

UNIVERZITA KARLOVA V PRAZE
Filozofická fakulta

Katedra andragogiky a personálního řízení
Studijní program Pedagogika, studijní obor Andragogika

Tereza Raisová

PROBLEMATIKA ZÍSKÁVÁNÍ A VÝBĚRU
ZAMĚSTNANCŮ V SYSTÉMU ŘÍZENÍ PODLE
KOMPETENCÍ

THE ISSUES OF THE RECRUITMENT PROCESS IN
THE COMPETENCY BASED MANAGEMENT
SYSTEM

Teze disertační práce

Praha 2012

Vedoucí práce:
PhDr. Michaela Tureckiová, CSc.

0 ÚVOD

Problematika kompetencí je v dnešní době velmi frekventovaným pojmem, jak v oblasti vědy, tak v oblasti praxe. Osobně mne tento koncept zaujal, protože umožňuje explicitně vyjádřit klíčové faktory úspěšného kontaktu jedince s prostředím, ať již v úzce profesním významu, na konkrétním pracovním místě nebo v širším významu jedincova života, v rodině, ve společnosti, atd. Při práci s kompetencemi se v souladu s pedagogickým a andragogickým konstruktivismem musí začít u praktického života, „*rekonstrukcí zdařilé životní zkušenosti. Na tomto základě může věda navrhnout teorie, koncepty a instrumenty k zlepšení životní praxe.*“ (Beneš, 2001, s. 49)

Disertační práce je zaměřena na problematiku kompetencí, řízení podle kompetencí a zejména pak provedení analýzy metody Competency Based Interview (CBI) a její srovnání s metodou Behavioral Event Interview (BEI). Toto zaměření jsem zvolila, protože problematiku užívání kompetenčního modelu v procesu získávání zaměstnanců považuji za významnou, a zároveň dosud nedostatečně empiricky zpracovanou. Z tohoto důvodu se domnívám, že tato disertační práce by mohla být přínosem pro vědu a praxi.

1 CÍLE

Cílem disertační práce je zpracovat problematiku řízení podle kompetencí, zejména pak prakticky ověřit efektivitu metody CBI a přispět tak k potvrzení či vyvrácení hypotézy, že tato metoda je efektivnější než metoda BEI. Disertační práce je rozdělena na teoretickou a praktickou část, tak aby byly postupně plněny dílčí cíle práce a v závěru bylo dosaženo cíle hlavního. Dílčí cíle práce jsou následující:

- Vymežit různé přístupy k chápání pojmu kompetence.
- Analyzovat hlavní psychologické aspekty, které mají k problematice kompetencí vztah.
- Zpracovat ucelený teoretický koncept prezentující užití kompetencí v různých částech řízení lidských zdrojů.
- Prezentovat manažerské kompetence a změny v manažerském prostředí současnosti.
- Popsat a porovnat metodu CBI s jiným druhem interview.
- Provéřit efektivitu CBI a statisticky vyjádřit korelaci s mírou úspěchu v reálném zaměstnání.

2 TEORETICKÁ VÝCHODISKA

Užívání pojmu kompetence je zatíženo silnou nejednoznačností a překrýváním s jinými pojmy, proto je první kapitola věnována pojmu kompetence a souvisejícím pojmům. Anglický

pojmem „competence“, který je užíván v holistickém významu k označení komplexních schopností jedince, lze v angličtině odlišit od pojmu „competency“, tj. dílčího požadavku ve vztahu k výkonu, plurálový tvar „competences“ se vztahuje k jednotlivým dílčím složkám situovaným „dovnitř“ celostně pojaté „kompetence“. Český pojmový aparát tento rozdíl neumožňuje vyjádřit. (Knecht et al., 2010, s. 40)

Z hlediska oborového zázemí, lze pozorovat různé přístupy k vymezení kompetencí. V pedagogice dominuje normativní přístup, který vymezuje kompetence jako jednu z cílových kategorií vzdělávání, v psychologii se uplatňuje především pragmatický přístup, ve kterém jsou kompetence chápány jako kognitivní dispozice k úspěšnému jednání v určitých situacích, v lingvistice se uplatňuje generický přístup, který vymezuje kompetenci jako obecnější vnitřní dispozici (schopnost, dovednost, vlastnost) k určitému jednání či výkonu, jenž je označován termínem „performance“, tj. výkonnost (Klieme, 2010, s. 104-119).

Jednotlivé vědní disciplíny se tedy na téma kompetencí dívají odlišně (normativně, pragmaticky, atd.), a stejně tak i manažerská praxe (kompetence jako klíčové charakteristiky vynikajících zaměstnanců, klíčové strategické kompetence, které mají vztah k celému podniku). V této práci jsou kompetence chápány jako kombinace znalostí, dovedností, osobních charakteristik a hodnot, ať již z hlediska obecné andragogické kategorie nebo jako klíčové charakteristiky úspěchu ve vztahu ke konkrétní pracovní pozici.

Pojem kompetence ve smyslu klíčových charakteristik individua byl definován v souvislosti s pojmem inteligence. První diskuse, která upozornila na to, že inteligence nemusí být dobrým prediktorem pro úspěch ve výkonu povolání, byla vedena nad výsledky Flanaganových studií. Flanagan sledoval závislost úspěšnosti v boji na úspěšnosti v testech a zjistil, že prediktivní hodnota inteligenčních testů není tak vysoká, jak se původně předpokládalo. Na základě těchto výstupů doporučil přistoupit k identifikování klíčových požadavků na výkon v určité situaci. V souvislosti s tím byl poprvé užit pojem kompetence, a to v roce 1959 Robertem Whitem. (Kubeš, Spillerová, Kurnický, 2004, s. 19)

Flanaganova úvaha byla dále rozpracována Davidem C. McClellandem (1973). Článek nazvaný „Testing for Competence rather than for Intelligence“ poukázal na potřebu jasného definování výkonu a na fakt, že úspěch nebo selhání je výsledkem více vlivů.

Velký průlom v teorii kompetencí byla práce Boyatzise, který v roce 1982 uveřejnil knihu „The Competent Manager: A Model for Effective Performance“ a odstartoval tím rozsáhlou vlnu výzkumů ve 24 zemích světa. Práce zdůrazňovala potřebu jednotného slovníku, který by umožnil rozlišit pracovníky podávající průměrný či vynikající výkon. Boyatzis (1982, s. 20–

21) definuje kompetence jako důležité charakteristiky individua, které souvisí s efektivitou a kvalitou výkonu v práci.

V průběhu let bylo vysloveno mnoho dalších definic kompetence. Armstrong (2009, s. 202) uvádí pojetí z roku 2004 podle Rankina, který pojmem kompetence označuje definice dovedností a chování, které organizace očekávají při výkonu práce svých zaměstnanců. Dále pak pokračuje vysvětlením, že kompetence mohou vyjadřovat jak očekávané výstupy ze strany jednotlivce, tak i způsob, jakým jsou tyto činnosti prováděny.

Kompetence či kompetentnost je ve většině přístupů měřena kritériem výkonu v konkrétní pracovní situaci. Lze konstatovat, že lidé jsou v různé míře připraveni použít chování potřebné k efektivnímu zvládnutí úkolu. Někdy však chybí dovednosti, vědomosti, sebedůvěra nebo emoční inteligence. Kompetence jako „*trs znalostí, dovedností, zkušeností a vlastností, který podporuje dosažení cíle*“ definuje také Hroník (2007, s. 61).

Definovat kompetence tak, aby tento koncept byl měřitelný a tudíž využitelný ve vědě i profesionální praxi je velice náročný úkol. Proto také většina debat a sporů o kompetencích v posledních letech byla o tom, co to vlastně kompetence jsou, jak je řídit a jak se shodují s rámcem kvalifikace.

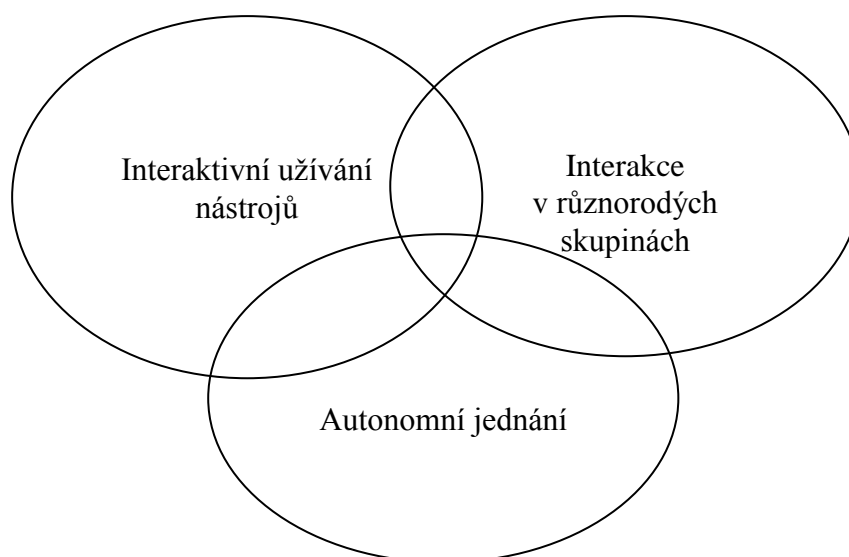
Pojem kompetence se z oblasti profesní a firemní rozšířil do celé pedagogické a andragogice teorie a praxe. „*Aby jedinec obstál na globalizujícím se a stále se měnícím trhu práce a byl rovněž úspěšným a spokojeným člověkem, potřebuje být vybaven nejen určitou profesní kvalifikací a odborností, ale především jedinečnou schopností úspěšně jednat a rozvíjet svůj potenciál na základě integrovaného souboru vlastních zdrojů, a to v konkrétním kontextu různých úkolů a životních situací – tedy stručně řečeno určitými kompetencemi.*“ (Veteška, Tureckiová, 2008, s. 12)

Klíčové kompetence v tomto smyslu představují jakési „obecnější kvalifikace“ bez vztahu ke konkrétnímu pracovnímu místu. První klíčové kompetence (kvalifikace) poprvé popsal Mertens v roce 1974 v souvislosti s trhem práce a zaměstnatelností. Podle Mertense obsahují rysy, které se dají široce využít v různých situacích a usnadňují adaptační proces. (Kocianová, 2010, s. 64) Výčet klíčových kompetencí byl zpracován mnoha dalšími autory. Mezi nejčastěji jmenované kompetence patří: schopnost řešit problém a kreativita, schopnost učit se, schopnost odůvodňovat a hodnotit, schopnost komunikovat a kooperovat, schopnost přijímat odpovědnost, samostatnost a výkonnost. Patří k nim také znalosti interdisciplinární, jako je např. znalost jazyků, procesně orientované technické znalosti (řízení auta, práce s PC,...), stejně jako i některé osobní schopnosti a dispozice. (Palán, 2002, s. 96).

Koncept klíčových kompetencí se rozšířil v 80. a 90. letech minulého století a stal se velmi inspirativním ve vzdělávací politice v Evropě a měl velký význam pro vzdělávání dospělých a celoživotní učení. Potřebu identifikovat klíčové kompetence zdůraznila v roce 1995 Bílá kniha o vzdělávání a odborné přípravě (White Paper on Education and Training, Brussels: Office for Official Publications of the European Communities, 1995). Všechny evropské země se pokoušejí definovat klíčové kompetence a nejlepší způsob jejich předávání, hodnocení a uznávání. Nejistota v tom, jak se budou vyvíjet technologie a požadavky na výkon jednotlivých profesí i celková zaměstnanost navodila potřebu utvářet v rámci odborného vzdělávání také širší „neprofesní“ dovednosti člověka.

Lisabonská strategie z roku 2000 uznala celoživotní učení jako rozhodující faktor vývoje konkurenceschopnosti EU. Po revizi Lisabonské strategie z roku 2005 přijala Rada nové hlavní směry politiky zaměstnanosti, které zahrnují i Směr 24 – Přizpůsobit systémy vzdělávání a odborné přípravy novým požadavkům na kompetence (Tureckiová, 2010, s. 22). Tento směr se zabývá kvalitou vzdělávání a odborné přípravy a Rada jej potvrdila i pro období 2008–2010.

Na základě konsenzu mezinárodního transdisciplinárního panelu expertů DeSeCo (The definition and selection of key competencies, 2005) byly stanoveny vzájemně propojené zastřešující kategorie klíčových kompetencí (obr. 1), které kladou důraz na tři základní konstrukty (Rychen, 2003, s. 83):



Obrázek 1: Zastřešující kategorie klíčových kompetencí (DeSeCo 2005, s. 5, upravila Raisová)

- a) Interaktivní zacházení s nástroji – důraz je kladen na ovládnutí základních materiálních i sociokulturních prostředků a nástrojů současného světa, jako jsou například informační a komunikační technologie, jazyk a další oborově specifické znalosti a dovednosti.
- b) Interakci v heterogenních skupinách – důraz je kladen na schopnost spolupracovat s jinými lidmi, zejména s lidmi z různého sociálního a kulturního prostředí.
- c) Autonomní jednání v situacích každodenního života – důraz je kladen na utváření vlastní identity.

Během počátečního vzdělávání a odborné přípravy by si měli mladí lidé osvojit klíčové kompetence na takové úrovni, aby byli připraveni na dospělost, a tyto schopnosti by si měli dále rozvíjet, zachovávat a aktualizovat v rámci celoživotního vzdělávání. Cílem je nastavit měřitelné výstupy a navrhnout nástroje, které by umožnily zavedení standardů kvality úrovně vzdělávání. (Veteška, 2011, s. 64)

V oblasti vzdělávání dospělých roste v souvislosti s Doporučením Evropského parlamentu a Rady o klíčových kompetencích pro celoživotní učení (Doporučení evropského parlamentu, 2006, příloha Klíčové schopnosti pro celoživotní učení – Evropský referenční rámec) důraz kladený na zaměstnanost a kompetence vyžadované trhem práce. Pojem kompetence tedy sbližuje svět vzdělávání a práce a vytváří nejen společný slovník, ale směřuje vzdělávání a rozvoj k posilování klíčových kompetencí, které se stávají součástí řady profesních profilů. Ty přispívají k větší flexibilitě pracovníků, tzn. k jejich schopnosti vykonávat rozličné odborné úkoly nebo měnit bez větších obtíží různé profese, a napomáhají sladit schopnosti pracovníků a požadavky kladené ze strany zaměstnavatelů.

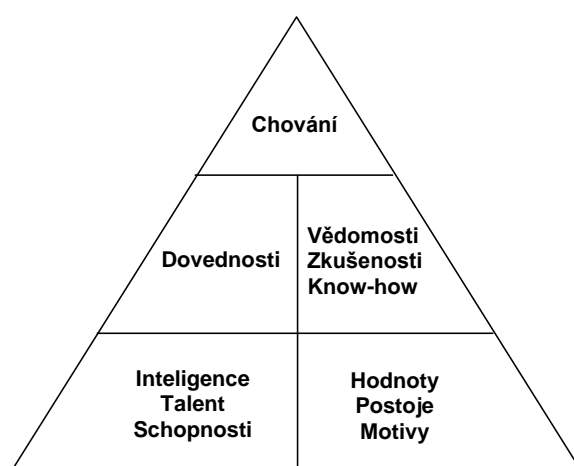
Poslední část první kapitoly je věnována problematice klíčových kompetencí pracovních organizací, což je téma poněkud odlišné, ale z hlediska komplexnosti pohledu a vzhledem k empirické části práce jsem považovala za důležité je uvést.

Dříve, než jsem přistoupila ke zkoumání kompetencí v systému řízení, považovala jsem za nezbytné otevřít rovněž ne zcela prozkoumanou otázku psychologických aspektů kompetencí a jejich struktury, druhá kapitola práce se proto zabývá právě touto problematikou.

Kompetence je poměrně stabilní charakteristika chování jedince. Pokud je známá úroveň rozvoje kompetencí, lze se značnou jistotou předvídat kvalitu chování člověka při řešení situací nebo pracovních úkolů. Kompetence poskytuje informaci, že se její nositel bude pravděpodobně chovat, myslet a projevovat se určitým způsobem v určitém typu situací. Každá kompetence je složena z několika jednotlivých částí, které ji spoluvytvářejí a podílejí se na jejím popisu (Elliot, Dweck, 2005, s. 82)

Společnost Hay Group Inc. (součástí je i spol. McBer), používá k popisu struktury kompetencí analogii ledovce. Zatímco některé elementy kompetence jsou snadno identifikovatelné a měřitelné, jiné elementy, které jsou ovšem podstatné, je mnohem těžší odhalit. V horních vrstvách ledovce se nacházejí dovednosti a znalosti, které je obecně mnohem jednodušší trénovat a rozvíjet. Složky kompetence ležící hlouběji nejsou tak zjevné, ale velkou mírou řídí a kontrolují vnější chování. Například sociální role a vnímání sebe sama existují na vědomé úrovni, zatímco rysy a motivy a postoje leží hluboko pod povrchem blíže lidskému nitru. Základními složkami kompetence, podle modelu ledovce, tedy jsou: dovednosti, znalosti, sociální role - obraz, který jednotlivec ukazuje na veřejnosti, vnímání sebe sama - víra ve vlastní schopnosti, rysy - charakteristiky, umožňující stabilní reakce na situace nebo na informace přicházející z prostředí (mimo jiné i vrozené nebo hluboké charakteristiky osobnosti), motivy - vnitřní pohnutky, které vzbuzují a udržují aktivitu (Hay Group Inc., 2003).

Podobnou koncepci popisu kompetence nabízejí i Lucia a Lepsinger (1999) v jednoduchém hierarchickém modelu struktury kompetence (obr. 2). Na vrcholku modelu se nachází chování, jakožto jediný pozorovatelný projev člověka. Na druhém stupni modelu se objevují ostatní osobnostní charakteristiky, jako dovednosti, vědomosti a zkušenosti, které jsou nezbytné, aby byl jednotlivec schopen očekávaného chování, které daná pozice vyžaduje. Na nejnižším stupni modelu se nacházejí stabilní složky osobnosti jako motivy, postoje, hodnoty, ale i přesvědčení a životní filosofie. Tyto složky kompetence se ovlivňují nejobtížněji.



Obrázek 2: Hierarchický model struktury kompetence (Kubeš, Spillerová, Kurnický, 2004, s. 28)

Pochopení vnitřních faktorů kompetence považují za východisko, které umožňuje přesnější chápání kompetencí i v oblasti pedagogické, obecně andragogické či v oblasti personálního managementu. Psychologické aspekty kompetencí předurčují způsob, jakým je koncept kompetencí v praxi aplikován a metody, které jsou k práci s kompetencemi používány, například Competency Based Interview.

Třetí kapitola práce je věnována tématu kompetencí v systému řízení lidských zdrojů. Systém řízení podle kompetencí je považován za jeden z neefektivnějších systémů personálního řízení. Fungování systému však vyžaduje pokročilejší přístup k řízení lidských zdrojů. (Veteška, Tureckiová, 2008, s. 99) K docílení vysoké efektivity je třeba na všech úrovních řízení usilovat o kompetentní přístup. Kloubí se zde prvky učící se organizace, řízení výkonu, coaching, systém výcviků sestavených podle kompetencí, systematický přístup k výběrovému řízení, Competency Based Interview, standardizovaný přístup k hodnocení a odměňování (Mathis, Jackson, 2011, s. 153) atd.

Praktickou aplikací modelů kompetencí ve firmách bývají matice kompetencí propojující složky profesní kompetence relevantní pro danou pracovní pozici s nadefinovanými úrovněmi rozvoje kompetence. Prostřednictvím těchto matic, vytvořených pro jednotlivé pracovníky, je možné zjistit nejenom případné rozdíly mezi ideálním a aktuálním stavem, ale i potenciál pro rozvoj. Na základě těchto informací je možné zvýšit efektivitu procesů řízení a vedení lidí ve firmě, jak o tom píše Armstrong ve svém pojetí integrovaného řízení lidských zdrojů. (Tureckiová, 2004, s. 34)

Systém řízení podle kompetencí má značný vliv na jednotlivé integrované procesy personálního řízení, od získávání nových zaměstnanců, přes rozvoj, hodnocení a odměňování. Ve všech oblastech jsou kompetence rámcem pro rozhodování, kteří jedinci, na které pozice a kdy budou nejvíce vhodné, tím pomáhají šetřit energii a čas.

Definice kompetencí představuje přesné zmapování jak požadavků na jednotlivých pozicích, tak přehled o rozmístění interních lidských zdrojů. Tyto informace jsou nesmírně cenné, zejména pokud se týkají plánování kariéry, dislokace lidských zdrojů na klíčové projekty. Při identifikaci kompetencí jde především o určení těch kritických faktorů, které odlišují nadprůměrné výkony zaměstnanců od výkonů průměrných a podprůměrných. V praxi se totiž ukazuje, že úspěšní zaměstnanci mají často vysoce rozvinutou jednu oblast svého chování, resp. skupinu kompetencí vysokého výkonu, ale ostatní průměrné oblasti dokáží kompenzovat. Identifikační proces můžeme rozdělit na fázi přípravnou, fázi získávání dat a

fázi tvorby kompetencí (analýza a klasifikace informací, popis a tvorba kompetencí a kompetenčního modelu, ověření a validizace vzniklého modelu).

Definované kompetence musí být vyjádřeny v kategoriích chování. Ve fázi posuzování úrovně kompetencí nám chování pomůže rozpoznat, zda danou kompetenci pracovník používá, nebo nepoužívá. Ve fázi rozvoje je důležité popsat rozdíl v chování mezi nízkou a vyšší úrovní kompetence. Chování se stává měřitelnou veličinou, a čím přesněji a jednoznačněji je popsáno, tím efektivnější může být rozvoj.

Kompetence v procesu získávání a výběru hrají specifickou úlohu, kompetenční model pro danou pozici slouží jako východisko pro definici charakteristik hledaného kandidáta. Vzhledem k tomu, že díky identifikačnímu procesu a výše uvedeným validizačním krokům, poskytuje kompetenční model definici charakteristik, které korelují s vysokým výkonem v dané pozici. Definována je i optimální míra těchto způsobilostí.

V této disertační práci se zaměřuji na metodu interview, která je v procesu získávání a výběru často využívána. Mezi jednotlivými druhy interview jsem vymezila metodu CBI (Competency Based Interview).

Metoda CBI je blízká metodě BEI (Behavioral Event Interview), která se zabývá analýzou minulých událostí, klade důraz na fakta a příklady z praxe. Metoda BEI vychází z Flanaganovy techniky kritických událostí a byla dále rozpracována harvardským profesorem McClellandem (1998). Základní myšlenka je, že minulé chování může předpovědět chování budoucí. Cílem BEI je získat detailní popis chování dotazovaného při výkonu práce. Dotazovaný vypráví „krátké příběhy“, které popisují konkrétní chování, myšlení a jednání v každodenních situacích i v závažných a kritických situacích. V tomto přístupu se analyzuje menší počet událostí než v metodě CBI, avšak otázky jdou daleko hlouběji, odpovědi jsou podrobnější a dotazy směřují i k pocitům a myšlenkám, které doprovázely jednotlivé činnosti.

Competency Based Interview (CBI), tedy interview založené na kompetencích, je ještě zpřesňující formou behaviorálního interview. Analýza pracovní pozice se často užívá k identifikaci odpovídajícího chování, které povede k dobrému pracovnímu výkonu a je doplněna analýzou skutečného úspěšného chování na dané pozici a charakteristik jeho nositele. Výběrové metody postavené na kompetencích jsou založeny na hypotéze, že čím je větší shoda mezi požadavky práce a kompetencemi kandidáta, tím větší je potom pracovní výkon, kvalita a spokojenost v práci (Caldwell, O'Reilly, 1990, s. 648–657).

Poslední kapitola teoretické části práce je věnována manažerským kompetencím, neboť tuto problematiku považují za nejvíce využívanou a manažerské kompetence jsou i předmětem zkoumání v praktické části.

3 PRAKTICKÁ ČÁST

Praktická část práce byla zaměřena na zkoumání metody CBI, sondu jejích vlastností v pojmech reliability a validity a srovnání s efektivitou metody BEI. Obě metody mají společné prvky, přesto CBI má své nezaměnitelné charakteristiky a její výhodou je, že je součástí širšího systému řízení podle kompetencí.

STANOVENÍ HYPOTÉZ

Cílem výzkumného šetření bylo ověřit efektivitu CBI pro externí výběr nižší manažerské pozice – vedoucí týmu. Měřítkem úspěchu bylo srovnání mírou efektivitativy metody behaviorálního interview BEI. Specifikaci cíle jsem rozdělila do ověření dvou hypotéz.

H1: Kandidáti vybraní metodou CBI budou vykazovat vyšší úspěšnost na dané pozici než kandidáti vybraní metodou BEI.

Původně jsem jako měřítko úspěchu zvolila reálný výkon definovaný ziskem a porovnání s výsledky při užívání metody BEI, nicméně vzhledem k vývoji hospodářské situace a výrazné změně obchodního prostředí se reálný zisk ukázal jako měřítko nevhodný. Jako vhodnější pro porovnatelnost výsledků se ukázala míra plnění průběžně definovaných firemních standardů. Standardy byly nastavovány relativně k ekonomické situaci v českém regionu a ve finančním sektoru a jejich využitím se snižuje interference nezávislé proměnné, kterou je vývoj globální ekonomické situace, situace v českém regionu a situace ve finančním sektoru.

H2: Kandidáti vybraní metodou CBI budou pro práci vhodnější, tudíž spokojenější, proto budou vykazovat nižší míru fluktuace. Druhým parametrem, který ukazuje na kvalitu výsledků metody je tedy vyšší stabilita vybraných kandidátů.

Kromě ověřování hypotéz jsem jako cíl stanovila analýzy validity a reliability metody CBI.

POSTUP ŘEŠENÍ

Sonda byla realizována v organizaci, působící ve finančním sektoru, jedná se o velkou organizaci s více než 3000 zaměstnanci.

Pozice vedoucí obchodní skupiny byla sledována od roku 2000, u zaměstnanců na této pozici se vyskytovala velká míra fluktuace, zejména u nově přijímaných zaměstnanců. V roce

2002 byl zaveden jednotný způsob výběru založený na standardizovaném interview, BEI. Toto opatření pomohlo snížit fluktuaci u nově přijatých zaměstnanců, nicméně se ukázalo, že téměř 30 % zaměstnanců, kteří neodešli, dlouhodobě neplnilo standardy obchodních cílů. V roce 2005 se vedení společnosti rozhodlo zavést kompetenční model pro pozici vedoucí obchodní skupiny. V roce 2005 došlo k analýze kompetencí vysokého výkonu u této pozice, byly definovány potřebné kompetence a připravena metodologie výběru pro danou pozici. Výběrové řízení bylo sledováno až do roku 2008. V roce 2011 bylo možné srovnat výsledky vybraných kandidátů.

První etapou při řešení výzkumného úkolu ověření efektivity Competency Based Interview bylo studium materiálů, jejich analýza, syntéza a porovnání a objasnění významných faktorů, které do problematiky vstupují (teoretická část disertační práce).

Druhou etapou byla příprava metodiky CBI pro pozici vedoucího skupiny. Příprava vyžadovala definici kompetencí pro danou pozici, přípravu konkrétní podoby CBI a ověření metody CBI na validizačním vzorku (pilotním vzorku 21 stávajících manažerů) dvěma hodnotiteli.

Třetí etapou byl sběr dat o kandidátech, kteří byli na pozici přijati jednak prostřednictvím BEI a jednak prostřednictvím CBI. Srovnány byly dvě skupiny: 50 vedoucích vybraných metodou CBI 2005–2008 a 50 vedoucích vybraných metodou Behaviorálního Interview v letech 2002–2005.

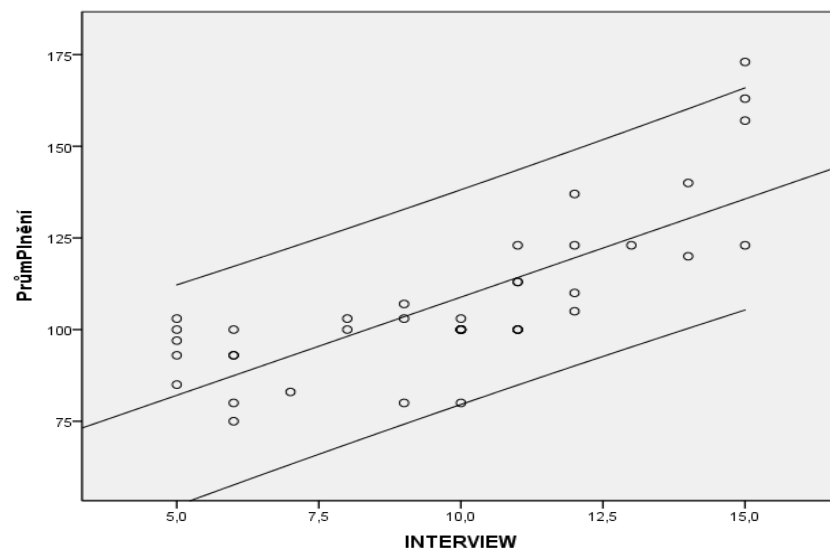
Čtvrtou etapu představovala analýza výsledků, porovnání obou souborů a potvrzení či vyvrácení hypotézy H1 a H2. Posledním krokem bylo celkové zhodnocení přínosů.

VÝSLEDKY ŠETŘENÍ

Šetření ukázalo vysokou efektivitu metody CBI, která vykazovala jak vysokou validitu, tak vysokou reliabilitu. K posouzení reliability metody CBI jsem použila analýzu shody číselného hodnocení mezi dvěma tazateli při pilotním projektu. Stupeň reliability (shody hodnocení) jsem vyjádřila Spearmanovým pořadovým, korelačním koeficientem. Hodnota $r = 0,802$; $p < 0.001$ ukazuje poměrně vysokou shodu mezi hodnotiteli.

Predikční validitu odhadu kompetence metodou CBI jsem vyjádřila nejprve Spearmanovým korelačním koeficientem mezi průměrným plněním a číselným odhadem kompetence (zvláště u obou tazatelů T1, T2) u pilotní skupiny. Vysoké, signifikantní hodnoty korelace $r_{T1} = 0,76$; $r_{T2} = 0,79$; $p < 0.001$ u pilotní skupiny ukazují na to, že hodnocení kompetence velice dobře predikuje skutečné výsledné plnění. U výzkumné skupiny jsem

predikční validitu vyjádřila Spearmanovým korelačním koeficientem mezi skórem dosaženým při interview a reálným výsledkem průměrného plnění za tři roky. Vysoká signifikantní hodnota koeficientu korelace $r = 0,79$; $p < 0.001$ potvrzuje, že skór interview velice dobře predikuje skutečné výsledné plnění, což názorně ukazuje graf 1, regresní přímka, která vyjadřuje statistickou závislost plnění na interview, je doplněná 95% pásem spolehlivosti pro predikci individuálního hodnocení



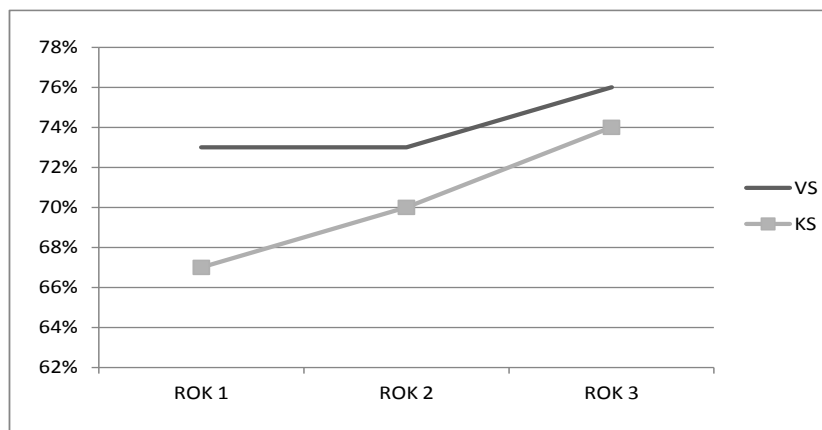
Graf 1: Regresní přímka vyjadřující statistickou závislost průměrného plnění na skóre v CBI (vlastní šetření)

Výsledek analýzy ukazuje, že interview bylo pro potřeby výběru sledované pozice nastaveno úspěšně, regresní křivka (graf 1) ukazuje, že vyšší skóre při interview predikují vyšší pravděpodobnou úspěšnost výkonu pozice.

Ověřeny byly i obě hypotézy, H1: Kandidáti vybraní metodou CBI budou vykazovat vyšší úspěšnost na dané pozici než kandidáti vybraní metodou BEI. H2: Kandidáti vybraní metodou CBI budou pro práci vhodnější, tudíž spokojenější, proto budou vykazovat nižší míru fluktuace. H1 byla splněna pro období 1. roku, H2 byla splněna pro celé sledované období.

Nejprve jsem se zaměřila na ověření H2. Podle analýzy fluktuace v obou skupinách ve sledovaných časových obdobích lze konstatovat, že skupina vedoucích, vybraných na základě metody CBI, vykazují větší míru stability. Celková míra fluktuace za sledované období je 32 % oproti 46 % v kontrolní skupině. Výsledky tedy hypotézu H2 potvrzují.

K ověření hypotézy H1 jsem použila srovnání procentuálního poměru plnění cílů výzkumné a kontrolní skupiny. Graf 2 ukazuje, že průměrně 74 % členů výzkumné skupiny, ze 100 % stávajících, plnilo stanovené obchodní cíle ve sledovaném období. Tento poměr je vyšší než poměr v kontrolní skupině, kde se poměr úspěšných vedoucích pohybuje kolem 70 %.



Graf 2: Srovnání procentuálního vyjádření poměru úspěšných vedoucích výzkumné a kontrolní skupiny, v sledovaných obdobích 1., 2., 3. roce výkonu zaměstnání (vlastní šetření)

Graf 2 neukazuje, jaký poměr zaujímají vedoucí průměrně úspěšní a vedoucí s vynikajícím výkonem. Graf 2 podporuje hypotézu H1, která předpokládá, že manažeři vybraní metodou CBI budou úspěšnější než manažeři vybraní metodou BEI.

Tabulka 1: Základní statistické charakteristiky distribuce VS a KS (vlastní šetření)

	ROK_1		ROK_2		ROK_3		Průměr	
	VS	KS	VS	KS	VS	KS	VS	KS
Počet - N	40	33	37	30	34	27	40	33
Minimum	50	70	60	70	60	80	75	70
Maximum	200	200	150	200	200	200	173	200
Průměr	107,00	100,30	107,57	105,67	113,82	111,85	107,63	103,64
Medián	110,00	100,00	100,00	100,00	105,00	100,00	100,00	100,00
Standardní odchylka	25,740	23,383	22,411	22,695	31,815	27,601	21,978	21,892

Data o procentuálním plnění výzkumné a kontrolní skupiny jsem dále podrobila další statistické analýze, abych získala informaci, zda a v jakých parametrech se oba soubory liší. Tabulka 1 přináší porovnání základních statistických charakteristik distribuce procent plnění u obou skupin. Do srovnání výsledků byli zařazeni pouze vedoucí (pro VS n=40 a pro KS n=33), kteří na pozici zůstali alespoň jeden rok a jejichž výsledky mohly být hodnoceny.

Tabulka ukazuje, že soubory jsou velmi podobné, pro test rozdílu mezi oběma skupinami jsem použila pořadový Wilcoxonův dvouvýběrový test (porovnání mediánů), který odhalil, že v prvním roce měla výzkumná skupina lepší výsledky Z (Wilcoxon) = 2,05; $p = 0,040$. U dalších let a u průměru není rozdíl signifikantní (tabulka 2).

Tabulka 2: Výsledky Wilcoxonova testu (vlastní šetření)

	<i>ROK_1</i>	<i>ROK_2</i>	<i>ROK_3</i>	<i>Průměr</i>
<i>Z</i>	2,049	,552	,405	1,146
<i>p-hodnota</i>	,040	,581	,685	,252

Manažeři vybraní metodou CBI tedy dosáhli významně lepšího výkonu v prvním roce práce, ale později se jejich výkon srovnal s výkonem manažerů vybraných metodou BEI. Toto zjištění považuji za zajímavé a bylo by vhodné jej dále zkoumat, protože může znamenat fakt, že společnost nemá dobře navazující systémy udržení a rozvoje vstupních kompetencí svých zaměstnanců, ať už se jedná o hodnocení, systémy motivace a odměňování nebo vzdělávání.

4 ZÁVĚR A HLAVNÍ PŘÍNOSY PRÁCE

Domnívám se, že problematika CBI není do současné doby ještě dostatečně empiricky zpracována, přestože již existuje řadu let. Vzhledem k malému výzkumnému vzorku doporučuji navázat na sondu rozsáhlejším výzkumem, který přinese široce zobecnitelné výsledky. Tuto metodu také považuji za dobře využitelnou v praxi, přes určitou náročnost přípravy. Věřím, že tato práce přispěje k rozvoji poznatků v oblasti personálního řízení, zejména problematiky získávání a výběru pracovníků v kontextu řízení podle kompetencí a bude příspěvkem ke zkvalitnění praxe výběru pracovníků, což je důležité zejména v období ekonomické krize.

Přínosů této disertační práce je několik. Za důležité považuji, že byly definovány základní pojmy v oblasti kompetencí, vymezeny vztahy mezi těmito pojmy a vypracována literární rešerše různých přístupů k chápání pojmu kompetence. Byl odlišen přístup obecně

andragogický, přístup k firemním kompetencím a kompetence vysokého výkonu, které odlišují úspěšné pracovníky od neúspěšných.

Za přínosnou dále považuji analýzu hlavních psychologických aspektů, které mají k problematice kompetencí vztah (chování, osobnost, emoční inteligence a mentální modely).

Užitečné je také souhrnné zpracování užití kompetencí v různých částech řízení lidských zdrojů, prezentaci vývoje manažerských kompetencí a změn v manažerském prostředí současnosti.

Za vědecky hodnotný považuji popis a analýzu efektivity metody Competency Based Interview, která byla statisticky vyjádřena korelací s mírou úspěchu v reálném zaměstnání, srovnání metody CBI a metody BEI a ověření obou stanovených hypotéz.

5 BIBLIOGRAFICKÉ CITACE

ARMSTRONG, M. 2009. *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*. 11th edition, London: Kogan Page Ltd. 1062 p. ISBN 9780749452421, 0749452420.

ATKINSONOVÁ, R. L., et al. 1995. *Psychologie*. Praha: Victoria publishing. 863 s. ISBN 808560535X.

BENEŠ, M. 2001. *Andragogika, Filosofie-věda*. Praha: Eurolex Bohemia. 122 s. ISBN 8086432033.

BOYATZIS, R. E. 1982. *The Competent Manager - A Model for Effective Performance*. New York: John Wiley and sons. 308 p. ISBN 047109031X.

CALDWELL, D. F., O'REILLY, CH. Measuring person-job fit using a profile comparison process. *Journal of Applied Psychology*. 1990, 75, p. 648-657.

DeSeCo. *The definition and selection of key competencies*. Executive summary [online]. OECD, 2005. [cit. 2010-07-17]. Dostupné z WWW: <<http://www.deseco.admin.ch/bfs/deseco/en/index/02.parsys.43469.downloadList.2296.Download-File.tmp/2005.dskcexecutivesummary.en.pdf>>.

Doporučení Evropského parlamentu a rady ze dne 18. prosince 2006 o klíčových schopnostech pro celoživotní učení. *Úřední věstník Evropské unie* [online]. 30-12-2006, (2006/962/E), s. 10-18. [cit. 2011-09-12] Dostupné z WWW: <<http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=OJ:L:2006:394:0010:0018:cs:PDF>>.

ELLIOT, A.J., DWECK, C.S., 2005. *Handbook of Competence and Motivation*. New York: Guilford Press. 704 p., ISBN 1593851235, 9781593851251.

HAYGROUP. *Using Competencies to Identify High Performers: An Overview of the Basics* [ONLINE]. 2003 [CIT. 2009-06-13]. DOSTUPNÝ Z WWW:

- <http://www.haygroup.com/downloads/ww/Using_Competencies_to_Identify_High_Performers--An_Overview_of_the_Basics.pdf>.
- HRONÍK, F. 2007. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. Praha: Grada Publishing a.s. 233 s. ISBN 8024714574, 9788024714578.
- KLIEME, E., MAAG-MERKI, K., HARTIG, J. Pojem kompetence a význam kompetencí ve vzdělávání. *Pedagogická orientace*. 2010, roč. 20, č. 1, s. 104–119.
- KNECHT, P. et al. Příležitosti k rozvíjení kompetence k řešení problémů ve výuce na základních školách. *ORBIS SCHOLAE*. 2010, roč. 4, č. 3, s. 37-62, ISSN 1802-4637.
- KOCIANOVÁ, R. 2010. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada Publishing a.s. 215 s. ISBN 8024724979. 9788024724973.
- KUBEŠ, M., SPILLEROVÁ, D., KURNICKÝ, R. 2004. *Manažerské kompetence: způsobilosti vynikajících manažerů*. Praha: Grada Publishing a.s. 183 s. ISBN 8024706989.
- LANGER, T. (ed.) 2011. *Efektivní vzdělávání pro trh práce*. Sborník z konference konané dne 25. listopadu 2010. Praha: Asociace institucí vzdělávání dospělých ČR. 131 s. ISBN 9788090453111.
- MATHIS, R.L., JACKSON, J.H. 2011. *Human Resource Management: Essential Perspectives*, Mason: Cengage Learning. 256 p. ISBN 0538481706, 9780538481700.
- MCCLELLAND D. C. Testing for Competence Rather Than for Intelligence. *American Psychologist*. 1973, vol. 28, pp. 1-14.
- PALÁN, Z. 2002. *Výkladový slovník lidské zdroje: výchova, vzdělávání, péče, řízení*. Praha: Academia. 280 s. ISBN 8020009507.
- RYCHEN, D. S., et al. 2003. *Key Competencies for a Successful Life and Well-functioning Society*. Göttingen: Hogrefe & Huber. p. 230. ISBN 0889372721, 9780889372726.
- TURECKIOVÁ, M. 2004. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Praha: Grada Publishing a.s. 168 s. ISBN 8024704056, 9788024704050.
- TURECKIOVA, M. 2010. Východiska a trendy rozvoje konceptu vzdělávání dospělých v rámci Evropské unie In Tureckiová, M., et al. *Trendy a možnosti rozvoje dalšího vzdělávání dospělých v kontextu sjednocující se Evropy*. Praha: Česká andragogická společnost, 2010. 192 s. ISBN 9788087306062.
- VETEŠKA, J., TURECKIOVÁ, M. 2008. *Kompetence ve vzdělávání*. Praha: Grada Publishing, a.s. 160 s. ISBN 9788024717708.
- White Paper on Education and Training. Brussels: Office for Official Publications of the European Communities, 1995. 62 p. ISBN 9277971606, 9789277971602.