

## Posudek oponenta disertační práce

**studentka :** Ing. Radka P r o k e š o v á

**název práce:** Model řízení projektově orientovaných organizací sociální oblastí

**oponent:** doc. Ing. Ladislav P r ů š a , CSc.

### **Aktuálnost zvolené problematiky**

Téma předložené práce je v současné době vysoce aktuální. Ekonomické problémy, které musí naše společnost v současné době řešit, vyžadují hledat nové pohledy prakticky na všechny otázky každodenního života. V uplynulém období došlo k významným změnám v oblasti financování sociálních služeb i v oblasti financování výzkumné činnosti. Změny, které byly v obou systémech realizovány, kladou důraz na projektové financování činnosti, což vyžaduje významným způsobem komplexně přehodnotit přístupy k zajištění chodu jednotlivých institucí.

### **Stanovené cíle doktorské disertační práce, metodika práce**

Hlavním cílem předkládané doktorské disertační práce je vytvoření modelu řízení projektově orientovaných organizací v sociální oblasti se zaměřením na procesy monitoringu a evaluace. V návaznosti na tento hlavní cíl si autorka vytkla tyto dílčí cíle práce:

- výběr vhodné projektově orientované instituce sociální sféry k vytvoření uvedeného modelu řízení,
- provedení výchozí analýzy fungování této vybrané instituce a její projektové činnosti,
- vytvoření návrhu modelu řízení této instituce s důrazem
  - na vytvoření návrhu procesního modelu jejího fungování,

- na vytvoření souboru indikátorů k monitorování a hodnocení její činnosti a jejího rozvoje ,
- na vytvoření zadání pro tvorbu databázového systému z dat získávaných v rámci realizace jednotlivých projektů a aktivit této instituce,
- specifikovat východiska a předpoklady dalšího rozvoji této instituce na základě vytvořeného modelu řízení.

Pro naplnění těchto cílů autorka zvolila kvalitativní metodiku výzkumu. Její významnou součástí byla sekundární analýza dat, kdy autorka analyzovala fungování Ústavu sociální práce ZSF JU, přičemž k tomu využila rovněž informace od řešitelů a odborných garantů jednotlivých projektů, od pracovníků oddělení vědy a výzkumu a ekonomického oddělení ZSF JU. Ocenit je rovněž nutno provedené posouzení navrženého modelu řízení pomocí polostandardizovaných rozhovorů s vybranými experty.

Jsem přesvědčen, že na základě výzkumu provedeného v letech 2008 – 2011 se autorce výše uvedené cíle podařilo naplnit.

#### **Nové poznatky, které byly dosaženy v doktorské disertační práci:**

Pro vytvoření projektového modelu řízení v sociální oblasti si autorka zvolila Ústav sociální práce ZSF JU v Č. Budějovicích. Jedná se o instituci, která se věnuje realizaci praktické sociální i zdravotně sociální práce, plní funkci klinického pracoviště pro realizace praxí studentů této fakulty, což vytváří významný potenciál pro rozvoj vědecko výzkumné činnosti.

Autorka podrobně analyzovala činnost jednotlivých center Ústavu, přičemž vycházela m.j. z analýzy projektové dokumentace jednotlivých realizovaných projektů a z informací od řešitelů a garantů jednotlivých projektů. Na tomto základě navrhla – z mého pohledu vhodný model fungování tohoto Ústavu a přesně popsala klíčové procesy jeho fungování. Následně autorka vytvořila soubor indikátorů k monitorování a hodnocení jeho činnosti. Tyto indikátory byly definovány na úrovni vstupů, výstupů, výsledků a dopadů činnosti.

Následně autorka navrhla základní strukturu informační datové základny jak na úrovni Ústavu, tak i na úrovni jeho center a realizovaných projektů, vč. konkrétního technického řešení tohoto systému. Pomocí těchto indikátorů byly definovány základní předpoklady rozvoje Ústavu, vč. definování jednotlivých prioritních oblastí. Je zřejmé – a autorka to přesně popsala, že základním předpokladem pro zavedení definovaného projektového modelu řízení do praxe, je skutečnost, že alespoň jeden z rozhodujících procesů v činnosti Ústavu, přičemž pokud by těchto procesů bylo více, navrhovaný model by mohl přinést vyšší efekty.

Pozitivně je rovněž nutno ocenit skutečnost, že autorka upozorňuje na to, že implementace navrhovaného modelu do praxe by měla probíhat v několika fázích, které přesně charakterizuje. Ocenit je rovněž nutno skutečnost, že autorka upozorňuje na rizika jednotlivých kroků

Plně souhlasím s názorem autorky, že navržený model je uplatnitelný v praxi i u dalších obdobných ústavů nebo institucí, jeho zavedení může výrazně zvýšit efektivitu jejich činnosti

### **Připomínky:**

K předložené doktorské disertační práci nemám zásadní připomínky. Práce má logickou strukturu, je postavena na správných teoretických východiscích, autorka si vytýčila relevantní cíle, k jejich naplnění zvolila vhodné výzkumné metody. Autorka vycházela z aktuálních pramenů a soudobých vědeckých poznatků, prokázala schopnost samostatné vědecko výzkumné práce. Získané poznatky vedle svého vědecko výzkumného přínosu je možno aplikovat v praxi, zcela jistě se stanou součástí výukových programů v oblasti managementu a sociální práce

Dílčí připomínku mám pouze ke stylistické úpravě některých pasáží, kdy jsem toho názoru, že prezentované myšlenky, závěry a doporučení by bylo možno vyjádřit lépe a srozumitelněji např. pouhou změnou slovosledu ve větě .

### **Závěr:**

Na základě výše uvedeného hodnocení doporučuji předloženou doktorskou disertační práci k obhajobě a po jejím úspěšném vykonání navrhuji udělit její autorce Ing. Radce Prokešové titul Ph.D. ve studijním oboru Ekonomika a řízení podniku.

V Praze dne 5. září 2012



doc. Ing. Radim Roudný, CSc.  
Univerzita Pardubice  
Fakulta ekonomicko-správní  
Ústav regionálních a bezpečnostních věd  
Studentská 95  
Pardubice  
532 10  
e-mail: [radim.roudny@upce.cz](mailto:radim.roudny@upce.cz)

**OPONENTSKÝ POSUDEK**  
**DISERTAČNÍ PRÁCE**  
**JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH**  
**EKONOMICKÁ FAKULTA**  
**KATEDRA ŘÍZENÍ**

**ING. RADKA PROKEŠOVÁ**

**MODEL ŘÍZENÍ PROJEKTOVĚ ORIENTOVANÝCH**  
**ORGANIZACÍ SOCIÁLNÍ OBLASTI**

**1. Úvod – předmět a cíl práce**

Předložená práce obsahuje 140 str. textu, 4 přílohy a všechny potřebné náležitosti včetně velmi reprezentativního výběru použité literatury o 125 položkách.

**Předmět práce** je obsažen v názvu „Model řízení projektově orientovaných oblastí sociální oblasti“. Řízení projektově orientovaných organizací zahrnuje řízení projektů (u projektově řízené organizace by měly být projektové aktivity převládající, což u organizací sociální oblasti patrně není) a řízení ostatních procesů. V práci lze v kapitole 4.3 dohledat pouze obecné modely řízení procesů, nikoliv projektů. Ústav sociální práce (ÚSP) je autorkou popsán jako ústav s pedagogickou náplní, která je zaměřená na sociální oblast, nikoliv ústav sociální oblasti. Uvedené **rozpory mezi předmětem práce** uvedeným v názvu i úvodu (str. 9) **a obsahem** vlastní práce (absence modelu řízení projektů a řízení procesu pedagogicky zaměřené organizace) by měla **autorka vysvětlit**.

**Cíl práce** formuluje autorka na str. 12 jako cíl hlavní a cíle vedlejší. Hlavním cílem je vytvoření modelu řízení projektově orientovaných organizací sociální oblasti se zaměřením na

procesy monitoringu a evaluace. **Hlavní cíl** dle mého názoru **nebyl splněn**, jednak protože nebyla zkoumána organizace sociální sféry a dále práce neobsahuje významnou pasáž o evaluaci (hodnocení). Dále byly uvedeny následující dílčí cíle:

- **výběr** projektově orientované **instituce** sociální sféry k vytvoření modelu řízení – **nebyl** realizován **výběr z více organizací a** v rozporu s názvem i hlavním cílem byla zvolena **organizace pedagogického zaměření** (další, již zmíněnou otázkou je, zda organizace sociálního zaměření, např. pečovatelská služba, domov důchodců atd. jsou projektově zaměřené organizace),
- **výchozí analýza** fungování vybrané instituce a její projektové činnosti (kap. 4.2) je pojata **zjednodušeně** a v některých částech **diskutabilně** (např. analýza center uvedená v příloze 1 neobsahuje u financování zásadní údaje o členění použití, u cibulových grafů není uvedeno jak se k uspořádání dospělo, SWOT analýza zařazuje některé položky chybně atd.),
- tvorba **návrhu modelu řízení** vybrané instituce – je zpracována v kapitolách 4.3 až 4.6, **připomínky** jsou obsaženy v dalším textu,
- **specifikace východisek** a předpokladů **dalšího rozvoje** – práce neobsahuje kapitolu, která by explicitně obsahovala odpověď na tento cíl, je ale svým způsobem **obsažena v jinak pojmenovaných kapitolách**, zejména v kap. 5.1, obsažené hodnocení je značně **obecné a diskutabilní** (např. „nejoptimálnější bude stav, ve kterém se hodnoty indikátorů na úrovni center budou blížit hodnotám indikátorů na úrovni výzkumných oblastí ÚSP“ což nedává smysl, poněvadž indikátory centra jsou dány agregací indikátorů výzkumných a dalších oblastí),
- **expertní posouzení** pro další instituce – konkrétní šetření uvedené v příloze 4 jsou sice **rozhovory se 3 experty**, ale těžko to lze považovat za expertní šetření.

## 2. Metodika

**Metodika práce** je uvedena v kap. 2.2. Prvý odstavec na str.13 není o metodice, ale již v této úvodní kapitole vlastně hodnotí výsledky práce. Dále jsou **uvedeny prakticky všechny metody**, které je možno ve společenských vědách použít, např. formulace „Ve výzkumu byly využity i logické metody využívající principy logiky a logického myšlení, jejichž základem je indukce, dedukce, analýza, syntéza, abstrakce, generalizace, srovnání a analogie.“ Není však uvedeno, jak a v kterých kapitolách byly metody použity, některé, např.

dedukce práce spíše postrádá. Formulace mají poněkud charakter účelového použití, kdy vzniká dojem, že autorce **princip některých metod není zcela jasný**. Např. v předposledním odstavci na str. 13 je uvedeno, že faktory SWOT analýzy byly seřazeny metodou párového multikriteriálního srovnání, ale toto srovnání práce neobsahuje a je otázkou, co autorka míní multikriteriálním párovým srovnáním. V této souvislosti by se zjevně použilo jednokriteriální párové srovnání.

Na str. 15 je uveden sled fází výzkumného procesu, ale návrhu modelu měl předcházet monitoring projektů instituce. Na str. 16 i na jiných místech je ÚSP charakterizován jako **klinické pracoviště**, ve skutečnosti zajišťuje praxe a to je něco jiného. Uvedené expertní posouzení modelu v pravém smyslu „expertní“ není v práci obsaženo, jsou uvedeny pouze 3 rozhovory s experty.

Na str. 20 je uvedena návaznost na **grantové projekty**, která vyjadřuje **pedagogické zaměření** uvedených grantů a nikoliv problematiku řízení organizací sociální oblasti.

Celkově uvedená **metodika práce není plně v souladu s vlastní prací**.

### 3. Literární přehled a východiska

Literární přehled a východiska současného stavu jsou uvedena v kap.3. a zahrnují 47str. textu. Kapitola je kompilací, **autorka** se ochudila, **mohla využít uvedené rozsáhlé zdroje** (podle obsahu i velkého počtu literárních položek odvedla rozsáhlou práci) **k literárnímu výzkumu** hodnotícím přístupů jednotlivých autorů.

K uspořádání a obsahu kapitoly **nemám zásadní připomínky**, uplatňuji pouze některá dílčí stanoviska.

V názvu práce je uveden pojem **projektově řízená organizace**, což kapitola nezmiňuje, je rozebírán **pouze projektový management**. Kapitole by prospělo uvedení pasáže o **řízení jakosti**, která s procesy a jejich projektováním souvisí.

Na str. 39 jsou **kvalitně popsané 3 formy projektového managementu**, ale těžko lze souhlasit, že podle Němce [78] se nejčastěji uplatňují formy útvarová, projektová, maticová, tedy všechny, poněvadž jiné v podstatě neexistují (mimo kombinace).

**Pojednání o rizicích** na str. 41 až 43 je obecné, ale užitečné. Vazby procesního a projektového managementu uvedené na str. 44 až 50 obsahují mnoho zajímavých a významných pohledů, ale explicitně nevyjadřují jednoduchou **základní vazbu projektu** jako **procesu přípravy procesu** realizace s realizací jako konečným hodnocením projektu včetně souvislostí managementu.

Monitoring projektů je uveden na str.51 až 54. Kapitole by prospělo **terminologické vysvětlení monitoringu** jako synonyma pro sběr informací či civilní zpravodajství. Na str. 53 v etapě **monitoringu ex-post** je jednak hovořeno o **hodnocení** a dále působí dojmem, že je to hodnocení projektu a ne výsledného realizačního procesu jak již bylo zmíněno výše.

**Způsob hodnocení je popsán na str. 54 až 56 a je pojat obecně.** Kapitole by prospěl popis primárního použití informací, poměrového a agregovaného hodnocení, případně vysvětlení vertikální a horizontální analýzy (tak jak ji známe z finanční analýzy), metod o jednom kritérii, více kritériích atd. Autorka používá pojem sekundární analýza, který není vysvětlen. Jako metody hodnocení jsou na str.55 poněkud nepřesně uvedeny tzv. metody kvalitativní a kvantitativní, podotýkám, že **vždy se musí jednat o kvalitu**, kterou můžeme hodnotit rigorózně, nebo subjektivně a obojí můžeme vyjádřit kvantitativně. Domnívám se, že se jedná o neujasnění pojmu kvalita.

**Monitorovací systém** je popsán v samostatné kapitole str.57 až 66 a **prolíná se s předcházející kapitolou 3.2.1** a vhodnější by asi bylo sloučení obou kapitol. Kapitola se nezabývá běžnou situací, kdy některé potřebné indikátory nejsou dočasně nebo trvale k dispozici.

**Databázové systémy** jsou popsány v kap. 3.3. Kapitola svými formulacemi vytváří dojem, že data jsou něco dalšího a není zde uvedeno, že **data jsou formou**, respektive prostředkem k **přenosu informací** a mělo by být alespoň stručně pojednáno, jaká forma pro určitou informaci je optimální. Celkově považuji kapitolu 3. za dobrou, které autorka věnovala značnou pozornost a úsilí. Z hlediska celkové práce ji považuji za nejlepší.

#### **4.Výsledky**

Jedním z dílčích cílů byl výběr vhodné organizace pro **návrh modelu. Z části 1. Úvod je zřejmé, že organizace** nebyla vybírána z **více variant**, což není příliš důvěryhodné. Zásadní však je skutečnost, že zvolená **organizace neodpovídá cíli práce**, kterým je **model organizace sociální sféry**. Na str.69 je sice konstatováno, že ÚSP je vhodným modelovým příkladem, ale není to přesvědčivě zdůvodněno.

Kapitola Výchozí analýza na str. 70 až 76 je popisem. Za analýzu bychom mohli považovat cibulový graf konkurenční situace na obr. 4, 5 a dále SWOT analýzu v tab.6. Formálně na prvním místě by měla být uvedena SWOT analýza na kterou navazují cibulové grafy vyjadřující sílu jednotlivých prvků SWOT hodnocení z různých hledisek. Vlastní tabulka **SWOT není dobře sestavena**, není respektováno, že příležitosti a hrozby jsou dány vnějším, organizací neovlivnitelné skutečnosti. Autorka to nerespektuje, např. mezi

příležitosti se uvádí „celkové zefektivnění činností ÚSP, které vykonává“, což je vnitřní záležitost. **Cibulové grafy** byly zpracovány pro konkurenceschopnost, ale není uvedeno, **jak se k tomuto ordinálnímu hodnocení dospělo**. Není to pouze **osobní pohled**? (Metod jak stanovit hodnocení vlastností je celá řada a to nejen ordinálních.) Samotné **hodnocení konkurenceschopnosti** je pro řešenou problematiku **zavádějící**. S kým vlastně zkoumaná organizace konkuruje, s ostatními katedrami či někým externím? Zásadní pro činnost takovéto organizace je jakost produktů a z hlediska stylu práce naopak spolupráce, ne konkurence s dalšími organizacemi. Kapitola 4.2.3 nazvaná Rozbor center... je vlastně popis jednotlivých center obdobně jako Příloha 2.

Kapitola 4.3 **Návrh procesního modelu fungování ÚSP je spíše popis**, než racionální návrh, podle kterého by bylo možno Ústav řídit. V kapitole jsou popsány tzv. podpůrné **outsourcované procesy** ZSF JU. Jsou tím myšleny skutečně vnější dodávky prací, nebo práce kateder ZSF, pak to ale není outsourcing, poněvadž se jedná o jiné útvary stejné organizace a **je to běžná kooperace**.

Kapitola 4.4 **Monitoring projektů řešených ZSF JU je popisem** a navíc ukazuje na **paralelnost náplně ÚSP a kateder Fakulty**.

Kapitola 4.5 **Vytvoření souboru indikátorů** k monitorování a hodnocení je **seznamem běžných informací**, pravděpodobně již disponibilních informací, které mohou poskytnout pouze formalizovaný pohled na práci organizace. Např. pro racionální hodnocení nákladů je věcné členění jejich použití, což uvedený seznam neuvádí. Mezi indikátory nejsou uvedeny výsledky realizace projektů atd. V této kapitole **absentují metody hodnocení** s jejich návazností na management, zejména stimulaci pracovníků.

Kapitola 4.6 je o návrhu databázového systému a **správně vychází především z existujících databází** např. STAG. Na str. 99 a zároveň i v předchozích kapitolách se hovoří o tzv. **sekundární analýze** dat, aniž by bylo vysvětleno, co to znamená (nehledě k tomu, že data nelze analyzovat, nevíme, co znamenají, teprve po přiřazení významu se stávají informacemi, které můžeme analyzovat i když v prostředí IT se používá pojem analýza dat).

Kapitola 4.7 se nazývá „**Využití získaných hodnot indikátorů** pro další rozvoj ÚSP“ není ve skutečnosti o využití, ale **obsahuje popis a slovní hodnocení jednotlivých center**. SWOT analýza na str.109 má obdobné nedostatky jaké byly již uvedeny výše, např. publicita a propagace aktivit, což je vnitřní činnost.

Kapitola 4.8 **Expertní posouzení uplatnitelnosti**... vychází patrně jednak z pohledu autorky a rozhovorů se 3 experty a celkově je sice formulacemi **silné, ale nepřesvědčivé**.



Kapitola 5. **Praktická aplikace**...jednak v kap. 5.1 se uvádí implementace navrženého modelu řízení pro ÚSP ZSF JU ve značné verbální šíři obsahující **popis a výhody**. Není ale zřejmé, **jak to skutečně model ovlivní**. Většinu uvedených tvrzení je mono vytvořit i bez modelu. Doporučení pro implementaci pro další instituce sociální sféry obsažené v kap. 5.2 je obecné a značně diskutabilní, nehledě k tomu, že **práce se zabývá pedagogickou sférou**. **Schéma 13** Sled implementace začíná etapou „Rozdílová analýza fungování organizace (vůči modelu)“ a další „Nastavení procesů“. To je podezřelé, poněvadž model podle celé práce byl vytvořen na základě analýzy právě ÚSP, tedy proč opět analyzovat. **Chybí** (není to ani v příloze 5) **etapa kontroly** výsledků v praxi, což je běžná sekvence managementu.

Kapitola 6. **Závěr** shrnuje odpovídajícím způsobem předchozí práci a **vyjadřuje její nedostatky**.

#### **4. Formální stránka práce**

**Po formální stránce** je práce **velmi kvalitní**, vyznačuje se dobrým slohem, nezjistil jsem překlepy a chyby. Doplnění práce **schématy, grafy a tabulkami je přiměřené obsahu**. Je zřejmé, že autorka věnovala práci značné úsilí a pečlivost.

#### **6. Celkový závěr**

Práce Ing. Radky Prokešové řeší **významný, aktuálního praktický problém managementu organizací sociální oblasti**, což je uvedeno jak v názvu práce, tak v cíli práce. Práce však **řešila** ve své podstatě problematiku ÚSP ZSF JU, tedy **pedagogickou problematiku**, a tím **nenaplnila název i cíl** práce. Použité **metody** práce jsou značně **problematické**. **Výsledky** jsou **spíše popisem** a osobními názory než vědecky získanými poznatky. V textu lze nalézt řadu věcných chyb a autorka dostatečně neprokázala znalost metod vědecké a vývojové práce. **Praktické využití výsledků je problematické** a soustřeďuje se zejména na vlastní projekt a ne na praktické výsledky v sociální sféře.

**Po formální stránce** je práce **perfektní** a nemám připomínky.

**Práce nesplňuje podmínku zákona 111/1998 Sb. o vysokých školách §47 odstavec (4)**, který vyžaduje průkaz připravenosti k činnosti v oblasti výzkumu nebo vývoje, nebo k samostatné teoretické činnosti a práce musí obsahovat původní výsledky. Z uvedených důvodů

**nedoporučuji udělení akademického titulu „doktor“ (Ph.D).**

V Pardubicích dne 9. září 2012

doc.Ing. Radim Roudný, CSc.

## Oponentský posudek

disertační práce na téma Model řízení projektově orientovaných organizací sociální oblasti.

**Doktorandka:** Ing. Radka Prokešová, KŘ EF Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích

**Oponent:** Prof. Ing. Pavel Tomšík, CSc., ÚM PEF Mendelova univerzita v Brně

Disertační práce autorky byla zpracována na výše uvedené téma pod vedením školitele doc. Ing. Ladislava Rolínka, Ph.D. Disertační práce je zpracována v rozsahu 149 stran textu včetně obrázků, schémat a tabulek. Jejich přehled je v části 13. seznam obrázků, schémat a tabulek. Seznamu schází uvedení stránek, kde jsou umístěny. Snížení možnosti rychlého vyhledání v textu práce. Součástí práce jsou i přílohy uvedené v části 15. Disertační práce je členěna na 11 základních kapitol. Těžiště práce je v kapitolách 1. až 6., které jsou nazvány 1. Úvod; 2. Cíle a metodika; 3. Literární přehled a východiska současného stavu; 4. Výsledky a jejich uplatnitelnost; 5. Praktická aplikace a doporučení implementace navrženého modelu řízení; 6. Závěr. Proporčně jsou jednotlivé části významově v souladu s požadavky na strukturu disertační práce.

Cílem práce je vytvoření modelu řízení pro organizace v sociální oblasti. Součástí modelu je také zaměření se na procesy monitoringu a evaluace. Cíl práce tak orientuje disertační práci do oblasti řízení s tím, že doktorandka používá a přijímá jinou terminologii než tu, která je v oboru řízení již zaběhlá a významově jasná.

Na str. 13 zmiňuje „cibulový model“ aniž vysvětluje jeho podstatu, např. v literárním přehledu. Absence vysvětlení je patrná při aplikaci „dobré a černé cibule“ na stranách 77 a 78 (obr. 4 a 5). Uvedené „cibule“ mají různý počet vrstev pro tutéž organizaci (ÚSP). Navíc do jednotlivých vrstev doktorandka umísťuje několik výhod bez nějaké hierarchizace. Hovoří nejprve o jádru „cibule“, ale další vrstvy, které by měly zřejmě vyjadřovat váhu výhod již pak neurčuje. Navíc se takto prezentované výhody a nevýhody stávají nepřehlednými – chaotickými. Může autorka při obhajobě zdůvodnit zvolený model a přiřazení výhod a nevýhod do modelu „cibule“?

V návaznosti na model „cibule“ je uváděna SWOT analýza (tab. 6). Rád bych od autorky slyšel vysvětlení čím je systémově tvořeno vnější a vnitřní prostředí pro analýzu center ÚSP? Vede mně k této otázce příležitost – „koncepční rozvoj aktivit ÚSP v návaznosti na studijní programy oborů ZSF“ (str. 79).

Na str. 71 je uvedeno schéma 7: Organizační struktura. Je autorka spokojena s tímto schématem z pohledu teorie řízení a jejím zaměřením na vizualizaci systémů? Jedná se o organizační strukturu nebo jinou? Doporučuji schéma pro obhajobu upravit.

Další uváděná schémata působí chaoticky – schéma 8, 9, 10, 11. Např. u schématu 8 jsou objekty směrově orientované – přímé, nepřímé řízení a není jasné, kam vedou? Interní audit ve schématu je orientován vlevo i vpravo. Co tím chce autorka vyjádřit? V schématu 9,

10 i 11 jsou objekty bez vazeb. Na straně výstupů jsou lidské zdroje, klíčové indikátory a přitom míří do centrálního objektu. Může autorka vysvětlit a upravit uvedená schémata při obhajobě?

Nejasnosti vidím i v přílohách 2 – Mapy stěžejních procesů ÚSP. Např. Odborná praxe studentů je orientovaným objektem z něhož vychází vazba na realizace praxí, ale realizace praxí předchází plánování praxí. Proč není vazba na plánování praxí? Obdobně je vyjádřeno v dalších schématech Map stěžejních procesů ÚSP (Příloha 2). Žádám o vysvětlení.

Jak bylo uvedeno výše, autorka disertační práce používá pojmy odlišné od významově ustálených pojmů. Jedná se o termíny monitoring, indikátory nebo jejich spojení monitorovací indikátor. Proč autorka nepoužila terminologii, která je spojena s manažerskými funkcemi plánování a kontrola – tedy kontrolní proces a kontrolní standardy? Mohla by je rozdělit na fyzické standardy, hodnotové standardy.

Jaký standard by použila pro hodnocení transparentnosti a dalších ukazatelů ze seznamu indikátorů 1 na str. 92? Dále bych se chtěl zeptat autorky na vymezení termínu nebo charakteristiku organizace, kterou nazývá jako „projektově orientovanou organizaci“. Co tím pojmem chce vyjádřit? Jde o předmět činnosti organizace nebo má jiné vysvětlení?

Z formálního hlediska upozorňuji, že schémata, mapy jsou ve vědeckých publikacích uváděny obecně jako obrázky (obr.). Např. Obr. 7 Organizační struktura ZSF JU. Při zpracování odborného textu necht' doktorandka nepoužívá ich formu vyjadřování.

## **Závěr**

Předložená disertační práce s názvem Model řízení projektově orientovaných organizací sociální oblasti je výsledkem soustředěného úsilí doktorandky navrhnout začlenění Ústavu sociální práce ZSF JU v Českých Budějovicích do struktury univerzity a vymežit její náplň jako účelového zařízení fakulty resp. univerzity. Účast na implementaci projektu bude osobně nezbytná a bude tak přínosem pro praxi. Přínosy autorka uvádí v oblasti teoretických přínosů pro projektový a procesní management. Přínosem pro výuku managementu by bylo vymezení ekvivalentních pojmů, jak uvedeno v lektorském posudku. Cílů disertační práce bylo dosaženo.

Práci doporučuji k obhajobě a po obhájení doporučuji udělení akademického titulu doktor ve zkratce Ph.D. v příslušném oboru akreditovaném na JU v Českých Budějovicích.

V Brně dne 5. 9. 2012

Prof. Ing. Pavel Tomšík, CSc.