

*MgA. Irena Swiecicki*

*Ředitelka TARA, o.p.s. a vzdělávacího projektu Paramita*

*Nezávislá lektorka a konzultantka, koučka*

## **Oponentní posudek**

dipломové práce **Bc. Zuzany Thürlové, DiS.** na téma “Obsazování volných pracovních míst v neziskových organizacích“

Práce se zabývá výběrem a zaškolením nových zaměstnanců s důrazem na sociální služby v prostředí českého neziskového sektoru.

Studentka téma pojímá celistvě. V teoretické části prochází jednotlivými kroky získávání, zaškolování a adaptace nového zaměstnance. V empirické části se studentka zabývá analýzou pracovních míst a zavedením změn v této oblasti v konkrétní české neziskové organizaci (resp. dvou propojených organizacích).

V teoretické části studentka nejprve popisuje, jak personální řízení funguje v dnešních českých neziskových organizacích, což doprovází citacemi z různých zdrojů. Studentka dále stručně uvádí, jak vypadá proces získávání nového zaměstnance, aby následně věnovala podrobný prostor jeho jednotlivým etapám. Na základě různých zdrojů ukazuje, jak vypadá správný popis pracovního místa. Poté rozebírá metody získávání nových pracovníků, kde opět nejprve definuje (i na základě vlastního malého výzkumného šetření) nejčastější praxi při získávání nových pracovníků v českém neziskovém sektoru. Dále stručně anotuje, jak má vypadat inzerát na získání nového pracovníka. V následující kapitole studentka podrobně rozebírá výběr zaměstnanců – od zkoumání životopisů, po výběrový pohovor. Rozlišuje různé druhy výběrových pohovorů, dává konkrétní návody, doporučení i upozorňuje, čemu se při pohovoru vyhnout. Okrajově rovněž zmiňuje testování nových zaměstnanců. V této sekci se věnuje pouze informování o tom, že uchazeč může být testován na základě znalostí a odbornosti v modelových situacích. Více již k testování v teoretické části nevrací. Studentka tak zcela opomíjí celý okruh testování týmových rolí, či osobnostních testů. Pouze v následující kapitole stručně zmiňuje, že v malých neziskových organizacích poskytujících sociální služby je klíčové, jak pracovník zapadne do stávajícího kolektivu. Dále se studentka podrobněji zabývá adaptací pracovníka na nové pracovní pozici a to jak adaptací ve výkonu své profese, tak adaptací v týmu. Studentka si uvědomuje, že právě adaptace na hodnoty organizace a týmu se v neziskových organizacích často opomíjí. Nakonec přechází k přínosům dobře nastaveného adaptačního procesu.

Teoretická část je zpracována kvalitně. Studentka uvádí řadu zdrojů a to jak českých, tak zahraničních. Proces výběru pracovníka prochází podrobně a uvádí i vlastní poznatky z praxe v sociálních službách. V teoretické části tak hodnotím jako jediné výraznější opomenutí testování osobnosti a týmových rolí během výběru pracovníka, které dnes již v řadě českých organizací poskytujících sociální služby, na které se studentka zaměřuje, probíhá a významně napomáhá nalezení vhodného kandidáta i následné adaptaci na hodnoty společnosti a adaptaci v týmu. Právě tu studentka uvádí jako možnou problematickou oblast, která se dá tímto jednoduchým krokem testování osobnosti a týmových rolí z velké části podpořit ještě před samotným zaškolováním vybraného pracovníka.

V empirické části studentka nejprve popisuje dvě propojené organizace, ve kterých má na starosti personální řízení a které jí budou sloužit jako materiál pro případovou studii. V ní zjišťuje, že popis pracovních míst daných organizací je nedostačující. Následně se zabývá především popisem dvou pozic pracovníků v sociálních službách, neboť na tyto pozice je aktuálně připravováno výběrové řízení. Analýzu pracovních pozic rozhovory porovnála se skutečností. V analýze studentka zjišťuje povahu práce a zodpovědnosti daných pozic, nezabývá se však vůbec kompetencemi (o čem daná pozice může samostatně rozhodovat v rámci celého procesu řízení v organizaci). Kompetence/pravomoce se částečně do popisu pozic dostaly díky odpovědím na otázky popisu práce a vztahu pracovního místa k dalším pracovním místům, nicméně v dotazníku chybí. Právě pocit vysoké zodpovědnosti a nízkých kompetencí (spojených často s direktivním vedením přetíženého vedoucího pracovníka) bývá jednou z příčin vyhoření pracovníků v sociálních službách. Studentka zjistila rozdílnost popisu dvou pracovních pozic, které byly původně popsány téměř totožně. V rámci případové studie došlo ke změně popisu těchto dvou vybraných pozic ve studovaných organizacích. Studentka pak uvádí doporučení, jak postupovat s popisem dalších pracovních pozic a to včetně výběru a zaškolení zaměstnanců. Získávání nových pracovníků shledává studentka ve zkoumané organizaci za dostačující. Naopak u pohovorů a praktických zkoušek, které se při přijímacím řízení v organizaci provádějí, upozorňuje studentka na nedostatky a přináší konkrétní doporučení. Tato doporučení byla rovněž prakticky otestována. Obdobně studentka postupuje u zaškolování a adaptace.

Empirická část práce je zpracována kvalitně, je vidět studentčino zaujetí daným tématem a nasazení pro hledání kvalitnější řešení stávající situace. Kladně hodnotím i snahu studentky o objektivní přístup k případové studii, u které byla pozorovatelem i pozorovaným současně. Jediné opomenuté téma v případové studii je téma kompetencí pracovníků (pravomocí), které se jen náznakem objevuje v adaptaci pracovníků a v rámci odpovědí na otázky v analýze pracovních pozic.

Práce je celkově dobře zpracována, cíle jsou formulovány konkrétně a jsou naplněny. Studentce díky realizaci případové studie v empirické části přinesla konkrétní změny do organizace, ve které pracuje.

Byť by se práce dala vylepšit, tak především díky jejímu přínosu do reálné praxe ji **hodnotím na výbornou a doporučuji ji k obhajobě.**

Doporučené otázky na obhajobu:

- Jaké kompetence/pravomoce byste definovala vámi vybraným pracovním pozicím v případové studii (2 pracovníci v sociálních službách)? Jak byste téma kompetencí zahrnula do připravené tabulky popisu pracovních pozic v pracovní knize?
- Jaké osobnostní testy a testy týmových rolí byste eventuálně uplatnila při výběrovém řízení? Pokud byste neuplatnila žádné, proč?

Poznámka:

V práci jsou občasné hrubé chyby (otázky posloužili atp.), či častější překlepy (praxe je takové atp.).

V Praze dne 7. Zář 2015

Vyhodnotila MgA. Irena Swiecicki.