



**UNIVERZITA PALACKÉHO V OLOMOUCI  
FILOSOFICKÁ FAKULTA  
KATEDRA SOCIOLOGIE A ANDRAGOGIKY**

**POSUDEK BAKALÁŘSKÉ PRÁCE**

**Autor diplomové práce:** Petra BLÁHOVÁ, Mgr.  
**Téma diplomové práce:** *Adaptační proces pracovníka v neziskové organizaci*  
**Forma studia:** kombinovaná  
**Akademický rok:** 2010/2011

**Vedoucí diplomové práce:** PhDr. Lucie Smékalová, Ph.D.

**Oponent diplomové práce:** Prof. PhDr. Dušan Šimek

**Formální hledisko diplomové práce:** Formální úpravy jsou v souladu s požadavky na diplomovou práci. Rozsah práce dokonce překračuje tyto požadavky (celkem 48 stran textu z 60 stran práce), rozsah kapitol je vyvážený a podkapitoly jsou koherentní co do logické výstavby i kontextu. Zde autorka představila logičnost své myšlenkové konstrukce a cit pro návaznost teoretických a praktických poznatků. Dovednost v užívání bibliografických citací v textu i v závěrečném soupisu literatury naprosto odpovídají normě ISO 690 a jsou v souladu předepsanými požadavky na etiku a vědeckost práce. Práce nemá žádný formální nedostatek!

**Estetické hledisko diplomové práce:** Diplomová práce působí velice přehledně a strukturovaně, snadno se v ní čtenář orientuje. Nadpisy jsou znatelně označené a nesplývají s textem práce. Samotný text je esteticky utvářen prostřednictvím formálně přijatelných výrazových prostředků, jako je tučné zvýraznění a kurzíva. Užité tabulky a obrázky včetně příloh dokládají patřičnou názornost a jsou barevně a kreativně ztvárněny. Lze poznat, že autorka práci pojímala zodpovědně a pečlivě. Celá práce působí kultivovaným dojmem a tzv. „lahodí oku“.

**Odborné hledisko diplomové práce:** Téma práce je adekvátně zvoleno vzhledem ke studovanému oboru. Teoretický koncept bakalářské práce mapuje problematiku adaptace pracovníka v neziskové organizaci. Vymezení problému práce směřuje v andragogickém kontextu k profilaci na personální management, který je reflektován i v samotném cíli, citují: „...vytvořit návrh adaptačního procesu pro nové pracovníky občanského sdružení TOTEM – RDC“ (s. 6) Uvědomělost studentky spočívá v tom, že dokáže tento cíl náležitě specifikovat cíli dílčími, kterými jsou: „vytvořit osnovu adaptačního plánu pracovníka...sestavit orientační

*balíček pro nového zaměstnance...připravit baterii metod, která umožní uvedení osnovy adaptačního procesu do každodenní praxe...*“ (s. 7).

Z uvedené platformy cílů lze postřehnout promyšlenou posloupnost jednotlivých kroků, které jsou konstruovány v komparaci teoretických východisek a činnosti konkrétní neziskové organizace, čímž je výsledná koncepce návrhu adaptačního procesu zasazena do teoretického a praktického rámce personálního managementu a připravená pro praktické využití. Vzhledem k takto vymezenému cíli, metodologii zpracování a výsledkům práce, konstatuji, že byl hlavní cíl naplněn.

Již v úvodu práce je představena autorčina schopnost pro citlivé vnímání sociální reality, kde je výrazně znatelná snaha upozornit na fakticitu, že výběrovým řízením práce personalisty nekončí, ale že *„udržet si lidi, uvést do kolektivu, zapracovat a přesvědčit je, že naše organizace je pro ně to nej...tam začíná ta pravá práce“* (s. 6). Náležitá kontinuita kapitol prozrazuje vhléd studentky do problematiky. Interpretuje teoretická východiska prostřednictvím odborné literatury, představuje neziskovou organizaci se všemi náležitostmi vztahující se k tématu práce, akcentuje organizační strukturu a interní materiály organizace, které slouží jako podklad pro další práci. Pojmenovává a dotváří všechny elementy potřebné pro adaptační proces, specificky se zaměřuje na metody. Všechny náležitosti pak kompiluje a strukturuje do patřičného návrhu adaptačního procesu, zejména jeho osnovy, která je oporou pro další zpracování jako je orientační balíček a baterie metod.

Kvituji, že u každé kapitoly diplomantka seznamuje čtenáře s tím, co je čeká a odůvodňuje zařazení dané kapitoly. Čtenář se tak snadněji orientuje a zaměřuje svou pozornost na potřebné aspekty práce. Zde autorka prokazuje své facilitační schopnosti.

Aplikace teoretických východisek lze postřehnout například zařazením organizační struktury organizace pod její teoretický typ (divizionální, maticová, viz s. 11 – 12), akcentem na to, jak se organizace vyrovnává s roztříštěností odborných funkcí (s. 13), zdůvodněním výběru cílové skupiny (s. 17), nalézání a aplikace různých způsobů členění adaptačního procesu (s. 25), výběr a popis metod s ohledem na adaptační proces a charakteristiku organizace (z hlediska sociálních vztahů a stylu řízení, s. 35) apod.

Meritem pozornosti diplomantky se stávají interní materiály organizace vypracované managementem (směrnice a analýza profesní role), ze které je patrná náplň práce a příslušné kompetence (viz s. 18). Toto je bráno jako podklad cílového stavu a následně analyzováno vůči adaptačnímu procesu a cílové skupině. Na základě prostudované odborné literatury přejímá enumeraci způsobů členění adaptačního procesu a aplikuje ho na vybranou oblast. Dále rozhoduje, které oblasti a jejich příslušné kompetence se týkají adaptace, které jsou součástí osobnostního nastavení a které náleží dalšímu rozvoji. Takto uchopená analýza eskaluje v tvorbě osnovy adaptačního procesu.

Autorka rovněž upozorňuje na rizika adaptačního procesu (s. 47 – 48) a na nutnost uvést osnovu adaptačního procesu do praxe prostřednictvím potřebných metod a také odpovědností za adaptaci z hlediska personálního zabezpečení. Vystihuje tak kardinální problém práce s osnovou adaptačního procesu a jeho konsekvence. V této souvislosti neopomíná literaturou doporučený orientační balíček zaměstnance, který následně vytváří také (viz s. 41).

V těchto intencích graduje tvůrčí invence diplomantky v podobě metodologického zpracování problematiky. V této souvislosti lze postřehnout komplementaritu teorie a praxe, jež je v práci největším přínosem. Výše uvedené se snoubí v tabulce č. 2 (s. 51), kde je struktura adaptačního procesu přímo usouvztažněna k vybraným metodám a personálnímu zabezpečení. Odtud pramení i autorčino výstižné označení adaptačního procesu jako „mozaiky“ (viz s. 22). Výklad a styl argumentace považuji za jasný a plynulý. Diplomantka adekvátně syntetizuje

a kontinuálně propojuje myšlenky jednotlivých autorů po stránce argumentační i stylistické. Její názorové vyjádření prolíná celou prací, tzn., že poměr mezi opisem problematiky a vlastním postojem je vyvážený. Prostřednictvím reflektivního způsobu zpracování navozuje u čtenářů patřičné zamyšlení nad akcentovanou problematikou a umožňuje docenění kreativní praktické části práce.

V náležitostech zpracování práce lze poznat předchozí vysokoškolskou zkušenost a domnívám se, že autorka má velký potenciál, jak v teoretickém, tak praktickém uchopení problematiky, což nebývá častým jevem. Například užití pojmosloví doznává nejenom jeho adekvátní výběr vůči tématu práce, ale také jeho definici a co víc, promítá se tu i jeho operacionalizace. Studentka prokazuje nejen dovednost deskripce, ale i myšlení v souvislostech, dovednost komparovat teorii se sociálními praktikami v organizaci a vytvářet inovace. Indikátor odbornosti je zřetelný i z užívání odborné, zejména současné literatury, jejíž vydání je převážně v intervalu posledních pěti let. Autorka se tímto významně orientuje v problematice a sleduje aktuální dění a jeho vývoj.

Námět diplomové práce přímo vybízí k dalšímu rozpracování v magisterské práci například v podobě zkoumání efektivity návrhu adaptačního procesu nebo v podobě, kterou uvádí sama diplomantka v závěru, tj. zpracování aktuální směrnice, metodického materiálu, modifikace návrhu adaptačního procesu atd. (s. 55). Představení neziskové organizace přímo inspiruje k účasti studentů na praxi v této organizaci. Rovněž by studentka mohla ve své profesi navázat kontakt s paní Hahnovou (e-mail: [Jana\\_Hahnova@seznam.cz](mailto:Jana_Hahnova@seznam.cz)), která se rovněž zabývá tematikou dobrovolnictví a to z pohledu vzdělávání dobrovolníků. V rámci toho podává žádosti o grant na MŠMT, třeba by zde mohla vzniknout zajímavá participace.

Pole působnosti autorky v rámci role personální manažerky čelí nyní nové výzvě a to aktualizovat směrnici a verifikovat osnovu adaptačního procesu v praxi.

### **Otázky k obhajobě:**

Prosím o zodpovězení následujících otázek:

- Vyzkoušela jste již osnovu adaptačního procesu v praxi? Pokud ano, jak se osvědčila?
- Myslíte si, že by se dala určit efektivita osnovy adaptačního procesu? Pokud ano, jak?

**Sumativní hodnocení:** Diplomantka *vypracovala vynikající práci*, která je důkazem jejího entuziasmu a přímé profesní angažovanosti v praxi. Diskurzivní charakter práce se promítá jak v jejím deskriptivním, tak v tvořivém metodologickém zpracování, které rovněž dokazuje uvědomělost kontextu, dovednost komplexního myšlení, dovednost logicky zhodnotit vymezenou tematiku, které vyúsťují k praktickým konsekvencím, tzn. tvorba osnovy adaptačního procesu, tvorba orientačního balíčku a baterie metod, v čemž spatřuji originalitu a přínos práce. Brilantní algoritmus exemplifikují přílohy. Čtenář tak získá základní vhled do problematiky a jejich souvislostí.

**Klasifikace:**                    **v ý b o r ě, doporučuji k obhajobě**

V Olomouci 5.5.2011

PhDr. Lucie Smékalová, Ph.D.