

OPONENTSKÝ POSUDEK DISERTAČNÍ PRÁCE

Doktorand: Ing. Lenka Výstupová

Téma: Využití vybraných nástrojů nákladového controllingu s vazbou k finančnímu controllingu ve veřejném sektoru se zaměřením na veřejné vysoké školy

Školitel: doc. Ing. Roman Zámečník, Ph.D.

Oponent: prof. Ing. Marek Vochozka, MBA, Ph.D.

K posouzení mi byla předložena disertační práce na téma „Využití vybraných nástrojů nákladového controllingu s vazbou k finančnímu controllingu ve veřejném sektoru se zaměřením na veřejné vysoké školy“ v rozsahu 186 stran textu, včetně rejstříků a příloh. Disertační práce zahrnuje kromě Úvodu a Závěru šest číslovaných kapitol, konkrétně Současný stav řešené problematiky, Cíle a vědecké otázky disertační práce, Metody a postupy při zpracování disertační práce, Hlavní výsledky disertační práce, Přínos disertační práce pro vědu a praxi a Nástin dalšího pokračování práce. Dále pak autorka připojila Seznam použité literatury, Publikační aktivity autora a Odborný životopis autora.

Hodnocený aspekt	Hodnocení
<i>Aktuálnost tématu disertační práce</i>	<p>Autorka sama již v abstraktu a úvodu své práce věnuje důraz na objasnění aktuálnosti své práce. Akcentuje především motivaci českých a zahraničních vysokých škol řídit náklady. Tu spatřuje ve snaze získat výzkumné granty, jejich podmínkou je přijetí a aplikace metodiky přiřazení plných nákladů se zohledněním příčinné souvislosti k aktivitě (full cost). Autorka však nezapomíná ani na snahu vysokých škol (zejména veřejných vysokých škol – dále jen VVŠ) dosahovat maximální možné míry efektivity svého fungování a maximální možné míry spravedlnosti při přerozdělování svých zdrojů.</p> <p>Je však nutné již téměř v úvodu posudku zdůraznit, že si autorka vybrala téma nejen složité, ale vzhledem k heterogenitě prostředí VVŠ téma svým způsobem velmi kontroverzní. Do diskuse na mnohých VVŠ vstupuje kromě odborných argumentů i řada parciálních zájmů. Mnozí pracovníci VVŠ si neuvědomují, že cílem full cost metodiky je především přiřazení nákladů k aktivitě, nikoliv však rozhodnutí o alokaci disponibilních zdrojů (zjednodušeně získání podkladů pro manažerské rozhodnutí). Diskuse o zavedení metodiky full cost tak často bývá nejen odbornou diskusí, ale svým způsobem snahou o získání finančních zdrojů. Je tak zřejmé, že i předložená disertační práce vyvolá řadu otázek a reakcí na řadě VVŠ.</p> <p>Lze tak shrnout, že autorkou zvolené téma je velmi aktuální.</p>
<i>Míra naplnění cílů stanovených v disertační práci</i>	<p>Autorka stanovila cíl práce takto: „Hlavním cílem disertační práce je, v návaznosti na vyhodnocení využívání vybraných nástrojů nákladového controllingu, identifikovat efektivní přístup k vybraným nástrojům nákladového controllingu s vazbou k finančnímu controllingu</p>

	<p>při zohlednění vícezdrojového financování na VVŠ, který je možné aplikovat všeobecně v prostředí VVŠ.“ Autorka zároveň stanovila tři dílčí cíle své disertační práce:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Zjistit, jakým způsobem a na jaké úrovni nákladů jsou náklady přiřazovány na jednotlivé aktivity na zahraničních a tuzemských VVŠ a jak toto přiřazování ovlivňuje podmínky čerpání jednotlivých zdrojů. 2. Zjistit, jak a na jaké úrovni nákladů jsou náklady přiřazovány na jednotlivé aktivity ve veřejném sektoru obecně, a to v komparaci se soukromým sektorem. 3. Identifikovat překážky, které brání aplikaci efektivního přístupu k řízení nákladů a tím i finančnímu řízení. <p>Dále pak stanovila celkem šest vědeckých otázek, které mají vést k naplnění vedlejších, potažmo hlavního cíle práce (vzhledem k povaze práce by bylo vhodnější nazvat otázky výzkumnými).</p> <p>Jak hlavní cíl práce, tak cíle vedlejší a vědecké otázky jsou definovány srozumitelně a adekvátně k dosavadní míře poznání dané problematiky a požadované míře detailu.</p> <p>Autorka stanovila metodiku, v níž postupně popisuje postup, s nímž zodpoví vědecké otázky a následně naplní cíl své práce.</p> <p>Výsledky odpovídají stanovené metodice. Konkrétně:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Vědecké otázky č. 1 a 2 byly zodpovězeny kapitolou 4.2. Tím byl naplněn i vedlejší cíl práce č. 1. 2. Vědecká otázka č. 3 byla zodpovězena kapitolou 4.3. Tím byl naplněn vedlejší cíl č. 2. 3. Vědecké otázky č. 4, 5 a 6 byly zodpovězeny kapitolou 4.4. Byl tak naplněn vedlejší cíl č. 3. <p>Následně byla provedena syntéza získaných výsledků a v závěru kapitoly 4.5 bylo konstatováno naplnění hlavního cíle práce. S tím lze plně souhlasit. Pravdou však je, že diskuse výsledků výzkumu následuje až částí 4.6. Obvyklé bývá konstatování naplnění cíle práce až po provedené diskusi. Přesto tato drobnost na závěrečném resumé, tedy že byl cíl práce naplněn, nemění.</p>
<p><i>Postup řešení problému a výsledky disertační práce, přínos studenta</i></p>	<p>Struktura disertační práce je odpovídající. Autorka definuje nejprve společenskou potřebu řešit zvolené téma. Navazuje analýzou dosavadního poznání dané problematiky. Definuje cíle a vědecké otázky. Následně přechází k metodám a postupu zpracování disertační práce. Pokračuje hlavními výsledky disertační práce. Hodnotí přínos své disertační práce pro vědu a praxi. Popisuje další směr pokračování svého výzkum. V Závěru pak svou práci hodnotí.</p> <p>K aktuálnosti zvoleného tématu, a tedy společenské poptávce po jeho řešení, jsem se již vyjádřil výše. Co se týká současného stavu problematiky, analyzovala autorka řadu zdrojů a dokumentů. Předně konstatovala, že k řešenému tématu chybí relevantní zdroje. S tím se nemohu zcela ztotožnit. Ano, článků ve WoS a Scopus, či odborných knih na dané téma je opravdu nemnoho. Na druhou stranu existuje řada</p>

	<p>analýz a studií, které realizovalo MŠMT, jednotlivé VVŠ i reprezentace vysokých škol. Chápu však, že měla autorka omezený přístup právě k těmto zdrojům (které snad i můžeme označit za nevěřejné). Autorka využila řadu již poměrně starších publikací, které již můžeme v současné době označit za překonané (mám na mysli např. zdroje z 90. let 20. století z oblasti, kde vychází řada publikací každý rok – finanční řízení, finanční analýza).</p> <p>Hlavními metodami disertační práce jsou analýza primárních a sekundárních dat. Autorka kladla důraz na analýzu primárních dat. Realizovala rozhovor se zástupci několika VVŠ, kteří si nepřáli být v práci jmenováni. Dále analyzovala o stavu řízení nákladů na zahraničních univerzitách – University of Coimbra, Friedrich – Alexander University of Erlangen-Nürnberg, Graz University of Technology, University of Twente, National, University of Ireland, University of Warsaw, ISIK University, University of Liverpool, Catholic university of Leuven, Uppsala University, University of Tartu, University Carlos III of Madrid. Analýzu sekundárních dat a návrh metodiky aplikace full cost provedla pak doktorandka na příkladu Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně.</p> <p>Výsledky odpovídají zvolené metodice. Vedou k odpovědím na stanovené vědecké otázky a ke splnění definovaných cílů.</p> <p>Lze snad zmínit, že některé prezentované informace jsou zastaralé. Autorka uvádí řadu informací z minulé dekády. Např. na str. 88 uvádí v tabulce náklady jednotlivých VVŠ v ČR v roce 2008. Stálo by však za uvedení, že:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Celkový rozpočet VVŠ se od té doby výrazně změnil (ať již svým objemem nebo strukturou). 2. Např. VŠPJ vznikla v roce 2004, VŠTE pak dokonce v roce 2006. Obě VVŠ vznikly jako nové subjekty (aniž by se oddělily z jiné VVŠ, nebo získaly infrastrukturu jiným způsobem). <p>Je tak otázkou, jakou má taková tabulka vypovídací hodnotu. Lze však uvést i další zastaralé informace.</p> <p>Přesto je korektní uvést, že tyto drobné chyby nemohou znehodnotit úsilí a výsledky, kterých autorka dosáhla. Osobně za velmi hodnotnou považuji část práce 4.5 Hlavní výsledky výzkumu vč. identifikace efektivního přístupu k vybraným nástrojům nákladového controllingu s vazbou k finančnímu controllingu. Autorka pojala tuto podkapitolu velmi prakticky. Vymezuje podmínky pro zajištění efektivního přístupu k řízení vícezdrojového financování na VVŠ. Dále pokračuje konkrétním návrhem implementace výsledků své disertační práce. Ten se jeví jako aplikovatelný, a to nejen v prostředí UTB ve Zlíně.</p>
<p><i>Význam pro praxi a pro rozvoj vědního oboru</i></p>	<p>Přínosu disertační práce pro vědu a praxi se věnuje kapitola 5. Autorka popisuje nejprve přínos pro vědu:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Disertační práce rozšiřuje poznatky o problematice efektivního řízení nákladů pomocí nástrojů nákladového controllingu s vazbou k finančnímu controllingu

	<p>v organizacích veřejné sféry, se zaměřením na VVŠ a současně abstrahuje získané poznatky pro potenciální aplikaci navrženého přístupu v rámci finančního řízení VVŠ.</p> <ol style="list-style-type: none"> 2. Disertační práce mapuje přístupy k řízení nákladů a výnosů na zahraničních VVŠ formou vypracovaných případových studií, které spolu s publikací EUA poskytují východiska dalšího potenciálního výzkumu v oblasti řízení nákladů a výnosů VVŠ. 3. Práce přináší teoretické poznání identifikace možného přístupu k metodice plných nákladů se zohledněním příčinné vazby na aktivity VVŠ při současném uplatnění maticově orientovaném řízení nákladů a výnosů. <p>Dále se věnuje přínosu pro praxi, kdy považuje za potenciální beneficiary jednotlivé VVŠ a MŠMT. Za přínos pak považuje především metodický postup k přiřazení plných nákladů na jednotlivé aktivity.</p> <p>V závěru kapitoly jsou popsány přínosy pro vzdělávací a výzkumnou činnost fakulty, kde autorka navrhuje především transfer poznání do výuky konkrétních předmětů.</p> <p>Celkově je možné hodnotit práci jako přínosnou jak pro praxi, tak pro rozvoj vědního oboru.</p>
<p><i>Formální úprava disertační práce, jazyková úroveň disertační práce.</i></p>	<p>Struktura a formální úroveň disertační práce je na požadované úrovni. Mohu vytknout pouze drobnosti – několik překlepů, a ne vždy výbornou tiskovou kvalitu vkládaných grafů.</p> <p>Určitě bych uvítal přepisy rozhovorů se zástupci VVŠ.</p> <p>Jazyková úroveň práce je na výborné úrovni.</p> <p>Drobné chyby však nesnižují pozitivní dojem hodnocení disertační práce.</p>
<p><i>Publikační činnost studentky</i></p>	<p>Autorka uvádí v seznamu literatury 6 výstupů. Dva z těchto výstupů jsou zaznamenány v tuto chvíli ve WoS. Jedná se o konferenční příspěvky, které zaznamenaly celkem 5 citací. Další dva texty na indexaci zatím čekají. Ač zatím doktorandka textů mnoho neuvádí, je z dosavadní publikační činnosti patrný její výzkumný směr a snaha o kvalitní vědeckou práci.</p> <p>Abych tedy shrnul, publikační činnost je co do počtu výstupů a jejich kvality odpovídající a dává tušit zajímavý vědecký potenciál studentky.</p>
<p><i>Otázky do diskuse</i></p>	<p>Jak jsem již konstatoval výše, práce vyvolá poměrně mnoho otázek a jistě zajímavou diskusi. Je to dáno tématem, detailem jejího zpracování a otázníky nad její implementací. Dovolím si položit však pouze některé:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Na straně 55 hodnotíte studii provedenou na VŠE a na JU. Konstatujete, že: „Z výše uvedeného je tedy zřejmé, že tento systém sice lze použít pro hodnocení dané VVŠ, ale nelze jej použít pro srovnání výkonnosti v rámci jednotlivých VVŠ.“ S ohledem na uvedené skutečnosti s tímto závěrem musím souhlasit. Avšak následně se věnujete situaci na Slovensku a

	<p>tam používanému systému UNIKAN, kdy snahou slovenských kolegů je využívat jednotný systém. S ohledem na výše uvedené mne zajímá:</p> <ol style="list-style-type: none"> a. Myslíte si, že by měl být systém pro celý sektor VVŠ v ČR jednotný? Co hovoří pro zavedení jednotného systému pro celou ČR, a co naopak proti? b. Je návrh Vaší metodiky aplikovatelný pro celou ČR? <p>2. V části 5.2 píšete: „Přínos lze spatřit i případně pro MŠMT, které by ukazatel nákladovosti nepřímých nákladů připadající na jednoho přepočteného akademického pracovníka při plném úvazku mohl zavést i jako ukazatel pro srovnání nákladovosti jednotlivých VVŠ například i do výročních zpráv VVŠ či jiných interních materiálů MŠMT.“ Osobně se s tímto tvrzením nemohu ztotožnit. Nákladovost na jednoho pracovníka je dle mého názoru velmi zkreslující. Osobně však souhlasím s využitím maticově orientovaného řízení nákladů a výnosů (str. 137). Přesto se mohu mýlit. Vysvětlíte mi proto svůj závěr z části 5.2. Jaká je hodnota takového ukazatele?</p> <p>3. Velmi dobře znám výroční zprávy o hospodaření řady VVŠ. Ač se MŠMT snaží o sjednocení metodiky její tvorby, hodnota informací uváděných jednotlivými VVŠ se velmi liší. Jak cenným zdrojem informací výroční zprávy o hospodaření VVŠ pro Vaši práci byly?</p>
--	--

Předložená disertační práce Ing. Lenky Výstupové odpovídá požadavkům kladeným na kvalifikační práci třetího stupně vysokoškolského vzdělání. Autorka disertační práce prokázala znalost zvolené problematiky i schopnost využít teoretická východiska k praktickému výzkumu a analýze jeho výstupů.

Práci doporučuji k obhajobě před příslušnou komisí pro obhajobu disertační práce.

V Českých Budějovicích 7. 6. 2020



prof. Ing. Marek Vochozka, MBA, Ph.D.