

Hodnocení oponenta diplomové práce

Název diplomové práce: **Proces tvorby strategického plánu v neziskové organizaci**
Autorka práce: **Bc. Veronika Pokorná**

Cílem diplomové práce (příloha 11) je: „...přispět k porozumění přínosu strategického plánování v neziskové oblasti.“ Autorku práce, Bc. Veronika Pokornou, k jejímu napsání motivovalo nedostatečné prosazení strategického plánování při řízení organizací občanského sektoru. Diplomantka při psaní práce vychází z předpokladu, že popis průběhu strategického plánování v jedné organizaci může přispět k pochopení tohoto procesu a k pochopení jeho přínosu organizaci.

Způsob, jakým diplomová práce vznikala stojí za ocenění. Je sympatické, že se diplomantka nabízené výzvy – vytvořit strategický plán pro jednu ze sociálních služeb, nezalekla, a že si na vlastní kůži vyzkoušela proces řízení strategického plánování. Jak teoretickou přípravu, tak postřehy ze samotného procesu tvorby strategie pak autorka vtělila do textu diplomové práce.

Diplomovou práci pak diplomantka strukturuje obvyklým způsobem, přičemž dominantním segmentem, alespoň co se týče rozsahu, je její praktická část. Autorka však z nevysvětleného důvodu opouští svůj původní záměr, který popsala v projektu diplomové práce (příloha 11): „Vzhledem ke zvolené metodě (akční výzkum) jsem se rozhodla strukturovat práci tak, že ji nebudu dělit standardně na teoretickou a čistě praktickou, ale do kapitol, jejichž názvy budou odpovídat jednotlivým etapám procesu, a v nichž bude přímo propojena odborná teorie s praktickým využitím a reflexí.“

Teoretická část je rozdělena na tři kapitoly. Zařazení první kapitoly, zaměřené na teorii řízení změny, autorka odůvodňuje (str. 9) tak, že strategické řízení je pro ni jedním z vhodných nástrojů řízení změn. Toto pojetí není v manažerské literatuře příliš obvyklé. V manažerské literatuře (Drucker, Crainer, Huczynski & Buchanan) se můžeme setkat spíše s paralelními popisy těchto řídicích procesů. Obtížně bychom také hledali autora, který by řízení změny nazval nástrojem.

V druhé kapitole autorka plně podléhá svým přesvědčením, která nejsou vždy podložena dostatkem relevantních informací. Za nejzásadnější považují její víru, že české neziskové organizace, respektive jejich manažeři, strategické plánování neznají nebo se mu nevěnují dostatečně. K utvrzení čtenáře o oprávněnosti tohoto výroku však chybí jakékoliv přijatelné důkazy. Autorka odkazuje (str. 19) na tvrzení Mallya, i když ten v citovaném textu nepíše o neziskových organizacích, ale podnikajících subjektech. Závěrečná kapitola teoretické části popisuje hlavní fáze strategického plánování, za které autorka považuje: přípravu, analyzování, stanovení priorit a vytvoření plánu.

Praktická část je průvodcem po tvorbě strategického plánu sociální služby – sociální rehabilitace, kterou poskytuje anonymizovaná organizace občanského sektoru. Za účelem vytvoření strategického plánu diplomantka navrhla postup (str. 48), proti jehož

strukturu není možné nic namítat. Strategie vznikala participativně, což lze označit na silnou stránku navržené metodologie. Jednotlivé fáze tvorby jsou detailně strukturované, diplomatka u každé fáze definuje cíle, výstupy, výzkumné metody a respondenty. Za problematiku považují především reflexe jednotlivých fází, respektive jejich hlavních aktivit. Jediným zdrojem informací používaných v reflexích je sama autorka, a tak se čtenář, proti popisu průběhu aktivity, z textu reflexe nedozvídá příliš mnoho nového (např. str. 52 – 53, 63 apod.). Ne úplně šťastně volená jsou hodnocení, která se v některých autorčiných reflexích objevují (str. 79): „Někteří členové týmu jeví známky nedostatečně rozvinuté schopnosti systémového myšlení...“ Reflexe průběhu procesu, respektive jeho hlavních částí, posbíraná od většího množství jeho přímých účastníků by text objektivizovala a zvýšila tak jeho vypovídající hodnotu.

Pečlivá příprava strategického plánování a zapojení zaměstnanců do tohoto procesu však nezabránilo vzniku výstupu, který u nezasvěceného čtenáře vyvolává další otázky. Například, když vize služby (str. 83) je formulována: „Organizace je v rámci ČR jedničkou v řešení sociální situace lidí bez domova...“, není zcela zřejmé, o jaký druh prvenství se jedná? Podobně je tomu u samotného strategického plánu (příloha č.10), který je sice logicky strukturován, avšak nepřináší odpovědi na klíčové strategické otázky. Z těch hlavních jmenujme např. a) jaká bude celková kapacita služby SR v roce 2014?, b) kolik uživatelů služby získá zaměstnání, c) jak se budou měnit organizační příjmy? d) jakým způsobem budou diverzifikovány atd. Z obsahu strategického plánu je zřejmé, že se v něm objevuje vše, co považovali účastníci plánování za důležité. Na druhou stranu je také zřejmé, že je plán, v této podobě jen obtížně realizovatelný a před jeho případnou implementací by bylo jej ještě potřeba upravit. Za problematiku považují také skutečnost, že si plán jedné služby „žije“ vlastním životem, který nereaguje na stav v organizaci. I skvěle napsaná strategie totiž může být k ničemu v případě, že v organizaci neexistuje podpora a zdroje potřebné k její implementaci.

Závěrem svého hodnocení opětovně oceňuji úsilí a přípravu, které Bc. Veronika Pokorná, tvorbě strategie věnovala. Jsem přesvědčen, že zkušenost, kterou s vytvářením strategického plánu učinila je pro ni neocenitelná, a že ji může významně posunout při dalších procesech strategického plánování, kterých, jak věřím, se v budoucnosti bude aktivně účastnit.

Otázka k obhajobě diplomové práce:

- 1) Jak se metodicky vyhnout situaci, kdy ze vznikající strategie je zřejmé, že nepřináší odpovědi na klíčové strategické otázky?
- 2) Navrhněte metodiku, kterou by bylo možné provést reflexe jednotlivých fází strategického plánování popsanych v diplomové práci.

I přes výše uvedené výhrady prohlašuji, že diplomová práce, Proces tvorby strategického plánu v neziskové organizaci, splňuje nezbytné požadavky a klasifikuji ji stupněm dobře.

V Praze 6. září 2013

Hodnocení zpracoval: Mgr. Petr Vrzáček