

## Hodnocení vedoucího diplomové práce

**Název diplomové práce:** Strategické plánování v neziskové organizaci

**Autorka práce:** Bc. Ivana Štěpánková

I když strategické řízení není mezi manažery občanského sektoru neznámým pojmem, stále se můžeme setkat s řadou organizací, které jeho výstupy při řízení používají jen částečně, nebo je nepoužívají vůbec. Tato skutečnost sice neznamená, že by tyto organizace byly ponechány náhodě, neboť managementy obvykle nějakou strategii řízení, aspoň v hlavě, mají. Ta však není sdílena a jako taková jen těžko může být společným úsilím zaměstnanců naplňována. Častým důvodem rezignace na strategické plánování v organizaci je také zahlcení managementu operativou a chybné procesní uchopení jednotlivých fází strategického řízení. S vědomím těchto skutečností lze považovat téma hodnocené diplomové práce za aktuální a tudíž i prospěšné.

Cílem diplomové práce (str. 88) je vytvořit v konkrétní organizaci strategický plán a nabídnout použitou metodiku ostatním subjektům občanského sektoru k využití. Vzhledem k tomu, že diplomová práce, proti původnímu záměru, nezachycuje implementační fázi strategického řízení, omezuje se autorka na posouzení kvality strategického plánu ze strany externího odborníka.

V nepříliš rozsáhlé teoretické části diplomantka charakterizuje organizace občanského sektoru a následně mapuje vývoj neziskového sektoru především v období po Sametové revoluci. Z oblasti řízení se soustřeďuje na hlavní pilíře strategického plánování (str. 16 – 23), tedy na tematiku poslání, organizačních hodnot a cílů. Krátce také pojednává o přínosech strategického plánování a o problémech s tímto procesem spojených. V závěrečné kapitole teoretické části se soustřeďuje především na rozbor analytických prací, které různí odborní autoři se strategickým plánováním spojují, a představuje jednu z typologií vytvořených na základě obsahu strategického plánu. Obsah teoretické části vznikl na základě studia dvacítky, výhradně česky psaných, odborných monografií.

Praktická část popisuje vznik strategického plánu v konkrétní organizaci zabývající se podporou integrace cizinců do majoritní společnosti. Diplomantka nejdříve pro strategické plánování získává podporu managementu, následně navrhuje metodiku tvorby a podle ní pak strategický plán také vytváří. Následně prezentuje výstupy jednání týmu, který se podílel na vzniku první organizační strategie (str. 42). Jedná se hlavně o zkrácené verze poslání a vize. Tentýž tým pak definoval externí vlivy mající dopad na fungování organizace pomocí analýzy PESTEL (str. 43 – 44) a pomocí Porterova modelu pěti sil (str. 45 – 47). Analýzu konkurenčního prostředí zpracovala autorka na základě studia veřejně dostupných informačních zdrojů, především pak webových stránek a výročních zpráv. Analýzu interních organizačních zdrojů vytvořila ředitelka organizace a nechala ji připomínkovat ekonomkou, fundraiserkou a vedoucí sociální pracovníci.

Činnost organizace je představena diplomantkou (str. 53 – 60). Z těchto analytických podkladů je sestavena týmem pro strategické plánování organizační SWOT analýza a na následném setkání jsou definovány organizační konkurenční výhody (str. 63 – 65).

Analytické práce ústí ve stanovení pěti strategických priorit, jež jsou operacionalizovány pomocí sady strategických cílů (str. 70 – 74). Jak strategické priority, tak definované cíle dávají, na pozadí provedených analýz, smysl. K stejnému závěru dochází i externista, který obsah strategie posuzoval. I když se jen minimálně vyjadřuje k obsahové části strategického plánu, doporučuje především lepší strukturování (str. 78). Využití práce jako metodiky strategického plánování v jiných organizacích jde, podle jeho názoru, za rámec zadání (str. 79).

Ze závěru diplomové práce je zřejmé, že má diplomantka k procesu strategického plánování kritický odstup, a že si je vědoma rizik, která mohou ovlivnit úspěšnost implementační fáze (str. 80 – 81).

Ve stávající podobě lze diplomovou práci jen obtížně využít jako metodický nástroj strategického plánování v jiných organizacích. Předně v práci chybí reflexe procesu provedená jak zapojenými členy týmu, tak nezúčastněnými jedinci. Nelze tak vytyčit, zda využití postupy a kvalita dosažených výstupů prošly pilotním testem prvního strategického plánování. Významnou zpětnou vazbu bude týmu přinášet implementace strategie, tuto fázi však již nebylo, z časových důvodů, možné do textu práce zařadit. Nezařazení metodiky strategického plánování, aspoň do přílohy práce, považuji za problematické, neboť nezkušení jedinci budou v textu praktické části jen obtížně definovat jednotlivé fáze strategického plánování.

Závěrem svého hodnocení bych chtěl ocenit odvalu Bc. Ivany Štěpánkové vést strategické plánování a také její snahu vytvořit maximálně užitečný výstup. Skutečnost, že vzniklý strategický plán je využitelný jen v jedné organizaci, myslím, že nesnižuje náročnost úkolu, který si diplomantka vytyčila, a kterého se jí také podařilo dosáhnout.

#### **Úkol k obhajobě diplomové práce:**

- 1) Posuďte jaký fundraisingový potenciál má mezi firemními, respektive individuálními dárci, cílová skupina PPI. Definujte rizika plnění cíle „fundraising“ (str. 72) a navrhněte vhodná opatření řízení těchto rizik.
- 2) V analytické fázi jste nezjišťovala potřeby cílové skupiny. Můžete tento svůj přístup odůvodnit?

Prohlašuji, že diplomová práce, Strategické plánování v neziskové organizaci, splňuje nezbytné požadavky a klasifikuji ji stupněm velmi dobře.

V Praze 9. září 2014

Hodnocení zpracoval: Mgr. Petr Vrzáček