

Oponentský posudek:

## **Problematika získávání a výběru zaměstnanců v systému řízení podle kompetencí**

**Mgr. Tereza Raisová**

Předložená práce v rozsahu 148 stran je rozdělena do pěti hlavních kapitol a závěru. Následuje 6 příloh, kde pokračuje číslování. V literatuře je odkázáno na 133 informačních zdrojů. Práce je přehledná a jen v některých částech obsahuje mezery v textu, které mohly být řešené jinak i vzhledem k rozsahu práce.

V úvodu práce autorka objasňuje, proč si zvolila aktuální téma kompetencí ve vztahu k výkonu zaměstnance při řešení problematiky získávání a výběru zaměstnanců. Empirická část je zaměřena zejména na realizaci šetření s aplikací metody Competency Based Interview (CBI) a ověření její efektivity při výběru pracovníků při srovnání výstupů od dvou skupin, což se obecně blíží experimentu. Hypotézy jsou formulované v úvodu práce na s. 14.

Kapitola č. 1 je věnovaná kompetencím a autorka zde vhodně s využitím uvedených zdrojů objasňuje základní pojmy a přístup, jež v práci použila. Za vhodné považuji i malý historický exkurz včetně upozornění na problematiku IQ. Prezentuje vymezení pojmu od několika autorů a dále i výstupy několika výzkumů zaměřených na kompetence a jejich požadavky ze strany zaměstnavatelů. Následně se zabývá vztahem kompetencí k výkonu a prezentuje jej podle Tureckiové (2004) jako potenciál k výkonu.

Sama potom na s. 33 a 34 upozorňuje na poněkud problematické a neustálené pojetí vztahu kompetencí a kvalifikací, a to i v souvislosti se zaváděním Národní soustavy kvalifikací.

Za velmi diskutní považujeme podkapitulu 1.5 a pojetí tzv. strategických kompetencí společností. S důležitostí kultury organizace, jako např. jednoho z významných kontextů pro kompetence, lze jistě souhlasit.

Kapitola č. 2 je zaměřena na vnitřní skladbu kompetencí. Zde autorka upozorňuje na dva přístupy a zejména prezentuje model ledovce a dodává poznámku k využití monády pro duální vztah mezi prací a lidskými zdroji od Plamínka (2005). Dílčí závěr není učiněn.

V podkapitole 2.2 se autorka věnuje psychologickým aspektům kompetence včetně úvah o osobnosti jedince. Tyto aspekty se někdy objevují v modelu ledovce na spodní hladině. Vzhledem k úvodu práce je potřebné podtrhnout, že zmiňuje problematiku emoční inteligence.

V úvodu ke třetí kapitole se autorka stručně vyjadřuje k vývoji pojetí řízení v organizaci. Zde jen poznamenám, že bych v závěru na s. 49 byl opatrnější při zdůrazňování teorie chaosu, ale naopak bych v kontextu současných diskusí více podtrhl procesní řízení.

V podkapitole 3.2 nás autorka uvádí do problematiky řízení podle kompetencí včetně odkazů na několik dílčích výzkumů. V závěru uvádí, že „práce s kompetencemi přináší některé benefity“. Doporučuji při obhajobě jasněji uvést, které tím (a případně proč) myslí.

Na dalších stránkách je uveden základní popis zavádění modelu. Pro samotnou práci je důležitý stručný popis metody Behavioral Event Interview (BEI), kterou je možné vztahovat ke zvolené metodě CBI. Následují stručné popisy i dalších metod včetně např. kompetenčních modelů se závěrem k validizaci modelů a zde informací, že 70% pravděpodobnost ve vztahu kompetence a zjištěný výkon, považujeme za úspěch. Vzhledem k zaměření předložené práce se ptáme, existuje i alternativní potvrzení tohoto faktu kromě jednoho zde uvedeného zdroje?

Kapitola 3.4 se již přímo věnuje kompetenci v získávání a výběru zaměstnanců. Zde je možné diskutovat vhodnost použití již hotového kompetenčního modelu vzhledem ke kontextu určité konkrétní organizace, ostatně sama autorka na to v předešlém textu upozornila u nadnárodních firem. Pro další fázi navíc budeme muset zřejmě abstrahovat od prvních dvou podmínek dle Armstronga (2007), na které je též na s. 61 upozorněno.

Následuje vlastní popis metody Competency Based Interview. Zde jistě za zvážení stojí vstup na s. 62-63, kde autorka s odvoláním na uvedené zdroje upozorňuje na problém hodnověrnosti výstupů z interview, možných chyb, ale i vlivu schopnosti tazatele. S využití dostupných zdrojů potom uvádí základní údaje k validitě zvolených metod dle již dříve realizovaných výzkumů.

Podkapitoly 3.4 a 3.6 působí dojmem vložených pasáží, které sice souvisí s problematikou, ale nejsou cíleny na téma vlastního výzkumu. Autorka zde ve stručnosti pojednává o hodnocení kompetencí a o některých metodách a následně o rozvoji kompetencí pracovníků a možných metodách, kde celkově spíše s odkazem na uvedené zdroje jen popisuje téma.

Čtvrtá kapitola je věnovaná manažerským kompetencím, kde autorka po úvodu odkazuje na několik zahraničních výzkumů a několik realizovaných v ČR v posledním období. Jen velmi stručné porovnání je v posledních odstavcích na s. 96 a dle našeho názoru zde mohl být zřetelnější závěr.

Výzkumná část práce začíná od s. 97, kde jsou opět uvedeny hypotézy, ale je zde již i komentována uvažovaná metrika, kterou více objasňuje i popis výchozí situace na další straně. Z něho je i patrné, proč by zamýšlený výstup práce měl být hodnotný pro práci s lidskými zdroji v organizaci.

Následuje stručný, ale přehledný a účelný popis postupu, včetně výzkumného vzorku a dílčích metod. Na s. 102 jsou popsány tři klíčové oblasti, jež byly výstupem konsensu dvou odborných schůzek 10 expertů (zde bohužel bez bližšího popisu realizace těchto „sezení“). Určitě zajímavý výstup je v tabulce na s. 105, kde je porovnání záznamu interview dvou skupin vedoucích pracovníků. Při obhajobě by ale bylo potřebné upřesnit vlastní techniku záznamu i proto, protože závěry na s. 106 jsou pro andragogiku zajímavé (s přihlédnutím k tomu, že se jedná o jednu případovou studii). Následuje informace o využití testu obecných schopností a dotazování zaměřeného na autoritu.

V podkapitole 5.3.5 potom najdeme konkrétní formulaci prahových kompetencí a kompetencí vysokého výkonu tak, jak byly popsány postupem v organizaci formulovány. Následuje popis vzorového interview a podkapitola věnovaná validizaci s popisem vzorku respondentů a popisu postupu dvou nezávislých tazatelů a porovnání výstupů se shodou hodnocení. Určitě je možné diskutovat o tom, zda porovnávání chyb a jak moc koreluje s výběrem na s. 114, ale konstrukt se jeví jako logický s vědomím autorkou uvedených omezení (teoretická část práce), jež podobné metody vždy budou mít. Ostatně to dokládá i komentář na s. 117 a dále na s. 118. Omezení z důvodu velikosti skupiny i pilotního projektu musíme brát v úvahu.

Podkapitola 5.4 se věnuje porovnání výběrů vedoucích obchodních skupin dle dvou zvolených metod a autorka vztahuje úspěšnost proti odchodu vybraných zaměstnanců, viz tabulka na s. 121. Zajímavé je vztahování zkoumaných osob a jejich výběru k plnění obchodních cílů, kde úspěšnost výzkumné skupiny je již jen mírně lepší proti kontrolní skupině. Navíc komentář na s. 125 upozorňuje na fakt, že v dalších letech se i tato hranice smazala a je zcela evidentní, že zde působí celá řada jiných faktorů, jež je obtížné v tomto sledování zachytit.

Výzkumná sonda, dle výstupů na s. 126, prokázala určitou úspěšnost pro využívání metody Competency Based Interview při výběru zaměstnanců. V hodnocení jsem ale celkově opatrný, protože to platí pro uvedenou a zajímavou studii, ale zobecnění je logicky problematické. Ostatně na to upozorňuje i sama autorka v krátké diskusi v podkapitole 5.5.

Ve vlastním závěru práce již autorka jen shrnuje vlastní práci a vyjadřuje přesvědčení o užitečnosti aplikace uvedené metody v kompetenčním modelu, který řada firem v oblasti rozvoje lidských zdrojů využívá.

Celkově je možné předloženou práci svým rozsahem, zpracováním teoretického vstupu a dílčího výzkumu považovat za odpovídající požadavkům na disertační práci oboru Andragogika. Vlastní výzkumné šetření je z pohledu oboru zajímavou sondou, kterou je ale nutné chápat v omezeních realizovaného výzkumu, jež si je i autorka vědoma.

Do diskuse navrhuji, aby autorka uvedla, jak uvedený výběr pracovníků může souviset s dnes používanou metodou Balanced Scorecard pro strategické plánování podniků a s jeho oblastí učení se a růstu.

Práci doporučuji k obhajobě.

V Praze 1. 11. 2012

doc. PaedDr. Ludvík Eger, CSc.