

EKONOMICKÁ UNIVERZITA V BRATISLAVE
FAKULTA PODNIKOVÉHO MANAŽMENTU

Evidenčné číslo: 101156/I/2019/36109009601435652

KOMPETENČNÉ MODELY A ICH VYUŽITIE
V MANAŽMENTE ĽUDSKÝCH ZDROJOV

Diplomová práca

2019

Bc. Diana Juríková

EKONOMICKÁ UNIVERZITA V BRATISLAVE

FAKULTA PODNIKOVÉHO MANAŽMENTU

KOMPETENČNÉ MODELY A ICH VYUŽITIE

V MANAŽMENTE ĽUDSKÝCH ZDROJOV

Diplomová práca

Študijný program: Personálny manažment podniku

Študijný odbor: Ekonomika a manažment podniku

Školiace pracovisko: Katedra manažmentu

Vedúci záverečnej práce: doc. Ing. Marta Matulčíková, PhD.

POĎAKOVANIE

Týmto by som chcela poďakovať vedúcej mojej diplomovej práce pani doc. Ing. Marte Matulčíkovej, PhD., za jej cenné rady a usmerňovanie pri písaní diplomovej práce. Taktiež by som chcela poďakovať manažérovi spoločnosti Slovak Telekom Jiřímu Růžičkovi za ochotný prístup pri poskytovaní všetkých potrebných informácií ohľadom spoločnosti.

ČESTNÉ VYHLÁSENIE

Čestne vyhlasujem, že diplomovú prácu na tému: Kompetenčné modely a ich využitie v manažmente ľudských zdrojov som vypracovala samostatne na základe absolvovania konzultácií a naštudovania odbornej literatúry, čím som neporušila autorský zákon a použité zdroje som uviedla na príslušnom mieste.

Bratislava, 16.04.2019

.....

podpis

ABSTRAKT

JURÍKOVÁ, Diana: *Kompetenčné modely a ich využitie v manažmente ľudských zdrojov.* – Ekonomická univerzita v Bratislave. Fakulta podnikového manažmentu; Katedra manažmentu. – doc. Ing. Marta Matulčíková PhD. – Bratislava : FPM, 2019, 62 s.

Diplomová práca sa zaoberá problematikou kompetenčných modelov a ich využitia v manažmente ľudských zdrojov. Cieľom diplomovej práce je zhodnotenie funkčného stavu kompetenčných modelov v spoločnosti Slovak Telekom. Zadefinovanie prínosov alebo prípadných nedostatkov existujúcich kompetenčných modelov a následné vypracovanie návrhov, ktoré by daný stav kompetenčných modelov vylepšili natoľko, aby prinášali spoločnosti maximálnu efektivitu, zjednodušovali tak pracovné procesy a aktivity s nimi spojené. Docieľiť tak neustále rozvíjanie kľúčových kompetencií, ochoty sa vzdelávať u zamestnancov v prospech spoločnosti a nadobudnúť tak konkurenčnú výhodu na trhu oproti iným spoločnostiam.

Práca pozostáva z piatich na seba systematicky nadväzujúcich častí. Diplomová práca obsahuje 4 obrázky, 10 grafov a 6 tabuliek. Prvá časť diplomovej práce obsahuje teoretické poznatky z oblasti riadenia ľudských zdrojov, kompetencií a tvorby kompetenčných modelov. Druhá časť definuje cieľ práce a čiastkové ciele na jeho dosiahnutie. Tretia časť opisuje postupy, spôsoby a metódy, ktoré su v práci použité. Štvrtá časť práce analyzuje a vyhodnocuje dotazníkový prieskum, rozoberá riadený rozhovor a opisuje kompetenčný model, ktorým spoločnosť disponuje. Posledná, piata časť diplomovej práce, prináša návrhy a odporúčania pre spoločnosť, ktorú sme v predchádzajúcej štvrtej časti analyzovali.

Kľúčové slová: kompetenčné modely, kompetencia, ľudské zdroje, manažér, spoločnosť

ABSTRACT

JURÍKOVÁ, Diana: Competency models and their usage in human resource management.
- University of Economics in Bratislava. Faculty of business management; Department of Management. - doc. Ing. Marta Matulcikova PhD. - Bratislava: FPM, 2019, 62 p.

The thesis deals with the topic of competence models and their usage in human resources management. The aim of the thesis is to evaluate the functionality of competency models in Slovak Telekom. Defining the benefits or potential shortcomings of existing competency models and then developing proposals that would improve the competency models to bring maximum efficiency to the company, simplifying work processes and related activities. Then achieving a continuous development of key competencies, a willingness to educate employees for the benefit of the company and thus gain a competitive advantage in the market compared to other companies.

The thesis consists of five systematically related parts. The thesis contains 4 pictures, 10 graphs and 6 tables. The first part of the thesis contains theoretical knowledge in the area of human resources management, competencies and creation of competency models. The second part defines the goal of the work and the partial objectives for achieving it. The third part describes the procedures and methods used in the thesis. The fourth part analyzes and evaluates the questionnaire survey, the controlled interview and describes the competence model that the company already has. The last, fifth part of the thesis brings suggestions and recommendations for the company, which we discussed in the previous fourth part.

Keywords: competency models, competence, human resources, manager, company

OBSAH

Úvod.....	9
1 Vývoj kompetencií v oblasti riadenia ľudských zdrojov	11
1.1 Základné východiská kompetencií.....	11
1.2 Kompetencie a ich význam.....	15
1.3 Charakteristika existujúcich kompetencií	16
1.4 Manažérske kompetencie a ich rozvoj	19
1.5 Kompetenčné modely	22
1.5.1 Charakteristika a obsah kompetenčných modelov.....	22
1.5.2 Postupy pri tvorbe kompetenčného modelu	25
1.5.3 Príklady spoločností, ktoré sa zaoberajú vytváraním kompetenčných modelov v praxi.....	27
1.5.4 Prínos kompetenčného modelu pre podnik	31
2 Cieľ práce.....	32
3 Metodika práce.....	33
3.1 Charakteristika spoločnosti Slovak Telekom.....	33
3.2 Pracovný postup	33
3.3 Spôsob získavania údajov a ich zdroje	34
3.4 Použité metódy pri vyhotovení a interpretácii výsledkov.....	34
4 Výsledky práce.....	36
4.1 Slovak Telekom, a.s.	36
4.2 Výsledky dotazníkového prieskumu	37
4.3 Riadený rozhovor	45
4.4 Opis kompetenčného modelu spoločnosti Slovak Telekom	48
5 Diskusia.....	54
Záver	59

Použitá literatura	60
Prílohy.....	62

Úvod

Dynamická, neustále sa meniaci a čoraz viac rozvíjajúca sa aj tak môžeme nazvať dnešnú dobu, v ktorej žijeme. Priam nemožné nevnímať a už vôbec nie ignorovať rýchlo meniace sa trendy ako na výrobnom tak aj na spotrebiteľskom trhu. Doba, ktorá núti podniky myslieť do budúcnosti a predikovať možné situácie tak aby sa podnik v čo najlepšej možnej miere udržal na trhu a získal tak majoritné postavenie voči ostatným podnikom, konkurencieschopnosť na základe SMART procesov v podniku a netreba zabúdať na silné budovanie kultúry a značky spoločnosti.

Ak sa teda podnik vyberie cestou úspešnosti jeho základným pilierom je ľudský kapitál. Veď len keď sa pozrieme na tie najúspešnejšie podniky na trhu, za každým z nich stojí úspešný manažér / riaditeľ, ktorý daný podnik preslávil a vyzdvihol. Pri dnešných kvalifikáciách, rôznorodosti pracovných miest a vzdelanosti zamestnancov je preto pre podnik neoddeliteľnou súčasťou uľahčovať výber nových zamestnancov na existujúce, špecifické alebo nové pracovné miesta pri čo najnižších možných nákladoch. Preto okrem opisov pracovných miest a profilov zamestnancov prichádzajú na rad aj kompetenčné modely, ktoré sú pre podnik prínosom predovšetkým pri výbere zamestnancov na dané pracovné miesto.

Predmetom tejto diplomovej práce budú práve spomínané kompetenčné modely, ktoré v dnešnej dobe nie len že uľahčujú prácu HR oddelenia ale priamo sa podieľajú na uľahčovaní súvisiacich procesov v spoločnosti. Jej cieľom je zhodnotenie funkčného stavu kompetenčných modelov v spoločnosti Slovak Telekom.

Zadefinovanie prínosov alebo prípadných nedostatkov existujúcich kompetenčných modelov a následné vypracovanie návrhov, ktoré by daný stav kompetenčných modelov vylepšili natoľko, aby prinášali spoločnosti maximálnu efektivitu, zjednodušovali tak pracovné procesy a aktivity s nimi spojené.

Docieľiť tak neustále rozvíjanie kľúčových kompetencií, ochoty sa vzdelávať u zamestnancov v prospech spoločnosti a nadobudnúť tak konkurenčnú výhodu na trhu oproti iným spoločnostiam. Kompetenčné modely tak môžeme označiť za prostriedok, vďaka ktorému spoločnosti, ktoré nimi disponujú tak zefektívňujú a zjednodušujú procesy v spoločnosti čím prispievajú k lepšiemu postaveniu na trhu a zvyšujú tak ich profesionálnu hodnotu a efektivitu.

1 Vývoj kompetencií v oblasti riadenia ľudských zdrojov

Kvalifikované ľudské zdroje sa v dnešnej dobe považujú za prevažne vzácne aktíva, ktoré podnik má a prinášajú mu tak nevyčísliteľnú pridanú hodnotu, ktorá sa odzrkadľuje v konkurenčnej výhode na trhu voči ostatným konkurujúcim podnikom. Ak si podnik chce zachovať konkurenčnú výhodu a aj naďalej posúvať svoje možnosti, je potrebné si uvedomiť že najlepšia investícia je v tomto prípade do ľudských zdrojov, ktoré podnik má a preto je potrebné vytvárať také pracovné systémy, ktoré pomáhajú k rozšíreniu ich vedomostí v danom odbore, čím rastie vzdelanosť, schopnosti a v konečnom dôsledku aj ich kompetencie.¹

1.1 Základné východiská kompetencií

Pri vzniku kompetenčných modelov netreba zabúdať na dôležité nástroje v personálnom manažmente, ktoré napomáhali rozvoju tohto nového systému v riadení ľudských zdrojov. Ide konkrétne o profesiogram a funkciogram. Tieto nástroje personálneho manažmentu obsahujú informácie, ktoré podniku napomáhajú a zjednodušujú prácu v oblasti riadenia ľudských zdrojov. Následne si tieto dva nástroje podrobne rozoberieme aby sme poukázali na prepojenie s kompetenčnými modelmi a mali tak kompletný obraz o danej problematike.²

Profesiogram

Ide o opis pracovného miesta kde hlavnou podstatou je, celkový účel pracovného miesta, ako aj vzťahy nadriadenosti a podriadenosti pracovného miesta, doplnujúce informácie o pracovných podmienkach napríklad pracovná doba, výška mzdy, benefity, zamestnanecké výhody alebo sa tu môžu uvádzať aj zvláštne požiadavky ako napríklad pracovné cesty, meniac sa pracovná doba, meniace sa miesto pracovného výkonu alebo taktiež aj možnosti vzdelávania, rozvoja a kariérneho postupu.³

Ďalej ho môžeme definovať ako komplexný, systematická a prehľadný opis pracovnej činnosti / profesie a z nej vyplývajúcich nárokov či už na odborné, psychologické a vôľové predpoklady človeka, ktorý prácu vykonáva alebo chce vykonávať.

¹ULRICH, Dave. Mistrovské řízení lidských zdrojů. 1 vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2009. 22 s. ISBN 978-80-247-3058-5.

²KACHAŇÁKOVÁ, Anna – NACHTMANOVÁ, Oľga – JONIAKOVÁ, Zuzana, Personálny manažment. 1. vyd. Bratislava: Lura Edition, 2008. 11-16 s. ISBN 978-80-8078-192-7.

³ARMSTRONG, Michael – TAYLOR Stephen, Řízení lidských zdrojů. 13. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2015. 273 s. ISBN 978-80-247-5258-7.

Na rozpracovaní profesiogramu vždy spolupracuje personálny manažér s manažérom, ktorý má danú pracovnú pozíciu na starosti a má prehľad o tom čo daná profesia obnáša.⁴

Profesiogram vo všeobecnosti obsahuje informácie, ktoré pomáhajú podniku pri výbere a prijatí nových zamestnancov, pri normovaní práce, rozmiestňovaní zamestnancov v rámci podniku, hodnotení pracovných výkonov, zistení nedostatkov / rezerv a príčin danej pracovnej činnosti ako aj pri zvyšovaní produktivity práce. Ich obsahom je:

- Charakteristika pracovnej činnosti.
- Predpisy podniku a povinnosti zamestnanca.
- Opis obsahovej náplne pracovnej činnosti.
- Opis predmetu pracovnej činnosti.
- Opis fyzických, organizačných a sociálnych podmienok pracovnej činnosti.
- Požiadavky na zamestnanca.
- Charakteristika profesie zo spoločenského hľadiska.⁵

Armstrong vo svojej knihe Riadenie ľudských zdrojov uvádza špecifické požiadavky na zamestnanca, ktoré sú taktiež súčasťou profesiogramu a spresňujú tak požiadavky na danú profesiu a napomáhajú tak dosadeniu správneho zamestnanca na správnu pracovnú pozíciu. Zamestnanec by mal spĺňať nasledovné špecifické požiadavky:

- Mať znalosti v odbore.
- Disponovať vedomosťami a schopnosťami aby mohol prácu vykonávať.
- Mať odbornú prípravu a výcvik.
- Prax vo vykonávanej činnosti.
- Bol flexibilný, otvorený novým zmenám a podieľal sa na budovaní podnikovej kultúry.⁶

V praxi sa používa nespočetné množstvo profesiogramov, ktoré sú šité na mieru danej problematiky a to napríklad profesiogram na účely optimalizácie práce, profesiogram na rozmiestňovanie a psychologický výber zamestnancov, profesiogram na účel naprogramovania a organizácie odborného výcviku a tréningu profesionálnych zručností,

⁴SZARKOVÁ, Miroslava a kol. Personálny marketing a Personálny manažment. 1. vyd. Bratislava: Ekonóm, 2013. 92 s. ISBN 978-80-225-3594-6.

⁵SZARKOVÁ, Miroslava a kol. Personálny marketing a Personálny manažment. 1. vyd. Bratislava: Ekonóm, 2013. 92 s. ISBN 978-80-225-3594-6.

⁶ARMSTRONG, Michael – TAYLOR Stephen, Řízení lidských zdrojů. 13. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2015. 274 s. ISBN 978-80-247-5258-7.

profesiogram určený na odhaľovanie odchýlok v psychickej spôsobilosti zamestnanca, profesiogram na zvýšenie bezpečnosti práce, profesiogram na posúdenie psychickej a fyzickej pracovnej spôsobilosti, profesiogram na optimalizáciu riadenia a kooperácie, profesiogram určený na normovanie a hodnotenie práce.⁷

Funkciogram

Vyplyva z organizačnej štruktúry, ktorá určuje na akej pozícii sa funkciu zamestnanec nachádza. Rozdiel medzi profesiou a funkciou pramení hlavne z toho že výkon profesie je viazaný na manuálne odborné a psychomotorické zručnosti zamestnanca zatiaľ čo výkon funkcie zahŕňa čisto duševnú prácu a je ovplyvnený psychickými schopnosťami a vlastnosťami zamestnanca.⁸

Funkcia špecializuje určité pracovné miesto, ktoré má presne stanovené povinnosti a taktiež určuje mieru právomocí a zodpovedností, ktoré sú ďalej uvedené v organizačnom alebo kompetenčnom poriadku podniku. V personálnom manažmente ide o samostatné vedúce pracovné miesto, ktoré má vymedzené právo riadiť určitú pracovnú jednotku alebo skupinu ľudí a preberá osobnú zodpovednosť za riadenie chodu prevádzky ako aj za plnenie úloh a dosahovanie stanovených cieľov organizácie. Ide prevažne o pozície vedúceho útvaru, oddelenia, pracovnej skupiny alebo o riaditeľa spoločnosti. Z hľadiska predispozícií zamestnanca sa funkciogram zameriava na:

- Vymedzenie predmetu a cieľa funkcie.
- Vymedzenie rozsahu kompetencie (právomocí a zodpovedností).
- Vymedzenie podriadenosti a samostatnosti.
- Vybavenie funkčného miesta.
- Podmienky vykonávania funkcie.
- Pomer psychického a fyzického zaťaženia.
- Nároky a požiadavky na výkon danej funkcie.

Následne je tak zostavený funkciogram, ktorý obsahuje výstižný opis funkcie, miesto funkcie v organizačnej štruktúre, vymedzené kompetencie, metódy a štýly riadenia,

⁷SZARKOVÁ, Miroslava a kol. Personálny marketing a Personálny manažment. 1. vyd. Bratislava: Ekonóm, 2013. 94 s. ISBN 978-80-225-3594-6.

⁸DROPPA, Milan, Riadenie ľudských zdrojov 2. 2.vyd. Levoča: MTM, 2013. 35 s. ISBN 987-80-561-0085-1.

predpokladané dispozície ako prax a hodnotenie výsledkov výkonu na danej funkcii. Pomáha tak pri rotácii zamestnancov v podniku ako aj k ich hodnoteniu výsledkov práce.⁹

Z vyššie uvedeného zhrnutia profesiogramu a funkciogramu môžeme konštatovať že na základe zistených poznatkov sú k daným pracovným pozíciám a funkciám pridávané aj kompetencie čo má za následok že do popredia sa dostávajú aj kompetenčné modely ktoré spresňujú charakteristiku daného pracovného miesta a zamestnanca, ktorý prácu na danom mieste vykonáva.

Opis pracovného miesta

Ide o analýzu pracovného miesta, ktorá predstavuje zbieranie, zaznamenávanie a uchovávanie potrebných informácií o danom pracovnom mieste. Nazývaný aj inventúrou úloh, zodpovedností a podmienok spojených s pracovným miestom, od ktorých sú následne odvodené požiadavky na zamestnanca, ktorý bude na danom pracovnom mieste túto prácu vykonávať. V tomto prípade nastávajú dve oblasti a to oblasť týkajúca sa pracovných úloh a podmienok a oblasť týkajúca sa zamestnanca.

V oblasti pracovných úloh a podmienok sa sleduje:

- Názov práce, pracovnej funkcie a osoba, ktorá túto prácu vykonáva.
- Obsah práce a činností s ňou spojené.
- Ako správne prácu vykonávať.
- Kedy a kde sa práca vykonáva.
- Hierarchické usporiadanie úloh a povinností.
- Za čo je zamestnanec zodpovedný.
- Akú ma nadväznosť dané pracovné mieste s inými pracovnými miestami.
- Stanovené normy výkonu na danom pracovnom mieste.
- Pracovné podmienky.

V oblasti týkajúcej sa zamestnanca sa sledujú:

- Fyzické požiadavky.
- Duševné požiadavky.
- Zručnosti zamestnanca.
- Dosiahnuté vzdelanie a kvalifikácia.
- Pracovné skúsenosti.

⁹SZARKOVÁ, Miroslava a kol. Personálny marketing a Personálny manažment. 1. vyd. Bratislava: Ekonóm, 2013. 96-98 s. ISBN 978-80-225-3594-6.

- Charakteristika osobnosti, názory a schopnosť viesť ľudí.

Pri analýze pracovného miesta je dôležité sledovať či opis pracovného miesta sedí so skutočným stavom a náplňou práce podľa tohto opisu. Ak to tak v skutočnosti nie je, je potrebné pristúpiť k aktualizácii pracovného miesta alebo k jeho redesignu.¹⁰

1.2 Kompetencie a ich význam

Mestens ako prvý v roku 1974 definoval pojem kompetencia v súvislosti s trhom práce a ako prvá ich aplikovala vo výskume americká spoločnosť McBer. Spoločnosť McBer o to požiadala americká asociácia manažmentu (AMA), išlo o návrh programu, ktorý by učil manažérov tieto kompetencie rozvíjať. Výskum sa vykonával na vzorke 2 000 manažérov z 12 organizácií a 41 pracovných pozícií. Výsledkom celého výskumu bolo konkretizovanie 12 kompetencií, ktoré nadväzovali na úspešnosť manažéra.¹¹

Do významu slova kompetencia je možné zahrnúť viac prirovnaní ako napríklad právomoc či oprávnenie o niečom rozhodovať, mať moc a vplyv ako aj autoritu. Z toho vyplýva, že slovo kompetencia je spojené s oprávnením robiť rozhodnutia na ktoré ma zamestnanec / manažér oprávnenie. Ide predovšetkým o vyššie postavených zamestnancov v organizačnej štruktúre, ktorí prijímajú dennodenné rozhodnutia, ktoré ovplyvňujú chod podniku a spája sa s tým veľká zodpovednosť. Kompetencia tak zahŕňa súbor znalostí, vedomostí, skúseností, metód a postupov ale aj postojov, ktoré jednotlivec využíva v rámci rozhodovania či už v podnikateľskej, verejnej alebo v konečnom dôsledku aj osobnej sfére.¹²

Kubeš vo svojej knihe Manažérske kompetencie uvádza že kompetencie sú také kvality manažéra, ktoré je možné rozvíjať a obsahujú veľký prísľub, že sa môžu dôkladne a cieľavedome rozvíjať v prospech manažérov aby tak lepšie zvládali nároky komplexného prostredia. V rovine chápania kompetencie ako procesu chovania, ktoré vedie k očakávaným výsledkom sa dostávame k tomu, že ak je pracovník kompetentný, plní pracovné úlohy na výbornej úrovni, znamená to, že sú splnené nasledovné predpoklady:

- Vnútorne disponuje vlastnosťami, schopnosťami, vedomosťami a skúsenosťami, ktoré k takémuto chovanie bezprostredne potrebuje.

¹⁰KOUBEK, Josef. Řízení lidských zdrojů. 4. vyd. Praha: Management Press, 2007. 71-73 s. ISBN 978-80-7261-168-3

¹¹PISOŇOVÁ, Mária. Kompetenčný profil manažéra. 1. vyd. Bratislava: Iura Edition, 2011. 21 s. ISBN 978-80-8078-402-7.

¹²VETEŠKA, Jaroslav – TURECKIOVÁ, Michaela. Kompetence ve vzdělávání. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2008. 25 s. ISBN 978-80-247-1770-8.

- Je motivovaný takéto chovanie používať lebo vie že tvorí hodnotu a je ochotný týmto smerom vynaložiť potrebnú energiu.
- Má možnosti v pracovnom prostredí takéto chovanie použiť.

Aby sme mohli konštatovať že manažér je kompetentný, tak musí spĺňať všetky tri vyššie uvedené body. Pri absencii čo i len jedného z bodov môže dôjsť k znehodnoteniu kompetentného výkonu. Z praktického hľadiska má práve preto význam hovoriť o kompetenciách vo vzťahu ku konkrétnym úlohám, pozíciám alebo funkciám.¹³

1.3 Charakteristika existujúcich kompetencií

Pred fázou vytvorenia kompetenčného modelu je potrebné identifikovať a rozdeliť si kompetencie do rôznych skupín podľa toho o akú pracovnú pozíciu alebo funkciu ide a aká práca sa bude vykonávať, čo bude konkrétnou pracovnou náplňou. Kompetencie pre to môžeme rozdeliť do štyroch skupín.

Kľúčové kompetencie

Slúžia k popisu chovania, ktoré sú pre všetkých zamestnancov dôležité. Podieľajú sa na podnikových hodnotách, budovaní podnikovej kultúry a prispievajú tak k očakávanému výkonu. Stanovujú kritériá pri výbere nového pracovníka na danú pracovnú pozíciu, najviac môžu prispieť k rozvoju priorít pre širší okruh zamestnancov. Inak nazývané aj korporátne kompetencie sa líšia aj keď môže ísť o identické podniky v rovnakom biznise, čo má za následok vytvárania jedinečnej kultúry každého podniku na základe rozvinutých schopností a pracovných postojov. V takomto prípade existuje zoznam kde sú uvedené tieto kompetencie, väčšinou v rozsahu od 20 do 40 kompetencií. Pri hodnotení však nie je možné sledovať všetky uvedené kompetencie. Netreba zabúdať na to že existujú aj kultúrne rozdiely, ktoré rozdeľujú pohľad na jednotlivé kompetencie. Avšak tento materiál slúži ako základ pre lokálny model či už pre pobočku podniku alebo konkrétnu pracovnú pozíciu. Ide o hotový model kompetencií materského podniku, ktorý upravíme pre dcérske podniky a lokálne ho tak môžeme prispôbiť.

Tímové kompetencie

Definuje špecifické schopnosti a charakteristiky tímu ako pracovnej jednotky a ich dôležitosť pre organizáciu. Základnou pracovnou jednotkou nie je individuálny zamestnanec ale celý tím alebo skupina zamestnancov. Tímové kompetencie zahŕňajú

¹³KUBEŠ, Marián – SPILLEROVÁ, Dagmar – KURNICKÝ, Roman. Manažerské kompetence. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2004. 27 s. ISBN 80-247-0698-9.

rovnaké kompetencie ako pri jednotlivcoch, iné sú však špecifické, ktoré definujú skupinové dianie. V takomto prípade to môže byť napríklad pružný personál ako kompetencia, ktorá je často využívaná v oblasti high-tech podnikov, ktoré vytvárajú pracovné bunky. Každý zamestnanec je tak pripravený vykonať akúkoľvek úlohu, ktorá je v zodpovednosti celej skupiny.

Medzi tímové kompetencie ďalej patria:

- Stanovovanie spoločenských cieľov.
- Stanovovanie priorít.
- Definovanie rolí.
- Vytváranie efektívneho pracovného procesu.

Funkčné kompetencie

Zaoberajú sa viacej na špecializované vedomosti a skúsenosti, ktoré sú potrebné na pozíciách ako je projektový manažér, výrobný inžinier, alebo vedúci oddelení. Je dôležité aby popis takýchto kompetencií zahŕňal širšie spektrum zamestnancov ale naopak aby selektoval pracovnú pozíciu, na ktorej sa zamestnanec podniku nachádza. Takéto kompetencie informujú výhradne o technickej stránke a na základe vedomostí a skúseností nastavené tak aby sa vytváral vysoký výkon.

Vodcovské a manažérske kompetencie

V každom podniku sa kladie dôraz na inú kvalitu manažérskeho prístupu, ktorá sa prejavuje v očakávanej miere rozvinutia kompetencií. Tieto kompetencie ovplyvňuje predovšetkým neustále sa meniace prostredie a preto je tu potrebné neustále sa vzdelávanie zo strany manažérov podniku.¹⁴

Diagnostické kompetencie

Súvisia predovšetkým s personálnou prácou manažérov takže sú zamerané na úsek personálneho vedenia a úseku riadenia ľudských zdrojov. Majú osobnostný, výkonový a motivačný charakter pre zamestnancov a ich vzťah k podniku ale taktiež sa orientujú na zákazníkov a zainteresované strany, s ktorými podnik prichádza do kontaktu.

Kompetencie v oblasti etiky

¹⁴KUBEŠ, Marián – SPILLEROVÁ, Dagmar – KURNICKÝ, Roman. Manažérske kompetence. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2004. 35-36 s. ISBN 80-247-0698-9.

Sú spojené s výkonovou ale aj motivačnou zložkou podniku, ktorá sa transformuje do zamestnanca a od neho sa odvodzuje jeho správanie a chovanie v rámci podniku ale aj mimo neho. Ide o stotožnenie sa s podnikovou kultúrou ako aj s istými etickými kódexmi ako napríklad hospodárska etika, spoločenská etika ale aj etika poslania a kultúry podniku.¹⁵

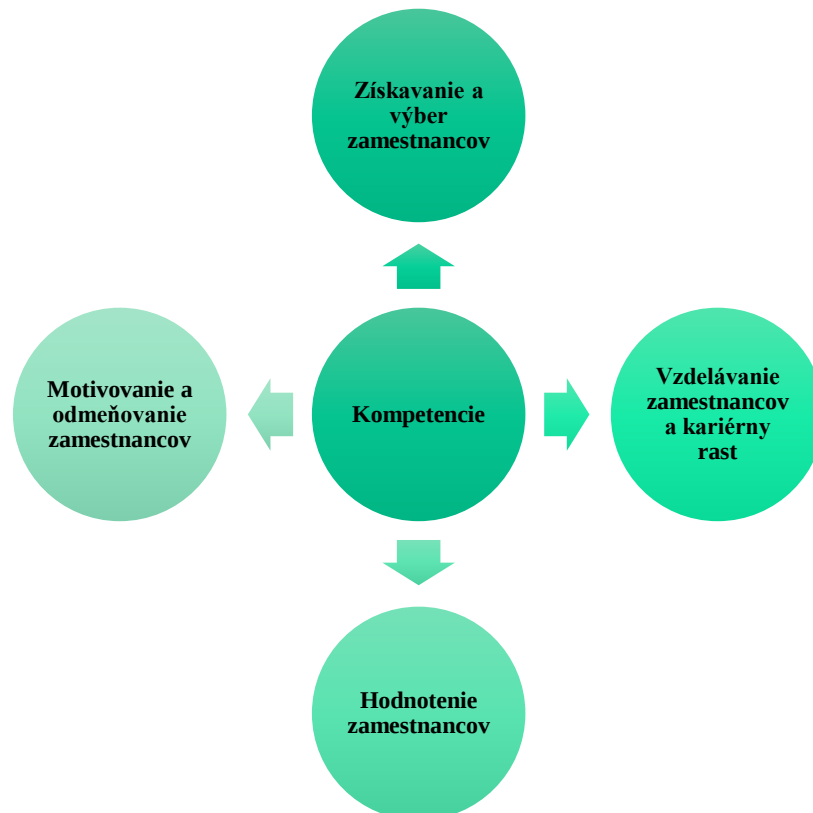
Veteška a Tureckiová vo svojej knihe Kompetencie vo vzdelávaní definovali kompetenčné role v oblasti rozvoja ľudských zdrojov takto:

- 1) **Rola strategického poradcu** – ide tu o upevňovanie fungujúcich vzťahov so zamestnancami podniku v procesoch významných strategických rozhodnutí.
- 2) **Rola tvorca personálnych systémov** – predpokladá vytváranie a prípravu implementácie personálnych systémov tak, aby boli logicky prepojené a dochádzalo tak k ich vzájomnému posilovaniu a maximalizácii ich efektu pre výkonnosť podniku pre jeho rozvoj konkurencieschopnosť.
- 3) **Rola konzultanta podnikovej zmeny** – zabezpečuje a uľahčuje rozvoj a implementáciu stratégií transformačných zmien podniku.
- 4) **Rola konzultanta podnikového design** – identifikuje požiadavky práce, ktoré vedú k naplneniu podnikateľskej stratégie.
- 5) **Rola špecialistu, ktorý vytvára vzdelávacie projekty a programy učenia** – ako už z názvu vyplýva ide o rolu zamestnanca, ktorý sa špecializuje a vytvára vzdelávacie programy a identifikuje nedostatky, v ktorých by sa mali ostatní zamestnanci dovzdelávať. Stará sa o rozvoj ľudského kapitálu, ktorým podnik disponuje.
- 6) **Rola lektora** – ide o rolu s rastúcimi požiadavkami na kompetencie odborníka v rozvoji ľudských zdrojov. Lektor tak odovzdáva svoje informácie, skúsenosti a znalosti prostredníctvom diskusie a vytvára tak efekt vzájomného učenia sa.
- 7) **Rola konzultanta individuálneho a kariérneho rozvoja** – snaží sa pomôcť zamestnancom v ich ďalšom kariérnom raste prostredníctvom rozvoja ich kompetencií.
- 8) **Rola konzultanta výkonnosti** – nedirektívnym spôsobom doviesť skupinu alebo jednotlivca k tomu, aby rozvíjal a využíval svoj potenciál v prospech podniku.

¹⁵VETEŠKA, Jaroslav – TURECKIOVÁ, Michaela. Kompetence ve vzdělávání. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2008. 79 s. ISBN 978-80-247-1770-8.

- 9) Rola výskumníka** – predpokladá znalosti a vedomosti potrebné pre vytváranie empirických prieskumov a výskumov a pre efektívnu implementáciu ich výsledkov, ktoré podnik a zamestnanci následne môžu použiť pri vlastnom rozvoji a zmene.

Vyššie uvedené role poukazujú predovšetkým na to, aké dôležité pre podnik je neustále vzdelávať svojich zamestnancov a dať im tak možnosť rozvíjať kompetencie v prospech vytvárania pridanej hodnoty a zvyšovania efektivity práce v podniku.¹⁶



Obrázok 1 Kompetencie
Zdroj: *Vlastné spracovanie.*

1.4 Manažérske kompetencie a ich rozvoj

Kubeš definoval manažérske kompetencie ako schopnosti človeka chovať sa tak aby zodpovedal požiadavkám práce, ktorú vykonáva v parametroch, ktoré sú dané prostredím podniku a prinášal tak požadované výsledky na základe úspešného plnenia úloh a cieľov podniku. Pri týchto kompetenciách nejde o akúsi danosť alebo stav ale presvedčenie manažéra že chce vo svojej kariére rásť a má tak možnosť posúvať sa ďalej na základe ochoty vzdelávať sa a učiť sa niečomu novému. Kompetencie sa tak stávajú

¹⁶VETEŠKA, Jaroslav – TURECKIOVÁ, Michaela. Kompetence ve vzdělávání. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2008. s. 116-117. ISBN 978-80-247-1770-8.

výnimočnými a jedinečnými pre podnik, ktorý nimi disponuje a vytvárajú tak konkurenčnú výhodu a pridanú hodnotu podniku.

Medzi najdôležitejšie kompetencie v tejto oblasti patria:

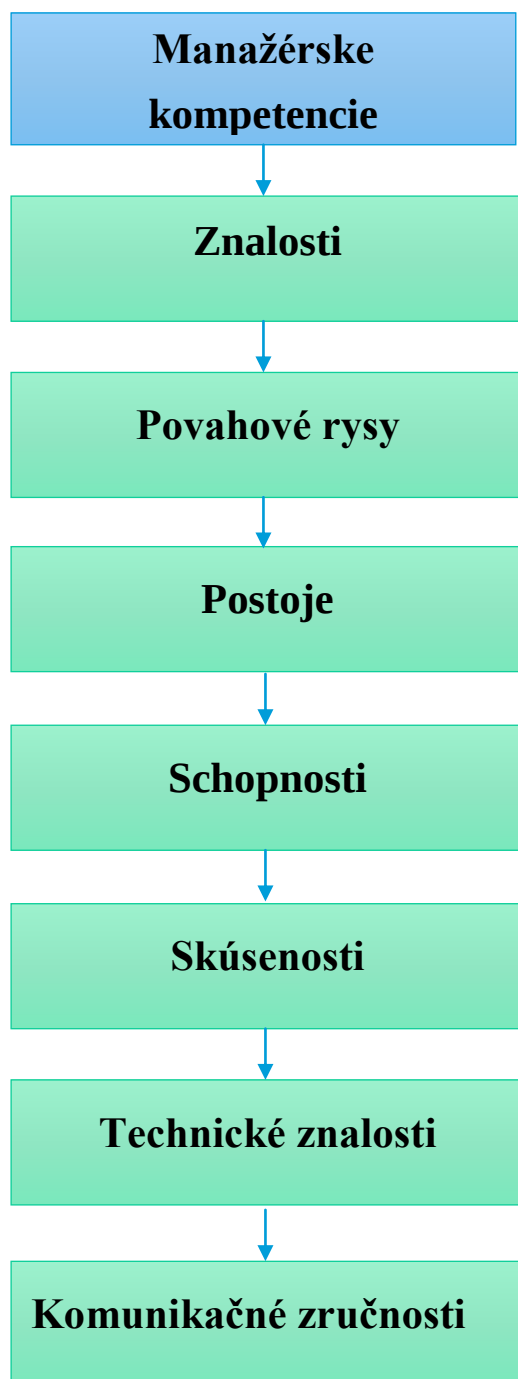
- Skúsenosti pracovať s informáciami.
- Time management.
- Projektové riadenie.
- Leadership.
- Knowledge management.
- Schopnosť analyzovať riziko.
- Cudzí jazyk.
- Odborné schopnosti z daného odboru.

Rozvíjanie kompetencií preto pre manažéra znamená že je oprávnený vykonávať prácu na danej pracovnej pozícii a vie že vďaka nadobúdaniu nových vedomostí prostredníctvom učenia sa môže kariérne rásť a posúvať tak vpred nie len seba ale aj celý podnik v ktorom pôsobí.¹⁷

V nasledujúcom obrázku je vizuálne znázornené čo ovplyvňuje manažérske kompetencie a čo je ich obsahom v roly manažéra.

¹⁷VETEŠKA, Jaroslav – TURECKIOVÁ, Michaela. Kompetence ve vzdělávání. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2008. s. 80-81. ISBN 978-80-247-1770-8.

Ako pri úlohách tak aj pri kompetenciách by mal manažér dostať relevantné informácie o tom, čo by mal spĺňať aby bol úspešný. Kompetencie v tomto prípade zastupujú svet možností a preto manažér, ktorý dokáže že svoje zdroje vie využiť aj v praxi, môže byť hodnotený ako kompetentný vykonávať svoju prácu na danej pozícii.¹⁸



Obrázok 2 Manažérske kompetencie

Zdroj: *Vlastné spracovanie.*

¹⁸PLAMÍNEK, Jiří a Roman FIŠER. Řízení podle kompetencí: management by competencies v praxi, strategické směřování firmy, řízení procesů a zdrojů, zvládání ohrožujících situací, rozdělení rolí a úloh, hodnocení a motivace lidí. Praha: Grada Publishing, 2005, s. 108. Expert. ISBN 80-247-1074-9.

1.5 Kompetenčné modely

Pri identifikovaní konkrétnych kompetencií nasleduje fáza ich spracovania a následné vytváranie kompetenčného modelu na danú pracovnú pozíciu. Na základe kompetenčného modelu môže manažér hodnotiť svoj pracovný výkon ako aj odhaľovať rezervy a následne ich odstraňovať a posúvať sa tak v svojej kariére. Veľký prínos majú v odhaľovaní rozdielov medzi tým čo podnik od svojich zamestnancov očakáva a od toho čo od nich v skutočnosti požaduje. Kompetenčné modely sú tak spojené s rozvojom ľudských zdrojov v podniku.¹⁹

1.5.1 Charakteristika a obsah kompetenčných modelov

Kompetenčné modely charakterizujú konkrétne kombinácie vedomostí, skúseností a iných charakteristík osobností, ktoré sú potrebné k efektívnemu plneniu úloh a cieľov organizácie. Pre prehľadnosť a jednoduchšie meranie sú tieto vedomosti, schopnosti a charakteristiky osobnosti zaradené do jednotlivých celkov, inak nazývaných aj kompetencie a z nich sa následne odvíja aj tvorba kompetenčného modelu.²⁰

Inak povedané model kompetencií určuje, čo je potrebné na to, aby bol úspešným manažér profesionálom nie len v konkrétnom podniku ale po celom svete, vo všetkých kariérnych úrovniach, pracovných pozíciách a pracovných funkciách. Kompetenčný model tak pomáha spoločnosti:

- Definovať kompetencie a vedomosti potrebné pre efektívnu prácu.
- Podporovať odborníkov v danej oblasti vo svojej kariére a profesionálne tak rásť.
- Vytvárať prístupy na identifikáciu a kultiváciu vysokokvalitných lídrov v odbore, individuálnych prispievateľov a tímov.

Model kompetencie poskytuje základy pre riadenie talentu v celo životnom cykle ľudských zdrojov a pomáha podnikom zabezpečiť, aby profesionálni pracovníci v danej oblasti boli schopní ovládať kritické správanie a vedomosti potrebné na riešenie najnaliehavejších problémov a stratégií ľudí.²¹

Dôležitým aspektom pri tvorbe kompetenčného modelu je poznať zameranie podniku. Existuje niekoľko druhov kompetenčných modelov, ktoré sa odvíjajú od oblasti

¹⁹KUBEŠ, Marián – SPILLEROVÁ, Dagmar – KURNICKÝ, Roman. Manažerské kompetence. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2004. 35-36 s. ISBN 80-247-0698-9.

²⁰KUBEŠ, Marián – SPILLEROVÁ, Dagmar – KURNICKÝ, Roman. Manažerské kompetence. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2004. 35-36 s. ISBN 80-247-0698-9.

²¹SHRM. *Competency model*. [elektronický zdroj]. California, 2018,[cit. 2018-12-02]. Dostupné na: <https://www.shrm.org/learningandcareer/career/pages/shrm-competency-model.aspx>

v akej podnik pôsobí. Každý podnik má iné hodnoty a priority, na ktoré sa sústreďí a to ovplyvňuje aj pozície, ktoré v podniku figurujú čo znamená že aj kompetencie sú inak zostavené a následne aj tvorba kompetenčného modelu je pre každý podnik špecifická a jedinečná. Ak ide napríklad o podnik v službách kde hlavnou prioritou je zákazník tak aj kompetencie zamestnancov sa od toho odvíjajú. Ide o kompetencie ako participatívnosť, interpersonálna kapacita a riadenie interakcie. Tieto kompetencie by mali figurovať na každej z úrovní riadenia ale taktiež aj v rámci celého podniku či už od personálneho manažéra, ktorý vedie ľudí až po finančného manažéra, ktorý vidí výsledky v číslach a uvedomuje si kto stojí za týmto výsledkom.

V inom prípade sa však môžeme stretnúť s generickými kompetenciami teda aj generickým kompetenčným modelom kde v rôznych podnikoch pristupujú rôzne k daným problémom. Ak ide o podnik, ktorý je zameraný predovšetkým na zákazníka tak sa pacuje s tvrdými dátami kde prioritou je odstrániť problém a udržať si tak zákazníka. V tomto prípade sú nevyhnutné interpersonálne kompetencie. Avšak ak ide o podnik technického zamerania omnoho väčší dôraz bude kladený na analytické schopnosti, prácu s faktami, vyhľadávanie potrebných informácií a následne navrhovanie alternatívnych riešení. Aj keď personálne schopnosti budú potrebné aj v tomto prípade, budú menšie pretože sa to týka špecifického technického problému. Kompetenčný model tak špecifikuje a presne vymedzuje dané pracovné miesto, jeho obsah pracovnej náplne a konkretizuje podstatu úspechu manažéra na manažérskej pozícii, prípadne jeho nedostatky, v ktorých by sa mal zdokonaľiť.²²

V dnešnom globálnom a konkurenčnom podnikateľskom prostredí sú mnohé podniky, v ktorých je ťažké určiť, či majú zamestnanci potrebné schopnosti na to aby sa podieľali na plnení úloh a cieľov podniku. Potrebné funkcie sa môžu líšiť od jednej podnikateľskej jednotky k druhej a dokonca aj v rámci úloh v oblasti podnikateľskej jednotky.

V dôsledku toho začali mnohé podniky používať kompetenčné modely, ktoré im pomôžu identifikovať vedomosti, zručnosti a osobné znalosti charakteristiky, ktoré súpotrebné pre úspešné vykonávanie práce. Modelovanie kompetencií je nový prístup k hodnoteniu potrieb, ktorý sa zameriava na identifikáciu osobných schopností vrátane vedomostí, zručností, postojov, hodnôt a osobnej charakteristiky. Tradične sa hodnotenie

²²KUBEŠ, Marián – SPILLEROVÁ, Dagmar – KURNICKÝ, Roman. Manažerské kompetence. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2004. 35-36 s. ISBN 80-247-0698-9.

potrieb týkalo identifikácie vedomostí, zručností, schopností a úloh. Súčasný trend v oblasti vzdelávania je však pre potreby hodnotenia zameraný na kompetencie. Kompetenčné modely sú užitočné pri rozvoji viacerými spôsobmi:

- Určujú správanie, ktoré je potrebné pre efektívnu výkonnosť práce, zabezpečujú že spätná väzba poskytnutá zamestnancom ako súčasť rozvojového programu súvisí s úspechom podniku.
- Poskytujú nástroj na určenie toho, aké zručnosti sú potrebné na uspokojenie súčasných potrieb ako aj potreby budúcich zručností podniku. Môžu byť použité na hodnotenie vzťahu medzi súčasnou situáciou podniku a budúcimi potrebami.
- Pomáhajú určiť, aké zručnosti sú potrebné v rôznych kariérnych bodoch.
- Poskytujú rámec pre priebežné koučovanie a spätnú väzbu na rozvoj zamestnancov pre súčasné a budúce úlohy.
- Vytvárajú plán na identifikáciu a rozvoj zamestnancov, ktorí môžu byť kandidáti na riadiace pozície.

Úspešné podniky vedia, že je dôležité pochopiť kompetencie, ktoré sú potrebné na dosiahnutie strategických cieľov. Potreba čoraz flexibilnejšej pracovnej sily a schopnosť predefinovať organizačnú štruktúru, rýchle splnenie meniacich sa stratégií dokazuje potrebu nástrojov založených na kompetenciách a ich aplikácie do praxe.²³

Ďalšie zdroje definujú kompetenčný model ako popisný nástroj na identifikáciu zručností, vedomostí, znalostí a postojov zamestnanca, ktorý je potrebný na efektívne vykonávanie strategických úloh a cieľov podniku. Tento model funguje ako učebný zoznam príslušných zručností alebo kompetencií pre každú úroveň zamestnancov v podniku. V podstate model kompetencie pozostáva z troch úrovní, základnej, strednej a pokročilej úrovne.

Základná úroveň

Na základnej úrovni sa opisuje úroveň zručnosti, ktorú by mal nový pracovník mať. Môže však tiež opísať skúseného odborníka s obmedzeným počtom týchto zručností.

Stredná úroveň

²³ SANNIGRAHI, Asoke Kumar. Human resource development. India : New India Publishing Agency, 2011. 15 s. ISBN 978-93-802-3576-9.

Úroveň, na ktorej by mal byť človek s detailnými vedomosťami v oblasti a očakáva sa, že táto osoba bude schopná riadiť danú oblasť v podniku. Často je táto osoba na strednej úrovni v rámci organizácie a má zodpovednosť a dohľad.

Pokročilá úroveň

Pokročilá úroveň opisuje úroveň, na ktorej by mal zamestnanec ovládať danú zručnosť a aj ju vykonávať. Často je táto osoba najvyšším predstaviteľom v podniku. Môže sa však popísať aj odborník na nižšej úrovni so špecializovanými znalosťami v predmetnej oblasti.

Preto je potrebný systematický prístup pri analýze a zlepšovaní výkonnosti v podniku ako aj určením súboru kompetencií požadovaných na danú pracovnú pozíciu zo všetkých úrovní. Konkrétnejšie je to prístup založený na kompetenciách, ktorý poskytuje najdôležitejšie usmernenie pre zníženie nejednoznačností pracovného miesta, najatia najlepších dostupných ľudí a maximalizovať ich produktivitu, zvýšiť procesy spätnej väzby o 360° stupňov, zosúladiť správanie s podnikovou stratégiou a hodnotami. Stručne povedané, kompetenčné modely sú prostriedkom aby investície do zamestnancov priniesli očakávané a požadované výsledky.²⁴

1.5.2 Postupy pri tvorbe kompetenčného modelu

Ak sa podnik rozhodne pre kompetenčný model, prvým krokom je, aby si ujasnil ciele projektu, čo znamená aby si ujasnil cieľ ktorý chce prostredníctvom kompetenčného modelu dosiahnuť. Môže ísť o podnik, ktorý chce zlepšovať kvalitu poskytovaných služieb pre zákazníkov ako aj budovanie dlhodobého vzťahu so zákazníkmi, v tomto prípade pôjde o rozvíjanie spôsobilostí manažéra ale aj ostatných zamestnancov na to, aby boli tieto ciele splnené. Ak sú tieto ciele a kompetencie stanovené je potrebné ich porovnať so skutočným stavom a následne transformovať model pre rozvíjanie týchto kompetencií do budúcnosti. Je preto potrebné sledovať svoje postavenie na trhu ako aj postavenie konkurencie pretože od toho sa odvíja ďalší bod a to aký rozsah má projekt a aká je cieľová skupina podniku.²⁵

Ak má v tejto oblasti podnik jasno, tak vie presne identifikovať zamestnancov, ktorých sa bude model týkať. Pre zlepšenie efektivity práce napríklad pri pozícii obchodného zástupcu, kompetenčný model prispeje k výberu, tréningu a riadeniu tejto

²⁴ SANNIGRAHI, Asoke Kumar. Human resource development. India : New India Publishing Agency, 2011. s. 85-86. ISBN 978-93-802-3576-9.

²⁵ KUBEŠ, Marián – SPILLEROVÁ, Dagmar – KURNICKÝ, Roman. Manažerské kompetence. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2004. s. 67. ISBN 80-247-0698-9.

pracovnej skupiny. Nasleduje výber prístupu a tu môžu nastať dva prípady, buď podnik použije už vytvorený kompetenčný model a prispôbí ho svojim podmienkam alebo pôjde náročnejšou cestou a vytvorí si nový kompetenčný model.

Pri tvorbe nového kompetenčného modelu je potrebné uvedomiť si že ide o náročný projekt a preto je veľmi dôležité zostaviť projektový tím, ktorý bude na tomto modeli pracovať. Je preto potrebné aby na čele tímu stál líder, ktorý bude viesť celý projektový tím a bude dohliadať a zodpovedať za vytvorenie kompetenčného modelu ako aj jeho implementáciu do praxe. Tím by mali tvoriť manažéri, zamestnanci, ktorých sa bude tento model týkať a mal by byť prítomný aj akčný plán, ktorý slúži na monitorovanie pokroku projektu. Ďalším z krokov je identifikovať úrovne výkonu na danej pozícii aby tak podnik vedel rozlíšiť kto zo zamestnancov podáva aký výkon, či už nadpriemerný, priemerný alebo podpriemerný. Počas celého procesu tím získava a zbiera potrebné informácie, dáta a následne tak vyhotovuje analýzu tohto postupu.

Hodnota kompetenčného modelu je skúškou správnosti, či bol kompetenčný model dobre zostavený a či práve to bol dôvod dosahovania nadpriemerných výsledkov zamestnancov podniku. Táto fáza je náročná na administratívu a najlepšie sa zisťuje tak že sa zostaví dotazník, ktorý obsahuje popisy chovania u jednotlivých kompetencií a vytvorí tak nástroj, ktorý slúži ako 360° spätná väzba. Následne sa tak rozdá zamestnancom, ktorý dosahujú nadpriemerný, priemerný, podpriemerný výkon a zistíme tak či ich dotazník správne zaradil do skupiny v ktorej sa nachádzajú. Pri väčších vzorkách sa využívajú aj štatistické metódy, ktoré spresnia výsledky.

Konečnou fázou je implementácia kompetenčného modelu do praxe a následne jeho kontrola úspešnosti.²⁶

Ďalšie zdroje uvádzajú postup implementácie kompetenčného modelu takto:

1. Získať podporu manažmentu na vykonanie celého projektu.
2. Identifikovať kompetencie a vytvoriť model založený na kompetenciách výkonu.
3. Vedieť ako používať individuálnu kompetenciu s analýzou plánovania.
4. Vedieť, ako realizovať individuálne plány rozvoja a metódy na vypracovanie plánu kurikula založeného na kompetenciách.

²⁶KUBEŠ, Marián – SPILLEROVÁ, Dagmar – KURNICKÝ, Roman. Manažerské kompetence. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2004. s. 67-68. ISBN 80-247-0698-9.

5. Navrhovať a rozvíjať vzdelávacie prostredie založené na kompetenciách.

6. Prijíť stratégie pre intervencie založené na kompetenciách.²⁷

Kompetenčný model znázorňuje pre podnikakúsi "cestovnú mapu" alebo „kompas“ na základe ktorej / ktorého podnik určuje požadované správanie, ktoré produkuje výborný výkon a určuje smer, ale môže tiež poskytnúť dôležitý a užitočný nástroj pre vedenie individuálneho rozvoja zamestnancov. Tiež popisuje, ako môžu individuálni zamestnanci zvýšiť svoj výkon a efektívnosť. Určuje aj požadované schopnosti, ktoré môžu docieľiť dosiahnutie kariérneho úspechu. Je to základ, na ktorom jednotlivec môže stavať kariérny plán, vybrať si a vytvoriť cestu pre seba a svoj rozvoj. Taktiež odpovedá na nasledujúce otázky:

- Aké kompetencie budú najdôležitejšie v súčasnej práci zamestnancov?
- Ktoré kompetencie budú viac dôležité v budúcnosti?
- Ako zlepšiť dané kompetencie a zvýšiť výkon zamestnancov?²⁸

1.5.3 Príklady spoločností, ktoré sa zaoberajú vytváraním kompetenčných modelov v praxi

Dôležitosť kompetencií v riadení ľudských zdrojov prichádzajú externé podniky s návrhom kompetenčných modelov pre podniky, ktoré nie sú schopné vytvoriť si takéto kompetenčné modely alebo potrebujú odbornú pomoc v tejto problematike.

Ponúkajú tak podnikom pomoc v personálnej oblasti na základe kompetenčných modelov ušitých na mieru, ktoré pomáhajú v oblasti ako sa má daná práca na danom pracovnom mieste vykonávať. Medzi podniky, ktoré ponúkajú vypracovanie kompetenčných modelov patrí napríklad: Developium, ADDA a Dimensions Consulting Services.

Developium

²⁷ SANNIGRAHI, Asoke Kumar. Human resource development. India : New India Publishing Agency, 2011. s. 87. ISBN 978-93-802-3576-9.

²⁸ VISKUPIČOVÁ, Jana. Kompetenčné modely a trendy ich využívania: Competency models and trends in their use. *Ekonomika, financie a manažment podniku - rok 2015: zborník vedeckých prác pri príležitosti 75. výročia založenia Ekonomickej univerzity v Bratislave*. Bratislava: Vydavateľstvo EKONÓM, 2016, , s. 7. ISBN 978-80-225-4280-7.

Spoločnosť Developium s.r.o. je tréningová a konzultačná spoločnosť, ktorá je súčasťou Recruitment & Developium Group. Poskytuje podporu pri nastavovaní a zladzovaní HR procesov a inovatívne riešenia v oblasti soft skills programov. Spoločnosť tvoria ľudia s mnohoročnými skúsenosťami v oblasti HR, ktorí ročne realizujú viac ako 400 tréningových, konzultačných a koučingových dní u klientov na území Slovenska, Maďarska a Českej republiky. Aj to je jeden z dôvodov, prečo si spoločnosť klienti volia ako spoľahlivého, profesionálneho a uznávaného partnera pri rozvoji svojich tímov a organizácií.

Charakterizujú kompetenčný model ako odpoveď na otázku, ktoré kompetencie sa podieľajú na úspešnom vykonávaní konkrétnej pozície. Zatiaľ čo popis pracovnej pozície hovorí o tom, čo má robiť zamestnanec na pozícii, kompetenčný model hovorí o spôsobe, ako sa má práca robiť.

Tvorba kompetenčného modelu patrí ku kľúčovým krokom hodnotenia a rozvoja zručností zamestnancov. Kompetenčný model poskytuje nie len okamžité meradlo efektívnosti ľudí zastávajúcich vybranú pozíciu, ale aj dlhodobu usmerňuje rozvojové úsilie a odráža strategické smerovanie podniku. Spolu s popismi pracovných pozícií určí jednotné kritéria pre posúdenie zručností pracovníkov a zároveň je spoľahlivým a objektívnym nástrojom na ich zhodnotenie.

Pri definovaní kompetencií používa spoločnosť dve techniky:

- Hĺbkové interview s pracovníkmi na pozícii blízkej popisovanej pozícii (nadriadený, kolega z toho istého oddelenia alebo iného oddelenia či zástupca pozície).
- Dotazník „Vyžadovaná úroveň kompetencií“, ktorý vyplnili tí istí dopytovaní pracovníci a ktorý slúži ako doplnujúci zdroj informácií.²⁹

ADDA

Spoločnosť disponuje viac ako dvadsaťročnými skúsenosťami konzultantov z oblasti hodnotenia a rozvoja ľudských zdrojov, ktoré zúročujú v spolupráci s každým klientom. Zakladajú si na tom, aby ich riešenia boli jedinečné, inovatívne a spoľahlivé. Snahou spoločnosti je pomôcť klientom identifikovať potenciál zamestnancov, tímov, organizácií a byť tak partnerom pri implementovaní účinných riešení. Veria, že ich práca má zmysel a ich nadšenie vnášajú do každého projektu. Možno práve preto ich

²⁹ Developium s.r.o., *O nás* [elektronický zdroj]. Bratislava, [cit. 2018-12-02]. Dostupné na: <https://www.developium.sk/o-nas>

klienti na nich oceňujú hlavne profesionalitu, odbornosť, flexibilitu a partnerstvo. Spoločnosť definuje kompetenčný model pre podnik ako kompas pre námorníka.

Ďalej definuje na čo slúži, a akú ma dôležitosť kompetenčný model v podniku. Slúži na popísanie špecifických kompetencií (súhrn kvalít, schopností, zručností a ďalších spôsobilostí pracovníkov) na určitej pozícii. Zaručí presné kritériá spôsobu práce a objektívne ich zhodnotí.

Vďaka kompetenčnému modelu vie podnik lepšie:

- vyberať najvhodnejších kandidátov.
- cielene rozvíjať svojich ľudí naozaj iba v tom podstatnom.
- identifikovať a rozvíjať manažérske talenty.
- využiť hodnotenie na neustály rast firmy a jej ľudí.

Obsahom kompetenčného modelu je:

- popis kompetencií a ich celkový prínos pre podnik.
- typické prejavy správania – merateľné, pozorovateľné a rozvíjateľné.
- hodnotiacu stupnicu pre každú kompetenciu.

Vďaka takémuto podrobnému popisu môže podnik využiť kompetenčný model pri hodnotení napríklad v assessment centrách, 360-stupňovou spätnou väzbou, v hodnotiacich rozhovoroch, v development centrách a v programoch pre rozvoj manažérskych talentov.

Kvalifikácia spoločnosti:

Už takmer dvadsať rokov sa venujú rozvíjaniu metodológie tvorby kompetenčných modelov. Know-how spoločnosť získala aj v spolupráci s významnými inštitúciami, akými sú London Business School vo Veľkej Británii, University of South Florida či Center for Creative Leadership v USA. Skúsenosti spoločnosti s kompetenčným prístupom, využitím a tvorbou kompetenčných modelov popísali v publikácii: **Manažerské kompetence – Způsobilosti výjimečných manažerů, (Marián Kubeš , Dagmar Spillerová a Roman Kurnický, Vydavatelství: Grada, 2004).**

V tejto publikácii sa zaoberajú rozvoj manažérskych zručností, ktoré patrí ku kľúčovým nástrojom riadenia ľudských zdrojov v rámci dosahovania strategických cieľov podniku. Publikácia reaguje na aktuálne potreby podnikov hľadať a rozvíjať práve tie zručnosti manažérov, ktoré sú kľúčové a vedú podnik k úspechu. Obsahuje mnoho praktických ukážok, ako rozpoznať kompetencie, ako merať ich úroveň v assessment centrách a ako ich rozvíjať. Autori popisujú niekoľko praktických kompetenčných

modelov a ukazujú možnosti, ako ich využiť pri výbere pracovníkov, pri ich rozvoji, hodnotení výkonu a plánovaní kariéry.³⁰

Dimensions Consulting Services

Spoločnosť ponúka vysoko kvalitné, odborne pripravené podnikové školenia a poradenstvo. Doménou spoločnosti je všetko, čo sa týka riadenia ľudských zdrojov a personalistiky, či už je to výber zamestnancov, ich adaptácia, rozvoj a vzdelávanie, kompetenčné matice, alebo nastavenie a optimalizácia kľúčové HR procesov ako recruitment, vedenie pracovných pohovorov a hodnotenie zamestnancov.

Pri výbere nového, ale aj hodnotení interného zamestnanca za kompetenciu považujeme kombináciu zručností, prístupu k práci a znalostí, ktorá sa prejavuje v pracovnom správaní, je pozorovateľná, merateľná a hodnotená. Kompetencia je rozhodujúcim faktorom pre dosahovanie požadovaných výsledkov a naplno sa prejavuje konaním pracovníka, pričom priamo vplýva na rast a úspešnosť spoločnosti, v ktorej zamestnanec pracuje.

Spoločnosť pomáha vytvoriť a používať kompetenčný model v prostredí podniku klienta. Na konci spolupráce budete vedieť podnik samostatne používať kompetenčné modely pre účely náboru nových zamestnancov, zvýšenie kvality rozhodovania pri výbere uchádzačov, pre potreby interného hodnotenia a rozvoja zamestnancov.

Pri tvorbe kompetenčného modelu prebieha:

- Analýza popisu pracovného miesta a skutočnej náplne práce zamestnancov.
- Aktualizácia popisov pracovných miest.
- Vytvorenie alebo aktualizácia, prípadne iná práca s maticou zodpovedností a existujúcimi kompetenčnými modelmi.
- Individuálne rozhovory s manažérmi alebo jednotlivými pracovníkmi.
- Facilitované skupinové stretnutie s pracovníkmi.
- Individuálny workshadowing.
- Definícia a popis jednotlivých kompetencií, ich závažnosti a škály hodnotenia.
- Identifikácia kľúčových a mimoriadne talentovaných zamestnancov.
- Rozvoj kompetencií kľúčových a mimoriadne talentovaných zamestnancov.
- Štrnásť kľúčových manažérskych kompetencií.

³⁰ADDA Consultant. *O nás* [elektronický zdroj]. Bratislava, 2016, [cit. 2018-12-02]. Dostupné na: <http://www.adda.sk/o-nas/>

- Vypracovanie podkladov, dokumenty.³¹

1.5.4 Prínos kompetenčného modelu pre podnik

Správne vypracovaný a definovaný kompetenčný model má pre podnik veľký prínos a pomáha pri:

- Výbere interných alebo nových zamestnancov na dané pracovné miesto
- Vzdelávaní a hodnotení zamestnancov.
- Rozdeľovaní zamestnancov na podpriemerných, priemerných a nadpriemerných.
- Budovaní kariéry zamestnancov.
- Odhaľovaní nedostatkov v danej oblasti.
- Možnosti zlepšovania sa v danej oblasti na základe presne stanovených kompetencií.

Avšak pri nesprávnom spracovaní kompetenčného modelu môže nastať to že model nebude správne fungovať a nebude tak prinášať efektívnosť podniku čo bude mať za následok že model bude nefunkčný a náklady na jeho spracovanie budú rásť.³²

³¹Dimensions Consulting Services s.r.o. O spoločnosti [elektronický zdroj]. Bratislava, 2018, [cit. 2018-12-02]. Dostupné na: <https://www.dimensions.sk/o-spolocnosti/>

³²VISKUPIČOVÁ, Jana. Kompetenčné modely v manažmente ľudských zdrojov: Competency models in human resources management. *Ekonomika, financie a manažment podniku IX.: zborník vedeckých statí pri príležitosti Týždňa vedy a techniky*. Bratislava: Vydavateľstvo EKONÓM, 2015, s. 4-5. ISBN 978-80-225-4145-9.

2 Cieľ práce

Cieľom diplomovej práce je zhodnotenie funkčného stavu kompetenčných modelov v spoločnosti Slovak Telekom. Zadefinovanie prínosov alebo prípadných nedostatkov existujúcich kompetenčných modelov a následné vypracovanie návrhov, ktoré by daný stav kompetenčných modelov vylepšili natoľko, aby prinášali spoločnosti maximálnu efektivitu, zjednodušovali tak pracovné procesy a aktivity s nimi spojené. Docieliť tak neustále rozvíjanie kľúčových kompetencií, ochoty sa vzdelávať u zamestnancov v prospech spoločnosti a nadobudnúť tak konkurenčnú výhodu na trhu oproti iným spoločnostiam.

Na to, aby bol splnený hlavný cieľ diplomovej práce sme museli splniť nasledujúce čiastkové ciele:

- Naštudovanie problematiky riadenia ľudských zdrojov, kompetencií a kompetenčných modelov doma i v zahraničí.
- Následné spracovanie vedomostí o danej problematike do prvej, teoretickej časti diplomovej práce.
- Nadviazanie spolupráce so spoločnosťou, ktorá disponuje kompetenčnými modelmi.
- Zbieranie potrebných interných informácií o spoločnosti.
- Vypracovanie dotazníka pre manažérov spoločnosti, realizácia riadeného rozhovoru s manažérom a zhodnotenie existujúcich kompetenčných modelov vo štvrtej časti diplomovej práce.
- Spracovanie všetkých dostupných informácií a následné navrhnutie odporúčaní pre spoločnosť, ktoré sú zahrnuté v piatej časti diplomovej práce.

Pri písaní diplomovej práce sme použili knižné, internetové ako aj interné zdroje spoločnosti, ktoré nám slúžili na spracovanie problematiky využívania kompetenčných modelov v manažmente riadenia ľudských zdrojov v spoločnosti Slovak Telekom.

3 Metodika práce

3.1 Charakteristika spoločnosti Slovak Telekom

Spoločnosť Slovak Telekom pôsobí na Slovensku od roku 1990 a radí sa za najväčšieho telekomunikačného operátora pričom jeho hlavnou doménou je poskytovanie jednotlivcom, domácnostiam ale aj firemným zákazníkom produkty a služby pevnej i mobilnej siete. Spoločnosti patrí aj významné postavenie v oblasti zodpovedného podnikania a filantropie o čom svedčia mnohé významné ocenenia, ktoré spoločnosť získala v národných ale aj medzinárodných súťažiach reklamnej kreativity a efektivity.

Spolupráca medzi jednotlivými členmi skupiny obohacujú medzinárodné poznatky, ktorými Slovak Telekom disponuje vďaka svojmu členstvu v nadnárodnej skupine. Rozsiahlejší popis spoločnosti a ďalšie informácie sa nachádzajú v nasledujúcej štvrtej kapitole diplomovej práce.

3.2 Pracovný postup

Prvým krokom pri písaní diplomovej práce bolo zozbieranie a naštudovanie potrebnej literatúry pre danú problematiku a jej následné spracovanie do prvej teoretickej časti diplomovej práce. Druhým krokom bolo formulovanie hlavného cieľa a jeho dosiahnutie prostredníctvom čiastkových cieľov, ktoré sú zhrnuté v druhej kapitole diplomovej práce.

Spracovanie metodiky práce, pracovné postupy a použité metódy boli zahrnuté do tretej časti diplomovej práce. Nasledovalo vyhľadanie spoločnosti, ktorá disponuje kompetenčnými modelmi a následné nadviazanie spolupráce. Po získaní informácií o spoločnosti sme zostavili dotazník, ktorý bol odoslaný prostredníctvom e-mailu manažérom a realizovali sme aj riadený rozhovor s jedným z manažérov spoločnosti.

Na základe poskytnutých kompetenčných modelov sme jeden z nich zhrnuli, opísali a spolu s výsledkami dotazníkového prieskumu a riadeným rozhovorom podrobne spracovali v štvrtej časti diplomovej práce. V piatej, záverečnej časti diplomovej práce sme sa venovali návrhom na zlepšenie, ktoré sme v konečnom dôsledku predstavili a odprezentovali spoločnosti Slovak Telekom.

3.3 Spôsob získavania údajov a ich zdroje

V prvej kapitole boli získavané teoretické poznatky na základe knižných zdrojov domácich i zahraničných autorov, internetové zdroje, ktoré ponúkali odborné články ako aj zborníky, v ktorých bola rozoberaná daná problematika. Pri informáciách o spoločnosti bola nápomocná ich webová stránka, interné informácie podané manažérmi spoločnosti prostredníctvom dotazníka, riadeného rozhovoru a e-mailovou komunikáciou, ktorá bola veľmi efektívna a rýchla pri zbere informácií.

V návrhovej časti sme zakomponovali do diplomovej práce ďalšiu spoločnosť, ktorá bola ochotná spolupracovať a podieľať sa tak na návrhoch riešenia ohľadom kompetenčných modelov spoločnosti Slovak Telekom prípadnému ďalšiemu zaškoleniu zamestnancov. So spoločnosťou sme zrealizovali osobné stretnutie kde sme rozoberali danú problematiku a diskutovali o možných návrhoch a riešeniach. Taktiež sme komunikovali prostredníctvom e-mailu. Na záver sme naše výsledky a návrhy poskytli a odprezentovali spoločnosti Slovak Telekom.

3.4 Použité metódy pri vyhotovení a interpretácii výsledkov

Pri písaní diplomovej práce boli použité nasledovné metódy:

- Metóda zberu dát - je ako prvá metóda použitá či už pre rozpracovaní teoretickej alebo praktickej časti.
- Analýza – je použitá v štvrtej časti diplomovej práce kde analyzuje výsledky dotazníkového prieskumu, výsledky riadeného rozhovoru a funkčného kompetenčného modelu.
- Syntéza – je použitá v štvrtej a piatej časti diplomovej práce ako sumarizácia analýzy.
- Indukcia – odvodzuje všeobecné závery na konci každej časti diplomovej práce.
- Dedukcia – slúži na spracovanie návrhov a odporúčaní, ktoré sú súčasťou piatej časti diplomovej práce.
- Komparácia – slúži pri porovnávaní výsledkov v dotazníkovom prieskume ako aj pri rozobraní kompetenčného modelu v porovnaní s ideálnym stavom.

- Dotazník – bol odoslaný päťdesiatim manažérom spoločnosti Slovak Telekom z rôznych úsekov a obsahoval šesťnásť otázok. Skladal sa z identifikačnej a výskumnej časti pričom identifikačná časť obsahovala šesť otázok a výskumná časť obsahovala desať otázok. Na základe dotazníkového prieskumu sme dostali obraz o povedomí manažérov ohľadom kompetenčných modelov a možnosti ich rozvoja v spoločnosti.
- Riadený rozhovor – bol realizovaný osobne s manažérom spoločnosti Slovak telekom, ktorý nám zodpovedal na pätnásť otvorených otázok ohľadom využívania kompetenčných modelov v spoločnosti ako aj ich možnému vylepšeniu a doplneniu pre budúce využitie.
- Matematicko – štatistické metódy – bola využitá ako percentuálne vyjadrenia v dotazníkovom prieskume.

Na základe použitých metód v diplomovej práci tak bolo umožnené zjednodušenie interpretácie výsledkov, ku ktorým sme sa dopracovali.

4 Výsledky práce

Následujúca kapitola obsahuje celé zhrnutie výsledkov, ktoré boli získané od spoločnosti Slovak Telekom. V prvej časti je podrobný opis spoločnosti od jej začiatkov až po súčasnosť. Nasledujú výsledky dotazníkového prieskumu, rozhovor s manažérom a na záver opis kompetenčného modelu, ktorý spoločnosť využíva.

4.1 Slovak Telekom, a.s.

História spoločnosti siaha až do roku 1990 kde sa datuje prvý krok k vzniku spoločnosti EuroTel Bratislava, a.s., ktorý sa uskutočnil šiestnásteho novembra kedy Správa pôšt a telekomunikácií podpísala dohodu o spoločnom podnikaní s americkou spoločnosťou Atlantic West B.V. a získala tak licenciu na výstavbu a prevádzkovanie verejnej rádiatelefontnej siete a verejnej dátovej siete.

Následne v roku 1991 konkrétne dvanásteho septembra sprostredkoval EuroTel ako historicky prvý mobilný operátor na Slovensku hovor v analógovej sieti NMT prostredníctvom mobilného telefónu a v roku 1997 naopak prvé roamingové hovory do zahraničia.

Prvého apríla 1999 vyniká štátna akciová spoločnosť Slovenské telekomunikácie, a.s., avšak v roku 2000 štát ako 100%-ný vlastník podpísal privatizačnú zmluvu so spoločnosťou Deutsche Telekom AG a ako prvý na Slovensku spustil službu Mobil Internet. V roku 2004 Slovenské telekomunikácie, a.s., od januára menia názov spoločnosti na Slovak Telekom, a.s., odkupujú zvyšný podiel od americkej spoločnosti Atlantic West B.V. a Slovak Telekom sa tak stal výlučným vlastníkom spoločnosti EuroTel Bratislava, a.s.

V roku 2005 sa spoločnosť rozhodla zmeniť svoje obchodné meno z EuroTel Bratislava, a.s., na T-Mobile Slovensko, a.s., a uviedla na trh svoju značku T-mobile a produktovú značku T-Com. Predstavenstvá spoločnosti Slovak Telekom a T-Mobile Slovensko sa dopracovali k spoločnému rozhodnutiu a to k zlúčeniu oboch spoločností, čo sa im v roku 2010 aj podarilo.

Aktuálne je majoritným akcionárom Slovak Telekomu spoločnosť Deutsche Telekom Europe B.V. s podielom 100% akcií a konečnou materskou spoločnosťou je spoločnosť Deutsche Telekom AG. Spoločnosť Slovak Telekom je tak súčasťou nadnárodnej skupiny Deutsche Telekom Group pričom Deutsche Telekom sa označuje za

poprednú svetovú telekomunikačnú spoločnosť, ktorá poskytuje služby viac ako stoosemdesiat miliónom zákazníkom v päťdesiatich krajinách sveta. Spolupráca medzi jednotlivými členmi skupiny obohacujú medzinárodné poznatky, ktorými Slovak Telekom disponuje vďaka svojmu členstvu v nadnárodnej skupine.

Spoločnosť sa však snaží udržať si významné postavenie v oblasti zodpovedného podnikania a filantropie o čom svedčia mnohé významné ocenenia, ktoré spoločnosť získala v národných ale aj medzinárodných súťažiach reklamnej kreativity a efektivity.

Patria sem ocenenia ako Zlatý Klinec, Effie či SuperBrands. V roku 2009 spoločnosť získala ocenenie Via Bona Slovakia v oblasti zodpovedného podnikania a špeciálne ocenenie za dlhodobý vplyv na komunitu nepočujúcich a sluchovo postihnutých občanov. Spoločnosť patrí medzi TOP zamestnávateľov na Slovensku a patria jej popredné miesta v súťaži Zdravá firma za podporu zdravia zamestnancov.

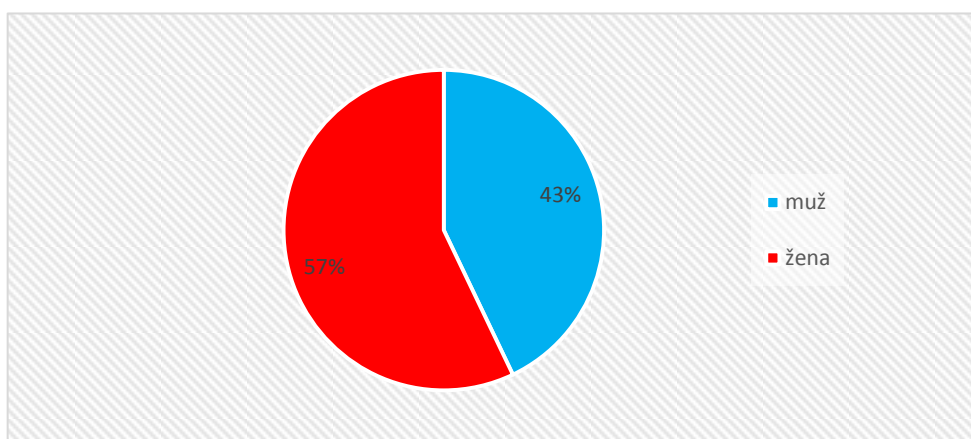
Slovak Telekom sa tak radí za najväčšieho slovenského telekomunikačného operátora a jeho hlavnou doménou je ponúkať jednotlivcom, domácnostiam ale aj firemným zákazníkom produkty a služby pevnej i mobilnej siete.

4.2 Výsledky dotazníkového prieskumu

Dotazník na tému: Kompetenčné modely bol odoslaný päťdesiatim manažérom z rôznych úsekov spoločnosti Slovak Telekom. Dotazník vyplnilo v celku štyridsaťdva manažérov kde v prvej identifikačnej časti zodpovedali na šesť otázok a v druhej výskumnej časti zodpovedali na desať otázok, ktoré sa priamo zaoberali kompetenčnými modelmi.

Identifikačná časť

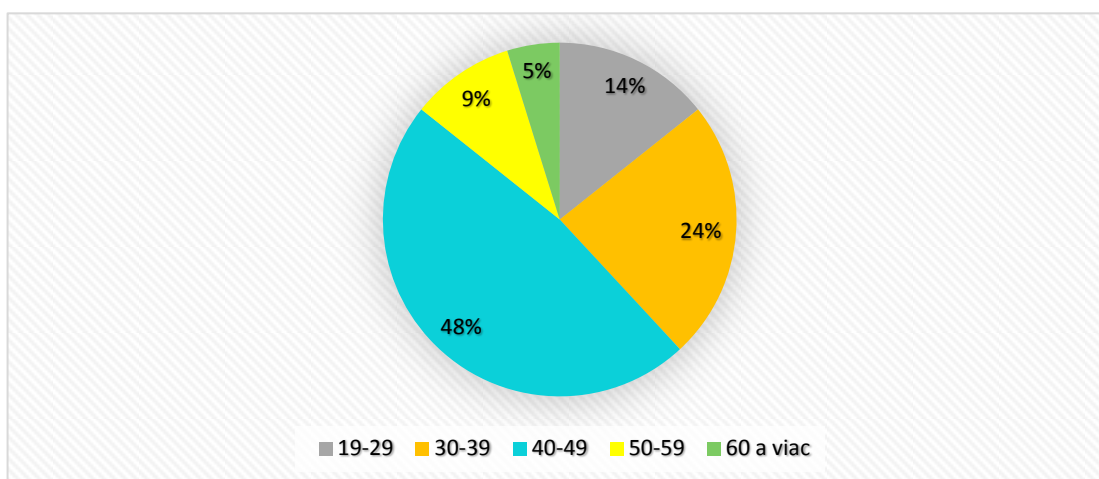
Identifikačná časť dotazníkového prieskumu obsahovala šesť otázok, ktoré boli zamerané na pohlavie, vek zamestnancov, ich dosiahnuté vzdelanie, pracovnú pozíciu a oddelenie na ktorom pôsobia a v neposlednom rade ako dlho v spoločnosti Slovak Telekom pracujú.



Graf č.1: Pohlavie

Zdroj: Vlastné spracovanie

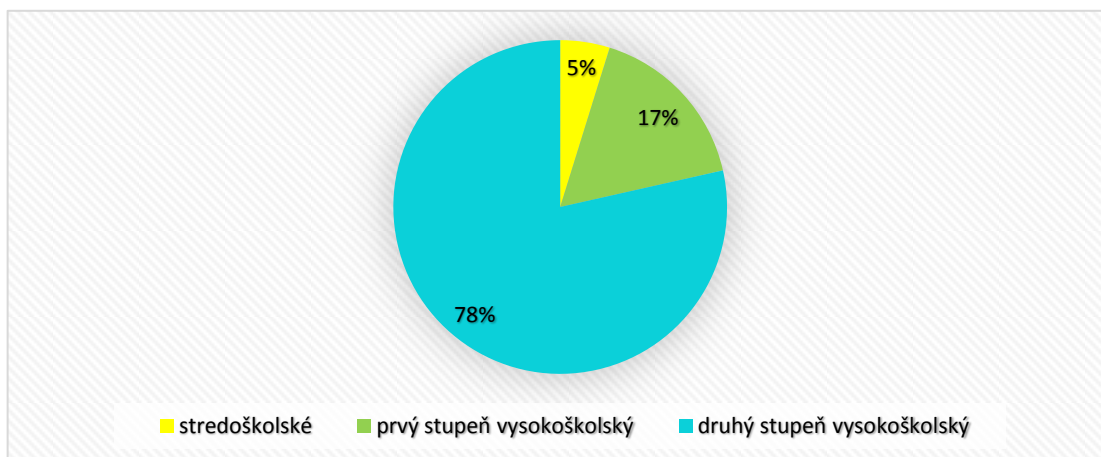
Z štyridsiatich dvoch manažérov dotazník vyplnilo dvadsaťštyri žien a osemnásť mužov.



Graf č.2: Vekové rozhranie

Zdroj: Vlastné spracovanie

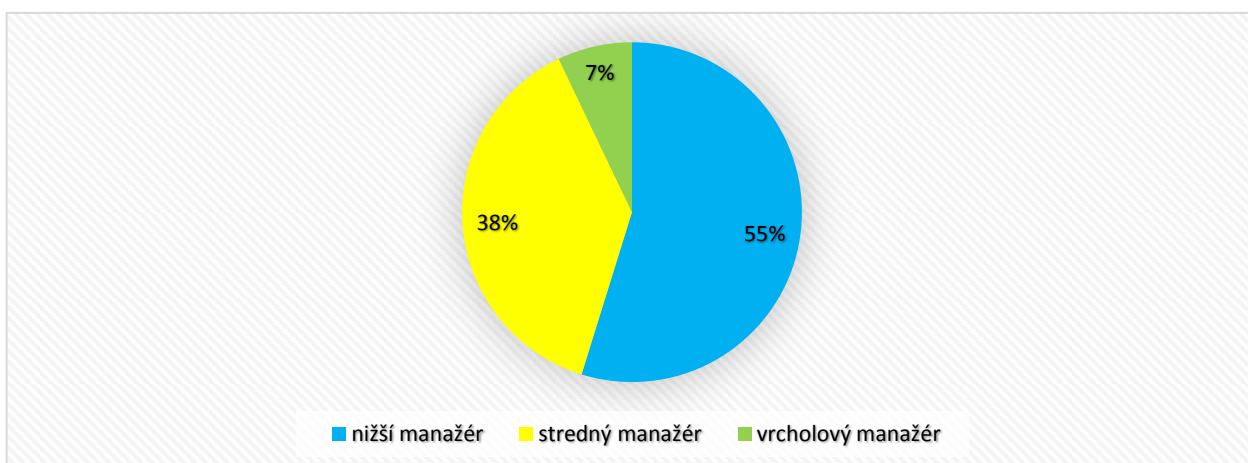
48% manažérov z dotazníkového prieskumu sa nachádza vo vekovom rozhraní 40-49 rokov, následne 24% vo vekovom rozhraní 30-39 rokov, 14% vo vekovom rozhraní od 19-29rokov, 9% vo vekovom rozhraní 50-59rokov a v neposlednom rade 5% manažérov vo vekovom rozhraní 60 a viac rokov. Následné odpovede poukazujú na zastúpenie všetkých vekových kategórií v spoločnosti.



Graf č.3: Dosiahnuté vzdelanie

Zdroj: Vlastné spracovanie

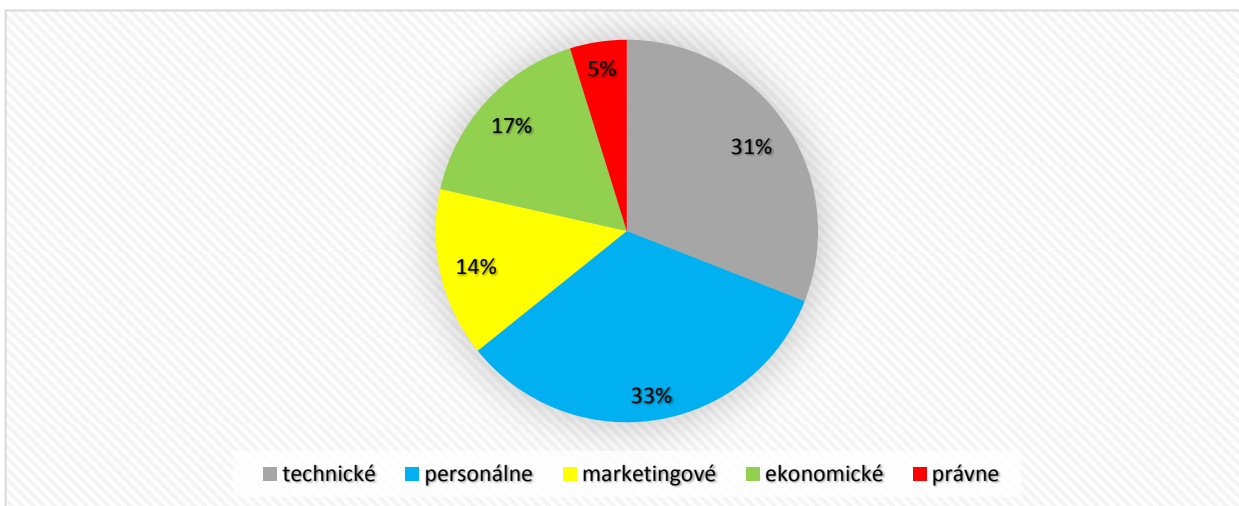
Prevažná časť oslovených manažérov spoločnosti Slovak Telekom má ukončený druhý stupeň vysokoškolský a to konkrétne 78%, 17% prvý stupeň vysokoškolský a len 5% má ukončené stredoškolské vzdelanie.



Graf č.4: Pracovná pozícia

Zdroj: Vlastné spracovanie

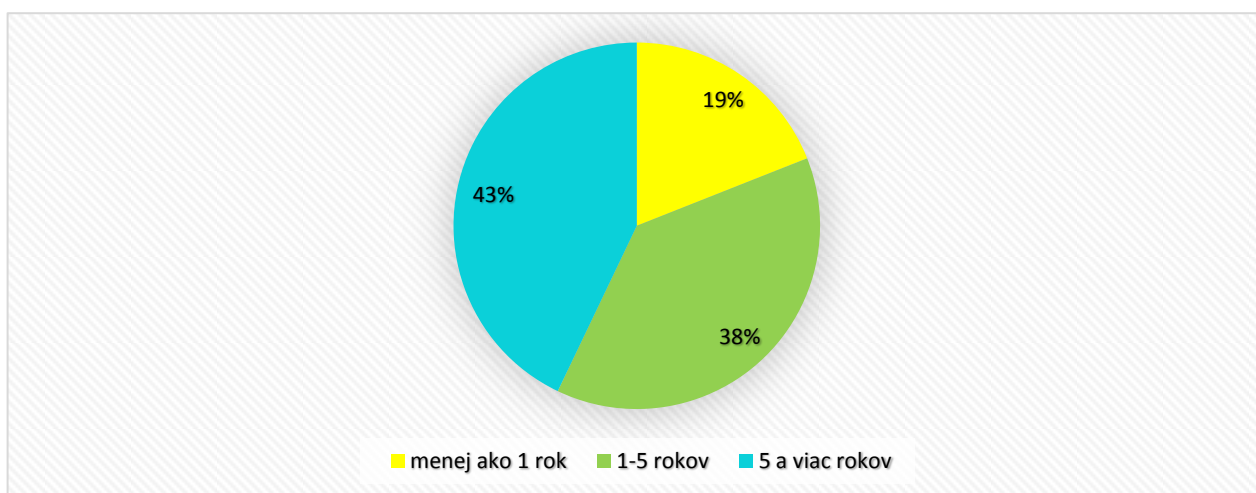
Z celkového počtu štyridsiatich dvoch manažérov, ktorí vyplnili dotazník dvadsaťtri z nich nachádzalo na pozícií „nižší“ manažér, šesťnásť z nich na pozícií „stredný“ manažér a traja na pozícií „vrcholový“ manažér. Na odpovediach sa tak podieľali manažéri z všetkých troch manažérskych úrovni.



Graf č.5: Oddelenie na ktorom pracujete

Zdroj: Vlastné spracovanie

Na dotazník odpovedalo štrnásť manažérov z personálneho oddelenia, trinásť manažérov z technického oddelenia, sedem manažérov z ekonomického oddelenia, šesť manažérov z marketingového oddelenia a dvaja manažéri z právneho oddelenia. V konečnom dôsledku tak dotazník poukazuje na to či majú aj manažéri z iných oddelení ako personálneho povedomie o kompetenčných modeloch.



Graf č.6: Ako dlho pracujete v spoločnosti

Zdroj: Vlastné spracovanie

43% manažérov v spoločnosti pracuje viac ako päť rokov, 38% v rozhraní jedného až piatich rokov a 19% manažérov v spoločnosti pracuje menej ako jeden rok.

Výskumná časť

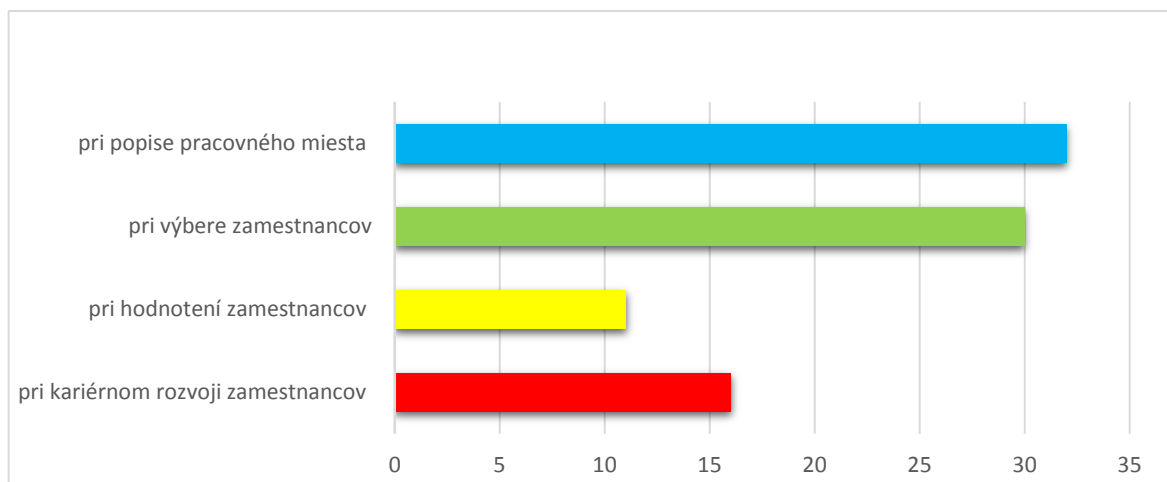
Po identifikačnej časti nasleduje výskumná časť, ktorá obsahuje desať otázok, ktoré sú zamerané na povedomie o kompetenčných modeloch manažérov spoločnosti Slovak Telekom pričom posledná šesťnásť odpovedí slúžila ako priestor pre vyjadrenie manažérov bez vyberania vopred stanovených možností.

Otázka č.7: Ste si vedomí toho že Vaša spoločnosť disponuje kompetenčnými modelmi?

Otázka č.8: Je podľa Vás pre spoločnosť dôležité aby mala vypracované kompetenčné modely?

Boli zodpovedané všetkými manažérmi rovnako a to odpoveďou áno, čo poukazuje na to že všetci manažéri z rôznych oddelení spoločnosti majú povedomie o kompetenčných modeloch a zdieľajú rovnaký názor a to ten, že je pre spoločnosť dôležité aby nimi disponovala.

Otázka č. 9: Pri akej činnosti Vám najviac pomáhajú kompetenčné modely?

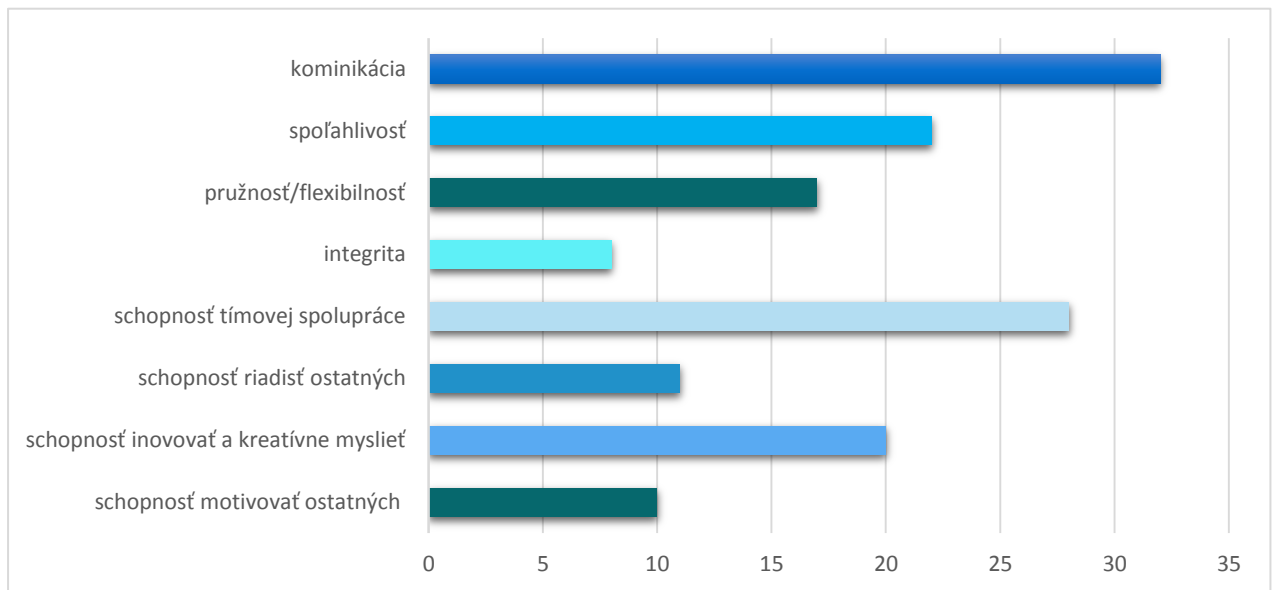


Graf č.7: Činnosti pri ktorých sú kompetenčné modely nápomocné

Zdroj: Vlastné spracovanie

Z nasledujúcich možností si mohli manažéri vybrať, ktoré sú podľa nich činnosti pri ktorých im najviac pomáhajú kompetenčné modely. Mali možnosť vybrať viac odpovedí. Kompetenčné modely im najviac pomáhajú pri popise daného pracovného miesta, výbere zamestnancov, pri kariérom rozvoji zamestnancov a v malom množstve aj pri hodnotení zamestnancov.

Otázka č. 10: Ktoré kompetencie sú pre Vašu spoločnosť kľúčové?



Graf č.8: Kľúčové kompetencie pre spoločnosť

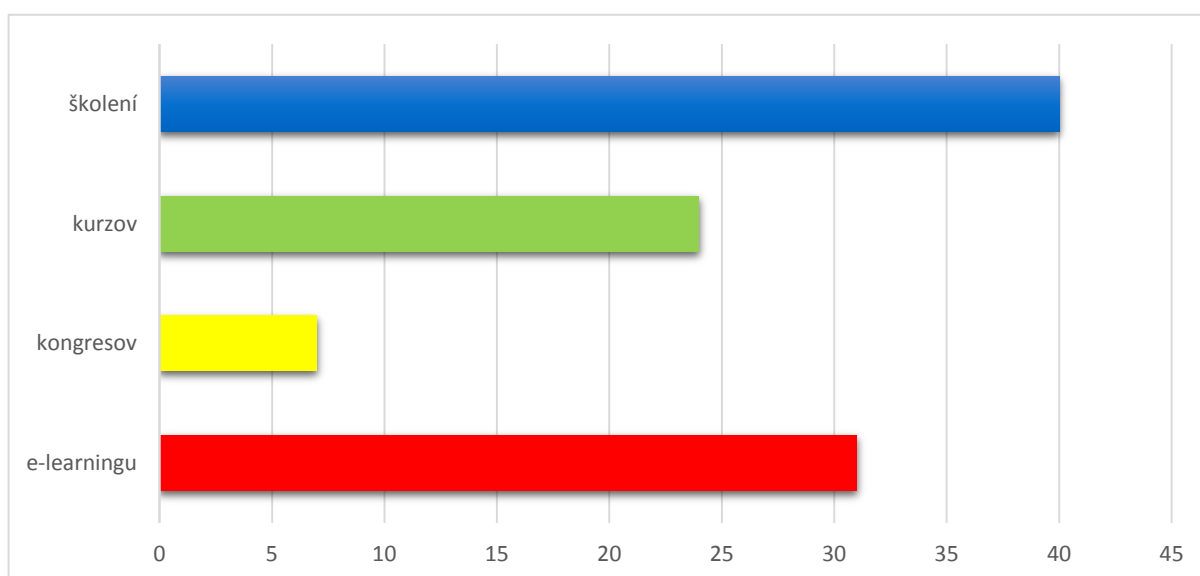
Zdroj: Vlastné spracovanie

Manažéri mali možnosť vybrať viac odpovedí a určiť tak poradie kompetencií podľa ich dôležitosti pre spoločnosť. Komunikáciu a schopnosť tímovej spolupráce tak označili za dve kľúčové kompetencie spoločnosti, ktorými by mal disponovať každý manažér bez ohľadu na oddelenie, na ktorom pôsobí. Za veľmi dôležité taktiež označili kompetencie ako spoľahlivosť, flexibilitnosť, schopnosť kreatívne myslieť, schopnosť riadiť a motivovať ostatných ako aj integritu so spoločnosťou.

Otázka č.11: Podporuje Vaša spoločnosť rozvoj kompetencií?

Na túto otázku odpovedalo všetkých štyridsaťdva manažérov rovnako a to odpoveďou áno, na základe toho si v nasledujúcej otázke mohli vybrať nástroj, prostredníctvom ktorého spoločnosť podporuje rozvoj kompetencií svojich zamestnancov.

Otázka č.12: Ak áno, prostredníctvom čoho?



Graf č.9: Rozvoj kompetencií

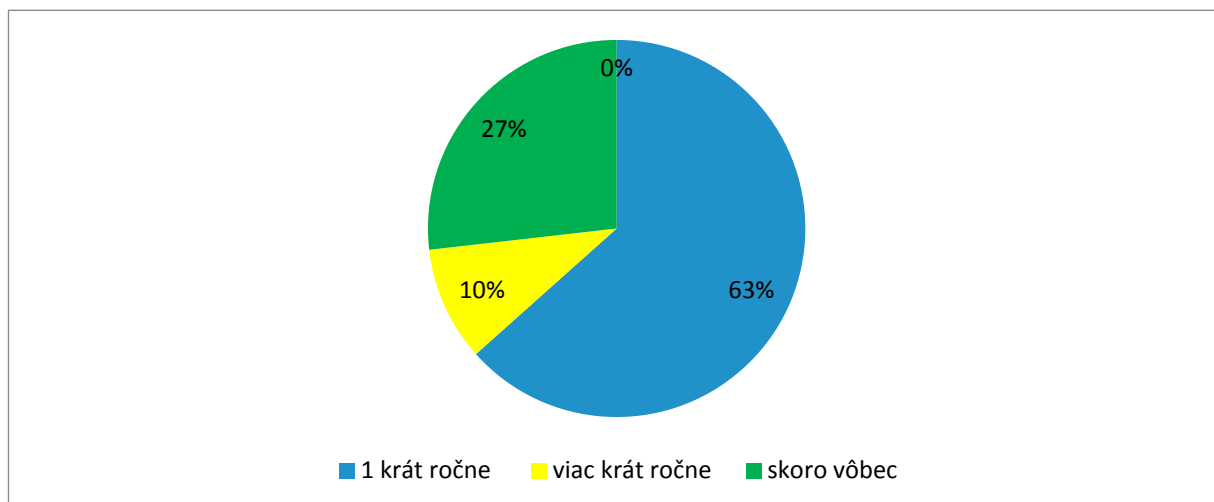
Zdroj: Vlastné spracovanie

Na základe odpovedí manažérov spoločnosť Slovak Telekom podporuje svojich zamestnancov v rozvoji kompetencií a to najčastejšie prostredníctvom školení, e-learningu, kurzov a vrcholových manažérov aj prostredníctvom účasti na kongresoch.

Otázky č.13 a č.14 boli položené nasledovne: V priebehu meniacich sa trendov upravujete kompetenčné modely?, Ak áno, kto Vám ich upravuje?

Na tieto otázky odpovedali manažéri rovnako a to v prvom rade 100%-nou odpoveďou ano, upravujú kompetenčné modely v priebehu meniacich sa trendov, ktoré ovplyvňujú nie len spoločnosť ale aj trh na ktorom pôsobí. Na nadväzujúcu otázku odpovedali jednoznačne a to tak, že pri zmene kompetenčných modelov im neasistuje žiadna súkromná spoločnosť zaoberajúca sa kompetenčnými modelmi ale každý manažér si upravuje svoje kompetenčné modely na základe oddelenia na ktorom pôsobí, podľa pracovných miest ktorými dné oddelenie disponuje.

Otázka č.15: Ak áno, ako často upravujete kompetenčné modely na svojom oddelení?



Graf č.10: Úprava kompetenčných modelov
Zdroj: Vlastné spracovanie

63% manažérov sa vyjadrilo že kompetenčné modely na svojom oddelení upravuje jeden krát ročne, len 10% manažérov ich upravuje viac krát ročne a 27% z opýtaných manažérov ich neupravuje skoro vôbec a ponecháva ich v pôvodnom stave.

Otázka č.16: Aké by boli Vaše návrhy na vylepšenie kompetenčných modelov spoločnosti Slovak Telekom?

V poslednej otázke z dotazníka mali manažéri priestor vyjadriť svoje návrhy k vylepšeniu kompetenčných modelov aby tak mali ešte väčší prínos pre spoločnosť ale prispeli aj k uľahčeniu práce manažérov. Na základe ich odpovedí sme dospeli k záveru, že by bolo pre spoločnosť veľmi prínosné ak by spolupracovala s externou spoločnosťou, ktorá sa špecializuje na tvorbu kompetenčných modelov a pomohla by rozšíriť aktuálne kompetenčné modely, ktoré by boli komplexne spracované pre dané oddelenie s definovaním kľúčových kompetencií v danom odbore. Flexibilnejšie nastavenie, ktoré by podporovalo aktualizáciu kompetenčných modelov pri nožnej zmene štruktúry. V neposlednom rade by manažéri uvítali ak by kompetenčné modely súviseli a mali v sebe zakomponované aj možnosti odmeňovania zamestnancov.

Dotazníkový prieskum poukázal na to že manažéri spoločnosti Slovak Telekom využívajú pri svojej práci kompetenčné modely, ktoré im napomáhajú pri identifikácii pracovného miesta ako aj jeho obsadenia. Na základe kompetenčných modelov vedia pracovať s kľúčovými kompetenciami, ktoré by mal mať každý zamestnanec spoločnosti.

Spoločnosť si taktiež zakladá na tom aby boli dané kompetencie rozvíjané a tak podporuje svojich zamestnancov tak že ich posiela na rôzne školenia, kurzy ale ponúka aj e-learning. Na základe rozvíjania vedomostí manažéri vedia upravovať kompetenčné modely tak aby vyhovovali meniacim sa trendom a odvetviu, v ktorom spoločnosť pôsobí. V konečnom dôsledku by však manažéri spoločnosti uvítali spoluprácu s externou spoločnosťou, ktorá sa špecializuje na tvorbu kompetenčných modelov a pomohla by tak dotiahnuť existenčné modely do dokonalosti.

4.3 Riadený rozhovor

Manažérovi spoločnosti Slovak Telekom Jiřímu Růžičkovi sme položili pätnásť otvorených otázok, na ktoré nám odpovedal nasledovne:

1. Ako dlho pracujete v spoločnosti Slovak Telekom?

Pre spoločnosť Slovak Telekom pracujem dva roky od obdobia ako sa spojili spoločnosti Slovak Telekom a T-Mobile CZ. Avšak pre českú pobočku pracujem už viac ako dvadsaťdva rokov.

2. Prečo ste sa rozhodli pracovať práve v tejto spoločnosti?

V dobe keď som končil štúdium na vysokej škole na trhu sa začal objavovať fenomén mobilných telefónov a mňa táto oblasť veľmi zaujala, tak som sa rozhodol vykročiť týmto smerom a dostal som zaujímavú ponuku, ktorá sa neodmieta a to pracovať od začiatku v malej, dynamickej firme, ktorá mala víziu stať sa jednotkou na trhu. Je to môj prvý a doposiaľ jediný zamestnávateľ.

3. Na akej pracovnej pozícii pracujete ?

Aktuálne pracujem na pozícii manažéra Konfigurácie a Podpory Rádiovkej Siete.

4. Aká je Vaša pracovná náplň a kompetencie s ňou spojené?

Mojou pracovnou náplňou je v prvom rade to, že mám na starosti federálny tím osemnástich technikov, ktorí sa starajú o všetko v rámci rádiovkej prístupovej siete. To znamená že máme na starosti všetky vysielacie, cez ktoré sa telefonuje a dátuje. Je to celý systém záležitostí od konfigurácie, spozajzdnenia a vyladenia jednotlivých vysieláčov ako aj ich vzdialenú údržbu, rekonfigurácie a upgrady. Taktiež máme na starosti riešenie výpadkov, sťažností zákazníkov a v konečnom dôsledku aj vypnutie celej siete. Čo sa týka kompetencií spojených s touto činnosťou tak je to určite znalosť telekomunikačnej architektúry, vedenie

a motivovanie tímu, komunikácia s dodávateľmi, riešenie kritických situácií pod tlakom a s tým spojené zvládanie stresových situácií, analytické myslenie a samozrejme procesné znalosti, ktoré sú neoddeliteľnou súčasťou mojej práce.

5. Kde ste sa prvý krát dozvedeli o kompetenčných modeloch?

Kompetenčné modely som začal riešiť až v dobe keď som po prvý krát prijímal nového zamestnanca a musel som presne vyšpecifikovať požiadavky na novú pracovnú pozíciu. Do tejto doby som prijímal fakt že by som mal disponovať istými kompetenciami pri výkone aktuálnej pozície akej ďalšie súvislosti v tejto oblasti som moc neriešil. Postupom času som sa aj v tejto oblasti posunul vpred a začal si uvedomovať že kompetenčné profily boli zmieňované v rámci benchmarku jednotlivých pozícií naprieč NATCo organizáciami v rámci Deutsche Telekom.

6. Ako manažér ste sa podieľali na tvorbe kompetenčných modelov na vašom oddelení?

Áno, ako manažér nie len že som sa podieľal na tvorbe kompetenčných modelov ale bol som povinný vykonávať ich aktualizáciu vždy vtedy, ak v spoločnosti nastala či už interná alebo externá zmena, ktorá spoločnosť ovplyvňovala. Moja práca s kompetenčnými modelmi je taktiež potrebná ak ide o prijatie nového pracovníka na špecifickú pozíciu.

7. Vytvárali ste ich sám alebo v spolupráci s externou spoločnosťou?

Návrh kompetenčného profilu pre danú pracovnú pozíciu bol v mojej zodpovednosti avšak oddelenie HR bolo prvým stupňom kontroly a v prípade väčších zmien v rámci celej spoločnosti bola vždy k dispozícii externá spoločnosť, ktorá všetko validovala a ak bolo potrebné prijať isté zmeny, tak ich odporučila.

8. Pri akej činnosti Vám najviac pomáhajú kompetenčné modely?

Určite pri benchmarku spoločnosti a pri nábore nových zamestnancov.

9. Ako často upravujete kompetenčné modely a čo býva podnetom pre ich zmenu?

Ako som už spomínal, kompetenčné modely sa upravujú hlavne vtedy ak je daná zmena potrebná v rámci reorganizácie spoločnosti alebo pri vytvorení nových pracovných miest s špecifickými kompetenciami. Aktuálne sa posledná veľká zmena kompetencií konala asi pred tromi rokmi po zlúčení TMCZ a GTS.

10. V čom vidíte najväčšiu dôležitosť modelov pre spoločnosť?

Pôvodne boli kompetenčné modely prepojené aj s rôznymi benefitmi a zamestnanec tak mal znalosť o možnosti kariérneho rastu v rámci spoločnosti čo malo v konečnom dôsledku motivačný rámec. Aktuálne so snahou všetko zjednodušiť a sploštiť tieto výhody dosť potlačili. Prostredníctvom kompetenčných modelov je možnosť upraviť smer uvažovania a zmýšľania zamestnancov a následne doceliť ich zjednotenie tak aby sa stotožnili s víziou spoločnosti a tým ako chce spoločnosť pôsobiť na zákazníka.

11. Dajú sa kompetenčné modely spoločnosti pokladať za konkurenčnú výhodu voči spoločnostiam, ktoré takýmito modelmi nedisponujú?

V korporátnom prostredí akom sa Slovak Telekom nachádza je prítomnosť kompetenčných modelov pri zamestnancoch, ktorí majú špecifické kompetenčné profily následne jednoduchší výber takýchto špecialistov na nové projekty s jasným zameraním. Z môjho hľadiska môže byť v kompetenciách popísaná aj samotná DNA spoločnosti a zamestnanci sa tak môžu lepšie stotožniť s podnikovou kultúrou. Myslím si, že v dnešnej dobe spoločnosť s viac ako sto zamestnancami musí disponovať istým stupňom kompetenčných profilov pre svojich zamestnancov.

12. Aké by boli Vaše návrhy na zlepšenie v aktuálnych kompetenčných modeloch, ktorými spoločnosť Slovak Telekom disponuje?

Tých by bolo asi viac ale ja by som ich veľmi nerád konkretizoval. Ja som toho názoru že v prvom rade by sa mal používať zdravý sedliacky rozum, pozitívne myslenie a namiesto hľadania prekážok hľadať riešenia.

13. Aké následky by pre Vás malo to, keby spoločnosť takýmito modelmi nedisponovala?

Nedokážem si takúto situáciu ani len predstaviť pretože podľa môjho názoru je určitá úroveň kompetenčných modelov pre spoločnosť nutnosť.

14. V čom vidíte najväčší potenciál využívania kompetenčných modelov v budúcnosti?

Určite vo využití ľudských zdrojov pri náboře nových zamestnancov. V spojení sa s podnikovou kultúrou a motiváciou zamestnancov pri správnom nastavení možností kariérneho rastu a následné odvodenie benefitov.

15. Aká je podľa Vás budúcnosť kompetenčných modelov v praxi?

Ako som už spomínal vyššie, podľa môjho názoru každá spoločnosť ktorá má nad sto zamestnancov musí disponovať istým stupňom kompetenčných modelov a začať ich využívať. Aktuálny nedostatok pracovnej sily umožní podľa kompetenčných profilov lepšie využitie schopností a možností každého jedného zamestnanca.

Z riadeného rozhovoru s manažérom spoločnosti Slovak Telekom sme sa mali možnosť dozvedieť že kompetenčné modely sú pre spoločnosť veľmi dôležité, prospešné a patria tak k jej neoddeliteľnej súčasť. Avšak aj napriek tomu že nimi spoločnosť disponuje, bolo by potrebné ich následné rozvíjanie a vylepšovanie do budúcnosti možno práve vráteniu sa k pôvodnému prepojeniu s odmeňovaním zamestnancov a poskytnúť tak komplexný pohľad na možný kariérny rast v rámci spoločnosti.

4.4 Opis kompetenčného modelu spoločnosti Slovak Telekom

V nasledujúcej časti je znázornený kompetenčný model spoločnosti Slovak Telekom, avšak jeho následné zobrazenie je upravené na základe vlastného spracovania pričom všetky jeho základné zložky sú ponechané z originálu, ktorý sa nachádza v prílohe tejto práce. Kompetenčný model je rozdelený do častí od A-E.

Tabuľka č.1: Všeobecný popis pracovnej pozície

A. Všeobecný popis pracovnej pozície	
Názov pracovnej pozície	Senior špecialista podpory RAN siete
Priamy nadriadený	Manažér podpory a konfigurácie RAN siete
Cieľ pozície	Zaisťovať prevádzku a obnovu všetkých prvkov rádiovkej časti siete, zavádzať nové technológie a realizovať požiadavky na zmeny.
Job Size	Vypĺňa HR
Band	Vypĺňa HR
Hay body	Vypĺňa HR
Majoritný SAKo cluster	Vypĺňa HR
SAKo Y-level (úroveň seniority)	Vypĺňa HR
Bonusová schéma	ABS (alternatívna bonusová schéma) SBS (štandardná bonusová schéma)
CZ – ISCO	Vypĺňa HR
Kategorizácia práce (riziko)	Vypĺňa HR

Zdroj: Vlastné spracovanie

Prvá časť kompetenčného modelu obsahuje všeobecný popis pracovnej pozície, názov pracovného miesta, priameho nadriadeného tejto pozície, cieľ pozície a následne ďalšie časti, ktoré má na starosti oddelenie HR ako máme možnosť vidieť v tabuľke č. 1.

Tabuľka č.2: Zodpovednosti

B. Zodpovednosti	
Kľúčové zodpovednosti (samostatné)	Zaisťovať prevádzku a obnovu všetkých prvkov rádiovkej časti siete, spolupráca v rámci IM procesu. V pravidelných intervaloch (napr. týždenne) vykonávať pohotovosť na telefóne pre technológiu v správe tímu.
	Zavádzať nové technológie, služby a funkčné vlastnosti do rádiovkej časti siete, spolupracovať v rámci TD na procese zavádzania nových služieb a technológií.
	Podporovať oddelenie SMC, servisný tím, merací a optimalizačný tím pri zmenách v sieti v rámci integračného procesu.
	Vykonávať akceptačné testy nového SW a HW všetkých prvkov rádiovkej časti siete.
	Realizovať požiadavky na zmeny vo všetkých prvkoch rádiovkej časti siete v súlade s CHhM procesom. V prípade potreby vykonávať niektoré požiadavky v nočnej dobe.
	Monitorovať, analyzovať a konfigurovať kvalitatívne ukazovatele rádiovkej časti siete.
	Dodržiavať kvalitatívne podmienky zmluvy s inými operátormi, partnermi a dodávateľmi v oblasti rádiovkej časti siete.
	Spolupracovať v rámci TD na definícii nových ukazovateľov výkonnosti a kvality siete (napr. KPI).
	Zaisťovať technický kontakt s dodávateľmi RAN technológií a podporných nástrojov.
	Poskytovať svojmu nadriadenému všetky potrebné informácie a hlásenia.
Hlavné / kľúčové zodpovednosti (zdieľané)	Spolupracovať pri riešení zákaznických a interných sťažností a porúch v sieťach 2G/3G/LTE.
	Vymieňať a zdieľať informácie v rámci spoločnosti a umožniť tak riešenie problémov presahujúcich rámec jedného útvaru.
	Evidencia činností v rámci podpory procesov v nástroji HP-SM.
Manažérske / koordinačné činnosti (relevantné)	Prispievať k rozvoju a vzdelávaniu jednotlivcov v tíme za účelom zvýšenia ich výkonnosti.
	Podieľať sa na vytváraní a správe procesov, služieb a činností s cieľom dosiahnutia štandardov kvality a zaisťovať efektívnu komunikáciu s ostatnými útvarmi spoločnosti.
	S primým nadriadeným sa podieľať na plánovaní a sledovaní zdrojov (ľudia, financie, materiál,...)
	Koordinovať aktivity súvisiace s realizáciou projektu v rámci tímu.
Riešenie problémov	Operatívne riešiť zistené problémy a poruchy siete 2G/3G/LTE vrátane prípadných problémov s podpornými nástrojmi.
	Aktívne vytvárať procedúry a prostriedky za účelom zvyšovania kvality služieb v zodpovednosti tímu.
	Podieľať sa na vývoji služieb, za ktoré bude tím zodpovedať a poskytovať spätnú väzbu vedúcemu projektu.

	Nájsť a popísať riešenie nového problému, ktorý sa vyskytol na službe v zodpovednosti tímu a navrhnúť také aktivity aby sa zabránilo opätovnému výskytu problému. Samostatné rozhodovanie pri riešení vážnych výpadkov rádiovkej časti siete 2G/3G/LTE, pod časovým tlakom.
Komunikácia a spolupráca	Komunikácia s interným zákazníkom: Technology (SMC, Quality, plánovanie, riešenie prevádzkových a kvalitatívnych problémov v sieti...); Oddelenie Controlling (kontrola výnosov a nákladov) a ďalšie oddelenia v rámci TMCZ a TMO. Externý zákazník: štátne úrady, servisní partneri, výrobcovia a dodávatelia mobilných sietí (napr. NSN, Huawei, IP access, Cisco, Vegacom...).
	Jednať s dodávateľmi technológie pri riešení systémových a komplikovaných porúch prvkov rádiovkej časti siete za účelom ich riešenia.
Ďalšie aktivity	Plniť ďalšie úlohy podľa požiadaviek nadriadeného v rámci zjednotenia druhov práce Trvale zvyšovať odborné a jazykové znalosti a uplatňovať ich pri každodennej práci. Zúčastňovať sa zvláštnych projektov a práce v tíme podľa potrieb spoločnosti TMCZ a medzinárodnej korporácie TMO. Príležitostne cestovať do zahraničia v súvislosti s projektami skupiny T-Mobile.
Vplyv na kľúčové ukazovatele	Priamy vplyv na kľúčové TD KPI ukazovatele (dostupnosť siete, kvalita siete...)

Zdroj: Vlastné spracovanie

V nasledujúcej tabuľke č.2 máme možnosť vidieť že spoločnosť Slovak Telekom má v svojom kompetenčnom modeli rozpísané všetky povinnosti zamestnanca na danom pracovnom mieste či už v rámci svojej práce alebo svojmu nadriadenému, kolegom v tíme ale taktiež v rámci dodávateľsko odberateľských vzťahov a samozrejme vzťahov so zákazníkom. Na základe takto definovaných zodpovedností je tak ľahšie pre zamestnanca zorientovať sa v tom čo presne od neho zamestnávateľ, nadriadený očakáva a čo je jeho pracovnou náplňou na danom pracovnom mieste.

Tabuľka č.3: Požiadavky na pracovnú pozíciu

C. Požiadavky na pracovnú pozíciu	
Stupeň vzdelania (špecializácia)	Stredná škola / Vysoká škola v odbore telekomunikácií alebo príbuznom odbore.
Pracovné skúsenosti	Technické znalosti v oblasti GSM, TCP/IP aprax aspoň jeden rok v prevádzke. Prehľad o nových technológiách a trendoch v oblasti telekomunikácií.
Znalosť jazyka a úroveň	Anglický jazyk slovom aj písmom – stredne pokročilý.
Znalosť práce na PC a úroveň	MS Windows a MS Office – veľmi dobrá.
	Programovanie pod Unix alebo MS Windows – základná
	Znalosť signalizačných protokolov a práce s analyzátorom signalizácií. Základná znalosť administratívneho servisu, databáze Oracle, Infomix a MYSQL je výhodou.

Jemné znalosti a vedomosti Vodický preukaz skupiny B

Zdroj: Vlastné spracovanie

Na základe presne stanovených požiadaviek na pracovnú pozíciu je možné presne stanoviť požiadavky na budúceho zamestnanca, ktorý danú pracovnú pozíciu obsadí. Ide o informáciu, ktorá uľahčuje prácu oddelenia HR kde manažér z technického oddelenia zadá presné požiadavky a oddelenie HR vie akého zamestnanca má na danú pracovnú pozíciu obsadiť. Uľahčuje to hľadanie a znižuje náklady spojené s výberom zamestnanca.

Tabuľka č.4: Doplnujúce informácie

D. Doplnujúce informácie	
Bezpečnosť práce	Riadiť podriadených – povinné školenie vedúceho zamestnanca.
	Pravidelná práca v noci (od 22:00 do 06:00 pravidelne, najmenej 3 hodiny).
	Výšková práca (vyššie než 1,5m nad okolitou úrovňou)
	Dlhodobá pravidelná záťaž hlasu (napr. zákaznícka linka)
	Práca na elektrickom zariadení (meranie, servis, opravy, revízia elektrických rozvodov, zariadení a výrobkov.
	Práca pod napätím.
	Šoférovanie služobného vozidla.
Pracovná doba	Pracovná pohotovosť.
	Nerovnomerná pracovná doba.
Iné	Individuálna dohoda o zodpovednosti.
	Spoločná dohoda o zodpovednosti.
	Dodatočné prehlásenie o mlčanlivosti
	Súhlas s odpočúvaním hovorov so zákazníkmi.
	Mystery shopping

Zdroj: Vlastné spracovanie

Doplnujúce informácie poukazujú na ďalšie činnosti a povinnosti spojené s pracovnou pozíciou na danom pracovnom mieste a zabezpečujú tak bezpečnosť pri práci zamestnanca.

Tabuľka č.5: Zodpovedné osoby

E. Zodpovedné osoby	
Osoba, ktorá vyplnila popis práce	Meno, úsek / útvar, dátum, podpis.
Zodpovedný riaditeľ / Výkonný riaditeľ	Meno, úsek / útvar, dátum, podpis.
Poverený zamestnanec útvaru HR Business Partnering	Meno, úsek / útvar, dátum, podpis.

Zdroj: Vlastné spracovanie

V závere kompetenčného modelu sú jasné zodpovedné osoby od riaditeľa spoločnosti po manažéra útvaru a v konečnom dôsledku aj zamestnanca HR oddelenia.

Súčasťou kompetenčného modelu spoločnosti Slovak Telekom sú aj pracovné pomôcky, na ktoré má zamestnanec nárok na základe pracovnej pozície a pracovného oddelenia, na ktorom pracuje. Nasledovne sú znázornené v tabuľke č.6.

Tabuľka č.6: Pracovné pomôcky

F. Pracovné pomôcky	
Mobilné služby	Skupina telefónu od 1 do 7.
	Tarif telefónu od T200 do T10 000.
	Medzinárodné volania (Áno / Nie).
	Internet via GPRS (Áno / Nie).
IT pomôcky	PC Set (Deskop / Notebook Standart, Monitor).
	Fixný telefón (Basic, Advanced, Manager).
	PDA / Blackberry (Áno / Nie).
	Osobná tlačiareň (Áno / Nie).
	Kapacita mailboxu od 100 MB do 1200 MB.
Ostatné	Služobné auto (Áno / Nie).

Zdroj: Vlastné spracovanie

Po dôkladnom rozobratí celého modelu, ktorým spoločnosť Slovak Telekom disponuje sme došli k záveru že model sa nedá považovať za kompetenčný, pretože neobsahuje hlavné náležitosti, ktoré by mal kompetenčný model obsahovať. Ako máme možnosť vidieť spoločnosť v ňom nemá zakomponované kľúčové ani ostatné kompetencie a preto tento model ktorým spoločnosť disponuje môžeme označiť za popis pracovného miesta. K tomuto záveru sme sa dopracovali predovšetkým porovnaním skutočného stavu s teoretickými poznatkami, ktoré nás utvrdili v skutočnosti že nejde o kompetenčný model.

Teória uvádza kompetenčný model ako popisný nástroj na identifikáciu zručností, vedomostí, znalostí a postojov zamestnanca, ktorý je potrebný na efektívne vykonávanie strategických úloh a cieľov podniku. Tento model funguje ako učebný zoznam príslušných zručností alebo kompetencií pre každú úroveň zamestnancov v podniku.

Kompetenčné modely obsahujú nasledujúce náležitosti a to:

- Určujú správanie, ktoré je potrebné pre efektívnu výkonnosť práce, zabezpečujú že spätná väzba poskytnutá zamestnancom ako súčasť rozvojového programu súvisí s úspechom podniku.
- Poskytujú nástroj na určenie toho, aké zručnosti sú potrebné na uspokojenie súčasných potrieb ako aj potreby budúcich zručností podniku. Môžu byť použité na hodnotenie vzťahu medzi súčasnou situáciou podniku a budúcimi potrebami.
- Pomáhajú určiť, aké zručnosti sú potrebné v rôznych kariérnych bodoch.

- Poskytujú rámec pre priebežné koučovanie a spätnú väzbu na rozvoj zamestnancov pre súčasné a budúce úlohy.
- Vytvárajú plán na identifikáciu a rozvoj zamestnancov, ktorí môžu byť kandidáti na riadiace pozície.

Na základe takéhoto popisu podnik vie, že je dôležité pochopiť kompetencie, ktoré sú potrebné na dosiahnutie strategických cieľov.³³

Na základe predchádzajúceho teoretického zhrnutia o náležitostiach kompetenčného modelu, ktoré by mal obsahovať môžeme potvrdiť že spoločnosť Slovak Telekom nedisponuje kompetenčným modelom ale popisom pracovného miesta pričom jeho hlavným obsahom sú povinnosti zamestnanca a miesta výkonu práce.

³³SANNIGRAHI, Asoke Kumar. Human resource development. India : New India Publishing Agency, 2011. 15 s. ISBN 978-93-802-3576-9.

5 Diskusia

Nasledujúca piata časť diplomovej práce je výsledkom analýzy štvrtej časti diplomovej práce, v ktorej bol analyzovaný a vyhodnotený dotazník, na ktorý odpovedalo štyridsaťdva manažérov spoločnosti Slovak Telekom ako aj výsledný riadený rozhovor s manažérom spoločnosti a v konečnom dôsledku rozobratý kompetenčný model, ktorým spoločnosť disponuje.

Po podrobnom rozobratí kompetenčného modelu, ktorý nám spoločnosť poskytla sme dospeli k záveru že nejde o kompetenčný model ale o popis pracovného miesta z dôvodu neobsiahnutých hlavných náležitostí v tomto modeli. Túto skutočnosť nám potvrdili predovšetkým teoretické poznatky, ktoré sme mali z prvej časti diplomovej práce.

Na základe všetkých nadobudnutých skutočností sme zhodnotili že by bolo efektívne a pre spoločnosť prínosné zadefinovať stratégiu spoločnosti spolu s novými trendmi z daného odboru a zakomponovať to tak do nových kompetenčných modelov. Rozhodli sme sa tak navrhnúť spoločnosti Slovak Telekom spoluprácu so spoločnosťou RecruitMen & Developium Group, ktorá by im navrhla nové kompetenčné modely na mieru.

RecruitMen & Developium Group je poradenská a technologická spoločnosť, ktorá pôsobí na viacerých trhoch Európskej únie. Cieľom spoločnosti je poskytovať služby v oblasti ľudských zdrojov a rozvíjať aplikácie, ktoré uľahčujú každodenný život manažérov. Spoločnosť pristupuje ku každému zákazníkovi individuálne čo má za následok že tak môže šiť na mieru produkt, ktorý konkrétnemu zákazníkovi uľahčuje podnikanie a naučí ho tak niečomu novému.

Zo širokého spektra produktov sme si vybrali aj my a rozhodli sme sa že spoločnosti Slovak Telekom ponúkame od najzákladnejšej varianty tvorenia nových kompetenčných modelov až po tie najvyššie a najpresnejšie možné varianty.

Prvou najzákladnejšou a najlacnejšou variantou možnosti tvorenia nových kompetenčných modelov je prostredníctvom programu Cut-e a to online hodnotením. Patrí medzi časovo nenáročné programy pretože manažéri môžu online test vyplňať aj z pohodlia domova.

Dotazníky, ktoré vypracovalo oddelenie cut-e, sú krátke, zrozumiteľné a ponúkajú diferencované a presné informácie pre rôzne cieľové skupiny. S dobre navrhnutými

dotazníkmi na samohodnotenie sa merajú tie dimenzie osobnosti, ktoré sú rozhodujúce pre úspech v zamestnaní a poskytuje spoľahlivé informácie pre rozhodnutia o výbere a rozvoji čo pomáha k presnému zadefinovaniu kľúčových ale aj ostatných kompetencií, ktoré sú pre podnik dôležité.

Je možné vybrať si vhodný test alebo dotazník spomedzi viac ako štyridsiatich online hodnotiacich nástrojov tak, aby naplnili potreby každého zákazníka individuálne. Tým že spoločnosť pôsobí na viacerých trhoch tak je možné vybrať si pri testovaní akýkoľvek jazyk aby tak predchádzali akýmkoľvek jazykovým bariéram.

Ďalším veľmi populárnym produktom ktorý spoločnosť RecruitMen & Developium Group ponúka je metóda LEGO SERIOUS PLAY. Ide o certifikovanú projektívnu techniku riešenia problémov a náročných situácií na úrovni jednotlivcov, tímov a celej organizácie. Využíva sa technika facilitácie, kde pomocou lega zamestnanci riešia rôzne úlohy a problémy z praxe tým, že svoju predstavu za účasti a otázok školeného facilitátora premietnu do svojho modelu, ktorý prezentujú pred celou skupinou.

Tieto modely slúžia ako základ pre skupinový rozvoj cez stimuláciu skupinovej diskusie, zdieľania poznatkov, riešenia problémov a robenia rozhodnutí. Následne sa realizuje aj druhá fáza a to stavba zdieľaného modelu v skupine. Vďaka časovému ohraničeniu a zároveň zabezpečeniu, že každý zúčastnený má k riešenej úlohe istý postoj, sú účastníci udržiavaní v stave tzv. flow, čo znamená, že sú plne sústredení na úlohu, a o to výkonnejší pri jej riešení.

Na základe tohto postupu sa taktiež odvodzujú kľúčové kompetencie a definuje sa tak aj správanie, ktoré k daným kompetenciám prislúcha. Každý manažér sa tak slobodne vyjadruje a určuje ideálne a neideálne správanie, ktoré jemu prislúcha a spája sa s danou kompetenciou čo má za následok podrobného definovania napríklad šiestich až siedmich kompetencií, ktoré sú pre spoločnosť kľúčové.

Prostredníctvom tejto spolupráce by spoločnosť Slovak Telekom len získala a to v prvom rade novo vypracované kompetenčné modely s presne stanovenými kľúčovými kompetenciami, ktorým prislúcha zadefinované správanie sa. Spoluprácu v tomto zmysle však nevidíme jednorázovo ale naopak dlhodobo a to nie len pri tvorbe a upravovaní kompetenčných modelov ale aj pri školiacich aktivitách, ktoré spoločnosť RecruitMen & Developium Group ponúka.

Ide o školenia, ktoré majú na starosti špičkoví lektori a ak chce spoločnosť v dnešnej dobre prosperovať a napredovať tak sa musí učiť od najlepších a to je to čo spoločnosť RecruitMen & Developium Group svojim zákazníkom naozaj ponúka.

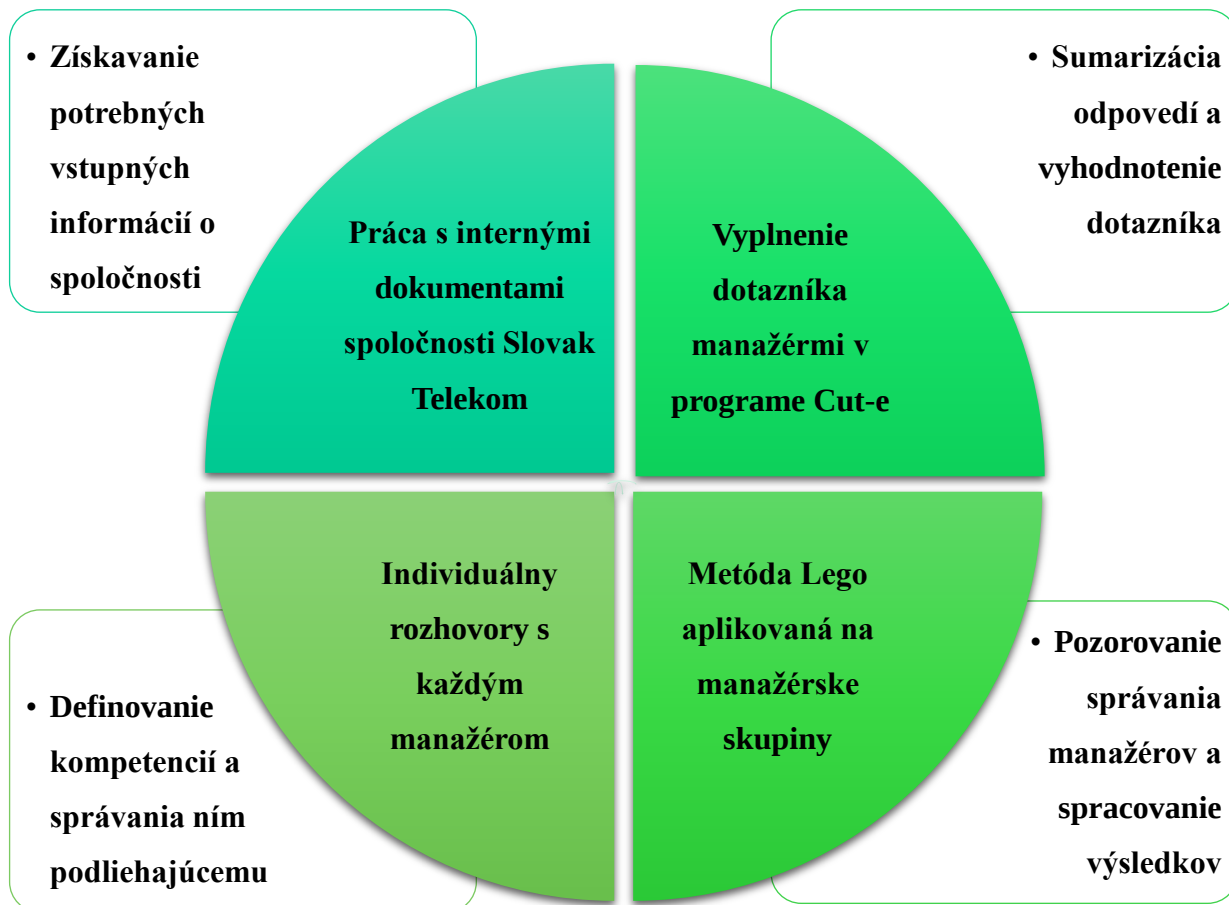
Spoluprácu medzi spoločnosťou Slovak Telekom a RecruitMen & Developium Group by sme si predstavovali nasledovne:

Školení lektori by v prvom rade pracovali s internými informáciami a podkladmi, ktoré spoločnosť Slovak Telekom má aby tak vedeli prispôbiť celý proces vytvárania nových kompetenčných modelov spoločnosti. Nasledovne by zostavili test v programe cut-e, ktorý by vyplnili manažéri spoločnosti Slovak Telekom či už v pracovnom čase alebo v pohodlí domova prostredníctvom online pripojenia.

Ďalším z krokov by bola aplikácia metódy LEGO SERIOUS PLAY, kde by sa vytvorili skupiny manažérov, ktoré by spolupracovali na riešení úloh a skúsený lektori by tak zaznamenávali ich správanie pri riešení problémov. Poslednou časťou by bolo individuálne sedenie s každým z manažérov, ktorý by presne definoval aké sú podľa neho kľúčové kompetencie a aké správanie im podlieha. Vysvetľoval by prečo k danej kompetencii prilieha dané správanie a naopak aké správanie je v spojitosti s danou kompetenciou neprípustné.

Na základe takto podrobného spracovania informácií spoločnosť RecruitMen & Developium Group dospeje k záverom a to takým že presne zadefinuje kľúčové kompetencie spoločnosti na základe odpovedí manažérov pri priamych rozhovoroch s nimi, kú tímovým kompetenciám na základe pozorovania správania a výsledkov riešenia problémov pri metóde LEGO SERIOUS PLAY a doplní ich o ostatné kompetencie, ktoré vygeneruje na základe odpovedí z dotazníka, ktorý vyplnili manažéri prostredníctvom programu cut-e.

Všetky získané informácie by tak napomohli k tomu aby boli zostavené kompetenčné modely ktoré by nemali zadefinované kľúčové kompetencie ale aj tímové a ostatné kompetencie, ktoré by boli prispôsobené každému oddeleniu v spoločnosti Slovak Telekom. Spoločnosť by tak nedisponovala jedným univerzálnym kompetenčným modelom ale špecifickým pre každé oddelenie a každú pracovnú pozíciu.



Obrázok 3 Postupy pri návrhu nového kompetenčného modelu

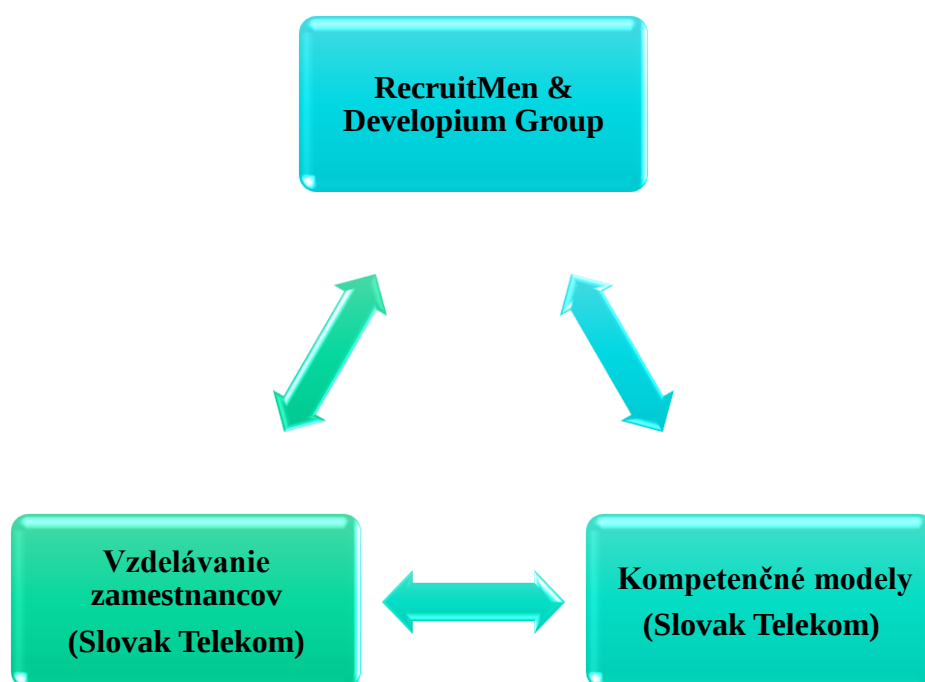
Zdroj: *Vlastné spracovanie.*

Na obrázku tri máme možnosť vidieť celý postup, ktorý by napomáhal pri tvorbe nových kompetenčných modelov pre spoločnosť Slovak Telekom ako sme už vyššie uvádzali začínal by prácou s internými podkladmi spoločnosti, pokračoval dotazníkom v programe Cut-e, ktorý by manažéri spoločnosti vyplnili. Nasledovala by metóda lego, kde by sa pozorovalo správanie manažérov pri riešení úloh. Konečným stupňom by boli individuálne rozhovory s každým manažérom kde by definovali podľa nich kľúčové kompetencie a správanie im priliehajúce. Následne by sa všetky výsledky spracovali a vytvorili tak funkčný kompetenčný model na mieru pre spoločnosť Slovak Telekom.

Samozrejme týmto by spolupráca nekončila ale práve naopak by len začala. Spoločnosť RecruitMen & Developium Group by servisovala nové kompetenčné modely spoločnosti Slovak Telekom a prípadne by sa starala o ich úpravu v prípade meniacich sa trendov a požiadaviek trhu. Avšak aj keď už spoločnosť bude mať nové, funkčné kompetenčné modely netreba zabúdať ani na kompetencie, ktoré je potrebné neustále

rozvíjať a zlepšovať, preto by spolupráca medzi spoločnosťami pokračovala aj v smere zaškoľovania zamestnancov.

Po dohode by školenia vykonával buď skúsený lektor alebo by tým spoločnosť Slovak Telekom poverila vlastného zamestnanca, ktorému by spoločnosť RecruitMen & Developium Group posunula know-how. Išlo by tak o dokonalé a flexibilné prispôsobenie sa požiadavkám Slovak Telekom. Tak by spoločnosť disponovala kompetenčnými modelmi a zamestnancami na vysokej úrovni, ktorí sú ochotní neustále sa zlepšovať a vzdelávať vo svojom odbore čím prinášajú vysokú pridanú hodnotu spoločnosti a zvyšujú tak jej konkurencieschopnosť na trhu.



Obrázok 4 Spolupráca medzi spoločnosťami RecruitMen & Developium Group a Slovak Telekom

Zdroj: *Vlastné spracovanie.*

Obrázok štyri tak znázorňuje dlhodobú spoluprácu a prepojenosť spoločností, ktorý by po nadviazaní spolupráce vznikol či už v oblasti tvorby kompetenčných modelov ako aj v oblasti vzdelávania zamestnancov.

Tieto návrhy a odporúčania boli poskytnuté a prezentované spoločnosti Slovak Telekom, ktorá dané skutočnosti prehodnotí a na základe vlastného úsudku sa rozhodne či dané prínosy z diplomovej práce využije.

Záver

Dôležitosť, konkurenčná výhoda, efektivita, zjednodušenie procesov, minimalizácia nákladov a šikovnosť manažérov presne to bolo úlohou zadefinovaných kompetenčných modelov, ktoré tvorili hlavnú časť diplomovej práce. A to nie len v rovine teoretickej ale aj v rovine praktickej čo malo za následok rozdelenia diplomovej práce do piatich častí. Prvá časť obsahuje teoretické poznatky z knižných zdrojov, internetových odborných článkov ale aj zborníkov či už od domácich alebo zahraničných autorov.

Problematika sa zaoberá opisom pracovného miesta, profilom zamestnanca, kompetenciami manažéra až po tvorbu kompetenčných modelov. V druhej časti diplomovej práce je presne zadefinovaný cieľ od ktorého sa odvíjajú čiastkové ciele, ktoré napomáhajú k dosiahnutiu hlavného cieľa. Nadväzujúca tretia kapitola opisuje postupy, spôsoby a metódy, ktoré boli využité pri písaní celej práce. Štvrtú časť diplomovej práce môžeme označiť za gro získaných praktických vedomostí, ktoré sme na základe spolupráce so spoločnosťou Slovak Telekom nadobudli.

Išlo predovšetkým o získané informácie ohľadom skutočného stavu kompetenčných modelov v spoločnosti, povedomí manažérov ohľadom kompetencií, kompetenčných modelov a možnosti ich rozvoja. V riadenom rozhovore sme sa dozvedeli ako kompetenčné modely uľahčujú prácu manažéra, na čo sú v spoločnosti využívané a v čom by boli ešte efektívnejšie keby boli prepracovanejšie. Následne sme sa venovali rozobratiu a popísaniu jednotlivých častí kompetenčného modelu, ktorý využíva spoločnosť Slovak Telekom, kde sme dospeli k záveru že nejde o kompetenčný model ale o popis pracovného miesta.

Na základe tohto zistenia sme sa v piatej kapitole diplomovej práce rozhodli pre navrhnutie spolupráce so spoločnosťou RecruitMen & Developium Group, ktorá patrí medzi jednotky na trhu v odbore, na ktorom pôsobí. Prišli sme s návrhom, prostredníctvom ktorého by spoločnosť RecruitMen & Developium Group navrhla kompetenčné modely spoločnosti Slovak Telekom prostredníctvom nimi overených programov, metód a nadviazali by tak na dlhodobú spoluprácu v danej oblasti.

Stavili sme na to že učiť sa od najlepších posúva spoločnosť vpred a učí ju tak ďalej rásť. Naše výsledky boli poskytnuté a prezentované spoločnosti Slovak Telekom. Podľa nášho úsudku tak bol cieľ práce splnený a preukázal že zaoberaním sa danej problematiky sa vždy nájde priestor pre zlepšovanie sa.

Použitá literatura

Knižné zdroje

- 1) ARMSTRONG, Michael – TAYLOR Stephen, Řízení lidských zdrojů. 13. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2015. 928 s. ISBN 978-80-247-5258-7.
- 2) DROPPA, Milan, Riadenie ľudských zdrojov 2. 2.vyd. Levoča: MTM, 2013. 105 s. ISBN 987-80-561-0085-1.
- 3) KACHAŇÁKOVÁ, Anna – NACHTMANOVÁ, Oľga – JONIAKOVÁ, Zuzana, Personálny manažment. 1. vyd. Bratislava: Lura Edition, 2008. 235 s. ISBN 978-80-8078-192-7.
- 4) KOUBEK, Josef. Řízení lidských zdrojů. 4. vyd. Praha: Management Press, 2007. 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3
- 5) KUBEŠ, Marián – SPILLEROVÁ, Dagmar – KURNICKÝ, Roman. Manažerské kompetence. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2004. 183 s. ISBN 80-247-0698-9.
- 6) PISOŇOVÁ, Mária. Kompetenčný profil manažéra. 1. vyd. Bratislava: lura Edition, 2011. 106 s. ISBN 978-80-8078-402-7.
- 7) PLAMÍNEK, Jiří a Roman FIŠER. *Řízení podle kompetencí: management by competencies v praxi, strategické směřování firmy, řízení procesů a zdrojů, zvládání ohrožujících situací, rozdělení rolí a úloh, hodnocení a motivace lidí.* Praha: Grada Publishing, 2005, 180 s. Expert. ISBN 80-247-1074-9.
- 8) SANNIGRAHI, Asoke Kumar. Human resource development. India : New India Publishing Agency, 2011. 312 s. ISBN 978-93-802-3576-9
- 9) SZARKOVÁ, Miroslava a kol. Personálny marketing a Personálny manažment. 1. vyd. Bratislava: Ekonóm, 2013. 266 s. ISBN 978-80-225-3594-6.
- 10) ULRICH, Dave. Mistrovské řízení lidských zdrojů. 1 vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2009. 272 s. ISBN 978-80-247-3058-5.
- 11) VETEŠKA, Jaroslav – TURECKIOVÁ, Michaela. Kompetence ve vzdělávání. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2008. 160 s. ISBN 978-80-247-1770-8.

Internetové zdroje

- 1) ADDA Consultant. *O nás* [elektronický zdroj]. Bratislava, 2016, [cit. 2018-12-02]. Dostupné na: <http://www.adda.sk/o-nas/>
- 2) Cut/e. *O nás*[elektronický zdroj]. Bratislava, 2019, [cit. 2019-03-30]. Dostupné na:<https://www.cut-e.sk/domov/>
- 3) Developium s.r.o.*O nás* [elektronický zdroj]. Bratislava, [cit. 2018-12-02]. Dostupné na: <https://www.developium.sk/o-nas>
- 4) Developium. *O nás*[elektronický zdroj]. Bratislava, 2019, [cit. 2019-03-30]. Dostupné na:<https://www.developium.sk/>
- 5) Dimensions Consulting Services s.r.o. *O spoločnosti* [elektronický zdroj]. Bratislava, 2018,[cit. 2018-12-02]. Dostupné na: <https://www.dimensions.sk/o-spolocnosti/>
- 6) RecruitMen & Developium Group. *O nás*[elektronický zdroj]. Bratislava, 2019, [cit. 2019-03-30]. Dostupné na:<https://www.rdg.sk/en/>
- 7) SHRM. *Competency model*. [elektronický zdroj]. California, 2018,[cit. 2018-12-02]. Dostupné na: <https://www.shrm.org/learningandcareer/career/pages/shrm-competency-model.aspx>
- 8) Slovak Telekom. *O nás*[elektronický zdroj]. Bratislava, 2019, [cit. 2019-03-30]. Dostupné na:<https://www.telekom.sk/o-nas>

Zborník

- 1) VISKUPIČOVÁ, Jana. Kompetenčné modely a trendy ich využívania: Competency models and trends in their use. *Ekonomika, financie a manažment podniku - rok 2015: zborník vedeckých prác pri príležitosti 75. výročia založenia Ekonomickej univerzity v Bratislave*. Bratislava: Vydavateľstvo EKONÓM, 2016, , [1-10]. ISBN 978-80-225-4280-7.
- 2) VISKUPIČOVÁ, Jana. Kompetenčné modely v manažmente ľudských zdrojov: Competency models in human resources management. *Ekonomika, financie a manažment podniku IX.: zborník vedeckých statí pri príležitosti Týždňa vedy a techniky*. Bratislava: Vydavateľstvo EKONÓM, 2015, , 1-9]. ISBN 978-80-225-4145-9.

Prílohy

Príloha č.1 Dotazník

Dobrý deň,

Moje meno je Diana Juríková a som študentkou Ekonomickej univerzity v Bratislave, odboru personálny manažment. Obraciam sa na Vás so žiadosťou o vyplnenie dotazníka, ktorý slúži ako podklad pre moju diplomovú prácu na tému: Kompetenčné modely a ich využitie v manažmente ľudských zdrojov, rada by som v jej analytickej časti analyzovala práve kompetenčné modely spoločnosti Slovak Telekom.

Vopred ďakujem za spoluprácu

1. Pohlavie?

- ☐ muž
- ☐ žena

2. V akom vekovom rozhraní sa nachádzate?

- ☐ 19-29
- ☐ 30-39
- ☐ 40-49
- ☐ 50-59
- ☐ 60 a viac

3. Aké je Vaše dosiahnuté vzdelanie?

- ☐ základné
- ☐ stredoškolské
- ☐ prvý stupeň vysokoškolský
- ☐ druhý stupeň vysokoškolský

4. Na akej pracovnej pozícii sa nachádzate?

- ☐ nižší manažér
- ☐ stredný manažér
- ☐ vrcholový manažér

5. Na akom oddelení pracujete?

- ☐ technické
- ☐ personálne
- ☐ marketingové
- ☐ ekonomické
- ☐ právne

6. Ako dlho pracujete v spoločnosti Slovak Telekom?

- ☐ menej ako 1 rok
- ☐ 1-5 rokov
- ☐ 5 a viac rokov

7. Ste si vedomí toho že Vaša spoločnosť disponuje kompetenčnými modelmi?

- ☐ áno
- ☐ nie

8. Je podľa Vás pre spoločnosť dôležité aby mala vypracované kompetenčné modely?

- ☐ áno
- ☐ nie

9. Pri akej činnosti Vám najviac pomáhajú kompetenčné modely?

- ☐ pri popise pracovného miesta
- ☐ pri výbere zamestnancov
- ☐ pri hodnotení zamestnancov
- ☐ pri kariérnom rozvoji zamestnancov
- ☐ iné

10. Ktoré kompetencie sú pre Vašu spoločnosť kľúčové?

- ☐ komunikácia
- ☐ spoľahlivosť
- ☐ pružnosť / flexibilita
- ☐ integrita
- ☐ schopnosť tímovej spolupráce
- ☐ schopnosť riadiť ostatných

- schopnosť inovovať a kreatívne myslieť
- schopnosť motivovať ostatných
- iné

11. Podporuje Vaša spoločnosť rozvoj kompetencií?

- áno
- nie

12. Ak áno, prostredníctvom čoho?

- školení
- kurzov
- kongresov
- e-learningu
- iné

13. V priebehu meniacich sa trendov upravujete kompetenčné modely?

- áno, je to potrebné
- nie, nie je to potrebné

14. Ak áno, kto Vám ich upravuje?

- každý manažér si ich upravuje sám na základe oddelenia na ktorom pôsobí a prispôsobuje pracovným miestam, ktoré sa na danom oddelení nachádzajú
- súkromná spoločnosť v spolupráci s našimi manažérmi

15. Ak áno, ako často upravujete kompetenčné modely na svojom oddelení?

- 1 krát ročne
- viac krát ročne
- skoro vôbec

16. Aké by boli Vaše návrhy na vylepšenie kompetenčných modelov spoločnosti Slovak Telekom?

.....
