

Posudek vedoucí diplomové práce

Magisterský program KŘS UK FHS v Praze

Název práce:	Proces hodnocení zaměstnanců v organizační složce příspěvkové organizace
Jméno studenta:	Mgr. Pavlína Březinová
Posudek vypracovala:	PhDr. Mgr. Lada Furmaníková, Ph.D.
Datum:	24. 8. 2016

Předložená diplomová práce je věnována procesu hodnocení zaměstnanců v konkrétní organizační složce příspěvkové organizace (sociální službě) a má tedy charakter případové studie. Práce je velmi praktická, jejím cílem bylo „provedení hloubkové analýzy stávající úrovně procesu hodnocení pracovníků a procesů na něj navazujících – vzdělávání a odměňování“ a vytvoření „návrhů postupů v oblasti hodnocení, vzdělávání a odměňování pro implementaci do praxe ve sledované organizační složce příspěvkové organizace“ (s. 8). Tyto cíle se autorce podařilo naplnit, v práci lze nalézt jak analytická zjištění, tak odůvodněný návrh postupů v uvedených oblastech (Příloha č. 1: Postup hodnocení zaměstnanců, Příloha č. 2: Program vzdělávání a Příloha č. 3: Postup při navrhování finančních odměn). Z tohoto pohledu je práce velmi prakticky využitelná, protože autorka je zároveň vedoucí analyzované organizační složky.

Samotný text práce má celkem 79 stran a je rovnoměrně rozdělen na dvě části: teoretickou a aplikační. Práce má dále 4 přílohy (v celkovém rozsahu 28 stran), kromě projektu DP se jedná právě o návrhy metodických postupů v analyzovaných oblastech.

Celkově diplomová práce vytváří jednotný celek, jehož obě části jsou provázány (na deklarované cíle práce navazuje teoretická část, která obsahuje přehled poznatků v daných oblastech personální práce; v aplikační části je při tvorbě praktických, metodických materiálů odkazováno na poznatky uvedené v části teoretické). Kapitoly i dílčí části textu jsou zahajovány i ukončovány krátkými shrnutími, což umožňuje čtenáři, aby se v textu dobře orientoval.

Hodnocení teoretické části práce

Teoretická část je věnována převážně personálním procesům, důraz je kladen na řízení pracovního výkonu. Tato část obsahuje přehled relevantních poznatků především v české literatury, které jsou jen okrajově doplněny o zdroje zahraniční. Autorka tyto zdroje obohacuje o poznámky z vlastní organizační praxe (v textu jsou takové poznámky jasně odlišené). Jen na některých místech je text spíše sekvencí navazujících citací/parafrází autorů (např. s. 19, 21), obvykle se studentce daří zdroje vzájemně doplňovat, konfrontovat a srovnávat (např. s. 14, 17, 33, 39 ad.).

Hodnocení aplikační části práce

Cílem aplikační části bylo provést „hloubkovou analýzu stávající úrovně procesu hodnocení pracovníků a procesů na něj navazujících – vzdělávání a profesní rozvoj zaměstnanců a odměňování“ a „na základě výstupů hloubkové analýzy a analýzy odborné literatury vytvořit návrhy postupů v oblasti hodnocení, vzdělávání a odměňování pro implementaci do praxe“ (s. 44). Tyto cíle považuji za dobře definované, odpovídající potřebám aplikované diplomové práce. Pro analytickou část byly využity rozhovory s pracovníky a analýza organizačních materiálů. Metodologické ukotvení je adekvátní potřebám aplikační části práce. Autorka se věnuje i etickým aspektům šetření (zejm. zvažuje svoji roli při získávání, analýze a interpretaci získaných informací). Tuto metodologickou část, která pro čtenáře působí poněkud těžkopádným dojmem, považuji za nejslabší část celé práce.

Oproti tomu kapitola obsahující výstupy analýzy (kap. 6) považuji, společně s návrhy na postupy v organizaci, za část nejzdařilejší. Výstupy jsou strukturovány do jednotlivých oblastí (proces hodnocení zaměstnanců, metody hodnocení, kritéria hodnocení, hodnotitelé, návaznost odměňování na hodnocení zaměstnanců atd.), v rámci kterých autorka prezentuje jednotlivá zjištění. Ta jsou dokumentována vhodnými citacemi z rozhovorů nebo analyzovaných materiálů a srovnávána i s odbornou literaturou (s. 60, 62 ad.). Na některých místech autorka bohužel vstupuje do analytických závěrů svými hodnoceními a osobními postoji (např. s. 70 – 71). Celé hodnocení je uzavřeno v kapitole s přehledem výstupů procesu analýzy (s. 73), kde jsou shrnuty klíčové silné a slabé stránky zkoumaných personálních procesů.

Další kapitola je věnována návrhům postupů v oblasti hodnocení, vzdělávání a odměňování (s. 75). Zatímco samotné návrhy metodických materiálů pro organizaci jsou uvedeny v přílohách, zde jsou kapitoly věnovány odůvodnění a objasnění toho, proč byla která opatření a návrhy vybrány. Autorka tak provazuje poznatky z literatury a zjištění z analýzy aktuálního stavu ve sledovaných oblastech.

Samotné postupy a jejich přílohy (různé typy formulářů) považuji za velmi zdařile navržené (zejm. vyjasnění kompetencí v procesech; navržená kritéria hodnocení pro jednotlivé pracovní pozice s využitím škálování; vzájemná provázanost jednotlivých postupů s důrazem na pracovní výkon, resp. kvalitu služby; v metodice pro vzdělávání velký důraz na efektivitu vzdělávání a vzdělávacích akcí). Funkčnost těchto materiálů, resp. postupů v nich navržených však může ověřit až pilotní užívání (např. některé otázky z formuláře Sebereflexe pracovníka (s. 107-109) považuji pro některé pracovníky za příliš složité; je otázka, zda je výstupům procesů adekvátní s nimi spojená časová a administrativní zátěž).

Formální požadavky a práce s literaturou

Diplomová práce je jasně a přehledně strukturovaná, její jednotlivé kapitoly mají logický sled. Studentka při zpracování práce využila relevantní domácí a částečně i zahraniční literaturu. V seznamu literatury je 23 odborných zdrojů (z toho 3 zahraniční) a dva zdroje legislativní, což považuji pro diplomovou práci za hraniční. Autorka dobře cituje (citovaný text je jasně označen a jsou uváděny zdroje), je výjimečně se objevují drobné nedostatky (např. „O zpětné vazbě jako ústřední aktivitě v rámci vedení a dalšího rozvoje hovoří (Haberleitner, Deistler, Ungari, 2009: 123)“, s. 22).

Hodnocení spolupráce z pohledu vedoucí diplomové práce

Studentka měla k práci na textu velmi aktivní přístup, většinu připomínek se jí dařilo průběžně zapracovávat a diplomová práce doznala v průběhu naší (korespondenční) spolupráce značných změn. Ráda bych ocenila jak úsilí, které studentka vložila do práce na výstupech, které v důsledku toho mohou být prakticky využity při jejím působení v organizaci.

Otázky k obhajobě: Jsou již výstupy zaváděny do praxe? Pokud ano, jak byste funkčnost Vámi navržených postupů zhodnotila, a co byste případně změnila? Pokud ne, kde vidíte nejrizikovější nebo nejslabší místa navrhovaných postupů?

Doporučuji práci k obhajobě.

Navrhovaný stupeň klasifikace: výborně (1-)

Vypracovala PhDr. Mgr. Lada Furmaníková, Ph.D. dne 24. 8. 2016