

Oponentní posudek disertační práce

Název práce: Zvyšování výkonnosti podniku prostřednictvím řízení lidských zdrojů.

Studijní obor: Řízení a ekonomika podniku

Autorka: Ing. Gabriela Kolibáčová

Téma:

Výzkumný problém, do kterého spadá problematika řešená v posuzované práci, se zabývá tím, jak prostřednictvím řízení lidských zdrojů zvyšovat výkonnost podniku. Netřeba dokládat, že se jedná o téma velmi významné, neboť platí, že kvalifikace, motivace a loajalita pracovníků přispívají k úspěšnosti podnikání a finanční výkonnosti podniků ve stále vyšší míře.

Struktura a cíl práce:

Struktura i celkové pojetí posuzované práce je víceméně ve shodě s nároky, které jsou kladeny na práce vědeckého charakteru.

Práce je členěna na dvě základní části, a to na část shrnující stávající poznatky obsažené v reprezentativní vědecké a odborné literatuře a na část shrnující výsledky řešení. To je v pořádku, nicméně v dané souvislosti mám dvě připomínky. První se týká kapitoly 3 „Literární přehled“. Tento název považuji pro publikaci vědeckého charakteru za nevhodný. Druhá připomínka se vztahuje ke kapitole 5 „Výsledky a diskuse“. Její úvodní část - 5.1 „Diskuse k literárnímu přehledu“ je logickým vyústěním kapitoly 3 a patří tudíž na její závěr, kde by se měl čtenář dozvědět kritický názor autorky na poznatky, které jsou v této kapitole uvedené a především způsob jejich využití pro vlastní řešení. Veškeré výsledky řešení, včetně jejich diskuse, tedy to, co je pro práci podstatné a kde je třeba hledat přínos práce, jsou uvedeny v podkapitole (!) 5.2. Ta, ačkoliv čítá 80 stran, není dále členěna na podkapitoly nižší úrovně! V obsahu je téměř přehlédnutelná, ve vlastní struktuře této podkapitoly se čtenář obtížně orientuje.

Při formulování cíle práce (s. 11) vychází autorka z výzkumného problému, který formuluje jako otázku „Jak prostřednictvím řízení lidských zdrojů zvyšovat výkonnost společnosti?“ Vzhledem k tomu, že tento problém autorka považuje za příliš rozsáhlý (s čímž lze souhlasit), stanovuje si v rámci tohoto problému užší cíl, který formuluje takto: „Cílem práce je navrhnout efektivnější využití nástrojů hodnocení zaměstnanců na základě revize systému hodnocení z pohledu kompetencí a výkonu. Nástroj bude určený pro všechny manažery vybrané společnosti k identifikaci zaměstnanců, které napomůže k efektivnější komunikaci a alokaci finančních prostředků investovaných do lidských zdrojů. Nový návrh v řízení lidských zdrojů povede k vytvoření vhodnějších podmínek k efektivnějšímu naplnění vize, mise a strategie společnosti.“ Na tento celkový cíl pak navazuje pět dílčích cílů.

I když z uvedené definice je víceméně patrné k jakému cíli hodlá autorka směřovat, určité nepřesnosti dávají prostor k otázkám a poznámkám. Nejprve porovnání s názvem práce: Ten vymezuje nepoměrně širší téma, ale o tom jsem se již zmínil výše. Měl bych však terminologickou poznámku: Objektem řešení, dle názvu práce, je podnik. Autorka však bohužel často místo podniku píše o společnosti, někde též o organizaci, což do textu vnáší terminologické nejasnosti i obsahové nepřesnosti. V důsledku poměrně vágního a

mnohomluvného vymezení cíle vzniká otázka, co má být konkrétním výsledkem řešení? Zdá se, že na toto lépe než formulace hlavního cíle práce odpovídá formulace pátého dílčího cíle, cituji „návrh integrovaného nástroje hodnocení kompetencí a výkonu, včetně návrhu jeho použití pro efektivní alokaci prostředků a návrhu postupné implementace ve vytipované společnosti“. V daném kontextu dílčí cíle 1 až 4 nejsou dle mého názoru samostatnými cíli, ale představují postupové kroky pro naplnění výše zmíněného cíle pátého.

Odborné zázemí.

Vlastní řešení předmětné problematiky se opírá o poměrně široké teoretické zázemí, Toto zázemí lze dokumentovat rozsahem použitých pramenů. V seznamu literatury je uvedeno 130 zdrojů charakteru tištěných publikací, zejména monografií, článků ve vědeckých časopisech apod. a dále 26 internetových zdrojů.

Získané poznatky jsou prezentovány především v kapitole 3. Ta obsahuje poznatky o řadě zajímavých oblastí, nicméně mnohé z nich nejsou pro řešení předmětné problematiky využity. Jde například o zařazení problematiky vlivu hodnocení na motivaci (kap. 3.4.2), která však v rámci řešení bohužel využita není. Na s. 24 a 25 měla autorka ambici zabývat se srovnáním pojmů „kompetence“ a „způsobilost“, přičemž vymezení druhého z uvedených pojmů se na daném místě vůbec nevěnuje. Nejasnosti o tom, zda se jedná o synonyma či nikoliv se odrážejí i v dalších částech práce. Na s. 79 se autorka věnuje požadavkům, které by měla splňovat kritická zpětná vazba. Přitom na s. 56 jsou již jednou zmíněna pravidla negativní zpětné vazby jiného autora, takže by bylo vhodné obě věci prezentovat na jednom místě, jinak je to pořád „kolem dokola“. Souhrnně lze říci, že z hlediska výběru i uspořádání prezentovaných poznatků by kapitole 3 prospělo větší zacílení do vlastní oblasti řešení.

Metodický přístup

V návaznosti na soustavu dílčích cílů autorka formuluje šest výzkumných otázek. Ty slouží k usměrňování řešení v jednotlivých dílčích oblastech. Na rozdíl od explicitní prezentace výsledků v rámci dílčích cílů v kapitole 5.2, nejsou však odpovědi na tyto otázky explicitně uvedeny. Jsou ale v podstatě obsaženy v popisu výsledků dílčích cílů. Jsou rovněž formulovány dvě hypotézy.

Vymezení metodického přístupu řešení je obsahem kapitoly 4. Zde je na úrovni obecných zásad uvedena metodika celého řešení. Podrobněji je pak popsán metodický přístup řešení směřujících k naplnění jednotlivých dílčích cílů. Jedná se převážně o kvalitativní výzkum, v případě dílčího cíle č. 3 o kvantitativní výzkum. V rámci tohoto cíle jde o ověření vztahu mezi kompetencemi a výkonem pracovníků na základě metod statistické analýzy. K tomu se vztahují dvě hypotézy - H0: Hodnocení výkonu je nezávislé na hodnocení kompetencí a H1: Hodnocení výkonu je závislé na hodnocení kompetencí. Je tato formulace správná? Nemá znít „Výkon pracovníka je nezávislý / závislý na jeho kompetenci“?

Výsledky

Výsledky řešení, jak již bylo výše zmíněno, jsou prezentovány v kapitole 5.2. Pro každý dílčí cíl je zde uvedena jeho formulace, výsledky, diskuse a závěry. Jak jsem již výše uvedl, klíčovým cílem je dle mého názoru cíl pátý a proto bych se rád zamyslel nad přínosy celé práce z hlediska naplnění právě tohoto cíle. Připomínám jeho formulaci: „Návrh integrovaného nástroje hodnocení kompetencí a výkonu, včetně návrhu jeho použití pro efektivní alokaci prostředků a návrhu postupné implementace ve vytipované společnosti“. I když se tato formulace zdá být poměrně přesná, očekávání způsobu a míry naplnění tohoto cíle se mohou lišit.

Za přínos lze nesporně považovat řešení organizační stránky hodnocení a zejména návrh systému opírajícího se o aplikaci matice, která názorně člení pracovníky dle dvou dimenzí, a to dle kompetence a dle výkonu. V dané souvislosti bych si dovilil drobnou terminologickou poznámku. Původní čtyřkvadrantová matice je rozšířena na matici se šesti poli, která je označena jako šestikvadrantová. To však není terminologicky správně. Kvadrant je jedna ze čtyř částí roviny rozdělená dvěma kolmicemi (viz Akademický slovník cizích slov). Kvadranty by tedy měly být vždy jen čtyři. Ale to není podstatné, podstatnější jsou jiné věci.

Problém vidím v tom, že autorka se hlouběji nezabývala způsobem vyjádření, resp. měření ani výkonu ani kompetence pracovníků. Jak vyplývá z některých částí práce, předpokládá se, že obě veličiny se vyhodnocují na standardizované bodovací škále. U výkonu se posuzuje, jak pracovník dosahuje stanovené cíle. V případě kompetence daného pracovníka jde o srovnání aktuálního stavu jeho kompetence s požadavky na zastávanou pracovní pozici. To je však velmi obecný přístup, který, jak se zdá, odkazuje to, co je pro hodnocení podstatné, za hranice předmětného řešení. Kritérii hodnocení, mezi které může patřit například zručnost, fyzická síla, vytrvalost, kreativita, odpovědnost, loajálnost, motivace atd., se autorka nezabývá, byť by to bylo jen v podobě dílčích výčtů nebo ilustrativních příkladů. Tím se však vyhýbá hlubšímu zkoumání toho, co tvoří, resp. by mělo tvořit jádro její práce, tedy vztahu mezi kompetencí a výkonem.

Z formulace cíle vyplývá, že by měla být též řešena efektivní alokace prostředků určených pro hodnocení a rozvoj pracovníků. S tím souvisí druhý problém, který spočívá v nedostatečně propracovaném vyjádření výnosů a nákladů spojených s uplatněním integrovaného nástroje hodnocení kompetencí a výkonu a navazujících činností směřujících k rozvoji pracovníků. Formulace týkající se této problematiky jsou vesměs velmi vágní, jako například „investice do správných zaměstnanců by měly vést ke zvyšování jejich kompetencí a tím i ke zvyšování jejich výkonu a také ke zvyšování výkonnosti celé společnosti“ (s. 208). K takovému stanovisku se však nabízí řada otázek, jako například: Bude se tak dít vždycky, nebo pouze za určitých podmínek? Jaké faktory je třeba zohlednit? Ovlivňuje zvýšení výkonu jednotlivce vždy pozitivně výkonnost celého podniku? Co je to výkonnost podniku? Které další faktory kromě výkonu jednotlivých pracovníků na ni mohou mít vliv? I když si uvědomuji složitost dané problematiky, zastávám názor, že řešení mělo jít do větší hloubky. Práce bohužel pouze interpretuje obecné předpoklady založené spíše na víře než na faktech a jasně formulovaných vztazích.

Formální stránka

Grafická úprava je na standardní úrovni. Bibliografické záznamy v seznamu literatury jsou uvedeny v souladu s normou. Odkazy na literaturu v textu jsou provedeny v souladu s požadavky kladenými na vědeckou práci. Je řádně zpracován seznam tabulek, obrázků, zkratk a příloh.

Celkově

Lze konstatovat, že úroveň disertační práce Ing. Gabriely Kolibáčové je v zásadě v souladu s požadavky, které jsou na práce tohoto typu obecně kladeny. Práci doporučuji k obhajobě. Výše uvedené připomínky lze považovat za podněty k diskusi v rámci obhajoby a náměty či výzvy pro autorčinu další vědeckou činnost.

v Brně 27. 10. 2014

prof. Ing. Ladislav Blažek, CSc.