

**Univerzita Palackého v Olomouci**

**Filozofická fakulta**

Katedra sociologie a andragogiky

**KOMPETENČNÝ MODEL ŠPECIALISTU VYMÁHANIA**

**POHĽADÁVOK SOCIÁLNEJ POISŤOVNE**

COMPETENCY MODEL OF A SPECIALIST FOR DEBT

RECOVERY IN SOCIAL INSURANCE AGENCY

Bakalárska diplomová práca

**Miroslava Šurinová**

Vedúca bakalárskej diplomovej práce: Mgr. Hana Bartoňková, Ph.D.

Bratislava 2012

Prehlasujem, že som túto prácu vypracovala samostatne a uviedla v nej všetku literatúru a ostatné zdroje, ktoré som použila.

V Bratislave dňa 21.3.2012

.....

Ďakujem vedúcej práci Mgr. Hane Bartoňkovej, Ph.D. za odborné vedenie a podnetné rady pri písaní mojej bakalárskej práce. Ďakujem aj pracovníkom odboru pohľadávok za konzultácie a pripomienky pri jej spracovaní.

<b>Úvod</b> .....	5
<b>1 Kompetencia</b> .....	6
1.1 Vymedzenie pojmu.....	6
1.1.1 Comeptence .....	6
1.1.2 Comeptency .....	6
1.1.3 Ďalšie vymedzenia pojmu .....	7
1.2 Zložky kompetencie .....	9
1.3 Znaky kompetencie .....	11
1.4 Členenie kompetencie .....	12
1.5 Kľúčové kompetencie.....	14
1.5.1 Typy kľúčových kompetencií.....	15
<b>2 Kompetenčný model</b> .....	16
2.1 Vymedzenie pojmu.....	16
2.1.1 Kompetenčný model ako most .....	17
2.2 Výhody kompetenčného modelu .....	18
2.3 Funkčný kompetenčný model.....	19
2.4 Typy kompetenčných modelov .....	20
2.5 Prístupy k tvorbe kompetenčného modelu .....	21
2.6 Fázy tvorby kompetenčného modelu.....	22
2.7 Využitie kompetenčného modelu .....	27
<b>3 Sociálna poisťovňa</b> .....	29
3.1 Odbor pohľadávok.....	30
<b>4 Tvorba kompetenčného modelu špecialistu vymáhania pohľadávok</b> .....	33
4.1 Prípravná fáza .....	33
4.2 Fáza získavania dát .....	35
4.3 Fáza analýzy a klasifikácia informácií .....	40
4.4 Popis a tvorba kompetencií a kompetenčného modelu .....	41
<b>Záver</b> .....	46
<b>Anotácia</b> .....	47
<b>Použitá literatúra</b> .....	48

## Úvod

„Nie to, čo mám, ale to, čo viem je mojím bohatstvom.“ (Thomas Carlyle).

Uvedomenie si hĺbky a pravdivosti tejto myšlienky ma vedie k záveru, že neplatí len pre jednotlivca, ale dá sa aplikovať aj na organizácie. Starostlivosť organizácií o hmotné statky je samozrejmom súčasťou ich podnikateľských aktivít. Len výnimočne sa zameriavajú na potenciál, ktorý majú k dispozícii v schopnostiach a vedomostiach svojich zamestnancov. Mám za to, že práve oblasť ľudských zdrojov je oblasťou, v ktorej môžu organizácie budovať a zveľaďovať už nazhromaždený potenciál. Táto oblasť vytvára veľkú rezervu pri zabezpečení napredovania organizácie, pri zvyšovaní konkurencieschopnosti v podnikateľskom aj nepodnikateľskom prostredí. Práve táto úvaha ma priviedla k myšlienke zaoberať sa vytvorením kompetenčného modelu zamestnanca, ktorého hlavným cieľom bude pracovný úspech v prospech seba aj v prospech organizácie. Preto, aby sa cieľ naplnil bude potrebné vziať do úvahy množstvo teoretických poznatkov z oblasti personálnej práce a skĺbiť ich so špecifickými požiadavkami na výkon zamestnanca v prostredí organizácie, ktorú som si vybrala. Výber organizácie bol ovplyvnený mojím aktuálnym zamestnaním v Sociálnej poisťovni. Známe pracovné prostredie a procesy sú pre mňa výhodou. Za cieľ tejto práce som si zvolila vytvorenie kompetenčného modelu špecialistu vymáhania pohľadávok odboru pohľadávok na oddelení vymáhania pohľadávok Sociálnej poisťovne, pretože používanie kompetenčného modelu považujem za komplexný nástroj riadenia ľudských zdrojov. Do tejto práce vkladám aj svoje presvedčenie, že vytvorený kompetenčný model poslúži ako základ, nie len pre výber vhodných zamestnancov, ale bude aj účelne využitý pri rozvoji, hodnotení, vzdelávaní a samozrejme aj odmeňovaní zamestnancov k plnému prospechu organizácie.

# 1 Kompetencia

## 1.1 Vymedzenie pojmu

Pôvodne termín kompetencia pochádza z latinského výrazu „competens“, čo znamená vhodný, príhodný, náležitý. V kontexte práva, kde bol termín v histórii najčastejšie používaný, sa rozumie schopnosť chápať a konať rozumne (Havrdová 1999, s. 41). Keď sa presuniem viac do súčasnosti zisťujem nielen to, že definície kompetencie sa dosť zmenili, ale ani dnes nemožno povedať, že by jej definícia bola zreteľná a hneď jasná. Pri vymedzení pojmu sa najskôr zameriam na preklad z iného jazyka, konkrétne z angličtiny.

### 1.1.1 Competence

Pokiaľ by som chcela preložiť termín slova „competence“, znamenalo by to, že kompetenciu chápem ako synonymum, ako možnosť vyjadriť sa k nejakému problému, alebo ako právomoc, či oprávnenie o niečom rozhodnúť (Veteška, Tureckiová 2008, s. 25).

Vzťahuje sa na charakteristiku začlenenia osoby do sociálnej role so všetkým, teda aj začlenením odborným (Veteška 2010, s. 76).

Ako uvádza Armstrong podľa Woodrufovej definície, kompetencia je „pojem vzťahujúci sa k práci, ktorý sa týka oblasti práce, pre ktorý je daná osoba spôsobilá. Ľudia spôsobilí pre danú prácu sú tí, ktorí plnia očakávania týkajúce sa výkonu.“ (Armstrong 2007, s. 152-153).

Z východiskového smerovania ide o smerovanie zvonka dovnútra (Medzihradská, Medzihradský 2008, s. 10).

### 1.1.2 Competency

Ak o kompetenciách hovorím ako o účinnom nástroji riadenia ľudí a výkonnosti, bližší k tomuto významu je ekvivalent „competency“. Rozumiem tým spôsobilosti, teda spôsoby, ktorými dosahujem merateľný výkon. Tieto spôsoby je

možné dobre pozorovať, pretože sa prejavujú v širokej škále správania ľudí vo firme (Horváth 2007, s. 5).

Podľa Armstronga sa teda „competency“ týka správania (Armstrong 2007, s. 152-153).

Ďalšie poňatie kompetencie je schopnosť vykonávať činnosť, vedieť to, byť teda v príslušnej oblasti kvalifikovaný. Smerovanie v tomto prípade je jednoznačne zvnútra von, je teda vnútornou kvalitou jedinca (Medzihradská, Medzihradský 2008, s. 10).

Vzhľadom na cieľ mojej práce: vytvorenie kompetenčného modelu, budem pojem kompetencia vnímať hlavne ako istú schopnosť, teda sa skôr budem prikláňať k pojmu „competency“. Toto vymedzenie bude dôležité najmä pri identifikovaní samotných kompetencií pri tvorbe kompetenčného modelu v 4. kapitole.

### **1.1.3 Ďalšie vymedzenia pojmu**

Pre ucelenejšie pochopenie obsahu pojmu kompetencie je potrebné uviesť aj ďalšie definície. S jednou z ďalších definícií prichádzajú Hroník, Vedralová, Horváth „Kompetenciu chápeme ako spôsobilosť. Je trsom znalostí, zručností, skúseností a vlastností, teda určitých predpokladov k určitej činnosti, ktorá podporuje dosiahnutie cieľa.“ (Hroník, Vedralová, Horváth 2008, s. 19).

Podľa Horvátha je tento trs priamo pozorovateľný, pretože je nám dostupný ako prejavy vo vzorke správania. Tá je určená časovo a logicky ohraničenou časťou správania, pričom v nej môžeme identifikovať viacero kompetencií. Teda to, na čo sa pri riadení ľudských zdrojov zameriavame, je pozorovateľné správanie pracovníkov (Horváth 2007, s. 5).

S týmto tvrdením prichádzajú aj Kubeš, Spillerová, Kurnický. Tí tvrdia, že kompetencia sa vždy prejavuje v určitej podobe správania. Ďalej uvádzajú, že správanie je výsledkom komplikovaných procesov, obyčajne priamo nepozorovateľných. Konkrétny človek sa v konkrétnej situácii vždy nejako správa. Jeho správanie je výsledkom dynamiky osobnosti, v ktorej je možné nájsť viacej vrstiev, niektoré tvoria relatívne stabilné charakteristiky človeka, ako postoje, hodnoty, motívy a v iných nájdeme spôsobilosti, vedomosti, zručnosti. Pozorované

správanie je výsledkom súčinnosti týchto a mnohých ďalších faktorov (Kubeš, Spillerová, Kurnický 2004, s. 26).

„Teória rysov<sup>1</sup> nepriniesla dodnes presvedčivý dôkaz, akými rysmi má byť vybavený efektívny manažér.“ (Hroník 2006, s. 29).

Tento ideálny osobnostný profil manažéra sa nepodarilo nájsť, nakoľko úspešní manažéri sú rozdielne osobnosti a ich profil vlastností môže byť v mnohých prípadoch protikladný. Navyše, ovplyvňovať a meniť osobnosť človeka môžeme len v obmedzenej miere. Ako som už spomínala to, čo nás musí zaujímať je správanie pracovníkov, to ako naplňujú očakávania spojené s úlohou, ktorú na seba v práci prijímajú. Správanie môžeme tiež bezprostrednejšie a efektívnejšie ovplyvňovať a tým riadiť výkonnosť. Aj keď správanie je bez pochyb ovplyvňované osobnostnými vlastnosťami, nie sú tým najhlavnejším ani jediným prameňom podmieňujúcim to, čo môžeme u druhých pozorovať ako prejav správania (Horváth 2007, s. 5).

Kubeš, Spillerová, Kurnický uvádzajú tvrdenie podľa Woodruffa, že „termín kompetencia sa používa ako dáždík, pod ktorý sa vojde všetko, čo môže priamo alebo nepriamo súvisieť s pracovným výkonom.“ (Kubeš, Spillerová, Kurnický 2004, s. 26).

Ako uvádzajú Kubeš, Spillerová, Kurnický, pokiaľ predpokladáme, že je pracovník kompetentný, plní zverené úlohy dobre alebo na vynikajúcej úrovni, znamená to, že sú splnené nasledujúce predpoklady (Kubeš, Spillerová, Kurnický 2004, s. 27):

- je vnútorne vybavený vlastnosťami, schopnosťami, vedomosťami, zručnosťami a skúsenosťami, ktoré k takémuto správaniu potrebuje,
- je motivovaný takéto správanie použiť, je ochotný týmto smerom vynaložiť potrebnú energiu,
- má možnosť v danom prostredí takéto správanie použiť.

---

<sup>1</sup> Teória rysov sa prejavovala výrazne v psychológii a na jej základe bola položená celá klasická psychodiagnostika osobnosti. Kládla si za cieľ vypreparovať také jednotky (rysy), ktoré budú natoľko základné, že nebudú na sebe závislé a že sa nebudú prekrývať. V pozadí tejto teórie je snaha prísť na niečo, čo bude „definitívne“ (Hroník, Vedralová, Horváth 2008, s. 26).



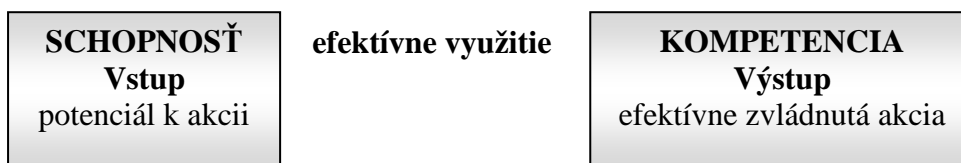
Pri tvorbe kompetenčného modelu som brala do úvahy aj tieto vymedzenia pojmu kompetencie, nakoľko sa model dal podľa nich najvýstižnejšie charakterizovať a pochopiť.

## 1.2 Zložky kompetencie

Tak ako sú rozdielne názorov pri definovaní kompetencie, existujú aj rôzne pohľady na zložky kompetencie.

Armstrong uvádza rozdelenie podľa Coombeho na tri zložky kompetencie. Ako vstupy, výstupy a procesy (Armstrong 1999, s. 37):

- **vstup (input)** predstavuje schopnosť alebo potenciál vykonávať dobre nejakú úlohu. Môže mať formu získanú, buď štúdiom, výcvikom alebo skúsenosťou, alebo formu vrodenu.
- **výstup (output)** je založený na predpoklade, že kompetencia má zmysel len vtedy, ak bola použitá efektívne.
- **proces** spája vstupy a výstupy, a kompetenciu chápeme ako proces používania znalostí a zručností k dosiahnutiu cieľa.



Obr. č. 1: Efektívne využitie schopností pre vznik kompetencie

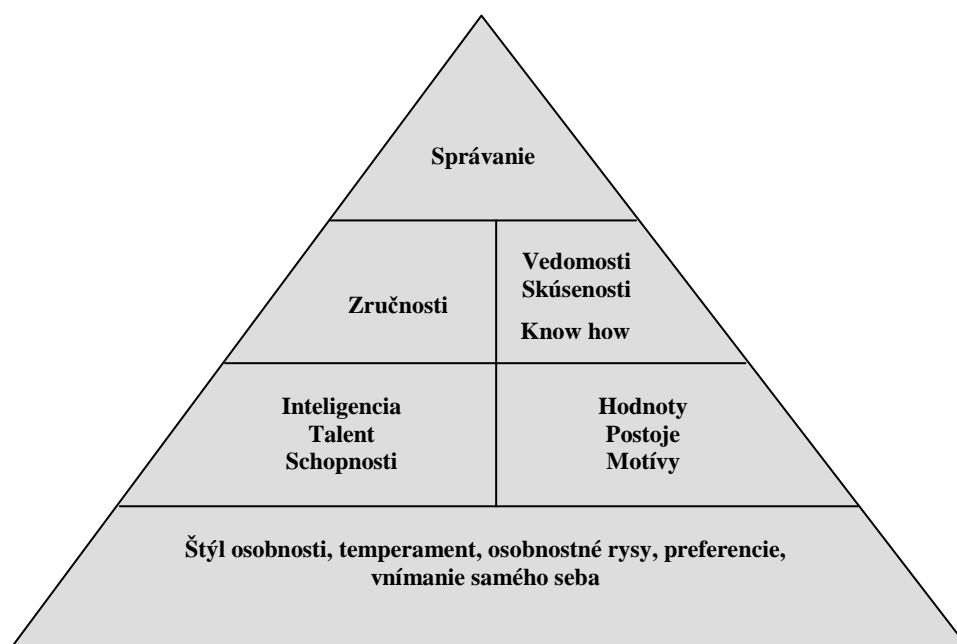
(Veteška 2010, s. 87)

Tvorbu kompetenčného modelu podľa môjho názoru môžeme chápať ako vstup, ktorý predstavuje súbor schopností a potenciálu, ktorým by mal disponovať môj objekt práce, teda špecialista vymáhania pohľadávok, pričom až následný proces používania mnou vymedzených daností, schopností, znalostí a zručností by mal smerovať k dosiahnutiu cieľa, to znamená k vytvoreniu zmysluplnej kompetencie, ktorá sa efektívne využíva. Musím však podotknúť, že predmetom tejto práce nie je dokázanie efektívnosti jej použitia.

Ak kompetenciu chápeme ako stabilnú charakteristiku osobnosti, to znamená, že poznáme úroveň rozvoja kompetencií, vieme so značnou istotou predvídať kvalitu správania človeka v širokom rozsahu riešenia situácií alebo pracovných úloh za predpokladu, že pracovník má kompetenciu a vie ju prejaviť v akejkoľvek organizácii a na akejkoľvek úrovni. Napovedá nám, akým spôsobom sa pracovník bude správať, myslieť a prejavovať v určitých situáciách.

Kategoricky by sme mohli zložky osobnosti, ktoré vstupujú do štruktúry kompetencie rozdeliť do piatich kategórií (Kubeš, Spillerová, Kurnický 2004, s.30):

- **motívy** - všetko, čo človeka podnecuje alebo stimuluje,
- **rysy** – charakteristiky (temperament), umožňujú reakcie,
- **vnímanie seba samého** – viera v seba samého a vo svoje schopnosti,
- **vedomosti** – poznatky týkajúce sa práce,
- **zručnosti** – schopnosti vykonávať činnosti súvisiace s prácou.



Obr. č. 2: Hierarchický model štruktúry kompetencie

(Bartoňková, 2008, s. 82)

Pri tvorbe kompetenčného modelu som použila tento hierarchický model štruktúry kompetencie upravený Bartoňkovou podľa Kubeša, Spillerovej, Kurnického. Výstavba štruktúry kompetencie vychádza najskôr z osobnostných črt,

vnímania seba samého, ďalej motívov a postojov, schopností, vedomostí, zručností vyúsťiac do prejavu správania.

### 1.3 Znaky kompetencie

Pre praktické vytvorenie kompetenčného modelu boli základným odrazovým mostíkom charakteristické znaky kompetencie podľa Vetešku, Tureckiovej (Veteška, Tureckiová 2008, s. 31-32):

- **kompetencia je kontextualizovaná** – to znamená, že je (resp. by mala byť) vždy zasadená do určitého prostredia alebo situácie. Tie sú vyhodnocované a spoluvytvárané tiež predchádzajúcimi znalosťami, skúsenosťami záujmami a potrebami ostatných účastníkov situácie.
- **kompetencia je multidimenzionálna** – skladá sa z rozličných zdrojov (informácie, znalosti, zručnosti, predstavy, postoje, iné čiastkové kompetencie atď.); predpokladá efektívne nakladanie s týmito zdrojmi, ktoré sú prepojené so základnými dimenziami ľudského správania. To zároveň znamená, že kompetencia obsahuje správanie a v správaní sa prejavuje.
- **kompetencia je definovaná štandardom** – predpokladaná úroveň zvládnutia kompetencie je určená vopred, zároveň je vopred definovaný súbor výkonových kritérií (meradiel či štandardov očakávaného výkonu v zmysle výsledkov činnosti a správania). To umožňuje jedincovi, aby svoju kompetenciu demonštroval a aby ju tiež sám dokázal zmerať a vyhodnotiť.
- **kompetencia má potenciál pre akciu a rozvoj** – kompetencia je získavaná a rozvíjaná v procesoch vzdelávania a učenia. Tie sú považované za kontinuálne a celoživotné procesy a principiálne odvodené zo vstupných (zdrojových) faktorov a z hľadiska získavania a rozvíjania kompetencie. Sú založené na určitom, vopred vymedzenom rámci výstupných kategórií, napríklad konceptov, zručností a postojov, všeobecne účinného konania.

Vychádzajúc z týchto štyroch charakteristických znakov kompetencie, som aj samotný kompetenčný model zasadila do prostredia verejnoprávnej inštitúcie, pre činnosť determinovanú súdnym procesom v konkurzoch a reštrukturalizáciách. Pričom samotné toto prostredie kladie na kompetenciu zvýšené nároky. Model bol vytváraný spojením požadovaných znalostí, zručností, osobnostných prejavov, čo je multidimenzionálnym znakom kompetencie. Tým, že samotný model bol vytvorený

aj s pomocou existujúcich pracovných činností, ktoré predpokladajú určitý štandard výkonu, je zároveň predpoklad, že táto kompetencia počíta s procesom rastu, vzdelávania a jej rozvíjaním.

## 1.4 Členenie kompetencie

Pre dosiahnutie cieľa, teda vytvorenia kompetenčného modelu, budú na základe fázy získavania dát identifikované jednotlivé výroky, potrebné ako zdroj pre popis kompetencie, zaradené do kompetenčných tém, tzv. kompetenčných kotiev. Pri vytváraní týchto kompetenčných kotiev som vychádzala z nasledujúceho členenia kompetencií.

Beneš rozčlenil kompetenciu na tri druhy, ktoré sa istým spôsobom zoskupujú okolo určitých osobnostných kvalít, kompetencií (Beneš 2008, s. 18):

- **odborné kompetencie** – vzťahujú sa na obsahy, predmety a prostriedky práce a k nim sa priradujú všeobecné, odborné a ďalšie odborné vzdelanie; pri výkone pracovnej činnosti získané kompetencie; všeobecné odborné kompetencie – jazykové znalosti, práca na PC, pracovné právo atď.; špecifické znalosti a pracovné techniky.
- **sociálne (tímové) kompetencie** – zaručujú zvládanie sociálnej interakcie; komunikačných stratégií; zvládanie konfliktov; kooperácie; moderácie; atď.
- **metodické kompetencie** – schopnosť vyhľadávať a spracovať informácie; úroveň logického, abstraktného, deduktívneho a induktívneho myslenia; určitá súdnosť a schopnosť úsudku; riešenie problémov; vedenie projektov; všeobecné pracovné techniky, napríklad ako manažment času.

Ako uvádza Veteška s podobným členením prichádzajú aj Ital a Knöferl, ktorí okrem odborných a sociálnych kompetencií uvádzajú osobnostné kompetencie, kde je dôležité rozvíjanie základných etických postojov a ich obhajovanie v konkrétnej situácii ako aj akceptovanie hraníc, prijatie a ponúknutie vhodnej pomoci (Veteška 2010, s. 97).

S ďalším členením prichádza Hroník, ktorý člení kompetencie z dvoch uhlov pohľadu (Hroník 2006, s. 31-32).

- **Sociálne psychologický prístup** - tento pohľad na kompetenciu vychádza z predstavy, že organizácia je poskladaná z kompetentných ľudí, to znamená, že kompetenciu organizácie vytvárajú kompetencie ľudí. Východisko v sociálne psychologickom modeli kompetencií je vyjadrené **od jedinca k organizácii**. Nakoľko ponímanie kompetencie vychádza z pozorovateľného správania, kompetencia sa dá usporiadať do troch skupín správania, ku ktorým sa dá priradiť skupina kompetencií:

**Kompetencia riešenia problému** → vyjadruje prístup človeka k úlohám a veciam.

**Interpersonálna (vzťahová) kompetencia** → hovorí o vzťahoch k druhým ľuďom.

**Kompetencia sebariadenia** → poukazuje na správanie jednotlivca k sebe samému a tiež na prejavy emócií.

- **Organizačný prístup** - tento prístup je vývojovo mladší a jeho pôvod možno nájsť v marketingu. Je to organizačný model kompetencií a vychádza z teórie positioningu<sup>2</sup>. Základné skupiny firemných kompetencií môžu byť vnímané analogicky ku trom základným skupinám kompetencií jedincov, aj keď sa nemusia prekrývať. Vychádza z toho, že každá firma má svoje kompetencie, jej východisko je teda **od organizácie k jedincovi**.

**Produktová orientácia** → čiastočne sa kryje so skupinou kompetencií riešenia problému.

**Zákaznícka orientácia** → vzťahuje sa ku skupine interpersonálnych kompetencií.

**Prevádzková a systémová orientácia** → približuje sa skupine kompetencií sebariadenia.

Pre vytvorenie kompetenčného modelu špecialistu vymáhania pohľadávok je vhodnejší sociálne psychologický prístup ako organizačný prístup, nakoľko ho lepšie determinuje.

---

<sup>2</sup> Podľa teórie positioningu, z ktorého tento prístup vychádza, nemôže byť žiadna organizácia, vzhľadom ku svojej konkurencii, nadpriemerná vo všetkých troch oblastiach, pretože by to bolo príliš nákladné a nevyplatilo by sa jej to. Firmy by sa mali snažiť, aby boli nadpriemerné v dvoch kompetenciách a aby neboli podpriemerné v žiadnej z nich (Hroník, 2007, s. 70).

## 1.5 Kľúčové kompetencie

Dôvodom pre vytvorenie kompetenčného modelu špecialistu vymáhania pohľadávok je zabezpečiť na danom úseku pracovný úspech. Pracovný úspech vytvárajú určité kompetencie vyúsťujúce z vlastností a schopností daného zamestnanca nezávisle na tom, na akej pracovnej pozícii sa nachádza. Skôr ako pristúpim k vytvoreniu tohto modelu sa teda budem zaoberať kľúčovými kompetenciami.

Kľúčové kompetencie podľa Vetešku sú špecificky štruktúrované a v praxi efektívne používané súbory znalostí, zručností, pracovných návykov a tiež prejavov postojov a ďalších motívov v správaní pracovníkov (Veteška 2010, s. 101).

„Kľúčové kompetencie nemajú priamy vzťah ku konkrétnemu pracovnému miestu, predstavujú akési 'všeobecnejšie kvalifikácie'<sup>3</sup>.“ (Veteška 2010, s. 89).

Kľúčové kompetencie majú podľa Belza, Siegrista dlhšiu životnosť ako odborné kvalifikácie. Zahŕňajú celé spektrum kvalifikácií. Zvládnutie kľúčových kompetencií vedie k tomu, že účastník je nie len schopný špecificky podľa situácie a flexibilne uplatňovať to, čo sa naučil, ale je aj navyiac schopný meniť podľa svojich potrieb, to čo sa naučil; integrovať do tohto systému nové alternatívne jednanie; vyberať z viac alternatív tak, aby sa choval vhodne; novo nadobudnuté schopnosti spájať so svojimi ďalšími schopnosťami; rozširovať repertoár svojho konania vytvorením vlastnej synergie, teda dospievať k ďalším alternatívam správania spájaním doterajších schopností so schopnosťami novo nadobudnutými (Belz, Siegrist 2001, s. 174).

Veteška, Tureckiová uvádzajú Wernerovo tvrdenie, že obraz zamestnanca sa podľa zamestnávateľov za posledné desaťročie zmenil. Z nesamostatného pracovníka, ktorý bol zameraný len na plnenie presných pokynov sa stal samostatný spolupracovník, ktorý uvažuje v súvislostiach a vie prenášať svoje skúsenosti na rôzne pole úloh (Veteška, Tureckiová, 2008, s. 120).

---

<sup>3</sup> Kvalifikáciou sa rozumie sústava schopností potrebných k získaniu spôsobilosti k výkonu určitej špecifickej činnosti, teda vzťah človeka a práce. Tento termín bol definovaný v súlade s Odporúčením Európskeho parlamentu a Rady EÚ o zavedení európskeho rámca kvalifikácií pre celoživotné učenie (Veteška, Tureckiová 2008, s. 43).

## 1.5.1 Typy kľúčových kompetencií

Ak kompetencie zamestnancov vnímame tak, že sú orientované na úspech, znamená to, že nie sú viazané na žiadnu konkrétnu činnosť, ale otvárajú človeku „univerzálnejšiu“ možnosť pôsobiť v mnohých funkciách a na mnohých pozíciách. Potom z pohľadu tvorby kompetenčného modelu možno siahnuť po overených kompetenciách, ktorých použitie pre tvorbu modelu zaručuje pracovný úspech. Podľa môjho názoru je dobré využiť zdefinované kľúčové kompetencie, ako sa zaoberať hľadaním už objaveného. Veteška uvádza rozdelenie kompetencie podľa Wernera na nasledujúce typy kompetencií (Veteška 2010, s. 90-91):

- **konat' samostatne** – očakáva sa, že pracovník si nájde vlastné spôsoby riešenia problémov a z výsledkov vyvodí správne závery pre budúce konanie.
- **myslieť v súvislostiach** – myslieť predvídavo a prihliadať k dôsledkom vlastného konania na iné pole činností, myslieť v kontexte spoločnosti.
- **samostatne sa učiť** – z vlastnej motivácie byť informovaný a naďalej rozvíjať svoje znalosti a zručnosti, byť schopný zvládať neustále zmeny v pracovnom svete. Byť prístupný technologickému, informačnému a inovačnému pokroku.
- **byť pripravený podávať výkon** – pracovník by mal svojou cieľavedomosťou, efektívnosťou, odbornosťou a obratnosťou prispievať k úspechu celého podniku.
- **radosť z práce** – človek by mal mať svoju prácu rád a k svojim spolupracovníkom sa správať profesionálne.
- **sociálna prispôsobivosť** – prostredníctvom ochoty k spolupráci, schopnosti zdravo a efektívne komunikovať, ochoty k spoločenskej dohode úspešne spolupracovať s ostatnými.
- **dobré pracovné vlastnosti** – dbať na dodržiavanie termínov a kvality, byť spoľahlivý a prístupný technickým a ďalším zmenám.
- **zodpovednosť** – byť pripravený prevziať zodpovednosť a prijímať potrebné opatrenia.

Takto vymedzené kľúčové kompetencie sú optimálne, ako základ pre tvorbu mnou vytvoreného kompetenčného modelu.

## 2 Kompetenčný model

### 2.1 Vymedzenie pojmu

Pokiaľ pristúpim k samotnej tvorbe kompetenčného modelu, teda k splneniu cieľa tejto práce, je potrebné vymedziť ďalší, veľmi podstatný pojem a to samotný kompetenčný model. Aj keď sa v dnešnej dobe s uplatňovaním pojmu kompetenčný model stretávame v organizáciách už omnoho častejšie, nemožno tvrdiť, že je s jeho funkčnosťou a miestom v personálnej oblasti každá organizácia aj stotožnená. Pokiaľ má organizácia vytvorený funkčný kompetenčný model, znamená to pre ňu zisk a aj mnoho ďalších výhod a to z rôznych hľadísk (viac v tabuľke č. 1).

HR	MANAŽÉRI	ORGANIZÁCIA	ZAMESTNANCI
Základný nástroj HRM prepájajúci výber, hodnotenie a rozvoj	Účinný a jednoduchý nástroj riadenia výkonnosti (hodnotenia)	Nadväznosť na stratégiu firmy	Porozumenie potrebám firmy
Cielenejšia komunikácia s klientmi (manažérmi)	Jasný obsah spätnej väzby	Jednotnosť riadenia a spoločný jazyk	Jasné zdieľanie očakávaného správania
Vyššia profesionalita a prepojenie s businessom	Zvýšenie výkonnosti prirodzenou cestou	Benchmarking a organizačný rozvoj	Odporúčanie pre individuálny rozvoj

Tabuľka č. 1: Výhody funkčného kompetenčného modelu

(Hroník, Vedralová, Horváth 2008, s. 38)

Je dôležité zdôrazniť funkčný a správne nastavený kompetenčný model, pretože kým tento nie je urobený efektívne, nemôže byť prínosom pre danú organizáciu a tým organizácia nemôže „oceniť“ jeho miesto v personálnej oblasti. (viac v 2.3 funkčný kompetenčný model).

Na rozdiel od pojmu kompetencia sa s definíciami kompetenčného modelu nestretávame v takom množstve. Môže to byť spôsobené aj tým, že pri pojme kompetencia existuje širšie spektrum názorov na jej obsah.



„Kompetenčný model popisuje konkrétnu kombináciu vedomostí, zručností a ďalších charakteristík osobnosti, ktoré je potrebné k efektívnemu plneniu úloh v organizácii.“ (Kubeš, Spillerová, Kurnický 2004, s. 60).

Zjednodušene povedané „Kompetenčný model predstavuje určitým spôsobom usporiadané kompetencie.“ (Hroník 2006, s. 30).

Tiež možno povedať, že nejde len o isté osobnostné vlastnosti, ale aj pracovné návyky, ktoré umožňujú a zodpovedajú za vysoký výkon na danej pozícii. Patrí medzi ťažiskové nástroje vedenia ľudí v organizáciách a je aj nástrojom pri výbere, tréningu, rozvoji, hodnotení, výkonnosti a plánovaní kariéry.

Cieľom, z pohľadu tejto práce, má byť vytvorenie kompetenčného modelu, avšak ako tvrdí Horváth, z pohľadu firmy alebo organizácie samotný kompetenčný model nie je cieľom. Je prostriedkom k dosiahnutiu cieľa, teda k zvyšovaniu efektivity a výkonnosti. Na to, aby organizácia bola efektívna, potrebuje mať hlavne efektívnych a výkonných ľudí. Pri riadení výkonnosti sa nemôžeme zameriavať len na výsledky (sú správou s určitým oneskorením), ale aj na pozorovanie „ako a čím“ sa tieto výsledky dosahujú. Rozlíšením spôsobu práce a výsledkov môžeme ďaleko cielenejšie riadiť výkon. Funkčný kompetenčný model obsahuje práve tie kompetencie, ktoré sú pre konkrétnu organizáciu dôležité a formulujú očakávania na správanie zamestnancov. Rozvojom týchto kompetencií následne, hoci s určitým oneskorením, zvyšujeme výkonnosť (Horváth 2007, s. 5).

Vytvorenie kompetenčného modelu, ktorý po jeho aplikácii v Sociálnej poisťovni povedie k zvyšovaniu výkonnosti, je vyšším cieľom tejto práce.

### **2.1.1 Kompetenčný model ako most**

Kompetenčný model podľa Hroníka môžeme chápať ako most medzi business (podnikovou) stratégiou a personálnou stratégiou. *Vertikálna integrácia* je v tomto prípade spojitosť medzi kompetenčným modelom a business (podnikovou) stratégiou a *horizontálna integrácia* je previazanosť kompetenčného modelu s jednotlivými personálnymi činnosťami. Tieto stratégie kompetenčný model prevádza do jazyka praktického správania (Hroník 2007, s. 68).



Obr. č. 3: Kompetenčný model ako most

(Hroník, Vedralová, Horváth 2008, s. 35 )

Kompetenčný model je tiež mostom medzi hodnotami spoločnosti a popisom práce (job description). Spoločnosť má obvykle jeden súbor hodnôt (písané alebo nepísané), ktorými sa riadi. Popisov práce (job description) je viac, v malých spoločnostiach ich môže byť toľko, koľko má zamestnancov. V tomto prípade je tiež kompetenčný model praktickým nástrojom prepojenia (Hroník 2007, s. 68).

Takéto chápanie kompetenčného modelu v jeho vertikálnej ako aj horizontálnej integrácii je dôležité pre zdôraznenie jeho významu ako mostu medzi podnikovou a personálnou stratégiou. Aj keď sa pri tvorbe kompetenčného modelu priamo nezaobrám vertikálnou a horizontálnou integráciou v organizácii, nakoľko to nie je cieľ tejto práce, pomáha to pochopiť jeho význam pre danú spoločnosť. Význam vytvorenia kompetenčného modelu ako praktického nástroja prepojenia vidím v tom, že aj keď ho vytváram pre pracovníkov s rovnakým popisom činností, obsahom, ktorých je vymáhanie pohľadávok, ktoré má špecifické postavenie v rámci organizácie, pri jeho úspešnom vytvorení by tento model mohol byť použitý pre akúkoľvek oblasť činností tejto organizácie bez ohľadu na to, či vymáhanie pohľadávok zostane medzi činnosťami organizácie alebo nie.

## 2.2 Výhody kompetenčného modelu

Podľa Hroníka všeobecnými výhodami kompetenčných modelov sú (Hroník 2006, s. 30):

- zjednotenie „jazyka“ manažérov a personalistov;
- poskytovanie jednotných kritérií pre výber a hodnotenie;
- prepojenosť s vyhodnotením „čísiel“;
- základ pre systém hodnotenia, odmeňovania a rozvoj;

- možnosť koncipovať ciele rozvojové programy

„Kompetenčné modely majú ešte jednu výhodu – v dnešných časoch sa náplň práce často mení, želané kompetencie sa menia zriedkavejšie. Prechodom na kompetenčné modely sa presúvame zo štruktúr založených na úlohách k štruktúram založeným na ľuďoch a tímoch.“ (Čo Vám prinesú kompetenčné modely).

Z ohľadom na to, že Sociálna poisťovňa je v neustálom procese zmien, je vytvorený kompetenčný model kľúčom k uplatneniu ľudí aj na iných pozíciách. Pokiaľ by napríklad z dôvodu zlúčenia daní, cieľ a poisťného došlo k zániku alebo presunu činností špecialistov vymáhania pohľadávok do iných inštitúcií, osvedčení zamestnanci spĺňajúci kompetencie podľa kompetenčného modelu, majú veľkú šancu svojho ďalšieho pracovného uplatnenia na iných pozíciách v Sociálnej poisťovni. Zároveň využitie vytvoreného kompetenčného modelu pre pozíciu v Sociálnej poisťovni má perspektívu, respektíve ambíciu byť využitý pre činnosti a pozície v novo konštituovanej inštitúcii, ktorá má prevziať dané činnosti od Sociálnej poisťovne.

## 2.3 Funkčný kompetenčný model

Ako som už spomínala, pokiaľ kompetenčný model nie je funkčný, organizácii prináša skôr komplikácie. Podľa Hroníka musí byť funkčný kompetenčný model charakterizovaný týmito bodmi (Hroník 2007, s. 71):

- **prepájajúci** - teda vytvárajúci mosty, kde je jasná nadväznosť na stratégiu spoločnosti a tiež vytvára výkladový rámec pre personálne činnosti a prepája ich.
- **užívateľsky priateľský (user friendly)** - je charakteristika považovaná za najpodstatnejšiu. Užívateľmi kompetenčného modelu sú všetci manažéri spoločnosti, tzn. že musia byť zrozumiteľné a musí byť vystihnutá podstata veci.
- **jednotný** - fungujúci naprieč spoločnosťou. Môže byť niekoľko variant odvodených od toho istého základu, s radou zdieľaných kompetencií. Jednotný kompetenčný model tiež zjednocuje jazyk v spoločnosti prirodzeným spôsobom, nakoľko podľa neho prebieha množstvo personálnych činností.

- **široko využiteľný** - poskytujúci jednu výkladovú schému pre výber, hodnotenie, rozvoj a vzdelávanie, niekde aj pre odmeňovanie.
- **zdieľaný** - užívateľom nie je predkladaný ako hotový, a ak je nereálne, aby boli všetci jeho spoluautormi, je potrebné, aby si ho sami objavili a stotožnili sa s ním. Zdieľanie je potrebné v organizácii aktívne podporovať.

Kompetenčný model bol vytváraný za účelom jeho efektívneho využitia, preto som brala do úvahy aj body, ktorými funkčnosť kompetenčného modelu charakterizoval Hroník. To, či sa mi podarilo vytvoriť funkčný kompetenčný model je otázkou jeho používania a následného zhodnotenia.

## 2.4 Typy kompetenčných modelov

Pre potreby mojej práce mi najviac vyhovovalo členenie kompetenčného modelu podľa Kubeša, Spillerovej, Kurnického (Kubeš, Spillerová, Kurnický 2004, s. 60):

- **model ústredných kompetencií (core competencies)** - ide o kompetencie, ktoré sú spoločné a nevyhnutné pre všetkých zamestnancov organizácie, bez ohľadu na pozíciu v hierarchii, či na rolu. Príklad: orientácia na zákazníka (v mojej práci orientácia na klienta)
- **špecifický kompetenčný model** - ide o kompetencie, ktoré robia úspešným konkrétnu pozíciu v konkrétnej organizácii. Zvyčajne ide o veľmi presný popis charakteristík správania, pretože tieto modely berú do úvahy množstvo špecifických informácií. Príklad: regionálny manažér predaja (v mojej práci špecialista vymáhania pohľadávok)
- **generický kompetenčný model** - ide o kompetencie z tzv. zoznamu kompetencií na konkrétnu pozíciu (napr. marketingový manažér, hlavný účtovník...). Schopnosť riešiť problémy je typická generická kompetencia (nevyhnutná na každej pozícii v každej organizácii), avšak v rôznych organizáciách reprezentovaná rôznym správaním. Tento model sa väčšinou kvôli zohľadneniu špecifik konkrétnej organizácie neodporúča.

Objekt skúmania v tejto práci je zamestnanec oddelenia vymáhania pohľadávok odboru pohľadávok Sociálnej poisťovne na pozícii špecialista vymáhania pohľadávok. Nakoľko je to pozícia, ktorá má presný popis činností, čím

je potrebný aj presný popis charakteristík správania, ide o špecifický kompetenčný model.

## 2.5 Prístupy k tvorbe kompetenčného modelu

Existuje viacero prístupov k tvorbe kompetenčných modelov. Pre vytvorenie kompetenčného modelu som si zvolila prístupy, ktoré opisujú Kubeš, Spillerová, Kurnický (Kubeš, Spillerová, Kurnický 2004, s. 63):

- **preskriptívny** alebo **vypožičaný prístup** - organizácia nebude vytvárať nové kompetenčné modely, ale „vypožičia“ si hotový model. Z pohľadu úspory času a financií pre organizáciu je tento postup najpriaznivejší, nakoľko nie je potrebné realizovať prieskum.
- **kombinovaný** - prispôsobuje už vytvorený kompetenčný model špecifikám organizácie, v ktorej bude použitý. Modifikácia „vypožičaného“ modelu sa obyčajne realizuje na základe časovo nenáročných metód tak, aby boli zachytené kľúčové rozdiely medzi vypožičaným modelom a špecifikám organizácie, v ktorej sa bude aplikovať.
- **šitý na mieru** - nepracuje s dopredu známymi definovanými kompetenciami, ale znova mapuje organizačný terén. Identifikuje tie prejavy správania, ktoré zaisťujú na manažérskej pozícii nadštandardný výkon. Prístup si vyžaduje okrem dôkladnej znalosti pozícií, pre ktoré sa hľadajú modely nadštandardného výkonu, aj znalosť celej organizácie a vonkajších podmienok, v ktorých pôsobí. Je časovo a metodologicky náročnejší ako predchádzajúce prístupy.

Ako som spomínala v predchádzajúcej časti, pozícia pre ktorú vytváram kompetenčný model je špecifická a nemám poznatok o tom, že by bol niekedy v minulosti vytvorený kompetenčný model na takúto pozíciu. Pre ďalší postup som si zvolila k tvorbe kompetenčného modelu prístup šitý na mieru.

## **2.6 Fázy tvorby kompetenčného modelu**

Pri tvorbe kompetenčného modelu sa budem riadiť postupom, ktorý uvádza Kubeš, Spillerová, Kurnický. Proces identifikácie potrieb rozdeľujú do piatich etáp (Kubeš, Spillerová, Kurnický 2004, s. 46):

- 1) prípravná fáza**
- 2) fáza získavania dát**
- 3) fáza analýzy a klasifikácia informácií**
- 4) popis a tvorba kompetencií a kompetenčného modelu**
- 5) overenie a validizácia kompetenčného modelu**

V nasledujúcich častiach sa budem venovať vymedzovaniu každej fázy v teoretickej úrovni a v 4. kapitole budem tieto fázy aplikovať na predmet a objekt mojej práce, teda výkon agendy vymáhania pohľadávok a zamestnanca odboru pohľadávok Sociálnej poisťovne na pozícii špecialista vymáhania pohľadávok. Na základe získaných poznatkov budem v 4. kapitole vytvárať kompetenčný model ako cieľ mojej práce.

### **1) Prípravná fáza**

Bartoňková uvádza podľa Kubeša, Spillerovej, Kurnického ciele prípravnej fázy (Bartoňková, 2008, s. 91):

- identifikovať kľúčové pracovné pozície, teda cieľovú skupinu pre vznikajúci kompetenčný model,
- získať informácie o cieľoch a strategických zámeroch organizácie,
- porozumieť organizačnej štruktúre,
- ujasniť si cieľ, ktorý sledujeme tvorbou kompetenčného modelu,
- zostaviť projektový tím a časový harmonogram pre tvorbu kompetenčného modelu,
- vybrať prístup pre tvorbu kompetenčného modelu.

### **2) Fáza získavania dát**

Techniky používané pri identifikácii kompetencií sa využívajú aj pri analýze práce a pracovného miesta. Tieto postupy získavajú podrobné informácie

o pracovnom mieste alebo role, ktorá je vykonávaná alebo vykonávaná ešte len bude. Sú to (Kubeš, Spillerová, Kurnický 2004, s. 48):

- rozhovor alebo metóda kritických situácií,
- panely expertov,
- prieskumy,
- databáza kompetenčných modelov,
- analýza pracovných funkcií/úloh,
- priame pozorovanie.

Použitie jednotlivých techník záleží predovšetkým na zámere projektu, časových a finančných možnostiach organizácie a na skúsenostiach konzultantov. Pre všetky projekty platí základné pravidlo, že nie je možné sa spoliehať len na jediný zdroj získavania informácií (Kubeš, Spillerová, Kurnický 2004, s. 48).

Pri samotnej tvorbe kompetenčného modelu som na získanie informácií využila **analýzu pracovného miesta**, podľa postupu, ktorý uvádza Koubek. Koubek analýzu pracovného miesta definuje ako „...inventúru úloh, zodpovedností a podmienok spojených s pracovným miestom a väzieb pracovného miesta na pracovné miesta iné. Z toho sa potom odvodzujú požiadavky, ktoré pracovné miesto kladie na pracovníka.“ Analýzu pracovného miesta možno rozdeliť na otázky týkajúce sa pracovných úloh a otázok týkajúcich sa pracovníka (Koubek 1997, s. 74).

Ako ďalej uvádza, analýza pracovného miesta by mala zobrazovať skutočnú situáciu v dobe zisťovania, a nie tak, ako by mala vyzerat' alebo ako vyzerala v minulosti (Koubek 1997, s. 76).

Ďalším zdrojom na získavanie dát, ktorú som použila pri tvorbe kompetenčného modelu boli **interné a legislatívne zdroje**.

Základným legislatívnym rámcom pre vymedzenie pracovnej činnosti na danú pozíciu je Príloha č. 1 k Zákonníku práce s názvom Charakteristiky stupňov náročnosti pracovných miest (Charakteristiky stupňov náročnosti pracovných miest), ktorá zoraďuje pracovné miesta podľa miery zložitosti, zodpovednosti a namáhavosti práce a z nej vyplývajúce požiadavky na kvalifikáciu zamestnanca a vymedzuje ich šiestimi charakteristikami. Pracovná pozícia špecialistu vymáhania pohľadávok zodpovedá piatemu stupňu náročnosti práce, charakterizuje výkon špecializovaných systémových, koncepčných, tvorivých alebo metodických prác s vysokou duševnou

námahou; komplexné zabezpečovanie najzložitejších úsekov a agend s určovaním nových postupov v rámci systému; riadenie, organizácia a koordinácia veľmi zložitých procesov a systémov vrátane voľby a optimalizácie postupov a spôsobov riešenia. Na výkon týchto prác sa vyžaduje absolvovanie vysokoškolského štúdia minimálne II. stupňa (Zákonník práce). Ďalším legislatívnym rámcom je zákon o konkurze a reštrukturalizácii (zákon o konkurze a reštrukturalizácii), zákon o sociálnom poistení (zákon o sociálnom poistení).

Vzhľadom na dosiahnutie môjho cieľa som si zvolila ako zdroje získavania dát aj interné materiály Sociálnej poisťovne, ako sú: Etický kódex Sociálnej poisťovne, Interný predpis č. 12/2006, Interný predpis č. 6/2011, Katalóg pracovných činností, Mzdový poriadok Sociálnej poisťovne, Plán adaptačnej prípravy špecialistu vymáhania pohľadávok, Pracovná činnosť špecialistu vymáhania pohľadávok, Pracovný poriadok Sociálnej poisťovne a Strategické zámery Sociálnej poisťovne.

Pracovnú náplň a pracovné činnosti som konzultovala s vedúcou oddelenia vymáhania pohľadávok a riaditeľkou odboru pohľadávok.

### **3) Fáza analýzy a klasifikácia informácií**

Priebeh analýzy a kvalifikácie údajov ovplyvňuje zámer projektu, rozsah a použité techniky zberu dát. Tiež je dôležité, či získané informácie posudzujeme vzhľadom k existujúcemu kompetenčnému modelu alebo kompetencie ešte neboli definované. V tejto fáze sa spracováva množstvo záznamov, prepisov rozhovorov, diferencujúcich prejavov. Výstupom je zoznam kompetencií, ktorý sa nakoniec testuje na širšej vzorke respondentov. Kroky môžeme rozdeliť následne (Kubeš, Spillerová, Kurnický 2004, s. 55-56):

- popísať prejavy správania a označiť zdroj týchto údajov,
- zo všetkých získaných informácií identifikovať tie, ktoré prispievajú k úspešným alebo neúspešným výkonom. Výsledkom bude, že do ďalšej fázy sa dostanú len tie záznamy, ktoré môžu byť zdrojom pre tvorbu a popis kompetencií,
- následne sa jednotlivé výroky zaradia do jednotlivých kompetenčným tém, nazývaných aj „kompetenčné kotvy“. Je dôležité zaistiť napríklad viacerými nezávislými expertmi objektivitu klasifikácie,



- nakoniec je vhodné získané prejavy overiť na širšej vzorke respondentov. Jednotlivé vytriedené výroky sú prehodnotenú dotazníkovou metódou. Získame informácie o potrebnosti jednotlivých prejavov v danej pozícii, prípadne celých kompetencií. Táto informácia bude tiež dôležitá pre konečné rozhodnutie o zaradenie kompetencie do kompetenčného modelu.

Pri tvorbe kompetenčného modelu som postupovala na základe prvých troch krokov, kde som sa v prvom rade zamerala na prejavy správania objektu skúmania - špecialistu vymáhania pohľadávok. V druhom kroku som sa zamerala na identifikovanie informácií, ktoré prispievajú k úspešným výkonom pri predmete skúmania, výkone agendy vymáhania pohľadávok. V treťom kroku som následne výroky zaradila do kompetenčných kotiev. Posledný krok som neaplikovala, nakoľko to nebolo cieľom mojej práce a bolo by to nad jej rozsah.

#### **4) Popis a tvorba kompetencií a kompetenčného modelu**

V tejto fáze sa prepracováva charakteristika kompetencie, aby čo najpresnejšie vystihovala a zrozumiteľne popisovala správanie, ktoré ju charakterizuje. Kompetenciu je potrebné pomenovať a vytvoriť stupnicu, teda popísať rôzne prejavy kompetencie podľa úrovne ich rozvoja. Úrovne môžu začať negatívnymi prejavmi, nízko rozvinutou úrovňou až po vysokú úroveň kompetencie. Medzi hlavné princípy pri tvorbe kompetencie alebo stupnice patrí používanie jednoduchého zrozumiteľného jazyka; nájdenie kompromisu medzi úrovňou všeobecnosti a konkrétnosti popisu a vyvarovanie sa popisovaniu kompetencie v kruhu (v opise by sa nemal použiť názov kompetencia). Definitívny názov kompetencie by mal byť skráteným a súhrnným vyjadrením správania, ktoré tvorí jadro kompetencie a mal by byť vytvorený následne na to, ako existuje popis stupníc (Kubeš, Spillerová, Kurnický 2004, s. 56-57).

Hroník uvádza niekoľko stupníc hodnotenia úrovne kompetencie. Medzi najčastejšie volené stupnice patrí práve päťbodová stupnica hodnotenia úrovne kompetencie. Stupnica má v sebe veľký potenciál diferenciacie a je univerzálne použiteľná. Používa buď klasické stupne od 1 do 5 alebo od 5 do 1, respektíve od 0 do 4. Táto stupnica ponúka dostatočný priestor pre diferenciaciu, ktorá je potrebná v praxi v organizácii, a ktorú sú schopní zvládnuť ľudia s rôznymi skúsenosťami (Hroník, 2006, s. 43).

<b>Bodová hodnota</b>	<b>Približná charakteristika</b>
<b>0</b>	Nedostatočná, „ohrozujúca“ úroveň. Je možné konštatovať zásadné rozpory so všetkými bodmi z pozorovateľného správania, ktoré sú uvedené v príslušnej kompetencii v kompetenčnom modeli, prípadne absencia danej kompetencie, aj keď bola príležitosť ju prejaviť. Je možné formulovať rozvoj od základov a ihneď.
<b>1</b>	Podpriemerná, limitujúca úroveň. Je možné konštatovať zásadný rozpor s niektorými z bodov pozorovateľného správania, ktoré sú uvedené u príslušnej kompetencie v kompetenčnom modeli. V danej kompetencii je možné formulovať systematický rozvoj, ktorého cieľom je potlačenie slabých stránok.
<b>2</b>	Postačujúca minimálna úroveň. S čiastkovými výhradami zodpovedajú kompetenčnému modelu, resp. popisu prejavu kompetencií na úrovni pozorovateľného správania. Je možné formulovať kľúčové oblasti k zlepšeniu. Rozvoj sa zameriava na posilnenie silných a potlačenie slabých stránok.
<b>3</b>	Optimálna úroveň. Presne zodpovedá kompetenčnému modelu. V danej kompetencii je možné formulovať čiastkové oblasti k zlepšeniu. Už nie je možné formulovať „kvalitatívny skok“. V danej kompetencii nie je možné formulovať žiadnu výhradu. Rozvoj sa zameriava na posilňovanie silných stránok.
<b>4</b>	Excelentná úroveň, ideálny stav. Prejav kompetencie je na vzorovej úrovni, pri ktorej nie je možné formulovať žiadnu čiastkovú oblasť k zlepšeniu.

Tabuľka č. 2: Ukážka päťbodovej stupnice

(Hroník 2006, s. 43)

Pre hodnotenie úrovne kompetencie by som zvolila práve päťbodovú stupnicu, pretože ako bolo uvedené vyššie, je univerzálna a má potenciál diferenciacie. Avšak hodnotenie úrovne kompetencie je pre potreby mojej práce nad jej rozsah, preto hodnotenie aplikovať nebudem.

## 5) Overenie a validizácia kompetenčného modelu

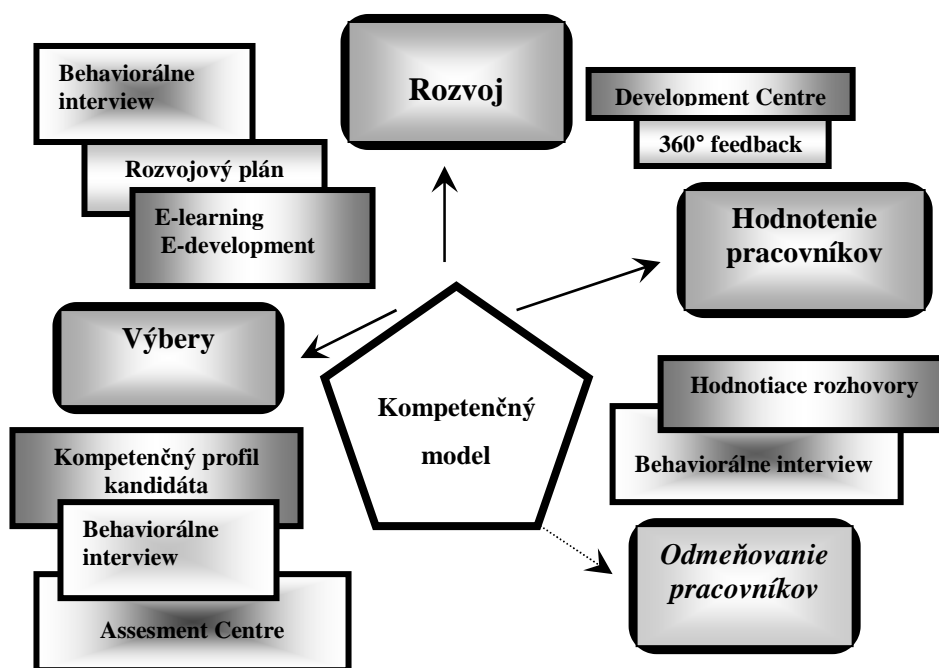
Nakoniec prichádza na rad overenie, či model v skutočnosti popísal také správanie, vďaka ktorému sú dosahované nadpriemerné výsledky, resp. či sa môžeme na model spoľahnúť pri výbere, hodnotení, identifikácii potrieb rozvoja a pod. Ako najbežnejší spôsob validizácie je využitie 360° spätnej väzby<sup>4</sup> (Kubeš, Spillerová, Kurnický 2004, s. 68). Vzhľadom na to, že cieľom tejto práce je vytvorenie kompetenčného modelu a nie jeho overovanie v praxi a nakoľko by bol

<sup>4</sup> Armstrong uvádza definíciu 360° spätnej väzby podľa Warda ako „systematické zhromažďovanie údajov o pracovnom výkone jedinca alebo skupiny získaných z množstva zdrojov, hodnotiacich tento pracovný výkon, na ktoré nadväzuje poskytovanie spätnej väzby.“ (Armstrong, 2007, s. 433).

rozsah práce prekročený, nebudem overenie a validizáciu kompetenčného modelu do práce aplikovať a nebudem ju ani uvádzať do tvorby kompetenčného modelu v 4. kapitole.

## 2.7 Využitie kompetenčného modelu

Myslím si, že najvýstižnejšie vyjadril jedinečnosť a využitie kompetenčného modelu Hroník „V súčasnosti nemáme iný nástroj než je kompetenčný model, ktorý by vytvoril jednotný výkladový rámec pre výber, hodnotenie, rozvoj a vzdelávanie, poprípade odmeňovanie.“ (Hroník 2007, s. 73).



Obr. č. 4: Uplatnenie kompetenčného modelu

(Hroník, Vedralová, Horváth 2008, s. 47)

S týmto tvrdením sa stotožňuje aj Veteška, podľa ktorého kompetenčný model je možné využiť v mnohých oblastiach riadenia a rozvoja ľudských zdrojov, tiež sa môže stať návodom pri plánovaní kariéry (Veteška 2010, s. 142). Nie je pomôckou len pre manažérov a personalistov, ale aj pre samotného zamestnanca, ktorý vykonáva danú činnosť.

Kompetenčný model môže vnášať do správania ľudí silný prvok merateľnosti, čo môže zo strany manažmentu vyvolať tlak na zmenu správania. Tlak sa môže vytvárať vtedy, keď sa organizácii nebude dariť, alebo nebude schopná udržať krok s konkurenciou. Využitie kompetenčného modelu by preto malo byť považované za viac než len príležitosť vopred sa pripraviť na zmenu podmienok, napríklad absolvovaním rôznych rozvojových programov, identifikovaním svojich silných a slabých stránok a tým zvýšením svojich šancí na zamestnanie sa v budúcnosti (Kubeš, Spillerová, Kurnický 2004, s. 63).

Vytvorenie kompetenčného modelu špecialistu vymáhania pohľadávok v Sociálnej poisťovni sleduje zatiaľ prvotný cieľ a to výber vhodného pracovníka na danú pozíciu. V ďalšom období by mohol model poslúžiť na rozvoj kompetencií u daného pracovníka do požadovaných úrovní a neskôr k hodnoteniu pracovníka za účelom jeho optimálneho odmeňovania. Tieto ambície má za predpokladu, že kompetenčný model bude plne funkčný a efektívne použitý.

### 3 Sociálna poisťovňa

Pre vytvorenie ucelenejšej predstavy o prostredí, do ktorého má byť kompetenčný model zasadený, je potrebné predstaviť organizáciu z hľadiska jej historického vývoja, predmetu činnosti, hierarchie a právomoci jednotlivých orgánov organizácie. Považujem za potrebné zdôrazniť, že ide o jedinečnú organizáciu, ktorá sa z hľadiska svojho postavenia odlišuje od organizácií súkromných, preto je dôležité venovať väčšiu pozornosť jej vzniku, postaveniu a fungovaniu.

#### **História**

Sociálna poisťovňa ako verejnoprávna inštitúcia bola zriadená 1. novembra 1994 zákonom o Sociálnej poisťovni (zákon o Sociálnej poisťovni) a poverená výkonom nemocenského poistenia a dôchodkového zabezpečenia, ktoré prevzala od svojej predchodkyne Národnej poisťovne. Postupne sa jej pôsobnosť, zameraná na výkon nemocenského poistenia a dôchodkového zabezpečenia občanov, rozširovala. Od 1. apríla 2002 prevzala od Slovenskej poisťovne, a.s. zákonné poistenie zodpovednosti zamestnávateľov za škodu v dôsledku pracovných úrazov a chorôb z povolania, ktoré bolo od roku 2004 zmenené na úrazové poistenie. Na základe reformy sociálneho systému začala Sociálna poisťovňa popri úrazovom poistení, transformovanom dôchodkovom - starobnom a invalidnom a nemocenskom poistení na základe zákona o sociálnom poistení (zákon o sociálnom poistení), vykonávať aj poistenie v nezamestnanosti a garančné poistenie. Od roku 2005 plní Sociálna poisťovňa významné úlohy aj v starobnom dôchodkovom sporení, pre ktoré zabezpečuje najmä výber príspevkov, ich postupovanie dôchodkovým správcovkým spoločnostiam a registrovanie zmlúv o starobnom dôchodkovom sporení (charakteristika Sociálnej poisťovne).

**Orgánmi Sociálnej poisťovne sú** (charakteristika Sociálnej poisťovne):

- a) generálny riaditeľ poisťovne,
- b) Dozorná rada poisťovne,
- c) riaditeľ pobočky poisťovne.

**Organizačné zložky Sociálnej poisťovne sú:** Ústredie Sociálnej poisťovne a pobočky Sociálnej poisťovne, ktoré sú vecne príslušné na konanie vo veciach sociálneho poistenia a vo veciach starobného dôchodkového sporenia vo

vymedzenom rozsahu. Na čele pobočky je riaditeľ. Sociálna poisťovňa má 36 pobočiek v ôsmich krajoch v rámci územnosprávneho členenia Slovenskej republiky. Územné obvody a sídla pobočiek určuje Štatút Sociálnej poisťovne (charakteristika Sociálnej poisťovne).

Sociálna poisťovňa poskytuje za podmienok ustanovených v zákone o sociálnom poistení z určených piatich druhov poistenia nasledovné dávky: nemocenské, dôchodkové, starobné, invalidné, garančné poistenie a poistenie v nezamestnanosti (charakteristika Sociálnej poisťovne).

Pobočky Sociálnej poisťovne sa okrem výkonu sociálneho poistenia zaoberajú výberom a vymáhaním poistného. Pre tieto účely majú zriadené útvary pre výber poistného a útvary pre vymáhanie pohľadávok. Ústredie má v zmysle zákona o sociálnom poistení príslušnosť na uplatňovanie pohľadávok na poistnom, pokutách, penále a na dávkach garančného poistenia, o ktorých rozhodol generálny riaditeľ. V súčasnej dobe sú to pohľadávky voči dlžníkom v konkurze a reštrukturalizácii. Na tento účel je zriadené oddelenie vymáhania pohľadávok ústredia, do ktorého patria špecialisti vymáhania pohľadávok, pre ktorých sa kompetenčný model vytvoril (Organizačný poriadok Sociálnej poisťovne).

Na čele Sociálnej poisťovne je generálny riaditeľ. Ústredie Sociálnej poisťovne sa organizačne člení na päť sekcií na čele s riaditeľmi sekcií, ktorí sú priamo riadení generálnym riaditeľom Sociálnej poisťovne. Každá sekcia sa organizačne člení na odbory, na čele s riaditeľom odboru. Odbory sa skladajú z oddelení, ktoré riadia vedúci oddelení (Organizačný poriadok Sociálnej poisťovne).

Členenie je dôležité z hľadiska vymedzenia právomocí uvedených v Kompetenčnom poriadku priamo sa vzťahujúcich k agende vymáhania pohľadávok, ktorú zabezpečujú špecialisti vymáhania pohľadávok.

### **3.1 Odbor pohľadávok**

Odbor pohľadávok je začlenený do sekcie ekonomiky a je jedným z piatich odborov tejto sekcie. Odbor pohľadávok sa člení na tri oddelenia (Organizačný poriadok Sociálnej poisťovne):

- 1) oddelenie metodiky pohľadávok,
- 2) oddelenie správy pohľadávok,

3) oddelenie vymáhania pohľadávok.

Pokiaľ prevažná činnosť oddelenia metodiky pohľadávok a oddelenia správy pohľadávok je zameraná na činnosť pobočiek, oddelenie vymáhania pohľadávok je výkonným oddelením zaoberajúcim sa vymáhaním pohľadávok, ktoré preberá od pobočiek a ústredia. Ide o pohľadávky na poistnom, penále, pokutách a dávkach, ktoré vznikli neplnením povinností odvádzateľov, na majetok ktorých bol vyhlásený konkurz alebo ktorým bola povolená reštrukturalizácia. Tieto pohľadávky vymáhajú špecialisti na oddelení vymáhania pohľadávok. Podľa Organizačného poriadku Sociálnej poisťovne oddelenie vymáhania pohľadávok sa venuje týmto činnostiam (Organizačný poriadok Sociálnej poisťovne):

- 1) uplatňuje pohľadávky na poistnom, príspevkoch, sankciách a dávkach garančného poistenia, ak suma pohľadávky presiahne sumu určenú štatutárom poisťovne, pohľadávky na preplatkoch na rente núteným výkonom rozhodnutia, pohľadávky na preplatkoch na dôchodkových dávkach a pohľadávky vzniknuté v prípade, ak zamestnávateľ nezaplatil poisťovni sumu vyplatených plnení vyplývajúcich z jeho zodpovednosti za škodu pri pracovnom úraze a chorobe z povolania,
- 2) zastupuje poisťovňu na schôdzi veriteľov a zasadnutiach veriteľského výboru v konkurzných konaniach a na zasadnutiach veriteľského výboru a v schvaľovacej schôdzi v reštrukturalizačnom konaní,
- 3) zastupuje poisťovňu v konaniach pred súdmi,
- 4) vedie evidenciu zmlúv o spolupráci pri vykonávaní exekúcií,
- 5) realizuje postúpenie pohľadávok tretej osobe za odplatu obchodnou verejnou súťažou a postúpenie pohľadávok v konkurze a v likvidácii na tretiu osobu so 100 %-nou majetkovou účasťou štátu,
- 6) sumarizuje žiadosti o odpustenie povinnosti zaplatiť penále, ktoré je príjmom štátneho rozpočtu a predkladá tieto žiadosti MF SR na udelenie súhlasu s odpustením povinnosti zaplatiť toto penále,
- 7) zabezpečuje komunikáciu s MF SR súvisiacu s trvalým upustením od vymáhania pohľadávok štátu a pripravuje podklady pre rozhodnutie generálnemu riaditeľovi,

- 8) vypracúva rozhodnutia v prvom stupni vo veci žiadosti dlžníkov o splátky dlžných súm pri pohľadávkach, u ktorých došlo k prechodu vecnej príslušnosti z pobočky na ústredie, ak suma pohľadávky presiahla sumu určenú štatutárom poisťovne.



## 4 Tvorba kompetenčného modelu

### špecialistu vymáhania pohľadávok

Jadro celej práce je sústredené do tejto kapitoly, v ktorej sa budem venovať samotnej tvorbe kompetenčného modelu a to na základe postupu špecifikovaného bližšie v časti 2.6. Nasledujúce podkapitoly budú niesť názov presne podľa fáz opisovaných v spomínanej časti a budem rozpracovávať tvorbu kompetenčného modelu pre dosiahnutie cieľa tejto práce.

#### 4.1 Prípravná fáza

V prvej, prípravnej fáze budem jednotlivo identifikovať ciele tejto fázy, tak ako boli uvedené v podkapitole 2.6 časť 1). Pri identifikovaní týchto cieľov som využila prevažne informácie z interných zdrojov organizácie a na základe konzultácie s vedúcou oddelenia vymáhania pohľadávok a riaditeľkou odboru pohľadávok.

- **identifikovať kľúčové pracovné pozície, teda cieľovú skupinu pre vznikajúci kompetenčný model**

Pracovná pozícia špecialistu vymáhania pohľadávok.

- **získať informácie o cieľoch a strategických zámeroch organizácie**

Strategické zámery činnosti Sociálnej poisťovne na obdobie rokov 2011-2016 v oblasti vymáhania pohľadávok obsahujú aj ciele zrýchlenia procesu vymáhania pohľadávok a rozdelenia pôsobnosti v oblasti vymáhania medzi pobočkami a ústredím na optimálnu úroveň a centralizovanie činností vyžadujúcich si špecifické znalosti, napr. reštrukturalizácie (Strategické zámery Sociálnej poisťovne).

Pre naplnenie zámeru zrýchlenia procesu v oblasti vymáhania pohľadávok je potrebné rozlíšenie rutinných procesov vo vymáhaní a ich postupná automatizácia a menej sa vyskytujúcich, zložitých, časovo a odborne náročných činností, ktoré v danom procese vymáhania by mali byť odčlenené, aby ho nespomaľovali.

Činnosti vyžadujúce si špecifické znalosti ako napríklad reštrukturalizácia a konkurz budú centralizované. Pre realizáciu optimalizácie činností je potrebné vytvorenie kompetenčného modelu pracovníka ústredia, ktorý bude vykonávať centralizované činnosti v oblasti reštrukturalizácií a konkurzov. Základom pre určenie špecializácie je vecné odčlenenie činností v oblasti vymáhania, ktoré budú vykonávať špecialisti vymáhania pohľadávok ústredia od činností, ktoré zostanú v náplni pracovníkov pobočiek Sociálnej poisťovne (Strategické zámery Sociálnej poisťovne).

- **porozumieť organizačnej štruktúre**

Sociálna poisťovňa vykonáva svoje činnosti prostredníctvom dvoch základných organizačných zložiek, ktorými sú Ústredie Sociálnej poisťovne (ďalej len ústredie) a pobočky Sociálnej poisťovne (ďalej len pobočky). Špecialista vymáhania pohľadávok je začlenený do organizačnej zložky ústredia, pod sekciu ekonomiky, odbor pohľadávok, na oddelenie vymáhania pohľadávok. Na oddelenie vymáhania pohľadávok nastupuje zamestnanec najskôr do pozície referenta vymáhania pohľadávok. S ohľadom na jeho doterajšiu prax sa určí potrebná dĺžka adaptačnej prípravy v rozpätí od jedného do šesť mesiacov, počas ktorej má stanoveného konzultanta s pozíciou špecialista vymáhania pohľadávok. Referent vymáhania pohľadávok sa počas adaptačnej prípravy oboznamuje so základnými právnymi predpismi upravujúcimi oblasť sociálneho poistenia a oblasť vymáhania ako aj so základnými vnútornými predpismi Sociálnej poisťovne formou samoštúdia. Pod vedením konzultanta od samého začiatku adaptačnej prípravy vykonáva jednotlivé úkony vymáhania. Po úspešnom absolvovaní adaptačnej prípravy je preradený na pozíciu špecialistu vymáhania pohľadávok.

- **ujasniť si cieľ, ktorý sledujeme tvorbou kompetenčného modelu**

Pre naplnenie strategického zámeru rozdelenia pôsobnosti v oblasti vymáhania pohľadávok medzi ústredie a pobočky, je potrebné systémovo rozdeliť činnosti spadajúce do pôsobnosti ústredia a odčleniť ich od činností pobočiek (Strategické zámery Sociálnej poisťovne). Pre realizáciu činností, ktoré budú centralizované na ústredie je potrebné vytvoriť kompetenčný model špecialistu vymáhania pohľadávok.

- **zostaviť projektový tím a časový harmonogram pre tvorbu kompetenčného modelu**

Projektový tím by mali tvoriť ľudia, ktorí po odbornej a vecnej stránke riadia proces vymáhania a na jednotlivých riadiacich úrovniach zodpovedajú za výkon špecialistu vymáhania pohľadávok. Členom tímu by mal byť aj zamestnanec odboru ľudských zdrojov a pomocným členom špecialista vymáhania pohľadávok, ktorý v súčasnej dobe vykonáva činnosti súvisiace s vymáhaním. Pre tvorbu kompetenčného modelu však nebol vytvorený projektový tím, nakoľko ide o vytvorenie modelu v teoretickej rovine. Z pohľadu realizácie strategických zámerov by uvedený kompetenčný model mal byť vytvorený do prvého polroka 2012, nakoľko systémová zmena spočívajúca v odčlenení činností pobočiek od činností ústredia by mala prebehnúť od 1. júla 2012.

- **vybrať prístup pre tvorbu kompetenčného modelu**

K tvorbe kompetenčného modelu si vyberám prístup šitý na mieru ako bolo uvedené v časti 2.5.

## **4.2 Fáza získavania dát**

Za najvhodnejšiu a najpriateľnejšiu techniku získavania dát pre tvorbu kompetenčného modelu, čo je cieľ mojej práce, som si zvolila analýzu pracovného miesta podľa Koubka spomínanej v podkapitole 2.6 časť 2). Analýza je rozdelená na otázky týkajúce sa pracovných úloh a otázok týkajúcich sa pracovníka a je zameraná na otázky týkajúce sa predmetu skúmania a otázky týkajúce sa objektu skúmania mojej práce. K odpovediam na otázky som sa dopracovala preštudovaním interných materiálov ako sú Interný predpis č. 12/2006, Mzdový poriadok Sociálnej poisťovne, Pracovný poriadok Sociálnej poisťovne, Pracovná činnosť, Katalóg pracovných činností, Plán adaptačnej prípravy, zákon o konkurze a reštrukturalizácii (zákon o konkurze a reštrukturalizácii), zákon o sociálnom poistení (zákon o sociálnom poistení), Zákonník práce (Zákonník práce) a konzultáciou o pracovnej náplni a pracovných činnostiach s vedúcou oddelenia vymáhania pohľadávok a riaditeľkou odboru pohľadávok.

**Analýza pracovného miesta** (Koubek, 1997, s. 74-76):

**A1. Kto vykonáva prácu, aký je názov práce, pracovná funkcia? Ako je pracovné miesto organizačne začlenené.**

Prácu vykonáva právnik, špecialista vymáhania pohľadávok. Pracovné miesto je na oddelení vymáhania pohľadávok v odbore pohľadávok ústredia Sociálnej poisťovne (Pracovná činnosť).

#### **A2. Čo vyžaduje daná práca, aká je jej povaha?**

Vyžaduje si vysokoškolské vzdelanie právnického smeru minimálne II. stupňa, praktické skúsenosti zo zastupovania na súdoch a ide o prevažne duševnú činnosť, spojenú s administratívnou činnosťou (Mzdový poriadok Sociálnej poisťovne).

#### **A3. Ako sa práca vykonáva?**

Práca si vyžaduje samostatné riešenie zložitej právnej agendy v oblasti konkurzného a reštrukturalizačného práva, vrátane zastupovania v právnych sporoch na súdoch (Pracovná činnosť).

#### **A4. Prečo sa úlohy a povinnosti vykonávajú tak, ako sa vykonávajú?**

Činnosť vyplýva zo spôsobu uplatňovania pohľadávok v konkurzoch a reštrukturalizáciách, ide o písomnú formu prihlasovania pohľadávok v lehotách určených zákonom u správcu konkurznej podstaty a na súde, výkon veriteľských práv sa uskutočňuje osobnou účasťou na schôdzach veriteľov, na zasadnutiach veriteľských výborov, účasťou na pojednávaniach a písomnou formou pri udeľovaní pokynov. Proces je upravený zákonom o konkurze a reštrukturalizácii (zákon o konkurze a reštrukturalizácii a Pracovná činnosť).

#### **A5. Kedy sú úlohy a povinnosti vykonávané?**

Úlohy sú vykonávané v bežnej pracovnej dobe, v lehotách a termínoch určených právnym predpisom, súdmi, reštrukturalizačným správcom a správcom konkurznej podstaty (Pracovný poriadok Sociálnej poisťovne).

#### **A6. Kde sú úlohy a povinnosti vykonávané?**

Spravidla sa vykonávajú na pracovnom mieste, v prípade potreby, na mieste určenom správcom konkurznej podstaty alebo na súdoch (Pracovný poriadok Sociálnej poisťovne).

#### **A7. Aké je vzájomné relatívne postavenie jednotlivých úloh a povinností, ich hierarchické usporiadanie z hľadiska obtiažnosti, frekvencie, dôležitosti?**

Dôležitosť úloh je stanovená právnym predpisom, ich naliehavosť je určená lehotami a termínmi. Z tohto hľadiska ide o prioritu v úkonoch súvisiacich s prihlásením pohľadávok do konkurzu a reštrukturalizácie a v podaných žalobách o uznanie pohľadávok, v ďalšom rade ide o zabezpečenie výkonu veriteľských práv.

Z hľadiska obtiažnosti na prvom mieste je argumentácia v podaných žalobách a v súdnych procesoch. Na druhom mieste v obtiažnosti je posudzovanie reštrukturalizačných plánov a výkon veriteľských práv pri predaji majetku ako aj prihlasovanie pohľadávok voči dlžníkom pri veľkom počte pohľadávok. Obtiažnosť je závislá hlavne na zložitosti právneho problému, ktorý je v danej oblasti riešený. Z hľadiska frekvencie je prihlasovanie pohľadávok vo všetkých konkurzoch a reštrukturalizáciách, taktiež posudzovanie reštrukturalizačných plánov v každom vyskytnutom sa prípade, kde má Sociálna poisťovňa prihlásenú pohľadávku ako aj výkon veriteľských práv na schôdzach veriteľov, zriedkavejšie je podávanie žalôb, ktoré je len v prípade popretých pohľadávok a práca vo veriteľských výboroch tam, kde bola Sociálna poisťovňa zvolená za člena veriteľského výboru na schôdzi veriteľov (zákon o konkurze a reštrukturalizácii a zákon o sociálnom poistení).

#### **A8. Komu sa pracovník zodpovedá za plnenie úloh?**

Pracovník sa zodpovedá vedúcemu oddelenia vymáhania pohľadávok, a v hierarchii ďalším nadriadeným vedúcim pracovníkom, t.j. riaditeľovi odboru pohľadávok, riaditeľovi sekcie ekonomiky. V súvislosti s dopadom vykonávanej činnosti priamo na hospodárenie Sociálnej poisťovne sa zodpovedá priamo aj generálnemu riaditeľovi Sociálnej poisťovne (Interný predpis č. 12/2006).

#### **A9. Aký je vzťah pracovného miesta k iným pracovným miestam?**

V rámci daného regiónu (z hľadiska územnosprávneho členenia ide o kraj) sú vedúci útvarov vymáhania pobočiek Sociálnej poisťovne zodpovední za prípravu a odovzdanie podkladov pre uplatnenie pohľadávok v konkurzoch a reštrukturalizáciách v krajskej pôsobnosti priamo špecialistovi vymáhania pohľadávok ústredia (Interný predpis č. 12/2006).

#### **A10. Aké sú normy výkonu, aký je štandardný výkon?**

Výkon je požadovaný na sto percent. Ide o nulovú toleranciu vo vzťahu k neuplatneniu pohľadávok u všetkých vyhlásených konkurzov a povolených reštrukturalizácií v kraji. Je povolená mierna tolerancia pri posune termínov neurčených právnym predpisom, z dôvodu zabezpečenia prioritných úloh (Interný predpis č. 12/2006).

#### **A11. Existuje možnosť výcviku pri vykonávaní práce?**

Výcvik prebieha počas adaptačného procesu (Mzdový poriadok Sociálnej poisťovne).

**A12. Aké sú obvyklé pracovné podmienky? Fyzikálne, sociálne prostredie a platové podmienky.**

Fyzikálne prostredie je stanovené podľa noriem pre prácu v kancelárii, k dispozícii má PC, tlačiareň, telefón a mobil. Sociálne prostredie - každý pracovník pracuje v samostatnej kancelárii a individuálne v rámci pracovnej doby s nevyhnutnosťou pracovných ciest.

Platové podmienky sú určené v základnej mzde v tarifnej triede 12 s osobným ohodnotením, odmenami a prémiami podľa Mzdového poriadku Sociálne poisťovne (Mzdový poriadok Sociálnej poisťovne a Zákonník práce).

**B1. Fyzické požiadavky.**

Zamestnanie je prevažne sedavé s nevyhnutnosťou pracovných ciest (Pracovný poriadok Sociálnej poisťovne).

**B2. Duševné požiadavky.**

U zamestnanca je požadované vysokoškolské vzdelanie, s vysokou mierou zodpovednosti, so schopnosťou vyjadrovať sa, schopnosťou riešiť problémy, so sebavedomým, rozhodným a slušným vystupovaním, s požadovanými znalosťami z oblasti práva a to najmä súdneho konania, konkurzov a reštrukturalizácii (Pracovný poriadok Sociálnej poisťovne a Katalóg pracovných činností).

**B3. Zručnosti.**

U zamestnanca sú vyžadované organizačné, administratívne a počítačové zručnosti, so schopnosťami kontaktu so spolupracovníkmi ako aj s konfliktnými osobami, dobré komunikačné zručnosti (Katalóg pracovných činností).

**B4. Vzdelanie a kvalifikácia.**

Na vykonávanie pracovnej činnosti je potrebné vysokoškolské vzdelanie II. stupňa v odbore právo, prax aspoň 5 rokov. Predpokladá sa priebežné vzdelávanie v oblasti práva, oboznamovanie sa s novými právnymi predpismi (Mzdový poriadok Sociálnej poisťovne a Katalóg pracovných činností).

**B5. Pracovné skúsenosti.**

Nevyhnutnosťou sú predchádzajúce skúsenosti z oblasti konkurzov a reštrukturalizácií, z oblasti vymáhania pohľadávok (Mzdový poriadok Sociálnej poisťovne).

**B6. Charakteristiky osobnosti a postojov.**

Samostatnosť, odbornosť, zodpovednosť, schopnosť pracovať bez dozoru, stálosť názorov, znalosť právnych predpisov a ich aplikácie.

K osobnostným charakteristikám som dospela na základe charakteru obsahu pracovných činností, pracovnej náplne, konzultáciou s vedúcou oddelenia vymáhania pohľadávok a z popisu situácií a prejavov správania sa od špecialistov vymáhania pohľadávok (Katalóg pracovných činností).

**Popis a špecifikácia pracovného miesta** (Koubek, 1997, s. 76-77):

**Pracovné miesto:** špecialista vymáhania pohľadávok

**Číslo klasifikácie zamestnania:**

**Kvalifikačná trieda:** 12

**Charakteristika práce:** samostatné vykonávanie právnej agendy pri správe pohľadávok v konkurzoch a reštrukturalizáciách, súvisiace s ich uplatňovaním a výkonom veriteľských práv, vypracovanie stanovísk, vyjadrení k zložitým meritórnym problémom v oblasti vymáhania, vybavovanie písomných podnetov a podaní fyzických osôb a právnických osôb v oblasti vecnej pôsobnosti vymáhania pohľadávok, vypracovanie podkladov k metodickému usmerneniu pobočiek Sociálnej poisťovne v oblasti vymáhania pohľadávok (Pracovná činnosť).

**Povinnosti:** prihlasovanie pohľadávok v konkurze a reštrukturalizácii, podávanie žalôb pri popretí a neuznaní pohľadávok, účasť na súdnych pojednávaniach, účasť na schôdzkach veriteľov, práca vo veriteľských výboroch, podávanie záväzných pokynov pri predaji majetku správcom konkurznej podstaty, schvaľovanie rozvrhu výťažku z konkurzu, analýza reštrukturalizačného plánu, vypracovanie námietok k reštrukturalizačnému plánu, návrh na zmenu plánu, návrh na neúčinnosť plánu, vypracovanie stanovísk k hlasovaniu o pláne, sledovanie Obchodného vestníka, podávanie podnetov orgánom činným v trestnom konaní pre podozrenie zo spáchania trestných činov v oblasti sociálneho poistenia, marenia konkurzného a reštrukturalizačného konania, podávanie exekučných návrhov, vypracovanie úkonov súvisiacich s exekučným konaním, vydávanie rozhodnutí o splátkach dlžných súm, vypracovanie záložných zmlúv, vedenie spisovej agendy, evidencia písomností (Pracovná činnosť, zákon o konkurze a reštrukturalizácii, zákon o sociálnom poistení).

**Vybavenie:** PC, tlačiareň, telefón, mobil, kancelársky nábytok, kancelárske potreby (Pracovný poriadok Sociálnej poisťovne).

**Bezprostredne nadriadená funkcia:** vedúca oddelenia vymáhania pohľadávok (Pracovná činnosť).

**Vzt'ah k ostatným pracovným miestam:** ide o rovnocenné postavenie všetkých špecialistov vymáhania v rámci oddelenia, ich pôsobnosť je rozdelená podľa krajov a spravujú pohľadávky v konkurze a reštrukturalizácii postúpené z pobočiek Sociálnej poisťovne z daného kraja. Vedúci útvarov vymáhania pohľadávok na pobočkách sú k nim vo vzťahu priamej povinnosti postúpenia podkladov k uplatneniu pohľadávok voči dlžníkov v konkurze a reštrukturalizácii (Interný predpis č. 6/2011).

**Pracovné podmienky:** kancelárske prostredie (Pracovný poriadok Sociálnej poisťovne).

**Riziká:** syndróm vyhorenia, prepracovanosť, závažné ochorenie chrbtice, duševné poruchy, poruchy správania, závažné psychosomatické ochorenia a pod. (Katalóg typových pozícií).

**Vzdelanie:** Vysokoškolské II. stupňa, odbor právo (Pracovná činnosť a Katalóg pracovných činností).

**Požadovaná prax:** 5 rokov (Pracovná činnosť).

**Duševné požiadavky a charakteristika osobnosti:** nie sú stanovené vnútornými normami, pri výbere zamestnanca sa kladie dôraz na prejav, vystupovanie, vyjadrovaciu schopnosť (Plán adaptačnej prípravy špecialistu vymáhania pohľadávok).

**Fyzické požiadavky:** nie sú stanovené

Pri popise a špecifikácii pracovného miesta som čerpala z Pracovnej činnosti, Pracovného poriadku, Interného predpisu č. 6/2011, Katalógu pracovných činností, Katalógu typových pozícií, zákonu o konkurze a reštrukturalizácii, zákonu o sociálnom poistení, Plánu adaptačnej prípravy, z konzultácií s vedúcou oddelenia vymáhania pohľadávok, z osobnej skúsenosti, z opisu prejavov správania špecialistov vymáhania pohľadávok,. Tieto informácie slúžia na vytvorenie si obrazu objektu a predmetu skúmania a následného využitia týchto informácií pri plnení cieľa práce a to vytvorenia kompetenčného modelu.

### **4.3 Fáza analýzy a klasifikácia informácií**

Na základe analýzy pracovného miesta, som v ďalšej fáze analýzy a klasifikácie informácií podľa postupu uvedeného v podkapitole 2.6 časť 3)



vyčlenila kompetencie, ktoré som následne zaradila do štyroch kompetenčných tém, tzv. kotiev a popísala k nim prejavy správania:

- odborné,
- osobnostné,
- metodické,
- interpersonálne,
- kompetencia riešenia problému.

Vychádzala som zo stanovenia priorít v pracovnej činnosti, podľa dôležitosti zabezpečovania úloh špecialistu vymáhania pre organizáciu, z jeho postavenia zástupcu organizácie vo vzťahu k tretím osobám a na súdoch, zo zložitosti právnych úkonov, ktoré v danej oblasti je potrebné vykonávať a zložitosti právnych programov, ktoré treba vyriešiť a z legislatívnych a interných zdrojov, popísaných v podkapitole 2.6 časť 2).

Ako posledný krok v tejto fáze je overenie získaných prejavov na vzorke respondentov. Overenie pre nedostatok času a priestoru nie je v práci aplikované.

## **4.4 Popis a tvorba kompetencií a kompetenčného modelu**

V tejto fáze som popísala správanie, charakterizovala kompetencie a pomenovala ich na základe zdrojov uvedených v podkapitole 4.3. Keďže sa kompetenčný model v takejto podobe v organizácii tvorí po prvý krát, je potrebné uviesť, že som nevychádza len z už existujúcich materiálov, ale popisy som charakterizovala aj na základe vlastného pozorovania a konzultácie s vedúcou oddelenia vymáhania pohľadávok a riaditeľkou odboru pohľadávok. S ohľadom na to, že ide o úzko špecifickú oblasť, čerpanie z externých zdrojov bolo tiež obmedzené. Úrovne hodnotenia neuvádzam.

<b>Kompe- tenčné kotvy</b>	<b>Kompetencia</b>	<b>Popis kompetencie</b>	<b>Popis správania</b>
<b>odborné</b>	<b>znalosť práva</b>	všeobecné znalosti civilného práva, zákon o sociálnom poistení, správne právo, občianske právo, konkurzné právo, trestné právo, exekučné právo, vnútorné predpisy Sociálnej poisťovne (Organizačný poriadok Sociálnej poisťovne a Pracovná činnosť)	prihlasovanie pohľadávok v konkurzoch a reštrukturalizácii, podávanie žalôb pri popretých pohľadávkach, podávanie opravných prostriedkov proti rozhodnutiam súdov, hlasovanie na schôdzach, udeľovanie záväzných pokynov pri predaji majetku, posudzovanie reštrukturalizačných plánov, vymáhanie pohľadávok, exekučné konanie, vyjadrovanie k námietkam, posudzovanie a rozhodovanie o splátkach dlžných súm, vypracovanie záložných zmlúv
	<b>technická zručnosť</b>	práca v Microsoft office (word, excel, outlook), práca s internetom, práca v informačných systémoch Sociálnej poisťovne, kopírovanie, skenovanie, faxovanie (pracovná náplň a ponuky práce pre danú oblasť)	IS JVP, SAP LEGACY - vytváranie dokladov vymáhania a práca so saldokontom, APET – práca so systémom na pridelenie súdnych exekútorov, ASSR – práca s elektronickou registráciou písomností, práca s Obchodným vestníkom, Obchodným registrom, Živnostenským registrom, Katastrálnym portálom, JASPI, epi – zbierka zákonov a právne predpisy
<b>osobnostné</b>	<b>lojálnosť</b>	stotožnenie sa so záujmami Sociálnej poisťovne (Etický kódex Sociálnej poisťovne)	zotrvanie na zásadných princípoch pri obhajobe záujmov Sociálnej poisťovne, odolnosť voči vonkajším tlakom a subjektívnym pocitom, ktoré by mohli byť v rozpore so záujmami Sociálnej poisťovne
	<b>precíznosť</b>	presnosť a dôslednosť pri príprave podkladov a pri realizácii právnych úkonov (Interný predpis č. 12/2006)	precízne spracovanie podkladov k vymáhaniu pohľadávok a dôsledná aplikácia právnych predpisov s následkom nemožnosti ďalšej revízie, dôsledná príprava podkladov pred prihlasovaním pohľadávok do konkurzov a reštrukturalizácii,

			s nemožnosťou ďalšej opravy, dôsledné naštudovanie podkladov pred vydaním záväzného pokynu k predaju majetku správcovi konkurznej podstaty, dôsledná analýza reštrukturalizačných plánov pred ich schválením
	<b>zodpovednosť</b>	subjektívny postoj k plneniu úloh s uvedením si dôsledkov za nesprávny proces alebo konanie (Etický kódex Sociálnej poisťovne, Zákonník práce)	zodpovednosť za správnosť a včasnosť jednotlivých úkonov v konkurzoch a reštrukturalizáciách, vrátane prevzatia následkov za nesprávnosť úkonu, resp. zmeškanie lehoty
	<b>flexibilita</b>	rýchla reakcia na danú situáciu	schopnosť rýchlej reakcie pri úkonoch v priamom kontakte s dlžníkmi, správcami konkurznej podstaty, na súdnych pojednávaniach, schopnosť rýchleho vyhľadávania informácií
	<b>sebakontrola, sebareflexia</b>	schopnosť ovládania emócií a negatívnych prejavov (Etický kódex Sociálnej poisťovne)	ovládanie svojho prejavu a emócií najmä pri konfliktných situáciách s dlžníkmi, s protistranami, schopnosť nepodliehať provokáciám, neadekvátnemu vyjadrovaniu, nepodľahnúť vplyvu subjektívnych pocitov
	<b>schopnosť znášať záťaž</b>	znášať záťaž aj v strese, výkonnostnom a časovom tlaku, potreba ísť za hranicu svojich možností (pracovná ponuka)	nepodliehať panike pri zvýšenom nápore pracovných činností a úkonov, ktoré je potrebné zvládnuť v určenom čase, dokázať ísť až za hranicu svojich možností, schopnosť podať v určitých situáciách "nadľudský" výkon
<b>metodické</b>	<b>tvorivosť a samostatnosť</b>	schopnosť vytvárať vlastné úsudky, názory, postoje a schopnosť samostatného konania bez pokynu inej osoby (Zákonník práce)	na základe vlastného úsudku a skúsenosti vytvoriť postupy, závery, stanoviská pri zložitých právnych problémoch a vykonávanie samostatných úkonov pri správe pohľadávok v závislosti na lehotách a právnych skutočnostiach bez ďalšieho pokynu inej osoby

	<b>schopnosť abstrakcie a time managementu</b>	schopnosť zamerať sa na podstatu veci z hľadiska obsahu úkonu, ktorý sa má vykonať organizovanie si práce s ohľadom na optimálne využitie pracovného času	racionálnym, logickým spôsobom oddeliť nepodstatné veci od podstatných napríklad pri analýze reštrukturalizačného plánu, schopnosť určiť si priority pri vykonávaní činností súvisiacich s vymáhaním z hľadiska ich dôležitosti, naliehavosti, dodržiavania zákonných lehôt, fakultatívnych lehôt a termínov
<b>interpersonálne</b>	<b>kooperatívnosť a komunikácia</b>	schopnosť spolupráce a komunikácie s interným a externým prostredím (Organizačný poriadok Sociálnej poisťovne a Interný predpis č. 12/2006)	schopnosť odovzdania svojich skúseností a vedomostí, schopnosť prijímania dobrých rád, odporúčaní aj z iných oblastí, schopnosť spájania skúseností, schopnosť názorovej plurality, polemiky, úsudkov, schopnosť ich osvojenia si, schopnosť participovať na spoločných, tímových projektoch
<b>kompetencia riešenia problému</b>	<b>schopnosť právnej argumentácie</b>	správna aplikácia a presadenie názoru právneho predpisu na konkrétnu situáciu	presvedčivou argumentáciou presadzovať záujmy Sociálnej poisťovne na súdoch, pred správcom konkurznej podstaty, vo vzťahu k dlžníkom, za účelom uznania oprávneného nároku zo strany správcu konkurznej podstaty, súdu, aj zo strany dlžníka
	<b>riešenie konfliktov</b>	riešenie konfliktov s dlžníkmi, s ich právnymi zástupcami, s protistranami na pojednávaní (Pracovná činnosť)	asertívnym spôsobom riešiť konflikty, nepodľahnúť tlaku protistrany na zmenu stanoviska v rozpore so záujmami Sociálnej poisťovne

Z kompetenčného modelu som sa rozhodla vyzdvihnúť nosné kompetencie, ktorých absencia by mohla spôsobiť vákuum v očakávanej funkčnosti modelu a jeho efektívnom využití na dosiahnutie cieľa, ktorým je pracovný úspech.

**Sú to zodpovednosť, precíznosť, lojalnosť a schopnosť znášať záťaž.**

Dôvodom vyzdvihnutia nosných kompetencií je tá skutočnosť, že tieto štyri kompetencie majú zásadný vplyv na konanie jednotlivca pri očakávanom výsledku.

Pravdepodobne v praxi bude veľmi ťažké nájsť zamestnanca, ktorý bude spĺňať všetky kompetencie tvoriace kompetenčný model na sto percent. Preto bolo veľmi dôležité vyzdvihnúť tie kompetencie, ktoré tvoria základ kompetenčného modelu a bez ktorých by kompetenčný model nebol úplný. Toto moje tvrdenie, že ide o základ kompetenčného modelu som sa snažila vyjadriť aj iným ako slovným spôsobom a zvolila som si označenie paragrafu, ktorý na jednej strane vyjadruje nerozlučnú prepojenosť pozície špecialistu vymáhania pohľadávok s právom a na strane druhej pri jeho neúplnom znázornení nedáva jeho čiastočné zobrazenie zmysel. Keby ktorákoľvek časť pri jeho grafickom znázornení chýbala, jej absencia by spôsobila, že už nejde o paragraf.



Obr. č. 5: Paragraf

## Záver

Kompetenčný model špecialistu vymáhania pohľadávok Sociálnej poisťovne je nielen názov samotnej bakalárskej práce, ale jeho vytvorenie bolo jej cieľom. V jednotlivých kapitolách som sa vymedzovaním základných pojmov a fáz tvorby kompetenčného modelu postupne dopracovávala k tomuto cieľu a vyjadrujem presvedčenie, že sa mi to v štvrtej kapitole aj podarilo.

V prvej kapitole pre vytvorenie samotného kompetenčného modelu bolo potrebné najskôr vymedziť pojem kompetencia, ako som ju vnímala v tejto práci, aké sú zložky a znaky kompetencie a aké členenie kompetencií poznám. Ďalej spomínam kľúčové kompetencie a ich typy. Pochopenie samotného pojmu kompetencia ako aj ostatných častí som považovala za základ pri tvorbe kompetenčného modelu.

V druhej kapitole som sa venovala ďalšiemu vymedzovaniu pojmu a to kompetenčného modelu. Pokračovala som vymedzením jeho výhod, funkčnosti a vyčlenení typov kompetenčných modelov. Následne som sa venovala samotnej fáze tvorby kompetenčného modelu po teoretickej stránke a na základe získaných informácií z analýzy pracovného miesta, interných a legislatívnych zdrojov som ho v štvrtej kapitole aplikovala.

V tretej kapitole som predstavila Sociálnu poisťovňu ako verejnoprávnu inštitúciu, opisovala jej pôsobenie v Slovenskej republike a neskôr som sa venovala postaveniu odboru pohľadávok v organizačnej štruktúre, aby som priblížila, kde objekt mojej práce, špecialista vymáhania pohľadávok Sociálnej poisťovne, pôsobí.

V štvrtej kapitole som pristúpila k jadrú tejto práce a to samotnej tvorbe kompetenčného modelu, podľa postupu stanoveného v druhej kapitole.

Jednotlivé kapitoly mojej práce spolu vytvorili nedeliteľný celok a vzájomne sa prelínajú ako paragraf, ktorého symboliku som použila aj pri vyčlenení nosných kompetencií z vytvoreného kompetenčného modelu.

Paragraf na jednej strane symbolizuje právo ako neoddeliteľnú súčasť tejto pracovnej pozície a zároveň som jeho grafickú podobu vytvorila symbolickým poskladaním nosných kompetencií, bez ktorých by kompetenčný model nebol kompletný, funkčný a efektívny.

Priezvisko a meno autora: Šurinová Miroslava

Názov katedry a fakulty: Katedra sociológie a andragogiky FF UP v Olomouci

Názov diplomovej práce: Kompetenčný model špecialistu vymáhania pohľadávok  
Sociálnej poisťovne

Počet znakov: 73 055

Počet príloh: 0

Počet titulov použitej literatúry: 33

Kľúčové slová: kompetencia, kompetenčný model, organizácia, Sociálna poisťovňa, špecialista vymáhania pohľadávok

Charakteristika bakalárskej diplomovej práce

Cieľom tejto práce bolo vytvorenie kompetenčného modelu špecialistu vymáhania pohľadávok Sociálnej poisťovne, ktorý považujem za komplexný nástroj riadenia ľudských zdrojov. Práca je rozdelená na štyri kapitoly, v ktorých najskôr vymedzujem kľúčové pojmy a to kompetenciu a kompetenčný model. Ďalej predstavujem Sociálnu poisťovňu ako verejnoprávnu inštitúciu a v poslednej kapitole sa venujem jadrú veci, vytvoreniu kompetenčného modelu špecialistu vymáhania pohľadávok, čo sa mi nakoniec aj podarilo.

### **Použitá literatura:**

- ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů. Nejnovější trendy a postupy.* Praha: Grada, 2007.
- ARMSTRONG, M. *Personální management.* Praha: Grada, 1999.
- BENEŠ, M. *Andragogika.* Praha: Grada, 2008.
- BARTOŇKOVÁ, H.: *Vzdělávání pracovníků v organizaci. Úvod do firemního vzdělávání.* Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2008.
- BELZ, H., SIEGRIST, M. *Klíčové kompetence a jejich rozvíjení : východiska, metody, cvičení a hry.* Praha: Portál, 2001.
- HAVRDOVÁ, Z. *Kompetence v praxi sociální práce.* Praha: Osmium, 1999.
- HRONÍK, F. *Hodnocení pracovníků.* Praha: Grada, 2006.
- HRONÍK, F. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků.* Praha: Grada, 2007.
- HRONÍK, F., VEDRALOVÁ, J, HORVÁTH, L. *Kompetenční modely: projekt ESF Učit se praxí.* Brno: Motiv Press, 2008.
- KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky.* Praha: Management Press, 1997.
- KUBEŠ, M., SPILLEROVÁ, D., KURNICKÝ, R. *Manažérské kompetence: způsobilosti vyjimečných manažerů.* Praha: Grada, 2004.
- VETEŠKA, J., TURECKIOVÁ, M. *Kompetence ve vzdělávání.* Praha: Grada, 2008.



- VETEŠKA, J.: *Kompetence ve vzdělávání dospělých. Pedagogické, andragogické a sociální aspekty.* Praha: Univerzita Jana Amose Komenského Praha, 2010.

### Časopisy:

- HORVÁTH, L.: Kompetenční model a řízení podle kompetencí. *Personál*, 2007, roč. 13, č. 5, s.5-7.
- MEDZIHRADSKÁ, J., MEDZIHRADSKÝ, Š.: Kompetence. *Personál*, 2008, roč. 14, č. 5, s.10-11.

### Internetové zdroje:

- Čo Vám prinesú kompetenčné modely? dostupné z WWW: <http://www.ibispartner.sk/sk/manazment-a-podnikanie/492-co-vam-prinesu-kompetenne-modely> [cit. 7.11.2011].
- Charakteristika Sociálnej poisťovne dostupná z WWW: <http://www.socpoist.sk/charakteristika-a-cinnost/383s> [cit. 30.11.2011].
- Katalóg typových pozícií dostupný z WWW: [http://katalog.nsp.cz/karta\\_tp.aspx?id\\_jp=101332&kod\\_sm1=7](http://katalog.nsp.cz/karta_tp.aspx?id_jp=101332&kod_sm1=7) [cit. 30.11.2011].

### Interné zdroje:

- Etický kódex Sociálnej poisťovne
- Interný predpis č. 6/2011 Postup organizačných zložiek Sociálnej poisťovne pri vymáhaní a uplatňovaní pohľadávok
- Interný predpis č. 12/2006 Postup organizačných zložiek Sociálnej poisťovne pri uplatňovaní pohľadávok v konkurze a v reštrukturalizácii podľa zákona č. 7/2005 Z. z. o konkurze a reštrukturalizácii a o zmene a doplnení niektorých zákonov v znení neskorších predpisov

- Katalóg pracovných činností
- Mzdový poriadok Sociálnej poisťovne
- Organizačný poriadok Sociálnej poisťovne
- Plán adaptačnej prípravy špecialistu vymáhania pohľadávok
- Pracovná činnosť špecialistu vymáhania pohľadávok
- Pracovný poriadok Sociálnej poisťovne
- Strategické zámery Sociálnej poisťovne na obdobie rokov 2011-2016

#### **Legislatívne zdroje:**

všetky legislatívne zdroje, ktoré som použila v práci sú dostupné z WWW:  
[http://jaspi.justice.gov.sk/jaspiw1/htm\\_zak/jaspiw\\_mini\\_zak\\_zobraz\\_clanok1.asp?kova=k1&skupina=1](http://jaspi.justice.gov.sk/jaspiw1/htm_zak/jaspiw_mini_zak_zobraz_clanok1.asp?kova=k1&skupina=1)

- Zákon č. 7/2005 Z.z. o konkurze a reštrukturalizácii
- Zákon č. 274/1994 Z. z. o Sociálnej poisťovni
- Zákon č. 461/2003 Z.z. o sociálnom poistení
- Zákon č.311/2011 Z.z. Zákonník práce
- Príloha č. 1 k zákonu č. 311/2001 Z.z. Charakteristiky stupňov náročnosti pracovných miest

**Zoznam obrázkov:**

Obr. č. 1: Efektívne využitie schopností pre vznik kompetencie

Obr. č. 2: Hierarchický model štruktúry kompetencie

Obr. č. 3: Kompetenčný model ako most

Obr. č. 4: Uplatnenie kompetenčného modelu

Obr. č. 5: Paragraf

**Zoznam tabuliek:**

Tabuľka č. 1: Výhody funkčného kompetenčného modelu

Tabuľka č. 2: Ukážka päťbodovej stupnice