

**Posudek bakalářské práce Kláry Šmejkalové s názvem  
Proces adaptace pracovníků**

Autorka se ve své práci zabývá aktuálním a široce diskutovaným tématem, jakým je adaptace pracovníků. Celý text má rozsah 70 textových stran a je rozdělen do 8 samostatných kapitol, Úvodu, Závěru a deseti stran příloh. Soupis bibliografických citací obsahuje 30 pramenů, z toho dva zahraniční. Jedná se převážně o literaturu odpovídající odborné úrovni a autorka prokazuje svou schopnost korektně s těmito prameny pracovat. Z formálního hlediska je práce vypracována pečlivě a zodpovědně a je prostá podstatnějších chyb či překlepů.

První kapitola se na více méně obecné rovině zabývá procesem adaptace jako významnou součástí personální práce, přičemž hlavní důraz je kladen především na kvalitu jeho nastavení. Autorka se sice snaží nastínit jakési ideální nastavení a průběh adaptačního procesu, na místě by ale rovněž byla následná komparace s realitou. Ta nicméně absentuje. Poměrně malá pozornost je věnována i souvisejícím aspektům podnikové kultury. Kapitola jako celek je dle mého názoru zbytečně naddimenzovaná, neboť většina myšlenek se v jejím průběhu několikrát opakuje. Zaměření na podstatu problému a větší hutnost textu by bylo rozhodně ke prospěchu věci.

Druhá kapitola je zaměřena na problematiku motivace. V těchto pasážích je výklad – na rozdíl od předcházející kapitoly – naopak spíše útržkovitý a ne zcela úplný. Autorka zde více méně mechanicky vyjmenovává některé základní teorie motivace, aniž by se pokusila o jejich přiblížení či komparaci. V případě Herzbergových tzv. hygienických faktorů omezuje jejich působení pouze na aspekty pracovního prostředí, což není zcela přesné.

V třetí kapitole je nastíněno téma fluktuace zaměstnanců a problém udržení kvalitní pracovní síly. Celá kapitola je poměrně stručná a velmi obecně zaměřená, především důvody fluktuace by si zasloužily bližší vysvětlení. Nabízí se tak otázka, zda bylo nutné toto téma koncipovat jako samostatnou kapitolu. Následující kapitola, v níž se autorka věnuje rozvoji pracovníků, přibližuje návaznost adaptačního procesu na další rozvoj zaměstnanců. Rád bych se v této souvislosti autorky zeptal, zda uvedený tzv. rozvojový plán bývá sestavován až po skončení celého adaptačního procesu, nebo již při přijímání nového zaměstnance; a co je podle jejího mínění výhodnější. V textu je opět zřetelná disproporce mezi autorkou uváděným ideálním konceptem učící se organizace a reálným stavem v mnohých českých firmách. Většinu svých tezí postavila autorka na tvrzení, že zaměstnanec je nutné k dalšímu učení motivovat. V mnoha případech tomu ale bývá právě naopak a zaměstnancům je v dalším rozvoji naopak bráněno. V textu je operováno s pojmem forma vzdělávání, aniž by byl ovšem definován či alespoň přiblížen. Naopak v souvislosti s pojmem vzdělávací metoda je uvedena pouze obecná definice, bez konkrétní příkladů. A skutečně lze „standardní výuku“ považovat za

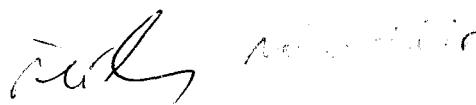
didaktickou formu? (str. 31) Obecně se dá konstatovat, že celá podkapitola 4.1 je díky svému fragmentálnímu pojetí zcela postradatelná.

V páté kapitole je pomocí několika údajů a marketingových informací (bez uvedení výchozího zdroje) představena společnost Ahold a šestá kapitola se již konečně zabývá konkrétní problematikou, tj. vstupním školením pro nové zaměstnance firmy Ahold. Toto školení je přiblíženo pomocí relativně podrobného popisu jeho průběhu a organizace, přesto však některé důležité organizační údaje nedostávají tolik prostoru, kolik by si zasloužily (např. používané metody, evaluace apod.). Na tyto pasáže pak přímo navazuje další kapitola zaměřená na program zaškolení managerů. Zde si myslím, že podkapitoly věnující se roli a osobnosti manažera měly být z logiky věci soustředěny v úvodních pasážích práce. Zcela postrádám alespoň minimální úvahu nad specifiky manažerského vzdělávání.

Největší přínos práce spočívá dle mého názoru v osmé kapitole, konkrétně v zde uvedeném šetření spokojenosti zaměstnanců s adaptačním procesem. Škoda jen, že se autorka spokojila se statistickým šetřením první úrovně a nepokusila se o komplexnější interpretaci a hlubší analýzu. Svou roli by určitě splnily i vložené grafy nebo tabulky s výsledky, které by usnadnily orientaci a přehlednost. Autorčinu nespornou snahu poněkud devalvuje skutečnost, že jí avizovaný návrh inovace vstupního školení nakonec není v práci obsažen. A otázka nakonec: na základě čeho stanovila autorka svou první hypotézu, že se většina účastníků setkala s podobným adaptačním školením poprvé?

Z celé práce je zřejmé, že autorka se v dané problematice solidně orientuje a zkušenosti jsou i osobního rázu. K této práci nemám z formálního ani odborného pohledu žádné zásadní připomínky. Domnívám se, že ji lze považovat za celkově zdařilou a vyhovující, a proto ji doporučuji k obhajobě.

V Praze dne 31. srpna 2007



PhDr. Michal Šerák, Ph.D.