uvádza aj hospodárske cykly a v ďalšej vete konštatuje, že inovácie sú dôvodom svetových hospodárskych cyklov (str.21). Podrobne rozpracováva vzťah informačného manažmentu k všeobecnému manažmentu a k jeho častiam, od strategického až po procesný manažment a úlohu rozhodovania v inovačnom manažmente. V podkapitole 2.1.3 sa opäť vracia k vysvetľovaniu procesného manažmentu. V podkapitolách 2.2 až 2.4 rozpracováva problematiku riadenia inovačných procesov vrátane zmapovania domácich a zahraničných literárnych zdrojov. Druhá kapitola má teda vytvoriť potrebné východiská pre samotné rozpracovanie modelu riadenia inovácie na úrovni podniku, ktorý tvorí jadro habilitačnej práce. Celý text pôsobí dosť nekonzistentne, napriek tomu poskytuje reálny návod na ďalšie rozpracovanie predmetnej problematiky. Podľa môjho názoru však tejto kapitole chýba autorov postoj k problému vo forme čiastkového záveru.

Tretia kapitola habilitačnej práce rieši problematiku výskumu v oblasti riadenia inováčných procesov v podniku. Autor vymedzil základné oblasti, ktoré boli v poslednom období riešené formou vedecko-výskumných úloh. V tab.3.1 uvádza prehľad výskumných aktivít pracoviska zameraných na riadenie inováčných procesov. Z predloženej tabuľky nie je možné zistiť úlohu habilitanta v uvedených výskumných projektoch. Ako však vyplýva z habilitačného spisu podieľal sa na ich riešení v pozícii riešiteľ a v projekte VEGA č.1/0363/14 je zástupcom vedúceho projektu. Na str.49 konštatuje, že výskum sa orientoval na štyri hlavné prístupy k riešenej problematike. Myslím si, že sa skôr jedná o oblasti skúmania, než o prístupy, aj keď môžeme hovoriť o sektorovom, prípadne teritoriálnom prístupe. V závere kapitoly, na str.68, sú uvedené logicky usporiadané predpoklady na spracovanie modelu riadenia inováčných procesov v podniku.

Štvrtá kapitola je venovaná modelu riadenia inováčných procesov v podniku. Z hľadiska obsahu i rozsahu tvorí jadro habilitačnej práce. Na strane 71 autor píše, že predložený model vychádza z modelu riadenia portfólia inovácií, ale neuvádza mieru vlastného prínosu. Pri vysvetľovaní samotného modelu kladie dôraz na inováčné kompetencie a menej sa zaoberá samotným inováčnym procesom. Podrobne sa zaoberá plánovaním, ale aj hodnotením inováčných procesov. Na str.94 uvádza, že bola vypracovaná komplexná metodika hodnotenia inováčných procesov, ktorá v sebe zahŕňa štyri podrobné spôsoby hodnotenia. Z ďalšieho textu, až po str.109 nie je jasne, čo je vlastne komplexná metodika, či postupy uvedené v A, B, C sú súčasťou D a to predstavuje komplexnú metodiku, prípadne sú to samostatné metódy, ktoré tvoria súčasť celkového hodnotenia. Napríklad štandardizovaný nástroj na meranie kvality SERVQUAL môže byť použitý na meranie kvality služieb a môže byť použitý na hodnotenie kvality inováčného procesu v službách, prípadne môže byť čiastočne modifikovaný. V závere kapitoly autor identifikoval hlavné problémy v procese riadenia inováčných procesov. Podstatná časť odporúčaní má však príliš všeobecný charakter.

Piata kapitola uplatňuje získané poznatky a vytvorené závery v prípadovej štúdií riešenej v rámci podniku KROS, a.s.. Záverečné odporúčania sú aj v tomto prípade dosť všeobecné.

S celkovými závermi habilitačnej práce formulovanými autorom je možno v podstate súhlasiť. Autor hodnotí stanovené ciele ako splnené. Podľa môjho názoru však aspoň v závere mohli byť formulované odporúčania vo vzťahu k pedagogickému procesu na fakulte.

Pripomienky k textu habilitačnej práce:

- v práci je dosť preklepov a štylistických chýb,
- autor s obľubou používa predložku „k“ tam, kde v slovenčine nepatrí, prípadne slovné spojenie „dochádza k“,
- niekedy sa zamieňa „termín“ a „pojmem“,
- autor používa termín prípadová štúdia (abstrakt, úvod) a inokedy ukážka praktického uplatnenie navrhovanej metodiky riadenia inováčných procesov ako to je uvedené na str. 17 – malo by ísť o ukážku, aplikáciu....
- str. 47 nie je jasne, na ktorých výskumných aktivitách zameraných na skúmanie riadenia inováčných procesov sa autor podieľal – spomína to až v závere, používa neurčitok – bolo navrhnuté (možno je lepšie navrhujem),

- prečo sa nebolo možné zamerať pri aplikácii modelu na dopravný podnik, keďže vo svojom výskume str. 49 a 52 skúma problematiku riadenia inovačných procesov na vybranom sektore doprava?
- podkapitola 4.2.1 – text mal byť popísaný v poradí ako je uvedené na str.72,
- nie je vždy uvádzaný autor pod obrázkami a tabuľkami a preto nie je jasný podiel nového a prevzatého, napr. str. 78 obr. 4.4 alebo pri tabuľke 4.5 str. 97.

### **ZÁVER :**

Predložená habilitačná práca má charakter záverečnej správy vedeckej štúdie, ponúka komplexný pohľad na riešený problém, čo pokladám za prínos. Na druhej strane jej pedagogická úroveň je vzhľadom na niektoré uvedené nedostatky nižšia, ale napriek tomu umožňuje sledovať postupnosť riešenej problematiky a naplnenie vytýčeného cieľa. Aktuálnosť spracovanej problematiky je vysoká a závery je možné premietnuť do praxe aj do pedagogického procesu.

Na základe uvedených skutočností konštatujem, že Ing. Viliam Lendel, PhD.:

- preukázal svojou habilitačnou prácou schopnosť vedeckého riešenia vybratej problematiky,
- presvedčil o znalosti problematiky riadenia inovácií podniku,
- je schopný kriticky posudzovať a aplikovať teoretický aparát na vybranú odbornú problematiku,
- vie metodicky vysvetliť podstatu riešenia a zrozumiteľne interpretovať jeho výsledky,
- svojou habilitačnou prácou splnil jednu z požiadaviek na úspešnú habilitáciu v odbore „Manažment“.

Pri obhajobe habilitačnej práce požadujem od habilitanta vyjadrenie k týmto otázkam:

1. Je možné vytvoriť spoločný model riadenia inovačných procesov vo výrobných podnikoch a podnikoch služieb, v čom vidíte základné rozdiely?
2. V čom sa navrhnutý model odlišuje od modelu riadenia portfólia inovácií, ktorý autor uvádza ako zdrojový?
3. Vysvetlite Vami navrhovanú komplexnú metodiku hodnotenia inovačných procesov.

**Odporúčam prijať** predloženú habilitačnú prácu na obhajobu a po úspešnej habilitácii **vymenovať** Ing. Viliama LENDELA, PhD. **docentom** v odbore 3.3.15 Manažment.

V Žiline dňa 7. apríla 2014

prof. Ing. Ladislav ŠIMÁK, PhD.  
Katedra krízového manažmentu  
FŠI ŽU v Žiline