

**EKONOMICKÁ UNIVERZITA V BRATISLAVE
FAKULTA PODNIKOVÉHO MANAŽMENTU**

Evidenčné číslo: 104003/I/2020/36122163740182532

KOMPETENČNÝ PROFIL PERSONÁLNEHO MANAŽÉRA

Diplomová práca

2020

Bc. Renáta Gašparová

**EKONOMICKÁ UNIVERZITA V BRATISLAVE
FAKULTA PODNIKOVÉHO MANAŽMENTU**

KOMPETENČNÝ PROFIL PERSONÁLNEHO MANAŽÉRA

Diplomová práca

Študijný program: Personálny manažment podniku

Študijný odbor: Ekonomika a manažment podniku

Školiace pracovisko: Katedra manažmentu FPM

Vedúci záverečnej práce: prof. PhDr. Miroslava Szarková, CSc.

Bratislava 2020

Bc. Renáta Gašparová

Čestné vyhlásenie

Čestne vyhlasujem, že diplomovú prácu na tému Kompetenčný profil personálneho manažéra som vypracovala samostatne, s použitím uvedenej literatúry.

V Bratislava, dňa 22.05.2020

.....

Bc. Renáta Gašparová

Pod'akovanie

Na tomto mieste by som sa chcela poďakovať vedúcej diplomovej práce prof. PhDr. Miroslave Szarkovej, CSc. za cenné rady a odbornú pomoc pri vypracovaní práce.

V Bratislave dňa 22. Mája 2020

ABSTRAKT

GAŠPAROVÁ, Renáta: *Kompetenčný profil personálneho manažéra*. – Ekonomická univerzita v Bratislave. Fakulta podnikového manažmentu; Katedra manažmentu. – Vedúci záverečnej práce: prof. PhDr. Miroslava Szarková, CSc. – Bratislava: FPM EU, 2020, 66 s.

Hlavným cieľom záverečnej práce je v systematizovať a analyzovať súčasné teoretické poznatky a informácie o kompetenciách personálnych manažérov v podnikoch a ich reflexiu v súčasných kompetenčných modeloch, používaných v personálnom manažmente podnikov v súvislosti s vymedzením kompetenčného profilu personálneho manažéra. Na základe získaných poznatkov a informácií vytvoriť teoretickú bázu na prieskum vymedzenia kompetencií personálneho manažéra v konkrétnom podniku, porovnať ich s existujúcimi kompetenčnými modelmi používanými v personálnom manažmente v danom podniku a navrhnúť a charakterizovať kompetenčný profil personálneho manažéra v danom podniku. Práca je rozdelená do 5 kapitol. Obsahuje 3 obrázky, 9 tabuliek a 2 prílohy. V prvej kapitole sa práca zaoberá teoretickým vymedzením odbornej terminológie súvisiacej s kompetenciami v personálnom manažmente, klasifikáciou kompetencií, úrovňami kompetencií a reflexiou kompetenčného profilu v súčasnej teórii. Druhá kapitola pozostáva z charakteristiky cieľu záverečnej práce. Tretia kapitola je venovaná metodológii, ktorá bola využitá pri písaní tejto práce. Štvrtá kapitola približuje opis vybranej spoločnosti, návrh kompetenčného profilu pre pracovnú pozíciu personálneho manažéra. Piata kapitola sa zaoberá diskusiou. V závere predložená práca uvádza základné zistenia a poznatky, ktoré sú využiteľné tak v teoretickej ako aj praktickej oblasti personálneho manažmentu v podnikoch pôsobiach v SR.

Kľúčové slová: kompetencia, kompetencia v personálnom manažmente, kompetenčný profil personálneho manažéra

ABSTRACT

GAŠPAROVÁ, Renáta: The competency profile of a personal manager – University of Economics in Bratislava. Faculty of Business Management; Department of Management. – Supervisor: prof. PhDr. Miroslava Szarková, CSc. – Bratislava: FPM EU, 2020, 66 p.

The main goal of the diploma thesis is to systematize and analyze the current theoretical knowledge and information about the competencies of personal managers in companies and their reflection in current competency models used in personal management in connection with the definition of the competency profile of personal manager. Based on the acquired knowledge and information to create a theoretical basis for the survey of the definition of competencies of personal manager in a selected company, compare them with existing competency models used in personal management in the company and design and characterize the competency profile of personal manager in the company. The work is divided into 5 chapters. It contains 3 pictures, 9 tables and 2 appendices. In the first chapter, the work deals with the theoretical definition of professional terminology related to competencies in personal management, classification of competencies, levels of competencies and reflection of the competency profile in current theory. The second chapter consists of the characteristics of the goal of the final work. The third chapter is devoted to the methodology that was used in writing this work. The fourth chapter presents a description of the selected company, a proposal of a competency profile for the job position of a personal manager. The fifth chapter deals with the discussion. In conclusion, the presented work presents the basic findings and knowledge that can be used in both theoretical and practical areas of personal management in companies operating in the Slovak Republic.

Keywords: competency, competency in personal management, competency profile of the personal manager

OBSAH

ÚVOD.....	21
1 Súčasný stav problematiky doma a v zahraničí.....	13
1.1 Súčasná chápanie pojmu kompetencia v personálnom manažmente	14
1.1.1 <i>Charakteristické znaky kompetencie.....</i>	<i>15</i>
1.1.2 <i>Fázy určovania kompetencií</i>	<i>17</i>
1.1.3 <i>Prístupy k vytváraniu kompetenčných modelov.....</i>	<i>21</i>
1.2 Klasifikácie manažérskych kompetencií v personálnom manažmente	22
1.3 Úrovne kompetencií	26
1.3.1 <i>Typické manažérske kompetencie a ich hlavné znaky</i>	<i>30</i>
1.4 Reflexia kompetenčného profilu personálneho manažéra v súčasnej teórii	31
1.4.1 <i>Spôsoby rozvoja kompetencií.....</i>	<i>34</i>
1.4.2 <i>Oblasti využitia kompetenčného prístupu</i>	<i>35</i>
2 Ciele práce	38
3 Metodika práce a metódy skúmania.....	39
4 Výsledky práce a diskusia.....	40
4.1 Opis vybranej spoločnosti	40
4.1.1 <i>Základné informácie o spoločnosti</i>	<i>40</i>
4.1.2 <i>Organizačná štruktúra podniku</i>	<i>42</i>
4.2 Kompetenčný profil personálneho manažéra.....	43
4.2.1 <i>Predbežná fáza.....</i>	<i>43</i>
4.2.2 <i>Proces získavania informácií.....</i>	<i>44</i>
4.2.3 <i>Triedenie informácií a fáza analýzy.....</i>	<i>45</i>
4.2.4 <i>Návrh kompetencií a kompetenčného profilu</i>	<i>45</i>
4.2.5 <i>Hodnotenie profilu a jeho kontrola</i>	<i>47</i>
4.2.6 <i>Návrh úžitku úrovne kompetencií</i>	<i>48</i>
4.3 Návrh kompetenčného profilu vybranej pracovnej pozície – operátora logistiky	50
4.3.1 <i>Predbežná fáza.....</i>	<i>50</i>
4.3.2 <i>Proces získavania informácií.....</i>	<i>51</i>
4.3.3 <i>Triedenie informácií a fáza analýzy.....</i>	<i>51</i>
4.3.4 <i>Návrh kompetencií a kompetenčného profilu</i>	<i>52</i>
4.3.5 <i>Hodnotenie profilu a jeho kontrola</i>	<i>54</i>

4.3.6	<i>Návrh úžitku úrovne kompetencií</i>	54
5	Diskusia	58
	ZÁVER	13
	ZOZNAM POUŽITEJ LITERATÚRY.....	61
	PRÍLOHY.....	64

ZOZNAM OBRÁZKOV A TABULIEK

Obrázok 1: Manažérske kompetencie

Obrázok 2: Základný manažérsky cyklus

Obrázok 3: Organizačná štruktúra spoločnosti CEMMAC, a. s.

Tabuľka 1: Zobrazenie úrovne kompetencie

Tabuľka 2: Zobrazenie dôležitosti kompetencie

Tabuľka 3: Stupnica pre posudzovanie úrovne vedomostí

Tabuľka 4: Stupnica pre posudzovanie úrovne znalostí

Tabuľka 5: Stupnica pre posudzovanie úrovne postojov

Tabuľka 6: Zobrazenie správania sa – pracovná pozícia personálny manažér

Tabuľka 7: Návrh úžitku úrovne kompetencií

Tabuľka 8: Zobrazenie správania sa – pracovná pozícia operátor logistiky

Tabuľka 9: Návrh úžitku úrovne kompetencií

ÚVOD

Problematika stanovenia kompetencií personálneho manažéra v podniku je stále aktuálnou témou. Jej význam rastie v súvislosti so zmenami, ktoré nastolila štvrtá etapa priemyselnej revolúcie, pre ktorú je charakteristický masový vstup informačno-komunikačných technológií do každej činnosti podniku, riadenie ľudských zdrojov a teda aj personálny manažment nevynímajúc. V rámci týchto zmien sa podstatne menia aj kompetencie personálneho manažéra v podniku. Týmto problémom sa bude zaoberať predložená diplomová práca, ktorej ambíciou je sústrediť doterajšie teoretické poznatky a informácie o vymedzení kompetencie ako takej a vymedzení kompetencie v oblasti personálneho manažmentu zvlášť, opísať kompetenčné modely, ktoré pojednávajú o fungovaní a používaní personálnych kompetencií a kompetencií personálnych manažérov v podnikoch rôzneho typu pôsobiacich v Slovenskej republike. V práci vychádzame zo základnej definície pojmu kompetencia, ktorý vyjadruje schopnosti zamestnanca vykonávať danú prácu, a ďalej rozvíjame túto definíciu na konkrétnu profesiu personálneho manažéra. Dokumentujeme ako sú opísané kompetencie personálneho manažéra v teórii a v kompetenčnom profile podniku, v ktorom túto problematiku skúmame. Vychádzame z toho, že kompetenčný profil vo všeobecnosti predstavuje súhrn kľúčových zručností, ktoré sú základom na vykonávanie danej, konkrétnej profesie, funkcie začlenenej do organizačnej štruktúry konkrétneho podniku. V kompetenčnom profile sú tak obsiahnuté zručnosti, ktoré musí daný zamestnanec, v našom prípade personálny manažér mať zvládnuté na požadovanej úrovni a jednak jeho pripravenosť použiť tieto zručnosti v konkrétnych situáciách, ktoré v podniku nastanú a vyžadujú riešenie a rozhodovanie. Zároveň vyžadujú poznať vnútorné predpisy podniku, organizačný a kompetenčný poriadok ako aj ostatné metodické ustanovenia, ktoré upravujú rozsah každej konkrétnej kompetencie vo vzťahu k vzniknutej situácii a to v zmysle zodpovednosti za rozhodnutie a prijaté riešenie ako aj v zmysle právomoci o danom probléme rozhodnúť, prípadne ho riešiť. Tieto limity sú obsiahnuté v kompetenčnom a organizačnom poriadku každého podniku a premietajú sa aj do kompetenčného profilu personálneho manažéra, čiže presne vymedzujú jeho právomoc a jeho zodpovednosť.

Hlavným cieľom záverečnej práce je systemizovať a analyzovať súčasné teoretické poznatky a informácie o kompetenciách personálnych manažérov v podnikoch a ich reflexiu v súčasných kompetenčných modeloch, používaných v personálnom

manažmente podnikov v súvislosti s vymedzením kompetenčného profilu personálneho manažéra. Na základe získaných poznatkov a informácií vytvoriť teoretickú bázu na prieskum vymedzenia kompetencií personálneho manažéra v konkrétnom podniku, porovnať ich s existujúcimi kompetenčnými modelmi používanými v personálnom manažmente v danom podniku a navrhnúť a charakterizovať kompetenčný profil personálneho manažéra v danom podniku. Práca je rozdelená do 5 kapitol. Obsahuje 3 obrázky, 9 tabuliek a 2 prílohy. V prvej kapitole sa práca zaoberá teoretickým vymedzením pojmu kompetencia a jej vzťahom k pojmu zručnosť. Uvádza základné teoretické prístupy k obidvom používaným pojmom, pričom upozorňuje na častú zámenu pojmov v praxi personálneho manažmentu. Ďalej sú v práci analyzované pojmy kompetenčný profil a kompetenčný model z pohľadu ich používania v personálnom manažmente. V druhej kapitole je formulovaný hlavný a parciálne ciele. V tretej kapitole sú uvedené základné vedecké metódy a exploračné metódy, ktoré budú použité v primárnom prieskume danej problematiky. Zároveň je opísaný metodologický postup riešenia danej problematiky. V štvrtej kapitole sú prezentované dosiahnuté poznatky a informácie tak zo sekundárneho ako aj z primárneho prieskumu uskutočneného v oblasti kompetencií, kompetenčných modelov a kompetenčného profilu personálneho manažéra v konkrétnom podniku pôsobiacom v SR. Na základe zhodnotenia dosiahnutých poznatkov sú formulované odporúčania pre podnikovú prax a teóriu personálneho manažmentu. V závere predloženej práce sú načrtnuté vývojové trendy a potreby skúmania danej problematiky.

1 Súčasný stav problematiky doma a v zahraničí

Za úspechom podniku, ktorý je najjednoduchšie vyjadriteľný v ukazovateľoch dosiahnutých hospodárskych výsledkov, je vždy nevyhnutné vidieť zručnosti a kompetencie personálnych manažérov a ich reálne vykonávanie v danom podniku. Kompetencie personálnych manažérov sú obsiahnuté v kompetenčných poriadkoch podniku a vyjadrujú právomoci a zodpovednosť personálnych manažérov v procese riadenia ľudských zdrojov v podniku. Ich podstatu tvoria zručnosti, konkrétne personálne zručnosti, od kvality ktorých závisí nielen využitie právomocí, ktoré sú personálnym manažérom poskytnuté v kompetenčnom a pracovnom poriadku ale aj realizácia riešení, ktoré v danom podniku v rámci personálnej politiky vznikli.

Kvalita zručností personálnych manažérov podmieňuje kompetentné využívanie právomocí, ktoré im poskytuje pracovný poriadok ako aj kompetenčný poriadok podniku v realizácii personálnej politiky podniku. Nároky na zručnosti personálneho manažéra sú väčšinou uvedené v kompetenčnom profile personálneho manažéra každého podniku. Preto kompetenčný profil je v každom podniku jedinečný a zhoduje sa len v základných bodoch, ktoré opisujú základné zručnosti personálneho manažéra, ako sú komunikačné zručnosti, technologické zručnosti, zručnosti legislatívneho a ekonomického charakteru. Tieto zručnosti, resp. ich kvalita, rozlišuje jednotlivých personálnych manažérov z hľadiska využívania ich kompetencií, čo sa v konečnom výsledku prejaví v rozdielnom prístupe k riešeniu personálnych problémov vzniknutých v podniku. Príkladom môže byť napríklad riešenie procesu personálneho zoštieňovania podniku, kde v niektorých podnikoch personálni manažéri umne využili svoje kompetencie založené na ich kvalitných zručnostiach a skúsenostiach a celý proces zorganizovali bez veľkých personálnych strát a naopak, postup personálnych manažérov bez potrebných personálnych zručností a skúseností, ktorí nevyužili svoje kompetencie dostatočne, resp. pristupovali ku personálnemu zoštieňovaniu mechanicky, spôsobili podniku veľké personálne straty hlavne v oblasti intelektuálneho kapitálu podniku ale aj v oblasti PR a imidži podniku.

1.1 Súčasné chápanie pojmu kompetencia v personálnom manažmente

Personálny manažment poznáme ako činnosť, ktorej predmetom skúmania sú zamestnanci. Jeho podstatou je spolu s ostatnými odvetviami manažmentu dosiahnuť splnenie cieľov nielen samotnej organizácie, ale aj zamestnancov¹.

Kritérium rozvinutosti kompetencií manažéra vo všeobecnosti, a najmä personálneho manažéra osobitne, vo veľkej miere zasahuje vykonávanie určitej funkcie, čo sa odráža v úrovni riadenia vnútropodnikových procesov.

Pojem kompetencia pochádza z angličtiny, kde sa v spojení s ním používajú dva termíny „competence“ a „competency“. Oba tieto výrazy znamenajú to isté, len majú iný tvar slova. Vysvetľujeme si ich ako oprávnenie či právomoc, v druhotnom význame ako schopnosť, spôsobilosť, zručnosť, obratnosť či kvalifikáciu. Druhотný význam je spojený s tým, že pre realizovanie určitého povolania je nutné, aby mal jedinec schválené oprávnenie od danej inštitúcie. Rôzni autori prisudzujú tomuto druhotnému významu rôznu dôležitosť a aplikovaním jedného zo spomenutých tvarov sa snažia špecifikovať ich význam.²

Ako tvrdí Boyatzis³, ktorý v poradí ako prvý objasnil termín kompetencia, je to zaručená schopnosť zamestnanca, ktorá vystupuje rovnomerne s potrebami, ktoré vyplývajú z práce realizovanou týmto zamestnancom alebo zamestnanec vystupuje rovnomerne s potrebami, ktoré vyplývajú z jeho pracovného miesta v oblastiach určujúcimi prostredie podniku, kde určitý zamestnanec vykonáva prácu a spĺňa stanovené ciele.

Kompetenciu môžeme chápať ako „komplexnú schopnosť, zahrňujúcu širšie spektrum vedomostí, schopností a zručností, a motivácie zamestnanca podávať výkon primeraný jeho postaveniu. Jej podstatu tvorí určitá množina vzorcov správania, ktoré v určitej situácii použije na splnenie pracovnej úlohy.“⁴

¹ KACHAŇÁKOVÁ, A., NACHTMANNOVÁ, O., JONIAKOVÁ, Z. 2011: *Personálny manažment*. Lura Edition, 2011. 11 s. ISBN 978-80-8078-391-4.

² ARMSTRONG, M. 2007: *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada, 2007. 151s. ISBN 978-80-247-1407-3.

³ BOYATZIS, R. E. (1982). *The Competent Manager: A Model for Effective Performance*. New York: J. Wiley, 1982. ISBN 0-71-09031-X.

⁴ KUBEŠ, M., SPILLEROVÁ, D., KURNICKÝ, R. 2004: *Manažérske kompetence. Zpusobilosti vyjimečných manažéru*. Praha: Grada, 2004. 15s. ISBN 80-247-0698-9.

Podľa Armstronga⁵ sa kompetencie zásadne preukazujú v istej miere správania, sú spojené s celou osobnosťou zamestnanca a práve tým vznikajú rôzne predpoklady pracovného výkonu. Kompetencie teda môžeme vnímať ako vstupy, výstupy alebo procesy. Ako vstupy rozumieme dispozície človeka ako sú vedomosti, zručnosti a postoje. Hovoríme teda o schopnostiach nadobudnutých učením, praxou počas života alebo o schopnostiach vrodených, ktoré sa nedajú ovplyvniť. Výstupy sú charakteristické efektívnym aplikovaním kompetencií, ktoré sú merateľné a dokázateľné. Hovoríme teda o docielení predpokladaných výsledkov. Postup využíva zručnosti a vedomosti, čiže spája vstupy a výstupy tak, aby dosiahol cieľ.

1.1.1 Charakteristické znaky kompetencie

Kompetencia je aplikovaná do istej situácie alebo prostredia, ktoré sú spoluvytvárané predchádzajúcimi znalosťami, skúsenosťami a záujmami ďalších zúčastnených danej situácie, čiže vravíme, že je tzv. kontextualizovaná.

Kompetencia je multidimenzionálna, to znamená, že je poskladaná z rôznych znalostí, informácií, predstáv a postojov, zručností, ďalších nadväzujúcich kompetencií. Očakáva sa vedomosť ako efektívne pracovať s týmito zdrojmi nadväzujúcimi na aspekty ľudského správania sa. Hovoríme teda, že kompetencie zahŕňajú správanie a aj sa v ňom preukazujú.

Miera ovládania kompetencie je vymedzená vopred aj s komplexom výkonových potrieb plnenia alebo štandardov predpokladaného výkonu, je teda vymedzená štandardom. Pre jednotlivca to má význam v schopnosti posúdiť a ohodnotiť svoju kompetenciu.⁶

Ako tvrdí Goleman⁷, kompetencie môžeme rozlišovať aj z pohľadu EQ a IQ. Emočná inteligencia predstavuje spôsobnosť riadenia emócií v súlade s racionálnym myslením. Môžeme povedať, že emócie majú veľký účinok pri raste alebo pri poklese efektivity racionálneho myslenia. Väčšina kompetencií, ktoré determinujú priemerný

⁵ ARMSTONG, M. 2006. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada, 2006. 199s. ISBN 978-80-247-1407-3.

⁶ VETEŠKA, J., TURECKIOVÁ, M. 2008: *Vzdělávání a rozvoj podle kompetencí*. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2008. 28s. ISBN 978-80-86723-54-9.

⁷ GOLEMAN, Daniel, BOYATZIS, Richard, McKEE, Annie. *The new leaders*. London: Little, Brown. 2002. ISBN 03-168-5766-1.

a nadpriemerný pracovný výkon je na základe analýzy veľkého množstva kompetenčných modelov zaradená do kategórie emočnej inteligencie.

Pri kompetenciách sme schopní sledovať istý cyklus „vynárania sa“, vzostup významu, zostup do úzadia alebo ich celkovú stratu a rozpad. Túto skutočnosť definujeme ako životný cyklus kompetencií. Kompetencie, ktoré sú v súčasnosti nosnou časťou fungujúceho podniku a nesú veľký význam, sa po určitom čase a zmene predpokladov stanú nedostačujúce a ich zmysel nebude v takej veľkej miere. Každý podnik by mal pozorovať dôležitosť jednotlivých kompetencií a zároveň aktuálne vznikajúce potreby. Najväčším plusom pre úspešný podnik je včasná príprava manažérov na potreby.

Ako tvrdí Kocianová⁸, kompetencie sú vo všeobecnosti univerzálne a aplikovateľné pre všetkých zamestnancov v podniku. Môžeme teda povedať, že aktuálny vývoj kompetencií pri vedúcich zamestnancoch a manažéroch smeruje k všestrannému rozsahu vedomostí.

Môžeme povedať, že tvorenie kompetenčných rozvojových programov v budúcnosti. Musíme však povedať, že väčšina podnikov si všimne potrebu nových kompetencií až v bode, kedy už majú veľké problémy.⁹

Podľa Wagnerovej¹⁰ prináša kompetenčný model podniku pridanú hodnotu a prospech, ktorý sa prejavuje v posilnení konkurenčnej pozície podniku na trhu. Vzhľadom na definície, ktoré sme uviedli, môžeme povedať, že kompetenčný model obsahuje zložky ako charakteristika kompetencií a ich úžitok pre podnik, pozorovateľné, merateľné a rozvíjateľné prejavy správania a hodnotiacu škálu každej kompetencie.

Prínos kompetenčného modelu zamestnancov vyjadruje integrovaný a strategický pohľad na identifikáciu, definovanie a neskorší vývin kľúčových dispozícií zamestnancov odlišujúcich sa vzhľadom na rôznorodé typy pracovných pozícií v podniku.

⁸ KOCIANOVÁ, R. 2010. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada Publishing, 2010. ISBN 80-247-2497-3.

⁹ KUBEŠ, M., SPILLEROVÁ, D., KURNICKÝ, R. 2004: *Manažérske kompetence. Zpusobilosti vyjimečných manažéru*. Praha: Grada, 2004. 41s. ISBN 80-247-0698-9.

¹⁰ WAGNEROVÁ, I. 2008. *Hodnocení a řízení výkonnosti*. Praha: Grada Publishing, 2008. 47s. ISBN 80-247-2361-7.

1.1.2 Fázy určovania kompetencií

V priebehu určovania jednotlivých kompetencií, ktoré predchádza tvorbe samotného kompetenčného profilu, je dôležité prejsť samotnými fázami určovania kompetencií so zreteľom na budúcnosť rozvoja kompetencie. Kubeš¹¹ definoval päť hlavných fáz, ktoré na seba navzájom nadväzujú a nedokážu fungovať samostatne. Patria k nim prípravná fáza, fáza získavania informácií, triedenie údajov a analýza, popis a vytváranie kompetencií, vytváranie kompetenčného modelu, hodnotenie modelu a jeho kontrola. Tieto etapy identifikovania kompetencií doplnila Horváthová¹² o ďalšie dve etapy, ktoré opisujú dosiahnuté skúsenosti a poznatky a pridala k nim teda fázu vyjasnenia očakávaní a implementácie.

V **prípravnej fáze** sa kladie dôraz na určovanie cieľu vo vzťahu k danej pracovnej pozícii a jej organizačnej štruktúre. Cieľom je hromadenie údajov o stratégii spoločnosti, či kritických bodoch úspechu. Vhodným nástrojom pre získanie potrebných informácií je konzultácia s manažérom, prípadne nadriadeným, a v neposlednom rade aj so zamestnancami, ktorý vykonávajú danú prácu.

Ako tvrdí Kubeš¹³ vo **fáze získavania údajov** zbierame informácie spojené s konkrétnym pracovným miestom, ktoré je potrebné analyzovať i popísať vzhľadom na čas a finančné prostriedky. Informácie sa dajú získať prostredníctvom:

- *rozhovoru* – jeho najväčšou výhodou je detailné odhalenie a citlivosť, ktoré by sme nevedeli získať žiadnou inou metódou, proces rozhovoru pozostáva z týchto etáp:
 - zoznámenie sa navzájom, oboznámenie sa s cieľom rozhovoru,
 - nadobudnutie údajov o pracovných skúsenostiach, vzdelaní, počtu odpracovaných rokov, presná identifikácia pracovnej pozície,
 - opis hlavnej pracovnej činnosti a zodpovednosti,
 - definovanie úspechov a neúspechov v práci,

¹¹ KUBEŠ, M., SPILLEROVÁ, D., KURNICKÝ, R. 2004: *Manažérske kompetence. Zpusobilosti vyjimečných manažéru*. Praha: Grada, 2004. 184s. ISBN 80-247-0698-9.

¹² HORVÁTHOVÁ, P., BLÁHA, J., ČOPIKOVÁ, A. 2016. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Management Press, 2016. 432s. ISBN 978-80-7261-430-1.

¹³ KUBEŠ, M., SPILLEROVÁ, D., KURNICKÝ, R. 2004: *Manažérske kompetence. Zpusobilosti vyjimečných manažéru*. Praha: Grada, 2004. 184s. ISBN 80-247-0698-9.

- identifikovanie schopností, vlastností a zručností potrebných pre výkon práce,
- dodatočné pripomienky, poďakovanie za ochotu;
- *pozorovania* - hovoríme o najznámejšej a zároveň najstaršej metóde, ktorá je schopná poukázať na nedostatky, ktoré by nám boli inak skryté, pričom ten kto pozoruje by svoju činnosť nemal dať viesť ostatným, aby zostal pracovný priebeh neovplyvnený;
- *diskusie s expertmi* – predstavujú nadriadených zamestnancov, konzultantov z externého prostredia a aj osoby, ktoré v minulosti vykonávali rovnakú prácu a disponujú množstvom informácií;
- *BEI* – tento spôsob je zameraný na pozorovanie zamestnancov pri riešení krízových situácií, keď na nich pôsobí stres, pričom musia zároveň obhájiť svoje správanie;
- *workshop* – rozhovor s manažérmi a odborníkmi, kde sa diskutuje o jednotlivých kompetenciách spoločnosti a následne základných činnostiach zamestnancov na samotných pracovných pozíciách;
- *RGI* – ten, kto vedie priebeh ankety najskôr oboznámi manažérov s nasledujúcim priebehom, pričom dbá na to, aby sa nezaujímal o konkrétnych zamestnancov; manažér má v ruke lístky a jeho úlohou je napísať na lístky mená všetkých zamestnancov a následne ich rozdeliť na dve skupiny – silných a slabých, zo skupiny silných vyberie dvoch zamestnancov a zo skupiny slabých vyberie troch zamestnancov a následne sa analyzuje čo majú spoločné a čo rozdielne.

Pri **triedení údajov a analýze** je najdôležitejšie spracovanie získaných údajov, ktoré zahŕňa prepisovanie jednotlivých konzultácií, sumarizovanie a zhromažďovanie spôsobov správania sa. Výstupom pri tejto etape je kompetenčný zoznam, ktorý sa snažíme otestovať na širokej vzorke respondentov. Kubeš¹⁴ odporúča aplikovať nasledovný postup. Najskôr je dôležité napísať odpovede od respondentov na samostatné papieriky, sústrediť sa na prejavy ich správania a ponechať si ich pre potrebnú kombináciu odpovedí, následne uskutočniť výber tých odpovedí, ktoré sa pre popis kompetencie stávajú najdôležitejšími – v prípade veľkých projektov hovoríme aj sto odpovediach. Ďalším krokom je zaradiť tie

¹⁴ KUBEŠ, M., SPILLEROVÁ, D., KURNICKÝ, R. 2004: *Manažérske kompetence. Zpusobilosti vyjimečných manažéru*. Praha: Grada, 2004. 184s. ISBN 80-247-0698-9.

odpovede, ktoré majú rovnaký určitý súbor znakov do spoločných kompetenčných tém a nakoniec overiť odpovede na vzorke respondentov použitím dotazníka.

Popis a vytváranie kompetencií je etapa, v ktorej je úzko spojený názov kompetencie s jej podrobným opisom správania sa. Podstata kompetencie by mala byť uvedená v jej názve a to stručným charakterizujúcim spôsobom. Poznáme súbor princípov, ktoré sú pri vytváraní kompetencií veľmi dôležité a ktorými by sme sa mali riadiť. Jedným z princípov je princíp, kedy by sa názov kompetencie nemal zobrazovať v jej podrobnom popise. Ďalším princípom je, že kompetencie by sa nemali popisovať veľmi všeobecne, ale ani príliš konkrétne, pretože by to mohlo viesť k efektu ako je znižovanie adekvátnosti výsledkov tým, že to sťažuje prácu hodnotiteľov. Posledným princípom je využívanie synonymického slovníka pri tvorení kompetencií, pretože nám pomôže sa vyhnúť zámene významu jednotlivých slov, ktorými opisujeme kompetencie¹⁵.

Vytváranie kompetenčného modelu je podľa Kubeša¹⁶ úzko späté s aplikovaním týchto aktivít:

- *nastavenie cieľa projektu* – nastavenie cieľa, kvôli ktorému chceme vytvárať kompetenčný model takým spôsobom, aby bol efektívny a aby priniesol úžitok pre celú skupinu zamestnancov;
- *veľkosť projektu a cieľová skupina* – po stanovení cieľa projektu by sme mali zistiť pre koho je projekt určený a teda koľkých zamestnancov a model týka;
- *voľba prístupu* – najťažšie je vytvorenie nového kompetenčného modelu, prípadne prerobenie staršieho;
- *vytvorenie projektovej skupiny* – po jej zostavení má skupina na starosti vytvorenie modelu a jeho zavedenie do praxe, pričom skupinu by mali tvoriť zamestnanci, ktorí sú s výkonom danej pracovnej pozície nejakým spôsobom spojený;
- *definovanie rôznych úrovní pracovného výkonu na rovnakej pracovnej pozícii* – určovanie kritérií pracovného výkonu, ktoré môžeme od seba odlíšiť na menej výkonné a výkonnejšie;
- *sumarizovanie informácií a následná analýza* – pri tejto etape už dochádza k zostaveniu predbežného kompetenčného modelu.

¹⁵ HORVÁTHOVÁ, P., BLÁHA, J., ČOPÍKOVÁ, A. 2016. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Management Press, 2016. 432s. ISBN 978-80-7261-430-1.

¹⁶ KUBEŠ, M., SPILLEROVÁ, D., KURNICKÝ, R. 2004: *Manažérske kompetence. Zpusobilosti vyjimečných manažéru*. Praha: Grada, 2004. 184s. ISBN 80-247-0698-9.

Pri fáze vyjasnenia očakávaní sa prostredníctvom konzultácií, ktoré prebehli po zostavení kompetenčného modelu je nutné pozrieť na úroveň kompetencií a ich dôležitosť pre danú spoločnosť preto, aby ho odsúhlasili najmä tí, ktorí sa boli súčasťou jeho tvorby¹⁷.

Tabuľka 1. Zobrazenie úrovne kompetencie.

Úroveň kompetencie	Popis úrovne kompetencie
1	Minimálna
2	Základná
3	Priemerná
4	vynikajúca

Zdroj: vlastné spracovanie

Tabuľka 2. Zobrazenie dôležitosti kompetencie.

Dôležitosť kompetencie	Popis dôležitosti kompetencie
1	Pre dosiahnutie vynikajúcej úrovne je dôležitosť kompetencie nižšia.
2	Pre dosiahnutie vynikajúcej úrovne je dôležitosť kompetencie stredná.
3	Pre dosiahnutie vynikajúcej úrovne je dôležitosť kompetencie vysoká.

Zdroj: vlastné spracovanie

Pri **hodnotení modelu a jeho kontrole** najmä overujeme očakávania, ktoré sme od modelu mali, jeho funkčnosť pri prijímaní zamestnancov na dané pracovné pozície, pre ktoré bol vypracovaný, vyhotovujeme dotazník, ktorý nám poskytuje výbornú spätnú väzbu. Spoločnosti, ktoré využívajú kompetenčné modely a dlhodobo prostredníctvom nich zaznamenávajú efektívnosť a to najmä pri prijímaní uchádzačov na dané pracovné pozície, vedia oceniť jeho dôležitosť a významnosť¹⁸.

Etapa implementácie kompetenčného modelu prebieha ľahšie vtedy, ak pracovníci, ktorí model vytvárali sú sami vykonávateľmi danej pracovnej pozície, t. j. že kompetenčný model sa ich priamo dotýka. Dôležitým aspektom je vytvorenie takého

¹⁷ HORVÁTHOVÁ, P., BLÁHA, J., ČOPÍKOVÁ, A. 2016. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Management Press, 2016. 432s. ISBN 978-80-7261-430-1.

¹⁸ KUBEŠ, M., SPILLEROVÁ, D., KURNICKÝ, R. 2004: *Manažérske kompetence. Zpusobilosti vyjimečných manažéru*. Praha: Grada, 2004. 184s. ISBN 80-247-0698-9.

kompetenčného modelu, ktorý je v spoločnosti reálny potrebný a využiteľný. Spoločnosť by mala sama vyjadrovať potrebu disponovať takýmto modelom a vtedy podáva podnet na jeho vytvorenie¹⁹.

1.1.3 Prístupy k vytváraniu kompetenčných modelov

Podľa Kubeša²⁰ rozlišujeme viacero prístupov k vytváraniu kompetenčných modelov. Metódu, v ktorej spoločnosť nemusí za každú cenu tvoriť špeciálne kompetenčné modely, ale môže prevziať kompetenčné modely už vytvorené nazývame Preskriptívny prístup. K silným stránkam tohto prístupu patrí šetrenie času a peňazí spoločnosti. Medzi slabé stránky zaraďujeme skutočnosť, že prevzatý kompetenčný model nemusí pokrývať dané špeciálne požiadavky podniku a forma modelu môže byť tak vo viacerých oblastiach zbytočná. Ďalej môžeme povedať, že v takto vybratom modeli nevidíme žiadne špecifické znaky spoločnosti, jej výnimočnosť, hovoríme skôr o prispôbení sa všeobecného modelu určitému manažérovi špecifického sektoru.

Ďalším prístupom je Kombinovaný prístup, ktorý je založený na prispôbení už existujúceho všeobecného modelu potrebám vybranej spoločnosti. Tento prístup sa oproti predchádzajúcemu líši v tom, že ponúka na výber omnoho väčší počet kompetencií, dajú sa teda presne nastaviť podľa potrieb organizácie. Najvyužiteľnejší je najmä pri bankách a nadnárodných spoločnostiach, vzhľadom na to, že sa potrebujú prispôsobiť lokálnym podmienkam jednotlivých trhov.

Prístup šitý na mieru a kombinovaný prístup sú rozdielne v tom, že prístup šitý na mieru nepracuje so všeobecným existujúcim modelom, ale pozoruje organizačný terén. Zameriava sa teda na určovanie tých znakov správania a schopností, ktoré by mohli spoločnosti pomôcť zabezpečiť výnimočný výkon. Z tohto modelu vieme, že je potrebné poznať nielen danú pozíciu, ktorej kompetenčný model hľadáme, ale aj dôkladnú znalosť celej spoločnosti. Predchádzajúce prístupy nevyžadujú takú časovú náročnosť ako tento. K silným stránkam zaraďujeme to, že ako jediný zo všetkých prístupov ponúka seriózný

¹⁹ HORVÁTHOVÁ, P., BLÁHA, J., ČOPÍKOVÁ, A. 2016. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Management Press, 2016. 432s. ISBN 978-80-7261-430-1.

²⁰ KUBEŠ, M., SPILLEROVÁ, D., KURNICKÝ, R. 2004: *Manažérske kompetence. Zpusobilosti vyjimečných manažéru*. Praha: Grada, 2004. 64s. ISBN 80-247-0698-9.

základ, ktorý podniku poskytuje oprávnenie robiť vážne rozhodnutia v personálnom manažmente.

Je dôležité vybrať taký kompetenčný model, ktorý organizácii skutočne pomôže a zabezpečí jej účinné riadenie. **Efektívny kompetenčný model by mal:**

- vyplývať z predvídaného a pozorovaného chovania, nie z charakteristických čŕt a vlastností,
- zahŕňať maximálne 10 až 12 jednotlivých kompetencií,
- tvoriť spojenie medzi opisom pracovnej pozície a špecifickými hodnotami organizácie,
- byť aplikovateľný na každú pracovnú pozíciu alebo aspoň pre tie najviac kľúčové²¹.

1.2 Klasifikácie manažérskych kompetencií v personálnom manažmente

Keďže jedným z najvýznamnejších nákladov sú náklady na ľudské zdroje, je len logické, že práve oblasť riadenia ľudských zdrojov je tou oblasťou, v ktorej môžu firmy dosiahnuť najväčšiu konkurenčnú výhodu, ale aj najviac stratiť - v prípade, že neudržia krok s trendmi a nezvládnu túto oblasť manažmentu. Zo situácie vyplývajú predovšetkým zvýšené nároky na získavanie a udržanie kvalitných zamestnancov, pričom požiadavky na zamestnancov rastú priamo úmerne s rýchlo napredujúcim technickým pokrokom²².

Celkovým zámerom riadenia ľudských zdrojov je voľba najvhodnejšieho zamestnanca s efektívnou pracovnou náplňou a schopnosťou včas poskytovať ostatným zamestnancom relevantné informácie s cieľom zachovania, prípadne zlepšenia celkovej produktivity spoločnosti. Kompetencie najmä z manažérského pohľadu vnímame ako komplexné požiadavky na zamestnanca, aby podával predpokladaný výkon. Dôležité sú tiež pri plnení celkového cieľu podniku – tvoria jeden zo základných pilierov spoločnosti²³.

²¹ HRONÍK, F. 2006. *Hodnocení pracovníků*. Praha: Grada, 2006. 54s. ISBN 80-247-1458-2.

²² SZARKOVÁ, M., VOLÁR, J., GAŽOVÁ-ADAMKOVÁ, H., KLIMENTOVÁ, L. 2013. *Personálny marketing a personálny manažment*. Bratislava: Ekonóm, 2013. 42 s. ISBN 978-80-225-3594-6.

²³ ALEXÝ, J., BOROŠ, J., SIVÁK, R. 2004. *Manažment ľudských zdrojov a organizačné správanie*. Bratislava: Iris, 2004. 72s. ISBN 80-89018-59-9.

Poznáme viacero druhov manažérskych kompetencií, ktoré môžeme vidieť na obrázku 1:



Zdroj: Vlastné spracovanie

Podľa Mužíka²⁴ predstavujú manažérske kompetencie isté spojenie analytického, emocionálneho a interpersonálneho prístupu vedúceho zamestnanca k vykonávaným činnostiam. Určité kompetencie z kompetencií manažéra sa môžu odlišovať vzhľadom na druh podniku, úroveň zodpovednosti, mieru riadenia a podobne. Manažérske schopnosti, vlastnosti a vedomosti rozdeľujeme na štyri skupiny:

- **Manažérske procesné vedomosti** – sú vedomosťami, ktoré reflektujú ako správne vykonávať manažérske činnosti, ako efektívne rozdeliť pracovný čas, ako komunikovať a podobne.
- **Analyticko – koncepčné schopnosti** – sú využívané pri určitých činnostiach. Hovorí o tom ako treba postupovať a čo robiť.
- **Know - how v danej pracovnej oblasti** – hovoríme o všetkých vedomostiach, ktorými disponuje manažér v určitej oblasti a tiež aj o vedomostiach, ktoré má manažér o konkurenčnom prostredí.
- **Osobné rysy a vlastnosti** – ide o vlastnosti, ktoré by mal manažér pri výkone určitej funkcie mať, sú to napríklad zodpovednosť, empatia, kreativita, pracovitosť, cieľavedomosť a podobne.

O kompetenčnom prístupe môžeme povedať, že jeho dôležitosť stále rastie, rozvíja sa, vzniká veľký počet nástrojov na jeho podporu a účinnú aplikáciu. Kompetenčný prístup založený na vhodnom výbere prostredníctvom určovania kľúčových kompetencií zvyšuje pravdepodobnosť prijatia takých uchádzačov o prácu, ktorí sú na dané pracovné pozície vhodnejší ako pri využití štandardných postupov. Tento postup je však aj časovo náročnejší, keďže požaduje plné využitie vstupného pohovoru, na ktorom môžeme

²⁴ MUŽÍK, J. 1999. *Profesní vzdělávání dospělých*. Praha: Codex Bohemia, 1999. ISBN 80-85963-93-0.

kompetencie určit. „Kompetencie sa prejavia iba v interakcii s úlohou. Na základe dosiahnutých výsledkov môžeme odhadnúť úroveň kompetencií, ktoré pracovník k vykonaniu úlohy použil²⁵.“

Kľúčové kompetencie by mali byť schopné jednotlivcovi pomôcť správne využívať informácie a odborné znalosti pri účinnom riešení otázok zameraných na budúcnosť. Môžeme povedať, že sú aplikovateľnejšie na dlhšiu dobu ako sú rôzne odborné kvalifikácie. Sú veľmi dôležité na ďalší rozvoj vzdelávania, avšak ak sa sústredia len na určitý problém stráca sa ich význam a aktuálnosť.

Podľa Belza a Siegrista²⁶ naštudovanie si kľúčových kompetencií núti človeka k tomu, aby v každej vhodnej situácii pružne reagoval a využíval to, čo sa naučil a zároveň aby podľa svojich preferencií vedel flexibilne meniť to, čo si osvojil. Jedinec je schopný do svojho systému zaviesť nové spôsoby správania sa, vyberať najvhodnejšiu z ponúkaných možností, nabaľovať svoje existujúce znalosti o nové, ktoré vznikajú pri riešení problémov.

Kľúčové kompetencie sú potrebné k identifikácii prejavov správania sa. Môžeme povedať, že posilňujú firemné hodnoty a posúvajú výkon podniku smerom k predpovedanému. Tvoria základný pilier pre určenie si konkrétnejších kritérií, dôležitých pri výbere uchádzačov. Týmto kompetenciami sa podniky navzájom odlišujú, aj keď pôsobia v podobnom alebo rovnakom sektore. Hovoríme tak o vzniku unikátnej podnikovej kultúry s originálnymi postojmi a schopnosťami. Naštudovanie si kľúčových kompetencií si nárokuje vhodné podmienky sociálneho a ekologického prostredia, nie je len objektom snahy jednotlivca²⁷.

Tímové kompetencie charakterizujú spôsobilosti a dispozície tímu ako pracovnej jednotky. Najväčší význam majú pre podniky, ktorých pracovná činnosť závisí od výkonu samotných tímov. Môžeme teda povedať, že základnou pracovnou jednotkou je určitý projektový tím, nie jednotliviec. Do tohto úseku zaraďujeme kompetenciu akou je

²⁵ KUBEŠ, M., SPILLEROVÁ, D., KURNICKÝ, R. 2004: *Manažérske kompetence. Zpusobilosti vyjimečných manažéru*. Praha: Grada, 2004. 34s. ISBN 80-247-0698-9.

²⁶ BELZ, H., SIEGRIST, M. 2001. *Klíčové kompetence a jejich rozvíjení. Východiska, metody, cvičení a hry*. Praha: Portál, 2009. 51s. ISBN 80-7178-479-6.

²⁷ HRMO, R., TUREK, I. 2003. *Kľúčové kompetencie*. Bratislava: STU, 2003. 32s. ISBN 80-227-1881-5.

flexibilný personál, ktorá pomáha tvoriť pracovné skupiny tak, aby každý člen skupiny bol vždy pripravený robiť akúkoľvek pracovnú úlohu, na ktorej má ale podiel zodpovednosti celá skupina. K ďalším tímovým kompetenciám prináležia stanovenie priorít, stanovenie rovnakých cieľov, tvorba účinného pracovného procesu a definovanie rolí²⁸.

Podľa Kubeša²⁹ sú funkčné kompetencie viac charakteristické pre pracovné pozície ako sú napríklad vedúci oddelenia služieb zákazníkom, či pozícia projektového manažéra. Popisujú teda špecifickejšie schopnosti – nejedná sa len o technické schopnosti, ale aj charakterové črty jednotlivca, ktoré sú k vykonávaniu danej profesie dôležité.

Vodcovské a manažérske kompetencie sú priamo spojené so vzťahmi v podniku. Konkrétna manažérska pozícia úzko súvisí s istými osobnostnými predpokladmi, ktoré už jedinec v sebe musí mať zakorenené, nedajú sa teda naučiť. Hovoríme o emočnej inteligencii, ktorá aj v oblasti kompetenčných modelov odlišuje priemerných zamestnancov od tých nadpriemerných. Ostatné druhy kompetenčných modelov charakterizujú technické a kognitívne kompetencie. Z uvedených údajov môžeme konštatovať, že tieto kompetencie sú hraničné, musia nimi disponovať všetci zamestnanci, ale neznameniajú, že zamestnanci budú automaticky podávať skvelý výkon.

Kompetencie, ktoré sú spojené s emočnou inteligenciou sa rozdeľujú takto:

- Sociálne uvedomenie – zaraďujeme sem empatiu a organizačné uvedomovanie,
- Uvedomenie si seba samého – táto kompetencia charakterizuje najmä prvky sebadôvery a primeraného sebahodnotenia,
- Riadenie vzťahov – vplyv, inšpirovanie, riadenie konfliktov, rozvoj druhých,
- Riadenie samého seba – osobná iniciatíva, optimizmus, sebakontrola, transparentnosť.

Ako tvrdí Kubeš³⁰, aby bol manažér kompetentný, mal by spĺňať určité predpoklady ako schopnosť disponovať takými schopnosťami, vedomosťami, vlastnosťami a skúsenosťami, ktoré má vnútorne v sebe a k výkonu danej úlohy sú nevyhnutné. Ďalšími

²⁸ FOOT, M., HOOK, C. 2002. *Personalistika*. Praha: Computer press, 2002. 295s. ISBN 80-7226-515-6.

²⁹ KUBEŠ, M., SPILLEROVÁ, D., KURNICKÝ, R. 2004: *Manažérske kompetence. Zpusobilosti vyjimečných manažéru*. Praha: Grada, 2004. 35s. ISBN 80-247-0698-9.

³⁰ KUBEŠ, M., SPILLEROVÁ, D., KURNICKÝ, R. 2004. *Manažérske kompetence. Zpusobilosti vyjimečných manažéru*. Praha: Grada, 2004. 31s. ISBN 80-247-0698-9.

predpokladmi sú schopnosť vidieť v požadovanom správaní hodnotu a mal by byť ochotný týmto smerom vydať určitú energiu, ukázať motiváciu a možnosť využiť takéto správanie v určitom prostredí.

Pri profesii manažéra nevieme presne určiť, akými schopnosťami by mal disponovať tak, ako je tu iných profesií. Náležité kompetentný zamestnanec by okrem spomínaného mal byť schopný disponovať aj bližšími kritériami, ktoré vyplývajú zo špecifickej orientácie spoločnosti. Hovoríme napríklad o ciele, kedy zásoby nemôžu prekročiť danú normu alebo stave, kedy podniky nemôže na určité zásoby siahnuť. V iných odvetviach môže byť kľúčová napríklad celková spokojnosť zákazníka. Uvedené kompetencie zamestnancov sú pre podnik veľmi dôležité, pretože zobrazujú schopnosť podniku zmeniť jeho vlastné stratégie na skutočnosť. Pri vhodnom výbere zamestnancov pri obsadzovaní manažérskych pozícií musíme vedieť, aký pracovný štýl na danom pracovnom mieste vyžadujeme, kde bude jeho miesto v organizačnej štruktúre, či daný pracovný vzťah bude dlhodobejší, či sa pri pracovnom mieste očakáva rýchly kariérny postup. Uvedené kritéria sa od seba navzájom odlišujú vzhľadom na rôznorodosť obsadzovaných pozícií i charakter zamestnávateľov. Pri realizovaní výberu vhodných jednotlivcov do určitých manažérskych funkcií veľa spoločností siahne práve po kompetenčnom modeli³¹.

K celkovým prínosom využívania kompetencií patria pozorovanie a zisťovanie dlhodobého potenciálu zamestnancov, sprostredkovávanie rozvoju každému zamestnancovi osobitne, riadenie profesionálnej kariéry organizácie ako celku, ale aj jednotlivých zamestnancov, zjednodušovanie pozorovania očakávaných cieľov. Svoj význam majú aj pri odmeňovaní a hodnotení zamestnancov a takisto vedia celú spoločnosť bezprostredne prepájať s efektívnosťou³².

1.3 Úrovne kompetencií

Pod pojmom kompetencie si v riadení ľudských zdrojov predstavujeme schopnosti, zručnosti a znalosti, ktoré sú pre zamestnancov potrebné v takej miere, aby boli schopní vykonávať svoju prácu a aby podnik dosahoval svoje určené ciele. Môžeme hovoriť

³¹ PLAMÍNEK, J., FIŠER, R. 2005. *Řízení podle kompetencí*. Praha: Grada, 2005. 27s. ISBN 80-247-1074-9.

³² BEDRNOVÁ, E. *Kompetence jako zdroj a základní projev optimálního uplatnění člověka v životě a práci*. In Psychologie v ekonomické praxi. Praha: Karolinum, XXXV, 1 – 2 ods. 9s. ISSN 0033-300X.

o dvoch základných kategóriách kompetencií a to o tvrdých kompetenciách a mäkkých kompetenciách. Znalosť a uplatňovanie riadiacich praktík nazývame tvrdé kompetencie. Sú merateľné testami, zahŕňajú rôzne odborné znalosti, znalosti zákonov, jazykové schopnosti, IT znalosti. Sú preukázateľné, a to absolvovaním testu, či predložením dokladu o absolvovaní. Popri týchto tvrdých kompetenciách poznáme aj kompetencie súvisiace s vedením ľudí – mäkké kompetencie. Sú merateľné len hodnotením rôznych prejavov správania sa zo strany iných ľudí. Pozorujeme tu komunikačné schopnosti, riadenie času, manažérske zručnosti, prezentačné zručnosti. Vieme o nich povedať, že sa nedajú merať testom. Uchádzať môže napríklad veľmi dobre zvládnuť test o prezentačných zručnostiach, to ale nemusí dokazovať to, že vie dobre prezentovať. Rozhodujúcim predpokladom pre úspešnosť na manažérskej pozícii sú ľudské kvality manažéra, a to, aký je manažér vo svojej podstate³³.

V praxi sa každá určená kompetencia zobrazuje určitým štýlom správania sa. Práve toto správanie sa hovorí o úrovni samotnej kompetencie, ktorá je buď vyššia alebo nižšia. Vplyvom pozorovania určitého správania zamestnanca vie nadriadený zamestnanec povedať, či je pri vykonávaní pracovného výkonu podriadeného zamestnanca priestor na zlepšenie sa, teda dosiahnutie lepšieho výsledku.

Nástrojom na správne zistenie úrovne kompetencie je stupnica merania. Voľba variantu stupnice merania závisí od subjektívneho rozhodnutia, pričom si môžeme vybrať z viacerých stupníc. Jednotlivé stupnice sú zložené z troch oblastí popisu a môžu byť trojdielne, štvordielne, päťdielne, šesťdielne či stodiálne. Prvou oblasťou je neverbálny popis, zobrazujúci číselné a grafické zobrazenie hodnotenia. Ďalej poznáme opačný, verbálny popis, ktorý slovne určuje jednotlivé kompetencie. Vymenované oblasti môžeme aj kombinovať a to kombináciou grafického aj verbálneho popisu. Pri realizovaní merania úrovne vybranej kompetencie je užitočné spojenie kompetencie k schopnosti, ku ktorej patrí. Jedná sa o zručnosti, vedomosti a postoje. Čo sa zručností a vedomostí týka, zameriavame sa na komunikačné schopnosti a vertikálne a horizontálne vzťahy medzi ľuďmi. Pri meraní postojov dbáme na dynamiku, stabilitu a lojalitu. Podľa Plamínka³⁴ si

³³ BAŠISTOVÁ, A., OLEXOVÁ, C., STANKOVIČ, L. 2011. *Spoločensky zodpovedné podnikanie s dôrazom na sociálnu oblasť*. In Trendy v podnikaní, Business Trends. Plzeň: Fakulta ekonomická Západočeské univerzity v Plzni, 2011. 5 s. ISSN 1805-0603.

³⁴ PLAMÍNEK, J., FIŠER, R. 2005. *Řízení podle kompetencí*. Praha: Grada, 2005. 128s. ISBN 80-247-1074-9.

v nasledujúcich tabuľkách ukážeme jednotlivé stupnice pre posudzovanie úrovne kompetencií.

Tabuľka 3. Stupnica pre posudzovanie úrovne vedomostí.

Stupeň	Označenie stupňa	Popis stupňa
10 9	Generovanie vedomostí	Autorská úroveň V kríze sa vie adaptovať
8 7	Majstrovské užitie	Zvláda neštandardné situácie Zvláda mierne zmeny podmienok
6 5	Rutinné užitie	Dlhodobo dobre zvláda Zriedka potrebuje konzultáciu
4 3	Samostatné užitie	Občas potrebuje konzultáciu Vie, ale pod stálym dohľadom
2 1	Asistované užitie	Vie s pomocou Vie pomôcť
0	Nie je vyžadovaná	Nevie nič

Tabuľka 4. Stupnica pre posudzovanie úrovne znalostí.

Stupeň	Označenie stupňa	Popis stupňa
10 9	Generovanie znalostí	Autorská úroveň Rozumie zmyslu a kontextu
8 7	Hlboké pochopenie	Rozumie vnútorným súvislostiam Pozná, vrátane detailov
6 5	Dôkladná znalosť	Pozná nutné pre nerutinné užitie Pozná všetko nutné pre bežné užitie
4 3	Prehľadná znalosť	Má prehľad o veci Letmo pozná podstatu
2 1	Povedomie	Vie, kde sa dozvie Vie, že existuje
0	Nie je vyžadovaná	Nevie nič

Tabuľka 5. Stupnica pre posudzovanie úrovne postojov.

Stupeň	Označenie stupňa	Popis stupňa
10 9	Stimulácia	Je lídrom, stimuluje iných Úsilie uskutočňuje aj cez prekážky
8 7	Aktivita	Prejavuje vytrvalé úsilie Prejavuje samostatné úsilie
6 5	Motivácia	Kompletné porozumenie súvislostiam Čiastočné porozumenie súvislostiam
4 3	Akceptácia	Kompletné uznanie správnosti Čiastočné uznanie správnosti
2 1	Porozumenie	Pochopenie podstaty Tuší existenciu
0	Lahostajnosť	Bez vzťahu k veci

Kompetenčný profil je potrebné si predstaviť ako súbor požiadaviek na danú pracovnú pozíciu, zložený z požiadaviek na tvrdé a mäkké kompetencie. Pri dobre nastavenom kompetenčnom profile ho môžeme veľmi efektívne využívať počas celého procesu riadenia ľudských zdrojov – výber, adaptácia, rozvoj, hodnotenie. Pričom vždy porovnávame skutočné schopnosti kandidáta s kompetenčným profilom.

Kompetenčný profil by mal byť prepojený s princípmi ako princíp vypracovania časového harmonogramu, ktorý je nutný v oblasti vzdelávania zamestnanca, princíp rozpoznania želateľnej a skutočnej úrovne schopností a vedomostí zamestnanca, princíp správneho návrhu času, počas ktorého dosiahne zamestnanec želaný progres, rozhodovanie o úlohách, činnostiach, zdrojoch, aktuálne pozorovanie dosiahnutého progresu, tak aby sa ukázal na výkonnosti podniku³⁵.

³⁵ SULLIVAN, Rick. The Competency-Based Approach to Training [online]. [cit. 10.02.2020]. Dostupný na internete: <<http://www.reproline.jhu.edu/english/6bread/6training/cbt/ebt.htm>>

Kompetenčný poriadok definuje jasné právomoci jednotlivých zamestnancov z hľadiska úrovne riadenia, spôsobu zastupovania spoločnosti a finančnej právomoci ako je schvaľovanie dokumentov a faktúr.

1.3.1 Typické manažérske kompetencie a ich hlavné znaky

Podľa Prokopenka a Kubra³⁶ medzi hlavné znaky manažérskych kompetencií patria poznanie daného trhu a jeho podmienok, strategické myslenie, schopnosť komunikácie, reprezentácie a kooperácie, schopnosť bojovať s problémami a novými situáciami, sebakontrola a motivácia samého seba, manažment zmeny, vodcovstvo.

Poznanie daného trhu a jeho podmienok v sebe zahŕňa orientáciu na klienta, orientáciu na súťaž a samotný trh, orientáciu na cieľ, dispozíciu vedieť sa rozhodovať, vedieť dobrovoľne podstúpiť riziko, schopnosť implementácie, zväčšenie ziskovosti a sledovanie súčasných cieľov a vytváranie nových na krátkej aj dlhý obdobia.

K ďalšej oblasti manažérskych kompetencií patrí strategické myslenie, ktoré obsahuje dispozíciu predikovať vývoj spoločnosti v budúcnosti, koncepčný výber nových nápadov, porozumenie vzájomne prepojených špecifických súvislostí, dispozíciu redukovať komplexné spojitosti na základe konceptu, pružnosť v myslení a v neposlednom rade analytické myslenie.

Pri schopnosti komunikácie, reprezentácie a kooperácie hovoríme o schopnosti práce v jednom tíme, schopnosti otvorene a priamo komunikovať, schopnosti vyjednávať, stotožnení sa s hodnotami ako sú spoľahlivosť a dôvera, primerane sa vedieť vyjadrovať, vedieť riešiť problémy s „chladnou hlavou“, byť empatický k odlišným kultúram, vedieť počúvať a vedieť aj navonok prezentovať dôveryhodnosť.

Schopnosť bojovať s problémami a novými situáciami v sebe zahŕňa podnet na zaoberanie sa problémom, praktický prístup k problémom orientovaný na výsledky, analytické myslenie, vedieť nájsť podstatu a odlíšiť okrajové problémy, komplexnosť myslenia, vedieť zapojiť ostatných zamestnancov, intelektuálna pružnosť v myslení, vedieť si určiť jasné priority, vedieť aplikovať koncepty.

³⁶ PROKOPENKO, J., KUBR, M. 1996. *Vzdělávání a rozvoj manažerů*. Praha: Grada, 1996. 26s. ISBN 80-7169-250-6.

Pri sebakontrolе a motivácii seba samého hovoríme o hodnotách ako vedieť motivovať sám seba, mať vytvorený správny časový manažment, byť odolný a vytrvalý, byť iniciatívny a pracovať s veľkým nasadením, vedieť robiť samostatné rozhodnutia, byť emočne stabilný a vedieť pracovať pod tlakom.

Manažment zmeny v sebe zahŕňa schopnosť vedieť pružne reagovať na zmeny v odlišných kultúrnych podmienkach, kritické uvažovanie a zhodnocovanie a zároveň prístupnosť k novým cestám, schopnosť prijať riziko pri procese zmeny, byť empatický k ostatným zamestnancom pri začiatočnom strachu zo zmeny, byť pozitívne nastavený k samému sebe v otázke osobnostného rozvoja, mobilitu, byť súťaživý, vedieť napredovať.

Náplňou posledného typu manažérskych kompetencií vodcovstvo, je inšpirovať spolupracovníkom príkladom samého seba, podporovať rozvoj spolupracovníkov, vedieť vyvážiť koncentráciu na cieľ a na spolupracovníkov, vedieť určiť štandardy práce, vedieť delegovať úlohy, vedieť povzbudiť tím, poskytnúť spolupracovníkom základnú orientáciu v probléme, vedieť riešiť konflikty medzi spolupracovníkmi.

1.4 Reflexia kompetenčného profilu personálneho manažéra v súčasnej teórii

Rozvoj našich spoločností je v dnešnej dobe bezpodmienečne ovplyvnený rozvojom kompetencií. Niekedy môžeme hovoriť aj o spôsobe formulácie základných rysov fungovania pracovníka na danej pozícii a jeho vysokého pracovného výkonu. Na manažérskych pozíciách je manažér charakterizovaný prostredníctvom činností ako sú vyhľadávanie informácií, vytváranie konceptov, riadenia interakcie, orientácie na rozvoj, cieľ a výkon a najmä schopnosti empatie³⁷.

Z pohľadu osobnosti manažéra sú definované požiadavky organizácie na jeho vedomosti. Podniky očakávajú, že manažér chápe seba, ale aj svojich pracovníkov ako jednotlivca charakterizovaného výnimočným súborom schopností a vedomostí a dokáže

³⁷ MEDZIHORSKÝ, Š. *Nové trendy ve firemním vzdělávání. In Česká manažérska asociace on-line*. 2003. http://www.cma.cz/layout_cz.asp?navid=006007000000

súčasne chápať ich rozdiely a ich následné využitie k práci a zvyšovanie pracovného výkonu³⁸.

Ako tvrdí Kubeš³⁹, rozmach v odvetví ľudských zdrojov, na ktorom sa podieľajú kompetencie bude neustále rásť aj v malých podnikoch. Využitím kompetenčného prístupu vieme rozoznať, či je výkon určitého zamestnanca na konkrétnom pracovnom mieste priemerný alebo nadpriemerný, jeho výkon dokážeme aj predvídať. Ak je zamestnávateľ schopný program vzdelávania v podniku prispôbiť určitému typu kompetenčného prístupu, dokáže pri vyhotovení nárokov, ktoré sú požadované od absolventov škôl určiť konkrétny typ zamestnancov, akých podnik potrebuje. Takúto úroveň je možné dosiahnuť najmä vtedy, ak samotná príprava v školských zariadeniach bude prebiehať podľa potrieb zamestnávateľov. Výhodou pre podniky pri použití kompetenčného prístupu je skutočnosť, že dokážu tak budúcich zamestnancov správne nastaviť na podmienky v podniku, ako sú napríklad vedieť komunikovať a rokovať s partnermi, vedieť sa vyrovnávať so stresom a s prácou pod tlakom, vedieť byť lojálny k svojmu zamestnávateľovi, byť empatický a asertívny. Ako tvrdia zamestnávatelia, mnohí aktuálni absolventi rôznych škôl nie sú ochotní pomáhať podniku aj mimo ich pracovnej doby, ďalej im chýbajú základy psychológie a logické zmýšľanie, ktoré sú nevyhnutné pre vytvorenie dobrej pracovnej klímy.

Dôležitým aspektom v podniku je aj nepretržitý rozvoj ich manažérov. Rovnakým spôsobom, akým je podmienený výber pracovníkov prostredníctvom konkrétnych kompetencií, takým spôsobom musí byť podmienený aj plán zabezpečujúci, že manažér v budúcnosti bude ovládať potrebné kompetencie pre úspešný chod podniku. Ak rátame s tým, že manažéri v podniku budú profesionálne rásť, je potrebné, aby sa v ňom uskutočňovala manažérska prax, ktorá podstupuje dôležité zmeny v priebehu existencie organizácie. Týmito zmenami myslíme štrukturálne zmeny, globalizáciu v podnikaní, decentralizáciu, informačné siete, zväčšujúce sa technologické možnosti, významné zmeny v pracovnej náplni a úlohe manažérskych funkcií. Uvedené zmeny, prezentujúce novovzniknutú výzvu manažérov, by mali vytvárať dispozície plniace nové očakávania.

Ďalej môžeme povedať, že manažér, ktorý bude úspešný v budúcnosti bude mať celkom rozdielny profil, ako má manažér v prítomnosti, či manažér v minulosti. Zmienili

³⁸ LOJDA, J. 2011. *Manažérske dovednosti*. Praha: Grada Publishing, 2011. 184 s. ISBN 978-80-247-392-1.

³⁹ KUBEŠ, M., SPILLEROVÁ, D., KURNICKÝ, R. 2004. *Manažérske kompetence. Zpusobilosti vyjimečných manažéru*. Praha: Grada, 2004. 155s. ISBN 80-247-0698-9.

sme sa o tom, že rozvoj v marketingu predstavuje nezastaviteľný priebeh činností a do budúcnosti môžeme predpokladať, že pokračovaniu tohto procesu sa bude venovať väčšia pozornosť. Myslíme si, že rozvoj manažérov by mal znamenať základ najmä pre líniových manažérov a mali by na ňom pracovať v priebehu celej kariéry⁴⁰.

Ako vraví Kubeš⁴¹, predpoklad rozvíjania svojich schopností a učenia sa je považovaný za kľúčovú vlastnosť ako manažérov organizácie, tak aj organizácie celej. Viacerí zamestnanci podniku zahŕňajúc aj manažérov sú nútení zmeniť spôsob, akým vykonávajú mnohé činnosti v súčasnosti, začať vykonávať nové činnosti a prestať vykonávať niektoré z činností úplne. Samotné vzdelávanie fungujúce v podnikoch určitým spôsobom predstavuje ich život. Vzdelávanie teda znamená nepretržité zmeny v organizácii takým spôsobom, aby malo pridanú hodnotu pre všetkých, ktorí sú zapojení do fungovania spoločnosti. Priebeh vzdelávania v organizácii tvoria štyri úkony, pričom pri každom úkone je nutné využiť určité kompetencie. Prvé tri úkony sú spojené s generovaním, integrovaním a interpretovaním informácií, ktoré sú nové a posledný, štvrtý úkon reprezentuje nové správanie založené na novom poznaní.

Každý úkon môžeme definovať ako množinu aktivít, v ktorých nachádzame rôznorodé kompetencie. Pokiaľ nemáme konkrétne definície jednotlivých kompetencií, činnosť vzdelávania nenastane, alebo je nedokonalá.

Ako tvrdí Armstrong⁴², podniky nevykonávajú činnosti, ktoré by produkovali vzdelávanie, všetko záleží na individuálnych jedincoch v podniku, ktorých správanie produkuje vzdelávanie. Spôsob, akým k vzdelávaniu v podniku dochádza, je podmienený samotnou organizáciou a kultúrou v podniku. K štyrom základným úkonom pridáva autor ešte dve podmienky, ktoré sú pre vzdelávanie v organizácii dôležité. Jednou z nich je, že vzdelávanie sa začína realizovať vtedy, keď podnik dosiahne to, čo si plánoval. Druhou podmienkou je, že k vzdelávaniu je nutné presne určiť a opraviť nezhody vzniknuté medzi cieľmi a výsledkami. Zároveň nie je podstatné, či sa jedná o podnik poskytujúce finančné služby alebo o podnik výrobného charakteru.

⁴⁰ PROKOPENKO, J., KUBR, M. 1996. *Vzdělávání a rozvoj manažerů*. Praha: Grada, 1996. 87s. ISBN 80-7169-250-6.

⁴¹ KUBEŠ, M., SPILLEROVÁ, D., KURNICKÝ, R. 2004. *Manažérske kompetence. Zpusobilosti vyjimečných manažerů*. Praha: Grada, 2004. 157s. ISBN 80-247-0698-9.

⁴² ARMSTRONG, M. 2007: *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada, 2007. 447s. ISBN 978-80-247-1407-3.

Podniky v Európe na výcvikové programy vynakladajú približne 2 – 4% z úplných nákladov na mzdy. Zamestnanci podnikov sú teda vnímaní ako jeden z hlavných zdrojov konkurenčnej výhody. Môžeme teda povedať, že konkurenčný boj medzi spoločnosťami dnes vo veľkej miere prebieha v oblasti vzdelanosti svojich zamestnancov. Hovoríme tu o značnom posune z hľadiska rozvoja organizácií. Rozvoj si manažéri zvykli približovať ako školenie či tréning, ale nedokážu vidieť ďalšie potenciálne cesty rozvoja pre seba aj svojich spolupracovníkov. V nedostatočnej miere manažéri vzdelávajú seba samých, koučing, e-learning, on the job tréning. Chybou tiež je, že pracujú v presvedčení, že za celkový rozvoj zamestnancov je zodpovedné v prvom rade oddelenie ľudských zdrojov, a nie oni sami v úlohe kouča⁴³.

Podľa Kubeša⁴⁴ jednoducho môžeme povedať, že každá kompetencia sa dá rozvíjať, pri niektorých je to zložitejšie, pri niektorých ľahšie. Tento poznatok je založený na definícii kompetencie, ktorá chápe kompetenciu ako množinu správania sa, podľa ktorého sa musí zamestnanec riadiť, aby bol schopný vykonať úlohu kompetentne. Správanie sa pritom dá meniť, naučiť aj odnaučiť, jednoducho s ním vieme manipulovať. Vo fáze rozvoja kompetencií je významné vedieť určiť rozdiel v správaní sa, napríklad rozdiel medzi vyššou a nižšou úrovňou kompetencií. O zmene správania sa, hovoríme vždy, keď prebieha rozvoj. Manažér začne nejakú činnosť vykonávať častejšie, prestane sa správať tak ako zvyčajne, mení svoje správanie podľa potreby a od nejakého momentu sa správa tak, ako ešte nikdy predtým. Jeho správanie sa zrazu stáva merateľným. Môžeme povedať, že čím bližšie a pravdivejšie je popísané, tým účinnejší môže byť samotný rozvoj.

1.4.1 *Spôsoby rozvoja kompetencií*

Tak, ako pre ktorúkoľvek oblasť rozvoja, aj pre rozvoj kompetencií platia podobné princípy z oblasti didaktiky a pedagogiky. Vždy je potrebné presne sledovať samotnú potrebu rozvoja a vedieť sa rozhodnúť, aký spôsob intervencie by bol najefektívnejší.

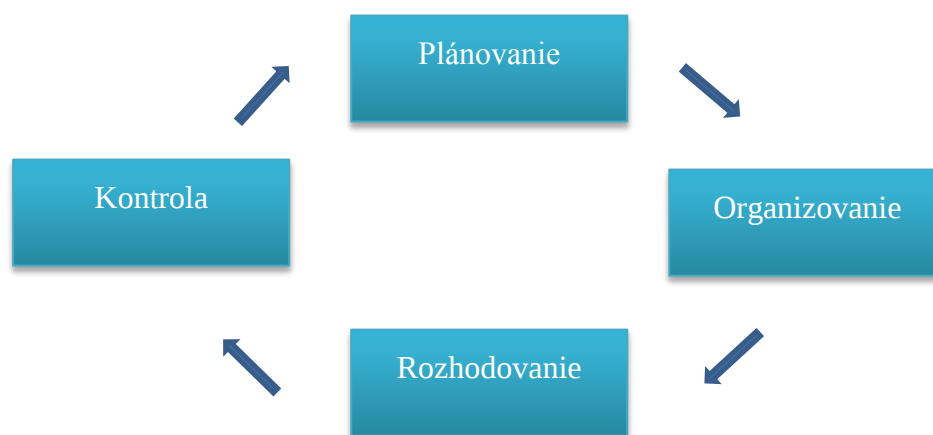
K najviac rozšíreným druhom programov patria Tréningy rozvoja zručností, ktoré môžu mať verejný charakter alebo sú to tréningy pripravované na mieru pre potreby

⁴³ DRUCKER, P. F. 1992. *Efektivní vedoucí*. Praha: Management Press, 1992. 133s. ISBN 80-85603-02-0.

⁴⁴ KUBEŠ, M., SPILLEROVÁ, D., KURNICKÝ, R. 2004. *Manažérske kompetence. Zpusobilosti vyjimečných manažéru*. Praha: Grada, 2004. 169s. ISBN 80-247-0698-9.

konkrétneho zákazníka. Ich najväčšou úlohou je rozvíjanie základných manažérskych zručností, ktoré sa vyžadujú na každej manažérskej pozícii. Tieto manažérske zručnosti sú založené najmä na koncepcii manažérského cyklu a kompetencií, ktoré sú pre jeho realizáciu nutné⁴⁵.

Základný manažérsky cyklus môžeme vidieť na obrázku 2:



Zdroj: Vlastné spracovanie

Uvedené programy sú najčastejšie uskutočňované v menších skupinkách, ktoré tvorí 8 až 15 účastníkov. Zúčastňuje sa ich veľký počet podnikov, ktorým sú ponúkané odlišné druhy kurzov, ktorých cieľom je rozvoj základnej manažérskej kompetencie.

V období tréningu dochádza k vymieňaniu rôznych aktivít ako sú prípadové štúdie, predstierané situácie z prostredia podnikov, hranie rolí, individuálne a skupinové cvičenia, prezentácie, testy a dotazníky a individuálne tvorené akčné plány s kontrolnými bodmi.

1.4.2 Oblasti využitia kompetenčného prístupu

Výber zamestnancov

Proces výberu zamestnancov na základe kompetenčného prístupu je z pohľadu podniku braný veľmi dobre. Vieme, že zamestnanci vyberaní na pracovného pozície pomocou tohto prístupu dosahujú omnoho lepšie výsledky ako zamestnanci, ktorí boli prijímaní na základe nejakej inej metódy. Kompetenčný model vie zabezpečiť, aby sa už

⁴⁵ KUBEŠ, M., SPILLEROVÁ, D., KURNICKÝ, R. 2004. *Manažérske kompetence. Zpusobilosti vyjimečných manažéru*. Praha: Grada, 2004. 173s. ISBN 80-247-0698-9.

na výberovom pohovore kládli na uchádzača také kritériá, ktoré zabezpečia na dané pracovné miesto zamestnanca s dobrým pracovným výkonom. Často sa stáva, že výberový rozhovor sklzá od témy prostredníctvom samotného zamestnanca, ktorý vedie pohovor, práve preto, že sa neriadi kompetenčným modelom⁴⁶.

Rozvoj zamestnancov

V oblasti rozvoja pracovníkov je pri kompetenčnom prístupe rozvoj samotného zamestnanca braný ako dialóg medzi nadriadeným a jednotlivým zamestnancom. Manažér nepoužíva formuláre, ktoré by vyplňal, ale je nútený všetky úspechy aj neúspechy podrobne rozoberať a dokumentovať. Samotným systémom je donútený si ozrejmovať rôzne pohľady a konzultovať závery. Manažér pri takejto kultúre vystupuje nielen ako záverečný hodnotiteľ, ale aj ako významný podporovateľ. Samotní pracovníci sú za svoj rozvoj zodpovední a úlohou manažéra je teda byť im všemožne nápomocný.

Ako tvrdia predstavitelia zastupujúci rozvoj zamestnancov založený na kompetenciách, pri každej pracovnej pozícii je od zamestnanca potrebné, aby zamestnanec už mal rozvinuté určité kompetencie a to na veľmi dobrej úrovni. Rozvoj je za týchto podmienok založený na vyrovnávanie disproporcií medzi súčasným a ideálnym stavom.

Obsahuje štyri dôležité kroky:

1. Bližšie určenie kompetencií, ktoré sú kľúčové,
2. Potenciálny výber vhodného nástroja, prípadne jeho vytvorenie na objasnenie, na akej úrovni sú potrebné kompetencie u zamestnancov,
3. Tvorba možností na rozvoj kompetencií,
4. Vedieť implementovať naučené poznatky do praxe.

Potreba **hodnotenia zamestnancov** prostredníctvom kompetencií zahŕňa viaceré dôležité faktory. Hovoríme o predpokladaných výsledkoch, ktoré častokrát neboli kontrolované tými pracovníkmi, ktorí za ne boli hodnotení. Ďalšími faktormi sú problémy s objektívnym hodnotením cieľov na rôznych pracovných pozíciách, vzhľadom na ich individuálnosť, systémy vo veľa prípadoch nehľadeli na kultúru podniku a jeho stratégiu, ani na aktuálne potreby trhu. Posledným faktorom je skutočnosť, že manažéri nepociťovali žiadnu mieru zodpovednosti za rozvoj podriadených, samotní podriadení nevideli zmysel

⁴⁶ DONNELLY, J., GIBSON, J., IVANCEVICH, J. 1997. *Management*. Praha: Grada, 1997. 431s. ISBN 80-7169-422-3.

v zlepšovaní svojho výkonu a hodnotenia veľa krát skončili len pri vyplňaní záznamového formulára.

Plánovanie kariérneho postupu zamestnancov

Pri plánovaní kariérneho postupu jednotlivých zamestnancov je pravidelné hodnotenie dosiahnutej úrovne kompetencií veľmi dôležité. Dynamikou nového vzdelávania sa a rekvalifikácie možno udržiavať celoživotný proces, ktoré je s nadobúdaním kľúčových kompetencií úzko spojený⁴⁷.

⁴⁷ KUBEŠ, M., SPILLEROVÁ, D., KURNICKÝ, R. 2004. *Manažérske kompetence. Zpusobilosti vyjimečných manažéru*. Praha: Grada, 2004. 179s. ISBN 80-247-0698-9.

2 Ciele práce

Hlavným cieľom záverečnej práce je v systematizovať a analyzovať súčasné teoretické poznatky a informácie o kompetenciách personálnych manažérov v podnikoch a ich reflexiu v súčasných kompetenčných modeloch, používaných v personálnom manažmente podnikov v súvislosti s vymedzením kompetenčného profilu personálneho manažéra. Na základe získaných poznatkov a informácií vytvoriť teoretickú bázu na prieskum vymedzenia kompetencií personálneho manažéra v konkrétnom podniku, porovnať ich s kompetenčnými modelmi používanými v personálnom manažmente a navrhnúť a charakterizovať kompetenčný profil personálneho manažéra v danom podniku.

Pre dosiahnutie hlavného cieľa bolo nutné určiť si parciálne ciele, ktoré sú:

- Zhrnutie a analýza teoretických vedomostí čo sa kompetencií týka, kompetenčných modelov, kompetencií personálneho manažéra.
- Analýza vnútropodnikových činností a interných materiálov pri tvorbe nových kompetenčných profilov.
- Porovnanie vnútropodnikových procesov a materiálov vzhľadom na teoretické poznatky.
- Hľadanie kompetencií, ktoré personálny manažér vo vybranom podniku využíva pri svojej práci prostredníctvom osobného rozhovoru s manažérom.
- Vzhľadom na analýzu osobného rozhovoru a pracovných činností personálneho manažéra navrhnúť kompetenčný profil pre personálneho manažéra.
- Navrhnúť kompetenčný profil v spoločnosti pre vybranú pracovnú pozíciu, ktorou je operátor logistiky.
- Definovať a odporučiť manažérske kompetencie vhodné pre personálneho manažéra.
- Zhodnotiť súčasný význam využívania kompetenčných profilov v podnikoch.

3 Metodika práce a metody skúmania

Za účelom dosiahnutia stanoveného cieľa záverečnej práce s názvom Kompetenčný profil personálneho manažéra boli použité exploračné a všeobecné metódy skúmania tejto problematiky.

Čo sa všeobecných metód týka, sme v práci využili indukciu, dedukciu, analýzu, syntézu, metódu triedenia a klasifikácie, komparáciu. V prípravnej časti sme v práci najskôr analyzovali teoretické údaje, a to prostredníctvom informácií zo slovenskej i zahraničnej literatúry, časopiseckých zdrojov a prístupných internetových zdrojov. Ďalej sme vzhľadom na túto analýzu vybrali dôležité pojmy a charakteristiky, ktoré potrebujeme pre túto záverečnú prácu. V teoretickej časti práce sme sformovali určité teoretické pojmy ako sú klasifikácia manažérskych kompetencií v personálnom manažmente, všeobecné chápanie pojmu kompetencia, úrovne kompetencií, spôsoby rozvoja kompetencií a oblasti využitia kompetenčného prístupu.

V nasledujúcej časti sme skúmali a analyzovali vnútropodnikové procesy, materiály a príručky, ktoré sme neskôr využívali pri vytváraní kompetenčných profilov pre pozíciu personálneho manažéra a pre pozíciu operátora logistiky. Pre splnenie cieľa tejto záverečnej práce sme vyselektovali získané poznatky z interných materiálov spoločnosti .

Spomedzi exploračných metód sme využili metódu osobného rozhovoru, ktorý sme s personálnym manažérom vybranej spoločnosti uskutočnili. Pomocou osobného rozhovoru sme nadobudli informácie o pracovných činnostiach personálneho manažéra a jeho kompetenciách, ktoré pri výkone svojej pracovnej činnosti využíva. V ďalšej fáze sme sa zamerali na navrhovanie kompetenčných profilov v danej spoločnosti a zhodnotili sme súčasný význam kompetenčných profilov pre podniky.

4 Výsledky práce a diskusia

4.1 Opis vybranej spoločnosti

Diplomovú prácu som vykonávala v spoločnosti CEMMAC, a. s. v Hornom Slní, v spolupráci s Personálnym oddelením.

4.1.1 Základné informácie o spoločnosti

Spoločnosť CEMMAC, a. s. je akciovou spoločnosťou so sídlom v Hornom Slní. História spoločnosti siaha až do roku 1888, kedy taliansky podnikateľ Giovanni Batista Pisetta založil v miestach terajšej cementárne vápencový lom, z ktorého dodával vápencové kvádre na stavbu železníc. Dôležitými bodmi v histórii spoločnosti je rok 1929 a 1959. V roku 1929 bola postavená cementáreň v jej novodobej podobe, tak ako ju poznáme dnes. Nemenej dôležitý je aj rok 1959, kedy prebehla veľká modernizácia závodu. Spoločnosť je známa kvalitou svojho vyrábaného cementu a vďaka ich technológiám patria k najmodernejším cementárňam v regióne. Z domácich surovín vyrábajú vysokokvalitné cementy vhodné pre všetky druhy stavieb, ktoré svojimi dosahovanými pevnosťami vysoko prevyšujú minimálne hodnoty stanovené normou. Venujú sa kompletnému spracovaniu surovín v lome, ich baleniu aj distribúcií⁴⁸.

Akciová spoločnosť CEMMAC a. s. je uznávanou spoločnosťou medzi obchodnými partnermi v tuzemsku a zahraničí. Svojou štruktúrou a počtom 198 zamestnancov patrí medzi stredne veľké podnikateľské subjekty v odbore výroby stavebných hmôt.

Hlavnými podnikateľskými aktivitami v rámci predmetu podnikania sú najmä:

- výroba cementu,
- výroba iných minerálnych výrobkov nekovových,
- výroba malty, ušľachtilých omietok,

⁴⁸ CEMMAC. Podnik [online]. [cit. 20.04.2020]. Dostupné na: <http://www.cemmac.sk/dev/language/sk/historia/>

- vykonávanie trhacích prác,
- vedenie účtovníctva,
- činnosť organizačných a ekonomických poradcov,
- automatizované spracovanie dát,
- výroba cementov, mletej trosky a výroby na báze cementov,
- kúpa tovaru na účely jeho predaja konečnému spotrebiteľovi v rozsahu voľných živností,
- sprostredkovanie obchodu v rozsahu voľných živností,
- poradenská činnosť v rozsahu voľných živností,
- technické testovanie, meranie a analýzy v rozsahu voľnej živnosti,
- prevádzkovanie dopravy na dráhe⁴⁹.

V oblasti životného prostredia sa cementáreň posunula za posledných 20 rokov výrazne dopredu. Nielen sprísnené zákonné povinnosti, ale aj spoločenská zodpovednosť výrobcu viedli k investíciám, ktoré smerovali predovšetkým k znižovaniu tuhých znečisťujúcich látok, emisnej stopy CO₂ a ekologizácii výroby. Spoločnosť výrazne investovala do náhrady uhlia alternatívnymi palivami, pričom práve spaľovanie alternatívnych palív je najlepším príkladom symbiózy jednotlivých priemyselných odvetví.

Firma je príkladom podnikania s chuťou, pomáhania a tiež skvelou ukážkou toho, ako veľký výrobca môže nájsť spoločnú reč s obcou, ak ide o podporu obyvateľov. Multifunkčné športové stredisko priamo v obci s možnosťou tenisu, futbalu či plážového volejbalu vzniklo práve z podpory spoločnosti a firma sa doteraz spolupodieľa na jeho financovaní. Futbalový štadión, rovnako vybudovaný za pomoci cementárne, stojí na pozemkoch cementárne. Firma pravidelne otvára svoje brány širokej verejnosti počas dňa otvorených dverí a zamestnanci s neprehliadnuteľným nadšením vysvetľujú návštevníkom detaily výroby a pokroku za posledné roky. V roku 2016 firma spustila projekt so školami v regióne s názvom „Učíme deti vnímať architektúru“, ktorého cieľom je sprostredkovať stavebníctvo deťom už v mladom veku a zároveň podporiť školy v spolupráci s firmami⁵⁰.

⁴⁹ CEMMAC. Podnik [online]. [cit. 20.04.2020]. Dostupné na: <http://www.cemmac.sk/dev/language/sk/profil-spolocnosti/>

⁵⁰ MY TREŇČÍN. Novinový článok [online]. [cit. 20.04.2020]. Dostupné na: <https://mytrecin.sme.sk/c/20817168/cementaren-s-dusou-cloveka.html>

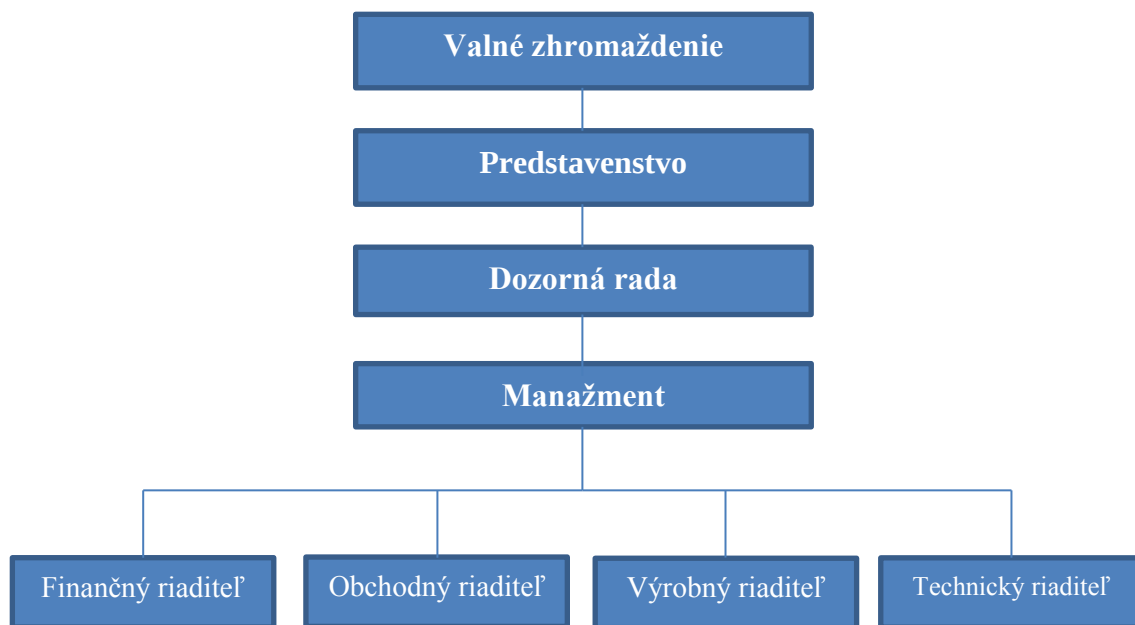
4.1.2 Organizačná štruktúra podniku

Hlavná organizačná štruktúra osobnosti CEMMAC a. s. pozostáva z valného zhromaždenia, predstavenstva, dozornej rady a manažmentu.

Predsedom predstavenstva je Martin Kebísek a členom predstavenstva je Pavel Kohout. Ich zodpovednosťou je primárne riadenie práv a povinností stanovených v zákone a vnútorných predpisov spoločnosti v zmluve o výkone funkcie. Medzi členov dozornej rady patrí Roman Valach, Martin Hrobár, Pavol Galko, Alexander Huber, Stjepan Kumric, Andreas Kern a Harald Fritsch. Ich funkciou je dohliadanie na výkon pôsobnosti predstavenstva a uskutočňovanie podnikateľskej činnosti spoločnosti, preskúmavanie účtovnej závierky, oprávnenie nahliadať do všetkých dokladov a záznamov týkajúcich sa činnosti spoločnosti a ich kontrola.

Na čele manažmentu je generálny riaditeľ Martin Kebísek, pričom ďalšími členmi manažmentu sú riaditeľ finančného oddelenia Pavel Kohout, obchodná riaditeľka Jana Pančíková-Zimanová, výrobný riaditeľ Róbert Jánsky a technický riaditeľ Dušan Galko⁵¹.

Organizačnú štruktúru spoločnosti môžeme vidieť na obrázku 3:



Zdroj: Vlastné spracovanie

⁵¹ Interné materiály spoločnosti. *Organizačná štruktúra*

4.2 Kompetenčný profil personálneho manažéra

Naše okolie a svet prechádzajú neustálymi zmenami. Môžeme povedať, že sa zvyšujú nároky na schopnosti ľudí, ich výkon a tempo, čo vedie k neustálemu stupňovaniu. Tento proces v plnej miere ovplyvňuje aj úlohu manažéra. V živote dnešných spoločností predstavuje stále dôležitejšiu úlohu. Manažér je predovšetkým chápaný ako človek, ktorý vykonáva prácu tak, aby dosahoval ciele spoločnosti prostredníctvom správneho vedenia ľudí. Musí disponovať vysokým pracovným nasadením a schopnosťou neustále pracovať pod tlakom. Vo firmách je nositeľom kreativity a inšpiráciou pre ostatných v oblasti vysokého nasadenia a stále sa zlepšujúceho pracovného výkonu.

Na základe rozhovoru s personálnym manažérom spoločnosti CEMMAC, a. s. nám bola zadaná úloha vytvoriť kompetenčný profil práve na jeho pracovnú pozíciu – *personálny manažér*. Tento kompetenčný profil bude patriť k špecifickým kompetenčným profilom vzhľadom na príslušnosť kompetencií určitého pracovníka k určitému podniku.

4.2.1 Predbežná fáza

Hlavným cieľom nášho snaženia sa je vytvorenie kompetenčného profilu pre pracovnú pozíciu personálneho manažéra, ktorý by bol efektívny a využiteľný v praxi. O tejto pracovnej pozícii môžeme tiež povedať, že sa nachádza vo vyšších úrovniach organizačnej štruktúry podniku a jej kompetenčný profil bude obsahovať definovanie požiadaviek pre toto pracovné miesto. Personálny manažér je najvyšším nadriadeným personálneho oddelenia, od čoho sa odvíjajú aj vyššie požiadavky na vzdelanie a pracovné skúsenosti.

Našu cieľovú skupinu predstavuje **personálny manažér**, ktorý ďalej bude predmetom našej analýzy. K jeho pracovným úlohám patria nasledovné:

- príprava kolektívnej zmluvy,
- príprava organizačného poriadku,
- príprava pracovného poriadku,
- vypracovávanie všetkých podnikových dokumentov v oblasti pracovno-právnych vzťahov,
- vytváranie plánu práce a miezd,

- realizácia personálnych a mzdových činností,
- príprava a realizácia politiky zamestnanosti,
- zostavenie a realizácia podnikovej výchovy a vzdelávania,
- úlohy vyplývajúce z výkonu funkcie správcu budov,
- zodpovednosť za dodržiavanie platných noriem a predpisov,
- zodpovednosť za dodržiavanie základných bezpečnostných noriem a protipožiarnych predpisov.

Pre túto pracovnú pozíciu nikdy predtým nebol vytvorený kompetenčný profil, v spoločnosti disponovali len súborom **kvalifikačných požiadaviek**. Môžeme povedať, že kompetenčný profil by bol nápomocný pri výbere zamestnanca aj pri jeho hodnotení. Najväčšou pomocou pri vytváraní kompetenčného profilu nám bol súčasný personálny manažér spoločnosti, s ktorým sme uskutočnili niekoľko osobných konzultácií a ktorý nám poskytol interné materiály spoločnosti a jeho cenné odborné rady.

4.2.2 Proces získavania informácií

V tejto fáze sme sa sústredili na zber potrebných údajov prostredníctvom riadených rozhovorov s personálnym manažérom, ktorý disponoval dostatočným množstvom času, aby nám mohol poskytnúť všetky potrebné informácie. Konzultácie prebiehali na profesionálnej úrovni a informácie, ktoré sme získali boli ďalej ešte doplnené slovným opisom práve zo strany personálneho manažéra, ktorý túto pracovnú pozíciu dlhé roky vykonáva.

Na úvod sme sa navzájom predstavili a oboznámili s cieľom našich konzultácií. Prebiehali formou voľného rozhovoru, ktorý bol občas riadený autorkou záverečnej práce pre potreby splnenia stanoveného cieľa. Záverečná konzultácia bola ukončená poďakovaním za čas, trpezlivosť a ochotu, s ktorou k nám personálny manažér počas všetkých konzultácií pristupoval.

4.2.3 Triedenie informácií a fáza analýzy

Po uskutočnení fázy získania informácií, nasleduje fáza sumarizovania údajov a ich ďalšieho spracovania.

Výsledkom tohto procesu sú **tri hlavné kompetenčné témy**:

- orientácia na podnik,
- interpersonálne kompetencie,
- analytické a technické kompetencie.

Údaje sme sa spolu s personálnym manažérom snažili rozdeliť do skupín tak, aby dávali význam. Zvolené kompetenčné témy predstavujú hodnoty spoločnosti, jej ciele, vízie a súvisia s pracovnou náplňou vybranej pracovnej pozície.

4.2.4 Návrh kompetencií a kompetenčného profilu

Orientácia na spoločnosť

Orientácia na ochranu životného prostredia – praktické skúsenosti v nakladaní s odpadmi a ich likvidáciou, dbanie o to, aby tieto praktické skúsenosti a návyky ovládali i jemu podriadení zamestnanci.

Orientácia na ochranu bezpečnosti a zdravia pri práci – dodržiava základné bezpečnostné a protipožiarne predpisy a zároveň zodpovedá za dodržiavanie pracovných postupov jeho podriadených.

Technické a analytické kompetencie

Práca s informáciami – práca s databázami, zodpovednosť za ochranu osobných údajov.

Odborná spôsobilosť – disponuje vedomosťami z oblasti personálneho riadenia, orientuje sa v oblasti smerníc a personalistiky, orientuje sa v oblasti ekonomiky práce a miezd, orientuje sa v informačnom systéme SAP, má vedomosti z oblasti vzdelávania a propagácie, rozumie pracovno-právnej oblasti.

Interpersonálne kompetencie

Práca v tíme – udržiavanie dobrých vzťahov s kolegami, rovnaké názory na väčšinu tém, rozdelenie zodpovednosti.

Schopnosť komunikovať – vedieť efektívne komunikovať s podriadenými pracovníkmi, komunikácia s ostatnými kolegami.

Osobnostné predpoklady – zodpovednosť, cieľavedomosť, disciplinovanosť, vytrvalosť, emocionálna vyrovnanosť.

Z uvedených kompetenčných tém sme zhotovili Tabuľku 6, ktorá zobrazuje popis správania sa pri pracovnej pozícii personálny manažér. V tabuľke nájdeme stručný popis jednotlivých kompetencií.

Tabuľka 6. Zobrazenie správania sa – pracovná pozícia personálny manažér

Oblasti kompetencií	Kompetencie	Popis správania
Orientácia na spoločnosť	<i>Orientácia na ochranu životného prostredia</i>	- praktické skúsenosti v nakladaní s odpadmi a ich likvidáciou, - dbanie o dodržiavanie návykov v súvislosti s triedením odpadu aj u podriadených zamestnancov.
	<i>Orientácia na ochranu BOZP</i>	- dodržiavanie základných bezpečnostných predpisov, - dodržiavanie protipožiarnych predpisov, - zodpovednosť za dodržiavanie pracovných postupov podriadených pracovníkov.

Oblasti kompetencií	Kompetencie	Popis správania
Technické a analytické kompetencie	<i>Práca s informáciami</i>	- práca s databázami, - zodpovednosť za ochranu osobných údajov.
	<i>Odborná spôsobilosť</i>	- vedomosti z oblasti personálneho riadenia, - orientácia v oblasti smerníc a personalistiky, - orientácia v oblasti ekonomiky práce a miezd, - orientácia v informačnom systéme SAP, - vedomosti z oblasti vzdelávania a propagácie, - vedomosti z pracovno-právnej oblasti.
Interpersonálne kompetencie	<i>Práca v tíme</i>	- udržiavanie dobrých vzťahov s kolegami, - rovnaké názory na väčšinu tém, - rozdelenie zodpovednosti.
	<i>Schopnosť komunikovať</i>	- efektívna komunikácia s podriadenými, - komunikácia s kolegami.
	<i>Osobnostné predpoklady</i>	- zodpovednosť, - cieľavedomosť, - disciplinovanosť, - vytrvalosť, - emocionálna vyrovnanosť.

Zdroj: vlastné spracovanie

4.2.5 Hodnotenie profilu a jeho kontrola

Táto etapa by mala prebehnúť až po zavedení kompetenčného profilu do praxe a to vedením spoločnosti. V súčasnosti nie je teda možné ju uskutočniť a ani to nepatrí

k cieľom našej záverečnej práce. Pri niekoľkých spôsoboch, ktorými je možné validáciu vykonať by sme chceli vyzdvihnúť najmä dotazníkovú metódu, pretože umožňuje spätnú väzbu zamestnancovi. Zamestnanec vie ohodnotiť ako sa vidí v pozícii personálneho manažéra, no vedľa ho ohodnotiť aj ostatní kolegovia v podniku.

4.2.6 Návrh úžitku úrovne kompetencií

Pri určovaní návrhu hodnotenia sme sa rozhodli využiť v teórii spomenutú desaťstupňovú škálu. Hodnotiteľ môže pri vykonávaní hodnotenia využiť buď číselné alebo verbálne hodnotenie, prípadne využiť ich kombináciu. V nasledujúcej tabuľke si ukážeme návrh hodnotenia úrovne kompetencií pre pracovnú pozíciu personálny manažér.

Tabuľka 7. Návrh úžitku úrovne kompetencií

Kompetencie	Podrobný opis správania	Zručnosti Vedomosti Postoje	Úžitkovosť
<i>Orientácia na ochranu životného prostredia</i>	- praktické skúsenosti v nakladaní s odpadmi a ich likvidáciou - dbanie o dodržiavanie návykov spojených s triedením odpadu u podriadených zamestnancov.	P P	
<i>Orientácia na ochranu BOZP</i>	- dodržiavanie základných bezpečnostných predpisov, - dodržiavanie protipožiarnych predpisov, - zodpovednosť za dodržiavanie pracovných postupov podriadených pracovníkov.	P P P	
<i>Práca s informáciami</i>	- práca s databázami, - zodpovednosť za ochranu osobných údajov.	Z P	

Kompetencie	Podrobný opis správania	Zručnosti Vedomosti Postoje	Úžitkovosť
<i>Odborná spôsobilosť</i>	- vedomosti z oblasti personálneho riadenia, - orientácia v oblasti smerní a personalistiky, - orientácia v mzdovej oblasti, - orientácia v informačnom systéme SAP, - vedomosti z oblasti vzdelávania a propagácie, - vedomosti z pracovno-právnej oblasti.	V Z Z Z V V	
<i>Práca v tíme</i>	- udržiavanie dobrých vzťahov s kolegami, - rovnaké názory na väčšinu tém, - rozdelenie zodpovednosti.	P P P	
<i>Schopnosť komunikovať</i>	- efektívna komunikácia s podriadenými, - komunikácia s kolegami.	P P	
<i>Osobnostné predpoklady</i>	- zodpovednosť, - cieľavedomosť, - disciplinovanosť, - vytrvalosť, - emocionálna vyrovnanosť.	P P P P P	

Zdroj: Vlastné spracovanie

Personálny manažér je jedným z najdôležitejších zamestnancov v spoločnosti CEMMAC, a. s., pričom minimálne požadované vzdelanie pre túto pozíciu je vysokoškolské ekonomického zamerania, prinajlepšom personalistika a riadenie ľudských zdrojov. Medzi ďalšie požiadavky patrí znalosť aspoň jedného cudzieho jazyka, vhodný je anglický alebo nemecký jazyk. Keďže táto pracovná pozícia si vyžaduje veľa skúseností, je

vyžadované, aby ju vykonával človek s minimálne 6 rokmi praxe v riadiacej funkcii a najmenej 9 rokmi celkovej odbornej praxe.

4.3 Návrh kompetenčného profilu vybranej pracovnej pozície – operátora logistiky

V tejto podkapitole budeme venovať pozornosť návrhu kompetenčného profilu vybraného zamestnanca. Personálny manažér spoločnosti CEMMAC, a. s. nám zadal vytvoriť kompetenčný profil na pozíciu *operátor logistiky*. Nasledujúci kompetenčný profil bude navrhnutý vzhľadom na konkrétny podnik a bude obsahovať kompetencie konkrétného pracovníka.

4.3.1 Predbežná fáza

Naším snažením je vytvorenie návrhu takého kompetenčného profilu, ktorý bude daná spoločnosť pre pozíciu operátora logistiky naozaj v budúcnosti využívať. Musí byť teda zdrojom nielen adekvátneho výberu uchádzača o zamestnanie pre túto pracovnú pozíciu, ale aj zdrojom hodnotenia zamestnancov.

Pod názvom pracovnej pozície *operátor logistiky* si každý človek zrejme predstaví „skladníka“. Ďalej teda budeme robiť analýzu práve tejto pozície, pričom sa jedná o zamestnanca, ktorý pripravuje zásoby pre chod výrobných liniek, má na starosti skladovanie materiálu a jeho práca vyžaduje manipuláciu s vysoko zdvižnými zariadeniami. V spoločnosti CEMMAC, a. s. pracuje *operátor logistiky* v trojzmennej prevádzke a pre túto pracovnú pozíciu zatiaľ nemali vytvorený žiaden kompetenčný profil. Vytvárame ho najmä pre potreby získavania nových zamestnancov, pričom by bol nápomocný najmä v čase pracovného pohovoru. S danou spoločnosťou sme komunikovali prostredníctvom rozhovorov s personálnym manažérom. Vzhľadom na interné materiály spoločnosti, ktoré nám poskytol a jeho praktické rady sme mohli kompetenčný profil na túto pracovnú pozíciu vypracovať.

4.3.2 Proces získavania informácií

Pri procese získavania informácií sme sa zamerali najmä na zbieranie údajov prostredníctvom konzultácií s personálnym manažérom, ktorý disponoval dostatočným množstvom informácií z odborného aj praktického hľadiska. Priebeh našich konzultácií spočíval vo vzájomnom predstavení, vyrozumení sa čo je jeho cieľom, a počas niekoľkých stretnutí sme voľným rozhovorom získavali dáta a fakty potrebné pre písanie tejto práce.

Spoluprácu sme ukončili vzájomným poďakovaním, za poskytnutý čas a nadobudnuté informácie.

4.3.3 Triedenie informácií a fáza analýzy

Ukončením procesu získavania informácií sme sa ďalej zamerali na ich triedenie, systemizovanie a v neposlednom rade na ich spracovanie.

Záverom tohto procesu je zoznam kompetencií, ktoré sa nachádzajú v týchto oblastiach:

- orientácia na spoločnosť,
- technické kompetencie,
- interpersonálne kompetencie.

Zozbierané informácie sú do jednotlivých oblastí rozdelené takým spôsobom, aby ďalej dávali význam. Čo sa odbornej spôsobilosti týka, nebola priradená k týmto trom kompetenčným oblastiam preto, že sama o sebe je úzko spätá s kvalifikáciou.

Všetky uvedené oblasti predstavujú stanovené vízie spoločnosti, jej želateľné ciele, hodnoty a navzájom súvisia s podrobným opisom vybranej pracovnej pozície.

4.3.4 Návrh kompetencií a kompetenčného profilu

Orientácia na spoločnosť

Orientácia na BOZP (Bezpečnosť a ochranu zdravia pri práci) – narábanie s materiálom v zmysle udržiavania vlastného zdravia, bezpečná manipulácia so skladovaním materiálu i tovaru, nosenie reflexných prvkov na pracovnom oblečení, dodržiavanie požiarnej ochrany, pravidelný pitný režim.

Orientácia na starostlivosť o životné prostredie – snaha o ochranu prírodných zdrojov, triedenie odpadu, znižovanie negatívneho dopadu na životné prostredie.

Technické kompetencie

Fyzická práca s materiálom a tovarom – práca s adekvátnym materiálom pre potreby dodávania zásob v procese výroby výrobnou linkou, skladovanie materiálu, výdaj i príjem materiálu, práca s paletami na vysoko zdvižnom vozíku.

Práca s informačným systémom – práca so skenerom, práca v informačných systémoch SAP a VMS.

Vyhotovovanie dokumentácie – vyhotovovanie príjemiek a výdajok pri manipulácii s materiálom a tovarom, vyhotovovanie inventúrneho zápisu pri vykonávaní fyzickej inventúry skladu, adekvátne označenie materiálu a tlač štítkov.

Interpersonálne kompetencie

Pracovná ochota – predstavuje dispozície ako pracovať na viac pracovných zmien, vykonávať prácu aj nadčas.

Osobnostné predpoklady – zodpovednosť, spoľahlivosť, samostatnosť pri vykonávaní svojej práce.

Z vyššie spomenutých kompetenčných tém sme vytvorili popis správania v Tabuľke 8. Zobrazenie správania sa vymenovaných kompetencií pre pracovnú pozíciu operátor logistiky:

Tabuľka 8. Zobrazenie správania sa – pracovná pozícia operátor logistiky

Oblasti kompetencií	Kompetencie	Popis správania
Orientácia na spoločnosť	<i>Orientácia na BOZP</i>	- narábanie s materiálom v zmysle udržiavania vlastného zdravia, - bezpečná manipulácia so skladovaním materiálu i tovaru, - nosenie reflexných prvkov na pracovnom oblečení, - dodržiavanie požiarnej ochrany, - pravidelný pitný režim.
	<i>Starostlivosť o životné prostredie</i>	- snaha o ochranu prírodných zdrojov, - triedenie odpadu, - zmenšovanie negatívneho dopadu na životné prostredie.
Technické kompetencie	<i>Fyzická práca s materiálom a tovarom</i>	- práca s adekvátnym materiálom pre potreby dodávania zásob v procese výroby výrobnou linkou, - skladovanie materiálu, - výdaj i príjem materiálu, - práca s paletami na vysoko zdvižnom vozíku.
	<i>Práca s informačným systémom</i>	- práca so skenerom, - práca v informačných systémoch SAP a VMS.
	<i>Vyhotovovanie dokumentácie</i>	- vyhotovovanie príjemiek a výdajok pri manipulácii s materiálom a tovarom, - vyhotovovanie inventúrneho zápisu pri vykonávaní fyzickej inventúry skladu, - adekvátne označenie materiálu, - tlač štítkov.

Oblasti kompetencií	Kompetencie	Popis správania
Interpersonálne kompetencie	<i>Ochota v práci</i>	- predstavuje dispozíciu pracovať na viac pracovných zmien, - vykonávať prácu nadčas.
	<i>Osobnostné predpoklady</i>	- zodpovednosť, - spoľahlivosť, - samostatnosť pri vykonávaní svojej práce.
	<i>Kvalifikácia</i>	- disponuje logickým myslením, - snaží sa efektívne aplikovať nové postupy a vedomosti.

Zdroj: vlastné spracovanie

4.3.5 Hodnotenie profilu a jeho kontrola

Hodnotenie navrhnutého kompetenčného profilu patrí k opatreniam, ktoré realizuje manažment spoločnosti a to zavedením vyhotoveného kompetenčného profilu pre danú pracovnú pozíciu do praxe. Na základe tejto skutočnosti môžeme povedať, že momentálne nie je možné hodnotenie navrhnutého kompetenčného profilu uskutočniť. Môžeme povedať, že poznáme viacero spôsobov ako hodnotenie zrealizovať, aj keď to nepatrí k cieľom tejto záverečnej práce. Jedným z najlepších nástrojov je vyhotovenie dotazníku, ktorý by nám poskytol presnú spätnú väzbu. Ukázal by nám, ako sa vidí zamestnanec na danej pracovnej pozícii operátora logistiky sám, a ako ho vidia ostatní zamestnanci vybranej spoločnosti. Momentálne je najvhodnejším spôsobom hodnotenie úrovne jednotlivých kompetencií.

4.3.6 Návrh úžitku úrovne kompetencií

Pri určovaní návrhu úžitkovosti jednotlivých kompetencií sme použili v teórii uvedenú desaťstupňovú stupnicu. Samotné hodnotenie môže byť buď verbálne v podobe

slovného opisu alebo numerické – po prípade je vhodná aj ich kombinácia. Spôsob hodnotenia závisí na rozhodnutí hodnotiteľa.

Priamy nadriadený by mal byť človekom, ktorý hodnotí jednotlivé kompetencie na vybranú pracovnú pozíciu. Dosiahnutý stupeň vzdelania pre výkon tejto práce nie je dôležitý, keďže hlavným kritériom sú skúsenosti. Operátor logistiky teda môže disponovať aj vysokou školou aj minimálnym vzdelaním.

Tabuľka 9. Návrh úžitku úrovne kompetencií

Kompetencie	Podrobný opis správania	Zručnosti Vedomosti Postoje	Úžitkovosť
<i>Orientácia na BOZP</i>	- práca s tovarom i materiálom v zmysle jeho ochrany, aj ochrany vlastného zdravia, - dodržiavanie pravidiel skladovania tak, aby sa tovar z palety neuvoľnil, - dodržiavanie nosenia oblečenia s reflexnými znakmi, - dodržiavanie opatrení proti vznikutu požiaru, - dodržiavanie pravidelného prísunu tekutín.	Z Z P V P	
<i>Starostlivosť o životné prostredie</i>	- šetrné narábanie s prírodnými zdrojmi, - dodržiavanie triedenia odpadu.	P P	
<i>Fyzická práca s materiálom a tovarom</i>	- adekvátne dodávanie tovaru pre potreby plynulej prevádzky, - správne skladovanie materiálu, - výdaj správneho tovaru pre zákazníka, - dodržiavanie správnej manipulácie s vysokozdvížným zariadením.	Z Z Z Z	

Kompetencie	Podrobný opis správania	Zručnosti Vedomosti Postoje	Úžitkovosť
<i>Práca s informačným systémom</i>	- ovládanie práce so skenerom, - bezchybná práca v informačných systémoch SAP a VMS.	Z Z	
<i>Vyhotovovanie dokumentácie</i>	- samostatné vystavovanie príjemiek a výdajok, - samostatné vyhotovovanie inventúrneho zápisu v priebehu fyzickej inventúry, - ovláda správne označenie materiálu, - samostatná práca so skenerom.	Z Z Z Z	
<i>Ochota v práci</i>	- ochota pracovať v trojzmennej prevádzke, - v prípade potreby ochota pracovať nadčas.	P P	
<i>Osobnostné predpoklady</i>	- zodpovedný prístup pri plnení pracovných úloh, - samostatnosť – nie je potrebné, aby zamestnanca kontroloval nadriadený pracovník, - logické zmýšľanie pri pracovnom výkone.	P P Z	
<i>Kvalifikácia</i>	- efektívne využitie nových vedomostí a zručností, - túžba vzdelávania sa v oblasti logistiky, - aktívne využívanie priestorového a logického zmýšľania.	V P V	

Zdroj: Vlastné spracovanie

Pre pozíciu operátora logistiky je nutné uviesť, že minimálne potrebné vzdelanie pre výkon tejto práce je stredoškolské bez maturity. Ďalej je nevyhnutné, aby uchádzač disponoval preukazom obsluhy motorových vozíkov triedy I. kategórie.

5 Diskusia

Pre napredovanie spoločností sa stávajú kompetencie a s nimi súvisiace kompetenčné profily dôležitým faktorom. Ak chce podnik zvyšovať svoju konkurencieschopnosť, musí reagovať na aktuálne požiadavky jednotlivých pracovných pozícií. Pri vypracovávaní záverečnej práce sme spolupracovali s personálnym manažérom vybranej spoločnosti CEMMAC, a. s., ktorý nám prostredníctvom osobných konzultácií odovzdal dôležité informácie spojené s určovaním kompetencií na viacerých pracovných pozíciách.

Zistili sme, že neoddeliteľným aspektom pri navrhovaní kompetenčného profilu sú vzájomné prepojenia s cieľmi a hodnotami spoločnosti. Ak chceme aby kompetenčný profil bol efektívny, je nutné, aby sme tieto prepojenia zohľadňovali pri tvorbe a aj výslednej podobe kompetenčného profilu.

V záverečnej práci sme vytvárali dva kompetenčné profily. Prvý bol kompetenčný profil personálneho manažéra, ktorý dovtedy vo vybranej spoločnosti nemali vyhotovený. Od personálneho manažéra, ktorý nám poskytol kartu kvalifikačných predpokladov, a s ktorým sme viedli niekoľko osobných rozhovorov, sme sa dozvedeli, akými kompetenciami by mal personálny manažér disponovať. Zistili sme, že kľúčovou kompetenciou pre výkon tejto práce je odborná spôsobilosť, ktorá okrem vysokoškolského vzdelania ekonomického zamerania zahŕňa aj praktické skúsenosti s riadením ľudí v niekoľkoročnom rozsahu.

Ďalej sme od personálneho manažéra dostali zadanie na vytvorenie kompetenčného profilu vybranej pracovnej pozície, v tomto prípade operátora logistiky. Pri jeho vytváraní sme zistili, že najdôležitejšou kompetenciou pre výkon tejto pracovnej pozície je bezpečnosť a ochrana zdravia pri práci, keďže zamestnanec neustále manipuluje s drevenými paletami plnými materiálu, s ktorými zamestnanci narábajú prostredníctvom vysokozdvížných vozíkov.

Nami vytvorené kompetenčné profily by mali byť v spoločnosti reálne využiteľné vo viacerých oblastiach. Spomenúť môžeme hodnotenie zamestnancov, ktoré by malo prebiehať tak, že hodnotiteľ by mal mať v rukách vytvorený kompetenčný profil spolu

s jeho odbornou špecializáciou a tabuľkami úrovne kompetencií, na základe ktorých by hodnotiteľ vedel dať spätnú väzbu a teda poukázať na to, čo bolo vykonané správne a kde je ešte priestor na zlepšenie.

V oblasti vzdelávania a rozvoja sa dá kompetenčný profil využiť vzhľadom na výsledky hodnotenia, pričom vieme rozpoznať ich potenciál. V prípade zistenia nedostatku, vieme zorganizovať vzdelávanie pre zvýšenie úrovne kompetencie.

Pri kariérnom raste zas vieme vytvoriť plán postupu zamestnanca, kedy ho môžeme dovzdelávať tak, aby získal potrebné kompetencie a mohol tak postúpiť na vyššiu pracovnú pozíciu. Užitočným je aj v prípade, že zistíme, že daný zamestnanec sa podľa stanovených kompetencií hodí na výkon inej pracovnej pozície, čo je v konečnom dôsledku efektívnejšie pre celý podnik.

Z hľadiska významu výberu vhodného uchádzača o pracovné miesta by bolo pre podnik vhodné, aby si zhotovil čo najviac kompetenčných profilov pre viaceré pracovné pozície. Dokázal by tak zamestnať vhodných ľudí na vhodné pracovné pozície a dokázal by aj usporiť množstvo času.

Na základe našej analýzy môžeme povedať, že využitie kompetenčného profilu je rozsiahle. Dôležité sa s prácou s kompetenčnými profilmi stotožniť a oboznámiť s ňou zamestnancov všetkých útvarov. Samotné prijatie kompetenčného profilu nenastane hneď, pretože pri jeho implementácii môžu nastať nečakané problémy. Ak však pri ich aplikácii vytrváme, následný efekt pri správnom používaní a zaobchádzaní bude účinný.

ZÁVER

Pre organizácie sú požiadavky na kompetencie pracovníkov jednou zo základných potrieb. Vedieť čo je dôležité a čo menej, je pri kompetenciách kritickým bodom nie len preto, že existuje množstvo delení, ale hlavne preto, že nesprávne identifikovaný kompetenčný model privedie do problémov celý rozvoj manažérov. Môžeme povedať, že každá pracovná pozícia má určité požiadavky na kompetencie a kvalifikáciu pracovníka. Pre definíciu alebo posúdenie kompetencií je nutné použiť okrem zoznamu kvalifikácií tiež rozsah skúseností, vedomostí, schopností, zručností, postojov a osobnostných charakteristík. Vo vypracovanej diplomovej práci sme venovali pozornosť analýze kompetencií a kompetenčných profilov a vo vybranej spoločnosti a v súlade s jej skutočnými potrebami sme navrhli kompetenčný profil pre pozíciu personálneho manažéra a pre vybranú pozíciu operátora logistiky.

Teoretickú časť práce sme venovali spracovaniu poznatkov dostupných v odbornej literatúre a v zdrojoch dostupných na internete. V empirickej časti práce sme spracovávali informácie získané z vnútropodnikových zdrojov vybranej spoločnosti, ktoré sme získali z materiálov, príručiek a osobného rozhovoru s personálnym manažérom. Na základe informácií získaných prostredníctvom osobného rozhovoru sme zistili, aké kompetencie využíva personálny manažér vybraného podniku. Následne sme navrhovali kompetenčné profily personálneho manažéra a operátora logistiky.

Vzhľadom na informácie získané z teoretických zdrojov a na analýzu, ktorá prebehla na základe interných materiálov a osobného rozhovoru, ktorý sme vykonali v spolupráci s personálnym manažérom danej spoločnosti, sme vytvorili námety kompetenčného profilu pre pracovnú pozíciu personálny manažér a takisto na podnet personálneho manažéra sme vytvorili kompetenčný profil pre pozíciu operátor logistiky. Oboje kompetenčné profily sú navrhnuté tak, aby boli využiteľné a aplikovateľné v praxi. Požiadavkou podniku pri tvorbe kompetenčného profilu na pozíciu operátora logistiky bolo najmä, aby slúžil ako nástroj pri výbere zamestnancov. Prínosom vytvorených profilov je ľahšia práca zamestnancov útvaru personálneho oddelenia pri uskutočňovaní pracovných pohovorov. Samotný kompetenčný profil nám vie byť nápomocný aj pri odmeňovaní, hodnotení i rozvoji.

ZOZNAM POUŽITEJ LITERATÚRY

Knižné zdroje

1. ALEXÝ, J., BOROŠ, J., SIVÁK, R. 2004. *Manažment ľudských zdrojov a organizačné správanie*. Bratislava: Iris, 2004. 72s. ISBN 80-89018-59-9.
2. ARMSTONG, M. 2006. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada, 2006. 199s. ISBN 978-80-247-1407-3.
3. ARMSTRONG, M. 2007: *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada, 2007. 151s. ISBN 978-80-247-1407-3.
4. BELZ, H., SIEGRIST, M. 2001. *Klíčové kompetence a jejich rozvíjení. Východiska, metody, cvičení a hry*. Praha: Portál, 2009. 51s. ISBN 80-7178-479-6.
5. BOYATZIS, R. E. (1982). *The Competent Manager: A Model for Effective Performance*. New York: J. Wiley, 1982. ISBN 0-71-09031-X.
6. DONNELLY, J., GIBSON, J., IVANCEVICH, J. 1997. *Management*. Praha: Grada, 1997. 431s. ISBN 80-7169-422-3.
7. DRUCKER, P. F. 1992. *Efektivní vedoucí*. Praha: Management Press, 1992. 133s. ISBN 80-85603-02-0.
8. FOOT, M., HOOK, C. 2002. *Personalistika*. Praha: Computer press, 2002. 295s. ISBN 80-7226-515-6.
9. GOLEMAN, Daniel, BOYATZIS, Richard, McKEE, Annie. *The new leaders*. London: Little, Brown. 2002. ISBN 03-168-5766-1.
10. HORVÁTHOVÁ, P., BLÁHA, J., ČOPÍKOVÁ, A. 2016. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Management Press, 2016. 432s. ISBN 978-80-7261-430-1.
11. HRMO, R., TUREK, I. 2003. *Klíčové kompetencie*. Bratislava: STU, 2003. 32s. ISBN 80-227-1881-5.
12. HRONÍK, F. 2006. *Hodnocení pracovníků*. Praha: Grada, 2006. 54s. ISBN 80-247-1458-2.
13. KACHAŇÁKOVÁ, A., NACHTMANNOVÁ, O., JONIAKOVÁ, Z. 2011. *Personálny manažment*. Lura Edition, 2011. 11 s. ISBN 978-80-8078-391-4.
14. KOCIANOVÁ, R. 2010. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada Publishing, 2010. ISBN 80-247-2497-3.

15. KUBEŠ, M., SPILLEROVÁ, D., KURNICKÝ, R. 2004: *Manažérske kompetence. Zpusobilosti vyjimečných manažéru.* Praha: Grada, 2004. 15s. ISBN 80-247-0698-9.
16. LOJDA, J. 2011. *Manažérske dovednosti.* Praha: Grada Publishing, 2011. 184 s. ISBN 978-80-247-392-1.
17. MUŽÍK, J. 1999. *Profesní vzdělávání dospělých.* Praha: Codex Bohemia, 1999. ISBN 80-85963-93-0.
18. PLAMÍNEK, J., FIŠER, R. 2005. *Řízení podle kompetencí.* Praha: Grada, 2005. 27s. ISBN 80-247-1074-9.
19. PROKOPENKO, J., KUBR, M. 1996. *Vzdělávání a rozvoj manažerů.* Praha: Grada, 1996. 26s. ISBN 80-7169-250-6.
20. SZARKOVÁ, M., VOLÁR, J., GAŽOVÁ-ADAMKOVÁ, H., KLIMENTOVÁ, L. 2013. *Personálny marketing a personálny manažment.* Bratislava: Ekonóm, 2013. 42 s. ISBN 978-80-225-3594-6.
21. VETEŠKA, J., TURECKIOVÁ, M. 2008: *Vzdělávání a rozvoj podle kompetencí.* Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2008. 28s. ISBN 978-80-86723-54-9.
22. WAGNEROVÁ, I. 2008. *Hodnocení a řízení výkonnosti.* Praha: Grada Publishing, 2008. 47s. ISBN 80-247-2361-7.

Články v tlačených časopisech

1. BAŠISTOVÁ, A., OLEXOVÁ, C., STANKOVIČ, L. 2011. *Spoločensky zodpovedné podnikanie s dôrazom na sociálnu oblasť.* In Trendy v podnikaní, Business Trends. Plzeň: Fakulta ekonomická Západočeské univerzity v Plzni, 2011. 5 s. ISSN 1805-0603.
2. BEDRNOVÁ, E. *Kompetence jako zdroj a základní projev optimálního uplatnění člověka v životě a práci.* In Psychologie v ekonomické praxi. Praha: Karolinum, XXXV, 1 – 2 ods. 9s. ISSN 0033-300X.

Internetové zdroje

1. MEDZIHORSKÝ, Š. *Nové trendy ve firemním vzdělávání. In Česká manažérska asociace on-line*. 2003. http://www.cma.cz/layout_cz.asp?navid=006007000000
2. SULLIVAN, Rick. The Competency-Based Approach to Training [online]. [cit. 10.02.2020]. Dostupný na internete: <http://www.reproline.jhu.edu/english/6bread/6training/cbt/ebt.htm>
3. CEMMAR. Podnik [online]. [cit. 20.04.2020]. Dostupné na: <http://www.cemmac.sk/dev/language/sk/profil-spolocnosti/>
4. MY TREŇČÍN. Novinový článok [online]. [cit. 20.04.2020]. Dostupné na: <https://mytrencin.sme.sk/c/20817168/cementaren-s-dusou-cloveka.html>

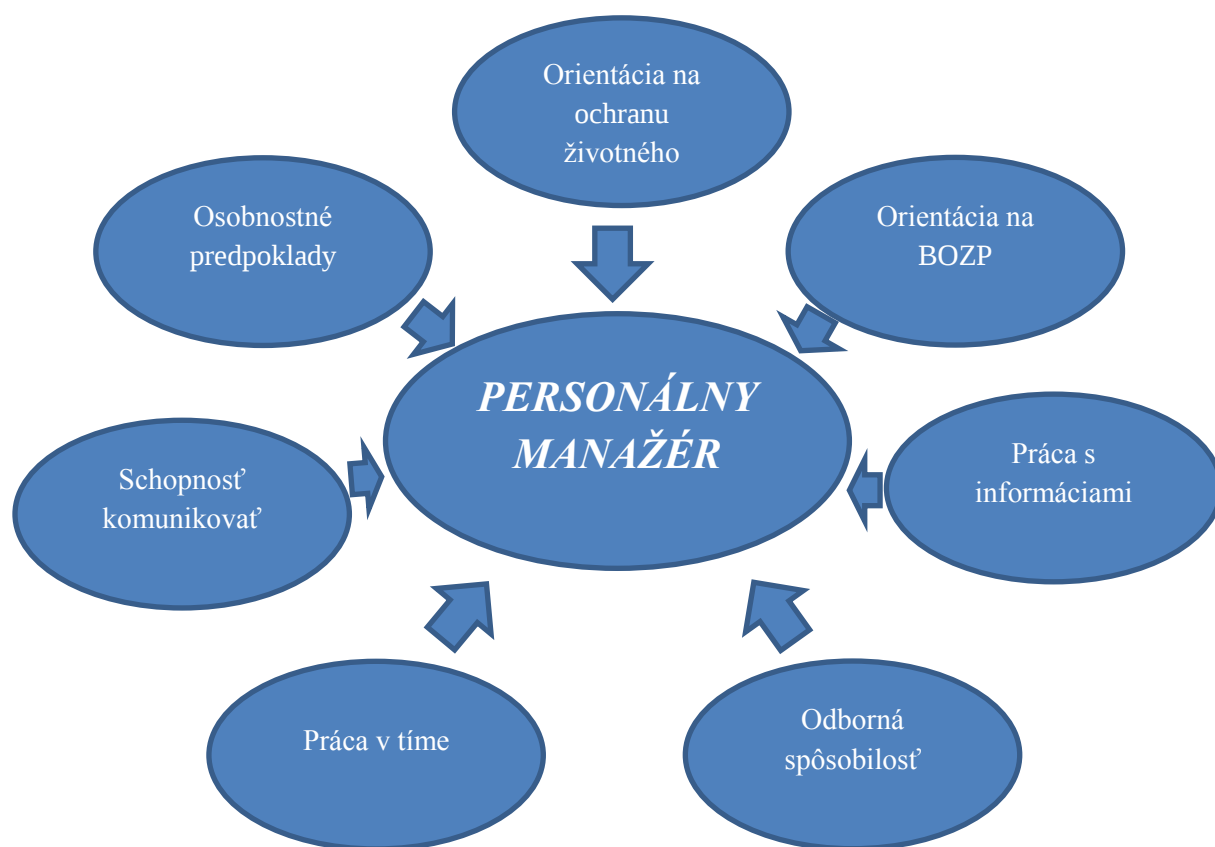
PRÍLOHY

Zoznam príloh

Príloha 1: Kompetenčný profil personálneho manažéra

Príloha 2: Kompetenčný profil operátora logistiky

PRÍLOHA A: KOMPETENČNÝ PROFIL PERSONÁLNEHO MANAŽÉRA



PRÍLOHA B: KOMPETENČNÝ PROFIL OPERÁTORA LOGISTIKY

