

## Hodnocení diplomové práce

**Název:** Zavádění participativních procesů do organizace na příkladu tvorby poslání a vize organizace. Akční výzkum.

**Jméno studenta:** Martina Příbylová

**Vedoucí práce:** PhDr. Zuzana Havrdová, CSc.

### Rozbor problému a cíl DP:

Cílem práce je „popsat akční výzkum realizovaný pod vedením autorky v Oblastní charitě Jihlava a ukázat nakolik vedl k zamýšlené změně“. Dále se také dozvídáme, že ona zamýšlená „změna spočívala především v posunech v kultuře organizace spočívajících v zavedení participativních metod řízení“. Výzkum probíhal v rámci procesu „reformulace poslání Oblastní charity Jihlava a vzniku vize rozvoje organizace“.

Soudě podle výše uvedeného spatřuje autorka problém v oblasti kultury organizace, konkrétně v nedostatečném zapojování pracovníků do jejího řízení. Z *Návrhu projektu diplomové práce* (příloha č. 6) se však dozvídáme, že cílem je: „změna ve vnímání nízkého kreditu práce v Charitě u vlastních zaměstnanců OCHJ“. Cíl autorka dále upřesňuje sedmi dílčími cíli, u nichž ne vždy dobře chápu, jak se vztahují k tomu hlavnímu. Domnívám se, že jsou odpovědí na příčiny, které způsobují vymezený problém. V popisu geneze jednotlivých cílů a hypotéz autorka vysvětluje, že při zpracování SWOT analýzy byla „konsensuálně vybrána osa Public relations jako ta, pro kterou má být přednostně vytvořen inovativní program“. Nedožíváme se žel dále, jakým způsobem se autorka (či skupina?) dopracovali k rozhodnutí začít u poslání a proč jeho reformulaci chápou jako nutnou podmínku pro zlepšení vnímání organizace. Již v projektu DP se dozvídáme, že vlastní zaměstnanci i veřejnost by měli vnímat Charitu jako „moderní, vstřícnou a transparentní organizaci, která poskytuje kvalitní profesionální sociální a zdravotní služby“. (O čem tedy bude další diskuse?) Tato skutečnost pozitivně ovlivní spokojenost pracovníků Charity a odrazí se v kvalitě jejich práce, tedy v kvalitě poskytovaných služeb. Je toto tedy ten hlavní cíl, ke kterému směřuje Charita a akční výzkum má k němu přispět?

V základním vymezení postrádám popis vstupní úrovně kultury organizace, k jejíž změně mělo prostřednictvím zavedení participativních procesů dojít.

Dalo by se jistě říci, že v organizaci a v managementu vše souvisí se vším, přesto bych však uvítala přesnější vymezení příčin a důsledků problému/oblasti, kterými se výzkum zabývá a zřetelnější vztahy a hierarchii ve stanovovaných cílech. (Cíl diplomové práce ve vztahu k cílům projektu DP na str. 119 a dále ve vztahu k cílům, jejichž geneze se popisuje na str. 122 v odstavci 3).

## Použitá metodika/postup:

V první kapitole vymezuje autorka použité pojmy z oblasti managementu a výzkumu. Zároveň objasňuje, kterou z uvedených definic či přístupu volila při realizaci kvalitativního výzkumu. Za zmínku by jistě stálo vymezení pojmů „participativní procesy“ a „komunitní způsob“, neboť o ty, zdá se, tu jde především.

Ve druhé kapitole popisuje postup akčního výzkumu: představuje kontext – zahájení strategického plánování v organizaci. Již tento proces je však popisován jako participativní... Dalším krokem byl předvýzkum – diagnostika výchozí situace. Soudě podle popisu autorky shoduje se diagnostika se SWOT analýzou – jedním z kroků procesu strategického plánování. Samotná analýza – vztahy mezi silnými a slabými stránkami a příležitostmi a ohroženími v textu chybí. Ani zde se nedozvídáme podrobnosti o tom, jakým způsobem byly určeny priority a vybrána právě oblast PR a z ní pak poslání. Sama autorka uvádí, že tato oblast „se zdála být“ nejvýraznějším problémem pro pracovníky. Nicméně „došlo k rozhodnutí zahájit proces změny za pomoci akčního výzkumu“ a autorka spolu s vedením organizace iniciovala vznik akčního týmu pro realizaci myšlenky „Vytvořit poslání a vizi komunitním způsobem.“ V textu se tak objevuje jakýsi další cíl, neboť autorka nikde nevyjasňuje vztah mezi pojmy „participativní procesy“ a „komunitní způsob“. Nutno podotknout, že poslání a vizi by členové organizace museli v rámci procesu strategického plánování formulovat tak jako tak. Bylo by zajímavé porovnat úroveň participace, jak byla plánována při zahájení procesu strategického plánování a jak se změnila při zahájení akčního výzkumu.

V popisu postupu akčního výzkumu (kapitola 2.4) autorka znovu uvádí předešlé kroky – zahájení procesu SP a provedení SWOT analýzy, jinde nazývané jako diagnostika. Není tedy vlastně jasné, proč celý proces nepopsat pod jedním názvem kapitoly – *Postup v akčním výzkumu*. Za pozornost jistě stojí koordinace práce týmu strategického plánování a akčního týmu pro tvorbu poslání. Zatímco *priority a opatření*, které by měly vést k naplňování poslání a vize tak, jak je vymezeno v pojmech jsou ze 13.11. 2007, přijetí poslání a vize (participativně, všemi pracovníky OCHJ) proběhlo v prosinci, uvedené datum je ze 14.12. 2007. Samotná SWOT analýza je v příloze datována 13.5.2005?

Samotné poslání vznikalo v ohniskových skupinách, kterých se účastnili vybraní představitelé oddělení oblastní charity. Autorka kriticky hodnotí jejich přípravu, průběh i výsledky. Výsledky práce předložil akční tým týmu strategického plánování, který navrhl „několik kategorií“, ze kterých „malé skupiny na výjezdním zasedání“ společně formulovaly první verzi poslání. (Z popisu mi není jasné, kdo se tohoto výjezdního zasedání zúčastnil). S touto dále pracovali členové akčního týmu a vytvořili čtyři (!) nové verze. Problémem byl dle autorky jazyk český. Nakonec rozhodlo mezi těmito čtyřmi variantami hlasování účastníků předvánočního setkání pracovníků

OCHJ. Také zde jsem nepochopila, kdo byli tito pracovníci a zda se jednalo o jakési reprezentativní zastoupení či náhodnou účast.

### **Argumentace předložených tvrzení a závěr:**

Jelikož nevíme, jaká byla situace v oblasti participativních procesů a její vliv na kulturu organizace na začátku akčního výzkumu, je jen těžké soudit, k jakému posunu v kultuře organizace došlo. Dále se domnívám, že nebyla definována míra participace - jak si vlastně takový participativní proces organizace, či akční tým představuje - nemohu tedy soudit, nakolik úspěšně se podařilo myšlenku participativního či „komunitního“ způsobu formulace vize a poslání naplnit. Autorka nám pomáhá tím, že sama říká: požadavek, aby se do diskuse o poslání zapojili všichni pracovníci, naplněn nebyl, přesto, že všichni byli přizváni a informováni. Nenalezla jsem důkazy pro toto tvrzení. Pokud je to však pravda, nechť autorka vezme v potaz, že jednou z příčin může být, že jsou pracovníci, kteří prostě participovat nechtějí a vůbec jim to nevádí... Navíc se neprokázal ani vztah mezi loajalitou zaměstnanců a zavedením participativních procesů. To bychom se ale vrátili na začátek, neboť v takovém případě mohou být příčiny problému i jejich řešení jinde než v participaci či poslání.

Pokud jde o ověření hypotéz, autorka sama říká, že např. nevytvořili dostatečné nástroje pro to, aby prokázali přímé souvislosti mezi procesem tvorbou poslání a vize a formulovanými hypotézami (viz. Rozbor problému a cíl DP). Vzhledem k již zmiňovanému problému koordinace práce akčního týmu a týmu strategického plánování nemohu tento přímý vliv uznat ani v případě změn v řízení, struktuře a kultuře organizace. Mimochodem, jak víte, že právě nyní „pracovníci dobře znají poslání organizace, rozumějí mu, ztotožňují se s ním a snaží se ho naplňovat“ (str. 77)?

### **Formální náležitosti:**

Bez dalších připomínek.

### **Otázky:**

1. Vysvětlíte prosím, co jsou participativní procesy, kde, proč a jak je možné je v organizaci zavádět. Dále prosím objasněte, co myslíte „komunitním způsobem“ vytváření poslání a vize. Vysvětlíte také, co je „komunita“ a jak se liší (nebo neliší) od pracovních skupin či týmů v organizaci.
2. Jakou roli hrají hodnoty při formulování poslání a vize organizace? Je možné, aby pracovníci organizace byli ztotožněni s posláním a vizí a zároveň nechápali či nepřijímali deklarované hodnoty?

3. Můžete objasnit koordinaci práce mezi akčním týmem a týmem pro strategické plánování? Jak na sebe jednotlivé činnosti navazovaly?

**Doporučení:**

Autorka spolu se svým týmem vykonala velký kus práce, a v kontextu organizace a rámce daného diplomovou prací, dosáhla cíle (nejméně jednoho z těch, které zmiňovala). Její kritická analýza postupu a výsledků práce nasvědčuje, že chápe procesy spojené s učící se organizací. Sama vystupovala v roli výzkumníka a ačkoli „nestála stranou“ nezbyvá jí, než se smířit s tím, že participace přináší výsledky někdy „řidší“, než by si výzkumník přál. Zvláště pokud pracujete s neinformovaným publikem. (Copak každý pracovník OCHJ přečetl a debatoval Vaše vymezení pojmů?)

Mohu jen znovu doporučit, aby se autorka se svým týmem vrátila k přemýšlení o tom, jaká je kultura organizace, jakou roli v ní participace hraje a kam by měla kulturu posunout. Ve vizi OCHJ se říká: „pracovníci se podílejí na rozvoji organizace a jsou informováni o dění a činnostech OCHJ.“ Nezbyvá, než toto očekávání specifikovat konkrétními výstupy, aktivitami a indikátory. Ráda bych také zmínila, že není třeba přeceňovat roli poslání a vize organizace ve vztahu k tomu, jak je organizace vnímána veřejností. Myslím, že o tom autorka dokonce sama hovoří (str. 77, odst.2).

Práci **doporučuji** k obhajobě. Navrhuji hodnocení **velmi dobře**.

**Datum :** 27. srpna 2008

**Podpis:**

Dana Hradcová