

## I. IDENTIFIKAČNÍ ÚDAJE

<b>Název práce:</b>	<b>Strategický rozvoj managementu podniku – Zdravotnické zařízení</b>
<b>Jméno autora:</b>	<b>Adéla Hojdarová</b>
<b>Typ práce:</b>	diplomová
<b>Fakulta/ústav:</b>	Masarykův ústav vyšších studií (MÚVS)
<b>Katedra/ústav:</b>	Masarykův ústav vyšších studií
<b>Oponent práce:</b>	Mgr. Lucia Dobrucká, PhD.
<b>Pracoviště oponenta práce:</b>	Oddělení veřejné správy a regionálních studií

## II. HODNOCENÍ JEDNOTLIVÝCH KRITÉRIÍ

<b>Zadání</b>	<b>průměrně náročné</b>
<i>Hodnocení náročnosti zadání závěrečné práce.</i>	
Zadaná téma patří svoji náročností mezi štandardné témy diplomových prác. Z hľadiska zadania je potrebné poznamenať, že názov práce a zadanie nie sú v súlade – ide o strategický rozvoj podniku alebo o strategický rozvoj managementu podniku? Diplomová práca tiež pracuje s pojmami zdravotníckeho zariadenia a nemocnica ako so synonymami, čo však nie je terminologicky celkom korektné.	

<b>Splnění zadání</b>	<b>splněno s menšími výhradami</b>
<i>Posuďte, zda předložená závěrečná práce splňuje zadání. V komentáři případně uveďte body zadání, které nebyly zcela splněny, nebo zda je práce oproti zadání rozšířena. Nebylo-li zadání zcela splněno, pokuste se posoudit závažnost, dopady a případně i příčiny jednotlivých nedostatků.</i>	
Zásadnou výhradou je to, že zdravotnícke zariadenia nie sú štandardné komerčné subjekty založené za účelom tvorby zisku. Majú odlišný zmysel existencie a odlišné vnímanie hodnoty než podniky, a teda aj iné prístupy k managementu. Navyše fungujú v silne regulovanom prostredí, a to z hľadiska práva aj politiky. Z tohto dôvodu nie je možné zobrať teóriu platnú pre podniky a jednoducho ju použiť na nemocnice. Aj keď študentka rieši súkromnú nemocnicu, kde sú mnohé firemné praktiky akceptovateľné, mala by ich aplikovať s vyššou mierou citlivosti pre špecifiká zdravotníctva.	

<b>Zvolený postup řešení</b>	<b>částečně vhodný</b>
<i>Posuďte, zda student zvolil správný postup nebo metody řešení.</i>	
Zvolený postup je v globále správny, avšak v detailoch nekorektný (viď ďalšie komentáre).	

<b>Odborná úroveň</b>	<b>F - nedostatečně</b>
<i>Posuďte úroveň odbornosti závěrečné práce, využití znalostí získaných studiem a z odborné literatury, využití podkladů a dat získaných z praxe.</i>	
<p><b>Teoretická časť</b> – Kapitola 2 sa zameriava na nemocnice, avšak kapitoly 1 a 3 sú napísané všeobecne. Nie je jasné, čo spôsobilo túto nekonzistentnosť. Ako som uviedla vyššie, zdravotnícke zariadenia majú významné špecifiká aj v prípade, že ide o súkromnú nemocnicu. Bolo by preto vhodné zamerať sa na porovnanie riadenia nemocníc (verejných aj súkromných) oproti riadeniu bežných komerčných subjektov, a predovšetkým upozorniť na odlišnosti v prístupoch, na ktoré je potrebné dať pozor v praktickej časti.</p> <p><b>Kapitola 4</b> – Finančné plánovanie je v kontexte tejto práce nadbytočné. Prečo je zdôraznený zrovna finančný plán a nie iné funkčné stratégie, ktoré by mohli byť v kontexte zdravotníctva dokonca významnejšie? Ak je táto kapitola skutočne špecificky dôležitá pre vašu praktickú časť, tak je príliš krátka.</p> <p><b>Zopár konkrétnych príkladov chýb a nejasností v teoretickej časti</b> – Nie je pravda, že konečným cieľom je vždy prežitie (str. 17). Nie je jasný pojem „defektná stratégia“ (str. 22). Vo vnútornom prostredí nie sú uvedené všetky faktory, ani všetky zdroje, naopak je tu bez jasného zdôvodnenia zaradená lokalita (str. 29). Na popísanie vonkajšieho prostredia nestačí PESTLE (str. 32). SWOT analýza nie je nástrojom na analýzu interného prostredia (str. 33, 35). Proces tvorby stratégie nie je to isté ako proces implementácie stratégie (str. 36). Alternatívy stratégie nie je možné spracovať iba na základe cieľov a silných/slabých stránok (str. 37). Text v teoretickej časti sa často odvoláva na „mnoho autorov“, „vie sa“, „z príslušnej literatúry“ apod., pričom ide väčšinou o vágne tvrdenia nepodložené odkazmi.</p> <p><b>Metodika</b> – Popis metodiky realizácie a vyhodnotenia dotazníka a rozhovorov nie je dostačujúci (zoznam otázok nie je metodika). Otázky v dotazníku pôsobia zmätočne, nie je jasný cieľ a prečo sú zrovna tieto otázky podstatné pre stratégiu.</p>	

Nedokážem identifikovať využitie dotazníka a rozhovorov v praktickej časti. Akým spôsobom boli využité, akým spôsobom ich študentka cituje a ako súvisia ich výsledky s výberom vhodnej stratégie?

Praktická časť – Kvalitatívne je praktická časť práce na úrovni štúdia bakalárskeho (aj to s výhradami), nie magisterského.

Chyby a nejasnosti v praktickej časti – Organizačná štruktúra nie je to isté ako štatutárny orgán (str. 50). Nákres je v prílohe, v texte však chýba odvolávka aj vysvetlenie (a až na str. 89 sa čitateľ dozvie, že ide o návrh novej štruktúry, pričom ale nie je jasné ako k tomuto návrhu študentka dospela). Naopak je v texte odvolávka na cenník v prílohe, ktorý však medzi prílohami nie je. Aký je rozdiel medzi strategickou analýzou a analýzou strategickej východiskovej pozície? Podobne, čo je to interná a externá analýza? (str. 50) V úvode DP je v rámci analýzy prostredia uvedená PESTLE a Porterova analýza piatich síl, ani jedna však v praktickej časti spracovaná nie je. Analýza vonkajšieho prostredia nie je dostatočná (napr. úplne chýba analýza mikroprostredia) a ani nie je jasné, aké analytické metódy študentka využila. Svojím obsahom pripomína skôr rozprávanie o situácii než odbornú analýzu. Úplne chýbajú dáta, trendy aj citácie zdrojov. Konkurenčné výhody spoločnosti sa nestanovujú iba na základe kritických faktorov úspechy podľa odvetvia (str. 52), navyše študentka žiadnu konkurenčnú výhodu neuviedla. Analýza makroekonomického prostredia nepatrí do analýzy odvetvia, ale to analýzy makroprostredia (väčšinou vo forme PEST). Obsahovo táto kapitola nesúvisí s problematikou zdravotníctva (str. 52). Ďalšie podkapitolky o odvetví zdravotníctva pôsobia chaoticky a vágne (v štýle „kde sa čo našlo“), v množstve informácií sa ťažko orientuje a nie je jasné, čo z toho je naozaj relevantné pre analyzovanú súkromnú nemocnicu a jej konkrétne špecializácie. Analýza vnútorného prostredia vyznieva náhodne (napr. prečo kapitola začína údržbou a prečo je zvýraznená zrovna embryologická štatistika?). Aké metódy boli využité pri spracovaní analýzy interného prostredia? Analýza vyznieva ako rozprávanie z pozície zamestnanca (napr. ako prijímú pacienta na ambulancii), obsahuje však málo faktov podstatných pre strategické riadenie nemocnice (napr. analýzu portfólia služieb, ich potenciálu a synergických efektov). Uvedené analýzy sú povrchné a mnohé kľúčové faktory interného prostredia nie sú uvádzané vôbec (napr. súčasná stratégia a management, kultúra, kapitálové zdroje a reinvestície, materiálne vybavenie apod.). Faktory vymenované v SWOT analýze nie sú vždy ukotvené v analýzach prostredia. Prečo sú v rámci SWOT analýzy zaradené aj faktory úspechu, ciele a opatrenia (str. 70)? Toto sú veľmi odlišné kategórie, ktoré spolu síce súvisia, ale určite sa nedajú spojiť takýmto spôsobom (študentka neuvádza žiadne vysvetlenie ani súvislosti). V úvode bolo uvedené spracovanie matíc IFE a EFE. Tie chýbajú, a tiež chýba matica IE, s ktorou sú metodicky previazané. Namiesto toho je princíp výpočtu IFE a EFE využitý v matici TOWS. Prečo si myslíte, že je tento postup správny? Každopádne graf výsledku matice TOWS (str. 74) nie je urobený metodicky korektné. Po matici TOWS chýba identifikovanie samotnej stratégie. A tiež nebola urobená QSPM uvádzaná v úvode práce. Výber stratégie aj samotná stratégia tak zostávajú záhadou (spomenutie „maxi-maxi“ túto záhadu príliš neobjasňuje, pretože tento kvadrant môže obsahovať rôzne stratégie). Podľa názvu kapitoly nasleduje misia, vízia a ciele, avšak text je skôr súborom sloganov (str. 75). Strategické ciele (str. 75) sú veľmi vágne, bez SMART formulácie. Navyše sú všetky orientované na interné prostredie nemocnice, čo nemusí byť nutne nesprávne z pohľadu potrieb nemocnice, avšak nie je jasné ako interná orientácia súvisí s vybraným kvadrantom „maxi-maxi“ a stratégiami relevantnými pre tento kvadrant (býva tradične orientovaný von na trh, pričom dovnútra bývajú orientované skôr stratégie reštrukturalizačné). Vystáva otázka, či študentka skutočne nezaujato overovala vhodnú stratégiu, alebo uvádza dopredu zvolené smerovanie prakticky bez ohľadu na vhodnosť tohto smerovania. Podrobnejšie rozpracovanie cieľov vyznieva ako zoznam všetkého, čo by v nemocnici radi urobili, nie ako implementácia jasnej stratégie cez konkrétne kroky. Finančný plán je zostavený podľa doterajších výsledkov s prihliadnutím k vývoju makroekonomických faktorov (str. 81). Prečo robila študentka všetky ostatné analýzy, keď jej na predikciu vývoja stačí finančný výkaz z predchádzajúceho roka a písmeno E z metódy PEST? Tu je zrejme, že študentka nevníma celú šírku strategického plánovania, jeho význam a súvislosti (ako potvrdzuje aj celková nekvalita diplomovej práce). V rámci implementácie stratégie sú uvedené iba vyhodnotenie rizík a príležitostí a zavedenie funkčného IT systému – tento implementačný plán je z hľadiska stratégie úplne k ničomu.

**Formální a jazyková úroveň, rozsah práce**

**B - veľmi dobre**

*Posuďte správnosť používání formálních zápisů obsažených v práci. Posuďte typografickou a jazykovou stránku.*

Práca obsahuje drobné chyby, vrátane gramatiky, štylistiky či použitia terminológie, vo všeobecnosti však zodpovedá štandardom magisterského štúdia.

**Výběr zdrojů, korektnost citací**

**E - dostatečně**

*Vyjádřete se k aktivitě studenta při získávání a využívání studijních materiálů k řešení závěrečné práce. Charakterizujte výběr pramenů. Posuďte, zda student využil všechny relevantní zdroje. Ověřte, zda jsou všechny převzaté prvky řádně odlišeny od vlastních výsledků a úvah, zda nedošlo k porušení citační etiky a zda jsou bibliografické citace úplné a v souladu s citačními zvyklostmi a normami.*

Celkovo práca zodpovedá štandardom magisterského štúdia, avšak s drobnými výhradami. Citácie nie sú vždy korektné. Niektorí autori chýbajú v zozname literatúry (Kanellopoulos či Georgopoulos); odkaz na autorov Duncan a Sweyne sú uvádzané odlišne v zozname literatúry a v texte DP; nie je jasné, či ide o autora Paisey alebo autorku Paiseyovú; autor Ouston má v zozname literatúry iný formát než ostatní; apod. Zdroje informácií využité v praktickej časti nie sú v zozname literatúry uvedené vôbec a v texte práce sú uvádzané nesystematicky. To z praktickej časti práce robí v lepšom prípade nekvalitný text a v horšom plagiat. Mnohé údaje sú staršieho dáta alebo nerelevantné, naopak údaje o mikroprostredí chýbajú. Citácie (ani využitie) dotazníka a rozhovorov som nenašla.

**III. CELKOVÉ HODNOCENÍ, OTÁZKY K OBHAJOBĚ, NÁVRH KLASIFIKACE**

Kľúčové aspekty hodnotenia:

Kvalita práce je na úrovni štúdia bakalárskeho (aj to s veľkými výhradami), nie magisterského. Obsahuje veľké množstvo odborných chýb. Viac času na odbornú prácu s dátami a zohľadnenie pripomienok uvedených vyššie by kvalite DP prospelo.

Otázky do diskusie:

Aká je stratégia FutureLife a jej vzťah k stratégii Iscare? Keďže ide o jediného spoločníka, je tento vzťah kľúčový.

Dorobte analýzu mikroprostredia, vrátane konkrétnych údajov a čísel. Aký vplyv majú výsledky z tejto analýzy na strategickú východiskovú pozíciu vašej nemocnice?

Ako by ste využili techniku Balanced Scorecard?

Předloženou závěrečnou práci hodnotím klasifikačním stupněm **F - nedostatečně**.

Datum: 21.1.2022

Podpis: